

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การสืบสอบสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา เป็นการวิจัยที่บูรณาการระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ ที่มุ่งศึกษาประเด็นสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดี โดยใช้กระบวนการสืบสอบแบบสามเส้า (triangulation method) ที่ใช้การพิจารณาโดย (1) การพิจารณาสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารโดยอธิการบดีพิจารณาตนเองและผู้บริหารอื่นๆ พิจารณาอธิการบดี (2) การพิจารณาสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีโดยคณาจารย์ และ (3) การพิจารณาสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีโดยนักศึกษา เพื่อให้ได้สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากการตระหนักถึงแก่นแท้ของการจัดการอุดมศึกษา ที่ระบุชัดเจนว่าคณาจารย์และนักศึกษาเป็นบุคคลสำคัญ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพได้ ฉะนั้น กลไกที่จะผลักดันให้เกิดกระบวนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและสร้างสรรค์นั้น จึงขึ้นอยู่กับผู้นำ หรืออธิการบดีว่าจะมีพลังขับเคลื่อนให้เข้าไปในทิศทางใด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสไตส์การเป็นผู้นำ และสไตส์การบริหารของอธิการบดีเป็นตัวจักรสำคัญ ผู้วิจัย ได้ดำเนินการวิเคราะห์เอกสารสังเคราะห์ข้อมูลทั้งจากชั้นปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยใช้กระบวนการทางการวิจัยข้างต้น เพื่อสรุปรวมเป็นข้อค้นพบที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อธิการบดี ผู้บริหารต่างๆ คณาจารย์ และนักศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรวม 16 แห่ง ได้ผลการวิเคราะห์ แบ่งออกเป็น 5 ตอน นำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สาระ การเป็นผู้นำและการบริหาร สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารแบบไทยและแบบสากลระดับอุดมศึกษาไทยและสากล
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
- ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษา 16 แห่ง
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหาร คณาจารย์และนักศึกษา
- ตอนที่ 5 สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สาระการบริหารและการเป็นผู้นำ สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารแบบไทยและแบบสากลระดับอุดมศึกษาไทยและสากล**

**1.1 ผลการวิเคราะห์สาระการบริหารอุดมศึกษาไทยและสากล**

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารดังต่อไปนี้

1. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547
2. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547
3. งานวิจัยเรื่อง แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน
4. นวัตกรรมระบบการบริหารอุดมศึกษาไทย
5. รายงานการวิจัยเรื่องการเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
6. รายงานการพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษาโดยมูลนิธิส่งเสริมนโยบายการศึกษา
7. งานวิจัยเรื่องการศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21
8. งานวิจัยรูปแบบการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคต
9. งานวิจัยการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์สรุปเป็นแผนภาพที่ 11 – 18 แสดงเป็นภาพเดนไดรแกรม มีรายละเอียดดังนี้

แผนภาพที่ 11 เดนไดรแกรม เรื่อง การบริหารอุดมศึกษาไทย

แผนภาพที่ 12 เดนไดรแกรม เรื่อง การบริหารอุดมศึกษาสากล

แผนภาพที่ 13 เดนไดรแกรม เรื่อง ภาวะผู้นำแบบไทย

แผนภาพที่ 14 เดนไดรแกรม เรื่อง ภาวะผู้นำแบบสากล

แผนภาพที่ 15 เดนไดรแกรม เรื่อง สไตล์การเป็นผู้นำแบบไทย

แผนภาพที่ 16 เดนไดรแกรม เรื่อง สไตล์การเป็นผู้นำแบบสากล

แผนภาพที่ 17 เดนไดรแกรม เรื่อง สไตล์การบริหารแบบไทย

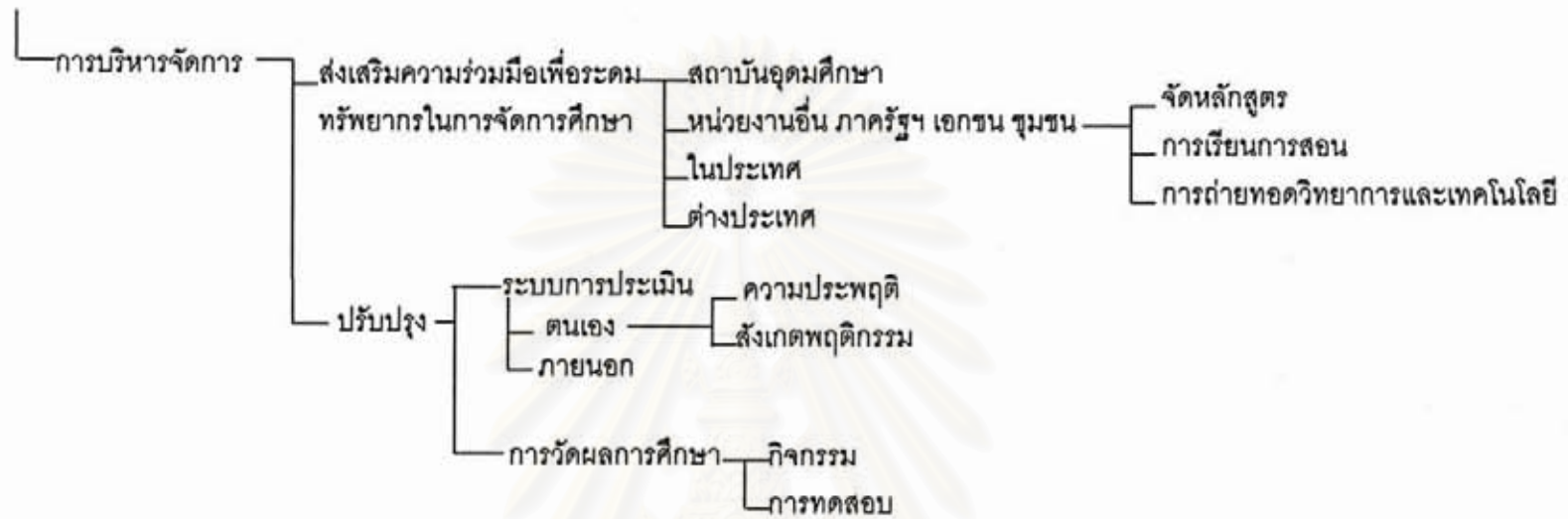
แผนภาพที่ 18 เดนไดรแกรม เรื่อง สไตล์การบริหารแบบสากล

แผนภาพที่ 11: เคนโดแกรม เรื่อง การบริหารอุดมศึกษาไทย

1. การบริหารงานวิชาการ

1.1 หลักสูตรและการเรียนการสอน





1.1.2 การเทียบโอนผลการเรียน



## 1.1.3 บทบาทขององค์กรเอกชน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 การบริหารงานวิจัย



### 1.3 การบริหารงานบริการวิชาการแก่สังคม



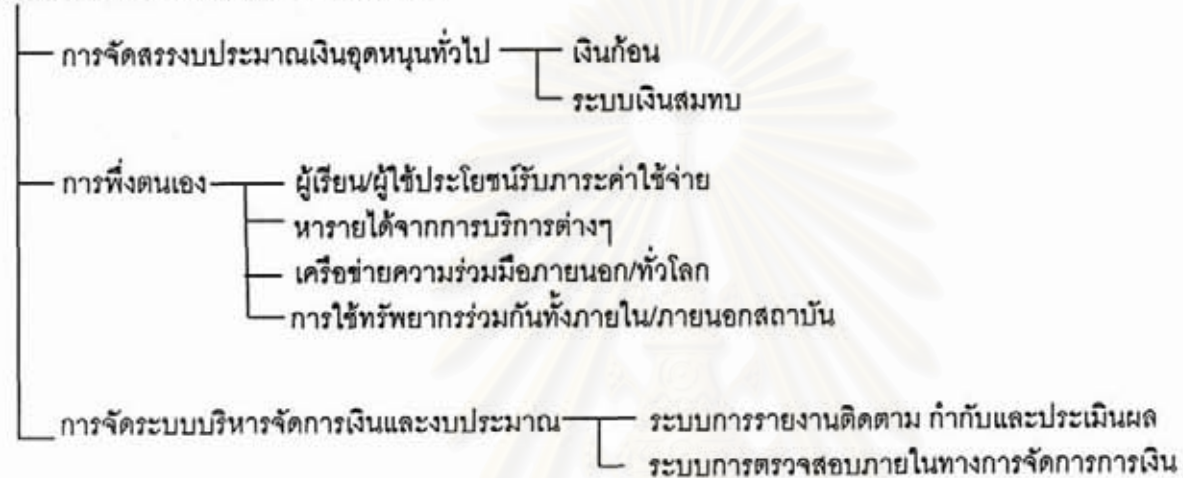
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



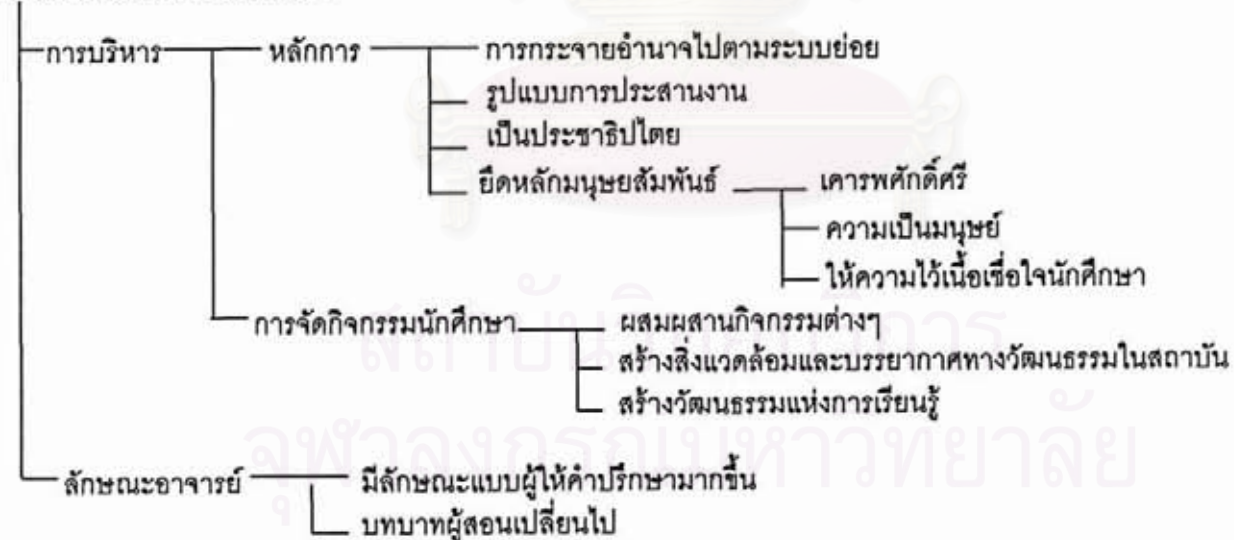
## 2. การบริหารงานบุคคล



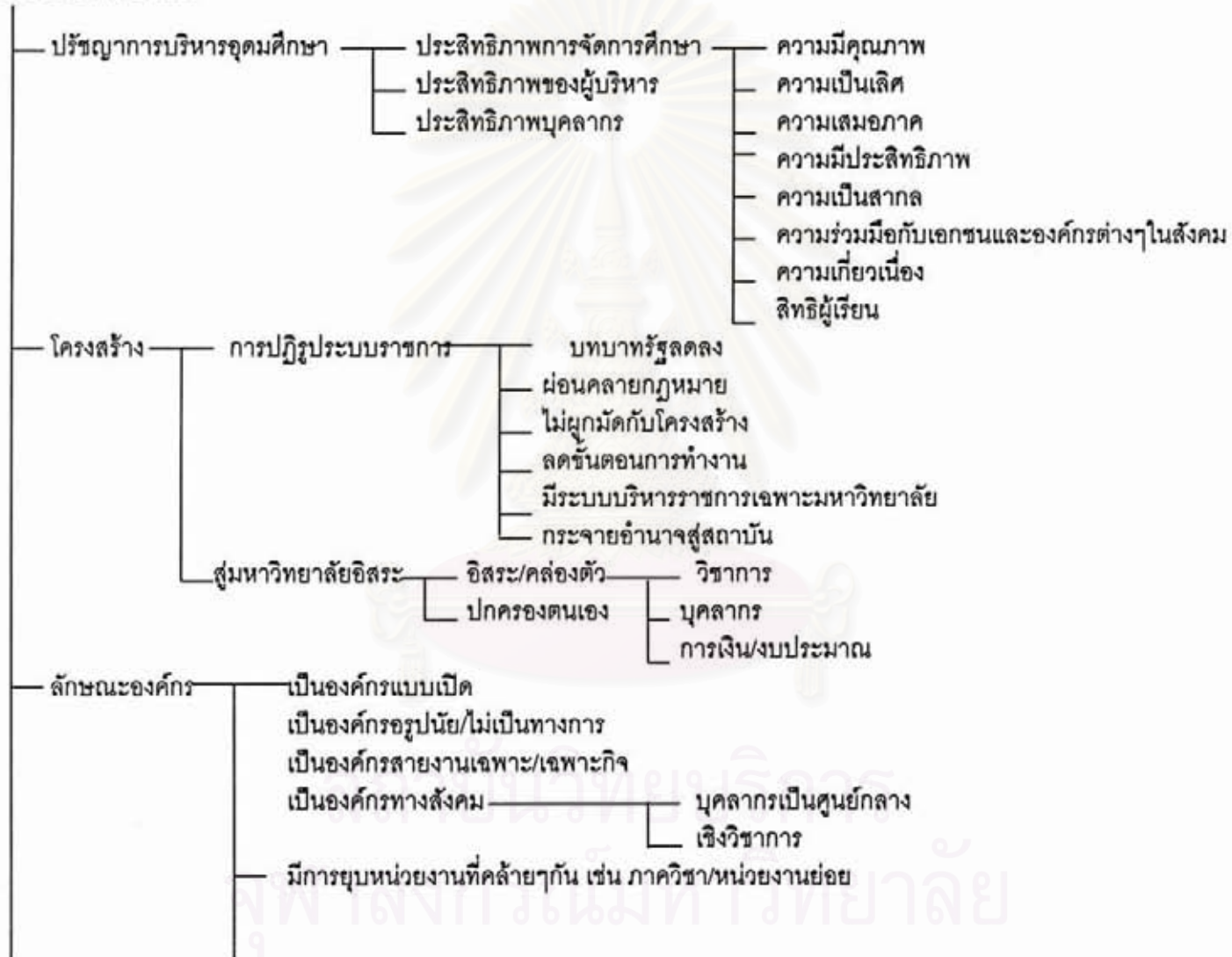
### 3. การบริหารงานการเงินและงบประมาณ



### 4. การบริหารงานกิจการนักศึกษา



## 5. การบริหารงานทั่วไป





## สรุปแผนภาพที่ 11 เคนโตรแกรมเรื่อง การบริหารอุดมศึกษาไทย

การบริหารอุดมศึกษาไทย ได้มีการจัดแบ่งงานทางด้านการบริหารออกเป็น 5 ส่วนงานที่สำคัญ ได้แก่

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคคล
3. การบริหารงานการเงินและงบประมาณ
4. การบริหารงานกิจการนักศึกษา
5. การบริหารงานทั่วไป

รายละเอียดในการบริหารภายในของส่วนงานที่สำคัญข้างต้นสามารถนำเสนอได้ดังนี้

### 1. การบริหารงานวิชาการ

#### 1.1 งานหลักสูตรและการเรียนการสอน

งานหลักสูตรและการเรียนการสอน จัดได้ว่าเป็นงานที่สำคัญ โดยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการจัดให้มีหลักสูตรและมีการสอนที่มีลักษณะยืดหยุ่น มีความหลากหลายในด้านเนื้อหาสาระทั้งวิชาการและวิชาชีพ มีความเป็นสากล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีและเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ ในการจัดหลักสูตรการสอนจะต้องมีการคำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่น ตลาดแรงงาน ความต้องการของภาคอุตสาหกรรม จนกระทั่งถึงความต้องการในระดับประเทศ ซึ่งควรมีการคาดการณ์ถึงความต้องการในอนาคตทั้งของผู้ต้องการใช้แรงงาน และอนาคตของผู้ศึกษาที่สามารถนำไปใช้ได้ รวมถึงสามารถเข้าถึงการศึกษาได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อให้การจัดการศึกษาได้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องไป ผู้บริหารสถาบันจะต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างดี กล่าวคือ จะต้องมีการพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มีทันสมัย มีการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ละทิ้งแบบการสั่งสอนในรูปแบบเก่าที่ยังคงมีประสิทธิภาพที่เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน อันจะเป็นแนวทางให้เกิดการสร้างจิตวิญญาณการใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้แก่ผู้เรียน ทั้งนี้ ผู้เรียนควรได้รับโอกาสในการฝึกฝนสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง อันจะเป็นแนวทางให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง ส่งผลให้เกิดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีความคิดเป็นอิสระ และสามารถสร้างและพัฒนาความรู้ด้วยตนเองได้

อนึ่ง งานหลักสูตรและการสอน ไม่สามารถที่จะพัฒนาได้โดยลำพังเพียงเฉพาะในสถาบันการศึกษาหนึ่งเท่านั้น การส่งเสริมความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างสถาบัน และทุกภาคส่วนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จึงเป็นแนวทางในการทำให้การจัดการศึกษาได้รับการประเมิน

ปรับปรุงเพื่อคุณภาพของหลักสูตรการสอนที่ดีขึ้นไปได้ตลอดเวลา ในการบริหารงานวิชาการ ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน จึงต้องมีส่วนงานที่ดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้ คือ

- การควบคุมคุณภาพด้านวิชาการ มีหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานด้านวิชาการ โดยมีการจัดตั้งองค์กร เพื่อกำหนดรูปแบบการควบคุมคุณภาพด้านวิชาการในหลักสูตรที่เปิดทำการสอนทั้งในด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ซึ่งจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในการดำเนินการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

- การเทียบโอนผลการเรียน เพื่อเป็นการสร้างโอกาสให้แก่ผู้เรียนและไม่เกิดการสูญเปล่าทางการศึกษา คณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงจัดทำแนวทางการเทียบโอนผลการเรียนระดับชาติ เพื่อให้เกิดเป็นนโยบายและมีวิธีดำเนินการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

- บทบาทขององค์กรเอกชน รัฐบาลได้ส่งเสริมให้ภาคเอกชนได้จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย ในรูปแบบของมหาวิทยาลัย สถาบัน และวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมความร่วมมือของภาคเอกชน โดยการส่งเสริมให้ได้รับสิทธิคัดเลือกเป็นคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้รับการส่งเสริมเงินทุน และได้รับความช่วยเหลือในด้านการฝึกวิชาชีพชั้นสูงในการพัฒนาบุคลากรและได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการ

### 1.2 การบริหารงานวิจัย

การบริหารงานวิจัย เป็นการดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม รวมถึงพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการเพื่อเกิดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อกำหนดเป้าหมายในด้านการส่งเสริมงานวิจัย ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของบุคลากรทางวิชาการ เพื่อผลสืบเนื่องในการพัฒนาผู้เรียนและสถาบันไปพร้อมๆกัน

### 1.3 การบริหารงานบริการวิชาการแก่สังคม

การบริหารงานบริการวิชาการแก่สังคม เป็นอีกส่วนงานหนึ่งภายใต้การบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีนโยบายเพื่อมุ่งพัฒนาสังคมสารสนเทศและสังคมแห่งการเรียนรู้ และมีเป้าหมายในการกระจายโอกาสทางด้านวิชาการไปยังประชากรในสังคม อีกทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและสร้างความเข้มแข็งและศักยภาพ ให้แก่ชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งรูปแบบในการบริหารงานบริการวิชาการแก่สังคม สามารถจัดขึ้นเพื่อบริการฝึกอบรมความรู้ที่เป็นประโยชน์ได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

## 2. การบริหารงานบุคคล

เพื่อให้การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารงานบุคคล จึงเป็นส่วนงานที่จะต้องดำเนินการโดยมีหลักการ เพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน ทั้งนี้ เป็นไปเพื่อให้เกิดระบบการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสมทั้งด้านคุณวุฒิและประสบการณ์ จากนั้นจะมีกระบวนการในการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การบริหารงานการเงินและงบประมาณ มีประเด็นที่สำคัญในเรื่องแหล่งที่มาของงบประมาณ และการบริหารจัดการเงินและงบประมาณ ดังนี้

3.1 การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป มี 2 ลักษณะ คือ เงินก้อน และระบบเงินสมทบ

3.2 รายได้ที่เกิดจากการพึ่งตนเองของสถาบัน มีที่มาจาก (1) ผู้เรียน หรือผู้ใช้ประโยชน์รับภาระค่าใช้จ่าย (2) หารายได้จากบริการต่างๆ (3) เครือข่ายความร่วมมือภายนอกทั่วโลก (4) การใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งภายใน และภายนอกสถาบัน

3.3 การจัดระบบบริหารจัดการเงินและงบประมาณ โดยจัดให้มีระบบการรายงานติดตาม กำกับและประเมินผล และระบบการตรวจสอบภายในทางการจัดการการเงิน

## 4. การบริหารงานกิจการนักศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาจะต้องบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมนักศึกษา โดยมีหลักการให้เกิดการกระจายอำนาจไปตามระบบย่อย มีรูปแบบการประสานงาน เป็นประชาธิปไตย ยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ มีการเคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และให้ความไว้วางใจแก่นักศึกษา สำหรับรูปแบบของกิจกรรมนักศึกษา ควรมีจัดกิจกรรมให้มีสัดส่วนผสมผสานกันไม่เน้นหนักไปที่กิจกรรมประเภทใดประเภทหนึ่ง และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศทางวัฒนธรรมในสถาบัน โดยมุ่งสร้างให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยมีอาจารย์ที่มีลักษณะแบบผู้ให้คำปรึกษามากขึ้น ทั้งนี้ ส่งผลให้บทบาทของผู้สอนเปลี่ยนไปจากการสอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้

## 5. การบริหารงานทั่วไป

สถาบันอุดมศึกษาควรจัดการบริหารงานทั่วไป ตามปรัชญาการบริหารอุดมศึกษา ซึ่งต้องอาศัยความมีประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพของผู้บริหาร และประสิทธิภาพบุคลากร เพื่อร่วมมือกันและก่อให้เกิดความมีคุณภาพ ความเป็นเลิศ ความเสมอภาค ความเป็นสากล

มีประสิทธิภาพ ความเกี่ยวเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับเอกชนและองค์กรต่าง ๆ ในสังคม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้เรียน

ในการบริหารงานทั่วไปขององค์กรภาครัฐ อยู่ในระหว่างการปฏิรูประบบราชการ ส่งผลให้บทบาทของรัฐลดลง เป็นการลดขั้นตอนการทำงาน มีระบบบริหารราชการเฉพาะมหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจสู่สถาบัน จากการปฏิรูประบบราชการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งในด้านวิชาการ บุคลากร และการเงินงบประมาณ ซึ่งทำให้ลักษณะองค์กรเป็นองค์กรแบบเปิด ไม่เป็นทางการ หรือเป็นองค์กรเฉพาะกิจ ซึ่งมีบุคลากรเป็นศูนย์กลาง นอกจากนี้ ยังมีการยุบหน่วยงานที่คล้ายกันออก เพื่อลดขนาดขององค์กรให้มีความคล่องตัวมากขึ้นอีกด้วย

ด้านผู้บริหาร ควรมีลักษณะที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ทางการอุดมศึกษา มีวุฒิภาวะทางวิชาการและวิชาชีพเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและมีการบริหารงานแบบการตัดสินใจ หรือแบบตามสถานการณ์ มีหลักการและวิธีการบริหารในการปฏิบัติ มีการบริหารแบบแนวราบ หรือแนวนอน มีแบบการบริหารจากกลางสู่บน โดยนำเทคโนโลยีทางการบริหารมาใช้ โดยมีอำนาจสูงสุดประกอบอยู่ในองค์กรสภามหาวิทยาลัย ซึ่งควรมีลักษณะที่เป็นองค์กรขนาดเล็ก ดูแลเฉพาะงานนโยบาย กำหนดเป็นสภานโยบาย และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาร่วมอยู่ในสภามหาวิทยาลัยด้วย

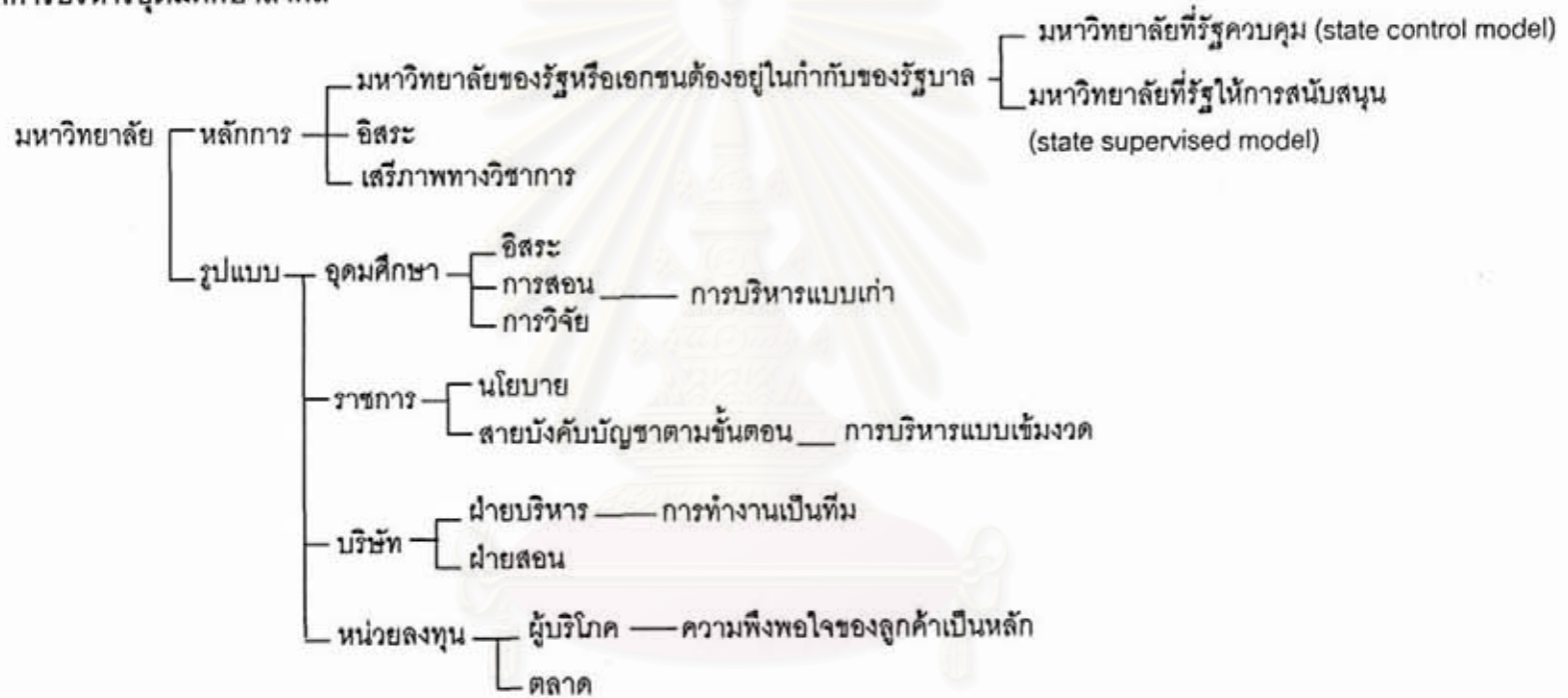
จากการสรุปการบริหารอุดมศึกษาไทย เห็นได้ว่างานส่วนที่สำคัญทั้ง 5 ส่วนงาน เป็นงานที่มีต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



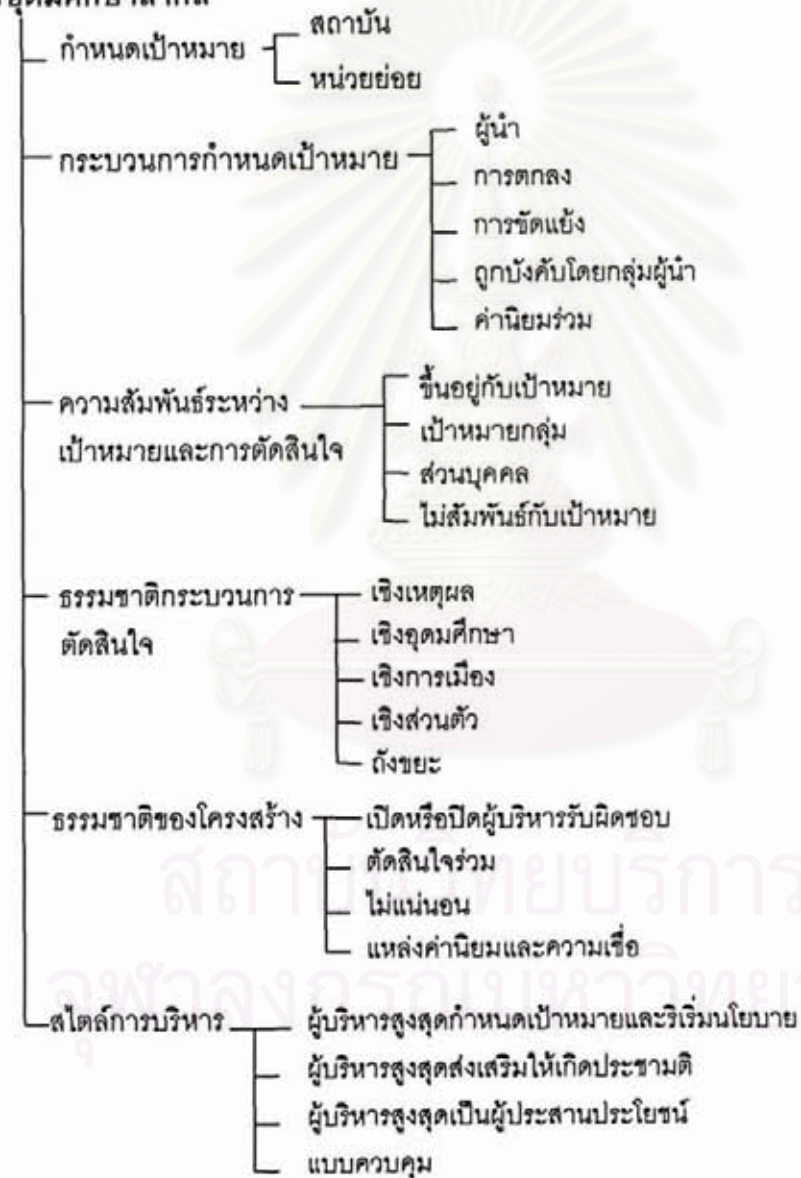
แผนภาพที่ 12: เคนโดรแกรม เรื่อง การบริหารอุดมศึกษาสากล

1. หลักการบริหารอุดมศึกษาสากล



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2. องค์ประกอบการบริหารอุดมศึกษาสากล



### 3. การกระจายอำนาจของระบบอุดมศึกษา





สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4. การบริหารสถาบันในระบบอิสระและการรับผิดชอบต่อสาธารณะ

##### ประเทศสหรัฐอเมริกา

- โครงสร้างสถาบันมีความซับซ้อน
- ระบบการตลาดเน้นความหลากหลายสูง
- มีวัฒนธรรมการจัดการในทุกแง่มุม
- มีการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์สูง
- การรับรองวิทยฐานะเป็นไปโดยอาสาสมัคร
- การรับผิดชอบต่อการบริหารไม่ค่อยเข้มแข็ง

##### มลรัฐแคลิฟอร์เนีย

- โครงสร้างของสถาบันอุดมศึกษาลดหล่นเป็นชั้นๆ มากเกินไป
- การตัดสินใจจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังภายใน
- เน้นมากเกินไปเกี่ยวกับการรักษาสภาพเดิมๆ

##### ประเทศอังกฤษ

- มีโครงสร้างธุรกิจมากขึ้น
- มีหน่วยงานเข้มแข็งรับผิดชอบต่อวางแผนกลยุทธ์
- อธิการบดีทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด
- ใช้ดัชนีบ่งชี้การปฏิบัติงาน
- มีการประเมินผลที่มงาน

ประเทศเนเธอร์แลนด์

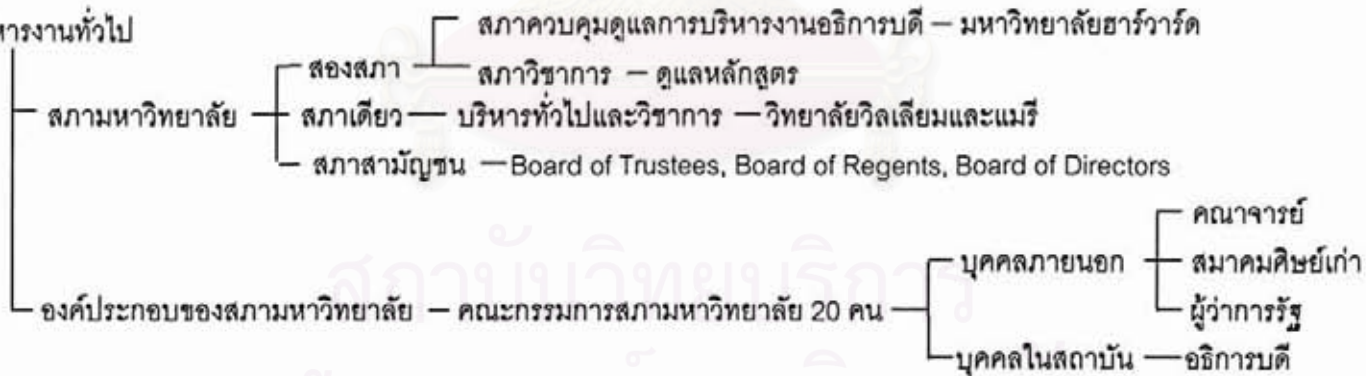
- มีการวางแผนล่วงหน้า 4 ปี
- คณะวิชาเตรียมแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยด้านการสอนและวิจัย
- การประเมินผลทำตามขั้นตามดัชนีชี้บ่ง

ประเทศออสเตรเลีย

- ระบบระดับชาติที่เป็นเอกภาพ
- การรวมตัวกันก่อให้เกิดหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น
- เน้นวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและบริหาร
- เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การบริหารงานด้านต่างๆ

การบริหารงานทั่วไป



สถาบันวิจัยปริทัศน์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## สรุปแผนภาพที่ 12 เคนโดแกรมเรื่อง การบริหารอุดมศึกษาสากล

ในการบริหารอุดมศึกษาสากล มีประเด็นที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. หลักการบริหารอุดมศึกษาสากล

การบริหารอุดมศึกษาสากล จะดำเนินการในรูปของมหาวิทยาลัย โดยมีองค์ประกอบของ หลักการ ได้แก่ การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชนที่อยู่ในกำกับของรัฐบาล ที่มีความเป็นอิสระ มีเสรีภาพทางวิชาการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่รัฐควบคุม (state central model) และมหาวิทยาลัยที่รัฐให้การสนับสนุน (state supervising model)

สำหรับประเภทของรูปแบบมี 4 ประเภท ได้แก่ (1) การดำเนินการสอนในระดับอุดมศึกษาที่มีความเป็นอิสระที่จะทำการสอนและทำการวิจัย ซึ่งจัดได้ว่าเป็นการบริหารแบบเก่า (2) รูปแบบราชการ ดำเนินการในรูปนโยบาย มีสายการบังคับบัญชาตามขั้นตอน มีการบริหารแบบเข้มงวด (3) รูปแบบบริษัท มีการดำเนินงานเป็นฝ่ายได้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายสอน จะมีลักษณะการทำงานเป็นทีม (4) รูปแบบหน่วยลงทุน มีการดำเนินงานในลักษณะของฝ่ายผู้บริโภค และฝ่ายการตลาด ทั้งนี้จะยึดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก

### 2. องค์ประกอบการบริหารอุดมศึกษาสากล

ในการดำเนินการบริหารสถาบันอุดมศึกษาสากล จะต้องมีองค์ประกอบในการกำหนดเป้าหมาย โดยมีกระบวนการที่ชัดเจน มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายกับการตัดสินใจ ซึ่งธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจมีหลายวิธีทั้งนี้ ซึ่งต้องเอาความเกี่ยวข้องต่างๆทั้งในเรื่องของโครงสร้างของสถาบันและสไลด์การบริหารมาพิจารณารวมด้วย

### 3. การกระจายอำนาจของระบบอุดมศึกษา

การศึกษาเรื่องการกระจายอำนาจของระบบอุดมศึกษาสากล ได้มีการศึกษาประเทศต้นแบบทางด้านอุดมศึกษาที่ได้มีวิวัฒนาการมายาวไกล ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ประเทศในภาคพื้นยุโรป อังกฤษ เนเธอร์แลนด์ และออสเตรเลีย โดยได้ศึกษาถึงรูปแบบ โครงสร้างการบริหาร ซึ่งในแต่ละประเทศจะมีโครงสร้างการบริหารงานในระบบสภามหาวิทยาลัย และมีการกระจายอำนาจให้มีความเน้นหนักในแต่ละระดับแตกต่างกันไป ดังเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาให้อำนาจเน้นไปที่ระดับกลาง ในส่วนของการบริหารและสภามหาวิทยาลัย ส่วนในประเทศอังกฤษจะให้อำนาจเน้นลงไปมากที่ระดับล่าง คือ คณะวิชา เป็นต้น

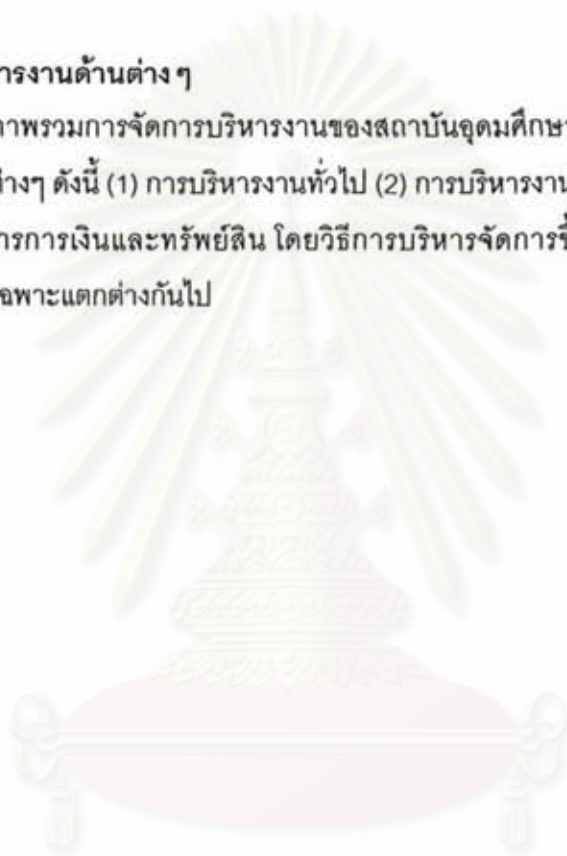


#### 4. การบริหารสถาบันในระบบอิสระและการรับผิดชอบต่อสาธารณะ

ประเทศที่ได้ทำการศึกษาเรื่องอุดมศึกษาสากลดังกล่าวข้างต้น มีโครงสร้างในการบริหารงานที่มีโครงสร้างเฉพาะตัว มีจุดเด่นจุดด้อยที่แตกต่างกันไป การบริหารที่เด่นชัดของประเทศสหรัฐอเมริกา ถูกระบุว่าสถาบันมีโครงสร้างที่ซับซ้อน มีความหลากหลายทางการตลาด มีวัฒนธรรมการจัดการเข้าทุกแง่มุม ส่วนประเทศอังกฤษโครงสร้างจะเน้นไปในทางธุรกิจมากขึ้น และมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดโดยใช้ดัชนีบ่งชี้การปฏิบัติงานมีการประเมินผลที่มงาน เป็นต้น

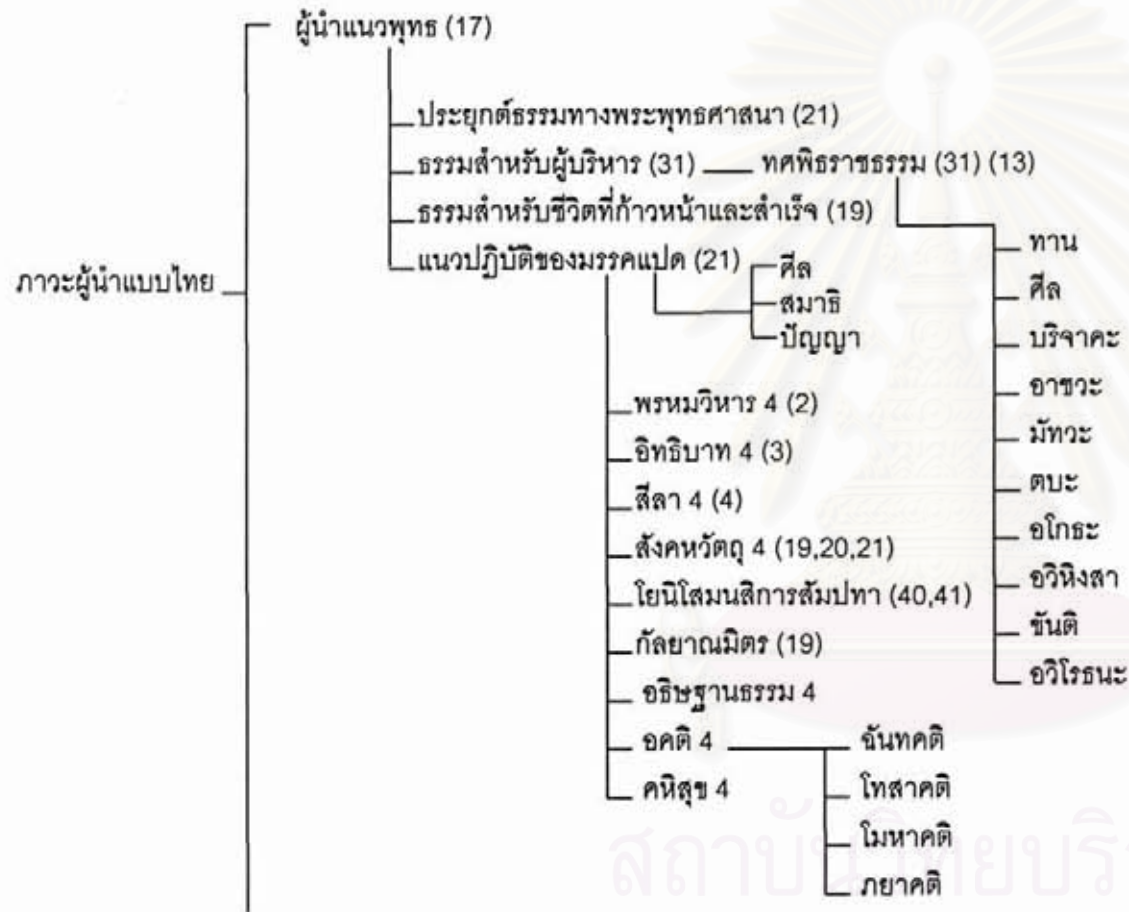
#### 5. การบริหารงานด้านต่างๆ

ในภาพรวมการจัดการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาสากลที่ได้ศึกษามีการแบ่งงานบริหารเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้ (1) การบริหารงานทั่วไป (2) การบริหารงานวิชาการ (3) การบริหารงานบุคคล (4) การบริหารการเงินและทรัพย์สิน โดยวิธีการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับรูปแบบของแต่ละประเทศที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป

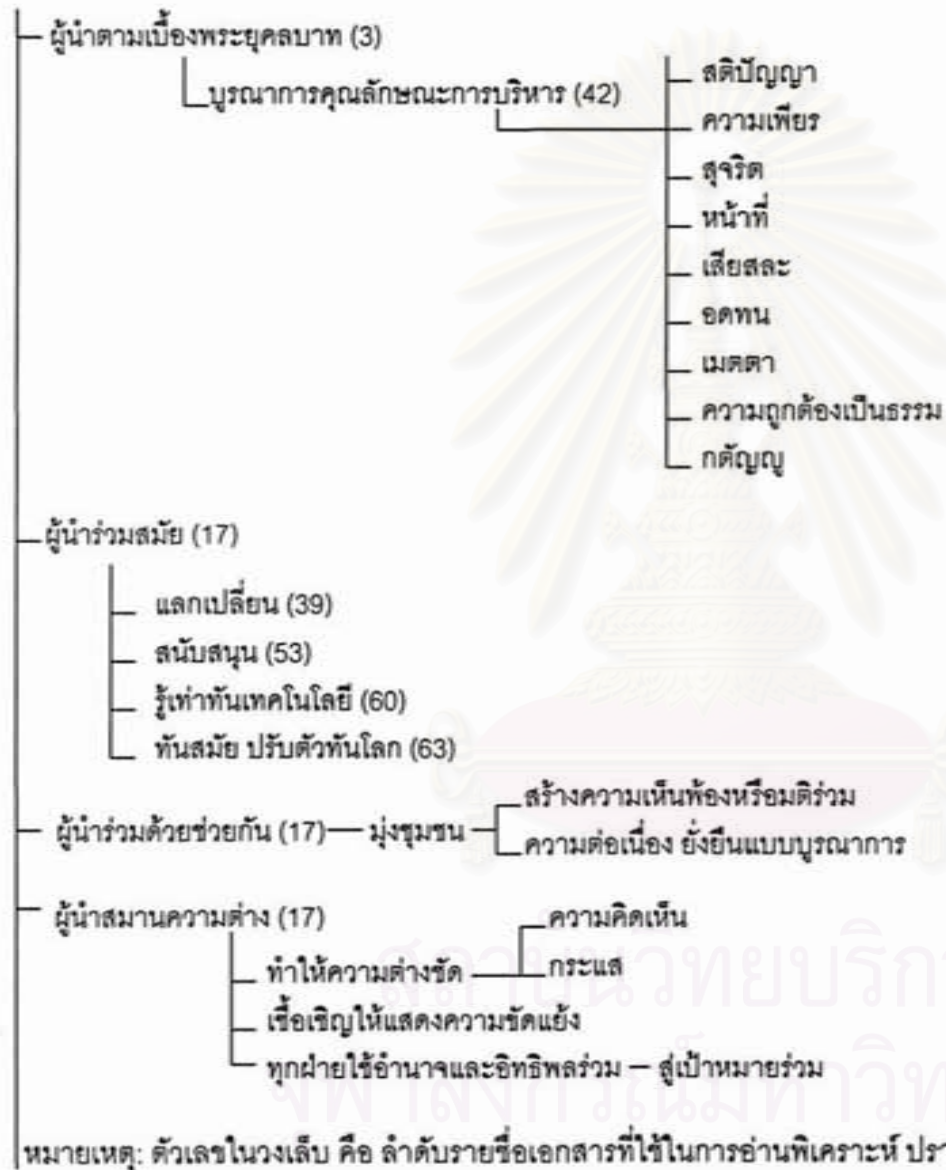


สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 13 เคนโครแกรม เรื่อง ภาวะผู้นำแบบไทย



หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ลำดับรายชื่อเอกสารที่ใช้ในการอ่านพิเคราะห์ ปรากฏในภาคผนวก ข





หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ลำดับรายชื่อเอกสารที่ใช้ในการอ่านวิเคราะห์ ปรากฏในภาคผนวก ข

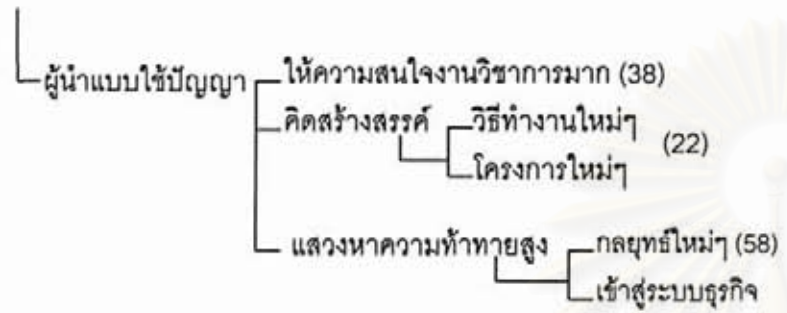
### สรุปแผนภาพที่ 13 เคนโตรแกรมเรื่อง ภาวะผู้นำแบบไทย

การสรุปสาระจากแผนภาพเคนโตรแกรม เรื่อง ภาวะผู้นำแบบไทย ปรากฏภาวะผู้นำแบบไทย รวม 7 แบบ คือ

- (1) ผู้นำแนวพุทธ เป็นผู้นำที่มีการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ธรรมสำหรับผู้บริหาร อันได้แก่ ทศพิธราชธรรม ธรรมสำหรับชีวิตที่ก้าวหน้าและสำเร็จ และแนวปฏิบัติของมรรคแปดมาใช้เป็นหลักสำหรับการบริหารงาน
- (2) ผู้นำตามเบื้องพระยุคลบาท เป็นผู้นำที่มีการบูรณาการลักษณะการบริหาร อันได้แก่ สติปัญญา ความเพียร สุจริต หน้าที่ เสียสละ อดทน เมตตา ความถูกต้องเป็นธรรม และกตัญญู ซึ่งเป็นแนวคิดที่ดำเนินรอยตามเบื้องพระยุคลบาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช
- (3) ผู้นำร่วมสมัย เป็นผู้นำที่มีลักษณะการทำงานแบบใหม่ ยึดหลักการแลกเปลี่ยน การสนับสนุน การรู้เท่าทันเทคโนโลยี และมีความทันสมัยสามารถปรับตัวให้ทันโลกได้อย่างดี
- (4) ผู้นำร่วมด้วยช่วยกัน เป็นผู้นำที่มุ่งชุมชน ดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างความเห็นพ้องหรือการมีมติร่วม เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน
- (5) ผู้นำแบบสมานความต่าง เป็นผู้นำที่ยินดียอมรับความคิดเห็น และกระแสที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ และพร้อมที่จะเป็นผู้ทำให้ความแตกต่างนั้นชัดเจน สามารถเกิดการขัดแย้งได้ โดยทุกฝ่ายจะต้องได้มีโอกาสได้ใช้อำนาจและอิทธิพลร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
- (6) ผู้นำแบบร่วมจิตร่วมใจ เป็นผู้นำที่ยึดความสามัคคี สร้างความกลมกลืน มีการเชื่อมโยงผู้คนให้เข้ากันเพื่อลดความแตกแยก มีการจัดการแบบให้มีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดพันธะสัญญาร่วมกัน และมีการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจทั้งนี้สามารถสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจและขับเคลื่อนสู่ความฝันร่วมกัน
- (7) ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์โดยมุ่งเน้นที่จะบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม มีปฏิภาณไหวพริบ มีความเห็นที่ผู้อื่นคาดไม่ถึง มีความคิดลึกซึ้ง และคาดการณ์อนาคตได้ดี

แผนภาพที่ 14 เตนโตรแกรม เรื่อง ภาวะผู้นำแบบสากล





หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ลำดับรายชื่อเอกสารที่ใช้ในการอ่านพิเคราะห์ ปรากฏในภาคผนวก ข

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### สรุปแผนภาพที่ 14 เคนโตรแกรมเรื่อง ภาวะผู้นำแบบสากล

การสรุปสาระจากแผนภาพเคนโตรแกรม เรื่อง ภาวะผู้นำแบบสากล ปรากฏภาวะผู้นำแบบสากล รวม 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบสั่งการ เป็นผู้นำที่มีแบบอย่างการตัดสินใจโดยใช้อำนาจในการบังคับสั่งการโดยยึดถือหลักแห่งกฎระเบียบสูง มีการทำงานตามขั้นตอน เคร่งครัด เอาจริงเอาจังทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงาน

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำเน้นการบริหารเพื่อให้เกิดเป้าหมายส่วนร่วมตามหลักการประชาธิปไตย มีความเที่ยงธรรม มีการยอมรับและให้เกียรติกับทุกคน มีการใช้เหตุผลในการปฏิบัติงานและพยายามสร้างโอกาสให้บุคคลได้แสดงภาวะผู้นำ

(3) ผู้นำแบบให้คำปรึกษา เป็นผู้นำที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งจะให้คำแนะนำ สอนงาน และมีความอดทน โดยยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือตลอดเวลา

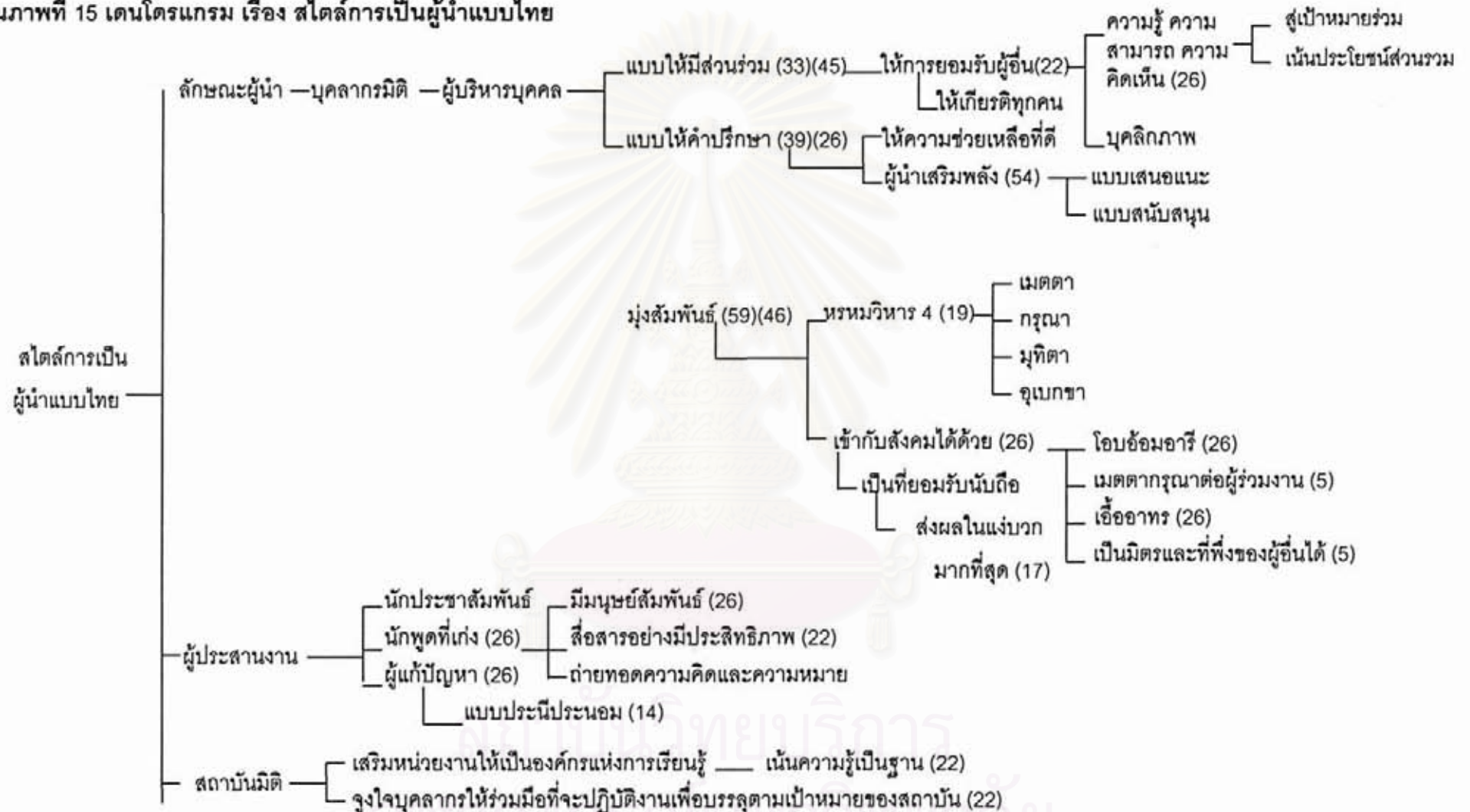
(4) ผู้นำแบบใช้ปัญญา เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจต่องานวิชาการมาก มีความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการแสวงหาความท้าทายสูง โดยการนำกลยุทธ์ใหม่ๆทางการบริหารมาใช้



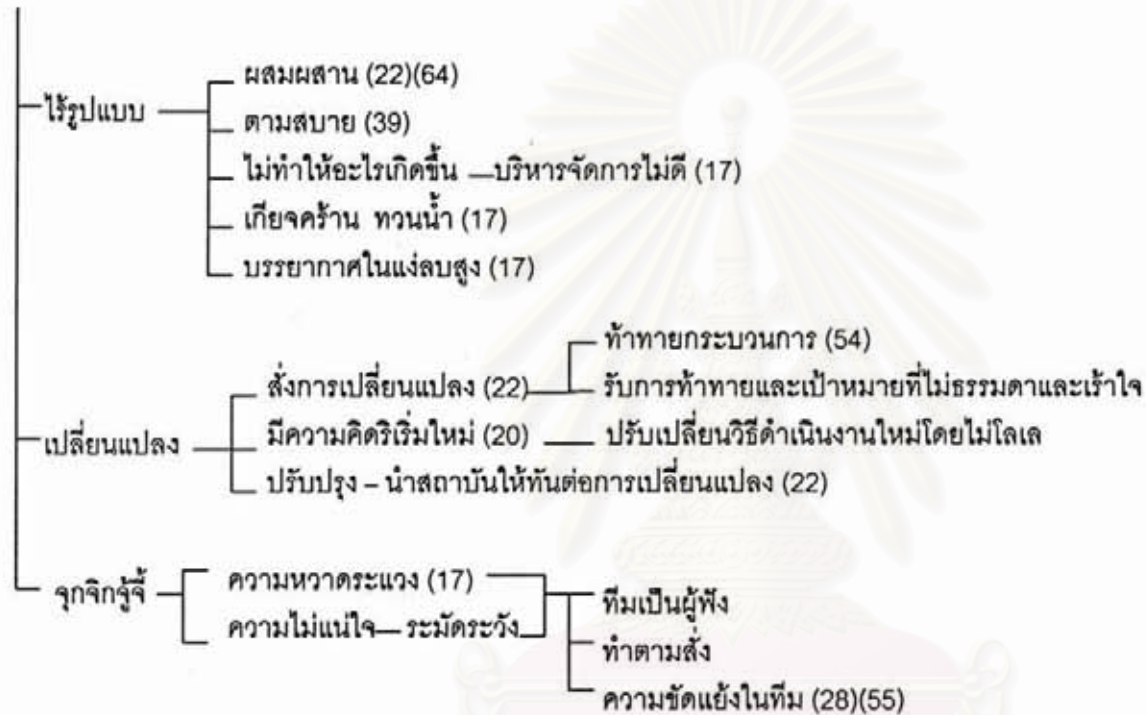
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 15 เคนโตรแกรม เรื่อง สไตลการเป็นผู้นำแบบไทย



หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ลำดับรายชื่อเอกสารที่ใช้ในการอ่านวิเคราะห์ ปรากฏในภาคผนวก ข



หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ลำดับรายชื่อเอกสารที่ใช้ในการอ่านวิเคราะห์ ปรากฏในภาคผนวก ข

## สรุปแผนภาพที่ 15 เคนโตรแกรม เรื่อง สไตส์การเป็นผู้นำแบบไทย

แผนภาพเคนโตรแกรมแสดงสไตส์การเป็นผู้นำแบบไทย แสดงสไตส์การเป็นผู้นำแบบไทยรวม 6 สไตส์ ได้แก่

(1) สไตส์การเป็นผู้นำแบบลักษณะผู้นำ เป็นแบบบุคลลากรมิตี หรือผู้บริหารบุคคล มีลักษณะพิเศษเป็นแบบให้มีส่วนร่วมและแบบให้การปรึกษา ซึ่งจะเน้นหนักในเรื่องการให้การยอมรับและให้เกียรติผู้อื่น และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือที่ดี เป็นผู้นำแบบเสริมพลัง ที่มุ่งเป้าหมายร่วมเน้นประโยชน์ส่วนรวม เนื่องจากเป็นบุคลลากรมิตี จึงเป็นลักษณะของการมุ่งสัมพันธ์ การบริหารจะให้หลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีความโอบอ้อมอารีและส่งผลในแง่บวกต่องานและเพื่อนร่วมงาน

(2) สไตส์การเป็นผู้นำแบบประสานงาน มีลักษณะของความมีมนุษยสัมพันธ์สูง เป็นนักประชาสัมพันธ์ สามารถถ่ายทอดความคิดและความหมายโดยใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแก้ปัญหาในลักษณะการประนีประนอม

(3) สไตส์การเป็นผู้นำแบบสถาบันมิตี เป็นผู้นำที่สามารถเสริมให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นความรู้เป็นฐาน มีการจูงใจบุคลลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของสถาบัน

(4) สไตส์การเป็นผู้นำแบบไร้รูปแบบ เป็นผู้นำแบบผลสมผลสถาน ซึ่งควรจะเป็นผู้นำแต่ไม่ทำอะไรเกิดขึ้น บริหารจัดการที่ไม่ดี ทำตัวตามสบายเกียจคร้าน ส่งผลให้เกิดบรรยากาศในแง่ลบสูง

(5) สไตส์การเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่ขบถสั่งการให้มีการเปลี่ยนแปลง ด้วยการมีความคิดริเริ่มใหม่ ขอบการท้าทาย โดยหวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่ไม่ธรรมดา ทำให้สถาบันมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกตลอดเวลา

(6) สไตส์การเป็นผู้นำแบบจุกจิกจู้จี้ เป็นผู้นำที่มีพื้นฐานความเชื่ออยู่บนความหวาดระแวง มีความไม่แน่ใจในสถานการณ์ จึงทำให้มีการระมัดระวังอยู่ตลอดเวลา ในการอยู่ภายใต้ผู้นำเช่นนี้ ส่งผลให้ทีมต้องเป็นผู้ฟังและทำตามคำสั่ง อาจเกิดความขัดแย้งในทีมได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 16 เคนโตรแกรม เรื่อง สไตล์การเป็นผู้นำแบบสากล



หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ลำดับรายชื่อเอกสารที่ใช้ในการอ่านพิเคราะห์ ปรากฏในภาคผนวก ข

### สรุปแผนภาพที่ 16 เคนโครแกรม เรื่อง สไตล์การเป็นผู้นำแบบสากล

แผนภาพเคนโครแกรมแสดงสไตล์การเป็นผู้นำแบบสากล แสดงสไตล์การเป็นผู้นำแบบสากลรวม 4 สไตล์ ดังนี้

(1) สไตล์สร้างบรรยากาศ เป็นผู้นำที่มักสร้างความกลมกลืนให้เกิดขึ้น มีการเชื่อมโยงผู้คนให้เข้ากันได้ทุกคน และเชื่อมโยงสิ่งที่ผู้คนต้องการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

(2) สไตล์แบบตอบสนอง เป็นผู้นำที่เป็นผู้ขับเคลื่อนผู้คนสู่ความฝันร่วมกัน สร้างให้ทุกคนได้เกิดพันธะสัญญาจากการมีส่วนร่วม มีความเห็นพ้องต้องกัน สร้างวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทางร่วมกันอย่างชัดเจน

(3) สไตล์กำหนดความเหมาะสม เป็นผู้นำที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เนื่องจากสไตล์ผู้นำนี้จะช่วยทำให้กลุ่มลดความกลัว ความหวาดระแวง ความไม่แน่ใจ และความขัดแย้ง และพร้อมที่จะรับการท้าทายจากสถานการณ์ได้ตลอดเวลา

(4) สไตล์การเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่เป็นนักบริหาร ที่มุ่งผลผลิต มุ่งการลงทุน และมุ่งบูรณาการ โดยเป็นผู้นำที่มีความตื่นตัวมีความสามารถเฉพาะตัวสูง สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี เป็นที่ยอมรับนับถือในฐานะที่เป็นผู้ที่สามารถพึ่งพาได้ ไว้วางใจได้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 17 เคนโครแกรม เรื่อง สไตลส์การบริหารแบบไทย



หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ลำดับรายชื่อเอกสารที่ใช้ในการอ่านพิเคราะห์ ปรากฏในภาคผนวก ข



หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ลำดับรายชื่อเอกสารที่ใช้ในการอ่านวิเคราะห์ ปรากฏในภาคผนวก ข

## สรุปแผนภาพที่ 17 เคนโคแกรมเรื่อง สไตล์การบริหารแบบไทย

แผนภาพเคนโคแกรมแสดงสไตล์การบริหารแบบไทย แสดงสไตล์การบริหารแบบไทย รวม 8 สไตล์ ดังนี้

(1) สไตล์ "ไม่" "รู้" เป็นสไตล์การบริหารประเภทที่มีส่วนประกอบของคำสองคำนี้เป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ เมื่อมีเรื่องต้องตัดสินใจก็ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ เมื่อมีเรื่องที่ต้องเผชิญหน้าก็ทำเป็นไม่โกรธ หรือบางครั้งเป็นเรื่องที่รู้และต้องตัดสินใจแต่ทำเป็นไม่บอก หรือไม่ชี้ให้เห็นทางแก้ไข เป็นต้น

(2) สไตล์ "วาจา" เป็นสไตล์การบริหารที่ผู้บริหารรู้จักการพูดให้ได้ผลดี มีความอดทนต่อถ้อยคำ มีการชี้แจงที่ล้าลึก มีการกล่าวคำสุภาพ ไพเราะ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่ดี

(3) สไตล์ "กรุณา" เป็นสไตล์ที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเมตตา มีการเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อผลสู่ส่วนรวม

(4) สไตล์ "ปัญญา" เป็นสไตล์ที่ผู้บริหารเป็นผู้รู้จักคิดพิจารณา โดยใช้ปัญญามาวิเคราะห์ วิจัย สอบสวน สามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีการแห่งปัญญา และเป็นแนวทางที่ชวนให้ปฏิบัติ

(5) สไตล์ "น่า" เป็นสไตล์ที่ผู้บริหารมีลักษณะส่วนตัวที่น่าเลื่อมใส น่าเจริญใจ น่าเคารพยกย่อง และมีความน่ารักรักษาในตัวเอง ทำให้ผู้ที่อยู่ด้วยทำงานอย่างมีความสุข

(6) สไตล์ "ธรรมชาติ" เป็นสไตล์ที่เปรียบผู้บริหารเป็นดั่งธรรมชาติ ด้วยธรรมชาติที่นำมาเปรียบเปรย ประกอบด้วย เมฆ ภูเขา น้ำ และต้นไม้ ซึ่งผู้บริหารที่เป็นดั่งเมฆ มักเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการมองที่สูง มีความซับซ้อนหลายมิติและชอบสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะการบูรณาการ สำหรับผู้บริหารที่เป็นดั่งภูเขา จะแสดงตนประหนึ่งผู้ที่มีลักษณะมั่นคง มีความอดทน และแข็งแกร่ง ผู้บริหารที่เป็นดั่งน้ำ จะมีความยืดหยุ่น เข้าได้กับทุกที่ และผู้บริหารที่เป็นดั่งต้นไม้ จะแสดงออกถึงลักษณะที่พร้อมสำหรับการงอกงาม ยั่งยืนและพร้อมที่จะเป็นที่พึ่งต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้ร่มเงาของต้นไม้ได้ตลอดเวลา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 18 เคนโตรแกรม เรื่อง สไตล์การบริหารแบบสากล



หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ลำดับรายชื่อเอกสารที่ใช้ในการอ่านพิเคราะห์ ปรากฏในภาคผนวก ข

### สรุปแผนภาพที่ 18 เคนโครแกรมเรื่อง สไตล์การบริหารแบบสากล

แผนภาพเคนโครแกรมแสดงสไตล์การบริหารแบบสากล แสดงสไตล์การบริหารแบบสากลได้ 4 สไตล์ ดังนี้

(1) สไตล์นักบริหาร เป็นสไตล์การบริหารที่มีความกระตือรือร้น มีการวางมาตรฐานการทำงาน เพื่อให้เกิดแผนงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความคิดริเริ่ม ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี

(2) สไตล์นักพัฒนา เป็นสไตล์การบริหารที่ผู้นำ กล่าวที่จะแสดงความคิดเห็น มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีลักษณะที่มุ่งอนาคต ฉลาดและมีการตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานอย่างทันท่วงที

(3) สไตล์ยึดระบบระเบียบ เป็นสไตล์การบริหารที่เข้มงวด ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่สนใจความสำเร็จของงาน เนื่องจากไปยึดติดอยู่กับกฎระเบียบดั้งเดิมอย่างเคร่งครัด

(4) สไตล์บูรณาการ เป็นสไตล์การบริหารแบบผสมผสาน ยืดหยุ่น ไม่มีพรมแดน พร้อมทั้งจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์การ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

### 2.1 ผลการวิเคราะห์บริบท โครงสร้างการบริหารงานและเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### 2.1.1 บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องมาตลอด (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2547) โดยเริ่มจากโรงเรียนฝึกหัดครูจัดการเรียนการสอนหลักสูตรประโยคครูมูล ประกาศนียบัตรครูมูล (ป.) ประโยคครูประถม (ป.ป.) ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) ในปี พ.ศ.2499 เริ่มโครงการฝึกหัดครูประถมซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับองค์การยูเนสโก (Thailand UNESCO Rural Teacher Education Project) หรือ TURTEP ต่อมาในฐานะเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 ได้เปิดสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง (ป.กศ.สูง) และระดับปริญญาตรี มีการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดจาก ผู้อำนวยการเป็น "อธิการ" และเปลี่ยนรูปแบบขององค์การทางวิชาการจากหมวดวิชาเป็นคณะวิชาและภาควิชา และมีสำนักงานอธิการขึ้น มีการเปิดสอนตามหลักสูตรใหม่ของสภาฝึกหัดครูปี พ.ศ.2521 มีการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ (อ.ค.ป.) เป็นรุ่นแรก ปี พ.ศ.2527 ได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 มีสาระสำคัญให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันการศึกษาและวิจัยทางการสอน วิชาการต่างๆ เปิดสอนได้ 3 สาขา คือ สาขาวิชาการศึกษา สาขาวิทยาศาสตร์ และสาขาศิลปศาสตร์ ทั้งระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี 4 ปี และปริญญาตรีหลังอนุปริญญา ปริญญาที่ผู้เรียนได้รับมี 3 สาขา คือ คุศศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) ศิลปศาสตร์บัณฑิต (ศศ.บ.) และวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) ประมาณปี พ.ศ.2528 ยกเลิกโครงการ อ.ค.ป. เปลี่ยนเป็นโครงการอบรมการศึกษาบุคลากรประจำการ (กศ.บ.ป.) โดยเปิดโอกาสให้ทั้งภาครัฐและเอกชนนอกเหนือจากอาชีพครูเข้าศึกษาตามความต้องการ และในปี พ.ศ.2528 สภาการฝึกหัดครูได้ออกข้อบังคับว่าด้วยกลุ่มวิทยาลัยครู (เดิมจัดเป็นการภายใน แบ่งตามเขตภูมิศาสตร์) ส่งผลให้กลุ่มวิทยาลัยครูพัฒนาเป็นสหวิทยาลัย ซึ่งแบ่งเป็น 8 สหวิทยาลัย ครอบคลุมทุกจังหวัดทั่วประเทศ ดังต่อไปนี้

1. สหวิทยาลัยล้านนา ประกอบด้วยวิทยาลัยครู 4 แห่ง ได้แก่
  - 1.1 วิทยาลัยครูเชียงใหม่
  - 1.2 วิทยาลัยครูเชียงใหม่
  - 1.3 วิทยาลัยครูลำปาง
  - 1.4 วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์
2. สหวิทยาลัยพุทธชินราช ประกอบด้วยวิทยาลัยครู 4 แห่ง ได้แก่
  - 2.1 วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม

- 2.2 วิทยาลัยครูกำแพงเพชร
- 2.3 วิทยาลัยครูเพชรบูรณ์
- 2.4 วิทยาลัยครูนครสวรรค์
3. สหวิทยาลัยอีสานเหนือ ประกอบด้วยวิทยาลัยครู 4 แห่ง ได้แก่
  - 3.1 วิทยาลัยครูสกลนคร
  - 3.2 วิทยาลัยครูอุดร
  - 3.3 วิทยาลัยครูเลย
  - 3.4 วิทยาลัยครูมหาสารคาม
4. สหวิทยาลัยอีสานใต้ ประกอบด้วยวิทยาลัยครู 4 แห่ง ได้แก่
  - 4.1 วิทยาลัยครูอุบล
  - 4.2 วิทยาลัยครูสุรินทร์
  - 4.3 วิทยาลัยครูบุรีรัมย์
  - 4.4 วิทยาลัยครูนครราชสีมา
5. สหวิทยาลัยศรีอยุธยา ประกอบด้วยวิทยาลัยครู 5 แห่ง ได้แก่
  - 5.1 วิทยาลัยครูเทพสตรี
  - 5.2 วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา
  - 5.3 วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลัยสงครณี
  - 5.4 วิทยาลัยครูฉะเชิงเทรา
  - 5.5 วิทยาลัยครูจันทบุรี
6. สหวิทยาลัยทวาราวดี ประกอบด้วยวิทยาลัยครู 4 แห่ง ดังนี้
  - 6.1 วิทยาลัยครูเพชรบุรี
  - 6.2 วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง
  - 6.3 วิทยาลัยครูกาญจนบุรี
  - 6.4 วิทยาลัยครูนครปฐม
7. สหวิทยาลัยทักษิณ ประกอบด้วยวิทยาลัยครู 5 แห่ง ได้แก่
  - 7.1 วิทยาลัยครูสงขลา
  - 7.2 วิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี
  - 7.3 วิทยาลัยครูยะลา
  - 7.4 วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช
  - 7.5 วิทยาลัยครูภูเก็ต
8. สหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วยวิทยาลัยครู 6 แห่ง ได้แก่

- 8.1 วิทยาลัยครูสวนดุสิต
- 8.2 วิทยาลัยครูสวนสุนันทา
- 8.3 วิทยาลัยครูธนบุรี
- 8.4 วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 8.5 วิทยาลัยครูจันทระเกษม
- 8.6 วิทยาลัยครูพระนคร

ต่อมาเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 ได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญคือพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานนามวิทยาลัยครูว่า "สถาบันราชภัฏ" พ.ศ.2538 ได้มีพระราชบัญญัติสภาสถาบันราชภัฏขึ้นแทนพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2528 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม 2538 เป็นต้นไป ดังนั้นวิทยาลัยครูทั่วประเทศได้เปลี่ยนจากวิทยาลัยครูเป็นสถาบันราชภัฏ ตำแหน่งอธิการเปลี่ยนเป็นอธิการบดี คณะวิชาเป็นคณะ หัวหน้าคณะวิชาเป็นคณบดี สารสำคัญของพระราชบัญญัติคือให้สถาบันราชภัฏได้ขยายฐานการศึกษา โดยเปิดโปรแกรมต่างๆที่เป็นความต้องการและจำเป็นต่อการพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯพระราชทานตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันเพื่อเป็นสิริมงคลแก่สถาบันราชภัฏตามที่ขอพระราชทานพระกรุณาธิคุณ โดยมีตราพระราชสัญลักษณ์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบันอยู่ในวงรี และวงรอบนอกด้านบนมีตัวอักษรภาษาไทยว่า "สถาบันราชภัฏ" ด้านล่างมีอักษรภาษาอังกฤษว่า "RAJABHAT INSTITUTE" สถาบันราชภัฏได้เปิดสอนในระดับปริญญาโท ขยายสาขาและปริมาณการรับนักศึกษามากขึ้นทั้งภาคปกติและภาคสมทบ และได้ปรับปรุงโครงการ กศ.บป. เป็นโครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรท้องถิ่น (กศ.บ.ท.) หรือบางแห่งก็ใช้ว่าโครงการจัดการศึกษาสำหรับปวงชน เพื่อเปิดรับบุคคลทั่วไปไม่จำกัดอาชีพ ได้มีการขยายศูนย์ให้ศึกษานอกสถาบันอีกมากมาย การแบ่งกลุ่มวิทยาลัยครูเป็นสหวิทยาลัยก็ได้เปลี่ยนเป็นกลุ่มภูมิศาสตร์ 8 กลุ่มได้แก่ (สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2540)

1. กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทระเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
2. กลุ่มภาคเหนือตอนบน จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
3. กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
4. กลุ่มภาคอีสานตอนบน จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

6. กลุ่มภาคกลาง จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

7. กลุ่มภาคตะวันตก จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

8. กลุ่มภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต และมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ในปี พ.ศ.2546 สถาบันราชภัฏทุกแห่งได้มีการพัฒนาเพื่อเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัย และเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีพระราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกาเล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก. ในวันที่ 14 มิถุนายน 2547 จึงมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 เป็นต้นมา ทำให้สถาบันราชภัฏทั้ง 40 แห่งทั่วประเทศมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย มีความเป็นอิสระ เป็นนิติบุคคล เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2547)

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีสภาพเป็นมหาวิทยาลัย สภาวิชาการประจำแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและความยั่งยืนของประชาชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง โดยทำหน้าที่ในการสอน การวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู และมาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

(1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

(2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

(3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึกและความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

(4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรมและความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

(5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

(6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่น ทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

(7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

(8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

จากรายงานการวิเคราะห์ สังเคราะห์แผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) ของสำนักงานสถาบันราชภัฏ พบว่า ท้องถิ่นที่ตั้งเป็นปัจจัยสำคัญให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีโอกาสในการพัฒนาแตกต่างกัน เช่น

- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อุดรธานี อุบลราชธานี ราชนครินทร์ เทพสตรี พระนครศรีอยุธยา วไลยอลงกรณ์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏในส่วนกลางตั้งในเขตเมือง มีการคมนาคมสะดวก จึงเอื้อให้ผู้สนใจเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยจำนวนมาก

- มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา วไลยอลงกรณ์และนครปฐม ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรม ทำให้มีสถานประกอบการจำนวนมากที่รองรับการฝึกประสบการณ์ของนักศึกษาและการทำงานของบัณฑิต

- มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 13 แห่ง ตั้งอยู่ในแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 7 แห่ง ตั้งอยู่ในแหล่งของความหลากหลายทางวัฒนธรรมซึ่งเอื้อต่อการเรียนรู้พัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 7 แห่ง ตั้งอยู่เขตชายแดน ทำให้มีโอกาสจัดการศึกษาร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน

- มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งตั้งอยู่ในจังหวัดที่มีมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เชียงราย สงขลา รวมทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้น โอกาสและทิศ

ทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏดังกล่าว ย่อมแตกต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ตั้งในเขตจังหวัดที่ไม่มีสถาบันอุดมศึกษาอื่นตั้งอยู่ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กาญจนบุรี แต่ปัจจุบันโดยเริ่มตั้งแต่ปลายปี 2548 เป็นต้นไป มีสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ รวมทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆก็ได้มีการขยายวิทยาเขตออกไปตั้งในจังหวัดต่างๆทั่วประเทศ ซึ่งก็มีผลมาจากการแข่งขันทางคุณภาพและการแข่งขันทางเชิงธุรกิจเพื่อหาลูกค้า เพื่อการอยู่รอดของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ทำให้การศึกษาก็นับเป็นธุรกิจชนิดหนึ่งซึ่งก็มีผลมาจากการเปิดเสรีทางการค้า การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดแข็งที่มีระบบ รูปแบบวิธีการจัดการการศึกษาหลากหลาย เชื่อมต่อผู้เรียนกลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะคนในท้องถิ่น และผู้ด้อยโอกาสมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ในด้านจุดอ่อน มหาวิทยาลัยราชภัฏยังถูกวิจารณ์ในเรื่องคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา และยังถูกจัดให้เป็นมหาวิทยาลัยระดับ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏตระหนักในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี และก็ได้พยายามที่จะเร่งพัฒนาตนเองขึ้นมา และใช้โอกาสที่เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นพัฒนาการจัดการศึกษาให้เป็นเครื่องมือของการพัฒนาท้องถิ่นทั่วประเทศให้ได้อย่างแท้จริงตามปรัชญาของมหาวิทยาลัย

#### 2.1.2 แนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เพื่อให้เกิดแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์สาระแบบอิงความหมาย (semantic) เพื่อบ่งบอกถึงหลักปรัชญา /ปณิธาน ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากนี้ยังได้ทำการสรุปสาระแบบอิงความหมายในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังปรากฏตามตารางที่ 9 ถึงตารางที่ 12 ได้แก่

- ตารางที่ 9 ปรัชญา/ปณิธานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - ตารางที่ 10 วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - ตารางที่ 11 พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - ตารางที่ 12 ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 9 ปรัชญา/ปณิธานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปรัชญา/ปณิธาน	กลุ่ม กรุงเทพฯ		กลุ่มภาค เหนือตอนบน		กลุ่มภาค เหนือตอนล่าง		กลุ่มภาคอีสาน ตอนบน		กลุ่มภาคอีสาน ตอนล่าง		กลุ่ม ภาคกลาง		กลุ่มภาค ตะวันตก		กลุ่ม ภาคใต้		รวม ความดี	ลำดับความดี จากสูงไปต่ำ
	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก		
<b>การเรียนรู้และพัฒนา</b>																		
• ความเป็นเลิศทางวิชาการ		4					6	12									3	
• พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน	2	4															2	
เสริมสร้างปัญญา	2			12		15				1							4	(4)
ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้				12													1	
สร้างสรรค์ศิลปวิทยา				12													1	
พัฒนาคนให้สมบูรณ์													3				1	
<b>รวม</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>3</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>			<b>1</b>				<b>12</b>	
<b>การพัฒนาท้องถิ่น</b>																		
การศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	2		8	12		5	6	12	4				3			5	9	(1)
เชิดชูปัญญาท้องถิ่น				12									3				2	
เชิดชูคุณธรรม	2	4											3				3	
แหล่งความรู้ของปวงชน													3				1	
ให้โอกาสทางการศึกษา	2		1			5					6					5	5	(3)
การวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	2										6						2	

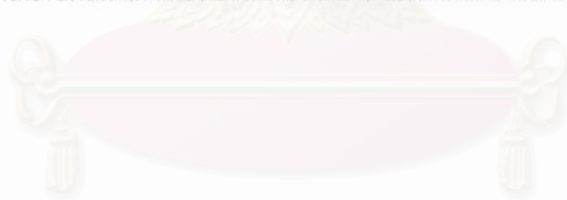
หมายเหตุ: ตัวเลขที่อยู่ในช่อง คือ เลขหน้าของเอกสารรายงานประจำปี 2547, 2548 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ซึ่งนำมาวิเคราะห์ ปรากฏอยู่ในรายการข้างนี้

ตารางที่ 9 ปรัชญา/ปณิธานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ปรัชญา/ปณิธาน	กลุ่ม กรุงเทพฯ		กลุ่มภาค เหนือตอนบน		กลุ่มภาค เหนือตอนล่าง		กลุ่มภาคอีสาน ตอนบน		กลุ่มภาคอีสาน ตอนล่าง		กลุ่ม ภาคกลาง		กลุ่มภาค ตะวันตก		กลุ่ม ภาคใต้		รวม ความถี่	ลำดับความถี่ จากสูงไปต่ำ
	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก		
นำวิชาการสู่ชุมชน	2				7												2	
นำชุมชนพัฒนา				1			6	12				11				10	5	(3)
<b>รวม</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	
การบริหารจัดการ																		
การพัฒนาที่ยั่งยืน	2													2			2	
องค์การเรียนรู้																		
มีคุณค่าด้านการจัดการเทคโนโลยี	2																1	
ที่เหมาะสม																		
มุ่งเน้นคุณธรรม																		
ซึ่งนำคุณภาพ			4			5	6	12			11			1	10		7	(2)
<b>รวม</b>	<b>2</b>		<b>1</b>														<b>10</b>	
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>51</b>	

หมายเหตุ: ตัวเลขที่อยู่ในช่อง คือ เลขหน้าของเอกสารรายงานประจำปี 2547, 2548 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ซึ่งนำมาวิเคราะห์ ปรากฏอยู่ในรายการอ้างอิง

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สาระแบบอิงความหมาย (semantic) พบว่าปรัชญาและ  
 ภาควิชาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการเรียนรู้และพัฒนา กลุ่มการ  
 พัฒนาท้องถิ่น และกลุ่มการบริหารจัดการ พบว่า ส่วนที่มีข้อความว่าด้วยปรัชญาและภาควิชาที่มีความ  
 สูงสุดคือ ว่าด้วยการพัฒนาท้องถิ่น มีความถี่ถึง 29 นอกจากนั้นคือ การเรียนรู้และพัฒนา มีความถี่ 12  
 และการบริหารจัดการ มีความถี่ 10 รวมกันได้ความถี่ที่ปรากฏ รวม 51 แต่ถ้ามาดูลักษณะของแต่ละ  
 ประเด็นย่อยก็พบว่าเรื่องที่เน้นมากที่สุดคือ เรื่องของการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีความถี่ 9 รอง  
 ลงมาคือ เรื่องของชั้นนำคุณภาพ ความถี่ 6 รองลงมาคือ เรื่องของนำชุมชนพัฒนา ซึ่งก็เท่ากับเรื่องการให้  
 โอกาสทางการศึกษา ส่วนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา คือ เรื่องของเสริมสร้างปัญญาและความเป็นเลิศทาง  
 วิชาการ มีความถี่ต่ำกว่า ถ้าดูความเป็นเอกลักษณ์ จะพบว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มภาคเหนือตอนล่างขนาด  
 ใหญ่ จะมีเอกลักษณ์เรื่องนำวิชาการสู่ชุมชนเอกลักษณ์ของกลุ่มภาคอีสานตอนล่างของมหาวิทยาลัย  
 ขนาดใหญ่จะอยู่ที่เรื่องเสริมสร้างปัญญา และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่ กลุ่มภาค  
 กลางจะอยู่ที่เรื่องนำชุมชนพัฒนา ถ้าดูตัวร่วมทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่าบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 ในภาพรวมคือ การศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเน้นคุณภาพ ให้โอกาสทางการศึกษา นำชุมชน  
 พัฒนา เสริมสร้างปัญญา และถ้าดูในเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการ จะอยู่ในกลุ่มภาคอีสานตอนบน  
 ทั้งมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่และขนาดเล็ก จะเห็นได้ว่า ภาคอีสานตอนบนมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่และ  
 ขนาดเล็กจะมีเอกลักษณ์ปรัชญาที่เหมือนกันทั้ง 3 กลุ่ม ในเรื่องของความเป็นเลิศทางวิชาการ  
 นำชุมชนพัฒนา และชั้นนำคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กในกลุ่มภาคตะวันออกจะเน้นเรื่องการ  
 พัฒนาที่ยั่งยืน เพราะนายกสภามหาวิทยาลัยมีนโยบายเน้นมากในเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน



สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10: วิทยาลัยศึนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วิทยาลัยศึน	กลุ่มกรุงเทพฯ		กลุ่มภาคเหนือตอนบน		กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง		กลุ่มภาคอีสานตอนบน		กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง		กลุ่มภาคกลาง		กลุ่มภาคตะวันตก		กลุ่มภาคใต้		รวมความดี	ลำดับความดีจากสูงไปต่ำ
	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก		
การอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น																		
• มหาวิทยาลัยต้นแบบเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น															10		1	(4)
• มหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำเพื่อปวงชน	3																1	(4)
• มหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาค									1								1	(4)
• สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น			8		7		6	12							4		5	(1)
• ที่พึ่งของท้องถิ่น		4				5											2	(3)
• ชุมชนวิชาการ						5											1	(4)
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>					<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	
พัฒนาทรัพยากรให้เข้มแข็งยิ่งขึ้นและแข่งขันได้																		
• พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในท้องถิ่นและภูมิภาค			8							1							2	(3)
• เสริมสร้างคุณภาพคนชุมชน สังคมไทยให้เข้มแข็งและยั่งยืน						5			4								2	(3)
• มีคุณภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของชุมชน														3			1	(4)
<b>รวม</b>			<b>1</b>			<b>1</b>			<b>1</b>	<b>1</b>				<b>1</b>			<b>5</b>	

หมายเหตุ: ตัวเลขที่อยู่ในช่อง คือ เลขหน้าของเอกสารรายงานประจำปี 2547, 2548 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ซึ่งนำมาวิเคราะห์ปรากฏอยู่ในรายการข้างอิง

ตารางที่ 10: วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

วิสัยทัศน์	กลุ่ม กรุงเทพฯ		กลุ่มภาค เหนือตอนบน		กลุ่มภาค เหนือตอนล่าง		กลุ่มภาคอีสาน ตอนบน		กลุ่มภาคอีสาน ตอนล่าง		กลุ่ม ภาคกลาง		กลุ่มภาค ตะวันตก		กลุ่ม ภาคใต้		รวม ความถี่	ลำดับความถี่ จากสูงไปต่ำ
	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก		
<b>สร้างองค์ความรู้ บูรณาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและสากลเพื่อ การพัฒนาท้องถิ่น</b>																		
• มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้			8		5		12				6						4	(2)
• แหล่งความรู้ชุมชน					5		12		1	11							4	(2)
• ศึกษา วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและ สากล พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน																1	1	(4)
<b>รวม</b>			<b>1</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>					<b>1</b>	<b>9</b>	
<b>พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน</b>																		
• วิจัยควบคู่การเรียนการสอน				12													1	(4)
• ผลิตภัณฑ์มีความรู้คู่คุณธรรม									4							4	2	(3)
• พัฒนาด้านสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี				12													1	(4)
<b>รวม</b>				<b>2</b>					<b>1</b>							<b>1</b>	<b>4</b>	

หมายเหตุ: ตัวเลขที่อยู่ในช่อง คือ เลขหน้าของเอกสารรายงานประจำปี 2547, 2548 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ซึ่งนำมาวิเคราะห์ ปรากฏอยู่ในรายการอ้างอิง

ตารางที่ 10: วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

วิสัยทัศน์	กลุ่ม กรุงเทพฯ		กลุ่มภาค เหนือตอนบน		กลุ่มภาค เหนือตอนล่าง		กลุ่มภาคอีสาน ตอนบน		กลุ่มภาคอีสาน ตอนล่าง		กลุ่ม ภาคกลาง		กลุ่มภาค ตะวันตก		กลุ่ม ภาคใต้		รวม ความถี่	ลำดับความถี่ จากสูงไปต่ำ	
	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก			
พัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความ เป็นเลิศ																			
• ผู้นำด้านศิลปและวัฒนธรรมภาคใต้																4	1		
• มีคุณภาพและได้รับความเชื่อถือ				12									2				2		
• มหาวิทยาลัยชั้นนำมีคุณภาพ มาตรฐาน							6											1	
<b>รวม</b>				1			1						1		1		4		
<b>รวมทั้งหมด</b>	1	1	3	3	1	4	2	3	2	3	1	1	1	1	1	5	33		

หมายเหตุ: ตัวเลขที่อยู่ในช่อง คือ เลขหน้าของเอกสารรายงานประจำปี 2547, 2548 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ซึ่งนำมาวิเคราะห์ ปรากฏอยู่ในรายการข้างอิง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 10 ได้ผลการวิเคราะห์สาระตามความหมายของคำตามแบบของ semantic พบว่าวิทยาลัยศรัทธาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. การอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
2. พัฒนาศักยภาพคนให้เข้มแข็งยั่งยืนและแข่งขันได้
3. สร้างสรรค์ความรู้บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและสากลเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
4. พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และ
5. พัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ

นอกจากนี้ยังพบว่าส่วนที่มีข้อความว่าด้วยวิทยาลัยที่มีความถี่สูงสุดคือ เรื่อง การอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (11) รองลงมาคือ การสร้างองค์ความรู้ บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและสากลเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (9) และพัฒนาศรัทธาคนให้เข้มแข็งยั่งยืนและแข่งขันได้ (5) และที่มีความถี่เท่ากัน (4) คือ พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ และถ้ามาดูลักษณะประเด็นย่อยของแต่ละเรื่องจะพบว่าจะเน้นมากที่สุดคือ สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น รองลงมาคือ เป็นของมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้และแหล่งความรู้ของชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนบนขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีวิทยาลัยที่มากมายเน้นหลายเรื่อง ต่างกับบางแห่งที่เน้นเรื่องเดียว เช่น กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร จะเน้นเรื่องมหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำเพื่อปวงชน เหมือนกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่จะเน้นเรื่องการเรียนรู้แบบเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และมหาวิทยาลัยขนาดเล็กของภาคใต้ก็จะเน้นหลายเรื่อง เช่น ความเป็นผู้นำด้านศิลปวัฒนธรรม แหล่งความรู้ชุมชน ผลการศึกษาตัวร่วมสามารถสรุปว่าบริบทในภาพรวมของวิทยาลัยศรัทธาคือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ และเป็นแหล่งความรู้ของชุมชน ในภาพรวมแล้วจะพบว่ามีความถี่ในเรื่องของการวิจัยควบคู่กับการเรียนการสอน การพัฒนาด้านสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงการศึกษา วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและสากล เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน รวมทั้ง มีคุณภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของชุมชน ซึ่งอยู่ในอันดับน้อยที่สุด คือ มีความถี่ต่ำที่สุด(1) แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับคณาจารย์และนักศึกษามีน้อยกว่าเรื่องของการพัฒนาท้องถิ่น คือ ไม่เน้นเรื่องการเรียนการสอน เป็นสำคัญ

ตารางที่ 11 : พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พันธกิจ	กลุ่ม กรุงเทพฯ		กลุ่มภาค เหนือตอน บน		กลุ่มภาค เหนือตอนล่าง		กลุ่มภาค อีสานตอนบน		กลุ่มภาคอีสาน ตอนล่าง		กลุ่ม ภาคกลาง		กลุ่มภาค ตะวันตก		กลุ่ม ภาคใต้		รวม ความถี่	ลำดับความถี่ จากสูงไปต่ำ
	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก		
<b>จัดการเรียนการสอนอย่างมี คุณภาพ</b>																		
• พัฒนาระบบการศึกษาให้มี คุณภาพ			8				12		3						10	4	5	
• ผลักดันขีดที่มีความรู้ มีคุณธรรม คุณภาพและมีจิตสำนึกความ รับผิดชอบต่อชุมชน	2	4	8	12			6		4	3	11	6	3		10		11	(3)
• จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพ ชั้นสูง					7	5					11						3	
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	
<b>ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษา</b>																		
• ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษา	2		8		7	5	6								10		6	
• ส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาและ วิชาชีพครู				12	7	5	6		4	3			6	3			8	
<b>รวม</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>		<b>14</b>	

หมายเหตุ: ตัวเลขที่อยู่ในช่อง คือ เลขหน้าของเอกสารรายงานประจำปี 2547, 2548 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ซึ่งนำมาวิเคราะห์ ปรากฏอยู่ในรายการข้างนี้



ตารางที่ 11 : พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

พันธกิจ	กลุ่ม กรุงเทพฯ		กลุ่มภาค เหนือตอนบน		กลุ่มภาค เหนือตอนล่าง		กลุ่มภาคอีสาน ตอนบน		กลุ่มภาคอีสาน ตอนล่าง		กลุ่ม ภาคกลาง		กลุ่มภาค ตะวันตก		กลุ่ม ภาคใต้		รวม ความถี่	ลำดับความถี่ จากสูงไปต่ำ
	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก		
<b>สร้างเสริมโอกาสและพัฒนา คุณภาพชีวิตและชุมชน</b>																		
• วิจัยสร้างองค์ความรู้ บริการวิชาการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น	2	4	8	12	7	5	6	12	4	3	11	6	3	2	10		15	(1)
• สร้างโอกาสทางการศึกษาแก่คนในท้องถิ่น																		
• อนุรักษ์และส่งเสริมการพัฒนาสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืนเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในท้องถิ่น												6	3				2	
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>17</b>	
<b>ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี</b>																		
• พัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น																		
• สืบสานโครงการพระราชดำริ				12														
<b>รวม</b>				<b>1</b>						<b>1</b>		<b>2</b>					<b>4</b>	

หมายเหตุ: ตัวเลขที่อยู่ในช่อง คือ เลขหน้าของเอกสารรายงานประจำปี 2547, 2548 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ซึ่งนำมาวิเคราะห์ ปรากฏอยู่ในรายการข้างนี้

ตารางที่ 11 : พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

พันธกิจ	กลุ่ม กรุงเทพฯ		กลุ่มภาค เหนือตอนบน		กลุ่มภาค เหนือตอนล่าง		กลุ่มภาคอีสาน ตอนบน		กลุ่มภาคอีสาน ตอนล่าง		กลุ่ม ภาคกลาง		กลุ่มภาค ตะวันตก		กลุ่ม ภาคใต้		รวม ความดี	ลำดับความดี จากสูงไปต่ำ
	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก		
<b>สร้างเครือข่ายพันธมิตร</b>																		
• ประสานความร่วมมือช่วยเหลือ เกื้อกูลระหว่างมหาวิทยาลัยชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่นและองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อ การพัฒนาท้องถิ่น												6					1	
<b>รวม</b>											1						1	
<b>ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</b>																		
• อนุรักษ์ พัฒนาและบริการข้อมูล สารสนเทศทางด้านศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม	2		8	12	7	5	6		4	3	11	6	3			4	12	(2)
<b>รวม</b>	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1			1	12	
<b>รวมทั้งหมด</b>	4	2	5	5	5	5	5	2	4	6	4	8	5	1	4	2	67	

หมายเหตุ: ตัวเลขที่อยู่ในช่อง คือ เลขหน้าของเอกสารรายงานประจำปี 2547, 2548 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ซึ่งนำมาวิเคราะห์ปรากฏอยู่ในรายการข้างถึง

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สาระแบบดูความหมายของคำหรือแบบ semantic พบว่า พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ด้าน คือ

1. ด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ
2. การผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การเสริมสร้างโอกาสและพัฒนาคุณภาพชีวิตและชุมชน
4. ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี
5. สร้างเครือข่ายพันธมิตร และ
6. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

นอกจากนี้ยังพบว่าส่วนที่มีความถี่มากที่สุด มีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ (19) รองลงมาคือ การเสริมสร้างโอกาสและพัฒนาคุณภาพชีวิตและชุมชน (17) ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (14) และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (12) ถ้าพิจารณารายข้อย่อยจะพบว่า ความถี่มากที่สุดจะเป็นเรื่อง การวิจัย สร้างองค์ความรู้ บริการวิชาการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชนทั่วไป (15) รองลงมาคือเรื่อง การอนุรักษ์ พัฒนาและบริการข้อมูลสารสนเทศทางด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม (12) และการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ มีคุณธรรม คุณภาพและมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อชุมชน (11) เป็นที่น่าสังเกตว่าเรื่องของความเป็นเครือข่ายจะไม่มีการเน้นมาก ซึ่งในทางปฏิบัติตามที่ได้สอบถามและสัมภาษณ์อธิการบดี หลายท่านบอกว่าตั้งแต่ไม่มีสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏแล้วความเป็นเครือข่ายระหว่างราชภัฏด้วยกันเองก็ลดน้อยลง เมื่อแต่ละแห่งเป็นมหาวิทยาลัยและเป็นนิติบุคคลแล้วก็เหมือนจะต่างคนต่างอยู่

สรุป ในภาพรวมพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นเรื่องของการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ มีคุณธรรม คุณภาพและมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อชุมชน ซึ่งในเรื่องคุณภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏก็ยังเป็นที่กังวลของสังคม ดังนั้นถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะได้มีการพัฒนาในเรื่องคุณภาพของบัณฑิตก็จะเป็นสิ่งที่ดีมาก รวมถึงเรื่องคุณธรรมก็เป็นเรื่องที่สังคมให้ความสนใจและอยากให้คนไทยมีคุณธรรมมากกว่านี้ ไม่เห็นด้วยกับเรื่องของความเก่งแต่ไม่มีคุณธรรม และเรื่องที่สำคัญอีกเรื่องคือเรื่องของการวิจัย สร้างองค์ความรู้ บริการวิชาการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น เป็นเรื่องสำคัญและเป็นหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏจริงๆ ซึ่งผลการวิเคราะห์ก็บ่งชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นอันดับแรก

ตารางที่ 12 : ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ยุทธศาสตร์	กลุ่ม กรุงเทพฯ		กลุ่มภาค เหนือตอนบน		กลุ่มภาค เหนือตอนล่าง		กลุ่มภาคอีสาน ตอนบน		กลุ่มภาคอีสาน ตอนล่าง		กลุ่ม ภาคกลาง		กลุ่มภาค ตะวันตก		กลุ่ม ภาคใต้		รวม ความดี	ลำดับความดี จากสูงไปต่ำ
	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก		
<b>การพัฒนา</b>																		
• พัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรม	10	5	9			5		13	4			7		2			8	(1)
• พัฒนาคุณภาพบัณฑิต	8					5		13	4			7					5	
• พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณภาพและคุณธรรม	6					5			4			7					4	
• พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประชาชนโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	12									3							2	
<b>รวม</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>3</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b>3</b>		<b>1</b>			<b>19</b>	
<b>การเสริมสร้าง</b>																		
• เสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา	12	5	9			5		13	3								6	(2)
• เสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน	12	5	9			5	6								5		6	
• เสริมสร้างการพัฒนาชุมชนและแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน	12		9														2	
• สร้างจิตสำนึกท้องถิ่น		5													5-		2	
• สร้างคนดี คนเก่งสู่สังคม	7		9														2	
• สร้างมาตรฐานสากลทางวิชาการ	7		9				6						3				4	
<b>รวม</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>1</b>		<b>2</b>		<b>22</b>	

หมายเหตุ: ตัวเลขที่อยู่ในช่อง คือ เลขหน้าของเอกสารรายงานประจำปี 2547, 2548 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ซึ่งนำมาวิเคราะห์ ปรากฏอยู่ในรายการข้างอิง

ตารางที่ 12 : ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	กลุ่ม กรุงเทพฯ		กลุ่มภาค เหนือตอนบน		กลุ่มภาค เหนือตอนล่าง		กลุ่มภาคอีสาน ตอนบน		กลุ่มภาคอีสาน ตอนล่าง		กลุ่ม ภาคกลาง		กลุ่มภาค ตะวันตก		กลุ่ม ภาคใต้		รวม ความดี	ลำดับความดี จากสูงไปต่ำ
	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก		
<b>การขยาย</b>																		
• ขยายและพัฒนางานบริการ วิชาการแก่ชุมชน	12													2		5	3	
• ขยายและพัฒนา ทะนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	13										11					5	3	
<b>รวม</b>	<b>2</b>										<b>1</b>			<b>1</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>การปรับ</b>																		
• ปรับระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน	15	5		12						3		7				5	6	(2)
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>						<b>1</b>		<b>1</b>				<b>1</b>	<b>6</b>	
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>		<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	<b>53</b>	

หมายเหตุ: ตัวเลขที่อยู่ในช่อง คือ เลขหน้าของเอกสารรายงานประจำปี 2547, 2548 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ซึ่งนำมาวิเคราะห์ ปรากฏอยู่ในรายการอ้างอิง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 12: ยุทธศาสตร์ ผลการวิเคราะห์สาระแบบดูความหมายของคำหรือ semantic พบว่า ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือ (1) ด้านการพัฒนา (2) ด้านการเสริมสร้าง (3) ด้านการขยาย และ (4) ด้านการปรับ

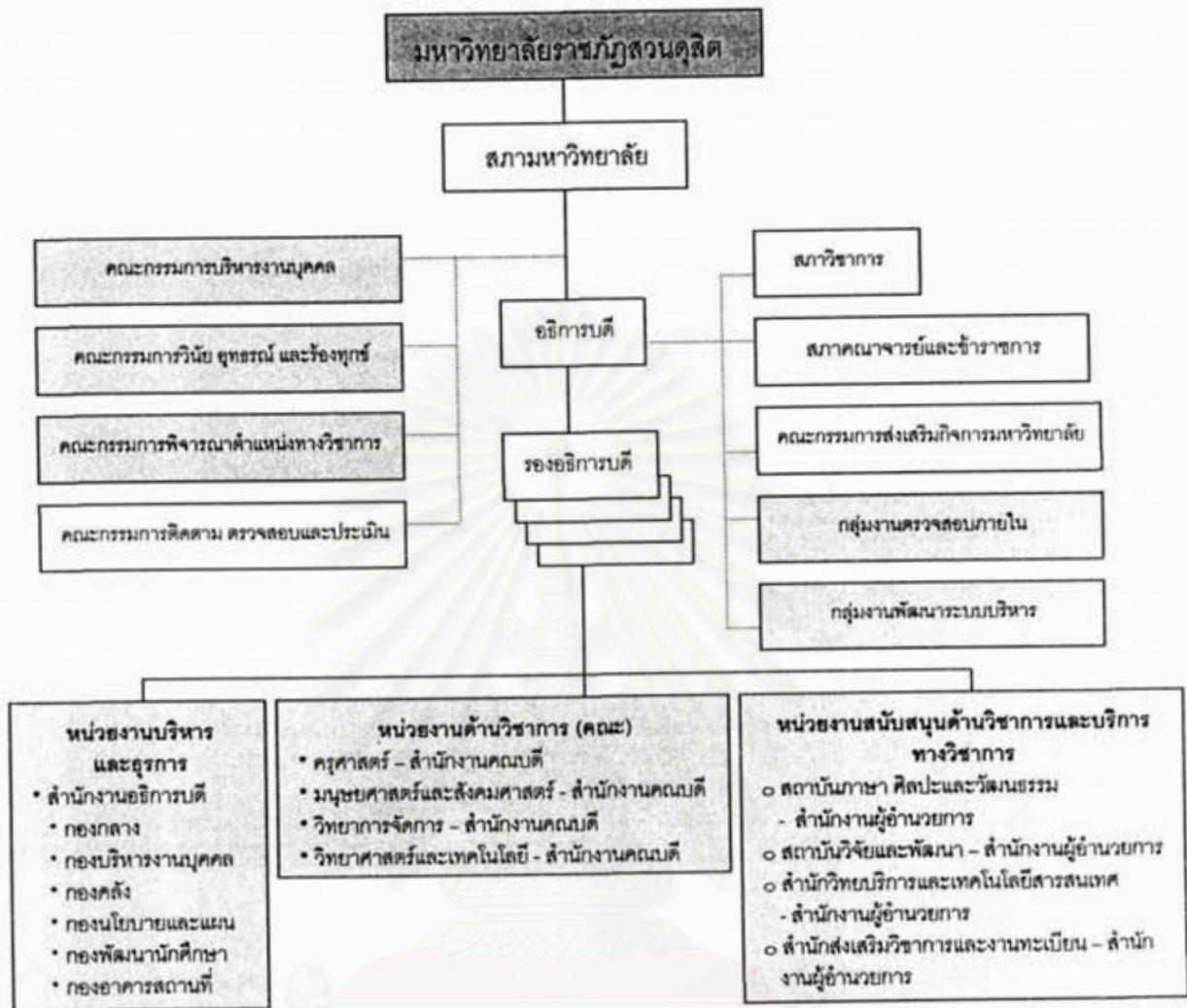
นอกจากนี้พบว่าส่วนที่มีข้อความว่าด้วยยุทธศาสตร์ มีความถี่สูงสุดคือ ด้านการเสริมสร้าง (22) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนา (19) สำหรับด้านการขยายและการปรับ มีความถี่เท่ากันคือ (6) รวมความถี่ทั้งสิ้น 53 หากจะพิจารณาเป็นรายข้อย่อยจะพบว่า มีความถี่ในเรื่องพัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรม (8) เป็นลำดับแรก รองลงมาคือเรื่อง การเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา (6) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน (6) และการปรับระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (6) จากการวิเคราะห์สาระในเรื่องของยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากรายงานประจำปี พบว่า เอกสารรายงานของมหาวิทยาลัย 2 แห่ง ไม่ได้กล่าวถึงเรื่องยุทธศาสตร์เลย อาจเกิดจากความบกพร่องในการตรวจทานต้นฉบับการพิมพ์เพราะมหาวิทยาลัยทุกแห่งต้องกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย ชื่อน่าสังเกต คือ ความถี่ในเรื่องของการพัฒนาครู (4) พัฒนาคุณภาพบัณฑิต (5) สร้างคนดี คนเก่งสู่สังคม (2) อยู่ในลำดับต่ำ แสดงให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่เน้นเรื่องของคนอาจารย์ และนักศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตที่สำคัญของมหาวิทยาลัย

ดังนั้น สามารถสรุปภาพรวมยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ว่าเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา พัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรม เสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน ปรับระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

### 2.1.3 โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการศึกษาโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 36 แห่ง จากเอกสารรายงานประจำปี พ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2548 พบว่ามีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 8 แห่ง ไม่ได้แสดงโครงสร้างการบริหารงานไว้ในเอกสารรายงานประจำปี และจากการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ปรากฏอยู่ 28 แห่ง สามารถสรุปได้เป็น 3 แบบ ดังต่อไปนี้

แบบที่ 1 โครงสร้างการบริหารงานแบบหน่วยงานหรือตามการปฏิบัติงาน (functional) มีมหาวิทยาลัยราชภัฏรวม 20 แห่งที่จัดโครงสร้างการบริหารงานแบบนี้ ดังตัวอย่างของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ที่มีโครงสร้าง ดังนี้



ที่มา: รายงานประจำปี 2547, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

จากโครงสร้างการบริหารแบบหน่วยงานหรือตามการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย และมีอำนาจตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 มีอธิการบดีปฏิบัติตามนโยบาย ดูแลงานบริหารและวิชาการ มีสภาวิชาการ สภาคณาจารย์และข้าราชการ คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาของอธิการบดี เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการดำเนินงาน การบริหารงาน ความเข้มแข็งทางด้านวิชาการและวิชาชีพด้วย มีหน่วยงานระดับคณะเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดการศึกษาอย่างน้อย 4 คณะ ได้แก่ คณะศึกษาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยอาจมีคณะมากกว่านี้ตามศักยภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานสนับสนุนการจัดการศึกษา อันประกอบด้วย สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักกิจการนักศึกษา สำนักวิจัยและพัฒนา สำนักวางแผนและพัฒนาและ

สำนักหรือศูนย์อื่นๆที่มหาวิทยาลัยสามารถจัดตั้งได้โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานลักษณะโครงการจัดตั้ง เช่น ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์ภาษา สำนักบัณฑิต รวมทั้งมีหน่วยงานบริการและพัฒนา อันประกอบด้วย สำนักงานอธิการบดีและหน่วยงานอื่นๆซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถจัดตั้งขึ้น หน่วยงานเหล่านี้มีหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

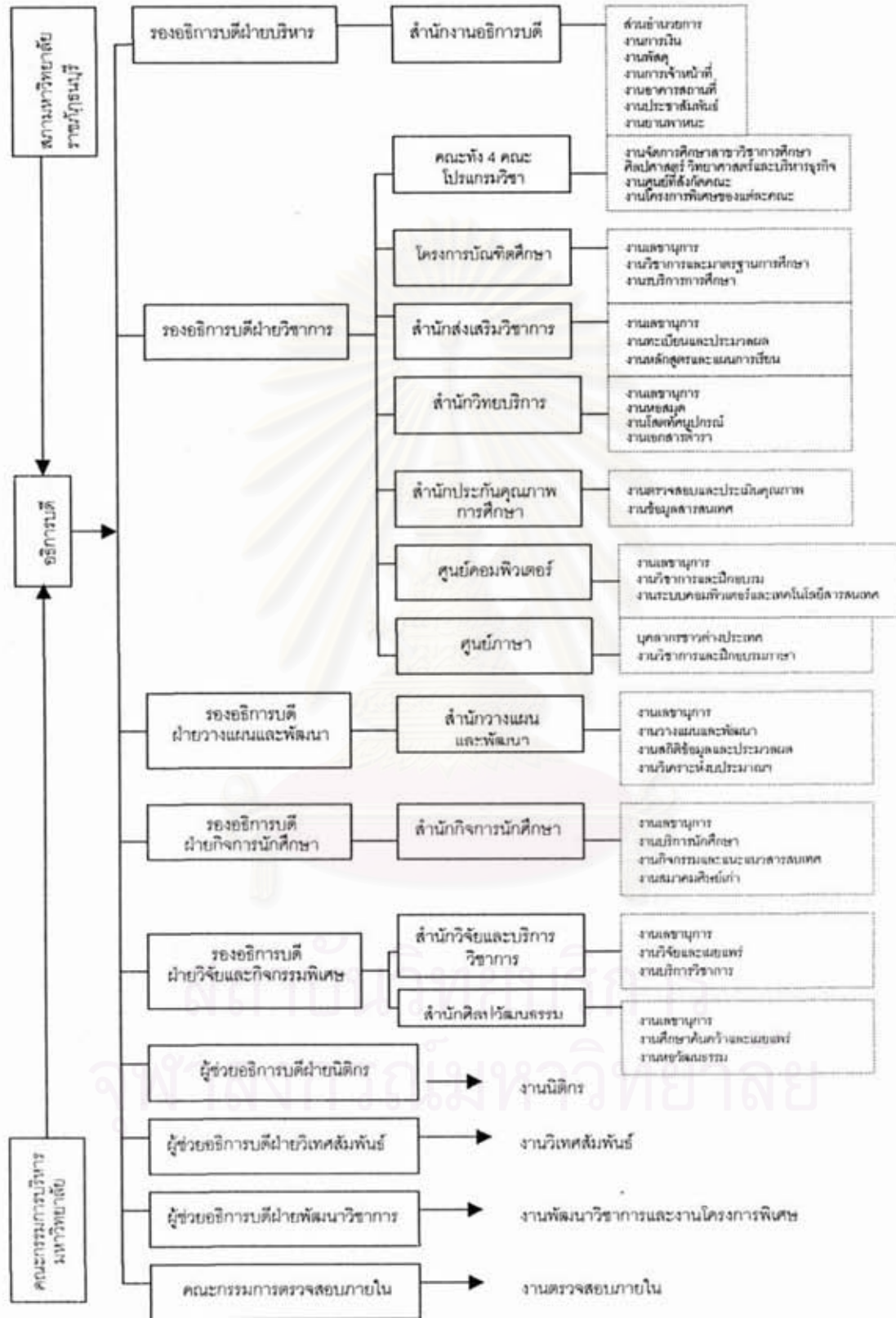
การจัดโครงสร้างแบบหน่วยงานมีลักษณะเฉพาะคือ หน่วยงานต่างๆเป็นศูนย์ปฏิบัติการ หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้บริหารอิสระโดยรับผิดชอบในหน่วยงานของตนและทรัพยากรต่างๆ เต็มที่เป็นการกระจายอำนาจในการบริหาร ผู้บริหารสูงสุด (อธิการบดี) สามารถปล่อยวางงานประจำ เพื่อเน้นงานยุทธศาสตร์ขององค์กรใหญ่ การจัดโครงสร้างแบบนี้ก่อให้เกิดกิจกรรมหลากหลายและสามารถตรวจสอบ กำกับดูแลได้โดยตรงกับหน่วยงานที่รับผิดชอบนั้นๆ เป็นโครงสร้างใหม่ เป็นการจัดองค์กรให้มีระดับขึ้น การบังคับบัญชาน้อยที่สุด จากการทำงานตามสายงานเปลี่ยนเป็นการทำงานร่วมกัน เป็นทีม

แบบที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานแบบองค์การแนวนอน (horizontal) มีมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีเพียงแห่งเดียวที่จัดโครงสร้างในลักษณะนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### โครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี



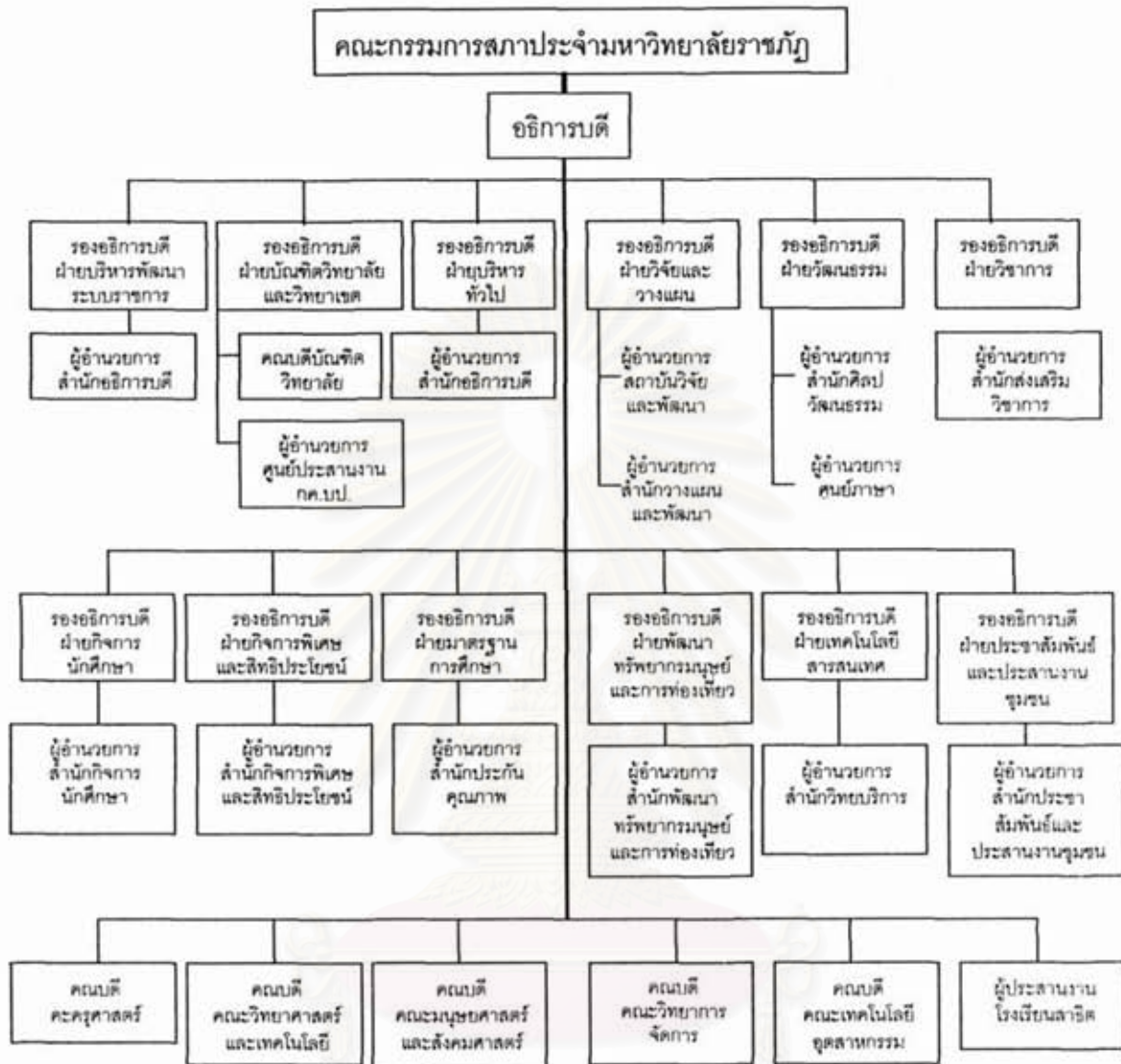
ที่มา: รายงานประจำปี 2547, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

โครงสร้างการบริหารแบบองค์การแนวราบคือสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยอยู่ในระนาบเดียวกับอธิการบดี มีการให้นโยบาย คำปรึกษา มีการหารือกันอยู่ตลอดเวลา และอธิการบดีนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองอธิการบดีจำนวน 5 คน ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายกิจการนักศึกษา และฝ่ายวิจัยและกิจการพิเศษ จากโครงสร้างจะพบว่า รองอธิการบดีฝ่ายบริหารจะดูแลสำนักงานอธิการบดีและต้องรู้เรื่องทุกเรื่องของมหาวิทยาลัย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการจะรับผิดชอบมากที่สุด ดูแลคณะทั้ง 4 คณะ โครงการบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการ สำนักวิทยบริการ สำนักประกันคุณภาพการศึกษา ศูนย์คอมพิวเตอร์และศูนย์ภาษา รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ดูแลสำนักกิจการนักศึกษา และรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและกิจการพิเศษ ดูแลสำนักวิจัยและบริการวิชาการและสำนักศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้อธิการบดีแต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดี 3 ฝ่าย ประกอบด้วย ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายนิติกร ดูแลงานนิติกร ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ดูแลงานวิเทศสัมพันธ์ และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาวิชาการดูแลงานพัฒนาวิชาการและงานโครงการพิเศษ รวมทั้งได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในเพื่อดูแลงานตรวจสอบภายใน โดยทั้งหมดที่กล่าวมานี้ขึ้นอยู่กับอธิการบดี

**แบบที่ 3** โครงสร้างการบริหารงานแบบบูรณาการ (integrative) คือ โครงสร้างการบริหารงานที่นำบางส่วน of โครงสร้างการบริหารแบบที่หนึ่งและแบบที่สอง มารวมกัน ซึ่งเป็นโครงสร้างแบบเก่า มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 8 แห่งที่จัดโครงสร้างการบริหารแบบบูรณาการ ขอยกตัวอย่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย



ที่มา: รายงานประจำปี 2547, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

จากโครงสร้างดังกล่าวจะพบว่า ประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ กำหนดนโยบาย ควบคุมดูแลกิจกรรมทั่วไปของมหาวิทยาลัย มีอธิการบดีปฏิบัติตามนโยบาย ตามโครงสร้างนี้ มหาวิทยาลัยแต่งตั้งผู้บริหารระดับรองอธิการบดีและผู้ช่วยรองอธิการบดีมากมาย โครงสร้างการบริหารงานใหญ่มาก มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาตามสายงานมากเป็นโครงสร้างอึดอัดไม่กระตือรือร้น การตัดสินใจส่วนใหญ่ก็ยังคงระดับสูง ไม่เกิดการตัดสินใจระดับล่าง หน่วยงานในองค์กรแยกกันทำงาน ไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กัน ไม่มีการกระจายอำนาจ ยังคงเป็นโครงสร้างการบริหารงานแบบเก่าเมื่อสมัยเป็นสถาบันราชภัฏ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่งในปัจจุบันที่ยังไม่จัดทำโครงสร้างการบริหารงานแบบใหม่ก็ยังคงใช้โครงสร้างการบริหารงานแบบนี้อยู่

### 2.1.4 สรุปเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ : กรณีศึกษา 16 แห่ง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้านบริบท โครงสร้างการบริหารงาน หน่วยงาน วิทยาลัยฯ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถสรุปเอกลักษณ์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ : กรณีศึกษา 16 แห่ง ได้ดังต่อไปนี้

#### 1. ที่ตั้งและขนาด

แบ่งตามเขตภูมิศาสตร์เป็น 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มกรุงเทพมหานคร กลุ่มภาคเหนือตอนบน กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มภาคอีสานตอนบน เขตภาคอีสานตอนล่าง กลุ่มภาคกลาง กลุ่มภาคตะวันตก และกลุ่มภาคใต้ แต่ละกลุ่มแบ่งเป็น 2 มหาวิทยาลัย ขนาดใหญ่ 1 แห่ง และขนาดเล็ก 1 แห่ง

#### 2. ปรัชญา/ปณิธาน

ปรัชญา/ปณิธานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง สามารถจัดเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการเรียนรู้และพัฒนา กลุ่มการพัฒนาท้องถิ่น และกลุ่มการบริหารจัดการ ผลการศึกษาพบว่า เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และขนาดเล็กในกลุ่มกรุงเทพมหานคร คือ การพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการเชิดชูคุณธรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และเล็กในกลุ่มภาคเหนือตอนบนคือ การศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ส่วนเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็ก กลุ่มภาคเหนือตอนล่างคือเสริมสร้างปัญญา และ เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่คือนำวิชาการสู่ชุมชน เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏขนาดใหญ่และขนาดเล็กของกลุ่มภาคอีสานตอนบน คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ การศึกษาเพื่อ พัฒนาท้องถิ่น นำชุมชนพัฒนา และชั้นนำคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง คือการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และมหาวิทยาลัยขนาดเล็กคือ เสริมสร้างปัญญา กลุ่มภาคกลาง มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่คือนำชุมชนพัฒนา ชี้นำคุณภาพ มหาวิทยาลัยขนาดเล็กคือ ให้โอกาสทางการศึกษา และการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น กลุ่มภาคตะวันตก มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่อยู่ที่พัฒนาคน ให้สมบูรณ์ มหาวิทยาลัยขนาดเล็กอยู่ที่การพัฒนาที่ยั่งยืนและชั้นนำคุณภาพ กลุ่มภาคใต้ มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่มีเอกลักษณ์คือนำชุมชนพัฒนาและชั้นนำคุณภาพ ส่วนมหาวิทยาลัยขนาดเล็กคือ การศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและการให้โอกาสทางการศึกษา

#### 3. วิทยาลัยฯ

วิทยาลัยฯของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มประกอบด้วย 1) การอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น 2) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เข้มแข็งยิ่งขึ้นและแข่งขันได้ 3) สร้างองค์ความรู้ บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและสากลเพื่อพัฒนาท้องถิ่น 4) พัฒนาคณาการการเรียนการสอน และ 5) พัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่

กลุ่มกรุงเทพมหานครคือมหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำเพื่อปวงชนของมหาวิทยาลัยขนาดเล็กคือเรื่องที่ตั้งของท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่กลุ่มภาคเหนือตอนบนคือ สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พัฒนาศักยภาพคนในท้องถิ่นและภูมิภาค และมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยขนาดเล็กคือวิจัยควบคู่การเรียนการสอน พัฒนาด้านสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมีคุณภาพ และได้รับความเชื่อถือ มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่กลุ่มภาคเหนือตอนล่างคือ สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เสริมสร้างคุณภาพของชุมชน สังคมไทยให้เข้มแข็งและยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และเล็กกลุ่มภาคอีสานตอนบนคือสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง คือ เสริมสร้างคุณภาพของชุมชน สังคมไทยให้เข้มแข็งและยั่งยืน และผลิตบัณฑิตมีความรู้คู่คุณธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กกลุ่มภาคอีสานตอนล่างคือ มหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาค มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่กลุ่มภาคกลางคือ แหล่งความรู้ชุมชน มหาวิทยาลัยขนาดเล็กคือ มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่กลุ่มภาคตะวันตก คือ มีคุณภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของชุมชน และมหาวิทยาลัยขนาดเล็กคือ มีคุณภาพและได้รับความเชื่อถือ มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่กลุ่มภาคใต้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยต้นแบบเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และมหาวิทยาลัยขนาดเล็กคือ ศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและสากล พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและเป็นผู้นำด้านศิลปวัฒนธรรมภาคใต้

#### 4. พันธกิจ

พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง สามารถจัดเป็น 6 ด้าน คือ จัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างเสริมโอกาสและพัฒนาคุณภาพชีวิตและชุมชน ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี สร้างเครือข่ายพันธมิตรและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่และเล็กกลุ่มกรุงเทพมหานครคือผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ มีคุณธรรม คุณภาพและมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อชุมชน และวิจัยสร้างองค์ความรู้ บริการวิชาการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่และเล็กกลุ่มภาคเหนือตอนบนคือ ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ มีคุณธรรม คุณภาพและมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อชุมชน วิจัยสร้างองค์ความรู้ บริการวิชาการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่นและอนุรักษ์ พัฒนาและบริการข้อมูลสารสนเทศทางด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และเล็กกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง คือ จัดการศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาและวิชาชีพชั้นสูง และวิจัยสร้างองค์ความรู้ บริการวิชาการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น รวมถึงอนุรักษ์พัฒนาและบริการข้อมูลสารสนเทศทางด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และเล็ก กลุ่มภาคอีสานตอนบนคือ วิจัยสร้างองค์ความรู้ บริการวิชาการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และเล็กกลุ่มภาคอีสานตอนล่างคือ ผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้ พัฒนาชุมชน คุณภาพและมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อชุมชน ส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาและวิชาชีพครู วิจัยสร้างองค์ความรู้ บริการวิชาการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับประชาชนท้องถิ่น รวมทั้งอนุรักษ์ พัฒนาและบริการข้อมูลสารสนเทศทางด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และขนาดเล็ก กลุ่มภาคกลางคือ ผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้มีคุณธรรม คุณภาพและมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อชุมชน วิจัยสร้างองค์ความรู้ บริการวิชาการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น และอนุรักษ์ พัฒนาและบริการข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และขนาดเล็ก กลุ่มภาคตะวันตก คือ การวิจัยสร้างองค์ความรู้ บริการวิชาการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และขนาดเล็กกลุ่มภาคใต้ คือ การพัฒนาระบบการศึกษาให้มีคุณภาพ

## 5. ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง สามารถจัดเป็น 4 ด้านคือ การพัฒนา การเสริมสร้าง การขยาย และการปรับ ผลการศึกษาพบว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และขนาดเล็ก กลุ่มกรุงเทพฯคือ การพัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา สร้างเสริมความเข้มแข็งให้ชุมชน และปรับระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่และขนาดเล็ก กลุ่มภาคเหนือตอนบน แตกต่างกันมาก มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่จะเน้นยุทธศาสตร์การพัฒนาและการเสริมสร้างหลายด้าน แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กจะเน้นเรื่องเดียวคือ การปรับระบบบริหารทำการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ปรากฏว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่ไม่ได้ระบุเรื่องยุทธศาสตร์ไว้ อาจเกิดจากความบกพร่องในการตรวจทานต้นฉบับของเอกสารรายงานประจำปี สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กเน้นเรื่องการพัฒนาและการเสริมสร้างเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคอีสานตอนบน มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่เน้นเรื่องการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน สร้างมาตรฐานสากลทางวิชาการ ในส่วนของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กเน้นพัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพบัณฑิต และเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคอีสานตอนล่าง มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่ เน้นพัฒนาองค์ความรู้ วิจัยและนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพบัณฑิต พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณภาพและคุณธรรม ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กเน้นพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประชาชนโดยใช้ความรู้เป็นฐาน เสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาและปรับระบบบริหารจัดการเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่เน้น เรื่องขยายและพัฒนา ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เน้นภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กเน้นเรื่องการพัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพบัณฑิต พัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษาที่คุณภาพและคุณธรรมและปรับระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่ ใหญ่ เน้นเรื่องสร้างมาตรฐานสากลทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กเน้นเรื่องการพัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรม และขยายและพัฒนางานบริการวิชาการแก่ชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่ไม่ได้ระบุ เรื่องยุทธศาสตร์ อาจเกิดจากการผิดพลาดในการตรวจต้นฉบับเอกสารรายงานประจำ หรืออาจอยู่ ระหว่างปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ใหม่จึงไม่ได้นำพิมพ์ในเอกสาร สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กจะ เน้นหลายด้าน ทั้งด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน ขยายและพัฒนา ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

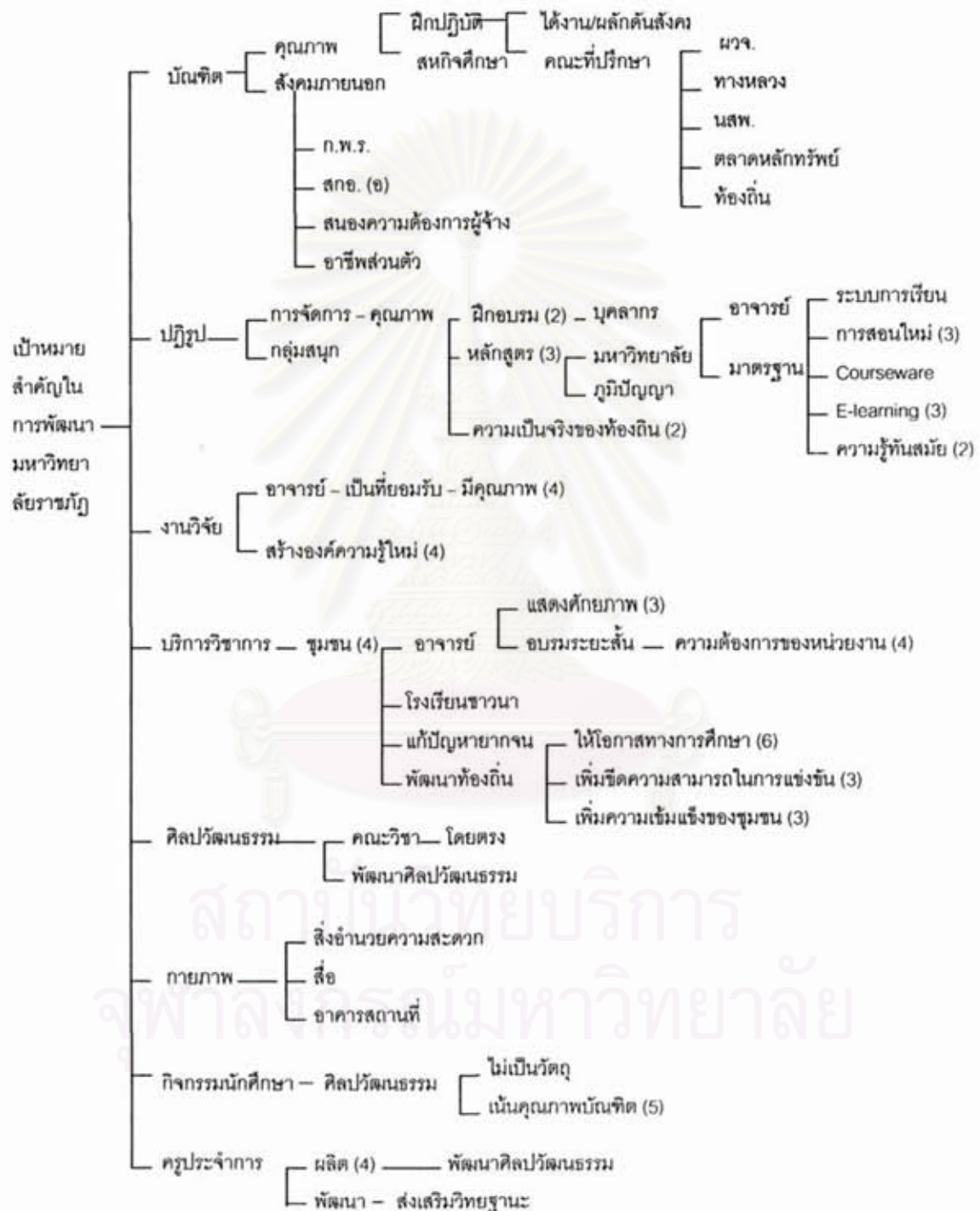
### ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษา 16 แห่ง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์และวิเคราะห์บทสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง มีประเด็นหลักรวม 5 เรื่องได้ดังนี้

1. เป้าหมายสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. สังคมมิติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. ความพึงพอใจและความผิดหวังของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการบริหารงาน ด้านต่างๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. การสื่อสารกับประชาคมภายในมหาวิทยาลัย
5. การบริหารงานด้านบุคลากรทางวิชาการ การเงิน เทอะ และนักศึกษา
6. มิติการนำร่วมและมิติการบริหารร่วมของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## 1. เป้าหมายสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงได้ดังแผนภาพ ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 19 เคนโครงกรม เรื่อง เป้าหมายสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ



หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ความถี่ของความคิดเห็นของอธิการบดี



สรุปแผนภาพที่ 19 เคนโคโรแกรม เรื่อง เป้าหมายสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ จากแผนภาพเคนโคโรแกรม แสดงเป้าหมายสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ มีประเด็นสำคัญที่มุ่งเน้นในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ รวม 8 ด้าน คือ

(1) ด้านบัณฑิต มุ่งสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ เพื่อเข้าสู่สังคมภายนอก โดยมีกรอบในการผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของส่วนราชการและความต้องการของผู้จ้างทั่วไป หรือการสร้างบัณฑิตเพื่อให้สามารถนำไปประกอบอาชีพที่เป็นส่วนตัวได้ ในวิธีการผลิตบัณฑิต จะมีการเน้นให้ได้รับการฝึกปฏิบัติในลักษณะการฝึกงานระหว่างเรียน หรือในบางแห่งจัดรวมไว้หลักสูตรการเรียนการสอนเรียกว่า "สหกิจศึกษา"

(2) การปฏิรูป โดยทำการปฏิรูปการจัดการ ให้เกิดมีคุณภาพ โดยการฝึกอบรมบุคลากรได้แก่ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยให้ได้รับความรู้และมีการตรวจสอบมาตรฐานระบบการเรียนการสอนใหม่ การสร้างหลักสูตรใหม่ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และการนำความรู้สมัยใหม่ต่างๆมาปรับใช้ในการเรียนการสอน นอกจากนี้ในแนวทางการสร้างหลักสูตรใหม่ ไม่ควรลืมนำเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบรรจุไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนประจำท้องถิ่นด้วย

(3) งานวิจัย เพื่อให้เป็นการเสริมสร้างการผลิตองค์ความรู้ใหม่ เป้าหมายหนึ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคืองานวิจัยที่เกิดขึ้นจากอาจารย์ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณลักษณะของนักวิจัย เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และเป็นที่ยอมรับในด้านคุณภาพ

(4) การบริการวิชาการ ภารกิจหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องดำเนินการ คือการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนมหาวิทยาลัย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ดำเนินการทางด้านบริการวิชาการมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงถึงศักยภาพของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งเป็นการให้โอกาสทางการศึกษาให้ชุมชนโดยเพิ่มความเข้มแข็งและเป็นการพัฒนาท้องถิ่นควบคู่กันไป โดยรูปแบบได้จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น เพื่อนำไปประกอบอาชีพ โดยจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของนายจ้างในตลาดแรงงาน

(5) ด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อเป็นการจรรโลงรักษาศิลปวัฒนธรรมที่มีคุณค่าของชาติทุกคณะวิชา และหน่วยงานพัฒนาศิลปวัฒนธรรม ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการจัดกิจกรรมเพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(6) ด้านกายภาพ หมายถึง การจัดการด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และสื่อทางการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงให้เกิดความสะดวกสบายและการให้เกิดการใช้ประโยชน์ในทรัพยากรต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความทันสมัยตลอดเวลา

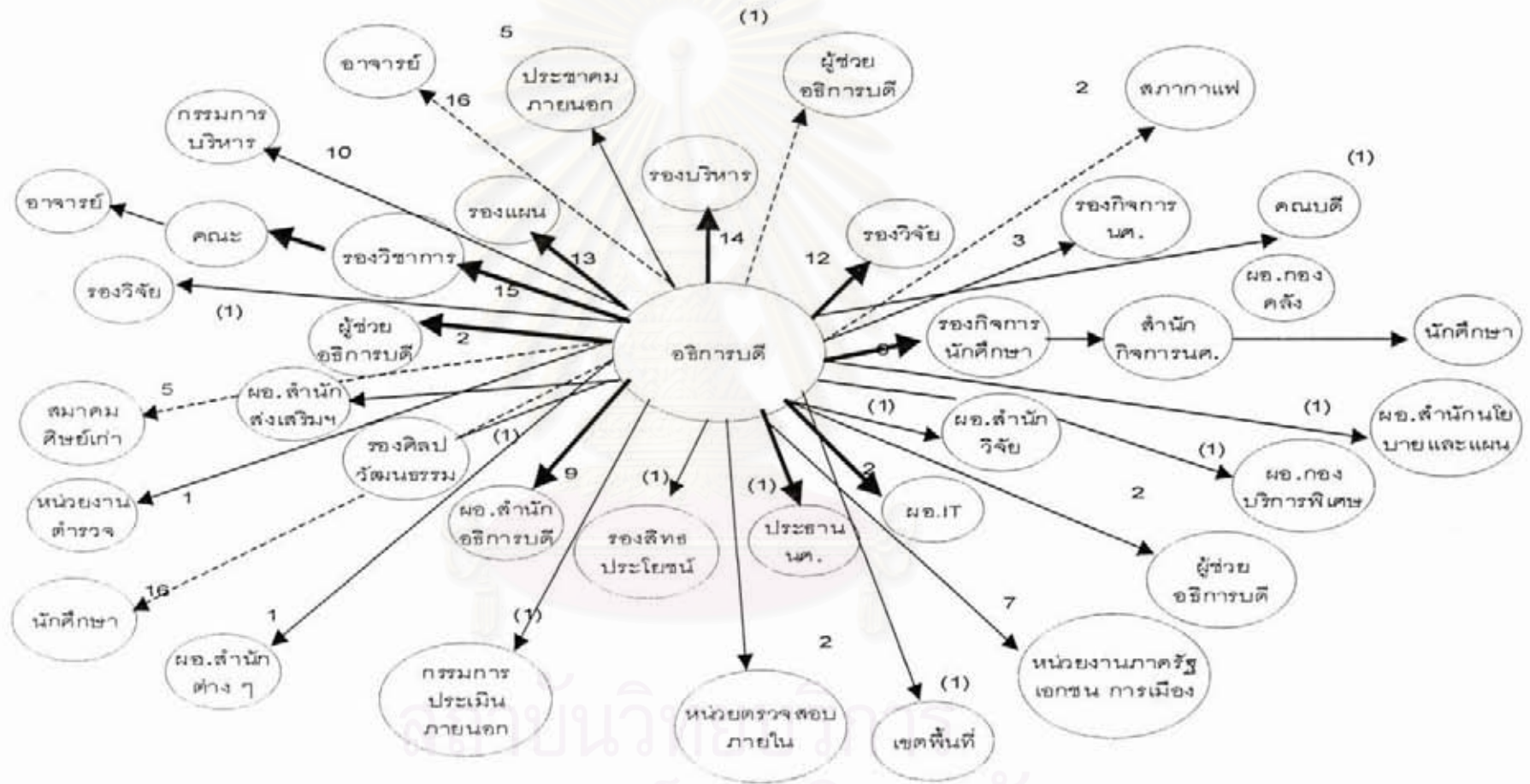
(7) กิจกรรมนักศึกษา ในการดำเนินงานด้านกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏได้มุ่งเน้นให้เกิดกิจกรรมที่กระตุ้นและปลูกฝังให้นิสิตนักศึกษาเป็นบุคคลที่มีคุณภาพทั้งในด้านวิชาการ วิชาชีพ และมีคุณธรรม โดยไม่มุ่งเน้นให้นิสิตนักศึกษาให้ความสำคัญกับเรื่องวัตถุแต่เน้นทางด้านคุณธรรมจริยธรรม และให้เกิดความภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมอันดีของชาติ

(8) ครูประจำการ มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการเพื่อผลิตบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ให้ความรู้แก่เยาวชน นิสิตนักศึกษารุ่นหลัง พร้อมกันนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏก็ได้ดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมวิทยฐานะของคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยให้มีการพัฒนาความรู้ และสร้างงานวิจัยไปในเวลาเดียวกัน

## 2. สังคมมิติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (administrative sociogram)

การนำเสนอรายงานผลในรูปแบบของสังคมมิติ (sociogram) ของงานวิจัยนี้ เป็นการนำเสนอรูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง โดยเป็นการแสดงการสื่อสาร ระหว่างอธิการบดี ถึงผู้ปฏิบัติในระดับรองลงไป อันได้แก่ รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และรองอธิการบดีฝ่ายอื่นๆ ตลอดจน ผู้อำนวยการสำนักงานคณาจารย์ และนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อแสดงถึงความถี่ในการสื่อสารระหว่างอธิการบดีกับประชาคมมหาวิทยาลัยข้างต้น การดำเนินการทางสังคมมิติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความถี่ในการสื่อสาร เพื่อดูผลกระทบที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ที่มาของข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์อธิการบดี ทั้ง 16 คน โดยอธิการบดีเขียนภาพสังคมมิติด้วยตนเอง ทั้งนี้ ในการบริหารงานอธิการบดีได้มีการพบปะสื่อสารกับใครบ้าง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความถี่ของการพบปะ กำหนดไว้ตามลักษณะของเส้นที่ลากไปยังผู้ที่ได้ติดต่อสื่อสารกัน กล่าวคือ ถ้าเขียนเป็นเส้นหนา (—▶) แสดงว่าอธิการบดีมีการพบปะสื่อสารกับผู้นั้นในระดับความถี่บ่อยมาก ถ้าเป็นเส้นบาง (—▶) แสดงว่าอธิการบดีมีการพบปะสื่อสารกับผู้นั้นในความถี่บ่อย ในกรณีเขียนเป็นเส้นปะ (- -▶) แสดงว่าอธิการบดีมีการพบปะกับผู้นั้นนานๆครั้ง ดังแสดงได้ตามแผนภาพที่ 20 ถึงแผนภาพที่ 22 เป็นการนำเสนอภาพสังคมมิติแสดงการสื่อสารของอธิการบดีกับประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม 16 แห่ง และนำเสนอย่อยตามขนาดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขนาดใหญ่ 8 แห่ง และขนาดเล็ก 8 แห่ง รวม 3 ภาพ ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 20 ภาพสังคมมิติแสดงการสื่อสารของอธิการบดีกับประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง



หมายเหตุ

- หมายถึง พบปะบ่อยมาก, (XX) ลูกศร และจำนวนตัวเลข หมายถึง เป้าหมายและความถี่ในการสื่อสาร
- หมายถึง พบปะบ่อย.
- หมายถึง นานๆครั้งจะพบ

จากแผนภาพที่ 20 ภาพสังคมมิติแสดงภาพรวมของการสื่อสารระหว่างอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง กับประชาคมภายในมหาวิทยาลัย อันประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ ผู้อำนวยการสำนักต่างๆ คณาจารย์ และนักศึกษา รวมทั้งประชาคมภายนอก ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐ เอกชน การเมือง สมาคมศิษย์เก่า หน่วยงานตำรวจ กรรมการประเมินภายนอก เขตพื้นที่ และสภากาแฟ

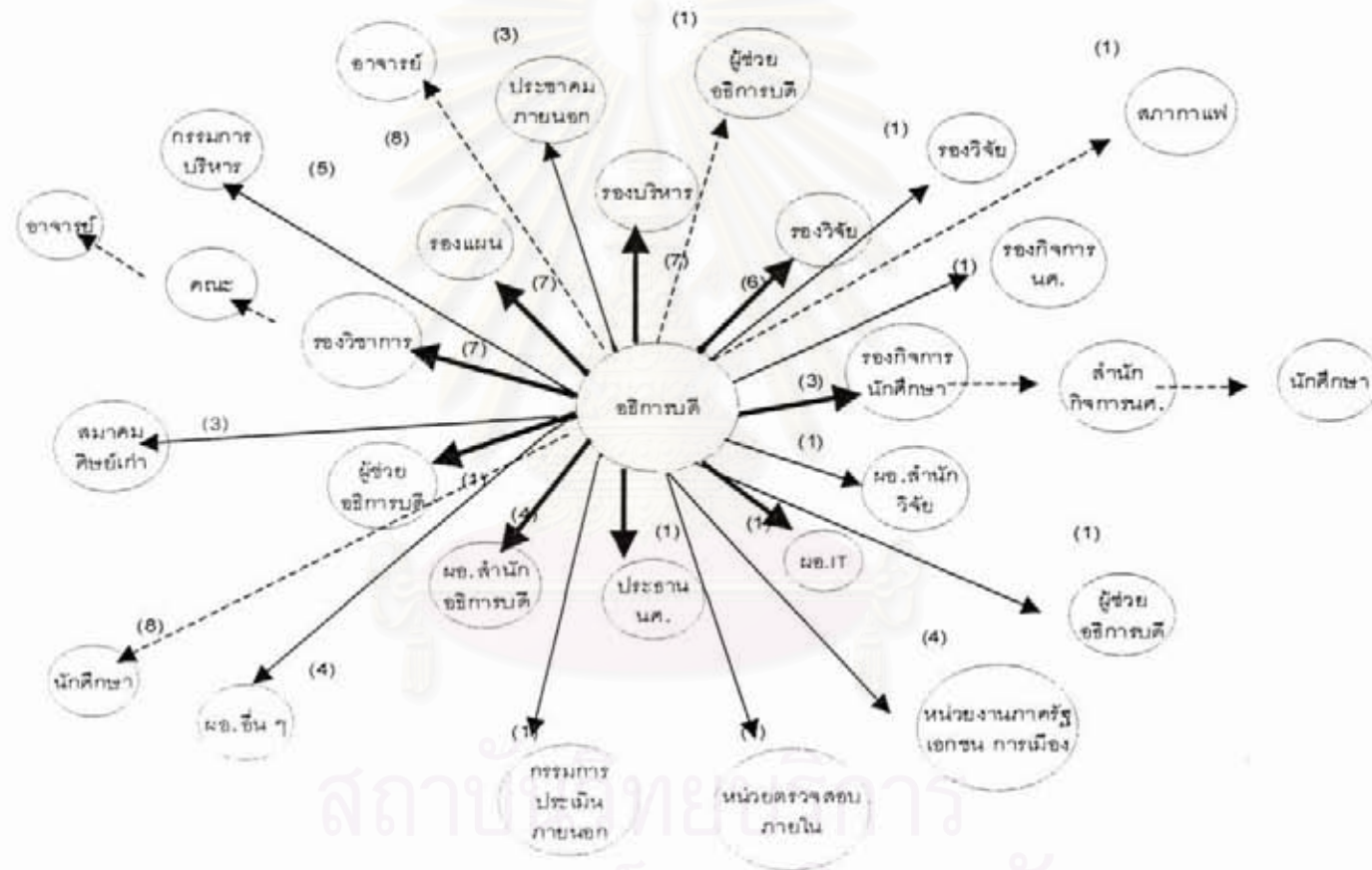
การพิจารณาโดยดูจากเส้นทึบและความถี่ จะพบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่งมีการสื่อสาร พบปะกันบ่อยมากกับ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (15) รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร (14) รองอธิการบดีฝ่ายแผน (13) รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย (12) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี (9) ตามลำดับ

ถ้าดูจากเส้นบางและความถี่พบว่าอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง มีการสื่อสารพบปะในระดับบ่อยกับกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (10) หน่วยงานภาครัฐ เอกชน การเมือง (7) ประชาคมภายนอก (5) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา (3) ผู้อำนวยการสำนัก IT (2) หน่วยตรวจสอบภายใน (2) และรองฝ่ายอื่นๆ (1) ผู้อำนวยการสำนักอื่นๆ (1) ตามลำดับ และ

ถ้าดูจากเส้นปะและความถี่จะพบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง นานๆ ครั้งจะพบกับนักศึกษา (16) คณาจารย์ (16) สมาคมศิษย์เก่า (5)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 21 ภาพสังคมนิติแสดงการสื่อสารของอธิการบดีกับประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่ 8 แห่ง



หมายเหตุ   
 ————— หมายถึง พบปะบ่อยมาก,   
 - - - - - หมายถึง พบปะบ่อย,   
 - - - - - หมายถึง นานๆครั้งจะพบ   
 (XX)   
 ลูกศร และจำนวนตัวเลข หมายถึง เป้าหมายและความถี่ในการสื่อสาร

จากแผนภาพที่ 21 แสดงภาพสังคมมิติการสื่อสารระหว่าง อธิการบดี กับประชาคมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่ 8 แห่ง ซึ่งประชาคมประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ ผู้อำนวยการสำนักต่างๆคณาจารย์ และนักศึกษา รวมทั้งประชาคมภายนอก ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐ เอกชน การเมือง สมาคมศิษย์เก่า หน่วยงานตำรวจ กรรมการประเมินภายนอก เขตพื้นที่ และสภากาแฟ

การพิจารณาโดยดูจากเส้นทึบและความถี่ จะพบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 8 แห่ง ขนาดใหญ่ มีการสื่อสาร พบปะบ่อยมากกับ รองอธิการบดี 3 ท่าน คือ รองวิชาการ รองบริหาร และรองแผน ซึ่งมีความถี่เท่ากันคือ (7) รองลงมาคือรองอธิการบดีฝ่ายวิจัย (6) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี (4) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา (3) และผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ผู้อำนวยการสำนัก IT และประธานนักศึกษา ซึ่งมีความถี่ (1)

ถ้าดูจากเส้นบางและความถี่พบว่าอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่ 8 แห่ง มีการสื่อสารพบปะในระดับบ่อยกับกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (5) ผู้อำนวยการอื่นๆ (4) หน่วยงานภาครัฐ เอกชน การเมือง (4) สมาคมศิษย์เก่า (3) ประชาคมภายนอก (3) รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย (1) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา (1) ผู้อำนวยการอื่นๆ (1) ตามลำดับ

ถ้าดูจากเส้นปะและความถี่จะพบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่ทั้ง 8 แห่ง มีการสื่อสารพบปะในระดับนานๆครั้งกับนักศึกษา (8) คณาจารย์ (8) และผู้ช่วยอธิการบดี (1) สภากาแฟ(1) ตามลำดับ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จากแผนภาพที่ 22 แสดงภาพสังคัมมิตีการสื่อสารระหว่าง อธิการบดี กับประชาคมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็ก 8 แห่ง ซึ่งประชาคมประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ ผู้อำนวยการสำนักต่างๆคณาจารย์ และนักศึกษา รวมทั้งประชาคมภายนอก ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐ เอกชน การเมือง สมาคมศิษย์เก่า หน่วยงานตำรวจ กรรมการประเพณีภายนอก เขต

การพิจารณาโดยดูจากเส้นทึบและความถี่ พบว่าอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กทั้ง 8 แห่ง มีการสื่อสาร พบปะบ่อยมากกับ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (8) รองฝ่ายบริหาร (7) รองฝ่ายวิจัย (6) รองกิจการนักศึกษา (6) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน (6) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี (5) และรองอธิการบดีฝ่ายอื่นๆ (1) ตามลำดับ

ถ้าดูจากเส้นบางและความถี่พบว่าอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็ก 8 แห่ง มีการสื่อสารพบปะในระดับบ่อยกับผู้อำนวยการอื่นๆ (6) กรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (5) หน่วยงานภาครัฐ เอกชน การเมือง (3) ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริม (2) คณบดี (2) รองอธิการบดีและผู้อำนวยการอื่นๆ (1) ตามลำดับ

ถ้าดูจากเส้นปะและความถี่จะพบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กทั้ง 8 แห่ง มีการสื่อสารพบปะในระดับนานๆครั้งกับนักศึกษา (8) คณาจารย์ (8) ตามลำดับ

การนำเสนอภาพสังคัมมิตีทั้ง 3 ภาพ เป็นการนำเสนอเฉพาะในภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง และแยกย่อยตามขนาดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขนาดใหญ่ 8 แห่ง และขนาดเล็ก 8 แห่ง สำหรับแผนภาพสังคัมมิตีที่แสดงการสื่อสารของอธิการบดีกับประชาคมมหาวิทยาลัยโดยจำแนกตามมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในภาคผนวก ข

### 3. ความพึงพอใจและความคาดหวังของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการบริหารงานต่างๆในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังต่อไปนี้

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ได้ตอบคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจและความคาดหวังในการบริหารงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัย จากการสังเคราะห์คำตอบของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง สามารถแยกแยะออกเป็น 15 หัวข้อ เกี่ยวกับเรื่องของการงานด้านวิชาการ งานวิจัย นักศึกษา อาจารย์ เครือข่ายภายนอก การบริหารงานบุคคล การบริหารจัดการ งบประมาณ การให้โอกาสทางการศึกษา วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร โปรแกรมวิชาการใหม่ๆ สภาพแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม กิจการนักศึกษา การผลิตและพัฒนาครู ความถี่ของการตอบแต่ละข้อ ปรากฏตามตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 13 : ความพึงพอใจและความคาดหวังในการบริหารงานของอธิการบดี

ข้อคำตอบ	จำนวน	
	พอใจ	ผิดหวัง
1. งานด้านวิชาการ	2	8
2. งานวิจัย	1	4
3. เรื่องนักศึกษา	0	3
4. เรื่องคณาจารย์	1	10
5. เครือข่ายภายนอก	3	0
6. การบริหารงานบุคคล	0	3
7. การบริหารจัดการ	4	2
8. เรื่องงบประมาณ	0	3
9. เรื่องการให้โอกาสทางการศึกษา	8	0
10. บรรยากาศองค์กร	6	1
11. โปรแกรมวิชาการ	3	0
12. ศิลปวัฒนธรรม	3	1
13. กิจกรรมนักศึกษา	1	1
14. การผลิตและพัฒนา	1	0
<b>รวม</b>	<b>33</b>	<b>36</b>

ผลของคำตอบตามตารางที่มีความถี่สูง ได้อภิปรายแยกรายหัวข้อต่อไปนี้

### 3.1. งานด้านวิชาการ

มีความถี่ของการผิดหวัง (8) มากกว่าความพึงพอใจ (2) โดยเฉพาะเรื่องของหลักสูตรการเรียนการสอน ซึ่งต้องเร่งรัดพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความเป็นมหาวิทยาลัยและเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด และให้เป็นไปตามปรัชญาการอุดมศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรอุดมศึกษา โดยน้อมนำแนวทางพัฒนาหลักสูตรตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ซึ่งพระองค์ทรงตรัสว่า "การที่มหาวิทยาลัย มีหลักสูตรในภาควิชาต่างๆ เป็นอันมาก แสดงว่าผู้ที่สำเร็จหลักสูตรการศึกษาของมหาวิทยาลัยโดยสมบูรณ์แล้ว จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถดีพอตัว ทั้งทางด้านวิชาการและทางด้านการปฏิบัติ พร้อมและเหมาะที่จะออกไปปฏิบัติงานในแนวทางของแต่ละคน การศึกษาในมหาวิทยาลัย ช่วยให้บัณฑิตมีวิชาความรู้ที่หนักแน่น ก้าวหน้า และมีความสามารถที่จะใช้ความคิดวิจารณ์ญาณได้อย่างถูกต้อง มีเหตุผล" นอกจากนี้ พระบรมราโชวาท ยังสะท้อนถึงคณาจารย์ผู้สอน

หรือผู้ให้การศึกษาว่าการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก แต่สิ่งที่สำคัญมากกว่านั้น คือ ต้องฝึกหัดให้ผู้เรียนรู้จักคิด พิจารณา และสามารถนำวิชาความรู้นั้นไปใช้ในทางที่ถูกต้องและเหมาะสมแก่งานด้วย ผลการอบรมเยวชนของคณาจารย์ ถือได้ว่าเป็นเครื่องกำหนดอนาคตของบ้านเมือง โดยแท้ เมื่อท่านได้เลือกหน้าที่ของท่านเช่นนี้แล้ว ท่านต้องพยายามทำทั้งด้วยกายและด้วยใจ โดยเต็มกำลังเพื่อให้สำเร็จผลโดยสมบูรณ์ ให้สมกับที่มีหน้าที่อันสำคัญ จากการตระหนักถึงพระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ดังกล่าวข้างต้น แล้วย้อนพิจารณาถึงสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังไม่ได้มีการพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ ขึ้นมาเท่าใดนัก ประกอบกับคณาจารย์ยังคงใช้วิธีการสอนแบบเดิมๆ ที่สนใจในกระบวนการการให้ความรู้ โดยมีจำนวนน้อยนักที่จะยึดหรือเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อจะได้เกิดคุณลักษณะของการรู้จักคิด พิจารณา และสามารถนำวิชาความรู้ไปใช้ในทางที่สร้างประโยชน์อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับงาน

### 3.2 งานวิจัย

มีความถี่ของการมิตหวัง (4) มากกว่าความพึงพอใจ (1) โดยต้องการให้มีการเร่งรัดงานวิจัยของคณาจารย์ให้เป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด เนื่องจากคณาจารย์มีงานด้านการสอนมากเกินไป มีจำนวนนักศึกษามากทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ จึงไม่มีเวลาที่จะทำงานวิจัย อนึ่ง ในปี 2538 พบว่าคณาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ไม่ได้ทำวิจัยถึงร้อยละ 73.35 (สุธรรม อารีกุล, 2540) ทั้งนี้ การวิจัยก็เป็นภารกิจหนึ่งของคณาจารย์มหาวิทยาลัยและเป็นภารกิจที่สำคัญมาก รวมทั้งเป็นการพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งในทางปฏิบัติคณาจารย์สามารถทำงานในลักษณะคู่ขนาน กล่าวคือ ทำการสอนและงานวิจัยไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีทักษะ สามารถใช้การวิจัยในการเรียนรู้ได้ ซึ่งมหาวิทยาลัยควรให้การกระตุ้นและสนับสนุนให้คณาจารย์และนักศึกษา ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย และทำการสร้างผลงานวิจัยร่วมกัน และเมื่อนักศึกษาจบการศึกษาไปแล้วจะได้ใช้ทักษะที่ได้รับเกี่ยวกับการวิจัยนี้ไปสร้างผลงานวิจัยของตนได้ในอนาคต ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการผลิตนักวิจัยรุ่นใหม่ ให้เกิดขึ้นด้วย โดยสอดคล้องกับเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา คือ การสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อให้สามารถเทียบเคียงกับการอุดมศึกษาในประชาคมโลกได้ อนึ่ง ประเทศไทยยังคงต้องมีการพัฒนาทางด้านการวิจัยอยู่อีกระยะหนึ่ง ทั้งนี้ การจัดอันดับมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยประเทศไทยเป็นสมาชิกอยู่ด้วยนั้น ได้ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ซึ่งบ่งชี้ว่าองค์ประกอบที่มหาวิทยาลัยได้คะแนนต่ำมากคือ เรื่องการวิจัย โดยที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในอันดับที่ 46 (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2542)

### 3.3 นักศึกษา

อธิการบดี 3 ท่าน แสดงความผิดหวังในเรื่องของนักศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพ นักศึกษาที่เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏรวมถึงบุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรมของนักศึกษา เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วยังไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ คุณภาพบัณฑิต คือ คุณภาพมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยได้มีชื่อเสียงก็เพราะมีบัณฑิตที่มีคุณภาพ เรื่องนักศึกษาจึงเป็นเรื่องสำคัญ

### 3.4 คณาจารย์

อธิการบดี 10 ท่าน มีความผิดหวังเกี่ยวกับเรื่องของคณาจารย์ ความดีสูงสุด (10) จัดเป็นอันดับที่ 1 ของความผิดหวัง สอดคล้องกับการศึกษาของ Peterson's (1975) ที่ว่าเรื่อง คณาจารย์เป็นเรื่องที่วิกฤติสำหรับอธิการบดีทั้งใหม่และเก่า โดยมีตัวอย่างว่าอธิการบดีพูดอย่างห้วนๆว่า คณาจารย์ของเขาเหมือนเด็ก และเห็นแก่ตัว ซึ่งเหมือนกับอธิการบดีในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาอยู่นี้เปิดเผยว่ามีความผิดหวังอย่างมากเกี่ยวกับคณาจารย์ อธิการบดี กล่าวว่า คณาจารย์บางคนไม่สามารถปรับตัวเองให้ทันความเปลี่ยนแปลงและชอบจินตนาการ คณาจารย์เหล่านี้ไม่เข้าใจและไม่สนับสนุนเป็นการยากที่จะสร้างสัมพันธภาพร่วมกับคณาจารย์ อธิการบดีผิดหวังเกี่ยวกับการทำผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ คณาจารย์ไม่ค่อยกระตือรือร้นที่จะทำกัน และเนื่องจากมีการสอนมากทำให้คณาจารย์ไม่ค่อยสนใจทำการวิจัย อธิการบดีมีความต้องการพัฒนาคณาจารย์ให้ก้าวไปสู่ความเป็นมาตรฐานและเป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นอย่างคุณภาพทางวิชาการ งานวิจัย รวมถึงปริมาณของคุณวุฒิทางปริญญาเอกของคณาจารย์ ในการดำเนินการกิจหลักของมหาวิทยาลัยให้บรรลุจุดประสงค์ต้องอาศัยบุคลากรหลายๆฝ่าย ได้แก่ คณาจารย์ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ธุรการอื่นๆ อย่างไรก็ตาม คณาจารย์ คือ บุคลากรหลักของมหาวิทยาลัยเหมือนที่ทหารฝ่ายรบ คือ บุคลากรหลักของกองทัพในมหาวิทยาลัยถ้าได้คณาจารย์ที่มีคุณภาพ คุณสมบัติเหมาะสมเพียงพอ งานตามจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยก็จะบรรลุผลเป็นอย่างดี (ประกอบ คูปรัตน์, 2530)

### 3.5 เครือข่ายภายนอก

อธิการบดีมีความพึงพอใจในเรื่องเครือข่ายภายนอก (3) มากกว่าผิดหวัง (0) มหาวิทยาลัยราชภัฏมีเครือข่ายมาก เช่น สถานประกอบการต่างๆให้ความร่วมมือในการฝึกงานแก่นักศึกษา นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกก็ช่วยให้คำปรึกษาและช่วยสอนในมหาวิทยาลัยอีกด้วย รวมทั้งการแสวงหาพันธมิตรทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง คุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาและการดำเนินการทุกด้าน พัฒนาและขยายขอบข่ายการให้บริการสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น สอดคล้องกับที่ยูเนสโก (UNESCO, 1995) ได้เน้นและให้ความสำคัญระบบเครือข่ายอย่างมากในการเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยด้วยกันและกับองค์กรอื่นทั้งระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2540)

### 3.6 การบริหารงานบุคคล

อธิการบดีมีความผิดหวังเรื่องการบริหารงานบุคคล (3) เนื่องจากยังคงยึดติดกับระบบการบริหารงานบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2542) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2538) ที่กำหนดเรื่องต่างๆ ตั้งแต่การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การทดลองงาน การปรับเงินเดือน สวัสดิการ การประเมิน การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การพัฒนาบุคลากร วินัย คุณธรรม การร้องทุกข์และการลาออก เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2538) ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิจิตร ศรีสอาน (2538) กล่าวว่า เกิดวิกฤติของระบบการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยจะต้องปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้สามารถแข่งขันได้กับตลาดแรงงาน และต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้แก่บุคลากร จึงต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคล ซึ่งขณะนี้สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำลังเร่งดำเนินการอยู่ แต่ยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และหากปฏิรูปเสร็จแล้ว การบริหารงานบุคคลจะสิ้นสุด ณ มหาวิทยาลัย, 2549) ซึ่งจะทำให้เกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น

### 3.7 การบริหารจัดการ

อธิการบดีมีความพึงพอใจในเรื่องการบริหารจัดการมากกว่าความผิดหวัง เนื่องจากเมื่อมหาวิทยาลัยมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลสามารถที่จะบริหารจัดการเองได้ในทุกเรื่อง ทำให้ลดขั้นตอนการทำงานลง ทำให้มีอิสระทางการเงิน ทางวิชาการ ทางบุคลากร เช่น การของบประมาณเอง มีสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการของมหาวิทยาลัยเอง มีความเป็นอิสระในทางวิชาการ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา วิจัย ให้ความเห็นชอบหลักสูตรและสามารถวางระเบียบและออกข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเองได้ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถพัฒนาระบบบริการและการจัดการที่เป็นของตนเองและมีความคล่องตัวมากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติขณะนี้ยังคงมีปัญหาในหลายๆ ด้าน ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งกำลังดำเนินการแก้ปัญหาอยู่ ซึ่งหลายแห่งก็สามารถปรับการบริหารจัดการภายในได้ระดับหนึ่งแล้ว

### 3.8 งบประมาณ

อธิการบดีมีความผิดหวังมากกว่าความพึงพอใจเนื่องจากงบประมาณที่มหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับหลังจากเปลี่ยนสถานภาพเป็นนิติบุคคลแล้ว ก็ยังคงเหมือนเดิม คือได้รับน้อย มหาวิทยาลัยราชภัฏรวมกันทั้ง 36 แห่ง แล้วยังได้งบประมาณน้อยกว่ามหาวิทยาลัยใดๆ 1 แห่ง ดูเหมือนว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏถูกจัดให้เป็นมหาวิทยาลัยระดับ 2

### 3.9 การให้โอกาสทางการศึกษา

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความพึงพอใจในเรื่องนี้ มีความดีเป็นอันดับ 2 คือ 8 คน เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน เป็นมหาวิทยาลัยของ

ประชาชน เป็นที่พึงของคนจนในทุกภาคของประเทศไทย (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2547) มุ่งให้ประชาคมทุกกลุ่มมีโอกาสเข้าถึงการอุดมศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันด้วยการจัดการศึกษาในระบบ รูปแบบทางเลือกที่หลากหลายอย่างมีคุณภาพ มาตรฐานและเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น

### 3.10 บรรยากาศขององค์กร

มีความดีของความพึงพอใจของ อธิการบดีเป็นลำดับที่ 3 คือ 6 คน อธิการบดีเห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์กรที่มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามัคคี ปกครองง่าย ทั้งนี้ บรรยากาศองค์กรมีส่วนกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติการและบรรยากาศต่อองค์กรเป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการรับรู้หรือเชื่อว่าเป็นเช่นนั้น ซึ่งอาจไม่ใช่สภาพที่เป็นจริงก็ได้ แม้ว่าผู้บริหารพยายามเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานหรือแบบประชาธิปไตย แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าเป็นบรรยากาศแบบเผด็จการแล้วก็ย่อมจะมีพฤติกรรมไปในทางที่เขาคิดว่าเป็นการตอบสนองต่อบรรยากาศแบบเผด็จการ ดังนั้นหากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้รับรู้ถึงบรรยากาศที่ดี เป็นมิตร มีความสามัคคีในการทำงานแล้ว ย่อมเป็นเสมือนปัจจัย ผลักดัน ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในสภาพขององค์กร จึงต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป แต่หากผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าบรรยากาศในการทำงานไม่ดี ไม่เป็นมิตร ขาดความสามัคคีแล้วผู้ปฏิบัติงานอาจรู้สึกไม่สบายใจ หรือไม่ต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป จึงเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยผลักดัน ที่ทำให้องค์กรไม่สามารถรักษานุคลากรไว้ได้ (ทรงพล โสภณ, 2546)

### 3.11 โปรแกรมวิชาใหม่ๆ

อธิการบดีมีความพึงพอใจคือ โปรแกรมวิชาใหม่ๆของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สร้างชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นและสังคม เช่น โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ นิเทศศาสตร์ อุตสาหกรรมगतท่องเที่ยว และโปรแกรมวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ ที่มีผู้สนใจเลือกเรียนเป็นจำนวนมาก โปรแกรมวิชาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนหรือท้องถิ่นก็ให้ยกเลิกไป มีการประกันคุณภาพทุกโปรแกรมวิชาต้องเป็นรูปธรรม ชัดเจน แต่ก็มีปัญหาเกิดจากการเปิดโปรแกรมวิชาใหม่ๆ คือ ขาดแคลนอาจารย์ผู้สอน ต้องจ้างอาจารย์พิเศษจากภายนอกมาสอน ขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการพัฒนาอาจารย์ในสาขาวิชาหรือโปรแกรมวิชาที่ขาดแคลนอาจารย์ควบคู่ไปด้วย โดยจัดสรรทุนให้ศึกษาต่อ บางทีก็ต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุก ใช้ระบบพิเศษในการได้มาซึ่งบุคลากรที่เก่ง มีประสบการณ์สูง ติดต่อบริษัทจากผู้ที่จะจบการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โดยทำสัญญาจ้างหลังจบและเสนอทุนสนับสนุน (ทรงพล โสภณ, 2546)

### 3.12 ศิลปวัฒนธรรม

อธิการบดีมีความพึงพอใจในเรื่องศิลปวัฒนธรรมมากกว่าการมิดหวัง โดยกล่าวว่า เป็นภารกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะต้องทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และมหาวิทยาลัยราชภัฏ

หลายแห่งก็สามารถทำได้ดีจนเป็นที่ยกย่องของคนในท้องถิ่น เป็นที่เชิดหน้าชูตา เป้าหมายคืออนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมแก่ภูมิภาค ท้องถิ่นและประเทศ มุ่งวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างจิตสำนึกทางศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมและเผยแพร่ภูมิปัญญาท้องถิ่นและพัฒนาสำนักศิลปวัฒนธรรม (แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9, 2545-2549)

### 3.13 กิจการนักศึกษา

ในขณะที่ทุกฝ่ายเห็นว่านักศึกษา คือ บุคคลที่สำคัญของมหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ล้วนมีการดำเนินไปเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ ที่เกิดขึ้นในตัวนักศึกษาและคณาจารย์ แต่จากการสัมภาษณ์ กลับพบว่า อธิการบดีกล่าวถึงเรื่องนี้้น้อยมากทั้งๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญ

### 3.14. การผลิตและพัฒนาครู

การผลิตและพัฒนาครู จัดได้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏพัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดครูเมื่อปี พ.ศ.2446 และในปี 2447 ประกาศตั้งกรมการฝึกหัดครูเพื่อทำหน้าที่ฝึกหัดครูที่ขาดวิทยฐานะครูให้มีวุฒิของครูและผู้ที่มิวุฒิครูได้รับวุฒิสูงขึ้น และในปี 2518 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (บุญสนอง เภาคำ, 2546) ดังนั้น เรื่องการผลิตครู พัฒนาการจึงเป็นเรื่องของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ดูเหมือนมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เท่าที่ควร อาจเนื่องมาจากปัจจุบันพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเปิดได้หลายสาขาวิชา รวมทั้งความสนใจของนักศึกษาที่จะเรียนครูก็ลดน้อยไป

## 4. การสื่อสารกับประชาคมภายในมหาวิทยาลัย

อธิการบดีใช้วิธีการต่างๆ ในการสื่อสาร เพื่อการบริหารงานให้มหาวิทยาลัยราชภัฏดำเนินไปสู่เป้าหมาย ซึ่งในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องเกิดจากการประสานงานกับฝ่าย และหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุผล ลักษณะของงานที่อธิการบดีและผู้ใต้บังคับบัญชา อาจมีรูปแบบที่แตกต่างกันไป เช่น งานประเภทโครงการระยะสั้น โครงการระยะยาว การประสานกิจการกับองค์การภายนอก และงานประจำวัน เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างและเป้าหมายที่แตกต่างกันไปของงานแต่ละประเภท ส่งผลให้รูปแบบการสื่อสารและการพบปะระหว่างอธิการบดีกับผู้ร่วมงานมีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลรูปแบบการสื่อสารระหว่างอธิการบดีกับผู้ร่วมงาน ซึ่งได้แก่ ประชาคมภายในมหาวิทยาลัย ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังตารางที่ 14 ต่อไปนี้

ตารางที่ 14 : การสื่อสารกับประชาคมภายในมหาวิทยาลัย

ชนิดการสื่อสาร	ความถี่ของการใช้
1. บันทึก	2
2. โทรศัพท์	3
3. เชิญมาพบ	3
4. จดหมายข่าวรายวัน	3
5. จัดประชุม	14
6. เดินไปทักทาย	3
7. เสียงตามสาย	4
8. สารประชาสัมพันธ์ภายในออกทุกสัปดาห์	6
9. Hotline ถึงอธิการบดีโดยตรง	8
10. ตู้ใส่ข้อคิดเห็น	1
11. บอร์ดประชาสัมพันธ์	1

จากตารางที่ 14 การสื่อสารกับประชาคมภายในมหาวิทยาลัย พบว่าอธิการบดีใช้วิธีการจัดประชุมมากที่สุด มีความถี่ 14 รองลงมาคือ Hotline ถึงอธิการบดีโดยตรง มีความถี่ 8 และสุดท้ายคือใช้สารประชาสัมพันธ์ภายในซึ่งออกทุกสัปดาห์ มีความถี่เท่ากับ 8

#### 5. การบริหารงานด้านบุคลากรทางวิชาการ การเงิน เทศะ และนักศึกษา

ผู้วิจัย ได้สัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่ง และนำข้อมูลที่ได้มาสรุปเพื่อให้ได้สาระสำคัญรวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานด้านบุคลากรทางวิชาการ การเงิน เทศะ และนักศึกษา โดยในการสัมภาษณ์ได้ใช้เทคนิคเหตุการณ์วิกฤตเพื่อให้อธิการบดี กล่าวถึงเหตุการณ์จริง ในการเป็นผู้นำและการบริหารงานทั้ง 4 ด้านข้างต้น ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นมติทางด้าน การเป็นผู้นำ และมติทางการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ข้อมูลดังกล่าวเป็นการพิจารณาตนเองของอธิการบดีแต่ละท่าน ในขั้นตอนต่อมาจะนำข้อมูลดังกล่าว ไปพิจารณาร่วมกับมติการเป็นผู้นำและมติการบริหารที่ประชาคมในมหาวิทยาลัยพิจารณาอธิการบดี เพื่อกำหนดมติการนำร่วมและมติการบริหารร่วม จากการพิจารณาของอธิการบดีและประชาคมในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ดังตารางที่ 15 – 30

อนึ่ง ในการนำเสนอมติการนำและมติการบริหาร ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามเหตุการณ์ที่ให้สัมภาษณ์ จะใช้รหัสอ้างอิงแทนการเรียกชื่อมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ซึ่งการกำหนดรหัสอ้างอิงได้แสดงไว้ในภาคผนวก ณ

ตารางที่ 15 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มกรุงเทพมหานคร ณ (ก)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
<p>ก. งานด้านบุคลากรทางวิชาการ</p> <p>1. เรื่องงานด้านบุคลากรทางวิชาการเดินตามยุทธศาสตร์ โดยยก คุณภาพมาตรฐานของการปฏิรูปการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรตลอดแผน 4 ปี รวมทั้งยก คุณภาพมาตรฐานการเรียนการสอนและการปฏิรูปการเรียนรู้ รวมทั้งการวิจัย ซึ่งมอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหารกับคณบดีดูแล มีตัวชี้วัดให้อาจารย์อบรมในวิชาชีพอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง จะ พัฒนาอาจารย์ให้เป็นสากล ปีหนึ่งให้ทุนไม่ต่ำกว่า 15 ทุน ทุนละ 1-2 แสนบาท ปีนี้ส่งไป 3 คน อบรมเรื่องการจัดการ โรงแรมที่ต่างประเทศ มีกองทุนสนับสนุนการทำผลงานทาง วิชาการของอาจารย์ งานวิจัยก็มีกองทุนวิจัย ซึ่งประสบผลสำเร็จ จากปีละ 30 เรื่อง เป็น 100 กว่าเรื่อง ในปีนี้ใช้งบประมาณ 11 ล้านบาท บุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถนำเสนอผลงานวิชาการ ที่ต่างประเทศได้ไม่ต่ำกว่า 5 คน อาจารย์ของมหาวิทยาลัยทำ วิจัยคนละ 3 เรื่องต่อปี สนุกกับการทำวิจัย ได้ปรับระเบียบให้เบิก จ่ายง่ายขึ้น</p>	<p>11 (4)</p> <p>16 (4)</p>	<p>10 (3)</p> <p>6 (3)</p> <p>9 (3)</p>
<p>2. แผนพัฒนาอาจารย์ปริญญาเอกอยู่ประมาณ 12% สูงกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ อธิการบดีซื้อตัวอาจารย์ที่จบและ กำลังจะจบปริญญาเอกหลายสาขาวิชาตามความต้องการของ มหาวิทยาลัย โดยใช้เงินทุนให้ทั้งหมด ถ้าจะจ้างอาจารย์ก็จะ จ้างระดับปริญญาเอก ซึ่งมีเกณฑ์ประเมินอาจารย์ปริญญาเอก ด้วยคือ ต้องสอนปริญญาโทไม่ต่ำกว่า 6 หน่วยกิต ทำวิจัย 1 เรื่องต่อปี และต้องทำโครงการฝึกอบรมบริการวิชาการแก่ชุมชน หลักสูตรระยะสั้นไม่ต่ำกว่า 3 ครั้งต่อปี</p>	<p>19 (1)</p>	<p>10</p> <p>13 (2)</p>



ตารางที่ 15 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
 ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มกรุงเทพมหานคร ณ (ก) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
3. ปรับหลักสูตรใหม่หมดให้สมกับเป็นมหาวิทยาลัย สาขาเก่า ตัด ปิด ไม่เปิด อธิการบดีลงมือทำเอง เชื่อกันว่าหลักสูตรไม่เหมือน ใคร และไม่ลอกเลียนแบบใคร ขณะนี้อาจารย์สอนอย่างเดียว	15 (3) 16 21 (3)	3 (1) 5 (2) 22 (3)
4. บางคณะมีนักศึกษาเข้าศึกษาน้อย เงินค่าน่วยกิดไม่พอใช้ใน การบริหารคณะอาจารย์อัตราจ้างที่อยู่มานานก็ไม่ได้ขึ้นค่าจ้าง อธิการบดีแนะนำให้ทางคณะหารรายได้ทางอื่น เช่น จัดอบรมคู่กับ ภาคเอกชนและสถาบันต่างประเทศ อาจารย์ที่เป็นแม่ไก่อบรมได้ ชั่วโมงละ 600 บาท ดีกว่าสอนตามปกติได้ชั่วโมงละ 250 บาท	22 (1)	29 (1) 19 (4)
5. อธิการบดีให้อาจารย์ทุกคนทำแผนประชาสัมพันธ์ผลงานการวิจัย โดยเสนอผ่านวิทยุชุมชนของมหาวิทยาลัย คณะละ 1 รายการ	18 (3)	20 (2)
6. อาจารย์เก่าๆยังติดระบบเดิมๆ หน่วยงานใหม่ที่อธิการบดีสร้าง เช่น วิทยาลัยนานาชาติไปได้สวยมีมืออาชีพบริหาร	6 (2) 13 (1) 18 (2)	19 22 (2)
ข. งานด้านการเงิน		
1. การเงินปัจจุบันยังคงใช้ระบบราชการ	11	13
2. อธิการบดีจ้างผู้เชี่ยวชาญมาวางระบบการเงิน ระบบบัญชี และ ระบบตรวจสอบภายในให้ได้มาตรฐานและทันสมัย	18 16	9
3. มอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหารดูแลรับผิดชอบด้านการเงิน ผ่าน ขั้นตอนตามระบบราชการ และอนุมัติเงินตามวงเงินที่กำหนดให้	24 (1)	4 (1) 6
ค. งานด้านทะเลาะ		
1. อัตราการใช้ห้องเรียน 90% เพราะจำนวนห้องกับนักศึกษาต่างกัน สำหรับห้องประชุมถูกจองตลอดปี ใช้หลักการบริหาร แบบคุ้มค่า คุ้มทุน พยายามปรับปรุงห้องให้ทันสมัยยิ่งขึ้น ปัญหาห้องไม่พอ ต้องไปจัดการเรียนการสอนวันเสาร์อีกครั้งวัน	49 (1)	7 (2)
2. งานด้านอาคารสถานที่มอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ประสาน กับกองบริการการศึกษากับคณะ มีเจ้าหน้าที่ดูแลห้องสมุด ห้อง ประชุมสภา จัดตารางการใช้ห้องต่างๆ เน้นการประหยัดพลังงาน ปีนี้ได้รับคำชมเชย ได้โบนัสเพราะการใช้ไฟลดลงมาก	20 (1) 29 (1)	6 9 10

ตารางที่ 15 สรุปมิตินำและมิตินำการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มกรุงเทพมหานคร ณ (ก) (ต่อ)

เหตุการณ์	มิตินำ	มิตินำการบริหาร
3. การบริหารจัดการศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษาซึ่งดำเนินการในลักษณะโรงแรม ได้จ้างผู้บริหารมืออาชีพจากภาคเอกชนมาบริหารงาน วางระบบใหม่ ทำให้สามารถทำรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยมากกว่าเดิม จากรายได้เดิม 4 ล้านบาท เป็น 10 กว่าล้านบาท	21 16 15	7 19
4. ไม่เห็นด้วยกับการเปิดศูนย์การศึกษานอกมหาวิทยาลัย โครงการต่างๆเดิมมี 17 โครงการ อธิการบดีจับยวบเหลือ 4 โครงการ คนที่เคยทำงานในโครงการ 60 กว่าคนก็หายไปหมด อธิการบดีถูกต่อต้านเพราะเขาเสียประโยชน์ แต่อธิการบดีก็ต้องตัดสินใจทำ	6 9 (1) 15 17 (1) 10 (2)	5
5. การหารายได้เข้ามหาวิทยาลัย ได้จากการเปิดศูนย์หนังสือ โรงพิมพ์ ร้านถ่ายรูปของมหาวิทยาลัยเอง แต่จ้างมืออาชีพมาบริหาร ใช้คนน้อยแต่ได้กำไรมาก อธิการบดีกำกับ ติดตามเท่านั้น	11 21	19
งานด้านนักศึกษา		
1. ปัจจัยที่ทำให้เด็กที่จบออกไปได้งานเร็ว คือมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยจึงมีมาตรการประเมินภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์เด็กก่อนเข้าเรียนและก่อนจบการศึกษา นอกจากนี้อธิการบดีมีนโยบายเน้นเรื่องการพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาด้วย เช่น ใครไปปฏิบัติธรรมที่วัดที่ทางมหาวิทยาลัยกำหนดให้มาลงทะเบียนเป็นวิชาเลือกเสรีให้ 2 หน่วยกิตเลย	11	16 (1)
2. เปลี่ยนรูปแบบการรับน้องใหม่ โดยให้รุ่นพี่ดูแลรุ่นน้อง ทำกิจกรรมสร้างสรรค์ เช่น ปลูกต้นไม้ เข้าวัดฟังธรรม นั่งสมาธิ	10	20 (1) 22

จากตารางที่ 15 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มกรุงเทพมหานคร ณ (ก) มีมิตินำแบบทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ 16 (4) มีระบบตรวจสอบได้ 11 (4) กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง 15 (3) มีความทันสมัย 18 (3) มีความรู้ความสามารถ 21 (3) และมีมิตินำการบริหารแบบมีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน 10 (3) กระจายอำนาจตัดสินใจด้านต่างๆ 6 (3) และมีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์กร 9 (3)

ตารางที่ 16 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มกรุงเทพมหานคร ล (ก)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
ก. งานบุคลากรทางวิชาการ		
1. ปัญหาบุคลากรทางวิชาการคือ ขาดอาจารย์ ขณะนี้ต้องพัฒนา อาจารย์ สนับสนุนให้ศึกษาต่อจนถึงระดับปริญญาเอก มหา วิทยาลัยสนับสนุนเต็มที่ แต่ก็มีเกณฑ์ คือต้องตรงกับสาขาของ ตนเอง และเป็นสาขาที่มหาวิทยาลัยต้องการ เช่น เป็นเจ้าหน้าที่ทาง การเงินจะไปเรียนวิธีสอนก็ไม่ให้ มันคนละเรื่องกัน มีกรรมการ พิจารณาตามเกณฑ์	11 (5)	9 (3) 10 (4) 13 (4)
2. ส่งเสริม สนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการ รวมทั้งการฝึกอบรม ดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ ทุกคนในมหาวิทยาลัยได้ไปหมด มีข้อแม้ว่ากลับจากไปศึกษาดูงานแล้วต้องมาจัดสัมมนาเพื่อให้ คนที่ไม่ได้ไปรับรู้ว่าได้ทำอะไรมา ปีหน้าจะมีแต่อาจารย์จบ ปริญญาโทและปริญญาเอกเท่านั้น	2 (1) 16 (1) 19 (3)	1 (1) 10 12 (1)
3. นโยบายของอธิการบดีให้บุคลากรข้ามคณะเพราะงบประมาณ มีน้อย คนก็น้อย คุยกับ 4 คณะ แล้วมอบรองอธิการบดีฝ่ายวิชา การรับผิดชอบ ให้ช่วยกันข้ามคณะได้ ถ้าสอนเกินที่กำหนด คือ 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ทางมหาวิทยาลัยก็จะจ่ายให้ตามระเบียบ ของกระทรวงการคลัง	10 (2) 19 11	4 (2)
ข. งานด้านการเงิน		
1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี รับผิดชอบ ให้ยึดระเบียบทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินนอก งบประมาณ แล้วรายงานให้อธิการบดีทราบ	11 7 (1)	4 6 (1) 13
2. ปัญหาการเงินคืออาจารย์เบิกซ้ำ ยืมเงินทตรงจ่ายไป 30 วันแล้ว ตามระเบียบต้องมาคืน ก็ต้องทำหนังสือทวงเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะถ้า สตง.มาตรวจก็เป็นปัญหา	11	13

ตารางที่ 16 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มกรุงเทพมหานคร ล (ก) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
ค. งานด้านเทศะ		
1. มีเนื้อที่แคบมาก ขยายก็ไม่ได้ ทุกเนื้อที่มีความหมาย จัดตารางใช้เต็มหมด ต้องแบ่งกันใช้ คณะไหนอยู่รวมกันได้ก็ต้องอยู่รวมกัน ไม่มีอิสระเป็นคนละเดี่ยวๆ	19 3 (1)	9 10 13
2. มีรายได้จากการเช่าห้องประชุม การให้บริการทางวิชาการ มหาวิทยาลัยไม่เน้นธุรกิจการศึกษาเหมือนมหาวิทยาลัยอื่น	10	9
ง. งานด้านนักศึกษา		
1. กระจายอำนาจไปยังคณะทุกคณะ ทุกคณะต้องประสานกองกิจการนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษาและด้านศิลปวัฒนธรรมด้วย และมอบอำนาจให้เด็ดขาด แต่ต้องรายงานว่าทำอะไรถ้างานที่ทำเป็นประจำก็ไม่เป็นไร แต่ถ้าไม่ได้ทำเป็นงานประจำต้องบอกมาก่อนเพื่อขออนุมัติ เช่น งานปฐมนิเทศ	11 25 (1)	17 (1)
2. ปัญหานักศึกษาคือเรื่องการแต่งกาย พนันบอล แต่ก็แก้ปัญหาได้ เพราะเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่ใหญ่โต อาจารย์ก็ดูแลใกล้ชิด และมหาวิทยาลัยก็ไม่ได้รับนักศึกษามากเกินไป เรายังเน้นคุณภาพ เราไม่เน้นปริมาณ บัณฑิตที่จบออกไปรับรองได้ว่ามีงานทำเกือบทุกคน	20 (1)	10

จากตารางที่ 16 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร ล (ก) มีมติการนำแบบทำงานอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้ 11 (5) สนองความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม 19 (3) และมีมติการบริหารแบบยึดถือกฎระเบียบ แบบแผนอย่างเคร่งครัด 13 (4) มีแผนงานและมีเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัย 10 (4) และมีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์กร 9 (3)

ตารางที่ 17 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคเหนือตอนบน ณ (ข)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
<p>ก. งานด้านบุคลากรทางวิชา</p> <p>1. งานด้านบุคลากรทางวิชาการเป็นงานที่สำคัญ อธิการบดีไม่มอบใครดูแลเอง ได้ปรับระบบบริหารงานบุคคลใหม่หมด ไม่เหมือนมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น บุคลากรมี 4 ประเภท คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกรับผิดชอบ Academic Staff (สายผู้สอน) อีกกลุ่มรับผิดชอบด้าน Supporting Staff (สายสนับสนุน) พนักงานที่ทำหน้าที่สอน เรียกว่า อาจารย์ประจำเหมือนอาจารย์ทั่วไปของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ใช้ระบบการบริหารบุคคลของบริษัทเอกชนที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยมาเป็นแนวทาง</p>	<p>15 (2)</p> <p>16 (2)</p> <p>18 (1)</p>	<p>26 (1)</p> <p>19 (2)</p>
<p>2. อธิการบดีใช้การชี้แจงตลอด ทุกคนจะรู้ข้อมูลเหมือนกันหมด อยู่กันอย่างครอบครัว</p>	<p>9 (1)</p>	<p>20 (1)</p> <p>21 (1)</p>
<p>3. มหาวิทยาลัยนี้รับรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี แต่ไม่กำหนดว่าเป็นรองด้านใดเหมือนที่อื่น ใช้ระบบกรรมการ และทำงานเป็นขั้นตอน เช่น ระดับกรรมการโปรแกรมวิชา กรรมการบริหารคณะอนุกรรมการวิชาการของสายวิชา อธิการบดีเป็นประธานอนุกรรมการวิชาการ</p>	<p>11 (2)</p>	<p>17 (1)</p>
<p>ข. งานด้านการเงิน</p> <p>1. อธิการบดีควบคุมดูแลแต่ก็ได้กระจายวงเงินให้รองอธิการบดีกับผู้ช่วยรับผิดชอบ มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการได้แต่อยู่ในขอบเขตที่กระจายให้</p>		<p>4 (1)</p> <p>9 (3)</p>
<p>2. ด้านการเงินมอบให้กองคลังกับกองแผนกำกับดูแลให้ถูกต้องตามระเบียบ</p>	<p>4 (1)</p>	<p>6 (1)</p> <p>13 (2)</p>

ตารางที่ 17 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคเหนือตอนบน ณ (ข) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
3. รายได้อื่นๆได้จากงบวิจัย ที่นี้จะมีโครงการที่เป็นสายงานสิทธิประโยชน์คือไม่ให้เงินหมุนออกไปนอกมหาวิทยาลัย เช่น มีห้องอาหาร ศูนย์อาหารของมหาวิทยาลัยเอง และให้คนภายนอกมาใช้บริการด้วย ทำรายได้ได้มาก มหาวิทยาลัยนี้มีโครงการมากมายแต่อยู่ไกลมากจึงไม่ค่อยตั้ง ไม่อยากตั้ง รายได้ตั้งไม่ดี เดี่ยวสรรพากรมาหา	20 (1)	10 (3)
ค. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">งานด้านทะเล</span>		
1. มีการเปิดศูนย์การศึกษาออกมหาวิทยาลัยโดยไปหาหุ้นส่วนในพื้นที่ จะไม่ไปเช่าที่เหมือนที่อื่น นอกจากนี้ก็ยังมีหุ้นส่วนกับต่างประเทศด้วย มีไฟกัลแล้วขยายวงออกไปเรื่อยๆ อธิการบดีเป็นคนขายความคิด	21 (1)	9 10
2. นักศึกษาของมหาวิทยาลัยนี้มาจากทั่วประเทศ มหาวิทยาลัยให้โควต้าทั่วประเทศ	19 (2)	1 (1) 22 (2)
3. มหาวิทยาลัยเปิดตลอด 365 วัน ไม่มีวันหยุด บุคลากรผลัดหมุนเวียนมาทำงานกัน วันหยุดราชการไม่มีความสำคัญเพราะมหาวิทยาลัยมีวันหยุดทำงานเป็นช่วงๆ หยุดต่อเนื่องยาว มึงบให้ไปเที่ยวพักผ่อน	15 16	16 (1)
4. รายได้อื่นๆได้จากค่าเช่า ที่มีธนาคาร 7 ธนาคารมาตั้งสาขาย่อยตู้ ATM เรียงกันยาวประมาณ 15 เมตร มีทุกธนาคาร มีศูนย์หนังสือของมหาวิทยาลัย ศูนย์อาหาร ห้องอาหาร สหกรณ์ ร้านค้า โรงแรม (ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ)	19	19
5. ภาพรวมของมหาวิทยาลัย เน้นความสวยงาม มี 3 ตัว คือ Green Clean และ Creation เป็นอุทยานการศึกษาเหมือนรีสอร์ท		22

ตารางที่ 17 สรุปมิติการนำและมิติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคเหนือตอนบน ณ (ข) (ต่อ)

เหตุการณ์	มิติการนำ	มิติการบริหาร
จ. งานด้านนักศึกษา		
1. บริหารตามทฤษฎีนิสิตนักศึกษา	11	9
2. มีหอพักเครือข่ายร่วมกับภาคเอกชน		29 (1)
3. การรับนักศึกษาที่นี้ไม่เน้น <i>Input</i> เน้น <i>Process</i> ใครอยากเรียนได้ เรียน Walk in เข้ามาเลย แต่จะจบหรือไม่จบอีกเรื่องหนึ่ง	-	10
นักศึกษาของมหาวิทยาลัยถ้าสอบไม่ผ่านต้องอบรมแล้วสอบใหม่ ถ้าสอบไม่ผ่านอีกก็ให้ออกเลย คือไม่ได้มาตรฐาน		13

จากตารางที่ 17 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน ณ (ข) มีมิติ  
การนำแบบกล้าคิด กล้าทำ การเปลี่ยนแปลง 15 (2) ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ 16 (2) สนองความ  
ต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม 19 (2) และมีมิติการบริหารแบบมีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับ  
การทำงาน 9 (3) และมีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน 10 (3)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคเหนือตอนบน ล (ข)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
<p>ก. งานด้านบุคลากรทางวิชาการ</p> <p>1. เร่งรัดพัฒนาอาจารย์ด้านคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยออกทุนให้ แก่ไข ระเบียบเกี่ยวกับการให้ทุน เดิมต้องทำงานครบ 2 ปี แล้วให้รับ ทุนไปเรียนต่อ ปัจจุบันถ้าผ่านการประเมินทดลองการทำงาน แล้วก็มิสิทธิขอทุนไปเรียนต่อได้ แค่ 3 เดือน ไม่ถึง 2 ปี นอกจากนี้มี มาตรการช่วยเหลืออาจารย์อัตราจ้างด้วยให้ทุนเขาเรียนเช่นกัน ขณะนี้อาจารย์ของมหาวิทยาลัยไปเรียนต่อมาก ตัวอย่างขณะนี้ มีอาจารย์กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาเอกประมาณ 50 คน ทางมหาวิทยาลัยมีโครงการความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อ พัฒนาอาจารย์ เขาจะส่งอาจารย์มาช่วยสอนในสัปดาห์สุดท้าย</p>	1 (1)	1 (3) 7 (2) 9 (5) 10 (4)
<p>2. เร่งรัดการทำผลงานทางวิชาการ การวิจัย โดยทางมหาวิทยาลัย ให้ทุนสนับสนุน ส่งเสริม และออกเป็นระเบียบข้อบังคับไม่ให้ สอนมากเพื่อเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ทำผลงานทางวิชาการ และวิจัยมากขึ้น</p>	2 (1)	12 (2) 9
<p>3. วางมาตรการชัดเจน คนที่ขอตำแหน่งทางวิชาการได้จะให้ 2 ชั้น ทันที ประกาศให้บุคลากรทราบ</p>	4 (2)	5 (2)
<p>4. ออกประกาศเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของอาจารย์ และกำหนดให้ ทุกคนต้องทำภารกิจ 4 อย่าง ให้ครบในรอบ 1 ปี คือ 1) สอน 2) ผลงานทางวิชาการ 3) วิจัย และ 4) บริการวิชาการแก่ชุมชน ต้องทำทุกคน ถ้าทำครบก็จะได้รับการพิจารณาความดีความ ชอบ 2 ชั้นด้วย เกณฑ์เหล่านี้ ได้มาจากการประชุมของคณะ กรรมการบริหารมหาวิทยาลัยซึ่งอธิการบดีเป็นประธาน</p>	11 (3) 19 (3)	9 13 (2)
<p>5. งานด้านบุคลากรทางวิชาการมอบรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ดูแลทั้งในเรื่องหลักสูตร การบริหารหลักสูตร การบริหาร บุคลากรทางวิชาการ</p>		4 (4)



ตารางที่ 18 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคเหนือตอนบน ล (ข) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
<p>ข. งานด้านการเงิน</p> <p>1. การจัดสรรงบประมาณและการบริหารงบประมาณเป็นไปตามระเบียบราชการ ในส่วนของบรายได้ จัดสรร 80% ถ้ามีความจำเป็นก็จัดสรรเพิ่มได้ในส่วนที่เหลือ 20% เช่นค่าน้ำท่วมต้องใช้งบเพิ่ม มีคณะกรรมการบริหารงบประมาณและการเงินพิจารณา งบประมาณตามคำขอของคณะ ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามนโยบายซึ่งผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย</p>	<p>11</p> <p>19</p>	<p>9</p> <p>13</p>
<p>2. อธิการบดีมอบอำนาจให้รองอธิการบดี คณบดี อนุมัติงบประมาณจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีตกลงราคาในวงเงินที่กำหนด ลดขั้นตอนการทำงาน ไม่ต้องมาถึงอธิการบดี</p>	<p>24 (2)</p>	<p>6 (1)</p> <p>10</p>
<p>3. ระบบบริหารข้อมูลด้านการเงินอยู่ในคอมพิวเตอร์หมด ทำให้สะดวก การออกไปรับรองหักภาษี ออกเช็ค สั่งจ่าย ให้กับผู้บริโภค ร้านค้าหรือบุคลากรใช้ระบบคอมพิวเตอร์หมดทำให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ ไม่ต้องมานั่งปวดหัวว่าบัญชีผิดตรงนั้น ผิดตรงนี้</p>	<p>18 (1)</p>	<p>21 (2)</p>
<p>4. จ้างบริษัทเอกชนมาทำการปรับระบบบัญชีให้เป็นบัญชีสามมิติแบบพึ่งรับฟังจ่าย มหาวิทยาลัยใช้ระบบนี้มา 4 ปีแล้ว ก่อนที่สกอ.จะมาบังคับ</p>	<p>16 (2)</p>	<p>19 (2)</p>
<p>5. มีการทุจริต ยักยอกเงิน กิ่งโฆะทางวินัย ตั้งกรรมการสอบสวนความผิดทางวินัย ความผิดทางระเมิด และให้ชดใช้เงิน และแจ้งการดำเนินคดีทางอาญา แล้วให้ออกจากราชการ</p>	<p>4</p> <p>7 (2)</p>	<p>1</p> <p>5</p>
<p>ค. งานด้านทะเลาะ</p> <p>1. มีการจัดทำแผนการใช้ที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยจ้างบริษัทเอกชนมาศึกษาพื้นที่และออกแบบ วาง Concept การใช้ที่ดิน แล้วก็ค่อยๆปรับเปลี่ยนไป แบ่งเป็นที่อยู่ของอาจารย์ ของนักศึกษา โชนกีฬา โชนจัดการศึกษา พยายามไม่ตัดต้นไม้ จะทำอะไรก็จะให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น</p>	<p>19</p>	<p>10</p> <p>7</p> <p>23</p>

ตารางที่ 18 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคเหนือตอนบน ล (ข) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
2. ปัญหาการรับน้องใหม่ ใช้วิธีการรับน้องที่ไม่เหมาะสม อาจารย์ ที่ปรึกษาก็ปล่อยไม่สนใจ ตัวอย่างเช่น เด็กทำผิดรุนแรงแต่ลง โทษแค่ว่ากล่าวตักเตือน ซึ่งไม่ถูกต้อง อธิการบดีสั่งใหม่ให้พัก การเรียน	10 (1) 21	1 12

จากตารางที่ 18 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนบน ล (ข) มีมติการ  
นำแบบทำงานอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้ 11 (3) สนองความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม 19 (3)  
และมีมติการบริหารแบบมีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน 10 (3) กระจาย  
อำนาจ รับผิดชอบตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัย ตามบทบาทหน้าที่ 4 (3) และมีกฎระเบียบและ  
ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานภายในองค์กร 9 (2)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ณ (ค)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
ก. งานด้านบุคลากรทางวิชาการ		
1. มอบหมายรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการดูแล ซึ่งก็ต้องทำร่วมกับ คนบตี มีการทำแผนพัฒนาบุคลากรและอัตรากำลัง 5 ปี 10 ปี จะรู้ว่าขาดกำลังคนด้านใด สาขาอะไร ระดับไหน เท่าไร และคิด ไปข้างหน้าว่าระบบราชการอาจจะถูกยุบ ต้องคิดเรื่องระบบ พนักงานราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย	16 (3) 21 (4)	4 (3) 10 (2)
2. สรรหาคนเข้ามาในระบบ ใช้วิธีคัดเลือกนักเรียน ม.6 เข้าเรียนตาม โครงการเพชรราชภัฏ ถ้าเรียนเก่ง ความประพฤติดีก็ให้ทุนเรียนถึง ปริญญาโท ปริญญาเอก จบแล้วก็ให้บรรจุปฏิบัติหน้าที่ในระบบ พนักงานราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย อีกวิธีคือให้ทุนคน ภายนอกไปเรียนต่อกลับมาเป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัยหรือ อาจารย์ในระบบก็ส่งเสริมให้เรียนต่อในสาขาที่มหาวิทยาลัย ต้องการ นอกจากนี้ก็ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำผลงานทาง วิชาการ มีงบประมาณสนับสนุน	15 (2) 16	7 (1)  28 (1)
3. ได้รับจัดสรรบุคคลเป็นพนักงานราชการ จำนวน 20 อัตรา ผู้เข้า ประชุมหารือในคณะกรรมการบริหาร อธิการบดีเสนอให้แบ่งเป็น เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนหนึ่งเป็นผู้สอน อีกส่วนหนึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุน ขอให้ทุกคนดูมหาวิทยาลัยเป็นหลัก อย่าดูคณะ ดูสำนักของตน เองเป็นหลัก ต้องดูภาพรวม	3 (2)	24 (1)
4. ได้อัตราใหม่ 1 อัตรา ทุกคนอยากได้ อธิการบดีให้นำเข้าที่ ประชุมหารือ อธิการบดีชี้ให้เห็นว่าคณะนิติศาสตร์มีนักศึกษา 4 ชั้นปี รวม 200 กว่าคน มีอาจารย์ประจำเพียง 2 คน ขาดแคลน อาจารย์จริงๆ อธิการบดีตัดสินใจให้คณะนิติศาสตร์ อธิการบดี ตามว่ามีใครขัดข้องไหม เพราะชี้แจงให้ทราบเหตุผลแล้ว ที่ประชุม ยอมรับตามที่อธิการบดีชี้	3 10 (6) 23 (2)	1 (1) 2 (1)
5. จัดทำโครงการใหม่ๆเสนอหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อขอรับ งบประมาณสนับสนุน ทุกคนต้องเขียนโครงการโดยอธิการบดี สอนและเสนอแนะให้ทำ	15	29 (3)

ตารางที่ 19 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ณ (ค) (ต่อ)

เหตุการณ์		มติการนำ	มติการบริหาร
ข.	งานด้านการเงิน		
	1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหารดูแลร่วมกับหัวหน้าการเงินและผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เรื่องการเงินและงานพัสดุเป็นเรื่องสำคัญมาก จะต้องให้คนที่ทำประจำอยู่แล้วทำต่อไปจะไม่ให้เปลี่ยน ไม่ให้ย้ายเพราะถ้าให้เขาทำต่อเนื่องเขาจะเกิดความชำนาญ	10	4 9 (2)
	2. เรื่องการเงินยึดตามกฎระเบียบ ความโปร่งใส มีขั้นตอน	10	13 (1)
ค.	งานด้านเทศะ		
	1. ใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ดำเนินการหารายได้ เช่น โรงแรมของมหาวิทยาลัย ห้องประชุม (ถ้าไม่จองล่วงหน้า 3 เดือน ไม่ได้) มีเงินรายได้เก็บไว้ประมาณ 10 ล้าน มีโครงการจัดตั้งศูนย์จำหน่ายสินค้าพื้นเมือง โอท็อป ซึ่งต้องใช้งบมากก็ขอการสนับสนุนจาก อบจ.มาลงทุนให้ ผลประโยชน์ก็แบ่งกัน	29 (1)	19 (2)
	2. อธิการบดีไปรับงานจากผู้ว่าฯ CEO ทำวิจัย งานประเมินยุทธศาสตร์จังหวัดได้มาหลายล้าน	21	29
	3. อธิการบดีเขียนโครงการเข้าตากรรมการในการประชุม ครม. สัญจร ได้เงินมาใช้ 98 ล้าน จัดตั้งศูนย์ตรวจสอบอาหารและผลิตผลทางการเกษตรรองรับกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 4 จังหวัด เราเป็นหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพและรับรองด้วย ออ.ก็มาใช้บริการ	16 18 21	19 21 (1) 29
	4. อธิการบดีไม่เห็นด้วยที่มหาวิทยาลัยหลายแห่งเปิดศูนย์การศึกษานอกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการไปเช่าตึก เหมือนทำอะไรเลื่อนลอย การจัดการศึกษาควรคำนึงถึงคุณภาพ ความเหมาะสม อธิการบดีไม่เปิดศูนย์นอกเขตความรับผิดชอบ	10	9 10

ตารางที่ 19 สรุปมิติการนำและมิติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ณ (ค) (ต่อ)

เหตุการณ์	มิติการนำ	มิติการบริหาร
ง. งานด้านนักศึกษา		
1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาดูแลร่วมกับผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา และให้องค์การนักศึกษาเข้ามาร่วมด้วย	10	4
2. กำหนดกิจกรรมหลักของนักศึกษาคือกิจกรรมเกี่ยวข้องกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมด้านกีฬา กิจกรรมเกี่ยวกับชุมชน ชมรม ตามความสนใจ เช่น ชุมนุมค่ายอาสาพัฒนา กิจกรรมทางวิชาการ	21	20 (1)
3. ส่งเสริมเรื่องการอยู่หอพักของนักศึกษาให้เอกชนมาร่วมลงทุน คำนึงถึงความปลอดภัย สะอาด อาคารมั่นคงถาวร เป็นระเบียบ แยกชาย-หญิง ไม่ได้ทำเชิงธุรกิจ แต่จัดเป็นสวัสดิการให้นักศึกษา	10	
4. จัดโครงการพัฒนานักศึกษามากมาย เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับนักศึกษา อธิการบดีจะชี้แจงเอง ใช้เหตุผลคุยกับนักศึกษา	6 (1) 9 (1) 17 (1) 23	18 (1)
5. เงินค่ากิจกรรมทุกบาทไม่ได้หัก 20% ให้เป็นเงินกิจกรรมนักศึกษา 100% ให้องค์การบริหารนักศึกษารับผิดชอบบริหารกันเอง โดยทำให้เป็นระเบียบ ถูกขั้นตอน โปร่งใส	11 (1) 2 (1)	5 (1)

จากตารางที่ 19 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ณ (ค) มีมิติการนำแบบมีการไตร่ตรอง รอบคอบ 10 (6) มีความรู้ความสามารถ 21 (4) ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ 16 (3) และมีมิติการบริหารแบบกระจายอำนาจ รับผิดชอบตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ 4 (?) สร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อผลดีต่ออาจารย์และนักศึกษาโดยตรง 29 (2) และบริหารเชิงธุรกิจ 19 (2)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ล (ค)

เหตุการณ์		มติการนำ	มติการบริหาร
ก.	งานด้านบุคลากรวิชาการ		
	1. ถ้าเป็นเรื่องการพัฒนาทางวิชาการก็จะมอบรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการดูแล แต่การดูแลบุคลากรสายวิชาการนอกจากอธิการบดีแล้ว รองอธิการบดีทุกท่านก็จะช่วยกันดูแล ช่วยกันเป็นผู้สนับสนุน อำนวยการ จะทำงานเป็นทีม วางแผนร่วมกัน อาจารย์ทุกคนก็จะขึ้นอยู่กับคณะผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นคือ คณบดี อธิการบดีมอบอำนาจตัดสินใจให้คณบดี แต่สุดท้ายอธิการบดีก็จะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาต่างๆ	10 (5) 21 (4) 22 (2)	4 6 9 (3)
	2. ให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย ถ้าตกลงปลงใจด้วยกันก็จะใช้ถือปฏิบัติ	16 (2)	12 (2) 2 27
	3. บุคลากรขาดแคลนมาก ต้องทำล่วงหน้า อธิการบดีอนุญาตให้ทำล่วงหน้า และไปเยี่ยมเยียนพูดคุย รวมทั้งไปช่วยทำงานด้วย	2 (1) 5 (1) 8 (1) 27 (1)	5
ข.	งานด้านการเงิน		
	1. ดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ โดยให้แต่ละหน่วยงานเสนอของบประมาณ แล้วจัดประชุมพิจารณาจัดสรรงบประมาณ โดยดูแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย แผนยุทธศาสตร์ของพื้นที่ของจังหวัดเป็นหลัก คณะต้องทำแผนการใช้จ่ายเงิน พอสภาพอนุมัติก็ทำคู่มือแจก ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยต้องใช้จ่ายเงินตามแผนนี้ จะมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ	10 11 (3)	9 10 13
	2. ได้ขอรับเงินสนับสนุนจากจังหวัดโดยเขียนโครงการต่างๆก็ได้รับงบประมาณมามาก ต้องคอยติดตามว่าจังหวัดประชุมเรื่องงบประมาณเมื่อไรก็จะขอเข้าประชุมด้วยเพื่อเสนอโครงการของบประมาณ	6 (2) 10	21

ตารางที่ 20 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ล (ค) (ต่อ)

เหตุการณ์		มติการนำ	มติการบริหาร
ค.	งานด้านเทศะ		
	1. เนื้อที่ค่อนข้างจำกัดต้องทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตั้งกรรมการขึ้นมาดูแลแต่ละอาคาร มีกรรมการตรวจสอบเรื่องไฟฟ้า น้ำ แอร์ ได้รับคำชมเชยว่าเป็นกลุ่มใช้ไฟดี ใช้ไฟประหยัด	10 11	9
	2. ได้รายได้จากการเช่าห้องประชุม นำมาหมุนเวียนพัฒนามหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังได้รายได้จากโรงแรม น้ำดื่มที่ผลิตเอง และจัดหลักสูตรฝึกอบรม รับทำวิจัยการให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่น ขณะนี้กำลังปรับปรุงหอวัฒนธรรมเก่า จะเปิดสปา นวดฝ่าเท้า นวดตัว นวดหน้า เพราะว่ามีเปิดเอกสารารณสุข ชุมชน แล้วจ้างผู้เชี่ยวชาญจากเอกชนมาช่วยดูแล นอกจากนี้มีกิจกรรมสหกรณ์ซึ่งเป็นสวัสดิการของมหาวิทยาลัย รายได้เหล่านี้จะตัด 20% เข้ามหาวิทยาลัย ทำบัญชีอย่างโปร่งใส รายงานฐานะการเงินทุก 3 เดือน เอกสารต่างๆเปิดเผยให้ตรวจสอบได้	11 15 (1) 18 (2) 21	8 19 12
	3. งานด้านเทศะจะมอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหารดูแล เป็นแม่บ้านใหญ่ โดยให้สำนักงานอธิการบดีและกองกลางของมหาวิทยาลัยช่วยดูแลเป็นทอดๆ	10	4
ง.	งานด้านนักศึกษา		
	1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาดูแล หน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงคือกองพัฒนานักศึกษา ทำงานเป็นรูปกรรมการ เป็นฝ่ายกิจกรรมนักศึกษาและฝ่ายบริการและสวัสดิการนักศึกษา ดูแลเรื่องสวัสดิการ ไปรษณีย์ หอพัก สุขภาพอนามัย องค์กรนักศึกษา บุคลิกภาพ วินัยของนักศึกษา ในส่วนนักศึกษาเป็นองค์กรนักศึกษา งานนักศึกษา อธิการบดีมีนโยบายให้ช่วยกันหมดทุกคน	3 (1)	6
	2. อธิการบดีให้ความสำคัญกับนักศึกษามาก จ้างอาจารย์ต่างประเทศมาสอนให้นักศึกษาผ่านเกณฑ์มาตรฐานคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษ ทุกคนมีศูนย์คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนานักศึกษา	21 16 18	11 10 7

ตารางที่ 20 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ล (ค) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
3. อาจารย์ไม่ค่อยให้ความสำคัญเกี่ยวกับกิจกรรมนักศึกษา เด็กจะไปทำกิจกรรมก็ไม่ให้ไป อาจารย์จะสอนอย่างเดียว กลัวสอนไม่ทัน เด็กเป็นตัวแทนนักกีฬาจะไปแข่งขันอาจารย์ก็ไม่ให้ไป ถ้าไปแข่งก็จะให้สอบตก เด็กอาสาออกค่ายก็ไม่ให้ไปบอกว่าจะนับเวลาเรียน อาจารย์กดดันเด็กมาก อธิการบดีต้องชี้แจงด้วยตนเองโดนต่อต้าน แต่ตอนนี้เข้าใจแล้ว อาจารย์ก็ให้ความร่วมมือ	6 9 (1) 17 (1) 21 22	28

จากตารางที่ 20 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ล (ค) มีมติการนำแบบมีการไตร่ตรอง รอบคอบ 10 (5) มีความรู้ความสามารถ 21 (4) และมีมติการบริหารแบบมีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์กร 9 (3) กระจายอำนาจตัดสินใจด้านต่างๆ 6 (3) และบริหารงานด้วยใจบริสุทธิ์ยุติธรรม โปร่งใส 12 (2)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 21 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคอีสานตอนบน ณ (ง)

	เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
ก.	งานด้านบุคลากรทางวิชาการ		
	1. การรับบุคลากรเข้าทำงานมอบให้สาขาวิชาเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การรับเข้า	-	6 (1)
	2. อาจารย์ไม่พอใจ คัดค้านการใช้สถานที่ดำเนินการทางธุรกิจ เพื่อหารายได้ให้มหาวิทยาลัย แต่ภายหลังก็ยินยอมและเห็นด้วย เนื่องจากทำรายได้ปีละหลายล้าน และมีส่วนลพิเศษในการใช้บริการให้กับอาจารย์และนักศึกษาด้วย	-	19 (3)
	3. พิจารณาให้ความดีความชอบทุกคนเท่ากันหมด	-	16 (1) 23 (1)
	4. งานด้านบุคลากรทางวิชาการมอบรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการรับผิดชอบ ดูแลเรื่องของหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน รวมถึงการสรรหาบุคลากรเพื่อทดแทนบุคลากรที่ขาด	-	4 (3)
	5. ปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอในแต่ละสาขาวิชา รวมทั้งศักยภาพทางวิชาการและคุณวุฒิของอาจารย์ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ แก้ปัญหาขาดแคลนอาจารย์โดยใช้เงินนอกงบประมาณจ้างอาจารย์เพิ่ม ส่งเสริมพัฒนา สนับสนุนงบประมาณให้อาจารย์ศึกษาต่อถึงปริญญาเอก	16 (1)	10 (2)
ข.	งานด้านการเงิน		
	1. มอบผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารกับผู้อำนวยการกองคลังและสำนักงานอธิการบดีรับผิดชอบดูแล มอบอำนาจให้เบ็ดเสร็จงานด้านการเงินให้ผู้ปฏิบัติยึดตามกฎระเบียบทางราชการ	-	4 13 (4)
	2. มีรายได้อื่นๆ เช่น จากการบริการน้ำดื่ม จากปั้มน้ำมัน การใช้จ่ายยึดตามระเบียบของสภามหาวิทยาลัย มีปัญหาอะไรก็นำเข้าประชุมพิจารณาและตัดสินใจในรูปกรรมการ	-	13 19 9 (3)
ค.	งานด้านเทศะ		
	1. มอบผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายภูมิทัศน์ดูแลรับผิดชอบ ปัญหาต่างๆให้นำเข้าพิจารณาในคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	-	4 9

ตารางที่ 21 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคอีสานตอนบน ณ (ง) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
2. การเปิดศูนย์ศึกษานอกมหาวิทยาลัยจะดำเนินการเมื่อมีการร้อง ขอจากจังหวัดใกล้เคียง หรือเป็นโครงการร่วมกับมหาวิทยาลัย ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนั้นๆ	10 (1)	10 21 (1)
3. ไร่ที่ของมหาวิทยาลัยตั้งป้อน้ำมันชายปีละ 400,000 กว่าลิตร เดือนละประมาณ 10 ล้าน เป็นความคิดของอธิการบดีเอง ทำมา 2 ปีแล้ว รายได้อื่นๆก็ทำโครงการของบประมาณจาก อบต. อบจ. งบประมาณจากผู้ว่าฯ CEO ค่าเช่าที่ทำโรงอาหาร ธนาคารสาขา ย่อย ที่ทำการไปรษณีย์ พลาซ่า ตลาดเป็นลือคๆ เหม่าจ่ายเป็นปี	20 (1) 29 (1)	19 7 (1)
ง. งานด้านนักศึกษา		
1. ปัญหานักศึกษาติดยา ตำรวจจับได้ก็ต้องดำเนินการตามกฎหมาย มหาวิทยาลัยมีศูนย์เวชหรือศูนย์ป้องกันยาเสพติดก็จะเข้ามาช่วย ดูแล กล่อมเกล่า	7 (1)	13
2. ปัญหาเรื่องหอพักมหาวิทยาลัยมีจำกัด นักศึกษาจึงไปเช่าหอ เอกชน แล้วก็อยู่รวมกันไม่แยกชายหญิง แก้ปัญหาโดยให้หอพัก เอกชนมาเป็นเครือข่ายของมหาวิทยาลัย แล้ววางกฎระเบียบ มีคนดูแล ทางเอกชนก็ช่วยดูแลด้วย	11 (1)	29 (1)
3. ปัญหาต่างๆนำเข้าพิจารณาในคณะกรรมการซึ่งอธิการบดีเป็น ประธาน	-	9 13

จากตารางที่ 21 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคอีสานตอนบน ณ (ง) มีมติ  
การนำแบบมีวินัย 7 (1) มีการไต่ตรองรอบคอบ 10 (1) ทำงานอย่างเป็นระบบตรวจสอบได้ 11 (1)  
ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ 16 (11) ผลงานเป็นที่ยอมรับของประชาคมในมหาวิทยาลัย 20 (1) และมี  
ผลงานดี 29 (1) และมีมติการบริหารแบบยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเคร่งครัด 13 (4) กระจาย  
อำนาจรับผิดชอบตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ 4 (3) มีกฎระเบียบและขั้น  
ตอนที่เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์กร 19 (3)

ตารางที่ 22 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคอีสานตอนบน ล (ง)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
<p>ก. งานด้านบุคลากรทางวิชาการ</p> <p>1. มีการพัฒนาหลักสูตรใหม่หลายหลักสูตรตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอกเพื่อให้เป็นตามเกณฑ์มาตรฐานของ กพร. และ สมศ. ไม่ให้มีหน่วยกิตมากเกินไป มอบแต่ละคณะต้องไปพัฒนาหลักสูตรใหม่ของตนเอง</p>	6 (1)	10 (2)
<p>2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้อาจารย์มีผลงานทางวิชาการตามเกณฑ์ของ กพอ.คือ ถ้าขอ ผ.ศ.ตามเกณฑ์เดิม มีตำราวิจัยก็พอ แต่ตามเกณฑ์ใหม่ต้องมี 3 อย่าง คือ เอกสารประกอบการสอน วิจัย ตำรา มหาวิทยาลัยก็มีส่วนสนับสนุน ถ้าทำเสร็จก็จะให้โบนัสด้วย ให้มีงานโครงการพัฒนาบุคลากรตั้งเป็นศูนย์บริหารบุคลากรขึ้นตรงกับอธิการบดี สาระหลักสนับสนุนอาจารย์ศึกษาต่อปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ อบรมภาษาอังกฤษ เชิญอาจารย์จากต่างประเทศมาให้การอบรม รวมทั้งให้ส่งผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารทั้งในและต่างประเทศ อาจารย์เป็นคน คนซึ่งให้ได้เหมือนคอมพิวเตอร์ จึงต้องพัฒนา</p>	16 (1)	16 (1)
<p>3. อธิการบดีมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยเป็น Knowledge Service Organization องค์กรแห่งการบริการความรู้ อบรมจัดสัมมนาทั้งมหาวิทยาลัยแล้วให้โจทย์ว่าเราจำเป็นต้องมี Image Position Statement เพื่อแสดงภาพพจน์ขององค์กร อาจารย์เห็นด้วยและต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็น Place to เพลิน (Play + Learn) นักศึกษาที่เข้ามาเรียนจะมีความสุข ห้องสมุดคือ K.Park (Knowledge Park) อธิการบดีขยความคิดให้ ผู้ว่าฯ CEO ให้งบมา 3 ล้าน</p>	18 (1) 21 (1) 23 (1) 28 (1)	2 (1)
<p>4. งานบุคลากรทางวิชาการมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการดูแลทั้งในเรื่องของหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การสรรหาบุคลากรทดแทนการขาดแคลนบุคลากร</p>	-	4 (5)

ตารางที่ 22 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคอีสานตอนบน ล (ง) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
5. อธิการบดีตัดสินใจให้อาจารย์พิเศษที่สอนไม่ถึง 2 ปี ให้ไปศึกษาต่อได้เนื่องจากเป็นสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นและต้องการ	-	5 (2)
ข. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">งานด้านการเงิน</span>		
1. หัวหน้าการเงินรายงานว่าเงินกองทุนให้อาจารย์ไปศึกษาต่อหมดแล้ว นักศึกษาเข้าใหม่ก็ยังไม่ได้รับ ไม่มีเงินเข้า แต่อาจารย์ที่จะเดินทางไปศึกษาต่อต่างประเทศซึ่งอธิการบดีให้คนละ 30,000 บาท กำลังนั่งรอรอเงินอยู่ อธิการบดีต้องตัดสินใจให้ใช้เงินอุดหนุนซึ่งสภามหาวิทยาลัยอนุมัติให้อธิการบดีใช้เงินก่อนนี้ได้ เพื่อประโยชน์ของอาจารย์ อธิการบดีก็อนุมัติเงินก่อนนี้ไปใช้ก่อน อาจารย์ก็ได้เงินและดีใจมาก	-	3 (1) 5 28 (1)
2. อธิการบดีมอบรองอธิการบดีฝ่ายการเงินดูแลรับผิดชอบและอนุมัติเงินในวงเงินที่ให้แต่ต้องอยู่ในกรอบ	-	4
ค. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">งานด้านเทศะ</span>		
1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารรับผิดชอบดูแลการใช้อาคาร สถานที่ ปรับปรุง พัฒนา รวมทั้งการหารายได้จากอาคารสถานที่	-	4
2. เนื้อที่ของมหาวิทยาลัยมีมาก การติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร อธิการบดีให้ใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ ไม่ต้องมาพบอธิการบดีโดยตรง	13 (1)	22 (1)
3. มีการเปิดศูนย์ศึกษานอกมหาวิทยาลัยตามความต้องการ ตามการร้องขอของท้องถิ่น ไม่แข่งขันกับใคร ต้องดูกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน	10 (1)	10
4. รายได้จากสถานที่ เนื้อที่ของมหาวิทยาลัยได้จากค่าเช่าต่างๆ เช่น ตู้ ATM	-	4

ตารางที่ 22 สรุปมิติการนำและมิติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคอีสานตอนบน ล (ง) (ต่อ)

เหตุการณ์	มิติการนำ	มิติการบริหาร
ง. งานด้านนักศึกษา		
1. งานด้านนักศึกษา มอบรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาดูแล รับผิดชอบ	-	4
2. หากมีปัญหาเกี่ยวกับงานด้านนักศึกษาให้นำเข้าพิจารณาใน คณะกรรมการ		13 (1)

จากตารางที่ 22 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคอีสานตอนบน ล (ง) มีมิติการนำแบบมีความมานะพยายาม ไม่ย่อท้อ 6 (1) มีการไตร่ตรอง รอบคอบ 10 (1) ปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ 13 (1) ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ 16 (1) มีความทันสมัยทั้งข้อมูลและปัญหาท้าทายต่างๆ 18 (1) มีความรู้ความสามารถ 21 (1) มีบุคลิกภาพและความสามารถพิเศษ 23 (1) และมีมิติการบริหารแบบการกระจายอำนาจ รับผิดชอบ ตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ 4 (5) มีความกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ 5 (2)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
 ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง ณ (จ)

	เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
ก.	งานบุคลากรทางวิชาการ		
	1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการประสานร่วมกำหนดอัตรากำลังกับคณะต่างๆว่าขาดกำลังคนด้านใด เวลาใด สาขาใด แล้วทำแผนเสนออธิการบดีเพื่อตัดสินใจโดยเข้าคณะกรรมการบริหารงานบุคคลร่วมพิจารณา		4 (3) 10 (3) 9 (3)
	2. มอบนโยบายว่าให้รับผู้จบปริญญาเอกก่อน ถ้าไม่ได้ค่อยรับปริญญาโท		9
	3. มีการใช้เส้นสายและเล่นพวก ทำให้ไม่โปร่งใส โดยหัวหน้าโปรแกรมและคณะวิชาอ้างว่ารับผิดชอบการคัดสรรอาจารย์ใหม่เอง อธิการบดียืนยันหยัดว่าพวกเขารับผิดชอบคน แต่อธิการบดีรับผิดชอบองค์กร ฉะนั้นต้องมีการคัดสรรร่วมกัน ประกอบด้วยสาขาวิชา โปรแกรมวิชา คณบดี รองอธิการบดีและอธิการบดี รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาร่วมกันพิจารณา เช่น ถ้าต้องการอาจารย์สาขาหนึ่ง ต้องมีผู้เชี่ยวชาญสาขานั้นด้วย	11 (2)	12 (2)
	4. การรับสมัครอาจารย์ใช้วิธีสอบความรู้ความสามารถทั่วไป สอบวิชาเอกและประสบการณ์โดยกรรมการ	11 (1)	12
	5. รับผู้จบปริญญาเอกใช้วิธีพิเศษ	-	5 (2)
	6. การพัฒนาอาจารย์มีทุนให้ไปสัมมนาทางวิชาการ ศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ การทำผลงานทางวิชาการและการวิจัย มีเกณฑ์พิจารณา เช่น ไปเรียนต่อปริญญาเอก ปริญญาโทต้องไปเรียนตรงสาขา ตรงตามความต้องการของมหาวิทยาลัย ไปศึกษาดูงานต่างประเทศให้ไปทุกคนโดยมีงบสนับสนุน เช่น ไปอเมริกาให้ 30,000 บาท ไปยุโรปให้ 25,000 บาท ไปเอเชียให้ 20,000 บาท อาเซียนให้ 10,000 บาท มีเกณฑ์ 3 ปีไปครั้งหนึ่ง การเขียนผลงานทางวิชาการ ถ้า ผศ.ผ่านให้ 50,000 บาท ถ้า รศ.ผ่านให้ 75,000 บาท ถ้า ศ.ผ่านให้ 150,000 บาท การเขียนบทความทางวิชาการลงหนังสือ วารสาร ถ้าต่างประเทศให้ 5,000 บาท ในเมืองไทยให้ 2,000 บาท ถ้ามีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่แล้วได้ลิขสิทธิ์ให้ 100,000 บาท ซึ่งจะมีกรรมการดูแลและตรวจสอบ	-	9 10 16 (1)

ตารางที่ 23 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง ณ (จ) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
7. ปัญหาโครงการอบรม กศ.ปป. อบรมครูปีละ 2-3 ล้านคน โดยนำครูประจำการมาอบรมทั้งวิชาครูและวิธีสอนและเนื้อหาวิชา คณะครุศาสตร์รับสอนหมด ทั้งที่ควรสอนเฉพาะวิธีสอน แล้วให้คณะอื่นมาช่วยสอน อยากสอนมากๆ เพราะมีผลประโยชน์ คณะอื่นๆก็ไม่ยอม แก้ปัญหาโดยให้แบ่งกับคณะอื่น ให้คณะอื่นมาสอนด้วย ต้องมองภาพรวม ไม่แบ่งเด็กเป็นเอกนั้นเอกนี้ เด็กทุกคนเป็นหุ้นส่วนซึ่งกันและกัน	-	1 (1) 10
8. อธิการบดีมาทำงานเช้า กลับดึก แต่งตัวเรียบร้อย สมณะ	27 (1)	
ข. งานด้านการเงิน		
1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนดูแล โดยยึดกฎระเบียบโดยเคร่งครัด หากมีปัญหาใดๆเสนอผ่านตามขั้นตอนให้อธิการบดีตัดสินใจ	-	4 13 (1)
2. หารายได้สนับสนุนโดยจะทำปืมน้ำมัน อาจารย์ไม่เห็นด้วยต้องยกเลิก	-	27 (1)
3. เรื่องเกี่ยวกับเงิน เจ้าหน้าที่การเงินติงว่าทำไม่ได้ แต่อธิการบดีเห็นว่าจำเป็นต้องทำและมั่นใจว่าไม่เป็นไร ก็อนุมัติให้ทำ หากมีอะไรผิดพลาด มีปัญหาภายหลังอธิการบดียินดีรับผิดชอบแต่ผู้เดียว	-	5
ค. งานด้านทะเลาะ		
1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหารดูแลการใช้เนื้อที่ อาคารสถานที่ การปรับปรุงบริเวณต่างๆ	-	4
2. มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในเมือง ทุกอย่างลงตัวขยายอะไรได้ยาก พยายามจัดพื้นที่เป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นพื้นที่เพื่อการศึกษา ส่วนที่ 2 เป็นพื้นที่เพื่อธุรกิจ ให้คนมาลงทุนหารายได้เข้ามหาวิทยาลัย ขณะนี้เป็นนิติบุคคลต้องพึ่งตัวเองมาก ถึงแม้เป็นมหาวิทยาลัยก็ยังได้งบประมาณแผ่นดินน้อยเหมือนเดิม ขณะนี้	16 (1)	19 (1)

ตารางที่ 23 สรุปมิติการนำและมิติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง ณ (จ) (ต่อ)

เหตุการณ์	มิติการนำ	มิติการบริหาร
มีธนาคาร (สาขาย่อย) มาตั้งอยู่ทำให้มีรายได้ มีศูนย์วัฒนธรรมที่เป็นหน้าเป็นตาทำให้ได้รายได้มาก <i>จ้างมืออาชีพมาบริหารจัดการเป็นเชิงธุรกิจ</i> มีคนมาเช่าทุกวันไม่มีว่าง มีห้องพัก ห้องประชุมสัมมนาขนาดใหญ่ ชาวต่างชาติมาใช้กันมาก <i>ประชุมคณะรัฐมนตรีก็มาใช้ที่นี่</i>		
ง. งานด้านนักศึกษา		
1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาดูแลในทุกเรื่องเกี่ยวกับนักศึกษา เช่น สวัสดิการ ทูน กิจกรรมเสริมการเรียนการสอน	-	4
2. มีปัญหาเรื่องการเลือกตั้งกรรมการบริหารองค์การนักศึกษากับสภานักศึกษา นักศึกษาทะเลาะกันเหมือนเลือกตั้ง ส.ส. แย่งกันเป็นนายกสโมสรนักศึกษา อธิการบดีเรียกทั้งสองฝ่ายมาคุย ในที่สุดเลิกกันไป	23 (1)	1 (1)

จากตารางที่ 23 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง ณ (จ) มีมิติการนำแบบทำงานอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้ 11 (2) และมีมิติการบริหารแบบกระจายอำนาจ 4 (3) มีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน 10 (3) และมีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์การ 9 (3)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 24 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง ล (จ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
<p>ก. งานด้านบุคลากรทางวิชาการ</p> <p>1. ประชุมชี้แจง เสนอแนะเรื่องการพัฒนาอาจารย์เพื่อสร้างคุณภาพทางวิชาการ ทำผลงานทางวิชาการ เขียนบทความทางวิชาการ ทำวิจัย ศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศโดยมีทุนให้ โดยตั้งกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์และตรวจสอบ</p>	22 (2)	10 (1) 9 (1)
<p>2. อาจารย์ลาไปศึกษาตามหลักสูตรที่สอบได้ ซึ่งมักจะไม่ตรงสาย เมื่อกลับมาทำงานเปลี่ยนจากงานเก่า ทำให้มีปัญหาการจัดอาจารย์ลงวิชา มีวิชาไม่พอสอน</p>	-	25 (1)
<p>3. อาจารย์หลายคน โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุมากแล้วไม่ยอมใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ อธิการบดีต้องทำเป็นแบบอย่างฝึกใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่</p>	27 (1)	22 (1)
<p>4. การประชุมอาจารย์ ความเห็นต่างกัน มีปากเสียง โต้แย้งกัน อธิการบดีสร้างบรรยากาศให้เกิดการประนีประนอม</p>	-	28 (1)
<p>5. อธิการบดีมอบรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการรับผิดชอบ การมอบรองอธิการบดีไปควบคุม ดูแล หากไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานก็จะเปลี่ยนคนอื่นมาแทน ยึดหลักหาคนที่เหมาะสมและเข้มแข็งกว่ามาแทน</p>	-	4 (5) 24 (1)
<p>6. อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จะสอนอย่างเดียว อธิการบดีประกาศเป็นกฎระเบียบคือทุกคนต้องปฏิบัติงานให้ได้ภาระงาน 30 ภาระงาน เป็นอย่างต่ำ ไม่ใช่สอนอย่างเดียว ถ้ามีชั่วโมงสอนน้อยก็ต้องไปหาภาระงานอื่นๆมาเพิ่ม เช่น ไปนิเทศ ทำวิจัย เป็นวิทยากรชุมชน</p>		13 (3)
<p>ข. งานด้านการเงิน</p> <p>1. ด้านงบประมาณ มอบรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน ถ้าฝ่ายการเงินก็มอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ให้ช่วยกันดูแลทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินนอกงบประมาณ แก้ปัญหาด้านการเงินต่างๆ</p>		4

ตารางที่ 24 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง ล (จ) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
2. การเงินจะยึดระเบียบเป็นหลัก แต่ก็มีหลายครั้งที่อาจารย์ใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามระเบียบ อธิการบดีก็จะสอนและแนะนำให้ทำถูกต้อง	22	13
3. การหารายได้มาสนับสนุนมหาวิทยาลัย มอบรองอธิการบดีฝ่ายทรัพย์สินด้านสิทธิประโยชน์ รายได้สนับสนุนมหาวิทยาลัยได้จากค่าเช่าสถานที่ต่างๆในมหาวิทยาลัย การจัดฝึกอบรมวิชาการ การประชุม โดยออกกระแสบว่ารายได้เหล่านี้ 20% ต้องนำเข้ามหาวิทยาลัย		4 13
ค. งานด้านทะเลาะ		4
1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหารดูแลทั้งเนื้อที่และอาคารสถานที่บริเวณโดยรอบ ปรับปรุง พัฒนาให้สวยงาม		
2. ธนาคาร 2 แห่ง มาเช่าเปิดสาขาย่อย มีเช่าทำมินิมาร์ท เช่าสถานที่ทำร้านถ่ายเอกสาร ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพหรือโรงแรมของมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในทำเลที่ดี อยู่ใจกลางเมืองตรงข้ามศาลากลางจังหวัด ทำให้มีลูกค้ามาพักทุกวัน ปรับปรุงหอประชุมใหญ่ บุคคลภายนอกมาเช่าจัดงานแต่งงาน กิจกรรมต่างๆ		19 (1)
ง. งานด้านนักศึกษา		4
1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาดูแล เริ่มตั้งแต่รับนักศึกษาเข้ามา การเรียนการสอน กิจกรรมเสริมการเรียน สวัสดิการต่างๆ		4
2. ปัญหา คือ อาจารย์ที่ปรึกษาไม่ค่อยให้ความสนใจดูแลนักศึกษา นักศึกษารุ่นที่จะเป็นผู้ดูแลแทน อธิการบดีให้จัดอบรมอาจารย์ที่ปรึกษามีหน้าที่อะไรบ้าง ควรไปร่วมกิจกรรมกับนักศึกษา แต่ก็ไม่ได้ผล จึงใช้บัตรกิจกรรม ถ้าอาจารย์ไปร่วมกิจกรรมกับนักศึกษาเมื่อไรก็จะแจกบัตรกิจกรรมให้แล้วให้อาจารย์นำบัตรมาแลกเป็นภาระงานได้		20 (1)

จากตารางที่ 24 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคอีสานตอนล่าง ล (จ) มีมติการนำแบบให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อให้เกิดการพัฒนา 22 (2) และมีมติการบริหารแบบกระจายอำนาจ รับผิดชอบตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ 4 (15) และยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด 13 (2)

ตารางที่ 25 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
 ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคกลาง ณ (จ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
ก. งานด้านบุคลากรทางวิชาการ		
1. อาจารย์มีภาระกิจการสอนมากเกินไป ไม่มีเวลาทำวิจัย ซึ่งเป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมทั้งไม่ทำผลงานทางวิชาการ และศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งการอบรมต่างๆก็ไม่ค่อยสนใจ อธิการบดีจึงต้องแนะนำให้คำปรึกษาและส่งเสริมสนับสนุนโดย ให้อำนาจโดยมีคณะกรรมการพิจารณา	22 (2)	9 (1)
2. อาจารย์ไปเรียนในสาขาที่ทางมหาวิทยาลัยไม่พึงประสงค์ เช่น เอกบริหารการศึกษา ทำให้ขาดแคลนอาจารย์ในสาขาวิชาที่ต้องการ		25 (1)
3. อธิการบดีต้องปรับเปลี่ยนตัวเองในจุดอ่อนทางด้านภาษาและการใช้เทคโนโลยีเป็นแบบอย่างแก่อาจารย์อื่นๆ โดยเฉพาะอาจารย์ที่อายุมากๆ ต้องให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ ชักจูงให้ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่	27 (1) 22	22 (1)
4. โครงการความร่วมมือกับต่างประเทศ กระตุ้นให้อาจารย์มีความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยให้อาจารย์ทำชุดการเรียนรู้แบบ E-Learning เพื่อไปแลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยเปิดในต่างประเทศ มีการลงนามความร่วมมือแล้ว พร้อมจะส่งอาจารย์ไป	16 (1)	29 (2)
5. มอบอำนาจให้รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนักงานด้านต่างๆ ปฏิบัติงานตามระเบียบราชการ	-	4 (3) 13 (2)
6. สร้างสัมพันธ์กับจังหวัดเพื่อให้ได้งบประมาณ ซึ่งได้หลายล้านบาทให้อาจารย์ได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้สังคมยอมรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ	-	29
ข. งานด้านการเงิน		
1. การใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนงานโครงการที่ได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย และให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	-	10 (1) 13 (1)

ตารางที่ 25 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
 ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคกลาง ณ (จ) (ต่อ)

	เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
	2. มอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหารดูแลด้านการเงินให้เป็นไปตามระเบียบฯ ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินนอกงบประมาณ	-	4
	3. ขณะนี้เป็นมหาวิทยาลัยแต่เงินไม่เป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏได้งบประมาณไม่ถึงร้อยล้านบาท มหาวิทยาลัยอื่นๆ ได้ 5,000-6,000 ล้านบาท ทำให้เหนื่อยต้องหารายได้เข้าสมทบ อธิการบดีต้องใช้ปัญญาในการทำโครงการหารายได้เข้ามหาวิทยาลัย	21 (1)	19 (2)
ค.	งานด้านเทศะ		
	1. พยายามหาวิธีใช้ประโยชน์จากพื้นที่ของมหาวิทยาลัย อธิการบดีคิดเองหลายเรื่อง แต่อาจารย์หลายคนไม่เห็นด้วย ก็ต้องอาศัยสภามหาวิทยาลัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิลงมาช่วยออกเป็นกฎระเบียบ	-	13
	2. รายได้สนับสนุนมหาวิทยาลัย ได้แก่ ค่าเช่าห้องประชุม มีบิมน้ำมันมาตั้งให้ฟรีเป็นสวัสดิการ แต่ตอนนี้ต้องยกเลิกก่อนเพราะน้ำมันแพง มีธนาคารมาตั้งสาขาย่อยเท่านั้น	-	19
ง.	งานด้านนักศึกษา		
	1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาตั้งแต่รับนักศึกษาเข้ามา แนะนำการเรียน หลักสูตรต่างๆ สวัสดิการต่างๆ และกิจกรรมเสริมการเรียน	-	4
	2. ปัญหาขณะนี้คือนักศึกษาส่วนหนึ่งยังไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางวิชาการ เน้นกิจกรรมนันทนาการสนุกสนานมากกว่า อธิการบดีได้ทำความเข้าใจกับองค์การนักศึกษารุ่นใหม่ ชี้แจงให้เข้าใจถึงความสำคัญของกิจกรรมนักศึกษา	-	21 (1)
	3. อธิการบดีย้ายนโยบายตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาให้กับนักศึกษาใหม่ ขอให้เลือกอาจารย์ที่ปรึกษาที่ดีที่สุดให้กับนักศึกษาเข้าใหม่ ไม่ใช่เอาไปให้นักศึกษาปีสุดท้าย เพราะนักศึกษาเข้าใหม่จะเกิดความรู้สึกดีกับงานกิจกรรมนักศึกษา อธิการบดีได้ตั้งกองทุนสนับสนุนนักศึกษา นำดอกผลมาใช้เพื่อกิจกรรมนักศึกษาโดยให้กับนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีในแต่ละสาขาวิชา กระตุ้นให้นักศึกษาเข้าเรียนมากขึ้น และเป็นการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต		16 (1)

จากตารางที่ 25 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลาง ณ (๑) มีมติการนำแบบให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อให้เกิดการพัฒนา 22 (12) และมีมติการบริหารแบบกระจายอำนาจ รับผิดชอบตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ 4 (3) ยึดกฎระเบียบ แบบแผนอย่างเคร่งครัด 13 (3) และสร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อผลดีต่ออาจารย์และนักศึกษาโดยตรง 29 (2)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคกลาง ล (๑)

เหตุการณ์		มติการนำ	มติการบริหาร
ก.	งานด้านบุคลากรทางวิชาการ		
	1. การบริหารงานบุคคลยืดหยุ่น กค. กพ. ระบบ ก.พ.อ. แต่ก็ยังรูปแบบเดิมอยู่ มอบรองอธิการบดีรับผิดชอบ	-	4 (4) 13 (3)
	2. การคัดเลือกคนเข้าทำงานใช้ระบบเส้นสายกันมาก เพื่อความเป็นธรรม จึงตั้งกรรมการขึ้นมาพิจารณา	8 (1)	9 (2)
	3. ส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ทำผลงานทางวิชาการ ผศ.ให้ 60,000 บาท รศ.ให้ 80,000 บาท มีงบประมาณให้ไปศึกษาต่อทั้งระดับปริญญาโท ปริญญาเอกในสาขาขาดแคลนและตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย ถ้าไม่ตรงไม่ช่วย		16 (1)
4. การพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ให้คณะเสนอมา 10 คน อธิการบดีตั้งเกณฑ์ไว้ว่า 5 คนแรกจะให้ตามที่คณะเสนอมา แต่ 5 คนหลังอธิการบดีกับผู้บริหารอื่นๆจะต้องนำมาพิจารณา และอาจจะหยิบขึ้นมาตามนั้นหรืออาจตัดทิ้ง และให้คนที่เขาทำงานจริงๆบางคนก็มาช่วยงานที่ส่วนกลาง	10 (2)	9	
ข.	งานด้านการเงิน		
	1. มอบรองอธิการบดีรับผิดชอบและปฏิบัติตามระเบียบ		4 13
	2. รายได้อื่นๆที่มาสนับสนุน พยายามเปิดเอกที่นักศึกษาสนใจจะเข้ามาเรียนมากๆ แต่ก็ไม่ได้ผล เช่น ฟิสิกส์ มีอาจารย์ 4-5 คน แต่มีเด็ก 2 คน ก็ต้องเปิดเพราะเป็นวิชาบังคับ แต่กำลังคิดว่าวิชาไหนที่ตลาดไม่ต้องการก็จะปิดยุบ สร้างหลักสูตรใหม่ซึ่งก็ยังไม่ได้ เพราะอาจารย์ก็ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง จะขอคงอัตราไว้ทั้งหมดที่ไม่มีเด็กเรียน น่าจะเอาตรงนี้ไปให้วิชาที่มีเด็กเรียนมากๆ เขาก็ยังไม่ยอม		25 (4)
3. รายได้ที่จะมาสนับสนุนมหาวิทยาลัยคือเรื่องของการวิจัย พอขอ นักเปอร์เซ็นต์ อาจารย์ก็บอกว่าเขาอุดหนุนได้เงินมาด้วยความลำบาก เขาก็ไม่ให้		25	

ตารางที่ 26 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคกลาง ล (๑) (ต่อ)

	เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
ค.	งานด้านเทศะ		
	1. มอบผู้ช่วยอธิการบดีรับผิดชอบ ยึดตามกฎระเบียบ ถ้าเป็นเงินพิเศษใช้ระเบียบเงินสวัสดิการ		4 13
	2. รายได้ส่วนใหญ่ที่มาสนับสนุนมหาวิทยาลัยได้จากการจัดตลาดนัดเป็นส่วนใหญ่		15 (1)
	3. อธิการบดีมีนโยบายไม่สร้างวิทยาเขต เพราะเด็กไม่ค่อยมาเรียนที่นี่ เพราะที่นี่ไม่พ่ฟ่า ไม่ทันสมัยเหมือนราชภัฏบางแห่ง	10	10 (1)
ง.	งานด้านนักศึกษา		
	1. มอบรองอธิการบดีกิจการนักศึกษารับผิดชอบและคณะทุกคนะรับผิดชอบด้วย อธิการบดีต้องการให้อาจารย์ทุกคนรับผิดชอบดูแลนักศึกษา ไกลชิดนักศึกษา แต่อาจารย์ไม่ค่อยสนใจหาว่าไม่ใช่หน้าที่	-	4 25
	2. อาจารย์ที่ปรึกษาไม่สนใจเด็ก นักศึกษามีปัญหาเรื่องจ่ายเงินไม่ทันลงทะเบียนไม่ได้ เด็กไม่สนใจที่จะอ่านระเบียบข้อบังคับ บางที่ตารางสอนก็ไม่ดู แม้แต่วันสอบยังจำผิดกันทั้งห้อง นักศึกษาต้องการให้มหาวิทยาลัยใช้ระบบเก่าคือใช้วิธีประกาศเหมือนกับห้างโลตัส ต้องประกาศรอกนูกัน ไม่ยอมใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่	-	25

จากตารางที่ 26 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลาง ล (๑) มีมติการนำแบบมีการไตร่ตรอง รอบคอบ 10 (2) และมติการบริหารแบบกระจายอำนาจ รับผิดชอบ ตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ 4 (4) และปล่อยเสรีอย่างเต็มที่ 25 (4)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 27 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคตะวันตก ณ (ช)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
ก. งานบุคลากรทางวิชาการ		
1. งานการเสนอมอบรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการกับคนบตี	-	4 (4)
2. การบริหารงานบุคคลปฏิบัติ 4 เรื่อง 1. การสรรหา 2. การใช้ 3. การบำรุงรักษา 4. การให้ออก การทำงานใช้ Job Description เป็นเครื่องกำหนดและเสริมด้วย Job Specification กระบวนการรับบุคลากร คือ ประกาศ สรรหา ตั้งกรรมการ และสอบคัดเลือก	-	13 (3) 10 (3)
3. อธิการบดีปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เป็นรายบุคคลโดยกำหนดให้ ทุกคนรู้แผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายมหาวิทยาลัยหวัง อะไรแต่ละคนมีสิทธิประโยชน์อะไร	-	28 (1)
4. งานที่เกี่ยวกับอาจารย์ด้านธุรกรรม การเงิน เงินเดือน รับรองบุตร ฐานข้อมูล มอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	-	4
5. การอนุมัติทุนเล่าเรียนต่างประเทศ เน้นระบบกรรมการตัดสินใจ โดย ใช้เกณฑ์กำหนดค่าใช้จ่ายของ ก.พ.	-	1 (3)
6. การพัฒนาบุคลากรคือการพิจารณาความดีความชอบและการ ลงโทษทางวินัย ทุกอย่างขึ้นกับกรรมการ ทั้งนี้อธิการบดีมีสิทธิ หยิบใครที่สมควรบางคนขึ้นมารับความดีความชอบได้	-	26 (1)
7. อธิการบดีตัดสินใจลงโทษถึงขั้นให้ออก เช่นที่เคยทำมาแล้ว 2 ครั้ง ในอดีต โดยแนะนำให้ยื่นใบลาออก เช่น กรณีล่วงเกินทางเพศกับ นักศึกษา เป็นต้น	-	1
ข. งานด้านการเงิน		
1. มอบการทำงานระบบ งานข้อมูลและการเงินให้รองอธิการบดี ฝ่ายบริหาร	-	4
2. อธิการบดีคุมด้านการเงินอย่างเดียว	-	14 (1)
3. งานด้านการเงินมี 4 ด้านคือ 1. รับเงิน 2. การบริหารเงิน 3. การ จ่ายเงิน 4. การตรวจสอบ ทุกอย่างตามระเบียบ ไม่มีการยืดหยุ่น	-	13



ตารางที่ 27 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคตะวันตก ณ (ช) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
4. อธิการบดีไปประชุมกรุงเทพฯ ไม่เคยเบิกค่าเบี้ยเลี้ยงเพราะว่าไปไม่ถึง 12 ชั่วโมง เพื่อเป็นตัวอย่าง	27 (1)	13
ค. <b>งานด้านเทศะ</b>		
1. งานด้านเทศะมี 4 ประเภท คือ 1. ใช้เพื่อการเรียนการสอน 2. บริการทางวิชาการ 3. เพื่อให้เปิดธุรกิจ เช่น ร้านอาหาร โรงแรม ตลาดนัด 4. ใช้เพื่อความร่วมมือ ร่วมเย็น ในมหาวิทยาลัย เด็กได้พักผ่อนตามหลักทฤษฎี Green and Green ทำให้เขียว ร่วมเย็น สะอาด	19 (1)	10
2. ไม่เห็นด้วยกับการตั้งศูนย์การศึกษานอกมหาวิทยาลัยมากมาย บางแห่งข้ามแดน ไม่คุ้มค่า มองเฉพาะตัว ไม่มองภาพรวมของ ประเทศ เป็นการสนับสนุนให้เกิดการเรียนทางไกล เปิดในเขตที่ รับผิดชอบเท่านั้น	10 (1)	10
ง. <b>งานด้านนักศึกษา</b>		
1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและกองพัฒนานักศึกษา ดูแล โดยตั้งเป็นคณะกรรมการพิจารณาทุกเรื่องเกี่ยวกับนักศึกษา	-	4
2. ไม่รับเด็กฝากเด็ดขาด พุดตรงไปเลย เช่นกรณี สส.ฝากมากี่แจ้ง ไปว่าอธิการบดีไม่รับเด็กฝาก	-	1

จากตารางที่ 27 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก ณ (ช) มีมติการนำแบบไตร่ตรอง รอบคอบ 10 (1) สนองความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม 19 (1) ทำตัวเป็นต้นแบบ 27 (1) และมีมติการบริหารแบบกระจายอำนาจ รับผิดชอบ 4 (4) ตัดสินใจด้วยหลักการที่ยุติธรรมเสมอ 1 (3) มีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัย 10 (3)

ตารางที่ 28 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคตะวันตก ล (ช)

	เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
ก.	งานบริการทางวิชาการ		
	1. งานวิชาการจะมอบรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ถ้าเรื่องหลักสูตรจะมอบคณบดี คิดหลักสูตรใหม่ขึ้นมา มอบรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธานประชุมกับคณบดี แล้วรายงานอธิการบดี ปัญหาไม่มีหลักสูตรใหม่เลยขณะนี้	-	4 (4)
	2. ปัญหาการบริหารงานบุคคลในคณะก็จะมาถึงอธิการบดีโดยตรง อธิการบดีเชิญอาจารย์ที่มีปัญหามาพบโดยตรง ขณะนี้พยายามกระจายอำนาจให้คณบดีไปบริหารเอง นอกจากปัญหาหนักหนา มากๆต้องถึงอธิการบดี	-	6 (1)
ข.	งานด้านการเงิน		
	1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหารดูแล เป็นประธานประชุม แก้ปัญหาเรื่องก่อสร้าง สรุปรายงานอธิการบดี	-	4
	2. เป็นมหาวิทยาลัยเล็ก นักศึกษาน้อย เงินงบประมาณก็ไม่พอ มีปัญหาเรื่องการพัฒนาอาจารย์ไม่มีงบประมาณสนับสนุน ทำให้เสียโอกาสการพัฒนาทางวิชาการ	10 (2)	10 (3)
	3. มอบให้คณะต่างๆหารายได้ เช่น จัดอบรมให้บุคคลภายนอก รายได้เป็นสวัสดิการคณะ	-	4
	4. มหาวิทยาลัยไม่ได้ตั้งอยู่ในแหล่งที่มีโรงงานใหญ่ หาผู้สนับสนุนยาก ก็ขอให้คณะใช้เงินอย่างประหยัด คุ่มค่า จึงมีการเร่งรัดติดตามงบประมาณอย่างใกล้ชิด	11 (1)	10
ค.	งานด้านทะเลาะ		
	1. ใช้เนื้อที่เต็มทุกพื้นที่ แต่พยายามจัดให้ดูเรียบร้อย ไม่เบียดกันมาก ให้ร่มรื่น มีช่องว่างอาคารเก่าก็ปรับซ่อมแซมให้ดีขึ้น มีเงินน้อย อาจารย์เข้าใจ ให้ความร่วมมือซ่อมแซมบ้านพักของตัวเอง	19 (1)	25 (1)
	2. ไม่เห็นด้วยกับการเปิดศูนย์การศึกษาหลายๆโดยเฉพาะเปิดข้ามเขตแดน เป็นการทาลายจิตใจของมหาวิทยาลัยที่อยู่ในพื้นที่ ยังเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ชื่อเสียงก็สู้มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มาเปิดศูนย์ข้ามแดนไม่ได้	10	10

ตารางที่ 28 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคตะวันตก ล (ช) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
3. รายได้อื่นได้จากเก็บค่าบริการสระว่ายน้ำ การให้บริการวิชาการ แก่ชุมชน รายได้จากโรงแรม ค่าเช่าห้องประชุม ค่าเช่าพื้นที่ทำตลาดนัด พยายามหารายได้จากอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัย	-	19 (1)
4. ทุกโครงการจะมีกรรมการ อธิการบดีไม่ได้เข้าไปยุ่งเลย ให้ปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ	-	13 (1)
ง. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">งานด้านนักศึกษา</span> ไม่มีรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มอบคณะทุกคนดูแลเรื่อง นักศึกษาอย่างเต็มที่โดยผ่านรองวิชาการแล้วถึงอธิการบดี	-	4

จากตารางที่ 28 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันตก ล (ช) มีมติการ นำแบบมีการไตร่ตรอง รอบคอบ 20 (2) และมีมติการบริหารแบบกระจายอำนาจรับผิดชอบ ตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ 4 (4) และมีแผนงานและเป้าหมายการ บริหารมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน 10 (3)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 29 สรุปมิตินำและมิตินำการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคใต้ ณ (ช)

	เหตุการณ์	มิตินำ	มิตินำการบริหาร
ก.	งานด้านบุคลากร		
	1. อธิการบดีให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ โดยยึดหลักคัดสรรคนเก่ง คนดีมาเป็นอาจารย์ แล้วพัฒนาให้ศึกษาต่อถึงระดับปริญญาเอกทั้งภายในและต่างประเทศ รวมทั้งให้ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง อบรมระยะสั้น ระยะยาว เสนอผลงานในและต่างประเทศ ให้ทุนเร่งเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ หน้าที่ของอาจารย์ทุกคนคือต้องพัฒนาตนเอง ต้องทำผลงานทางวิชาการ ทำวิจัย มีทุนวิจัยให้ทุกคน	-	9 (2)
	2. มหาวิทยาลัยนี้เป็นองค์การแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็น Change Organization ดังนั้นจะเปลี่ยนเรื่อยๆ มีสิ่งใหม่ๆตลอดเวลา หนีหยุดอยู่กับที่ และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลาและเป็นองค์การแห่งการทำงาน ใฝ่งานเป็นเป้าหมาย ถ้าใครไม่ทำถือว่าผิดปกติ	18 (2)	22 (1)
	3. อาจารย์ยังมีปัญหาเรื่องกระบวนทัศน์เดิม แก้ปัญหาโดยประชุมชี้แจง สร้างนิสัยใหม่ คือ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ตรงเวลา รวดเร็ว อธิการบดีมอบอะไรไปก็ต้องรีบทำ มีการติดตามการทำงาน	11 (2) 12 (1)	
	4. นอกจากการสอนแล้ว อธิการบดียังเน้นให้อาจารย์ให้บริการวิชาการแก่ชุมชน จัดฝึกอบรมให้กับ อบต. หน่วยงานต่างๆ เพื่อหารายได้เข้ามหาวิทยาลัย จัดทำโครงการต่างๆร่วมกับภาคเอกชน และจังหวัด	22 (1)	19 (1)
ข.	งานด้านการเงิน		
	1. ไม่ปรากฏเหตุการณ์ แต่บอกถึงแนวปฏิรูป คือ เน้นความโปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ประหยัด ได้ประโยชน์ ยึดเป้าหมาย	11	
	2. หากมีปัญหาให้นำเข้าพิจารณาในการประชุมกรรมการบริหาร	-	9
	3. การบริหารการเงินให้ยึดระเบียบเป็นหลัก รายงานเป็นขั้นตอนถึงอธิการบดี	-	13 (2)

ตารางที่ 29 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคใต้ ณ (ช) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
ค. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">งานด้านทะเล</span>		
1. หอพักนักศึกษาคือชีวิตของมหาวิทยาลัย มีประสบการณ์มากมาย ที่นักศึกษาสามารถเก็บเกี่ยวได้ โดยเฉพาะห้องเรียน อธิการบดีให้ ความสำคัญกับการอยู่หอพัก ปรับปรุงพัฒนา มีจัดสิ่งแวดล้อมให้ เอื้อต่อการเรียนรู้ กฎระเบียบเคร่งครัด	21 (1)	13
2. มหาวิทยาลัยเปิดศูนย์การศึกษานอกมหาวิทยาลัย 5 ศูนย์ เห็น ด้วยกับการเปิดศูนย์มาก เปิดที่ไหนก็ได้เพราะเป็นยุคแข่งขัน ใคร อ่อนแอก็ต้องถูกเหยียบไป	10 (1)	5 (1)
3. มีมหาวิทยาลัยหลายแห่งมาเปิดศูนย์การศึกษา แต่ไม่กลัว มหาวิทยาลัยนี้ยึดพื้นที่หมดแล้ว คุมหมดแล้ว พวกที่มาเปิดอยู่ ไม่นานก็ต้องถอยกลับไปหมด	6 (1) 13 (2)	21 (1)
4. มหาวิทยาลัยได้ปรับพื้นที่ให้ดีขึ้น สร้างถนนเพิ่ม ปัญหาคืออาจารย์ ไม่ยอมให้ตัดต้นไม้ เขารักต้นไม้ ก็ต้องพูดคุยกันแล้วไปแอบตัด ตอนกลางคืน ตัดทีละนิดๆก็ไม่มีปัญหา	17 (1)	
ง. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">งานด้านนักศึกษา</span>		
ทำยุทธศาสตร์ในการทำตลาด ประชาสัมพันธ์จนมีชื่อเสียง เด็กที่ ไม่ได้อยู่ในพื้นที่ก็มาเรียนที่นี่มากมาย ตามเด็กๆบอกว่าที่นี่มีชื่อ เสียงอยากมาเรียนที่นี่ มีโปรแกรมวิชาที่น่าสนใจไม่เหมือนที่อื่น	13 15 (1) 18	10 (1)

จากตารางที่ 29 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ ณ (ช) มีมติการนำแบบ  
ทำงานอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้ 11 (2) มีความทันสมัยทั้งข้อมูลและปัญหาท้าทายต่างๆ 18 (2)  
และปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ 13 (2) และมีมติการบริหารแบบมีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการ  
ทำงานภายในองค์กร 9 (2) และยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด 13 (2)

ตารางที่ 30 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
 ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคใต้ ล (ข)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
ก. งานบุคลากรทางวิชาการ 1. นโยบายอธิการบดีต้องพัฒนาอาจารย์ให้ศึกษาต่อถึงระดับปริญญาเอกพัฒนาให้อาจารย์มีผลงานทางวิชาการเป็นไปตามกฎเกณฑ์มาตรฐานของอาจารย์ และมีผลงานวิจัย ต่อกการบุคลากรสายสนับสนุน ขณะนี้ให้อาจารย์มาช่วยทำงานในสายสนับสนุนด้วย	-	28 (1)
2. อธิการบดีมีหน้าที่ส่งเสริมบุคลากร ไม่ใช่แก้ปัญหาเพราะเป็นหน้าที่ของแต่ละคน เป็นศาสตร์ของแต่ละคนที่ต้องแก้ปัญหาเอง ขณะนี้หนักใจเรื่องคนปลดเกษียณแล้วไม่มีคนมาทดแทน	28 (2)	
3. การพัฒนาอาจารย์จะดูรายบุคคล แล้วก็ส่งเสริมให้มี KM (Knowledge Management) ของแต่ละคนว่าถนัดอะไร เช่น ถนัดเรื่องการพัฒนาระบบใหม่ๆก็ให้เขาพัฒนาตรงไปเลย อย่างเช่น อธิการบดีไปอบรมบางเรื่อง 3 อาทิตย์ 4 อาทิตย์ ให้เก่งไปเลย อยากส่งเสริมให้บุคลากรมีชื่อเสียง พอเอ่ยชื่อรู้เลยว่าเป็นมหาวิทยาลัยนี้ อาจารย์คือหัวใจสำคัญ ขณะนี้มีทุนกว่า 30 ล้านบาท สนับสนุนศึกษาต่อ ทำวิจัย ทำผลงานทางวิชาการ คุณวุฒิ และผลงานเป็นเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัย มีงบประมาณสนับสนุนมากมาย ปีนี้มีประมาณ 20 กว่าล้าน ให้ดอกเบียปีละ 10 ล้าน ก็พัฒนาอาจารย์ได้เต็มที่แล้ว	28	
4. เมื่อมีปัญหาเรื่องบุคลากรทางวิชาการ อธิการบดีจะพูดคุยสร้างความเข้าใจ ใช้หลักการ Win Win ไม่มีใครแพ้ ไม่มีใครชนะ	19 (1)	
ข. งานด้านการเงิน 1. มหาวิทยาลัยมีแผนงาน แผนเงิน แผนคน ชัดเจน อยู่ในงบประมาณ 2 ส่วน คือ งบประมาณแผ่นดินและเงินนอกงบประมาณ	-	10 (1)

ตารางที่ 30 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคใต้ ล (ช) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
2. จัดกิจกรรมเพื่อบริการชุมชน ได้เงินมา เช่น ปีที่แล้วจัดประกวดพระเครื่อง ได้มาตั้ง 5 ล้านบาท มหาวิทยาลัยพยายามทำโครงการต่างๆเพื่อบริการวิชาการแก่ท้องถิ่น ร่วมมือกับเทศบาล อบต. อบจ. ซึ่งเขามีนงบประมาณมาก มหาวิทยาลัยก็ได้เงินมามาก ตอนนี้อย่างต้องการงานวิจัยมาก ก็ให้อาจารย์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ถ้าเป็นเรื่องของอาหารก็ให้อาจารย์คหกรรมวิทยาลงไปทำวิจัย อธิการบดีเขียนโครงการผ่านผู้ว่า CEO ได้มาปีละหลายล้าน อธิการบดีก็ให้อาจารย์เขียนโครงการนำเสนอเอง ขณะนี้ก็ได้เงินมามากมาย ทำไม่ทันเลย	21 (1)	29 (1)
3. เรื่องการเงินก็ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดความถูกต้อง ไม่ใช่ถูกใจ ต้องใช้เงินให้คุ้มค่า มีการติดตามตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา		9 (1)
ค. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">งานด้านเทศะ</span>		
1. ต้องบริหารทรัพยากรสถานที่ของมหาวิทยาลัยให้คุ้มค่า และให้คนอื่นได้มาใช้ด้วย เช่น โรงเรียนมัธยมมาขอใช้หอประชุม ประชาชนภายนอกมาขอใช้ได้		
2. งานด้านเทศะ มอบรองอธิการบดีฝ่ายบริหารรับผิดชอบดูแลพื้นที่อาคารสถานที่ ปรับปรุงพัฒนาให้ใช้ประโยชน์มากที่สุด		
3. การเปิดศูนย์การศึกษาออกมหาวิทยาลัยจะทำเมื่อท้องถิ่นขอร้องยัดหลักไม่ไปเปิดซ้ำ เช่น ถ้าในท้องถิ่นมีมหาวิทยาลัยอื่นมาเปิดพัฒนาชุมชนแล้วเราก็จะไม่ไปเปิดซ้ำ ไม่ต้องการไปแข่งขันกับใคร	10 (1)	
4. รายได้จากอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ก็มีรายได้จากการเช่าหอประชุม เช่น จัดโฮตอป จัดประชุมนานาชาติ ได้กระจายอำนาจสู่คณะในการพิจารณาใช้อาคารสถานที่ของเขาเอง เช่น เปิดให้บริการในตอนเย็น		19 (1)

ตารางที่ 30 สรุปมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเหตุการณ์  
ที่ให้สัมภาษณ์: กลุ่มภาคใต้ ล (ช) (ต่อ)

เหตุการณ์	มติการนำ	มติการบริหาร
<p>ง. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">งานด้านนักศึกษา</span></p> <p>1. มอบรองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาดูแลรับผิดชอบตั้งแต่รับเข้าจนจบการศึกษา ในเรื่องพัฒนานักศึกษา จัดสวัสดิการต่างๆ ให้ทุน</p>	-	4 (1)
<p>2. มีนายกประธานนักศึกษา ประธานนักศึกษาทุกโปรแกรม มีตัวแทนนักศึกษาทุกคณะ ออกมาในรูปองค์กรนักศึกษา สภานักศึกษาเขาดูแลกัน ได้มอบหมายให้เด็กดูแลกันเอง ฝึกประสบการณ์การเป็นผู้ นำ จัดสัมมนาตัวเอง เขียนแผนงานโครงการผ่านอาจารย์ที่ปรึกษา</p>	-	2 (1)
<p>3. นโยบายของอธิการบดีให้เด็กทุกคนมีสมุดพกแห่งความดี</p>	8 (1)	8 (1)

จากตารางที่ 30 ข้างต้นพบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ ล (ช) มีมติการนำแบบให้กำลัง เสริมแรงผู้ตามให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ 28 (2) มีคุณธรรม จริยธรรม 8 (1) มีการไตร่ตรอง รอบคอบ 10 (1) สนองความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม 19 (1) มีความรู้ความสามารถ 21 (1) และมีมติการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ประชาคมมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับนโยบายที่สำคัญ 2 (1) กระจายอำนาจ รับผิดชอบตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ 4 (1) พร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน เปิดเผย 8 (11) มีกฎระเบียบ ขั้นตอน 9 (1) มีแผนงานเป้าหมาย 10 (1)

เมื่อได้นำเสนอมติการนำและมติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามข้อมูลเหตุการณ์ที่ให้สัมภาษณ์จากอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง ตามตารางที่ 15 – 30 ไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการกับข้อมูลอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลดังกล่าว ไปพิจารณาหามติการนำร่วมและมติการบริหารร่วมของอธิการบดี โดยการพิจารณาที่กระทำโดยอธิการบดี และกระทำโดยประชาคมมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหารอื่นๆ คือ รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา ผลแห่งการดำเนินการกับข้อมูลสามารถสรุปและนำเสนอคะแนนความถี่ มติการนำและมติการบริหาร จากการพิจารณาของอธิการบดี และประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ตามตารางที่ 31 ตลอดจนการนำเสนอมติการนำร่วมและมติการบริหารร่วม จากการพิจารณาของอธิการบดีและประชาคม มหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ดังตารางที่ 32 – 33 ต่อไปนี้



ตารางที่ 31 สรุปคะแนนความดี มิติการนำ และมิติการบริหาร จากการพิจารณาของอธิการบดี  
และประชาคม มหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง

รหัสอ้างอิง มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ความดีการพิจารณามิติการนำโดย		ความดีการพิจารณามิติการบริหารโดย	
	อธิการบดี	ประชาคม	อธิการบดี	ประชาคม
ญ (ก)	30	6	29	13
ล (ก)	16	6	16	13
ญ (ข)	13	6	21	13
ล (ข)	23	6	22	13
ญ (ค)	18	6	17	13
ล (ค)	28	6	20	13
ญ (ง)	7	6	19	13
ล (ง)	7	6	15	13
ญ (จ)	5	6	19	13
ล (จ)	3	6	14	13
ญ (ฉ)	5	6	15	13
ล (ฉ)	3	6	15	13
ญ (ช)	3	6	15	13
ล (ช)	4	6	9	14
ญ (ซ)	13	6	9	13
ล (ซ)	6	6	8	13
รวม	184	96	263	209

จากตารางที่ 31 เป็นการนำเสนอคะแนนความดีจากการพิจารณาองค์ประกอบมิติการนำ  
29 ข้อและมิติการบริหาร 29 ข้อ โดยนับคะแนนรวมที่ได้รับจากทุกองค์ประกอบแยกตามผู้พิจารณา  
ซึ่งได้แก่ อธิการบดี และประชาคมมหาวิทยาลัย โดยนำเสนอรวมทั้ง 16 แห่ง



ตารางที่ 32 มติการนำร่วมจากการพิจารณาของอธิการบดีและประชาคม มหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง (ต่อ)

มติการนำ	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	รวม
	ก	ก	ช	ช	ค	ค	ง	ง	จ	จ	ฉ	ฉ	ช	ช	ช	ช	
23. มีบุคลิกภาพและความสามารถพิเศษเป็นเครื่องมือให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ปฏิบัติตาม (b39)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
24. ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญเป็นผู้นำที่เข้าใจนำคนอื่นให้รู้จักนำตนเอง (b40)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
25. กตสัน เคร่งครัด (b41)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
26. ห่างไกลจากผู้ร่วมงาน (b42)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
27. ทำตัวเป็นต้นแบบ (b43)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
28. ให้กำลังใจเสริมแรงผู้ตามให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (b49))	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
29. มีผลงานดี (b50)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>รวม</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>41</b>

จากตารางที่ 32 มติการนำร่วมจากการพิจารณาของอธิการบดีและประชาคม ที่มีต่อมติการนำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือขนาดใหญ่ ญ(ช) มีคะแนนมติการนำร่วมสูงสุด หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ขนาดใหญ่ มีมติการนำร่วมสูงสุด รองลงมาเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพ ขนาดใหญ่ ญ(ก) และ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ขนาดเล็ก ล(ช) ตามลำดับ นอกจากนี้ตารางแสดงให้เห็นว่าอธิการบดีและประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง มีความเห็นพ้องกันว่า อธิการบดีมีมติการนำในการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีการทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์สูงสุด รองลงมา คือ มีความทันสมัยทั้งข้อมูลและปัญหาท้าทายต่างๆ เปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งมี 4 องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบที่เท่าไรมากที่สุด จึงได้ผลออกมาที่ปรากฏให้ทราบอธิการบดีมีสไตส์การเป็นผู้นำแบบใด แล้วนำไปวิเคราะห์ร่วมกับผลของการทำสังคัมมติของอธิการบดี เพื่อดูว่าเกิดผลกระทบในทางลบ หรือทางบวกที่มีต่อคณาจารย์ และนักศึกษา

ตารางที่ 33 มิติการบริหารร่วมจากการพิจารณาของอธิการบดีและประชาคม มหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง

มิติการบริหาร	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	รวม	
	ก	ก	ข	ข	ค	ค	ง	ง	จ	จ	ฉ	ฉ	ช	ช		
1. ตัดสินใจด้วยหลักการที่ยุติธรรมเสมอ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก (b17)	-	-	1	1	1	-	-	1	1	-	-	-	1	-	-	6
2. เปิดโอกาสให้ประชาคมมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในนโยบายที่สำคัญ (b18)	-	-	-	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1	4
3. มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ เป็นอิสระจากอำนาจภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย(b19)	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2
4. กระจายอำนาจ รับผิดชอบ ตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัย ตามบทบาทหน้าที่ (b20)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
5. มีความกล้าที่จะรับผิดชอบต่อ การตัดสินใจ (b21)	1	-	1	1	1	1	-	1	1	-	-	-	-	-	1	8
6. กระจายอำนาจตัดสินใจด้านต่างๆ (b22)	1	1	1	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	1	-	7
7. บริหารงานได้ตามเป้าหมาย มีความคุ้มค่า เป็นที่พึงพอใจของประชาคมในมหาวิทยาลัย (b23)	1	-	-	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	5
8. พร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน เปิดเผย (b24)	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2
9. มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานภายในองค์การ (b25)	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	-	1	14
10. มีแผนงานและเป้าหมายการบริหาร มหาวิทยาลัย (b26)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	15
11. ยอมรับการประเมิน การบริหาร มหาวิทยาลัย ทั้งภายในและภายนอกองค์การ (b45)	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
12. บริหารงานด้วยใจบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส (b43)	-	1	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	4
13. ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด (b29)	1	1	1	-	1	1	1	1	1	-	1	1	1	-	1	12

ตารางที่ 33 มิติการบริหารร่วมจากการพิจารณาของอธิการบดีและประชาคม มหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง (ต่อ)

มิติการบริหาร	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	รวม
	ก	ก	ช	ช	ค	ค	ง	ง	จ	จ	ฉ	ฉ	ช	ช	ซ	ซ	
14. ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ไม่คิดสร้างสรรค์ ใช้อำนาจเผด็จการ (b35)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15. ขอบออกคำสั่ง ชมเชยให้ผู้ร่วมงานเกรงกลัว (b37)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16. ชอบใช้รางวัลเป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติตาม (b38)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17. การบริหารแบบล้าไปสู่น (b44)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18. ยอมรับว่ามนุษย์ทุกคนอยากทำความดี ยึดความเป็นมนุษย์เป็นหลักในการบริหาร (b45)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19. การบริหารเชิงธุรกิจ (b46)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20. บอกวิธีปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายเอง (b47)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21. ขยายขอบเขตงานและความสัมพันธ์ (b48)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22. สร้างวัฒนธรรมใหม่ (b51)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23. การบริหารเน้นความพึงพอใจของคนในองค์กรมากที่สุด (b52)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
24. การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก (b53)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25. ปลดปล่อยอย่างเต็มที่ (b54)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26. ทรบอำนาจไม่ยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (b55)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
27. นำความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมาเป็นนโยบายและแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการ (b56)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
28. ประสานประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (b57)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
29. สร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อผลิตต่ออาจารย์และนักศึกษาโดยตรง (b58)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>96</b>

จากตารางที่ 33 มิติการบริหารร่วมจากการพิจารณาของอธิการบดีและประชาคม ที่มีต่อ มิติการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาค อีสานตอนล่าง ขนาดเล็ก ล(ค) มีคะแนนมิติการบริหารร่วมสูงสุด หมายความว่า อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มอีสานตอนล่าง ขนาดเล็ก มีมิติการบริหารสูงสุด รองลงมาเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพ ขนาดใหญ่ ญ(ก) มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ขนาดเล็ก ล(ข) และมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคอีสานตอนล่างขนาดใหญ่ ญ(ค) ตามลำดับ

นอกจากนี้ ตารางแสดงให้เห็นว่าอธิการบดีและประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง มีความเห็นพ้องกันว่าอธิการบดีมีหลักการบริหาร ที่เน้นหนักทางด้านกระจายอำนาจรับผิดชอบและกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ และมีการบริหารงานที่เน้นการมีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัยสูงสุด รองลงมา มีความเห็นพ้องกันว่าอธิการบดีมีการบริหารโดยใช้กฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์กร เปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ว่ามีความสอดคล้องกับองค์ประกอบที่เท่าไรมากที่สุด จึงได้ผลออกมาที่ปรากฏให้ทราบอธิการบดีมีสไตส์การบริหารแบบใด แล้วนำไปวิเคราะห์ร่วมกับผลของการทำสังคัมมติของอธิการบดี เพื่อดูว่าเกิดผลกระทบในทางลบ หรือทางบวกที่มีต่อคณาจารย์ และนักศึกษา



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากผลการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสัมภาษณ์อธิการบดี และแบบสอบถามจากรองอธิการบดี และผู้บริหารอื่นๆ คณาจารย์ และนักศึกษา ได้กล่าวถึงสถานภาพโดยรวม ของผู้ให้ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ และข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสืบสอบเรื่อง สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งหมด 2,826 คน ได้แก่ อธิการบดี 16 คน รองอธิการบดี และผู้อำนวยการสำนัก 161 คน อาจารย์ 472 คน และนักศึกษา 2,177 คน เพื่อที่จะเป็นข้อบ่งชี้ว่า สไตส์การนำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีมีลักษณะอย่างไร จากการพิจารณาของผู้ซึ่งทำงานเกี่ยวข้อง ได้แก่ ประชาคมภายในมหาวิทยาลัย มีข้อค้นพบดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้รับการสัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับงานวิจัยเรื่อง การสืบสอบสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์อธิการบดีและเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่างข้างต้น ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 16 แห่ง ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ 8 แห่ง และขนาดเล็ก 8 แห่ง โดยกำหนดรหัสอ้างอิงตามภาคผนวก ณ ได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่ [ญ (ก), ญ (ข), ญ (ค), ญ (ง), ญ (จ), ญ (ฉ), ญ (ช), ญ (ช)]

มหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็ก [ล (ก), ล (ข), ล (ค), ล (ง), ล (จ), ล (ฉ), ล (ช), ล (ช)]

ข้อมูลเชิงปริมาณแสดงสถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล แสดงได้ดังตารางที่ 34 ต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 34 จำนวนร้อยละของสถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวนร้อยละ (%)							
	อธิการบดี		รองอธิการบดีและผู้อำนวยการต่างๆ		คณาจารย์		นักศึกษา	
เพศ	ชาย	87.5	ชาย	64.0	ชาย	40.9	ชาย	34.5
	หญิง	12.5	หญิง	36.0	หญิง	59.1	หญิง	65.5
อายุ	สูงกว่า50 ปี	100.0	25-35 ปี	0	25-35 ปี	29.7	18 ปี	17.8
			36-45ปี	11.8	36-45ปี	25.4	19 ปี	21.1
			46-55ปี	41.6	46-55ปี	28.4	20 ปี	23.4
			56 ปีขึ้นไป	46.6	56 ปีขึ้นไป	16.5	21 ปี	19.6
							22 ปี	13.3
							มากกว่า22 ปี	4.8
ตำแหน่ง / การศึกษา	ผ.ศ.	81.3	ดำรงตำแหน่งรองฯ		สังกัดคณะ		สังกัดคณะ	
	ร.ศ.	18.8	ฝ่ายบริหาร	18.3	ครุศาสตร์	26.5	ครุศาสตร์	28.3
	ป.โท	62.5	ฝ่ายวิชาการ	19.3	วิทย์/เทคโนโลยี	24.2	วิทย์/เทคโนโลยี	22.8
	ป.เอก	37.5	วางแผนและพัฒนา	16.3	มนุษย/สังคมศาสตร์	24.2	มนุษย/สังคมศาสตร์	24.3
	บริหารการศึกษา	18.8	กิจการนักศึกษา	15.7	วิทยาการจัดการ	25.2	วิทยาการจัดการ	24.6
	อุดมศึกษา	12.5	ทรัพย์สินและรายได้	1.2				
	อื่นๆ	68.8	ผ.อ. สำนัก/สถาบัน		ประสบการณ์		ศึกษาชั้นปี	
	สมัยการดำรงตำแหน่ง		สนง.อธิการบดี	19.2	น้อยกว่า 5 ปี	19.7	ปีที่ 1	26.4
	1 สมัย	12.5	วิจัยและพัฒนา	10.3	5-10 ปี	21.4	ปีที่ 2	25.9
	2 สมัย	62.5	วิทยบริการและสารสนเทศ	20.5	11-15 ปี	16.4	ปีที่ 3	24.1
	มากกว่า 2 สมัย	25.0	กิจการนักศึกษา	10.4	มากกว่า 15 ปี	42.2	ปีที่ 4	23.7
	จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง		ส่งเสริมวิชาการ	19.2				
	4 ปี	68.8	อื่นๆ	24.4				
	มากกว่า 4 ปี	31.2	จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน					
	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 5 ปี	6.8				
	ไม่เกิน 10 ปี	6.3	5-10 ปี	8.7				
	10-20 ปี	18.9	11-15 ปี	9.9				
มากกว่า 20 ปี	74.8	มากกว่า 15 ปี	74.5					
การฝึกอบรมด้านบริหาร								
เคย 93.8 / ไม่เคย 6.3								
การได้รับรางวัลด้านบริหาร								
เคย 75.0 / ไม่เคย 25.0								



จากตารางที่ 34 พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุมากกว่า 50 ปี ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ วุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท สำเร็จการศึกษาที่หลากหลาย ดำรงตำแหน่งอธิการบดีสมัยที่ 2 เคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีมากกว่า 4 ปี ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมากกว่า 20 ปี ได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารและได้รับเกียรติคุณทางการบริหาร

รองอธิการบดีและผู้อำนวยการของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 161 คน ที่ให้ข้อมูล พบว่าส่วนใหญ่เป็นชาย อายุมากกว่า 55 ปีอยู่ในตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมากที่สุด และเป็นผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมากกว่า 15 ปี

คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง จำนวน 472 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 25 – 35 ปี ส่วนใหญ่สังกัดคณะวิชาครุศาสตร์ มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี

นักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง จำนวน 2,177 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุ 20 ปี 19 ปี และ 21 ปีตามลำดับ กำลังศึกษาอยู่ที่ปี 1 และปีที่ 2 มากกว่าชั้นปีที่ 3 และ 4 สังกัดอยู่ในคณะครุศาสตร์ วิทยาการจัดการ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครุศาสตร์ และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตามลำดับ

## 2. จุดเด่นและจุดที่มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุง

ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามโดยอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการและผู้บริหารอื่นๆ คณาจารย์ และนักศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในประชาคมมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดที่มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุง เน้นด้านละ 3 ข้อ รวมถึงในการเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยของอธิการบดี ดังตารางที่ 35 ถึงตารางที่ 38 ดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 35 จุดเด่นและจุดที่มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุง 3 ข้อตามความคิดเห็นของอธิการบดี

เรื่อง	จุดเด่น		จุดที่ควรปรับปรุง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	6	12.5	3	6.3
2. ความมั่นคงทางการเงิน	2	4.2	1	2.1
3. มีผู้ให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัย	-	-	-	-
4. ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่า	-	-	-	-
5. มีคุณภาพในการสอน	5	10.4	4	8.3
6. มีอิสรภาพทางวิชาการ	4	8.3	2	4.2
7. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	3	6.3	-	-
8. ความเป็นเลิศทางวิชาการ	3	6.3	6	12.5
9. เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	5	10.4	1	2.1
10. เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส	2	4.2	-	-
11. มหาวิทยาลัยมีผลต่อการพัฒนานักศึกษา	2	4.2	2	4.2
12. คุณภาพของบัณฑิต	1	2.1	7	14.6
13. เป็นมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ก้าวทันบริบทการอุดมศึกษาที่กำลังเปลี่ยนแปลง	1	2.1	2	4.2
14. เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย	2	4.2	7	14.6
15. บริหารงานแบบบูรณาการ สร้างเครือข่ายและพันธมิตร	5	10.4	3	6.3
16. กล้าเสี่ยงในการใช้นวัตกรรมเมื่อพิจารณารอบคอบแล้ว เช่น E-learning	-	-	-	-
17. สร้างผลงานด้านคุณภาพอาจารย์ที่ปรากฏชัดเจน	4	8.3	8	16.7
18. สร้างผลงานด้านบัณฑิตที่ปรากฏชัดเจน	3	6.3	2	4.2
<b>รวม</b>	<b>48</b>	<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 35 พบว่า อธิการบดีมีจุดเด่นในแง่ของการสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดคุณภาพในการสอน เน้นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและบริหารงานแบบบูรณาการ ตลอดจนให้มีอิสรภาพทางวิชาการ และสร้างผลงานด้านคุณภาพอาจารย์ที่ปรากฏชัดเจน จุดที่ต้องปรับปรุงคือ ผลงานด้านคุณภาพคณาจารย์ที่ปรากฏชัดเจน ก็สอดคล้องกัน เพราะการสร้างผลงานด้านคุณภาพอาจารย์ที่ปรากฏชัดได้คะแนนต่ำเป็นลำดับที่ 3 ของจุดเด่น ก็กลายมาเป็นลำดับ 1 ของจุดที่ต้องปรับปรุง รวมทั้งคุณภาพบัณฑิตและการเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย และที่สำคัญที่สุดที่ต้องปรับปรุงคือ เรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการ

ตารางที่ 36 จุดเด่นและจุดที่มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุง 3 ข้อ ตามความคิดเห็นของรองอธิการบดี  
และผู้อำนวยการ

เรื่อง	จุดเด่น		จุดที่ควรปรับปรุง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	53	11.4	23	4.9
2. ความมั่นคงทางการเงิน	9	1.9	19	4.0
3. มีผู้ให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัย	16	3.4	32	6.8
4. ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่า	13	2.8	50	10.5
5. มีคุณภาพในการสอน	28	6.0	36	7.6
6. มีอิสรภาพทางวิชาการ	31	6.7	6	1.3
7. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	89	19.1	-	-
8. มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	9	1.9	63	13.3
9. เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	76	16.3	14	3.0
10. เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส	83	17.8	6	1.3
11. มหาวิทยาลัยมีผลต่อการพัฒนานักศึกษา	8	1.7	25	5.3
12. คุณภาพของบัณฑิต	26	5.6	65	13.7
13. เป็นมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ก้าวทันบริบทการอุดมศึกษาที่กำลังเปลี่ยนแปลง	4	0.9	25	5.3
14. เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย	1	0.2	39	8.2
15. บริหารงานแบบบูรณาการ สร้างเครือข่ายและพันธมิตร	12	2.6	6	1.3
16. กล้าเสี่ยงในการใช้นวัตกรรมเมื่อพิจารณาครบถ้วนแล้ว เช่น E-learning	2	0.4	11	2.3
17. สร้างผลงานด้านคุณภาพอาจารย์ที่ปรากฏชัดเจน	6	1.3	34	7.2
18. สร้างผลงานด้านบัณฑิตที่ปรากฏชัดเจน	-	-	20	4.2
<b>รวม</b>	<b>466</b>	<b>100.0</b>	<b>474</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 36 พบว่า จุดเด่น 3 ลำดับแรก คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส และเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น สิ่งที่ต้องปรับปรุงคือ คุณภาพของบัณฑิต ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่า

ตารางที่ 37 จุดเด่นและจุดที่มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุง 3 ข้อ ตามความคิดเห็นของคณาจารย์

เรื่อง	จุดเด่น		จุดที่ควรปรับปรุง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	96	7.3	106	7.8
2. ความมั่นคงทางการเงิน	32	2.4	105	7.8
3. มีผู้ให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัย	36	2.7	44	3.3
4. ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่า	25	1.9	68	5.0
5. มีคุณภาพในการสอน	71	5.4	107	7.9
6. มีอิสรภาพทางวิชาการ	116	8.8	51	3.8
7. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	209	15.8	23	1.7
8. มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	13	1.0	190	14.0
9. เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	283	21.4	19	1.4
10. เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส	276	20.9	18	1.3
11. มหาวิทยาลัยมีผลต่อการพัฒนานักศึกษา	41	3.1	30	2.2
12. คุณภาพของบัณฑิต	31	2.3	205	15.2
13. เป็นมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ก้าวทันบริบทการอุดมศึกษาที่กำลังเปลี่ยนแปลง	30	2.3	169	12.5
14. เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย	7	0.5	56	4.1
15. บริหารงานแบบบูรณาการ สร้างเครือข่ายและพันธมิตร	22	1.7	27	2.0
16. กล้าเสี่ยงในการใช้นวัตกรรมเมื่อพิจารณาครบรอบแล้ว เช่น E-learning	13	1.0	28	2.1
17. สร้างผลงานด้านคุณภาพอาจารย์ที่ปรากฏชัดเจน	7	0.5	67	5.0
18. สร้างผลงานด้านบัณฑิตที่ปรากฏชัดเจน	12	0.9	40	3.0
<b>รวม</b>	<b>1,320</b>	<b>100.0</b>	<b>1,353</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 37 พบว่าคณาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของอธิการบดีว่ามีจุดเด่น คือ เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของผู้บริหาร ส่วนจุดที่ต้องปรับปรุง คือ คุณภาพของบัณฑิต ความเป็นเลิศทางวิชาการ และทำให้ทันสมัยก้าวทันบริบทการอุดมศึกษาที่กำลังเปลี่ยนผ่าน

ตารางที่ 38 จุดเด่นและจุดที่มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุง 3 ข้อ ตามความคิดเห็นของนักศึกษา

เรื่อง	จุดเด่น		จุดที่ควรปรับปรุง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	536	8.7	532	8.8
2. ความมั่นคงทางการเงิน	147	2.4	594	9.9
3. มีผู้ให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัย	270	4.4	300	5.0
4. ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่า	222	3.6	279	4.6
5. มีคุณภาพในการสอน	637	10.3	473	7.8
6. มีอิสรภาพทางวิชาการ	283	4.6	328	5.4
7. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	768	12.4	148	2.4
8. ความเป็นเลิศทางวิชาการ	236	3.8	403	6.7
9. เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	827	13.4	134	2.2
10. เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส	898	14.5	170	2.8
11. มหาวิทยาลัยมีผลต่อการพัฒนานักศึกษา	264	4.3	207	3.4
12. คุณภาพของบัณฑิต	331	5.3	577	9.5
13. เป็นมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ก้าวทันบริบทการอุดมศึกษาที่กำลังเปลี่ยนแปลง	208	3.4	453	7.5
14. เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย	88	1.4	333	5.5
15. บริหารงานแบบบูรณาการ สร้างเครือข่ายและพันธมิตร	210	3.4	266	4.4
16. กล้าเสี่ยงในการใช้นวัตกรรมเมื่อพิจารณารอบคอบแล้ว เช่น E-learning	146	2.4	502	8.3
17. สร้างผลงานด้านคุณภาพอาจารย์ที่ปรากฏชัดเจน	54	6.9	140	2.3
18. สร้างผลงานด้านบัณฑิตที่ปรากฏชัดเจน	63	1.0	2,060	3.4
<b>รวม</b>	<b>6,188</b>	<b>100.0</b>	<b>6,045</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 38 พบว่านักศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของอธิการบดีที่มีจุดเด่นคือ เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส เพื่อพัฒนาท้องถิ่น และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ส่วนจุดที่ต้องปรับปรุง คือ ความมั่นคงทางการเงิน คุณภาพของบัณฑิต และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

กล่าวโดยสรุป ความคิดเห็นของอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา เกี่ยวกับจุดเด่นและจุดที่มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุง ด้านละ 3 ข้อ พบว่า ปรากฏข้อค้นพบที่มีความสอดคล้องกันมากในเรื่องของจุดที่ต้องปรับปรุง 3 ข้อ ได้แก่ 1) คุณภาพของบัณฑิต 2) คุณภาพคณาจารย์ 3) ความเป็นเลิศทางวิชาการ

3. สไตล์การเป็นผู้นำ สไตล์การบริหารของอธิการบดี ตามความคิดเห็นของอธิการบดี ผู้บริหารอื่นๆ (รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ) คณาจารย์ และนักศึกษา ดังตารางที่ 39 โดยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาและแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50–5.00 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.50–4.49 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นระดับมาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50–3.49 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.50–2.49 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย

ตารางที่ 39 คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ตามความคิดเห็นของอธิการบดี ผู้บริหารอื่นๆ (รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ) คณาจารย์ และนักศึกษา

ประเด็นพิจารณาสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	ความคิดเห็น ( $\bar{X}$ ) พิจารณาโดย			
	อธิการบดี	ผู้บริหาร อื่นๆ	คณาจารย์	นักศึกษา
1. มีความประพฤติดี	4.69	4.65	3.87	4.00
2. เป็นผู้มีความใจ	4.69	4.51	3.81	3.91
3. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.94	4.46	3.59	3.83
4. มีความซื่อตรง	4.94	4.55	3.76	3.88
5. สุภาพอ่อนโยนเป็นที่รักของประชาคมในมหาวิทยาลัย	4.13	4.18	3.56	3.94
6. มีความมานะพยายาม	4.63	4.35	3.61	3.83
7. มีวินัย	4.50	4.31	3.71	3.96
8. มีคุณธรรม จริยธรรม	4.75	4.50	3.68	3.98
9. มีความอดทน	4.69	4.35	3.68	3.92
10. มีการไตร่ตรอง รอบคอบ	4.44	4.12	3.46	3.89
11. ทำงานอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้	4.44	4.12	3.45	3.75
12. ตรงต่อเวลา	4.56	4.29	3.78	3.76
13. ปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ	4.50	4.14	3.53	3.69
14. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ	4.00	4.11	3.44	3.69
15. กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง	4.50	4.02	3.30	3.79
16. ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์	4.44	4.12	3.34	3.85
17. ตัดสินใจด้วยหลักการที่ยึดถือเสมอไม่ว่าใครจะคัดค้าน	4.56	4.10	3.06	3.72

ตารางที่ 39 คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ตามความคิดเห็นของอธิการบดี ผู้บริหารอื่นๆ (รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ) คณาจารย์ และนักศึกษา (ต่อ)

ประเด็นพิจารณาสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	ความคิดเห็น ( $\bar{X}$ ) พิจารณาโดย			
	อธิการบดี	ผู้บริหารอื่นๆ	คณาจารย์	นักศึกษา
18. เปิดโอกาสให้ประชาคมมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในนโยบายที่สำคัญ	4.31	4.03	3.12	3.74
19. มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ เป็นอิสระจากอำนาจภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	4.50	4.04	3.25	3.69
20. กระจายอำนาจรับผิดชอบตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่	4.44	4.19	3.33	3.73
21. มีความกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ	4.81	4.44	3.44	3.79
22. กระจายอำนาจตัดสินใจในด้านต่างๆ	4.25	4.24	3.40	3.71
23. บริหารงานได้ตามเป้าหมาย มีความคุ้มค่าเป็นที่พึงพอใจของประชาคมในมหาวิทยาลัย	4.06	3.84	3.20	3.70
24. พร้อมรับการตรวจสอบการทำงานเปิดเผย	4.69	4.30	3.42	3.71
25. มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์กร	4.13	4.09	3.46	3.78
26. มีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน	4.50	4.09	3.45	3.76
27. ยอมรับการประเมินการบริหารมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.50	4.32	3.61	3.78
28. มีความเพียร พินิจอุปสรรคต่างๆ	4.38	4.35	3.58	3.76
29. บริหารงานด้วยใจบริสุทธิ์ยุติธรรม โปร่งใส	4.69	4.46	3.50	3.81
30. มีความทันสมัยทั้งข้อมูลและปัญหาท้าทายต่างๆ	4.25	4.02	3.39	3.75
31. สนองความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม	4.19	3.88	3.17	3.69
32. ผลงานเป็นที่ยอมรับของประชาคมในมหาวิทยาลัย	4.06	3.90	3.20	3.73
33. ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด	3.69	3.87	3.38	3.77
34. มีความรู้ความสามารถ	4.25	4.28	3.70	3.90
35. ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ไม่กล้าคิดสร้างสรรค์ให้อำนาจเมตติการ	1.50	2.07	2.92	3.09
36. ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้เกิดการพัฒนา	4.19	3.90	3.28	3.74
37. ชอบออกคำสั่ง ช่มชู้ให้ผู้ร่วมงานเกรงกลัว	1.63	1.88	2.49	2.77

ตารางที่ 39 คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ตามความคิดเห็นของอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา (ต่อ)

ประเด็นพิจารณาสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	ความคิดเห็น (X) พิจารณาโดย			
	อธิการบดี	ผู้บริหาร อื่นๆ	คณาจารย์	นักศึกษา
38. ชอบใช้รางวัลเป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติตาม	2.44	2.57	2.73	2.93
39. มีบุคลิกภาพและความสามารถพิเศษเป็นเครื่องมือให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ปฏิบัติตาม	3.94	3.66	3.11	3.54
40. ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่เข้าใจนำคนอื่นให้รู้จักตัวเอง	3.69	3.57	3.11	3.52
41. กดดัน เคร่งครัด	1.94	2.21	2.59	2.87
42. ห่างไกลจากผู้ร่วมงาน	1.88	2.10	2.81	2.88
43. ทำตัวเป็นต้นแบบ	4.06	3.82	3.25	3.74
44. การบริหารแบบล่างไปสู่นบนตามลำดับ	3.25	3.40	2.96	3.61
45. ยอมรับว่ามนุษย์ทุกคนอยากทำความดี ยึดความเป็นมนุษย์เป็นหลักในการบริหาร	4.06	3.86	3.28	3.72
46. การบริหารเชิงธุรกิจ	3.56	3.16	3.15	3.53
47. บอกวิธีปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายเอง	2.63	3.15	3.09	3.55
48. ขยายขอบเขตงานและความสัมพันธ์	3.88	3.65	3.21	3.67
49. ให้กำลังเสริมแรงผู้ตามให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	4.25	3.94	3.25	3.71
50. มีผลงานดี	4.00	4.01	3.24	3.81
51. สร้างวัฒนธรรมใหม่	3.94	3.66	3.07	3.66
52. การบริหารเน้นความพอใจของคนในองค์กรมากที่สุด	3.50	3.63	3.03	3.65
53. การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก	4.31	4.04	3.35	3.70
54. ปลอ่ยเสรีอย่างเต็มที่	4.38	2.80	2.91	3.38
55. รวมอำนาจ ไม่ยอมให้ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	1.81	1.96	2.68	3.03
56. นำความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมาเป็นนโยบายและแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการ	3.88	3.56	3.08	3.58
57. ประสานเครือข่ายพันธมิตรเพื่อผลดีต่ออาจารย์และนักศึกษาโดยตรง	3.81	3.89	3.25	3.72
58. สร้างเครือข่าย พันธมิตรเพื่อผลดีต่ออาจารย์และนักศึกษาโดยตรง	4.50	4.06	3.30	3.71
<b>คะแนนเฉลี่ย</b>	<b>4.20</b>	<b>4.00</b>	<b>3.36</b>	<b>3.68</b>



จากตารางที่ 39 พบว่า คะแนนเฉลี่ย สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของ อธิการบดี ที่พิจารณาโดยอธิการบดี ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อยตามความเห็นของอธิการบดี พบว่า ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก จำนวน 35 ข้อ จาก 58 ข้อ สำหรับสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีตามความคิดเห็นของอธิการบดี ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และข้อ 4 มีความซื่อตรง ( $\bar{X} = 4.94$ ) รองลงมาได้แก่ข้อ 21 มีความกล้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.81$ )

จากการพิจารณาโดยผู้บริหารอื่นๆ (รองอธิการบดี ผู้อำนวยการ) พบว่า คะแนนเฉลี่ย สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดี ตามความคิดเห็นของรองอธิการบดีและผู้อำนวยการ ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก จำนวน 45 ข้อ จาก 58 ข้อ สำหรับสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีตามความคิดเห็นของรองอธิการบดี และผู้อำนวยการ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 1 มีความประพฤติดี ( $\bar{X} = 4.65$ ) รองลงมาได้แก่ ข้อ 4 มีความซื่อตรง ( $\bar{X} = 4.55$ )

เมื่อพิจารณาจากความเห็นของคณาจารย์ พบว่า คะแนนเฉลี่ย สไตส์การเป็นผู้นำและ สไตส์การบริหารของอธิการบดี ตามความคิดเห็นของคณาจารย์ ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ ) ซึ่งในรายข้อย่อย พบว่าส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง จำนวน 42 ข้อ จาก 58 ข้อ สำหรับสไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดีตามความคิดเห็นของอาจารย์ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 1 มีความประพฤติดี ( $\bar{X} = 3.87$ ) รองลงมาได้แก่ ข้อ 2 เป็นผู้มีความใจ ( $\bar{X} = 3.81$ )

ในความเห็นของนักศึกษา พบว่า คะแนนเฉลี่ย สไตส์การเป็นผู้นำและสไตส์การบริหารของอธิการบดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก จำนวน 51 ข้อ จาก 58 ข้อ สำหรับสไตส์การเป็นผู้นำและ สไตส์การบริหารของอธิการบดีตามความคิดเห็นของนักศึกษา ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 1 มีความประพฤติดี ( $\bar{X} = 4.00$ ) รองลงมาได้แก่ ข้อ 8 มีคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.98$ )

#### 4. ความพึงพอใจต่อการเป็นผู้นำและการบริหารของอธิการบดี

โดยในแบบสอบถาม ที่ใช้สำหรับคณาจารย์และนักศึกษา ได้จัดข้อความคำถามเพิ่มเพื่อถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการเป็นผู้นำและการบริหารงานของอธิการบดี ทั้งนี้ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณาจารย์ จะเป็นคำถามที่โยงไปสู่พฤติกรรมและความพึงพอใจในการทำงานในมหาวิทยาลัย ในขณะที่ส่วนของนักศึกษา จะเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจที่ได้รับจากการบริการของมหาวิทยาลัยภายใต้การบริหารงานของอธิการบดี ว่าอยู่ในระดับใด สรุปดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 40 คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความพึงพอใจด้านพฤติกรรมและความพึงพอใจในการทำงานตามความคิดเห็นของคณาจารย์

ด้านพฤติกรรม	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล
1. ทีมบริหารของอธิการบดี	2.79	1.04	ปานกลาง
2. รายได้ของคณาจารย์ ค่าตอบแทนต่างๆ	2.70	1.02	ปานกลาง
3. การทำงานด้านการสอน	3.13	0.93	ปานกลาง
4. ด้านการวิจัย	2.86	1.03	ปานกลาง
5. ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย	2.93	0.96	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.88</b>	<b>0.83</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>ด้านความพึงพอใจในการทำงานในมหาวิทยาลัย</b>			
6. ความสัมพันธ์กับนักศึกษา	3.33	1.00	ปานกลาง
7. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.35	1.00	ปานกลาง
8. ความท้าทายของงาน	3.19	0.97	ปานกลาง
9. โอกาสแสดงผลงาน	3.16	1.05	ปานกลาง
10. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	3.39	1.00	ปานกลาง
11. ความหลากหลายของงาน	3.26	1.02	ปานกลาง
12. โอกาสในการทำงานอื่นที่ดีกว่า	3.11	0.97	ปานกลาง
13. ความถนัดของงานที่ได้รับมอบหมาย	3.34	0.94	ปานกลาง
14. โอกาสแสดงออกทางวิชาการ	3.26	0.99	ปานกลาง
15. โอกาสใช้เวลาว่าง	3.10	0.99	ปานกลาง
16. เวลาอยู่กับครอบครัว	3.01	0.96	ปานกลาง
17. สถานภาพของมหาวิทยาลัย	3.11	1.02	ปานกลาง
18. ความเป็นอิสระในวิชาชีพ	3.34	0.94	ปานกลาง
19. ผลประโยชน์ที่ได้รับ	3.04	1.00	ปานกลาง
20. อำนาจต่อรอง	2.72	1.04	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.18</b>	<b>0.78</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 40 พบว่า คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจด้านพฤติกรรมตามความคิดเห็นของอาจารย์ ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 2.88$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกข้อ สำหรับข้อที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 3 การทำงานด้านการสอน ( $\bar{X} = 3.13$ ) ส่วนคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานในมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของคณาจารย์ ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X} = 3.18$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกข้อ สำหรับข้อที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 10 ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.39$ )

ตารางที่ 41 คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านบริการและวิชาการ ตามความคิดเห็นของนักศึกษา

ด้านพฤติกรรม	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล
1. ความรวดเร็วในการให้บริการ	3.56	0.86	มาก
2. ประโยชน์ของเอกสารที่จัดให้ในการปฐมนิเทศ	3.60	0.85	มาก
3. ความเหมาะสมของห้องเรียน	3.46	0.90	ปานกลาง
4. การบริหารด้านการเงินที่โปร่งใส	3.48	0.88	ปานกลาง
5. เวลาลงทะเบียน	3.47	0.92	ปานกลาง
6. สิ่งแวดล้อมต่างๆ	3.56	0.96	มาก
7. สิ่งที่เห็นจริงในมหาวิทยาลัยเป็นไปตามความคาดหวังของนักศึกษา	3.45	0.95	ปานกลาง
8. การเอาใจใส่ต่อความต้องการของนักศึกษา	3.45	0.94	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.50</b>	<b>0.71</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>ด้านความพึงพอใจในการบริหารงานด้านบริการและวิชาการ</b>			
9. การปฐมนิเทศ	3.58	0.88	มาก
10. การลงทะเบียน	3.49	0.89	ปานกลาง
11. การให้บริการทางสุขภาพ	3.45	0.90	ปานกลาง
12. ความช่วยเหลือด้านการเงิน เงินกู้ยืม ทุนต่างๆ	3.62	0.963	มาก
13. การให้คำปรึกษา	3.51	0.95	มาก
14. การประกาศเกี่ยวกับคะแนนของนักศึกษา	3.46	0.90	ปานกลาง
15. การอธิบายเรื่องหลักสูตร	3.50	0.90	ปานกลาง
16. การให้บริการที่พัก	3.39	0.97	ปานกลาง
17. การแนะนำอาชีพ	3.41	0.93	ปานกลาง
18. การให้ผลการเรียนให้ทันเวลา	3.38	0.99	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.48</b>	<b>0.73</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 41 พบว่า คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจด้านคุณภาพการบริหารงานบริการแก่นักศึกษา ตามความคิดเห็นของนักศึกษา ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.50$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า ข้อที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 2 ประโยชน์ของเอกสารที่จัดให้ในการปฐมนิเทศ ( $\bar{X} = 3.60$ ) ส่วนคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการบริหารงานด้านบริการและวิชาการ ตามความคิดเห็นของนักศึกษา ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X} = 3.48$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในปานกลาง สำหรับข้อที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 12 ความช่วยเหลือด้านการเงิน เงินกู้ยืม ทุนต่างๆ ( $\bar{X} = 3.39$ )

5. ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสไตส์การเป็นผู้นำ และสไตส์การบริหารของอธิการบดี ระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการคณาจารย์ และนักศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) เปรียบเทียบ 4 กลุ่ม และการใช้สถิติเอฟ (F-test) ในการทดสอบความแตกต่าง เมื่อพบความแตกต่างแล้วจะทำการทดสอบคะแนนเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) เพื่อดูความแตกต่างของแต่ละกลุ่ม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 42 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา

สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	1. อธิการบดี		2. รองอธิการบดี และผู้อำนวยการ		3. คณาจารย์		4. นักศึกษา		ค่าเอฟ (F)	คู่มือที่แตกต่าง
	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.		
1. มีความประพฤติดี	4.69	0.48	4.65	0.62	3.87	0.98	4.00	0.78	42.44**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
2. เป็นผู้ที่มีน้ำใจ	4.69	0.48	4.51	0.67	3.81	1.04	3.91	0.78	34.80**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4)
3. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.94	0.25	4.46	0.70	3.59	1.09	3.83	0.87	45.16**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
4. มีความซื่อตรง	4.94	0.25	4.55	0.66	3.76	1.04	3.88	0.82	43.06**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4)
5. สุภาพอ่อนโยนเป็นที่รักของประชาคมในมหาวิทยาลัย	4.13	0.62	4.18	0.73	3.56	1.02	3.94	0.82	32.48**	(2,3),(2,4),(3,4)
6. มีความมานะพยายามไม่ย่อท้อ	4.63	0.62	4.35	0.70	3.61	1.02	3.83	0.80	36.56**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
7. มีวินัย	4.50	0.63	4.31	0.72	3.71	0.96	3.96	0.80	25.99**	(1,3),(2,3),(2,4),(3,4)
8. มีคุณธรรม จริยธรรม	4.75	0.45	4.50	0.66	3.68	1.06	3.98	0.82	43.67**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
9. มีความอดทน	4.69	0.48	4.35	0.71	3.68	1.02	3.92	0.79	31.51**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
10. มีการไตร่ตรอง รอบคอบ	4.44	0.51	4.12	0.76	3.46	1.06	3.89	0.84	40.99**	(1,3),(2,3),(2,4),(3,4)
11. ทำงานอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้	4.44	0.51	4.12	0.71	3.45	1.09	3.75	0.79	33.46**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
12. ตรงต่อเวลา	4.56	0.51	4.29	0.68	3.78	0.94	3.76	0.81	24.82**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4)
13. ปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ	4.50	0.63	4.14	0.69	3.53	1.03	3.69	0.78	27.10**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
14. เป็นผู้ที่มีบารมี	4.00	0.73	4.11	0.74	3.44	1.07	3.69	0.87	23.57**	(2,3),(2,4),(3,4)

ตารางที่ 42 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา (ต่อ)

สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	1. อธิการบดี		2. รองอธิการบดี และผู้อำนวยการ		3. คณาจารย์		4. นักศึกษา		ค่าเอฟ (F)	คู่ที่แตกต่าง
	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.		
15. กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง	4.50	0.73	4.02	0.91	3.30	1.23	3.79	0.85	45.52**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
16. ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์	4.44	0.63	4.12	0.84	3.34	1.20	3.85	0.82	52.69**	(1,3),(2,3),(2,4),(3,4)
17. ตัดสินใจด้วยหลักการที่ยุติธรรมเสมอไม่เล่นพรรค เล่นพวก	4.56	0.63	4.10	0.80	3.06	1.14	3.72	0.84	92.05**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
18. เปิดโอกาสให้ประชาคมมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในนโยบายที่สำคัญ	4.31	0.60	4.03	0.84	3.12	1.14	3.74	0.85	73.20**	(1,3),(2,3),(2,4),(3,4)
19. มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ เป็นอิสระจากอำนาจ ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	4.50	0.63	4.04	0.76	3.25	1.13	3.69	0.80	50.43**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
20. กระจายอำนาจรับผิดชอบตัดสินใจแก่ประชาคมใน มหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่	4.44	0.63	4.19	0.73	3.33	1.08	3.73	0.80	52.02**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
21. มีความกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ	4.81	0.40	4.44	0.69	3.44	1.11	3.79	0.78	67.88**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
22. กระจายอำนาจตัดสินใจในด้านต่างๆ	4.25	0.58	4.24	0.72	3.40	1.02	3.71	0.79	45.99**	(1,3),(2,3),(2,4),(3,4)
23. บริหารงานได้ตามเป้าหมาย มีความคุ้มค่าเป็นที่ พึงพอใจ ของประชาคมในมหาวิทยาลัย	4.06	0.68	3.84	0.72	3.20	1.07	3.70	0.82	48.33**	(1,3),(2,3),(3,4)

ตารางที่ 42 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา (ต่อ)

สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	1. อธิการบดี		2. รองอธิการบดี และผู้อำนวยการ		3. คณาจารย์		4. นักศึกษา		ค่าเอฟ (F)	คู่ที่แตกต่าง
	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.		
24. พร้อมรับการตรวจสอบการทำงานเปิดเผย	4.69	0.48	4.30	0.71	3.42	1.12	3.71	0.84	47.15**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
25. มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการทำงานภายใน องค์กร	4.13	0.62	4.09	0.81	3.46	0.98	3.78	0.82	28.79**	(1,3),(2,3),(3,4)
26. มีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัย ที่ชัดเจน	4.50	0.63	4.09	0.83	3.45	1.12	3.76	0.81	30.68**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
27. ยอมรับการประเมินการบริหารมหาวิทยาลัยทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	4.50	0.52	4.32	0.67	3.61	0.98	3.78	0.81	33.58**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
28. มีความเพียร พินิจอุปสรรคต่างๆ	4.38	0.62	4.35	0.70	3.58	1.03	3.76	0.81	36.62**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
29. บริหารงานด้วยใจบริสุทธิ์ยุติธรรม โปร่งใส	4.69	0.48	4.46	0.65	3.50	1.10	3.81	0.85	53.44**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
30. มีความทันสมัยทั้งข้อมูลและปัญหาท้าทายต่างๆ	4.25	0.58	4.02	0.81	3.39	1.12	3.75	0.83	31.12**	(1,3),(2,3),(2,4),(3,4)
31. สนองความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม	4.19	0.66	3.88	0.79	3.17	1.09	3.69	0.84	53.49**	(1,3),(2,3),(3,4)
32. ผลงานเป็นที่ยอมรับของประชาคมในมหาวิทยาลัย	4.06	0.44	3.90	0.74	3.20	1.07	3.73	0.85	51.09**	(1,3),(2,3),(3,4)
33. ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด	3.69	0.70	3.87	0.70	3.38	1.02	3.77	0.84	28.31**	(2,3),(3,4)
34. มีความรู้ความสามารถ	4.25	0.58	4.28	0.85	3.70	1.06	3.90	0.85	18.49**	(2,3),(2,4),(3,4)

ตารางที่ 42 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา (ต่อ)

สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	1. อธิการบดี		2. รองอธิการบดี และผู้อำนวยการ		3. คณาจารย์		4. นักศึกษา		ค่าเอฟ (F)	คู่ที่แตกต่าง
	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.		
35. ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ไม่กล้าคิดสร้างสรรค์ ใช้อำนาจ เผด็จการ	1.50	0.52	2.07	1.06	2.92	1.18	3.09	1.19	46.90**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4)
36. ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้เกิด การพัฒนา	4.19	0.54	3.90	0.83	3.28	1.07	3.74	0.86	39.67**	(1,3),(2,3),(3,4)
37. ชอบออกคำสั่ง ชมเชยให้ผู้ร่วมงานเกรงกลัว	1.63	0.62	1.88	0.98	2.49	1.12	2.77	1.18	38.79**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
38. ชอบใช้รางวัลเป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติ ตาม	2.44	0.81	2.57	1.04	2.73	1.00	2.93	1.09	9.56**	(2,4),(3,4)
39. มีบุคลิกภาพและความสามารถพิเศษเป็นเครื่องมือให้ เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ปฏิบัติตาม	3.94	0.57	3.66	0.85	3.11	1.02	3.54	0.84	35.65**	(1,3),(2,3),(3,4)
40. ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่เข้าใจ นำคนอื่นให้รู้จักนำตัวเอง	3.69	0.48	3.57	0.87	3.11	0.96	3.52	0.85	30.03**	(2,3),(3,4)
41. กดดัน เคร่งครัด	1.94	0.85	2.21	1.13	2.59	1.02	2.87	1.10	28.01**	(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
42. ห่างไกลจากผู้ร่วมงาน	1.88	0.96	2.10	1.06	2.81	1.13	2.88	1.13	27.94**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
43. ทำตัวเป็นต้นแบบ	4.06	0.77	3.82	0.79	3.25	1.07	3.74	0.91	37.67**	(1,3),(2,3),(3,4)



ตารางที่ 42 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา (ต่อ)

สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	1. อธิการบดี		2. รองอธิการบดี และผู้อำนวยการ		3. คณาจารย์		4. นักศึกษา		ค่าเอฟ (F)	คูที่แตกต่างกัน
	(X)	S.D.	(X)	S.D.	(X)	S.D.	(X)	S.D.		
44. การบริหารแบบล่างไปสู่นตามลำดับ	3.25	0.78	3.40	0.75	2.96	0.98	3.61	0.84	75.64**	(2,3),(2,4),(3,4)
45. ยอมรับว่ามนุษย์ทุกคนอยากทำความดี ยึดความเป็น มนุษย์เป็นหลักในการบริหาร	4.06	0.57	3.86	0.75	3.28	1.00	3.72	0.83	39.48**	(1,3),(2,3),(3,4)
46. การบริหารเชิงธุรกิจ	3.56	0.51	3.16	0.95	3.15	1.13	3.53	0.91	26.07**	(2,4),(3,4)
47. บอกวิธีปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายเอง	2.63	1.09	3.15	0.92	3.09	1.03	3.55	0.86	45.35**	(1,4),(2,4),(3,4)
48. ขยายขอบเขตงานและความสัมพันธ์	3.88	0.50	3.65	0.76	3.21	0.98	3.67	0.81	39.04**	(1,3),(2,3),(3,4)
49. ให้กำลังเสริมแรงผู้ตามให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่	4.25	0.45	3.94	0.78	3.25	1.11	3.71	0.80	47.36**	(1,3),(2,3),(2,4),(3,4)
50. มีผลงานดี	4.00	0.73	4.01	0.67	3.24	1.09	3.81	0.84	60.41**	(1,3),(2,3),(3,4)
51. สร้างวัฒนธรรมใหม่	3.94	0.57	3.66	0.83	3.07	1.06	3.66	0.87	57.93**	(1,3),(2,3),(3,4)
52. การบริหารเน้นความพอใจของคนในองค์กรมากที่สุด	3.50	0.63	3.63	0.77	3.03	1.08	3.65	0.83	65.48**	(2,3),(3,4)
53. การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก	4.31	0.48	4.04	0.73	3.35	1.03	3.70	0.84	34.86**	(1,3),(1,4),(3,4)
54. ปลดปล่อยเต็มที่	2.38	1.03	2.80	0.86	2.91	0.99	3.38	0.95	50.67**	(1,4),(2,4),(3,4)
55. รวมอำนาจ ไม่ยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็น	1.81	0.91	1.98	0.94	2.68	1.10	3.03	1.14	56.17**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)

ตารางที่ 42 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา (ต่อ)

สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	1. อธิการบดี		2. รองอธิการบดี และผู้อำนวยการ		3. คณาจารย์		4. นักศึกษา		ค่าเอฟ (F)	คูที่แตกต่างกัน
	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.		
56. นำความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมาเป็นนโยบายและแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการ	3.88	0.50	3.56	0.90	3.08	0.96	3.58	0.85	43.71**	(1,3),(2,3),(3,4)
57. ประสานเครือข่ายพันธมิตรเพื่อผลดีต่ออาจารย์และนักศึกษาโดยตรง	3.81	0.54	3.89	0.76	3.25	1.00	3.72	0.81	44.17**	(2,3),(3,4)
58. สร้างเครือข่าย พันธมิตรเพื่อผลดีต่ออาจารย์และนักศึกษาโดยตรง	4.50	0.63	4.06	0.74	3.03	1.04	3.71	0.86	44.49**	(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.20</b>	<b>0.27</b>	<b>4.00</b>	<b>0.46</b>	<b>3.36</b>	<b>0.77</b>	<b>3.68</b>	<b>0.51</b>	<b>70.07**</b>	<b>(1,3),(1,4),(2,3),(2,4),(3,4)</b>

\*\*p<0.01

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 42 พบว่า คะแนนเฉลี่ยสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี ระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยความเชื่อมั่น 99% ( $F = 70.07$ )และเมื่อนำมาเปรียบเทียบ คะแนนเฉลี่ยรายคู่ พบว่า มี 5 คู่ ที่แตกต่างกัน ได้แก่ อธิการบดีกับคณาจารย์ อธิการบดีกับนักศึกษา รองอธิการบดีและผู้อำนวยการกับคณาจารย์ รองอธิการบดีและผู้อำนวยการกับนักศึกษา และคณาจารย์กับนักศึกษา คู่ที่เหมือนเป็นกลุ่มเดียวกันไม่ต่างกันเลย คือ กลุ่มที่ 1 อธิการบดีกับรองอธิการบดีและผู้อำนวยการ

เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อยทั้ง 58 ข้อ พบว่า คะแนนเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยความเชื่อมั่น 99% ทุกข้อ

6. การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี โดยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีและผู้อำนวยการ คณาจารย์ และนักศึกษา

การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2,826 คน ที่มีตัวแปรทั้งหมด 58 ตัวแปร เมื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบจะได้ทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 62.544 ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบจะประกอบด้วยตัวแปรอย่างน้อย 3 ตัวแปร โดยมีผลของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 43 องค์ประกอบที่ 1: สไตล์การเป็นผู้นำแบบวิสัยทัศน์

	สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	น้ำหนักองค์ประกอบ
b19	19. มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ เป็นอิสระจากอำนาจภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	0.719
b21	21. มีความกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ	0.704
b23	23. บริหารงานได้ตามเป้าหมาย มีความคุ้มค่าเป็นที่พึงพอใจของประชาคมในมหาวิทยาลัย	0.703
b22	22. กระจายอำนาจ ตัดสินใจในด้านต่างๆ	0.701
b18	18. เปิดโอกาสให้ประชาคมมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในนโยบายที่สำคัญ	0.700
b20	20. กระจายอำนาจ รับผิดชอบ ตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่	0.699
b26	26. มีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน	0.699
b24	24. พร้อมรับการตรวจสอบ การทำงานเปิดเผย	0.688
b25	25. มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์กร	0.683
b17	17. ตัดสินใจด้วยหลักการที่ยุติธรรมเสมอ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก	0.659
b27	27. ยอมรับการประเมินการบริหารมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร	0.656
b30	30. มีความทันสมัยทั้งข้อมูลและแก้ปัญหาท้าทายต่างๆ	0.647
b31	31. สนองความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม	0.642
b16	16. ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์	0.636
b32	32. ผลงานเป็นที่ยอมรับของประชาคมในมหาวิทยาลัย	0.626
b15	15. กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง	0.626
b29	29. บริหารงานด้วยใจบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส	0.620
b11	11. ทำงานอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้	0.607
b13	13. ปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ	0.602
b28	28. มีความเพียร พินิจอุปสรรคต่างๆ	0.600
b33	33. ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด	0.571
b34	34. มีความรู้ความสามารถ	0.507
b12	12. ตรงต่อเวลา	0.500
b14	14. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ	0.490

จากตารางที่ 43 องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย 24 ตัวแปร เป็นมิติการบริหาร (13) มากกว่ามิติการนำ (11) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.490 ถึง 0.719 มีค่าไอเกนเท่ากับ 27.077 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบเท่ากับ 46.684

## ภาพรวมสไตส์การนำจากการวิเคราะห์ตัวประกอบ

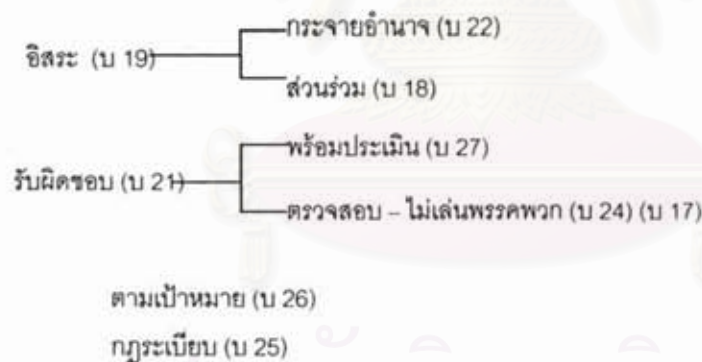
### ภาพเดนไดรแกรมแสดงความเชื่อมโยงของมิติการนำ



สรุปได้ว่า อธิการบดีมีสไตส์การนำแบบวิสัยทัศน์ โดยแสดงความทันสมัย เป็นระบบ ตรงต่อเวลา ปรับปรุงผลงานให้ตรวจสอบได้และเป็นที่ยอมรับ โดยกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความเพียร ฟันฝ่าอุปสรรค และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จึงเรียกว่าสไตส์ผู้นำวิสัยทัศน์ (visionary)

## ภาพรวมสไตส์การบริหารจากการวิเคราะห์ตัวประกอบ

### ภาพเดนไดรแกรมแสดงความเชื่อมโยงของมิติการบริหาร



สรุปได้ว่า อธิการบดี มีสไตส์การบริหารแบบอิสระในกรอบของระเบียบ และแสดงความรับผิดชอบตามการกระจายอำนาจ จึงเรียกว่า การบริหาร "ประชาธิปไตยในกรอบของกฎระเบียบ" (regulatory democratic)

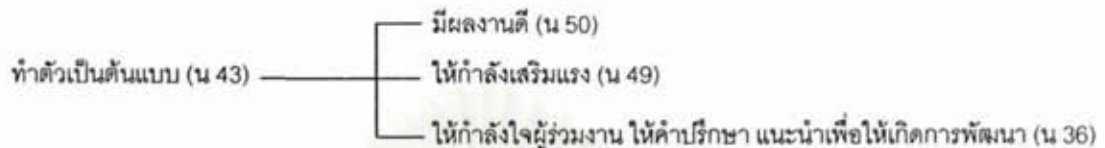
ตารางที่ 44 องค์ประกอบที่ 2 : สไตล์การเป็นผู้นำแบบให้คำปรึกษา แนะนำ เสริมแรง

	สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	น้ำหนักองค์ประกอบ
b52	52. การบริหารเน้นความพอใจของคนในองค์การมากที่สุด	0.650
b57	57. ประสานประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก	0.637
b48	48. ขยายขอบเขตงานและความสัมพันธ์	0.636
b45	45. ยอมรับว่ามนุษย์ทุกคนอยากทำความดี ยึดความเป็นมนุษย์เป็นหลักในการบริหาร	0.634
b58	58. สร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อผลดีต่ออาจารย์และนักศึกษาโดยตรง	0.610
b51	51. สร้างวัฒนธรรมใหม่	0.607
b56	56. นำความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมาเป็นนโยบายและแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการ	0.606
b44	44. การบริหารแบบล่องไปสู่นตามลำดับ	0.604
b53	53. การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก	0.603
b47	47. บอกวิธีปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายเอง	0.602
b49	49. ให้กำลังเสริมแรงผู้ตามให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	0.597
b50	50. มีผลงานดี	0.576
b43	43. ทำตัวเป็นต้นแบบ	0.563
b54	54. ปลอ่ยเสรีอย่างเต็มที่	0.528
b46	46. การบริหารเชิงธุรกิจ	0.508
b36	36. ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้เกิดการพัฒนา	0.498

จากตารางที่ 44 องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย 16 ตัวแปร เป็นมิติการบริหาร (12) และมิติการนำ (4) แสดงให้เห็นว่าเป็นการบริหารมากกว่าการนำอย่างเห็นได้ชัดเจน 12:4:3:1 โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.498 ถึง 0.650 มีค่าไอเกนเท่ากับ 4.661 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบเท่ากับ 8.036

## ภาพรวมสไตล์การนำจากการวิเคราะห์ตัวประกอบ

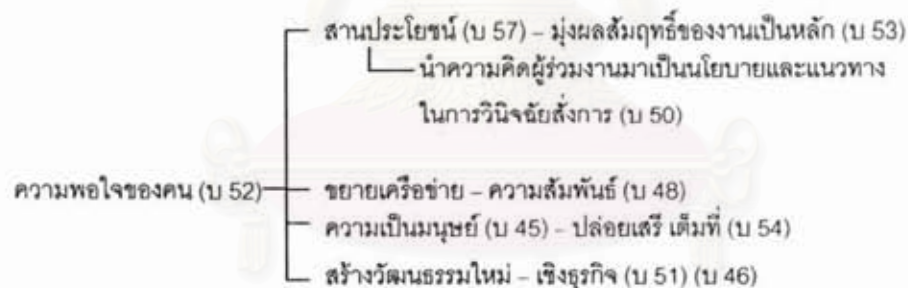
### ภาพแผนโครงการแสดงความเชื่อมโยงของมิติการนำ



สรุปได้ว่า อธิการบดี มีสไตล์การนำแบบให้คำปรึกษา แนะนำให้แรงเสริม (coaching leadership) โดยทำตัวเป็นต้นแบบ มีผลงานดี ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้เกิดการพัฒนา

## ภาพรวมสไตล์การบริหารจากการวิเคราะห์ตัวประกอบ

### ภาพแผนโครงการแสดงความเชื่อมโยงของมิติการบริหาร



สรุปได้ว่า อธิการบดี มีสไตล์การบริหารแบบเชิงธุรกิจเสรี (entrepreneurial-oriented) โดยให้ความสนใจกับความพอใจของคน ชอบสานประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก นำความคิดของผู้ร่วมงานมาเป็นนโยบายและแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการ ชอบขยายเครือข่ายความสัมพันธ์ ให้ความสนใจในความเป็นมนุษย์ ปลอ่ยเสรีเต็มที่ สร้างวัฒนธรรมใหม่เชิงธุรกิจ

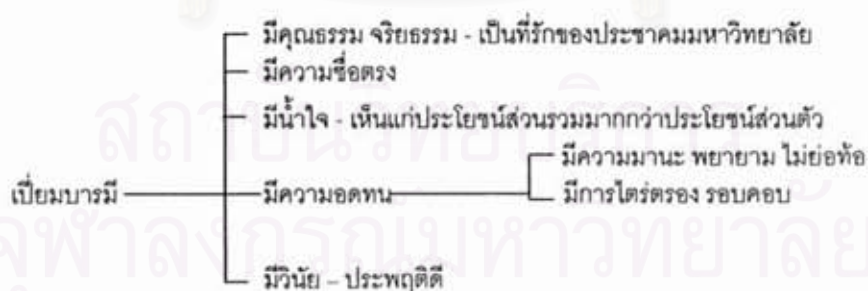
ตารางที่ 45 องค์ประกอบที่ 3 : สไตล์การเป็นผู้นำแบบเปี่ยมบารมี

	สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	น้ำหนักองค์ประกอบ
b8	8. มีคุณธรรม มีจริยธรรม	0.737
b4	4. มีความซื่อตรง	0.730
b2	2. เป็นผู้มีน้ำใจ	0.730
b7	7. มีวินัย	0.710
b1	1. มีความประพฤติดี	0.709
b9	9. มีความอดทน	0.704
b3	3. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	0.696
b6	6. มีความมานะพยายาม ไม่ย่อท้อ	0.678
b5	5. สุภาพอ่อนโยนเป็นที่รักของประชาคมในมหาวิทยาลัย	0.655
b10	10. มีการไตร่ตรอง รอบคอบ	0.653

จากตารางที่ 45 องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยตัวแปร 10 ตัวแปร โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.653 ถึง 0.737 มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.013 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบเท่ากับ 3.471 เมื่อวิเคราะห์แล้วเป็นมิติการนำทั้งหมด เน้นเรื่อง คุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้มีน้ำใจ สุภาพอ่อนโยน

#### ภาพรวมสไตล์การนำจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ

##### ภาพแผนโคจรแสดงความเชื่อมโยงของมิติการนำ



สรุปได้ว่า อธิการบดี มีสไตล์การเป็นผู้นำแบบเปี่ยมบารมี โดยเป็นคนที่มีความคุณธรรม จริยธรรม สุภาพอ่อนโยนเป็นที่รักของประชาคมในมหาวิทยาลัย มีความซื่อตรง มีน้ำใจ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความอดทน มานะพยายาม ไม่ย่อท้อ ไตร่ตรอง รอบคอบ มีวินัย ประพฤติดี



### มิติการบริหาร

ข้อค้นพบของการบริหารที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำแบบเปี่ยมบารมี คือ การบริหารแบบสะท้อนกลับ (resonance) สอดคล้องกับทฤษฎีสะท้อนกลับของโกลด์แมน (Goleman, 2003) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ดีมีคุณธรรม ในการบริหารงานจะต้องสะท้อนกลับ คือ ต้องสนใจผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายจากผู้ร่วมปฏิบัติงาน สุดท้ายสามารถสรุปความคิดเห็นที่หลากหลายเป็นเรื่องเดียวได้

ตารางที่ 46 องค์ประกอบที่ 4: สไตล์การเป็นผู้นำแบบห่างเหิน

	สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหาร	น้ำหนักองค์ประกอบ
b37	37. ขอบออกคำสั่ง ช่มชู้ให้ผู้ร่วมงานเกรงกลัว	0.840
b41	41. กัดดัน เคร่งครัด	0.820
b42	42. ห่างไกลจากผู้ร่วมงาน	0.804
b38	38. ชอบให้รางวัลเป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงาน	0.769
b55	55. รวบอำนาจ ไม่ยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	0.737
b35	35. ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ไม่กล้าคิดสร้างสรรค์ใช้อำนาจเผด็จการ	0.705

จากตารางที่ 46 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 บรรยายด้วย 6 ตัวแปร สามารถจำแนกเป็นมิติการบริหาร (4) มากกว่ามิติการนำ (2) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.705 ถึง 0.840 มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.506 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ จากองค์ประกอบเท่ากับ 2.596

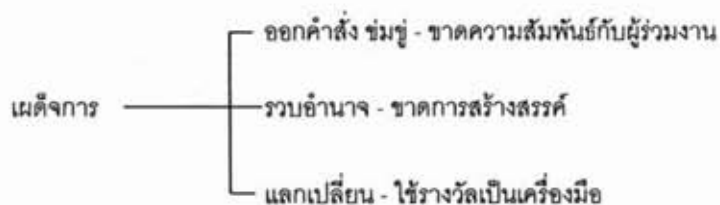
**มิติการนำ** กัดดัน /เคร่งครัด ห่างไกลจากผู้ร่วมงาน (น 41) (น 42)

**มิติการบริหาร** ออกคำสั่ง /ช่มชู้ แลกเปลี่ยน รวบอำนาจ ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน  
ขาดการสร้างสรรค์ เผด็จการ (บ 37) (บ 38) (บ 55) (บ 35)

**ข้อค้นพบ** สไตล์การนำแบบห่างเหิน (distal) ต่างคนต่างอยู่ ผู้บริหารทำตามใจชอบ  
สไตล์การบริหารแบบเผด็จการ (authoritarian)

สรุปได้ว่า อธิการบดีมีสไตล์การนำแบบห่างเหิน คือ ห่างไกลจากผู้ร่วมงาน เพราะสร้างความกัดดันและเคร่งครัดกับผู้ร่วมงาน และมีสไตล์การบริหารแบบเผด็จการ

ภาพรวมสไตล์การบริหารจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ  
ภาพเด่นโปรแกรมแสดงความเชื่อมโยงของมิติการบริหาร



สรุปได้ว่า อธิการบดี มีสไตล์การบริหารแบบเผด็จการ (authoritarian) คือ ชอบออกคำสั่ง ช่มชู้ ทำให้ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ชอบรวบอำนาจทำให้ขาดการสร้างสรรค์ และใช้รางวัลเป็น เครื่องมือแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 ภาพรวมสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏ 16 แห่ง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สาระจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง หลักการภาวะผู้นำและ การบริหารแบบไทยและแบบสากล ซึ่งประกอบด้วยทศพิธราชธรรม การบริหารจัดการที่ดี 10 ประการ กระบวนทัศน์ I AM READY ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สไตล์การ เป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ แล้วนำไปสร้างเครื่องมือ 2 ชุด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแบบสอบถามรองอธิการบดีและผู้อำนวยการ สำนัก/ศูนย์/สถาบัน คณาจารย์ และนักศึกษา เนื้อหาสาระเกี่ยวกับสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์ การบริหารของอธิการบดี ประกอบด้วย 58 ตัวแปร ซึ่งมาใช้ทั้ง 58 ตัวแปร เนื่องจากมีค่าน้ำหนักสูง ทั้ง 58 ตัวแปร และจากตัวแปร 58 ตัวแปร ผู้วิจัยนำมาจำแนกเป็นสไตล์การเป็นผู้นำ 29 ตัวแปร รายละเอียดดังปรากฏตามตารางที่ 47 และจากผลการสัมภาษณ์อธิการบดี และจากการสอบถามรอง อธิการบดี และผู้อำนวยการสำนัก/ ศูนย์/ สถาบัน คณาจารย์ และนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 16 แห่ง เกี่ยวกับสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง ได้ข้อค้นพบว่าตัวแปรที่ทุกกลุ่มเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นลักษณะการเป็นผู้นำและการบริหารของ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ ตัวแปรที่เป็นมิติการนำ 6 ตัวแปร และตัวแปรที่เป็นมิติการ บริหาร 13 ตัวแปร ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 48

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ของตัวแปรทั้ง 58 ตัว แล้วได้ข้อสรุป 4 องค์ประกอบของสไตล์การนำและสไตล์การบริหาร ดังปรากฏตามตารางที่ 43 - 46 แล้วจากนั้นจึงนำเอามิติการนำและมิติการบริหารที่อธิการบดีและประชาคมในมหาวิทยาลัยเห็น

พ้องต้องกันของอธิการบดีแต่ละคน (รวม 16 คน) (จากตารางที่ 31 – 32) มาพิจารณาว่าสอดคล้องกับสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารขององค์ประกอบใด รายละเอียดได้จากตารางที่ 49 – 80 ซึ่งจะได้ทราบว่าอธิการบดีแต่ละคนมีสไตล์การเป็นผู้นำ และสไตล์การบริหารแบบใดแล้วนำไปตรวจสอบกับสังคมมิติที่อธิการบดีแต่ละแห่ง ได้เขียนขึ้นเองว่ามีความสอดคล้อง หรือขัดแย้งกัน และก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบหรือทางบวกกับคณาจารย์ และนักศึกษา

ตารางที่ 47 สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี

สไตล์การเป็นผู้นำ	สไตล์การบริหาร
1. มีความประพฤติดี (b1)	1. ตัดสินใจด้วยหลักการที่ยุติธรรมเสมอ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก (b17)
2. เป็นผู้ริเริ่มใจ (b2)	2. เปิดโอกาสให้ประชาคมมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในนโยบายที่สำคัญ (b18)
3. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว (b3)	3. มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ เป็นอิสระจากอำนาจภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (b19)
4. มีความซื่อตรง (b4)	4. กระจายอำนาจ รับผิดชอบตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ (b20)
5. สุภาพอ่อนโยน (b5)	5. มีความกล้าที่จะตัดสินใจด้านต่างๆ (b21)
6. มีความมานะพยายาม ไม่ย่อท้อ (b6)	6. กระจายอำนาจตัดสินใจด้านต่างๆ (b22)
7. มีวินัย (b7)	7. บริหารงานได้ตามเป้าหมาย มีความคุ้มค่า เป็นที่พึงพอใจของประชาคมในมหาวิทยาลัย (b23)
8. มีคุณธรรม จริยธรรม (b8)	8. พร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน เปิดเผย (b24)
9. มีความอดทน (b9)	9. มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์การ (b25)
10. มีการไตร่ตรอง รอบคอบ (b10)	10. มีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน (b26)
11. ทำงานอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้ (b11)	11. ยอมรับการประเมินการบริหารมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ (b45)
12. ตรงต่อเวลา (b12)	12. บริหารงานด้วยใจบริสุทธิ์ยุติธรรม โปร่งใส (b43)
13. ปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ (b13)	13. ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด (b29)
14. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ (b14)	14. ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ไม่กล้าคิดสร้างสรรค์ ใช้อำนาจเผด็จการ (b35)
15. กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง (b15)	
16. ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ (b16)	
17. มีความเพียร พินิจอุปสรรค (b28)	
18. มีความทันสมัย ทั้งข้อมูลและปัญหา ทำหลายอย่าง (b30)	
19. สนองความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม (b31)	
20. ผลงานเป็นที่ยอมรับของประชาคมในมหาวิทยาลัย (b32)	
21. มีความรู้ความสามารถ (b34)	

ตารางที่ 47 สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดี (ต่อ)

สไตล์การเป็นผู้นำ	สไตล์การบริหาร
22. ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อให้เกิดการพัฒนา (b36)	15. ชอบออกคำสั่ง ช่มชู้ให้ผู้ร่วมงานเกรงกลัว (b37)
23. มีบุคลิกภาพและความสามารถพิเศษเป็น เครื่องมือให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ ปฏิบัติตาม (b39)	16. ชอบให้รางวัลเป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนกับการ ปฏิบัติตาม (b38)
24. ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่ เข้าใจนำคนอื่นให้รู้จักนำตนเอง (b40)	17. การบริหารแบบล่างไปสูบนตามลำดับ (b44)
25. กดดัน เคร่งคัด (b41)	18. ยอมรับว่ามนุษย์ทุกคนอยากทำความดี ยึดควา เป็นมนุษย์เป็นหลักในการบริหาร (b45)
26. ห่างไกลจากผู้ร่วมงาน (b42)	19. การบริหารเชิงธุรกิจ (b46)
27. ทำตัวเป็นต้นแบบ (b43)	20. บอกวิธีปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายเอง (b47)
28. ให้กำลังใจเสริมแรงผู้ตามให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ (b49)	21. ขยายขอบเขตงานและความสัมพันธ์ (b48)
29. มีผลงานดี (b50)	22. สร้างวัฒนธรรมใหม่ (b51)
	23. การบริหารเน้นความพึงพอใจของคนในองค์กร มากที่สุด (b52)
	24. การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก (b53)
	25. ปลอ่ยเสรีอย่างเต็มที่ (b54)
	26. รวบอำนาจ ไม่ยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมใน การแสดงความคิดเห็น (b55)
	27. นำความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมา เป็นนโยบายและแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการ (b56)
	28. ประสานประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและของ ผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (b57)
	29. สร้างเครือข่าย พันธมิตรเพื่อผลดีต่ออาจารย์ และนักศึกษาโดยตรง (b58)

ตารางที่ 48 ตัวแปรที่มีความพ้องต้องกันของทุกกลุ่ม

มิติการนำ (6)	มิติการบริหาร (13)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำงานอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้</li> <li>2. ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์</li> <li>3. มีความเพียร พินิจอุปสรรค</li> <li>4. มีความทันสมัย ทั้งข้อมูลและปัญหาท้าทายต่างๆ</li> <li>5. สนองความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม</li> <li>6. ผลงานเป็นที่ยอมรับของประชาคมในมหาวิทยาลัย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัดสินใจด้วยหลักการที่ยุติธรรมเสมอ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก</li> <li>2. เปิดโอกาสให้ประชาคมมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจชั้นนโยบายที่สำคัญ</li> <li>3. มีความคล่องตัวในการตัดสินใจเป็นอิสระจากอำนาจภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย</li> <li>4. กระจายอำนาจ รับผิดชอบตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่</li> <li>5. มีความกล้าที่จะรับผิดชอบต่อตัดสินใจ</li> <li>6. กระจายอำนาจตัดสินใจด้านต่างๆ</li> <li>7. บริหารงานได้ตามเป้าหมาย มีความคุ้มค่าเป็นที่พึงพอใจของประชาคมในมหาวิทยาลัย</li> <li>8. พร้อมรับการตรวจสอบ การทำงานเปิดเผย</li> <li>9. มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์กร</li> <li>10. มีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัย</li> <li>11. ยอมรับการประเมินการบริหารมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>12. บริหารงานด้วยใจบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส</li> <li>13. ยึดถือกฎระเบียบ แบบแผนอย่างเคร่งครัด</li> </ol>

ตารางที่ 49 สไลด์การนำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง

มติการนำ	มติการนำที่อธิการบดีและประชาคมในมหาวิทยาลัยเห็นพ้องต้องกัน															
	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล
	ก	ก	ข	ข	ค	ค	ง	ง	จ	จ	ฉ	ฉ	ช	ช	ซ	ซ
1. มีความประพฤติดี (b1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. เป็นผู้มีความมั่นใจ (b2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (b3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. มีความซื่อตรง (b4)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. สุภาพอ่อนโยนเป็นที่รักของประชาคมมหาวิทยาลัย (b5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. มีความมานะพยายามไม่ย่อท้อ (b6)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. มีวินัย (b7)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. มีคุณธรรม จริยธรรม (b8)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. มีความอดทน (b9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10. มีการไตร่ตรอง รอบคอบ (b10)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11. ทำงานอย่างเป็นระบบ (b11)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	-
12. ตรงต่อเวลา (b12)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13. ปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ (b13)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ (b14)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15. กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง (b15)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16. ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ (b16)	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-	-	-
17. มีความเพียร พยายามฝ่าอุปสรรคต่างๆ (b28)	-	-	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-
18. มีความทันสมัยทั้งข้อมูลและปัญหาท้าทายต่างๆ (b30)	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-
19. สนองความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม (b31)	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓

ตารางที่ 49 สไตส์การนำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง (ต่อ)

มติการนำ	มติการนำที่อธิการบดีและประชาคมในมหาวิทยาลัย เห็นพ้องต้องกัน															
	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล
	ก	ก	ข	ข	ค	ค	ง	ง	จ	จ	ฉ	ฉ	ช	ช	ซ	ซ
20. ผลงานเป็นที่ยอมรับของประชาคมในมหาวิทยาลัย (b32)	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21. มีความรู้ความสามารถ (b34)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22. ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อให้เกิดการพัฒนา (b36)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23. มีบุคลิกภาพและความสามารถพิเศษเป็นเครื่องมือให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ปฏิบัติตาม (b39)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
24. ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เป็นผู้หน้าที่เข้าใจนำคนอื่นให้รู้จักนำตนเอง (b40)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25. กตสัน เคร่งครัด (b41)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26. ห่างไกลจากผู้ร่วมงาน (b42)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
27. ทำตัวเป็นต้นแบบ (b43)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
28. ให้กำลังใจเสริมแรงผู้ตามให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (b49)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
29. มีผลงานดี (b50)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 50 สไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง

มิติการบริหาร	มิติการบริหารที่อธิการบดีและประชาคมในมหาวิทยาลัยเห็นพ้องต้องกัน															
	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล
	ก	ก	ข	ข	ค	ค	ง	ง	จ	จ	ฉ	ฉ	ช	ช	ซ	ซ
1. ตัดสินใจด้วยหลักการที่ยุติธรรมเสมอ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก (b17)	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-
2. เปิดโอกาสให้ประชาคมมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในนโยบายที่สำคัญ (b18)	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓
3. มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ เป็นอิสระจากอำนาจภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย(b19)	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
4. กระจายอำนาจ รับผิดชอบตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ (b20)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
5. มีความกล้าที่จะรับผิดชอบต่อ การตัดสินใจ (b21)	✓	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-
6. กระจายอำนาจตัดสินใจด้านต่างๆ (b22)	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	-
7. บริหารงานได้ตามเป้าหมาย มีความคุ้มค่า เป็นที่พึงพอใจของประชาคมในมหาวิทยาลัย (b23)	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. พร้อมรับการตรวจสอบการทำงานเปิดเผย (b24)	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
9. มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานภายในองค์การ (b25)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓





ตารางที่ 50 สวัสดิการการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 16 แห่ง(ต่อ)

มติการบริหาร	มติการบริหารที่อธิการบดีและประชาคมในมหาวิทยาลัยเห็นพ้องต้องกัน															
	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล	ญ	ล
	ก	ก	ข	ข	ค	ค	ง	ง	จ	จ	ฉ	ฉ	ช	ช	ซ	ซ
21. ขยายขอบเขตงานและความสัมพันธ์ (b48)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22. สร้างวัฒนธรรมใหม่ (b51)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23. การบริหารเน้นความพึงพอใจของคนในองค์กรมากที่สุด (b52)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
24. การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก (b53)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25. ปลดปล่อยอย่างเต็มที่ (b54)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26. รวบอำนาจไม่ยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น (b55)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
27. นำความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน มาเป็นนโยบายและแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการ (b56)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
28. ประสานประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (b57)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
29. สร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อผลดีต่ออาจารย์และนักศึกษาโดยตรง (b58)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	8	6	6	7	8	12	6	7	6	4	3	4	4	3	4	5

จากตารางที่ 49 – 50 พบว่าอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 16 แห่ง มีมติการนำและมติการบริหารร่วม ที่ตนเองและประชาคมในมหาวิทยาลัยเห็นพ้องต้องกัน โดยมีมติร่วมทางการบริหารมากกว่ามติร่วมทางการนำ กล่าวคือ คะแนนสูงสุดของมติร่วมทางการบริหารที่อธิการบดีมีเกือบทุกคน คือ 15 คน ได้แก่ การกระจายอำนาจ รับผิดชอบ ตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัย ตามบทบาทหน้าที่ (b 20) และ 15 คน เช่นเดียวกันที่มีมติการบริหารที่มีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัย (b 26) รองลงมา 14 คน มีมติการบริหารที่ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด (b 33) และอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ล (ค) มีคะแนนมติการบริหารที่เห็นพ้องกันสูงสุด เท่ากับ 12 คะแนน พบว่า มติการบริหารที่อธิการบดีและประชาคมในมหาวิทยาลัยเห็นพ้องต้องกันสอดคล้องกับองค์ประกอบที่ 1 ของการบริหาร คือ สไตล์แบบประชาธิปไตยในกรอบ คือ มีการกระจายอำนาจ รับผิดชอบ ตัดสินใจแก่ประชาคมในมหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ (b20) มีแผนงานและเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัย (b26) มีความกล้าที่จะรับผิดชอบต่อในการตัดสินใจ (b21) กระจายอำนาจ ตัดสินใจด้านต่างๆ (b22) บริหารได้ตามเป้าหมาย มีความคุ้มค่าเป็นที่พึงพอใจของประชาคมในมหาวิทยาลัย (b23) มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์การ (b25) ) และยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด (b33)

ส่วนมติการนำ มติการนำที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีมากที่สุด คือ 10 คน มีมติการนำที่มีการทำงานอย่างเป็นระบบ (b 11) รองลงมา เป็นมติการนำที่มีการทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ (b 16) และมีความทันสมัยทั้งข้อมูลและปัญหาท้าทายต่าง ๆ (b 30) โดยมีมติการนำดังกล่าวมีมติละ 7 คนเท่ากัน ซึ่งเห็นว่าสอดคล้องกับองค์ประกอบที่ 1 คือ สไตล์การนำแบบวิสัยทัศน์ คือ ทำงานอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้ (b11) ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ (b16) มีความทันสมัยทั้งข้อมูลและปัญหาท้าทายต่างๆ (b30) สนองความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวม (b3) และผลงานเป็นที่ยอมรับของประชาคมในมหาวิทยาลัย (b32) มติการนำของอธิการบดีจะเน้นมองไปข้างหน้า แก้ปัญหา สนองความต้องการของส่วนรวม และมีผลงาน ดังนั้น อธิการบดีจะจี้ให้ทุกคนทำงานอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้

สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย