

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การสืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปผลตามหัวข้อวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ สืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. งานวิจัยจำเป็นต้องศึกษาบริบทปัจจุบันอันเป็นขอบเขตการวิจัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อสไตล์ของอธิการบดี ทั้งนี้ ในอนาคต บริบทอาจเปลี่ยนแปลงไป และถ้าไม่วิเคราะห์สรุปไว้ ผู้อ่านรายงานในอนาคตจะไม่สามารถเข้าใจบริบทปัจจุบันได้

2. ศึกษาเฉพาะสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏผู้บริหารอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วย รองอธิการบดีทุกฝ่าย ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/สถาบัน คณาจารย์ และนักศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง เฉพาะ 4 คณะ ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะวิทยาการจัดการ ทั้งนี้ ผู้วิจัยไม่รวมมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 4 แห่ง ที่มีการจัดตั้งใหม่ เพราะยังมีความแตกต่างในบริบทและประสบการณ์กับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอยู่เดิม (ราชกิจจานุเบกษา, 2544)

3. งานวิจัยนี้ ศึกษาเฉพาะมิติด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับคณาจารย์และนักศึกษาเท่านั้น

ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยนี้ เป็นการศึกษาสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาจมีผลในแง่ลบและแง่บวกต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงขอสงวนสิทธิ์ในการเปิดเผยชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการคัดสรรเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยจะแจ้งรายชื่อกลุ่มตัวอย่างให้กรรมการผู้สอบทราบ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่บูรณาการแบบการวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนดำเนินการวิจัยสรุปได้ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏ หลักการภาวะผู้นำและการบริหารแบบไทยและต่างประเทศ สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีและผลกระทบต่ออ้อมที่อธิการบดีมีต่อ คณาจารย์และนักศึกษาในมหาวิทยาลัยโดยเน้นการติดต่อสื่อสารและภูมิศาสตร์อำนาจ เพื่อทำการวิเคราะห์สาระ

2. การสร้างเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ 2 ชุด ได้แก่

2.1 แบบสัมภาษณ์ 1 ชุด สำหรับใช้กับอธิการบดี โดยใช้เทคนิคเหตุการณ์วิกฤตเพื่อให้ได้ตารางเหตุการณ์วิกฤต 4 ประเภท และภาพสังคมมิติ 19 ภาพ คือ

- ภาพสังคมมิติของแต่ละมหาวิทยาลัย จำนวน 16 ภาพ
- ภาพสังคมมิติรวมทุกมหาวิทยาลัย 16 แห่ง จำนวน 1 ภาพ
- ภาพสังคมมิติรวมมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ 8 แห่ง จำนวน 1 ภาพ
- ภาพสังคมมิติรวมมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก 8 แห่ง จำนวน 1 ภาพ

2.2 แบบสอบถาม 3 ชุด สำหรับใช้กับ (1) ผู้บริหาร (รองอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนัก) (2) คณาจารย์ (3) นักศึกษา โดยใช้ผลสรุปจากการวิเคราะห์สาระหลักการทฤษฎีไทยและสากลเกี่ยวกับสไตล์การนำและสไตล์การบริหารจากข้อผลการวิจัยข้อ 1

3. การทดสอบเครื่องมือ

3.1 แบบสัมภาษณ์ 1 ชุด

ผู้วิจัย ได้นำแบบสัมภาษณ์อธิการบดี ไปทดลองใช้กับอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 1 แห่ง จำนวน 1 คน ที่ไม่อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าความเที่ยง .95 โดยวิธีการของ Cronbach's Alpha Coefficient

3.2 แบบสอบถาม 3 ชุด

ผู้วิจัยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ก่อนนำไปทดลองใช้กับบุคคลดังนี้ ผู้บริหารอื่นๆ 10 คน คณาจารย์คณะละ 10 คน (10 x 4) รวม 40 คน นักศึกษาปีละ 10 คน (4 x 10) รวม 40 คน โดยกลุ่มบุคคลนี้ สังกัดอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งเดียวกันกับการทดลองใช้แบบสัมภาษณ์อธิการบดี

รวมจำนวนบุคคลที่ใช้ทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือทั้งสิ้น 91 คน

4. ผู้วิจัย สัมภาษณ์อธิการบดีและเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามประชาคมที่เป็นตัวอย่างของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง ด้วยตนเอง ได้จำนวนผู้ตอบข้อมูลกลับคืนมา รวมทั้งสิ้น 2,826 คน

5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ลักษณะของข้อมูลที่เก็บได้มี 2 ลักษณะคือ ข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากแบบสัมภาษณ์ และข้อมูลเชิงปริมาณได้จากแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

(1) ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและเจาะลึก ใช้วิธีวิเคราะห์สาระเทคนิคเหตุการณ์วิกฤต เพื่อสังเคราะห์หาข้อสรุป แล้วนำเสนอเป็นสรุปตารางเหตุการณ์ประกอบกับภาพสังคมมิติ

(2) ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบพิจารณาตัดสิน จากประชาคม 3 ประเภท ได้วิเคราะห์เชิงปริมาณ 2 วิธี ดังนี้

(2.1) การวิเคราะห์ความแปรปรวน ANOVA (analysis of variance) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องและความแตกต่างของการพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 4 กลุ่ม

(2.2) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อหาผลการเกาะกลุ่มของตัวแปร หรือมิติ สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง ที่ศึกษาในงานวิจัยนี้เป็นภาพรวม

6. การบูรณาการผลการวิจัย

ผู้วิจัย ทำการสรุปสาระข้อมูลจากเอกสารชั้นปฐมภูมิ ผลการสัมภาษณ์ และผลของแบบสอบถาม จากการเก็บข้อมูลวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เชิงปริมาณ การวิเคราะห์ ความแปรปรวน การวิเคราะห์องค์ประกอบ แล้วจึงประมวลออกมาเป็นผลสรุปการวิจัย ในลักษณะของการบูรณาการความสำคัญต่างๆ อันได้แก่ บริบท วิสัยทัศน์ หลักการบริหาร สไตล์การเป็นผู้นำ สไตล์การบริหาร และอื่นๆ เข้าด้วยกัน โดยใช้ผลจากการทำสังคมมิติ เพื่อบ่งชี้ว่า อธิการบดี มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารกับประชาคมมหาวิทยาลัยอย่างไร ทั้งนี้สามารถนำไปสู่การยืนยันเรื่องของผลผลิตต่างๆ ที่กระทบต่อคณาจารย์และนักศึกษา

ผู้วิจัย มีการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยหาสไตล์การเป็นผู้นำ และสไตล์การบริหารภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) อธิการบดี (2) ผู้บริหาร (3) คณาจารย์ และ (4) นักศึกษา ผลการวิเคราะห์ ได้มาจากการพิจารณา อธิการบดี โดยผู้บริหาร คณาจารย์ และนักศึกษา ต่างฝ่ายต่างมองว่าอธิการบดีมีลักษณะที่บ่งชี้ว่ามีสไตล์การนำและการบริหารงานอย่างไร ดังนั้น ข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญคือ ความเห็นที่หลากหลาย ส่วนข้อที่สอดคล้อง คือความเห็นพ้องต้องกันว่าอธิการบดีแต่ละท่านมี

สไตส์การบริหารและสไตส์การนำดังกล่าวอย่างแท้จริง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมายืนยันโดยวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสังคมมิติและถือเป็นการหาความเที่ยงของการวิจัยครั้งนี้ด้วย

วิธีการในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ทำโดยนำตัวแปรทั้งหมดมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งจะมีการเกาะกลุ่มกันและพบว่าองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสไตส์การเป็นผู้นำจะมีปัจจัยจำนวนหนึ่ง สไตส์การบริหารก็มีปัจจัยจำนวนหนึ่งจะเกาะกลุ่มกัน แยกออกมาเป็น 4 แบบ ในแต่ละแบบจะมีสไตส์ผู้นำและมีสไตส์การบริหาร ก็นำมาดูว่าลักษณะที่เป็นตัวแปรที่ไม่แตกต่างกันและพ้องกันในแต่ละแบบ มีเหมือนกันที่เห็นพ้องกันระหว่างอธิการบดี คณาจารย์และนักศึกษา ในแต่ละแบบมีเหมือนกันที่เห็นพ้องกันระหว่างอธิการบดี คณาจารย์และนักศึกษาหรือเปล่า ส่วนที่เห็นพ้องกันคือส่วนที่เป็นผลกระทบและยืนยันโดยสังคมมิติ และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

7. สรุป อภิปราย เสนอแนะ และเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย (1) ข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 รายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนไทยสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 ยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันราชภัฏ (พ.ศ.2545-2549) และเอกสารที่เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการการเป็นผู้นำและการบริหารสถาบันอุดมศึกษา (2) ประเภทบุคคล ได้แก่ อธิการบดี ผู้บริหาร คณาจารย์ และนักศึกษา ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง (ยกเว้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 แห่งที่จัดตั้งใหม่ ที่มีบริบทและวิวัฒนาการแตกต่างไป)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ อธิการบดี ผู้บริหารอื่นๆ อาจารย์ และนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ตามกลุ่มภูมิศาสตร์และจำนวนนักศึกษา เพื่อให้ได้ตัวแทนกลุ่มตัวอย่างเป็น อธิการบดี ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 16 แห่ง รวม 2,826 คน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การสืบสอบสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา ได้ผลสรุปเป็น 5 ตอน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สาระ การบริหารและการเป็นผู้นำ สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารแบบไทยและแบบสากลระดับอุดมศึกษาไทยและสากล

- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้านบริบทโครงสร้างการบริหารงาน และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษา 16 แห่ง
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามจาก ผู้บริหาร คณาจารย์และนักศึกษา
- ตอนที่ 5 สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิจัยตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สาระการเป็นผู้นำและการบริหาร สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารแบบไทยและแบบสากลระดับอุดมศึกษาไทยและสากล พบว่า

1.1 การบริหารอุดมศึกษาไทย แบ่งงานด้านการบริหารออกเป็น 5 ส่วนงานที่สำคัญได้แก่

1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงานการเงินและงบประมาณ 4) การบริหารงานกิจการนักศึกษา และ 5) การบริหารงานทั่วไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นงานที่สำคัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่น ตลาดแรงงาน อุตสาหกรรมและระดับประเทศ ผู้บริหารสถาบันจะต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างดี เพื่อสร้างจิตวิญญาณการใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้แก่ผู้เรียน งานหลักสูตรการสอนจึงควรเป็นงานเกิดจากการส่งเสริมความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างสถาบัน ต้องมีการดำเนินการในเรื่องการควบคุมคุณภาพด้านวิชาการซึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในการดำเนินการ การเทียบโอนผลการเรียนและความร่วมมือจากภาคเอกชน รวมทั้งการบริหารงานวิจัยถือว่าเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ เพื่อผลสืบเนื่องในการพัฒนาผู้เรียนและสถาบันไปพร้อมๆกัน ซึ่งการบริหารงานบริการวิชาการแก่สังคม พบว่า เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจที่มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการ และเป็นภารกิจเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ความเข้มแข็ง และศักยภาพให้แก่ ชุมชนและท้องถิ่น โดยใช้วิธีการเน้นการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว

1.1.2 การบริหารงานบุคคลดำเนินการโดยมีหลักการเพื่อให้เกิดความคล่องตัว เกิดระบบการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพทั้งด้านคุณวุฒิและประสบการณ์ มีกระบวนการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้บุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเกิดประสพการณ์ในการทำงาน

1.1.3 การบริหารงานการเงินและงบประมาณ จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไป 2 ลักษณะ คือ เงินก้อนและระบบเงินสมทบ รายได้เกิดจากการพึ่งตนเองของสถาบัน มีการจัดระบบตรวจสอบสถาบันการจัดการเงิน

1.1.4 การบริหารงานกิจการนักศึกษา พบว่า มติการบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมนักศึกษา มีการกระจายไปตามระบบย่อย อาจารย์มีลักษณะแบบผู้ให้คำปรึกษามากขึ้น

1.1.5 การบริหารงานทั่วไปนั้นปฏิบัติตามปรัชญาของการบริหารอุดมศึกษาต้องอาศัยความมีประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพของผู้บริหาร และประสิทธิภาพของบุคลากร ร่วมมือกันก่อให้เกิดความมีคุณภาพ ความเป็นเลิศ

ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีการบริหารแบบแนวราบหรือแนวนอน

1.2 การบริหารอุดมศึกษาสากล พบว่า เป็นการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชนที่อยู่ในกำกับของรัฐบาล มีความเป็นอิสระ มีเสรีภาพทางวิชาการ ทางการสอนและการทำวิจัย มีลักษณะการทำงานเป็นทีม ยึดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก นอกจากนี้ ยังเน้นเรื่องสไตลการบริหารในเรื่องการกระจายอำนาจของระบบอุดมศึกษา จะกระจายอำนาจไปในหลายระดับ อำนาจหลักอยู่ที่ระดับคณะวิชาทั้งประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ เน้นหน่วยปฏิบัติการ การรับผิดชอบ ต่อสาธารณะ พบว่า การบริหารที่เด่นชัดมีโครงสร้างที่ซับซ้อน มีความหลากหลายทางการตลาด มีวัฒนธรรมการจัดการหลายแง่หลายมุม โครงสร้างอังกฤษจะเน้นทางธุรกิจ อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดโดยใช้ดัชนีบ่งชี้การปฏิบัติงาน มีการประเมินผล

การบริหารงานด้านต่างๆ ในภาพรวมการจัดการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา สากลแบ่งเป็น 5 ส่วน คือ 1) การบริหารงานทั่วไป 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานกิจการนักศึกษา 5) การบริหารการเงินและทรัพย์สิน

1.3 ภาวะผู้นำแบบไทย พบว่า มี 7 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำแนวพุทธ 2) ผู้นำตามเบื้องพระยุคลบาท 3) ผู้นำร่วมสมัย 4) ผู้นำร่วมด้วยช่วยกัน 5) ผู้นำแบบสมานความต่าง 6) ผู้นำแบบร่วมจิตร่วมใจ และ 7) ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

1.4 ภาวะผู้นำแบบสากล พบว่า ได้แก่ 1) ผู้นำแบบสั่งการ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย 3) ผู้นำแบบให้คำปรึกษา 4) ผู้นำแบบใช้ปัญญา

1.5 สไตลการเป็นผู้นำแบบไทย พบว่า มี 6 สไตล ได้แก่ 1) สไตลการเป็นผู้นำแบบบุคลากรมิติ 2) สไตลการเป็นผู้นำแบบประสานงาน 3) สไตลการเป็นผู้นำแบบสถาบันมิติ 4) สไตลการเป็นผู้นำแบบใช้รูปแบบ 5) สไตลการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 6) สไตลการเป็นผู้นำแบบจุกจิกจู้จี้

1.6 สไตลการเป็นผู้นำแบบสากล พบว่ามี 4 สไตล ได้แก่ 1) สไตลสร้างบรรยากาศ 2) สไตลแบบตอบสนอง 3) สไตลกำหนดความเหมาะสม 4) สไตลการเปลี่ยนแปลง

1.7 สไตล์การบริหารแบบไทย พบว่ามี 8 สไตล์ ได้แก่ 1) สไตล์ "ไม่" "รู้" 2) สไตล์ "ไม่" "ชี้" 3) สไตล์ "ชี้" 4) สไตล์ "วาจา" 5) สไตล์ "กรรณา" 6) สไตล์ "ปัญญา" 7) สไตล์ "นำ" 8) สไตล์ "ธรรมชาติ"

1.8 สไตล์การบริหารแบบสากล พบว่ามี 4 สไตล์ ได้แก่ 1) สไตล์นักบริหาร 2) สไตล์นักพัฒนา 3) สไตล์ยึดระบบ ระเบียบ 4) สไตล์บูรณาการ

ผลการวิจัยตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้านบริบท โครงสร้างการบริหารงาน และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบริบท โครงสร้างการบริหารงาน และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง กระจายอยู่ตามเขตภูมิศาสตร์ แบ่งเป็น 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มกรุงเทพมหานคร กลุ่มภาคเหนือตอนบน กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มภาคอีสานตอนบน กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง กลุ่มภาคกลาง กลุ่มภาคตะวันตก และกลุ่มภาคใต้ โดยแต่ละกลุ่มแบ่งเป็น มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ 1 แห่ง และมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก 1 แห่ง โครงสร้างการบริหารงานแบ่งออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ แบบหน่วยงานหรือการปฏิบัติงาน (functional) รวม 20 แห่ง แบบแนวนราบ (horizontal) 1 แห่ง และแบบบูรณาการ (integrative) 8 แห่ง (ภาคผนวก ข)

จากการศึกษาเรื่องปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าปรัชญาและปณิธานแบ่งเป็น 3 กลุ่ม 1) กลุ่มการเรียนรู้และพัฒนา 2) กลุ่มการพัฒนาท้องถิ่น 3) กลุ่มการบริหารจัดการ บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมคือการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เน้นคุณภาพ ให้โอกาสทางการศึกษา นำชุมชนพัฒนา เสริมสร้างปัญญา บริบทในภาพรวมของวิสัยทัศน์คือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พันธกิจในภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นเรื่องการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ มีคุณธรรมและมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบ ต่อชุมชน รวมทั้งการวิจัย สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้ชุมชน สามารถจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง ให้มีจุดเด่นเป็น 2 กลุ่ม ที่จะมีการบริหารจัดการที่เน้นหนักเป็นพิเศษ อันนำมาซึ่งเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ดังนี้คือ กลุ่มการเรียนรู้และพัฒนา และกลุ่มการพัฒนาท้องถิ่นและการเน้นการให้โอกาสทางการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้จัดมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีลักษณะเฉพาะดังกล่าว ให้อยู่ในกลุ่มโดยดูจากปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ สามารถจัดกลุ่มการเรียนรู้และพัฒนาได้ คือ (1) มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และขนาดเล็กกรุงเทพมหานคร (2) มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (3) มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และขนาดเล็กกลุ่มภาคอีสานตอนบน (เน้นถึงการพัฒนาท้องถิ่นด้วย) และ (4) มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กกลุ่มภาคอีสานตอนล่าง

สำหรับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกลุ่มการพัฒนาท้องถิ่น คือ (1) มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และเล็กในกลุ่มภาคเหนือตอนบน (2) มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (3) มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง (4) มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่และขนาดเล็กกลุ่มภาคกลาง (โดยมหาวิทยาลัยขนาดเล็กของภาคกลางเน้นการบริหารจัดการและการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วย) (5) มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และขนาดเล็กกลุ่มภาคตะวันออก และ (6) มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และขนาดเล็กกลุ่มภาคใต้

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่กลุ่มภาคตะวันตก มีการเน้นเรื่องการสร้างมาตรฐานสากลทางวิชาการ ในขณะที่มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กกลุ่มภาคตะวันตกเน้นเรื่องการพัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรม และขยายและพัฒนางานบริการวิชาการแก่ชุมชน

ในส่วนของการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วพบว่าสามารถจัดเป็น 4 ด้าน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ มียุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิด (1) การพัฒนา (2) การเสริมสร้าง (3) การขยาย และ (4) การปรับระบบ

ผลการวิจัยตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษา 16 แห่ง

การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มุ่งเน้นประเด็นหลัก ในเรื่องเป้าหมายการพัฒนา มหาวิทยาลัย การพบปะสื่อสารกับประชาคมภายในมหาวิทยาลัย ความพึงพอใจและความคาดหวังของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในการบริหารงานต่างๆ รวมถึงการสรุปมิติในการนำและมิติในการบริหารงานของอธิการบดี ดังผลสรุปต่อไปนี้

3.1 เป้าหมายสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ พัฒนาคุณภาพบัณฑิตในด้านคุณภาพเพื่อให้สังคมภายนอกยอมรับ ปฏิรูปการจัดการให้มีคุณธรรม การฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์ให้ได้มาตรฐาน พัฒนาลัทธิให้เหมาะสมกับการเป็นมหาวิทยาลัย โดยบูรณาการเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เห็นความเป็นจริงของท้องถิ่น พัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และให้อาจารย์ได้แสดงศักยภาพในเรื่องการบริการวิชาการแก่ชุมชน พัฒนาศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังเน้นในเรื่องการพัฒนาด้านกายภาพของมหาวิทยาลัยทั้งในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อการเรียนการสอน และอาคารสถานที่ ในส่วนของกิจกรรมนักศึกษาเน้นเรื่องการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยไม่มุ่งเน้นด้านวัตถุ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความมีคุณภาพของบัณฑิตให้สอดคล้องกับลักษณะบัณฑิตอุดมคติไทย ในส่วนของเรื่องครุประจำการก็ยังคงเป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะผลิตและพัฒนาครุประจำการเพื่อเป็นการรับรองวิทยฐานะต่อไป

3.2 ผลการทำสังคัมมิตีการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้สรุปเสนอ เพื่อให้เห็นภาพของการสื่อสาร พบปะ ระหว่างอธิการบดี กับประชาคมมหาวิทยาลัย เป็นภาพรวม รวม 3 ภาพ ดังนี้

3.2.1 ภาพสังคัมมิตีเรื่อง การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง แสดงให้เห็นถึงการสื่อสารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง กับประชาคมภายใน มหาวิทยาลัย อันประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ ผู้อำนวยการสำนักต่างๆ อาจารย์และนักศึกษา รวมทั้งประชาคมภายนอก ซึ่งประกอบด้วยงานภาครัฐ เอกชน การเมือง สมาคมศิษย์เก่า หน่วยงานตำรวจ กรรมการประเมินภายนอก เขตพื้นที่ สภากาแฟ ซึ่งปรากฏว่าอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง มีการสื่อสาร พบปะกันบ่อยมากกับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ตามลำดับ ขณะเดียวกัน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง มีการสื่อสารพบปะในระดับความถี่ที่ลดจำนวนครั้งลงมา เรียกว่าพบปะบ่อยกับกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ เอกชน การเมือง ประชาคมภายนอก รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานตรวจสอบภายใน และรองอธิการบดีหรือผู้อำนวยการสำนักอื่นๆ (1) ตามลำดับ ระดับความถี่สุดท้ายของการสื่อสารที่น้อยที่สุดแบบนานๆ ครั้ง เป็นการสื่อสาร และการพบปะของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง กับนักศึกษาและคณาจารย์ รวมถึง สมาคมศิษย์เก่า ซึ่งสรุปได้ว่าการพบปะที่น้อยครั้งที่สุดในประชาคมมหาวิทยาลัย อธิการบดีได้กระทำกับนักศึกษา คณาจารย์ และสมาคมศิษย์เก่า

3.2.2 ภาพสังคัมมิตี เรื่อง การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขนาดใหญ่รวม 8 แห่ง พบว่า อธิการบดีมีการสื่อสาร กับประชาคมภายในมหาวิทยาลัยในลักษณะ ความถี่ที่พบปะกันบ่อยมากกับรองอธิการบดี 3 ท่าน คือ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน รองลงมาคือ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ และประธานนักศึกษา ในการสื่อสารพบปะที่มีความถี่บ่อย โดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่กระทำต่อกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนักอื่นๆ หน่วยงานภาครัฐ เอกชน การเมือง สมาคมศิษย์เก่า ประชาคมภายนอก รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และผู้อำนวยการอื่นๆ ตามลำดับ และความถี่ในการพบปะที่น้อยที่สุด คืออธิการบดีพบปะในความถี่นานๆครั้ง กับนักศึกษา คณาจารย์ และผู้ช่วยอธิการบดี และสภากาแฟ ตามลำดับ

3.2.3 ภาพสังคัมมิตีเรื่อง การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็ก 8 แห่ง แสดงให้เห็นถึงการสื่อสารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กทั้ง 8 แห่งที่มีต่อ

ประชาคมภายในมหาวิทยาลัย โดยอธิการบดี มีการสื่อสาร พบปะกันบ่อยมากกับรองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายอื่นๆ ตามลำดับ นอกจากนี้ อธิการบดีมีการสื่อสารพบปะในระดับบ่อยกับผู้อำนวยความสะดวกกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ เอกชน การเมือง ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมคุณบัติ รองอธิการบดีฝ่ายอื่นๆ และผู้อำนวยการสำนักอื่นๆ ตามลำดับ และความถี่สำหรับการสื่อสารพบปะในระดับนานๆครั้ง เป็นการสื่อสารระหว่างอธิการบดีกับนักศึกษา และคณาจารย์

การนำเสนอภาพสังคมมิติทั้ง 3 ภาพ เป็นการนำเสนอเฉพาะในภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง โดยผู้วิจัยได้นำเสนอภาพสังคมมิติแสดงการบริหารงานของอธิการบดีเป็นรายสถาบันไว้ในภาคผนวก ข

3.3 ผลการสัมภาษณ์ความพึงพอใจและความผิดหวังของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการบริหารงานต่างๆในมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ได้ตอบคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจและความผิดหวังในการบริหารงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัย เรื่องที่มีความถี่ของความเห็นสูงสุดเกี่ยวกับความพอใจคือ เรื่องการให้โอกาสทางการศึกษา และเรื่องที่ไม่ผิดหวัง โดยมีความถี่สูงสุดคือ เรื่องของคณาจารย์และเรื่องที่กำลังถ่วงถ่วงน้อยที่สุด คือ เรื่องของนักศึกษา

3.4 การสื่อสารกับประชาคมในมหาวิทยาลัย พบว่า อธิการบดีใช้วิธีการต่างๆ ในการสื่อสาร โดยใช้วิธีการประชุมมากที่สุด

3.5 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ตามเหตุการณ์ที่ให้สัมภาษณ์ พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมีมติการนำและมติการบริหารจำนวน 5 คน ได้แก่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร [ญ (ก), ล (ก)] อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนบน [ล (ข)] อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง [ญ (ค)] และอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคอีสานตอนบน [ญ (ง), ล (ง)] กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง [ญ (จ), ล (จ)] กลุ่มภาคกลาง [ญ (ฉ), ล (ฉ)] กลุ่มภาคตะวันตก [ญ (ช), ล (ช)] กลุ่มภาคใต้ [ญ (ซ), ล (ซ)]

3.6 สรุปมติการนำและมติการบริหารร่วมของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง จากการพิจารณาของอธิการบดีและประชาคมภายในมหาวิทยาลัย พบว่า อธิการบดีพิจารณาตนเองว่ามีมติการเป็นผู้นำและมติการบริหารสูงกว่าที่ประชาคมในมหาวิทยาลัยพิจารณา กล่าวคือ ในมติการเป็นผู้นำอธิการบดีทั้ง 16 แห่ง ให้คะแนนว่าตนเองมีมติการเป็นผู้นำในภาพรวมสูงถึง 184

คะแนน ในขณะที่ประชาคมให้คะแนนเพียง 96 คะแนน สำหรับมติดการบบริหาร อธิการบดีทั้ง 16 แห่ง ให้คะแนนพิจารณาตนเองว่ามีมติดการบบริหารสูงถึง 263 คะแนน ในขณะที่ประชาคมมหาวิทยาลัยให้คะแนนแก่อธิการบดีว่ามีมติดทางการบบริหารเพียง 209 คะแนน

ผลการวิจัยตอนที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากผลการสัมภาษณ์ อธิการบดี และแบบสอบถาม ผู้บริหาร คณาจารย์ และนักศึกษา

4.1 ผู้วิจัยได้รับข้อมูลแบ่งเป็น 4 ส่วน เพื่อการทำข้อมูลในรูปค่าสถิติความถี่ โดยข้อมูลดังกล่าว ได้จาก (1) การสัมภาษณ์อธิการบดี ทั้ง 16 แห่ง และ (2) แบบสอบถามได้สอบถามไปที่รองอธิการบดีและผู้อำนวยการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง ซึ่งได้รับตอบกลับคืน จำนวน 161 ชุด (3) แบบสอบถามคณาจารย์จาก 4 คณะวิชาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ได้รับตอบกลับคืน 472 ชุด และ (4) แบบสอบถามนักศึกษาจาก 4 คณะวิชาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ได้รับตอบกลับคืน 2,177 ชุด รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 2,826 คน ได้ข้อค้นพบดังนี้

ข้อมูลส่วนที่ 1 อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ส่วนใหญ่จำนวนร้อยละ 87.5 เป็นเพศชายอายุ 50 ปีขึ้นไป มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป อธิการบดีส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท ในสาขาวิชาที่หลากหลายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาและอุดมศึกษาถึงร้อยละ 68.8 มีเพียงร้อยละ 31.3 ที่จบการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องข้างต้น แต่ได้ผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหารมาแล้วร้อยละ 93.8 ทั้งนี้ จำนวนร้อยละ 62.5 ของอธิการบดี ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เป็นสมัยที่ 2 รวมเป็นเวลามากกว่า 4 ปี และร้อยละ 74.8 มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยมากกว่า 20 ปี ในตำแหน่งระดับบริหารในส่วนงานต่างๆ ในจำนวนนี้ ร้อยละ 42.5 เคยดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี ในด้านการพิจารณา มหาวิทยาลัยของอธิการบดี ร้อยละ 12.5 มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีจุดเด่นทางด้านชื่อเสียง คุณภาพการสอน (ร้อยละ 10.4) และเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น (ร้อยละ 10.4) รวมถึงมีการบริหารงานแบบบูรณาการสร้างเครือข่ายพันธมิตร (ร้อยละ 10.4) สำหรับจุดที่ควรปรับปรุง ร้อยละ 16.7 เห็นว่าควรมีการปรับปรุงสร้างผลงานด้านคุณภาพอาจารย์ที่ปรากฏชัดเจน และ เห็นว่าควรปรับปรุงคุณภาพบัณฑิต (ร้อยละ 14.6) ควรปรับให้เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย (ร้อยละ 14.6)

ข้อมูลส่วนที่ 2 ที่ได้รับจากแบบสอบถามผู้บริหารระดับรองอธิการบดีและผู้อำนวยการ พบว่าร้อยละ 64 เป็นเพศชาย และร้อยละ 46.6 มีอายุมากกว่า 56 ปีขึ้นไป รองลงมาร้อยละ 41.6 มีอายุอยู่ระหว่าง 46 - 55 ปี และพบว่า อธิการบดีพบปะสื่อสารกับรองอธิการบดีและผู้อำนวยการ มากที่สุดหลายครั้งต่อวัน โดยวิธีการที่พบปะส่วนใหญ่เกิดจากการนัดประชุมและ อธิการบดีเชิญให้มาพบ ผู้บริหารดังกล่าวมีความมั่นใจในการเป็นผู้นำของอธิการบดีระดับสูง ร้อยละ 76.4 และสไลในการบริหารงานของอธิการบดีนั้นถือว่าเป็นแบบประชาธิปไตยมากที่สุด

รองลงมา คือ การบริหารแบบเปิดเผย และผู้บริหารระดับรองอธิการบดีและผู้อำนวยการเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีจุดเด่น 3 ลำดับแรกคือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส และเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ส่วนสิ่งที่ต้องปรับปรุงคือ คุณภาพของบัณฑิต ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่า

ข้อมูลส่วนที่ 3 ที่ได้รับคืนจากคณาจารย์ พบว่าคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง ได้ตอบกลับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 472 ชุด ร้อยละ 59.1 เป็นเพศหญิง และมีอายุอยู่ระหว่าง 25 – 35 ปี ร้อยละ 29.7 และอายุระหว่าง 46 – 55 ปี ร้อยละ 28.4 ตามลำดับและร้อยละ 42.2 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวนร้อยละ 63.3 ของคณาจารย์ได้มีการพบปะสื่อสารกับอธิการบดีนานๆครั้งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการสอน การวิจัยและบริการวิชาการ รองลงมาไม่เคยพบโดยตรงแต่ผ่านผู้บริหารอื่น ติดต่อสื่อสารกับอธิการบดีโดยวิธีการนัดประชุม รองลงมาคือ เชิญพบที่ห้องอธิการบดี คณาจารย์ส่วนใหญ่มีความมั่นใจในการเป็นผู้นำของอธิการบดีอยู่ในระดับพอใจ ร้อยละ 50 คณาจารย์ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่าอธิการบดีมีสไตล์ในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย กับมีสไตล์ในการบริหารงานแบบตามสบาย และคณาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของอธิการบดีว่ามีจุดเด่นคือ เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของผู้บริหาร ส่วนจุดที่ต้องปรับปรุงคือ คุณภาพของบัณฑิต ความเป็นเลิศทางวิชาการ และทำให้ทันสมัย ก้าวทันบริบทการอุดมศึกษาที่กำลังเปลี่ยนผ่าน

ข้อมูลส่วนที่ 4 ที่ได้รับจากนักศึกษา สังกัด 4 คณะวิชา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง มีจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน รวม 2,177 ชุด ผลการวิเคราะห์พบว่า นักศึกษาร้อยละ 65.5 เป็นเพศหญิง อายุ 20 ปี เป็นส่วนใหญ่ กำลังศึกษาอยู่ที่ปี 1 และปีที่ 2 ส่วนใหญ่ศึกษาอยู่ในคณะครุศาสตร์ และคณะวิทยาการจัดการ ร้อยละ 55.5 ของนักศึกษามีการพบปะสื่อสารกับอธิการบดี นานๆครั้ง และไม่เคยพบโดยตรงแต่ผ่านผู้บริหารหรือคณาจารย์ นักศึกษาส่วนใหญ่มีความมั่นใจในการเป็นผู้นำของอธิการบดีอยู่ในระดับพอใจ ร้อยละ 56.0 มีความเห็นว่าอธิการบดีมีสไตล์ในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย และรองลงมามีสไตล์ในการบริหารงานแบบเปิดเผย ร้อยละ 17.3 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณามหาวิทยาลัยในภาพรวม นักศึกษาร้อยละ 14.5 เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีจุดเด่นในด้านเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส ร้อยละ 13.4 เห็นว่าเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และร้อยละ 12.4 เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ส่วนจุดที่ต้องปรับปรุง คือ ความมั่นคงทางการเงิน (ร้อยละ 9.9) คุณภาพของบัณฑิต (ร้อยละ 9.5) และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 8.8)

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยกระทำการกับข้อมูลเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับสไตล์การ

เป็นผู้นำ สไตล์การบริหารและความพึงพอใจต่อการเป็นผู้นำและผู้บริหารของอธิการบดี โดยสอบถามความคิดเห็นในลักษณะสามเส้า คือ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการ คณาจารย์และนักศึกษา แปรผลตามเกณฑ์ ได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 4.20$)

เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก จำนวน 35 ข้อ จาก 58 ข้อ สำหรับสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีตามความคิดเห็นของอธิการบดี ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และข้อ 4 มีความซื่อตรง ($\bar{X} = 4.94$) รองลงมาได้แก่ข้อ 21 มีความกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.81$)

คะแนนเฉลี่ยสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ตามความคิดเห็นของรองอธิการบดีและผู้อำนวยการ ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 4.00$)

เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อยพบว่าส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก จำนวน 45 ข้อ จาก 58 ข้อ สำหรับสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีตามความคิดเห็นของรองอธิการบดี และผู้อำนวยการ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 1 มีความประพฤติดี ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมาได้แก่ข้อ 4 มีความซื่อตรง ($\bar{X} = 4.55$)

คะแนนเฉลี่ยสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ตามความคิดเห็นของคณาจารย์ ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$)

เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อยพบว่าส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง จำนวน 42 ข้อ จาก 58 ข้อ สำหรับสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีตามความคิดเห็นของคณาจารย์ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 1 มีความประพฤติดี ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมาได้แก่ข้อ 2 เป็นผู้มีความมั่นใจ ($\bar{X} = 3.81$)

คะแนนเฉลี่ยเรื่องความพึงพอใจด้านพฤติกรรมตามความคิดเห็นของคณาจารย์ ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$) เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกข้อสำหรับข้อที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 3 การทำงานด้านการสอน ($\bar{X} = 3.13$)

ส่วนคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานในมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของคณาจารย์ ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเช่นกัน ($\bar{X} = 3.18$) เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยอยู่

ในเกณฑ์ปานกลางทุกข้อ สำหรับข้อที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ข้อ 10 ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 3.39$)

คะแนนเฉลี่ยสไตลิ่งการเป็นผู้นำและสไตลิ่งการบริหารของอธิการบดี ตามความคิดเห็นของนักศึกษา ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 3.68$)

เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก จำนวน 51 ข้อ จาก 58 ข้อ สำหรับสไตลิ่งการเป็นผู้นำและสไตลิ่งการบริหารของอธิการบดีตามความคิดเห็นของนักศึกษา ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 1 มีความประพฤติดี ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมา ได้แก่ ข้อ 8 มีคุณธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 3.98$)

จากตารางที่ 92 พบว่า คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจด้านคุณภาพการบริการงานบริการแก่นักศึกษา ตามความคิดเห็นของนักศึกษา ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับข้อที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 2 ประโยชน์ของเอกสารที่จัดให้ในการประชุมพิเศษ ($\bar{X} = 3.60$)

ส่วนคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการบริหารงานด้านบริการและวิชาการ ตามความคิดเห็นของนักศึกษา ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเช่นกัน ($\bar{X} = 3.48$) เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในปานกลาง สำหรับข้อที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ข้อ 12 ความช่วยเหลือด้านการเงิน เงินกู้ยืม ทุนต่างๆ ($\bar{X} = 3.39$)

4.3 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสไตลิ่งการเป็นผู้นำและสไตลิ่งการบริหารของอธิการบดี ระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) เปรียบเทียบ 4 กลุ่ม และการใช้สถิติเอฟ (F-test) ในการทดสอบความแตกต่าง เมื่อพบความแตกต่างแล้วจะทำการทดสอบคะแนนเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) เพื่อดูความแตกต่างของแต่ละกลุ่ม

คะแนนเฉลี่ยสไตลิ่งการเป็นผู้นำและสไตลิ่งการบริหารของอธิการบดี ระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยความเชื่อมั่น 99% ($F = 70.07$) และเมื่อนำมาเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยรายคู่ พบว่า มี 5 คู่ ที่แตกต่างกัน ได้แก่ อธิการบดีกับอาจารย์ อธิการบดีกับนักศึกษา รองอธิการบดีและผู้อำนวยการกับคณาจารย์ รองอธิการบดีและผู้อำนวยการกับนักศึกษา และคณาจารย์กับนักศึกษาคู่ที่เสมือนเป็นกลุ่มเดียวกันไม่ต่างกันเลย คือ กลุ่มที่ 1 อธิการบดีกับรองอธิการบดีและผู้อำนวยการ

เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อยทั้ง 58 ข้อ พบว่า คะแนนเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยความเชื่อมั่น 99% ทุกข้อ

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหาร และความพึงพอใจต่อการเป็นผู้นำและผู้บริหาร และความพึงพอใจต่อการเป็นผู้นำและผู้บริหารของ อธิการบดี ตามความคิดเห็นของอธิการบดีและตามความเห็นของรองอธิการบดีและผู้อำนวยการ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 4.20$) แต่คะแนนเฉลี่ยของคณาจารย์ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) ความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์มากทุกข้อ ($\bar{X} = 2.88$) ข้อที่มีความพึงพอใจ มากที่สุดคือการทำงานด้านการสอน ($\bar{X} = 3.13$) สำหรับนักศึกษามีความเห็นเกี่ยวกับสไตส์การ เป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดี คะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 3.68$) และความ พึงพอใจต่อการบริหารงานบริการนักศึกษา คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับเกณฑ์ปาน กลาง ($\bar{X} = 3.50$) และคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการบริหารงานด้านบริหารวิชาการอยู่ใน เกณฑ์ปานกลางเช่นกัน ($\bar{X} = 3.48$)

สรุปผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสไตส์การเป็นผู้นำและ สไตส์การบริหารของอธิการบดี ระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ อาจารย์และ นักศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน เปรียบเทียบ 4 กลุ่ม และการใช้สถิติเอฟ ในการทดสอบ ความแตกต่าง และเมื่อพบความแตกต่าง ทำการทดสอบคะแนนเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ พบว่า คะแนนเฉลี่ยสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดี ระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้อำนวยการ อาจารย์และนักศึกษา ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ ด้วยความเชื่อมั่น 99% และเมื่อนำมาเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยรายคู่ พบว่ามี 5 คู่ ที่แตกต่างกัน ได้แก่ อธิการบดีกับอาจารย์ อธิการบดีกับนักศึกษา รองอธิการบดีและอาจารย์กับ นักศึกษา คู่ที่เสมือนเป็นกลุ่มเดียวกันไม่ต่างกันเลยคือ กลุ่มอธิการบดีกับกลุ่มรองอธิการบดี และ ผู้อำนวยการ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยทั้ง 58 ข้อ พบว่า คะแนนเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติด้วยความเชื่อมั่น 99% ทุกข้อ

ผลการวิจัยตอนที่ 5 สรุปผลการวิจัยสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิจัยพบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง มีสไตส์การเป็นผู้นำแบบ วิสัยทัศน์ 13 คน คือ มีลักษณะเป็นคนทันสมัย ทำงานเป็นระบบ ตรงต่อเวลา ปรับปรุงผลงานให้ ตรวจสอบได้และเป็นที่ยอมรับ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความเพียร พินิจอุปสรรคและ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ อธิการบดีอีก 3 คนไม่ปรากฏลักษณะของความเป็นผู้นำ แต่อธิการบดีทั้ง 16 คน มีลักษณะการเป็นผู้บริหาร โดยมีสไตส์การบริหารแบบเดียวกันคือสไตส์การบริหารแบบ ประชาธิปไตยในกรอบระเบียบกฎหมาย นั่นคือ มีลักษณะการบริหารแบบอิสระ กระจายอำนาจ

เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม แสดงความรับผิดชอบ พร้อมรับการประเมิน การปฏิบัติงานทุกอย่างต้องอยู่ภายใต้กรอบของกฎระเบียบ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมีลักษณะของการเป็นผู้บริหารมากกว่าการเป็นผู้นำ ที่น่าสังเกตสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารเป็นแบบเดียวกันหมด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าน่าจะมีผลมาจากการอยู่ภายใต้บริบทที่เหมือนกัน คือเป็นมหาวิทยาลัยที่เติบโตมาจากโรงเรียนฝึกหัดครู แล้วจึงพัฒนาเป็นวิทยาลัยครู จนกระทั่งเป็นสถาบัน และเป็นมหาวิทยาลัย ตามลำดับ ทั้งนี้ บริบทอันได้แก่ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร พื้นฐานด้านต่าง ๆ มีความเหมือนกัน ในอดีตมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งจะขึ้นตรงกับสำนักงานกลางภายใต้กฎหมายเดียวกัน โครงสร้างการบริหารงานแบบเดียวกัน ส่วนใหญ่จะเลียนแบบกัน ทำให้วิถีชีวิตและแนวปฏิบัติจึงเหมือนกัน ผู้ที่ได้ขึ้นมาเป็นผู้บริหารก็คือผู้ที่เติบโตมาพร้อมกับการพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากรุ่นสู่รุ่นสืบทอดกันมาวนเวียนอยู่ในมหาวิทยาลัย บริบทเหล่านี้ได้ส่งผลให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมีสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารที่เหมือนกันสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

อภิปรายผลการวิจัย

จากการดำเนินการตามขั้นตอนวิจัย อันประกอบด้วย การศึกษาและพิเคราะห์สาระจากเอกสารเกี่ยวกับการบริหารและการเป็นผู้นำ สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารแบบไทยและสากล การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจากการให้ตอบแบบสอบถาม รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์ตัวประกอบเพื่อให้ได้ข้อค้นพบการวิจัย ซึ่งจากข้อค้นพบที่เป็นผลการวิจัยมีประเด็นอภิปรายตามลำดับดังนี้

1. การบริหารและการเป็นผู้นำ สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารแบบไทยและสากล
2. โครงสร้างการบริหารงาน และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษา 16 แห่ง
4. สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. การบริหารและการเป็นผู้นำ สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารแบบไทยและสากล การอภิปรายผลในประเด็นนี้ได้แบ่งการอภิปรายออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1.1 การบริหารอุดมศึกษาไทยและสากล
- 1.2 ภาวะผู้นำและการบริหารแบบไทยและสากล
- 1.3 สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารแบบไทยและสากล

1.1 การบริหารอุดมศึกษาไทยและสากล

การบริหารอุดมศึกษาไทยและสากล ข้อค้นพบคือ การบริหารอุดมศึกษาไทย เน้นการบริหารงานวิชาการเป็นลำดับแรก และเน้นการบริหารงานทั่วไปเป็นลำดับสุดท้าย ต่างกับการบริหารอุดมศึกษาสากลที่เน้นการบริหารทั่วไปเป็นลำดับแรก (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2541) ซึ่งในความเป็นจริงถือว่าโครงสร้างการบริหารงานทั่วไปนำทุกอย่าง ของไทยชี้ว่าการบริหารวิชาการเป็นลำดับแรก แต่ในทางปฏิบัติจริงจะทำงานบริหารทั่วไป ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักการที่กำหนดไว้ การบริหารอุดมศึกษาสากลเน้นเป็นอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ การทำงานเป็นทีม ยึดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก นั่นคือบัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิตและผู้ใช้ผลงานวิจัย นอกจากนั้นจะพบว่าในองค์ประกอบการบริหารอุดมศึกษาสากลนั้นเน้นเรื่องสไตล์การบริหารด้วย ซึ่งไม่ปรากฏในการบริหารอุดมศึกษาไทย ถ้าดูการกระจายอำนาจของการบริหารอุดมศึกษาสากล เช่น ระบบของประเทศอังกฤษ และระบบของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าการกระจายอำนาจลงไปทีหน่วยปฏิบัติหรือคณะวิชา (Sanyal, 1995) แต่อำนาจหลักของการบริหารอุดมศึกษาประเทศไทยอยู่ที่ระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายคือไม่ได้ให้เสรีภาพอย่างแท้จริง (ประจวบ สุขสมบุญ, 2543) กล่าวคือ ตามหลักการแล้วอธิการบดีได้มอบหมายงานไปให้ผู้มีอำนาจดำเนินการ แต่ในท้ายที่สุดอำนาจสุดท้ายที่จะทำการตัดสินใจก็กระทำโดยอธิการบดีอีกนั่นเอง

ในเรื่องการบริหารงานทั่วไปของการบริหารอุดมศึกษาไทยปฏิบัติตามปรัชญาของการบริหารอุดมศึกษา ซึ่งเน้นประสิทธิภาพของผู้บริหารก่อให้เกิดคุณภาพ ความเป็นเลิศ ความเป็นสากล ความเสมอภาค ความมีประสิทธิภาพ ความเกี่ยวเนื่อง และก่อให้เกิดความร่วมมือ โดยคำนึงถึงสิทธิ์ของผู้เรียน แต่จริงๆ แล้วไม่ได้ลงถึงสิทธิ์ของผู้เรียนเลยจึงไม่ก่อให้เกิดคุณภาพ และที่ก่อให้เกิดความเป็นเลิศก็ไม่ได้เป็น เนื่องจากผลการสัมภาษณ์อธิการบดี พบว่า จุดที่ต้องปรับปรุงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการ นอกจากนี้ พบว่า การปฏิบัติงานทั่วไปอยู่ระหว่างปฏิรูประบบราชการ ซึ่งเน้นการลดขั้นตอนการทำงาน มีการกระจายอำนาจสู่สถาบัน ก่อให้เกิดความคล่องตัว แต่การกระจายอำนาจ คือ กระจายจากบนสู่มหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยกลับไปกระจายอีกทำให้ขั้นตอนการทำงานยิ่งมาก ทำให้เกิดความล่าช้า ประสิทธิภาพลดถอย ความคล่องตัวหายไป อนึ่ง ตามหลักการบริหารงานที่นำเสนอให้เกิดความคล่องตัวโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร., 2545) คือต้องลดขั้นตอนระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาลงสู่มหาวิทยาลัย รัฐบาลลงสู่มหาวิทยาลัย ต้องการให้มีความคล่องตัวภายในมหาวิทยาลัย แต่ในทางปฏิบัติจริง กลับมีวิธีการที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าว คือ อธิการบดีใช้วิธีกระจายงานให้เกิดขั้นตอนที่ซับซ้อน ส่งผลให้งานไม่คล่องตัว ไม่มีประสิทธิภาพ เกิดขั้นตอนเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น ทั้งนี้ จากที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์อธิการบดี อธิการบดีให้ข้อมูลว่าได้ทำการมอบหมาย แทนที่จะส่งตรงไปที่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

1.2 ภาวะผู้นำและการบริหารแบบไทยและสากล

จากการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อประมวลสาระได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและการบริหารแบบไทย และสากล ทั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบไทยมีการประยุกต์ใช้แนวทางตามหลักพระพุทธศาสนา และดำเนินรอยตามเบื้องพระยุคลบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นสำคัญ แบบของภาวะผู้นำที่เกิดขึ้น ได้แก่ ผู้นำร่วมสมัย ผู้นำร่วมด้วยช่วยกัน ผู้นำแบบสมานความต่าง ผู้นำแบบร่วมจิตร่วมใจ ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ส่วนแบบภาวะผู้นำสากล ได้แก่ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบให้คำปรึกษา และ ผู้นำแบบใช้ปัญญา นอกจากนี้ ยังมีผลจากการวิเคราะห์เอกสารเพื่อให้ได้แบบการบริหารแบบไทยและสากล ซึ่งเมื่อภาวะผู้นำของไทยมีการน้อมนำหลักทางศาสนาและหลักการบริหารของพระมหากษัตริย์มาเป็นแนวทางปฏิบัติ จึงได้แบบการบริหารที่เน้นความเมตตา กรุณา เน้นการปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างและนำเศรษพณธ์ไปสู่นำเสื่อมใสรวมถึงการใช้ปัญญาเพื่อการวิเคราะห์และบริหารให้ได้ผลสำเร็จ สำหรับการบริหารแบบสากลจะมีแบบที่แตกต่างกันออกไป ตามหลักการบริหาร ได้แก่ แบบนักบริหาร นักพัฒนา ยึดระบบระเบียบ และบูรณาการ

ในบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งอยู่ภายใต้การพัฒนาของสังคมไทยที่เน้นหนักไปทางชุมชนเป็นสำคัญ ผู้นำและนักบริหารไทยควรใช้หลักการปกครองหรือหลักบริหารทั่วไป ที่เรียกว่า "ทศพิธราชธรรม" (พงศ์ ทรดาล, 2546) จากการวิจัยพบว่า ประชาคมยอมรับว่าอธการบตีมีการน้อมนำหลักทศพิธราชธรรมหลายข้อมาใช้ปฏิบัติในการบริหารงานดังข้อค้นพบ คือ อธการบตีได้รับการยอมรับในผลงาน มีการเน้นและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีอธยาศยตี มีความเพียร ความอดทน ความสมัครสมานสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รวมถึงหลักธรรมอื่นๆ เช่น หลักสังคหวัดถุ 4 (<http://sophon.bcnlp.ac.th>) ได้แก่ ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ อัดถจรียา คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ยังพบว่าในการบริหารงาน อธการบตีมีการกระจายอำนาจมาก มีกฎระเบียบ มีแผนงานและเป้าหมาย และการประเมิน ซึ่งก็สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดีตามที่ทบวงมหาวิทยาลัย (2544) ได้กล่าวไว้ ในส่วนของกระบวนทัศน์ I AM READY ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร., 2546) พบว่าอธการบตีมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความชอบปรับตัว ทันสมัย มีความเป็นประชาธิปไตย แต่เป็นประชาธิปไตยในกรอบอยู่ในกฎระเบียบ ไม่ใช่ประชาธิปไตยที่แท้จริง อธการบตี มีผลงานแต่ไม่ใช่เป็นผลงานที่เป็นผลที่ส่งกระทบไปสู่คณาจารย์และนักศึกษา แต่เป็นผลงานของกิจการเชิงธุรกิจ ไม่ใช่เป็นผลงานในแง่ของที่มีผลต่อความเป็นเลิศทางวิชาการ

1.3 สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารแบบไทยและสากล

จากข้อค้นพบเรื่องสไตล์การเป็นผู้นำ และสไตล์การบริหารแบบไทยและสากล พบว่า สไตล์การเป็นผู้นำแบบไทย ได้แก่ สไตล์การเป็นผู้นำที่ยึดแบบตามลักษณะผู้นำ เช่นแบบให้มีส่วนร่วม แบบให้คำปรึกษา และแบบมุ่งสัมพันธ์ (พระธรรมปิฎก, 2543; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2530; ศิริวรรณ เสรีรัตน์) แบบประสานงาน แบบสถาบันมิติ แบบไร้รูปแบบ แบบเปลี่ยนแปลง และแบบ จุกจิกจู้จี้ ในส่วนของสไตล์การเป็นผู้นำแบบสากล ได้แก่ สไตล์สร้างบรรยากาศ แบบตอบสนอง แบบกำหนดความเหมาะสม และแบบการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาสไตล์ที่เป็นองค์ประกอบ 1 ในจำนวน 7 องค์ประกอบที่สำคัญตามองค์ประกอบความเป็นเลิศขององค์การ (McKinsey, 1990; ทองหล่อ เดชไทย, 2540) ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบบุคลากร สไตล์ คุณค่าร่วม และทักษะ จึงส่งผลให้ทำการวิเคราะห์สไตล์ที่มีปรากฏของการเป็นผู้นำ และผู้บริหารแบบไทยและสากลดังข้างต้น เมื่อใช้ข้อมูลจากการค้นพบเรื่องสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารแบบไทยและสากลมาทำการเทียบเคียงกับการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจดูว่ามีการวิเคราะห์และตระหนักถึงองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศขององค์การ ครบถ้วนทั้ง 7 ประการหรือไม่ ซึ่งพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ทำการระบุสาระด้านบริบท ยุทธศาสตร์ และโครงสร้าง แต่มิได้ระบุเกี่ยวกับเรื่องของระบบ คุณค่าร่วม ทักษะที่จำเป็น รวมถึงเรื่องสไตล์ ดังนั้น ความเป็นเลิศจึงเป็นสิ่งที่ต้องปรับปรุง ซึ่งก็สอดคล้องกับที่อธิการบดีให้สัมภาษณ์ว่าสิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ เรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการและสอดคล้องกับความเห็นของคณาจารย์และนักศึกษาด้วย

เรื่องสไตล์การเป็นผู้นำ อธิการบดีบางคนจะมีลักษณะเผด็จการ ซึ่งผลการวิจัยก็ปรากฏลักษณะเผด็จการในองค์ประกอบที่แฝงอยู่ บางคนก็มีลักษณะประชาธิปไตยก็ปรากฏอยู่ในกรอบของกฎระเบียบ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสไตล์การเป็นผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละคนอาจจะแตกต่างกันไปตามบุคลิกลักษณะ อุปนิสัย และสภาวะแวดล้อม แต่ผลการวิจัยปรากฏว่าไม่แตกต่างกันมาก และเป็นธรรมดาที่อธิการบดีมองตัวเองมีลักษณะต่างๆมากกว่าที่ประชาคมพิจารณาอธิการบดีว่ามี หลักของผู้นำควรต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษาและประสบการณ์ตรงกับการงาน แต่ผลการวิจัยพบว่า อธิการบดี มิได้จบการศึกษาทางด้านบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา แต่จบการศึกษาในสาขาวิชาอื่น แต่ต้องมาทำงานในศาสตร์ที่ต้องใช้เรื่องการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา ดังผลการวิจัย พบว่า อธิการบดีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างรวม 16 คน ในจำนวนนี้มีเพียง 5 คนที่จบการศึกษาในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา และส่วนใหญ่ จำนวน 11 คน จบการศึกษาในสาขาวิชาอื่นที่มีใช่บริหารการศึกษาและอุดมศึกษา ซึ่งตรงตามผลงานวิจัยและทฤษฎีที่กล่าวว่า ผู้บริหารองค์การต้องมีความเชี่ยวชาญและมีข้อมูลเพียงพอตรงตามลักษณะงานเฉพาะเพื่อสามารถตัดสินใจให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงในองค์การได้ (Vroom & Yetton, 1973:

ทองหล่อ เดชไทย, 2544) เรื่องของความรับผิดชอบเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีผลต่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร แต่ไม่ปรากฏชัดเจนนักในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เนื่องจากมีการกระจายอำนาจให้บุคคลรับผิดชอบ และให้มีอำนาจตัดสินใจที่เป็นไปตามกฎกติกา มีความอดทนอดกลั้น มีความสุภาพ เรียบร้อย สอดคล้องกับหลักของการเป็นผู้นำ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544 และสุรวิวัฒน์ ชมภูพงษ์ , 2547) ในขณะที่แคมเบลล์ และคอร์บอลลี (Campbell, Corbally, 1967) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่างๆขององค์กรได้ ผู้นำที่ดีไม่ควรเป็นผู้ตัดสินเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ของกลุ่ม แต่ในทางตรงกันข้าม จากผลการวิจัยนี้ อธิการบดีกลับกลายเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์ ซึ่งตามความจริงไม่ควรเป็นเช่นนั้น นอกจากนี้ยังพบว่า การบริหารงานของอธิการบดีเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีสิ่งที่ต้องปรับปรุง 3 ข้อ คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณภาพคณาจารย์และคุณภาพบัณฑิต ทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่เกิดสัมฤทธิ์ผล ข้อค้นพบนี้เป็นดัชนีหนึ่งที่แสดงว่าผู้นำต้องการการบริหารให้มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Campbell, Corbally and Romseyer (1967) Trewatha and Newport (1982) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การขาดภาวะผู้นำเป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์กร และอาจมีผลถึงความอยู่รอดขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงเมื่อนำคำกล่าวดังกล่าวมาเทียบเคียงกับผลการวิจัยนี้ ซึ่งพบว่า อธิการบดี มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลวงในที่หมายถึงรองอธิการบดี ผู้บริหารอื่นๆที่อยู่ใกล้ชิดเท่านั้น มีน้อยมาก หรือไม่มีความสัมพันธ์กับวงการคณาจารย์และนักศึกษาเลย ดังนั้น ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำดังกล่าว จึงพบอุปสรรคในตัวเองที่จะทำการบริหารให้องค์กรประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้ การบริหารงานอีกด้านหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันคือ เรื่องการมอบหมายงาน หรือกระจายงาน ซึ่งอธิการบดีมีการกระจายงาน ส่งงานตามตำแหน่ง แต่ขาดการรายงานเรื่องการติดตามประเมินผล ประกอบกับเรื่องภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ให้น้ำหนักกับกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นอย่างมาก จากผลการวิจัยไม่ปรากฏความสัมพันธ์ และจัดความสัมพันธ์เป็นรูปแบบห่างไกล (distal) ทำให้ไม่เกิดการกระตุ้นอาจารย์และนักศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร สอดคล้องกับทัศนะของ Koontz al et, 1988 จากการสัมภาษณ์อธิการบดี ไม่มีการพูดถึงพลวัตเรื่องความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มอาจารย์และนักศึกษา และวัฒนธรรมองค์กร ในเชิงปฏิสัมพันธ์ ผู้นำต้องเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง แต่อธิการบดีไม่ได้ปฏิสัมพันธ์ และไม่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของคณาจารย์และนักศึกษา ดังนั้น ผลงานจะบรรลุเป้าหมายไม่ได้หากอธิการบดียังทำได้เพียงสั่งการอย่างเดียว ซึ่งเป็นการบริหารแบบบนลงล่างไม่ปรากฏการชักนำ โน้มน้าว มีแต่การสั่งการ โดยใช้การกระจายอำนาจแทน

อนึ่ง การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะไม่เน้นพฤติกรรมคำสั่งการ ดังที่ อานันท์ ปันยารชุน (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องสั่งการ และความเป็นนักวิชาการต้องรู้จักหาความรู้ และ

ฟังหาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง วิชาความรู้ที่นั่นอยู่ในตัวคณาจารย์ แต่อธิการบดีไม่ได้สร้างโอกาสเพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์กับคณาจารย์เลย จึงไม่ก่อให้เกิดผลทางด้านความก้าวหน้าทางคุณภาพทางวิชาการ นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่หมั่นติดต่อสื่อสารกับคนในองค์กร (ประเวศ วะสี, 2540) แต่ผลการวิจัยนี้พบว่า อธิการบดีไม่ติดต่อสื่อสารกับประชาคมในองค์กรอย่างที่เราควรจะเป็น นอกจากนี้ สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2540) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีลักษณะ 4 ประการคือ ความเป็นผู้ยึดหลักการ ความเป็นผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ ความเป็นนักปฏิบัติ และความเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน แต่ผลงานวิจัยนี้ ปรากฏลักษณะที่ระบุไว้เพียง 3 ประการ คือ ความเป็นผู้ยึดหลักการ ความเป็นผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ ความเป็นนักปฏิบัติ แต่ไม่ปรากฏเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน คือ การทำงานของอธิการบดี ยังคงเป็นวัฒนธรรมระบบดั้งเดิมแบบราชการ มีการมอบหมาย ไม่มีการประเมินและติดตามผลงาน แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่า อธิการบดีมีภาวะผู้นำแบบไทย สอดคล้องกับ ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2540) กล่าวไว้คือ ผู้นำที่ดีต้องมีเมตตากรุณา หาทางแก้ไข มีความสามารถด้านการพูด กล้าแสดงออก เอาใจจริงเอาใจ มีผลงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่น่ายินดีกับคุณสมบัติของการเป็นผู้นำแบบไทยนี้ที่มีในอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งอธิการบดีจะต้องเพิ่มคุณสมบัติของการเป็นผู้นำในแง่มุมอื่น ที่มีลักษณะของผู้นำแบบสากล ที่มีลักษณะของการเป็นผู้นำแบบสร้างบรรยากาศ (Goleman, 2004) โดยการเชื่อมโยงสิ่งที่ตนต้องการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการให้กำลังใจ ลดการขัดแย้งและในขณะเดียวกันก็กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และการเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (พรชูลี, 2549) โดยเน้นลักษณะของการเป็นนักบริหารเข้าไปในตัวผู้นำ โดยมีสัดส่วนการบริหารงานด้านผลิต ลงทุน และบูรณาการให้เกิดผลงานและเกิดการยอมรับในตัวบุคคลได้ ซึ่งคุณลักษณะของการเป็นผู้นำแบบสากลนี้เมื่อนำไปผสมผสานกับหลักการเป็นผู้นำแบบไทยที่มีอยู่ด้วย จะเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การส่งเสริมองค์กรให้ดำเนินไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้อย่างสำเร็จด้วยดี

ประเด็นการอภิปรายเกี่ยวกับสไตล์การบริหาร การบริหารเป็นกระบวนการปะทะสัมพันธ์กันของบุคคลในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์อธิการบดีจะพบว่า มีหลักของการบริหารด้านการมอบหมายงาน จัดระเบียบองค์กร เลือกลงทางตัดสินใจที่สั้นที่สุด กระจายอำนาจ มีการวางแผน จัดระเบียบองค์กร ไม่มีการประเมินผล จึงไม่ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ ความเป็นเลิศทางการศึกษา เพราะไม่ได้สัมพันธ์กับอาจารย์กับนักศึกษา เป็นการยิงผิดเป้าจึงไม่ได้แก้ปัญหาทางการบริหารงานอย่างแท้จริง กล่าวคือ มีจุดที่ต้องปรับปรุง 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ในการตัดสินใจพัฒนาบุคคลต้องอาศัยหลัก 3 ประการคือ การจัดระเบียบ การอำนวยความสะดวก และการนิเทศงาน ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การบริหารงานของอธิการบดีไม่มีปรากฏรายละเอียดทั้ง 3 ข้อข้างต้น มีก็เพียงแต่การให้ทุน นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่ง ยังมีแนวโน้มที่มีวัตถุประสงค์เพื่อหวังชื่อตัว ไม่

สร้างให้เกิดมีความผูกพัน ขาดการสืบทอดงาน ซึ่งเป็นในลักษณะของวัฒนธรรมจากรุ่นสู่รุ่น ทั้งนี้ การสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นสามารถเกิดได้จากการนิเทศงาน จากคณาจารย์รุ่นเก่าซึ่งเป็นผู้ใหญ่กับ คณาจารย์รุ่นใหม่ที่มีอายุน้อยกว่า อันจะเป็นหนทางให้เกิดความสัมพันธ์กันอันจะก่อให้เกิดการสืบทอดนี้มีช่องว่างและขาดมาก ซึ่งเป็นช่องว่างของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ของอธิการบดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ มุกดา สุนทรรัตน์ (2547) ซึ่งมีความเชื่อมั่นในทีมเฉพาะ วงในซึ่งไม่ถึงคณาจารย์กับนักศึกษา ทั้งๆ ที่คนสองกลุ่มนี้เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อ มหาวิทยาลัย จัดได้ว่าเป็นการมุ่งเน้นที่ผิดทิศทาง อนึ่ง การกำหนดวิสัยทัศน์และการบริหารจัดการ ทางด้านวิชาการอธิการบดีควรเปิดโอกาสให้คณาจารย์ ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรทาง วิชาการนั้นด้วย แต่ดูเหมือนว่าอธิการบดีซึ่งมีความเด่นในบทบาทเป็นผู้จัดในทุกระบบงานอันจะส่ง ผลเกิดความเข้าใจว่าคณาจารย์และฝ่ายวิชาการถูกบั่นทอนเสรีภาพทางวิชาการของคณาจารย์ เพราะว่าอธิการบดียึดหลักการสั่งการและมุ่งงานโดยการกระจายอำนาจเบ็ดเสร็จ

ข้อค้นพบในเรื่องสไตล์การบริหารจากการวิจัยนี้ พบว่าอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ มี คุณลักษณะของการเป็นผู้บริหารมากกว่าเป็นผู้นำ เมื่อนำไปพิจารณากับทฤษฎีที่นำเสนอโดย Duncan (1975) และ Kotter (1996) ที่ว่า ผู้นำไม่ใกล้ชิดกับสมาชิกในกลุ่มและวางตนเหนือกลุ่ม เสมอ ส่งผลให้อำนาจที่มีของผู้นำไม่ได้เกิดจากการยอมรับของสมาชิกกลุ่ม จึงอนุมานได้ว่าผู้นำที่ ขาดภาวะผู้นำแต่ใช้ลักษณะของการบริหารเป็นหลัก จะไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก หรือผู้ใต้ บังคับบัญชาเช่นกัน นอกจากนี้ ทฤษฎีภาคสนาม (field theory) ทฤษฎีภูมิศาสตร์อำนาจ และ ทฤษฎีศูนย์กลางอำนาจ เชื่อว่า ผู้นำ ซึ่งได้แก่อธิการบดีที่ไม่ได้ทำการติดต่อโดยตรงกับคณาจารย์ และนักศึกษา จะส่งผลให้เกิดผลกระทบทางอ้อม ซึ่งในผลกระทบที่เกิดแก่คณาจารย์ทำให้เกิดผล กระทบทางด้านพฤติกรรมและด้านความพึงพอใจในการทำงานในมหาวิทยาลัย คณาจารย์อาจมี พฤติกรรมที่ไม่กระตือรือร้น ไม่รู้ทิศทางที่แน่นอนของการบริหารงาน ทำให้ปฏิบัติงานโดยไม่มีทิศทาง และไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากเกิดการเบื้อหนายอาจละทิ้งงานได้โดยง่าย สำหรับผลกระทบทางอ้อมที่เกิดต่อนักศึกษา อาจทำให้นักศึกษาไม่ได้รับการบริการที่ดีทั้งใน ด้านงานวิชาการและงานบริหารทั่วไป ส่งผลให้การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ อย่างที่ตั้งเป้าหมายด้านความเป็นเลิศทางวิชาการนั้นเป็นไปได้ยาก ยิ่งไปกว่านั้น นักศึกษาอาจมี อัตรการออกจากการเรียนกลางคันได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากการขาดความพึงพอใจต่อการบริหารงาน ภายในมหาวิทยาลัยได้

อนึ่ง รูปแบบภาวะผู้นำจากผลการวิจัยของ พรชูลี อาชวอำรุง และคณะ (2549) เรื่อง โครงการศึกษาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ รวมถึง วัฒนธรรมและค่านิยม โดยศึกษาผู้นำระดับชาติ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พบรูปแบบของผู้นำ 6 แบบ ได้แก่ ผู้นำแนวพุทธ ผู้นำตามเบื้องยุคลบาท ผู้นำร่วมสมัย ผู้นำ

ร่วมด้วยช่วยกัน ผู้นำสमानความต่าง และผู้นำร่วมจิตร่วมใจ ซึ่งแบบภาวะผู้นำทั้ง 6 แบบ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่อธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้ทันที แต่เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยนี้ พบว่าอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีแบบภาวะผู้นำปรากฏอยู่เพียงเฉพาะแบบผู้นำสमानความต่าง คือ การพยายามแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพียงอย่างเดียว ในขณะที่แบบภาวะผู้นำอื่นยังไม่ปรากฏในตัวอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จึงเป็นเรื่องที่สมควรเป็นอย่างยิ่งที่อธิการบดีจะยึดถือไปปฏิบัติได้ ทั้งนี้ บริบทที่ปรากฏในวิจัยข้างต้นมีความใกล้เคียงกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กล่าวคือ เป็นระบบราชการเช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถนำแนวทางมาปรับใช้ได้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบภาวะผู้นำ

2. โครงสร้างการบริหารงาน และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง กระจายอยู่ตามเขตภูมิศาสตร์ 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ภาคเหนือตอนบน ภาคเหนือตอนล่าง ภาคอีสานตอนบน ภาคอีสานตอนล่าง ภาคกลาง ภาคตะวันตก และภาคใต้ โดยแต่ละกลุ่มแบ่งออกเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ 1 แห่ง และมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก 1 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า สไตลการเป็นผู้นำและสไตลการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏต่างเขต ต่างภูมิศาสตร์ ต่างขนาดไม่มีความแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์สาระ โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 36 แห่ง พบว่ามี 3 แบบที่แตกต่างกัน แบบที่ 1 คือ แบบหน่วยงานหรือแบบตามการปฏิบัติงาน (functional) แบบที่ 2 คือแบบองค์การแนวราบ (horizontal) และแบบที่ 3 คือ แบบบูรณาการ (integrative) แต่ส่วนใหญ่จะใช้โครงสร้างการบริหารงานแบบที่ 3 เป็นโครงสร้างแบบเก่าเมื่อครั้งเป็นสถาบันราชภัฏ ซึ่งมีข้อด้อยของโครงสร้างในภาพรวม ดังนี้ (ทบทวนมหาวิทยาลัย, 2545)

1. การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่มีประสิทธิภาพ

1.1 มหาวิทยาลัยหลายแห่งมีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีหลายคนทำให้โครงสร้างการบริหารงานใหญ่เกินไป

1.2 บุคลากรในมหาวิทยาลัยทำงานซ้ำซ้อน ทั้งสายการเรียนการสอนและสายสนับสนุน

1.3 บุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่มีความรู้เพียงพอในการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายอยู่ตลอดเวลา

2. การใช้ทรัพยากรอื่น ๆ อย่างฟุ่มเฟือย การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ ยานพาหนะ เครื่องจักร เครื่องคอมพิวเตอร์ อย่างไม่ประหยัดโดยยึดติดกับความเป็นเจ้าของโดยไม่มีการบริหารการใช้ทรัพยากรเหล่านี้ อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกระจายงบประมาณไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้มีการจัดการอย่างไม่ประหยัด ยกแก่การตรวจสอบ ทำให้เกิดการรั่วไหลในการบริหารจัดการ

4. การบริหารจัดการองค์การยังไม่มีประสิทธิภาพ โดยใช้บุคลากรสายวิชาการเข้ามา กำกับ ดูแลสายสนับสนุนวิชาการในทุกระดับ ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวและชะลอความก้าวหน้า ของบุคลากรสายสนับสนุน

โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ใช้กันแพร่หลายในประเทศตะวันตกเป็น โครงสร้างการบริหารแบบองค์กรคู่ (double organization) (Corson, 1970) มีการแบ่งแยกการบริหารวิชาการออกจากการบริหารทั่วไป โดยงานบริหารทั่วไปส่งเสริมงานวิชาการ และประสานงานกันอย่างดี ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนเสรีภาพทางวิชาการ ความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นอิสระของ อาจารย์และนิสิต แต่ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารทั่วไปทำหน้าที่เป็นกลไก ตรวจสอบ กับกับดูแลและ สนับสนุนให้ฝ่ายวิชาการ รักษาจรรยาบรรณนักวิชาการ และรักษาความรับผิดชอบต่อสถาบันด้วย (พรชูลี อาชวอำรุง และคณะ, 2543) โครงสร้างเป็นกรอบการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อ เป็นแนวตั้งก็จะมีลักษณะเป็นปิรามิดแบบดั้งเดิม ซึ่งอำนาจอยู่สูงสุด แล้วเป็นการบริหารจากบนสู่ ล่าง เป็นแบบราชการดั้งเดิมซึ่งไม่มีประสิทธิภาพและไม่เหมาะกับสภาวะในศตวรรษที่ 21 ดังที่ พร ชูลี อาชวอำรุง (2547) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยต้องมีเสรีภาพทางวิชาการและต้องมีโครงสร้างการ บริหารแบบแนวนอน (horizontal) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี O (Leucke, 2003) ที่กล่าวว่า เปลี่ยนเป้าหมายเพื่อให้เป้าหมายมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น โดยเน้นวัฒนธรรมที่ทรงพลังและบุคลากรที่มีความสามารถและมีสมรรถนะสูง โดยให้พนักงานในสถาบันมีส่วนร่วมในระดับสูง และโครงสร้าง ขององค์กรอยู่ในแนวระนาบ พยายามสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

สไตล์การนำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมีผลต่อการจัดทำโครงสร้างการ บริหารงานมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยในอนาคต (พรชูลี อาชวอำรุง, 2545) ซึ่งค้นพบบ่งชี้ว่า มาตรฐานในการบริหารจัดการ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและการบริหารของอธิการบดี ซึ่งเป็นไปตาม มาตรการของทบวงมหาวิทยาลัย (2543) ที่ต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างศักยภาพ และ ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย การปรับปรุงโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับบริบทต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น ขนาดของมหาวิทยาลัยมีผลกระทบต่อการกำหนด โครงสร้างหลัก เนื่องจากมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ไม่มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน อีกทั้งการ ปรับเปลี่ยนทุกครั้งจะมีผลกระทบกับบุคลากรเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นอีก ปัจจัยหนึ่งที่จะมีผลกระทบ หากมีการกำหนดโครงสร้างที่เป็นปฏิบัติต่อความคุ้นเคยจะทำให้การ ปรับเปลี่ยนเป็นไปได้ยาก รวมถึงความเป็นสถาบันที่เก่าแก่ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงยากกว่าสถาบันที่ก่อ ตัวขึ้นใหม่ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและการ

บริหารของอธิการบดีว่าจะมีความสามารถในการโน้มน้าวประชาคมให้เห็นคล้อยตามและปฏิบัติตามตามการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจอย่างไร เพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการจัดโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย อธิการบดีในฐานะผู้นำและผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรพิจารณาและตัดสินใจให้ประชาคมมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยใช้กลไกในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งอย่างดี โดยกำหนดให้สัดส่วนในฐานะตัวแทนของแต่ละกลุ่มในมหาวิทยาลัยการตัดสินใจมีประเด็นหรือสะท้อนจำนวนที่แท้จริง การบริหารงานที่เป็นไปได้และเหมาะสมจะต้องอาศัยประชาคมติจากประชาคมอุดมศึกษาทั้งหมด ดังนั้น ตัวแทนควรจะเป็นตัวแทนที่แท้จริงที่จะก่อให้เกิดประชาคมที่ดีเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปของสถาบัน (พรชูลี อาชวอรุ่ง และคณะ, 2543) คอร์สัน (Corson, 1960) สนับสนุนโครงสร้างของการให้อำนาจแก่สภามหาวิทยาลัย สภาคณาจารย์ และคณะกรรมการต่างๆ โดยมีความเชื่อว่าภารกิจของมหาวิทยาลัยนั้น ควรมีการจำกัดขอบเขตให้แคบลง และทำให้กระจ่างยิ่งขึ้น เพื่อที่จะให้แต่ละสถาบันมีความเป็นตัวของตัวเองสูงขึ้น ตลอดจนทำให้กลไกต่าง ๆ เหมาะสมสำหรับความเป็นชุมชนทางวิชาการ โดยที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นชุมชนวิชาการที่อยู่ในสังคมประชาธิปไตย และปรัชญาอุดมศึกษาร่วมสมัย เน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจและเสรีภาพทางวิชาการ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อประโยชน์ทางสังคมโดยรวม ดังนั้นการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยจึงควรเป็นการตัดสินใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง และมีลักษณะของการเป็นเครือข่ายของการประสานงานกันในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของส่วนรวมและมีการสร้างวิสัยทัศน์และระบบร่วมกัน

เรื่องเอกลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยราชภัฏเขียนไว้ 7 ประการโดยการมุ่งเน้นจะเป็น (1) คลังปัญญาของแผ่นดิน (2) สร้างองค์ความรู้ที่เน้นตนเอง (3) สนองยุทธศาสตร์ชาติ (4) เน้นการมีส่วนร่วมและสร้างภาคี (5) พัฒนาคุณภาพชีวิตประชาคม (6) แก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมและ (7) เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น ดังที่กล่าวมาข้างต้น เอกลักษณ์ 4 ข้อแรกมีความเกี่ยวข้องและมุ่งเน้นเรื่องเกี่ยวกับปัญญา การสร้างองค์ความรู้ สนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ และก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม การที่จะนำพาให้เกิดเอกลักษณ์ดังที่ตั้งไว้ นั้น ผู้ที่จะก่อให้เกิด 4 เรื่องแรกคือ คณาจารย์และนักศึกษา แต่ผลการวิจัยพบว่า อธิการบดีไม่ได้ให้ความสำคัญต่อคณาจารย์และนักศึกษา จากการสัมภาษณ์อธิการบดีปรากฏว่าอธิการบดีไม่ได้มีการปฏิบัติให้สอดคล้องต่อการมุ่งสู่เอกลักษณ์ดังที่ตั้งไว้ตาม 7 ข้อนี้ แต่ความสนใจของอธิการบดีจะมุ่งเน้นในเรื่องอื่นที่ไม่สอดคล้อง แสดงนัยยะว่าเอกลักษณ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นเป้าหมายของการปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรไม่ได้รับการตอบสนองตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ หากจะมีการมุ่งเน้นให้ไปถึงเอกลักษณ์ดังกล่าว นั้น จะต้องมีการกล่าวถึงและระบุไว้ซึ่งกำหนดในปรัชญา และ

อุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ในเอกสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ปรากฏจุดมุ่งเน้นเพื่อการเสริมสร้างเอกลักษณ์ดังกล่าว

เรื่องของการปรับกระบวนการทัศน์ของคณาจารย์ การใช้วัฒนธรรมหลักศาสนา แนวพระราชดำริเป็นแนวทางในการพัฒนาสู่เป้าหมาย รวมทั้งปัจจัยความสำเร็จ 9 ประการ ก็ไม่ได้ปรากฏ แต่จะเน้นเรื่องงบประมาณ ระบบบริหารใน 9 ข้อ พุดแค่ 3 ข้อ การวิจัยนอกระบบมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องมีภาวะผู้นำและการบริหารซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อปรัชญา เป้าหมายการพัฒนากิจของมหาวิทยาลัย แต่ค้นพบว่าไม่เป็นไปตามที่กำหนดว่าควรจะเป็น นอกจากนี้เรื่องของปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ จากการวิเคราะห์สาระพบว่าเน้นเรื่องการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ในเรื่องของพันธกิจนั้น ผลการวิเคราะห์สาระพบว่าเน้นอยู่ 6 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ 2) การผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การเสริมสร้างโอกาสและพัฒนาคุณภาพชีวิตและชุมชน 4) ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี 5) สร้างเครือข่ายพันธมิตร และ 6) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จากข้อค้นพบดังกล่าว พบว่าใน 2 ข้อแรก เกี่ยวข้องโดยตรงกับคณาจารย์ และข้อที่ 3 เกี่ยวข้องโดยตรงกับนักศึกษา เมื่อผู้บริหารไม่สัมผัสกับอาจารย์และนักศึกษาก็ไม่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติ

ประวัติศาสตร์อุดมศึกษาทั้งของไทยและสากลบ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่สำคัญที่สุดคือคณาจารย์และนักศึกษา ตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบัน อนึ่ง ผลงานวิจัยของ สุวิมล ธนะผลเลิศ แสดงให้เห็นว่าอุดมศึกษาสมัยรัตนโกสินทร์ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นนั้น การเรียนการสอนมีแต่คณาจารย์และนักศึกษาเท่านั้น และเรื่องอุดมศึกษานั้นประชาคมอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรเสริม ซึ่งได้แก่ผู้บริหารและบุคลากรเสริมนั้นเป็นผู้ที่จะสนับสนุนอาจารย์และนักศึกษาเพื่อผลักดันให้เป็นไปตามพันธกิจอุดมศึกษา แต่เท่าที่พบจากสังคมมิติ พบว่า ผู้บริหารทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางเพื่อบริหารอยู่ในกลุ่มของผู้บริหาร แต่ไม่ถึงอาจารย์และนักศึกษา และมาสอดคล้องกับที่ Brubacher (1990) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเกิดขึ้นได้โดยมีอาจารย์สอนนักศึกษาเป็นสรณะอย่างอื่นเป็นตัวประกอบ ผู้บริหารและบุคลากรเสริมเป็นผู้เสริมอาจารย์และนักศึกษา แต่ปัจจุบันสิ่งที่เขียนว่าความเป็นเลิศสำคัญที่สุดตามที่ค้นพบจากการวิเคราะห์สาระ ปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลับตรงข้ามกัน แทนที่ผู้บริหารและบุคลากรเสริมจะเสริมอาจารย์และนักศึกษา กลายเป็นว่าไขว่ดวงคือผู้บริหาร สื่อสารทำงานอยู่แคว่งในของนักบริหาร โดยที่มีความห่างเหินกับอาจารย์และนักศึกษา อันก่อให้เกิดผลกระทบ (impact) ที่ไม่ก่อให้เกิดความเป็นเลิศทางพันธกิจที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ทุกฝ่ายบ่งชี้ว่าสิ่งที่ต้องปรับปรุงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3 ประการ คือ เรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณภาพอาจารย์ และคุณภาพบัณฑิต

เรื่องของยุทธศาสตร์ มีผลที่ได้จากการวิเคราะห์สาระ พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นในเรื่องของการเสริมสร้าง พัฒนา ขยาย และปรับระบบ ซึ่งทุกอย่างเป็นเรื่องของการพัฒนา เน้น

การบริหารจัดการมากกว่าการเป็นผู้นำ โดยภาพรวมจะพบว่า ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ จะมีความสอดคล้องกัน ไม่ต่างกันเลย เน้นเรื่องการบริหาร ไม่เน้นการเป็นผู้นำ

3. การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษา 16 แห่ง

3.1 เป้าหมายสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ พัฒนาคุณภาพบัณฑิต เพื่อให้สังคมภายนอกยอมรับ เป็นลำดับที่ 1 แต่เนื่องจากข้อค้นพบจากสังคมมิติและการตอบแบบสอบถามของนักศึกษา พบว่า อธิการบดีนานๆครั้งจะพบนักศึกษา ซึ่งก็ตรงกับที่ นักศึกษาตอบว่า ไม่เคยพบด้วยตนเองผ่านผู้บริหารอื่น จึงเป็นที่น่าสงสัยว่าข้อกังวลของคนภายนอกที่มีต่อคุณภาพบัณฑิตจะได้รับการแก้ไขเมื่อไร ในเมื่อผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับนักศึกษาไม่ปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษา

3.2 รูปแบบการติดต่อพบปะระหว่างอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกับประชาคมมหาวิทยาลัย ปรากฏขึ้นจากการทำสังคมมิติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง พบว่า อธิการบดีมีการพบปะสื่อสารกับอาจารย์และนักศึกษานานๆครั้ง ผู้บริหารจะพบปะและบริหารในกลุ่มวงในของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาคสนาม (field theory) ของลิเคิร์ท (1981) ที่กล่าวว่า การติดต่อพบปะโดยผ่านเอกัตบุคคลเป็นตัวเชื่อม (linking pin) ก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์กัน ในทางปฏิบัติจริงผู้บริหารไม่ได้ติดต่อพบปะกับคณาจารย์และนักศึกษาโดยตรง ส่วนใหญ่จะติดต่อผ่านผู้บริหารอื่น เช่น ติดต่อกับรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา ซึ่งจะส่งผลไปยังนิสิตนักศึกษาเป็นผลกระทบทางอ้อม หรือถ้าจะติดต่อกับอาจารย์ก็จะติดต่อผ่านคณบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และถ้าอธิการบดีไม่มีการติดต่อกับบุคคลที่จะเป็นตัวเชื่อมไปสู่อาจารย์และนักศึกษา ผลประโยชน์ต่างๆก็จะไม่ไปสู่คณาจารย์และนักศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรสำคัญของการอุดมศึกษา

3.3 ความพึงพอใจและความผิดหวังของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในการบริหารงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า อธิการบดีมีความพึงพอใจเรื่องการให้โอกาสทางการศึกษามากที่สุด และสิ่งที่ผิดหวังมากคือเรื่องของคณาจารย์ และเรื่องที่กล่าวถึงน้อยที่สุดคือเรื่องของนักศึกษา

3.4 อธิการบดีชี้ให้เห็นจุดที่ต้องพัฒนาใน 3 เรื่อง คือ 1) เรื่องคุณภาพคณาจารย์ 2) เรื่องคุณภาพบัณฑิต 3) ความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งที่เป็นเช่นนี้เพราะอธิการบดีไม่ได้ให้ความสัมพันธ์กับคณาจารย์และนักศึกษา ไม่ได้สัมผัสกับคณาจารย์และนักศึกษาโดยตรง เป็นการพบปะสื่อสารแบบนานๆครั้ง (distal) สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารไม่มีผลกระทบ (impact) กับอาจารย์และนักศึกษา

จากข้อค้นพบที่สรุปได้จากการสัมภาษณ์อธิการบดีข้างต้น อธิการบดีได้สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัย รูปแบบการติดต่อพบปะกับประชาคมมหาวิทยาลัย ความพึงพอใจและความคาดหวังของอธิการบดี รวมถึงเรื่องที่ต้องการพัฒนา ดังที่กล่าวมาแล้ว นั้น ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า อธิการบดีไม่ค่อยมีการปฏิสัมพันธ์กับคณาจารย์และนักศึกษา ดูได้จากภาพสังคมมิติที่อธิการบดีเขียนเองแต่ละท่าน จะพบว่าความถี่การสื่อสารระหว่างอธิการบดีกับคณาจารย์และนักศึกษาเป็นการพบปะสื่อสารนาน ๆ ครั้ง รวมทั้งที่อธิการบดีให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความคาดหวังและพึงพอใจในการบริหารมหาวิทยาลัยพบว่า อธิการบดีมีความคาดหวังในเรื่องของคณาจารย์ที่ไม่พัฒนาตนเอง ไม่ทำผลงานทางวิชาการ ไม่ทำวิจัยและสิ่งที่อธิการบดีไม่ได้พูดถึงคือเรื่องของกิจกรรมนักศึกษา ซึ่งส่งผลต่อคณาจารย์และนักศึกษาในมหาวิทยาลัยเป็นผลกระทบแบบห่าง ๆ (distal outcome) ดังผลการวิจัยของแอสติน และคณะที่พบว่าผลที่เกิดจากพฤติกรรมของอธิการบดีมหาวิทยาลัยที่ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับคณาจารย์กับและนักศึกษา จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย นั่นคือ คณาจารย์ไม่ให้ความร่วมมือและส่งผลต่อไปยังนักศึกษา นักศึกษาอาจลาหยุดมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการมีส่วนร่วมของแอสติน (Astin, 1970) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้ให้นักศึกษาคงอยู่ในสถาบัน ไม่ออกหรือตกกลางคันและมีพัฒนาการในด้านต่าง ๆ สูง นักศึกษาจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถาบัน ต้องร่วมกิจกรรมนักศึกษาและสอดคล้องกับทฤษฎีการจบออกของนักศึกษาของตินโต (Tinto, 1970) ที่เน้นเรื่องการปะทะสัมพันธ์กับบุคลากรทางการศึกษาทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการของนักศึกษา ซึ่งผู้บริหาร คือ อธิการบดีมีส่วนทำให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและสังคมที่พร้อม เหมาะแก่การพัฒนาของนักศึกษาซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ คือ บัณฑิตที่จบการศึกษาโดยสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ การบริหารงานมหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมงานด้านกิจกรรมนักศึกษา บริบท และโครงสร้างของมหาวิทยาลัยแล้วแต่มีความสำคัญต่อการเกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการพัฒนาของนักศึกษา พาสคาเรลล่า (Pascarella, 1980, 1985) และเว็ดแมน (Weidman, 1989) ให้ความสำคัญต่อผลกระทบของสถาบันการศึกษาที่มีต่อนักศึกษา ทั้งในเรื่องบริบทและการปะทะสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีต่อนักศึกษา รวมถึงการปะทะสัมพันธ์ของนักศึกษาที่มีต่อเพื่อนนักศึกษา ทั้งนี้ก่อให้เกิดรูปแบบการขัดเกลาทางสังคม ทำให้นักศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ โดยสอดคล้องกันกับการวิจัยนี้ เมื่อมีการตั้งเป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตเพื่อให้สังคมภายนอกยอมรับ อธิการบดีในฐานะผู้นำของมหาวิทยาลัย จึงควรกำหนดเป้าหมายของการพัฒนานี้ให้เป็นที่รับรู้และกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาต่อการนั้นๆ ด้วยดีและเหมาะสม อนึ่ง การจัดการด้านสถานที่ และเสริมสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้เหมาะแก่การเรียนรู้และการสืบค้นข้อมูลของนักศึกษาและคณาจารย์ สถานที่

สำหรับการอ่านตำรา การจัดให้การอบรมแก่คณาจารย์เพื่อให้มีความพร้อมในการเป็นอาจารย์ผู้ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา ซึ่งแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมนี้จะสามารถนำไปให้เกิดการพัฒนาของนักศึกษาได้ดังที่ตั้งเป้าหมายไว้

4. สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ของตัวแปรสไตล์การเป็นผู้นำ และสไตล์การบริหารของอธิการบดีของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ อาจารย์และนักศึกษา รวม 2,826 คน ตัวแปรทั้งหมด 58 ตัวแปร เมื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบจะได้ทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ผลของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

4.1 องค์ประกอบที่ 1 มี 4 ตัวแปร [มิติการบริหาร (13) มากกว่ามิติการนำ (11)]

สรุปได้ว่าอธิการบดีมีสไตล์การนำแบบวิสัยทัศน์ (visionary) และมีสไตล์การบริหารแบบประชาธิปไตยในกรอบระเบียบ (regulatory democratic) กล่าวคือ สไตล์การนำแบบวิสัยทัศน์นั้น อธิการบดีได้สื่อออกมาโดยแสดงความทันสมัย ทำงานเป็นระบบตรงต่อเวลา ปรับปรุงผลงานให้ตรวจสอบได้และเป็นที่ยอมรับ โดยกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความเพียรฟันฝ่าอุปสรรค และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนอยู่เสมอ ในส่วนของการสื่อให้ทราบถึงการที่อธิการบดีมีสไตล์การบริหารแบบประชาธิปไตยในกรอบของระเบียบ นั้น อธิการบดีได้แสดงถึงความรับผิดชอบ โดยการกระจายอำนาจ จึงเรียกได้ว่าสไตล์การบริหารแบบ "ประชาธิปไตยในกรอบของกฎระเบียบ"

4.2 องค์ประกอบที่ 2 มี 16 ตัวแปร [มิติการบริหาร (12) มากกว่ามิติการนำ (4)]

สรุปได้ว่าอธิการบดีมีสไตล์การนำแบบให้คำปรึกษา และมีสไตล์การบริหารแบบเชิงธุรกิจเสรี (entrepreneurial-oriented) ในการนำแบบให้คำปรึกษา อธิการบดีมีบทบาทในการแนะนำให้แรงเสริม (coaching) โดยทำตัวเป็นต้นแบบ มีผลงานดี ให้กำลังใจเสริมแรง ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้เกิดการพัฒนา สำหรับในส่วนของการมีสไตล์การบริหารแบบเชิงธุรกิจเสรี อธิการบดีได้แสดงถึงการบริหารงานที่มุ่งเน้นให้เกิดความพึงพอใจของตน โดยการประสานประโยชน์ ขยายเครือข่าย เพิ่มคุณค่าในความเป็นมนุษย์โดยมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม และสร้างวัฒนธรรมใหม่

4.3 องค์ประกอบที่ 3 มี 10 ตัวแปร (เป็นมิติการนำทั้งหมด) ซึ่งเน้นด้าน คุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้มีน้ำใจ สุภาพอ่อนโยน

สรุปได้ว่าอธิการบดีมีสไตล์การนำแบบเปี่ยมบารมี (charismatic leadership) และมีสไตล์การบริหารแบบสะท้อนกลับ (resonance) ในการเป็นผู้นำแบบเปี่ยมบารมี อธิการบดีจะมุ่งเน้นให้คณาจารย์ นักศึกษาได้ตระหนักถึงความมีน้ำใจ ความสุภาพอ่อนโยน

4.4 องค์ประกอบที่ 4 มี 6 ตัวแปร [เป็นมิติการนำ 2 มิติการบริหาร 4 มิติการนำมากกว่ามิติการบริหาร]

สรุปได้ว่าอธการบตีมีสไตล์การนำแบบกตตัน เครื่องครัด นางไกลผู้ร่วมงาน (distal) และอธการบตีมีสไตล์การบริหารแบบ ออกคำสั่ง ชมชู่ เฝด็จการ (authoritarian)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบมีอยู่ 4 แบบ อธการบตีมหาวิทยาลัยราชภัฏมีสไตล์การนำแบบวิสัยทัศน์และสไตล์การบริหารแบบประชาธิปไตยในกรอบ แสดงว่าไม่เห็นพ้องต้องกัน 3 แบบที่แฝงอยู่ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีพลังแฝงของสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารที่ดีแฝงอยู่ ควรช้อนขึ้นมา และส่งเสริมสนับสนุนให้ได้สไตล์การนำแบบเสริมแรง (coaching) และ สไตล์การบริหารแบบสะท้อนกลับ (resonance)

สไตล์การนำแบบวิสัยทัศน์สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ที่ว่า ผู้นำวิสัยทัศน์เป็นผู้นำที่มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวใจให้ผู้ฟังมองเห็นภาพได้ชัดเจน และเชื่อว่าภาพในอนาคตที่ผู้นำพูดถึงนั้นสามารถไปได้ถึงแน่นอน ถ้าร่วมมือกันทำอย่างที่ผู้นำต้องการ ผู้นำแบบนี้ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าท้าทายสิ่งใหม่ๆ

สไตล์การนำแบบเสริมแรง สอดคล้องกับผลการวิจัยของอารีย์รัตน์ หิรัญโช (2532) พบว่า ผู้บริหารสังกัดอาชีวศึกษาเป็นผู้นำแบบเสริมแรงมากกว่าแบบอื่น

สไตล์การนำแบบเปี่ยมบารมี สอดคล้องกับภาวะผู้นำโดยเสนาหา (รังสรรค์ ประเสริฐสุข, 2544 อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน) เป็นผู้นำที่นำเคารพนับถือ เป็นที่ไว้วางใจให้ผู้เกิดความจงรักภักดี ครัทธาในตัวของผู้นำ

สไตล์การนำแบบห่างเหิน (distal) สอดคล้องกับการแบ่งสไตล์ภาวะผู้นำของ มาร์ฟีและ เอ็ดดี้ (Marphy & Eddy, 1998) ผู้เป็นผู้นำทำตัวห่างเหินจากผู้ร่วมงาน

สไตล์การบริหารแบบประชาธิปไตย (democratic) เป็นสไตล์การบริหารที่ประมวลความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมาเป็นนโยบายและแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการ

สไตล์การบริหารแบบเชิงธุรกิจเสรี (entrepreneurial) สอดคล้องกับสไตล์การบริหารของ แอสตินและคณะ (1980) เป็นการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ

สไตล์การบริหารแบบสะท้อนกลับ (resonance) เป็นการบริหารที่เน้นการให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา

สไตล์การบริหารแบบเผด็จการ (autocratic) สอดคล้องกับแนวคิดของเรดดีน (Reddin, 1970) กล่าวว่าลักษณะการบริหารแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียว โดยมีได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและมีความไว้วางใจบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานหรือผู้

ได้บังคับบัญชาตักอยู่ภายใต้ความกลัว ไม่กล้ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมักจะทำงานตามสั่ง ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจเพื่อมีการโต้แย้งจากผู้ร่วมงานซึ่งทำให้เกิดกลุ่มต่อต้านได้

พรชูลี อาชวอำรุง (2544) กล่าวว่า เจ็อนไขสำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาอยู่บนหลักของความอิสระบนหลักการและความเป็นเลิศทางวิชาการ ก็ต้องอยู่เหนือการควบคุม หรืออิทธิพลการเมือง และอำนาจภายนอก มีการให้คณาจารย์และนักศึกษามีอิสระในการเรียนการสอน และการค้นคว้า การวิจัยอย่างเต็มที่ การที่ต้องอยู่ภายใต้อิทธิพลของการเมืองและการควบคุมจากรัฐบาลเป็นการหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สถาบันอุดมศึกษาสามารถแก้ปัญหาได้ ดังที่ ฟ้ามุย เรื่องเลิศบุญ (2536) กล่าวว่า โดยปรับองค์การและการบริหารภายในของสถาบันเองได้ ดังนั้น อาจารย์และนักศึกษาควรได้รับเสรีภาพทางวิชาการอย่างสมบูรณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับสไตล์การนำและสไตล์การบริหารของผู้บริหาร แต่ปัจจุบันนี้ผู้บริหารไม่ได้ปฏิสัมพันธ์กับอาจารย์และนักศึกษาโดยตรงแต่ผ่านผู้บริหารอื่นๆ ในลักษณะดาวล้อมเดือน ซึ่งก็สอดคล้องกับภาพสังคมมืด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

- 1.1 ควรมีการวิจัยความเชื่อมโยง หรือ การวิจัยที่ศึกษาถึงผลกระทบของอิทธิกรบตีที่มีต่อประชาคมที่ไม่เกี่ยวกับงานด้านวิชาการด้วย
- 1.2 ควรศึกษาให้เห็นความเชื่อมโยงจากนโยบาย วิสัยทัศน์ว่าตรงกับความเป็นจริงในการปฏิบัติงานหรือไม่

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

- 2.1 ควรมีการตั้งกฎเกณฑ์ในการคัดสรรอธิการบดีแบบใหม่ ไม่ควรให้มีการเลือกตั้ง เพราะผลการวิจัยพบว่า คนที่เป็นอธิการบดีจำนวนมากไม่ได้จบด้านบริหารการศึกษาหรือด้านอุดมศึกษา ทั้งนี้ อธิการบดีที่จบการศึกษาสาขาอื่นจะมีความรู้ด้านบริหารมหาวิทยาลัยได้อย่างไร
- 2.2 ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้เชื่อมต่อผลงานทางวิชาการอย่างแท้จริง เพราะโครงสร้างปัจจุบันยังเป็นแบบแนวตั้ง
- 2.3 กระบวนทัศน์ I AM READY ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ต้องการทำให้เข้าใจง่าย กระตือรือร้น ทำงานเชิงรุก แต่ผลการวิจัยปรากฏว่าไม่มีการกระจายอำนาจ ทำให้ระยะเวลาในการทำงานลดประสิทธิภาพ ไม่เกิดประสิทธิผล ไม่ทันการณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏควรทำงานเชิงรุก ประกอบกับ ยังมีลักษณะเผด็จการจากผู้มีอำนาจอยู่มาก ทำให้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรระดับล่างไม่สามารถได้รับการตอบรับได้

3. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

เสนอให้มีมาตรการที่จะพัฒนาให้อธิการบดีมีการคิดสรร ส่งเสริม สนับสนุนให้มีสไตล์การเป็นผู้นำแบบเสริมแรง (coaching) เพราะเป็นลักษณะที่เหมาะสมในการแข่งขันเชิงธุรกิจ การศึกษา ตลอดจน การบริหารสไตล์การบริหารให้เป็นแบบการสะท้อนกลับ (resonance) ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ในมหาวิทยาลัยต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย