

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อ
ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

นาง เกียรติกำจร กุศล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2543

ISBN 974-347-248-7

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE CAUSAL STRUCTURAL RELATIONSHIP MODEL OF FACTORS INFLUENCING
LEADERSHIP OF DEANS IN GOVERNMENT
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS UNDER
THE MINISTRY OF UNIVERSITY AFFAIRS

Mrs. Kiatgumjorn Kusol

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education

Department of Higher Education

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2000

ISBN 974-347-248-7

สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนบดิสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
โดย	นางเกียรติกำจร กุศล
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สีนลารัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา บวรกิตติวงศ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สีนลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สีนลารัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา บวรกิตติวงศ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โสมวิไลกุล)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์)

เกียรติกำจร กุศล : รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะ
 ความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย (THE CAUSAL
 STRUCTURAL RELATIONSHIP MODEL OF FACTORS INFLUENCING LEADERSHIP
 OF DEANS IN GOVERNMENT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS UNDER THE
 MINISTRY OF UNIVERSITY AFFAIRS) อ. ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินลา
 รัตน์, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ บวรกิติวงศ์ จำนวนหน้า 297 หน้า.
 ISBN 974 -347-248-7

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะ
 ความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ วิเคราะห์และเปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของ
 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย รูปแบบที่พัฒนาขึ้น
 ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัวและตัวแปรสังเกตได้ 23 ตัว กลุ่มตัวอย่างเป็นคณบดีและอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลจำนวน
 586 คน เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด มี 6 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยค่าสถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม
 SPSS 7.5 และผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมลิตรล 8 .10

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดม
 ศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการ
 สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดี (ค่า GFI = 0.981, ค่า AGFI = 0.959, ค่า RMR = 0.023 และค่า P = 0.470)
 โดยรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ด้านพฤติ
 กรรมความเป็นผู้นำและด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี และรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภาวะความเป็นผู้
 นำของคณบดีได้ร้อยละ 82.90

2. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้าน
 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำและด้านพฤติกรรมกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี โดยที่องค์ประกอบทุก
 ตัวมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สำหรับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม
 ต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

3. ข้อค้นพบในการวิจัยมีดังนี้ คือ คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านภูมิ
 หลัง ได้แก่ การมีประสบการณ์ทางด้านวิชาการ ทางด้านการบริหาร และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะ
 ของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม และมีสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด 3) ด้านพฤติ
 กรรมของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบนักพัฒนาและแบบมีอำนาจบารมี และ 4) ด้านสถาน
 การณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งคณบดีจะต้องคำนึงถึงด้วยได้แก่ วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กร
 อื่นๆ และการมีโครงสร้างของงานในคณะที่ชัดเจน สำหรับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีนั้นสามารถพิจารณาได้จาก ความสำเร็จ
 ของงานในคณะ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานทางวิชาการ

ภาควิชา...อุดมศึกษา..... ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชา ..อุดมศึกษา..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา...2543..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4084901427 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORD : LEADERSHIP / DEANS / CAUSAL STRUCTURAL / MODEL

KIATGUMJORN KUSOL : THE CAUSAL STRUCTURAL RELATIONSHIP MODEL OF FACTORS INFLUENCING LEADERSHIP OF DEANS IN GOVERNMENT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS UNDER THE MINISTRY OF UNIVERSITY AFFAIRS. THESIS ADVISORS : ASSOC. PROF. PAITON SINLARAT , Ph.D. THESIS CO – ADVISOR : ASSIST. PROF. SUCHADA BOWARNKITIWONG , Ph.D. 297 pp. ISBN 974-347-248-7

The purposes of this research were to develop the causal structural relationship model of factors influencing leadership of deans in government higher education institutions under the ministry of university affairs, to analyze and to compare direct and indirect effects of factors influencing leadership of deans. The developed model was a LISREL model consisting of 5 latent variables and 23 observed variables. The sample is 586 deans and faculties in government higher education institutions under the ministry of university affairs. The research instrument was a questionnaire with 6 sections. SPSS program version 7.5 was performed to analyze basic statistics and LISREL program version 8.10 was performed for model testing.

The research results indicated that :

1. The causal structural relationship model was very well fitted with the empirical data (GFI = 0.981 AGFI = 0.959 RMR = 0.023 P = 0.470). Factors of the model were dean's background , situations involved , dean's traits , dean's behaviors , and leadership of deans. The model could explain variance of variables for leadership of deans about 82.90 percent.

2. Factors influencing leadership of deans were dean's background , situations involved , dean's traits, and dean's behaviors. All factors have positive effect on leadership of deans. The factors that have total effect, direct effect and indirect effect to most impact in leadership of deans were dean's background and situations involved.

3. In conclusion, deans should have readiness about 1) dean's background consists of experience in academic, administration, and positive attitude for faculty leader , 2) dean's traits consist of ability, personality, and intelligence, 3) dean's behaviors consist of participation style, developer style, and charisma style, and 4) situations involved with leadership of deans consist of maturity of co – workers, networks, and structural of work in institute. The leadership of deans can appraise from work achievement , co – workers ' satisfaction , and co – workers developing to produce academic work.

Department...Higher Education.....Student's signature.....

Field of study...Higher EducationAdvisor' s signature.....

Academic year2000.....Co – advisor' s signature.....

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณสถาบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสแก่ผู้วิจัยได้มาศึกษาเล่าเรียนที่สถาบันแห่งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกภาคภูมิใจและมีความหวังว่าจะต้องศึกษาให้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินดารัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นอย่างสูง ที่ได้ให้ความกรุณา ดูแล เอาใจใส่ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ เป็นแบบอย่างของอาจารย์ที่ดีและช่วยสร้างพลังทางความคิดแก่ผู้วิจัย

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา บวรกิตติวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้คอยให้การช่วยเหลือ ตรวจสอบเนื้อหาในการเขียน ให้การแนะนำในการเขียน ซึ่งแนะนำอย่างใกล้ชิดและเป็นผู้สอนความรู้เรื่องการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล และให้โปรแกรมลิสเรลแก่ผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นอย่างมาก

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์รัตน์ บุญญานุรักษ์ ศาสตราจารย์ ดร. สมจิต หนูเจริญกุล ที่ได้ให้คำปรึกษา คำชี้แนะและให้ข้อมูลเพื่อการทำวิจัยเป็นอย่างดีตลอดจนให้แนวทางในการแก้ปัญหาในการทำวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชาวำรุง รองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภา เทพหัสดิน ณ. อยุธยา รองศาสตราจารย์ ดร. ปทีป เมธาคณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา โหมวโกลกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชิดารัตน์ บุญนุช ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ต้นชนะเดชา และอาจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารมย์ ที่กรุณาให้ความรู้ สั่งสอน ให้คำชี้แนะและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอ

กราบขอบพระคุณคุณครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณแก่ผู้วิจัยทุกท่าน ที่ได้อบรม สั่งสอน ให้คำชี้แนะและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่เยาว์วัยเรื่อยมา จนทำให้ผู้วิจัยมีมานะ มีสติปัญญาในการคิด การวิเคราะห์ตนเองเพื่อพัฒนาศักยภาพและสามารถเดินทางถึงจุดสูงสุดของการศึกษา กราบขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ให้ทุนเพื่อการทำวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่มีส่วนอย่างยิ่งต่อความสมบูรณ์ ครบถ้วนของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ กราบขอบพระคุณอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดีและขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ที่คอยช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างขยันโดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์ศิริพร ทูลศิริ คุณกาญจนา พันธุ์โยธี ดร. มนูญ ศีวามย์ ดร. วัชณีย์ เขียวดำรงค์และขอบคุณอาจารย์ ดร. เพ็ญพิมล ลิโนทัย ที่แนะนำเรื่องลิสเรล ขอบคุณอาจารย์ ชิดารัตน์ กำลังดี ที่ให้กำลังใจ ช่วยเหลืองานตลอดเวลา

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ที่ได้ให้โอกาสและเวลาแก่ผู้วิจัย ขอบคุณเพื่อนๆ อุดมศึกษาและพี่ๆ น้องๆ อุดมศึกษาทุกคนที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมาโดยเฉพาะผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไพโรจน์ คิ้ววิเศษ รองศาสตราจารย์ บุญศิริ อนันตเศรษฐ อาจารย์ ศศิธร โสภณ อาจารย์ประภาวัลย์ แพรวานิช อาจารย์มนัสภรณ์ วิฑูรเมฆา อาจารย์สรรรักษ์ ห่อไพศาล และอาจารย์ภัทริยา งามมุข

ความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ได้รับกำลังใจและได้รับการช่วยเหลือในด้านต่างๆ เป็นอย่างดีจากทุกคนในครอบครัว โดยเฉพาะคุณพ่อภิญโญ คุณแม่สนอง คชินทร์ คุณแม่ผกากรอง คุณพ่อวิจิตร กุศล ที่เคารพและรักยิ่ง พี่ๆ น้องๆ ที่คอยช่วยเหลือและให้พลังใจคือ คุณ ส.วรัญญา คุณอดิศร มโนมัยธำรงกุล คุณชิตพิงส์ คุณ ส.นันทนา ใจอารีย์และพี่ๆ น้องๆ ทุกคนของผู้วิจัย และที่สำคัญคือ ด.ญ. จิตรลดา กุศล และคุณจิตรกร กุศล ที่ได้เฝ้ารอวันสำเร็จของผู้วิจัยด้วยความรักและห่วงใยตลอดจนคอยให้เวลาแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

นางเกียรติ์กัจจกร กุศล

บทที่	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
วิธีดำเนินการวิจัย.....	15
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย.....	15
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ ของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี.....	18
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี.....	44
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น.....	56
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี.....	69
3. วิธีดำเนินการวิจัย	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	78

บทที่	หน้า
ตัวแปรในการวิจัย.....	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	88
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.....	89
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และลักษณะของการแจกแจงตัวแปรด้วยค่าสถิติพื้นฐาน.....	96
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ใน การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	104
ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรภายนอก.....	109
ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์สมมติฐานกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง.....	112
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบขนาด ทิศทางของอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำ ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	123
ตอนที่ 7 ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	128
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	130
สรุปผลการวิจัย.....	134
อภิปรายผลการวิจัย.....	142

สารบัญ (ต่อ)

ณ

บทที่

หน้า

ข้อเสนอแนะ.....	149
รายการอ้างอิง.....	153
ภาคผนวก.....	163
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์.....	164
ภาคผนวก ข รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	167
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	169
ภาคผนวก ง ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	184
ภาคผนวก จ ผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น.....	213
ภาคผนวก ฉ คำสั่งที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล.....	219
ภาคผนวก ช ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์.....	224
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	297

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1	มิตินของผู้ที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ.....	28
2	ธรรมชาติของคนตามแนวคิด ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย.....	29
3	แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามสถานบันการศึกษา.....	79
4	โครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	83
5	ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย.....	84
6	สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงต่อองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำ ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	90
7	ความคิดเห็นของคณบดีและผู้ร่วมงานต่อองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี...	92
8	แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	97
9	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวน.....	100
10	เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำ ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	105
11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แยกตามองค์ประกอบสำหรับตัวแปรสังเกตได้.....	107
12	ผลการตรวจสอบความตรงของรูปแบบการวัดตัวแปรนอกกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	109
13	ผลการวิเคราะห์แยกค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและค่าสถิติ การวิเคราะห์อิทธิพลของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของ องค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	119
14	เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง.....	121
15	เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำ ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจากข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่าง กับรูปแบบสมมติฐาน.....	123
16	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	126
17	แสดงค่าความถี่และค่าเฉลี่ยจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีในสภาพปัจจุบัน.....	185

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	6
2 ที่มาของตัวแปรสังเกตได้.....	8
3 โมเดลประยุกต์เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำตามแนวคิด ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ.....	25
4 โมเดลประยุกต์เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากแนวคิด ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม.....	31
5 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler.....	33
6 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากทฤษฎี เส้นทาง เป้าหมายของความเป็นผู้นำ ตามสถานการณ์ของ Robert House.....	34
7 แบบของความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard	36
8 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard.....	37
9 สรุปรูปแบบประยุกต์เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ จากแนวคิด ทฤษฎี ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์.....	39
10 การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยไทย.....	53
11 แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิשראל.....	62
12 รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี.....	68
13 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี.....	73
14 ที่มาขององค์ประกอบที่ทำการศึกษจากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	74
15 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	86
16 รูปแบบการวัดตัวแปรภายนอกที่ได้จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	111
17 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี.....	113
18 แสดงขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี.....	115
19 แสดงขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี.....	117
20 ค่าสถิติแสดงขนาดและอิทธิพลทางตรงของตัวแปรแฝงในรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำ ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	129
21 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อ ภาวะความเป็นผู้นำ ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	140

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีการมุ่งเน้นเพื่อส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง โดยมีภารกิจทั้งด้านการสอน การทำวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม การถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ จึงมีหลักการบริหารจัดการต่อบุคคลที่ปฏิบัติงาน คือ การมุ่งรักษาคณบดี ส่งเสริมคนเก่งและการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพมากที่สุด (วิจิตร ศรีสุวาน, 2541) ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ คือ การมีระบบบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพ อาจารย์เป็นนักวิชาการที่มีศักยภาพและความสามารถสูง ตลอดจนบรรยากาศในองค์กรมีความเป็นชุมชนวิชาการ (จรรยา บุญยุบล, 2541) จากการศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษากำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบใหม่ที่ไม่ใช่ระบบราชการ จึงต้องมีการบริหารจัดการให้สถาบันอุดมศึกษาอยู่รอดในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ความรู้ ความสามารถและศักยภาพเฉพาะตัวของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะคนบดซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดในระดับคณะวิชา ต้องมีคุณสมบัติด้านภูมิหลัง คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอาจารย์ตลอดจนมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสม นอกจากนี้ควรจะทำความเข้าใจถึงศักยภาพของผู้ร่วมงาน บริบทในคณะวิชาและคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกคณะวิชาด้วย จึงจะนำคณะวิชาไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จในงานตามที่ได้กำหนดไว้ ดังที่ Bogue (1994) กล่าวว่าหากคนบดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ร่วมงาน การดำเนินงานภายในคณะวิชาจะราบรื่น นักศึกษา คณาจารย์และบุคลากรมีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความรัก ความศรัทธาต่อคณะวิชา ดังนั้นคนบดควรมีความเป็นผู้นำในศาสตร์สาขาวิชาชีพแก่ผู้ร่วมงานและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ศาสตร์ทางการบริหารจัดการมาพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น

โดยปกติการบริหารจัดการของคณะวิชาต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายของสถาบัน ซึ่งภารกิจที่สำคัญในระดับคณะวิชา คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม คนบดจึงเป็นผู้นำที่สำคัญยิ่งในการวางนโยบาย บริหารจัดการ บริหารการผลิตบัณฑิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขั้นพื้นฐานเพื่อออกสู่สังคมในระดับต่างๆ ย่อมต้องใช้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพร่วมกับการมีกลยุทธ์และทักษะต่างๆ (Johnson & Rush, 1995) ต้องดำเนินการให้คณะวิชาเป็นแหล่งรวมชุมชนทรัพยากรทางปัญญาที่จะชี้นำสังคมสู่การพัฒนาในด้านต่างๆ ได้ (จรัส สุวรรณเวลา, 2540) เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าความแข็งแกร่งของคณะวิชาก็คือความ

มั่นคงของสถาบันอุดมศึกษานั้นเอง ซึ่งจากอดีตถึงปัจจุบันพบว่า การจัดการของโปรแกรมต่างๆ ทางด้านวิชาการ อยู่ในมือของคณบดีเป็นส่วนมาก (Austin, Ahearn & English,1997) ดังนั้นคณะวิชาต้องวางแผนในเชิงรับและเชิงรุก สำหรับการวางแผนเชิงรุกนั้นคณบดีต้องมีวิสัยทัศน์ มีการมองอนาคต สรรหาทางเลือกที่หลากหลาย กำหนดวิธีดำเนินการและสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อผลักดันให้คณะวิชาเป็นไปตามเป้าหมายที่มุ่งหวังไว้ (วัฒนา ศิวะเกื้อ,2537) เนื่องจากคณบดีเป็นผู้ที่จะต้องนำหลักการและนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีบทบาทสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆ เพื่อถ่ายทอดแก่ผู้ร่วมงาน ชักจูง โน้มน้าวบุคลากรในคณะวิชาเพื่อให้การดำเนินงานของคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศในภารกิจต่างๆ คณบดีจะต้องร่วมวางแผนนโยบาย เป้าหมาย วางแผนการพัฒนาคณะวิชา เป็นผู้บริหารจัดการ ต้องเป็นผู้ชี้แนะ เป็นแบบอย่างแก่คณาจารย์ สนับสนุนงานวิชาการภายในคณะวิชาอย่างเต็มที่ จะต้องแสดงบทบาทของตนเองให้เหมาะสมกับที่สังคมคาดหวังทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นผู้นำคณะวิชาสู่การเปลี่ยนแปลง คอยเอื้ออำนวยความสะดวกในคณะวิชา ทั้งในด้านการบริหารหลักสูตร การดำเนินการตามหลักสูตร เป็นผู้สอนคนหนึ่งในคณะวิชา เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์และนิสิตนักศึกษา ทำการวิจัยเพื่อสร้างสรรคความรู้ใหม่ เขียนตำราและเป็นผู้สร้างชุมชนวิชาการตลอดจนสร้างบรรยากาศให้คณะเป็นองค์กรการเรียนรู้ร่วมกัน (Hesburgh,1988; Hines, 1992) ซึ่งการที่จะนำหลักการและนโยบายไปสู่ความสำเร็จได้นั้น คณบดีจะต้องมี “ภาวะความเป็นผู้นำ”

ภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลสามารถได้มาตั้งแต่กำเนิดและพัฒนาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ การฝึกอบรมตลอดจนการฝึกวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ (Hersey & Blanchard,1996) สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ คือ ต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในด้านความรู้ ความสามารถ ฉลาด ไหวพริบดี มีความสำเร็จในผลงานและการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี (Bass & Stogdill,1990) ตลอดจนมีสถานภาพเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม (Chieffo,1991) นอกจากนี้พฤติกรรมของความเป็นผู้นำจะเป็นตัวบ่งบอกการแสดงออกในบทบาทของผู้นำว่าจะมุ่งเน้นคน มุ่งเน้นงานเป็นสำคัญหรือมุ่งทั้งสองอย่าง (Anna & Brown , 1998) ซึ่งความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวของกัน เช่น ตัวผู้นำเอง ลักษณะของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร และคงไม่มีผู้นำคนใดที่จะประสบความสำเร็จกับแบบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว (Hersey & Blanchard,1996) ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงลักษณะของผู้ร่วมงาน สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมกับการพัฒนางานของหน่วยงาน ดังเช่น สภาพความกดดันทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ความต้องการทางสังคม สภาพโลกไร้พรมแดน การแข่งขัน ตลอดจนแผนนโยบายทางการเมือง (Wright, et.al. ,1998; Morris,1994; Sanyal,1995; Kathleen Allen, et.al,1998) นอกจากนี้ Hesburgh (1988) เสนอแนะว่าความเป็นผู้นำทางวิชา

การจะแตกต่างกับความเป็นผู้นำทางกองทัพหรือทางธุรกิจในเชิงบริบททั้งในประเทศเกี่ยวกับปณิธาน นโยบาย องค์ประกอบของพันธกิจและเป้าหมายของการดำเนินงาน ดังนั้นผู้นำทางวิชาการจำเป็นต้องเข้าใจในหลักการ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานในบริบทของการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เข้าใจชัดเจนในบริบททางการศึกษาของหลักสูตรทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก

Kee (1991) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและความพึงพอใจในงานของอาจารย์ พบว่า ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ที่มอาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิชาและผู้นำที่เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวก มอบหมายงานให้รับผิดชอบ และมีการสื่อสารสองทาง จะสร้างความพึงพอใจให้ที่มอาจารย์มากขึ้น

Gresham & Brown (1998) ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้ร่วมงานต่อความเป็นผู้นำของผู้บริหารพยาบาล โดยใช้ทฤษฎีความเป็นผู้นำของ Hersey & Blanchard ตามทฤษฎีนี้ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ความเป็นผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมงาน และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า ผู้ร่วมงานพึงพอใจพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม แต่ไม่พึงพอใจพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ นอกจากนี้พบว่าพฤติกรรมที่ผู้นำทางการพยาบาลมักจะใช้บ่อยมาก คือ พฤติกรรมขายแนวความคิดและพฤติกรรมการมีส่วนร่วม

Bommer (1995) ศึกษาอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารธุรกิจ พบว่า ดัชนีที่บ่งบอกพฤติกรรมความเป็นผู้นำ คือ ความมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้กลุ่มผู้ร่วมงาน บรรลุเป้าหมาย มีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานสูง ความจริงจัง ซื่อสัตย์ ความพึงพอใจในงาน ความรับผิดชอบงานในบทบาท ส่วนลักษณะผู้ร่วมงานที่ช่วยสนับสนุนผู้นำ คือจะต้องมีวุฒิภาวะ จัดการกับตนเองได้ เห็นคุณค่าร่วมกันในการทำงาน และมีพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง

Bruno & O'Brien (1997) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดีที่ประสบความสำเร็จ พบว่าคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการที่ทำให้คณบดีบริหารงานในคณะวิชาประสบความสำเร็จ คือ คณบดีต้องมีทักษะในการสื่อสาร ต้องมีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ประการสุดท้ายคือ ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Wolverton & Gmeleh (1997) ศึกษาเกี่ยวกับความเครียดและความสับสนในบทบาทของคณบดี พบว่าการที่คณบดีมีวิสัยทัศน์และประสบการณ์น้อยจะมีความเครียด ความสับสนในบทบาทมากกว่าคณบดีที่มีประสบการณ์และอายุมากกว่า 50 ปี

Mass (1998) ได้ทำการสรรหาคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยไอโอวา โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของคณบดีว่า จะต้องมีความเป็นผู้นำ ต้องทำการวิจัย เป็นนักวิชาการ มีความสามารถในการบริหารจัดการโปรแกรมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านพยาบาลศาสตร์ มีทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่ผ่านมามักจะมีการศึกษาในกลุ่มผู้บริหารทางธุรกิจมากกว่าทางการอุดมศึกษา สำหรับทางการอุดมศึกษานั้นส่วนใหญ่จะมีการศึกษาในกลุ่มอธิการบดีและหัวหน้าภาควิชา ส่วนในกลุ่มคณบดียังมีการศึกษาค่อนข้างน้อย โดยมีการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติ คุณลักษณะและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยเกี่ยวกับคณบดีได้มีการศึกษาเกี่ยวกับงานของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยกิตติพล ทองเกตู (2534) ซึ่งมีการเสนอแนะต่อการวิจัยว่าควรมีการศึกษางานของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลเพื่อเปรียบเทียบกับสถาบันเอกชน และจากการศึกษาภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณบดีวิชา โดย มณฑป ไชยชิต (2537) ก็ได้มีการเสนอแนะว่า ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของคณบดีวิชา ซึ่งเป็นการเสนอให้มีการทำวิจัยในเชิงปริมาณที่ต้องการให้ได้ข้อความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะความเป็นคณบดีที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของคณบดีวิชาว่า มีองค์ประกอบสำคัญในประเด็นใดบ้าง นอกจากนี้จากการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดย ขวลิต หมื่นนุช (2535) ได้มีการเสนอแนะว่า ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นสถาบันที่มีพัฒนาการในทุกด้านมามาก และยาวนานกว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อีกทั้งยังมีข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่มากกว่าด้วย

จากงานวิจัยและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ซึ่งเชื่อว่าถ้าหากคณบดีมีความเป็นผู้นำที่มีคุณภาพจะสามารถพัฒนาคณะวิชา บุคลากร นิสิตนักศึกษา

ตลอดจนชุมชนได้เป็นอย่างดี และรูปแบบที่นำเสนอครั้งนี้จะสามารถช่วยผลักดันให้คณบดีได้มีแนวทางในการที่จะนำรูปแบบไปพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานและสามารถนำไปใช้จริงตามสภาพการณ์และบริบทในแต่ละคณะวิชาต่อไป อันจะส่งผลกระทบยาวให้ศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ คณะวิชาสามารถก้าวไปข้างหน้าด้วยความมีวิสัยทัศน์ ความรอบคอบ ความมั่นคงและสามารถสร้างบรรยากาศในคณะวิชาให้มีความเป็นชุมชนวิชาการที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
2. วิเคราะห์และเปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้า หาข้อมูลเพื่อนำมาทำความเข้าใจและศึกษาอย่างลึกซึ้ง อันประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้คือ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำทั้งในแนวคิดของทางตะวันตก ตะวันออกและแนวคิดเชิงพุทธศาสนา แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมหาวิทยาลัย และแนวคิดเกี่ยวกับหลักการและแนวปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา แสดงได้ดังภาพที่ 1.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้เป็นองค์ประกอบ (Factor) ต่างๆ (ดังภาพที่ 2) มีดังต่อไปนี้ คือ

1. องค์ประกอบด้านภูมิหลัง หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติของความเป็นคนบดี มีดังนี้คือ อายุ การศึกษา ประสบการณ์สอน ประสบการณ์การบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการและทัศนคติต่อการเป็นผู้นำคณะ (Wolverton, et.al,1997; Mass,1998; Clement & Richard,1992; Tucker & Bryan, 1988; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร ,2535; กิตติพล ทองเกต,2534 ; ขวลิต หมื่นนุช ,2535)

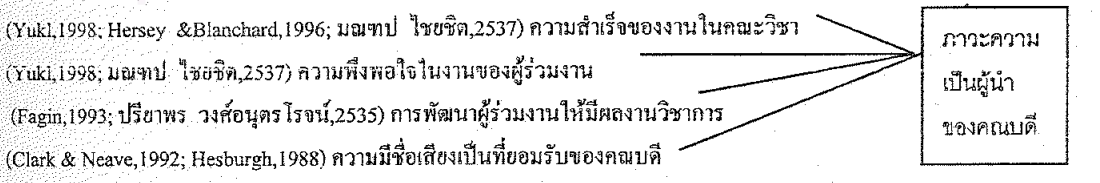
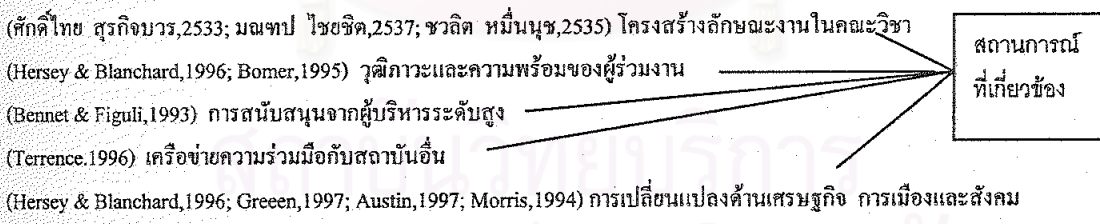
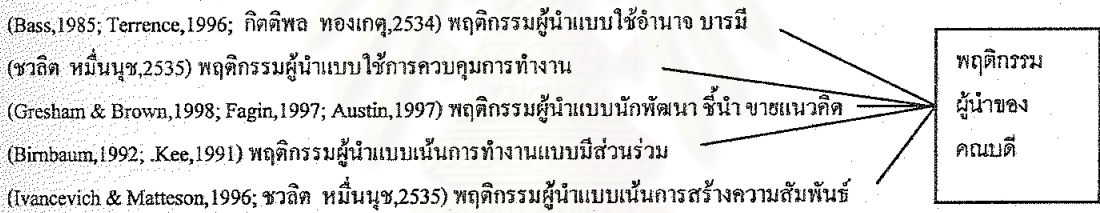
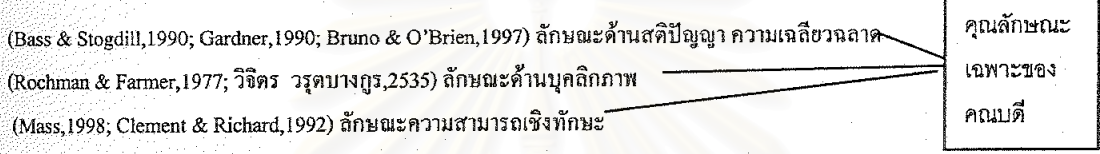
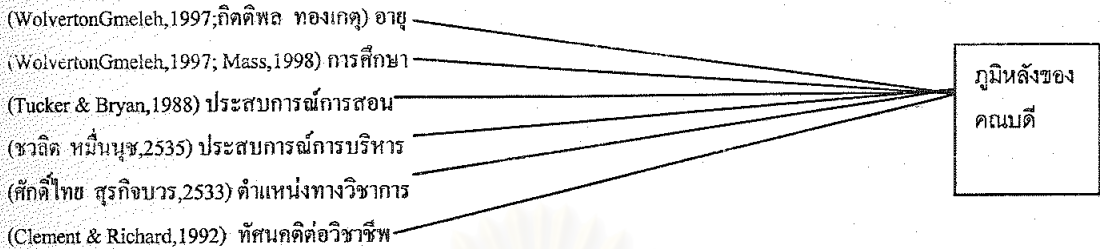
2. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะ หมายถึง ปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคนบดี มีดังนี้คือ ด้านสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถเชิงทักษะ (Gardner,1990; Mass,1998; Bruno & O'Brien,1997; Bass & Stogdill,1990; Rochman & Farmer, 1977; Bell,1988; พระธรรมปิฎก,2540; วิจิตร วรุตบางกูร,2535; มณฑป ไชยชิต ,2537)

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม หมายถึง ปัจจัยด้านพฤติกรรม การแสดงออกถึงความเป็นผู้นำของคนบดี มีดังนี้คือ แบบมีอำนาจ บารมี แบบควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด แบบนักพัฒนา ขายแนวคิด แบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน (Mass, 1998; Terrence,1997; Hines,1992; Gresham & Brown,1998; Austin & Ahearn,1997; Fagin, 1997; Bimbaum,1992; Kee,1991; Bass,1985; Ivancevich & Matteson,1996; กิตติพล ทองเกต, 2534; ขวลิต หมื่นนุช,2537)

4. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องกับคณะวิชา มีดังนี้คือ วุฒิกวาระและความพร้อมของผู้ร่วมงาน โครงสร้างลักษณะของงานในคณะที่ชัดเจน เครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกคณะและสถาบันอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพเศรษฐกิจสังคม และการเมืองและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Hersey & Blanchard, 1996; Fiedler,1976; House,1971; Clark & Neave,1992; Bommer,1995; Austin,1997; Morris,1994; Green,1997; Allen,1998; Terrence,1997; Bennet & Figuli,1993; มณฑปไชยชิต, 2537; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร,2535; ขวลิต หมื่นนุช ,2535)

5. องค์ประกอบด้านภาวะความเป็นผู้นำของคนบดี หมายถึง ปัจจัยที่เป็นผลลัพธ์ของภาวะความเป็นผู้นำของคนบดี สามารถประเมินได้จากสิ่งต่อไปนี้ คือ ความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการและคนบดีมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพ (Clark & Neave,1992; Bogue,1994; Yukl,1998; Hersey & Blanchard, 1996; Hesburgh,1988; Likert ,1984; Fiedler,1976; มณฑป ไชยชิต ,2537; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ,2535)

ภาพที่ 2. แสดงที่มาของตัวแปรสังเกตได้



สมมติฐานการวิจัย

ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีการแข่งขันกันสูงมากและมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบใหม่ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพเฉพาะตัวของบุคคล สำหรับคนบดก็ก็ต้องมีความพร้อมทั้งในด้านคุณสมบัติส่วนตัว คุณลักษณะเฉพาะที่โดดเด่น มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มอาจารย์ และจากผลการศึกษเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้อ เช่น ตัวผู้ผู้นำเอง ลักษณะของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ ตลอดจนพฤติกรรมของผู้ผู้นำเอง (Bruno & O'Brien,1997; Hersey & Blanchard,1996; Fiedler,1978; House,1971) สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้ข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นตามความคาดหวังเกี่ยวกับขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีของกลุ่มตัวอย่าง

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะความเป็นผู้นำ มีดังนี้ คือ ภูมิหลังของผู้ผู้นำ คุณลักษณะเฉพาะของผู้ผู้นำ พฤติกรรมความเป็นผู้นำและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น วุฒิภาวะของผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน เครือข่ายความร่วมมือ การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Gardner ,1990; Yukl,1998; Fiedler,1978; Hersey & Blanchard,1996; House,1971)

2. ภูมิหลังของคณบดีที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณลักษณะเฉพาะของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี โดยส่งผ่านมาทางสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภูมิหลังของคณบดีเกี่ยวกับ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ตำแหน่งทางวิชาการและทัศนคติที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อภาวะความเป็นผู้นำเป็นอย่างดี (Wolverton,1997; Sarros,1998; ขวลิขิต หมั่นนุช,2535; กิตติพล ทองเกต,2534; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร,2533)

3. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณลักษณะเฉพาะภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ

ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี โดยส่งผ่านมาจากทางภูมิหลัง คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี และ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี

จากแนวคิด ทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler,1978) กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัย ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน นอกจากนี้เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard ,1996) ก็ได้เน้นในเรื่องสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยจะต้องคำนึงถึง ตัวผู้นำเอง วุฒิภาวะ ความพร้อมของผู้ร่วมงาน ลักษณะของงานและสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงาน

4. คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีโดยส่งผ่านมาจากพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นสรุปได้ว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลิกภาพของตัวผู้นำ สถิติปัญญาความเฉลียวฉลาด ทักษะในการบริหารจัดการ สมรรถภาพในการทำงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง และคุณลักษณะเฉพาะอื่นๆ ของผู้นำที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับ (Bass & Stogdill,1990; Clement & Richard,1992; Garder,1990; Yukl,1998; Bruno & O'Brien ,1997)

5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

จากแนวคิด ทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler,1978) ได้เสนอพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ว่าควรเน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ สำหรับลิเคอร์ท (Likert,1984) เชื่อว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการทั้งผลงานและความสุขความปรองดองของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard ,1996) ได้เสนอแบบของพฤติกรรมผู้นำไว้ 4 แบบ คือ แบบสั่งการ แบบขายแนวคิด แบบมีส่วนร่วมและแบบมอบอำนาจ ที่ผู้นำสามารถจะเลือกใช้ได้ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อความเหมาะสม ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงมาพิจารณา วิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของคณะวิชาจึงรวบรวมแบบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำได้ 5 แบบ คือ แบบมีอำนาจบารมี แบบควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด แบบเน้นสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบนักพัฒนา

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเท่านั้น ซึ่งประกอบด้วยมหาวิทยาลัยในระบบราชการและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล รวมทั้งสิ้น 24 สถาบัน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 13 สถาบัน ด้วยกัน โดยครอบคลุมภูมิภาคต่างๆ เป็นอย่างดี

ภาคกลาง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีและมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

ภาคตะวันออก ได้แก่ มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่นและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ภาคใต้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และมหาวิทยาลัยทักษิณ

2. ตัวแปรในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 2 ตัว ได้แก่ ตัวแปรแฝงด้านภูมิหลัง ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ได้แก่ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทางการสอนและการวิจัย ประสบการณ์ทางการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ และทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ ตัวแปรแฝงด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ จุดมิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน โครงสร้างลักษณะงานในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

2.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัว ได้แก่ ตัวแปรแฝงด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี สามารถประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ ลักษณะด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด ลักษณะด้านบุคลิกภาพ และลักษณะด้านความสามารถเชิงทักษะ ตัวแปรแฝงด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี สามารถประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ พฤติกรรมแบบใช้อำนาจบารมี พฤติกรรมแบบคอยควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน พฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมแบบนักพัฒนา คอยชี้แนะ ขยายแนวคิดและริเริ่มให้มีการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับตัวแปรแฝงด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สามารถประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ ความสำเร็จของ

งานในคณะวิชา ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ และความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพของคนบตี

3. การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนบตี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในครั้งนี้ เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นตามความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยคนบตี รองคนบตี ผู้ช่วยคนบตี หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ประจำ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบ หมายถึง ชุดของแนวคิดและแนวการปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบซึ่งเป็นตัวแทนของจริงที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเชิงสาเหตุต่างๆ เกี่ยวกับ ภูมิหลังของคนบตี สถานการณ์ภายในคณะวิชาและภายนอกคณะวิชา คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคนบตี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคนบตีและภาวะความเป็นผู้นำของคนบตีสถาบันอุดมศึกษา

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ หมายถึง รูปแบบที่มีลักษณะของเส้นโยงแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่เป็นทั้งตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน คือ ภูมิหลังของคนบตี สถานการณ์ภายในคณะวิชาและภายนอกคณะวิชา คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคนบตี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคนบตีไปสู่ตัวแปรผลลัพธ์ที่เป็นตัวแปรแฝงภายใน คือ ภาวะความเป็นผู้นำของคนบตีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

องค์ประกอบ หมายถึง ปัจจัยที่ต้องการศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยด้านภูมิหลังของคนบตี ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคนบตี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคนบตี และด้านภาวะความเป็นผู้นำของคนบตี

ข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ จากความคิดเห็นตามความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยคนบตี รองคนบตี ผู้ช่วยคนบตี หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

คณบดี หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดในคณะวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในระบบราชการและนอกระบบราชการในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านวิชาการและวิจัย งานบริหาร งานบริการ วิชาการและงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของคณะวิชาโดยตรง

ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี หมายถึง การที่คณบดีสามารถดำเนินการภายในคณะวิชาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นที่ยอมรับของใจ เลื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา โดยใช้กระบวนการและทักษะของความเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถประเมินได้จากการสอบถามความคิดเห็นตามความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องความสำเร็จของงานในคณะวิชา ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ และคณบดีมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพ

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หมายถึง ชุดของแนวคิดและแนวการปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ เกี่ยวกับภูมิหลังของคณบดี สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยคณบดีมีกระบวนการใช้ศาสตร์ทางการบริหารและจิตวิทยาตลอดจนใช้เทคนิคต่างๆ จนกระทั่งมีความสำเร็จในงานของคณะวิชา ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในงาน คณบดีมีการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ และคณบดีมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพ

ตัวแปรแฝง หมายถึง ตัวแปรที่ไม่สามารถวัดค่าของตัวแปรได้โดยตรงซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน ดังนี้ คือ ตัวแปรแฝงด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

โมเดลลิสเรล (LISREL Model) หรือโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หมายถึง โมเดลเชิงสถิติที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (cause) แบบเส้นตรง (linear) ระหว่างตัวแปรต่างๆ ทั้งตัวแปรที่สังเกตได้ (observed variable หรือ manifest variable) จำนวน 23 ตัว และตัวแปรแฝง (latent variable) จำนวน 5 ตัว โดยไม่มีเงื่อนไขหรือ ข้อจำกัดเกี่ยวกับทิศทางของการเป็นสาเหตุ

โปรแกรมลิสเรล (LISREL) หมายถึง โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้นโดย โจเรสกอก (Joreskog) และ ซอร์บอม (Sorbom) รุ่นที่ (version) 8.10 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง

เชิงสาเหตุภาวะความเป็นผู้นำของคุณบตีว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาความรู้ใหม่ในศาสตร์ทางการอุดมศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคุณบตีซึ่งเป็นผู้นำทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา ในการได้คำตอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคุณบตี ซึ่งจะเป็นความรู้ในทางการบริหารอุดมศึกษาที่ใช้ในการอธิบายองค์ประกอบต่างๆ เกี่ยวกับรูปแบบของภาวะความเป็นผู้นำของคุณบตีในสถาบันอุดมศึกษา

ประโยชน์ในเชิงประยุกต์

1. คุณบตีได้แนวทางในการแก้ไขสภาพปัจจุบัน ปัญหา เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำในการบริหารคณะวิชาของคุณบตีในสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนคุณบตีหรือผู้บริหารระดับคณะวิชาในศาสตร์สาขาวิชาชีพต่างๆ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางและเป็นแบบอย่างเพื่อพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานให้มีภาวะความเป็นผู้นำในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ของคณะวิชาได้เป็นอย่างดี

2. ได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคุณบตีสถาบันอุดมศึกษาขึ้นมาและคาดว่าม้องค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ภูมิหลังของคุณบตี สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องของคุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำของคุณบตี และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคุณบตี ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกระทำบทบาท ภารกิจ ในระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้งคุณบตีสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางให้แก่สถาบันอุดมศึกษาในการส่งเสริม พัฒนาบุคลากรระดับคณะบตีหรือเทียบเท่าในการเป็นผู้นำคณะวิชา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อทำการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

2. พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และนำมาประกอบเพื่อทำการพัฒนาแบบสอบถามในการวิจัยและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้

3. เก็บข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี จากการสอบถามความคิดเห็นตามความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง

4. ทำการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตลอดจนวิเคราะห์เปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยใช้โปรแกรม

ลิสเรล 8.10

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งลำดับขั้นตอนในการเสนอข้อมูล ดังนี้

1. บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิด สมมติฐานการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ข้อตกลงเบื้องต้น คำจำกัดความ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การนำเสนอผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี และเสนอผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบขนาด ทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะ

ความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ตลอดจนผู้วิจัยนำเสนอผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะจากการวิจัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี และนำเสนอตามลำดับเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎีคุณลักษณะเฉพาะ
3. แนวคิด ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม
4. แนวคิด ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์
5. แนวคิดความเป็นผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา
6. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี
2. หลักการและแนวปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model)
2. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1. แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

หน่วยงานทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ ย่อมประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ในหน่วยงานหากปราศจากผู้ตามก็จะมีผู้นำเช่นกัน ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยกลุ่มสมาชิก ผู้นำจะทำเพียงลำพังคนเดียวไม่ได้ (Fiedler,1976) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานอย่างยิ่งเพราะผู้นำเปรียบเหมือนดวงประทีปนำทางของหน่วยงาน ซึ่งสามารถเป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวอย่าง เป็นตัวแทนและเป็นจุดรวมพลังของบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้ที่จะต้องนำหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ในการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าและเชื่อว่า ภาวะความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ ตัวผู้นำ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง จึงได้พิจารณาศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำและทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ โดยได้นำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาบูรณาการให้มีความเหมาะสมกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยขึ้นมา ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ คือ

1. แนวคิด เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ

นิยามภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)

ภาวะความเป็นผู้นำ ได้มีผู้อธิบายความหมายไว้หลายทัศนะด้วยกัน

ภาวะความเป็นผู้นำ : เป็นกิจกรรมที่มีอิทธิพลของบุคคลต่อผู้อื่นในการได้รับความร่วมมือให้ทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจเพื่อเป้าหมายความสำเร็จของกลุ่ม (Stogdill,1974)

ภาวะความเป็นผู้นำ : เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (Fiedler,1976)

ภาวะความเป็นผู้นำ : เป็นกระบวนการที่อาศัยฟังก์ชันของผู้นำ ผู้ตามและตัวแปรสถานการณ์ ที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้ (Hersey & Blanchard,1996)

$$L = f(l, f, s)$$

บาสส์ (Bass,1981) ได้รวบรวมความหมายของภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่ได้มีผู้อื่นศึกษาไว้ ซึ่งสรุปออกมาในรูปแบบตามทัศนะต่างๆ ที่แตกต่างกันดังนี้ คือ

1. ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของกระบวนการกลุ่ม
2. ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของบุคลิกภาพและผลลัพธ์ของบุคลิกภาพ
3. ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของการมีศิลปะที่ให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม
4. ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม
5. ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของการกระทำหรือพฤติกรรมการแสดงออก
6. ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของทักษะในการจูงใจผู้อื่น
7. ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของความสัมพันธ์เชิงอำนาจ
8. ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของบทบาทที่แตกต่างกัน
9. ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
10. ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของการริเริ่มโครงสร้างใหม่
11. ภาวะความเป็นผู้นำ ในทัศนะของการใช้เป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

สรุป ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกโดยใช้กระบวนการโน้มน้าว เป็นแบบอย่างในการกระทำภารกิจต่างๆ ของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลให้กลุ่มผู้ร่วมงานมีความยินดี ที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จนงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในงาน และส่งผลให้เกิดความมีชื่อเสียงของผู้นำและองค์กร

ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ มาจากภาษาอังกฤษว่า Efficiency หมายถึง ผลการทำงานที่บรรลุเป้าหมายและต้องการให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมองความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของงานกับการใช้ทรัพยากรด้วย พิจารณาได้จาก การประหยัดเงิน ทรัพยากร แรงงาน เวลา และคนปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ (Sullivan & Decker,1997; สุรีย์ สุเมธินฤมิตร,2538) ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ มาจากภาษาอังกฤษว่า Effectiveness มักมองในเรื่องที่ได้กระทำมาแล้ว เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ ผลของการทำงานที่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ คือ ผลงานที่ออกมาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แต่อาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เช่น ถ้าคิดในแง่การลงทุนอาจไม่คุ้มทุนส่วนมากจะเป็นเรื่องของรัฐมากกว่าเอกชน ในอีกมุมมองหนึ่ง มองในเรื่องของความเหมาะสม ความเป็นเลิศและความปลอดภัย (Sullivan & Decker ,1997; สุรีย์ สุเมธินฤมิตร ,2538)

จะเห็นว่าคำว่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ มีความหมายแตกต่างกันแต่บางท่านใช้ด้วยกัน ดังเช่น ในพจนานุกรมไทย-อังกฤษ ของ ดำเนิน การเด่นและเสถียรพงษ์ วรรณปก (2537) ใช้คำ ประสิทธิภาพ คือ Efficiency หรือ Effectiveness แต่ใน A new English-Thai Dictionary ของ ดร. วิทย์ เทียงบุญธรรม (2539) ได้แปล Efficiency ว่า คือ ประสิทธิภาพ โดยมองในเรื่องอัตราของงานที่ได้กับพลังงานที่ใช้ไป ส่วน Effectiveness แปลว่า ได้ผล เป็นผล เห็นจริงเห็นจัง

สำหรับภาวะความเป็นผู้นำในการศึกษาครั้งนี้ จะรวมทั้งภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และเพื่อให้สื่อความหมายได้ชัดเจนผู้วิจัยขอใช้คำว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Likert (1984) มีความเชื่อว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่ต้องการทั้งผลงานและความสุข ความสามัคคีปรองดองกันของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ จึงต้องการผู้นำที่มุ่งสร้างทีมงานโดยใช้กิจกรรมสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วม ฟังพาทซึ่งกันและกันตลอดจนเห็นความสำคัญของความขัดแย้ง ส่วน Drucker (อ้างถึงใน Hersey & Blanchard, 1996) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นรากฐานของการสร้างความสำเร็จในงานต่างๆ นอกจากนี้ Fisher และคณะ (1988) ได้กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ นั้นขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นอย่างมาก คือ ผู้นำจะต้องเป็นนักปฏิบัติ ยอมรับในอำนาจและการปกครอง มีความพึงพอใจในงาน และรู้สึกว่าการงานนั้นมีความท้าทาย ตลอดจนถึงต้องมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบด้วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Cribbin (1972) เสนอแนะว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น มี 4 ตัวแปรที่สำคัญ คือ บุคลิกภาพของตัวผู้นำเอง บุคลิกภาพของกลุ่ม สถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่และปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร

Clement & Richard (1992) ได้เสนอแนะว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีของผู้นำในงาน ต้องมีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาด มีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน มีทักษะ มีความยืดหยุ่น และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

การ์ดเนอร์ (Gardner, 1990) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรคำนึงถึงคุณลักษณะของผู้นำว่า ต้องมีคุณลักษณะทางร่างกายที่สมบูรณ์ ต้องมีความฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจ

ในบทบาทของตน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวได้ มีความยืดหยุ่นตามสมควร มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงาน มีสมรรถภาพในการทำงาน เข้าใจผู้ร่วมงานและความต้องการของผู้ร่วมงาน มีทักษะในการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ และมีความต้องการความสำเร็จในงาน

Yuki (1998) เสนอแนะว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรเน้นคุณลักษณะที่บ่งบอกภาวะความเป็นผู้นำ คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีพลังความสามารถสูง ทนต่อความเครียดได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีการควบคุมภายในตนเองได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ มีทักษะในการจูงใจผู้อื่น และมีความต้องการความสำเร็จ ในสิ่งที่ได้กระทำไป

การประเมินภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาได้จาก ความพึงพอใจของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่มและความมีผลงานที่ดีปรากฏออกมา (Silver,1983) ส่วนเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard,1996) เสนอแนะว่า สามารถประเมินที่ผลลัพธ์ของกระบวนการทั้งหมดที่ได้กระทำมาแล้วโดยเน้นในเรื่องการบรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่ได้กระทำลงไปนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง Stogdill (1974) ได้เสนอแนะว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องของประสิทธิภาพของกลุ่ม และ Fiedler (1976) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องดูในเรื่องผลงานของกลุ่ม ซึ่งผู้ที่สามารถประเมินภาวะความเป็นผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารระดับสูงกว่า เพื่อนระดับเดียวกัน และผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

Yuki (1998) ได้สรุปจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้เสนอแนะว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถประเมินได้จากสิ่งต่างๆ คือ

1. ผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้นำ
2. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม
3. ความเป็นที่ชื่นชม ยกย่อง นับถือของผู้นำ
4. ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน
5. ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม
6. พฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและต่อหน่วยงาน
7. ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมาย
8. การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า

สรุป ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถดำเนินการในภารกิจต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นที่พึงพอใจ เลื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก การบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความสามัคคี ร่วมมือกันของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีคุณภาพ และควมมีชื่อเสียง มีผลงานออกมาเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

2. แนวคิด ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Traits Theory)

เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะประจำตัวของการเป็นผู้นำ ที่มีคุณลักษณะต่างกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นผู้นำนั้นอาจติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดหรือสร้างขึ้นมาในภายหลังก็ได้ คุณลักษณะที่สร้างขึ้นมาในภายหลังนั้นได้มาจากการเรียนรู้ ฝึกฝน ประสบการณ์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น บุคลิกภาพ อุดมคติ สติปัญญา ความสามารถในการบริหารและการเป็นผู้นำ วุฒิภาวะทางด้านอารมณ์ ความเป็นนักปราชญ์ การเป็นผู้รู้ การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น การมีอารมณ์ขัน การมีความรับผิดชอบ การมีความตั้งใจสูง มีความยุติธรรม เป็นธรรมและใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass & Stogdill, 1990)

บาสส์และสโตกดิลล์ (Bass & Stogdill, 1990) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีความรู้ ความเด็ดขาดและความราบรื่นในการใช้ความคิดตลอดจนการตัดสินใจ
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว มีความตื่นตัว มีคุณธรรม ยุติธรรม ไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ถือปฏิบัติกันมา
3. คุณลักษณะด้านความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถที่ได้รับการยกย่อง เป็นที่ยอมรับ และการมีเคล็ดลับในการจัดการ

สโตกดิลล์ (Stogdill, 1974) ได้เสนอแนะแนวคิดเกี่ยวกับ คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ดีว่า (Traits of Leadership) จะต้องมีความลักษณะ ดังนี้

1. มีความสามารถ (Capacities) ได้แก่ ความสามารถในทางด้านเชาว์ปัญญา ความคิดริเริ่ม ความมีวิจากรณญาณ ความสามารถในการใช้คำพูด ความรอบคอบในการตัดสินใจ
2. มีความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ ความสำเร็จในด้านความเป็นผู้คงแก่เรียน รอบรู้ เชี่ยวชาญ ความสำเร็จในด้านการกีฬา ตลอดจนมีความต้องการความสำเร็จ

3. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ ความเป็นผู้ที่มีความไว้ใจได้ คิดหาหนทางด้วยตนเอง มีความเพียร พยายาม ความกล้าหาญ ความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดจนมีความปรารถนาในการที่จะทำความดีงาม

4. ความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเป็นบุคคลที่สามารถทำกิจกรรมการเข้าสังคมกับกลุ่ม การให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม การปรับตัวได้ง่ายและการมีอารมณ์ขัน

5. มีสถานภาพ (Status) ได้แก่ การมีสถานภาพในฐานะทางเศรษฐกิจสังคม การศึกษา ความมีเกียรติ และเป็นบุคคลที่ได้รับความนิยมนยกย่องของสังคม

นักวิชาการทางด้านบริหารการศึกษา ได้กล่าวถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้เป็นที่ดี ไว้ว่าจะต้องมีคุณลักษณะ ครอบคลุมดังนี้ คือ

1. คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ การมีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดี และควรมีประสบการณ์ในการบริหารและการเป็นผู้นำแก่สมาชิกกลุ่มด้วย

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี เช่น มีการวางตนเหมาะสม มีชีวิตชีวา วาจาดี และจะต้องมีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ศรัทธาในความสามารถผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรมและมีอารมณ์ขัน นอกจากนี้ควรมีบุคลิกภาพด้านสังคมดีด้วย เช่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือสังคม และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ตน

3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น จะต้องมีความสติปัญญาฉลาด รู้บทบาทของตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความกล้า เด็ดขาด มีความรอบคอบ กระตือรือร้น บังคับใจตนเองได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีการจูงใจ การประสานงาน และมีผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับอย่างสม่ำเสมอ (ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, 2540)

เบนนิส กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนจะมีความไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีแต่ละคนเมื่ออยู่ในแต่ละหน่วยงานหรือในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ก็จะมีบุคลิกภาพและการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมจะมีคุณลักษณะร่วมกันบางประการที่เห็นเด่นชัด ดังนี้คือ

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

2. ความกระตือรือร้น (Passion) หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องมีพลังที่จะผลักดันสิ่งต่างๆ ให้มีขึ้น ให้เกิดขึ้นในองค์การ ไม่ใช่เป็นผู้วางเฉย หรือปล่อยวางไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม

3. ความมีคุณธรรม (Integrity) หมายถึง เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ซื่อสัตย์ ชอบธรรม ถูกต้อง และความยุติธรรมมากกว่าความถูกต้อง ถึงแม้บางครั้งต้องได้รับความเจ็บปวดก็ตาม

4. มีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Trust) หมายถึง ผู้นำต้องมีความจริงใจ สามารถพิสูจน์ตัวเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าเป็นคนที่เชื่อถือได้ทั้งในคำพูดและการกระทำ

5. มีความสนใจใฝ่รู้ (Curiosity) หมายถึง ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถ และถูกท้าทายด้วยสภาพความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก ดังนั้นผู้นำต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาชีวิต

6. มีความกล้าหาญ (Daring) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกล้าในการคิด การแสดงออกและกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบไม่ว่าสิ่งที่ทำไปแล้วจะดีหรือไม่ดีก็ตาม (Bennis ,1989)

เดสเลอร์ ได้กล่าวเกี่ยวกับการเป็นผู้นำบุคคลและองค์กรในศตวรรษที่ 21 ในประเด็นคุณลักษณะของผู้นำว่า ควรมี ลักษณะเฉพาะ 6 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำต้องมีแรงขับและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานสำเร็จ (Leaders have drive) คือ ผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจจากภายในตัวเองมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก

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

3. ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Leader has honesty and integrity) คือ ผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตาม มีความจริงใจ ยุติธรรมและมีใจกว้างต่อผู้ตาม

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

5. ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง (A Leader has self-confidence) นั่นคือ ผู้นำจะต้องเป็นตัวของตัวเอง ไม่เชื่อผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องใช้เพื่อการตัดสินใจเป็นอย่างมาก

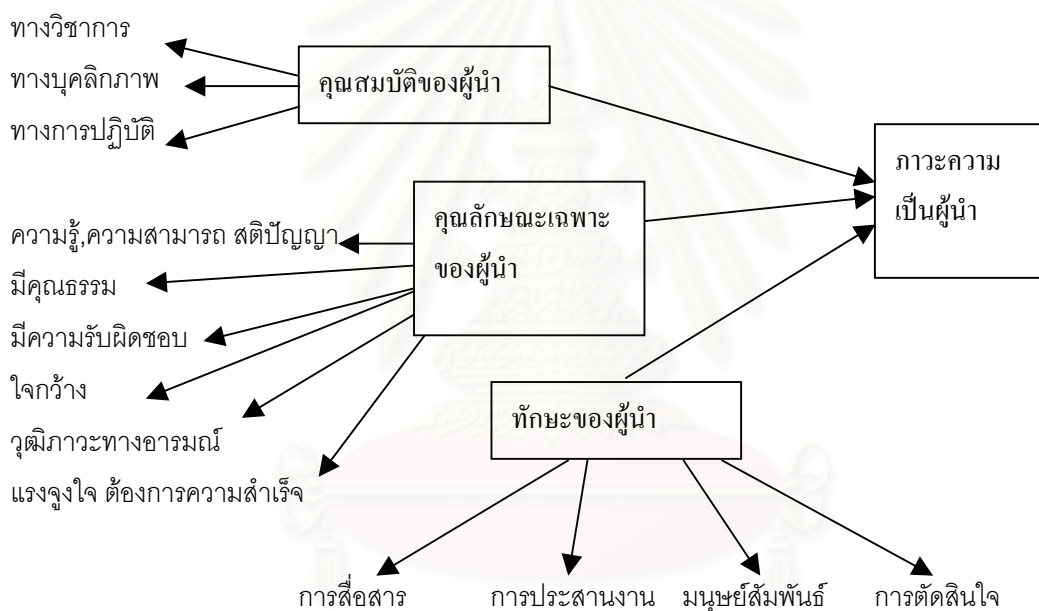
6. ผู้นำต้องรู้เกี่ยวกับวงการด้านธุรกิจ (The Leader knows the business) คือ ผู้นำที่ดีต้องรู้ในด้านธุรกิจ การตลาด เพื่อนำข้อมูลต่างๆ มาประกอบในการคิด พิจารณาและตัดสินใจในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์ได้ (Dessler,1998)

เกรียงไกร ศิริมงคล (2541) ได้เสนอไว้ในแนวคิดเรื่องผู้บริหารสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่า ผู้บริหารระดับกลางขององค์กร จะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองจากผู้ประสานงานมาเป็นผู้นำของหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งจะต้องมีทักษะขั้นพื้นฐาน 6 ประการ กล่าวคือ

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

สรุป จากแนวคิด ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Traits Theory) จะเห็นว่า ทฤษฎีนี้มีการกล่าวเน้นถึงคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิดและสามารถ เรียนรู้ได้ในภายหลังจากการศึกษา เรียนรู้ การสะสมประสบการณ์ การฝึกฝน จึงทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่น กว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่างๆ จนกระทั่งสามารถทำให้บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธาและมีความยินดีร่วมมือปฏิบัติตามด้วยเป็นอย่างดี จากแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวผู้วิจัยสามารถเขียนเป็นภาพได้ ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3 โมเดลประยุกต์เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำตามแนวคิด ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. แนวคิด ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavior Theory)

พฤติกรรม คือ การกระทำ การแสดงออกของบุคคลที่สามารถสังเกตได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 เช่น ทำงาน เดิน พูด ความขยัน ความรับผิดชอบ เป็นต้น (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์,2540) ทฤษฎีพฤติกรรม มุ่งศึกษาว่าผู้นำทำอะไรและเขาทำอย่างไร มีความเชื่อว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้สไตล์บางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคลและกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ บุคคลที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (สมยศ นาวิกาน,2540) การศึกษาทฤษฎีเชิงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ได้มีผู้ทำการศึกษาและเน้นเกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำไว้

นักคิดทางด้านบริหารได้เสนอแบบของความเป็นผู้นำ (Style of leadership) ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ศึกษาพบว่า แบบของความเป็นผู้นำที่ผู้นำใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ มี 3 แบบ ดังนี้ คือ แบบอัตตาริปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด สำหรับผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เขาได้แบ่งแบบของความเป็นผู้นำ ออกเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งเน้นผลผลิต และแบบมุ่งเน้นตัวพนักงาน ส่วนการศึกษาของรัฐโอไฮโอ ได้แบ่งแบบของความเป็นผู้นำ ออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งเน้นงาน และแบบมุ่งเน้นคนโดยคิดคำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานที่ทำงานร่วมกันในองค์กร (Hesburgh,1988; Lunenburg & Ornstein,1996; Hurley; Lee & Chen,1996; Anna & Brown,1998) ใน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ดังนี้ คือ

แนวคิดทฤษฎีสามมิติของเรตติน (Tri-Dimension Theory)

วิลเลียม เจ เรตติน เป็นคนแรกที่เพิ่มมิติที่ 3 ของพฤติกรรมความเป็นผู้นำเข้าไปซึ่งเดิมมีเพียง 2 มิติ ผลงานของเรตติน นับว่าเป็นงานที่บุกเบิกประสิทธิภาพสามประการของผู้นำ (The Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model) เขาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 3 มิติ ตามแกน X Y Z ดังนี้

1. มิติด้านกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) เป็นมิติด้านแกน X เน้นภารกิจ การจำแนกงาน ตามสายการบังคับบัญชา การพัฒนาตนเองในการทำงาน
2. มิติด้านสัมพันธภาพ (Relationship Orientation) เป็นมิติด้านแกน Y เน้นด้านความสัมพันธ์กับบุคคล
3. มิติด้านประสิทธิภาพ (Effective Orientation) เป็นมิติด้านแกน Z มุ่งเน้นความเหมาะสมของงานและความเหมาะสมของสัมพันธภาพ ซึ่งให้เห็นว่าสถานการณ์มีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการดำเนินงานอันเกิดจากพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมา หากผู้นำสามารถปรับพฤติกรรมได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่

กำลังดำเนินอยู่ก็เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และหากไม่สามารถปรับพฤติกรรมได้เหมาะสมกับสถานการณ์ก็อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ (Reddin,1970)

แบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ วิลเลียม เรดดิน (William Reddin) เขาจำแนกแบบของความเป็นผู้นำ ได้ 8 แบบ คือ

1. นักเลี้ยงงาน (Deserter) มักเป็นผู้นำที่ขาดความรับผิดชอบในการทำงานทุกอย่าง ไม่สนใจในงานของตน ไม่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน งานจะดำเนินไปได้ช้ามาก
2. นักปฏิบัติตามระบบหรือเจ้าระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่รักษากฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ กำหนดแผนงานโดยเคร่งครัด ไม่มีการยืดหยุ่น แต่พบว่ามักจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามคำสั่ง แต่จะไม่ได้รับความมีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน
3. นักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้จะไม่กลัวว่า ผู้ร่วมงาน เพราะกลัวว่าเขาจะโกรธ เสียใจ กลัวสัมพันธภาพจะต้องขาดไป จึงปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำสิ่งต่างๆ ได้ตามใจชอบ
4. นักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้จะไม่ใช้วิธีการเผด็จการที่รุนแรง แต่ทำงานโดยมุ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานและสามารถใช้ศิลปะในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือได้เป็นอย่างดี
5. นักเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งงานทุกอย่าง ไม่สนใจ รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ผู้นำจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานแต่เพียงอย่างเดียว ไม่สนใจด้านมนุษยสัมพันธ์
6. นักเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) ผู้นำมุ่งเน้นผลงานเป็นสิ่งสำคัญ ทำงานอย่างมั่นคง แน่นนอน และเด็ดขาด มักจะประสบความสำเร็จ ก้าวหน้าในกรงาน ผู้นำแบบนี้มีทั้งความสามารถและเทคนิค มีประสบการณ์เป็นอย่างดีที่จะโน้มน้าวหรือชักจูงให้ผู้ร่วมงานทำงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้ดี
7. นักประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้เน้นทั้งงานและสัมพันธภาพ แต่มักไม่สามารถที่จะผสมผสานทั้งสองอย่างให้เหมาะสมได้ งานจึงไม่ค่อยได้ผล
8. นักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ ตลอดจนการติดตามผลงานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ สนใจวิชาการใหม่ๆ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม มีผลงานอยู่ในระดับดี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 แสดงมิติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

รูปแบบพฤติกรรมพื้นฐาน	แบบมีประสิทธิภาพ	แบบไม่มีประสิทธิภาพ
งานมาก มนุษย์สัมพันธ์น้อย	ผู้นำรู้ว่าตนเองจะต้องทำอะไร ต้องการอะไร มีการกำหนดวิธีการเอง เพื่อให้งานสำเร็จโดยไม่สร้างข้อขัดแย้ง	ผู้นำไม่ให้ความไว้วางใจและเชื่อถือแก่ผู้ใด สนใจต่อสิ่งต่างๆ ในระยะสั้นเท่านั้น
งานมาก มนุษย์สัมพันธ์สูง	ผู้นำตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มและทำให้กลุ่มพอใจในการจัดรูปงานและกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ขณะเดียวกันก็มีการคบหาสมาคม ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน	ผู้นำจะมุ่งงานเกินกว่าความต้องการของกลุ่มและใช้เวลามากเกินไปในการคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงานจนเกินความจำเป็น
มนุษย์สัมพันธ์สูง งานน้อย	มีความเชื่อถือและไว้วางใจแก่ผู้อื่นสูง สนใจในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน	ผู้นำแบบนี้เน้นในเรื่องความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เหมือนกับว่าไม่กล้าเสี่ยงต่อการทำลายความสัมพันธ์ของบุคคลเพื่อให้งานสำเร็จ
งานน้อย มนุษย์สัมพันธ์น้อย	ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองว่ามีความต้องการอะไร อย่างไร ตัวผู้นำเองมีส่วนร่วมเล็กน้อยในการสมาคมกับสมาชิกในการร่วมมือกิจกรรมของหน่วยงาน	ผู้นำแบบนี้ไม่ชอบการมีส่วนร่วม ชอบอยู่เฉยๆ ไม่ยุ่งอะไรกับใคร ไม่สนใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ และคนที่ตนต้องเกี่ยวข้อง (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2540)

ผู้นำแบบที่มักทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Effective) ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมเป็นดังนี้คือ นักพัฒนา นักบริหาร นักปฏิบัติตามระบบ และนักเผด็จการมีศิลป์ สำหรับผู้นำแบบที่มักทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective) ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมเป็นดังนี้คือ นักบุญ นักประนีประนอม นักเลี้ยงงานและนักเผด็จการ

แนวคิด ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย

แมกเกรเกอร์ (Mc. Gregor) ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเขาได้สรุปแบบแผนการเป็นผู้นำไว้เป็น 2 แนวคิดทฤษฎี คือ

2.1 ทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) เป็นทฤษฎีการจัดการแบบเก่า ซึ่งผู้บริหารที่ใช้การปกครองแบบออกคำสั่ง สั่งการและควบคุมลูกน้องอย่างใกล้ชิด เชื่อว่า มนุษย์ส่วนใหญ่ชอบให้มีการสั่งการและควบคุม ไม่ต้องการรับผิดชอบใดๆ เป็นคนขาดความกระตือรือร้น หลีกเลียงงาน ขาดความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.2 ทฤษฎีวาย (Theory Y) เป็นทฤษฎีการจัดการแบบใหม่ เขาพบว่า ผู้บริหารควรจะได้ศึกษาทำความเข้าใจธรรมชาติของคน โดยเฉพาะธรรมชาติเกี่ยวกับการจูงใจ จึงเชื่อว่า โดยธรรมชาติแล้วคนเราไม่เกียจคร้านหรือ หลอกลวง เชื่อถือไม่ได้ คนเราสามารถควบคุมตนเองได้หากมีการจูงใจที่เหมาะสม ผู้นำต้องทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงาน ชอบแสวงหางานที่จะทำด้วยความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การปกครองของผู้นำจึงใช้การจูงใจ ดังนั้น ผู้นำ ควรจะเป็นผู้ชี้แนวทาง เป็นที่ปรึกษาและเป็นผู้ประสานงาน (Gregor,1960 cited in Robbin ,1996)

ตารางที่ 2 แสดงธรรมชาติของคนตามแนวคิด ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย

ทฤษฎีเอกซ์	ทฤษฎีวาย
1.งานไม่ใช่สิ่งที่น่าสนใจสำหรับคนทั่วไป	1.งานเปรียบเสมือนการเล่นอย่างหนึ่ง หากสภาพในการทำงานดี เหมาะสม
2.คนมักไม่มีความพยายาม และรับผิดชอบ แต่ชอบการควบคุมและการสั่งการ	2.คนจะควบคุมตนเองได้ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
3.คนมีความสามารถเพียงเล็กน้อยในการสร้างสรรค์ และแก้ปัญหาหน่วยงาน	3.การอาศัยความคิดสร้างสรรค์จากหลายฝ่ายย่อมช่วยแก้ปัญหาหน่วยงานได้
4.การจูงใจเกิดขึ้นเฉพาะเพื่อการตอบสนองด้านร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น	4.ความต้องการในการจูงใจเกิดขึ้นได้ในทุกระดับความต้องการของบุคคล
5.คนส่วนใหญ่ชอบให้มีการบังคับและควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล	5.หากบุคคลได้รับการจูงใจที่เหมาะสมจะสามารถควบคุมตนเองและกระทำการต่างๆ ได้ด้วยตนเอง

แนวคิดเกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำของเบอร์นาร์ด เอ็ม บาสส์

เบอร์นาร์ด เอ็ม บาสส์ ได้แบ่งความเป็นผู้นำไว้ 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบและภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ ดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership) ส่วนใหญ่ผู้นำเน้นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การทำงานให้สำเร็จ มีการใช้แรงจูงใจในการยกระดับความต้องการของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยผู้นำอาจใช้อำนาจบารมี คำนึงถึงเอกลักษณ์ของความแตกต่างระหว่างบุคคลและใช้วิธีกระตุ้นระดับสติปัญญาของผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นบทบาทของตนเองชัดเจนขึ้น

2. ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดบทบาทของผู้ร่วมงานไว้ชัดเจน แต่เน้นคำนึงถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน มีการสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานอยู่ตลอดเวลา เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นผู้สนับสนุน กระตุ้นให้กำลังใจ ให้รางวัล ยกย่องชมเชยตามสถานการณ์ (Bass, 1985)

จะเห็นว่าผู้นำที่เป็นผู้บริหาร จะต้องมึลปะในการเป็นผู้นำเพื่อจะได้เป็นที่ศรัทธา เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน อันจะส่งผลให้ได้ทั้งงานและน้ำใจจากผู้ร่วมงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) ได้เสนอว่า หลักการสำคัญในการปฏิบัติตนให้มีพฤติกรรมผู้นำที่ดี สามารถกระทำได้ดังนี้ คือ

1. วางแผนในการดำเนินงานไว้ให้พร้อม
2. วางระบบ ระเบียบในการทำงานไว้ให้พร้อม
3. จัดคนเข้าปฏิบัติงานตามหน้าที่และความสามารถและรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน
4. เป็นผู้แนะนำ สอนงาน และฝึกอบรม ให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการทำงาน
5. แสดงกริยา วาจา และปฏิบัติตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เข้าพบปะร้องเรียนและฟังพาดาคัยได้
7. ให้ความสนใจและให้การช่วยเหลือในการดำเนินงานของผู้ร่วมงาน
8. ให้ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ให้เกียรติกับผู้ร่วมงาน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
9. ขยันและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอและ รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
10. ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี อุทิศเวลาให้กับงาน ติดตามงานอยู่เสมอ
11. ทำตนให้สมตำแหน่งหน้าที่ ถูกต้องกาลเทศะตามหน้าที่

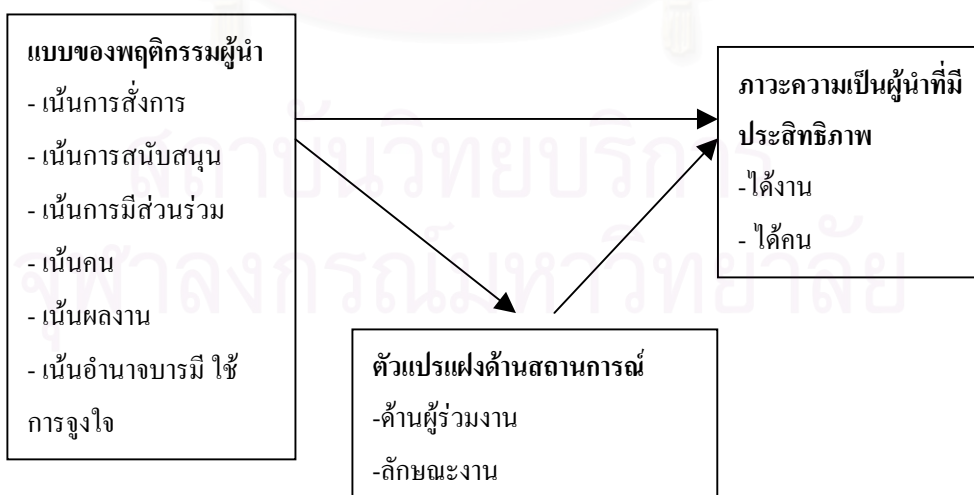
ผู้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดี ต้องสามารถวินิจฉัยโอกาสหรืออุปสรรคที่กลุ่มผู้ร่วมงานกำลังประสบอยู่ได้ และจะต้องสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นแก่กลุ่มผู้ร่วมงานว่า แนวทางที่ผู้นำกำหนดขึ้นนั้นเป็นแนวทางที่ถูกต้องและควรปฏิบัติตาม หากกรณีนี้ที่ผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำนั้นเปรียบได้กับทหารที่เข้าสู่สนามรบโดยปราศจากอาวุธนั่นเอง สำหรับลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ มักมีพฤติกรรมดังนี้ คือ

1. ไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น ชอบเสียดื้อ และไม่เป็นมิตร
2. ห่างเหิน เย็นชาและถือตัวมากเกินไป
3. ไม่จริงใจต่อความไว้วางใจและความมั่นใจที่ผู้อื่นมีให้
4. ทะเยอทะยานมาก ชอบระบบเส้นสายและการเมืองในที่ทำงาน
5. จู้จี้มาก และมอบหมายงานไม่เป็น
6. ไม่สามารถสร้างทีมงานที่เหนียวแน่นได้
7. เลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถและทำงานไม่ได้
8. ประสบกับความยากลำบากในการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์
9. ปรับตัวยากต่อผู้บังคับบัญชาต่างๆ ในองค์กร
10. ยึดถือในหลักการหรือระเบียบปฏิบัติมากเกินไปไม่มีการยืดหยุ่น (ไพศาล มะระพะฤกษ์วรรณ และคณะ

,2539)

สรุป จากแนวคิด ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมข้างต้น จะมองความเป็นผู้นำเป็นตัวแปรผลลัพธ์และมีตัวแปรเหตุคือแบบของพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกมา โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมรอบข้างบ้าง เช่น วุฒิภาวะของผู้ร่วมงานและลักษณะของงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นภาพได้ ดังนี้

ภาพที่ 4 โมเดลประยุกต์ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากแนวคิดทฤษฎีเชิงพฤติกรรม



4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

แนวคิด ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์นี้ มีความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ควรจะคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงและสถานการณ์ที่มีผลกระทบโดยอ้อมภายในสถานการณ์บางอย่าง สไตส์ความเป็นผู้นำอย่างหนึ่งอาจจะดีที่สุด แต่ในสถานการณ์อื่นๆ อาจจะไม่ใช่ดีที่สุดขึ้นกับปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงภายในสถานการณ์แต่ละอย่าง ผู้ริเริ่มแนวความคิดความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ คือ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ทางจิตวิทยาและการบริหารของมหาวิทยาลัยวอชิงตันโดยเขาพยายามรวมสไตส์ของความเป็นผู้นำและสถานการณ์ขององค์กรเข้าด้วยกัน หลักสำคัญของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ คือ สไตส์ของผู้นำจะมุ่งงานหรือมุ่งคนมากน้อยเพียงใด หากผู้นำแบบเน้นงานจะต้องมีการทำงานให้ได้ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี จะได้รับความสนใจต่อเมื่องานได้ถูกดำเนินการไปอย่างดี ไม่มีปัญหาเกิดขึ้น

แนวคิด ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณา แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) แนวความคิดความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) และทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมายของเฮ้าส์ (House's Path-Goal Theory) มาเป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัย ซึ่งมีความครอบคลุมทั้งตัวผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโมเดลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

แนวคิด ทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fred E. Fiedler)

เขาได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ คือ ผู้นำที่มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้ผู้ร่วมงานทำงานให้มีคุณภาพ เน้นผลงาน ความสำเร็จของงานทั้งปริมาณและคุณภาพ มีการแจกแจงภาระงาน มอบหมายงาน ชี้แนวทางและวิธีการปฏิบัติในการทำงานอย่างชัดเจน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2. พฤติกรรมแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ คือ ผู้นำที่มีความเข้าใจ เห็นใจ ใจกว้างใจ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ให้เกียรติ ยกย่องผู้ร่วมงาน เพราะเชื่อว่า หากภายในคณะวิชาามีบรรยากาศที่เป็นมิตร ได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้

ฟิดเลอร์และคณะ ยืนยันว่าประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำและสถานการณ์ และเชื่อว่าแรงจูงใจที่มุ่งงานหรือมุ่งมิตรสัมพันธ์ว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่อาจจะไม่เปลี่ยนแปลงสำหรับบุคคล

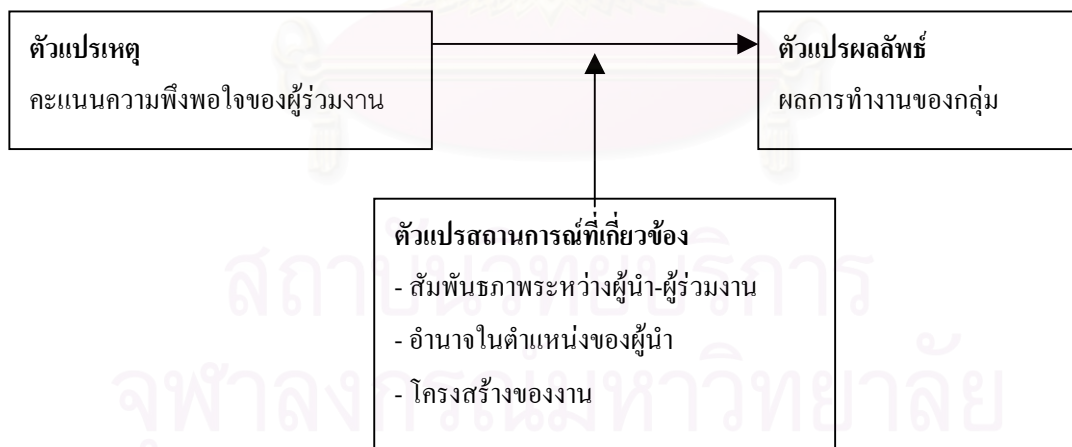
นอกจากนี้เขาได้เสนอตัวแปรสถานการณ์ 3 ตัวแปร ที่ช่วยชี้แบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีอำนาจ มีอิทธิพลและควบคุมให้กลุ่มทำงานได้ดี คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม (Leader-Member Relation) หมายถึง การที่ผู้นำเน้นในเรื่องบรรยากาศของกลุ่ม ทักษะของสมาชิกและการยอมรับในตัวของผู้นำ ซึ่งกลุ่มจะให้การสนับสนุนเมื่อผู้นำมีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิก โดยสามารถประเมินได้จากสมาชิกกลุ่มยอมทำตามที่ผู้นำบอก ชี้แนะแนวทาง และในส่วนตัวของผู้ร่วมงานก็สามารถไว้วางใจได้เป็นอย่างดี

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง การที่ผู้นำมีการชี้แจงลักษณะงาน กำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจนหรือมีโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย ผู้นำให้แนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและแนวทางในการแก้ปัญหา เป็นการประเมินว่าผู้นำรับรู้ในสิ่งที่ตนควรจะทำและจะทำอย่างไรเพื่อให้งานที่วางแผนไว้เป็นระบบและมีผู้รับผิดชอบงานในเชิงรูปธรรมที่ชัดเจน

3. อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Leader Position Power) หมายถึง อำนาจที่องค์กรมอบให้ผู้นำโดยตำแหน่ง เพื่อช่วยเอื้อให้ผู้นำสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย ในบางโอกาสผู้นำอาจใช้ระดับอำนาจ การให้คุณและให้โทษในการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมปฏิบัติตาม ยอมรับในการวินิจฉัยสั่งการ

ภาพที่ 5 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler



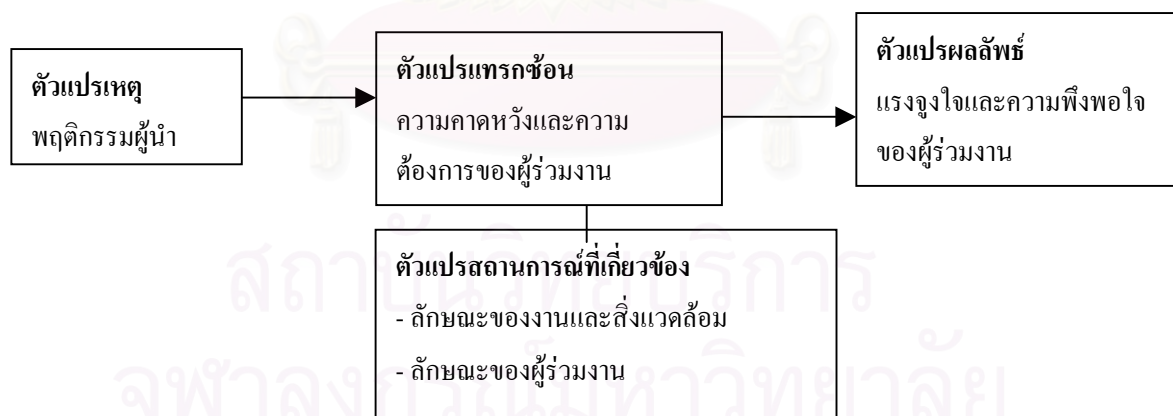
แนวคิด รูปแบบเส้นทาง-เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Model)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เน้นรูปแบบการวิเคราะห์เส้นทาง-เป้าหมาย พัฒนาโดย เฮาส์ (House, 1974 อ้างใน Sullivan & Decker, 1997) ทฤษฎีนี้ได้พัฒนามาจากการศึกษาความเป็นผู้นำของของรัฐโอไฮโอ และรูปแบบความคาดหวังของการจูงใจ โดยเน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีทั้งการริเริ่มงาน เน้นการทำงานและเน้นสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานไปด้วย นอกจากนี้เชื่อว่าหากผู้นำมีการจูงใจผู้ร่วมงานจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดงานให้เฉพาะเจาะจงเพื่อลดอุปสรรคในการทำงาน ให้ความชัดเจนโดยมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้เป้าหมายของงานอันจะส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพสูงด้วย

โดยเฮาส์ แบ่งแบบของความเป็นผู้นำ (style of leadership) ออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำที่มุ่งงานโดยการสั่งการ (Directive) ผู้นำจะเน้นการใช้อำนาจในการสั่งงาน การควบคุมงาน
2. ผู้นำที่คอยให้การสนับสนุน (Supportive) ผู้นำจะคอยเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือ เอื้ออำนวยความสะดวก เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน
3. ผู้นำที่ชอบให้มีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และเน้นการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. ผู้นำที่เน้นความสำเร็จของงาน (Achievement – Oriented) ผู้นำจะเน้นการบรรลุเป้าหมายของงาน จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดงานให้เฉพาะเจาะจงเพื่อลดอุปสรรคในการทำงาน ให้ความชัดเจนโดยมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้เป้าหมายของงานอันจะส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพสูงด้วย

ภาพที่ 6 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ House



ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มแรกถูกเรียกว่าเป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงวงจรชีวิต (Life Cycle Theory of Leadership) ทฤษฎีนี้จะช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารประเมินความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำการปรับสไตล์ของความเป็นผู้นำให้เข้ากับระดับวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา (Maturity Level) สำหรับในเรื่องความพร้อมจะสามารถพิจารณาจากความสามารถและความเต็มใจ ซึ่งความสามารถนั้นจะเน้นความพร้อมทางงาน รวมถึงความสามารถด้านทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่ต้องใช้กับงาน ส่วนความเต็มใจ จะดูในเรื่องความพร้อมทางจิตใจ ความเชื่อมั่น ความผูกพันและแรงจูงใจที่มีต่อการทำงานให้สำเร็จ (Hersey & Blanchard, 1996)

ในการใช้ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ตามแนวความคิดนี้ จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับ

1. ตัวผู้นำ (Leader) คือ ผู้นำต้องพิจารณาถึงศักยภาพ บทบาท หน้าที่ ตำแหน่ง คุณลักษณะเฉพาะ แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกมา (Style) ผู้นำจะต้องรู้จักวิเคราะห์ตัวเองและปรับตนเองให้เหมาะสม
2. ตัวผู้ตาม (Followers) คือ การที่ผู้นำจะเลือกใช้แบบของความเป็นผู้นำชนิดใดนั้นต้องทำการพิจารณาเกี่ยวกับตัวผู้ตามในด้านวุฒิภาวะ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 อย่าง คือ ระดับของความต้องการความสำเร็จ ความสามารถ การศึกษา ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบในงานที่จะได้รับมอบหมาย สุดท้ายคือ ประสบการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง (Situations) โดยพิจารณาจากระดับวุฒิภาวะ (maturity level) ของผู้ตามหรือผู้ร่วมงานในองค์กร โดยจะคำนึงถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานและสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน (Task & Relationship) (Hersey & Blanchard, 1996)

การจะเป็นผู้นำที่ดีต้องสามารถวินิจฉัยสถานการณ์ต่างๆได้และสามารถปรับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเอง (Leadership style) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ด้วย โดยเขาได้เสนอแบบของความเป็นผู้นำ (Leadership style)ไว้เป็น 4 ลักษณะ (Dimensions) คือ

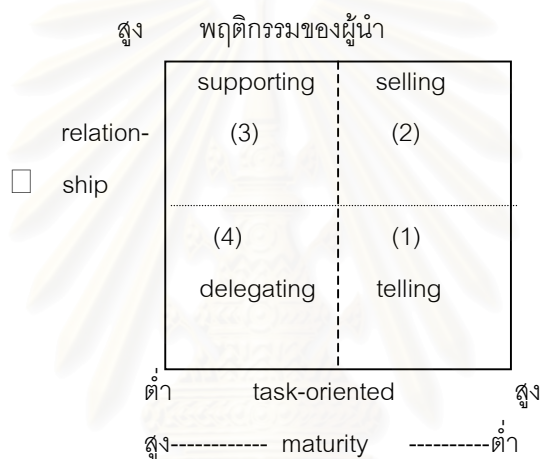
แบบที่ 1 แบบสั่งการ (Telling) ผู้นำจะใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลักในการสั่งงานให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยมุ่งเน้นเพื่อให้งานออกมามีตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ผู้นำแบบนี้จะ เน้นงานสูงแต่ เน้นคนต่ำ (High Task , Low People)

แบบที่ 2 แบบชี้แนะแนวทาง ขายแนวความคิด (Selling) ผู้นำจะมีแนวความคิด มองเห็นแนวทางในการปฏิบัติแต่จะไม่สั่งการให้ผู้ร่วมงานทำตาม แต่จะเสนอความคิดไว้ให้เป็นแนวทาง ส่วนการที่จะกระทำหรือไม่นั้น ผู้ร่วมงานจะต้องนำไปพิจารณา หากทางเลือกในวิธีการต่างๆ ด้วยตนเอง ผู้นำแบบนี้จะเน้นงานสูงและ เน้นคนสูง (High Task , High People)

แบบที่ 3 แบบมีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำแบบนี้จะให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะปรึกษาหารือ หรือ วางแผนในการบริหารจัดการร่วมกัน ผู้นำแบบนี้จะเน้นคนสูง แต่เน้นงานต่ำ (High People , Low Task)

แบบที่ 4 แบบมอบอำนาจ (Delegating) ผู้นำจะใช้วิธีการมอบหมายงาน กระจายงานให้แก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นงานต่ำและ เน้นคนต่ำ คือ ไม่เน้นทั้งสองอย่าง (Low Task , Low People) มักใช้ได้ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะ มีความพร้อมที่จะทำงาน สนุกกับการทำงานและมีศักยภาพการทำงานสูงถึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์การสามารถดำเนินไปได้

ภาพที่ 7 แสดงแบบของความเป็นผู้นำตามสถานการณ์จากแนวคิดของเฮอริเชย์และเบลนชาร์ด

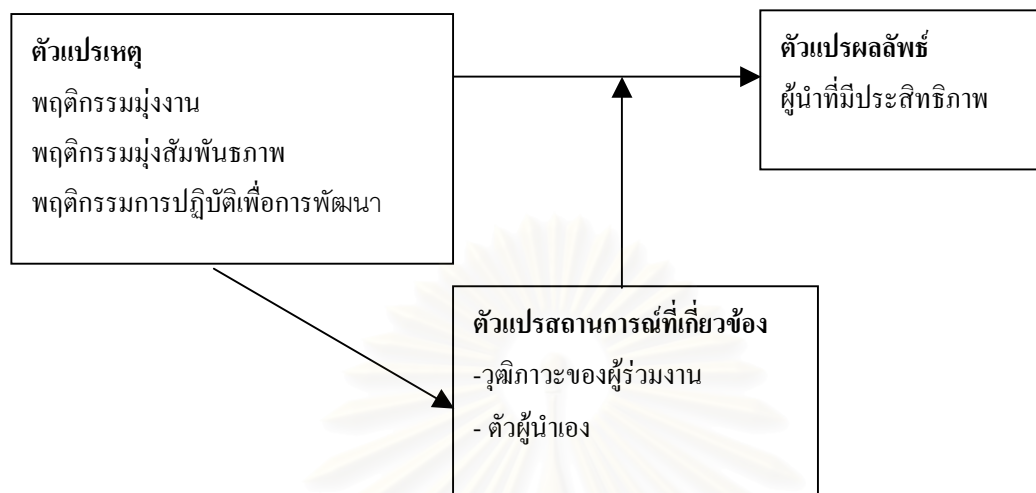


จาก (Hersey; Blanchard & Johnson, 1996)

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำ มี 2 แบบ คือ มุ่งเน้นงาน และมุ่งความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ส่วนวุฒิภาวะของผู้ตามพิจารณาจากความสามารถ (Ability) ความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) และประสบการณ์ในการทำงาน (Experience) สิ่งต่างๆ เหล่านี้ผู้นำจะต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นส่วนสำคัญที่ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 8 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard



การที่บุคคลจะมีอิทธิพลและอำนาจให้ผู้อื่นยอมกระทำตามความต้องการของตนเองได้ แสดงว่าบุคคลผู้นั้นต้องเป็นผู้มีพลัง ซึ่งมักมีการกล่าวถึงประเภทของอำนาจได้เป็น 7 ชนิด คือ

1. อำนาจจากการกล่าวถึง อ้างถึง (Referent Power) เป็นการมีอำนาจที่เกิดจากการยอมรับผู้นำที่มีอิทธิพลโดยตำแหน่ง สถานภาพ บุคลิกภาพและความสามารถสูง หรือเป็นผู้ที่มีอำนาจจากการกล่าวถึง อ้างถึงซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคมในกลุ่ม
2. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นการใช้อำนาจทางกฎหมายโดยชอบธรรม เป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจบังคับบัญชาต่อบุคคล ซึ่งมีสิทธิตัดสินใจเพื่อกลุ่ม
3. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจส่วนตัวของผู้นำที่มีอำนาจเนื่องจากมีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์เป็นอย่างดี อาจจะอยู่หรือไม่ได้อยู่ในตำแหน่งบังคับบัญชาก็ได้
4. อำนาจแบบการให้รางวัล (Reward Power) เป็นการใช้อำนาจแบบการให้รางวัลของผู้นำคล้ายกับการให้สินบนแก่ผู้ร่วมงาน โดยอาจให้ในรูปของเงิน การชมเชยยกย่อง การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานให้มีความพึงพอใจ เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้พิจารณาโดยตำแหน่งที่รับผิดชอบได้
5. อำนาจแบบขู่บังคับ (Coercive Power) เป็นการใช้อำนาจบังคับ ช่มชู้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกทีมงาน ส่วนใหญ่มักใช้เมื่อใช้อำนาจแบบให้รางวัลไม่ได้ผล โดยอาจใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ ตัดเงินเดือน แต่ผู้นำไม่ควรใช้อำนาจแบบนี้บ่อยเพราะจะทำให้ผลที่ได้รับเป็นไปในทางตรงข้ามกับที่คาดหวังไว้

6. อำนาจทางข้อมูลข่าวสาร (Information Power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการเข้าถึงและมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่า ผู้นำที่มีข้อมูลถูกต้องและมากพอย่อมควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอำนาจทางข้อมูลข่าวสารจะใช้ได้ดีในกลุ่มที่ผู้ร่วมงานค่อนข้างมีความพร้อม มีวุฒิภาวะเป็นอย่างดี ส่วนใหญ่ผู้นำมักใช้พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมและแบบมอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงาน

7. อำนาจทางความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงต่อกัน (Connection Power) เป็นอำนาจที่มีความสำคัญโดยเฉพาะในการที่ผู้นำใช้พฤติกรรมแบบสั่งการและแบบขายแนวความคิดเพื่อให้กลุ่มผู้ร่วมงานที่ยังไม่มีความพร้อมดีพอสามารถเชื่อฟังและยินยอมปฏิบัติตามด้วยดี นอกจากนี้การมีเครือข่ายความร่วมมือที่ดีกับองค์กรอื่นๆ ก็จะสามารถประสานประโยชน์ร่วมกันและขอความช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้มากขึ้น (Hersey & Blanchard, 1996; Lunenburg & Ornstein, 1996; Napier & Gershenfeld, 1985; Ivancevich & Matteson, 1996)

สำหรับในวงการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในระดับต่างๆ มักมีการใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจจากความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจแบบอื่นๆ ส่วนอำนาจแบบขู่บังคับจะมีความจำเป็นน้อยมาก (ประกอบ คุปรัตน์, 2539)

นอกจากอำนาจของผู้นำแล้ว ทรัพยากรขององค์กรก็มีส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรมีความสำเร็จหรือมีความล้มเหลวได้ ทรัพยากรขององค์กรที่สำคัญประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรองค์กรและทรัพยากรกายภาพ

ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ พนักงานทุกคนขององค์กร หากพนักงานดั่งเช่น คนบดี หัวหน้าภาควิชา มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง และมีความเป็นผู้นำยอมทำให้คณะวิชา มีความแกร่งได้

ทรัพยากรองค์กรที่สำคัญคือ ระบบต่างๆ ขององค์กรรวมทั้งกลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร การบริหารการเงิน การงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การดำเนินการผลิตผลงานทางวิชาการหรือการบริการ การวิจัยและการพัฒนาการตลาด ระบบสารสนเทศและระบบการควบคุมที่มีความเหมาะสม

ทรัพยากรกายภาพที่สำคัญคือ ทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครือข่ายและการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในองค์กร

ในระบบขององค์กรทางการศึกษาซึ่งเป็นระบบเปิด จะต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มากกระทบต่อองค์กรที่สำคัญ มี 6 อย่าง คือ

1. ภาวะเศรษฐกิจ
2. สภาวะทางการเมือง
3. แนวโน้มของสังคมและประชากร

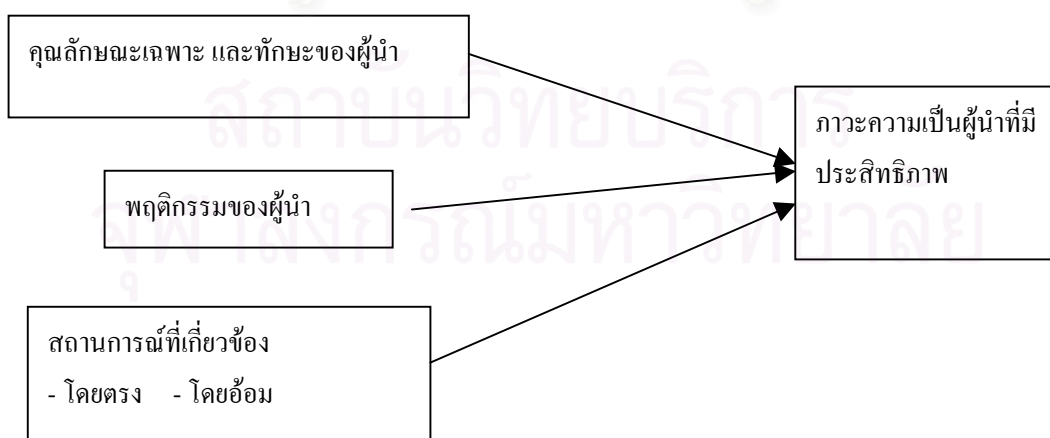
4. เทคโนโลยี
5. การแข่งขัน
6. สภาพทางภูมิศาสตร์ (Wright, et.al.,1998; Dessler,1998)

นอกจากนี้การเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายและมีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำในอนาคต ต่อไปนี้คือ

1. โลกยุคไร้พรมแดนหรือที่เรียกกันว่ายุคโลกาภิวัตน์
2. ความตึงเครียด ปัญหาที่เพิ่มมากขึ้นของสภาพแวดล้อม
3. การกระจายและการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วมาก
4. สังคมเปลี่ยนแปลง (Allen, et.al,1998.)

สรุป ภาวะความเป็นผู้นำ จึงเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือ ร่วมใจกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้าน ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มีความเป็นธรรมโดยยึดหลักธรรมประจำใจในการบริหารจัดการ รับผิดชอบงาน เข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะความเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญต่อ ทุกองค์กรที่ต้องการพัฒนา หากปราศจากผู้นำในองค์กรอาจจะทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพ ได้ ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่างๆ กัน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรม ปัญหา สถานการณ์และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มาเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

ภาพที่ 9 สรุปโมเดลประยุกต์เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำจากแนวคิด ทฤษฎีความเป็นผู้นำตาม สถานการณ์



5. แนวคิดความเป็นผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา

ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติและองค์ประกอบหลายอย่างและการที่ผู้นำจะไปเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานหรือปฏิบัติบทบาทในภารกิจต่างๆ ทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดีต้องอาศัยความมีคุณธรรม เป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน และต้องเป็นผู้รู้แนวทางที่จะไปสู่จุดหมายได้ ตลอดจนมีการพัฒนาคนอื่นจนกระทั่งเขาสามารถช่วยตนเองได้ เพราะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องมองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง ดังนั้นต้องยึดหลักธรรมสำหรับความเป็นผู้นำ (พระธรรมปิฎก,2540) โดยหลักธรรมที่ผู้บริหารควรยึดถือ มีดังนี้คือ

5.1 พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมประจำใจอันประเสริฐที่บุคคลต้องมีไว้เป็นหลักเพื่อคอยกำกับความประพฤติให้ดำเนินไปในทางที่เจริญก้าวหน้า อันได้แก่

5.1.1 เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาให้เป็นสุข มีจิตใจเป็นมิตรไมตรีต่อผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปซึ่งสามารถใช้ได้ในสถานการณ์ปกติทั่วไป

5.1.2 กรุณา คือ ความรู้สึกสงสารต่อความทุกข์ ความเดือดร้อนของผู้ร่วมงานและต้องการคิดช่วยเหลือเขาในยามที่เขาตกต่ำ

5.1.3 มุทิตา คือ มีความยินดีเมื่อผู้ร่วมงานเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ทำสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ประสบความสำเร็จ ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้เขาก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่อิจฉาริษยาเพื่อนร่วมงาน

5.1.4 อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง มีจิตใจเที่ยงธรรม เมื่อสมาชิกทีมหรือผู้ร่วมงานมีการทำผิดกฎระเบียบ ผู้นำก็ต้องตั้งอยู่ในความเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใด เพื่อรักษาความสมดุลหรือควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนดไว้ เพราะผู้นำที่ดีควรได้ทั้งคนได้ทั้งงานโดยไม่เสียหลักการ (พระธรรมปิฎก,2540; ฉลอง มาปรีดา ,2537)

5.2 สัมปรีชธรรม 7 เป็นธรรมของสัตบุรุษหรือคนดี ผู้นำควรมีคุณสมบัติในเรื่องการรับรู้ รอบรู้ มีความเข้าใจและรอบคอบทั้ง 7 ด้าน จึงจะทำให้ผู้นำพร้อมที่จะจัดการกับสิ่งต่างๆ ได้

5.2.1 รู้หลักการ ผู้นำจะต้องเข้าใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นจะต้องมีเหตุทำให้เกิด เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง

5.2.2 รู้จุดหมาย ผู้นำจะต้องมีความชัดเจนในจุดหมาย มั่นใจในจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบก็ไม่หวั่นไหว ไม่เก็บเป็นอารมณ์

5.2.3 รู้ตน ผู้นำต้องรู้ว่าตนเองเป็นใคร มีภาวะเป็นอะไร ในสถานะใด มีคุณสมบัติ ความพร้อม ความสามารถเพียงใด จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ต้องสำรวจและวิเคราะห์ตนเอง เตือนตนเองและพัฒนาตนเองอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง

5.2.4 รู้ประมาณ คือ ผู้นำจะต้องรู้จักความพอดี รู้จักขอบเขต ต้องรู้จักประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัว พอเหมาะ

5.2.5 รู้กาล คือ การรู้เวลาซึ่งผู้นำจะต้องตระหนักเกี่ยวกับภารกิจที่ทำ คำที่พูด ต้องคำนึงถึงเวลาว่าเหมาะสมว่าควรหรือไม่ เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลา

5.2.6 รู้ชุมชน คือ เมื่ออยู่ในสถานการณ์ใดผู้นำจะต้องศึกษาให้เข้าใจ เรียนรู้ลักษณะของงาน สิ่งแวดล้อมในองค์กรให้เข้าใจ ตลอดจนควรรู้สังคมของประเทศชาติ สังคมโลกว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไรในสภาพปัจจุบัน

5.2.7 รู้บุคคล คือ ผู้นำจะต้องรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง คนที่ร่วมงาน เพื่อประโยชน์ในการทำงาน เช่น สามารถพิจารณาว่าควรมอบหมายงานให้ใครที่จะปฏิบัติงานได้เหมาะสม

5.3 อิทธิบาท 4 เป็นคุณธรรมช่วยให้ประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลการกระทำตามที่มุ่งหมายไว้ ประกอบด้วย

5.3.1 ฉันทะ คือ การเป็นผู้นำจะต้องมีความรัก มีความพอใจในงานที่รับผิดชอบด้วยการเห็นคุณค่าของงาน รักที่จะเห็นผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จและรักที่จะเป็นผู้สอน ผู้ชี้แนะแนวทาง ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน

5.3.2 วิริยะ คือ การเป็นผู้นำจะต้องมีความเพียรพยายาม เข้มแข็งอดทนขยันขันแข็งในการศึกษาหาความรู้ ใฝ่รู้อยู่เสมอ ขยันทำงานไม่ทำงานแบบเข้าขามเย็นขามหรือหลบหลีกงาน ต้องเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงานในการทำงานได้

5.3.3 จิตตะ คือ ผู้นำจะต้องตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่จะทำและทำสิ่งนั้นด้วยใจจดใจจ่อ ให้ความสำคัญในงาน เป็นชีวิตจิตใจ ไม่ใช่ทำอย่างเสียไม่ได้ ต้องมีความใส่ใจในงาน รับผิดชอบงาน มีความพร้อมที่ทำงานด้วยความเต็มใจ

5.3.4 วิมังสา คือ ผู้นำจะต้องรู้จักการไตร่ตรอง ไคร่ครวญ ตรวจสอบโดยใช้เหตุผล ข้อมูล ใช้สติปัญญาอย่างรอบคอบเพื่อให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดี หากมีอุปสรรคปัญหาต้องหาวิธีแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

5.4 สังคหัตถ์ 4 ประกอบด้วย

5.4.1 ทาน คือ การให้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความรัก ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้อภัย ชี้แนะคิดที่ถูกต้องให้แก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้การตอบสนองความต้องการในทางที่เหมาะสม

5.4.2 ปิยวาจา คือ ผู้นำจะต้องใช้วาจา ถ้อยคำที่ไพเราะ น่าฟัง พูดจาดีมีเหตุผลและเหมาะสมแก่กาลเทศะ

5.4.3 อัตถจริยา คือ ผู้นำจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน กระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ถูกต้อง เหมาะสม ทั้งทางด้านวิชาการ การบริหารและเรื่องส่วนตัว

5.4.4 สมานัตตา คือ ผู้นำจะต้องมีความเป็นกันเอง ไม่ถือตัวหรือ วางตนสูงเกินไป เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

พระธรรมปิฎก (2540) ได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบที่ผู้นำควรคำนึงถึงในการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้ คือ

1. ตัวผู้นำ ต้องมีคุณสมบัติภายในตัวเองเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางได้
2. ผู้ตาม ต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้ตามหรืออาจเรียกว่าเป็นผู้ร่วมงานที่ไปด้วยกันได้
3. จุดมุ่งหมาย จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจต้องแท้และแน่วแน่ในจุดมุ่งหมาย
4. ต้องมีหลักการและวิธีการในการดำเนินงาน ที่จะทำให้งานสำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมาย
5. สถานการณ์ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีผลกระทบต่อในขณะทำงาน

จะเห็นว่าในการเป็นผู้นำนั้นต้องมีศักยภาพในการจัดการดำเนินงานขององค์กรและบุคลากรภายในองค์กร ได้เป็นอย่างดี จากการวิจัยในหัวข้อ พุทธธรรมกับการบริหารบุคคล พบว่า การประยุกต์ใช้หลักบริหารงานบุคคลแบบใหม่และหลักพุทธธรรมร่วมกับประสบการณ์ของผู้บริหาร ทำให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 93 เห็นด้วยกับการใช้พุทธธรรมเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารบุคลากร และผู้บริหารร้อยละ 97 เห็นด้วยว่าพุทธธรรมเป็นปัจจัยที่ทำให้จิตมีสมรรถภาพสูง และทำให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จ (วีระ อัมพันธ์สุข, 2520 อ้างใน ฉลอม มาปริดา, 2537)

6. รูปแบบการบริหารแบบมหาวิทยาลัย (Collegial Models)

รูปแบบการบริหารแบบมหาวิทยาลัย เป็นรูปแบบการบริหารที่มีการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจขององค์กร อันได้มาจากการมีส่วนร่วม (participation) ของสมาชิก ผ่านกระบวนการอภิปราย (Process of Discussion) และการนำไปสู่ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) (Bush, 1994)

ลักษณะของการบริหารแบบมหาวิทยาลัย (Features of Collegial Models) มีดังนี้

1. การบริหารอยู่บนพื้นฐานหลักของประชาธิปไตย (Based of Democratic Principle)
2. อำนาจของความเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับวิชาชีพ (Professional Authority) มาจากความรู้และทักษะมากกว่าตำแหน่ง หน้าที่ (Position Authority)
3. มีการกำหนดคุณค่าร่วมกันโดยสมาชิก (Common Set of Values)
4. ขนาดของกลุ่มมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ และการตัดสินใจ จะเห็นว่ากลุ่มเล็กจะมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ร่วมกันตัดสินใจได้มากกว่ากลุ่มใหญ่
5. การตัดสินใจของกลุ่มมาจากการเห็นพ้องกัน (Campbell & Southworth, 1993 cited in Bush, 1994)

รูปแบบการบริหารแบบมหาวิทยาลัยมีเป้าหมายเพื่อชี้แนะกิจกรรมในองค์กรให้เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ และสู่ความสำเร็จขององค์กร จะมีโครงสร้างการบริหารแบบแนวนอน (Lateral or Horizontal) สำหรับในมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรใหญ่ อาจใช้แบบระบบคณะกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ เข้ามาเป็นคณะกรรมการในการทำงานตลอดจนให้คำปรึกษาหารือ

ผู้นำตามแนวคิดรูปแบบการบริหารแบบมหาวิทยาลัย จึงมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้ฟังมากกว่าออกคำสั่ง
2. ตัดสินใจร่วมกับผู้เชี่ยวชาญมากกว่าการนำด้วยตนเอง
3. เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกมากกว่าจัดการเอง
4. คอยชักจูงมากกว่าออกคำสั่งให้ปฏิบัติงาน
5. ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน
6. เปิดโอกาสอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อความร่วมมือที่ดี (Baldrige, et al, 1978 cited in Bush,1994)

สำหรับความเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา จะต้องเน้นในเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน และควมมีคุณค่าของผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะโลกปัจจุบันนี้สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับความมีส่วนร่วม การมีอิทธิพลร่วมกัน เนื่องจากอำนาจถูกคาดหวังจากการร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกในองค์กร (Birnbaum,1992)

จากการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 พบว่า การบริหารในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้มให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจสูง ยึดหลักการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน มีการมอบอำนาจการตัดสินใจตามภารกิจและหน้าที่ในสายงานและใช้ระบบการประเมินเป็นกลไกในการตรวจสอบ เพื่อรักษามาตรฐานและคุณภาพการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาควรให้อำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและการมีส่วนร่วมในการบริหารตลอดจนความรับผิดชอบต่อตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆ ด้วย (ฟ้าม่วย เรื่องเลิศบุญ,2538) นอกจากนี้ในการศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย พบว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยตั้งแต่ยุคแรก คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารตามภารกิจของมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาหลักสูตรในระดับคณะวิชา และการมีส่วนร่วมในการบริหารตามที่ปรากฏไว้ใน พ.ร.บ. โดยการเป็นคณะกรรมการประจำคณะวิชา สำหรับในปัจจุบันอาจารย์ได้มีส่วนร่วมต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในทุกภาระงาน กล่าวคือ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วไป งานวิชาการ และการบริหารงานบุคคล ทั้งในระดับภาควิชา คณะวิชาและสถาบัน (อนงค์ อนันตริยเวช,2539)

ตอนที่ 2 . แนวคิดเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษา

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

ภาวะความเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ผู้ที่เป็นผู้นำมักมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในด้านการสอน การวิจัย มีความเป็นนักวิชาการ เป็นผู้มีความรู้ มีคุณภาพที่จะนำกลุ่มอาจารย์ หรือนักศึกษาได้อย่างดี ความเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ต้องทำงานค่อนข้างซับซ้อน ละเอียด รอบคอบ เพราะเป็นการจัดกระทำกับมนุษย์โดยเน้นการสร้างเสริม เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ให้มีความเป็นบุคคลที่เก่ง ดี มีคุณธรรม โดยทั่วไปการเป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีความเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารจัดการไปด้วยดีโดยตำแหน่งจึงจะสามารถทำงานในตำแหน่งได้อย่างมีคุณภาพ เช่น คณบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง จะต้องเป็นผู้นำคณะวิชาและเป็นผู้บริหารงานวิชาการในคณะวิชาตลอดจนการจัดการภารกิจต่างๆ ในคณะวิชาโดยตำแหน่งด้วย (Tucker & Bryan, 1988)

ผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในสถาบันอุดมศึกษา จะต้องอาศัยกลุ่มสมาชิก รู้จักการทำงานเป็นทีม มีบุคลิกภาพ มีความรับผิดชอบ สามารถจัดการกับตนเองและจัดการกับองค์กรได้ มีกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง มีการเปิดใจรับกับความเป็นจริง มีพลังอำนาจจะต้องนำหน่วยงานได้ (Koestenbaum,1991) ประเด็นสำคัญคือ จะต้องปรับตัวและสามารถยืนอยู่ได้ด้วยความมั่นใจในสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอนได้ (Bell,1988) โดยเฉพาะในสภาพปัจจุบันจะต้องมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ทักษะในการสื่อสาร และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมจากผู้ร่วมงาน (Birnbbaum,1992)

การเป็นผู้นำทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาต่างจากการเป็นผู้นำทางธุรกิจและทางกองทัพ ทั้งในเรื่องนโยบาย เป้าหมายและภารกิจหลักที่ต้องรับผิดชอบ สำหรับคุณลักษณะผู้นำทางวิชาการที่สำคัญ คือ

1. ต้องมีหลักการ แนวคิดและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เป็นคำพูด และมีจินตนาการชัดเจน สามารถนำไปสนับสนุนผู้อื่นได้ในหลักการและแนวปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จ
2. ต้องรู้จักคัดเลือกและชักจูงบุคคลเพื่อรักษาคนดีในองค์กร
3. ต้องมีความมั่นใจในตนเอง และสามารถประกันตลอดจนรับรองตนเองได้
4. ต้องมีผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม
5. ต้องมีความไวต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ไม่เห็นแต่การใช้คนเพียงอย่างเดียวแต่ต้องดูแลให้ผู้ร่วมงานมีความสุขด้วย
6. ควรจะเน้นการจูงใจ การโน้มน้าวผู้ร่วมงานมากกว่าการใช้อำนาจ (Hesburgh,1988)

คณบดีเป็นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในคณะและมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ารองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแต่ละสถาบัน แต่มีเป้าหมายร่วมกันคือ การสร้างสรรค์และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อกระทำภารกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัยและการให้บริการวิชาการแก่สังคม คณบดีจะต้องเน้นภารกิจของสถาบันโดยเฉพาะการเป็นผู้นำทางวิชาการแทนอธิการบดี จะต้องมีการสื่อสารกับคณะผู้บริหารและหากได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่สูงกว่าและในระดับเดียวกันจะทำให้ การดำเนินงาน การประสานงานราบรื่นยิ่งขึ้น (Bennet & Figuli, 1993)

คณบดีเป็นกุญแจสำคัญที่จะบุกเบิกเส้นทางให้บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการในคณะวิชาที่รับผิดชอบ คณบดีเป็นตำแหน่งที่อยู่ได้บังคับบัญชาของอธิการบดี เป็นตำแหน่งที่มีงานประจำซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ มากมาย เช่น นิเทศน์ศึกษา คณาจารย์ หัวหน้าภาควิชา คณบดีคณะวิชาอื่นๆ รองอธิการบดี และจนกระทั่งอธิการบดี อีกด้วย นอกจากนี้คณบดียังมีตำแหน่งเป็นอาจารย์ในคณะวิชาอีกด้วย ต้องรับผิดชอบสมรรถภาพทางวิชาการของ อาจารย์มากกว่าผู้บริหารในตำแหน่งอื่นๆ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกับอาจารย์อย่างใกล้ชิดจึงเป็นศูนย์กลางของความมุ่งหมายหรือทิศทางของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นการสอนและการวิจัย เป็นผู้ที่เอาใจใส่งานหลักของ มหาวิทยาลัยมากที่สุด มากกว่าผู้บริหารระดับสูงคนใดจะสามารถกระทำได้ (วิจิตร วรุตบางกูร ,2535) จึงจำเป็นที่ คณบดีต้องหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการให้มีมาตรฐาน ควรเน้นบทบาทด้านการสนับสนุนมากกว่าการ ควบคุมตรวจสอบพร้อมทั้งกำหนดนโยบายการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ประจำ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (โสภา ปูนสุวรรณ,2538) สำหรับความน่าเชื่อถือและอำนาจการตัดสินใจของคณบดี มักจะอยู่ที่ความเชี่ยวชาญและความเป็นนักวิชาการซึ่งเป็นส่วนเสริมที่สำคัญยิ่ง เพราะคณบดีจะต้องใกล้ชิดกับคุณภาพและความสำเร็จทางวิชาการในศาสตร์สาขาต่างๆ (Clark & Neave, 1992)

จากการพิจารณารวมกฎหมายมหาวิทยาลัยและ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย เกี่ยวกับคุณสมบัติของคณบดี มหาวิทยาลัยของรัฐบาลส่วนใหญ่จะกำหนดคุณสมบัติของคณบดีแบบกว้างๆ ไว้ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ได้ปริญญา เอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองวิทยฐานะ ได้ทำการสอน หรือมีประสบการณ์ด้านบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี ในมหาวิทยาลัยหรือในสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองวิทยฐานะหรือได้ปริญญาขั้นใดขั้นหนึ่งหรือเทียบเท่าซึ่งต่ำกว่าปริญญาเอกแต่มีประสบการณ์การสอนหรือการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี (รวมกฎหมายมหาวิทยาลัย , พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย)

วิจิตร วรุตบางกูร (2535) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับ คุณลักษณะของคณบดีว่า ต้องเป็นผู้ที่รักการค้นคว้าและทันสมัย มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการประสานงานและการจัดการเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีทางวิชาการและความก้าวหน้าของคณะวิชา ต้องปรับตัวให้เข้ากับวิถีทางการเมืองในมหาวิทยาลัยและต้องมีความเข้มแข็งอดทนต่อสิ่งต่างๆ ได้

คณบดีมีอำนาจโดยตรงในคณะวิชา ดังนั้นจำเป็นต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำดังนี้ คือ

1. คณบดีต้องมีแรงจูงใจ แรงขับในการปฏิบัติงาน
2. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน
3. ต้องมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน
4. ต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม
5. ต้องมีความสามารถ
6. ต้องเป็นผู้ที่สื่อสารข้อมูลข่าวสารและแนวทางปฏิบัติในคณะวิชาให้มีความเข้าใจตรงกัน (Rochman &

Farmer, 1977)

ภาวะความเป็นผู้นำในบทบาท ภารกิจของคณบดี จะต้องมีพฤติกรรมต่างๆ ดังนี้

1. เป็นผู้คอยสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในคณะวิชา
2. เป็นผู้พิจารณาตัดสินเรื่องต่างๆ ในคณะวิชา
3. เป็นผู้สื่อกลางในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ
4. เป็นผู้ต่อรองในบางโอกาสกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน (Austin & Ahearn, 1997)

เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาก็เปรียบเหมือนบ้าน ดังนั้นผู้นำในระดับคณะวิชาจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นผู้ออกแบบ วางกฎ ระเบียบ ข้อตกลงต่างๆ (Designer)
2. เป็นผู้คอยดูแลความสงบ เรียบร้อย ความทุกข์-สุข ของผู้ที่อยู่ด้วยกัน (Steward)
3. ทำหน้าที่เป็นครู ผู้ชี้แนะ ให้แนวทางในการปฏิบัติ (Teacher) (Bogue, 1994)

ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. เป็นที่พึ่งทางวิชาการได้ เป็นแหล่งทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ
2. เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาในคุณค่าทางวิชาการ การบริหารจัดการ
3. มีความเข้าใจและหยั่งรู้ถึงวิธีการที่จะจัดการและการเป็นผู้นำที่ดี

4. คณบดีต้องมีความเป็นผู้นำคณาจารย์ที่สำคัญในด้านต่างๆ คือ ด้านการพัฒนา การวางแผนปฏิบัติระยะยาวและระยะสั้น การสนับสนุนการเรียนการสอนที่ดี และเป็นที่ปรึกษาแก่ภาควิชาได้อย่างดี (Clark & Neave, 1992)

จากการศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำของคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ สะท้อนให้เห็นว่า โดยบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณบดี จะต้องกระทำ ดังนี้

1. ต้องมีสัมพันธภาพที่ดีกับที่ปรึกษา กับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารอื่นๆทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
2. ต้องมีบทบาทในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่จะทำให้คณะวิชาประสบความสำเร็จตามภารกิจที่กำหนดไว้
3. ต้องสร้างเครือข่ายการสนับสนุน ช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่นๆ
4. ต้องพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่ผู้อื่นด้วย เช่น อาจารย์ นักศึกษาและบุคลากร

(Fagin,1997)

ในสหรัฐอเมริกา คณบดีและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ถูกคาดหวังจากบุคคล สังคมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. จะต้องเป็นผู้มีชื่อเสียง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
2. มีเสียงในที่ประชุม และเป็นนักต่อรองเรื่องงบประมาณ
3. เป็นนักพูดที่ดีในที่สาธารณะและ เป็นผู้ชักจูงผู้อื่นในทางสร้างสรรค์
4. เป็นนักการศึกษา เป็นนักวิชาการในวิชาชีพของตนเอง
5. เป็นผู้สนับสนุนอาจารย์ เป็นเพื่อนกับนักศึกษา ศิษย์เก่า เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีของคณาจารย์และผู้บริหาร

ในระดับเดียวกันตลอดจนถึงองค์กรทางอุตสาหกรรม แรงงานและเกษตรกรรม (Hesburgh,1980)

คณบดีจะต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการเกี่ยวกับภารกิจของสถาบัน เป็นผู้นำคณะวิชา จำเป็นต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. ต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ชัดเจนกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร คณาจารย์และนักศึกษา
2. มีความเป็นผู้นำที่ดีในการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากร
3. มีทัศนคติที่ดีในการจัดการกับภารกิจ และทำหน้าที่ในการสอน ชี้แนวทางแก่ผู้ร่วมงาน
4. ให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง
5. ต้องเป็นผู้ที่เต็มใจในการที่จะประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลรายละเอียดกับคณะผู้

บริหาร หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์ ต้องเปิดใจรับข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อคุณภาพของคณะวิชาและความร่วมมือที่ดีต่อกัน

6. คณบดีต้องลดภารกิจในการทำงานด้านเอกสารลงเพื่อจะได้มีเวลาในการปรับปรุงคณะวิชามากขึ้น
7. คณบดีต้องมีการทบทวนภาระงานของภาควิชาเป็นระยะๆ มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อความเห็นพ้อง

ในการวางแผนการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Bennet & Figuli, 1993)

หน้าที่ ความรับผิดชอบทางด้านงานวิชาการชั้นสำคัญๆ ของคณบดีก็คือ การพิจารณาควบคุมดูแลหลักสูตร การสอน แผนการเปิด-ปิดการเรียนการสอน การทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรใหม่ การพัฒนานักศึกษา อาจารย์ การพัฒนาคณะวิชาในด้านการปรับปรุงการเรียนการสอน การจัดชั้นเรียน การศึกษาวิจัย การจัดบรรยากาศทางวิชาการ การแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิชาการ การกระตุ้นให้มีการผลิตเอกสารคำสอน ตำรา การจัดแบบเรียน การทำคู่มือครู การฝึกอบรมอาจารย์ สื่อประกอบการเรียนการสอน อุปกรณ์การสอน การเผยแพร่งานวิชาการ การวัดผลการศึกษา การประเมินมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตร การตั้งชุมนุมหรือชมรมทางวิชาการ เป็นผู้นำในการริเริ่ม สร้างสรรค์ปรับปรุงงานด้านวิชาการ การสรรหาทุนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนานักศึกษาและอาจารย์ การมีเครือข่ายทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนและการวิจัย ตลอดจนให้บริการในทางด้านวิชาการแก่สังคม โดยคณบดีควรมีหลักในการบริหารงานด้านวิชาการคือ หลักแห่งประสิทธิภาพและหลักแห่งประสิทธิผล (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์,2535)

จากการสัมมนาทางวิชาการเรื่องการบริหารระดับคณะวิชามันักวิชาการที่กำลังดำรงตำแหน่ง และเคยดำรงตำแหน่งคณบดีมาแล้วหลายท่าน ได้มีการกล่าวถึงบทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดีในกิจการด้านต่างๆ สรุปได้ดังนี้ คือ

1. กำกับดูแลอาจารย์และคัดเลือกอาจารย์
2. กำกับดูแลงานด้านวิชาการ การเรียนการสอนและพัฒนาวิชาการให้เจริญก้าวหน้า
3. กำกับดูแลนิสิตนักศึกษาและให้คำปรึกษาในกิจกรรมเสริมหลักสูตร
4. ควบคุมดูแลงานด้านอาคารสถานที่และงบประมาณ
5. สร้างความสัมพันธ์กับสังคม
6. บริหารหลักสูตรและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรแก่อาจารย์และนักศึกษา (ชวลิต หมั่นนุช ,2535)

เงื่อนไขความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาจากความพึงพอใจในบทบาท ความอยู่รอดในระยะยาวของคณะวิชา บรรยากาศองค์กรและความเจริญก้าวหน้าของอาจารย์และการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาด้วย คือ วัฒนธรรมอาจารย์ ระบบการเมือง การปกครอง ความกดดันทางเศรษฐกิจ การพัฒนาการของเทคโนโลยี ความต้องการของสังคมโปรแกรมการศึกษาและลักษณะของอาจารย์ ผู้บริหาร และสถาบันนั้น (Bogue,1994; Sanyal,1995) ดังที่ Tucker & Bryan (1988) ได้กล่าวว่า คณบดีที่สมบูรณ์จะต้องเป็นที่รักของผู้ร่วมงาน ตัดสินใจถูกต้อง โปรแกรมการศึกษาต้องไม่มีปัญหา นอกจากนี้การที่คณบดีจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้อง

ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าภาควิชา และคณะกรรมการในคณะวิชา เนื่องจากคณบดีคนเดียวไม่สามารถทำภารกิจทุกอย่างได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย

สรุป จะเห็นว่าคณบดีเป็นบุคคลสำคัญยิ่งในการเป็นผู้นำคณะวิชาให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา บทบาท ภาระงานของคณบดี เป็นงานที่ไม่มีที่สิ้นสุด ต้องมีการติดตามประเมินผล และพัฒนางานอยู่เสมอ เพื่อให้ก้าวทันและก้าวล้ำนำการเปลี่ยนแปลงของสังคม สิ่งแวดล้อม จึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการ กลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการ และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่จะโน้มน้าวอาจารย์ นักศึกษาและบุคลากรต่างๆ ในคณะวิชา ให้มีความเข้าใจ เห็นพ้อง ตระหนักและร่วมมือกันทำงานด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ คณบดีจึงต้องเป็นผู้นำที่ดี วิชาการเยี่ยม เปี่ยมคุณธรรม นำเทคโนโลยี มีวิสัยทัศน์ ชัดเจนในภารกิจ เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน เชี่ยวชาญด้วยความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อให้ศาสตร์ในสาขาวิชาชีพ คณะวิชา ผลงานต่างๆ และนักศึกษาตลอดจนบัณฑิตในแต่ละคณะวิชาที่สำเร็จสู่สังคมเป็นที่ยอมรับสู่สากล สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการและแนวปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา

พัฒนาการของการอุดมศึกษาในยุคและประเทศต่างๆ จะเห็นว่า ปรัชญา หรือจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัยและสภาพสังคม แต่ละมหาวิทยาลัยอาจจะมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น มหาวิทยาลัยของประเทศอังกฤษเน้นการศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยในเยอรมันเน้นการผลิตบัณฑิตศึกษาและการวิจัย ส่วนมหาวิทยาลัยในอเมริกาก็มีลักษณะเด่นในเรื่องบริการวิชาการแก่สังคม เป็นต้น โดยทั่วไปถือว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาระดับที่สาม (Tertiary Education) คือเป็นการศึกษาที่จัดขึ้นหลังจากมัธยมศึกษา (Post secondary Education) ประเภทของสถาบันอุดมศึกษาอาจจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มมหาวิทยาลัย กลุ่มวิทยาลัยและกลุ่มโรงเรียนนายร้อย นายเรือของทหารและตำรวจและวิทยาลัยสงฆ์ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นเฉพาะวิชาชีพ (วิจิตร ศรีสอาน, 2518) สำหรับสถาบันอุดมศึกษาประเภทมหาวิทยาลัยที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยประกอบด้วยมหาวิทยาลัยของรัฐบาลทั้งในระบบราชการและนอกระบบราชการและมหาวิทยาลัยเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งวิชาการ เป็นแหล่งชุมทรัพย์ทางปัญญา เป็นองค์การที่สะสมเก็บรักษาวิชาการไว้ใช้ในการดำเนินกิจการต่างๆ ที่ต้องใช้วิชาการหรือเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้ในการแก้ปัญหาในระดับมหาวิทยาลัย (จรัส สุวรรณเวลา, 2540) เป็นสถาบันที่สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงได้ (dynamic organization) ตามเงื่อนไขและความต้องการของสังคม ซึ่งบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ประโยชน์แก่สังคมและบุคคล (Green, 1997) สถาบันอุดมศึกษาของไทย มีบทบาทที่สำคัญเห็นได้ชัด คือ ให้การศึกษา ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการ ให้ปริญญาและชี้นำ เตือนสติสังคม จึงทำให้เห็นว่าผลผลิตหลักของสถาบันอุดมศึกษา มี 2 อย่าง คือ คน กับความรู้ การศึกษาระดับอุดมศึกษาในปัจจุบันมีหลายระดับ สำหรับระดับปริญญาตรี เน้นให้บัณฑิตมีความสมบูรณ์ในตนเอง รวม

ทุกด้านของความเป็นบัณฑิตไว้ในตัวบุคคล ส่วนในระดับปริญญาโท จะเน้นการสร้างความคิด ปัญญาหรือการใช้เหตุผลมากขึ้น และในระดับปริญญาเอกจะมุ่งเน้นการวิจัย ซึ่งมุ่งหวังการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์มากที่สุด แต่จากการที่วิชาการ เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร สภาพเศรษฐกิจ สังคมมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจึงต้องให้มีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงอุดมศึกษาไทย จะมีลักษณะดังนี้ คือ มีการขยายตัวเชิงปริมาณของนักศึกษามากขึ้น มีความหลากหลายของอุดมศึกษา มีความจำกัดของทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ การขยายตัวขององค์ความรู้ ความเป็นนานาชาติ คุณภาพของการศึกษาและคุณภาพของบัณฑิตในบางด้านอาจจะลดลง มีแนวโน้มความร่วมมือกับต่างประเทศมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงวิถีวิทยาการทางการศึกษาและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น (จรัส สุวรรณเวลา , 2540; วราภรณ์ บวรศิริ,2542)

จุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะสากล ประมวลได้ 3 ประการ คือ

1. มุ่งบุกเบิก แสวงหา บำรุงรักษาและถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ
2. ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิทยาการขั้นสูงที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อความเจริญของมนุษยชาติ
3. ทำนุบำรุง ส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม (วิจิตร ศรีสอ้าน,2518; สุธรรม อารีกุล,2541)

จากขอบเขตในจุดมุ่งหมายดังกล่าวข้างต้น มหาวิทยาลัยจึงมีภารกิจในการกระทำหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ

1. การสอนวิชาการและวิชาชีพเพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม
2. การวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ
3. บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. ถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี (ทบวงมหาวิทยาลัย,2541)

ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยต้องการเจาะลึกและศึกษาเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคนบดิสสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล ที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งสถาบันที่ก่อตั้งเป็นแห่งแรกคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1916 ประมาณ 82 ปีมาแล้ว และสถาบันที่เพิ่งก่อตั้งหลังสุด คือ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1997 นี้เอง ซึ่งในปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย รวม 24 แห่ง ดังนี้ คือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยมหิดล
4. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
6. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
7. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
8. มหาวิทยาลัยศิลปากร
9. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
10. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
11. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
12. มหาวิทยาลัยบูรพา
13. มหาวิทยาลัยทักษิณ
14. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
15. มหาวิทยาลัยนเรศวร
16. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
17. มหาวิทยาลัยแม่โจ้
18. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
19. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
20. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
21. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระนครเหนือ
22. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีลาดกระบัง
23. สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์
24. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง จะมีความแตกต่างกันไปตามพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันนั้นๆ ดังเช่นจากการศึกษาของ สุนทรี จิตติอรุณชัย (2535) เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพการส่งเสริมการวิจัยในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีนโยบายมุ่งให้สถาบันไปสู่มหาวิทยาลัยวิจัย โดยกำหนดให้งานวิจัยมีความสำคัญทัดเทียมกับการผลิตบัณฑิตและสัมพันธ์กับการเรียนการสอนในหลักสูตรต่างๆ สำหรับมหาวิทยาลัยมหิดลนั้นมีนโยบายพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ โดยส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาวิทยาการพร้อมทั้งเทคโนโลยีของสาขาต่างๆ 4 สาขา คือ สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คลินิก

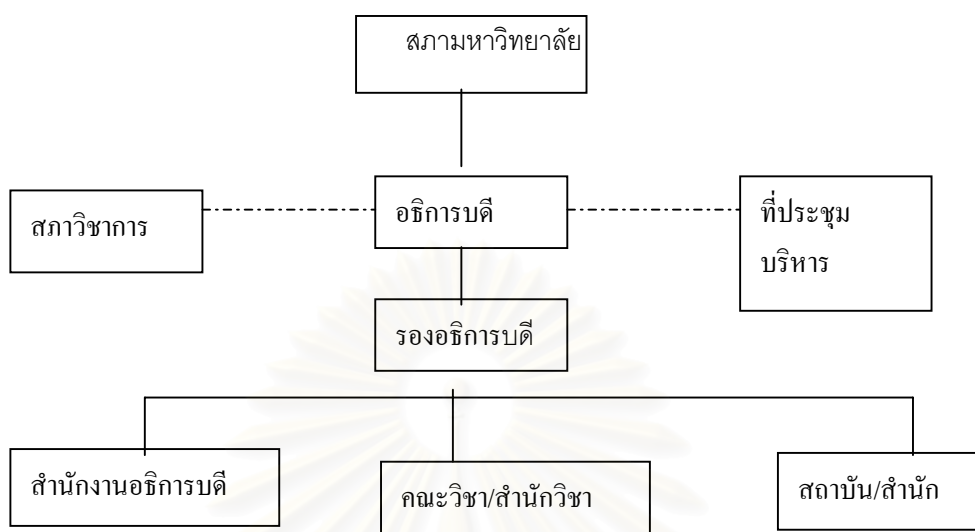
สาธาณสุขศาสตร์และสังคมศาสตร์ และศึกษาศาสตร์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการงานบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ของ สุรียพร พานิช (2535) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้มีการจัดโครงการบริการวิชาการ ให้แก่ กลุ่มข้าราชการ รัฐวิสาหกิจและกลุ่มนักธุรกิจมากกว่า กลุ่มเกษตรกรหรือกลุ่มประชาชนที่อยู่ในชนบท ส่วนแนวโน้มการจัดการงานบริการวิชาการ จะต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของชุมชนมีการจัดบริการวิชาการในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น เนื้อหาของการให้บริการเป็นลักษณะของการศึกษาต่อเนื่อง เน้นวิชาการและวิชาชีพที่สูงขึ้น การดำเนินงานจะทำงานเป็นทีม มีการสนับสนุนงบประมาณให้มากขึ้น จากการศึกษาของอาภรณ์ แก่นวงศ์ (2535) เกี่ยวกับความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ พบว่า ในระยะแรกจะเป็นลักษณะของการได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานหรือมูลนิธิต่างประเทศ โดยสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศให้ความร่วมมือทางวิชาการ แต่ต่อมาเมื่อมีสถาบันอุดมศึกษาไทยได้รับการจัดตั้งมากขึ้น ความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศก็เพิ่มมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย แคนาดา สหราชอาณาจักร และสาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นต้น การที่สถาบันอุดมศึกษาจะสามารถดำเนินภารกิจ ให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น การดำเนินงานจะต้องยึดมั่นในหลักการสำคัญคือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน ความเป็นเลิศทางวิชาการและควมมีเสรีภาพทางวิชาการ (ทบวงมหาวิทยาลัย,2541)

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ คือ

1. การมีนิสิตดี มีความเฉลียวฉลาดในระดับสูง
2. การมีระบบบริหารที่ดี มีประสิทธิภาพและคล่องตัว
3. อาจารย์เป็นนักวิชาการ มีความรู้ ความสามารถสูง
4. บรรยากาศในองค์กรมีความเป็นชุมชนวิชาการ (จรรยา บุญยุบล ในสภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2541)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 10 แสดงการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยไทย



สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารงาน ส่วนคณบดีหรือประธานสาขาวิชา เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานภายในคณะและเป็นประธานคณะกรรมการประจำคณะหรือสาขาวิชา ซึ่งกรรมการประจำคณะจะประกอบด้วยรองคณบดี หัวหน้าภาควิชา กรณีเป็นสาขาวิชา คณะกรรมการประจำสาขาวิชา โดยปกติคณะกรรมการประจำคณะหรือสาขาวิชาเป็นองค์กรบริหารทางด้านวิชาการ และให้คำปรึกษาแก่คณบดีในกิจการต่างๆ ของคณะหรือสาขาวิชา หัวหน้าภาควิชาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของคณบดี

ปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายที่จะปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นอิสระ และมีความคล่องตัวในการบริหารมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายที่จะให้เสร็จสิ้นทุกมหาวิทยาลัยภายในปี 2545 ตามเงื่อนไขโครงการเงินกู้ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ทบวงมหาวิทยาลัย,2541) มหาวิทยาลัยในอดีตถึงปัจจุบันเกือบ 100 ปี ยังมีพันธุนาการกับกฎระเบียบข้อบังคับของระบบราชการจึงไม่เอื้ออำนวยในการบริหารงานหลายๆ อย่าง ชาวมหาวิทยาลัยจึงพยายามปลดปล่อยพันธุนาการเหล่านี้ โดยการหาระบบใหม่เพื่อที่จะทำให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้น รัฐบาลลงทุนเท่าเดิมแต่ได้งานมากขึ้น ทำให้ประชาชนได้บริการดีขึ้น และเพื่อให้มหาวิทยาลัยทำภารกิจที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมได้เต็มที่ (วิจิตร ศรีสอาน,2541) การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมีความหมายและการดำเนินงานที่แตกต่างออกไป คือ มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระมากขึ้น การควบคุมและการกำกับดูแลของรัฐบาลลดลงหรือมีน้อยที่สุด รัฐบาลจะกำกับเพียงนโยบาย การจัดสรรงบประมาณและคุณภาพเป็นหลักแต่จะเน้นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ทบวงมหาวิทยาลัย,2541)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล มีหลักการดำเนินงานตามลักษณะ ดังนี้

1. สถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล จะมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ มีสถานภาพเป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดิน ตาม พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

2. ความเป็นอิสระในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยจะปรากฏอยู่ใน พ.ร.บ. ของแต่ละมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ได้โดยอิสระภายใต้กรอบแห่ง พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยแห่งนั้น การบริหารจัดการจะสิ้นสุดลงที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นบางเรื่องที่ต้องเสนอคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรีทบวงมหาวิทยาลัยให้พิจารณาความเห็นชอบ

3. การบริหารบุคคล มีหลักการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ดังนี้คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัย จะมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย และอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

4. งบประมาณและทรัพย์สิน มีหลักการดังนี้ คือ รัฐบาลจะจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ การจัดสรรงบประมาณ ให้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป การบริหารงบประมาณและการรายงาน ต้องยึดหลักความโปร่งใสและเป็นประโยชน์ที่จะได้รับต่อสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ ส่วนการบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยนั้น ให้มหาวิทยาลัยสามารถถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์เพื่อจัดการและหาผลประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อนำรายได้มาใช้จ่ายในกิจการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้

5. การบริหารงานวิชาการ เป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินงานเสรีจึ้นที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด แต่การดำเนินงานทางวิชาการจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง

การกำกับ ตรวจสอบ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อประโยชน์ในการบริหารภายในสถาบัน โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล และมีการกำกับตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก ด้วยกลไกการกำกับจากนโยบายของรัฐบาล และการกำกับด้วยระบบการประกันคุณภาพการศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัย,2541; พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี,2533; พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์,2535; พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี,2541)

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวความคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย โดย พรทิพย์ ดีสมโชค (2537) ผลการวิจัยพบว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทยเกิดขึ้นและเป็นกระแสความคิดที่ต่อเนื่องมาตั้งแต่การจัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นเป็นครั้งแรก แรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ปัญหาของมหาวิทยาลัย การสนับสนุนของรัฐบาล และเศรษฐศาสตร์ สังคม

เรจินิตรา กลันทปุระ (2540) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล และได้รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ตามตัวแปรอิสระ 4 กลุ่ม คือ

1. การบริหารงานทั่วไป ควรมีอิสระและความคล่องตัว
2. การบริหารงานวิชาการ ควรมีสภาวิชาการเป็นผู้ดำเนินงานบริหารวิชาการ ตามหลักสากลโดยอิสระ มีอิสระในการกำหนดหลักสูตร การเปิดภาควิชา สาขาวิชาและคณะ
3. การบริหารงานบุคคล ควรดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ควรมีอำนาจอิสระในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร

สรุป ระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการหรือมหาวิทยาลัยในกำกับ มีปัจจัยหลายอย่างที่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิม เช่น จากภาวะเศรษฐกิจ การทำบทบาทต่อสังคมส่วนรวมได้มากขึ้นและเพื่อคุณภาพการศึกษา ความมีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปัจจุบันมีทั้งแบบในระบบราชการและนอกระบบราชการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL)

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model)

ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามพจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1967) ให้ความหมายไว้ซึ่งสรุปได้ 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ย่อส่วนจากของจริง
2. รูปแบบ หมายถึง คนหรือสิ่งของที่สามารถนำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานได้
3. รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 486 X

สไตน์เนอร์ ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึง แบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) หมายถึง แบบจำลองที่สร้างและ ออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 โมเดลเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 โมเดลเชิงแนวความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายตัวสาระของทฤษฎี (Steiner, 1988)

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับทฤษฎี (Models and Theories)

รูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือ โมเดลที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์ งานวิจัย หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบโมเดลกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกันโมเดลนั้นก็มีความน่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

ต่อไป ดังนั้นการสร้างโมเดลเชิงทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ เท่านั้น

2. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือ โมเดลที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้เข้าใจทฤษฎีนั้นได้ง่ายยิ่งขึ้น หรือเพื่อนำไปใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนั้นลักษณะของโมเดลจึงเป็นเพียงแบบจำลองอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายทอดจากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ (Hersey; Blanchard & Johnson, 1996)

Tosi และ Carroll (1982) กล่าวไว้ว่า รูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนกระทั่งถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Phisical model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ รูปแบบในทางสังคมศาสตร์มักหมายถึงเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรม เกี่ยวกับการปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัตินั้นๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุมเพราะจะทำให้โมเดลมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ

รูปแบบที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมศาสตร์ ควรมีคุณสมบัติ 2 ประการที่สำคัญ คือ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษาและ สามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ส่วนการที่จะระบุว่าโมเดลหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและโมเดลนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างโมเดล ที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆอย่างไร (Bardo & Hartman, 1982)

จากแนวคิดข้างต้น พอจะสรุปได้ว่ารูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของจริงหรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายถึงปรากฏการณ์ให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นหรืออาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นและอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ต่อไป

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบทางการศึกษาและทางสังคมศาสตร์ สามารถแบ่งได้ เป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบ อุปมาอุปมัยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดล ในรูปของข้อความ ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการ แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลกระทบทาง ตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรตามที่น่าสนใจศึกษาทั้งขนาดและทิศทางที่มีผลกระทบร่วมกับหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น (Keeves, 1988)

การพัฒนาแบบ

หลักการกว้างๆ ในการกำกับเพื่อการพัฒนาแบบที่ดี ควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง แบบธรรมดา
2. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ดี สามารถนำไปตรวจสอบได้ โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นรูปแบบนอกจากจะเป็น เครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมเดลใหม่และสามารถสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะ ใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในสิ่งที่กำลังศึกษาด้วย (Keeves, 1988)

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไปไม่มี ข้อกำหนดตายตัว แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นตอนการสร้างแบบ (Construct) และขั้นตอนการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีวิธีการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับ ลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบนั้นๆ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือ โมเดลลิสเรล

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือโมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model or LISREL Model) เป็นโมเดลการวิจัยที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นักวิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎี แทนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในธรรมชาติ เนื่องจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในธรรมชาตินั้นมีลักษณะซับซ้อน และมีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หลากหลาย ซึ่งในการวิจัยนักวิจัยไม่สามารถศึกษาได้ครบทุกองค์ประกอบ เนื่องจากข้อจำกัดต่างๆ ดังนั้นโมเดลการวิจัยที่สร้างขึ้นจึงเป็นการประยุกต์ทฤษฎีเข้ากับสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในธรรมชาติ ตามระเบียบวิธีอนุมานให้ได้เป็นโมเดลที่เป็นสมมติฐานการวิจัย จากนั้นนักวิจัยจึงนำโมเดลการวิจัยไปตรวจสอบโดยใช้ระเบียบวิธีอุปนัยเพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลลิสเรลเป็นผลของการสังเคราะห์วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 3 วิธี คือ การวิเคราะห์เชิงองค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์เชิงอิทธิพล (Path Analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอย โดยได้มีการพัฒนาวิธีการวิเคราะห์สำหรับโมเดลลิสเรลและพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ชื่อ ลิสเรล (LISREL) ในช่วงปี ค.ศ. 1967-1979 โมเดลลิสเรลเป็นโมเดลการวิจัยที่มีประโยชน์มาก ใช้ได้กับงานวิจัยเกือบทุกประเภท ทั้งงานวิจัยเชิงทดลองและไม่ใช่งานวิจัยเชิงทดลอง

โมเดลลิสเรลประกอบด้วยโมเดลที่สำคัญ 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด (Measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model) โดยโมเดลการวัด คือ โมเดลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ แบ่งเป็น 2 โมเดลย่อย คือ โมเดลการวัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (X) และโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Y) ส่วนโมเดลสมการโครงสร้าง คือ โมเดลแสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝงในโมเดลการวิจัยสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538 ; Joreskog and Sorbom, 1996)

สมการโมเดลโครงสร้าง

$$\eta = \beta\eta + \gamma\xi + \zeta$$

สมการโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (X)

$$X = \Lambda_x\xi + \delta$$

สมการโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Y)

$$Y = \Lambda_y\eta + \varepsilon$$

เวกเตอร์ของตัวแปรในโมเดลมีสัญลักษณ์อักษรกรีกและมีความหมายดังต่อไปนี้

X = เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ X

Y = เวกเตอร์ตัวแปรภายในสังเกตได้ Y

ξ = เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกแฝง K

η = เวกเตอร์ตัวแปรภายในแฝง E

δ = เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน d ในการวัดตัวแปร X

ε = เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน e ในการวัดตัวแปร Y

ζ = เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน z ในการวัดตัวแปร E

ตัวแปรที่ใช้ในโมเดลการวิจัยหากแบ่งตามโครงสร้างของโมเดล แบ่งเป็น 2 ประเภท กล่าวคือ ตัวแปรประเภทแรกเรียกว่า ตัวแปรภายนอก (exogenous variables) หมายถึง ตัวแปรที่นักวิจัยไม่สนใจศึกษาสาเหตุของตัวแปรเหล่านั้น ส่วนตัวแปรประเภทที่สองเรียกว่าตัวแปรภายใน (endogenous variables) หมายถึง ตัวแปรที่นักวิจัยสนใจศึกษาสาเหตุของตัวแปรภายในโดยจะแสดงไว้ในโมเดลการวิจัย นอกจากนี้หากแบ่งประเภทของตัวแปรในโมเดลการวิจัยตามลักษณะการวัดตัวแปร จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรกเรียกว่า ตัวแปรแฝง (latent or unobserved variables) เป็นตัวแปรที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยไม่สามารถวัดได้โดยตรง และตัวแปรประเภทที่สองเรียกว่าตัวแปรสังเกตได้ (observed or manifest variables) เป็นตัวแปรที่สามารถวัดได้ และใช้เป็นตัวบ่งชี้ตัวแปรแฝง

การเขียนภาพโมเดลการวิจัย

สัญลักษณ์รูปวงกลม \bigcirc แทนตัวแปรแฝงภายนอก (ξ) และตัวแปรแฝงภายใน (η)

สัญลักษณ์รูปสี่เหลี่ยม \square แทนตัวแปรสังเกตได้ (X และ Y)

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้สัญลักษณ์รูปลูกศร \rightarrow แทนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม หัวลูกศรจะแสดงทิศทางของอิทธิพล

รูปลูกศรสองหัว \leftrightarrow แทนความสัมพันธ์หรือสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

โมเดลลิสเรลและโปรแกรมลิสเรลเป็นนวัตกรรมการวิจัยที่ได้รับการพัฒนาเมื่อไม่นานมานี้เองและกำลังเป็นที่นิยมกันมากในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ด้วยเหตุเพราะว่ามีคุณลักษณะเด่น ที่สำคัญคือ

1. หลักการของการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล เป็นหลักการที่ตรงตามวิธีวิทยาการวิจัย โดยนักวิจัยสร้างโมเดลลิสเรลเป็นกรอบความคิดในการวิจัยมาก่อน โดยมีพื้นฐานจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

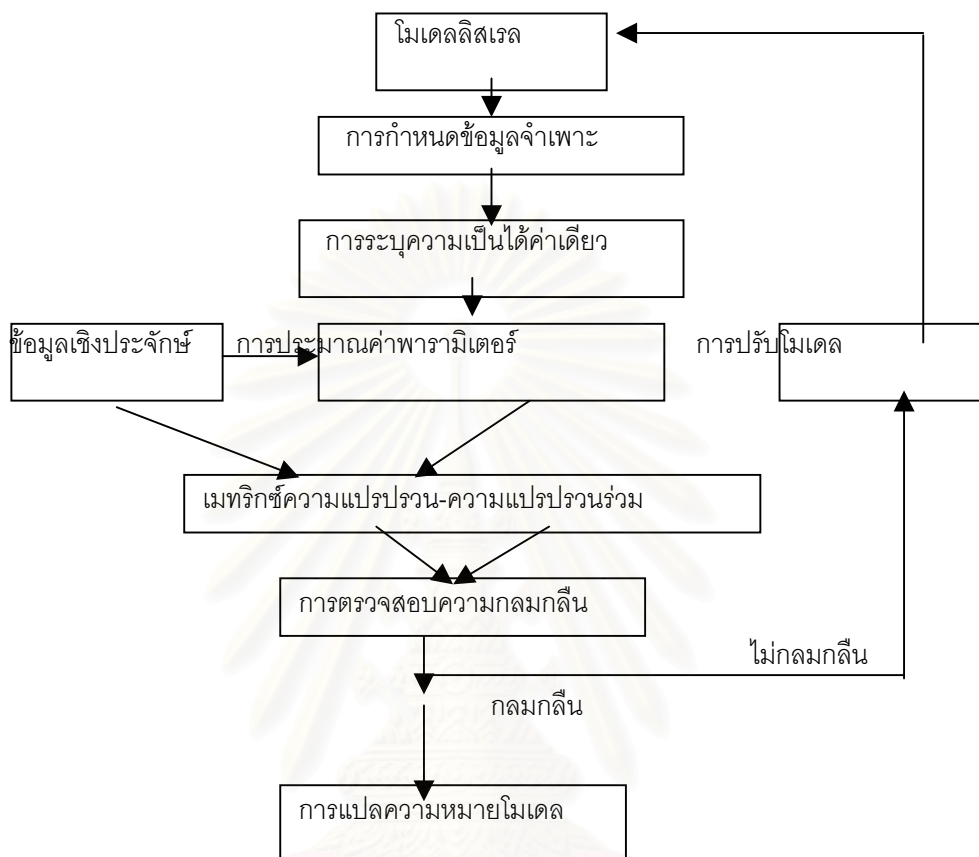
2. เป็นวิธีวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ใช้ได้ทั้งการวิจัยเชิงทดลองและไม่ใช่การวิจัยเชิงทดลอง โดยให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้องมากขึ้น เพราะมีการรวมตัวแปรแฝงและมีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น

3. เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ครอบคลุมเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นสูงเกือบทุกประเภท หากนักวิจัยที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลก็จะเข้าใจลักษณะร่วมกันของสถิติวิเคราะห์ขั้นสูงด้วย (นางลักษณ์ วิรัชชัย, 2538)

เมื่อนักวิจัยมีโมเดลลิสเรลเป็นสมมติฐานการวิจัยแล้ว ในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลทำได้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ ชื่อ LISREL ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับโมเดลการวิจัยแบบโมเดลลิสเรล การดำเนินการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลมีขั้นตอน 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (specification of the model)
2. การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (identification of the model)
3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (parameter estimation from the model)
4. การตรวจสอบความตรงของโมเดล (validation of the model)
5. การปรับโมเดล (model adjustment)
6. การแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ภาพที่ 11 แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล



การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มี 3 ประการ คือ

1. ใช้วิเคราะห์เพื่อตรวจสอบทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์ประกอบ
2. วิเคราะห์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้
3. วิเคราะห์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างตัวแปรใหม่

ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์ มีดังนี้

1. การเตรียมเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ซึ่งเมทริกซ์ที่ใช้ในการคำนวณนั้นขึ้นอยู่กับปัญหาวิจัย ส่วนใหญ่มักใช้สัมประสิทธิ์โปรดักโมเมนต์

1.1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยนักวิจัยต้องสร้างโมเดล โดยมีทฤษฎีและหลักฐานการวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องสนับสนุน

1.2. การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล เพราะการประมาณค่าพารามิเตอร์จะทำได้ต่อเมื่อโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวพอดี เมื่อถึงขั้นนี้งานต่อไปเป็นการทำงานของคอมพิวเตอร์เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์และตรวจสอบความตรงของโมเดล

2. การสกัดองค์ประกอบขั้นต้น คือ การลดจำนวนข้อมูล โดยการได้โครงสร้างของตัวแปรใหม่ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบ มีเป้าหมายในการแยกองค์ประกอบร่วมให้มีจำนวนองค์ประกอบน้อยที่สุด ที่สามารถนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบไปคำนวณเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้อื่นเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ วิธีในการสกัดองค์ประกอบขึ้นอยู่กับแบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ แบบจำลองที่ว่าด้วยตัวประกอบหลัก และแบบจำลองว่าด้วยตัวประกอบร่วม

3. การหมุนแกน ใช้หลักการหมุนแกนอ้างอิง ซึ่งเป็นแกนองค์ประกอบให้แกนอ้างอิงผ่านจุดพิกัดของตัวแปรให้มากที่สุด เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่ายไม่ซับซ้อน

4. การสร้างตัวแปรประกอบหรือสเกลองค์ประกอบ วิธีที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับ จำนวนองค์ประกอบมีดังนี้ คือ การทดสอบนัยสำคัญ การกำหนดค่าไอเกน เป็นต้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย ,2538)

การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

การวิเคราะห์เส้นทาง เป็นวิธีการสำหรับศึกษารูปแบบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของตัวแปรชุดหนึ่ง ผลจากการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลจะได้คำตอบ คือ

1. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลที่ทำการศึกษานั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลหรือไม่
2. ค่าสัมประสิทธิ์ผลกระทบ (effect coefficient) หรือค่าผลกระทบรวม (total effect) ของตัวแปรสาเหตุแต่ละตัวต่อตัวแปรผลมีค่ามากน้อยเพียงใด
3. ค่าผลกระทบทางตรง (direct effect) ของตัวแปรสาเหตุแต่ละตัวต่อตัวแปรผลมีค่ามากน้อยเพียงใด
4. ค่าผลกระทบทางอ้อม (indirect effect) ของตัวแปรสาเหตุแต่ละตัวต่อตัวแปรผลมีค่ามากน้อยเพียงใด

ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิเคราะห์เส้นทางมีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นเส้นตรง (linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (addition) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล
2. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรไม่มีการย้อนทิศทาง คือ เมื่อ X เป็นสาเหตุของ Y แล้ว Y จะเป็นสาเหตุของ X ด้วยไม่ได้
3. การวัดค่าตัวแปรทุกค่าจะต้องมีการวัดค่าในมาตราวัดอันดับ (interval scale)

การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลตามสมมุติฐาน

จุดเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการวิเคราะห์ ได้แก่ การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลตามสมมุติฐาน (hypothesis model) เป็นรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎีที่ต้องการศึกษา การคัดเลือกตัวแปรและการกำหนดว่าตัวแปรใดเป็นสาเหตุ ตัวแปรใดเป็นผลนั้น ผู้วิจัยจะต้องใช้ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นตัวกำหนด ผู้วิจัยจะกำหนดเองไม่ได้ ขั้นตอนในการเขียนรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลตามสมมุติฐาน มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดชุดขององค์ประกอบตัวแปรที่เกี่ยวข้อง โดยชุดขององค์ประกอบตัวแปรจะมีที่ตัวขึ้นอยู่กับทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ
2. กำหนดตัวแปรภายนอก และกำหนดตัวแปรภายในตามลำดับก่อนหลัง
3. ลากเส้นแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลจากตัวแปรสาเหตุไปสู่ตัวแปรผล การลากหรือไม่ลากเส้นทางจากตัวแปรสาเหตุไปสู่ตัวแปรผลคู่ใดๆ ผู้วิจัยจะต้องมีทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมายืนยัน
4. ทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล เป็นการทดสอบเพื่อดูว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยใช้โปรแกรมลิสเรล 8.10

การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล

การตรวจสอบโมเดลการวิจัยตามหลักการวิจัยแล้วจะแบ่งเป็น 2 ตอน โดยตอนแรกจะเป็นการเน้นเกี่ยวกับการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยกับสภาพการณ์ที่เป็นจริง (Model – Reality Consistency) ส่วนตอนที่สองจะเน้นเกี่ยวกับการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูล (Model – Data Consistency) แต่ในทางปฏิบัติจริง นักวิจัยส่วนใหญ่จะตรวจสอบเฉพาะตอนที่สอง และอ้างถึงการตรวจสอบไปสู่ตอนแรก ทั้งนี้เพราะนักวิจัยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า โมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับปรากฏการณ์จริง เมื่อมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ นักวิจัยจึงทำการตรวจสอบขั้นตอนที่สอง โดยมีหลักการในการตรวจสอบว่า ถ้าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่า โมเดลการ

วิจัยมีความสอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงตามข้อตกลงเบื้องต้น หากโมเดลการวิจัยไม่สอดคล้องกับข้อมูลนักวิจัยจะสรุปว่า โมเดลการวิจัยไม่สอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงและจะปฏิเสธสมมติฐานหลักด้วยความเชื่อมั่นสูง อย่างไรก็ตามนักวิจัยจำเป็นต้องใช้โมเดลการวิจัยด้วยความระมัดระวัง หากเมื่อผลการตรวจสอบพบว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูล ไม่ได้หมายความว่า โมเดลการวิจัยนั้นสอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงเสมอไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย ,2538)

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อสร้างโมเดลอิสระจากพื้นฐานทฤษฎีได้เป็นโมเดลสมมติฐานวิจัยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดข้อมูลจำเพาะ การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ และเพื่อทำการวิเคราะห์หาค่าเมตริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วม หรือเมตริกซ์สหสัมพันธ์ ตามลำดับ จากนั้นก็ทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลอิสระนั้น ด้วยการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่เป็นสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สำหรับการตรวจสอบความตรงของโมเดล จะใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness fit Measure) ได้แก่ ค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-fit Index = GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness-of-fit Index = AGFI) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi - Square = χ^2 / df) และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (Root Mean Squared Residual =RMR) โดยพิจารณาจากค่าสถิติและดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน ต่อไปนี้

1. ค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) เป็นค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ โดยที่ถ้าค่าไค-สแควร์สูงมากแสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ โมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าไค-สแควร์ต่ำมากหรือเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-fit Index = GFI) ในการวิเคราะห์โมเดลด้วยโปรแกรม LISREL ถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าสูงมากเมื่อเทียบกับองศาอิสระ นักวิจัยปรับโมเดลใหม่ ถ้าผลการวิเคราะห์ที่ได้ใหม่มีค่าไค-สแควร์ลดลงมากกว่าค่าแรก แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น นั่นคือ ดัชนี GFI เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างค่าฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนปรับและหลังปรับกับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับโมเดล ดัชนี GFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า GFI ควรมีค่าเข้าใกล้ 1

3. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness-of-fit Index = AGFI) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ จำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าดัชนี AGFI ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับดัชนี GFI

4. ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi - Square = χ^2 / df) เป็นค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่มีองศาอิสระไม่เท่ากัน โมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ควรมี ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ไม่เกิน 2

5. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (Root Mean Squared Residual =RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษยังเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (เนงลักษณ์ วิรัชชัย,2538; Joreskog and Sorbom, 1996)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยได้ ดังมีรายละเอียดของโมเดลดังนี้

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent or Unobserved Variable) รวม 5 ตัว แบ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัว และตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัว

ตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัว ได้แก่ ภูมิหลังของคณบดี และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกคณะ

ตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัว ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี และภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

ตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัว ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ (Observed or Manifest Variable) ดังนี้ คือ

1. ตัวแปรแฝงภายนอกด้านภูมิหลังของคณบดี (Dean's Background = BACK) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ได้แก่ อายุ (Age = AGE = X1) การศึกษา (Education = EDUCATE =X2) ประสบการณ์ทางการสอนและการวิจัย (Teaching Experience = EXPE = X3) ประสบการณ์ทางการบริหาร (Administrative Experience = ADMIN = X4) ตำแหน่งทางวิชาการ (Academic Position = ACAPO = X5) และทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ (Attitude =ATTITUDE = X6)

2. ตัวแปรแฝงภายนอกด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง (Situation = SITU) ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน (Maturity = MATURE = X7) โครงสร้างลักษณะของงานในคณะ (Structure = STRUCT = X8) เครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกคณะและสถาบันอื่นๆ (Networks = NETWORK = X9) การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง (Socio-Economic and Politic Change = CHANGE = X10) และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Support from High Administrators = SUPPORT = X11)

3. ตัวแปรแฝงภายในด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี (Traits of Dean = TRAIT) ซึ่งสามารถประเมินได้จากตัวแปรสังเกตได้ภายใน 3 ตัว คือ คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด (Intelligence = INTEL = Y1) คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ (Personality = PERSON = Y2) และคุณลักษณะด้านความสามารถเชิงทักษะ (Ability = ABILITY = Y3)

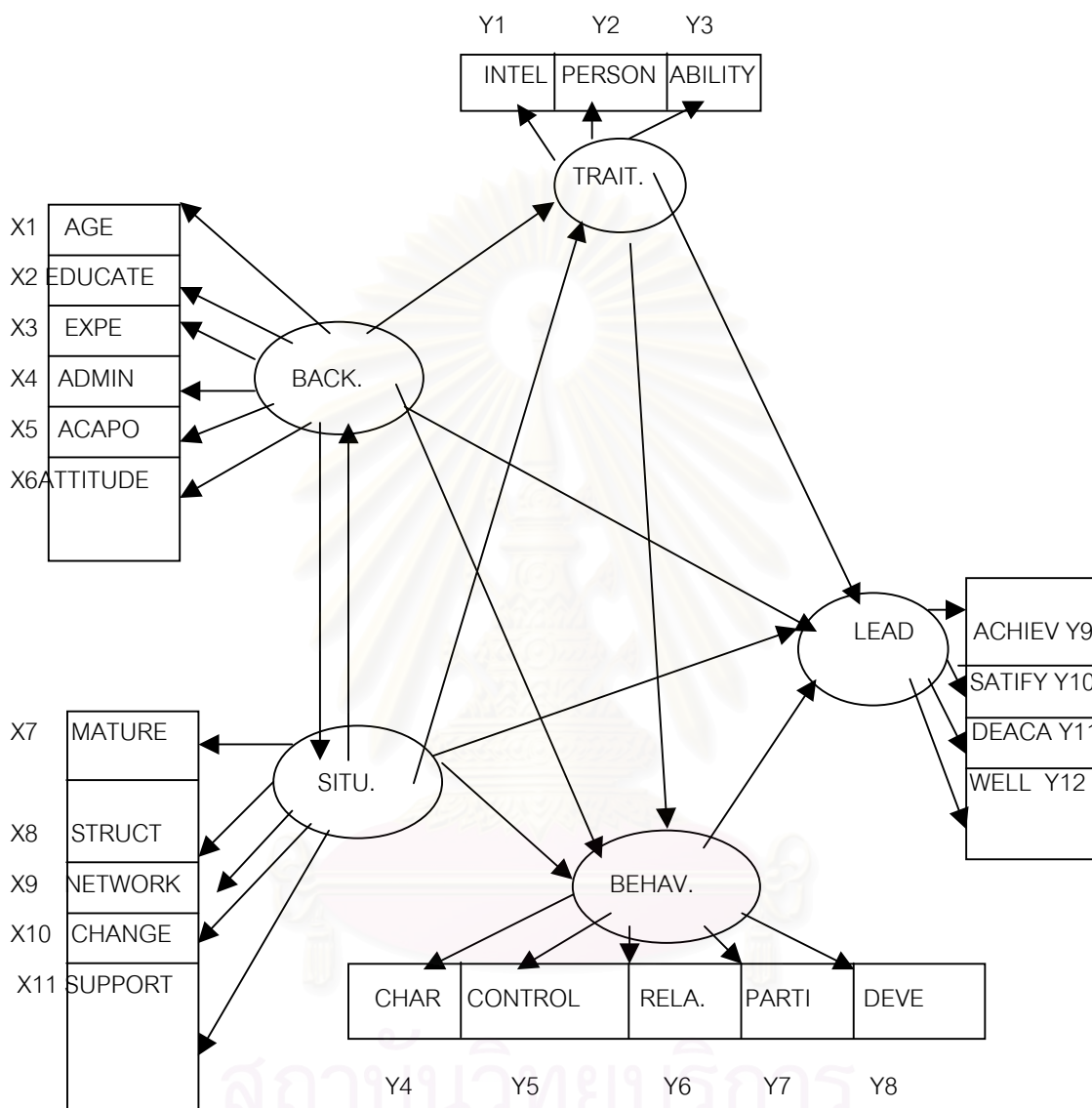
4. ตัวแปรแฝงภายในด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี (Dean's Behaviors = BEHAV) สามารถประเมินได้จากตัวแปรสังเกตได้ภายใน 5 ตัว ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีอำนาจบารมี (Charismatic Behaviors = CHAR = Y4) พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการกำกับ ดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด (Control Behavior = CONTROL = Y5) พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน (Relationship Behavior = RELA = Y6) พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Participation Behavior = PARTI= Y7) และพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer Behavior = DEVEL = Y8)

5. ตัวแปรแฝงภายในด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี (Leadership for Dean = LEAD) สามารถประเมินได้จากตัวแปรสังเกตได้ภายใน 4 ตัว ได้แก่ คือ ความสำเร็จของงานในคณะวิชา (Work Achievement =ACHIEV = Y9) ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน (Co-worker Satisfaction = SATIFY = Y 10) การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ (Development of Co-worker = DEACA =Y11) และคณบดีมีชื่อเสียงเป็นที่ชื่นชมยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพ (Dean Well-Known = WELL =Y12)

จากโมเดลสรุปได้ว่ามีตัวแปรสังเกตได้รวมทั้งสิ้น 23 ตัว ตัวแปรแฝงรวมทั้งสิ้น 5 ตัว ดังนั้น รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี มีตัวแปรทั้งสิ้น 28 ตัว

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 12 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย



ตอนที่ 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคณบดีสถาบันอุดมศึกษา

ฉายา จิตติพันธ์ (2532) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงประเภทของภาวะผู้นำและแบบผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา สามารถจัดประเภทได้ 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบอำนาจนิยม ผู้นำแบบผู้กระตุ้นเชิงปัญญาและผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล ประเภทที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ ผู้นำที่บริหารงานโดยช้อยกเว้นหรือการสนับสนุนตามสถานการณ์และผู้นำตามสบาย นอกจากนี้พบว่า ในปัจจุบันผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่างานมีผลสำเร็จในระดับมาก ผู้บังคับบัญชาสามารถประสานสัมพันธ์ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาและพึงพอใจต่อวิธีการบังคับบัญชาในระดับต่ำกว่า 50%

กิตติพล ทองเกตู (2534) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **งานของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน** พบว่า คุณสมบัตินี้และภาพลักษณ์ที่สำคัญของคณบดี จะต้องเป็นผู้ที่มีการได้รับการยอมรับในเรื่อง ความรู้ ความสามารถทางวิชาการและการบริหารทั้งในและนอกสถาบัน มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถปรับตัวได้ดี มีความเป็นผู้นำและมีอำนาจนิยม นอกจากนี้ควรมีอายุตั้งแต่ 40 ปีและมีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2533) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู** โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัยคือเพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครู โดยศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำ และสภาพการณ์ในคณะวิชา เปรียบเทียบกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างเป็นอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะวิชาและคณาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารวิชาการ คือ สภาพการณ์ในคณะวิชา ซึ่งได้แก่ โครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ได้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารวิชาการเฉพาะสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าคณะวิชา จำแนกตามภูมิหลังที่แตกต่างกัน พบว่า หัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการจะสามารถบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิผลสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ สำหรับองค์ประกอบด้านภูมิหลังอื่นๆ นั้นพบว่า ไม่มีอิทธิพลมากนัก

ชวลิต หมื่นนุช (2535) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสามารถในการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของพิดเลอร์ทำนายประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อศึกษาหาปัจจัยภูมิหลังที่สำคัญที่สามารถอธิบายประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในคณะวิชาที่มีความสามัคคีต่างกัน และเพื่อหา รูปแบบสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดี เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม 2 ชุด คือ ชุดแรกสำหรับคณบดีและชุดที่สองสำหรับหัวหน้าภาควิชา ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (วัดด้วยมาตรวัด LPC = Least Preferred Coworker) หรือมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (วัดด้วยมาตรวัด LBDQ = Leadership Behavior Description Questionnaire) สำหรับปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีมีประสิทธิผลสูง มี 5 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย อำนาจในตำแหน่ง โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ร่วมงาน 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เอื้อสูง 3) ปัจจัยด้านความสามัคคีของอาจารย์ในคณะวิชา 4) ปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านการบริหาร 5) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร สำหรับตัวแปรด้านภูมิหลังที่สามารถทำนายประสิทธิผลของการบริหารวิชาการได้ดีที่สุด คือ การฝึกอบรมทางด้านการบริหาร และรองลงมา คือ ประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่งคณบดีร่วมกับประสบการณ์ในการบริหารในตำแหน่งอื่นๆ ภายในสถาบัน ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี นอกจากนี้พบว่า ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูง หากหัวหน้าภาควิชา มีพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับคณบดี

มณฑป ไชยชิต (2537) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาองค์ประกอบภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ ศึกษาประสิทธิผลของคณะวิชาศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์กับประสิทธิผลของคณะวิชา ใช้กลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญ 30 คน และอาจารย์ประจำ 540 คน การวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบวิธีการวิจัยแบบ EDFR การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษา พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ได้แก่ คุณลักษณะของคณบดีแต่ละด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ข้อที่สำคัญได้แก่ สุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ ได้รับการยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม และคุณลักษณะทางส่วนบุคคล ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน 2) พฤติกรรมของผู้นำของคณบดีประกอบด้วย ด้านโครงสร้างการริเริ่ม มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุดคือ การวางนโยบายหลักใน

การบริหารงานของคณะไว้ชัดเจน และด้านจินตอาทร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเป็นข้อที่สำคัญ คือ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ 3) สภาพการณ์ของคณะวิชา ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเป็นข้อที่สำคัญได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของคณบดี ด้านโครงสร้างของงานในคณะวิชา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเป็นข้อที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของงานในคณะไว้อย่างชัดเจน ด้านอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณบดี ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเป็นข้อที่สำคัญคือ คณบดีเสนอการให้รางวัล ความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนด้านบรรยากาศของคณะวิชา ส่วนใหญ่เป็นแบบปรึษาร่วมกัน ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ สมาชิกร่วมกันวางแผนในการทำงาน นอกจากนี้ในส่วนของคุณภาพของคณะวิชาที่สำคัญ ได้แก่ ความมีชื่อเสียงของคณะวิชา ข้อที่สำคัญที่สุดคือ ศิษย์เก่าคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ได้สร้างชื่อเสียงในวิชาชีพครู ส่วนการบรรลุวัตถุประสงค์ของคณะวิชา ด้านการผลิตบัณฑิต ข้อที่สำคัญที่สุดคือ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ด้านการวิจัย ข้อที่สำคัญที่สุดคือ ผลงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงมากในการนำไปใช้ ด้านการบริการวิชาการ ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ บุคคลที่สนใจเข้าร่วมการอบรมแต่ละโครงการมีจำนวนมาก และสำหรับด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ข้อที่สำคัญที่สุด ได้แก่ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และในด้านความพึงพอใจของสมาชิกในคณะวิชา ที่ปรากฏอยู่ในระดับมากข้อที่สำคัญได้แก่ สมาชิกในคณะวิชาได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมในการทำงาน

การศึกษาของแมค กี้ (Mc. Kee,1991) เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ทีมคณาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิชายิ่งขึ้น และผู้นำที่วางตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือ อำนาจความสะดวก มอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ร่วมงาน เปิดช่องทางในการสื่อสารแบบสองทางและผู้นำแบบเน้นงานจะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อคณาจารย์ในหน่วยงานมากขึ้น

ซาร์โรสและคณะ (Sarros;et.al.,1998) ศึกษาเกี่ยวกับสถานภาพ การดำรงตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณบดีในออสเตรเลีย จากการสำรวจคณบดีจำนวน 195 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุประมาณ 50 ปี สถานภาพสมรสคู่ มีประสบการณ์การเป็นคณบดีน้อยกว่า 5 ปี ประมาณ 1 ใน 3 มาจากสายวิชาการ และเมื่อหมดวาระก็กลับไปดำรงตำแหน่งอาจารย์ทางสายวิชาการ และพบว่าคณบดีมีความรู้สึกพึงพอใจต่อบทบาทที่ชัดเจนของตนเองในระดับปานกลาง แต่ไม่พอใจกับความล่าช้าของงานและภาระงานที่มากเกินไป (work load) สำหรับระดับความเครียดตามการรับรู้ของคณบดีอยู่ในระดับปานกลาง และโดยทั่วไปคณบดีจะมีความรู้สึกสับสนใน

บทบาทและไม่แน่นอนในบทบาทอยู่บ้าง ความหลากหลายในบทบาทสามารถตรวจสอบได้จากภาระงานโดยภาพรวม
 คนบดรู้สึกว่าการที่รับผิดชอบมีความท้าทายและรับรู้ถึงความสำเร็จในบทบาท

บรูโนและโอไบรอน (Bruno&O'Brien,1997) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญของคนบด พบว่า
 คุณลักษณะที่ทำให้คนบดบริหารงานในคณะวิชาประสบความสำเร็จ คือ คนบดต้องมีทักษะในการสื่อสาร ต้องมีวิสัย
 ทัศน์ มีทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ประการสุดท้ายคือต้องเป็นผู้มีความรู้ความ
 สามารถ

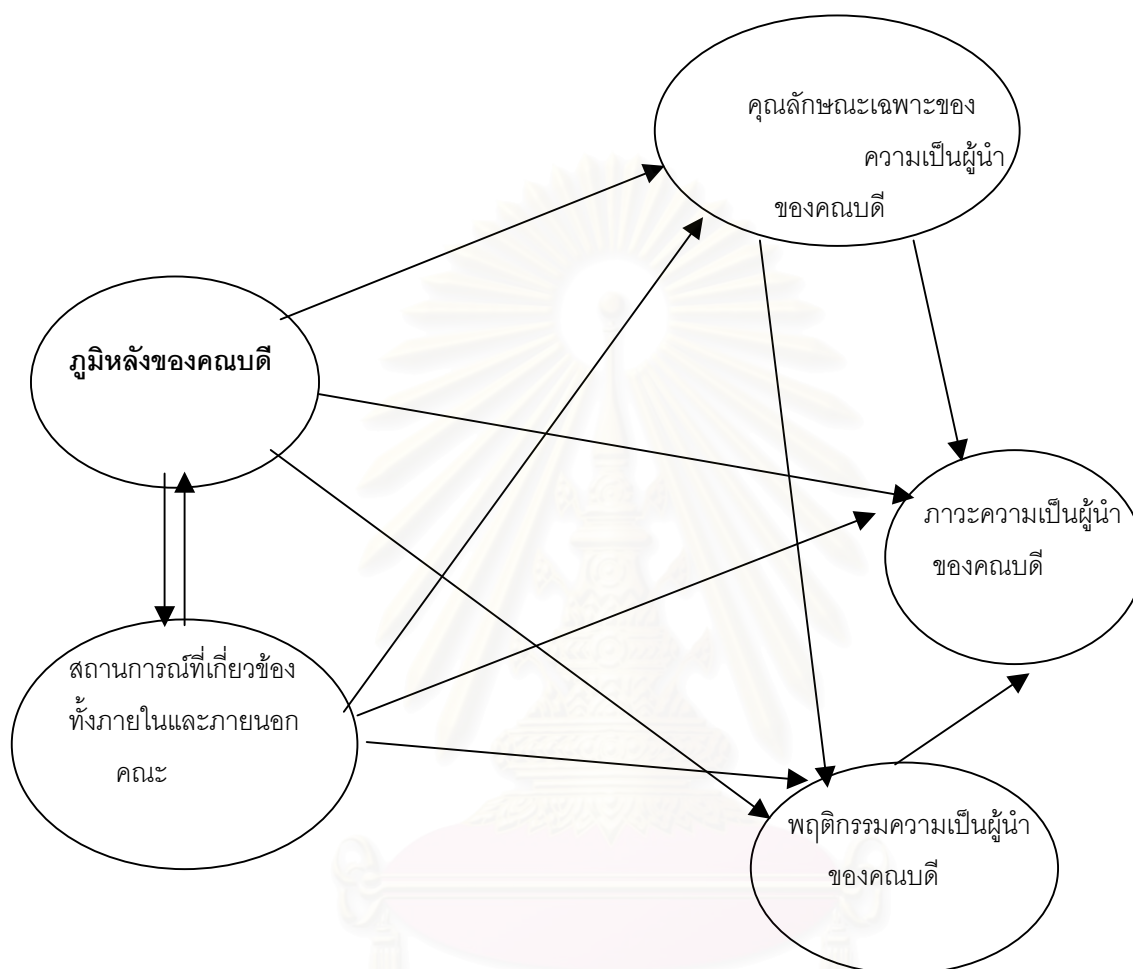
โวลเวอร์ตันและคณะ (Wolverton,et.al,1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสับสนในบทบาทของคนบด
 พบว่า คนบดที่มีประสบการณ์น้อยจะมีความสับสนในบทบาทมากกว่าคนบดที่มีอายุมากกว่า 50 ปี และพบว่า
 ความเครียดและความสับสนในบทบาทของคนบดจะไม่แตกต่างกันในเรื่องเพศของคนบด

สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

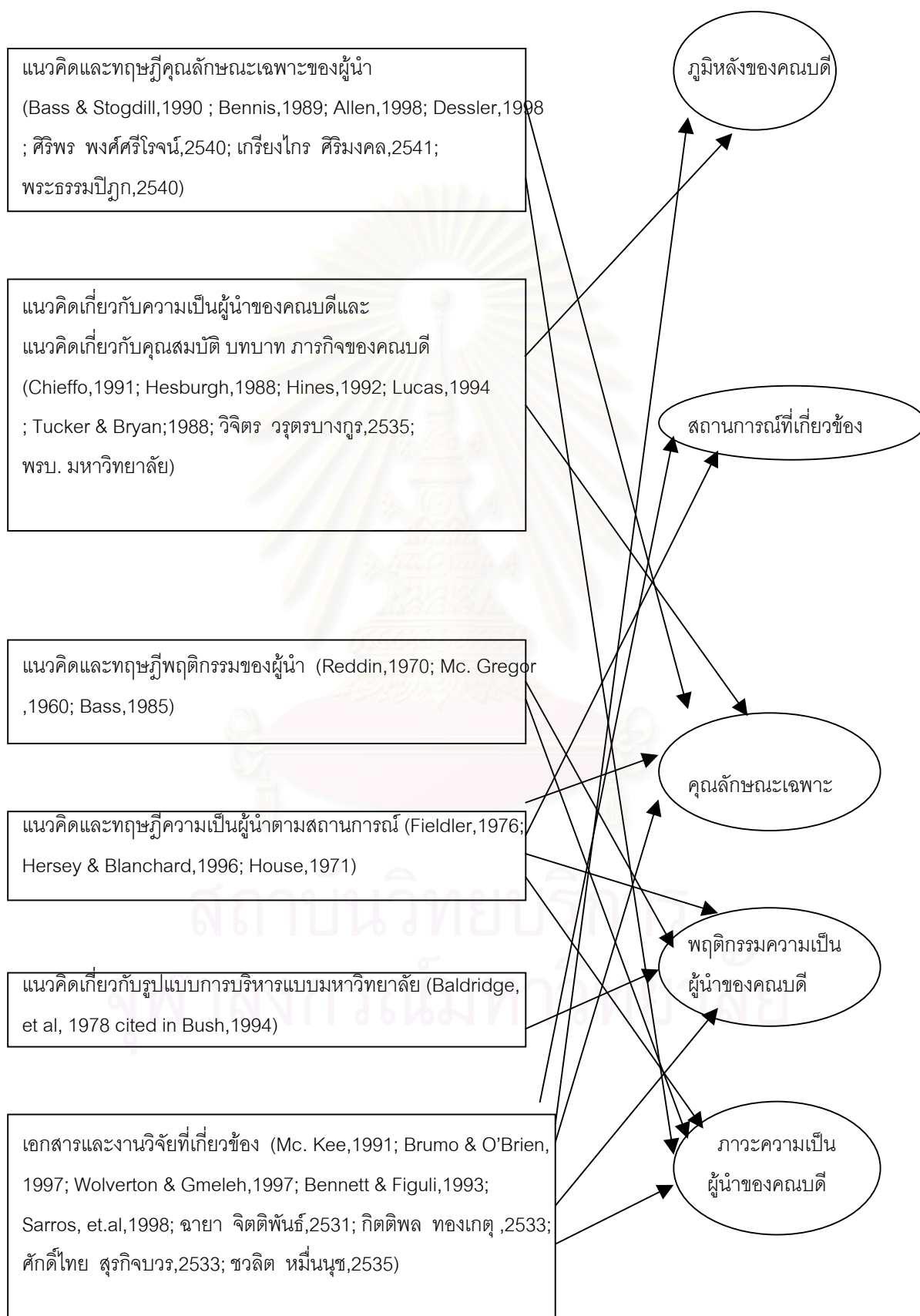
จากการที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษา
 องค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคนบด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในรูปแบบโมเดลลิสเรล เพราะการวิเคราะห์ด้วย
 โปรแกรมลิสเรลเป็นวิธีการวิเคราะห์ที่รวมตัวแปรแฝงเข้าไปในโมเดลการวิเคราะห์และสามารถผ่อนคลายข้อตกลง
 เบื้องต้นที่ว่าไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปร ซึ่งผลการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรลสามารถที่จะตอบปัญหา
 การวิจัยได้อย่างลึกซึ้งและครอบคลุมถึงลักษณะของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้
 แบ่งองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคนบด ได้ 5 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลังของ
 คนบด ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคนบด ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
 ของคนบดและด้านภาวะความเป็นผู้นำของคนบด ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 13

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 13 แสดงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี



ภาพที่ 14 แสดงที่มาขององค์ประกอบที่ทำการศึกษามาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



จากที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบได้ ดัง

1. องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี ผู้วิจัยจำแนกเป็น 6 องค์ประกอบร่วม คือ
 - 1.1 อายุ คณบดีควรมีวุฒิภาวะทั้งด้านร่างกายและอารมณ์ ดังนั้นอายุควรมากกว่า 35 ปี
 - 1.2 การศึกษา คณบดีต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในตำแหน่งที่รับผิดชอบดังนั้นควรมีวุฒิ การศึกษาในวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน และการศึกษาในระดับปริญญาเอก
 - 1.3 ประสบการณ์ในการสอนและการวิจัย คณบดีควรมีประสบการณ์ในการสอน-การวิจัยระดับ อุดมศึกษามาก่อน
 - 1.4 ประสบการณ์ในการบริหารอาจเป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ในระดับอุดมศึกษาหรือเคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับการเป็นผู้บริหาร
 - 1.5 ตำแหน่งทางวิชาการ คณบดีต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการได้ จึงควรเป็น ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานวิชาการ ผลิตผลงานวิชาการหรืองานวิจัยเพื่อเผยแพร่ความรู้แก่สังคมได้อย่างดี จึง ควรมีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยรองศาสตราจารย์
 - 1.6 ทักษะที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ คณบดีจึงต้องเป็นผู้ที่รักและศรัทธาในวิชาชีพ ภาคภูมิใจใน ความก้าวหน้าของวิชาชีพและ มีความเต็มใจที่ได้รับผิดชอบงาน
2. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบร่วม คือ
 - 2.1 องค์ประกอบของลักษณะทางด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด หมายถึง การที่ผู้นำมีคุณ ลักษณะที่เด่น ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี มีวิสัยทัศน์ มีความคิดวิจารณ์ญาณ พิจารณาไตร่ตรองสมเหตุสม ผล มีความรู้ เกี่ยวกับงาน และคิดถึงการพัฒนารัพยากรมนุษย์
 - 2.2 องค์ประกอบของลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ หมายถึง การที่ผู้นำมีคุณลักษณะที่เด่น ได้แก่ ความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าของตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์ อารมณ์ดี มีความเสียสละ เพื่อส่วนรวม มีความกล้าหาญ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ อดทนต่อภาวะการณที่ตึงเครียดได้ มีความยืดหยุ่น ปรับตัวตาม สถานการณ์ได้ ตื่นตัวต่อสังคม
 - 2.3 องค์ประกอบของลักษณะทางด้านความสามารถเชิงทักษะ หมายถึง การที่ผู้นำมีคุณลักษณะ ที่เด่น ได้แก่ การมีทักษะในการพูด สื่อสารและการประชาสัมพันธ์ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการมองภาพรวม มีความสามารถทางวิชาการและเทคนิค เคล็ดลับในการบริหารจัดการ กล้าแสดงออกและเป็นนักปฏิบัติที่ดี

3. องค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยจำแนกได้ 5 แบบ คือ

3.1 พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีอำนาจบารมี หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่โดดเด่นให้ผู้ร่วมงานได้เห็นผลงานของความสำเร็จที่ผ่านมา จึงเป็นที่รักและศรัทธาของผู้ร่วมงาน ผู้นำจึงมักมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน ใช้การจูงใจในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีความจริงจังและจริงจังในการปฏิบัติงาน เป็นตัวแทนของผู้ร่วมงาน เป็นตัวอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผู้ร่วมงานให้เกียรติ ให้ความมั่นใจในการทำงานและมีความยินดีที่ได้ทำงานร่วมกัน

3.2 พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการกำกับ ดูแลอย่างใกล้ชิด หมายถึง การที่ผู้นำใช้สิทธิตามอำนาจหน้าที่ ตามสายการบังคับบัญชา ในการสั่งการ คอยควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด มีการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ มีความมั่นใจในตนเองสูงมาก จึงมักใช้พฤติกรรมแบบสั่งการบ้าง

3.3 พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หมายถึง การที่ผู้นำเน้นคน สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มีการเอาใจใส่ผู้ร่วมงานมากกว่าผลงานที่จะได้รับ ผู้นำต้องการบรรยากาศที่อบอุ่นในการทำงานและพยายามสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ต้องการความนิยมยกย่องจากผู้ร่วมงาน โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานโดยการเปิดรับฟังความคิดเห็นและให้ความเป็นมิตร ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ร่วมงาน มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานและสนับสนุนผู้ร่วมงานมาก

3.4 พฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา หมายถึง การที่ผู้นำเน้นให้ผู้ร่วมงานใช้พลัง ความสามารถต่างๆ ในการทำงาน มีความตื่นตัวกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อความทันสมัย ทันเหตุการณ์อันจะนำสู่ผลประโยชน์ของหน่วยงาน มุ่งสร้างผลงานให้มีคุณภาพเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะมีกระบวนการดำเนินการจัดการบางอย่าง เช่น การชี้แนะแนวทาง ชี้นำ กระตุ้น มีการมอบหมายงาน มีการกระจายงานตามความเหมาะสมและความสามารถของบุคคล

3.5 พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้นำมีการสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ความคิดเห็นและมีอำนาจในการตัดสินใจค่อนข้างมาก ผู้นำมีบทบาทในการเป็นผู้นำกลุ่ม และผู้ประสานงาน เพื่อให้กลุ่มผู้ร่วมงานดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น

4. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปได้เป็น 2 กลุ่ม คือ สถานการณ์ภายในและสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา สำหรับสถานการณ์ภายในคณะวิชา ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบร่วม คือ ภูมิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน โครงสร้างลักษณะของงานในคณะวิชา ส่วนสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบร่วม คือ เครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกคณะ การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ตลอดจนการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

5. องค์ประกอบด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี หมายถึง ปัจจัยที่เป็นผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี สามารถประเมินและสรุปได้จาก 4 องค์ประกอบร่วม ต่อไปนี้ คือ ความสำเร็จของงานในคณะวิชา ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ และคณบดีมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี และอาจารย์ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐบาล สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทั้งหมด 24 แห่ง จำนวนรวมทั้งสิ้น 21,457 คน ประกอบด้วย อธิการบดี จำนวน 24 คน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการจำนวน 24 คน คณบดีจำนวน 235 คนและอาจารย์จำนวน 21,074 คน (ทบวงมหาวิทยาลัย,2542)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างจากจำนวนกลุ่มประชากรด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. สํารวจจำนวน อาจารย์ คณบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและอธิการบดี จากเอกสารของมหาวิทยาลัย และจากทบวงมหาวิทยาลัย

2. ผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายแบบเจาะจง (Purposive simple random sampling) ให้ได้ขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร เนื่องจากในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ไม่ควรน้อยกว่า 100 คน นอกจากนี้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ จำนวนตัวอย่างที่นำมาศึกษาควรมีประมาณ 20 คน ต่อตัวแปรทำนาย 1 ตัว (Anderson & Gerbing, 1984 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538) ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรทั้งหมด 23 ตัวแปร ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะต้องไม่น้อยกว่า 460 คน

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

- กลุ่มที่ 1 จำนวน 12 คน เป็นอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

กลุ่มที่ 2 จำนวน 20 คน เป็นคณบดีและอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

กลุ่มที่ 3 จำนวน 35 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดลองเครื่องมือเพื่อตรวจสอบสำนวนภาษา และวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบด้วยคณบดี จำนวน 5 คน อาจารย์ จำนวน 30 คน

กลุ่มที่ 4 จำนวน 586 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลโดยวิธีการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ซึ่งเป็นกลุ่มคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ข้อมูลส่วนนี้ผู้วิจัยนำมาใช้ในการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามสถาบันและคณะวิชา (จำนวน 586 คน)

สถาบันการศึกษา/คณะวิชา	จำนวน	ร้อยละ
สถาบัน : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	60	10.2
ธรรมศาสตร์	59	10.1
มหิดล	36	6.1
เกษตรศาสตร์	68	11.6
เชียงใหม่	57	9.7
ขอนแก่น	67	11.4
ศิลปากร	26	4.4
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	27	4.6
บูรพา	46	7.8
สงขลานครินทร์	45	7.7
ทักษิณ	26	4.4
ประสานมิตร	43	7.3
เทคโนโลยีสุรนารี	26	4.4
คณะวิชา :		
วิทยาศาสตร์สุขภาพ (แพทย พยาบาลและสาธารณสุขศาสตร์)	129	22.0
สังคมศาสตร์ (มนุษย์และสังคม , เศรษฐศาสตร์ ,ศึกษาศาสตร์, ครุศาสตร์และนิติศาสตร์)	233	39.8
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วิทยา ศาสตร์ , เทคโนโลยี และวิศวกรรม ศาสตร์)	224	38.2

ตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นตัวแปรที่สังเกตไม่ได้ (unobserved variable) ซึ่งเรียกว่า ตัวแปรแฝง (latent variable) หรือ ตัวแปรโครงสร้าง (construct variable) ใน การศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรแฝงทั้งหมด 5 ตัวแปร ได้แก่ 1. ภูมิหลังของคณบดี (ξ_1) 2. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกคณะวิชา (ξ_2) 3. คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี (η_1) 4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของคณบดี (η_2) และ 5. ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี (η_3)

ส่วนตัวแปรที่สังเกตได้ (observed variable) เป็นตัวแปรที่ใช้เป็นดัชนี วัดตัวแปรแฝง มีดังนี้ คือ ตัวแปร สังเกตได้ภายนอก คือ

1. อายุ (X1)
2. การศึกษา (X2)
3. ประสบการณ์ทางการสอน การวิจัย (X3)
4. ประสบการณ์ทางการบริหาร (X4)
5. ตำแหน่งทางวิชาการ (X5)
6. ทักษะคิดต่อการเป็นผู้นำคณะ (X6)
7. วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน (X7)
8. โครงสร้างของงานในคณะวิชา (X8)
9. เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ (X9)
10. การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (X10)
11. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (X11)

ส่วนตัวแปรสังเกตได้ภายใน คือ

12. คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด (Y1)
13. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ (Y2)
14. คุณลักษณะด้านความสามารถเชิงทักษะ (Y3)
15. พฤติกรรมผู้นำแบบใช้อำนาจบารมี (Y4)
16. พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด (Y5)
17. พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน (Y6)
18. พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Y7)
19. พฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา ชี้นำ ริเริ่มให้มั่นนวัตกรรม (Y8)
20. ความสำเร็จของงานในคณะวิชา (Y9)
21. ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน (Y10)
22. การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ (Y11)
23. คณบดีมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวิชาชีพ (Y12)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากฐานความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนาให้เหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้ ลักษณะของเครื่องมือมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ จำนวน 12 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ แนวคำถามในแบบสัมภาษณ์ มีประเด็นหลักดังนี้ คือ

- 1.1 สภาพปัจจุบัน เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของคณบดี
- 1.2 คุณสมบัตินี้ และภูมิหลังของคณบดี
- 1.3 คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี
- 1.4 พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี
- 1.5 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องต่อความเป็นผู้นำของคณบดี
 - สถานการณ์ภายในคณะวิชา
 - สถานการณ์ภายนอกคณะวิชา
- 1.6 การพิจารณาภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี
- 1.7 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ในแต่ละชุดของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จะประกอบด้วยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การสอน ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งทางวิชาการ สถาบันการศึกษาและคณะวิชาที่ปฏิบัติงาน เป็นข้อความแบบเลือกตอบและเติมคำในช่องว่าง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามลักษณะภูมิหลังของคณบดี เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัตินำไปของผู้ที่เป็นคณบดีสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อความเกี่ยวกับภูมิหลังของคณบดีประกอบด้วย อายุ การศึกษา ประสบการณ์การสอน การวิจัย ประสบการณ์การบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ และทัศนคติต่อการเป็นผู้นำคณะ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวนทั้งหมด 7 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler, 1976) ร่วมกับการใช้แนวคิด ทฤษฎีของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1996) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ประกอบด้วย วุฒิกวาระและความพร้อมของผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงานในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวนทั้งหมด 25 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแนวคิดของ บาสส์และสต็อกคิลล์ (Bass & Stogdill, 1990) และแนวคิดของยูคิ (Yuki, 1998) คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วย คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านความสามารถเชิงทักษะ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวนทั้งหมด 22 ข้อ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้พัฒนา ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ บาสส์และอะโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำแบบใช้อำนาจบารมี พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในคณะวิชา พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา ชี้นำ ริเริ่มให้มีนวัตกรรม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวนทั้งหมด 26 ข้อ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้พัฒนาและปรับปรุงขึ้นจากแนวคิด ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของ Bogue (1994) แบบสอบถามของ มณฑป ไชยชิต (2537) และ ขวลิต หมั่นนุช (2535) ลักษณะข้อคำถามประกอบด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จของงานในคณะวิชา ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการและความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพของคณบดี ลักษณะของข้อคำถามในแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่าง มีจำนวนทั้งหมด 20 ข้อ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ตามขั้นตอนดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ แนวคิดความเป็นผู้นำของ คณบดี คุณสมบัติ บทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 สร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัด ในแต่ละองค์ประกอบ และเขียนข้อคำถาม แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตารางโครงสร้างดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4. แสดงโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ประเด็นหลัก	จำนวน ข้อ(รวม)	ประเด็นย่อย	จำนวนข้อ (ย่อย)	ข้อ ที่
ตอนที่ 2 ภูมิหลัง	7	- อายุ	1	1
		- การศึกษา	1	2
		- ประสบการณ์	3	3-5
		- ตำแหน่งวิชาการ	1	6
		- ทักษะ	1	7
ตอนที่ 3 คุณลักษณะ	22	-สติปัญญา	5	8-12
		-บุคลิกภาพ	9	13-21
เฉพาะ		-ทักษะ	8	22-29
ตอนที่ 4 พฤติกรรมความ เป็นผู้นำ	26	-อำนาจบารมี	4	30-33
		-กำกับดูแล	4	34-37
		-ความสัมพันธ์	5	38-42
		-มีส่วนร่วม	5	43-47
		-นักพัฒนา	8	48-55
ตอนที่ 5 สถานการณ์	25	-วุฒิภาวะ	8	56-63
		-โครงสร้างของงาน	5	64-68
		-เครือข่ายความร่วมมือ	4	69-72
		-การเปลี่ยนแปลง	5	73-77
		-การสนับสนุน	3	78-80
ตอนที่ 6 ภาวะ ความเป็นผู้นำของ คณบดี	20	-ความสำเร็จ	6	81-86
		-ความพึงพอใจ	4	87-90
		-การพัฒนา	5	91-95
		-ความมีชื่อเสียง	5	96-100

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ปรึกษาร่วมพิจารณาก่อน หลังจากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งประกอบด้วยอดีตคณบดี อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานระดับอุดมศึกษา อาจารย์ภาควิชาวิจัยและภาควิชาอุดมศึกษา เพื่อทำการตรวจสอบความเหมาะสม ความครอบคลุมเกี่ยวกับเรื่องที่คุณวิจัยศึกษา ตลอดจนความชัดเจนของการใช้ภาษา จากนั้นผู้วิจัยนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ เพื่อจะได้ข้อความที่เป็นแบบสอบถามที่สามารถนำไปทดลองใช้ได้

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยทำ Pilot study กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน เพื่อพิจารณาถึงความชัดเจน ความเข้าใจในข้อความแต่ละข้อความ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำมาทำการปรับแก้ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน และนำมาวิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค แล้วนำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับที่พร้อมจะนำไปใช้จริง

ตารางที่ 5 แสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย	ค่าความเที่ยง (α)
แบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของคณบดี	0.742
แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ	0.913
แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี	0.921
แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	0.890
แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี	0.801
แบบสอบถามโดยภาพรวม	0.963

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอน ดังนี้

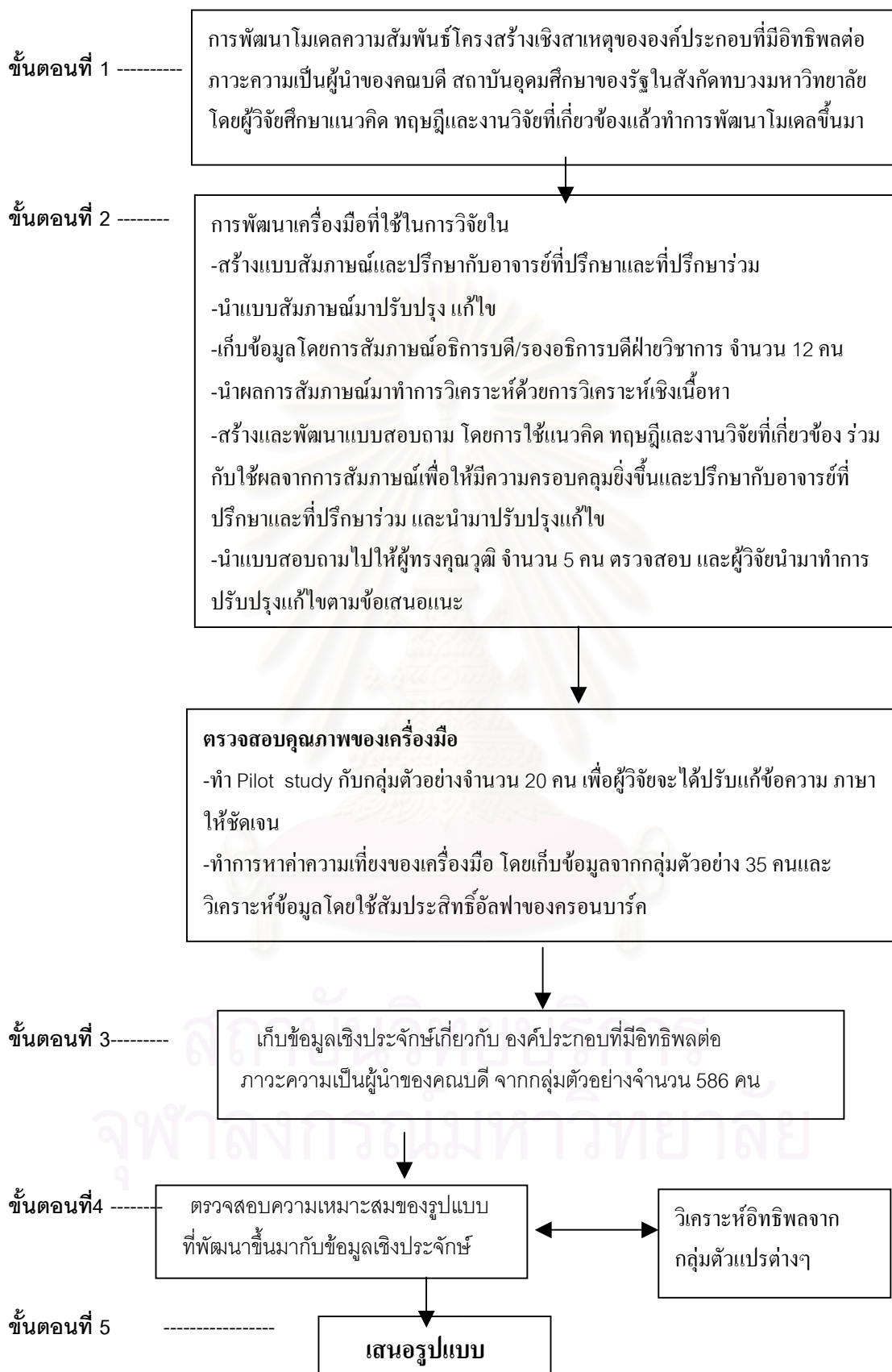
1. ผู้วิจัยได้มีหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์และมีหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัยไปยังคณบดีคณะวิชาต่างๆ ที่ต้องการให้คณบดีและอาจารย์ประจำในคณะวิชาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

2. ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อทำการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 12 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษา โดยในขั้นแรกผู้วิจัยจะติดต่อเป็นการส่วนตัวก่อนอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและประโยชน์ของการวิจัย ตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการวิจัยและเวลาที่ต้องใช้ในการสัมภาษณ์โดยประมาณ เพื่อขอความร่วมมือ พร้อมทั้งมอบเอกสาร ข้อมูลสำหรับเตรียมตัวก่อนสัมภาษณ์และนัดวันที่จะทำการสัมภาษณ์ เมื่อผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ครบทุกคนแล้วก็จะนำข้อมูล คำสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและนำข้อมูลมาประกอบในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามต่อไป

3. ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์โดยนำหนังสือ จากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลและนำแบบสอบถามไปมอบให้แก่สำนักงานเลขานุการคณะต่างๆ ของแต่ละคณะด้วยตนเองเพื่อให้ช่วยดำเนินการแจกแก่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ประจำในคณะวิชานั้นๆ โดยผู้วิจัยระบุระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 4 สัปดาห์ เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ก็ให้ส่งแบบสอบถามมายังผู้วิจัยโดยตรงตามที่อยู่ซึ่งผู้วิจัยได้จำหน่ายซองไว้ให้เรียบร้อยแล้ว ยกเว้นบางสถาบันที่มีอาจารย์ประจำในคณะต่างๆ ซึ่งสนิทสนมกันเป็นส่วนตัวกับผู้วิจัยก็จะเป็นผู้ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลให้โดยตรงจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว

4. ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมาตรวจสอบความเรียบร้อย ครบถ้วน เพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยได้จำนวนแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 600 ชุด จากที่ส่งแบบสอบถามออกไป จำนวน 1000 ชุด คิดเป็นร้อยละ 60 และที่มีการตอบแบบสอบถามครบถ้วนทุกข้อความในแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 586 ชุด ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบสมมติฐานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในครั้งนี้จึงเป็น 586 คน

ภาพที่ 15 แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย



การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้รู้ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและสภาพของตัวแปรต่างๆ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา หาค่าความถี่ ร้อยละ มีชติมเลขคณิตและ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows 7.5

2. วิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์และการถดถอยระหว่างตัวแปร โดยใช้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเป็นตัวแปรตาม และใช้ลักษณะภูมิหลังของคณบดี สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของคณบดี คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีเป็นตัวแปรอิสระ

3. ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL8.10) ประมาณค่าพารามิเตอร์โดยวิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood Estimate) ตามโมเดลที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีตัวแปรที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงทั้งภายในและภายนอก ผลการวิเคราะห์จะเสนอในรูปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ซึ่งค่าสถิติสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square) ดัชนี GFI (Goodness of fit index) ดัชนี AGFI (Adjusted goodness of fit index) โมเดลแสดงเส้นอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม (Direct - Indirect effect) ของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รวมทั้งตารางแสดงถึงอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (Total effect)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย วิเคราะห์และเปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุดังกล่าว โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย จำแนกเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรกเป็นการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สำหรับในส่วนที่สองเป็นการเปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอตามลำดับเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความคิดเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะของการแจกแจงตัวแปรด้วยค่าสถิติพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables)

ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์สมมติฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบขนาด ทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 7 ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความคิดเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยโดยขั้นตอนแรกผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นอธิการบดีจำนวน 4 คน และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ จำนวน 8 คน แบบสัมภาษณ์เป็นแบบปลายเปิด ประเด็นคำถามมี 7 ข้อ (รายละเอียดในภาคผนวก ค.)

ส่วนแหล่งข้อมูลที่สอง เป็นความคิดเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสำรวจจาก คณบดีและอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 20 คน ด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง โดยมีข้อความทั้งสิ้นจำนวน 105 ข้อ (รายละเอียดในภาคผนวก ค.)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในขั้นตอนนี้ มีดังนี้

1. ผลสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ในประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงต่อองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐ

องค์ประกอบ	ลักษณะที่พึงมี
1. ด้านภูมิหลัง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรจบปริญญาเอกโดยเฉพาะคณบดีทางด้านวิทยาศาสตร์ 2. ควรมีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยรองศาสตราจารย์ 3. มีประสบการณ์ในคณะมาก่อน 4. มีความสามารถในการบริหารจัดการ 5. มีวุฒิภาวะทั้งด้านวัยวุฒิและอารมณ์
2. ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	<ol style="list-style-type: none"> 1. วุฒิภาวะและศักยภาพของผู้ร่วมงาน 2. ความสามัคคี ช่วยเหลือกันในคณะวิชา 3. การสนับสนุนจากอาจารย์และหัวหน้าภาควิชา 4. แหล่งทรัพยากรงบประมาณ เครือข่ายความร่วมมือ 5. ขนาดของคณะวิชา/จำนวนคนในคณะวิชา 6. ความชัดเจนในเป้าหมายของคณะวิชา 7. ลักษณะโครงสร้างของงานในคณะวิชา 8. การแข่งขันทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ
3. ด้านคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทันท่วงทีวิชาการและมีความรอบรู้อย่างกว้างในสาขาของตน 2. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความคิดวิจารณ์ญาณ มีเหตุผล 3. มีความกล้าในการคิด การตัดสินใจ 4. ไม่รับงานพิเศษข้างนอกเพื่อส่วนตัวมากเกินไป 5. มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ไว้วางใจได้ 6. มีทักษะในการโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเชื่อถือและปฏิบัติตาม 7. สามารถแสดงให้ผู้ร่วมงานเชื่อได้ว่ามีความซื่อตรง โปร่งใส 8. มีพลังอำนาจสามารถนำคณะวิชาได้ มีทิศทางพัฒนาชัดเจน 9. มีวิสัยทัศน์ มีการมองโอกาสในการแข่งขัน 10. เข้าใจในเชิงธุรกิจ-นโยบาย-รู้วิธีการเจรจาต่อรอง 11. มีการวางตนเหมาะสม 12. มีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการติดต่อประสานงาน สื่อสาร 13. เสียสละ อุทิศตนเอง เวลา มีความรับผิดชอบ 14. มีทักษะในการประชุมการบริหารการอธิบายโดยยึดหลักการ 15. มีความอดทน อดกลั้น ชัยน 16. เป็นตัวแทน เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้ 17. ปรับตัวเองอยู่เสมอ 18. มีความเฉลียวฉลาดหยั่งรู้ต่อสถานการณ์ต่างๆ แก้ปัญหาได้

ตารางที่ 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ลักษณะที่พึงมี
4. ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรแสดงความเป็นผู้นำโดย การชี้แนะ ขยายแนวคิดใหม่ๆ 2. ใช้นวัตกรรม มาพัฒนาคณะ 3. ให้โอกาสผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ศักยภาพทางวิชาการ 4. มีการสร้างและพัฒนาผู้ร่วมงาน 5. ทำงานเป็นทีมในการเตรียมแผนพัฒนาคณะและบุคลากร 6. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อความเห็นพ้อง 7. แสดงความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ เหมาะสมกับกาลเทศะ 8. มอบหมายงานและสนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงาน 9. สร้างผู้นำไปด้วยในขณะทำงาน 10. เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของคณะวิชา 11. ใช้อำนาจความสะอาดดวงหาทรัพยากรเพื่อใช้ในคณะวิชา 12. มีการติดตาม ประเมินผลการทำงานของผู้ร่วมงาน 13. รู้จักการประนีประนอมในบางสถานการณ์ 14. มีการกระจายอำนาจ และกระจายงานตามความเหมาะสม 15. จัดตั้งกลไกการเลือกใช้คนให้เหมาะกับงานทำงานเป็นระบบ 16. มีพฤติกรรมเด็ดขาดแต่นุ่มนวล (มีศิลป์ในการจัดการ) 17. ปกป้องผู้ร่วมงานตามความเหมาะสม 18. ชี้แนะ ชี้แนะ ในเรื่องคุณภาพการจัดการเรียนการสอน 19. สนใจในคุณภาพของนักศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว 20. สร้างชื่อเสียงออกไปภายนอกคณะวิชา และต่างสถาบัน 21. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับศาสตร์คณะวิชาอื่นๆ 22. ไม่ควรไปสังกัดพรรคการเมืองหรือเดินตามหลังนักการเมือง
5. ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถชี้แนะคณะกรรมการประจำคณะได้ 2. มีผลงานใหม่ๆ ออกมาให้ภายนอกคณะวิชายอมรับ 3. สามารถครองคนในคณะให้อยู่กันได้อย่างราบรื่น 4. เป็นที่ยอมรับของคนในคณะวิชา/วิชาชีพที่ประชุมคณะดี 5. ดูแลความแกร่งของคณะวิชาและการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน 6. สามารถสร้างและพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ได้ 7. หาแหล่งทุนวิจัย หาทรัพยากรและเงินเข้าคณะ/มหาวิทยาลัย 8. คุณภาพของคณะวิชาในการสอน วิจัยและบริการวิชาการ 9. สามารถทำงานประสบความสำเร็จ 10. สามารถเสนอแนวคิด แนวปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูง 11. ทำงานได้ตามแผนงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้

2. สรุปผลเบื้องต้นที่ได้จากการสอบถามคณบดีและอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 20 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ในแต่ละองค์ประกอบซึ่งผู้วิจัยได้แสดงเฉพาะข้อความที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 4.00 ขึ้นไป โดยผู้วิจัยจะได้นำไปประกอบกับผลการสัมภาษณ์เพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยต่อไป ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นเบื้องต้นของคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ต่อองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ข้อความ	องค์ประกอบด้าน	ค่าเฉลี่ย	ระดับความเห็น
1. คณบดีควรมีโลกทัศน์กว้าง มองการณ์ไกล	คุณลักษณะเฉพาะ	4.897	มากที่สุด
2. คณบดีควรมีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำคณะ	ภูมิหลัง	4.872	มากที่สุด
3. คณะควรแจ้งนโยบายหลักของคณะต่อผู้ร่วมงาน	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.821	มากที่สุด
4. คณบดีควรมีความคิดเชิงวิเคราะห์และไตร่ตรอง	คุณลักษณะ	4.821	มากที่สุด
5. คณะควรมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลงาน	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.795	มากที่สุด
6. อาจารย์ควรกำหนดเป้าหมายของงานไว้ชัดเจน	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.795	มากที่สุด
7. อาจารย์ควรมีความสามัคคีช่วยเหลือกัน	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.795	มากที่สุด
8. อาจารย์ควรให้ความร่วมมือกับคณบดี	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.769	มากที่สุด
9. คณบดีควรพูดจาติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานชัดเจน	คุณลักษณะเฉพาะ	4.769	มากที่สุด
10. คณบดีควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน	พฤติกรรม	4.744	มากที่สุด
11. คณะควรจัดทำแผนงานด้านต่างๆไว้ล่วงหน้า	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.718	มากที่สุด
12. คณบดีควรแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	คุณลักษณะเฉพาะ	4.718	มากที่สุด
13. คณบดีควรมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส	คุณลักษณะเฉพาะ	4.718	มากที่สุด
14. คณะควรกำหนดความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.692	มากที่สุด
15. คณบดีควรอดทน อดกลั้นต่อปัญหาต่างได้	คุณลักษณะเฉพาะ	4.692	มากที่สุด
16. คณบดีควรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคณะ	พฤติกรรม	4.692	มากที่สุด
17. อาจารย์ควรมีความรู้ ความสามารถในการสอน	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.667	มากที่สุด
18. คณบดีควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	คุณลักษณะเฉพาะ	4.667	มากที่สุด
19. คณบดีควรมีวินัยในการทำงาน รับผิดชอบ	คุณลักษณะเฉพาะ	4.667	มากที่สุด
20. ผู้ร่วมงานควรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.667	มากที่สุด
21. คณบดีควรกระตือรือร้นและมุ่งมั่นต่อการทำงาน	คุณลักษณะเฉพาะ	4.641	มากที่สุด
22. คณบดีควรสร้างทีมงานที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย	พฤติกรรม	4.641	มากที่สุด
23. อาจารย์ควรมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.615	มากที่สุด
24. คณบดีควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	คุณลักษณะเฉพาะ	4.615	มากที่สุด
25. คณบดีควรมีเทคนิคในการบริหารจัดการ	คุณลักษณะเฉพาะ	4.615	มากที่สุด

ตารางที่ 7 ต่อ

ข้อความ	องค์ประกอบด้าน	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
26. คณบดีควรมีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.590	มากที่สุด
27. คณบดีควรมีความมั่นคงทางอารมณ์	คุณลักษณะเฉพาะ	4.590	มากที่สุด
28. คณบดีควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิด	พฤติกรรม	4.590	มากที่สุด
29. อาจารย์ควรตื่นตัวต่องานวิชาการและเทคโนโลยี	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.564	มากที่สุด
30. คณะควรปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสังคม	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.564	มากที่สุด
31. คณะควรผลิตบัณฑิตให้เหมาะกับตลาดแรงงาน	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.564	มากที่สุด
32. คณบดีควรเชื่อมั่นในตนเอง กล้าในสิ่งที่ถูกต้อง	คุณลักษณะเฉพาะ	4.564	มากที่สุด
33. คณบดีควรเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน	พฤติกรรม	4.564	มากที่สุด
34. คณบดีควรทำงานให้ถึงเป้าหมายแม้มีอุปสรรค	พฤติกรรม	4.564	มากที่สุด
35. ผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงาน	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.564	มากที่สุด
36. ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.564	มากที่สุด
37. คณบดีควรมีสติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณดี	คุณลักษณะเฉพาะ	4.538	มากที่สุด
38. คณบดีควรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	คุณลักษณะเฉพาะ	4.538	มากที่สุด
39. คณบดีไม่ควรหยิ่ง อดดีไม่คิดว่าตนสำคัญที่สุด	คุณลักษณะเฉพาะ	4.513	มากที่สุด
40. คณบดีควรใช้หลักการเจรจาต่อรอง	พฤติกรรม	4.513	มากที่สุด
41. คณบดีควรมีแผนเชิงรุกเพื่อเผชิญความท้าทาย	พฤติกรรม	4.513	มากที่สุด
42. ผู้บริหารควรสนับสนุนบุคลากรให้เพียงพอ	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.487	มาก
43. คณบดีควรมีเทคนิคในการประชุมกับผู้ร่วมงาน	คุณลักษณะเฉพาะ	4.487	มาก
44. คณบดีควรมีเทคนิคในการมอบหมายงาน	คุณลักษณะเฉพาะ	4.487	มาก
45. คณบดีควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยี	พฤติกรรม	4.487	มาก
46. คณบดีควรกระตุ้นผู้ร่วมงานตื่นตัวผลิตผลงาน	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.487	มาก
47. คณบดีควรเป็นที่ไว้วางใจได้ในเรื่องงานส่วนตัว	คุณลักษณะเฉพาะ	4.462	มาก
48. คณบดีควรมีความเสียสละ อุทิศเวลาส่วนตัว	คุณลักษณะเฉพาะ	4.462	มาก
49. คณบดีควรมีการโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงาน	พฤติกรรม	4.462	มาก
50. ผู้ร่วมงานมีความศรัทธาและผูกพันกับคณะ	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.462	มาก
51. อาจารย์ไม่ควรมีปัญหาความขัดแย้งกันในคณะ	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.436	มาก
52. คณบดีควรมีสภาพอนามัยแข็งแรง	คุณลักษณะเฉพาะ	4.436	มาก
53. คณบดีควรกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ	พฤติกรรม	4.436	มาก
54. คณบดีควรส่งเสริมผู้ร่วมงานที่ตั้งใจทำงาน	พฤติกรรม	4.436	มาก
55. คณบดีอำนวยความสะดวกในการสร้างงาน	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.436	มาก
56. อาจารย์ควรมีศักยภาพในการทำงานวิชาการ-วิจัย	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.410	มาก
	พฤติกรรม	4.410	มาก
57. คณบดีควรสนับสนุน ด้านทรัพยากร			

ตารางที่ 7 ต่อ

ข้อความ	องค์ประกอบด้าน	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
58.คนบดี้ควรกระตุ้นผู้ร่วมงานให้คิดหลากหลาย	พฤติกรรม	4.385	มาก
59.คนบดี้ควรเป็นแกนนำวิชาการในวิชาชีพของตน	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.385	มาก
60.คนบดี้ตระหนักในความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	พฤติกรรม	4.359	มาก
61.คนบดี้ควรให้โอกาสผู้ร่วมงานที่กระทำผิด	พฤติกรรม	4.359	มาก
62.คนบดี้ควรให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน	พฤติกรรม	4.359	มาก
63.คนบดี้ควรสร้างผู้ร่วมงานให้มีความเป็นผู้นำ	พฤติกรรม	4.333	มาก
64.คนบดี้ควรเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.333	มาก
65.คนบดี้ควรให้การช่วยเหลือเกี่ยวกับทรัพยากร	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.308	มาก
66.คนบดี้ควรร่วมมือกับองค์กรอื่นทั้งภาครัฐ เอกชน	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.308	มาก
67.คนบดี้ควรใส่ใจสวัสดิการ สวัสดิภาพผู้ร่วมงาน	พฤติกรรม	4.308	มาก
68.คนบดี้ควรเป็นที่พึ่งทางวิชาการแก่ผู้ร่วมงาน	พฤติกรรม	4.308	มาก
69.คนบดี้ควรพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.282	มาก
70.คนบดี้ควรส่งเสริมผู้ร่วมงานเผยแพร่ผลงาน	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.282	มาก
71.อาจารย์ควรรับผิดชอบในการบริการแก่สังคม	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.205	มาก
72.คนบดี้ควรดำเนินการได้แม้มีปัญหาการเมือง	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.179	มาก
73.ผู้บริหารควรให้รางวัลคณะที่มีผลงานเด่น	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	4.179	มาก
74.คนบดี้ไม่รับงานพิเศษข้างนอกมากเกินไป	พฤติกรรม	4.179	มาก
75.คนบดี้ควรมีผลงานที่มีความสำเร็จต่อเนื่อง	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.103	มาก
76.คนบดี้ควรมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.077	มาก
77.คนบดี้ควรอยู่แนวหน้าของการชั้นนำเชิงวิชาการ	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.077	มาก
78.คนบดี้ควรมีประสบการณ์ด้านการสอนมาก่อน	ภูมิหลัง	4.051	มาก
79.คนบดี้ควรนำผลงานคุณภาพมาพิจารณาความดี	ประสิทธิภาพผู้นำ	4.051	มาก
80.คนบดี้ควรมีวิทยุติ 35 ปี ขึ้นไป	ภูมิหลัง	4.000	มาก
81.คนบดี้ควรกำกับดูแลการทำงานของผู้ร่วมงาน	พฤติกรรม	4.000	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ความคิดเห็นของคณบดีและอาจารย์ต่อองค์ประกอบของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 ขึ้นไปมีจำนวน 81 ข้อ จากจำนวนข้อความทั้งหมด 105 ข้อ ในจำนวน 81 ข้อนั้น มีรายละเอียดของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ คือ

องค์ประกอบด้านภูมิหลังของความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีระดับคะแนนในระดับมากที่สุด คือการมีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำคณะ รองลงมา มีระดับคะแนนในระดับมากที่สุด คือ คณบดีควรมีประสบการณ์ด้านการสอนมาก่อน และคณบดีควรมีอายุ 35 ปี ขึ้นไป ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีระดับคะแนนในระดับมากที่สุด คือ คณะควรแจ้งนโยบายหลักของคณะต่อผู้ร่วมงาน รองลงมาคือ คณะควรมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลงานอาจารย์ คณะควรกำหนดเป้าหมายของงานไว้ให้ชัดเจน อาจารย์ควรสามัคคีช่วยเหลือกัน อาจารย์ควรให้ความร่วมมือกับคณบดี คณะควรมีแผนงานอย่างมีระบบไว้ล่วงหน้า คณะควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน อาจารย์ควรมีความรู้ความสามารถในการสอน อาจารย์ควรตั้งใจในการพัฒนาตนเอง คณะควรมีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ อาจารย์ควรตื่นตัวต่องานวิชาการและเทคโนโลยี คณะควรปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและคณะควรผลิตบัณฑิตให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดแรงงาน ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม ข้อความที่มีระดับคะแนนในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรสนับสนุนบุคลากรให้เพียงพอ อาจารย์ไม่ควรมีปัญหาความขัดแย้งกันในคณะ อาจารย์ควรมีศักยภาพในการทำงานวิชาการ-วิจัย คณะควรให้การช่วยเหลือเกี่ยวกับทรัพยากร คณะควรร่วมมือกับองค์กรอื่นทั้งภาครัฐ เอกชน อาจารย์ควรรับผิดชอบในการบริการแก่สังคม คณะควรดำเนินการได้แม้มีปัญหาการเมือง ผู้บริหารควรให้รางวัลคณะที่มีผลงานเด่น ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี ที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความมีโลกทัศน์กว้างและมองการณ์ไกล รองลงมาคือ การมีความคิดวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างสมเหตุสมผล ควรพูดจาติดต่อสื่อสารชัดเจน มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส สามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีความอดทน อดกลั้นต่อปัญหาความตึงเครียดได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวินัยและรับผิดชอบต่องาน มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นต่อการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีเทคนิคในการบริหารจัดการ มีความมั่นคงทางอารมณ์ และมีความเชื่อมั่นในตนเองกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง คณบดีควรมีสติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณดี คณบดีควรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง คณบดีไม่ควรหยิ่ง อดดีไม่คิดว่าตนสำคัญที่สุด สำหรับข้อความที่มีระดับคะแนนในระดับมากที่สุด คือ คณบดีควรมีเทคนิคในการประชุมกับผู้ร่วมงาน คณบดีควรมีเทคนิคในการมอบหมายงาน คณบดีควรเป็นที่ไว้วางใจได้ในเรื่องงาน ส่วนตัว คณบดีควรมีความเสียสละ อุทิศเวลาส่วนตัวและ คณบดีควรมีสภาพอนามัยแข็งแรง ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีระดับคะแนนในระดับมากที่สุดได้แก่ การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนางาน ส่งเสริมการสร้างทีมงานในคณะ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น เป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานและพยายามดำเนินให้ถึงเป้าหมายแม้มีอุปสรรคก็ตาม คณบดีควรใช้หลักการเจรจาต่อรอง คณบดีควรมีแผนเชิงรุกเพื่อเผชิญความท้าทายสำหรับข้อความที่มีระดับคะแนนในระดับมากที่สุดคือ คณบดีควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยี คณบดีควรมีการโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงาน คณบดีควรกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ คณบดีควรส่งเสริมผู้ร่วมงานที่ตั้งใจทำงาน คณบดีควรสนับสนุนด้านทรัพยากร คณบดีควรกระตุ้นผู้ร่วมงานให้คิดหลากหลาย คณบดีตระหนักในความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน คณบดีควรให้โอกาสผู้ร่วมงานที่กระทำผิด คณบดีควรให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน คณบดีควรสร้างผู้ร่วมงานให้มีความเป็นผู้นำ คณบดีควรใส่ใจสวัสดิการ สวัสดิภาพผู้ร่วมงาน คณบดีควรเป็นที่พึ่งทางวิชาการแก่ผู้ร่วมงาน คณบดีไม่ควรรับงานพิเศษข้างนอกมากเกินไป และคณบดีควรกำกับดูแลการทำงานของผู้ร่วมงานตามลำดับ

องค์ประกอบด้านภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดีที่มีระดับคะแนนในระดับมากที่สุดได้แก่ ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รองลงมา คือ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาเป็นที่พึงพอใจทั้งจากหน่วยงานและสังคม คณบดีอำนวยความสะดวกในการสร้างงาน สำหรับข้อความที่มีระดับคะแนนในระดับมากที่สุดคือ คณบดีควรกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตื่นตัวในการผลิตผลงานวิชาการ ผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงาน อาจารย์ทำบทบาทที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเต็มศักยภาพ ผู้ร่วมงานมีความศรัทธาและผูกพันกับคณะ คณบดีอำนวยความสะดวกในการสร้างงานวิชาการ คณะควรเป็นแกนนำวิชาการในวิชาชีพของตน คณบดีควรเปลี่ยนวิกฤติในคณะให้เป็นโอกาสเพื่อการพัฒนา คณะควรพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน คณบดีควรส่งเสริมผู้ร่วมงานเผยแพร่ผลงาน คณบดีควรมีผลงานที่มีความสำเร็จต่อเนื่อง คณบดีควรมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ คณบดีควรอยู่ในแนวหน้าของการชี้แนะเชิงวิชาการและคณบดีควรนำผลงานคุณภาพมาพิจารณาความดีความชอบด้วยตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะการแจกแจงตัวแปรด้วยค่าสถิติพื้นฐาน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือคณบดีและอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยจำนวน 586 คน โดยที่ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ประสบการณ์การสอน วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน คณะวิชา และสถาบันที่ปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	290	49.5
หญิง	296	50.5
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	43	7.3
30-40 ปี	147	25.1
41-50 ปี	234	39.9
มากกว่า 50 ปี	162	27.7
3. ประสบการณ์สอน		
น้อยกว่า 10 ปี	190	32.4
10-20 ปี	147	25.1
21-30 ปี	195	33.3
มากกว่า 30 ปี	54	9.2
4. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	20	3.4
ปริญญาโท	303	51.7
ปริญญาเอก	263	44.9
5. ตำแหน่งทางวิชาการ		
ศาสตราจารย์	8	1.4
รองศาสตราจารย์	146	24.9
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	191	32.6
อาจารย์	241	41.1
6. ดำรงตำแหน่ง		
คณบดี	38	6.5
รอง/ผู้ช่วยคณบดี	144	24.6
หัวหน้าภาค	167	28.5
อาจารย์ประจำ	237	40.4

ตารางที่ 8 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
7. ปฏิบัติงานคณะ		
พยาบาลศาสตร์	76	13.0
แพทยศาสตร์	25	4.3
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	82	14.0
สาธารณสุขศาสตร์	28	4.8
เศรษฐศาสตร์	54	9.2
การศึกษา/ครุศาสตร์	92	15.7
วิทยาศาสตร์	88	15.0
เทคโนโลยี	42	7.2
วิศวกรรมศาสตร์	94	16.0
นิติศาสตร์	5	0.9
8. สถาบันการศึกษา		
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	60	10.2
ธรรมศาสตร์	59	10.1
มหิดล	36	6.1
เกษตรศาสตร์	68	11.6
เชียงใหม่	57	9.7
ขอนแก่น	67	11.4
ศิลปากร	26	4.4
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	27	4.8
บูรพา	46	7.8
สงขลานครินทร์	45	7.7
ทักษิณ	26	4.4
ประสานมิตร	43	7.3
เทคโนโลยีสุรนารี	26	4.4

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมีจำนวน 586 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 296 คน หรือร้อยละ 50.5 เป็นเพศชายจำนวน 290 คน หรือร้อยละ 49.5 ซึ่งมีความใกล้เคียงกัน กลุ่มอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือจำนวน 234 คน หรือร้อยละ 39.9 รองลงมา คือกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี มีจำนวน 162 คน หรือร้อยละ 27.7

จำนวนกลุ่มตัวอย่างเมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การสอน วุฒิกการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การสอน 21-30 ปี จำนวนมากที่สุด 195 คน หรือร้อยละ 33.3 รองลงมา มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 190 หรือร้อยละ 32.4 เมื่อพิจารณาวุฒิกการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 303 คน หรือร้อยละ 51.7 รองลงมา ระดับปริญญาเอก จำนวน 263 คน หรือร้อยละ 44.9 ส่วนตำแหน่งทางวิชาการพบว่า เป็นอาจารย์มากที่สุด จำนวน 241 คน หรือร้อยละ 41.1 รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 191 คน หรือร้อยละ 32.6 มีตำแหน่งศาสตราจารย์เพียงส่วนน้อยคือ 8 คน หรือร้อยละ 1.4

จำนวนกลุ่มตัวอย่างเมื่อพิจารณาตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน คณะวิชาและสถาบันที่ปฏิบัติงาน พบว่า ตำแหน่งอาจารย์มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 237 คน หรือ ร้อยละ 40.4 รองลงมาคือหัวหน้าภาควิชา จำนวน 167 คน หรือร้อยละ 28.5 กลุ่มตัวอย่างได้จากคณะวิชาต่างๆ ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ ดังนี้ คือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มีจำนวนมากที่สุด รองลงมา คือ คณะศึกษาศาสตร์ ครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์และคณะพยาบาลศาสตร์ จำนวน 94 92 88 82 และ 76 ตามลำดับ หรือ ร้อยละ 16.0 15.7 15.0 14.0 และ 13.0 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างเป็นคณาบดีและอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ คือ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวนมากที่สุด 68 คน หรือ ร้อยละ 11.6 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 67 คน หรือ ร้อยละ 11.4 นอกจากนี้ก็เป็นกลุ่มตัวอย่างจาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยทักษิณและมหาวิทยาลัยศิลปากร ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้น

เกี่ยวกับลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการตรวจสอบโมเดลสมมติฐานจากกลุ่มตัวอย่าง แสดงด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวน (Coefficient Variance) โดยจะนำเสนอผลของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิต (X) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) ค่าความเบ้(Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวน (Coefficient of Variance) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการตรวจสอบโมเดลสมมติฐานจากกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร	X	SD	Skewness	Kurtosis	CV(%)
อายุ (AGE)	3.930	1.489	-0.976	0.061	29.24
การศึกษา (EDUCATE)	3.867	1.141	-0.783	-0.271	29.51
ประสบการณ์การสอน การวิจัย (EXPE)	4.819	0.638	-2.048	4.534	6.95
ประสบการณ์การบริหาร (ADMIN)	4.353	0.757	-0.460	-0.626	18.08
ตำแหน่งทางวิชาการ (ACAPO)	3.649	1.156	-1.303	1.882	31.68
ทัศนคติต่อการเป็นผู้นำ (ATTITUDE)	4.869	0.372	-2.862	7.949	7.64
วุฒิภาวะผู้ร่วมงาน (MATURE)	4.597	0.435	-1.199	1.571	9.46
โครงสร้างของงานในคณะ (STRUCT)	4.711	0.445	-1.617	2.745	9.45
เครือข่ายความร่วมมือ (NETWORK)	4.525	0.529	-0.949	0.870	11.69
การเปลี่ยนแปลง (CHANGE)	4.413	0.561	-0.579	-0.153	12.98
การสนับสนุนจากผู้บริหาร (SUPPORT)	4.563	0.562	-1.241	1.107	12.32
สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด (INTEL)	4.857	0.338	-1.212	1.141	7.20
บุคลิกภาพ (PERSON)	4.703	0.317	-1.326	1.254	6.70
ความสามารถเชิงทักษะ (ABILITY)	4.725	0.378	-0.781	0.130	8.26
พฤติกรรมผู้นำแบบมีบารมี (CHAR)	4.419	0.482	-0.573	0.004	10.92
พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม (CONTROL)	4.364	0.511	-0.559	-0.076	11.71
พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นสัมพันธภาพ (RELA)	4.353	0.507	-0.905	1.209	11.32
พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PARTI)	4.628	0.392	-1.333	1.592	8.34
พฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา (DEVEL)	4.563	0.441	-0.713	0.415	9.93
ความสำเร็จของงานในคณะ (ACHIEV)	4.606	0.467	-1.233	1.306	10.15
ความพึงพอใจในงาน (SATIFY)	4.573	0.486	-0.990	0.249	10.63
การพัฒนาด้านวิชาการแก่ผู้ร่วมงาน (DEACA)	4.599	0.468	-1.002	0.285	10.18
ความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ (WELL)	4.270	0.626	-0.776	0.638	14.66

หมายเหตุ ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1.00 และมีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5.00

จากตารางที่ 9 ตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละองค์ประกอบจะมีคะแนนต่ำสุด 1 คะแนน และคะแนนสูงสุด 5 คะแนน จากผลการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตก่อนข้างสูงคือสูงกว่า 4.00 ยกเว้น ตัวแปรอายุ การศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.930 3.867 และ 3.649 ตามลำดับ สำหรับค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับทัศนคติต่อความเป็นผู้นำคณะวิชามีค่าสูงสุด คือ 4.869 รองลงมา คือ ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสบการณ์เกี่ยวกับการสอนการวิจัยของคณบดี คือ 4.819 โดยตัวแปรที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4.500 มีจำนวนทั้งสิ้น 13 ตัวแปรได้แก่ ทัศนคติต่อการเป็นผู้นำของคณบดี สถิติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ประสบการณ์การสอน การวิจัย ความสามารถเชิงทักษะ โครงสร้างของงานในคณะ บุคลิกภาพ พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ความสำเร็จของงานในคณะ การพัฒนาด้านวิชาการแก่ผู้ร่วมงาน วุฒิภาวะของผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในงาน การสนับสนุนจากผู้บริหารและเครือข่ายความร่วมมือซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.869 , 4.857 , 4.819 , 4.725 , 4.711 , 4.703 , 4.628 , 4.606 , 4.599 , 4.597 , 4.573 , 4.563 และ 4.525 ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบค่าการกระจายของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 23 ตัวแปร โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย คือ ค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวนพบว่า การมีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยรองศาสตราจารย์ มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายมากที่สุด (CV = 31.68 %) รองลงมาคือ การศึกษาอย่างน้อยปริญญาเอก (CV=29.51%) อายุอย่างน้อย 35 ปี (CV =29.24 %) ตามลำดับ ส่วนบุคลิกภาพของคณบดีมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายต่ำสุด (CV = 6.70 %)

ลักษณะการแจกแจงตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด พิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโค้ง (Kurtosis) พบว่าค่าความเบ้ของตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าเข้าใกล้ 0 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีการแจกแจงปกติ

เมื่อพิจารณาจากภาคผนวก จ เกี่ยวกับค่าเฉลี่ยตามรายชื่อจากจำนวนข้อคำถามในแบบสอบถามการวิจัยทั้ง 100 ข้อ ของตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีดังนี้ คือ

องค์ประกอบด้านภูมิหลัง พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณบดีมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะวิชา ($X = 4.869$) รองลงมาคือ คณบดีควรมีประสบการณ์ด้านการสอนในสถาบันอุดมศึกษามาก่อน ($X = 4.831$) ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของคณบดี ในด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาดนั้นพบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณบดีมีโลกทัศน์กว้างและมองการณ์ไกลที่จะพัฒนาคณะ รองลงมาคือ คณบดีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนการทำงาน ($X = 4.927$ และ 4.877) ตามลำดับ สำหรับในด้านบุคลิกภาพของคณบดี พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คณบดีสามารถแสดงให้ผู้ร่วมงานเชื่อได้ว่ามีความซื่อสัตย์และโปร่งใส รองลงมาคือ คณบดีมีความจริงจังและมุ่งมั่นต่อการทำงาน ($X = 4.869$ และ 4.850) ตามลำดับ ส่วนลักษณะทางด้านความสามารถเชิงทักษะ พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณบดีสามารถพูดจา ติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้ชัดเจน รองลงมาคือ คณบดีมีเทคนิคในการบริหารจัดการกับผู้ร่วมงานในคณะได้ ($X = 4.763$ และ 4.749)ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีแบบต่างๆ จะเห็นว่าในด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมีอำนาจจรรยาบรรณนั้น ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณบดีปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีจึงเป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงาน รองลงมาคือ คณบดีมีการโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้เชื่อถือและปฏิบัติตาม ($X = 4.747$ และ 4.536) ตามลำดับ สำหรับด้านพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการกำกับดูแล พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณบดีมีการใช้อำนาจการตัดสินใจภายในคณะด้วยความรอบคอบ รองลงมา คือ คณบดีไม่ควรใช้วิธีสั่งการมากเกินไปในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ($X = 4.577$ และ 4.398) ตามลำดับ สำหรับด้านพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณบดีให้ความใส่ใจในเรื่องสวัสดิการและสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน รองลงมาคือ คณบดีมีความเป็นกันเองและเป็นกัลยาณมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน ($X = 4.727$ และ 4.445) ตามลำดับ สำหรับด้านพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณบดีเอื้ออำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรเพื่อใช้ในคณะเป็นอย่างดี รองลงมา คือ คณบดีเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารคณะ และคณบดีมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ($X = 4.790$ และ 4.602) ตามลำดับ ส่วนด้านพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนานั้น พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณบดีส่งเสริม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่ตั้งใจและรับผิดชอบในภาระงานและคณบดีไม่ควรรับงานพิเศษข้างนอกมากเกินไปเพราะจะไม่มีเวลาพัฒนาคณะ รองลงมาคือ คณบดีชี้แนะและให้แนวทางการทำงานแก่ผู้ร่วมงานให้ทำงานได้ดีขึ้น ($X = 4.708$ และ 4.684)ตามลำดับ

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เมื่อพิจารณาจากด้านวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อาจารย์มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน รองลงมา คือ อาจารย์มีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ($X = 4.712$ และ 4.681) ตามลำดับ สำหรับด้านโครงสร้างของงานในคณะวิชา พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะมีการกำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน รองลงมาคือ คณะมีการจัดทำแผนงานด้านต่างๆ อย่างมีระบบไว้ล่วงหน้าและปฏิบัติได้จริง ($X = 4.788$ และ 4.716) ตามลำดับ สำหรับด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกคณะนั้น พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะมีเครือข่ายทางวิชาการกับหน่วยงานระดับชาติและนานาชาติ รองลงมาคือ คณะร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศในการขอสนับสนุนเรื่องเงินทุนเพื่อการวิจัยและการพัฒนาคณะ ($X = 4.594$ และ 4.563) ตามลำดับ สำหรับด้านการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองนั้น พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะควรปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม รองลงมาคือ คณะควรผลิตบัณฑิตให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดแรงงาน ($X = 4.608$ และ 4.492) ตามลำดับ ส่วนด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารระดับสูงจัดสรรงบประมาณตามเหตุผลสมควรให้แก่คณะ รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงให้การชี้แนะ สนับสนุนการทำงานแก่คณะเป็นอย่างดี ($X = 4.645$ และ 4.553) ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี เมื่อพิจารณาจากด้านความสำเร็จของงานในคณะ พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อาจารย์ทำบทบาทในภารกิจที่ตนรับผิดชอบอย่างเต็มศักยภาพ รองลงมาคือ หัวหน้าภาควิชาควรร่วมคิด ร่วมวางแผนกับคณบดีเพื่อพัฒนางานในคณะ ($X = 4.713$ และ 4.693) ตามลำดับ สำหรับด้านความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ร่วมงานควรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานภายในคณะ รองลงมาคือ ผู้ร่วมงานควรมีความสุขกับการทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น ($X = 4.696$ และ 4.686) ตามลำดับ สำหรับด้านการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการและงานวิจัย นั้น พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณบดีควรกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตื่นตัวต่อการผลิตผลงานวิชาการและงานวิจัย รองลงมาคือ คณบดีควรอำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์งานวิชาการแก่ผู้ร่วมงาน ($X = 4.652$ และ 4.640) ตามลำดับ ส่วนด้านความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพของคณบดี พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณบดีควรเปลี่ยนวิกฤตต่างๆ ในคณะให้เป็นโอกาสในการพัฒนาได้ รองลงมาคือ คณบดีควรมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในองค์กรวิชาชีพและในระดับสถาบัน ($X = 4.522$ และ 4.338) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีในการนำเสนอครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่างๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

BACK	แทน	ภูมิหลังของคณบดี	
SITU	แทน	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	
TRAIT	แทน	คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำคณบดี	
BEHAV	แทน	พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี	
LEAD	แทน	ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี	
AGE	แทน	อายุ (X1)	
EDUCATE	แทน	ระดับการศึกษา (X2)	
EXPE	แทน	ประสบการณ์การสอน การวิจัย (X3)	
ADMIN	แทน	ประสบการณ์การบริหาร (X4)	
ACAPO	แทน	ตำแหน่งทางวิชาการ (X5)	
ATTITUDE	แทน	ทัศนคติต่อการเป็นผู้นำคณะ (X6)	
MATURE	แทน	วุฒิภาวะของผู้ร่วมงาน (X7)	
STRUCT	แทน	โครงสร้างของงานในคณะ (X8)	
NETWORK	แทน	เครือข่ายความร่วมมือ (X9)	
CHANGE	แทน	การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง (X10)	
SUPPORT	แทน	การสนับสนุนจากผู้บริหาร (X3)	
INTEL	แทน	สติปัญญา ความเฉลียวฉลาดของคณบดี (Y1)	
PERSON	แทน	บุคลิกภาพของคณบดี (Y2)	
ABILITY	แทน	ความสามารถเชิงทักษะของคณบดี (Y3)	
CHAR	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบมีอำนาจ บารมี (Y4)	
CONTROL	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม กำกับ ดูแล (Y5)	
RELA	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน (Y6)	
PARTI	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Y7)	
DEVEL	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา (Y8)	
ACHIEV	แทน	ความสำเร็จของงานในคณะ (Y9)	
SATIFY	แทน	ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน (Y10)	
DEACA	แทน	การพัฒนาด้านวิชาการแก่ผู้ร่วมงาน (Y11)	
WELL	แทน	ความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของคณบดี (Y12)	

จากตารางที่ 10 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบความสัมพันธ์สมมติฐานของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 โดยที่ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวของตัวแปรแฝงภายในมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.355-0.897

ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเชิงบวกสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงทักษะกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบมีอำนาจบารมี ซึ่งมีค่า $r = 0.897$ รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการเป็นผู้นำคณะกับประสบการณ์การสอน การวิจัย ซึ่งมีค่า $r = 0.762$

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ประกอบด้วยตัวแปร ความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการและความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพ พบว่า ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.355-0.563 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี ประกอบด้วยตัวแปร สติปัญญาความเฉลียวฉลาด บุคลิกภาพ และความสามารถเชิงทักษะ พบว่า ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวของตัวแปรแฝงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีด้วย

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี ประกอบด้วยตัวแปร พฤติกรรมผู้นำแบบมีอำนาจบารมี แบบควบคุมดูแลใกล้ชิด แบบเน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน แบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบนักพัฒนา พบว่า ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวของตัวแปรแฝงคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี

ลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรภายนอกสังเกตได้พบว่า ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรสังเกตได้ภายในอื่นๆ โดยเฉพาะวุฒิภาวะของผู้ร่วมงาน (MATUR) มีค่ามากที่สุด รองลงมาคือโครงสร้างของงานในคณะ (STRUCT) เครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอื่นๆ (NETWORK) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (SUPPORT) และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง (CHANGE)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แยกตามองค์ประกอบสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายนอกและตัวแปรสังเกตได้ภายใน

องค์ประกอบ	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	องค์ประกอบ	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
1. คุณลักษณะเฉพาะ	สติปัญญา	0.536	4. ภูมิหลัง	อายุ	0.015
	บุคลิกภาพ	0.712		การศึกษา	0.045
	ความสามารถ	0.774		ประสบการณ์สอน	0.569
2. พฤติกรรม	บารมี	0.634	5. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	ประสบการณ์	
	ควบคุม	0.542		บริหาร	0.216
	สัมพันธ์ภาพ	0.546		ตำแหน่งวิชาการ	0.105
	มีส่วนร่วม	0.684		ทัศนคติ	0.194
3. ภาวะความเป็นผู้นำ	พัฒนา	0.676	5. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	วุฒิภาวะ	0.706
	ความสำเร็จ	0.722		โครงสร้างของงาน	0.565
	ความพึงพอใจ	0.628		เครือข่าย	0.590
	พัฒนาผู้ร่วมงาน	0.606		การเปลี่ยนแปลง	0.422
	มีชื่อเสียง	0.455		การสนับสนุน	0.473

จากตารางที่ 11 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์แยกตามองค์ประกอบสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายนอกและตัวแปรสังเกตได้ภายใน พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ตัวแปรด้านความสามารถเชิงทักษะของคนบดี ($r = 0.774$) รองลงมาคือ ตัวแปรด้านความสำเร็จของงานในคณะ ($r = 0.722$) จากการพิจารณาแยกตามองค์ประกอบเป็นรายด้าน พบว่ามีดังนี้คือ

องค์ประกอบด้านภูมิหลัง พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ตัวแปรด้านประสบการณ์การสอนและการวิจัยของคนบดี ($r = 0.569$) รองลงมาคือ ประสบการณ์ทางการบริหารมาก่อน ($r = 0.216$)

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ตัวแปรด้านวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน ($r = 0.706$) รองลงมาคือ ตัวแปรด้านการมีเครือข่ายกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ($r = 0.590$)

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ตัวแปรด้านความสามารถเชิงทักษะของคณบดี ($r = 0.774$) รองลงมาคือ ตัวแปรด้านบุคลิกภาพของคณบดี ($r = 0.718$)

องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม ($r = 0.684$) รองลงมาคือ ตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา ($r = 0.678$)

องค์ประกอบด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ตัวแปรด้านความสำเร็จของงานในคณะ ($r = 0.722$) รองลงมาคือ ตัวแปรด้านความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน ($r = 0.628$)

สรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวในแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์ประกอบนั้น และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ตัวแปรด้านความสามารถเชิงทักษะของคณบดี ($r = 0.774$) ขององค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี รองลงมาคือ ตัวแปรด้านความสำเร็จของงานในคณะ ($r = 0.722$) ขององค์ประกอบด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบความตรงของรูปแบบการวัดตัวแปรภายนอกกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันรูปแบบการวัดตัวแปรภายนอก ตามที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า ตัวแปรแฝงด้านภูมิหลังของคณบดี ประเมินได้จากตัวแปร อายุ (X1) การศึกษา (X2) ประสบการณ์ในการสอน การวิจัย (X3) ประสบการณ์ในการบริหาร (X4) ตำแหน่งทางวิชาการ (X5) และทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ (X6) สำหรับตัวแปรแฝงด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ประเมินได้จากจากตัวแปร วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน (X7) โครงสร้างงานในคณะ (X8) เครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอื่น (X9) การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจการเมืองและสังคม (X10) และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (X11) จากการวิเคราะห์หองค์ประกอบแบบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยการใช้โปรแกรม LISREL 8.10 ในการวิเคราะห์ปรากฏผลการวิเคราะห์ยืนยันรูปแบบการวัดตัวแปรภายนอก ดัง ตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการตรวจสอบความตรงของรูปแบบการวัดตัวแปรภายนอกกับข้อมูลเชิงประจักษ์

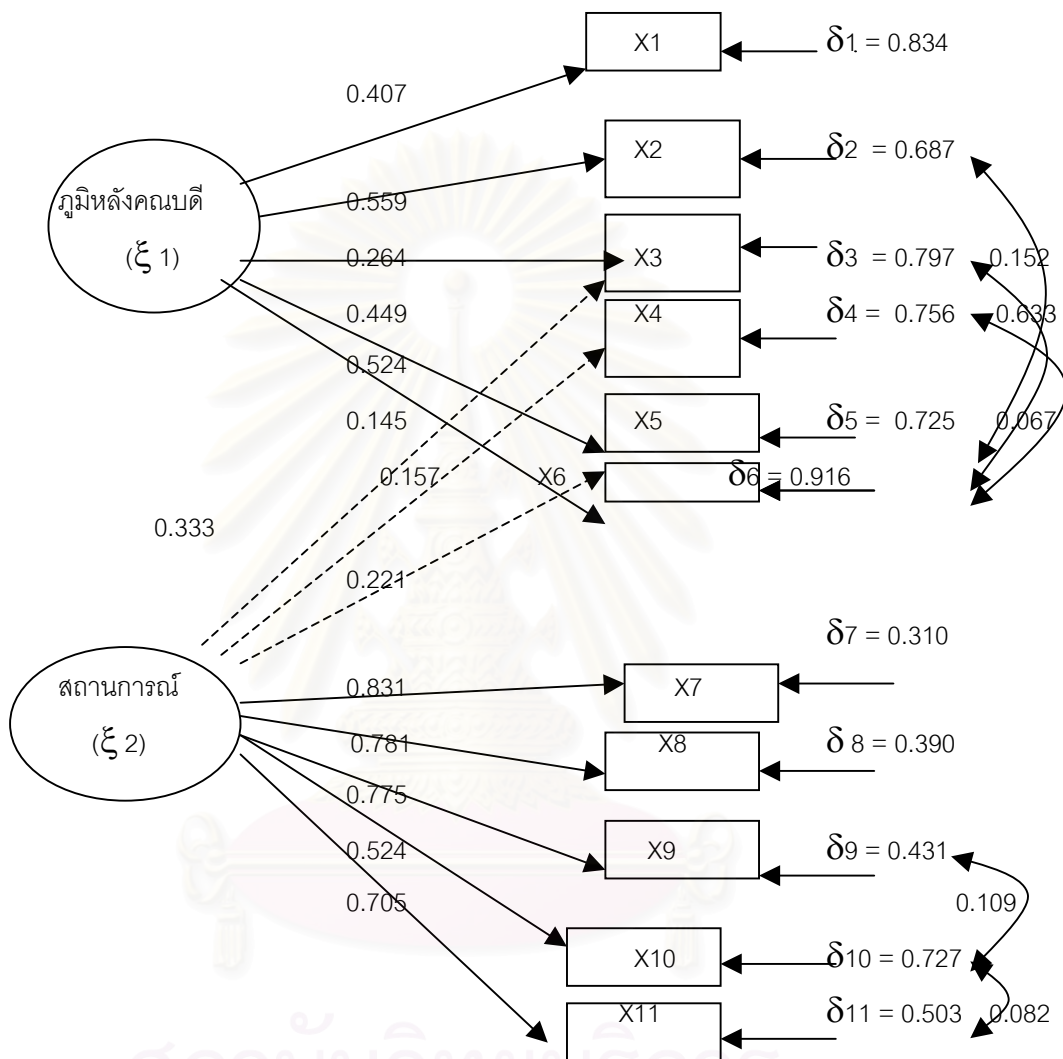
ตัวแปร	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ						R-SQUARE	เมทริกซ์ สปส.คะแนน	
	BACK			SITU				องค์ประกอบ	
	สปส.	SE	t	สปส.	SE	t		BACK	SITU
X1	.407	.057	7.156	-	-	-	.166	.214	-.003
X2	.559	.069	8.084	-	-	-	.313	.300	-.004
X3	.264	.054	4.941	.333	.044	7.169	.203	.232	-.069
X4	.449	.060	7.472	.157	.046	3.426	.244	.269	-.027
X5	.524	.069	7.602	-	-	-	.275	.254	-.003
X6	.145	.057	2.547	.221	.044	4.975	.079	-.112	-.018
X7	-	-	-	.831	.361	23.039	.690	-.014	.364
X8	-	-	-	.781	.370	21.141	.610	-.011	.272
X9	-	-	-	.755	.037	20.149	.569	-.009	.227
X10	-	-	-	.524	.420	12.353	.274	-.002	.043
X11	-	-	-	.705	.038	18.394	.497	-.007	.183
COR. (BACK , SITU) = 0.127 , SE = 0.065 , t = 1.962							GFI = 0.990		
Chi-Square goodness of fit = 33.345 , df = 35 p = 0.32							AGFI = 0.981		

จากตารางที่ 12 พบว่า ผลจากการวิเคราะห์ยืนยันรูปแบบการวัดตัวแปรภายนอกของรูปแบบภาวะ
 ความเป็นผู้นำของคณบดี จากดัชนีวัดความกลมกลืนของรูปแบบการวัดจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
 586 คน พบว่า ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 33.345 ระดับความเป็นอิสระเท่ากับ 35 P มีค่าเท่ากับ 0.32 จากค่า
 สถิติดังกล่าวบ่งบอกว่าการยอมรับสมมติฐานหลักและบ่งชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการวัดตัวแปรภายนอกมีความ
 กลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และในขณะเดียวกันเมื่อพิจารณา จากค่าดัชนี GFI และ AGFI ก็พบว่ามีความ
 ถึง 0.990 และ 0.981 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสูงมากและเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่า รูปแบบการวัดตัวแปรภายนอกมี
 ความกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก

สรุปได้ว่า จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการวัดตัวแปรภายนอกที่กำหนดในสมมติ
 ฐานการวิจัยไว้เป็นรูปแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้คือ
 อายุ การศึกษา ประสบการณ์การสอน การวิจัย ประสบการณ์ในการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ ทัศนคติที่ดีต่อ
 การเป็นผู้นำคณะ วุฒิภาวะของผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงานในคณะ เครือข่ายความร่วมมือ การเปลี่ยนแปลง
 ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ดังนั้น จึงเป็นการยืนยันได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ดัง
 กล่าวของตัวแปรแฝงภายนอกทุกตัวของรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมีความเหมาะสมเป็นอย่างดี
 สำหรับการศึกษาในครั้งนี้

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 16 รูปแบบการวัดตัวแปรภายนอกที่ได้จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

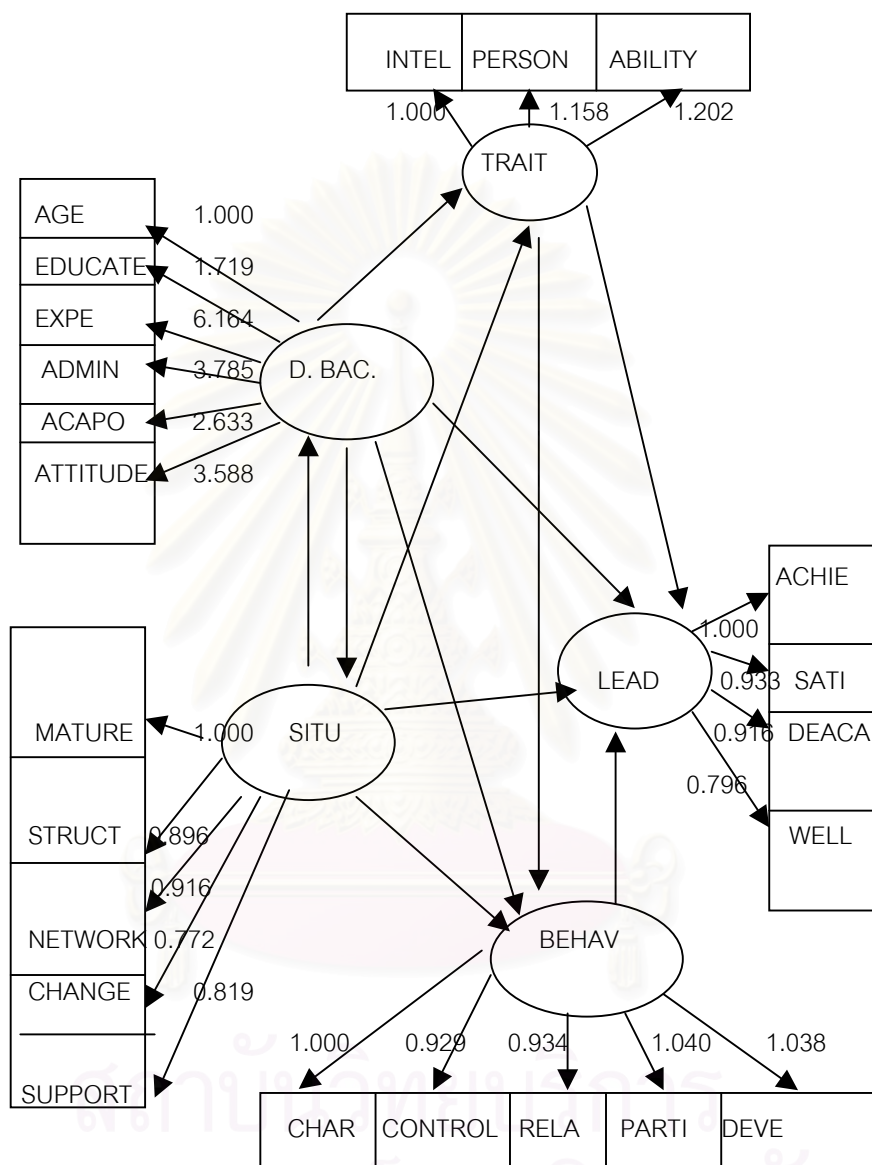
ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยได้ทำตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรมลิสเรลเวอร์ชัน 8.10 รูปแบบสมมติฐานการวิจัยหลังจากที่ผู้วิจัยได้ปรับค่าทางสถิติจากผลการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรลพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่เป็นสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้จากการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังภาพที่ 17



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็น ผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากภาพที่ 17 เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

องค์ประกอบด้านภูมิหลัง พบว่า ประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงสุด รองลงมา คือ ประสบการณ์ด้านการบริหารและทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ ($r = 6.164, 3.785$ และ 3.588) ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง พบว่า วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงสุด รองลงมา คือ การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ และโครงสร้างของงานที่ชัดเจนในคณะ ($r = 1.000, 0.916$ และ 0.896) ตามลำดับ

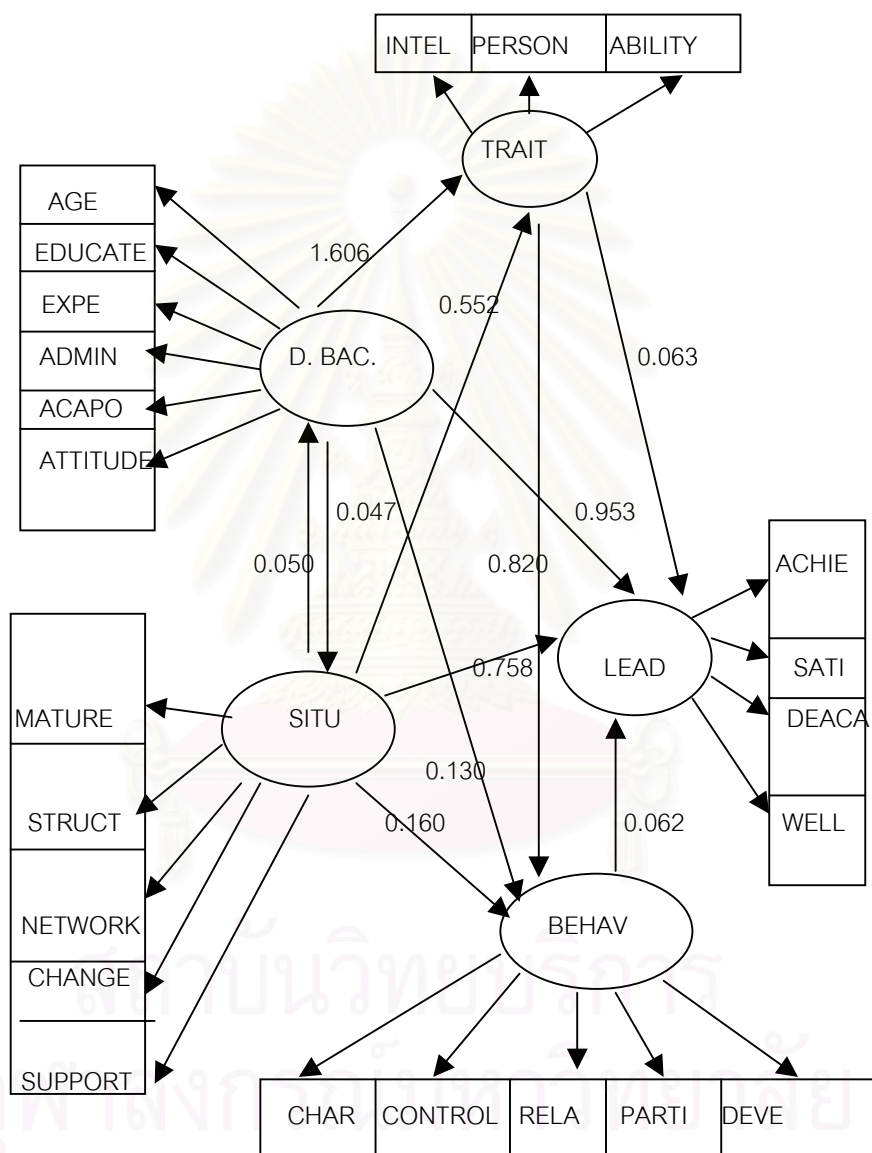
องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี พบว่า ความสามารถเชิงทักษะต่างๆ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงสุด รองลงมา คือ บุคลิกภาพของคณบดี และสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดของคณบดี ($r = 1.202, 1.158$ และ 1.000) ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงสุด รองลงมา คือ พฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา และพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นอำนาจบารมี ($r = 1.040, 1.038$ และ 1.000) ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี พบว่า ความสำเร็จในงานของคณะมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงสุด รองลงมา คือ ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงานและการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ ($r = 1.000, 0.933$ และ 0.916) ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ภูมิหลังของคณบดีที่มีความสำคัญคือ การที่คณบดีมีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย ประสบการณ์ด้านการบริหารและมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ สำหรับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องที่มีความสำคัญคือ วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ และมีโครงสร้างของงานที่ชัดเจนในคณะ สำหรับคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีความสำคัญ คือ ความสามารถเชิงทักษะต่างๆ บุคลิกภาพของคณบดี และสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดของคณบดี สำหรับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีความสำคัญคือ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนาและพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นอำนาจบารมี สำหรับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีความสำคัญคือ ความสำเร็จในงานของคณะ ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงานและการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ

ภาพที่ 18 แสดงขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรแฝงและระหว่างตัวแปรแฝงต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ



จากภาพที่ 18 เมื่อพิจารณาจากเส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี มี 4 ตัวแปร โดยมีภูมิลักษณ์ของคณบดี สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี สำหรับภูมิลักษณ์ของคณบดีที่มีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด รองลงมาคือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.953, 0.758 ตามลำดับ แสดงว่าภูมิลักษณ์ของคณบดีและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เป็นสาเหตุทางตรงให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้นได้มากที่สุด นั่นคือภูมิลักษณ์และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องถ้ายิ่งมีมากจะส่งผลให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง

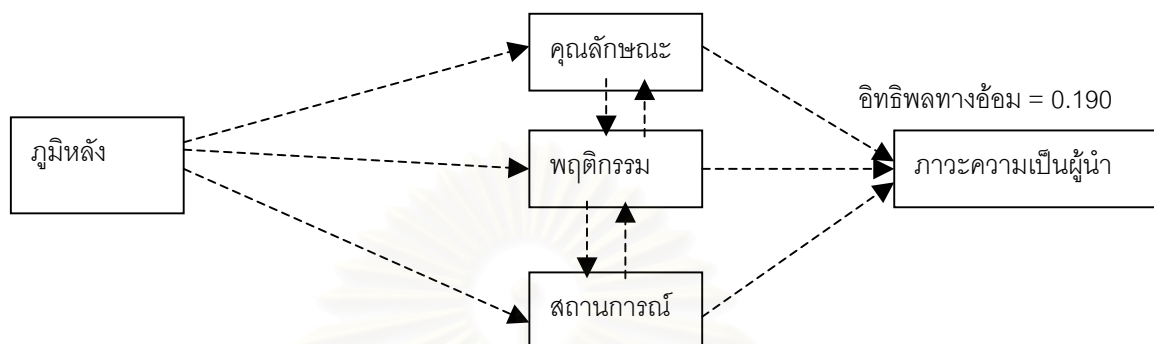
ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี มี 3 ตัวแปรคือ คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและภูมิลักษณ์ของคณบดี โดยคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด รองลงมาคือด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง (0.820 และ 0.160) ตามลำดับ แสดงว่าถ้าองค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้นจะมีผลต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้นได้เป็นอย่างมาก

ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี มี 2 ตัวแปร คือ ภูมิลักษณ์ของคณบดีและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และเป็นอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี มีค่า 1.606 และ 0.552 ตามลำดับ แสดงว่า ภูมิลักษณ์ของคณบดีจะส่งผลให้คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้นมากที่สุด รองลงมาคือ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

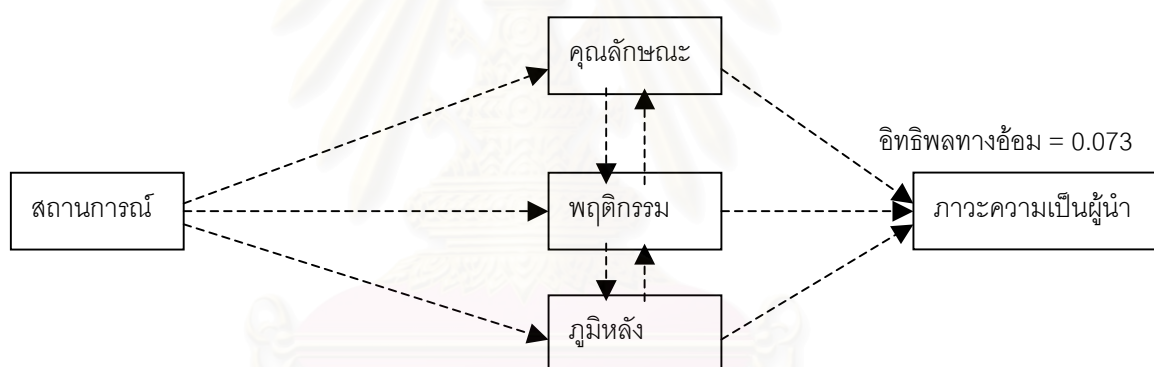
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 19 แสดงขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

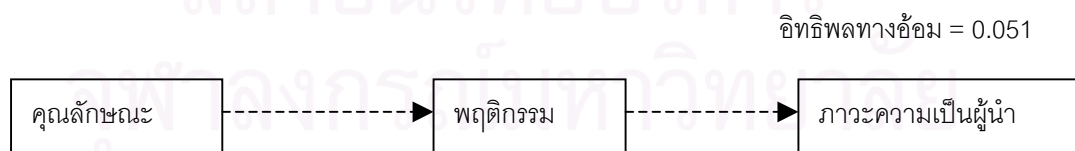
ภาพ ก. แสดงอิทธิพลทางอ้อมของภูมิหลังต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนบดี



ภาพ ข. แสดงอิทธิพลทางอ้อมของสถานการณที่เกี่ยวข้องต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนบดี



ภาพ ค. แสดงอิทธิพลทางอ้อมของคุณลักษณะเฉพาะต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนบดี



จากภาพที่ 19 พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี พบว่า มี 3 ตัวที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีและเป็นอิทธิพลเชิงบวกได้แก่ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีและภูมิหลังของคณบดี โดยที่ภูมิหลังของคณบดีที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด รองลงมาคือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี มีค่าเท่ากับ 0.190, 0.073 และ 0.051 ตามลำดับ

ตัวแปรภูมิหลังของคณบดีที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี รวม 7 เส้นทาง คือ เส้นทางที่ 1 ส่งผ่านคุณลักษณะเฉพาะของคณบดี เส้นทางที่ 2 ส่งผ่านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เส้นทางที่ 3 ส่งผ่านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 4 ส่งผ่านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 5 ส่งผ่านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 6 ส่งผ่านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 7 ส่งผ่านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี ตามลำดับ ดังภาพ ก.

สำหรับตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี รวม 7 เส้นทาง คือ เส้นทางที่ 1 ส่งผ่านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 2 ส่งผ่านภูมิหลังของคณบดี เส้นทางที่ 3 ส่งผ่านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 4 ส่งผ่านภูมิหลังของคณบดี และคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 5 ส่งผ่านภูมิหลังของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 6 ส่งผ่านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 7 ส่งผ่านภูมิหลังของคณบดี คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี ตามลำดับ ดังภาพ ข.

ตัวแปรคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี โดยส่งผ่านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีมีเพียงเส้นทางเดียว ดังภาพ ค.

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมายเหตุ TE = อิทธิพลรวม
 IE = อิทธิพลทางอ้อม
 DE = อิทธิพลทางตรง

ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าความคลาดเคลื่อน

จากตารางที่ 13 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ค่าไค - สแควร์ มีค่าเท่ากับ 127.527 ค่า P มีค่าเท่ากับ 0.470 ที่องศาอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 127 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.981 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.959 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.023 ค่าความเที่ยงในการวัดตัวแปรภายในสังเกตได้แต่ละตัวอยู่ในเกณฑ์ดี คือมีค่าอยู่ในช่วง 0.455-0.774 นอกจากนี้ค่าความเที่ยงของตัวแปรภายนอกสังเกตได้ส่วนใหญ่ก็อยู่ในเกณฑ์ดี ยกเว้น ตัวแปรอายุ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.015 ตัวแปรการศึกษา ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.045 และตัวแปรตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.105 สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R - Square) ของตัวแปรภายในแฝงทุกตัวก็อยู่ในเกณฑ์ดี โดยที่ค่า R - Square ของตัวแปรภาวะผู้นำของคณบดี มีค่าสูงสุด คือเท่ากับ 0.829 รองลงมาคือ ตัวแปรพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และตัวแปรคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำ มีค่าเท่ากับ 0.817 และ 0.629 ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่า ตัวแปรในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ได้ถึงร้อยละ 82.90 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภายในแฝงอีก 2 ตัว คือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีได้ ร้อยละ 81.70 และ 62.90 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติดังกล่าวข้างต้นของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า โมเดลสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งสามารถตอบสนองสมมติฐานการวิจัยในข้อที่ 1 ได้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากค่าต่างๆ ดังนี้ คือ ค่าไค - สแควร์ มีค่าเท่ากับ 127.527 ค่า P มีค่าเท่ากับ 0.470 ที่องศาอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 127 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.981 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.959 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.023

ตารางที่ 14 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง					
	TRAIT	BEHAV	LEAD	BACK	SITU
TRAIT	1.000				
BEHAV	0.897	1.000			
LEAD	0.749	0.741	1.000		
BACK	0.558	0.520	0.539	1.000	
SITU	0.756	0.751	0.896	0.455	1.000

จากตารางที่ 14 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภูมิหลังของคณบดี สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี และภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าเป็นบวกและมีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r > 0.455$) สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุดคือ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีกับองค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี มีค่า r เท่ากับ 0.897 รองลงมาคือ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ซึ่งมีค่า r เท่ากับ 0.896 และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีกับองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีค่า r เท่ากับ 0.756

สรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นสามารถตอบสนองสมมติฐานการวิจัยได้ครอบคลุมทุกข้อ คือ

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดี
2. ภูมิหลังของคณบดีที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี โดยส่งผ่านมาทางสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี
3. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี โดยส่งผ่านมาทางภูมิหลังของคณบดี คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี
4. คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีโดยส่งผ่านมาทางพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี
5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การเปรียบเทียบความแตกต่างของเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงที่ปรากฏในรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีตามสมมติฐานวิจัยกับรูปแบบที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่าง ผลสรุปแสดงดังตารางที่ 15 และนำเสนอผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าสถิติที่วิเคราะห์ ดังตารางที่ 16 ตามลำดับต่อไปนี้

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี จากข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่างกับรูปแบบสมมติฐานวิจัย

เส้นทางอิทธิพล	รูปแบบสมมติฐานวิจัย	รูปแบบที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่าง
GA (1,1)	มี	มี
GA (1,2)	มี	มี
GA (2,1)	มี	มี
GA (2,2)	มี	มี
GA (3,1)	มี	มี
GA (3,2)	มี	มี
BE (2,1)	มี	มี
BE (3,1)	มี	มี
BE (3,2)	มี	มี

ความหมายของสัญลักษณ์ที่แทนเส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

GA (1,1)	หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภายนอกแฝง K1 (BACK) ไปยังตัวแปรภายในแฝง E1 (TRAIT)
GA (1,2)	หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภายนอกแฝง K2 (SITU) ไปยังตัวแปรภายในแฝง E1 (TRAIT)
GA (2,1)	หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภายนอกแฝง K1 (BACK) ไปยังตัวแปรภายในแฝง E2 (BEHAV)
GA (2,2)	หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภายนอกแฝง K2 (SITU) ไปยังตัวแปรภายในแฝง E2 (BEHAV)
GA (3,1)	หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภายนอกแฝง K1 (BACK) ไปยังตัวแปรภายในแฝง E3 (LEAD)
GA (3,2)	หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภายนอกแฝง K2 (SITU) ไปยังตัวแปรภายในแฝง E3 (LEAD)
BE (2,1)	หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภายในแฝง E1 (TRAIT) ไปยังตัวแปรภายในแฝง E2 (BEHAV)
BE (3,1)	หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภายในแฝง E1 (TRAIT) ไปยังตัวแปรภายในแฝง E3 (LEAD)
BE (3,2)	หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภายในแฝง E2 (BEHAV) ไปยังตัวแปรภายในแฝง E3 (LEAD)

จากตารางที่ 15 พบว่า เส้นทางอิทธิพลของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีเส้นทางอิทธิพลทุกเส้นทางระหว่างตัวแปรแฝง แสดงว่า เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีของข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกับรูปแบบสมมติฐานการวิจัยนั่นเอง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

เงื่อนไขการเปรียบเทียบ	ค่าสถิติ	ข้อมูลเชิงประจักษ์ ของกลุ่มตัวอย่าง
1. ค่าประมาณพารามิเตอร์อิทธิพลใน โมเดล		
- ภูมิหลังของคณบดี	อิทธิพลทางตรง DE	0.953
	อิทธิพลทางอ้อม IE	0.190
	อิทธิพลรวม TE	1.143
- สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง	อิทธิพลทางตรง DE	0.758
	อิทธิพลทางอ้อม IE	0.073
	อิทธิพลรวม TE	0.830
- คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ	อิทธิพลทางตรง DE	0.063
	อิทธิพลทางอ้อม IE	0.051
	อิทธิพลรวม TE	0.114
- พฤติกรรมความเป็นผู้นำ	อิทธิพลทางตรง DE	0.062
	อิทธิพลทางอ้อม IE	---
	อิทธิพลรวม TE	0.062
2. ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของ โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	χ^2	127.527
	P	0.470
	Df	127
	χ^2/df	1.004
	GFI	0.981
	AGFI	0.959
	RMR	0.023

จากตารางที่ 16 พบว่า ผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สามารถตรวจสอบสมมติฐานการวิจัยได้เป็นอย่างดี ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้คือ

องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี มีอิทธิพลต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีทั้งทางตรงและทางอ้อมเชิงบวก แสดงว่า องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงทำให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้นด้วย

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง มีอิทธิพลต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีทั้งทางตรงและทางอ้อมเชิงบวก แสดงว่า องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลทางตรงให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้นด้วย

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี มีอิทธิพลต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีทั้งทางตรงและทางอ้อมเชิงบวก แสดงว่า องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้น และขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้นด้วย

องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี แสดงว่า องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีอิทธิพลทางตรงให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้น

สรุปผลการวิจัยโดยภาพรวม รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาจากค่าสถิติวัดความสอดคล้อง ค่า ไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 127.527 ที่ระดับองศาอิสระ 127 และค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง ค่า GFI เท่ากับ 0.981 และค่า AGFI เท่ากับ 0.959 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1.000 ค่า ไค - สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่า 1.004 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 2.00 และค่าดัชนีวิเคราะห์เศษเหลือ (RMR) มีค่า 0.023 ซึ่งมีค่าต่ำเข้าใกล้ 0 แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และ สมชาติ สว่างเนตร, 2535)

ตอนที่ 7 ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาตรวจสอบกับข้อเท็จจริงในบริบทของคณะวิชาต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมลิสเรล 8.10 ได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่มีความสอดคล้องกับโมเดลสมมติฐานวิจัย (ดังภาพที่ 18) รายละเอียดผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ มีดังนี้

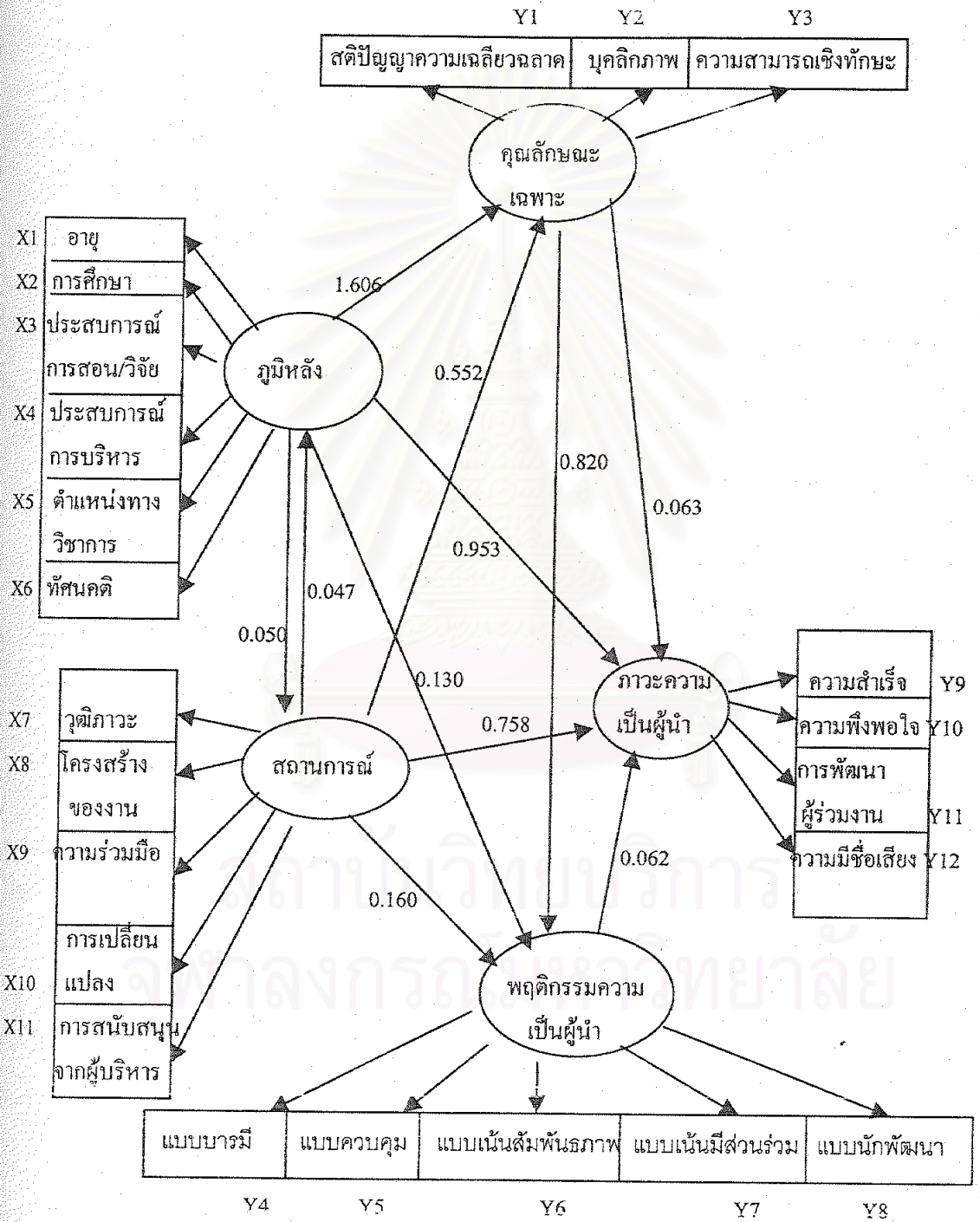
1. ลักษณะภูมิหลังของคณบดี มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณลักษณะเฉพาะของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี โดยส่งผ่านมาทางสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีซึ่งสอดคล้องกับโมเดลสมมติฐาน

2. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณลักษณะเฉพาะของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี โดยส่งผ่านมาทางภูมิหลังของคณบดี คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีซึ่งสอดคล้องกับโมเดลสมมติฐานวิจัย

3. คุณลักษณะเฉพาะของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีโดยส่งผ่านมาทางพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลสมมติฐานวิจัย

4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลสมมติฐานวิจัย (ดังภาพที่ 20)

ภาพที่ 20 ค่าสถิติแสดงขนาดและอิทธิพลทางตรงของตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ



บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย วิเคราะห์และเปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี วิธีดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้กระทำเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนแรก พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ขั้นตอนที่สองเปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนแรก ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 3 แหล่ง คือ

1.1 จากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พัฒนาเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ดังภาพที่ 1

1.2 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงรวม 12 คน ได้แก่ อธิการบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล จำนวน 4 คน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล จำนวน 8 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด จำนวนคำถาม 8 คำถาม เกี่ยวกับ สภาพความเป็นผู้นำของคณบดีในปัจจุบัน และองค์ประกอบต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ดังภาคผนวก ค.

1.3 จากการสอบถามคณบดีและอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 20 คน เพื่อสำรวจข้อมูลเบื้องต้นโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ข้อคำถามประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและความคิดเห็นต่อองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. สร้างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยประมวลจากผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และนำมา

พัฒนาโมเดลสมมติฐานการวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด รวม 28 ตัว เป็นตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 2 ตัว ตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 3 ตัวและตัวแปรสังเกตได้จำนวน 23 ตัว

ตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง เป็นคณบดีและอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค ได้แก่

ภาคกลาง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีและมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคตะวันออก ได้แก่ มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่นและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ภาคใต้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และมหาวิทยาลัยทักษิณ

ตัวแปรในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด รวม 28 ตัว เป็นตัวแปรสังเกตได้ 23 ตัว เป็นตัวแปรภายนอกแฝง 2 ตัว และตัวแปรภายในแฝง 3 ตัว ดังนี้

ตัวแปรภายนอกแฝง 2 ตัว คือ ตัวแปรด้านภูมิหลังของคณบดี ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ได้แก่ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การสอน การวิจัย ประสบการณ์การบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการและทัศนคติต่อการเป็นผู้นำคณะ ตัวแปรด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ วุฒิปริญญาและความพร้อมของผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงานในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวแปรภายในแฝง 3 ตัว คือ ตัวแปรคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ สถิติปัญญาและความเฉลียวฉลาด บุคลิกภาพ และความสามารถเชิงทักษะ ตัวแปรพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบใช้อำนาจบริหารมี พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมแบบเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมและพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา และตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ ความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้มีผลงานวิชาการ และความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในเชิงวิชาการและวิชาชีพของคณบดี

สรุป รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีตัวแปรรวมทั้งสิ้น 28 ตัว เป็นตัวแปรภายนอกแฝง 2 ตัว ตัวแปรภายในแฝง 3 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ 23 ตัว

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วยแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การสอน ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งทางวิชาการ สถาบันและคณะวิชาที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของคณบดี เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติทั่วไปที่คิดว่ามีความเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเป็นคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของคณบดีประกอบด้วย อายุ การศึกษา ประสบการณ์ การสอน การวิจัย ประสบการณ์การบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ และทัศนคติต่อการเป็นผู้นำคณะ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวนทั้งหมด 7 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแนวคิดของบาสส์และสต็อกดิลล์ (Bass & Stogdill, 1990) และแนวคิดของยูคิล (Yukl, 1998) แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านสถิติปัญญาและความเฉลียวฉลาด คุณ

ลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านความสามารถเชิงทักษะ ลักษณะของแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวนทั้งหมด 22 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้พัฒนา ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ บาสส์และอะโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำแบบใช้อำนาจบารมี พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมและพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวนทั้งหมด 26 ข้อ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler, 1976) ร่วมกับการใช้แนวคิด ทฤษฎีของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1996) แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ประกอบด้วย คุณลักษณะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงานในคณะวิชา เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวนทั้งหมด 25 ข้อ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงขึ้นจากแนวคิด ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของ Bogue (1994) แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นคณบดีของ มณฑป ไชยชิต (2537) และแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีของ ชวลิต หมั่นนุช (2535) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับความสำเร็จของงานในคณะวิชา ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการและความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่าง มีจำนวนทั้งหมด 20 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรม SPSS for window 7.5 วิเคราะห์ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะของการแจกแจงตัวแปร วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้และระหว่างตัวแปรแฝง ผู้วิจัยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL 8.10) ในขั้นการวิเคราะห์เพื่อทำการตรวจสอบความตรงและเปรียบเทียบเส้นทางการอิทธิพลระหว่างตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของ

คณะบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยวิเคราะห์การประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดล ซึ่งมีการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม วิเคราะห์ความตรงของโมเดลโดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าสถิติ ไค-สแควร์ (Chi-square) ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนี AGFI (Adjust Goodness of Fit Index) ค่าดัชนี RMR (Root Mean Squared Residual) และค่าไค- สแควร์ สัมพัทธ์ (Relative Chi- Square)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์สมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำของคณะบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรมลิสเรลเวอร์ชัน 8.10

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณะบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.1 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณะบดีที่พัฒนาขึ้นมา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีการพิจารณาจาก ค่าไค - สแควร์ มีค่าเท่ากับ 127.527 ค่า P มีค่าเท่ากับ 0.470 ที่องศาอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 127 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.981 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.959 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.023 ผลที่ได้จากค่าสถิติดังกล่าวผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากความเที่ยงในการวัดตัวแปรภายในสังเกตได้แต่ละตัวก็อยู่ในเกณฑ์ดี คือมีค่าอยู่ในช่วง 0.455 - 0.774 สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R - Square) ของตัวแปรภายในแฝงทุกตัวก็อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่า R - Square ของตัวแปรภาวะผู้นำของคณะบดีมีค่าสูงสุด เท่ากับ 0.829 รองลงมาคือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณะบดีและคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณะบดี มีค่าเท่ากับ 0.817 และ 0.629 ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่า ตัว

แปรในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีได้ถึงร้อยละ 82.90 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรอีก 2 ตัว คือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี ได้ร้อยละ 81.70 และร้อยละ 62.90 ตามลำดับ

1.2 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1.2.1 องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี มีตัวแปรที่สำคัญ คือ ประสบการณ์ในทางการสอนและการวิจัย ประสบการณ์ในทางการบริหาร ทักษะที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ ตำแหน่งทางวิชาการ การศึกษา และอายุ

1.2.2 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี มีตัวแปรที่สำคัญ คือ ความสามารถเชิงทักษะ บุคลิกภาพ และสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด

1.2.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี มีตัวแปรที่สำคัญ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีอำนาจบารมี พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการกำกับอย่างใกล้ชิด

1.2.4 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง มีตัวแปรที่สำคัญ คือ วุฒิมาระและความพร้อมของผู้ร่วมงาน เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ โครงสร้างลักษณะของงานในคณะที่ชัดเจน การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

1.2.5 องค์ประกอบด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี มีตัวแปรที่สำคัญ คือ ความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ และคณบดีมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพ

1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าเป็นบวกและมีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r > 0.455$) สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีกับองค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี มีค่า r เท่ากับ 0.897 รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านสถาน

การณที่เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ซึ่งมีค่า r เท่ากับ 0.896 และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีกับองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีค่า r เท่ากับ 0.756

สรุปได้ว่า คณบดีที่มีคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีด้วย และสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นอย่างดีจะสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี นอกจากนี้สถานการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานเป็นอย่างดีจะสัมพันธ์กับคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีด้วย

2. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง

จากผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

2.1 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี มี 4 องค์ประกอบ คือ ภูมิหลังของคณบดี สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี และองค์ประกอบดังกล่าวทุกตัวมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สำหรับภูมิหลังของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด รองลงมาคือ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.953 และ 0.758 ตามลำดับ แสดงว่า ภูมิหลังของคณบดีและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เป็นสาเหตุทางตรงให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้นได้มากที่สุด นั่นคือ ภูมิหลังและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องถ้ายังมีมากจะส่งผลให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง

2.2 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี มี 3 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี ภูมิหลังของคณบดี และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยที่องค์ประกอบทุกตัวมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี สำหรับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด นั่นคือ คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี รองลงมาคือ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง มีค่าเท่ากับ 0.820 และ 0.160 ตามลำดับ แสดงว่า ถ้าองค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีเพิ่มขึ้นจะมีผลต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีให้เพิ่มขึ้นด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.3 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี มี 2 องค์ประกอบ คือ ภูมิหลังของคณบดีและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และเป็นอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.606 และ 0.552 ตามลำดับ แสดงว่า ภูมิหลังของคณบดีจะส่งผลให้คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้นมากที่สุด รองลงมาคือ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

2.4 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี มี 3 องค์ประกอบและทุกองค์ประกอบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ได้แก่ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีและภูมิหลังของคณบดี โดยที่ภูมิหลังของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด รองลงมาคือ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.190, 0.073 และ 0.051 ตามลำดับ

2.5 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีมี 2 องค์ประกอบและทุกองค์ประกอบมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี ได้แก่ ภูมิหลังของคณบดีและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยที่ภูมิหลังของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด รองลงมาคือ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.316 และ 0.453 ตามลำดับ

สรุปจากเส้นทางอิทธิพลในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า

1. ภูมิหลังของคณบดี มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี รวม 7 เส้นทาง คือ เส้นทางที่ 1 ส่งผ่านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 2 ส่งผ่านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เส้นทางที่ 3 ส่งผ่านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 4 ส่งผ่านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 5 ส่งผ่านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 6 ส่งผ่านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 7 ส่งผ่านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี ตามลำดับ

2. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี รวม 7 เส้นทาง คือ เส้นทางที่ 1 ส่งผ่านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 2 ส่งผ่านภูมิหลังของคณบดี เส้นทางที่ 3 ส่งผ่านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 4 ส่งผ่านภูมิหลังของคณบดีและคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 5 ส่งผ่านภูมิหลังของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 6 ส่งผ่านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี เส้นทางที่ 7 ส่งผ่านภูมิหลังของคณบดี คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี ตามลำดับ

3. คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี โดยส่งผ่านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีเพียงเส้นทางเดียว

3. สรุปผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จากผลการวิจัย พบว่า เส้นทางอิทธิพลของรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐของกลุ่มตัวอย่าง ทุกเส้นทางมีความสอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานการวิจัย ผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า

3.1 องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดีมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมเชิงบวก ต่อองค์ประกอบด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี แสดงว่า ภูมิหลังของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้นด้วย

3.2 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี แสดงว่า สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลทางตรงให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้นด้วย

3.3 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี แสดงว่า คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้น และในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้นด้วย

3.4 องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี แสดงว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงทำให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้น

สรุปผลการวิจัยโดยภาพรวม

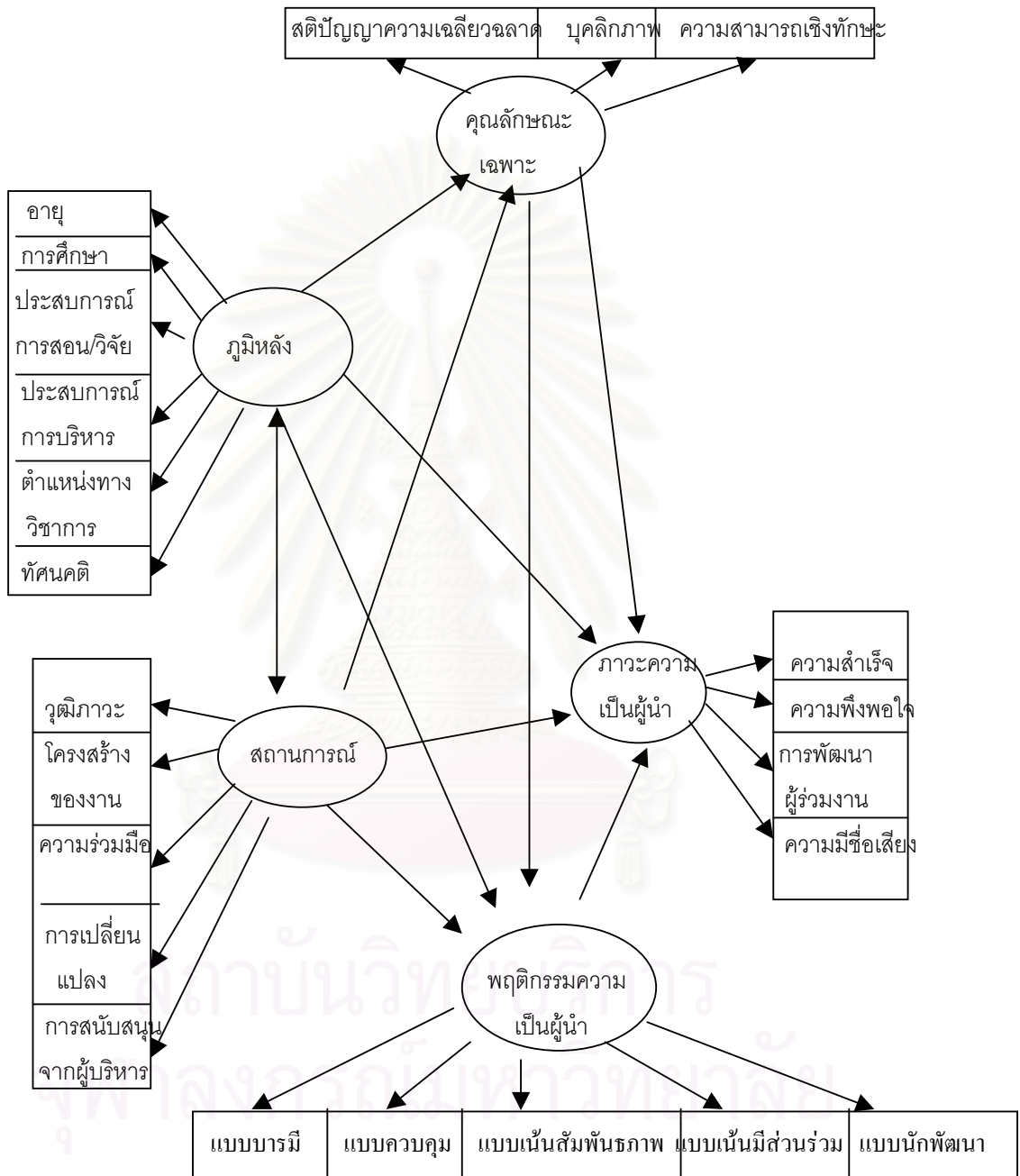
รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยสามารถพิจารณาจากค่าสถิติวัดความสอดคล้องของรูปแบบ ดังนี้ คือ ค่า ไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 127.527 ที่ระดับองศาอิสระ 127 และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบ ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.981 และค่า AGFI มีค่าเท่ากับ 0.959 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1.000 ค่า ไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.004 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 2.00 และค่าดัชนีวิเคราะห์เศษเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.023 ซึ่งมีค่าต่ำเข้าใกล้ 0 แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และสมชาติ สว่างเนตร, 2535) และจากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น สามารถตอบสมมติฐานการวิจัยได้ครอบคลุมทุกข้อ

นอกจากนี้ผลการวิจัยสามารถบ่งบอกตัวดัชนีที่สำคัญในแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้ คือ

1. องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี ที่คณบดีควรจะมี คือ ประสบการณ์ทางการสอนและการวิจัย ประสบการณ์ในทางการบริหารและทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ
2. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี ที่คณบดีควรจะมี คือ ความสามารถเชิงทักษะ บุคลิกภาพ และสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด
3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ที่คณบดีควรจะมี คือ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา และพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีอำนาจบารมี
4. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญควรจะมี คือ วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ และโครงสร้างลักษณะของงานที่ชัดเจนในคณะ
5. องค์ประกอบด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ที่คณบดีควรจะมี คือ ความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 21 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนปดื



4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะของการแจกแจงตัวแปรด้วยค่าสถิติพื้นฐาน

4.1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเพื่อตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุครั้งนี้ มีจำนวน 586 คน เป็นเพศหญิง ร้อยละ 50.5 เพศชาย ร้อยละ 49.5 กลุ่มอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 39.9 รองลงมา คือกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 27.6 เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การสอนวุฒิมัธยมศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การสอน 21-30 ปี จำนวนมากที่สุด ร้อยละ 33.3 รองลงมา มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 32.4 เมื่อพิจารณาวุฒิมัธยมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท ร้อยละ 51.7 รองลงมา ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 44.9 ส่วนตำแหน่งทางวิชาการพบว่า เป็นอาจารย์มากที่สุด ร้อยละ 41.1 รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 32.6 มีตำแหน่งศาสตราจารย์เพียงส่วนน้อย ร้อยละ 1.4 คณะวิชาและสถาบันที่ปฏิบัติงาน พบว่า ตำแหน่งอาจารย์มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 40.4 รองลงมาคือ หัวหน้าภาควิชา ร้อยละ 28.5 กลุ่มตัวอย่างครั้งนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างจากคณะวิศวกรรมศาสตร์จำนวนมากที่สุด รองลงมา คือ คณะศึกษาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์และคณะพยาบาลศาสตร์ จำนวน 94 92 88 82 และ 76 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างเป็นคนปกติและอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ คือ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวนมากที่สุด ร้อยละ 11.6 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ร้อยละ 11.4

4.2 ผลจากการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการตรวจสอบ โมเดลสมมติฐานจากกลุ่มตัวอย่างด้วยค่าสถิติพื้นฐาน แสดงด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนค่อนข้างสูงคือสูงกว่า 4.00 สำหรับค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับทัศนคติต่อความเป็นผู้นำคณะวิชาที่มีค่าสูงสุด คือ 4.869 รองลงมา คือ ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสบการณ์เกี่ยวกับการสอนการวิจัยของคนปกติ คือ 4.819 ตามลำดับ

4.3 จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับตัวแปรขององค์ประกอบภายในแฝง พบว่า คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคนปกติ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สติปัญญาและความเฉลียวฉลาด รองลงมาคือ ความสามารถเชิงทักษะและบุคลิกภาพของคนปกติ ($X = 4.857$, 4.725 และ 4.703) ตามลำดับ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคนปกติ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม รองลงมาคือพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา และพฤติกรรมผู้นำแบบมีอำนาจบารมี ($X = 4.628$, 4.563 และ 4.419) ตามลำดับ และสำหรับภาวะความเป็นผู้นำของคนปกติ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสำเร็จในงานของคณะ รองลงมาคือ การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการและความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน ($X = 4.606$, 4.599 และ 4.573) ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ครั้งนี้ได้ข้อความรู้ใหม่ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำมาเสนอเป็นประเด็นเพื่ออภิปรายผลได้เป็น 2 ประเด็น ประเด็นแรกเป็นการอภิปรายถึง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และประเด็นสุดท้ายเป็นการอภิปรายข้อค้นพบใหม่เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

1.1 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ได้จากการวิจัย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำของคณบดี ลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีและมีความสอดคล้องกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุตามสมมติฐานการวิจัยอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์มากที่สุด (situational leadership theory) ที่กล่าวว่าภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการดังนี้คือ ตัวผู้นำเองจะต้องมีบุคลิกภาพ ศักยภาพ มีคุณลักษณะเฉพาะและมีพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำ สำหรับตัวผู้ตามก็เป็นปัจจัยสำคัญคือจะต้องมีวุฒิภาวะและความพร้อม นอกจากนี้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องก็เป็นปัจจัยสำคัญเช่นกันที่จะทำให้ผู้นำสามารถดำเนินงานในภารกิจไปได้อย่างราบรื่น (Hersey & Blanchard, 1996) นอกจากนี้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีของฟีเดเลอร์ ที่กล่าวว่าภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างตัวผู้นำและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย (Fiedler, 1976)

1.2 จากผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี ด้านสถานการณที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี และด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำทุกองค์ประกอบ แสดงว่า องค์ประกอบด้านต่างๆ มีอิทธิพลทำให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการวิจัยของ ศักดิ์ไทย สุรภิจาวร (2533) พบว่า องค์ประกอบด้านสถานการณในคณะวิชาและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครู นอกจากนี้มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชวลิต หมั่นนุช (2535) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีประสิทธิภาพสูง คือ ปัจจัยด้านสถานการณที่เอื้อต่อการบริหารงานของคณบดีและปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของคณบดี และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ยูคัลและการ์ตเนอร์ เสนอแนะว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำ คือ คุณสมบัติและคุณลักษณะเฉพาะของการเป็นผู้นำ โดยจะต้องมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงาน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสามารถ มีสมรรถนะในการทำงาน มีทักษะในการจัดการและการจูงใจตลอดจนเป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ (Yuki,1998; Gardner,1990)

1.3 ขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมี 4 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับของความมีอิทธิพล ดังนี้คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี ด้านสถานการณที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีและด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี จากผลการวิจัยคณบดีในฐานะผู้นำคณะวิชาควรมีความรู้ความสามารถ มีวุฒิภาวะ มีระดับการศึกษาสูง มีประสบการณ์ที่หลากหลาย และมีตำแหน่งทางวิชาการ แสดงว่าผู้ที่จะเป็นคณบดีควรจะต้องมีภูมิหลังที่พร้อมทั้งวัยวุฒิ คุณวุฒิและประสบการณ์ (Sarros; et.al.,1998; Wolverton; et.al.,1997) นั่นคือ คณบดีควรเป็นที่น่าเชื่อถือได้ทั้งในประสบการณ์เชิงวิชาการและเชิงบริหาร นอกจากนี้คณบดีควรตระหนักและคำนึงถึงสถานการณที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมากในขณะทำหน้าที่เป็นผู้นำคณะ โดยเฉพาะในเรื่องวุฒิภาวะของผู้ร่วมงาน เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ โครงสร้างของงานที่ชัดเจนภายในคณะ และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง สุดท้ายจะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง (ชวลิต หมั่นนุช,2535; ศักดิ์ไทย สุรภิจาวร,2533) สำหรับคุณลักษณะเฉพาะส่วนตัวของความเป็นผู้นำของคณบดีเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยินยอมปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้และเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

ด้วยดี โดยผู้นำควรมีคุณลักษณะทางด้านความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ และด้านสติปัญญา ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของบาสส์และสต็อกดิลล์ ที่ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้ คือ ผู้นำควรมีคุณลักษณะทางด้านความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถที่แสดงออกมาจนได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับ และที่สำคัญต้องมีเคล็ดลับในการจัดการ ผู้นำควรมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว มีความตื่นตัว มีคุณธรรม ยุติธรรม ไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ถือปฏิบัติกันมา และผู้นำควรมีคุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีความรู้ ความเด็ดขาดและความราบรื่นในการใช้ความคิดตลอดจนการตัดสินใจ (Bass & Stogdill, 1990) สุดท้ายคุณบัตี้จะต้องใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำในขณะที่เป็นคณบดีได้อย่างเหมาะสม จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า พฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมและพฤติกรรมแบบนักพัฒนา เป็นพฤติกรรมที่ผู้ร่วมงานมีความต้องการอย่างมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Mc.Kee, 1991) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานคือพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วม คอยอำนวยความสะดวก เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงศักยภาพ และให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อนำไปสู่ความเห็นพ้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดรูปแบบการบริหารแบบมหาวิทยาลัย (Collegial Models) โดยผู้นำตามแนวคิดนี้ควรเป็นผู้รับฟัง คอยซักจูง มากกว่าออกคำสั่ง มีการตัดสินใจร่วมกันกับคณะกรรมการและเปิดโอกาสอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อความร่วมมือที่ดีต่อกัน (Bush, 1994) และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนงค์ อนันตริยเวช (2539) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่พบว่าอาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยในทุกภาระงาน กล่าวคือได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วไป งานวิชาการ และการบริหารงานบุคคลทั้งในระดับภาควิชา ระดับคณะวิชาและระดับสถาบัน ดังนั้น คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีภูมิหลังที่มีความพร้อมทั้งด้านวิชาการและด้านบริหาร มีคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการปรับพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

2. อภิปรายข้อค้นพบใหม่ที่ได้จากผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.1 องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี ผลการวิจัยพบว่า ภูมิหลังของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด แสดงว่า คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำควรมีความพร้อมในด้านประสบการณ์การสอน การวิจัยและการบริหาร ควรมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะในขณะที่รับตำแหน่ง มีตำแหน่งทางวิชาการ มีคุณวุฒิและวัยวุฒิที่เหมาะสม สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่จะช่วยสนับสนุน

ให้เกิดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำ มีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไอวานซิวิชและแมทธิสันและการ์ดเนอร์ (Ivancevich & Matterson, 1996; Gardner, 1990) ที่กล่าวว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำองค์กรจะต้องมีความเต็มใจและพร้อมที่จะเป็นผู้นำ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิตติพล ทองเกตู (2534) ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับงานของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยเกี่ยวกับภูมิหลังของคณบดีพบว่า คุณสมบัติที่สำคัญของคณบดี ที่ควรมีคือ จะต้องมีความรู้ ความสามารถทางวิชาการและการบริหารทั้งในและนอกสถาบัน มีประสบการณ์การสอน 10 ปีขึ้นไป ส่วนอายุควรมีอายุ 40 ปี ขึ้นไป นอกจากนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชวลิต หมั่นนุช (2535) ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง อิทธิพลของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ตัวแปรที่สามารถอธิบายหรือพยากรณ์ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีได้ดีในส่วนของภูมิหลังของคณบดี คือ ประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่งคณบดีร่วมกับประสบการณ์ในทางการบริหารในตำแหน่งอื่นๆ ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี นอกจากนี้จากการศึกษาของ วอลเวอร์ตัน (Wolverton, 1997) เกี่ยวกับผลกระทบที่ทำให้คณบดีมีความสับสนในบทบาทและรู้สึกไม่แน่ใจในบทบาท พบว่า คณบดีที่มีประสบการณ์และอายุน้อยจะมีความสับสน ไม่แน่ใจในบทบาทมากกว่าคณบดีที่มีอายุมากกว่า 50 ปี แสดงว่าคณบดีจะสามารถทำบทบาทในตำแหน่งนี้ได้เหมาะสมและมีความมั่นใจ ควรมีความพร้อมในด้านวุฒิและประสบการณ์นั่นเอง นอกจากนี้ซาร์โรสและคณะ (Sarros; et al., 1998) ได้ศึกษาสถานการณ์ของการดำรงตำแหน่งของคณบดีในออสเตรเลีย พบว่า ส่วนใหญ่คณบดีมีอายุประมาณ 50 ปี มีประสบการณ์ทางวิชาการมาก่อน และจากการศึกษาของศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2533) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู พบว่า หัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการสามารถบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ นอกจากนี้จากการศึกษาของ จีร์รัตน์ ธาราสุข (2543) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการวิจัยทางการพยาบาลของ ศาสตราจารย์ ดร. สมจิต หนูเจริญกุล พบว่า การได้มีโอกาสทำงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยทางการพยาบาลมาก่อนจะช่วยส่งเสริมและพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำด้านการวิจัยทางการพยาบาลได้เป็นอย่างดีและการที่ได้มีโอกาสศึกษาถึงขั้นปริญญาเอกก็จะช่วยให้เสริมศักยภาพในการพัฒนาองค์ความรู้ สามารถเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้อื่นได้อย่างมั่นใจ นั่นคือผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์และการสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกจะช่วยเสริมสร้างความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี จากผลการวิจัยบ่งบอกคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้ดังนี้ คือ จะต้องมีความพร้อมทั้งด้านการสอน การวิจัยและการบริหารมาก่อน มีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ มีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยรองศาสตราจารย์ จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก และอายุอย่างน้อย 35 ปี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี รองลงมาจากภูมิหลังของคณบดี แสดงว่า คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำจำเป็นต้องอาศัยสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยเฉพาะเกี่ยวกับด้านวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ โครงสร้างของงานในคณะวิชา และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ คักดี ไทย สุรกิจบวร (2533) พบว่า โครงสร้างของงานในคณะวิชา เป็นสภาพการณ์ในคณะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ สอดคล้องกับการวิจัยของ มณฑป ไชยชิต (2357) ที่ศึกษา ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา พบว่า สภาพการณ์ของคณะวิชา ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความพร้อมที่จะให้การช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของคณบดี ส่วนโครงสร้างของงานในคณะ ประเด็นสำคัญนั้นคือ ควรจะกำหนดเป้าหมายของงานในคณะไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ขวลิต หมื่นนุช (2535) ก็ได้มีการเสนอแนะว่า การบริหารงานวิชาการของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะมุ่งให้เกิดประสิทธิผลสูง ควรจะกำหนดโครงสร้างของงานให้ชัดเจนเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของผู้ร่วมงาน มีการกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม สำหรับในต่างประเทศก็ได้มีการเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า ควรจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะในเรื่องลักษณะของอาจารย์ วัฒนธรรมองค์กร ระบบการเมือง ความต้องการของสังคม ความกดดันทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Bogue,1994; Sanyal,1995)

2.3 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความสามารถเชิงทักษะ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะด้านสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่ดี คือ จะต้องมีความรู้รอบคอบทั้งคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะทางด้านวิชาการตลอดจนคุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์,2540; Bass & Stogdill,1990) และสอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษาและนักบริหารหลายท่าน ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการจัดการ มีความคิดริเริ่มและมีเคล็ดลับที่ดีที่มีความเฉลียวฉลาด (Hesburgh,1988; Koestenbaum,1991; Austin,1997; Petersdorf,1998) และสอดคล้องกับแนวคิดของการ์เดนเนอร์ (Gardner,1990) ที่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพว่า จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวได้ มีร่างกายที่สมบูรณ์ มีความสามารถในการทำงาน สถิติปัญญา จะต้องเป็นคนฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจในบทบาทของตน มีทักษะในการติดต่อ สื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจและต้องการความสำเร็จในงาน นอกจากนี้สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควิสและฮุสตัน (Marquis & Huston, 1995) ที่ได้เสนอว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะ 3 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านสติปัญญา ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีวิจรรย์ญาณ รู้จักคิดและมีเหตุผล สามารถตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์ สำหรับด้านบุคลิกภาพ ควรเป็นบุคคลที่มีวุฒิภาวะเหมาะสม ปรับตัวได้ดี รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีความตั้งใจ กระตือรือร้น เชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ อารมณ์มั่นคง ส่วนด้านความสามารถ ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง มีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และมีความน่าเชื่อถือได้ จากข้อค้นพบดังกล่าวแสดงว่าคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์มี 3 ด้านใหญ่ๆ คือ ด้านความสามารถเชิงทักษะ ด้านบุคลิกภาพ และด้านสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดนั่นเอง

2.4 องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมแบบนักพัฒนา พฤติกรรมผู้นำแบบมีบารมี พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม ตามลำดับ แสดงว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบนักพัฒนา คณบดีควรจะใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำเหล่านี้ให้มากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบอื่นๆ เพื่อให้จะทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในสภาพปัจจุบันนี้ผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน (Birnbaum, 1992; Bernard M. Bass, 1985) ซึ่งสอดคล้องกับแบบความเป็นผู้นำตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1996) คือ แบบมีส่วนร่วมนั้น เป็นการให้โอกาสผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะและแบบชี้แนะแนวทาง ขยายแนวความคิด ปรีกษาหารือ วางแผนในการบริหารจัดการร่วมกันเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีแนวทางเลือกด้วยตนเอง นอกจากนี้มีความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารแบบมหาวิทยาลัย (Collegial models) ที่มีการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจอันได้มาจากการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้ร่วมงาน ผ่านกระบวนการอภิปราย (Process of discussion) และนำไปสู่การเห็นพ้องต้องกัน (Bush, 1994) สอดคล้องกับการศึกษาของ แม็คคี (McKee, 1991) เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาพบว่า ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะยิ่งขึ้น นอกจากนี้ก็มีความสอดคล้องกับแนวคิดเชิงพุทธศาสนาในหลักธรรมเกี่ยวกับสังคหวัตถุ 4 (พระธรรมปิฎก, 2540) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องคอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ร่วมงานในทางที่เหมาะสม พุดจามีเหตุผล ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานตลอดจนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

2.5 องค์ประกอบด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของงานในคณะมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงสุด รองลงมา คือ ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงานและการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ แสดงว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดีจะต้องให้งานในคณะมีความสำเร็จ ปรากฏผลงานต่างๆ ออกมาชัดเจน สอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติพล ทองเกตู (2534) เกี่ยวกับ งานของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนที่คณบดีต้องทำภารกิจมาก คือ การดูแล บริหารคณะให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานและเป้าหมายของคณะ ตลอดจนรักษาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาได้จากผลผลิตและการมีผลงานที่ดีปรากฏออกมาหรือควรเน้นในเรื่องการบรรลุเป้าหมายของงานนั่นเอง (Silver,1983; Hersey & Blanchard,1996) ดังนั้น คณบดีจะต้องมีความรับผิดชอบในงาน มีการบริหารจัดการให้งานประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ซึ่งคณบดีจะต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงหลักแห่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องให้ความใส่ใจผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้ผู้ร่วมงานจะได้ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ (Ahearn,1997; Fagin,1997)

สรุปผลการวิจัย ผลการวิจัยสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสมมติฐานการวิจัยได้เป็นอย่างดีในทุกๆ ข้อ ดังรายละเอียดดังนี้ คือ

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี
2. ภูมิหลังของคณบดีที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี โดยส่งผ่านมาทางสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี
3. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี โดยส่งผ่านมาทางภูมิหลัง คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี
4. คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีโดยส่งผ่านมาทางพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี
5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้ข้อเสนอแนะหลัก 3 ประการ คือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลการวิจัยในอนาคต และข้อเสนอแนะสำหรับคณบดี ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับคณะวิชา มีดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ภูมิหลังของคณบดี สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี โดยที่องค์ประกอบทุกด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำตามสถานการณ์มากที่สุด ในการนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ในการบริหารจัดการระดับคณะควรมีการพิจารณาในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 จากผลการทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในครั้งนี้ พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ภูมิหลังของคณบดี สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า คณบดีที่ภาวะความเป็นผู้นำจะต้องมีภูมิหลังที่พร้อมทั้งด้านวิชาการและด้านการบริหาร มีคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำทั้งในเรื่องของความสามารถ บุคลิกภาพ สถิติปัญญาและความเฉลียวฉลาดเพื่อการบริหารจัดการให้เป็นที่ไปด้วยความราบรื่นและก้าวหน้ายิ่งขึ้น ควรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมและพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา นอกจากนี้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องที่จะช่วยส่งเสริมให้คณบดีสามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี ได้แก่ วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ และโครงสร้างของงานที่มีความชัดเจนในคณะ

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี ในเรื่อง ประสบการณ์การสอน การวิจัย และการบริหาร ทักษะที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ และการมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกคณบดีควรพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติขั้นต้นในการสรรหาหรือคัดเลือกคณบดีให้เหมาะสม โดยสถาบันควรกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นคณบดีเพิ่มเติมโดยเฉพาะในประเด็นดังนี้ คือ ประสบการณ์ การสอน การวิจัย ประสบการณ์การบริหาร ทักษะที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะและการมีตำแหน่งทางวิชาการ

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง มีความสำคัญต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี อันได้แก่ วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ โครงสร้างของงานที่มีความชัดเจนในคณะ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการทำภารกิจในงานต่างๆ ของคณบดีได้เป็นอย่างดี ดังนั้นคณบดีจำเป็นต้องเข้าใจและตระหนักในเรื่อง วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ และโครงสร้างของงานที่มีความชัดเจนในคณะ ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4 คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี ในเรื่องของความสามารถ บุคลิกภาพ สติปัญญาและความเฉลียวฉลาด เป็นตัวองค์ประกอบร่วมที่มีความสำคัญยิ่ง ดังนั้นคณบดีที่ภาวะความเป็นผู้นำหรือผู้ที่ต้องการเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อรับตำแหน่งผู้นำคณะ ก็จะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านความสามารถเชิงทักษะต่างๆ บุคลิกภาพของความเป็นผู้นำและสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ให้เป็นผู้มีความรู้ มีความคิดอย่างผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล มีทักษะในการบริหารจัดการในสถานการณ์ต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นและก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.5 พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี ที่ผู้ร่วมงานต้องการ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนาและพฤติกรรมแบบอำนาจบารมี ซึ่งคณบดีอาจจะต้องพิจารณาใช้แบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี (Leadership style) อย่างเหมาะสมและจะต้องสามารถปรับพฤติกรรมผู้นำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ในองค์กรด้วย สำหรับพฤติกรรมผู้นำที่ควรใช้อย่างยิ่งคือ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมและพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา ซึ่งจะเหมาะสมมากสำหรับคณบดีที่มีผู้ร่วมงานที่มีความพร้อมและมีศักยภาพเต็มที่ในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการคณะให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.6 ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สามารถประเมินได้จากความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการและความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของคณบดีในวงวิชาการและวิชาชีพ ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดีได้จากความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วม

งานในคณะ การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการและควมมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของคณบดีในวงวิชาการและวิชาชีพ นอกจากนี้คณบดีเองก็สามารถนำมาใช้ในการตรวจสอบตนเองได้ด้วยในฐานะเป็นผู้นำคณะวิชา เพื่อให้คณะวิชาพัฒนาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต

ผลการวิจัยได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตเพื่อประโยชน์ทางการวิชาการและทางการบริหารในอันที่จะให้ได้องค์ความรู้และข้อยืนยันที่กว้างขวางชัดเจนและแน่นอนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะดังนี้คือ

2.1 ควรทำการวิจัยสภาพปัญหาภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในสภาพปัจจุบันโดยคณบดีเป็นผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เพื่อจะได้ทราบว่าคณบดีในปัจจุบันมีปัญหาและความต้องการในประเด็นใด เป็นการมองจากตัวคณบดีเองเป็นสำคัญซึ่งจะทำให้ได้ปัญหาที่แท้จริงว่าในขณะที่ดำรงตำแหน่งคณบดีมีประเด็นปัญหาใดที่สำคัญ

2.2 ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งในปัจจุบันก็มีจำนวนหลายสถาบันและหลายคณะ เพื่อเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลว่ามีความเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร

2.3 ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับอื่นๆ เช่น นายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี หัวหน้าภาควิชา เพื่อจะได้องค์ความรู้ที่เป็นภาพรวมของภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะได้เป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเหล่านั้นหรือกำลังจะเข้าสู่ตำแหน่งนั้น ได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อตรวจสอบ วิเคราะห์ตนเองได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้จะทำให้องค์กรมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 นำเครื่องมือของผู้วิจัยไปใช้เพื่อทำการศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน โดยเก็บข้อมูลภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีในสภาพความเป็นจริงและภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีตามที่คาดหวังของผู้ร่วมงาน ก็จะทำให้ทราบประสิทธิภาพของคณบดีตรงกับความเป็นจริงและทราบจุดบกพร่องของคณบดีได้มากขึ้นในแต่ละสถาบัน

2.5 ควรมีการศึกษาองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยอาจทำการศึกษาเชิงเจาะลึกถึงภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ในบริบทของแต่ละคณะวิชาอย่างลึกซึ้ง

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคณบดี ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับคณะวิชา

ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยองค์ประกอบร่วมกันทั้งด้านตัวผู้นำเองและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 คณบดีควรมีภูมิหลังที่พร้อมในด้านประสบการณ์การสอน การวิจัยและการบริหารในสถาบันอุดมศึกษามาก่อน ที่สำคัญควรมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ มีวิสัยทัศน์ และคุณวุฒิ มีความน่าเชื่อถือได้ในเชิงวิชาการ ดังนั้นผู้ที่เป็นคณบดีควรมีความพร้อมในด้านคุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติในทางวิชาการ ทางการบริหารนั่นเอง สำหรับคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดีที่สำคัญจะต้องมีความสามารถในเชิงทักษะการบริหารจัดการ มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำคณะได้ ประกอบกับจะต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงานต่อสาธารณชนและในสังคมของวิชาชีพ มีสติปัญญาความเฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจด้วยความรอบคอบมีเหตุผล ควรมีการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสม โดยใช้พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมและพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนาให้มากกว่าแบบอื่นๆ เพื่อเป้าหมายที่สำคัญของคณะคือ ความสำเร็จของงานในคณะ ผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาผลงานด้านวิชาการ และมีความพึงพอใจในการทำงาน นั่นคือ หากคณะได้ผู้นำที่ดีมีคุณภาพและมีความพร้อมทั้งเชิงวิชาการและเชิงบริหารมาบริหารจัดการก็จะทำให้คณะมีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศได้

3.2 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง จากข้อค้นพบเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี คือ วุฒិภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้ร่วมงานโดยเฉพาะอาจารย์ในคณะวิชาจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ มีวุฒิภาวะ มีศักยภาพ ไม่มีปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงในคณะ และให้ความร่วมมือต่อการทำงานของคณบดีเป็นอย่างดี เพื่อที่จะให้คณบดีสามารถเป็นผู้นำคณะไปได้อย่างเต็มที่ และเพื่อความเจริญก้าวหน้าของคณะวิชาและสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กิตติพล ทองเกตุ. งานของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- กิติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์. ,2529.
- เกรียงไกร ศิริมงคล. น่านาบทความเรื่องแนวคิดเรื่องผู้บริหารสำหรับศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพับลิคไฟโต้และโฆษณา จำกัด ,2541.
- คณะกรรมการราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525.(พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร : บริษัทอักษรเจริญทัศน์ อ.จ.ท. จำกัด, 2539.
- จิตรา เตมีย์. การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- จันทร์เพ็ญ จันทร์แก้วแร่. ชีวประวัติและการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการศึกษาพยาบาลของรองศาสตราจารย์ ลออ หนุตางกูร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. การวิจัยอนาคต. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย. 1(1 มกราคม- เมษายน 2539) : 22-34.
- จรัรัตน์ ธาரசุข. การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการวิจัยทางการพยาบาล ของศาสตราจารย์ ดร. สมจิต หนูเจริญกุล. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543.
- จรัส สุวรรณเวลา. บนเส้นทางอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2540.
- จรวัย บุญยุบล. ในสภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ขุมความคิด2. กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ฉายา จิตติพันธ์. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2532.
- เฉลิม ศรีผดุง. รายงานการวิจัยเรื่อง นักบริหารของราชการไทยในอนาคต. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน, 2539.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องกลยุทธ์ในการนำมหาวิทยาลัยออกเป็นองค์กรในกำกับ. ณ. หอประชุมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วันที่ 15 พฤษภาคม 2541. (เอกสารอัดสำเนา).

- ชวลิต หมั่นนุช. อิทธิพลภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, 2535.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. กรุงเทพมหานคร:สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2541.
- ทีศนา เขมณี และสร้อยสน สกลรักษ์ (บรรณารักษ์) แบบแผนและเครื่องมือวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์. กลไกสร้างผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เอ อาร์ บีทีเนส เพรส, 2542.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (บรรณารักษ์) เทคนิควิธีการวิเคราะห์โครงงาน. (พิมพ์ครั้งที่3) กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด , 2537.
- ธงชัย สันติวงศ์. องค์การและการบริหาร. (ฉบับแก้ไขปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด , 2539.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : บริษัทแม็คเน็ท ฟรินดิง เซ็นเตอร์ จำกัด , 2539.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่2 . กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บริษัทการพิมพ์ จำกัด, 2540.
- บุญธรรม กิจปรดาบริสุทธิ. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. (ฉบับปรับปรุงใหม่ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล , 2540.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : สหมิตรออฟเซต , 2535.
- ประกอบ คุปรัตน์ (บรรณารักษ์) ความเป็นผู้นำ เป้าหมายและอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณและสมชาติ สว่างเนตร. การวิเคราะห์เส้นโยงด้วยลิสเรล : สถิติสำหรับนักวิจัยทางวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2535.
- ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ใน คู่มือปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ รุ่นที่ 3. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ , 2540.

พรทิพย์ ดีสมโชค. แนวความคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

พระธรรมปิฎก.. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา , 2540.

พระเมธีธรรมภรณ์. ธรรมะกับผู้บริหาร. อนุสารไม้ขีด บางนา. 26 (145 มีนาคม-เมษายน 2540) : 35-55.

พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 115 ตอนที่ 11 ก. ,2541. (เอกสารอัดสำเนา).

พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 107 ตอนที่ 131 ,2533. (เอกสารอัดสำเนา).

พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 109 ตอนที่ 40 ,2535. (เอกสารอัดสำเนา).

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมองค์กรและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสไตร์, 2540.

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ฟ้าม่วย เรื่องเลิศบุญ. การศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2538.

มณฑป ไชยชิต. ภาวะความเป็นคนบดเคี้ยวและครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2537.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. 7 ปี ม ท ส. รายงานประจำปี 2539. (มิถุนายน 2539-พฤษภาคม 2540) . : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี , 2540.

รุ่งอรุณ รักรองรัตน์. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

เริงจิตร กลั่นทปฺระ. รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.

วรรณิ แกมเกต. รายงานการศึกษาค้นคว้าเชิงแนวคิดทฤษฎีเรื่อง วิธีวิทยาการพัฒนาด้านนี้. ม.ป.ท. ,2539.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- วิจิตร วรุตบางกูร. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา. ภาควิชาการบริหารการศึกษ. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ,2535.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. การไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ภายในปี 2545 ทำให้เกิดภาวะความตื่นตระหนก. หนังสือพิมพ์มติชน ฉบับวันที่ 15 สิงหาคม 2541.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย,2518.
- วัฒนา ศิวะเกื้อ. สองทศวรรษทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2537.
- วราภรณ์ บวรศิริ. แนวโน้มอุดมศึกษา. ในเอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง แนวโน้มทางการอุดมศึกษา ภาควิชา อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.,2542. (เอกสารอัดสำเนา)
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครู. ปรินญานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2533.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6) กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เทคนิค 19 ,2540.
- สุธรรม อารีกุล. รายงานการศึกษาวิจัย การอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ. เสนอต่อ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร,2540.
- สุรีย์ สุเมธินฤมิตร. ประมวลศัพท์ทางการบริหาร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ,2538.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. การบริหารกายภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : จิรัชการพิมพ์,2539.
- โสภา ปูนสุวรรณ. การศึกษาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในสหวิทยาลัยทักษิณ. วิทยานิพนธ์ครุ
ศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2538.
- สภาอาจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ความจำเป็นที่จะต้องแปรสภาพมหาวิทยาลัยเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. บทความประกอบการอภิปรายทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต.,2537. (เอกสารอัดสำเนา).
- สมยศ นาวิการ. การบริหารพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด,2540.
- หริส สุตะบุตร. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล : รายงานความก้าวหน้า ผลดี ปัญหาและอุปสรรค กรณี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. เอกสารการประชุมทางวิชาการประจำปี 2541 ของที่
ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (อัดสำเนา),,2541.
- หริส สุตะบุตร. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. การสัมมนาทางวิชาการเชิงปฏิบัติการเรื่อง รูปแบบการบริหาร
ของมหาวิทยาลัยในอนาคต. ณ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. , 2537. (เอกสารอัดสำเนา).

อารีรัตน์ หิรัญโร. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. ปฏิญานินพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.

อุทัย เลหาวิเชียรและคณะ. เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2 . นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539.

อุทัย บุญประเสริฐ. หลักการวางแผนระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

อนงค์ อนันตริยเวช . การมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย: การศึกษาเชิงประวัติศาสตร์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2539.

อวยชัย ชบา. การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : กรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, 2532.

ภาษาอังกฤษ

Allen, K., et.al. Leadership in the First Century. Available from <http://asdg-98.umd.edu/cplp/KLSP/1998>.

Aburden, P.and Naisbitt, J. Women's Leadership Style in Vogue. Available from <http://www.womenconnect.com.,1997>.

Anna, J.G. and Brown, H.N. Supervision : How Satisfied are Middle Nurse Managers?. Available from <http://www.Springnet.com/ce/m701a.htm.,1998>.

Austin, M.J., Ahearn, F.L. & English ,R.A. The Professional School Dean. : Meeting the Leadership Challenges. New Directions for Higher Education. San Francisco. : Jossey-Bass Publishers, . 98(Summer):1997.

Bass, B.M. and Stogdill . Handbook of Leadership : Theory Research and Managerial Applications (3 rd.) New York : Free Press, 1990.

Bell, C.S. "Complicating" Educational Administrators. New Directions for Administrator Preparation. UCEA, Inc., 1988.

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

Bennis, W. On Becoming a Leader. Reading, MA : Addison Wesley, 1989.

- Birbaum, R. How Academic Leadership Works. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, .1992.
- Bogue, E.G. Leadership by Design Strengthening Integrity In Higher Education. San Francisco. : Jossey-Bass Publishers, .1994.
- Bollen, K.A. Structural Equations with Latent Variables. New York : John Wiley and Sons,1989.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. Organization Theory and Management : A Macro Approach. New York : John Wiley and Sons,1980.
- Burgeb, A. Goal and Purpose of Higher Education in the 21 st Century. London : Jessica Kingsley Publishers,1996.
- Bush, T . Theories of Educational Management. (2 nd .ed.) Paul Chapman Publishing, 1994.
- Cattell, K.A. Structural Equations with Latent Variable. New York : John Wiley&Sons,1994.
- Chieffo, A.M. Factors contributing to job satisfaction and organizational commitment of community college leadership teams. Available from [http://ed pa co/ed.unn edu/leadership/ academy/ adb/ha/vorso](http://edpa.co/ed.unn.edu/leadership/academy/adb/ha/vorso) ,1991.
- Clark, B.R and Neave, G.R . The Encyclopedia of Higher Education .(Volume 3). New York: Pergamon Press, 1992.
- Clement, L.M. and Rickard, S.T. Effective Leadership in Student Services. San Francisco : Jossey-Bass Publishers,1992.
- Drucker, P.F. Management : Tasks, Responsibilities, Practices. London : Butterworth Heinemann Ltd., 1995.
- Ehrlich, T. Looking Back : Perspectives of a Former Dean, Provost,and President. New Directions for Higher Education. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 98(summer 1997),89-94.
- English, F.W. Educational Administration. The Human Science. United States : Harper Collins Publishers,1992.
- Fagin, C.M. The Leadership Role of a Dean. New Directions for Higher Education. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 98(summer 1997),95-99.
- Fiedler, F.E. , Chemers, M.M. and Mahar,L. Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept. New York : John Wiley&Sons,1976.
- Gardner, J.W. On Leadership. New York : A Division of Macmillan, Inc.,1990.
- Gary Dessler. Management : Leading People and Organizations in the 21 st Century. London : Prentice-Hall International,1998.

- Gillies, D.A. Nursing Management : A Systems Approach (3 rd. ed). London : W.B. Saunders Co , 1994.
- Green, M.F. Leadership and Institutional Change: A Comparative View. Higher Education Management. 9 (July 1997), 135-145.
- Haroldson, R.I. Performance Appraisal. 2nd.ed. Virginia : Reston Publishing Company,1995.
- Harris, T.R. Administrators in Higher Education. San Francisco : Jossey-Bass Publishers,1985.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. and Johnson,D.E. Management of Organizational Behavior. (7 th.ed) Englewood Cliffs,NJ : Prentice-Hall,1996.
- Hesburgh,T.M. Presidential Leadership : The Keystone for Advancement. New Direction for Institutional Advancement. 8 (1980) :1-8.
- Hesburgh, T.M. Academic Leadership. New Direction for Higher Education. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 61 (spring 1988) :4-8.
- Hines, M. Community College Leadership. Liberal Education. 78(5 1992) ,30-33.
- Hoy, W.K. , and Miskel, C. Educational Administration : Theory,Research and Practice. (3.rd.ed) New York : Random House,1987.
- Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. Organizational Behavior and Management. (4 th. ed) London : IRWIN ,1996.
- Johnson, S.L. and Rush, S.C. Reinventing the University. Managing and Financing Institutions of Higher Education. New York : John Wiley & Sons ,Inc,1995.
- Joreskog, J.H. and Sorbom, D. Lisrels User's Reference Guide. Chicago : Scientific Software International,1996.
- Kathleen Allen, et.al. Leadership in the Twenty-First Century. Available from <http://asdg-98 .umd.edu/cplp /KLSP/>,1998.
- Keeve, J.V. Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook. Oxford : Perguman Press, 1988.
- Koestenbaum, P. Leadership : The Inner side of greatness. San Francisco : Jossey-Bass Publishers,1991.
- Longman, K. Dictionary of Comtemporany English. London : Clays Ltd, 1981.
- Lucas, A.F. Strengthening Departmental Leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers,1994.

- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. Educational Administration. Concepts and Practices. London : Wadsworth Publishing Co , 1996.
- Marquis, B.L. and Huston, C.L. Leadership role and management functions in nursing : Theory and Application. (2 nd.ed.) Philadelphia : Lippincott – Raven Publishes,1995.
- Mc. Corkle, C.O. and Archibald, S.O. Management and Leadership In Higher Education. San Francisco : Jossey-Bass Publishers,1985.
- Mc.Coy, J.J. The Dean as Advocate for Change. New Directions for Higher Education. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 98(summer 1997),109-113.
- Mc.Henry, D.E. and Associates. Academic Departments. London : Jossey-Bass Publishers,1977.
- Mc Kee, J.G. Leadership styles of community college presidents and faculty job satisfaction. Community/Junior College Quarterly of Research and Practice. 15 (1) :33-46.
- Meson, M.H. ;Albert, M and Khedouri, F. Management : Individual and Organizational Effectiveness. New York : Harper & Publishers,1985.
- Miller, B.D. Management in Higher Education. New York : Bureau of Publications Columbia University,1995.
- Millett, J.D . New Structures of Campus Power : Success and Failure of Emerging Forms of Institutional Governance. San Francisco : Jossey- Bass , 1978.
- Morris, V.C. Deaning : Middle Management in Academic. Champaign : University of Illinois Press, 1981.
- Nancy Sanders. A case study of a leadership crisis in higher education. Dissertation Abstracts International. 56 (April,1996).
- Napier, R.W. and Gershenfeld , M K. Groups Theory and Experience. Boston : Houghton Mifflin Co. , 1985.
- Newsome, C.G. What does a Dean do? . New Directions for Higher Education. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 98(summer 1997),101-108.
- Oscar Corral. Nursing Dean Work as Role Model. Available from <http://www.alligator.org/edit/issues/96-fall/961126/b05long.htm>.,1996.
- Patti, R.J. The Role of the Dean in Strengthening Faculty and Student Scholarship. New Directions for Higher Education. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 98(summer 1997),67-73.
- Perkins, J.R. Scholarship and the Academic Dean. New Directions for Community Colleges. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 76(winter 1991),49-57.

- Peterdorf, R.G. Deans and Deaning in a Changing World. Abstracts Research into Higher Education. 31 (2,1998) ,121.
- Reddin, W.J. Managerial Effectiveness. New York : Mc Graw-Hill,1970.
- Richman, B.M. and Farmer, R.N. Leadership , Goals and Power In Higher Education. San Francisco : Jossey-Bass Publishers,1977.
- Robbins, S.P. Organization theory : Structure ,Design and Application. (3 rd.ed) United States of America : Prentice-Hall International ,1990.
- Robbins, S.P. Organization theory United States of America : Prentice-Hall International ,1996.
- Sanyal, B.C. Innovations in University Management. France:Imprimerie Gauthier-Villars, 1995.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. Managing Organizational Behavior. New York :John Wiley & Sons,Inc , 1991.
- Stogdill, R.M. Handbook of Leadership. London : Collier Macmillan Publishers ,1974.
- Sullivan, E.J. and Decker, P.J. Effective Leadership and Management in Nursing. (4 th.ed) New York: Addison-Wesley Longman,Inc.,1997.
- Terrence, J.M. and Associates. Restructuring Higher Education. California : Jossey-Bass Inc.,1996.
- Tosi, H.L. and Carroll, S.J. Management. (2 nd.ed) New York : John Wiley and Sons,1980.
- Tucker, A and Bryam, R.A. The Academic Dean. New York : American Council on Education , 1988.
- Warren, C.O. Chairperson and Dean : The Essential Partnership. In Bennet,J.B.,Figuli,D.J. Enhancing Departmental Leadership. American Council on Education : Macmillan ORYX Press,1993.
- Wendy, L. & Schult. Infinite Futures:Facilitation and Research. Available from <http://www.Wolfson.ox.ac.uk>.
- Wijk, GV. Dean of the Faculty. France: ESSEC Business School. Available from <http://www.essec.fr/internet-US/group/dean-fac.html>.,1999.
- Willer, D. Scientific Sociology : Theory and Method. Englewood Cliff. N.J. : Prentice – Hall,Inc.,1967.
- William, T. A Taxonomy of Institutional Effectivwness. New York : Mc Graw-Hill, 1990.
- Wright, J.T. , et.al. Strategic Management Concepts and case. (4 th.ed) New Jersey : Prentice Hall,Inc.,1998.
- Wright, J.T. Condition for Effectiveness. New Directions for Higher Education. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 61(spring 1988),87-91.

Yukl, G. Leadership In Organizations. London : Prentice-Hall International , Inc,1981.

Yukl, G. Leadership In Organizations. (4 th.ed) . United States of America : Prentice-Hall,Inc,1998.

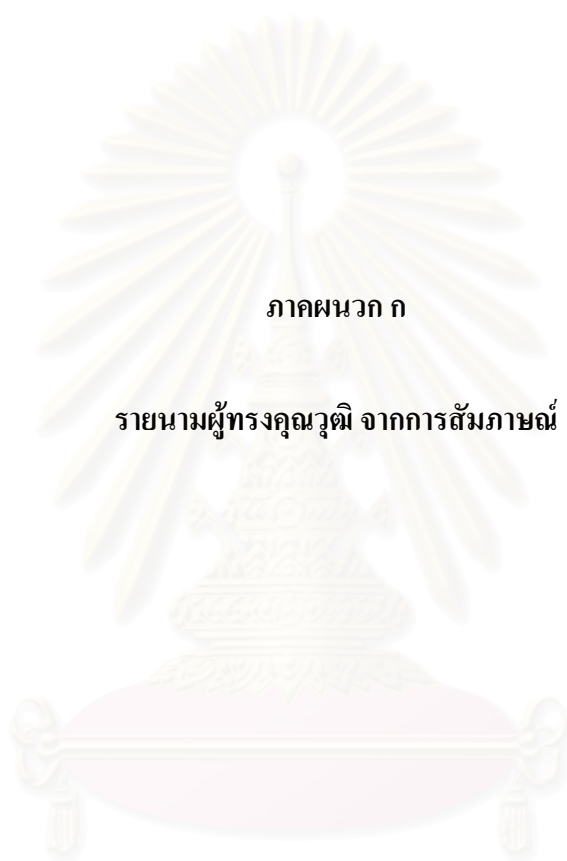


สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ จากการสัมภาษณ์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ จากการสัมภาษณ์ จำนวน 12 ท่าน

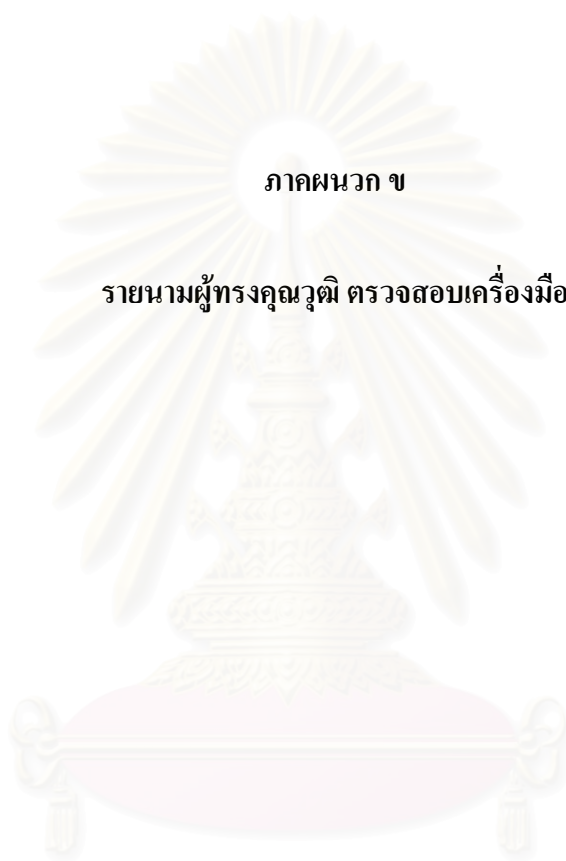
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยประกอบด้วย
อธิการบดี จำนวน 4 ท่าน และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการจำนวน 8 ท่าน

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผาสุข กุลละวณิชย์
ตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา
สัมภาษณ์วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2543 เวลา 13.00 น.
ณ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี
2. รองศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์
ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา
สัมภาษณ์วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2543 เวลา 21.00 น.
ณ กรุงเทพมหานคร (สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์)
3. อาจารย์ ดร. กฤษณพงษ์ กิรติกร
ตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
สัมภาษณ์วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2543 เวลา 16.00 น.
ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร
4. อาจารย์ ดร. ไกรวุฒิ เกียรติโกมล
ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
สัมภาษณ์วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2543 เวลา 13.30 น.
ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร
5. ศาสตราจารย์ ดร. นกสิทธิ์ ภูวัฒนาศัย
ตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
สัมภาษณ์วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2543 เวลา 13.00 น.
ณ ศูนย์ประสานงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ อาคาร เอสเอ็มทาวเวอร์
กรุงเทพมหานคร
6. รองศาสตราจารย์ ดร. พูนพงศ์ บุญพรหมณ์
ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
สัมภาษณ์วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2543 เวลา 9.00 น.
ณ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ นครศรีธรรมราช

7. รองศาสตราจารย์ ดร. จุรีย์ วิจิตรวาทการ
 ตำแหน่ง อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 สัมภาษณ์วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2543 เวลา 11.30 น.
 ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิเทพ อินทปัญญา
 ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 สัมภาษณ์วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2543 เวลา 10.30 น.
 ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร
9. รองศาสตราจารย์ ดร. สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ
 ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 สัมภาษณ์วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2543 เวลา 12.30 น.
 ณ อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 กรุงเทพมหานคร
10. อาจารย์ ดร. ไพรัช สงวนไทร
 ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 สัมภาษณ์วันที่ 31 มกราคม 2543 เวลา 14.00 น.
 ณ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สงขลา
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลีจิต กาญจนานพร
 ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
 สัมภาษณ์วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2543 เวลา 13.30 น.
 ณ มหาวิทยาลัยศิลปากร กรุงเทพมหานคร
12. รองศาสตราจารย์ ดร. ปราณิ กุลละวณิชย์
 ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 สัมภาษณ์วันที่ 28 มกราคม 2543 เวลา 16.00 น.
 ณ สำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. ศาสตราจารย์ ดร. สมจิต หนูเจริญกุล
ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์รามธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
2. รองศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์
ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปิยพร ณ.นคร
คณบดีคณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
(เพื่อสำรวจข้อมูลเบื้องต้น)
เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1. ตามความคิดเห็นของท่านต่อ“ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี”ในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร

1.1 ด้านบริหาร

1.2 ด้านวิชาการ

1.3 ด้านบริการวิชาการแก่สังคม

2. คณบดีที่พึงประสงค์ควรมีภูมิหลังและคุณสมบัติอย่างไรบ้าง

.....
.....

3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง

.....
.....

4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีในการเป็นผู้นำคณะวิชาควรแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไรบ้าง

.....
.....

5. สถานการณ์ภายในคณะวิชาที่มีผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

.....
.....

6. สถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ที่มีผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

.....
.....

7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้อย่างไร

.....
.....

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....
.....

วันที่นัดสัมภาษณ์.....เวลา.....สถานที่.....

แบบสอบถามเพื่อสำรวจข้อมูลเบื้องต้น
(ฉบับที่ผู้วิจัยทำการพัฒนาเครื่องมือ)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- | | | |
|--|--|--|
| 1. เพศ | 1. <input type="checkbox"/> ชาย | 2. <input type="checkbox"/> หญิง |
| 2. อายุ | 1. <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี | 2. <input type="checkbox"/> 30-40 ปี |
| | 3. <input type="checkbox"/> 41-50 ปี | 4. <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี |
| 3. ประสบการณ์การสอน
ในสถาบันอุดมศึกษา | 1. <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ปี | 2. <input type="checkbox"/> 10-20 ปี |
| | 3. <input type="checkbox"/> 21-30 ปี | 4. <input type="checkbox"/> มากกว่า 30ปี |
| 4. วุฒิการศึกษาสูงสุด | 1. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี | 2. <input type="checkbox"/> ปริญญาโท |
| | 3. <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก | 4. <input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ----- |
| 5. ตำแหน่ง | 1. <input type="checkbox"/> คณบดี | 2. <input type="checkbox"/> รอง/ผู้ช่วยคณบดี |
| | 3. <input type="checkbox"/> หัวหน้าภาค | 4. <input type="checkbox"/> อาจารย์ประจำ |
| 6. ตำแหน่งทางวิชาการ | 1. <input type="checkbox"/> ศาสตราจารย์ | 2. <input type="checkbox"/> รองศาสตราจารย์ |
| | 3. <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ | 4. <input type="checkbox"/> อาจารย์ |
| 7. ปฏิบัติงานคณะ | มหาวิทยาลัย..... | |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ ที่	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	หมายเหตุ
96.	องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนควรมาขอศึกษา ดูงานในคณะเพื่อนำไปพัฒนาองค์กรของตนต่อไป...	-
97.	คณะควรอยู่แนวหน้าของการ เผยแพร่งานวิชาการ...	ปรับ
98.	ผู้ร่วมงานควรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน.....	ปรับ
99.	ผู้ร่วมงานควรมีความสุขกับการทำงาน.....	ปรับ
100	ผู้ร่วมงานควรมีความศรัทธาและผูกพันต่อคณะ.....	ปรับ
101	คณบดีควรมีแนวคิดให้จัดประชุม อบรมระดับชาติ และนานาชาติเพื่อหารายได้สู่คณะ.....	-
102	คณบดีควรหาเงินทุนจากแหล่งภายนอกเพื่อใช้ในการพัฒนาคณะ ได้อย่างดี	ปรับ
103.	คณบดี ควรกระตุ้นให้อาจารย์ตื่นตัวต่อการผลิต ตำราและงานวิจัย.....	ปรับ
104	คณบดีควรนำผลงานอาจารย์มาพิจารณาความดี ความชอบและขอตำแหน่งทางวิชาการให้แก่อาจารย์	ปรับ
105	คณบดีควรช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในการ สร้างสรรค์งานวิชาการ งานวิจัยแก่อาจารย์.....	ปรับ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำอธิบาย

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นของคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาคและอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

2. แบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 7 หน้า แบ่งเป็น 3 ตอน แต่ละตอนมีดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 องค์กรประกอบต่างๆที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

2.1. องค์กรประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี

2.2. องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของคณบดี

2.3. องค์กรประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี

2.4. องค์กรประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องต่อความเป็นผู้นำของคณบดี

ตอนที่ 3 ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย [/] ลงในช่องที่กำหนดไว้ ที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน

- | | | | | |
|---|-----|--------------------|-----|------------------|
| 1. เพศ | [] | ชาย | [] | หญิง |
| 2. อายุ | [] | น้อยกว่า 30 ปี | [] | 30 - 40 ปี |
| | [] | 41 - 50 ปี | [] | มากกว่า 50 ปี |
| 3. ประสบการณ์การสอน
ระดับอุดมศึกษา | [] | น้อยกว่า 10 ปี | [] | 10 - 20 ปี |
| | [] | 21 - 30 ปี | [] | มากกว่า 30 ปี |
| 4. วุฒิการศึกษา | [] | ปริญญาตรี | [] | ปริญญาโท |
| | [] | ปริญญาเอก | | |
| 5. ตำแหน่งทางวิชาการ | [] | ศาสตราจารย์ | [] | รองศาสตราจารย์ |
| | [] | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ | [] | อาจารย์ |
| 6. ดำรงตำแหน่ง | [] | คณบดี | [] | รอง/ผู้ช่วยคณบดี |
| | [] | หัวหน้าภาค | [] | อาจารย์ประจำ |
| 7. ปัจจุบันปฏิบัติงานคณะ.....มหาวิทยาลัย..... | | | | |

ตอนที่ 2 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี

คำชี้แจง โปรดอ่านคำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม แล้วทำเครื่องหมาย [/] ลงในช่องที่กำหนดไว้ กรุณาตอบตามความคิดเห็นของตนเอง ที่ท่านคิดว่าเป็นความเป็นไปได้และมีความเหมาะสมที่จะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การเลือกคำตอบถือเกณฑ์ ดังนี้

- 5 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
 4 คือ เห็นด้วย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านส่วนมาก
 3 คือ ไม่แน่ใจ หมายถึง ท่านไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่าน
 2 คือ ไม่เห็นด้วย หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับความคิดเห็นของท่านส่วนมาก
 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับความคิดเห็นของท่านทั้งหมด

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี						
<i>ภูมิหลังของคณบดี ที่ควรมี</i>						
1.	คณบดีมีวัยวุฒิอย่างน้อย 35 ปี
2.	คณบดีมีคุณวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาเอก
3.	คณบดีมีประสบการณ์ด้านการสอนในสถาบันอุดมศึกษามาก่อน.....
4.	คณบดีมีประสบการณ์ในการวิจัยมาเป็นอย่างดี.....
5.	คณบดีมีประสบการณ์การบริหารในสถาบันอุดมศึกษามาก่อน.....
6.	คณบดีมีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยรองศาสตราจารย์.....
7.	คณบดีมีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำคณะ.....
องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของคณบดี						
<i>ลักษณะทางด้านสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ที่คณบดีควรมี</i>						
8.	คณบดีมีสติปัญญา ไหวพริบและปฏิภาณดี
9.	คณบดีสามารถแก้ปัญหาในขณะได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ.....
10.	คณบดีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนการทำงาน.....
11.	คณบดีมีโลกทัศน์กว้างและมองการณ์ไกลที่จะพัฒนาคณะ.....
12.	คณบดีมีความคิดเชิงวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างสมเหตุสมผล.....
<i>ลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ที่คณบดีควรมี</i>						
13.	คณบดีมีสุขภาพอนามัยที่แข็งแรง.....
14.	คณบดีไม่ควรมีอาการหงุดหงิด โกรธหรือโมโหง่าย.....
15.	คณบดีเป็นที่ไว้วางใจได้ทั้งเรื่องงานและส่วนตัว.....

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
16.	คณบดีมีความจริงจังและมุ่งมั่นต่อการทำงาน.....
17.	คณบดีมีความอดทน อดกลั้นต่อปัญหาความตึงเครียดต่างๆ ในคณะได้..
18.	คณบดีสามารถแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเชื่อได้ว่ามีความซื่อสัตย์และโปร่งใส..
19.	คณบดีมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องถึงแม้ไม่ถูกใจผู้ ร่วมงาน
20.	คณบดีมีวินัยในการทำงาน และรับผิดชอบงานในคณะอย่างดี.....
21.	คณบดีมีความเสียสละ ยินดีที่จะอุทิศเวลาส่วนตัวเพื่อพัฒนาคณะ..... <i>ลักษณะด้านความสามารถเชิงทักษะ ที่คณบดีควรมี</i>
22.	คณบดีมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
23.	คณบดีสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก...
24.	คณบดีสามารถพูดคุย ติดต่อบริการประสานงานเชิงวิชาการกับนานาชาติได้....
25.	คณบดีสามารถพูดจา ติดต่อบริการกับผู้ร่วมงาน ได้ชัดเจน.....
26.	คณบดีสามารถเจรจาต่อรองกับองค์กรอื่นๆ เพื่อประสานประโยชน์และ หารายได้เข้าสู่คณะได้อย่างดี.....
27.	คณบดีมีเทคนิคในการบริหารจัดการกับผู้ร่วมงานในคณะได้.....
28.	คณบดีมีเทคนิคในการประชุมกับผู้ร่วมงานและสรุปผลได้อย่างชัดเจน..
29.	คณบดีมีเทคนิคในการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจ ของผู้ร่วมงาน.....
องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี						
<i>ผู้นำแบบมีอำนาจ บารมี พฤติกรรมที่คณบดีควรมี</i>						
30.	คณบดีปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีจริงจะเป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงาน.....
31.	คณบดีมีการโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้เชื่อถือและปฏิบัติตาม.....
32.	คณบดีมีผลงานที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องมาจนดำรงตำแหน่ง
33.	คณบดีเป็นที่ปรึกษาและที่พึ่งทางวิชาการแก่ผู้ร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี..... <i>ผู้นำแบบเน้นการกำกับดูแล พฤติกรรมที่คณบดีควรมี</i>
34.	คณบดีตรวจสอบ ประเมินผลงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ.....
35.	คณบดีมีการใช้อำนาจการตัดสินใจภายในคณะด้วยความรอบคอบ.....
36.	คณบดีไม่ควรใช้วิธีสั่งการมากจนเกินไปในการทำงานกับผู้ร่วมงาน.....
37.	คณบดีมีการกำกับ ดูแลการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง..... <i>ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน พฤติกรรมที่คณบดีควรมี</i>
38.	คณบดีให้ความใส่ใจในเรื่องสวัสดิการและสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน.....

39.	คณบดีตระหนักในเรื่องความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน.....
ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
40.	คณบดีมีความเป็นกันเองและเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน.....
41.	คณบดีให้โอกาสสำหรับผู้ร่วมงานที่กระทำผิดจากการรู้เท่าไม่ถึงการณ์..
42.	คณบดีให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคนว่ามีความทัดเทียมกับตนเอง..... <i>ผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม พฤติกรรมที่คณบดีควรจะมี</i>
43.	คณบดีส่งเสริมการสร้างทีมงานในคณะที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย.....
44.	คณบดีมีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนางานของคณะ.....
45.	คณบดีเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารคณะ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำไปสู่ความเห็นพ้องร่วมกัน.....
46.	คณบดีกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม...
47.	คณบดีเอื้ออำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรเพื่อใช้ในคณะเป็นอย่างดี.. <i>ผู้นำแบบนักพัฒนา พฤติกรรมที่คณบดีควรจะมี</i>
48.	คณบดีส่งเสริม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่ตั้งใจและรับผิดชอบในภาระงาน..
49.	คณบดีไม่ควรรับงานพิเศษข้างนอกมากเพราะจะไม่มีเวลาพัฒนาคณะ...
50.	คณบดีชี้แนะและให้แนวทางการทำงานแก่ผู้ร่วมงานให้ทำงานได้ดีขึ้น...
51.	คณบดีตั้งความคาดหวังสูงในผลการทำงานที่ได้จากผู้ร่วมงาน.....
52.	คณบดีกระตุ้นผู้ร่วมงานให้คิดหลากหลายเพื่อจะได้แนวทางเลือกที่ เหมาะสมกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ.....
53.	คณบดีวิเคราะห์จุดอ่อนของตนเองและเตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอเพื่อ เผชิญกับความท้าทายในยุคการแข่งขัน
54.	คณบดีสร้างผู้ร่วมงานในระดับต่างๆ ของคณะให้มีความเป็นผู้นำที่ดี.....
55.	คณบดีส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับงาน
องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง						
<i>วุฒิภาวะและความพร้อมของอาจารย์ ที่ควรมี</i>						
56.	อาจารย์มีความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน.....
57.	อาจารย์ให้ความร่วมมือกับคณบดีในการพัฒนางานของคณะ.....
58.	อาจารย์ไม่มีปัญหาความขัดแย้งกันภายในคณะ.....
59.	อาจารย์มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน.....
60.	อาจารย์มีศักยภาพในการทำงานวิชาการ-วิจัยเป็นอย่างดี.....
61.	อาจารย์มีความรับผิดชอบในการบริการ ชี้นำเชิงวิชาการให้แก่สังคม.....
62.	อาจารย์มีความตั้งใจที่จะพัฒนางานให้สามารถดำเนินไปสู่วิสัยทัศน์ของ

	คณะได้.....	
63.	อาจารย์มีการตื่นตัวต่องานวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ.....	
ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	โครงสร้างของงานในคณะวิชา ที่ควรมี					
64.	คณะมีการกำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน.....
65.	คณะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานให้สอดคล้องกับภารกิจของสถาบัน.....
66.	คณะมีการจัดทำแผนงานด้านต่างๆ อย่างมีระบบไว้ล่วงหน้าและสามารถปฏิบัติได้จริง.....
67.	คณะมีการแจ้งเป้าหมายให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึงจุดเน้นที่คณะต้องการ...
68.	คณะมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลงานของผู้ร่วมงานไว้ชัดเจน...
	เครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกคณะ ที่คณะควรมี					
69.	คณะมีเครือข่ายทางวิชาการกับหน่วยงานระดับชาติและนานาชาติ.....
70.	คณะให้การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาเชิงวิชาการแก่องค์กรอื่นๆ ได้อย่างดี.
71.	คณะสามารถใช้แหล่งทรัพยากรภายในสถาบันร่วมกับคณะอื่นๆ ได้.....
72.	คณะร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศในการขอสนับสนุนเรื่องเงินทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาคณะ.....
	การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่คณะจะกระทบ					
73.	คณะควรมีวิธีการในการขยายหลักสูตรเพิ่มเติมได้แม้มีปัญหาเศรษฐกิจ..
74.	คณะสามารถพัฒนานักศึกษาได้ถึงแม้รัฐบาลมีการลดอัตราค่าจ้างอาจารย์
75.	คณะมีการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องถึงแม้มีปัญหาด้านการเมือง.....
76.	คณะควรปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม.....
77.	คณะควรผลิตบัณฑิตให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดแรงงาน.....
	การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ที่คณะควรจะได้รับ					
78.	ผู้บริหารระดับสูงให้การชี้แนะ สนับสนุนการทำงานแก่คณะเป็นอย่างดี.
79.	ผู้บริหารระดับสูงจัดสรรงบประมาณตามเหตุผลสมควรให้แก่คณะ.....
80.	ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริม ขอมรับและให้รางวัลแก่คณะที่มีผลงานปรากฏเด่นชัดและสร้างชื่อเสียงให้แก่สถาบัน.....
	ตอนที่ 3 ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี					
	คณบดีควรเน้นให้มีความสำเร็จของงานในคณะ					
81.	บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาควรเป็นที่พึงพอใจทั้งจากหน่วยงานและสังคม
82.	อาจารย์ควรทำบทบาทในภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเต็มศักยภาพ...

83.	หัวหน้าภาควิชาควรร่วมคิด ร่วมวางแผนกับคณบดีเพื่อพัฒนางานในคณะ...
84.	คณะควรพัฒนางานจนกระทั่งได้รับรองมาตรฐานการประกันคุณภาพ...
85.	คณะควรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายไปได้ถึงแม้จะมีอุปสรรคก็ตาม.....
ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
86.	คณะควรเป็นแกนนำในเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการให้แก่วิชาชีพ..... <i>คณบดีควรเน้นด้านความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน</i>
87.	ผู้ร่วมงานควรมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานภายในคณะ.....
88.	ผู้ร่วมงานควรมีความสุขกับการทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น.....
89.	ผู้ร่วมงานควรมีความรัก ความศรัทธาและผูกพันกับคณะที่ปฏิบัติงาน....
90.	ผู้ร่วมงานไม่มีการย้ายหรือลาออกเนื่องจากมีปัญหาความขัดแย้งในคณะ <i>คณบดีควรพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ-วิจัย</i>
91.	คณบดีควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตื่นตัวต่อการผลิตผลงานวิชาการ-วิจัย...
92.	คณบดีควรนำผลงานวิชาการมาพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ร่วมงาน.
93.	คณบดีควรอำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์งานวิจัยแก่ผู้ร่วมงาน..
94.	คณบดีควรส่งเสริมผู้ร่วมงานในการเผยแพร่งานวิชาการ.-วิจัยสู่สังคม...
95.	คณบดีควรสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีผลงานและสร้างชื่อเสียงให้แก่คณะ.. <i>คณบดีควรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพ</i>
96.	คณบดีควรมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ...
97.	คณบดีควรเปลี่ยนวิกฤตต่างๆ ในคณะให้เป็นโอกาสในการพัฒนาได้....
98.	คณบดีควรมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในองค์กรวิชาชีพและในระดับสถาบัน...
99.	คณบดีควรได้รับเชิญเป็นวิทยากร ที่ปรึกษาให้แก่หน่วยงานระดับชาติ...
100.	คณบดีควรอยู่แนวหน้าในการชี้นำเชิงวิชาการให้แก่วิชาชีพและสังคม...

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ง

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
(จำนวน 12 ท่าน)**

สรุปผลการสัมภาษณ์

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 12 ท่าน พบว่า

ตารางที่ 17 แสดงค่าความถี่จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีใน
สภาพปัจจุบันตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความเป็นผู้นำของคณบดี ในปัจจุบัน	ดี (3) จำนวน	ปานกลาง (2) จำนวน	ควรปรับปรุง (1) จำนวน	ข้อควรปรับปรุง
โดยภาพรวม	5	3	4	1. ระบบบริหารไม่เอื้อ และไม่เข้ม แข็งพอ 2. คณบดีอ่อนประสบการณ์
- ด้านการบริหาร	3	6	3	1. มองไม่เห็นลักษณะองค์กรรวมของ สถาบัน 2. ไม่กล้าตัดสินใจแล้วจะมีการ กระทบกระเทือน
- ด้านวิชาการ	5	4	3	3. ข้อจำกัดในเรื่องไม่มีตัวคัดเลือกมา เป็นคณบดี 4. ระบบการคัดเลือกคณบดีจากภาย ในทำให้ไม่ได้มีอาชีพ
-ด้านบริการวิชาการแก่ สังคม	4	6	2	5. มองไม่เห็นความเชื่อมโยง กับ สังคม 6. ไม่รู้บทบาทที่ชัดเจนของตนเอง

จากตารางที่ 17 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีในสภาพปัจจุบัน โดยภาพรวม มีความเป็นผู้นำในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยมีค่าเท่ากับ 2.08 ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ ในด้านต่างๆ พบว่า คณบดีมีความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการและทางด้านบริการวิชาการแก่สังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 2.17 ส่วนภาวะความเป็นผู้นำในทางด้านการบริหารมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.00 จะเห็นว่าภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีใน ด้านต่างๆ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.00-2.17 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษา A

1. ตามความคิดเห็นของท่าน “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” สถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร?

โดยภาพรวมจะมีความเป็นผู้นำในระดับคณะได้ดีเนื่องจากเป็นผู้บริหารสูงสุดที่ทำหน้าที่หลากหลายทั้งงานบริหารและงานวิชาการ

1.1 ด้านการบริหารคณะวิชา คณบดีได้แสดงบทบาทประมาณ 75-80% สำหรับการบริหารคณะวิชา ในแต่ละศาสตร์อาจมีความแตกต่างกันที่เห็นชัดด้านสังคมศาสตร์และด้านมนุษยศาสตร์บริหารค่อนข้างยากกว่าด้านวิทยาศาสตร์

1.2 ในด้านวิชาการ/การวิจัย คณบดีสามารถเป็นผู้นำด้านวิชาการ/วิจัยได้ดีในคณะที่มีศาสตร์เฉพาะสาขา เดียว แต่ถ้ามีหลายสาขาวิชาหัวหน้าภาควิชาจะมีบทบาทมากกว่า โดยภาพรวมยังมีความกล้ากึ่งแล้วแต่ละคณะวิชา

1.3 ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม คณบดีทำบทบาท ภารกิจได้ดี ตรงตามความต้องการของสังคม เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการแก่ชุมชน แต่ในด้านนี้มีปัญหาประมาณแผ่นดินมีน้อย คณบดีต้องหาเงินเอง เงินสนับสนุนมีน้อย นอกจากนี้ก็มีปัญหาคือขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในมหาวิทยาลัยในการบริการวิชาการแก่สังคม จะมีความซ้ำซ้อนกับคณะอื่นๆ เช่น เปิดอบรมคล้ายๆ กัน

2. คณบดีที่พึงประสงค์ ควรมีภูมิหลังและคุณสมบัติอย่างไร?

- ควรจบปริญญาเอกโดยเฉพาะในคณะทางด้านวิทยาศาสตร์ ส่วนคณะด้านสังคมศาสตร์/มนุษยศาสตร์อาจไม่จำเป็น

- หากไม่จบปริญญาเอกควรมีตำแหน่งทางวิชาการ มีความรู้ ความเข้าใจ ยอมรับถึงความลึกซึ้งในศาสตร์สาขาอื่นๆ ในคณะวิชา ยอมรับในมาตรฐานของคณะวิชา

- ควรมีความรู้ ประสบการณ์ทางการบริหารมาก่อน (หัวหน้าภาควิชา ผู้ช่วยคณบดี รองคณบดี)

- มีประสบการณ์กับต่างประเทศบ้าง ตลอดจนสามารถให้ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาต่างชาติได้

3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ควรมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง?

- สามารถเสนอความคิดเห็นและอธิบายความคิดเห็น ได้ชัดเจน

- ทันท่วงทีวิชาการภายนอก และมีความรอบรู้กว้างในสาขานั้น

- มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความคิดวิจารณ์ญาณ มีเหตุผล

- มีความกล้าในการคิด การตัดสินใจ

- มีความรับผิดชอบ เสียสละไม่มีงานพิเศษข้างนอก มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ไว้วางใจได้

- มีทักษะในการโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเชื่อและปฏิบัติตาม

- มีความยุติธรรม สามารถแสดงให้ผู้ร่วมงานเชื่อได้ว่ามีความซื่อตรง โปร่งใส

- สุขภาพดี ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ต้องมีอารมณ์ที่มั่นคง

- มีทักษะในการประชุม-การบริหาร-การอธิบายโดยยึดหลักการ

4. บทบาท ภารกิจของคณบดีต่อความเป็นผู้นำคณะวิชา ท่านมีความเห็นว่าการแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไร?
- ควรแสดงความเป็นผู้นำโดย การชี้ นำ ขยายแนวคิด มีแนวคิดใหม่ๆ
 - ใช้นวัตกรรม มาพัฒนาคณะ เช่น การสอนแบบใหม่
 - ให้โอกาสผู้ร่วมงาน ได้แสดงความสามารถ แสดงศักยภาพทางวิชาการ
 - มีการสร้างและพัฒนาคนให้มีศักยภาพ มีการทำงานเป็นทีมในการเตรียมแผนงาน แผนพัฒนาคณะวิชาและบุคลากร
5. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายในคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- ผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เช่น วิทยุติ วุฒิภาวะ ศักยภาพของอาจารย์ ความสามัคคี ช่วยเหลือกันในคณะวิชา ความขัดแย้งในคณะวิชา ความแตกแยกของภาควิชา
 - ความเชื่อ ความศรัทธา การได้รับการสนับสนุนของหัวหน้าภาควิชาต่อคณบดี
 - ทรัพยากร งบประมาณ จะช่วยให้คณบดีทำงานเร็วขึ้น
6. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้บริหารระดับสูง และระดับคณบดีด้วยกัน
 - บรรยากาศที่ประชุมคณบดีในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
 - นโยบายของรัฐในการลดอัตราค่าเล่าเรียนปรับลดรวดเร็วมหาวิทยาลัยเล็กๆ จะกระทบมาก
 - งบประมาณแผ่นดินหากได้งบประมาณน้อย ทำให้โอกาสขยายงานไปได้ช้า โครงการต่างๆ อาจต้องยกเลิก การพัฒนาเพื่อเปิดหลักสูตรในระดับบัณฑิตศึกษาก็ไม่สามารถกระทำได้
7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้อย่างไร?
- มีความคิดริเริ่ม สามารถดึง-ชี้นำคณะกรรมการประจำคณะได้ สามารถจับทิศทางและจัดการได้สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการของคนในคณะได้ มีความคิดในการวางแผนคณะไว้ล่วงหน้า ที่จะพัฒนาคณะ/บุคลากร
 - มีผลงานที่ได้กระทำในขณะที่มารับตำแหน่ง โดยการมีผลงานใหม่ๆ ออกมาให้ภายนอกคณะวิชายอมรับ แต่ไม่ใช่ดูผลงานที่มาเบ่งบานในยุคของเขาที่คณบดีคนก่อนๆ ได้กระทำไว้
 - สามารถครองคนในคณะให้อยู่กันได้อย่างราบรื่น
 - เป็นที่ยอมรับของคนในคณะวิชา/วิชาชีพ/ที่ประชุมคณบดี
8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
- ความเป็นผู้นำของคณบดีขึ้นอยู่กับ ขนาด ความใหม่-เก่า ของสถาบัน / คณะวิชา
 - คณบดีด้านวิทยาศาสตร์และด้านสังคมศาสตร์มีความแตกต่างกัน

- คณบดีจะต้องยอมรับในศาสตร์สาขาต่างๆในคณะวิชา
- คนที่เก่งวิชาการไม่ควรดึงมาทำหน้าที่บริหารก่อนเวลาอันสมควรเพราะความคมเข้มแข็งวิชาการจะลดลงไป ดังนั้นคณบดีจึงต้องมีความพร้อมทางวิชาการมาก่อนแล้ว

ผลการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันอุดมศึกษา A

1. ตามความคิดเห็นของท่าน “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” สถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร?

โดยภาพรวมมหาวิทยาลัยที่มีอายุ 5-10 ปี จะค่อนข้างอ่อนประสบการณ์ของความเป็นนานาชาติซึ่งสามารถทำบทบาทได้ ประมาณ 50 % โดยจะแตกต่างกับมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร

1.1 ด้านการบริหารคณะวิชา ค่อนข้างอ่อน คณบดียังไม่ค่อยมีประสบการณ์ตรงๆ เพราะการได้มาซึ่งคณบดีได้มาจากภายในคณะวิชาทำให้แคบ หากได้มาจากผู้ที่มีประสบการณ์ภายนอกอาจจะทำให้ดีขึ้นได้

1.2 ด้านวิชาการ/การวิจัย คณบดียังขาดความเป็นนานาชาติ จึงไม่สามารถเป็นผู้นำด้านวิชาการ/วิจัย ได้ อย่างเป็นรูปธรรม

1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ส่วนใหญ่มีเพียงเปิดอบรมวิชาการตามแต่ละคณะที่จัดขึ้นมา ไม่เป็นบริการสังคมจริงๆ การบริการวิชาการไม่ได้ประโยชน์แก่สังคมที่เป็นรูปธรรม ไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาสังคมได้

2. คณบดีที่พึงประสงค์ ควรมีภูมิหลังและคุณสมบัติอย่างไร?

- ควรจบปริญญาเอกในสายวิชาชีพนั้นๆ
- มีประสบการณ์ทางนานาชาติ สามารถพูดคุยกับเพื่อนนานาชาติได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือกันได้
- มีประสบการณ์ทางวิชาการ/ทางการบริหารมาก่อนเพื่อเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติได้
- มีผลงานวิชาการ ต้องมีศักยภาพในการทำงาน ต้องทำการศึกษา/วิจัย เพื่อพัฒนาศาสตร์

3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง?

- มีพลังอำนาจ ต้องสามารถนำคณะวิชาได้ มีทิศทางพัฒนาคณะชัดเจน
- มีวิสัยทัศน์ มีการมองโอกาสในการแข่งขัน
- มีความคิด วิเคราะห์ คิดวิจารณ์ญาณ
- มีความกล้าหาญในการคิด การตัดสินใจ ตัดสินใจทันเหตุการณ์
- มีความเข้าใจในเชิงธุรกิจ-นโยบาย-วิธีการเจรจาต่อรองเพื่อประสานประโยชน์
- มีความรู้ ความสามารถ ในเชิงวิชาการ
- สามารถสร้างเครือข่ายผู้ร่วมงานต่างคณะวิชา ต่างสถาบัน
- มีการแสดงออก วางคนเหมาะสม มีอารมณ์มั่นคง
- มีมนุษยสัมพันธ์ มีสัมพันธภาพกับคนโดยไม่เลือกเวลา

- อุทิศตนเอง เวลา มีความรับผิดชอบ
 - ชีวิตครอบครัวและชีวิตการทำงานไปด้วยกันได้
4. บทบาท ภารกิจของคณบดีต่อความเป็นผู้นำคณะวิชา ท่านมีความเห็นว่าการแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไร?
- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อความเห็นพ้อง
 - แสดงความเป็นผู้นำตามสถานการณ์
 - ต้องแสดงออกในเชิงความคิดที่ตนเองคิดไว้เพื่อเป็นการชี้นำผู้ร่วมงานได้
 - มีการตัดสินใจเองในบางเรื่อง ที่เร่งด่วน
 - มีการมอบหมายงานแต่ช่วยสนับสนุนในการทำงานที่ผู้ร่วมงานได้รับมอบหมายไป
 - มีการสร้างผู้นำไปด้วยในขณะทำงาน
 - เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของคณะวิชา
5. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายในคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- สัมพันธภาพของผู้ร่วมงานในคณะ
 - ขนาดของคณะวิชา/จำนวนคนในคณะวิชา
 - เป้าหมายของคณะวิชา ตั้งไว้ชัดเจน ถูกต้อง เหมาะสม
 - แหล่งทรัพยากรในคณะวิชา
 - ศักยภาพของผู้ร่วมงาน
6. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- การสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับทรัพยากร งบประมาณ
 - เครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งภายในและต่างประเทศจากที่ประชุมคณบดีในศาสตร์ของวิชาชีพนั้นๆ
 - การแข่งขันกันภายในมหาวิทยาลัย/ภายนอกมหาวิทยาลัย คณบดีต้องสร้างความพร้อมอยู่เสมอ
 - เทคโนโลยี-เศรษฐกิจ คณบดีต้องมองไปข้างหน้า ทันต่อเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง
7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้อย่างไร?
- พฤติกรรมการแสดงออกในที่ประชุมผู้บริหาร มีการแสดงความคิดเห็น ชี้นำเชิงวิชาการ
 - สร้างงานขึ้นมาใหม่ มีผลงานใหม่ๆ ออกมา
 - ภาพลักษณ์ของคณบดี ต่อคณะวิชา ต่อสาธารณชน โดยดูความแกร่งของคณะวิชาและการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
 - สามารถสร้างและพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ได้
 - หาแหล่งทุนวิจัย หาเงินเข้าคณะ/มหาวิทยาลัยได้

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

- การขึ้นมาเป็นคณบดีควรมีการเตรียมตัวโดยการเข้าไปอยู่ในวงวิชาการหรือวงการบริหารมาก่อน เพื่อให้ไปสัมผัสกับงาน เห็นวิธีการทำงาน วิธีการคิด ของคณบดีที่ดีๆ เก่งๆ เป็นผู้นำที่ดี แต่ละคณะต้องสร้างคนของตนเอง โดยการใช้เครือข่ายในวิชาชีพนั้นๆ ต่างมหาวิทยาลัยต้องช่วยกัน โดยการสร้างระบบที่เลี้ยง ส่งไปคลุกคลีเรียนรู้กับงานจริงๆ สำหรับที่ทางทบวงมหาวิทยาลัยจัดก็ใช้ได้ แต่ไม่สามารถช่วยให้เห็นงานจริงๆ
- ผู้ที่จะเป็นคณบดี ต้องเตรียมตนเอง โดยวิเคราะห์ตนเองว่ายังขาด หรืออ่อน ในเรื่องอะไร ก็ควรเติมจุดนั้น เช่น ขาดความเป็นนานาชาติ ก็ควรไปต่อ Post Doc หรือ หาประสบการณ์ในการไปดูงานต่างประเทศ เสริมความรู้เรื่องภาษามากขึ้น

ผลการสัมภาษณ์อธิการบดี สถาบันอุดมศึกษา B

1. ตามความคิดเห็นของท่าน “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” สถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร?

โดยภาพรวมมักมองไม่กว้าง มีขีดจำกัดมองเฉพาะคณะของตนเอง มองไม่เห็นองค์รวมของสถาบัน

- 1.1 ด้านการบริหารคณะวิชา สามารถบริหารจัดการได้โดยไม่มีปัญหา แต่ไม่มองภาพรวมของมหาวิทยาลัยและของประเทศ
- 1.2 ด้านวิชาการ/การวิจัย เป็นผู้นำทางวิชาการได้ดี แต่มองไม่เห็นการเชื่อมโยงกับสังคมและศาสตร์อื่นๆ
- 1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม แต่ละคณะยังมีน้อยแต่ก็ได้พยายามทำให้เป็นรูปธรรมกันมากขึ้น

2. คณบดีที่พึงประสงค์ ควรมีภูมิหลังและคุณสมบัติอย่างไร?

- ควรทำงานในสถาบันอุดมศึกษามาแล้ว 10 – 15 ปี
- เคยทำงานวิชาการมาในระดับหนึ่ง เช่น การสอน การวิจัย
- ควรมีความสามารถทางวิชาการ บริหารจัดการ ควร มีประสบการณ์ทางบริหารมาก่อน ผู้ร่วมงานในคณะจะไม่ทุกข์ทรมาน
- มีประสบการณ์ข้ามสาขา /คณะ/ นอกมหาวิทยาลัย
- สามารถพูดคุยกับคนในและต่างประเทศได้
- ควรจบในสาขานั้นหรือใกล้เคียง
- มีความศรัทธาในวิชาชีพ มีทัศนคติ-เจตคติที่ดี
- มีประวัติเป็นที่ยอมรับ

3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง?

- มีพลังอำนาจ คือนำคณะวิชาได้ เป็นผู้นำไม่ใช่ผู้บริหาร

- เก่งงานและเก่งคน
 - มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลในคณะวิชาและนอกคณะวิชาตลอดจนนอกวงการ ได้ดี
 - คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
 - มีผลงานที่ประสบความสำเร็จ
 - เป็นตัวแทนของคณะได้
 - วางตนเหมาะสม
 - คนอื่นยอมรับ เป็นที่เลื่อมใส ศรัทธา เช่น เป็นนักวิชาการ/นักวิจัยที่เป็นที่ยอมรับ
 - รู้โอกาส ช่องทางในการพัฒนา มีนวัตกรรมใหม่ๆ แล้วนำมาใช้อย่างเหมาะสม
 - เชื่อในศักยภาพของคนและของตนเอง
 - เสียสละ มีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม
4. บทบาท ภารกิจของคณบดีต่อความเป็นผู้นำคณะวิชา ท่านมีความเห็นว่าการแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไร?
- คอยตัดสินใจเมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆ ภายในคณะวิชา สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้
 - ให้การชี้แนะ ขยายแนวคิด ให้ทิศทาง ให้แรงบันดาลใจ
 - คอยเอื้ออำนวยความสะดวก
 - แสวงหาทรัพยากรเพื่อใช้ในคณะวิชา
 - ให้แรงกระตุ้น ชี้ให้เห็นได้ว่าโอกาสของคณะอยู่ที่ไหน
 - แสวงหาโอกาสสู่การเปลี่ยนแปลง
 - รับฟังความเห็นของผู้ร่วมงาน
 - เน้นการทำงานเป็นทีม
 - มีการติดตาม ประเมินผลการทำงานของผู้ร่วมงาน
5. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายในคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- ศักยภาพของผู้ร่วมงาน
 - สัมพันธภาพของผู้ร่วมงานในคณะ
 - ความสามัคคี เกื้อกูลกัน แบ่งปันกัน ใช้ทรัพยากร
 - วัฒนธรรมองค์กร
 - การสนับสนุนของหัวหน้าภาควิชา
6. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- การสนับสนุนจากผู้บริหาร
 - วัฒนธรรมภายในมหาวิทยาลัย
 - การแข่งขันกันเชิงวิชาการภายในมหาวิทยาลัย/ภายนอกมหาวิทยาลัย

- เทคโนโลยี-เศรษฐกิจ ต้องมองไปข้างหน้า พันต่อเทคโนโลยี
- ทรัพยากรที่สนับสนุนให้การทำงานรวดเร็ว
- นโยบายของรัฐ
- การยอมรับจากเพื่อนระดับคณบดีด้วยกัน

7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้อย่างไร?

- ผลงานของคณบดี
- มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
- มีการทำงานเป็นทีมกับคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัยในภาพรวมได้
- สามารถสร้างและพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานได้ ผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนา
- การแสวงหาแหล่งทรัพยากรต่างๆ ได้ เช่น เงิน ทุนวิจัย บุคคล อุปกรณ์
- ผู้ร่วมงานที่ทำงานด้วยไม่มีปัญหา จัดการกับความขัดแย้งได้

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

- ตัวเลือกคนที่จะมาเป็นคณบดีมีน้อย การสรรหาแต่ไม่ได้คนที่สุดในสังคมมาช่วยพัฒนา
- คณบดีมองอะไรมักมองเข้าคณะหรือเข้ามหาวิทยาลัยของตนเองไม่ได้มองภาพรวมของประเทศ ควรมองให้พ้นคณะ เพื่อเห็นประโยชน์ของวิชาชีพ ของมหาวิทยาลัย
- ปกติไม่มีการเตรียมตัวในการขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ดังนั้น คณบดีที่ดี ควรมาจาก ครูที่ดี นักวิชาการที่ดี นักบริหารที่ดี
- คณบดีไม่ควรทำงาน routine ควรทำงานอย่างเป็น dynamic ไม่ควรอยู่เฉยๆ ควรมองว่าปัญหา คือ โอกาส ความท้าทาย หากทำไม่ดี ควรโทษตัวเอง ไม่ใช่โทษผู้อื่น

ผลการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันอุดมศึกษา B

1. ตามความคิดเห็นของท่าน “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” สถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร?

มหาวิทยาลัยที่มีอายุ ประมาณ 40 ปี อยู่ในกลางแก่กลางใหม่ และพัฒนามาจากการคัดเลือกครูมาสอนช่างเทคนิค ทำให้มีอาจารย์ภายในสถาบันส่วนใหญ่อ่อนอาวุโสทั้งด้านอายุและวิชาการ วุฒิภาวะยังไม่มาก คณบดีทำงานหลากหลาย อาจารย์มีภาระงานมากเนื่องจากยังขาดอาจารย์ แต่โดยภาพรวมมีความเป็นผู้นำในระดับใช้ได้

1.1 ด้านการบริหารคณะวิชา บริหารคณะใช้ได้ อาจเนื่องจากระบบไม่ได้เอื้อให้คนที่อาวุโส และมีความพร้อมทางวิชาการแล้วมาเป็นคณบดี จึงได้คณบดีที่ยังไม่มีความพร้อม ไม่ได้เตรียมตัวในการมาเป็นคณบดี

1.2 ด้านวิชาการ/การวิจัย คณบดีบางคณะมีความพร้อม บางคณะมีข้อจำกัดเนื่องจากไม่มีตัวคัดเลือกคณบดี คณบดีมีความเป็นผู้นำทางวิชาการทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา

1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม คณบดีจะทำหน้าที่รับผิดชอบและประสานงานกับมหาวิทยาลัยเพื่อ
บริการวิชาการแก่สังคม เพราะเห็นว่างานบริการแก่สังคมส่วนใหญ่เป็น พหุสาขาวิชา

2. คณบดีที่พึงประสงค์ ควรมีภูมิหลังและคุณสมบัติอย่างไร?

- ต้องการคนที่มีความพร้อมทางวิชาการและมีความเหมาะสมขึ้นมาเป็น เพราะไม่ใช่เป็นการมาทดลองหรือมา
เรียนรู้แต่ต้องมาพัฒนาคน คณะวิชา ให้มันคง จะลดความกดดันแก่ตัวเองด้วย
- รู้วิธีการสรรหาเงินเข้าสู่คณะ เข้าสู่มหาวิทยาลัย
- รู้วิธีการกำกับคน
- อายุ ประมาณ 45 ปี
- ประสบการณ์ 10-15 ปี
- มีความสามารถในด้านใดด้านหนึ่งที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับ
- มีตำแหน่งทางวิชาการ
- มีประสบการณ์ทางการบริหารมาก่อน
- มีความรู้และมีผลงานวิชาการเป็นที่ยอมรับ
- มีความสามารถทางวิชาการและการบริหาร
- มีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะวิชามาก่อนเพราะจะได้รู้ปัญหาทั้งทางวิชาการและปัญหาในคณะ

3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง?

- เปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นด้วย
- มีวิสัยทัศน์ มองกว้าง มองอย่างรอบคอบทั่วถึง เพื่อจะได้วางแผนทำงานล่วงหน้าได้
- มีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว
- มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้กระทำและรับผิดชอบงานในคณะวิชา
- มีทักษะในการตัดสินใจ ที่รวดเร็วและถูกต้อง สามารถวินิจฉัยปัญหาและกล้าตัดสินใจด้วยความรอบคอบ
- มีความสำเร็จในงานวิชาการ หรือในงานการบริหารมาก่อน

4. บทบาท ภารกิจของคณบดีต่อความเป็นผู้นำคณะวิชา ท่านมีความเห็นว่าควรแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไร?

- ต้องฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- ต้องชี้้นำให้ผู้ร่วมงานสร้างงานขึ้นมาได้ตามความถนัด
- ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ
- ให้การจูงใจผู้ร่วมงานให้มีการผลิตผลงาน
- สามารถจัดสรรทรัพยากรได้เหมาะสม

- มีการเตรียมงานและเตรียมคนไว้ล่วงหน้า เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย ดังนั้นคณบดีจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการเปิดบัณฑิตศึกษา
5. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายในคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- บุคลากรในคณะวิชา ในเรื่องการบริหารบุคลากร คณบดีต้องมีความหนักแน่น ใจเป็นกลาง ยุติธรรม หากคณบดีวางตัวไม่เหมาะสม
 - ความไม่พร้อมของคณบดี ความไม่กว้างพอในทางวิชาการ ความไม่เปิดกว้างของคณบดี จะนำไปสู่ปัญหาได้ ทำเรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่ได้
 - กฏระเบียบในทางราชการ ซึ่งมีความยืดหยุ่นได้ อาจนำไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสมได้
 - งบประมาณที่คณะวิชาได้รับ
6. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- การแข่งขันกันภายในมหาวิทยาลัย/ภายนอกมหาวิทยาลัย
 - เทคโนโลยี-เศรษฐกิจ ต้องมองไปข้างหน้า ทันต่อเทคโนโลยีเลือกมาใช้ให้เหมาะสมเพื่อเสริมการเรียนการสอน และการวิจัย
 - สำนักงบประมาณ จัดสรรเงินมาไม่เพียงพอ
 - นโยบายของรัฐไม่ชัดเจน
 - ความเป็นที่ยอมรับของระดับคณบดีด้วยกัน ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน
7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้อย่างไร?
- การทำงานในคณะวิชาได้ผลดีมีคุณภาพ ทั้งด้านการสอน การวิจัย การหาทรัพยากร ดูความทุ่มเทในงาน
 - สร้างงานขึ้นมาใหม่ มีผลงานใหม่ๆ ออกมา ดูผลผลิตที่ออกมา มีผลงานเผยแพร่ มีการทำงานวิชาการ ดูผลงานจากการใช้เงินไปกับผลผลิตที่ได้รับ
 - ภาพลักษณ์ของคณบดี คณะวิชา ดูจากการประเมินคุณภาพคณะวิชา
 - สามารถสร้างและพัฒนาคณะวิชา และพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ได้
 - ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งใน-นอกสถาบัน
8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
- การได้มาซึ่งคณบดีควรให้มีระบบการสรรหาที่ดี มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการความสำเร็จภายใน 4 ปี ในเรื่องอะไร อย่างไรบ้าง
 - คณะวิชาจะมีคุณภาพต้องได้คณบดีที่เป็นนักพัฒนา

- คณบดีที่มาจากในวงการธุรกิจไม่น่าจะเหมาะสมในการมาเป็นคณบดี แต่อาจเป็นในระดับรองอธิการบดีฝ่ายบริหารหรือฝ่ายพัฒนาได้
- มหาวิทยาลัยใหม่และมหาวิทยาลัยในต่างจังหวัด มีความยืดหยุ่น ไม่ต้องทำตามแบบแผนมากนัก เพราะไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน
- การจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาควรคำนึงถึงความพร้อมและมีบรรยากาศทางวิชาการที่เพียงพอ

สรุปผลการสัมภาษณ์อธิการบดี สถาบันอุดมศึกษา C

1. ตามความคิดเห็นของท่าน “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” สถาบันอุดมศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร?

โดยภาพรวมที่บริหารคณะวิชาต่างๆ มีน้อย ประมาณ 25 %

1.1 ด้านการบริหารคณะวิชา ยังไม่เข้มแข็งทางระบบบริหารซึ่งจะเชื่อมโยงกับระบบการคัดเลือกคณบดี จะเห็นว่าคนเก่งและมีความสามารถไม่อยากจะมาเป็นคณบดี อันเนื่องมาจากระบบบริหารยังอ่อนแอแต่อย่างไรก็ตามสามารถปรับปรุงได้

1.2 ด้านวิชาการ/การวิจัย ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ น่าจะดีกว่านี้ แต่คณบดีก็ให้ความสนใจงานวิชาการและงานวิจัย สำหรับในด้านนี้ก็สามารถปรับปรุงได้เช่นกัน

1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม คณบดีทำภารกิจได้ดีตอบสนองความต้องการของสังคม ผู้บริหารก็ให้การสนับสนุนและอาจเนื่องจากมีปัจจัยที่มุ่งใจด้วย ส่วนมากให้บริการเชิงอุตสาหกรรมได้ดี ให้ข้อมูลเชิงอุตสาหกรรม เป็นที่ปรึกษา รับผิดชอบต่อความเป็นไปได้เชิงอุตสาหกรรม นอกจากนี้ก็มีจัดฝึกอบรมวิชาการ

2. คณบดีที่พึงประสงค์ ควรจะมีคุณลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร?

- ควรจบปริญญาโทเป็นอย่างน้อย
- ควรจบในศาสตร์นั้นๆ เพราะสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการได้
- เป็นที่รู้จักในสังคมวิชาชีพนั้นๆ
- มีตำแหน่งทางวิชาการตำแหน่งรองศาสตราจารย์ขึ้นไป (ไม่จำเป็นเสมอไปเพราะบางคนเก่ง มีความสามารถแต่ไม่ขอตำแหน่งทางวิชาการก็มี)
- มีประสบการณ์ทางการบริหารมาก่อน (หัวหน้าภาควิชา ผู้ช่วยคณบดี รองคณบดี)
- เป็นนักวิชาการพอควร คือ ทำงานวิชาการและงานวิจัย
- มีผลงานวิชาการและงานวิจัยที่ชัดเจน
- มีประสบการณ์ทางวิชาการที่เด่นชัด
- สามารถให้ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาต่างชาติได้

3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง?

- ลักษณะพื้นฐานที่จำเป็น คือ เสียสละ อุดมคุณ ยุติธรรม จริงใจ โปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต สติปัญญาอยู่ในขั้นดี
- ความเป็นผู้นำคณะวิชาได้
- ตระหนักในความสำคัญ วิวัฒนาการ การพัฒนาการของศาสตร์นั้นๆ
- มีความคิดริเริ่ม มองเห็นแนวทาง รูปแบบ ที่จะพัฒนา ปรับปรุงคณะ
- สามารถพัฒนาความร่วมมือกับต่างประเทศได้
- เห็นความสำคัญของการวิจัยและการพัฒนา
- สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้
- มีทักษะในการจูงใจ โน้มน้าวคนอื่นได้
- มีความสามารถทางภาษา
- สามารถติดต่อ สื่อสารและประสานงาน ได้ดี
- มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น
- สามารถนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้

4. บทบาท ภารกิจของคณบดีต่อความเป็นผู้นำคณะวิชา ท่านมีความเห็นว่าควรแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไร?

- ควรแสดงความเป็นผู้นำโดยการชี้แนะให้เห็นประโยชน์ในสิ่งที่จะทำตั้งแต่ต้นเพื่อความเห็น ความเข้าใจที่ตรงกันทั้งคณะวิชา
- มีการขายแนวคิด กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดและปฏิบัติงานต่อไปได้
- มีการระดมสมองเพื่อความเห็นพ้องกันในคณะวิชา
- อาจมีการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาคณะวิชา

5. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายในคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?

- คน เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง
- วุฒิภาวะ ศักยภาพของอาจารย์ ต้องเป็นนักวิชาการจริงๆ
- ความสามัคคี ช่วยเหลือกันในคณะวิชา
- ความเชื่อ ความศรัทธาของอาจารย์ต่อความสามารถของคณบดี
- ทรัพยากร งบประมาณ จะช่วยให้คณบดีทำงานเร็วขึ้น

6. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?

- การสนับสนุนจากสถาบัน ผู้บริหารระดับสูง และระดับคณบดีด้วยกัน
- โครงสร้างของสถาบันที่จะช่วยให้คณบดีทำงานได้เต็มที่
- ทรัพยากร มีการกระจายไปสู่แต่ละคณะวิชา

- การแข่งขันเพื่อการพัฒนา
 - แสวงหาเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ มาใช้ในการเรียนการสอน
 - นโยบายของรัฐในการสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้อย่างไร?
- ความสามารถในการทำงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี
 - มีความคิดเห็นที่ดีต่อการพัฒนาคณะวิชา
 - ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือกันอย่างดี
 - ผู้ร่วมงานอยู่กันอย่างราบรื่น(โดยการไปพูดคุยกับอาจารย์และบุคลากร)
 - สามารถทำงานประสบความสำเร็จและดูผลสำเร็จของงาน
 - สามารถเสนอแนวคิด แนวการปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูงได้
 - ความมีวิสัยทัศน์ มองทิศทางในอนาคตได้
 - มองเห็นความสำคัญของนานาชาติ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
- ความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษา ขึ้นอยู่กับสถาบัน เช่น ขนาดของสถาบัน ความใหม่-เก่า ของสถาบัน / คณะวิชา
 - ความพร้อมของอาจารย์
 - สถานที่ที่สถาบันตั้งอยู่ด้วย เช่น ในต่างจังหวัด กับในกรุงเทพมหานคร ความพร้อม ความคล่องตัวจะแตกต่างกัน

ผลการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันอุดมศึกษา C

1. ตามความคิดเห็นของท่าน “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” สถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร?

โดยภาพรวมยังไม่รู้บทบาทที่ชัดเจนของตนเอง ทำงานค่อนข้างน้อย

- 1.1 ด้านการบริหารคณะวิชา ยังไม่เข้มแข็งทางระบบบริหารแต่ก็สามารถจัดการภายในคณะวิชาไปได้ ต้องดูแลภาระงานสอนของอาจารย์และงานอื่นๆ ที่รับผิดชอบของอาจารย์อย่างเป็นกลาง
- 1.2 ด้านวิชาการ/การวิจัย น่าจะดีกว่านี้ แต่คณบดีก็ให้ความสนใจงานวิชาการและงานวิจัย มีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีงานวิจัย/งานวิชาการ ผลงาน มีการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ตลอดจนการประเมินผล โดยการปรับหลักสูตรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม คณบดีทำภารกิจได้ดี คณบดีจะต้องทำเพื่อให้สังคมรู้จัก เป็นการประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย และอาจมีช่องทางในการได้เงินในระยะหลังเข้ามหาวิทยาลัย แต่อาจทำไม่ได้ทุกสาขา แต่อย่างไรก็ตามควรมีจุดเด่นของแต่ละคณะเพื่อออกสู่สังคม

2. คณบดีที่พึงประสงค์ ควรมีภูมิหลังและคุณสมบัติอย่างไร?

- อายุประมาณ 35-45 ปี
- มีประสบการณ์จากต่างประเทศมาบ้าง เช่น จบปริญญาโทจากต่างประเทศ
- มีประสบการณ์ด้านการบริหารมาก่อน
- จบปริญญาโทเป็นอย่างน้อย
- จบในศาสตร์สาขานั้นๆ
- มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการควรมีตำแหน่งทางวิชาการ ในระดับรองศาสตราจารย์
- เข้าใจธรรมชาติของคณะวิชา

3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง?

- มีความจริงใจ
- ทำตัวให้น่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือ
- มีคุณธรรม จริยธรรม
- สามารถจัดการให้คณะอยู่กันอย่างราบรื่น
- ผู้ร่วมงานอยู่ได้อย่างมีความสุข
- ต้องประนีประนอมในบางครั้ง แต่ต้องมีจุดยืนที่ชัดเจน เป็นตัวของตัวเอง
- มีมนุษยสัมพันธ์
- มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม ไม่แข็งหรืออ่อนจนเกินไป
- ไม่แสดงอาการที่ไม่ให้เกียรติต่อผู้ร่วมงาน
- มีวิสัยทัศน์ มองไปข้างหน้า
- ปรับตัวเองอยู่เสมอ

4. บทบาท ภารกิจของคณบดีต่อความเป็นผู้นำคณะวิชา ท่านมีความเห็นว่าจะแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไร?

- ควรแสดงความเป็นผู้นำบทแข็งก็ต้องแข็ง
- อาจสั่งการบ้างในบางสถานการณ์
- บุคลิกภาพต้องประนีประนอม
- มีการเน้นการทำงานเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะวิชา

5. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายในคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?

- วุฒิกภาวะ ศักยภาพและ ความพร้อมของอาจารย์
- สัมพันธภาพระหว่างคณบดีกับอาจารย์
- ลักษณะ โครงสร้างของงาน
- ทรัพยากร งบประมาณ จะช่วยให้คณบดีนำมาจัดลำดับความสำคัญ ช่วยให้ทำงานเร็วขึ้น

6. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?

- การสนับสนุนจากสถาบันและ ผู้บริหารระดับสูง
- การสนับสนุนจากระดับคณบดีด้วยกัน
- โครงสร้างของสถาบันที่จะช่วยให้คณบดีทำงาน ได้เต็มที่
- ทรัพยากร มีการกระจายไปสู่แต่ละคณะวิชา
- การแข่งขันเพื่อการพัฒนา
- มีการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ มาใช้ในการเรียนการสอน
- เศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าของคณะวิชา

7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้อย่างไร?

- ความสามารถบริหารจัดการ ในคณะวิชาได้ดี
- ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือกันอย่างดี
- ผู้ร่วมงานอยู่กันอย่างราบรื่น ไม่มีปัญหา
- หลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผลได้มาตรฐาน
- บัณฑิตมีคุณภาพ
- คณะวิชามีการพัฒนาอาจารย์
- มีผลงานที่ประสบความสำเร็จออกมาสู่ภายนอก

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

- ความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม
- คณบดีต้องมีจุดยืนของตนเอง
- ต้องตื่นตัวทางวิชาการ
- ทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- ต้องมีการประนีประนอม ไม่อ่อนหรือแข็งจนเกินไป

ผลการสัมภาษณ์อธิการบดี สถาบันอุดมศึกษา D

1. ตามความคิดเห็นของท่าน “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” สถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร?

ขึ้นอยู่กับคณบดีแต่ละคณะวิชาและแต่ละคน โดยภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ใช้ได้

- 1.1 ด้านการบริหารคณะวิชา คณบดีคณะวิชาได้ราบรื่นใช้ได้ แต่การเป็นผู้นำในด้านการผลักดันให้เกิดโครงการใหม่ๆ ไม่ค่อยมี เนื่องจากการได้มาซึ่งคณบดีของที่นี่ใช้แบบเลือกตั้ง ทุก 3 ปี และการบริหารงานมักใช้ระบบคณะกรรมการเป็นส่วนใหญ่
- 1.2 ด้านวิชาการ/การวิจัย มีการสนับสนุนและดูแลให้อาจารย์ได้มีการทำวิจัยและทำภารกิจในการสอน เป็นอย่างดี
- 1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม มีการสนับสนุนในด้านการบริการวิชาการแก่อาจารย์ทั้งในรูปแบบตัวและในรูปคณะวิชา เน้นการพัฒนาให้แก่องค์กรที่ขอความร่วมมือ เช่น เปิดอบรม เป็นวิทยากร เป็นที่ปรึกษา มีการทำวิจัยภายในให้แก่องค์กร

2. คณบดีที่พึงประสงค์ ควรมีภูมิหลังและคุณสมบัติอย่างไร?

- ในด้านภูมิหลังของคณบดีและอาจารย์ในสถาบันจะไม่แตกต่างกัน เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่ จบปริญญาเอก มีความรู้ ความสามารถในทางวิชาการ มีระดับสติปัญญาดี
- โดยภาพรวมสำหรับคณบดีสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีทักษะของความเป็นผู้นำ
- ควรจบปริญญาเอก
- มีประสบการณ์ทางการบริหาร
- มีประสบการณ์ในคณะวิชา
- มีความสามารถในด้านภาษาต่างประเทศ

3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง?

- มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ กล้าที่จะจัดการ ไม่ปล่อยให้อปัญหาขยายวง ทำเรื่องใหญ่ให้เล็กลงได้
- มีจุดยืนที่แน่ชัด
- มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- มีคุณธรรม จริยธรรม จิตใจเป็นธรรม
- เสียสละ ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว คำนึงถึงส่วนรวม
- มีความรับผิดชอบในภารกิจหลักและภารกิจรอง
- มีวินัยในการทำงาน
- ใจเย็นต่อการแสดงออกที่แตกต่างกัน
- ต้องมีความอดทนและอดกลั้น

- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
 - มีวิสัยทัศน์
4. บทบาท ภารกิจของคณบดีต่อความเป็นผู้นำคณะวิชา ท่านมีความเห็นว่าคุณควรแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไร?
- ต้องสามารถชี้แนะ ชี้ นำ บอกอธิบายได้ว่าอะไรควร อะไรไม่ควร
 - มีทิศทางชัดเจน มีจุดยืน
 - ไม่ควรเผด็จการ
 - ต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - แสวงหาโอกาสในการทำงานให้มีความสร้างสรรค์ ให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกัน
 - กล้าแก้ไขปัญหา สามารถปรับ-ลด ความขัดแย้งในคณะวิชาได้
 - สามารถเชื่อมโยงกับพัฒนาการสมัยใหม่
 - เป็นตัวเชื่อมกับกระแสหลักๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - มีการทำงานเป็นทีม
 - เน้นการทำงานร่วมกันโดยใช้ภาวะผู้นำ
5. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายในคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- ผู้ร่วมงาน คณบดีต้องใช้วิธีการจูงใจ ให้โอกาสในการทำงาน ผู้ร่วมงานจึงจะพึงพอใจ
 - งบประมาณ งบประมาณที่คณะจัดหามาได้ ต้องใช้ให้มีประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าที่สุด ถูกหลักการอย่างโปร่งใส
6. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับคณบดีอื่นๆ และกับสถาบัน ผู้ที่เป็นคณบดีต้องเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่นและมีความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นด้วย
 - เทคโนโลยี คณบดีต้องปรับ เลือกลงใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ให้เข้ากับยุคที่เปลี่ยนแปลง
 - การแข่งขัน คณบดีต้องมีการพัฒนาให้คณะวิชาเป็นที่ยอมรับอยู่แนวหน้าได้
 - เศรษฐกิจ ถ้าเศรษฐกิจตกต่ำ โครงการที่จะจัดขึ้นก็จะชะงักไป และมีผลกระทบต่อค่าหน่วยกิต จำนวนเด็กนักเรียนที่จะเข้าศึกษา ตลอดจนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไม่มีตลาดแรงงานรองรับ
 - สังคม คณบดีต้องปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและความต้องการของตลาดแรงงาน
 - คณบดี ต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม เข้าไปอยู่แนวหน้าของการมีส่วนร่วมในสังคม การถ่ายทอดงานวิชาการแก่สังคม การปกครองประเทศ

7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้อย่างไร?

- ความสามารถบริหาร จัดการวิชาการและบุคลากรในคณะวิชาได้ดี
- ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี อยู่กันอย่างราบรื่น ไม่มีปัญหา เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- เป็นคณบดีที่สามารถแก้ปัญหา มีวิธีการวิเคราะห์ปัญหา กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหา
- มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาแก่สถาบัน
- ประเมินจากการยอมรับของคนในคณะวิชา/นอกคณะวิชา/ในวิชาชีพ
- การแสดงบทบาทที่แสดงออกในทางสร้างสรรค์ต่อสังคมและประชาคมมหาวิทยาลัย

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

- ความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษา ต้องคำนึงถึงเป้าหมาย ทิศทางในอนาคต มีความปรารถนาที่จะเห็น ทิศทางของอุดมศึกษา ช่วยกันคิดถึงตัวป้อนต่างๆ ที่จะให้แก่การศึกษาเพื่อคุณภาพของบัณฑิต โดยร่วมกันระดมสมอง ทำงานกันเป็นทีม มองออกไปนอกคณะวิชา ผู้สถาบันและสามารถเชื่อมโยงให้สร้างสรรค์ระหว่างสถาบัน
- คณบดีต้องร่วมกันวางแผนที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาก้าวผ่านวิกฤตไปได้ จึงจำเป็นต้องมีการทบทวน บทบาท ภารกิจหลัก ภารกิจรองของสถาบันอุดมศึกษาและกล้าที่จะยอมรับกับความจริงว่าที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันผู้บริหารกำลังทำการกิจอะไร เหมาะสมหรือไม่
- คณบดี ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการใช้คนให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

ผลการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันอุดมศึกษา D

1. ตามความคิดเห็นของท่าน “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” สถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร?

ขึ้นอยู่กับคณบดีแต่ละคณะวิชาและแต่ละคน โดยภาพรวมไม่สามารถจัดการอะไรได้มากนัก เพราะเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่ได้คณบดีมาโดยการเลือกตั้ง และอาจารย์ส่วนใหญ่ก็มีความสามารถ มีศักยภาพ มีความถนัดแตกต่างกัน

1.1 ด้านการบริหารคณะวิชา มีการจัดตั้งงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร พัฒนาคณะวิชา

1.2 ด้านวิชาการ/การวิจัย มีการดูแลให้อาจารย์ทำภารกิจการสอนให้มีคุณภาพ แต่ด้านวิจัยอาจารย์ส่วนใหญ่

ทำกันเองตามความถนัดของบุคคล

1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม โดยปกติคณบดีไม่สามารถชี้นำและควบคุมได้ ขึ้นกับการบริการวิชาการแก่สังคมของอาจารย์แต่ละบุคคล แต่คณบดีต้องมีการดูแลไม่ให้อาจารย์ทำบทบาทบริการวิชาการแก่หน่วยงาน องค์กรต่างๆ มากจนกระทั่งภารกิจหลักด้านการสอน การผลิตบัณฑิตเสียไป

2. คณบดีที่พึงประสงค์ ควรมีภูมิหลังและคุณสมบัติอย่างไร?

- ควรจบปริญญาเอก
- มีตำแหน่งทางวิชาการได้ก็จะดีแต่ถ้าไม่มีก็ได้
- มีประสบการณ์ในคณะวิชามาประมาณ 5 ปี
- ควรมีประสบการณ์ในการบริหาร ควรเป็นอาจารย์ในคณะนั้นมาก่อน
- ควรจบในศาสตร์สาขาที่มีอยู่ในคณะวิชา

3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง?

- พูดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพราะคณบดีต้องมีการเผยแพร่ความรู้ งานวิชาการแก่สังคม
- มีทักษะในการสื่อสาร สื่อความหมายชัดเจน
- สนใจในองค์ความรู้ นอกสาขา
- ต้องรู้ว่าวิชาการมีการเคลื่อนไหวอะไรบ้าง
- ต้องมีความรับผิดชอบ
- กล้าเผชิญกับความขัดแย้งในตนเอง และความขัดแย้งของกลุ่มที่มีความคิดเห็นต่างกัน ไม่กลัวต่อความขัดแย้งของตนเอง ผู้อื่น ไม่หลีกเลี่ยงปัญหา
- ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง
- ไม่กลัวการประเมิน
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- สามารถดึงความคิดที่ดีของกลุ่มอาจารย์แล้วไปเสนอต่อความเห็นพ้อง และแปลไปสู่การปฏิบัติ
- มีความยุติธรรม โปร่งใส
- ตัดสินใจในสิ่งที่เหมาะสม หาข้อยุติได้ ไม่เห็นแก่พรรคพวก ไม่โกง

4. บทบาท ภารกิจของคณบดีต่อความเป็นผู้นำคณะวิชา ท่านมีความเห็นว่าควรแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไร?

- ต้องสามารถชี้แนะ ชี้นำ ในเรื่องคุณภาพการจัดการเรียนการสอน เพื่อยกระดับคุณภาพการสอน งานวิชาการ
- ต้องแสดงบทบาท ภาระหน้าที่ต่อนักศึกษา สนใจในคุณภาพของนักศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- สร้างชื่อเสียงออกสู่ภายนอกคณะวิชา-สถาบัน
- ต้องพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิจัย การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ
- แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมให้แก่ผู้ร่วมงานได้มีแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน
- สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับศาสตร์อื่นๆ ในสถาบันและนอกสถาบัน
- ไม่ควรไปสังกัดพรรคการเมือง ไปเดินตามหลังนักการเมือง เพราะจะทำลายชื่อเสียงทางวิชาการได้

5. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายในคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?

- บุคลากร คณบดีจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจ ให้ความร่วมมืออย่างดี
- ตัวคณบดีเองต้องมองการณ์ไกลและคิดที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ได้ หากมีการขาดแคลนกำลังคนด้านอาจารย์จะมีผลกระทบมาก
- งบประมาณ หากงบประมาณไม่เพียงพอจะทำให้โครงการต่างๆหยุดหรือชะลอไปด้วย ไม่สามารถตอบสนองการทำงานของคณบดีได้

6. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?

- ความนิยมของนักศึกษาที่จะเข้ามาศึกษาในคณะวิชา
- การแข่งขันกันระหว่างคณะวิชาต่าง ๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะกระทบกับทุกวงการ เช่น ต้องสอนทางไกล

7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้อย่างไร?

- ส่วนมากผลลัพธ์ของคณะวิชามักประเมินได้ยาก เพราะส่วนใหญ่ผลงานมักมาจากกลุ่มอาจารย์
- ส่วนกระบวนการ สามารถประเมินได้ชัดเจน เช่น ทำงานได้ตามแผนงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ จากรายงานการประชุมผู้บริหาร
- โดยจะดูการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อคณะ-สถาบัน
- ดูจากความรับผิดชอบในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
- ดูความเสียสละ ทำเพื่อคณะวิชาไม่ใช่ทำเพื่อตนเอง และไม่ใช่เป็นการนำตนเองอย่างเดียวต้องนำผู้ร่วมงานให้ได้มีการพัฒนาด้วย

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

- ควรทำการศึกษาเชิงกรณีศึกษาควบคู่ไปด้วย เช่น คณบดีทางด้านสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์มีความแตกต่างกันอย่างไร
- ควรศึกษาความเป็นผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ อาจมีความแตกต่างกันได้
- ควรศึกษาว่าทำไมคนดี เก่ง จึงไม่ชอบเป็นคณบดี
- ควรพิจารณาการได้มาของคณบดีในแต่ละสถาบันด้วยอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของคณบดี

ผลการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันอุดมศึกษา E

1. ตามความคิดเห็นของท่าน “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” สถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร?

มีการพัฒนาความเป็นผู้นำด้านต่างๆ ให้แก่คณะวิชาเป็นที่น่าพอใจ

1.1 ด้านการบริหารคณะวิชา เป็นไปด้วยดี แต่มีความยากลำบากในเรื่องการบริหารการเงินและการงบประมาณ คณบดียังต้องการองค์ความรู้ที่เป็นหลักการ การปรึกษาที่เป็นระบบ ทบวงจึงมีโครงการพัฒนาผู้บริหารอย่างมีระบบ

1.2 ด้านวิชาการ/การวิจัย จากการที่คณบดีมีประสบการณ์ คุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ ทำให้มีทิศทางในการบริหารวิชาการ/วิจัยที่ชัดเจน

1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ก็เช่นเดียวกับด้านวิชาการและวิจัย มีทิศทางที่ชัดเจนในการสร้างความรู้แก่ชุมชน

2. คณบดีที่พึงประสงค์ ควรจะมีภูมิหลังและคุณสมบัติอย่างไร?

- ควรมีความมั่นคงทั้งในเรื่องส่วนตัวและครอบครัว (ครอบครัวมั่นคงมีคุณธรรมจริยธรรม)
- ควรจบปริญญาเอก
- มีตำแหน่งทางวิชาการในระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป
- มีประสบการณ์ในทางการบริหาร
- มีความสำเร็จในด้านต่างๆ มาก่อน มีความเชี่ยวชาญในงานวิชาการ

3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง?

- มีความสามารถทางสติปัญญา เฉลียวฉลาดหยั่งรู้ ต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- มีความกล้าหาญ กล้าในการตัดสินใจ

4. บทบาท ภารกิจของคณบดีต่อความเป็นผู้นำคณะวิชา ท่านมีความเห็นว่าควรแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไร?

- ต้องทำบทบาทในการกำหนดนโยบาย พันธกิจ เป้าหมายของคณะวิชา
- ต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
- ควรใช้พฤติกรรมการมอบหมายงานเพื่อให้โอกาสผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถ
- ควรมีการสร้างทีมงานเพื่อลดความขัดแย้งและจัดการกับความขัดแย้งในกลุ่มผู้ร่วมงานได้

5. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายในคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?

- บุคลากร เน้นศักยภาพของผู้ร่วมงาน ซึ่งการคัดเลือกคณบดีต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะ

- งบประมาณ ปัจจุบันงบประมาณมีจำกัด คณบดีต้องปรับเปลี่ยนความเป็นผู้นำให้เหมาะสม
 - วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ขนาดองค์กร มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดี
6. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายนอกคณะวิชาที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- นโยบายที่ออกมาโดยสภามหาวิทยาลัย
 - ระบบเครือข่าย ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
 - เทคโนโลยี ซึ่งต้องสามารถนำมาใช้ให้มีประโยชน์มากที่สุด
 - มาตรฐานคุณภาพของนานาชาติ
 - ความเปลี่ยนแปลงความต้องการการผลิตทางอุดมศึกษาในสังคม
7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้อย่างไร?
- การกิจที่มอบหมายตามนโยบายและแผนงาน ซึ่งประเมินได้ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
 - จากกลไกการตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษา การวิจัย และ ความเป็นนานาชาติ
 - จากแบบรายงานตนเองของคณะและแผนเชื่อมโยงของคณะที่คณบดีได้กำหนดไว้
8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

เรื่ององค์ความรู้เกี่ยวกับคณบดียังออกมาไม่ชัดเจน ดังนั้นองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้ต้องรีบเร่งมากเพราะมีความสำคัญในการพัฒนาคณบดี ซึ่งการเตรียมตัวเพื่อเป็นคณบดีก็ยังไม่มีการพูดถึง ปัจจุบันเป็นเรื่องของตัวบุคคลมากกว่า ดังนั้นจึงขาดคนที่จะเตรียมตัวมาเป็นคณบดี ความเป็นแบบอย่างของคณบดีต้องขึ้นกับสถานการณ์พอควร

ผลการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันอุดมศึกษา F

1. ตามความคิดเห็นของท่าน “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” สถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร?

มีความเป็นผู้นำที่ดี ไม่เห็นความแตกต่างระหว่างคณบดีสายวิทยาศาสตร์และสายสังคมศาสตร์

- 1.1 ด้านการบริหารคณะวิชา มีความรับผิดชอบต่อนักที่สูง ดูแลคณะวิชาได้ดี จัดการภายในคณะวิชาได้
- 1.2 ด้านวิชาการ/การวิจัย มีการบริหารให้งานวิชาการ/งานวิจัยเกิดขึ้นในคณะวิชา แต่โดยปกติจะเห็นว่าจุดเริ่มต้นจะเกิดขึ้นในระดับภาควิชา ไปสู่คณะวิชา ซึ่งคณบดีต้องสร้างระบบการสนับสนุน ให้รางวัลที่เพียงพอและเหมาะสม
- 1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม มีความโดดเด่นในบางคณะวิชา มีการประชาสัมพันธ์ สร้างชื่อเสียงให้แก่คณะวิชา แต่โดยภาพรวมมักบริการวิชาการแก่สังคมที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์มากกว่า

2. คณบดีที่พึงประสงค์ ควรมีภูมิหลังและคุณสมบัติอย่างไร?
 - ด้านตำแหน่งทางวิชาการ ในระดับต่างๆ จะไม่แตกต่างกัน แต่ถ้าหากมีตำแหน่งทางวิชาการและมีคุณวุฒิสถิตสูง จะช่วยให้มีความน่าเชื่อถือ ช่วยให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น
 - ควรจบในศาสตร์ สาขานั้นหรือใกล้เคียง
 - มีประสบการณ์ด้านการบริหารมาก่อน อยู่ในวงการมหาวิทยาลัยมาก่อน ประมาณ 3-5 ปี ทำให้เข้าใจปรัชญา จุฬามงกุฎ ของคณะวิชาและสถาบัน เป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน
3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง?
 - มีความสามารถทางสติปัญญา คิดแก้ปัญหาได้ มีวิสัยทัศน์
 - มีทักษะด้านการมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะด้านการสื่อสาร
 - ทักษะด้านการตัดสินใจถูกต้อง สม่าเสมอในเวลาทีรวดเร็ว
 - มีบุคลิกภาพ วางตนเหมาะสม เป็นแบบอย่างได้
 - มีความจริงใจ เสียสละ เห็นคุณค่าของคน
4. บทบาท ภารกิจของคณบดีต่อความเป็นผู้นำคณะวิชา ท่านมีความเห็นว่าการแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไร?
 - พฤติกรรมการสั่งการอาจใช้ได้ในช่วงแรกๆ ไม่มีเสียงคัดค้านซึ่งเป็นช่วงที่ต้องปรับปรุงองค์กร
 - ควรมีพฤติกรรมชี้แนะ ขยายแนวความคิดก่อน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้มีแนวทางขึ้น
 - บางสถานการณ์ใช้การทำงานแบบมีส่วนร่วม แต่จะใช้ในบางเรื่อง
5. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายในคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
 - บุคลากร คูในเรื่อง วุฒิภาวะ ศักยภาพ คุณวุฒิ วิทยุฒิของผู้ร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กร
 - คณะวิชา หากคณะมีความพร้อม ไม่มีปัญหาภายในคณะภาวะผู้นำของคณบดีจะไม่โดดเด่น
6. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
 - การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
 - การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี อาจมากดดัน ทำให้คณบดีต้องมีกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาคณะวิชา
7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้อย่างไร?
 - องค์กรภายในคณะวิชามีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

- ผู้ร่วมงานอยู่กันอย่างสงบสุข ผู้ร่วมงานรัก และศรัทธาในคณะวิชา มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
 - คุณภาพของบัณฑิต โดยจะพิจารณาจาก การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล
 - มีการจูงใจผู้ร่วมงาน ให้ร่วมมือกันทำงานเพื่อพัฒนาคณะวิชา
8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
- ผู้ที่เป็นคณบดีต้องเป็นนักบริหาร-จัดการสูง
 - ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยการชี้แนะ กระตุ้นให้มีงานวิชาการ/งานวิจัย ที่มีคุณภาพออกมาสู่สังคม

ผลการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันอุดมศึกษา G

1. ตามความคิดเห็นของท่าน “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” สถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร?

ยังมีจุดอ่อนในการบริหาร คือ ไม่กล้าตัดสินใจเด็ดขาด ไม่กล้าทำอะไรที่กระทบกระเทือน

- 1.1 ในด้านการบริหารคณะวิชา ยังมีความอ่อนในการบริหารงานบุคลากรสายอาจารย์ ไม่สามารถคลี่คลายปัญหาภายในได้ จึงมีความเคลื่อนไหวเกิดขึ้นบ่อย
- 1.2 ในด้านวิชาการ/การวิจัย ไปได้ด้วยดี มีมาตรฐานสูง เป็นที่ยอมรับเชิงวิชาการ ประสพการณ์ คุณวุฒิ คณบดีสายวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มีความเป็นผู้นำด้านวิชาการโดดเด่นกว่าด้านศิลปะ
- 1.3 ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม สามารถทำได้ดี เริ่มต้นจากภาควิชาไปสู่คณะไปสู่กิจกรรมของมหาวิทยาลัย คณบดีมีการกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมและเป็นผู้คอยอำนวยความสะดวก ตลอดจนมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า

2. คณบดีที่พึงประสงค์ ควรจะมีภูมิหลังและคุณสมบัติอย่างไร?

ควรจะมีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัย มาประมาณ 3-5 ปี แล้วค่อยเป็นคณบดีจะสามารถรู้ เห็นแนวทางของความเป็นคณบดีและจะอยู่ได้โดยไม่มีความกดดันมากนัก อายุประมาณ 35 ปีขึ้นไปแต่ไม่แก่เกินไปเพื่อให้มีความพร้อมทั้งด้านประสบการณ์และวิชาการ ควรจบปริญญาเอกจะเป็นที่น่าเชื่อถือกว่าปริญญาโท มีความมั่นคงทางครอบครัว มีประสบการณ์จากต่างประเทศ (ดูงาน หรือจบต่างประเทศมา) มีตำแหน่งทางวิชาการในระดับ ผ.ศ. ขึ้นไป มีประสบการณ์ด้านบริหารมาพอสมควร

3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง?

- ต้องมีวิธีการจูงใจที่ดี
- มีความมั่นใจ หนักแน่นในวิชาการของตนเอง ต้องนำทางวิชาการ
- เป็นคนสุจริต มีสะอาด ไม่ฉกฉวยโอกาส ไม่ชี้แนะเพื่อกิจส่วนตัว จิตใจเห็นแก่ส่วนรวม

- เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องส่วนตัวและครอบครัว
 - มีความสามารถในการพูด การประชุม ประสานความคิด ได้ดี
 - มีทักษะในการฟัง เพื่อดึงส่วนที่ดี มีประโยชน์มาพัฒนาคณะวิชา
 - มีมนุษยสัมพันธ์
 - มีความเอื้อยขาด มีความคิดสร้างสรรค์ ใช้วิจารณ์ญาณแก้ปัญหาได้ลงตัว
 - มีน้ำใจ ใจเป็นกลาง ทำเรื่องใหญ่ให้เป็นเรื่องเล็กได้ (นักเลงนิดๆ)
 - มีความขยัน อดทน
4. บทบาท ภารกิจของคณบดีต่อความเป็นผู้นำคณะวิชา ท่านมีความเห็นว่าควรแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไร?
- เป็นผู้นำในการประชุม ควบคุมการประชุมได้ ทำให้ข้อตกลงในที่ประชุมมีความชัดเจน
 - ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล
 - กระตุ้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม
 - รู้จักหิยบฉวยโอกาสมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคณะวิชา สถาบัน
 - ไม่ควรใช้อำนาจโดยการสั่งการ แต่ควรชี้แนะ ให้แนวคิด กระตุ้นให้คิด ให้ปฏิบัติเพื่อความร่วมมือที่ดีและสามารถบอกได้ว่าอะไรถูก อะไรผิด
 - ใช้กระบวนการกลุ่ม ทีมงาน ที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย โดยการฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
 - มอบหมายงานให้ชัดเจน
 - ใส่ใจต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน
5. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายในคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- การตั้งเป้าหมายของคณะให้ชัดเจนว่าจะให้คณะเด่นด้านใด ผู้ร่วมงานมีหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
 - การยอมรับในเชิงส่วนตัว ความไว้วางใจของอาจารย์ต่อคณบดี
 - บทบาทภารกิจ โครงสร้างของงานในคณะวิชา และมีการทบทวน บทบาท ภารกิจอย่างสม่ำเสมอ
6. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- เครื่องข่ายความร่วมมือที่ดีต่อกันภายในมหาวิทยาลัย
 - ความร่วมมือในระดับคณบดีด้วยกันทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ตลอดจนสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ
 - การได้รับการสนับสนุนจากสังคมภายนอก ระดับคณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้บริหาร
 - แหล่งเงินทุน งบประมาณ ที่ได้รับเข้ามาในคณะวิชา
7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้จากอะไร?
- การได้รับการยอมรับภายใน/ภายนอกสถาบัน

- สามารถเข้ากับองค์กรอื่นๆ ได้ภายในมหาวิทยาลัย
- คนในกลุ่มวิชาชีพให้เกียรติ เป็นที่ยอมรับ เป็นที่รู้จักในทางที่ดี
- เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัย ในการสร้างความเจริญแก่สังคม
- ความสามารถในการขึ้นต่อสังคม สามารถนำเสนอสังคมได้ ตลอดจนความคล่องตัวของคนบดต่อคณะอื่นๆ
- ความมีวุฒิภาวะทางความคิด อารมณ์
- สร้างผลงานที่ทันสมัย มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

- ปัจจุบันมองว่าน่าจะมีการเตรียมตัว เตรียมการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง ควรมีสถาบันโดยเฉพาะจัดอบรมผู้บริหาร เป็นระบบที่ได้มาตรฐาน เพื่อเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่างๆ โดยอบรมเข้ม รุ่นละ 2 เดือน
- ปัจจุบันใช้ระบบหมุนเวียนกันเป็นคณบดี ทำให้ได้คนที่แคบ อาจไม่รู้กฎระเบียบ บทบาทที่ชัดเจน ไม่มีการ orientation ทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการทำงานในบทบาทความเป็นคณบดี นอกจากนี้โดยธรรมชาติของอาจารย์มหาวิทยาลัยมักถือว่าตัวเองเก่ง จึงไม่มีใครกล้าไปชี้แนะอาจารย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่น่ากลัวมากหากอาจารย์มองตนเองเป็นใหญ่ตลอดเวลา

สรุปผลการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันอุดมศึกษา H

1. ตามความคิดเห็นของท่าน “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” สถาบันอุดมศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในสภาพปัจจุบัน เป็นอย่างไร?

อยู่ในระดับที่น่าพอใจ สามารถเป็นผู้นำคณะวิชาได้ดี ส่วนมากจะมีการจัดการแก้ไขปัญหาเสร็จสิ้นภายในคณะ

- 1.1 ในด้านการบริหารคณะวิชา คณบดีรู้จักวิธีที่ทำให้คณะเจริญ ใช้คนเหมาะสมและมีการทำงานที่เป็นระบบ
- 1.2 ในด้านวิชาการ/การวิจัย คณบดีมีความสามารถทางวิชาการ/วิจัย ถึงแม้ว่าไม่ได้ทำงานวิจัยด้วยตัวเอง แต่มีความทันต่องานวิจัย มีความตื่นตัวทางวิชาการอยู่เสมอ
- 1.3 ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม สามารถนำคณะวิชาให้สังคมรู้จักได้ เป็นที่อ้างอิงได้ ให้บริการวิชาการ และสนับสนุนงานบริการวิชาการอย่างเหมาะสม คือ สามารถช่วยงานวิชาการในส่วนที่สังคมต้องการและยังขาดอยู่

2. คณบดีที่พึงประสงค์ ควรมีภูมิหลังและคุณสมบัติอย่างไร?

ถ้าอายุมากกว่า 40 ปีก็จะดี ซึ่งอายุก็จะไปด้วยกันกับประสบการณ์ มีความรู้ทางวิชาการ ต้องรู้จักประวัติและ พัฒนาการของคณะ ต้องรู้จักธรรมชาติของ งาน และคน ในคณะวิชาของตน มีประสบการณ์ทางการบริหาร มีวุฒิภาวะทั้งด้านคุณวุฒิ วิทยุฒิ และอารมณ์

3. คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง?
- มีความกล้าหาญและกล้าตัดสินใจ
 - รู้วิธีที่จะพัฒนาตนเอง ผู้ร่วมงาน ทันท่องงานวิชาการ ดันตัวต่องานวิชาการ
 - รู้จักใช้จิตวิทยาต่อคนหมู่มาก
 - มีศักยภาพในเชิงความคิด วิचारณญาณ คิดได้ตรง
 - เป็นตัวหลัก ตัวแทนของคณะวิชาได้ดี
 - มีความสามารถทางวิชาการ รู้จักประสานประโยชน์ให้คณะเกิดประโยชน์
 - มีทักษะในการพูด การสื่อสาร เพื่อให้คนศรัทธา
 - มีมนุษยสัมพันธ์
 - เป็นคนเก่งและคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม
 - มีความรับผิดชอบ
4. บทบาท ภารกิจของคณบดีต่อความเป็นผู้นำคณะวิชา ท่านมีความเห็นว่าควรแสดงพฤติกรรมผู้นำอย่างไร?
- รู้จักการประนีประนอมในบางสถานการณ์
 - มีการกระจายอำนาจ และกระจายงานตามความเหมาะสม
 - มีการจัดตั้งกลไกในการเลือกใช้คนให้เหมาะกับงาน มีการทำงานเป็นระบบ
 - มีพฤติกรรมเด็ดขาดแต่นุ่มนวล (มีศิลปะในการจัดการ)
 - มีพฤติกรรมเน้นคนแต่ไม่ให้งานเสีย คือต้องขึ้นกับสถานการณ์ เหมาะสมกับกาลเทศะ
 - รู้จักวิธีการใช้คน
 - มีพฤติกรรมที่ต้องปกป้องผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมหากเขาทำไปโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์
5. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายในคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- คนในคณะวิชา
 - งานในคณะวิชา
 - หัวหน้าภาควิชา
 - โครงสร้างของงานในคณะวิชา เป้าหมายของคณะวิชา
 - ขนาดขององค์กรและคณะวิชา
 - ความอ่อน-แรงแห่งคณะวิชา
6. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ภายนอกคณะวิชา ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำของคณบดีประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- การแข่งขันเพื่อพัฒนาของคณะวิชาภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
 - เทคโนโลยี

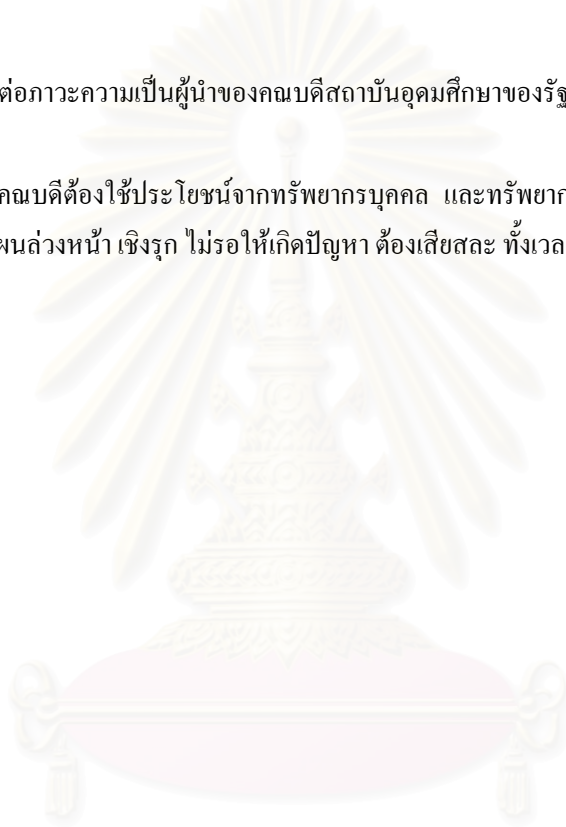
- ความร่วมมือขององค์กรอื่นๆ
- ยุคไร้พรมแดน
- ภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์โลก

7. ท่านสามารถพิจารณา “ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี” ได้จากอะไร?

- จากกระบวนการประกันคุณภาพเป็นตัวชี้วัด
- คุณภาพของคณะวิชา ตามภารกิจ ในด้านการสอน วิจัย-วิชาการ บริการวิชาการแก่สังคม

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คุณลักษณะของคณบดีต้องใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ได้เหมาะสม มีการคิดแก้ไขปัญหาได้ มีการวางแผนล่วงหน้า เชิงรุก ไม่รอให้เกิดปัญหา ต้องเสียสละ ทุ่มเท เวลา ความคิด และความเป็นส่วนตัว



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ.

ผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการสำรวจข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นของคณบดีและอาจารย์ประจำ (จำนวน 586 คน)
เกี่ยวกับองค์ประกอบเกี่ยวกับความเป็นผู้นำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การเลือกคำตอบถือเกณฑ์ ดังนี้

4.56-5.00	หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
3.56-4.55	หมายถึง เห็นด้วยมาก
2.56-3.55	หมายถึง ไม่แน่ใจ
1.56-2.55	หมายถึง ไม่เห็นด้วย
1.00-1.55	หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ ที่	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		
		mean	SD	อันดับ
	องค์ประกอบด้านภูมิหลังของคณบดี			
	<i>ภูมิหลังของคณบดี ที่ควรมี</i>			
1.	คณบดีมีวัยวุฒิอย่างน้อย 35 ปี	3.930	1.489	
2.	คณบดีมีคุณวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาเอก	3.867	1.141	
3.	คณบดีมีประสบการณ์ด้านการสอนในสถาบันอุดมศึกษามาก่อน.....	4.631	0.638	2
4.	คณบดีมีประสบการณ์ในการวิจัยมาเป็นอย่างดี.....	4.234	0.757	
5.	คณบดีมีประสบการณ์การบริหารในสถาบันอุดมศึกษามาก่อน.....	4.353	0.786	3
6.	คณบดีมีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยรองศาสตราจารย์.....	3.649	1.156	
7.	คณบดีมีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำคณะ.....	4.869	0.372	1
	องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของคณบดี			
	<i>ลักษณะทางด้านสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ที่คณบดีควรมี</i>			
8.	คณบดีมีสติปัญญา ไหวพริบและปฏิภาณดี	4.770	0.457	
9.	คณบดีสามารถแก้ปัญหาในคณะ ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ.....	4.841	0.375	
10.	คณบดีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนการทำงาน.....	4.877	0.339	2
11.	คณบดีมีโลกทัศน์กว้างและมองการณ์ไกลที่จะพัฒนาคณะ.....	4.927	0.267	1
12.	คณบดีมีความคิดเชิงวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างสมเหตุสมผล.....	4.869	0.343	3
	<i>ลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ที่คณบดีควรมี</i>			
13.	คณบดีมีสุขภาพอนามัยที่แข็งแรง.....	4.442	0.597	
14.	คณบดีไม่ควรมียารมภ์หูดหงอน โกรธหรือโมโหง่าย.....	4.638	0.590	
15.	คณบดีเป็นที่ไว้วางใจได้ทั้งเรื่องงานและส่วนตัว.....	4.672	0.550	

ข้อ ที่	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		
		mean	SD	อันดับ
16.	คณบดีมีความจริงจังและมุ่งมั่นต่อการทำงาน.....	4.850	0.381	2
17.	คณบดีมีความอดทน อดกลั้นต่อปัญหาความตึงเครียดต่างๆ ในคณะได้..	4.744	0.478	
18.	คณบดีสามารถแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเชื่อได้ว่ามีความซื่อสัตย์และโปร่งใส..	4.869	0.376	1
19.	คณบดีมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องถึงแม้ไม่ถูกใจผู้ ร่วมงาน	4.575	0.681	
20.	คณบดีมีวินัยในการทำงาน และรับผิดชอบงานในคณะอย่างดี.....	4.816	0.418	3
21.	คณบดีมีความเสียสละ ยินดีที่จะอุทิศเวลาส่วนตัวเพื่อพัฒนาคณะ..... <i>ลักษณะด้านความสามารถเชิงทักษะ ที่คณบดีควรมี</i>	4.724	0.535	
22.	คณบดีมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน.....	4.707	0.474	
23.	คณบดีสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก...	4.695	0.504	
24.	คณบดีสามารถพูดคุย ติดต่อบริษัทงานเชิงวิชาการกับนานาชาติได้....	4.718	0.511	
25.	คณบดีสามารถพูดจา ติดต่อบริษัทกับผู้ร่วมงานได้ชัดเจน.....	4.763	0.449	1
26.	คณบดีสามารถเจรจาต่อรองกับองค์กรอื่นๆ เพื่อประสานประโยชน์และ หารายได้เข้าสู่คณะได้อย่างดี.....	4.720	0.496	
27.	คณบดีมีเทคนิคในการบริหารจัดการกับผู้ร่วมงานในคณะได้.....	4.749	0.461	2
28.	คณบดีมีเทคนิคในการประชุมกับผู้ร่วมงานและสรุปผล ได้อย่างชัดเจน..	4.739	0.484	3
29.	คณบดีมีเทคนิคในการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจ ของผู้ร่วมงาน.....	4.713	0.489	
องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี				
<i>ผู้นำแบบมีอำนาจ บารมี พฤติกรรมที่คณบดีควรมี</i>				
30.	คณบดีปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีจริงจะเป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงาน.....	4.747	0.454	1
31.	คณบดีมีการโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้เชื่อถือและปฏิบัติตาม.....	4.536	0.596	2
32.	คณบดีมีผลงานที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องมาจนดำรงตำแหน่ง	4.193	0.768	
33.	คณบดีเป็นที่ปรึกษาและที่พึ่งทางวิชาการแก่ผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี..... <i>ผู้นำแบบเน้นการกำกับดูแล พฤติกรรมที่คณบดีควรมี</i>	4.200	0.773	3
34.	คณบดีตรวจสอบ ประเมินผลงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ.....	4.200	0.779	
35.	คณบดีมีการใช้อำนาจการตัดสินใจภายในคณะด้วยความรอบคอบ.....	4.577	0.628	1
36.	คณบดีไม่ควรใช้วิธีสั่งการมากจนเกินไปในการทำงานกับผู้ร่วมงาน.....	4.398	0.662	2
37.	คณบดีมีการกำกับ ดูแลการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง..... <i>ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน พฤติกรรมที่คณบดีควรมี</i>	4.280	0.702	3
38.	คณบดีให้ความสนใจในเรื่องสวัสดิการและสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน.....	4.727	0.479	1
39.	คณบดีตระหนักในเรื่องความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน.....	4.382	0.838	

ข้อ ที่	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		
		mean	SD	อันดับ
40.	คณบดีมีความเป็นกันเองและเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน.....	4.445	0.685	2
41.	คณบดีให้โอกาสสำหรับผู้ร่วมงานที่กระทำผิดจากการรู้เท่าไม่ถึงการณ์..	3.806	0.849	
42.	คณบดีให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคนว่ามีความทัดเทียมกับตนเอง.....	4.404	0.668	3
<i>ผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม พฤติกรรมที่คณบดีควรจะมี</i>				
43.	คณบดีส่งเสริมการสร้างทีมงานในคณะที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย.....	4.565	0.624	
44.	คณบดีมีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนางานของคณะ.....	4.602	0.564	2
45.	คณบดีเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารคณะ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำไปสู่ความเห็นพ้องร่วมกัน.....	4.580	0.559	
46.	คณบดีกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม...	4.602	0.576	3
47.	คณบดีเอื้ออำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรเพื่อใช้ในคณะเป็นอย่างดี..	4.790	0.428	1
<i>ผู้นำแบบนักพัฒนา พฤติกรรมที่คณบดีควรจะมี</i>				
48.	คณบดีส่งเสริม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่ตั้งใจและรับผิดชอบในภาระงาน..	4.708	0.512	1
49.	คณบดีไม่ควรรับงานพิเศษข้างนอกมากเพราะจะไม่มีเวลาพัฒนาคณะ...	4.708	0.502	2
50.	คณบดีชี้แนะและให้แนวทางการทำงานแก่ผู้ร่วมงานให้ทำงานได้ดีขึ้น...	4.684	0.517	3
51.	คณบดีตั้งความคาดหวังสูงในผลการทำงานที่ได้จากผู้ร่วมงาน.....	4.478	0.594	
52.	คณบดีกระตุ้นผู้ร่วมงานให้คิดหลากหลายเพื่อจะได้แนวทางเลือกที่ เหมาะสมกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ.....	4.565	0.564	
53.	คณบดีวิเคราะห์จุดอ่อนของตนเองและเตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอเพื่อ เผชิญกับความท้าทายในยุคการแข่งขัน	4.561	0.591	
54.	คณบดีสร้างผู้ร่วมงานในระดับต่างๆ ของคณะให้มีความเป็นผู้นำที่ดี.....	4.282	0.712	
55.	คณบดีส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับงาน.....	4.514	0.677	
องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง				
<i>วุฒิภาวะและความพร้อมของอาจารย์ ที่ควรมี</i>				
56.	อาจารย์มีความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน.....	4.681	0.548	2
57.	อาจารย์ให้ความร่วมมือกับคณบดีในการพัฒนางานของคณะ.....	4.657	0.552	
58.	อาจารย์ไม่มีปัญหาความขัดแย้งกันภายในคณะ.....	4.377	0.793	
59.	อาจารย์มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน.....	4.712	0.520	1
60.	อาจารย์มีศักยภาพในการทำงานวิชาการ-วิจัยเป็นอย่างดี.....	4.572	0.593	
61.	อาจารย์มีความรับผิดชอบในการบริการ ชี้นำเชิงวิชาการให้แก่สังคม.....	4.483	0.594	
62.	อาจารย์มีความตั้งใจที่จะพัฒนางานให้สามารถดำเนินไปสู่วิสัยทัศน์ของ คณะได้.....	4.623	0.554	

ข้อ ที่	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		
		mean	SD	อันดับ
63.	อาจารย์มีการตื่นตัวต่องานวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ.....	4.674	0.527	3
<i>โครงสร้างของงานในคณะวิชา ที่ควรมี</i>				
64.	คณะมีการกำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน.....	4.788	0.453	1
65.	คณะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานให้สอดคล้องกับภารกิจของสถาบัน.....	4.691	0.522	3
66.	คณะมีการจัดทำแผนงานด้านต่างๆ อย่างมีระบบไว้ล่วงหน้าและสามารถปฏิบัติได้จริง.....	4.716	0.512	2
67.	คณะมีการแจ้งเป้าหมายให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึงจุดเน้นที่คณะต้องการ...	4.689	0.525	
68.	คณะมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลงานของผู้ร่วมงานไว้ชัดเจน...	4.672	0.572	
<i>เครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกคณะ ที่คณะควรมี</i>				
69.	คณะมีเครือข่ายทางวิชาการกับหน่วยงานระดับชาติและนานาชาติ.....	4.594	0.584	1
70.	คณะให้การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาเชิงวิชาการแก่องค์กรอื่นๆ ได้อย่างดี.	4.452	0.626	
71.	คณะสามารถใช้แหล่งทรัพยากรภายในสถาบันร่วมกับคณะอื่นๆ ได้.....	4.492	0.622	3
72.	คณะร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศในการขอสนับสนุนเรื่องเงินทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาคณะ.....	4.563	0.599	2
<i>การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่คณะจะกระทบ</i>				
73.	คณะควรมีวิธีการในการขยายหลักสูตรเพิ่มเติมได้แม้มีปัญหาเศรษฐกิจ..	4.128	0.877	
74.	คณะสามารถพัฒนานักศึกษาได้ถึงแม้รัฐบาลมีการลดอัตราค่าจ้างอาจารย์	4.101	0.918	
75.	คณะมีการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องถึงแม้มีปัญหาด้านการเมือง.....	4.282	0.763	3
76.	คณะควรปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม.....	4.608	0.578	1
77.	คณะควรผลิตบัณฑิตให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดแรงงาน.....	4.492	0.697	2
<i>การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ที่คณะควรจะได้รับ</i>				
78.	ผู้บริหารระดับสูงให้การชี้แนะ สนับสนุนการทำงานแก่คณะเป็นอย่างดี.	4.553	0.620	2
79.	ผู้บริหารระดับสูงจัดสรรงบประมาณตามเหตุผลสมควรให้แก่คณะ.....	4.645	0.597	1
80.	ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริม ขอมรับและให้รางวัลแก่คณะที่มีผลงานปรากฏเด่นชัดและสร้างชื่อเสียงให้แก่สถาบัน.....	4.492	0.719	3
ตอนที่ 3 ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี				
<i>คณบดีควรเน้นให้มีความสำเร็จของงานในคณะ</i>				

ข้อ ที่	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		
		mean	SD	อันดับ
81.	บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาควรเป็นที่พึงพอใจทั้งจากหน่วยงานและสังคม	4.645	0.539	3
82.	อาจารย์ควรทำบทบาทในภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเต็มศักยภาพ...	4.713	0.499	1
83.	หัวหน้าภาคควรร่วมคิด ร่วมวางแผนกับคณบดีเพื่อพัฒนางานในคณะ...	4.693	0.537	2
84.	คณะควรพัฒนางานจนกระทั่งได้รับรองมาตรฐานการประกันคุณภาพ...	4.437	0.780	
85.	คณะควรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายไปได้ถึงแม้จะมีอุปสรรคก็ตาม.....	4.532	0.638	
86.	คณะควรเป็นแกนนำในเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการให้แก่วิชาชีพ..... <i>คณบดีควรเน้นด้านความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน</i>	4.616	0.614	
87.	ผู้ร่วมงานควรมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานภายในคณะ.....	4.696	0.510	1
88.	ผู้ร่วมงานควรมีความสุขกับการทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น.....	4.686	0.530	2
89.	ผู้ร่วมงานควรมีความรัก ความศรัทธาและผูกพันกับคณะที่ปฏิบัติงาน	4.679	0.535	3
90.	ผู้ร่วมงานไม่มีการย้ายหรือลาออกเนื่องจากมีปัญหาความขัดแย้งในคณะ <i>คณบดีควรพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการ-วิจัย</i>	4.230	0.843	
91.	คณบดีควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตื่นตัวต่อการผลิตผลงานวิชาการ-วิจัย...	4.652	0.534	1
92.	คณบดีควรนำผลงานวิชาการมาพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ร่วมงาน.	4.463	0.694	
93.	คณบดีควรอำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค้งานวิจัยแก่ผู้ร่วมงาน..	4.640	0.538	2
94.	คณบดีควรส่งเสริมผู้ร่วมงานในการเผยแพร่งานวิชาการ.-วิจัยสู่สังคม...	4.637	0.538	3
95.	คณบดีควรสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีผลงานและสร้างชื่อเสียงให้แก่คณะ.. <i>คณบดีควรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและวิชาชีพ</i>	4.604	0.579	
96.	คณบดีควรมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ...	4.164	0.813	
97.	คณบดีควรเปลี่ยนวิกฤตต่างๆ ในคณะให้เป็นโอกาสในการพัฒนาได้....	4.522	0.616	1
98.	คณบดีควรมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในองค์กรวิชาชีพและในระดับสถาบัน...	4.338	0.752	2
99.	คณบดีควรได้รับเชิญเป็นวิทยากร ที่ปรึกษาให้แก่หน่วยงานระดับชาติ...	4.010	0.865	
100.	คณบดีควรอยู่แนวหน้าในการชี้นำเชิงวิชาการให้แก่วิชาชีพและสังคม...	4.314	0.735	3



ภาคผนวก ฉ.

คำสั่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

data NI=23 NO=586 MA=KM

LA

Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11

KM

1.000

.721 1.000

.652 .741 1.000

.535 .594 .897 1.000

.468 .543 .632 .594 1.000

.492 .573 .588 .499 .558 1.000

.543 .637 .642 .503 .509 .614 1.000

.547 .637 .651 .551 .602 .591 .632 1.000

.398 .511 .546 .477 .451 .463 .554 .548 1.000

.436 .518 .525 .455 .421 .506 .563 .495 .673 1.000

.445 .541 .520 .470 .431 .487 .543 .561 .600 .628 1.000

.355 .421 .548 .552 .424 .395 .401 .493 .579 .512 .520 1.000

.110 .035 .008 .068 .039 .055 .004 .057 .065 .035 .053 .091 1.000

.155 .090 .192 .243 .147 .031 .064 .129 .105 .054 .099 .272 .238 1.000

.477 .442 .370 .310 .262 .264 .345 .290 .323 .324 .295 .273 .133 .138 1.000

.199 .203 .257 .218 .170 .167 .143 .136 .158 .118 .145 .156 .141 .266 .239 1.000

.142 .135 .186 .242 .125 .031 .056 .118 .140 .055 .113 .294 .232 .445 .149 .259 1.000

.268 .250 .211 .181 .144 .185 .246 .127 .200 .245 .205 .108 .046 .055 .762 .217 .123 1.000

.414 .544 .553 .478 .474 .483 .531 .552 .640 .637 .547 .475 .002 .046 .278 .172 .078 .173 1.000

.385 .494 .501 .449 .430 .427 .523 .480 .638 .548 .508 .392 .006 .043 .289 .180 .062 .202 .647 1.000

.391 .490 .534 .462 .391 .474 .475 .475 .590 .552 .505 .498 .042 .091 .297 .177 .094 .197 .642 .572 1.000

.277 .398 .406 .359 .350 .328 .411 .435 .502 .462 .472 .411 .003 .066 .243 .065 .063 .185 .431 .414 .502 1.000

.369 .422 .458 .401 .381 .369 .472 .432 .592 .600 .548 .452 .009 .049 .262 .122 .074 .158 .578 .572 .521 .449 1.000

SE

13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23/

MO NX=11 NK=2 LX=FU,FI PH=ST TD=SY,FI

FR LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1) LX(5,1) LX(6,1) LX(7,2) LX(8,2) C

LX(9,2) LX(10,2) LX(11,2) LX(4,2) LX(3,2) LX(6,2)

FR TD(1,1) TD(2,2) TD(3,3) TD(4,4) TD(5,5) TD(6,6) TD(7,7) TD(8,8) C

TD(9,9) TD(10,10) TD(11,11) TD(5,2) TD(6,3)

LK

BACKGROUND SITUATION

OU SE TV RS MR FS MI ND=3



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PATH ANALYSIS

data NI=23 NO=586 MA=KM

LA

Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11

KM

1.000

.721 1.000

.652 .741 1.000

.535 .594 .897 1.000

.468 .543 .632 .594 1.000

.492 .573 .588 .499 .558 1.000

.543 .637 .642 .503 .509 .614 1.000

.547 .637 .651 .551 .602 .591 .632 1.000

.398 .511 .546 .477 .451 .463 .554 .548 1.000

.436 .518 .525 .455 .421 .506 .563 .495 .673 1.000

.445 .541 .520 .470 .431 .487 .543 .561 .600 .628 1.00

.355 .421 .548 .552 .424 .395 .401 .493 .579 .512 .520 1.000

.110 .035 .008 .068 .039 .055 .004 .057 .065 .035 .053 .091 1.000

.155 .090 .192 .243 .147 .031 .064 .129 .105 .054 .099 .272 .238 1.000

.477 .442 .370 .310 .262 .264 .345 .290 .323 .324 .295 .273 .133 .138 1.000

.199 .203 .257 .218 .170 .167 .143 .136 .158 .118 .145 .156 .141 .266 .239 1.000

.142 .135 .186 .242 .125 .031 .056 .118 .140 .055 .113 .294 .232 .445 .149 .259 1.000

.268 .250 .211 .181 .144 .185 .246 .127 .200 .245 .205 .108 .046 .055 .762 .217 .123 1.000

.414 .544 .553 .478 .474 .483 .531 .552 .640 .637 .547 .475 .002 .046 .278 .172 .078 .173 1.000

.385 .494 .501 .449 .430 .427 .523 .480 .638 .548 .508 .392 .006 .043 .289 .180 .062 .202 .647 1.000

.391 .490 .534 .462 .391 .474 .475 .475 .590 .552 .505 .498 .042 .091 .297 .177 .094 .197 .642 .572 1.000

.277 .398 .406 .359 .350 .328 .411 .435 .502 .462 .472 .411 .003 .066 .243 .065 .063 .185 .431 .414 .502 1.000

.369 .422 .458 .401 .381 .369 .472 .432 .592 .600 .548 .452 .009 .049 .262 .122 .074 .158 .578 .572 .521 .449 1.000

SD

.338 .317 .378 .482 .511 .507 .392 .441 .467 .486 .468 .626 1.149 1.141 .335 .787 1.156 .372 .435

.445 .529 .561 .562

MO NY=12 NX=11 NE=3 NK=2 C

LY=FU,FI LX=FU,FI BE=FU,FI GA=FU,FR C

PH=SY,FR PS=DI,FR TE=SY,FI TD=SY,FI

FR LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1) LX(5,1) LX(6,1) LX(8,2) C

LX(9,2) LX(10,2) LX(11,2) LY(2,1) LY(3,1) LY(5,2) C

LY(6,2) LY(7,2) LY(8,2) LY(10,3) LY(11,3) LY(12,3) C

BE(2,1) BE(3,1) BE(3,2) TD(1,1) TD(2,2) TD(3,3) TD(4,4) C

TD(5,5) TD(6,6) TD(7,7) TD(8,8) TD(9,9) TD(10,10) TD(11,11) C

TE(1,1) TE(2,2) TE(3,3) TE(4,4) TE(5,5) TE(6,6) TE(7,7) TE(8,8) C

TE(9,9) TE(10,10) TE(11,11) TE(12,12)

FR PS(3,3)

ST 1 LY(1,1) LY(4,2) LY(9,3) LX(1,1) LX(7,2)

ST 0.5 PS(3,3)

FR TE(4,3) TD(5,2) TD(6,3) TE(2,1) TH(1,3) TH(3,1) TH(3,2) TE(7,4) TD(4,3) C

TD(10,7) TH(8,9) TD(5,3) TE(12,4) TE(12,3) TE(12,8) TD(2,1) TD(5,1) TE(7,5) C

TD(4,2) TH(6,10) TH(5,4) TH(2,4) TD(10,8) TH(11,10) TH(8,4) TE(8,4) TE(11,2) C

TE(11,8) TE(11,1) TE(11,9) TH(11,11) TH(7,10) TH(9,6) TE(6,4) TH(6,1) TH(10,1) C

TH(11,9) TH(6,8) TE(10,6) TH(1,1) TH(2,1) TH(7,8) TE(5,3) TE(12,5) TE(8,7) C

TH(5,10) TE(9,1) TH(9,5) TE(11,6) TE(10,7) TE(11,7) TH(9,3) TD(10,6) TH(6,2) C

TD(11,8) TH(4,8) TH(5,4) TE(9,2) TH(11,2) TH(2,3) TD(5,4) TH(2,5) TH(10,8) C

TH(8,7) TH(4,7) TD(10,4) TH(4,10) TD(10,4) TD(4,1) TD(3,1) TD(8,4) TH(11,7) C

TH(5,6) TH(2,6) TE(12,6) TH(2,10) TH(6,3) TH(3,6) TH(5,7) TH(3,8) TH(6,11) C

TH(3,11) TH(5,8) TH(6,7) TH(7,1) TH(3,9) TH(1,7) TE(9,7) TH(8,1) TH(9,1) C

TH(4,9) TE(9,8) TH(7,11) TH(9,11) TE(12,1)

LK

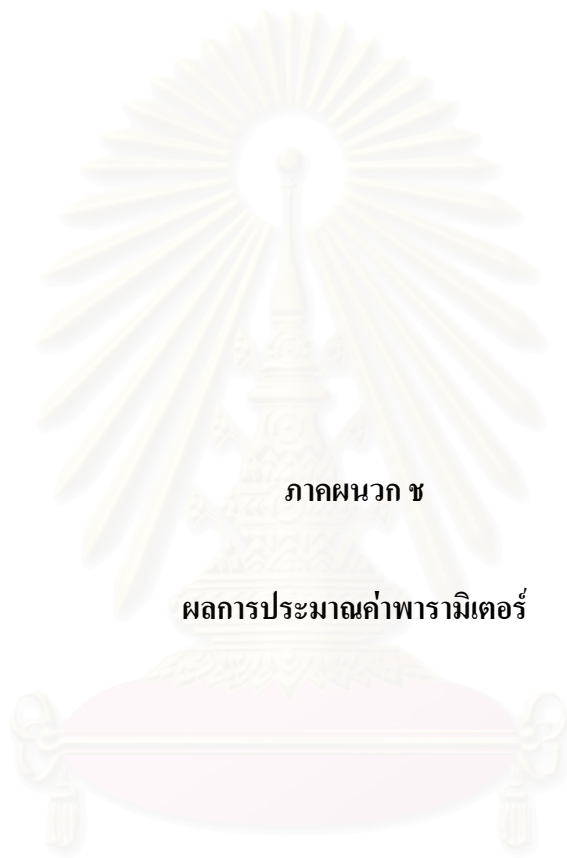
BACK SITUA

LE

TRAIT BEHAVI LEADER

OU SE TV EF SS RS FS MI AD=OFF ND=3

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DATE: 2/25/ 1

TIME: 15:19

DOS L I S R E L 8.10

BY

KARL G JORESKOG AND DAG SORBOM

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

1525 East 53rd Street - Suite 530

Chicago, Illinois 60615, U.S.A.

Voice: (800)247-6113, (312)684-4920, Fax: (312)684-4979

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-93.

Partial copyright by Microsoft Corp., 1993 and Media Cybernetics Inc., 1993.

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

The following lines were read from file C:\WINDOWS\GE76:



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PATH ANALYSIS

data NI=23 NO=586 MA=KM

LA

Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11

KM

1.000

.721 1.000

.652 .741 1.000

.535 .594 .897 1.000

.468 .543 .632 .594 1.000

.492 .573 .588 .499 .558 1.000

.543 .637 .642 .503 .509 .614 1.000

.547 .637 .651 .551 .602 .591 .632 1.000

.398 .511 .546 .477 .451 .463 .554 .548 1.000

.436 .518 .525 .455 .421 .506 .563 .495 .673 1.000

.445 .541 .520 .470 .431 .487 .543 .561 .600 .628 1.00

.355 .421 .548 .552 .424 .395 .401 .493 .579 .512 .520 1.000

.110 .035 .008 .068 .039 .055 .004 .057 .065 .035 .053 .091 1.000

.155 .090 .192 .243 .147 .031 .064 .129 .105 .054 .099 .272 .238 1.000

.477 .442 .370 .310 .262 .264 .345 .290 .323 .324 .295 .273 .133 .138 1.000

.199 .203 .257 .218 .170 .167 .143 .136 .158 .118 .145 .156 .141 .266 .239 1.000

.142 .135 .186 .242 .125 .031 .056 .118 .140 .055 .113 .294 .232 .445 .149 .259 1.000

.268 .250 .211 .181 .144 .185 .246 .127 .200 .245 .205 .108 .046 .055 .762 .217 .123 1.000

.414 .544 .553 .478 .474 .483 .531 .552 .640 .637 .547 .475 .002 .046 .278 .172 .078 .173 1.000

.385 .494 .501 .449 .430 .427 .523 .480 .638 .548 .508 .392 .006 .043 .289 .180 .062 .202 .647 1.000

.391 .490 .534 .462 .391 .474 .475 .475 .590 .552 .505 .498 .042 .091 .297 .177 .094 .197 .642 .572 1.000

.277 .398 .406 .359 .350 .328 .411 .435 .502 .462 .472 .411 .003 .066 .243 .065 .063 .185 .431 .414 .502 1.000

.369 .422 .458 .401 .381 .369 .472 .432 .592 .600 .548 .452 .009 .049 .262 .122 .074 .158 .578 .572 .521 .449 1.000

SD

.338 .317 .378 .482 .511 .507 .392 .441 .467 .486 .468 .626 1.149 1.141 .335 .787 1.156 .372 .435

.445 .529 .561 .562

MO NY=12 NX=11 NE=3 NK=2 C

LY=FU,FI LX=FU,FI BE=FU,FI GA=FU,FR C

PH=SY,FR PS=DI,FR TE=SY,FI TD=SY,FI

FR LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1) LX(5,1) LX(6,1) LX(8,2) C

LX(9,2) LX(10,2) LX(11,2) LY(2,1) LY(3,1) LY(5,2) C

LY(6,2) LY(7,2) LY(8,2) LY(10,3) LY(11,3) LY(12,3) C

BE(2,1) BE(3,1) BE(3,2) TD(1,1) TD(2,2) TD(3,3) TD(4,4) C

TD(5,5) TD(6,6) TD(7,7) TD(8,8) TD(9,9) TD(10,10) TD(11,11) C

TE(1,1) TE(2,2) TE(3,3) TE(4,4) TE(5,5) TE(6,6) TE(7,7) TE(8,8) C

TE(9,9) TE(10,10) TE(11,11) TE(12,12)

FR PS(3,3)

ST 1 LY(1,1) LY(4,2) LY(9,3) LX(1,1) LX(7,2)

ST 0.5 PS(3,3)

FR TE(4,3) TD(5,2) TD(6,3) TE(2,1) TH(1,3) TH(3,1) TH(3,2) TE(7,4) TD(4,3) C

TD(10,7) TH(8,9) TD(5,3) TE(12,4) TE(12,3) TE(12,8) TD(2,1) TD(5,1) TE(7,5) C

TD(4,2) TH(6,10) TH(5,4) TH(2,4) TD(10,8) TH(11,10) TH(8,4) TE(8,4) TE(11,2) C

TE(11,8) TE(11,1) TE(11,9) TH(11,11) TH(7,10) TH(9,6) TE(6,4) TH(6,1) TH(10,1) C

TH(11,9) TH(6,8) TE(10,6) TH(1,1) TH(2,1) TH(7,8) TE(5,3) TE(12,5) TE(8,7) C

TH(5,10) TE(9,1) TH(9,5) TE(11,6) TE(10,7) TE(11,7) TH(9,3) TD(10,6) TH(6,2) C

TD(11,8) TH(4,8) TH(5,4) TE(9,2) TH(11,2) TH(2,3) TD(5,4) TH(2,5) TH(10,8) C

TH(8,7) TH(4,7) TD(10,4) TH(4,10) TD(10,4) TD(4,1) TD(3,1) TD(8,4) TH(11,7) C

TH(5,6) TH(2,6) TE(12,6) TH(2,10) TH(6,3) TH(3,6) TH(5,7) TH(3,8) TH(6,11) C

TH(3,11) TH(5,8) TH(6,7) TH(7,1) TH(3,9) TH(1,7) TE(9,7) TH(8,1) TH(9,1) C

TH(4,9) TE(9,8) TH(7,11) TH(9,11) TE(12,1)

LK

BACK SITUA

LE

TRAIT BEHAVI LEADER

OU SE TV EF SS RS FS MI AD=OFF ND=3

PATH ANALYSIS

NUMBER OF INPUT VARIABLES 23

NUMBER OF Y - VARIABLES 12

NUMBER OF X - VARIABLES 11

NUMBER OF ETA - VARIABLES 3

NUMBER OF KSI - VARIABLES 2

NUMBER OF OBSERVATIONS 586

PATH ANALYSIS

COVARIANCE MATRIX TO BE ANALYZED

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	1.000					
Y2	.721	1.000				
Y3	.652	.741	1.000			
Y4	.535	.594	.897	1.000		
Y5	.468	.543	.632	.594	1.000	
Y6	.492	.573	.588	.499	.558	1.000
Y7	.543	.637	.642	.503	.509	.614
Y8	.547	.637	.651	.551	.602	.591
Y9	.398	.511	.546	.477	.451	.463
Y10	.436	.518	.525	.455	.421	.506
Y11	.445	.541	.520	.470	.431	.487
Y12	.355	.421	.548	.552	.424	.395
X1	.110	.035	.008	.068	.039	.055
X2	.155	.090	.192	.243	.147	.031
X3	.477	.442	.370	.310	.262	.264
X4	.199	.203	.257	.218	.170	.167
X5	.142	.135	.186	.242	.125	.031
X6	.268	.250	.211	.181	.144	.185
X7	.414	.544	.553	.478	.474	.483
X8	.385	.494	.501	.449	.430	.427
X9	.391	.490	.534	.462	.391	.474
X10	.277	.398	.406	.359	.350	.328
X11	.369	.422	.458	.401	.381	.369

COVARIANCE MATRIX TO BE ANALYZED

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
Y7	1.000					
Y8	.632	1.000				
Y9	.554	.548	1.000			
Y10	.563	.495	.673	1.000		
Y11	.543	.561	.600	.628	1.000	
Y12	.401	.493	.579	.512	.520	1.000
X1	.004	.057	.065	.035	.053	.091
X2	.064	.129	.105	.054	.099	.272
X3	.345	.290	.323	.324	.295	.273
X4	.143	.136	.158	.118	.145	.156
X5	.056	.118	.140	.055	.113	.294
X6	.246	.127	.200	.245	.205	.108
X7	.531	.552	.640	.637	.547	.475
X8	.523	.480	.638	.548	.508	.392
X9	.475	.475	.590	.552	.505	.498
X10	.411	.435	.502	.462	.472	.411
X11	.472	.432	.592	.600	.548	.452

COVARIANCE MATRIX TO BE ANALYZED

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1.000					
X2	.238	1.000				
X3	.133	.138	1.000			
X4	.141	.266	.239	1.000		
X5	.232	.445	.149	.259	1.000	
X6	.046	.055	.762	.217	.123	1.000
X7	.002	.046	.278	.172	.078	.173
X8	.006	.043	.289	.180	.062	.202
X9	.042	.091	.297	.177	.094	.197

X10	.003	.066	.243	.065	.063	.185
X11	.009	.049	.262	.122	.074	.158

COVARIANCE MATRIX TO BE ANALYZED

	X7	X8	X9	X10	X11
X7	1.000				
X8	.647	1.000			
X9	.642	.572	1.000		
X10	.431	.414	.502	1.000	
X11	.578	.572	.521	.449	1.000

PATH ANALYSIS

PARAMETER SPECIFICATIONS

LAMBDA-Y

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
Y1	0	0	0
Y2	1	0	0
Y3	2	0	0
Y4	0	0	0
Y5	0	3	0
Y6	0	4	0
Y7	0	5	0
Y8	0	6	0
Y9	0	0	0
Y10	0	0	7
Y11	0	0	8
Y12	0	0	9

LAMBDA-X

	BACK	SITUA
X1	0	0
X2	10	0
X3	11	0
X4	12	0
X5	13	0
X6	14	0
X7	0	0
X8	0	15
X9	0	16
X10	0	17
X11	0	18

BETA

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
TRAIT	0	0	0
BEHAVI	19	0	0
LEADER	20	21	0

GAMMA

	BACK	SITUA
TRAIT	22	23
BEHAVI	24	25
LEADER	26	27

PHI

BACK	SITUA
------	-------

BACK 28

SITUA 29 30

PSI

TRAIT BEHAVI LEADER

31 32 33

THETA-EPS

Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6

Y1	34					
Y2	35	36				
Y3	0	0	37			
Y4	0	0	38	39		
Y5	0	0	40	0	41	
Y6	0	0	0	42	0	43
Y7	0	0	0	44	45	0
Y8	0	0	0	47	0	0
Y9	50	51	0	0	0	0
Y10	0	0	0	0	0	55
Y11	58	59	0	0	0	60
Y12	65	0	66	67	68	69

THETA-EPS

Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12

Y7	46				
Y8	48	49			
Y9	52	53	54		
Y10	56	0	0	57	

Y11	61	62	63	0	64	
Y12	0	70	0	0	0	71

THETA-DELTA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
X1	72	0	73	0	0	0
X2	76	0	77	78	79	80
X3	84	85	0	0	0	86
X4	0	0	0	0	0	0
X5	0	0	0	100	0	101
X6	110	111	112	0	0	0
X7	119	0	0	0	0	0
X8	124	0	0	125	0	0
X9	130	0	131	0	132	133
X10	136	0	0	0	0	0
X11	0	143	0	0	0	0

THETA-DELTA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
X1	74	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	81	0	0
X3	0	87	88	0	89	0
X4	92	93	94	95	0	0
X5	102	103	0	104	0	0
X6	113	114	0	115	116	0
X7	0	120	0	121	122	0
X8	126	0	127	0	0	0
X9	0	0	0	0	134	0
X10	0	137	0	0	0	0
X11	144	0	145	146	147	0

THETA-DELTA

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	75					
X2	82	83				
X3	90	0	91			
X4	96	97	98	99		
X5	105	106	107	108	109	
X6	0	0	117	0	0	118
X7	0	0	0	0	0	0
X8	0	0	0	128	0	0
X9	0	0	0	0	0	0
X10	0	0	0	138	0	139
X11	0	0	0	0	0	0

THETA-DELTA

	X7	X8	X9	X10	X11
X7	123				
X8	0	129			
X9	0	0	135		
X10	140	141	0	142	
X11	0	148	0	0	149

PATH ANALYSIS

Number of Iterations = 89

LISREL ESTIMATES (MAXIMUM LIKELIHOOD)

LAMBDA-Y

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
Y1	1.000	--	--
Y2	1.158 (.049) 23.641	--	--
Y3	1.202 (.059) 20.406	--	--
Y4	--	1.000	--
Y5	-- (.052) 17.709	.929	--
Y6	-- (.055) 17.056	.934	--
Y7	-- (.058) 18.025	1.040	--
Y8	-- (.056) 18.556	1.038	--
Y9	--	--	1.000
Y10	-- (.043) 21.673	--	.933

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Y11 -- -- .916
(.046)
19.845

Y12 -- -- .796
(.045)
17.801

LAMBDA-X

	BACK	SITUA
X1	1.000	--
X2	1.719 (.922) 1.865	--
X3	6.164 (3.241) 1.902	--
X4	3.785 (1.975) 1.916	--
X5	2.633 (1.364) 1.931	--
X6	3.588 (1.942) 1.847	--

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

X7 -- 1.000

X8 -- .896
(.045)
19.893

X9 -- .916
(.044)
20.809

X10 -- .772
(.052)
14.957

X11 -- .819
(.046)
17.726

BETA

TRAIT BEHAVI LEADER

TRAIT -- -- --

BEHAVI .820 -- --
(.059)

13.801

LEADER .063 .062 --
(.078) (.066)

.803 .941



GAMMA

BACK SITUA

TRAIT 1.606 .552
 (.901) (.047)
 1.781 11.749

BEHAVI .130 .160
 (.175) (.031)
 .742 5.187

LEADER .953 .758
 (.603) (.060)
 1.580 12.662

COVARIANCE MATRIX OF ETA AND KSI

TRAIT BEHAVI LEADER BACK SITUA

TRAIT .535
 BEHAVI .519 .627
 LEADER .465 .498 .720
 BACK .050 .050 .056 .015
 SITUA .464 .499 .638 .047 .704

PHI

BACK SITUA

BACK .015
 (.016)
 .963

SITUA .047 .704
 (.025) (.059)
 1.860 11.979

PSI

TRAIT	BEHAVI	LEADER
.198	.115	.123
(.024)	(.017)	(.020)
8.391	6.663	6.233

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR STRUCTURAL EQUATIONS

TRAIT	BEHAVI	LEADER
.629	.817	.829

THETA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	.463					
	(.032)					
	14.561					
Y2	.099	.281				
	(.021)	(.023)				
	4.681	12.208				
Y3	--	--	.225			
			(.020)			
			11.032			

Y4	--	--	.267	.362		
			(.022)	(.032)		
			12.369	11.240		
Y5	--	--	.049	--	.457	
			(.015)		(.030)	
			3.357		15.042	
Y6	--	--	--	-.093	--	.454
				(.019)		(.030)
			-4.809			15.037
Y7	--	--	--	-.138	-.094	--
				(.020)	(.021)	
			-6.785		-4.430	
Y8	--	--	--	-.106	--	--
				(.019)		
			-5.449			
Y9	-.062	-.025	--	--	--	--
	(.019)	(.016)				
	-3.178	-1.596				
Y10	--	--	--	--	--	.069
						(.020)
						3.508
Y11	.015	.042	--	--	--	.063
	(.021)	(.018)				(.022)
	.701	2.347				2.844
Y12	-.028	--	.094	.138	.052	.052
	(.021)		(.019)	(.024)	(.024)	(.023)
	-1.325		4.957	5.853	2.151	2.272

THETA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
Y7	.314 (.030) 10.570					
Y8	-.049 (.022) -2.239	.324 (.028) 11.664				
Y9	.034 (.019) 1.728	.023 (.018) 1.334	.277 (.026) 10.676			
Y10	.063 (.020) 3.222	--	--	.371 (.027) 13.902		
Y11	.061 (.022) 2.811	.076 (.021) 3.675	-.062 (.020) -3.054	--	.393 (.031) 12.578	
Y12	--	.078 (.022) 3.543	--	--	--	.545 (.035) 15.800

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR Y - VARIABLES

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
.536	.718	.774	.634	.542	.546

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR Y - VARIABLES

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
	.684	.676	.722	.628	.606	.455

THETA-DELTA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
X1	.066 (.026) 2.481	--	-.061 (.014) -4.287	--	--	--
X2	.064 (.024) 2.677	--	.049 (.021) 2.327	.100 (.026) 3.774	.051 (.027) 1.896	-.069 (.028) -2.482
X3	.168 (.029) 5.868	.087 (.024) 3.635	--	--	--	-.042 (.018) -2.312
X4	--	--	--	--	--	--
X5	--	--	--	.067 (.017) 3.998	-- (.029) -3.432	-.098
X6	.083 (.030) 2.769	.036 (.026) 1.399	-.008 (.011) -.673	--	--	--
X7	-.046 (.018) -2.480	--	--	--	--	--

X8	-.040	--	--	.017	--	--
	(.020)			(.012)		
	-1.990			1.410		
X9	-.033	--	.018	--	-.042	.048
	(.020)		(.010)		(.020)	(.020)
	-1.632		1.862		-2.050	2.375
X10	-.066	--	--	--	--	--
	(.022)					
	-2.971					
X11	--	-.019	--	--	--	--
		(.017)				
		-1.178				

THETA-DELTA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
X1	-.038	--	--	--	--	--
	(.026)					
	-1.485					
X2	--	--	--	-.040	--	--
				(.025)		
				-1.630		
X3	--	-.043	-.028	--	-.030	--
		(.024)	(.018)		(.027)	
		-1.772	-1.578		-1.097	
X4	-.046	-.057	-.036	-.062	--	--
	(.026)	(.025)	(.026)	(.026)		

	-1.784	-2.240	-1.424	-2.375		
X5	-.058	-.037	--	-.075	--	--
	(.025)	(.024)		(.025)		
	-2.307	-1.531		-2.966		
X6	.033	-.064	--	.061	.021	--
	(.020)	(.026)		(.018)	(.028)	
	1.707	-2.425		3.303	.753	
X7	--	.024	--	.037	-.037	--
		(.017)		(.019)	(.020)	
		1.382		2.015	-1.826	
X8	.040	--	.071	--	--	--
	(.020)		(.020)			
	2.031		3.567			
X9	--	--	--	--	-.035	--
					(.021)	
					-1.680	
X10	--	.038	--	--	--	--
		(.022)				
		1.746				
X11	.042	--	.060	.102	.062	--
	(.021)		(.021)	(.022)	(.023)	
	2.014		2.793	4.661	2.717	

THETA-DELTA

X1 X2 X3 X4 X5 X6

X1	.985					
	(.059)					
	16.787					
X2	.208	.950				
	(.041)	(.057)				
	5.058	16.757				
X3	.048	--	.433			
	(.031)		(.111)			
	1.533		3.914			
X4	.090	.159	-.120	.784		
	(.044)	(.042)	(.045)	(.067)		
	2.064	3.747	-2.683	11.698		
X5	.189	.370	-.090	.106	.893	
	(.042)	(.045)	(.033)	(.047)	(.061)	
	4.453	8.297	-2.701	2.258	14.657	
X6	--	--	.432	--	--	.806
			(.069)			(.062)
			6.256			12.951
X7	--	--	--	--	--	--
X8	--	--	--	.040	--	--
				(.027)		
				1.513		
X9	--	--	--	--	--	--
X10	--	--	--	-.053	--	.037
				(.031)		(.021)
				-1.723		1.766

X11 -- -- -- -- --

THETA-DELTA

	X7	X8	X9	X10	X11
X7	.293 (.025) 11.508				
X8	-- .436 (.031) 14.062				
X9	-- -- .410 (.028) 14.442				
X10	-.111 (.023) -4.869	-.075 (.024) -3.116	-- (.039) 14.835	.575	
X11	-- .053 (.023) 2.301	-- -- (.034) 15.257	-- --	.526	

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR X - VARIABLES

X1	X2	X3	X4	X5	X6
.015	.045	.569	.216	.105	.194

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR X - VARIABLES

X7	X8	X9	X10	X11
.706	.565	.590	.422	.473

GOODNESS OF FIT STATISTICS

CHI-SQUARE WITH 127 DEGREES OF FREEDOM = 127.527 (P = 0.470)

ESTIMATED NON-CENTRALITY PARAMETER (NCP) = 0.527

90 PERCENT CONFIDENCE INTERVAL FOR NCP = (0.0 ; 31.155)

MINIMUM FIT FUNCTION VALUE = 0.218

POPULATION DISCREPANCY FUNCTION VALUE (F0) = 0.000900

90 PERCENT CONFIDENCE INTERVAL FOR F0 = (0.0 ; 0.0533)

ROOT MEAN SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA) = 0.00266

90 PERCENT CONFIDENCE INTERVAL FOR RMSEA = (0.0 ; 0.0205)

P-VALUE FOR TEST OF CLOSE FIT (RMSEA < 0.05) = 1.00

EXPECTED CROSS-VALIDATION INDEX (ECVI) = 0.727

90 PERCENT CONFIDENCE INTERVAL FOR ECVI = (0.726 ; 0.780)

ECVI FOR SATURATED MODEL = 0.944

ECVI FOR INDEPENDENCE MODEL = 14.279

CHI-SQUARE FOR INDEPENDENCE MODEL WITH 253 DEGREES OF FREEDOM = 8307.000

INDEPENDENCE AIC = 8353.000

MODEL AIC = 425.527

SATURATED AIC = 552.000

INDEPENDENCE CAIC = 8476.586

MODEL CAIC = 1226.151

SATURATED CAIC = 2035.036

ROOT MEAN SQUARE RESIDUAL (RMR) = 0.0231

STANDARDIZED RMR = 0.0231

GOODNESS OF FIT INDEX (GFI) = 0.981
 ADJUSTED GOODNESS OF FIT INDEX (AGFI) = 0.959
 PARSIMONY GOODNESS OF FIT INDEX (PGFI) = 0.452

NORMED FIT INDEX (NFI) = 0.985
 NON-NORMED FIT INDEX (NNFI) = 1.00
 PARSIMONY NORMED FIT INDEX (PNFI) = 0.494
 COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = 1.00
 INCREMENTAL FIT INDEX (IFI) = 1.00
 RELATIVE FIT INDEX (RFI) = 0.969

CRITICAL N (CN) = 767.018

PATH ANALYSIS

FITTED COVARIANCE MATRIX

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	.998					
Y2	.719	.999				
Y3	.643	.745	.998			
Y4	.519	.602	.891	.989		
Y5	.483	.559	.629	.583	.998	
Y6	.485	.562	.583	.493	.544	1.001
Y7	.540	.626	.649	.514	.512	.609
Y8	.539	.624	.648	.545	.605	.608
Y9	.403	.514	.559	.498	.462	.465
Y10	.434	.502	.521	.464	.431	.503
Y11	.441	.536	.512	.456	.424	.489
Y12	.342	.428	.539	.534	.420	.422
X1	.116	.058	-.001	.050	.047	.047
X2	.150	.100	.152	.187	.132	.012
X3	.477	.444	.371	.311	.289	.249

X4	.189	.219	.228	.191	.178	.178
X5	.132	.153	.158	.200	.124	.026
X6	.263	.244	.208	.181	.168	.169
X7	.418	.537	.557	.499	.464	.466
X8	.376	.482	.500	.464	.416	.418
X9	.392	.492	.529	.457	.383	.475
X10	.292	.415	.430	.385	.358	.360
X11	.380	.421	.457	.409	.380	.382

FITTED COVARIANCE MATRIX

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
Y7	.992					
Y8	.628	.999				
Y9	.551	.540	.997			
Y10	.546	.482	.671	.997		
Y11	.535	.549	.598	.615	.997	
Y12	.412	.488	.572	.534	.524	1.001
X1	.014	.052	.056	.052	.051	.045
X2	.090	.090	.096	.050	.088	.077
X3	.324	.280	.318	.323	.287	.275
X4	.153	.141	.176	.136	.195	.169
X5	.080	.101	.148	.063	.135	.118
X6	.222	.124	.201	.249	.206	.160
X7	.519	.541	.638	.632	.548	.508
X8	.505	.464	.643	.533	.524	.455
X9	.476	.474	.584	.545	.500	.465
X10	.401	.437	.492	.459	.451	.392
X11	.467	.424	.582	.589	.541	.416

FITTED COVARIANCE MATRIX

X1	X2	X3	X4	X5	X6
----	----	----	----	----	----

X1	1.000									
X2	.233	.995								
X3	.141	.160	1.005							
X4	.147	.257	.231	.999						
X5	.228	.438	.154	.256	.997					
X6	.054	.093	.765	.204	.142	1.000				
X7	.047	.081	.289	.177	.123	.168				
X8	.042	.072	.259	.199	.111	.151				
X9	.043	.074	.265	.162	.113	.154				
X10	.036	.062	.223	.084	.095	.167				
X11	.038	.066	.237	.145	.101	.138				

FITTED COVARIANCE MATRIX

	X7	X8	X9	X10	X11
X7	.997				
X8	.631	1.001			
X9	.645	.578	1.001		
X10	.432	.411	.498	.995	
X11	.577	.570	.528	.445	.998

FITTED RESIDUALS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	.002					
Y2	.002	.001				
Y3	.009	-.004	.002			
Y4	.016	-.008	.006	.011		
Y5	-.015	-.016	.003	.011	.002	
Y6	.007	.011	.005	.006	.014	-.001
Y7	.003	.011	-.007	-.011	-.003	.005
Y8	.008	.013	.003	.006	-.003	-.017
Y9	-.005	-.003	-.013	-.021	-.011	-.002

Y10	.002	.016	.004	-.009	-.010	.003
Y11	.004	.005	.008	.014	.007	-.002
Y12	.013	-.007	.009	.018	.004	-.027
X1	-.006	-.023	.009	.018	-.008	.008
X2	.005	-.010	.040	.056	.015	.019
X3	.000	-.002	-.001	-.001	-.027	.015
X4	.010	-.016	.029	.027	-.008	-.011
X5	.010	-.018	.028	.042	.001	.005
X6	.005	.006	.003	.000	-.024	.016
X7	-.004	.007	-.004	-.021	.010	.017
X8	.009	.012	.001	-.015	.014	.009
X9	-.001	-.002	.005	.005	.008	-.001
X10	-.015	-.017	-.024	-.026	-.008	-.032
X11	-.011	.001	.001	-.008	.001	-.013

FITTED RESIDUALS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
Y7	.008					
Y8	.004	.001				
Y9	.003	.008	.003			
Y10	.017	.013	.002	.003		
Y11	.008	.012	.002	.013	.003	
Y12	-.011	.005	.007	-.022	-.004	-.001
X1	-.010	.005	.009	-.017	.002	.046
X2	-.026	.039	.009	.004	.011	.195
X3	.021	.010	.005	.001	.008	-.002
X4	-.010	-.005	-.018	-.018	-.050	-.013
X5	-.024	.017	-.008	-.008	-.022	.176
X6	.024	.003	-.001	-.004	-.001	-.052
X7	.012	.011	.002	.005	-.001	-.033
X8	.018	.016	-.005	.015	-.016	-.063
X9	-.001	.001	.006	.007	.005	.033
X10	.010	-.002	.010	.003	.021	.019

X11 .005 .008 .010 .011 .007 .036

FITTED RESIDUALS

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	.000					
X2	.005	.005				
X3	-.008	-.022	-.005			
X4	-.006	.009	.008	.001		
X5	.004	.007	-.005	.003	.003	
X6	-.008	-.038	-.003	.013	-.019	.000
X7	-.045	-.035	-.011	-.005	-.045	.005
X8	-.036	-.029	.030	-.019	-.049	.051
X9	-.001	.017	.032	.015	-.019	.043
X10	-.033	.004	.020	-.019	-.032	.018
X11	-.029	-.017	.025	-.023	-.027	.020

FITTED RESIDUALS

	X7	X8	X9	X10	X11
X7	.003				
X8	.016	-.001			
X9	-.003	-.006	-.001		
X10	-.001	.003	.004	.005	
X11	.001	.002	-.007	.004	.002

SUMMARY STATISTICS FOR FITTED RESIDUALS

SMALLEST FITTED RESIDUAL = -.063

MEDIAN FITTED RESIDUAL = .002

LARGEST FITTED RESIDUAL = .195

STEMLEAF PLOT

- 4|20955
 - 2|865332299777664443322211
 - 0|999988877776665553331111100009888888887776665555544443333222221111+14
 0|111111111122222222223333333333333344444444455555555555555566666777+66
 2|00114578902369
 4|023616
 6|
 8|
 10|
 12|
 14|
 16|6
 18|5

STANDARDIZED RESIDUALS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	.100					
Y2	.426	.071				
Y3	.849	-.430	.214			
Y4	.867	-.546	.792	.759		
Y5	-.730	-1.048	.301	.839	.084	
Y6	.345	.711	.388	.459	.843	-.049
Y7	.165	.906	-.685	-.983	-.520	.406
Y8	.470	.974	.305	.496	-.205	-1.367
Y9	-.393	-.256	-.855	-1.100	-.550	-.086
Y10	.106	.862	.235	-.440	-.452	.246
Y11	.301	.467	.475	.680	.323	-.139
Y12	.740	-.334	.683	1.468	.334	-2.099
X1	-.311	-.832	.347	.564	-.241	.239
X2	.212	-.326	1.762	2.683	.705	.910
X3	.042	-.314	-.052	-.053	-1.090	.751
X4	.353	-.769	1.524	1.024	-.261	-.395
X5	.342	-.700	1.163	1.805	.047	.337

X6	.414	.466	.142	-.005	-.844	.545
X7	-.302	.406	-.292	-1.085	.483	.792
X8	.560	.626	.075	-.784	.600	.385
X9	-.060	-.119	.308	.219	.615	-.067
X10	-.894	-.743	-1.131	-1.060	-.301	-1.197
X11	-.425	.082	.062	-.328	.042	-.499

STANDARDIZED RESIDUALS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
Y7	.702					
Y8	.750	.065				
Y9	.243	.688	.312			
Y10	1.489	.686	.210	.180		
Y11	.785	1.053	.505	1.102	.148	
Y12	-.475	.412	.507	-1.373	-.279	-.025
X1	-.598	.151	.312	-.570	.051	1.372
X2	-.831	1.219	.280	.199	.328	5.623
X3	1.044	.965	.334	.072	.865	-.087
X4	-.870	-.414	-1.229	-1.246	-1.945	-.436
X5	-1.495	.915	-.299	-.471	-.776	5.470
X6	1.248	.229	-.061	-.182	-.044	-1.736
X7	.652	.885	.186	.616	-.084	-1.830
X8	1.379	.748	-.777	.879	-.917	-2.943
X9	-.029	.028	.397	.428	.589	1.583
X10	.431	-.172	.551	.140	1.029	.791
X11	.330	.335	1.607	1.475	.912	1.587

STANDARDIZED RESIDUALS

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	.006					
X2	.494	.109				

X3	-.444	-1.290	-.098			
X4	-.581	.821	.589	.024		
X5	.351	.795	-.308	.305	.068	
X6	-.270	-1.148	-.463	.727	-.738	.003
X7	-1.370	-1.029	-.523	-.195	-1.488	.178
X8	-1.038	-.829	1.186	-1.111	-1.480	1.688
X9	-.027	.491	1.313	.484	-.588	1.439
X10	-.913	.103	.684	-1.266	-.923	.700
X11	-.822	-.470	.908	-.723	-.792	.629

STANDARDIZED RESIDUALS

	X7	X8	X9	X10	X11
X7	.241				
X8	1.657	-.048			
X9	-.276	-.419	-.028		
X10	-.287	.393	.258	.184	
X11	.112	.352	-.454	.197	.070

SUMMARY STATISTICS FOR STANDARDIZED RESIDUALS

SMALLEST STANDARDIZED RESIDUAL = -2.943

MEDIAN STANDARDIZED RESIDUAL = .150

LARGEST STANDARDIZED RESIDUAL = 5.623

STEMLEAF PLOT

- 2|9
- 2|1
- 1|987555
- 1|444332221111110000
- 0|999999888888888877777766665555555555
- 0|4444444443333333333333332222111111111100000000000000
0|111111111111111112222222222222223333333333333333444444444444
0|55555555555556666666666777777777777888888888889999999999
1|000001122223444

1|55556667788

2|

2|7

3|

3|

4|

4|

5|

5|56

LARGEST NEGATIVE STANDARDIZED RESIDUALS

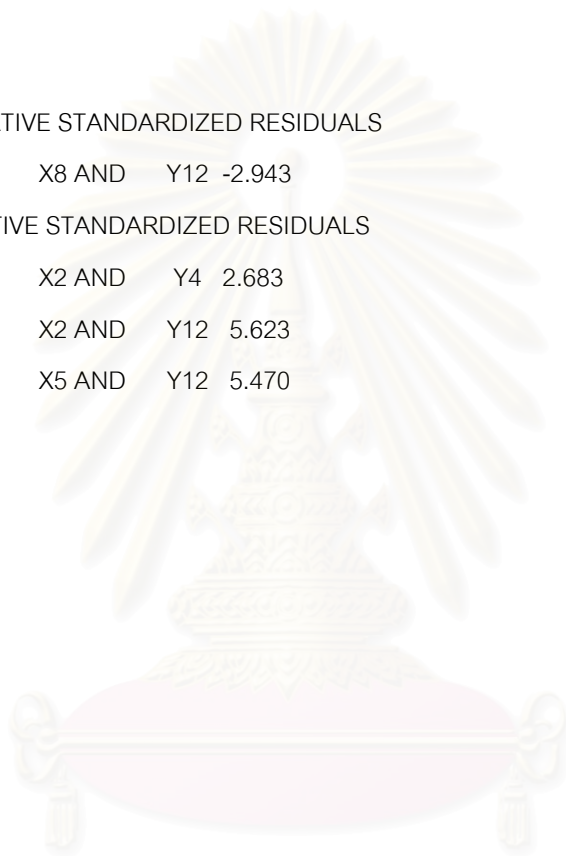
RESIDUAL FOR X8 AND Y12 -2.943

LARGEST POSITIVE STANDARDIZED RESIDUALS

RESIDUAL FOR X2 AND Y4 2.683

RESIDUAL FOR X2 AND Y12 5.623

RESIDUAL FOR X5 AND Y12 5.470



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PATH ANALYSIS

QPLOT OF STANDARDIZED RESIDUALS



PATH ANALYSIS

MODIFICATION INDICES AND EXPECTED CHANGE

MODIFICATION INDICES FOR LAMBDA-Y

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
Y1	--	.053	.157
Y2	--	.001	.001
Y3	--	.335	.119
Y4	.125	--	.508
Y5	2.281	--	.142
Y6	.153	--	.011
Y7	.126	--	.105
Y8	1.772	--	.802
Y9	.602	.874	--
Y10	.708	.039	--
Y11	.000	.981	--
Y12	.007	.009	--

EXPECTED CHANGE FOR LAMBDA-Y

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
Y1	--	.017	-.029
Y2	--	-.002	-.002
Y3	--	-.147	.024
Y4	-.086	--	-.052
Y5	-.305	--	-.026
Y6	.070	--	-.008
Y7	-.075	--	.028
Y8	.226	--	.067
Y9	-.061	-.066	--
Y10	.063	.013	--
Y11	.001	.080	--

Y12 -.008 -.008 --

STANDARDIZED EXPECTED CHANGE FOR LAMBDA-Y

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
Y1	--	.013	-.025
Y2	--	-.002	-.002
Y3	--	-.116	.021
Y4	-.063	--	-.044
Y5	-.223	--	-.022
Y6	.051	--	-.007
Y7	-.055	--	.023
Y8	.166	--	.057
Y9	-.044	-.052	--
Y10	.046	.010	--
Y11	.001	.063	--
Y12	-.006	-.007	--

MODIFICATION INDICES FOR LAMBDA-X

	BACK	SITUA
X1	--	.663
X2	--	.290
X3	--	.040
X4	--	.250
X5	--	1.009
X6	--	.545
X7	1.310	--
X8	.008	--
X9	.539	--
X10	.012	--
X11	.342	--

EXPECTED CHANGE FOR LAMBDA-X

	BACK	SITUA
	-----	-----
X1	--	-.059
X2	--	.032
X3	--	.018
X4	--	-.043
X5	--	-.070
X6	--	.047
X7	-.373	--
X8	.031	--
X9	.240	--
X10	-.047	--
X11	.198	--

STANDARDIZED EXPECTED CHANGE FOR LAMBDA-X

	BACK	SITUA
	-----	-----
X1	--	-.050
X2	--	.027
X3	--	.015
X4	--	-.036
X5	--	-.058
X6	--	.039
X7	-.046	--
X8	.004	--
X9	.029	--
X10	-.006	--
X11	.024	--

NO NON-ZERO MODIFICATION INDICES FOR BETA

NO NON-ZERO MODIFICATION INDICES FOR GAMMA

NO NON-ZERO MODIFICATION INDICES FOR PHI

NO NON-ZERO MODIFICATION INDICES FOR PSI

MODIFICATION INDICES FOR THETA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	--					
Y2	--	--				
Y3	.027	.027	--			
Y4	.355	.211	--	--		
Y5	.120	.546	--	.820	--	
Y6	.001	.110	.015	--	1.104	--
Y7	.000	.016	.368	--	--	.023
Y8	.007	.485	.000	--	.228	1.557
Y9	--	--	.004	.221	.197	.109
Y10	.050	.229	.370	.200	.661	--
Y11	--	--	.606	1.395	.138	--
Y12	--	.179	--	--	--	--

MODIFICATION INDICES FOR THETA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
Y7	--					
Y8	--	--				
Y9	--	--	--			
Y10	--	.177	.278	--		
Y11	--	--	--	.182	--	
Y12	.000	--	1.141	.236	.231	--

EXPECTED CHANGE FOR THETA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	--					
Y2	--	--				
Y3	-.002	.002	--			
Y4	.007	-.006	--	--		
Y5	-.007	-.013	--	.026	--	
Y6	-.001	.005	.002	--	.024	--
Y7	.000	.002	-.010	--	--	.004
Y8	.001	.011	.000	--	-.011	-.027
Y9	--	--	-.001	-.006	-.008	.007
Y10	-.004	.008	.006	-.005	-.015	--
Y11	--	--	-.010	.015	.008	--
Y12	--	-.009	--	--	--	--

EXPECTED CHANGE FOR THETA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
Y7	--					
Y8	--	--				
Y9	--	--	--			
Y10	--	.009	-.012	--		
Y11	--	--	--	.011	--	
Y12	.000	--	.023	-.010	-.011	--

MODIFICATION INDICES FOR THETA-DELTA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
X1	--	.360	--	.222	.007	.167
X2	--	.001	--	--	--	--
X3	--	--	.896	.033	.046	--
X4	.113	.782	1.388	.057	.040	.295
X5	.303	.000	.002	--	.060	--

X6	--	--	--	.408	.086	.048
X7	--	.052	.022	.279	.454	.417
X8	--	.029	.072	--	.170	.003
X9	--	.130	--	.245	--	--
X10	--	.128	.338	.001	.172	1.382
X11	.336	--	.232	.334	.004	.419

MODIFICATION INDICES FOR THETA-DELTA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
X1	--	.016	1.125	.066	.360	.207
X2	.883	.386	.142	--	.007	14.729
X3	.663	--	--	.129	--	2.597
X4	--	--	--	--	.808	2.890
X5	--	--	.070	--	1.330	17.327
X6	--	--	.088	--	--	7.261
X7	.014	--	.154	--	--	2.305
X8	--	.485	--	.782	.840	9.216
X9	.083	.177	.004	.104	--	3.522
X10	.960	--	.057	.153	.622	.206
X11	--	.014	--	--	--	4.672

EXPECTED CHANGE FOR THETA-DELTA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
X1	--	-.016	--	.013	-.002	.012
X2	--	-.001	--	--	--	--
X3	--	--	-.026	-.003	-.004	--
X4	.009	-.019	.017	-.004	-.006	-.016
X5	.014	.000	-.001	--	-.007	--
X6	--	--	--	.012	-.006	.006
X7	--	.004	.002	-.007	.013	.013
X8	--	.003	.004	--	.008	-.001

X9	--	-0.007	--	.010	--	--
X10	--	-0.007	-0.007	.000	.010	-0.028
X11	-0.013	--	.005	-0.008	.001	-0.014

EXPECTED CHANGE FOR THETA-DELTA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
X1	--	.003	.026	-0.007	.016	-0.013
X2	-0.025	.016	-0.009	--	-0.002	.106
X3	.023	--	--	-0.010	--	.033
X4	--	--	--	--	-0.026	-0.050
X5	--	--	-0.006	--	-0.029	.112
X6	--	--	-0.008	--	--	-0.056
X7	-0.002	--	.008	--	--	-0.031
X8	--	.014	--	.018	-0.022	-0.065
X9	-0.006	-0.009	-0.001	-0.006	--	.040
X10	.022	--	.005	-0.009	.019	.011
X11	--	-0.002	--	--	--	.051

MODIFICATION INDICES FOR THETA-DELTA

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	--					
X2	--	--				
X3	--	.115	--			
X4	--	--	--	--		
X5	--	--	--	--	--	
X6	.010	.345	--	1.336	.035	--
X7	.655	1.328	.718	.630	.355	.119
X8	.287	.210	.091	--	.417	1.560
X9	.402	.274	.004	.367	.474	.467
X10	.789	.009	.445	--	.591	--
X11	.091	.031	.565	.181	.053	.170

MODIFICATION INDICES FOR THETA-DELTA

	X7	X8	X9	X10	X11
X7	--				
X8	1.447	--			
X9	.113	.167	--		
X10	--	--	.147	--	
X11	.124	--	.141	.057	--

EXPECTED CHANGE FOR THETA-DELTA

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	--					
X2	--	--				
X3	--	-0.012	--			
X4	--	--	--	--		
X5	--	--	--	--	--	
X6	.004	-0.016	--	.068	-0.008	--
X7	-0.020	-0.026	-0.014	.020	-0.014	.006
X8	-0.014	-0.011	-0.005	--	-0.016	.022
X9	.017	.013	-0.001	.016	-0.017	.012
X10	-0.028	.003	.020	--	-0.022	--
X11	-0.008	-0.005	.013	-0.012	.006	-0.008

EXPECTED CHANGE FOR THETA-DELTA

	X7	X8	X9	X10	X11
X7	--				
X8	.026	--			
X9	-0.008	-0.009	--		
X10	--	--	.011	--	

X11 -0.008 -- -0.008 -0.006 --

MAXIMUM MODIFICATION INDEX IS 17.33 FOR ELEMENT (5,12) OF THETA DELTA-EPSILON

PATH ANALYSIS

FACTOR SCORES REGRESSIONS

ETA

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
TRAIT	1.283	-.946	.736	-.483	-.031	-.016
BEHAVI	-.522	.236	.124	.150	.064	.036
LEADER	.144	.026	-.311	.171	.058	.021

ETA

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
TRAIT	.065	-.244	.459	-.235	-.249	-.121
BEHAVI	.042	.136	.072	.245	.093	.045
LEADER	-.008	-.026	-.076	-.046	-.039	.031

ETA

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
TRAIT	.029	-.078	-.227	.003	.026	.058
BEHAVI	.250	.066	.070	.091	.029	.032
LEADER	.054	-.018	-.045	.125	.136	.127

ETA

X7	X8	X9	X10	X11
----	----	----	-----	-----

TRAIT	.482	-.184	-.351	.102	-.167
BEHAVI	-.257	-.072	-.037	-.043	-.014
LEADER	.018	.025	.077	.110	.120

KSI

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
BACK	-.025	-.012	.027	-.011	.000	.011
SITUA	.105	-.006	-.014	.017	.037	-.007

KSI

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
BACK	.007	.011	.011	.015	.010	-.007
SITUA	.005	-.032	.071	.012	.091	.033

KSI

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
BACK	-.006	-.006	.118	.033	.024	-.048
SITUA	-.006	-.011	-.005	.009	.003	-.020

KSI

	X7	X8	X9	X10	X11
BACK	-.004	-.006	-.003	.001	-.005
SITUA	.276	.130	.144	.160	.050

PATH ANALYSIS

STANDARDIZED SOLUTION

LAMBDA-Y

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
	-----	-----	-----
Y1	.731	--	--
Y2	.847	--	--
Y3	.879	--	--
Y4	--	.792	--
Y5	--	.736	--
Y6	--	.740	--
Y7	--	.824	--
Y8	--	.822	--
Y9	--	--	.848
Y10	--	--	.791
Y11	--	--	.777
Y12	--	--	.675

LAMBDA-X

	BACK	SITUA
	-----	-----
X1	.123	--
X2	.211	--
X3	.756	--
X4	.464	--
X5	.323	--
X6	.440	--
X7	--	.839
X8	--	.752
X9	--	.769
X10	--	.648
X11	--	.687

BETA

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
TRAIT	--	--	--
BEHAVI	.757	--	--
LEADER	.054	.058	--

GAMMA

	BACK	SITUA
TRAIT	.269	.633
BEHAVI	.020	.170
LEADER	.138	.749

CORRELATION MATRIX OF ETA AND KSI

	TRAIT	BEHAVI	LEADER	BACK	SITUA
TRAIT	1.000				
BEHAVI	.897	1.000			
LEADER	.749	.741	1.000		
BACK	.558	.520	.539	1.000	
SITUA	.756	.751	.896	.455	1.000

PSI

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
TRAIT	.371		
BEHAVI	.183		
LEADER	.171		

REGRESSION MATRIX ETA ON KSI (STANDARDIZED)

	BACK	SITUA
TRAIT	.269	.633

BEHAVI	.224	.649
LEADER	.165	.821

PATH ANALYSIS

TOTAL AND INDIRECT EFFECTS

TOTAL EFFECTS OF KSI ON ETA

	BACK	SITUA
-----	-----	-----
TRAIT	1.606	.552
	(.901)	(.047)
	1.781	11.749
BEHAVI	1.446	.613
	(.818)	(.047)
	1.768	12.951
LEADER	1.143	.830
	(.675)	(.049)
	1.694	17.004

INDIRECT EFFECTS OF KSI ON ETA

	BACK	SITUA
-----	-----	-----
TRAIT	---	---
BEHAVI	1.316	.453
	(.742)	(.045)
	1.773	10.158
LEADER	.190	.073
	(.144)	(.040)

1.322 1.825

TOTAL EFFECTS OF ETA ON ETA

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
TRAIT	--	--	--
BEHAVI	.820	--	--
	(.059)		
	13.801		
LEADER	.114	.062	--
	(.066)	(.066)	
	1.716	.941	

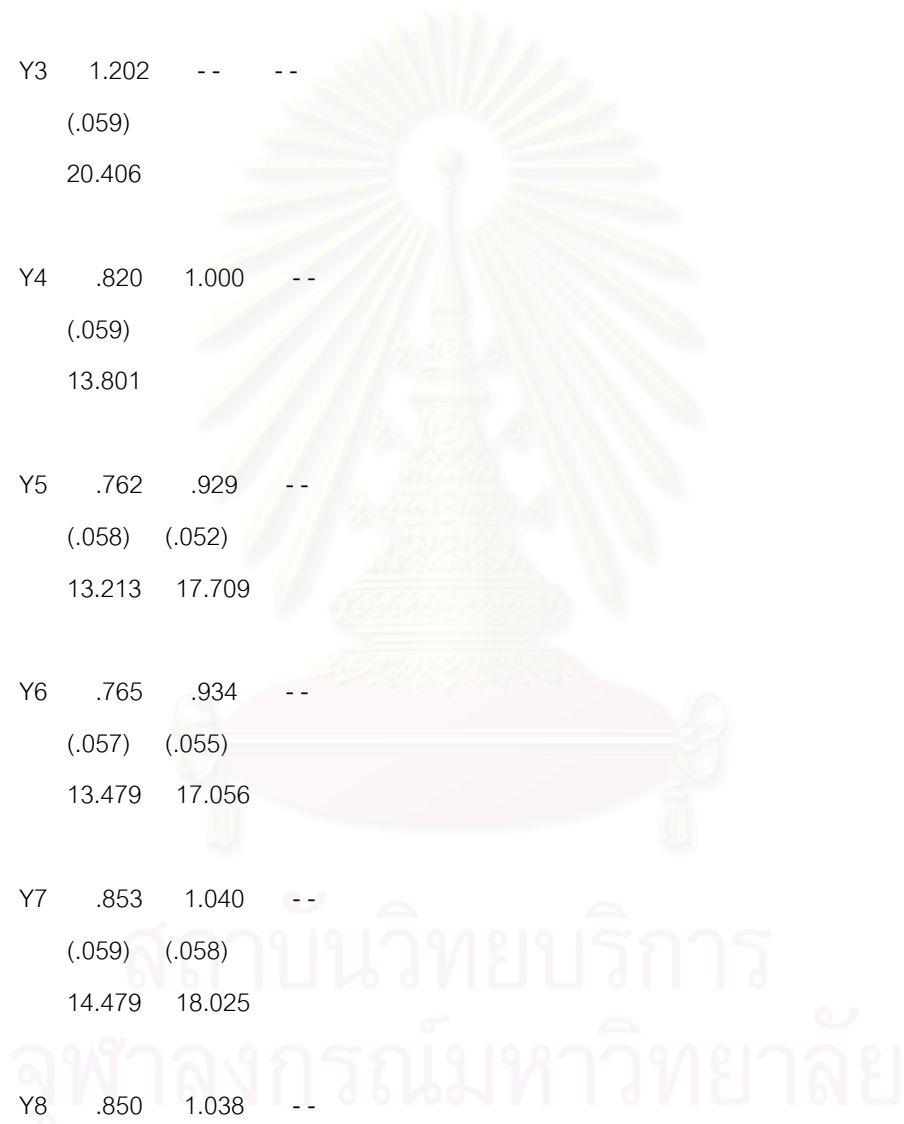
LARGEST EIGENVALUE OF B*B' (STABILITY INDEX) IS .676

INDIRECT EFFECTS OF ETA ON ETA

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
TRAIT	--	--	--
BEHAVI	--	--	--
LEADER	.051	--	--
	(.054)		
	.933		

TOTAL EFFECTS OF ETA ON Y

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
Y1	1.000	--	--
Y2	1.158 (.049) 23.641	--	--
Y3	1.202 (.059) 20.406	--	--
Y4	.820 (.059) 13.801	1.000	--
Y5	.762 (.058) 13.213	.929 (.052) 17.709	--
Y6	.765 (.057) 13.479	.934 (.055) 17.056	--
Y7	.853 (.059) 14.479	1.040 (.058) 18.025	--
Y8	.850 (.059) 14.491	1.038 (.056) 18.556	--
Y9	.114 (.066) 1.716	.062 (.066) .941	1.000



Y10	.106	.058	.933
	(.062)	(.061)	(.043)
	1.716	.941	21.673

Y11	.104	.057	.916
	(.061)	(.060)	(.046)
	1.715	.940	19.845

Y12	.090	.049	.796
	(.053)	(.052)	(.045)
	1.706	.939	17.801

INDIRECT EFFECTS OF ETA ON Y

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
Y1	--	--	--
Y2	--	--	--
Y3	--	--	--
Y4	.820 (.059) 13.801	--	--
Y5	.762 (.058) 13.213	--	--
Y6	.765 (.057) 13.479	--	--

Y7 .853 -- --
 (.059)
 14.479

Y8 .850 -- --
 (.059)
 14.491

Y9 .114 .062 -- --
 (.066) (.066)
 1.716 .941

Y10 .106 .058 -- --
 (.062) (.061)
 1.716 .941

Y11 .104 .057 -- --
 (.061) (.060)
 1.715 .940

Y12 .090 .049 -- --
 (.053) (.052)
 1.706 .939

TOTAL EFFECTS OF KSI ON Y

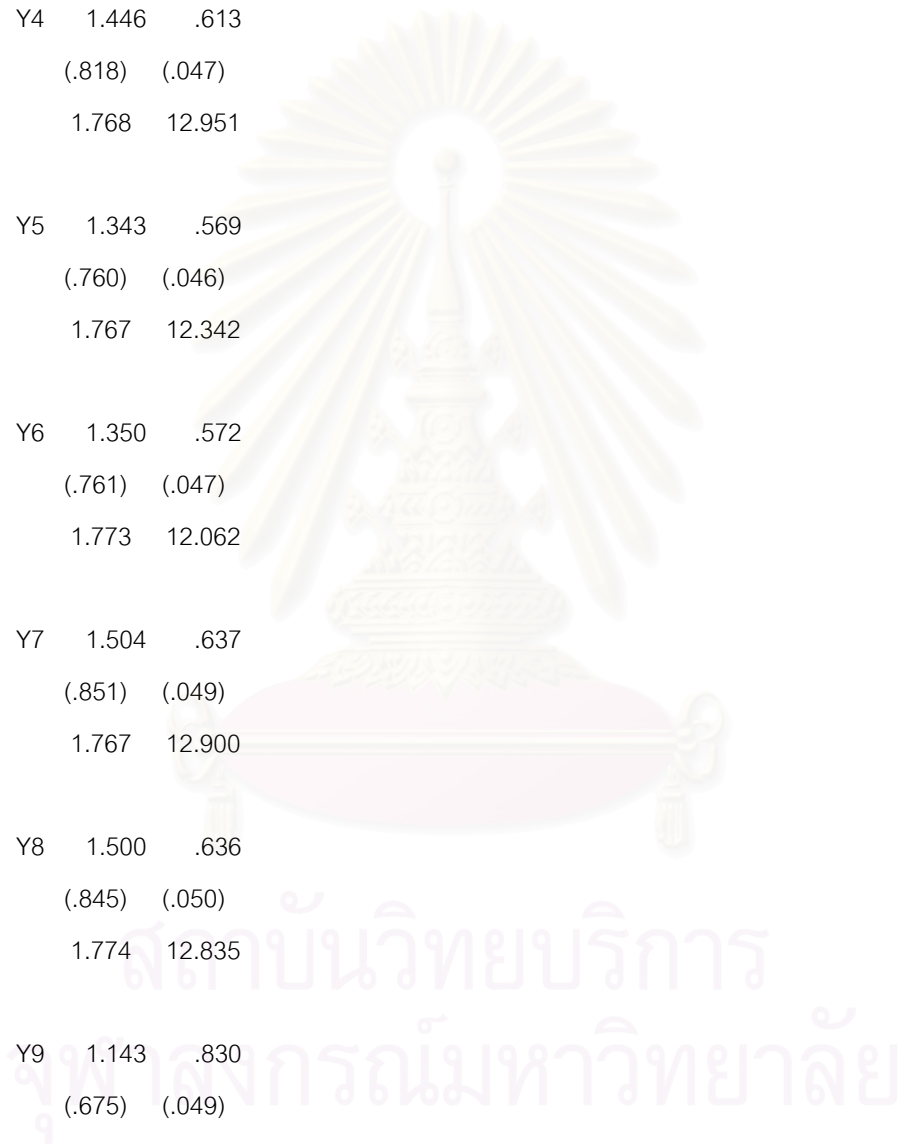
BACK SITUA

Y1 1.606 .552
 (.901) (.047)
 1.781 11.749

Y2 1.860 .640



	(1.045)	(.052)
	1.780	12.286
Y3	1.929	.664
	(1.088)	(.053)
	1.774	12.419
Y4	1.446	.613
	(.818)	(.047)
	1.768	12.951
Y5	1.343	.569
	(.760)	(.046)
	1.767	12.342
Y6	1.350	.572
	(.761)	(.047)
	1.773	12.062
Y7	1.504	.637
	(.851)	(.049)
	1.767	12.900
Y8	1.500	.636
	(.845)	(.050)
	1.774	12.835
Y9	1.143	.830
	(.675)	(.049)
	1.694	17.004
Y10	1.066	.774
	(.629)	(.047)
	1.695	16.481



Y11	1.047	.761
	(.619)	(.049)
	1.693	15.427

Y12	.910	.661
	(.538)	(.046)
	1.692	14.244

PATH ANALYSIS

STANDARDIZED TOTAL AND INDIRECT EFFECTS

STANDARDIZED TOTAL EFFECTS OF KSI ON ETA

	BACK	SITUA
TRAIT	.269	.633
BEHAVI	.224	.649
LEADER	.165	.821

STANDARDIZED INDIRECT EFFECTS OF KSI ON ETA

	BACK	SITUA
TRAIT	--	--
BEHAVI	.204	.479
LEADER	.028	.072

STANDARDIZED TOTAL EFFECTS OF ETA ON ETA

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
TRAIT	--	--	--
BEHAVI	.757	--	--
LEADER	.098	.058	--

STANDARDIZED INDIRECT EFFECTS OF ETA ON ETA

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
TRAIT	--	--	--
BEHAVI	--	--	--
LEADER	.044	--	--

STANDARDIZED TOTAL EFFECTS OF ETA ON Y

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
Y1	.731	--	--
Y2	.847	--	--
Y3	.879	--	--
Y4	.599	.792	--
Y5	.557	.736	--
Y6	.560	.740	--
Y7	.624	.824	--
Y8	.622	.822	--
Y9	.083	.049	.848
Y10	.077	.046	.791
Y11	.076	.045	.777
Y12	.066	.039	.675

STANDARDIZED INDIRECT EFFECTS OF ETA ON Y

	TRAIT	BEHAVI	LEADER
Y1	--	--	--
Y2	--	--	--
Y3	--	--	--
Y4	.599	--	--
Y5	.557	--	--

Y6	.560	--	--
Y7	.624	--	--
Y8	.622	--	--
Y9	.083	.049	--
Y10	.077	.046	--
Y11	.076	.045	--
Y12	.066	.039	--

STANDARDIZED TOTAL EFFECTS OF KSI ON Y

	BACK	SITUA
	-----	-----
Y1	.197	.463
Y2	.228	.537
Y3	.237	.557
Y4	.177	.514
Y5	.165	.478
Y6	.166	.480
Y7	.185	.535
Y8	.184	.533
Y9	.140	.697
Y10	.131	.650
Y11	.129	.638
Y12	--	--

THE PROBLEM USED 137192 BYTES (= 47.6% OF AVAILABLE WORKSPACE)

TIME USED: 10.7 SECONDS

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางเกียรติกำจร กุศล เกิดเมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2507 จังหวัดนครศรีธรรมราช สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตจากวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครชุม พ.ศ. 2530 หลังจากนั้นได้รับราชการเป็นอาจารย์ที่วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครศรีธรรมราช สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาการพยาบาลบัณฑิตามารดาและเด็กจากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อปี พ.ศ. 2536 เข้าศึกษาหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2540 ปัจจุบันปฏิบัติงานเป็นอาจารย์ประจำสำนักวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ นครศรีธรรมราช



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย