

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดี  
ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ\*

**A Causal Structural Relationship Model of Factors Affecting Leadership of Deans  
in Public Autonomous Universities.**

วรรณิ อิงสิทธิพนพร\*\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเพื่อศึกษาทิศทางและขนาดอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประชากรคือคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3,285 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 589 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 20-30 มกราคม 2552 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยสูตรของเพียร์สัน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้นตามสมมติฐานสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมี 3 องค์ประกอบได้แก่ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา คุณลักษณะของคณบดี และพฤติกรรมการบริหารของคณบดี องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน โดยองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.35 และ 0.29 ตามลำดับ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.08 และ 0.13 ตามลำดับ และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการบริหารของคณบดี มีอิทธิพลทางตรงเพียงอย่างเดียวต่อภาวะผู้นำของคณบดีโดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.39

\* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพพล เจนอักษร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

\*\* นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail Address : kpsvaa@ku.ac.th

## Abstract

The objectives of this research were to develop a causal structural relationship model of factors affecting leadership of deans in public autonomous universities and to study the direction and size of effects of affecting factors leadership of deans in public autonomous universities. The population was 3,285 persons comprised of dean, deputy dean, assistant dean, professors and staffs in public autonomous universities. The sample was 589 persons by stratified random sampling. The instrument was an opinionnaire that researcher developed by using administrator leadership framework. All data were collected during January 20-30, 2009. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, Pearson's product moment correlation coefficient and Confirmatory Factor Analysis. (CFA)

It was found that : A causal structural relationship model of factors affecting leadership of deans in public autonomous universities were consisted of 3 factors as situation involved in faculty, dean's characteristics and dean's behaviors. The model fitted quite well with the sample's opinion. Factors affecting leadership of deans in public autonomous universities had difference effects direction and effects size. Situation involved in faculty having directly and indirectly effects on deans' leadership in public autonomous universities as 0.35 and 0.29 respectively. Dean's characteristics having directly and indirectly effects on deans' leadership in public autonomous universities as 0.08 and 0.13 respectively and deans' behaviors having only directly effects on deans' leadership as 0.39.

## บทนำ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความหมายตรงกับศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Autonomy University หมายถึง มหาวิทยาลัยที่ปกครองด้วยตนเองภายใต้การกำกับของรัฐ โดยมีหลักการคือ มหาวิทยาลัยจะดูแลตนเอง เรื่องวิชาการ บุคลากร และการเงินทรัพย์สินอย่างเบ็ดเสร็จ โดยมีลักษณะการบริหารที่เรียกว่า “การจัดการนิยมใหม่” (New managerialism model) ซึ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมีอาชีพ ที่เน้นประสิทธิภาพ (efficiency-oriented) และ “การตอบสนองผู้รับบริการ/ตลาดแรงงาน” (client/market-oriented) โดยการบริหารให้ประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารมีส่วนสำคัญมาก ดังที่ นายชัยวุฒิ บรรณวัฒน์ (2551 : 2) รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) ได้กล่าวถึงการบริหารมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐว่าต้องมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นคนเก่ง และมีวิสัยทัศน์ ถึงจะนำพามหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐไปได้ดี นอกจากนั้นยังมีผลการวิจัย พบว่า การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้นปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญคือ ลักษณะของผู้นำ วิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นอธิการบดี หรือ คณบดี (สำนักงานปลัดทบวง มหาวิทยาลัย 2546 : 29)

คณบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดในระดับคณะหรือสำนักวิชาที่มีความสำคัญต่อการบริหาร ในสถาบันอุดมศึกษา เพราะต้องเป็นผู้ประสานระหว่างผู้บริหารระดับสูง โดยคณบดีมีหน้าที่สร้างความ มั่นคงในหน่วยงาน วางแผน กำหนดทิศทางในการทำงาน รวมทั้งบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยอยู่รอด ในระยะยาว (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร 2548 : 1) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลงการบริหาร

อุดมศึกษาหรือการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คณบดีจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ต้องปรับตัวให้เหมาะสมและใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิภาพในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งตอบสนองนโยบายของรัฐบาลโดยการเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไปในอนาคต จึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งศึกษาทิศทางและขนาดของอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนดำเนินงานเมื่อมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเชื่อว่าหากผู้บริหาร หรือคณบดีมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถพัฒนาคณะ/สำนักวิชา บุคลากร นิสิต นักศึกษา ตลอดจนชุมชนได้เป็นอย่างดี

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งร่างโมเดลการวิจัย
2. สร้างแบบสอบถามการวิจัย โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 9 คน
3. ตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน
4. ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่มีได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ยทั้งฉบับเท่ากับ 0.97
5. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 4 แห่ง จำนวน 589 คน
6. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นตามสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง จำนวน 589 คน ผลการวิจัยมีดังนี้

1. องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 3 องค์ประกอบ คือ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา คุณลักษณะของคณบดี และพฤติกรรมการบริหารของคณบดี โดยองค์ประกอบทุกตัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการบริหารของคณบดีมีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด รองลงมาคือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา และองค์ประกอบสุดท้ายคือ คุณลักษณะของคณบดี ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.39, 0.35 และ 0.08 ตามลำดับและรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้นมามีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีการพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 29.94 ค่า P มีค่าเท่ากับ 0.10 ที่องศาอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 42

2. องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกันดังนี้

2.1 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำของคณบดี โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.35 ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีโดยส่งผ่านคุณลักษณะของคณบดีและพฤติกรรมการบริหารของคณบดี โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.29 ดังนั้นสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา มีค่าอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.64

2.2 คุณลักษณะของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงกับภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.08 ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคณบดีโดยส่งผ่านพฤติกรรมการบริหารของคณบดี โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.13 ดังนั้นคุณลักษณะของคณบดีมีค่าอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.21

2.3 พฤติกรรมการบริหารของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงเพียงอย่างเดียวต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.39

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้นตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยรูปแบบประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการบริหารของคณบดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีลักษณะการบริหารงานและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ การบริหารงบประมาณ บริหารบุคคล รวมทั้งการบริหารทั่วไป

มหาวิทยาลัยมีสิทธิที่จะใช้จ่ายเงินตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนดแทนที่จะเป็นระเบียบของหน่วยงานราชการเช่นระเบียบของกระทรวงการคลัง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารคณะ จึงควรมีคุณลักษณะมีความรู้ความสามารถ ทักษะในการบริหาร มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดี รวมทั้งมีสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ / สำนักวิชาที่คืบหน้าคือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถและตั้งใจในการทำงาน จึงจะทำให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกังวาน ยอดวิเศษผู้ศักดิ์ (2546 : 85) ซึ่งศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้ประสบความสำเร็จ นั้นคือการที่มีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดี และมีบทบาททางการบริหารให้เป็นที่ไปในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับคริบบิน (Cribbin 1972 : 76) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคือลักษณะของตัวผู้นำเองโดยมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงาน เช่นเดียวกับโบทเวล (Bothwell 1996 : 81) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งได้แก่ลักษณะของผู้นำที่จะต้องเป็นคนฉลาด มีพฤติกรรมกรรมการบริหารการจัดการที่ดี และมีทักษะในการบริหารที่มุ่งความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ยูกัล (Yukl 1998 : 115) เสนอแนะว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรพิจารณาที่คุณลักษณะที่บ่งบอกภาวะความเป็นผู้นำนั้นก็คือ คุณลักษณะที่มีพลังความสามารถสูง ทนต่อความเครียดได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีการควบคุมภายในตนเองได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ มีทักษะในการบริหารและทักษะในการจูงใจผู้อื่น และมีความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ได้กระทำไป

2. องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน โดยพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด รองลงมาคือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา และคุณลักษณะของคณบดีตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นมีลักษณะการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพและตอบสนองผู้รับบริการและตลาดแรงงาน จึงต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย การบริหารงานภายในมีลักษณะเป็นระบบอิสระ มีเสรีภาพทางวิชาการ เน้นการส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหาร ผู้บริหารมีความตื่นตัวในการบริหารแบบเชิงรุก ต้องสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการเพื่อเพิ่มคุณภาพการเรียนการสอนและผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ การดำเนินงานบริหารให้เกิดประสิทธิภาพนั้น พฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดี คุณลักษณะที่ดี รวมทั้งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชาที่ดี เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอร์เชย์และบรันชาร์ด (Hersey-Blanchard 1996 : 114) ที่พบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องปรับสไตล์ผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งสถานการณ์ได้แก่ วุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งมีตัวชี้วัดคือความพร้อมซึ่งเกิดจากคุณลักษณะของผู้ตาม 2 ประการได้แก่ 1) ชีตความสามารถ 2) ความเต็มใจที่จะทำงาน สรุปสถานการณ์ที่มีผลต่อภาวะผู้นำได้แก่ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา การศึกษาของผู้ได้บังคับบัญชา

ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ประสบการณ์ของผู้ได้บังคับบัญชา การกำหนดลักษณะงานให้เจาะจง ชัดเจนเพื่อลดอุปสรรคในการทำงาน และการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน นอกจากนั้นเฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell 1979 : 53) ยังกล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องกำหนดงานให้เฉพาะเจาะจง ให้ชัดเจนเพื่อลดอุปสรรคในการทำงาน และกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรู้เป้าหมายของงานซึ่งจะส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพสูงด้วย รวมทั้งช่วยในการทำให้ตัวงานมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ เช่นเดียวกับเซอร์เมอร์ (Chermers 1984 : 32) ที่กล่าวถึงสถานการณ์ที่มีผลต่อภาวะผู้นำดังนี้

1) บรรยากาศ และความสามัคคีขององค์กร 2) ค่านิยมของผู้นำ 3) ประสบการณ์ของผู้นำ 4) ลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต (2548 : 19) ที่กล่าวว่าสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำได้แก่ ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติต้องมีความชัดเจน ลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงาน และบรรยากาศความสามัคคีขององค์กร นอกจากนั้นศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2548 : 31) ยังกล่าวถึงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำว่ามีดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน 2) สมาชิกในกลุ่มเตือนให้ผู้นำระวังเกี่ยวกับปัญหาที่จะกระทบกลุ่ม 3) สมาชิกในกลุ่มเต็มใจในการทำงาน 4) สมาชิกในกลุ่มอยากทำดีกับผู้นำด้วยความจริงใจ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการศึกษาของพันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2543 : 105) ศึกษาวิจัยเรื่องการเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในส่วนของผู้บริหาร พบว่าคุณสมบัติที่สำคัญในการบริหารงานให้สำเร็จโดยจะต้องมีคุณลักษณะทางกายและใจที่แข็งแรง มีคุณลักษณะทางสังคมที่ดีโดยได้รับการยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา มีความน่าเชื่อถือทางวิชาการรวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับคนอื่นได้ง่ายเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงาน นอกจากนั้นยังต้องมีบุคลิกภาพที่ดีที่เหมาะสม โดยมีความซื่อสัตย์และยุติธรรม มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานที่สามารถปฏิบัติได้ แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนั้นนิธิตา บุรณจันทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยการเป็นต้นแบบที่ดีได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น มีจิตสำนึกในความเป็นครูที่ดี มีจรรยาบรรณให้โอกาสบุคลากรในการแก้ไขข้อผิดพลาด ทุ่มเทินในการทำงาน ตรงต่อเวลา เอาใจเขามาใส่ใจเรา พุดจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ มีเหตุผล สุขุม ใจเย็น ตัดสินปัญหาด้วยความเที่ยงธรรม มีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา แต่งกายสุภาพและถูกกาลเทศะ นอกจากนั้น คณพศ สิทธิเลิศ (2550 : 106) ศึกษาวิจัยเรื่องจริยธรรมนำการบริหารสู่ความเป็นผู้นำ พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมในการบริหารซึ่งได้แก่ ความอดทน ความพยายาม ความซื่อสัตย์สุจริต ความละเอียดในการกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง การส่งเสริมผู้กระทำดี การคิดถึงประโยชน์ส่วนรวม ทำงานอย่างสร้างสรรค์มีความโปร่งใสนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการศึกษาของสุดา อารณ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในเขตภาคใต้ พบว่า

คณบดีที่มีภาวะผู้นำนั้นจะมีพฤติกรรมการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มีกฎระเบียบและกฎเกณฑ์ในการทำงานของคณะ ซึ่งจะสามารถเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้บ้างตามความเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการบริหารแบบมุ่งมั่นที่จะงานให้สำเร็จ เช่นเดียวกับอภิญา กังสนารักษ์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษา รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษา มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการแบ่งปันอิทธิพล โดยการแบ่งปันอิทธิพลนั้น ผู้บริหารคณะต้องเป็นผู้มีความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ได้รับการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความก้าวหน้า มีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ มีความมั่นคงในการทำงาน มีความพึงพอใจกับสภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และนโยบายการบริหาร องค์ประกอบด้านการแบ่งปันข้อมูล โดยในคณะต้องมีระบบสารสนเทศในการบริหาร ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล สถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล และการนำเสนอข้อมูล ตลอดจนมีลักษณะและประเภทของข้อมูล ที่ผู้บริหารคณะให้กับบุคลากรในคณะ และองค์ประกอบด้านการแบ่งปันอำนาจ โดยผู้บริหารคณะควรมีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งคน และมีประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร และตำแหน่งทางวิชาการ

### ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

1. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถใช้คุณลักษณะและพฤติกรรมในการบริหารของคณบดีเป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอาจจะจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมผู้บริหารในทุกระดับ โดยเน้นพัฒนาให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารที่ดี
3. คณบดีควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการบริหาร โดยเน้นการบริหารแบบให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร เช่น เปิดโอกาสให้คณาจารย์และบุคลากรในคณะ/สำนักวิชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร รวมทั้งการตัดสินใจ โดยการจัดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้คณาจารย์และบุคลากรได้รับทราบข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวของคณะ/สำนักวิชา
4. ควรศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยอาจทำการศึกษาเชิงเจาะลึกถึงภาวะผู้นำของคณบดีในบริบทของแต่ละคณะ/สำนักวิชาอย่างลึกซึ้ง

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กั้ววาน ขอควิสิษณ์ศักดิ์. “รายงานการวิจัย เรื่อง การปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินการ.” สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- คณพศ สิทธิเลิศ. “จริยธรรมนำการบริหารสู่ความเป็นผู้นำ.” วารสาร มอก.วิชาการ 10, 20 (มกราคม – มิถุนายน) 2550 : 25.
- ชัยวุฒิ บรรณวัฒน์. พบปัญหา “งบบก-กฎเกณฑ์” รััดตัว ชู “มจร.” เป็นต้นแบบความสำเร็จ. [online] Accessed 9 มกราคม 2551 <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?newID=5844&Key=hotnews>
- นิธิดา บุรณจันทร์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน.” วารสารการศึกษาไทย 4,33 (มิถุนายน 2550) : 18.
- พันธ์ศักดิ์ ผลสารมัย. การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา : รวมบทความทางวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พิชาย รัตนดิกล ภูเก็ต. “เอกสารประกอบการบรรยายวิชา พค.705 การจัดการองค์การและการพัฒนา.” คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. คณบดี ผู้บริหารระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษา. สกลนคร : สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2548.
- สุดา อารณณ์. “ศึกษาภาวะผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในเขตภาคใต้.” มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2546.
- สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. อำนาจอิสระของการบริหารมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2546.
- อภิญา กังสนารักษ์. “ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

### ภาษาอังกฤษ

- Bothwell, Lin. The art of Leadership : Skill building techniques that produce results. New York : Jossey Bass Publishers, 1996.
- Chermers, M. “The Social Organization and Cultural Context of Effective Leadership.” in Leadership : Multidisciplinary Perspectives. Edited by B.Kellerman. Englewood Cliffs, N.J. : prentice-Hall, 1984.
- Cribbin, J. Effective Managerial Leadership. New York : American Management Association, 1972.

Fiedler, F. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hall Book Co., 1976.

House, R., and Mitchell, Z. “Leadership : Some Empirical Generalization and New Research Directions.” Research in Behavior 1 (1979) : 341-923.

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

Yukl, G.A. Leadership in Organization. 2<sup>nd</sup> New Jersey : Prentice-hall, Inc., 1998.