

แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมติของ เรคคิน

ปริญญาบัตร

ของ

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์

29 พ.ย. 2526

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 พระโขนง กรุงเทพฯ 11 โทร. 3921575, 3912233

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

ตุลาคม 2526

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

152948

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณา
ปัญหานี้อย่างถี่ถ้วนแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

..... ประธาน

..... กรรมการ

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

..... กรรมการ

..... กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือแนะนำอย่างดียิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร วรุตบางกูร และผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศรี วงษ์น้อย ผู้วิจัย
ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่าน ที่กรุณาให้ความร่วมมือ
ในการตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการทำปริญญานิพนธ์ครั้งนี้ และขอ
ขอบพระคุณมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่ให้ทุนในการทำวิจัย และขอขอบคุณ
เพื่อน ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มาโดยตลอด

พัทธนา สงวนกล้าจิตต์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	11
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ	8
แบบผู้นำ	9
การศึกษาทฤษฎีสถิติของ เรคคินีในประเทศไทย	16
3 วิธีดำเนินการ	19
ประชากร	19
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	19
การเก็บรวบรวมข้อมูล	20
การวิเคราะห์ข้อมูล	20
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	27
การวิเคราะห์ข้อมูล	27
5 สรุป อภิปรายผล และขอเสนอแนะ	62
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	62
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	62
การวิเคราะห์ข้อมูล	62
ผลการวิเคราะห์	63

บทที่	หน้า
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
การอภิปรายผล	69
ข้อเสนอแนะ	75
ข้อเสนอแนะ เพื่อการวิจัย	78
บรรณานุกรม	80
ภาคผนวก	82

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1	แบบหลักของผูบริหาร จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ การทำงาน และระดับผูบริหาร 28
2	ลักษณะการบริหารแบบหลักของผูบริหาร จำแนกตามเพศ 30
3	ลักษณะการบริหารแบบหลักของผูบริหาร จำแนกตามอายุ 31
4	ลักษณะการบริหารแบบหลักของผูบริหาร จำแนกตามการศึกษา 32
5	ลักษณะการบริหารแบบหลักของผูบริหาร จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน 34
6	ลักษณะการบริหารแบบหลักของผูบริหาร จำแนกตามระดับผูบริหาร 35
7	แบบสนับสนุนของผูบริหาร จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผูบริหาร 37
8	ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผูบริหาร จำแนกตามเพศ 38
9	ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผูบริหาร จำแนกตามอายุ 39
10	ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผูบริหาร จำแนกตามการศึกษา 41
11	ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผูบริหาร จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน 42
12	ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผูบริหาร จำแนกตามระดับ ผูบริหาร 44
13	ลักษณะการบริหารแบบรวมของผูบริหาร จำแนกตามเพศ 45
14	ลักษณะการบริหารแบบรวมของผูบริหาร จำแนกตามอายุ 47
15	ลักษณะการบริหารแบบรวมของผูบริหาร จำแนกตามการศึกษา 48
16	ลักษณะการบริหารแบบรวมของผูบริหาร จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน 49
17	ลักษณะการบริหารแบบรวมของผูบริหาร จำแนกตามระดับผูบริหาร 50
18	คะแนนมิติการบริหารที่เน้นค่านาการกิจการงาน คานสัมพันธภาพและ ประสิทธิผลของผูบริหาร จำแนกตามเพศ 51

19	คณะนิติการบริหารที่เนนคานการกิจการงาน คานสัมพันธ์ภาพและ ประสิทธิภาพของผูบริหาร จำแนกตามอายุ	54
20	คณะนิติการบริหารที่เนนคานการกิจการงาน คานสัมพันธ์ภาพและ ประสิทธิภาพของผูบริหาร จำแนกตามการศึกษา	56
21	คณะนิติการบริหารที่เนนคานการกิจการงาน คานสัมพันธ์ภาพและ ประสิทธิภาพของผูบริหาร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	58
22	คณะนิติการบริหารที่เนนคานการกิจการงาน คานสัมพันธ์ภาพและ ประสิทธิภาพของผูบริหาร จำแนกตามระดับผูบริหาร	60

บัญชีภาพประกอบ

	ภาพประกอบ	หน้า
1	แสดงกราฟเส้น เปรียบเทียบคะแนนผู้จัดการบริหารด้านภารกิจการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ และด้านประสิทธิผล จำแนกตามเพศ	53
2	แสดงกราฟเส้น เปรียบเทียบคะแนนผู้จัดการบริหารด้านภารกิจการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ และด้านประสิทธิผล จำแนกตามอายุ	55
3	แสดงกราฟเส้น เปรียบเทียบคะแนนผู้จัดการบริหารด้านภารกิจการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ และด้านประสิทธิผล จำแนกตามระดับการศึกษา ...	57
4	แสดงกราฟเส้น เปรียบเทียบคะแนนผู้จัดการบริหารด้านภารกิจการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ และด้านประสิทธิผล จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน	59
5	แสดงกราฟเส้น เปรียบเทียบคะแนนผู้จัดการบริหารด้านภารกิจการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ และด้านประสิทธิผล จำแนกตามระดับผู้บริหาร	61

บัญชีแผนภูมิ

แผนภูมิ	หน้า
1 แบบผู้นำในทางบริหารตามทฤษฎีสามมติ	11
2 ลักษณะการบริหารแปดลักษณะ	13

ภูมิหลัง

✓
การบริหารงานจะให้เกิดผลดี และมีประสิทธิผลสูง ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เป็นต้นว่า การจัดองค์การ เทคโนโลยีในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Reddin. 1970 : 66) นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบในการทำงานของผู้ร่วมงาน ความกระตือรือร้น ความสามารถของผู้ร่วมงาน ความถนัด ฯลฯ แต่สิ่งดังกล่าวเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำของผู้ว่า ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ในทุกกลุ่มของสังคม ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก ย่อมประกอบไปด้วยผู้นำ และผู้ตาม ผู้ที่ทำหน้าที่เหนือผู้อื่น โดยมีอิทธิพล ในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม รักษาเป้าหมายขององค์การและประสานอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน เราเรียกผู้เหล่านี้ว่า "ผู้นำ" ผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่งต่อกลุ่ม และการบริหารงาน ความสำเร็จของกลุ่มมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้นำ (ทัศนาศาสตร์ 2522 : 11)

การบริหารงานทางการศึกษา และการบริหารงานมหาวิทยาลัย ในปัจจุบันนี้ก็เช่นเดียวกัน หน่วยงานที่จะขาดบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำหรือผู้บริหารไม่ได้ ในการบริหารงานเกี่ยวกับทางด้านการศึกษาย่อมมีบทบาทแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ถือได้ว่าเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง คือ มีฐานะเทียบเท่ากรม และมีงานหลัก ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงวัฒนธรรม เพราะฉะนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจึงเป็นหลักที่สำคัญยิ่งต่อมหาวิทยาลัย ตลอดจนอาจารย์ และคณาจารย์อันเป็นส่วนรวม พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ย่อมมีผลสะท้อนต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการบริหาร และการจัดการศึกษาเป็นอันมาก แต่การที่จะได้ผู้นำหรือผู้บริหารเข้ามาดำเนินงาน ในมหาวิทยาลัย แต่ละมหาวิทยาลัยมีวิธีการได้ผู้บริหารแตกต่างกันไป ทั้งนี้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ ของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พุทธศักราช 2517 มีวัตถุประสงค์เพื่อ "ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยส่งเสริม

วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงวัฒนธรรม" เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ได้มีการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยออกเป็นสำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน และสำนัก การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีสภามหาวิทยาลัยซึ่งประกอบไปด้วย นายสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนัก ทำหน้าที่คอยควบคุมดูแล กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย พิจารณาข้อเสนอและอนุมัติการจัดตั้งยุบรวม หรือยกเลิกส่วนราชการ หรือหน่วยงานบริหารของมหาวิทยาลัยหรือหลักสูตร และหน้าทอน ๆ

การบริหารงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบงาน มีรองอธิการบดีคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ ทำหน้าที่รับผิดชอบงานตามที่อธิการบดีมอบหมาย ส่วนบัณฑิตวิทยาลัยและคณะต่าง ๆ มีคณบดีรับผิดชอบงานของคณะ และมีรองคณบดีคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานตามที่คณบดีมอบหมาย แต่ละคณะจะมีหัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่รับผิดชอบด้านวิชาการและธุรการของแต่ละภาควิชา สำหรับสถาบันและสำนัก มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบงาน และจะมีรองผู้อำนวยการคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ ทำหน้าที่รับผิดชอบตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย การบริหารของวิทยาเขตมีรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต ทำหน้าที่รับผิดชอบงานในวิทยาเขตตามที่อธิการบดีมอบหมาย และสามารถแต่งตั้งผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้ (ราชกิจจานุเบกษา 2517 : 8 - 11)

การที่จะได้บุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนั้น ตำแหน่งอธิการบดีและรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต จะได้มาด้วยวิธีการสรรหาจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยก็ได้ ซึ่งจะเข้ามาดำรงตำแหน่งสองปี สภามหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งอีกได้ ส่วนตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนัก ได้มาด้วยวิธีการสรรหาจากคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเท่านั้น จะดำรงตำแหน่งสี่ปี สภามหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งอีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินแปดปีไม่ได้ ส่วนตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ และตำแหน่งผู้ช่วยรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต ได้มาด้วยวิธีการแต่งตั้ง จะดำรงตำแหน่งเท่ากับอธิการบดีและรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต สำหรับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ได้มาด้วยวิธีการที่คณาจารย์ในภาควิชาเป็นผู้เลือกและสภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้แต่งตั้ง

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ในด้านที่มีหลายวิทยาเขต ตั้งอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค กับมีผู้บริหารมาก โดยที่ผู้บริหารจะเปลี่ยนไปตามวาระที่ครบสอง หรือสี่ปี ควบวิธีการสรรหาและแต่งตั้ง ผู้บริหารที่เข้ามาบริหารงานก็มีความแตกต่างกันทางด้าน วิทยุติ คุณวุฒิ และประสบการณ์การทำงานจากสิ่งที่แตกต่างกันของผู้บริหารเหล่านี้ จึงทำให้ผู้วิจัย มีความสนใจในการที่จะศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่ามีแบบการบริหาร ลักษณะใด ตามทฤษฎีสถิติของ วิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin) ซึ่งผู้วิจัย เห็นว่าเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำในทางการบริหาร ทฤษฎีนี้แนวความคิดที่ว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำ และแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันเพียงแต่ว่า แบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน (Reddin, 1970:11-17) การศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้เห็นรูปแบบผู้นำในเชิงทิศทาง ๆ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และอาจจะเป็นแนวทางใหญ่เกี่ยวกับของ เช่น คณาจารย์ ผู้บริหาร สภามหาวิทยาลัย ใช้เป็นแนวทาง ในการพิจารณาสรรหา และแต่งตั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎีสถิติของ วิลเลียม เจ. เรดดีน โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

✓ 1. ผลการศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้เห็นรูปแบบผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงใช้ เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ผลการศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องของ คือ คณาจารย์ ผู้บริหาร และกรรมการ สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาสรรหา และแต่งตั้ง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในอนาคตได้

ขอบเขตในการศึกษาคนควา

ประชากร

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คือ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ รองอธิการบดีวิทยาเขต คณะคณะต่าง ๆ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วยรองอธิการบดีวิทยาเขต รองคณบดีวิทยาเขต และหัวหน้าภาควิชาที่ปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน รวม 106 คน

✓ ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

1. ลักษณะของผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

1.1 เพศ

1.2 อายุ

1.3 การศึกษา

1.4 ประสบการณ์การทำงาน

1.5 ระดับผู้บริหาร

2. แบบผู้นำตามทฤษฎีสถิติของเรดคิน ไดแก

2.1 แบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles)

2.2 แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles)

2.3 แบบรวมในการบริหาร (Styles Synthesis)

การศึกษานี้ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือน ธันวาคม 2525 ถึง มกราคม 2526

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แบบการบริหาร หมายถึง แบบที่ผู้บริหารใช้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยแบ่งออกเป็น

1.1 แบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles)

หมายถึง ลักษณะการบริหารที่ผู้บริหารใช้บริหารงานอยู่เป็นประจำ อาจเน้นภารกิจการทำงาน หรือสัมพันธ์ภาพคนใดคนหนึ่ง ผู้บริหารอาจจะมีแบบหลักหลายลักษณะ หรืออาจจะไม่มีเลยก็ได้

1.2 แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles)

หมายถึง ลักษณะการบริหารที่ผู้บริหารใช้บอยรองลงมาจากแบบหลัก อาจเน้นภารกิจการทำงาน หรือสัมพันธ์ภาพคนใดคนหนึ่ง ผู้บริหารอาจจะมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะ หรืออาจจะไม่มีเลยก็ได้

1.3 แบบรวมในการบริหาร (Styles Synthesis)

หมายถึง ลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมรวมของผู้บริหาร โดยประเมินจากการเน้นภารกิจการทำงาน สัมพันธภาพ และประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหาร

2. พฤติกรรมการบริหาร 3 มิติ หมายถึง พฤติกรรมการบริหาร ตามแนวคิดของเรดคินซึ่งมีแนวโน้มเอียงที่จะเน้นหนักไปในทางภารกิจการทำงาน หรือสัมพันธ์ภาพ โดยเพิ่มมิติประสิทธิภาพลงไปอีกมิติหนึ่ง เพื่อช่วยพินิจว่าลักษณะใด ได้ผลดีมากกว่าเพียงใด

2.1 การบริหารงานโดยเน้นภารกิจการทำงาน หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการจัดสายงาน การกำหนดบทบาทและหน้าที่ การจูงใจให้ใช้ความพยายามมากขึ้น การแนะนำวิธีการทำงาน พัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานให้มีสมรรถภาพในการทำงาน การอำนวยความสะดวก เพื่อให้งานประสบความสำเร็จและเป็นผลดี

2.2 การบริหารโดยเน้นสัมพันธ์ภาพ หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารพยายามที่จะคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ให้อย่างเสรี สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคี และความร่วมมือร่วมใจ พยายามขจัดความขัดแย้งระมัดระวังเรื่องขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน

2.3 ประสิทธิภาพของการบริหาร หมายถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยนำพฤติกรรมการบริหารที่เน้นภารกิจการทำงาน และเน้นสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารมาวิเคราะห์ เพื่อชี้ว่า ลักษณะเช่นใดให้ผลดีมากกว่าเพียงไร

3. แบบของการบริหาร 4 แบบ ซึ่งพิจารณาจากพฤติกรรมการบริหาร ประกอบด้วย

3.1 แยกกัน (Separated)

หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และในขณะที่เดียวกันก็ไม่ปรารถนาที่จะสร้างมิตรสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 สัมพันธ์ (Related)

หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารมุ่งสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าที่จะคำนึงถึงความสำเร็จของงาน

3.3 เองงาน (Dedicated)

หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารมุ่งเอาแต่ผลงาน แต่ขาดความคิดคำนึงถึงเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 ประสาน (Integrated)

หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารพยายามให้งานสำเร็จไปด้วยความมีประสิทธิภาพ และทุกคนในหน่วยมีความสมัครสมานสามัคคีกันดี

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานในมหาวิทยาลัย โดยจำแนกเป็น

4.1 ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี ฝ่ายต่าง ๆ รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนัก

4.2 ผู้บริหารระดับรอง หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต รองคณบดีประจำวิทยาเขต และหัวหน้าภาควิชาต่าง ๆ ทุกคนในมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ

5. อายุของผู้บริหาร หมายถึง อายุตามปฏิทินตั้งแต่เกิดจนถึงปัจจุบัน จำแนกออกเป็นสองช่วง คือ

5.1 อายุน้อย ได้แก่ อายุของผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี

5.2 อายุมาก ได้แก่ อายุของผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

6. การศึกษา หมายถึง ผลสำเร็จที่ได้รับการรับรองจากการศึกษาทางด้านการบริหารโดยตรง หรือได้รับการอบรมทางด้านการบริหารโดยเฉพาะ เพื่อเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร แบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ

6.1 ผู้บริหารที่เคยได้รับการอบรมเพื่อเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร หรือเคยศึกษาทางด้านการบริหารโดยเฉพาะ

6.2 ผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการอบรม หรือศึกษาทางด้านการบริหารมาก่อน

7. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารตำแหน่งต่าง ๆ โดยนับแต่ดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบัน จำแนกเป็นสองระดับ คือ

7.1 ประสบการณ์การทำงานน้อย ได้แก่ผู้มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่ำกว่าสองปี

7.2 ประสบการณ์การทำงานมาก ได้แก่ผู้มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่สองปีขึ้นไป

เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

✓
การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ

คำว่า ผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้มากมาย เช่น

ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 78 - 79) มีความเห็นว่า ผู้นำ จะต้องมึลักษณะ
อย่างน้อยอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้นำเทศก์ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทน
ของกลุ่ม

2. เป็นผู้ได้รับการเลือกจากกลุ่ม

3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยอิทธิพลสังคม

เบอร์บี (Burby. 1972 : 43 - 46) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถชักจูง
ให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้มีความเชื่อมั่นในตัวเขา สามารถช่วยคลี่คลาย
ความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งเอาไว้

คินน์ (Dunn. 1973 : 178) กล่าวว่าผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวน
ให้คนอื่นเหล่านั้นช่วยปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อรุณ รักธรรม (อรุณ รักธรรม 2528 : 187) ได้ให้ความหมาย ผู้นำว่า หมายถึง
บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถ
ในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน
โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่องและ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะ
ชักจูงให้เขาปฏิบัติตามคำสั่งได้

แบบผู้นำ

แบบหรือประเภทของผู้นำ จะชี้ให้เห็นพฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ ของผู้นำที่สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารในองค์กรได้เป็นอย่างดี การแบ่งแบบผู้นำนั้น นักวิชาการได้แบ่งแบบผู้นำไปตามสภาวะแวดล้อมและสภาพการของสังคม เช่น เรดคิน แบ่งแบบผู้นำตามสถานการณ์ของสังคมไว้เป็น 3 แบบ (Reddin. 1970 : 46 - 47, 242) ดังนี้ คือ

1. แบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles) คือ ลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักในการบริหารนี้ จะเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นว่า นักบริหารผู้นั้นมีวิธีการทำงานแบบเน้นภารกิจการทำงาน (Task Orientation) หรือเน้นสัมพันธภาพ (Relationship Orientation) มากน้อยเพียงไร นักบริหารอาจจะ มีแบบหลักในการบริหารหลายลักษณะในขณะเดียวกัน หรือไม่มีเลยก็ได้

2. แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles) คือ ลักษณะของแบบการบริหารที่นักบริหารมักจะใช้รองรับรองลงมาจากแบบหลัก ลักษณะการบริหารทุกลักษณะมีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนด้วยกันทั้งนั้น และนักบริหารอาจจะ มีแบบสนับสนุนหลายลักษณะในขณะเดียวกันหรือไม่มีเลยก็ได้

3. แบบรวมในการบริหาร (Styles Synthesis) คือ ลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมรวมของนักบริหารต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมด ที่ได้ประสบในการทำงาน โดยคิดแยกเป็นคะแนนการ เน้นค่านางาน ค่านคน และค่านประสิทธิผล แล้วจึงมาพิจารณารวมกันออกมาเป็นแบบรวมแบบเดียว แม้ว่า จะไม่เห็นได้ละเอียดเท่ากับแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลมาจากพฤติกรรมทั้งหมด จึงสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวนักบริหารได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกลักษณะการบริหาร โดยส่วนรวมของนักบริหารทั้งหมดในองค์กรอีกด้วย

ตามทฤษฎีสามมิติของ วิลเลียม เจ. เรดคิน ได้แบ่งแบบในการบริหารตามพฤติกรรมผู้บริหาร (Administrator Behavior) ออกเป็นสี่อย่าง ซึ่ง อาชวัน วายวานนท์ (อาชวัน วายวานนท์ ม.ป.ป. : ไม่มีเลขหน้า) ได้อธิบายไว้ดังนี้ คือ

RO	Related สัมพันธ์	Integrated ประสาน
	Separated เอาเอง	Dedicated เอางาน
		TO

TO : Task Orientation

เน้นภารกิจกรงาน

RO : Relation Orientation

เน้นสัมพันธ์ภาพ

แผนภูมิ 1 แบบผู้นำในทางบริหารตามทฤษฎีสาวมิตี

ลักษณะการบริหารที่ลักษณะตามที่ได้อธิบายมาแล้ว เมื่อนำประสิทธิผลขึ้นมาพิจารณา โดยจำแนกออกเป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงและประสิทธิผลต่ำ สามารถแบ่งออกได้อีก ดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เป็นประเภทที่โดยลงงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็นสี่แบบย่อย คือ

1.1 ผู้หนีท่า (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ชักชวนผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 ผู้เอาใจ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าวางตัวคัดค้านผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มีใ้คำหนึ่งถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น หากสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถเป็นผู้ที่มีความโดดเด่น ไม่มีความเชื่อถือในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง
กิจกรรมมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็นสี่ลักษณะย่อย คือ

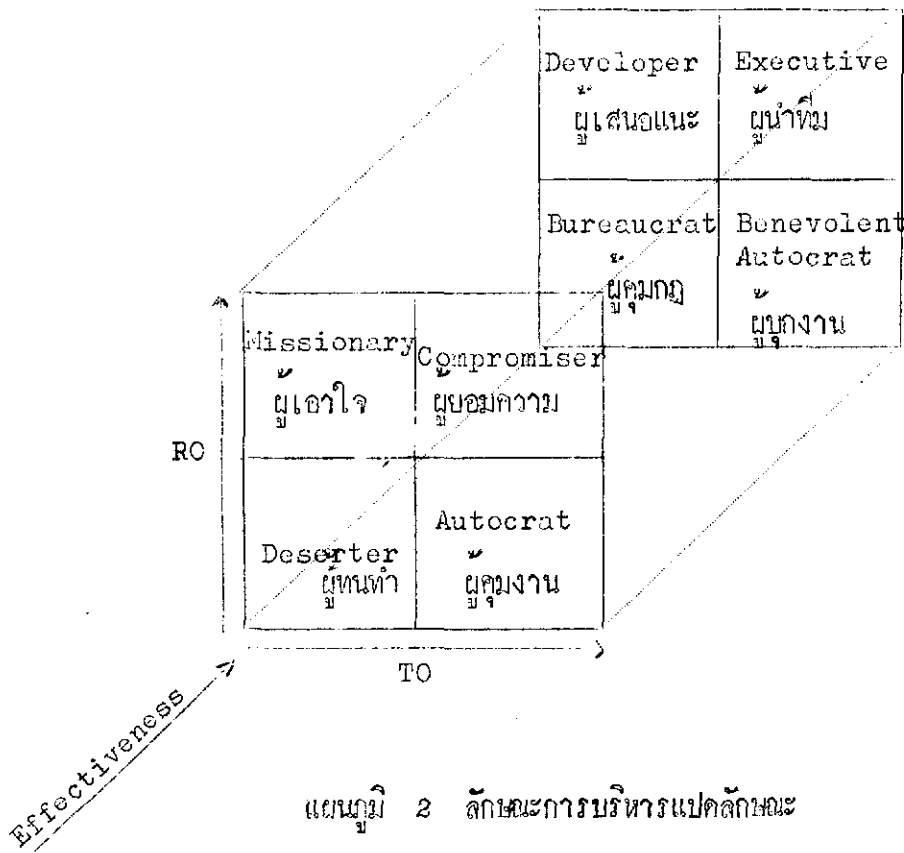
2.1 ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จ
ของงาน หรือสัมพันธภาพของผู้อื่น แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผล
สำเร็จ เป็นผู้ที่มีความสามารถจะยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความ
เข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาทีมงาน ผู้นำเช่นนี้ พบได้เสมอใน
ระบบราชการทั่ว ๆ ไป

2.2 ผู้สอนแนะ (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้อื่น
อย่างเหมาะสม ใฝ่ใฉวีการรุนแรง มีความสุภาพ นุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ

2.3 ผู้ปกครอง (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่น
ในตนเอง มีจิตใจไม่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี
เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้
ความสามารถของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพ
ในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
ด้วยใจที่เป็นธรรม ใฝ่ใฉวีการรุนแรง สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา
มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า

เรดดีน (Reddin) แบ่งประเภทของผู้นำ โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงานเป็นหลัก
มุ่งความสำเร็จของผลงาน และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้ากับผู้อื่นได้ โดยเป็นที่ยอมรับ
นับถือของผู้อื่น สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของผู้นำ



เรดคิน (Reddin. 1970 : 242 - 249) ได้ทำการศึกษาแบบบริหารของผู้นำตามแบบทดสอบ MSDT (Management Style Diagnostic Test) ของนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ โดยจำแนกทดสอบเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก เรดคิน ได้ทำการทดสอบหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กันสี่หลักสูตร ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 1 - 3 สัปดาห์ ในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา แบบทดสอบที่ใช้จะพยายามจำแนกแบบบริหารออกเป็นร้อยละ 12.5 ทุกแบบ แต่เมื่อทำการทดสอบแล้ว ผลปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหารเป็นผู้นำทีม (Executive) ถึงร้อยละ 25 ส่วนแบบผู้หนีท่า และผู้คุมกฎมีเพียงร้อยละ 4 และ 6 เท่านั้น นอกนั้นจะตกอยู่ในขอร้อยละ 11 - 16 การทดสอบครั้งนี้ ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งระดับสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร เรคคิน ได้ศึกษาหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งทำงานกับกลุ่มคนที่มีความยากจนที่เท่าเทียมกัน หัวหน้ากลุ่มมีแบบบริหารที่เน้นทางสัมพันธ์ภาพ มากกว่าเน้นภารกิจการทำงาน จึงมีลักษณะเป็นผู้สอนแนะถึงร้อยละ 41 เป็นลักษณะคุมกฎและทนทำเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9 - 11

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ จากการวิจัย ประธานและรองประธานกรรมการ จำนวน 33 คน ของกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกันจากประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีคนงานมากกว่า 100,000 คน ผลการทดสอบพบว่า กลุ่มนี้เป็นผู้นำแบบนำทีมถึงร้อยละ 49 แบบผู้คุมงานร้อยละ 15 และแบบผู้คุมงานร้อยละ 12 กลุ่มนี้บริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า มีฝีมือในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

4. ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและออกแบบ การทดสอบหัวหน้าฝ่ายวิจัยและออกแบบ จำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตรสามสัปดาห์ จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยไอไอโอ และสถาบันวิจัยแคลิฟอร์เนีย เป็นนักวิทยาศาสตร์ และเกือบครึ่งมีปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต ผลการทดสอบปรากฏว่า นักวิจัยมีลักษณะสอนแนะถึงร้อยละ 27 ส่วนลักษณะที่มีประสิทธิภาพน้อย เช่น ทนทำ เอาใจ คุมงาน ยอมความ ถูกนำมาใช้มากถึงร้อยละ 15 15 15 และ 13 การบริหารงานวิจัยเป็นงานที่ย่างยาก ฉะนั้นการใช้วิธีการสอนแนะพัฒนาตัวบุคคลจึงเป็นวิธีการบริหารที่ให้ประสิทธิภาพที่สุด

5. หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อและกระดาษ (กลุ่ม A) ในบริษัทเอกชน ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ (Technology) จะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปรัชญาหรือลักษณะของหน่วยงาน จากผลการทดสอบนี้ ทำให้เห็นถึงการสืบทอดเจตนารมณ์จากผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ก่อตั้งเก่าแก่ซึ่งอาจตายไปแล้ว ลักษณะนี้ปรากฏชัดเมื่อวิเคราะห์ลักษณะรวมของการบริหาร โดยทดสอบได้จากหัวหน้าหน่วยงานชั้นหัวหน้าแผนก 16 คน ของบริษัทเยื่อและกระดาษ ซึ่งมีคนงาน 15,000 คน

ผลการทดสอบพบว่า ร้อยละ 37 ของหัวหน้าแผนกมีลักษณะรวมของแบบบริหารเป็นลักษณะผู้คุมงาน และร้อยละ 19 เป็นลักษณะผู้คุมงาน บริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงการอุตสาหกรรมว่า

"เป็นยอกระดุก" (Toughness) แม้ผู้บริหารจะพยายามปลุกความขบถพรองในการบริหาร แต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สนใจที่จะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัทนี้

6. หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อและกระดาษ (กลุ่ม B) การทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่ง ซึ่งมีขนาดเท่ากัน คำเนนกิจการเช่นเดียวกัน มีลักษณะการบริหารต่างกันอย่างมาก แต่ผลการทดสอบ

พบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมการบริหาร เป็นลักษณะ ผู้เอาใจถึงร้อยละ 28 และผู้สอนแนะร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่า เขาเชื่อมั่นแบบบริหารทั้งสองแบบนี้ และขอยืนยันที่น่าสนใจจากบริษัทนี้ คือ รายได้ในบางปีต่ำกว่าครั้งก็มี

7. นายทหารชั้นนายร้อยเอก ได้มีการทดสอบนายทหารสัญญาบัตรร้อยเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ ในระหว่างที่ได้รับการอบรมเพียงครั้งหนึ่งหลักสูตร ผลการทดสอบพบว่า แบบรวมการบริหารของนายทหารเหล่านี้ เป็นลักษณะบุรุษจากร้อยละ 32 ลักษณะนำทีมร้อยละ 28 ส่วนลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น คุณกฎ เอาใจ มีอัตราค่ามาก เพียงร้อยละ 1 - 2 เท่านั้น นับได้ว่า กองทัพได้นายทหารที่มีสมรรถภาพในการบริหาร เข้ามารับการอบรม

8. นายทหารชั้นนายพันโท ได้มีการทดสอบนายทหารยศพันโท 73 นาย จากทุกเหล่าทัพ ซึ่งเขาอบรมหลักสูตรบททวน 3 ครั้ง ผลปรากฏว่าร้อยละ 32 ของนายทหารระดับนี้ มีลักษณะการบริหาร เป็นผู้นำทีม รองลงมาร้อยละ 20 เป็นบุรุษจากร้อยละ 20 ส่วนลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น คุณงาน และยอมความมีถึงร้อยละ 15 และ 12 ซึ่งมากกว่านายทหารร้อยเอก ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า นายทหารยศพันโท เคยร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาแล้ว มีประสบการณ์มากกว่า บางคนเคยรับราชการ มาก่อนสงครามโลกเสียด้วยซ้ำ

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ ในทุก ๆ ปี มหาวิทยาลัยควีนส์ในแคนาดา ได้จัดให้มีการสัมมนาเป็นเวลาห้าวัน เกี่ยวกับเรื่องอุตสาหกรรมสัมพันธ เวคคิน ได้ทดสอบแบบการบริหารของ ผู้จัดการ จำนวน 78 คน ซึ่งเขาสัมมนาในปีหนึ่ง ผลการทดสอบปรากฏว่า ผู้จัดการเลือกใช้ลักษณะ การบริหารที่มีประสิทธิผลสูงได้แก่ ลักษณะนำทีม สอนแนะ และบุรุษจากร้อยละ 24 21 และ 14 ตามลำดับ และเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ เพียงร้อยละ 5 และ 6 ซึ่งได้แก่ ลักษณะทนทำ และเอาใจ

ในปีถัดไปได้ทดสอบ ผู้จัดการที่เข้ารับการสัมมนาอีก 76 คน ผลการทดสอบพบว่า ผู้จัดการเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ ลักษณะนำทีม สอนแนะ และบุรุษจากร้อยละ 24 18 และ 14 ตามลำดับ เช่นเดียวกัน และเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ ทนทำ และยอมความ ร้อยละ 7 และ 8 ตามลำดับ

ทั้ง ๆ ที่ผู้เข้าสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ไม่เคยร่วมสัมภาษณ์เรื่องเดียวกันมาก่อน แต่ผลการทดสอบ คล้ายคลึงกันมาก แสดงว่า แบบทดสอบมีความเชื่อมั่นได้

10. บริษัทที่กำลังตกต่ำ ผลการทดสอบหัวหน้างานระดับหัวหน้ากอง 175 คน ของบริษัท แห่งหนึ่งซึ่งกำลังตกต่ำ พบว่า ผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง ร้อยละ 25 มีลักษณะการบริหารเป็นผู้ทนทำ ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นลักษณะเอาใจและคุมงาน ซึ่งน่าวิตกมาก ขอพิสูจน์บ้างชี้ว่า ผู้บริหารระดับสูง ได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ หัวหน้างานทั้งหลายยอมรับว่า คนเข้ามาทำงานกับบริษัทนี้ โดยมีใ้คงใจจะเป็นผู้ทนทำ แต่พวกเขาถูกนำไปสู่ลักษณะนี้ พวกเขาอยากให้เป็นเปลี่ยนแปลงปรับปรุง แบบบริหารและวิธีการ หรือกระบวนการในการทำงานเสียใหม่มากกว่าที่จะเปลี่ยนตัวบุคคล

การศึกษาทฤษฎีสามมติของ เรคคินในประเทศไทย

การศึกษาแบบผู้นำของไทยตามทฤษฎีสามมติ ของวิลเลียม เจ. เรคคิน ยังมีคนทำการศึกษา อยู่น้อยมาก เท่าที่พบมี สมเกียรติ ประสพวิชชุเวช (สมเกียรติ ประสพวิชชุเวช 2522 : ๒๓๕) ซึ่งศึกษาแบบผู้นำตามแนวทฤษฎีของ เรคคิน โดยศึกษาผู้บริหารในสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ซึ่งแบ่งเป็นสองระดับ คือ กรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารของสภาสังคมสงเคราะห์ ทั้งกับ เจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ระดับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนก ผลของการศึกษาพบว่า

1. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ใช้แบบในการบริหารที่เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม ในลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง
 2. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลัก และแบบรวม ในการบริหาร ที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าเจ้าหน้าที่ ส่วนในแบบสนับสนุนไม่แตกต่างกัน
 3. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชาย มีสัดส่วนใช้ลักษณะของการบริหารแบบสนับสนุน มากกว่ากรรมการหญิง กรรมการหญิงมีสัดส่วนในการใช้ลักษณะของการบริหารแบบหลัก และแบบรวม มากกว่ากรรมการชาย
 4. เจ้าหน้าที่ชาย ใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนและแบบรวม มีสัดส่วนสูงกว่า เจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิง ใช้ลักษณะการบริหารแบบหลัก มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย
- นอกจากนั้น ได้มีผู้ศึกษาในเรื่องแบบของผู้นำ ที่มีลักษณะใกล้เคียง ดังนี้ คือ

มองพรรณ อยู่ประเสริฐ (มองพรรณ อยู่ประเสริฐ 2511 : 16 - 18) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของนิสิต โดยใช้แบบวัดลักษณะผู้นำ The Leadership Ability Evaluation (LAE) ซึ่งสร้างโดย Russel N. Cassel และ Edward J. Stanick โดยกำหนดสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้รับการทดสอบสังเกตตัวเองว่า ตกอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ และให้เลือกใช้วิธีการใดในผู้นำสี่แบบที่กำหนดเป็นตัวเลือก คือ แบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) แบบประชาธิปไตย (Democratic) แบบอิตินิยม-ก้าวร้าว (Autocratic-Aggressive) และแบบอิตินิยม-ยอมตาม (Autocratic-Submission) ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำในทั้ง 4 แบบนั้น เมื่อนำมาเปรียบเทียบในแต่ละประเภทระหว่างกลุ่ม นิสิตชาย และนิสิตหญิง ที่เป็นผู้นำ ปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มนิสิตชาย และนิสิตหญิง ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ก็ไม่มีความแตกต่างกัน

กัลยา ตะบูนพงศ์ (กัลยา ตะบูนพงศ์ 2519 : 12 - 13) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร โดยใช้เครื่องมือแบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ (The Leadership Ability Evaluation) ลักษณะผู้นำที่ศึกษามีสี่แบบ คือ ลักษณะความเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม ประชาชนนิยม อิตินิยม-ก้าวร้าว และอิตินิยม-ยอมตาม ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาที่เป็นผู้นำและที่ไม่เป็นผู้นำ มีลักษณะผู้นำแต่ละแบบไม่แตกต่างกัน นักศึกษาชายมีลักษณะผู้นำแบบอิตินิยม-ยอมตาม สูงกว่านักศึกษาหญิง แต่นักศึกษาหญิงมีลักษณะผู้นำแบบประชาชนนิยมสูงกว่านักศึกษาชาย ลักษณะผู้นำแบบเสรีนิยม มีความสัมพันธ์กับแบบอิตินิยม-ก้าวร้าวในทางบวกที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความสัมพันธ์ในทางลบที่ระดับ .01

วิจิตร ชีระกุล (Vichit Dheerakul, 1972 : 63 - 64) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ส่วนมากเป็นชาย อายุระหว่าง 35 - 44 ปี ครูใหญ่ที่ดำรงตำแหน่ง จะมีวุฒิปริญญาตรี วิชาเอกกวดวิชา และอักษรศาสตร์ เคยได้รับการฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับการบริหารและการนิเทศการศึกษา และส่วนใหญ่มักจะมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนมัธยมมาก่อน

2. คณะครูเห็นว่า ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมค่านิยมสัมพันธมากกว่าครูใหญ่หญิง และครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมค่านิยมงานมากกว่าครูใหญ่ชาย

3. การไต่ถามเตรียมแผนการ เป็นผู้บริหารมีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองค่านิยมมากกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาค่ำกว่า

4. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ค่านิยมการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรี ในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษา เป็นผู้ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า

5. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1 - 9 ปี มีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทั้งสองค่านิยมมากกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านั้น

6. ครูใหญ่ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารการศึกษา และมัธยมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

✓ณรงค์ รมณียกุล (ณรงค์ รมณียกุล 2517 : 32 - 33) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การศึกษาลักษณะผู้นำต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญ หรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย" ผลของการศึกษาลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่มีองค์ประกอบทางกันทางค่านิยมวุฒิ วิทยุติ และประสบการณ์ พบว่า ลักษณะผู้นำทั้งสามแบบของครูใหญ่ คือ อัคราธิปไตย เสรีนิยม และประชาธิปไตย มีลักษณะที่ขององค์ประกอบค่านิยมวุฒิ วิทยุติ และประสบการณ์แตกต่างกัน แสดงว่า พฤติกรรมในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่เพื่อใหบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ไม่ต่างกัน และเป็นการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบราชการที่กำหนดไว้ แม้จะมีประสบการณ์จากการดำรงตำแหน่งครูใหญ่แตกต่างกัน แต่ลักษณะผู้นำทั้งสามแบบของครูใหญ่ก็ไม่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด

หาญชัย สงวนให้ (หาญชัย สงวนให้ 2519 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การโดยใช้ LBDQ สำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำ และ OCDQ วัดบรรยากาศองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธสูงกว่าค่านิยมงาน และคะแนนพฤติกรรมทั้งสองค่านิยมอยู่ในระดับปานกลาง

สุรชาติ สังขรุง (สุรชาติ สังขรุง 2520 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคกลาง พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทั้งสองค่านิยมอยู่ในระดับสูง โดยแสดงพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธมากกว่าค่านิยมงาน

วิธีดำเนินการ

ประชากร

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คือ อธิการบดี 1 คน รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ 5 คน รองอธิการบดีวิทยาเขต 7 คน คณบดีต่าง ๆ 6 คน ผู้อำนวยการสถาบัน 2 คน ผู้อำนวยการสำนัก 2 คน ผู้ช่วยรองอธิการบดีวิทยาเขต 28 คน รองคณบดีวิทยาเขต 29 คน และหัวหน้าภาค 26 คน รวมทั้งสิ้น 106 คน ที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ใช้แบบทดสอบความเป็นผู้นำในทางการบริหาร ซึ่งสร้างโดย วิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin) ที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT-MA) แบบทดสอบนี้สร้างขึ้นโดยการพัฒนาจากความเชื่อสามมิติ (3-D Theory) ของเรดดีนเอง และได้นำไปทดสอบในองค์กรธุรกิจ องค์กรของรัฐบาล และมหาวิทยาลัยรวมทั้งสิ้น 100,000 คน มาแล้ว (Reddin. n.d. : unpagged) แบบทดสอบสามมิติของเรดดีน ที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แปล และเรียบเรียงโดย อาชวัน วายวานนท์ (อาชวัน วายวานนท์ ม.ป.ป. : อักสำเนา) มีจำนวน 64 ข้อ ผู้วิจัยได้นำมาดัดแปลงให้เหมาะสม และนำแบบทดสอบไปหาความเชื่อมั่น โดย Test - retest ได้ค่าความเชื่อมั่นของคะแนน $X = .81$ $Y = .94$ และ $Z = .80$

แบบทดสอบนี้ แบ่งออกเป็นสองตอน คือ

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ช่วงอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงขึ้นเอง
- ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ มีทั้งหมด 64 ข้อ ในแต่ละข้อมีข้อย่อย ให้เลือกสองข้อ ข้อย่อยทั้งสองข้อนี้นี้จะมีลักษณะต่างกันไปตามคะแนน ผู้ตอบจะต้องพิจารณาว่าข้อใด มีลักษณะที่ตรงกับภาวะกระทำของตนมากที่สุด และเลือกตอบหนึ่งข้อ (ภาคผนวก ก)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้แจกและเก็บแบบสอบถามแก่ผู้บริหารในส่วนกลางด้วยตนเอง สำหรับผู้บริหาร วิทยาเขตบางแสน พิษณุโลก มหาสารคาม และสงขลา ได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และหลังจาก ได้แบบสอบถามกลับคืนมา ได้ตรวจดูความสมบูรณ์แบบสอบถามแล้ว ปรากฏว่า มีแบบสอบถามสมบูรณ์ ทั้งสิ้นรวม 94 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.679

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมา ได้ตรวจและวิเคราะห์ข้อมูลตามเครื่องมือการวินิจฉัย แบบบริหารตามทฤษฎีสาวมิตี หลังจากนั้นนำมาหาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

เครื่องมือการวินิจฉัยแบบบริหารตามทฤษฎีสาวมิตี ได้แบ่งเป็นชั้น ๆ ดังนี้

ชั้นที่ 1 พิจารณาแบบทดสอบทุกข้อว่า ผู้ตอบเลือกข้อ ก. หรือ ข. แล้วลอกอักษร ก. หรือ ข. ลงในช่องแต่ละช่องที่มีเลขกำกับไว้

ขั้นที่ 2 รวมจำนวนเฉพาะ ก. ตามแนวนอนของแต่ละแถว มาได้เป็นตัวเลขไว้ในช่อง
 ซ้ายมือ ในครบทุกแถว

		แนวนอน							
A	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8
B	<input type="checkbox"/>	9	10	11	12	13	14	15	16
C	<input type="checkbox"/>	17	18	19	20	21	22	23	24
D	<input type="checkbox"/>	25	26	27	28	29	30	31	32
E	<input type="checkbox"/>	33	34	35	36	37	38	39	40
F	<input type="checkbox"/>	41	42	43	44	45	46	47	48
G	<input type="checkbox"/>	49	50	51	52	53	54	55	56
H	<input type="checkbox"/>	57	58	59	60	61	62	63	64

ขั้นที่ 3 รวม ข.
 ตามแนวตั้ง

ขั้นที่ 4 ยกยอดมาจากขั้นที่ 2
 ไปสมรรถกัน

ขั้นที่ 5 บวกตัวเลขในขั้นที่ 3
 และ 4 ไปสมรรถกัน

A	B	C	D	E	F	G	H		

152948

	A	B	C	D	E	F	G	H	
ชั้นที่ 6 ยกออกจาก									รวม 64
ชั้นที่ 5 มาใส่									
ตัวเลขปรับยอด	+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4	
ชั้นที่ 7 ผลลัพธ์เป็น									รวม 66
ค่าคะแนนที่ปรับแล้ว									

การวัดผลสัมฤทธิ์แบบบริหารที่ไ้เป็นแบบหลักและแบบที่ไ้ล้ับส่วน

	A	B	C	D	E	F	G	H
15								
11								
10								
5								
0								
	ทศกั	เอจเ	คณจท	ยอจกจวจ	จทจจ	ลจจจจ	นจจจ	จจจ

ขั้นที่ 8 นำคะแนนของแต่ละตัวอักษรจากขั้นที่ 7 มาแปลงลงแต่ละช่องในตารางข้างบนนี้
ค่าที่ได้ จะบ่งชี้ออกมาให้ทราบว่า ผู้ตอบแบบทดสอบนี้มีแบบบริหารหลัก และแบบสนับสนุนแบบใด

ถ้าของใครมีคะแนนสูง แสดงว่ามีแนวโน้มที่จะใช้แบบบริหารดังกล่าว ของที่มีคะแนน
ตั้งแต่ 11 ขึ้นไป แสดงถึงแบบบริหารที่เป็นหลัก (Dominant Styles) ของที่มีคะแนน 10 คะแนน
แสดงถึง แบบบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน (Supporting Styles)

ถ้าของใครมีคะแนนต่ำสุด อยู่ต่ำกว่าของที่มีคะแนนต่ำรองลงมาตั้งแต่ 3 คะแนนขึ้นไป
แบบบริหารของของที่ต่ำสุด เรียกว่า แบบที่ไม่เคยใช้ (Overrejected Styles) คือในขณะที่สุด
เมื่อเทียบกับผู้อื่นโดยทั่วไป

ขั้นที่ 9 ระบุแบบบริหารจากขั้นที่ 8 ลงในบรรทัดข้างล่างนี้

แบบบริหารที่ใช้เป็นหลัก

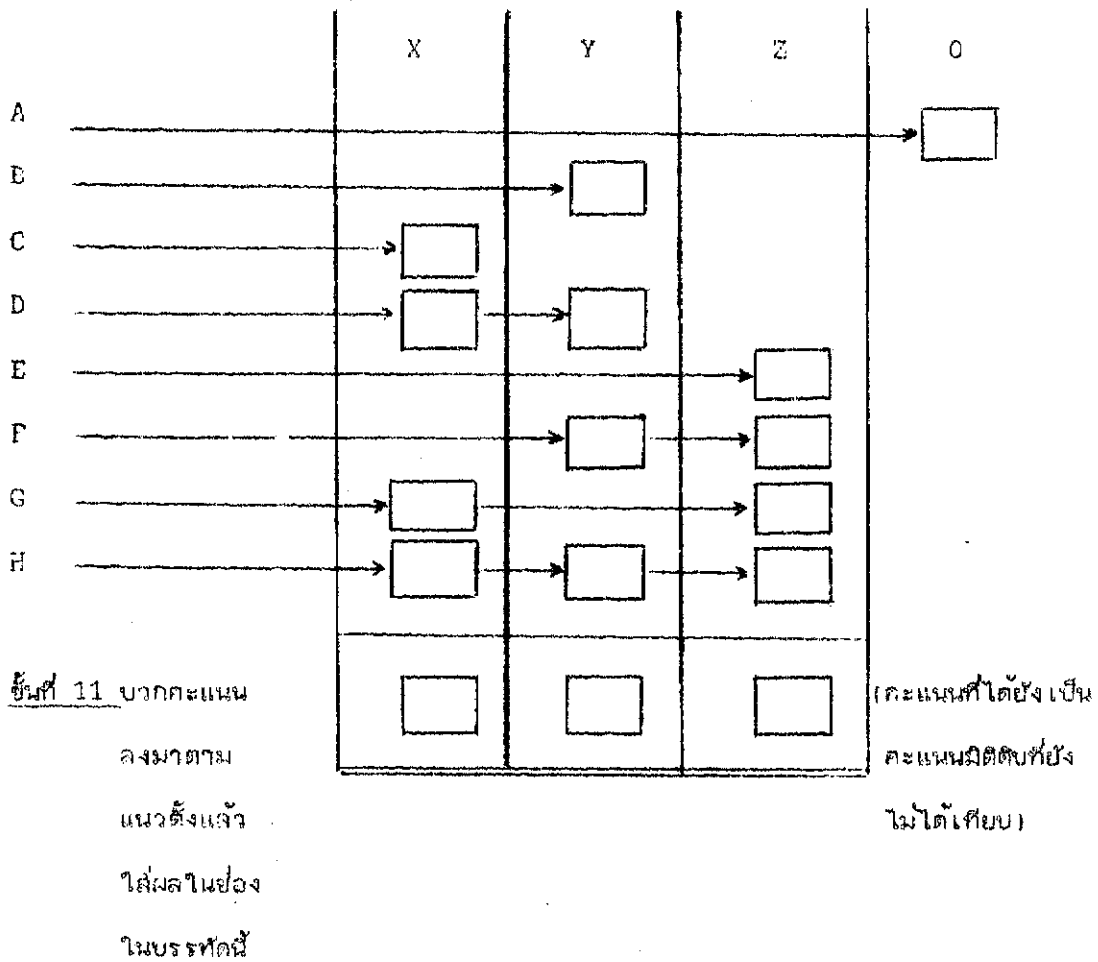
แบบบริหารที่ใช้สนับสนุน

คะแนนของอักษรจากขั้นที่ 7

A B C D E F G H

คะแนนสามัญ

ขั้นที่ 10 นำคะแนนของแต่ละอักษร (A ถึง H) มากรอดลงในช่อง ในบรรทัด
ที่ตรงกับตัวอักษรนั้น ๆ หากบรรทัดใดมีช่อง ที่ถูกสรรหามากกว่าหนึ่งช่อง ก็ให้กรอกคะแนน
ให้เหมือนกันทุกช่อง



ชั้นที่ 12 ลอกคะแนนสถิติในชั้นที่ 11 มาลงในช่องข้างล่างนี้

X = Y = Z =

ตารางเทียบคะแนนสถิติ

ถ้าคะแนนสถิติเป็น	0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 ขึ้นไป
คะแนนสถิติที่เทียบแล้วจะเป็น	0	.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

- X ระดับของการใช้แบบบริหารที่เน้นดำเนินงาน
- Y ระดับของการใช้แบบบริหารที่เน้นตัวคน
- Z ระดับประสิทธิผล (ความสำเร็จตามเป้าหมายของงานในหน้าที่)

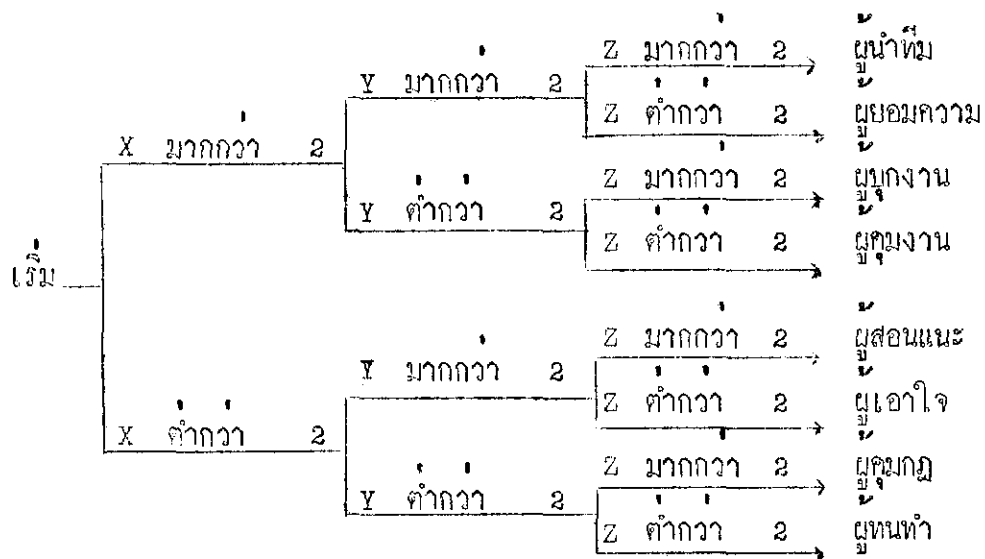
ได้นำคะแนนที่จัดเป็นกลุ่ม ดังนี้

0 - ต่ำกว่า .6	มีค่าน้อยที่สุด
.6 - ต่ำกว่า 1.2	มีค่าน้อย
1.2 - ต่ำกว่า 1.8	มีค่าค่อนข้างน้อย
1.8 - ต่ำกว่า 3.0	มีค่าปานกลาง
3.0 - ต่ำกว่า 3.6	มีค่าค่อนข้างมาก
3.6 - ต่ำกว่า 4.0	มีค่ามาก
4.0 ขึ้นไป	มีค่ามากที่สุด

การพิจารณาแบบรวมของแบบบริหาร

ลักษณะรวมของแบบบริหาร คือ ลักษณะโดยรวม ๆ ของบรรดาแบบบริหารต่าง ๆ ที่ใช้อยู่
 นั้นเอง

ขั้นที่ 13 นำคะแนนที่เทียบแล้วในตารางเทียบคะแนนนี้ เพื่อพิจารณาทิศทางของค่า X, Y และ Z ตามลำดับ ผลที่ได้จะทราบว่า มีลักษณะรวมของแบบบริหารเป็นแบบใด



ลักษณะรวมของแบบบริหาร คือ

x หมายถึง ระดับซึ่งผู้บริหารได้ตั้งเป้าหมายให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ แสดงลักษณะให้เห็นในเรื่องของการวางแผน การจัดรูปงาน และการควบคุมงาน

y หมายถึง ระดับซึ่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในงานกับผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนบุคคล แสดงลักษณะให้เห็นในเรื่องของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา และการคำนึงถึงความรู้สึกของคนเหล่านั้น

z หมายถึง ระดับซึ่งผู้บริหารได้บรรลุตามความต้องการผลงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

- การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้จำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้
- ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการบริหาร แบบหลักของผู้บริหาร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร
- ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการบริหาร แบบสนับสนุนของผู้บริหาร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงานและระดับผู้บริหาร
- ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการบริหาร แบบรวมของผู้บริหาร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงานและระดับผู้บริหาร
- ตอนที่ 4 วิเคราะห์คะแนนจิตินในการบริหารด้านภารกิจการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ และประสิทธิผลของผู้บริหาร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ลักษณะการบริหาร แบบหลักของผู้บริหาร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร

การวิเคราะห์ลักษณะการบริหาร แบบหลักของผู้บริหาร จำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 แบบหลักของผู้บริหารจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร

		จำนวน ผู้บริหาร	ไม่มี	ใช้แบบหลัก		
				1 ลักษณะ	2 ลักษณะ	3 ลักษณะ
เพศ	เพศชาย	67	9	30	26	2
	เพศหญิง	27	3	11	11	2
อายุ	อายุมาก	54	8	22	23	1
	อายุน้อย	40	4	19	14	3
การศึกษา	ศึกษาทางด้านบริหารฯ	26	5	10	9	2
	ไม่ได้ศึกษาทางด้านบริหารฯ	68	7	31	28	2
ประสบการณ์	ประสบการณ์การทำงานมาก	70	8	33	26	3
	ประสบการณ์การทำงานน้อย	24	4	8	11	1
ระดับผู้บริหาร	ระดับสูง	22	4	8	9	1
	ระดับรอง	72	8	33	28	3

ข้อมูลในตาราง 1 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพศชายและเพศหญิง ส่วนใหญ่มีแบบหลักในการบริหาร หนึ่งและสองลักษณะ ที่ถึงสามลักษณะมีน้อย ส่วนที่ไม่มีแบบหลักในการบริหารมีอยู่ราวร้อยละ 15

ผู้บริหารที่อายุน้อย มีแบบหลักในการบริหารสองลักษณะ เป็นส่วนใหญ่ แต่ก็มีจำนวนใกล้เคียงกับผู้บริหารที่มีแบบหลักในการบริหารเพียงลักษณะเดียว ส่วนผู้บริหารที่ไม่มีแบบหลักในการบริหารมีจำนวนมากกว่า ผู้บริหารที่มีแบบหลักในการบริหารสามลักษณะ สำหรับผู้บริหารที่อายุน้อย มีแบบหลักในการบริหารหนึ่งลักษณะ เป็นส่วนใหญ่ รองลงมาได้แก่สองลักษณะ ส่วนผู้บริหารที่ไม่มีแบบหลักในการบริหาร และมีแบบหลักในการบริหารสามลักษณะ มีจำนวนใกล้เคียงกัน

ผู้บริหารที่ศึกษาทางคานบริหารฯ และไม่ได้ศึกษาทางคานบริหารฯ ส่วนใหญ่มีแบบหลักในการบริหารหนึ่งและสองลักษณะ ที่ถึงสามลักษณะมีน้อย ส่วนที่ไม่มีแบบหลักในการบริหาร มีอยู่ราวร้อยละ 15

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมาก มีแบบหลักในการบริหารหนึ่งลักษณะ เป็นส่วนใหญ่ รองลงมาได้แก่สองลักษณะ และไม่มีแบบหลักในการบริหารมีจำนวนมากกว่า ผู้บริหารที่มีแบบหลักในการบริหารสามลักษณะ ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย มีแบบหลักในการบริหารหนึ่งและสองลักษณะ มีจำนวนใกล้เคียงกัน และไม่มีแบบหลักในการบริหารมีจำนวนมากกว่า ผู้บริหารที่มีแบบหลักในการบริหารสามลักษณะ

ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับรอง มีแบบหลักในการบริหารหนึ่งและสองลักษณะ มีจำนวนใกล้เคียงกัน และที่ไม่มีแบบหลักในการบริหารมีจำนวนมากกว่า ผู้บริหารที่มีแบบหลักในการบริหารสามลักษณะ

ตาราง 2 ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ

ลักษณะการบริหาร	เพศชาย		เพศหญิง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบหลัก	9	9.278	3	7.143
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ	28	28.866	14	33.333
ทนทำ	2	2.062	1	2.381
เอาใจ	23	23.711	13	30.952
คุมงาน	—	—	—	—
ยอมความ	3	3.093	—	—
ค. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง	60	61.856	25	59.524
คุมกฎ	3	3.093	—	—
สอนแนะ	33	34.021	14	33.333
บุกงาน	23	23.711	11	26.191
นำทีม	1	1.031	—	—
รวม	97	100.000	42	100.000

ข้อมูลในตาราง 2 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหารเพศชาย สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นลักษณะสอนแนะ คิดเป็นร้อยละ 34.021 เอาใจและบุกงาน ร้อยละ 23.711 ยอมความและคุมกฎร้อยละ 3.093 ทนทำร้อยละ 2.062 นำทีมร้อยละ 1.031 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ ปรากฏว่าผู้บริหารเพศชาย มีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 61.856 ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 28.866 และไม่มีแบบหลักในการบริหาร ร้อยละ 9.278

ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหารเพศหญิงใช้ลักษณะสอนแนะ คิดเป็นร้อยละ 33.333
เอาใจร้อยละ 30.952 บุคลากรร้อยละ 26.191 ทนทำร้อยละ 2.381 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ
ปรากฏว่า ผู้บริหารเพศหญิงใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 59.524 ลักษณะการบริหาร
ที่มีประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 33.333 และไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 7.143

ตาราง 3 ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหาร จำแนกตามอายุ

ลักษณะการบริหาร	อายุมาก		อายุน้อย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบหลัก	8	10.127	4	6.667
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ	22	27.848	20	33.333
ทนทำ	—	—	3	5.000
เอาใจ	20	25.316	16	26.667
บุคลากร	—	—	—	—
ยอมความ	2	2.532	1	1.667
ค. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง	49	62.025	36	60.000
คุณกฏ	2	2.532	1	1.667
สอนแนะ	27	34.177	21	35.000
บุคลากร	19	24.051	14	23.333
นำทีม	1	1.265	—	—
รวม	79	100.000	60	100.000

ข้อมูลในตาราง 3 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหารที่มีอายุมาก
สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็น ลักษณะสอนแนะร้อยละ 34.177 เอาใจร้อยละ 25.316

บุ่งงานร้อยละ 24.051 ยอมความและคุมกฎร้อยละ 2.532 น้ำท่วมร้อยละ 1.265 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีอายุมากใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 62.025 ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 27.848 และไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 10.127

ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหารที่มีอายุน้อย ใช้ลักษณะสอนแนะร้อยละ 35.000 เหาใจร้อยละ 26.667 บุ่งงานร้อยละ 23.333 ทนทำร้อยละ 5.000 ยอมความและคุมกฎร้อยละ 1.667 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 60.000 ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 33.333 และไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 6.667

ตาราง 4 ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหาร จำแนกตามการศึกษา

ลักษณะการบริหาร	ศึกษาทางบ้านบริหารฯ		ไม่ได้ศึกษาทางบ้านบริหารฯ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบหลัก	5	12.821	7	7.000
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ	8	20.513	34	34.000
ทนทำ	—	—	3	3.000
เอาใจ	8	20.513	28	28.000
คุมงาน	—	—	—	—
ยอมความ	—	—	3	3.000
ค. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง	26	66.666	59	59.000
คุมกฎ	2	5.128	1	1.000
สอนแนะ	12	30.769	35	35.000
บุ่งงาน	11	28.205	23	23.000
น้ำท่วม	1	2.564	—	—
รวม	39	100.000	100	100.000

ข้อมูลในตาราง 4 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหารที่ศึกษาทางคานบริหารฯ สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นลักษณะสอนแนะร้อยละ 30.769 บุคลากรร้อยละ 28.205 เอาใจร้อยละ 20.513 คุ่มกฎร้อยละ 5.128 และนำทีมร้อยละ 2.564 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลปรากฏว่า ผู้บริหารที่ศึกษาทางคานบริหารฯ ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 66.666 ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 20.513 และไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 12.821

ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางคานบริหารฯ ใช้ลักษณะสอนแนะร้อยละ 35.000 เอาใจร้อยละ 28.000 บุคลากรร้อยละ 23.000 ทนทำและยอมความร้อยละ 3.000 คุ่มกฎร้อยละ 1.000 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลปรากฏว่า ผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางคานบริหารฯ ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 59.000 ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 34.000 และไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 7.000

ตาราง 5 ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ลักษณะการบริหาร	มีประสบการณ์มาก		มีประสบการณ์น้อย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบหลัก	8	7.843	4	10.811
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ	27	26.470	15	40.540
ทนทำ	1	0.980	2	5.405
เอาใจ	25	24.510	11	29.730
คุมงาน	—	—	—	—
ยอมความ	1	0.980	2	5.405
ค. ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง	67	65.687	18	48.649
คุมกฎ	2	1.961	1	2.703
สอนแนะ	37	36.275	10	27.027
บุกงาน	27	26.471	7	18.919
นำทีม	1	0.980	—	—
รวม	102	100.000	37	100.000

ข้อมูลในตาราง 5 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมาก สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นลักษณะสอนแนะร้อยละ 36.275 บุกงานร้อยละ 26.471 เอาใจร้อยละ 24.510 คุมกฎร้อยละ 1.961 ทนทำและนำทีมร้อยละ 0.980 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมาก มีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 65.687 ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 26.470 และไม่มีแบบหลักในการบริหาร ร้อยละ 7.843

ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย ๖ ลักษณะ เอาใจ
 รอยละ 29.730 สอนแนะรอยละ 27.027 บุคลากรรอยละ 18.919 ทนทำและยอมควมรอยละ
 5.405 คุณภทรอยละ 2.703 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์
 การทำงานน้อย ๖ ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงรอยละ 48.649 ลักษณะการบริหารที่มี
 ประสิทธิภาพต่ำรอยละ 40.540 และไม่มีแบบหลักในการบริหารรอยละ 10.811

ตาราง 6 ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหาร จำแนกตามระดับผู้บริหาร

ลักษณะการบริหาร	ระดับสูง		ระดับรอง	
	จำนวน	รอยละ	จำนวน	รอยละ
ก. ไม่มีแบบหลัก	4	12.122	8	7.547
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ	12	36.363	30	28.302
ทนทำ	—	—	3	2.830
เอาใจ	11	33.333	25	23.585
คุณงาน	—	—	—	—
ยอมควม	1	3.030	2	1.887
ค. ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง	17	51.515	68	64.151
คุณภทร	1	3.030	2	1.887
สอนแนะ	8	24.243	39	36.792
บุคลากร	7	21.212	27	25.472
นำทีม	1	3.030	—	—
รวม	33	100.000	106	100.000

ข้อมูลในตาราง 6 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหารระดับสูง สามารถจำแนกและวัดค่ากับได้เป็นลักษณะเอาใจคิดเป็นร้อยละ 33.333 ลักษณะสอนแนะร้อยละ 24.243 บุคลากรร้อยละ 21.212 ยอมรับความและนำที่ร้อยละ 3.030 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 51.515 ลักษณะการบริหาร ที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 36.363 และไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 12.122

ลักษณะการบริหารแบบหลักของผู้บริหารระดับรอง ใช้ลักษณะสอนแนะร้อยละ 36.792 บุคลากรร้อยละ 25.472 เอาใจร้อยละ 23.585 ทนทำร้อยละ 2.830 และคุณภพร้อยละ 1.887 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลปรากฏว่า ผู้บริหารระดับรองใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 64.151 ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 28.302 และไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 7.547

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหาร โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร

การวิเคราะห์ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหาร จำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 แบบสนับสนุนของผู้บริหารจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร

		จำนวน ผู้บริหาร	ไม่มี	ใช้ลักษณะแบบสนับสนุน			
				1 ลักษณะ	2 ลักษณะ	3 ลักษณะ	4 ลักษณะ
เพศ	เพศชาย	67	20	30	12	4	1
	เพศหญิง	27	9	13	4	1	—
อายุ	อายุมาก	54	18	24	9	3	1
	อายุน้อย	40	11	20	7	2	—
การศึกษา	ศึกษาทางด้านบริหารฯ	26	6	11	6	2	1
	ไม่ได้ศึกษาทางด้านบริหารฯ	68	23	32	10	3	—
ประสบการณ์	มีประสบการณ์การทำงานมาก	70	22	34	11	2	1
	มีประสบการณ์การทำงานน้อย	24	7	9	5	3	—
ระดับผู้บริหาร	ระดับสูง	22	6	12	2	1	1
	ระดับรอง	72	23	31	14	4	—

ข้อมูลในตาราง 7 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไม่ว่าจะจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีแบบสนับสนุนในการบริหารหนึ่งลักษณะ รองลงมาเป็นกลุ่มที่ไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหาร ส่วนผู้บริหารที่ใช้แบบสนับสนุนในการบริหารสองลักษณะ สามลักษณะ และสี่ลักษณะ มีจำนวนน้อย

ตาราง 8 ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ

ลักษณะการบริหาร	เพศชาย		เพศหญิง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบสนับสนุน	20	22.222	9	27.273
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ	30	33.333	10	30.302
ทนทำ	3	3.333	1	3.030
เอาใจ	20	22.222	4	12.121
คุมงาน	1	1.111	1	3.030
ยอมความ	6	6.667	4	12.121
ค. ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง	40	44.445	14	42.425
คุมกฎ	2	2.222	—	—
สอนแนะ	13	14.445	7	21.212
บุกงาน	17	18.889	5	15.152
นำทีม	8	8.889	2	6.061
รวม	90	100.000	33	100.000

ข้อมูลในตาราง 8 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหาร เพศชาย สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นลักษณะเอาใจร้อยละ 22.222 บุกงานร้อยละ 18.889 สอนแนะร้อยละ 14.445 นำทีมร้อยละ 8.889 ยอมความร้อยละ 6.667 ทนทำร้อยละ 3.333 คุมกฎร้อยละ 2.222 และคุมงานร้อยละ 1.111 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่าผู้บริหาร เพศชาย ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 44.445 ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 33.333 และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารร้อยละ 22.222

ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารเพศหญิง ใช้ลักษณะสอนแนะร้อยละ 21.212
 บุกงานร้อยละ 15.152 เอาใจและยอมความร้อยละ 12.121 นำทีมร้อยละ 6.061 ทนทำและ
 คุมงานร้อยละ 3.030 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่าผู้บริหารเพศหญิง ใช้ลักษณะการบริหาร
 ที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 42.425 ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 30.302 และไม่มีแบบสนับสนุน
 ในการบริหารร้อยละ 27.273

ตาราง 9 ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหาร จำแนกตามอายุ

ลักษณะการบริหาร	อายุมาก		อายุน้อย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบสนับสนุน	19	26.389	10	19.607
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ	25	34.722	15	29.412
ทนทำ	2	2.778	2	3.922
เอาใจ	15	20.833	9	17.647
คุมงาน	1	1.389	1	1.961
ยอมความ	7	9.722	3	5.882
ค. ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง	28	38.889	26	50.981
คุมกฎ	1	1.389	1	1.961
สอนแนะ	9	12.500	11	21.569
บุกงาน	12	16.667	10	19.608
นำทีม	6	8.333	4	7.843
รวม	72	100.000	51	100.000

ข้อมูลในตาราง 9 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารที่มีอายุมาก สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นลักษณะเอาใจร้อยละ 20.833 บุกงานร้อยละ 16.667 สอนแนะร้อยละ 12.500 ยอมความร้อยละ 9.722 นำทีมร้อยละ 8.333 ทนทำร้อยละ 2.778 คุมงานและคุมกฎร้อยละ 1.389 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีอายุมาก ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 38.889 ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 34.722 และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารร้อยละ 26.389

ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารที่มีอายุน้อย ใช้ลักษณะสอนแนะร้อยละ 21.569 บุกงานร้อยละ 19.608 เอาใจร้อยละ 17.647 นำทีมร้อยละ 7.843 ยอมความร้อยละ 5.882 ทนทำร้อยละ 3.922 คุมงานและคุมกฎร้อยละ 1.961 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อย ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 50.981 ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 29.412 และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารร้อยละ 19.607

ตาราง 10 ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหาร จำแนกตามการศึกษา

ลักษณะการบริหาร	ศึกษาทางคานบริหารฯ		ไม่ได้ศึกษาทางคานบริหารฯ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบสนับสนุน	6	15.385	23	27.381
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ	17	43.589	23	27.381
ทนทำ	2	5.128	2	2.381
เอาใจ	11	28.205	13	15.476
คุมงาน	1	2.564	1	1.191
ยอมความ	3	7.692	7	8.333
ค. ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง	16	41.026	38	45.238
คุมกฎ	—	—	2	2.381
สอนแนะ	6	15.385	14	16.667
บุกงาน	7	17.949	15	17.857
นำทีม	3	7.692	7	8.333
รวม	39	100.000	84	100.000

ข้อมูลในตาราง 10 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารที่ศึกษาทางคานบริหารฯ สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นลักษณะเอาใจร้อยละ 28.205 บุกงานร้อยละ 17.949 สอนแนะร้อยละ 15.385 ยอมความและนำทีมร้อยละ 7.692 ทนทำร้อยละ 5.128 และคุมงานร้อยละ 2.564 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลปรากฏว่า ผู้บริหารที่ศึกษาทางคานบริหารฯ มีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 43.589 ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 41.026 และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารร้อยละ 15.385

ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางด้านบริหารฯ ใช้ลักษณะบุกรงาน ร้อยละ 17.857 สอนแนะร้อยละ 16.667 เอาใจร้อยละ 15.476 ยอมความและนำทีมร้อยละ 8.333 คุมกฎร้อยละ 2.381 คุมงานร้อยละ 1.191 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางด้านบริหารฯ มีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 45.238 ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 27.381 และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารร้อยละ 27.381

ตาราง 11 ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ลักษณะการบริหาร	มีประสบการณ์มาก		มีประสบการณ์น้อย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบสนับสนุน	22	25.000	7	20.000
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ	29	32.954	11	31.428
ทันทำ	3	3.409	1	2.857
เอาใจ	18	20.454	6	17.143
คุมงาน	1	1.136	1	2.857
ยอมความ	7	7.955	3	8.571
ค. ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง	37	42.046	17	48.572
คุมกฎ	2	2.273	—	—
สอนแนะ	12	13.636	8	22.858
บุกรงาน	16	18.182	6	17.143
นำทีม	7	7.955	3	8.571
รวม	88	100.000	35	100.000

ข้อมูลในตาราง 11 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารที่มี
 ประสิทธิภาพการทำงานมาก สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นลักษณะเอาใจจรรอยละ 20.454
 บุคลากรจรรอยละ 18.182 สอนแนะจรรอยละ 13.636 ยอมความและนำทีมจรรอยละ 7.955 ทนทำจรรอยละ
 3.409 คุมกฎจรรอยละ 2.273 และคุมงานจรรอยละ 1.136 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า
 ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงานมาก มีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงจรรอยละ 42.046
 ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำจรรอยละ 32.954 และไม่มีแบบสนับสนุนถึงจรรอยละ 25.000

ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงานน้อย ใช้ลักษณะ
 สอนแนะจรรอยละ 22.858 เอาใจและบุกรงานจรรอยละ 17.143 ยอมความและนำทีมจรรอยละ 8.571
 ทนทำและคุมงานจรรอยละ 2.857 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ
 การทำงานน้อยใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงจรรอยละ 48.572 ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ
 จรรอยละ 31.428 และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารจรรอยละ 20.000

ตาราง 12 ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหาร จำแนกตามระดับผู้บริหาร

ลักษณะการบริหาร	ระดับสูง		ระดับรอง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบสนับสนุน	6	20.690	23	24.468
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ	11	37.931	29	30.852
ทนทำ	1	3.448	3	3.192
เอาใจ	6	20.690	18	19.149
คุมงาน	—	—	2	2.128
ยอมความ	4	13.793	6	6.383
ค. ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง	12	41.379	42	44.680
คุมกฎ	—	—	2	2.128
สอนแนะ	5	17.241	15	15.957
บุกงาน	6	20.690	16	17.021
นำทีม	1	3.448	9	9.574
รวม	29	100.000	94	100.000

ข้อมูลในตาราง 12 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงสามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นลักษณะเอาใจและบุกงานคิดเป็นร้อยละ 20.690 สอนแนะร้อยละ 17.241 ยอมความร้อยละ 13.793 ทนทำและนำทีมร้อยละ 3.448 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลปรากฏว่า ผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 41.379 ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 37.931 และไม่มีแบบสนับสนุนร้อยละ 20.690

ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารระดับรอง ใช้ลักษณะเอาใจร้อยละ 19.149 บุกงานร้อยละ 17.021 สอนแนะร้อยละ 15.957 นำทีมร้อยละ 9.574 ยอมความร้อยละ 6.383 ทนทำร้อยละ 3.192 คุมงานและคุมกฎร้อยละ 2.128 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารระดับรอง ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 44.680 ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 30.852 และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารร้อยละ 24.468

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหาร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา
ประสิทธิภาพการทำงาน และระดับผู้บริหาร

ตาราง 13 ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ

ลักษณะการบริหาร	เพศชาย		เพศหญิง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ	11	16.418	5	18.519
ทนทำ	—	—	—	—
เอาใจ	9	13.433	5	18.519
คุมงาน	—	—	—	—
ยอมความ	2	2.985	—	—
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง	56	83.582	22	81.481
คุมกฎ	7	10.448	3	11.111
สอนแนะ	32	47.761	10	37.037
บุกงาน	3	4.478	2	7.407
นำทีม	14	20.895	7	25.926
รวม	67	100.000	27	100.000

ข้อมูลในตาราง 13 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหารเพศชาย สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นลักษณะสอนแนะร้อยละ 47.761 นำทีมร้อยละ 20.895 เฝ้าจอร้อยละ 13.433 คุมกฎร้อยละ 10.448 บุกงานร้อยละ 4.478 ยอมความร้อยละ 2.985 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ ปรากฏว่าผู้บริหารเพศชาย ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ร้อยละ 83.582 และลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 16.418

ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหารเพศหญิง ใช้ลักษณะสอนแนะร้อยละ 37.037 นำทีมร้อยละ 25.926 เฝ้าจอร้อยละ 18.519 คุมกฎร้อยละ 11.111 และบุกงานร้อยละ 7.407 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ ปรากฏว่าผู้บริหารเพศหญิง ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ร้อยละ 81.481 และลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 18.519

ตาราง 14 ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหาร จำแนกตามอายุ

ลักษณะการบริหาร	อายุมาก		อายุน้อย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ	8	14.815	8	20.000
ทนทำ	—	—	—	—
เอาใจ	7	12.963	7	17.500
คุมงาน	—	—	—	—
ยอมความ	1	1.852	1	2.500
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง	46	85.185	32	80.000
คุมกฎ	5	9.259	5	12.500
สอนแนะ	25	46.296	18	45.000
บุกงาน	3	5.556	2	5.000
นำทีม	13	24.074	7	17.500
รวม	54	100.000	40	100.000

ข้อมูลในตาราง 14 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหารที่มีอายุมาก สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นลักษณะสอนแนะร้อยละ 46.296 นำทีมร้อยละ 24.074 เอาใจร้อยละ 12.963 คุมกฎร้อยละ 9.259 บุกงานร้อยละ 5.556 ยอมความร้อยละ 1.852 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก มีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 85.185 และมีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 14.815

ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหารที่มีอายุน้อย ใช้ลักษณะสอนแนะร้อยละ 45.000 เอาใจและนำทีมร้อยละ 17.500 คุมกฎร้อยละ 12.500 บุกงานร้อยละ 5.000 และยอมความ

ร้อยละ 2,500 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 80.000 และใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 20.000

ตาราง 15 ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหาร จำแนกตามการศึกษา

ลักษณะการบริหาร	ศึกษาทางค่านบริหารฯ		ไม่ได้ศึกษาทางค่านบริหารฯ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ	10	7.692	6	20.588
ทนท่า	—	—	—	—
เอาใจ	2	7.692	12	17.647
คุมงาน	—	—	—	—
ยอมความ	—	—	2	2.941
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง	60	92.308	18	79.412
คุมกฎ	3	11.539	7	10.294
สอนแนะ	12	46.154	31	45.588
บุกงาน	2	7.692	3	4.412
นำทีม	7	26.923	13	19.118
รวม	26	100.000	68	100.000

ข้อมูลในตาราง 15 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหารที่ศึกษาทางค่านบริหารฯ สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นลักษณะสอนแนะร้อยละ 46.154 นำทีมร้อยละ 26.923 คุมกฎร้อยละ 11.539 เอาใจและบุกงานร้อยละ 7.692 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ ปรากฏว่าผู้บริหารที่ศึกษาทางค่านบริหารฯ มีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงถึงร้อยละ 92.308 และมีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำเพียงร้อยละ 7.692

ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางคานบริหารฯ ใช้ลักษณะสอนแนะ รอยละ 45.588 นำทีม รอยละ 19.118 เอาใจ รอยละ 17.647 คุณกฎ รอยละ 10.294 บุคลากร รอยละ 4.412 และขอมความ รอยละ 2.941

ตาราง 16 ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหาร จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน

ลักษณะการบริหาร	มีประสิทธิภาพมาก		มีประสิทธิภาพน้อย	
	จำนวน	รอยละ	จำนวน	รอยละ
ก. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ	10	14.286	6	25.000
ทบทวน	—	—	—	—
เอาใจ	9	12.857	5	20.833
คุณงาน	—	—	—	—
ขอมความ	1	1.429	1	4.167
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง	60	85.714	18	75.000
คุณกฎ	9	12.857	1	4.167
สอนแนะ	32	45.714	11	45.833
บุคลากร	3	4.286	2	8.333
นำทีม	16	22.857	4	16.667
รวม	70	100.000	24	100.000

ข้อมูลในตาราง 16 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงานมาก สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นลักษณะสอนแนะ รอยละ 45.714 นำทีม รอยละ 22.857 เอาใจและคุณกฎ รอยละ 12.857 บุคลากร รอยละ 4.286

และยอมความร้อยละ 1.429 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีประสกรณ์การทำงานมาก มีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 85.714 และลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 14.286

ลักษณะการบริหารของผู้บริหารที่มีประสกรณ์การทำงานน้อย ใช้ลักษณะสอนแนะร้อยละ 45.833 เอาใจร้อยละ 20.833 นำทีมร้อยละ 16.667 บุงงานร้อยละ 8.333 ยอมความและคุมกฎร้อยละ 4.167

ตาราง 17 ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหาร จำแนกตามระดับผู้บริหาร

ลักษณะการบริหาร	ระดับสูง		ระดับรอง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ	4	18.183	12	16.667
ทนทำ	—	—	—	—
เอาใจ	4	18.183	10	13.889
คุมงาน	—	—	—	—
ยอมความ	—	—	2	2.778
ข. ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง	18	81.817	60	83.333
คุมกฎ	1	4.545	9	12.500
สอนแนะ	11	50.000	32	44.444
บุงงาน	1	4.545	4	5.556
นำทีม	5	22.727	15	20.833
รวม	22	100.000	72	100.000

ข้อมูลในตาราง 17 ปรากฏว่า ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหารระดับสูงสามารถ
จำแนกและจัดลำดับได้เป็นสอนแนะร้อยละ 50.000 นำทีมร้อยละ 22.727 เอาใจร้อยละ 18.183
คุมกฎและบุกงานร้อยละ 4.545 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่าผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะ
การบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 81.817 และลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 18.183

ลักษณะการบริหารแบบรวมของผู้บริหารระดับรอง ใช้ลักษณะสอนแนะร้อยละ 44.444 นำทีม
ร้อยละ 20.833 เอาใจร้อยละ 13.889 คุมกฎร้อยละ 12.500 บุกงานร้อยละ 5.556 และยอมรับความ
ร้อยละ 2.778 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่าผู้บริหารระดับรองมีลักษณะการบริหารที่มี
ประสิทธิผลสูงร้อยละ 83.333 และมีลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 16.667

ตอนที่ 4 วิเคราะห์คะแนนสถิติในการบริหารด้านภารกิจงาน ด้านสัมพันธภาพ และประสิทธิผล
ของผู้บริหาร โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงานและระดับผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์คะแนนของสถิติในการบริหารที่เนนภารกิจงาน สัมพันธภาพและประสิทธิผล
ซึ่งจำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ ได้แสดงไว้ดังตารางต่อไปนี้

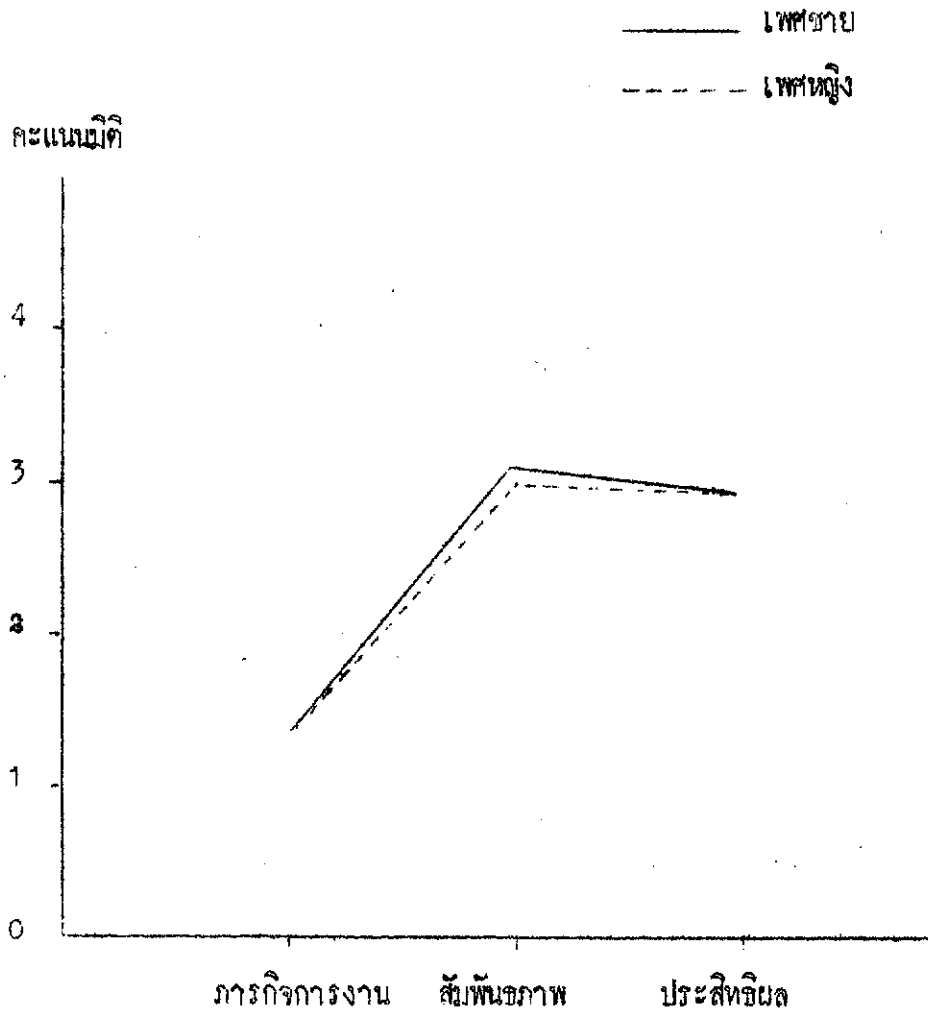
ตาราง 18 คะแนนสถิติการบริหารที่เนนด้านภารกิจงาน ด้านสัมพันธภาพ และด้านประสิทธิผล
ของผู้บริหาร โดยจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	คะแนน	ด้านภารกิจงาน		ด้านสัมพันธภาพ		ด้านประสิทธิผล	
			คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว
ชาย	67	รวม	2121	89.4	2407	209.4	2366	198.8
		เฉลี่ย	31.656	1.334	35.925	3.125	35.313	2.967
หญิง	27	รวม	859	37.2	973	82.2	959	80.8
		เฉลี่ย	31.814	1.378	36.037	3.044	35.518	2.997

จากตาราง 18 พบว่า คะแนนจัดการบริหารของผู้บริหารเพศชายให้ความสำคัญ
 ความภารกิจารงานค่อนข้างน้อย (1.334) ด้านสัมพันธภาพค่อนข้างมาก (3.125) ส่วนด้าน
 ประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง (2.967)

ส่วนคะแนนจัดการบริหารของผู้บริหารเพศหญิง ให้ความสำคัญความภารกิจารงาน
 ค่อนข้างน้อย (1.378) ด้านสัมพันธภาพค่อนข้างมาก (3.044) และด้านประสิทธิภาพอยู่ใน
 ระดับปานกลาง (2.993)

เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนจัดการบริหารระหว่างผู้บริหารเพศชาย และเพศหญิงแล้ว
 พบว่า ผู้บริหารทั้งเพศชาย และเพศหญิง ให้ความสำคัญความภารกิจารงานค่อนข้างน้อย
 ด้านสัมพันธภาพค่อนข้างมาก และด้านประสิทธิภาพระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน ดังภาพที่ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงกราฟเส้นเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการบริหารด้านภารกิจการงาน
ด้านสัมพันธภาพ และด้านประสิทธิผล จำแนกตามเพศ

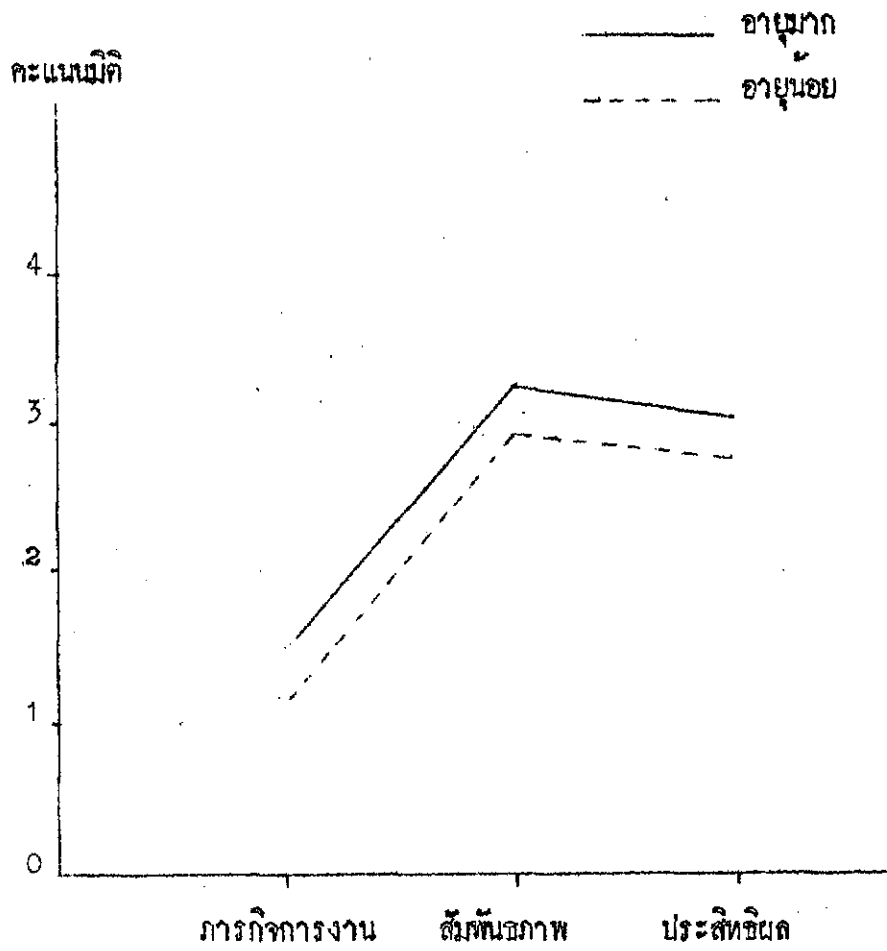
ตาราง 19 คะแนนวิธีการบริหารที่เน้นค่านาภารกิจารงาน คานสัมพันธ์ภาพและประสิทธิผล
ของผู้บริหาร โดยจำแนกตามอายุ

ระดับอายุ	จำนวน	คะแนน	คานาภารกิจารงาน		คานสัมพันธ์ภาพ		คานประสิทธิผล	
			คะแนน คิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน คิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน คิบ	เทียบ แล้ว
อายุมากกว่า สี่สิบห้าปี	54	รวม	1734	82.2	1955	174.2	1920	164.8
		เฉลี่ย	32.111	1.520	36.203	3.226	35.556	3.052
อายุน้อยกว่า สี่สิบห้าปี	40	รวม	1246	44.4	1425	117.4	1405	114.8
		เฉลี่ย	31.150	1.110	35.625	2.935	35.125	2.870

จากตาราง 19 พบว่า ค่าคะแนนวิธีการบริหารของผู้บริหารอายุมาก ให้ความสำคัญคานา
ภารกิจารงานค่อนข้างน้อย (1.520) คานสัมพันธ์ภาพค่อนข้างมาก (3.226) และคานประสิทธิผล
ค่อนข้างมาก (3.052)

ส่วนคะแนนวิธีการบริหารของผู้บริหารอายุน้อย ให้ความสำคัญคานาภารกิจารงานมีคานน้อย
(1.110) คานสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลาง (2.935) และคานประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง
(2.870)

เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนวิธีการบริหารของผู้บริหารอายุมากและผู้บริหารอายุน้อยแล้ว
พบว่า ผู้บริหารอายุมากให้ความสำคัญคานาภารกิจารงาน คานสัมพันธ์ภาพ และคานประสิทธิผลสูงกว่า
ผู้บริหารอายุน้อย ดังภาพที่ 2



ภาพประกอบ 8 แสดงกราฟเส้นเปรียบเทียบคะแนนจิตการบริหาร ด้านการถือการงาน ด้านสัมพันธภาพ และด้านประสิทธิผล จำแนกตามอายุ

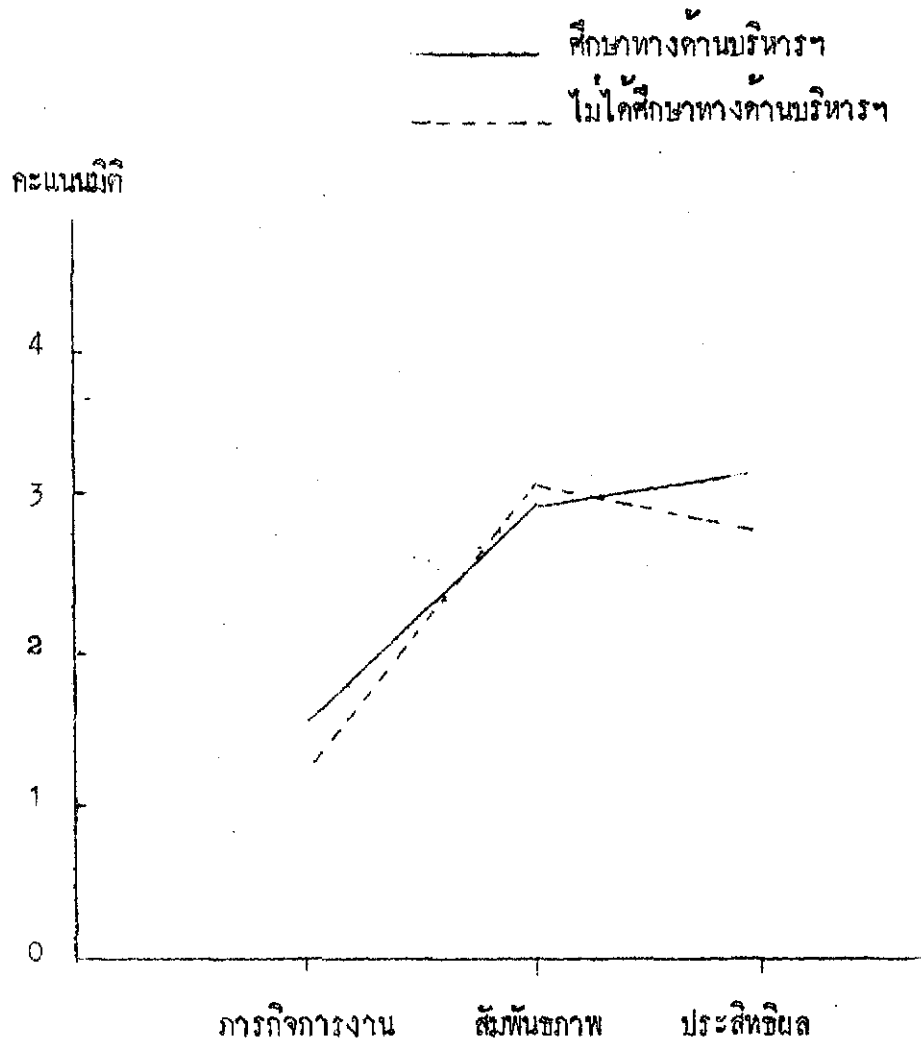
ตาราง 20 คะแนนผู้จัดการบริหารที่เน้นความภารกิจารงาน คำนวณสัมพันธภาพ และค่านประสิทธิผล
ของผู้บริหาร โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	คะแนน	ความภารกิจารงาน		คำนวณสัมพันธภาพ		ค่านประสิทธิผล	
			คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว
ศึกษาทาง บริหารฯ	26	รวม	836	40.2	933	78.6	930	83.2
		เฉลี่ย	32.153	1.546	35.884	3.023	35.769	3.200
ไม่ได้ศึกษาทาง การบริหารฯ	68	รวม	2144	86.4	2447	213	2395	196.4
		เฉลี่ย	31.529	1.271	35.985	3.132	35.220	2.888

จากตาราง 20 พบว่า ค่าคะแนนผู้จัดการบริหารของผู้บริหารที่ศึกษาทางค่านบริหารฯ ให้ความสำคัญค่านภารกิจารงานค่อนข้างน้อย (1.546) คำนวณสัมพันธภาพค่อนข้างมาก (3.023) และค่านประสิทธิผลค่อนข้างมาก (3.200)

ส่วนคะแนนผู้จัดการบริหารของผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางค่านบริหารฯ ให้ความสำคัญค่านภารกิจารงานค่อนข้างน้อย (1.271) คำนวณสัมพันธภาพค่อนข้างมาก (3.132) และค่านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง (2.888)

เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนผู้จัดการบริหารของผู้บริหารที่ศึกษาทางค่านบริหารฯ และไม่ได้ศึกษาทางค่านบริหารฯแล้ว พบว่า ผู้บริหารทั้งที่ได้ศึกษาทางค่านบริหารฯ และไม่ได้ศึกษาทางค่านบริหารฯ ให้ความสำคัญค่านภารกิจารงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย คำนวณสัมพันธภาพอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เช่นเดียวกัน ส่วนค่านประสิทธิผล ผู้บริหารที่ศึกษาทางค่านบริหารฯ ให้ความสำคัญอยู่ในระดับค่อนข้างมากกว่า ผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางค่านบริหารฯ ดังภาพที่ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงกราฟเส้นเปรียบเทียบคะแนนเชิงค้ำบริหาร ค้ำการกิจารงาน ค้ำสัมพันธ์ภาพ และค้ำประสิทธิผล จำแนกตามระดับการศึกษา

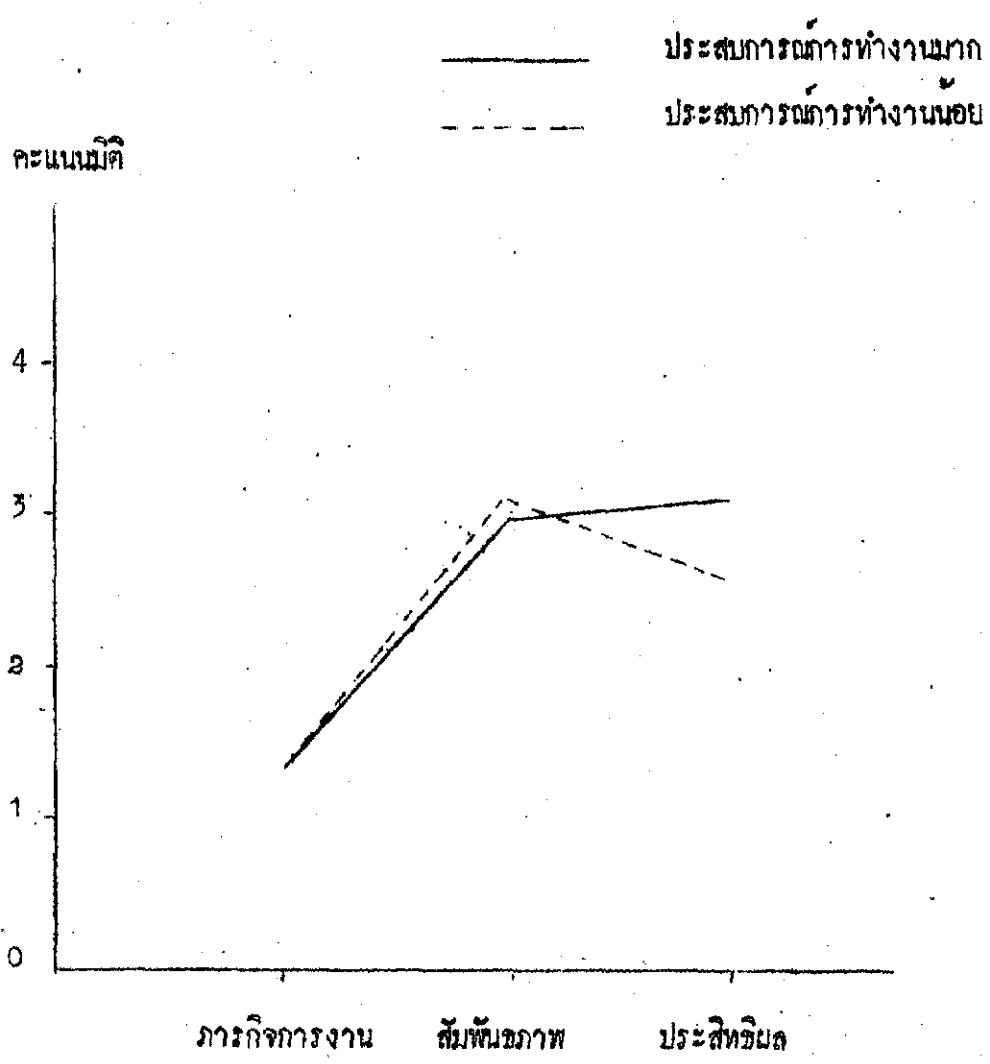
ตาราง 21 คะแนนผู้จัดการบริหารที่เน้นด้านภารกิจ การงาน ค่านสัมพันธภาพ และค่านประสิทธิผล
ของผู้บริหาร โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์ การทำงาน	จำนวน	คะแนน	ด้านภารกิจ การงาน		ค่านสัมพันธภาพ		ค่านประสิทธิผล	
			คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว
มีประสบการณ์ การทำงานมาก	70	รวม เฉลี่ย	2220	95.4	2516	216.6	2499	217.8
			31.714	1.363	35.943	3.094	35.700	3.111
มีประสบการณ์ การทำงานน้อย	24	รวม เฉลี่ย	760	31.2	864	75.0	826	61.6
			31.667	1.300	36.000	3.125	34.417	2.575

จากตาราง 21 พบว่า ค่าคะแนนผู้จัดการบริหารของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมาก ให้ความสำคัญด้านภารกิจ การงานค่อนข้างน้อย (1.363) ค่านสัมพันธภาพค่อนข้างมาก (3.094) และค่านประสิทธิผลค่อนข้างมาก (3.111)

ส่วนคะแนนผู้จัดการบริหารของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย ให้ความสำคัญด้านภารกิจ การงานค่อนข้างน้อย (1.300) ค่านสัมพันธภาพค่อนข้างมาก (3.125) และค่านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง (2.575)

เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนผู้จัดการบริหารของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมาก และผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยแล้ว พบว่า ผู้บริหารทั้งที่มีประสบการณ์การทำงานมากและมีประสบการณ์การทำงานน้อย ให้ความสำคัญด้านภารกิจ การงานค่อนข้างน้อย ค่านสัมพันธภาพค่อนข้างมาก เช่นเดียวกัน ส่วนค่านประสิทธิผล ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมาก ให้ความสำคัญอยู่ในระดับค่อนข้างมากสูงกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย ดังภาพที่ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงกราฟเส้นเปรียบเทียบคะแนนมิติการบริหาร คำนวณภารกิจการงาน คำนวณสัมพันธภาพ และคำนวณประสิทธิผล จำแนกตามประสมการถ้ำการทำงาน

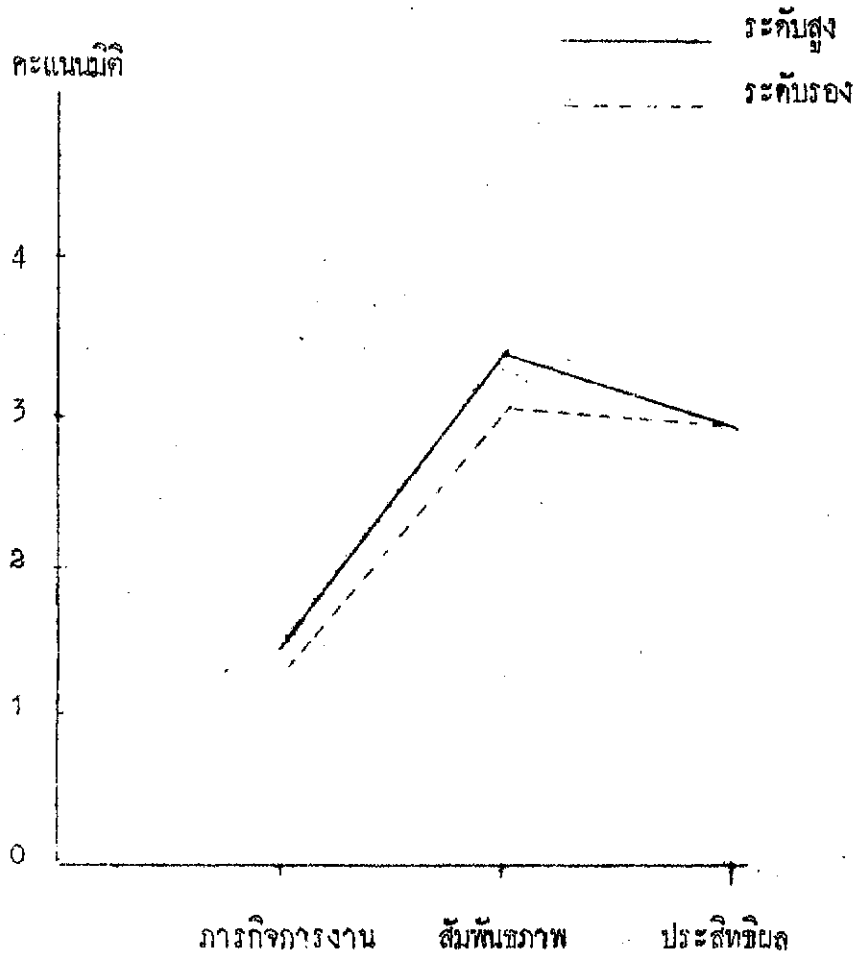
ตาราง 22 คะแนนการปฏิบัติงานที่เน้นค่านการกิจารงาน คานสัมพันธ์ภาพ และคานประสิทธิผล
ของผู้บริหาร โดยจำแนกตามระดับผู้บริหาร

ระดับผู้บริหาร	จำนวน	คะแนน	คานการกิจารงาน		คานสัมพันธ์ภาพ		คานประสิทธิผล	
			คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว
ระดับสูง	22	รวม	705	32.4	805	75.6	780	65.
		เฉลี่ย	32.045	1.472	36.590	3.436	35.454	2.954
ระดับรอง	72	รวม	2275	94.2	2575	216.	2545	214.6
		เฉลี่ย	31.597	1.308	35.763	3.000	35.347	2.980

จากตาราง 22 พบว่า ค่าคะแนนการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญคานการกิจารงานคานขางนอย (1.472) คานสัมพันธ์ภาพคานขางมาก (3.436) และคานประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง (2.954)

ส่วนคะแนนการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับรอง ให้ความสำคัญคานการกิจารงานคานขางนอย (1.308) คานสัมพันธ์ภาพคานขางมาก (3.000) และคานประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง (2.980)

เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับรองแล้วพบว่า ผู้บริหารทั้งระดับสูง และระดับรอง ให้ความสำคัญคานการกิจารงานคานขางนอย คานสัมพันธ์ภาพคานขางมาก และคานประสิทธิผลระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน ดังภาพที่ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงกราฟเส้นเปรียบเทียบคะแนนผู้จัดการบริหาร คำนวณภารกิจงาน
 คำนวณสัมพันธภาพ และคำนวณประสิทธิผล จำแนกตามระดับผู้บริหาร

สรุป อภิปรายผล และขอเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ความเหมาะสมสัมฤทธิ์ของ วิลเลียม เจ. เรคคิน โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นข้อมูลในการพิจารณาสรรหา และแต่งตั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ได้แก่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ รองอธิการบดีวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วยรองอธิการบดีวิทยาเขต รองคณบดีวิทยาเขต และหัวหน้าภาควิชา รวม 106 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบทดสอบ แบ่งออกเป็นสองตอน ตอนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่สอง เป็นแบบทดสอบเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ จำนวน 64 ข้อ ของวิลเลียม เจ. เรคคิน แปลและเรียบเรียงโดย อาชวน วายวานนท์ ซึ่งผู้วิจัยได้หาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธี Test - retest ได้ค่าความเชื่อมั่น ค่า X = .81 ค่า Y = .94 ค่า Z = .80

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหาร จำนวน 106 ฉบับ ได้รับคืนมา 94 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.679

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการบริหารแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมของผู้บริหาร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร ด้วยเครื่องมือการวินิจฉัยแบบบริหารความเหมาะสมสัมฤทธิ์ของ วิลเลียม เจ. เรคคิน
2. หาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการวิเคราะห์เชิงนี้

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่มีแบบหลักในการบริหารหนึ่ง และสองลักษณะมีจำนวนใกล้เคียงกัน ส่วนผู้บริหารที่มีแบบหลักในการบริหารสามลักษณะ มีเป็นจำนวนน้อย และมีผู้บริหารประมาณหนึ่งใน 10 ที่ไม่มีแบบหลักในการบริหาร

1.1 เมื่อพิจารณาตามเพศ ผู้บริหารเพศหญิงและเพศชาย ต่างใช้ลักษณะ การบริหารที่มีประสิทธิผลสูง มากกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้บริหารเพศหญิง ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำมากกว่าเพศชาย ส่วนผู้บริหารเพศชาย ใช้ลักษณะ การบริหารที่มีประสิทธิผลสูง มากกว่าผู้บริหารเพศหญิง ยังมีผู้บริหารทั้งสอง เพศที่ไม่มีแบบหลัก ในการบริหาร ในอัตราส่วนใกล้เคียงกัน

1.2 เมื่อพิจารณาตามอายุ ผู้บริหารที่มีอายุมากและอายุน้อย ต่างใช้ลักษณะ การบริหารที่มีประสิทธิผลสูง มากกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ โดยอัตราส่วนใกล้เคียงกัน และผู้บริหารที่มีอายุมาก ไม่มีแบบหลักในการบริหาร มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย

1.3 เมื่อพิจารณาตามการศึกษา ผู้บริหารที่ศึกษาทางด้านบริหารฯ และไม่ได้ ศึกษาทางด้านบริหารฯ ต่างใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง มากกว่าลักษณะการบริหาร ที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้บริหารที่ศึกษาทางด้านบริหารฯ ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง มากกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางด้านบริหารฯ ผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางด้านบริหารฯ ใช้ลักษณะ การบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ มากกว่าผู้บริหารที่ศึกษาทางด้านบริหารฯ และผู้บริหารที่ศึกษาทาง ด้านบริหารฯ ไม่มีแบบหลักในการบริหาร มากกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางด้านบริหารฯ

1.4 เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การทำงาน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงาน มาก และประสบการณ์การทำงานน้อย ต่างใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง มากกว่าลักษณะ การบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมาก ใช้ลักษณะการบริหารที่มี ประสิทธิผลสูง มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย จำนวนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ น้อย ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ และไม่มีแบบหลักในการบริหารมากกว่าผู้บริหารที่มี ประสบการณ์มาก

1.5 เมื่อพิจารณาตามระดับผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงและระดับรอง ต่างใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง มากกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้บริหารระดับรองใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง มากกว่าผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับสูงใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ และไม่มีแบบหลักในการบริหาร มากกว่าผู้บริหารระดับรอง

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่มีแบบสนับสนุนในการบริหาร ลักษณะเดียว ร่องลงมา เป็นกลุ่มที่ไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหาร ส่วนผู้บริหารที่ใช้แบบสนับสนุนในการบริหารสอง สาม และสี่ลักษณะ มีจำนวนน้อย

2.1 เมื่อพิจารณาตามเพศ ผู้บริหารเพศหญิงและเพศชาย ต่างใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง มากกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน ส่วนผู้บริหารเพศหญิง ที่ไม่มีแบบสนับสนุนมีจำนวนมากกว่าผู้บริหารเพศชาย

2.2 เมื่อพิจารณาตามอายุ ผู้บริหารอายุน้อยใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง มากกว่าผู้บริหารอายุมาก และผู้บริหารอายุมาก ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารมากกว่าผู้บริหารอายุน้อย

2.3 เมื่อพิจารณาตามการศึกษา ผู้บริหารที่ไม่ศึกษาทางค่านบริหารฯ ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง มากกว่าผู้บริหารที่ศึกษาทางค่านบริหารฯ ผู้บริหารที่ศึกษาทางค่านบริหารฯ ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ มากกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางค่านบริหารฯ และมีผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางค่านบริหารฯ ไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหาร มากกว่าผู้บริหารที่ศึกษาทางค่านบริหารฯ

2.4 เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การทำงาน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมากและน้อย ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ประสิทธิผลต่ำ รวมทั้งไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหาร ในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน

2.5 เมื่อพิจารณาตามระดับผู้บริหาร ผู้บริหารระดับรอง ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหาร มากกว่าผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้บริหารระดับสูง ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ มากกว่าผู้บริหารระดับรอง

3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง

3.1 เมื่อพิจารณาตามเพศ ผู้บริหารเพศหญิงและเพศชาย ต่างใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง มากกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ ผู้บริหารทั้งเพศชายและเพศหญิง ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง และประสิทธิภาพต่ำ ในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน

3.2 เมื่อพิจารณาตามอายุ ผู้บริหารที่มีอายุมาก และอายุน้อย ต่างใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง มากกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ ผู้บริหารอายุมาก ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง มากกว่าผู้บริหารอายุน้อย และผู้บริหารอายุน้อย ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ มากกว่าผู้บริหารอายุมาก

3.3 เมื่อพิจารณาตามการศึกษา ผู้บริหารที่ศึกษาและไม่ได้ศึกษาทางค่านบริหารฯ ต่างใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง มากกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ ผู้บริหารที่ศึกษาทางค่านบริหารฯ ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง มากกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางค่านบริหารฯ และผู้ไม่ได้ศึกษาทางค่านบริหารฯ ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ มากกว่าผู้ที่ศึกษาทางค่านบริหารฯ

3.4 เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก และประสบการณ์น้อย ต่างใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง มากกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก

3.5 เมื่อพิจารณาตามระดับผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูง และระดับรอง ต่างใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง มากกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ ผู้บริหารทั้งระดับสูง และระดับรอง ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง และประสิทธิภาพต่ำ ในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน

4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ย การบริหารค่านภารกิจ การงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ค่านสัมพันธภาพอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และค่านประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง

4.1 เมื่อพิจารณาตามเพศ ผู้บริหารทั้งเพศชายและเพศหญิง มีคะแนนมิติ การบริหารด้านการจัดการงานค่อนข้างน้อย ค่านิยมทัศนภาพค่อนข้างมาก และค่านิยมประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง

4.2 เมื่อพิจารณาตามอายุ ผู้บริหารอายุมาก มีคะแนนมิติการบริหารด้านการจ ิการงาน ค่านิยมทัศนภาพ และค่านิยมประสิทธิผล สูงกว่าผู้บริหารอายุน้อย

4.3 เมื่อพิจารณาตามการศึกษา ผู้บริหารที่ศึกษาทางด้านบริหารฯ และไม่ได้ศึกษา ทางด้านบริหารฯ มีคะแนนมิติการบริหารด้านการจัดการงานค่อนข้างน้อย ค่านิยมทัศนภาพ ค่อนข้างมาก ส่วนค่านิยมประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารที่ศึกษาทางด้านบริหารฯ มีคะแนนมิติการบริหาร ค่านิยมประสิทธิผลอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางด้านบริหารฯ มีคะแนน มิติการบริหารค่านิยมประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

4.4 เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การทำงาน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงาน ทั้งมากและน้อย มีคะแนนมิติการบริหารด้านการจัดการงานค่อนข้างน้อย ค่านิยมทัศนภาพ ค่อนข้างมาก ส่วนค่านิยมประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมาก มีคะแนนมิติ การบริหารค่านิยมประสิทธิผลค่อนข้างมาก และผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย มีคะแนน มิติการบริหารค่านิยมประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

4.5 เมื่อพิจารณาตามระดับผู้บริหาร ผู้บริหารทั้งระดับสูง และระดับรอง มีคะแนน มิติการบริหารด้านการจัดการงานค่อนข้างน้อย ค่านิยมทัศนภาพค่อนข้างมาก และค่านิยมประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสรุป มีดังนี้ คือ

1. เมื่อพิจารณาลักษณะการบริหารแบบหลัก ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้บริหารใช้ประจำ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒส่วนใหญ่มีแบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งได้แก่ลักษณะสอนแนะ เป็นลักษณะเด่น ส่วนลักษณะรองลงมา เป็นลักษณะเอาใจและบุกงาน จะมีเพียงผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงานน้อย และผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ที่มีลักษณะเอาใจ เป็นลักษณะเด่น ลักษณะรองลงมาคือ สอนแนะ
2. เมื่อพิจารณาลักษณะการบริหารแบบสนับสนุน ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้บริหารใช้บ่อย รองลงมาจากแบบหลัก ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีแบบสนับสนุน การบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนใหญ่จะใช้ลักษณะเอาใจและบุกงาน
 - 2.1 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้บริหารเพศหญิง ผู้บริหารที่มีอายุน้อย และผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงานน้อย ใช้ลักษณะสอนแนะ ส่วนผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาทางด้านบริหารฯ ใช้ลักษณะบุกงาน
 - 2.2 ผู้บริหารเพศชาย ผู้บริหารอายุมาก ผู้บริหารที่ศึกษาทางด้านบริหารฯ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงานมากและผู้บริหารระดับรอง ใช้ลักษณะเอาใจ ส่วนผู้บริหารระดับสูง ใช้ลักษณะบุกงานและเอาใจ
3. เมื่อพิจารณาลักษณะการบริหารแบบรวม ซึ่งเป็นพฤติกรรมรวม ๆ ของผู้บริหาร โดยประเมินจากพฤติกรรมทางค่านิยมกิจกรรมงาน สัมพันธภาพ และประสิทธิภาพแล้ว ปรากฏว่า ผู้บริหารทุกกลุ่มใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ ลักษณะสอนแนะ ลักษณะที่รองลงมาคือ นำทีมและเอาใจ นอกจากนี้ยังสามารถมองเห็นแนวโน้มได้ว่า ผู้บริหารเพศชาย อายุมากกว่า 45 ปี มีการศึกษาทางด้านบริหาร ที่มีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่า 2 ปี และผู้บริหารระดับรอง สามารถบริหารงานโดยมีประสิทธิภาพสูงกว่า ผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ
4. เมื่อพิจารณามิติการบริหาร ซึ่งเป็นพฤติกรรมการบริหารที่เน้นทางภารกิจการทำงาน สัมพันธภาพ และประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่มุ่งไปในทางสัมพันธภาพค่อนข้างมาก พฤติกรรมที่มุ่งประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมที่มุ่งภารกิจการทำงาน

อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาถึงวิธีการบริหาร ตามตัวแปรต่าง ๆ สามารถมองเห็นแนวโน้มได้ว่า ผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ที่มีการศึกษาระดับสูงทางด้านการบริหารฯ และที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมที่สูงสัมพันธภาพ มุ่งภารกิจการทำงาน และประสิทธิภาพมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ และผู้บริหารที่มีอายุน้อย จะมีพฤติกรรมทุกด้านน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ

5. ผลการวิเคราะห์หึงพบข้อมูลที่น่าสนใจ กล่าวคือ ผู้บริหารประมาณหนึ่งในสิบ ไม่มีแบบหลัก หรือลักษณะเด่นที่ใช้อยู่ประจำ และประมาณหนึ่งในห้าของผู้บริหาร ไม่มีแบบสนับสนุน หรือแบบที่ใช้อยู่รองลงมาจากแบบหลัก

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่เกี่ยวกับแบบผู้บริหารของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปรากฏว่ามีประเด็นที่สำคัญควรแก่การนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒส่วนใหญ่ มีแบบหลัก (แบบที่ใช้อยู่ประจำ) แบบสนับสนุน (แบบที่ใช้อย่างรองลงมา) และแบบรวม (พฤติกรรมบริหารโดยรวม) ที่มีประสิทธิผลสูงทั้งสิ้น กล่าวคือ มีลักษณะสอดคล้อง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมเกียรติ ประสิทธิ์วิสุทธิเวชกุล (สมเกียรติ ประสิทธิ์วิสุทธิเวชกุล 2522 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาแบบผู้นำของสภาสังคมสงเคราะห์ โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีสถานะจิตของ วิลเลียม เจ. เวกคิน ผลการวิจัยพบว่า กรรมการและเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ส่วนใหญ่ ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ไม่ว่าจะเป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน หรือแบบรวม

การที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงนั้น น่าจะมีผลมาจาก

1.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับการคัดเลือกมาจากบุคลากรที่มีตำแหน่งอาจารย์ประจำ บุคคลเหล่านี้มีการศึกษาระดับสูง ส่วนใหญ่เคยได้รับการศึกษาจากต่างประเทศ มีความรอบรู้ทางวิชาการกว้างขวาง เคยมีความคุ้นเคยกับการบริหารมาก่อน เป็นต้นว่า เคยศึกษาหรืออบรมการบริหารฯ เคยรับผิดชอบในการช่วยงานบริหาร หรือเป็นผู้นำกลุ่มมาแล้ว ทำให้เกิดความคุ้นเคยกับบทบาทและแบบแผนของผู้นำที่ดี นอกจากนี้ยังเป็นนักวิชาการที่คงศึกษากันมาและใกล้ชิดกับวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ คุณสมบัติดังกล่าว จึงทำให้มีข้อได้เปรียบในการบริหารมหาวิทยาลัยอยู่มาก

1.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะจำแนกตามตัวแปรที่เป็นเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ระดับการบริหาร ต่างก็ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงทั้งสิ้น ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานบริหารมหาวิทยาลัยมีระเบียบกฎเกณฑ์ และแนวปฏิบัติตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจดำเนินงานที่สำคัญ ๆ จะต้องเกิดจากคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น สภามหาวิทยาลัย กรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการต่าง ๆ เหล่านี้จะมีการประชุม

เพื่อกำหนดนโยบาย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรีกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน ทำให้หลักปฏิบัติ นโยบาย และการบริหารงานดำเนินไปในทิศทางอันเดียวกัน (และเกิดความเสียหายได้ยาก) เมื่อมีปัญหาคิดคอบแบบถึงตัวของผู้บริหารทำได้โดยง่าย แม้ว่าจะอยู่ทางวิทยาเขตกัน ก็สามารถให้บริการโทรศัพท์ทางไกลหรือโทรพิมพ์สื่อสารกันได้โดยรวดเร็ว ภายหลังกุศลดังกล่าว จึงทำให้ผู้บริหารบริหารงานโดยมีประสิทธิภาพสูง

1.3 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับ จะต้องผ่านการสรรหาโดยคณาจารย์ และได้รับการพิจารณาแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง โดยสภาพเป็นจริงแล้ว การสรรหาครั้งแรกโดยคณาจารย์นั้น คณาจารย์จะเลือกบุคคลที่มีการศึกษาคดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีอาวุโส มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ หรือเคยบริหารงานเป็นผลดีมาแล้ว และเสนอชื่อผู้สมควรได้รับตำแหน่งบริหารจำนวนหนึ่งให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้ง การกลั่นกรองถึง 2 ขั้นตอน ทำให้มีโอกาสที่บุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่ง และมีผลทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพดี

1.4 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลักและแบบรวมในการบริหารที่เป็นลักษณะสอนแนะที่เด่นชัดมาก ที่เป็นเช่นนั้นอาจเป็นเพราะ ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ประจำ มีประสบการณ์ในการสอนมาไม่น้อย ทำให้มีความถนัดและคุ้นเคยกับการสอนแนะ ประกอบกับวาระในการดำรงตำแหน่งบริหารค่อนข้างสั้น กล่าวคือ ตำแหน่งอธิการบดีและรองอธิการบดี จะมีวาระการวาระ 2 ปี ส่วนตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการ รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา จะอยู่ในวาระการวาระ 4 ปี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสูงมาก ทำให้ผู้ที่มิใช่มนุษย์สัมพันธ์ ทำงานดี มีความคิดริเริ่มดี มีโอกาสได้รับเลือกเป็นผู้บริหารมากขึ้น เมื่อดำรงตำแหน่งแล้วก็อาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเคยเป็นผู้ร่วมงานกันมาก่อนเป็นงานสำคัญในการแสวงหาความร่วมมือ เมื่อมอบหมายภาระหน้าที่ก็สามารถใช้ชีวิตสอนแนะ จูงใจให้ปฏิบัติงาน หรือพัฒนาสมรรถภาพบุคคลได้ค่อนข้างสะดวก ไม่กระทบกระเทือนความสัมพันธ์ ทั้งยังช่วยปฏิบัติงานเสร็จรวดเร็วเป็นผลคืออีกด้วย

1.5 เป็นที่น่าสนใจที่เห็นว่า แม้ผลวิจัยจะปรากฏว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ก็พบว่า มีผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานน้อย เลือกลักษณะเอาใจเป็นลักษณะเด่น รองลงมา เป็นลักษณะสอนแนะ ที่เป็นเช่นนั้นน่าจะเป็นเพราะว่า

ผู้บริหารระดับสูงมักจะเป็นผู้บริหารระดับนโยบาย ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับรองมากกว่าที่จะทำงานใกล้ชิดกับกองการยและข้าราชการ งานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการประชุมปรึกษาหารือ แก่ปัญหาต่าง ๆ ฉะนั้นผู้บริหารระดับสูงจะพยายามรักษาสัมพันธภาพของกลุ่มผู้บริหารให้ราบรื่น อ่อนนุ่ ส่วนเรื่องงานนั้นได้มีการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบตามระดับอย่างชัดเจนแล้ว จึงให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพมากกว่า อีกประการหนึ่งผู้บริหารระดับสูงในสังคมไทยยังมีแนวโน้มที่จะให้ความเมตตารักใคร่ ให้ความสนิทสนม ช่วยเหลือและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ลักษณะการบริหารเป็นแบบเอาใจ เกินชัคกว่าสอนแนะ

สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย อาจจะมีทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารน้อย มีความรู้และประสบการณ์ทางการบริหารน้อย ทำให้ขาดความมั่นใจไปบ้าง จึงพยายามรักษาสถานการณและบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่นไว้ก่อน ทำให้พฤติกรรมที่จะมุ่งไปทำงานลดน้อยลงไป

๑. เมื่อพิจารณาแบบฉบับสนับสนุนของผู้บริหาร ปรากฏว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบฉบับผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงคือ ลักษณะเอาใจและบุกรงาน มีบางกลุ่มที่ใช้ลักษณะสอนแนะ จะเห็นได้ว่าลักษณะบุกรงานและสอนแนะ เป็นลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนลักษณะเอาใจเป็นลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ เนื่องจากเน้นสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ โดยเอาอกเอาใจ ประนีประนอม ไม่ค่อยโต้แย้ง เกรงจะเกิดความขัดแย้ง ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ราบรื่น ผู้บริหารลักษณะนี้เชื่อว่า ผลผลิตของหน่วยงานไม่สำคัญเท่าความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ซึ่งหากบีบคั้นบริหารลักษณะนี้เป็นลักษณะเด่น ก็ย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานได้ แต่เมื่อพิจารณาอีกสองลักษณะ ซึ่งเป็นลักษณะที่ให้ประสิทธิภาพสูง จึงทำให้แบบสนับสนุนของผู้บริหารทั้งหมดเป็นลักษณะที่ให้ประสิทธิภาพสูงไปค่าง และเมื่อย้อนกลับไปที่พิจารณาแบบหลัก ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ลักษณะสอนแนะอันเป็นลักษณะที่ให้ประสิทธิภาพสูงอยู่แล้ว การใช้แบบสนับสนุนที่เป็นลักษณะเอาใจ จึงน่าจะส่งผลต่อการบริหารงานมากขึ้นค่าง

๓. เมื่อพิจารณาวิถีการบริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมการบริหารเน้นทางคานสัมพันธ์ภาพค่อนข้างมาก เน้นทางคานการกิจกรงานค่อนข้างน้อย และมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล (Dheerakul, 1972 : 63 - 64) หาญชัย สงวนให้ (หาญชัย สงวนให้ 2519 : บทคัดย่อ) และสุรชาติ สังขรุ้ง (สุรชาติ สังขรุ้ง 2520 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารของไทย ไม่ว่าจะเป็น

ผู้บริหารระดับประถมศึกษา มีชั้นศึกษาและอุดมศึกษา ต่างก็มีพฤติกรรมผู้นำมุ่งไปทางสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งทางคานาภารกิจการทำงาน

จากการวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยฮาโลปิน และไวเนอร์ (Halpin & Winer. 1957 : 39 - 51) กิติ การศึกษาขยายการบริหารของเบลค และมูตัน (Blake & Mauton. 1962 : 12 - 15) กิติ และในทฤษฎีรูปแบบสามมิติของเวคคินส์ กิติ ต่างก็ยืนยันตรงกันว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่เน้นทางภารกิจการทำงานและสัมพันธภาพสูงทั้ง 2 มิติ ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองคานานี้จะส่งผลไปที่ประสิทธิผลของงานด้วย

3.1 การที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมการบริหาร เน้นทางคานสัมพันธภาพค่อนข้างมาก น่าจะเป็นเพราะว่าสภาพสังคมของมหาวิทยาลัยเป็นสังคมที่ไม่ใหญ่โต มีลักษณะเป็นกลุ่มปฏิกูมิ กล่าวคือ บุคคลที่อยู่ในมหาวิทยาลัยจะมีความผูกพันทางคานจิตใจ อยู่ร่วมกันฉันพี่น้อง สันนกับครู จึงมีความสามัคคีรักใคร่ เกรงอกเกรงใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ลักษณะงานเป็นงานวิชาการ ซึ่งแต่ละคนจะได้รับเสรีภาพทางวิชาการอย่างกว้างขวาง ความก้าวหน้าทางการทำงานเป็นไปตามความสามารถส่วนบุคคล การแข่งขัน แ่งแย่งจึงมีคิตินมีนอยมาก สัมพันธภาพจึงอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ ฉะนั้นผู้บริหารซึ่งเป็นนักวิชาการที่ได้รับคัดเลือกเข้ามารับตำแหน่งบริหาร จึงยังคงพยายามรักษาสัมพันธภาพอันคิตินกับผูรรวมงาน โดยมุ่งหวังจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ใจวางใจซึ่งกันและกัน และหวังที่จะได้รับความจงรักภักคิตินิยมชมชอบจากผูรรวมงานด้วย

นอกจากนี้ยังเป็นไปคิติที่ผู้บริหารกับผูรรวมงานส่วนใหญ่เคยรวมงานกันมาก่อน มีความสนิทสนมเป็นพื้นฐาน จึงใจวางใจยกยอนันกับซึ่งกันและกัน เมื่อได้รับตำแหน่งบริหารก็พยายามวางตนมิให้เกิด ความรู้สึกหางเหิน หรือมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้านาย และอาจจะพยายามที่จะรักษาเสียงสนับสนุนและความนิยมชมชอบ เพื่อไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น จึงเป็นไปคิติที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมทางคานนี้มากกว่า คานาภารกิจการทำงาน

อีกประการหนึ่ง ลักษณะสังคมไทยเป็นลักษณะที่นิยมสัมพันธภาพในคานกลุ่มสังคม และยึดคิติว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ฉะนั้นความเชื่อที่ว่า "ปรารณาสารพคิตินปสุพคิติน เอาไมตรีแลคคิตินใจจง" ความร่วมมือของคานบุคคลจะเกิดขึ้นได้ จะต้องอาศัยสัมพันธภาพอันคิตินก่อน ทำให้คนไทยเรา

ยึดถือคุณลักษณะนี้เข้าไปเป็นนิสัยหรือวิถีชีวิตด้วย จึงไม่ใช่ของแปลกหรือขอบพรองของผู้บริหารที่จะเน้นสัมพันธภาพในการบริหารงานด้วย

3.2 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรม ทางด้านภารกิจงานค่อนข้างน้อย กล่าวคือ มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจเกี่ยวกับงาน วิธีหรือกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จรวมทั้งคุณภาพและปริมาณ ฯลฯ ค่อนข้างน้อย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ลักษณะงานในมหาวิทยาลัยนั้น บุคลากรส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ซึ่งเป็นนักวิชาการ อาจารย์เหล่านี้จะได้รับเสรีภาพทางวิชาการที่สมบูรณ์ ซึ่งสามารถที่จะดำเนินการสอน สึกขาวิจัย คิด เขียน หรือพูดในสิ่งที่ตนเองเชื่อ ใคอย่างเต็มที่ และเป็นผู้ที่คงศึกษาค้นคว้าใหม่ความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ เมื่อได้รับการแนะนำแล้ว ต่างคนจะต่างปฏิบัติหน้าที่ของตน จนกระทั่งสิ้นสุดภาคเรียน งานพิเศษอื่น ๆ ก็มักจะเกี่ยวข้องกับวิชาการ และความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งอาจารย์จะได้รับสิทธิความรับผิดชอบเต็มที่หลังจากได้รับมอบหมาย โครงสร้างของงานบริหารโดยทั่วไป จัดไว้อย่างมีระบบ มีการกระจายอำนาจลดหลั่นกันไปอย่างชัดเจน เช่น อธิการบดี จะมีรองอธิการบดีรับผิดชอบงานการบริหาร งานวิชาการ งานกิจการนิสิต งานกิจการพิเศษ และต่างประเทศ เป็นต้น ส่วนงานบริหารระดับคณะ ก็มีคณบดีซึ่งจะมีหัวหน้าภาควิชาช่วยรับผิดชอบและดูแลกิจการของภาควิชาต่าง ๆ ด้วย สำหรับวิทยาเขตต่าง ๆ ก็จะมีรองอธิการบดี รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชาประจำวิทยาเขต รับผิดชอบการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับวิทยาเขตกลาง

นอกจากนี้ การเข้าไปเกี่ยวข้องของควบคุมเรื่องงาน เรื่องสอนมากเกินไปจะทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นเผด็จการ ซึ่งนอกจากจะไม่เป็นที่ยอมรับของคณาจารย์เป็นอย่างมากแล้ว ยังก่อให้เกิดปฏิกริยาต่อต้าน ทำให้กระทบกระเทือนต่อการบริหาร และต่อสัมพันธภาพอย่างมากด้วย จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้บริหารทุกระดับ แสดงพฤติกรรมทางด้านภารกิจงานค่อนข้างน้อย

3.3 ผู้บริหารมีพฤติกรรมบริหารในเมตทิประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ การแสดงพฤติกรรมทางด้านสัมพันธภาพและภารกิจงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นไปไควว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีทั้งที่อายุมาก อายุน้อย เคยศึกษาทางด้านบริหารมาบ้างก็มี บางกลุ่มก็เป็นนักวิชาการสายอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการศึกษา

และไม่เคยศึกษาทางด้านบริหารก็มี บางคนก็มีประสบการณ์บริหารมากบางน้อยบาง ประปนกันไป การบริหารงานจึงมีทั้งที่มีประสิทธิภาพน้อยก็จะมีไป เพราะอายุ ประสบการณ์ ทางด้านการศึกษาและการทำงานก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานเหมือนกัน

ยิ่งไปกว่านั้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมทางด้านการจัดการงานค่อนข้างน้อย ส่วนความสัมพันธ์ภาพค่อนข้างมาก ทั้งสองด้านไม่เป็นสัดส่วนที่น่าพอใจ ดังโคลลาเวลาแลวในข้อ 3 ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องวัดพฤติกรรมทั้ง 2 มิติที่สูง ทั้งสองด้าน ผลการวิจัยจึงเป็นคำตอบที่ว่า ผู้บริหารยังขาดพฤติกรรมทางด้านการจัดการงานอยู่ หากยกระดับพฤติกรรมด้านนี้ให้สูงขึ้น ประสิทธิภาพของงานก็น่าจะสูงขึ้นตามไปด้วย

3.4 ผลการวิจัยยังปรากฏว่า ผู้บริหารจำนวนหนึ่งบริหารงานโดยไม่ปรากฏ แบบหลักและแบบสนับสนุนอย่างชัดเจน แต่จะปรากฏว่าใช้แบบบริหารหลาย ๆ แบบปะปนกันไป ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นไปได้ว่า ผู้บริหารบางกลุ่มไม่เชื่อในหลักการบริหารแบบใดแบบหนึ่งอย่างชัดเจน อาจจะถือหลักที่ว่า หลักการบริหารไม่มีหลักใดที่ดีที่สุด และเป็นเรื่องที่ต้องประยุกต์ การบริหารให้เหมาะกับกลุ่มบุคคล ลักษณะงาน และสถานการณ์ เป็นกรณี ๆ ไป จึงมี พฤติกรรมและแบบการบริหารแตกต่างกันไป ไม่สามารถสรุปเป็นแบบใดแบบหนึ่งอย่างชัดเจน

อีกประการหนึ่ง เป็นไปได้ว่าผู้บริหารบางท่านไม่เคยมีประสบการณ์ทางการบริหาร ไม่คุ้นเคยกับวิชาการทางการบริหาร โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างจากการบริหารธุรกิจโดยทั่วไป และแตกต่างจากการบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นแม่บทของหลักการบริหารที่เป็นที่รู้จักคุ้นเคยกันโดยทั่วไป จึงปฏิบัติงานโดยอาศัยสามัญสำนึก ควบเหตุบังคลาออกมาแล้วข้างตน จึงทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่ง ไม่มีแบบหลักและแบบสนับสนุนที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสามารถเสนอแนะแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่ เลือกใช้แบบบริหารที่ประสิทธิภาพสูงอยู่แล้ว แต่เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพของงานยังอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร และการแสดงพฤติกรรมการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหาร อาจจะไม่เหมาะสม ผู้บริหารระดับสูง น่าจะให้บริการทางความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ใหม่มากขึ้น อาจจะทำให้โดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1.1 จัดทำคู่มือการบริหารงานระดับต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา โดยสอดคล้อง ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมผู้นำ โดยเฉพาะทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร พร้อมทั้งกรณีตัวอย่างต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ใช้ศึกษา ก่อนเข้ารับตำแหน่ง หรือใช้เป็นคู่มือ เมื่อมีปัญหาในขณะบริหารงาน

1.2 ควรจัดให้มีการอบรมระยะสั้น ให้แก่ผู้บริหารที่ไม่เคยศึกษาทางด้านการบริหาร ผู้บริหารที่มีอายุน้อย และไม่เคยบริหารงานมาก่อน โดยเพิ่มผู้บริหารที่เคยประสบความสำเร็จ ในการบริหารงานมาแล้ว หรือโดยทีมงานต่างมหาวิทยาลัย หรืออาจจะโดยผู้อำนวยการจากหน่วยงาน ชุมชนหรืออุตสาหกรรม โดยให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ แบบการบริหาร พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเน้น พฤติกรรมที่มุ่งเน้นภารกิจการทำงานใหม่ ๆ เพราะผลการวิจัยปรากฏว่า พฤติกรรมทางด้านนี้ของผู้บริหารยังอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

1.3 ประสานงานกับหน่วยงานที่มีกอบรมผู้บริหารระดับสูง เช่น ศูนย์พัฒนาข้าราชการพลเรือน ของสำนักงาน ก.พ. วิทยาลัยการปกครอง สถาบันนักศึกษาด้านบริหารศาสตร์ สถาบันพัฒนาผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ ฯลฯ เพื่อขอโควตาให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเข้ารับการอบรม เป็นครั้งคราว โดยขอให้มหาวิทยาลัยส่งในการทำงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในแต่ละ คณะ สถาบันและสำนักเราพร้อมด้วย เพื่อเป็นการเตรียมผู้บริหารในโอกาสต่อไป

1.4 ผู้บริหารระดับสูง น่าจะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่ง หรือเจ้าหน้าที่
ในสำนักหอสมุดทำหน้าที่ตรวจสอบบทความใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน การบริหาร
การศึกษา รายงานก้าวหน้าทางการศึกษา ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และถ่ายเอกสารส่งให้ผู้บริหาร
ได้อ่าน โดยอธิการบดีจะต้องชี้แจงดวงหน้าให้ผู้บริหารอื่น ๆ ได้อีกเป็นหน้าที่ที่จะต้องอ่านบทความ
อันเป็นประโยชน์เหล่านี้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรจะต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้ไว้ด้วย

1.5 ในการประชุมปรึกษาราชการงาน ผู้ทำหน้าที่ประจำหรืออธิการบดี
ควรจะทำหรือเน้นในเรื่องที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานในมากขึ้น การมอบหมายกิจการใด ๆ
ไปแล้ว จะต้องมีการติดตามผลหรือจะคงกำหนดให้มีการรายงานผลให้ทราบ ควรมีการทบทวน
รูปแบบการจัดองค์การอยู่เสมอ ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารงานให้ถึงคุณภาพและปริมาณ

1.6 เมื่อมหาวิทยาลัยมีทุนคณาจารย์ต่างประเทศ หรืออบรมระยะสั้น พิจารณาผู้บริหาร
ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะศึกษาโดยตรงแล้ว และควรพิจารณาบุคคลที่ยังขาดความรู้และประสบการณ์
ทางด้านนี้อีกด้วย หรือถ้าผู้บริหารไปประชุมทางวิชาการ หรือไปเจรจาธุรกิจในต่างประเทศ
ควรมหาโอกาสศึกษาหรือดูงานในระยะสั้นประกอบไปด้วย นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยควรจัดทัศนศึกษา
ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยจัดกลุ่มผู้บริหารเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ประมาณ 3 - 5 คน
เข้าดูงานและวิธีการบริหารงานในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของเอกชน และรัฐบาล โดยเฉพาะ
หน่วยงานการศึกษาที่มีการบริหารงานดีเกิน และประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน เรื่องที่จะได้
นำมาเสริมความรู้ ในการปรับปรุงตัวผู้บริหารเอง และหน่วยงานให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.7 มหาวิทยาลัยควรมีการประชุมผลการบริหารงานเป็นระยะ ๆ อาจจะมีครั้ง
โดยคณะผู้บริหารเอง หรืออาจจะโดยคณะอาจารย์ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับได้ทราบสภาพ
ของตนเองในปัจจุบัน และจะได้พัฒนาสมรรถภาพและบุคลิกภาพให้เป็นที่พึงประสงค์มากยิ่งขึ้น

2. เนื่องจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีวาระในการบริหารคนข้างสั้น ถ้าให้อัตราการ
เปลี่ยนแปลงผู้ดำรงตำแหน่งมีมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงควรจะต้องเป็นหน้าที่และความจำเป็นที่จะต้อง
เตรียมผู้บริหารรุ่นใหม่ ๆ ให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งบริหาร การเตรียมผู้บริหารใหม่ ๆ อาจทำได้
โดย

2.1 เปิดโอกาสให้คณาจารย์เข้าร่วมในการศึกษา อบรม สัมมนา หรือประชุมทาง
วิชาการที่เกี่ยวข้องกับวิทยาการจัดการ การเป็นผู้นำ ฯลฯ ในมาขึ้น โดยการคัดเลือกบุคคลที่
เหมาะสม หรืออนุญาตให้เข้าร่วมกิจกรรมตามความสนใจของคณาจารย์

2.2 มหาวิทยาลัยอาจจะเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหาร ได้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยควรมีการประสานงานให้ทราบทุกวิชาเขต เพื่อว่าผู้สนใจและมีเวลาว่างสามารถเข้าร่วมกิจกรรมนี้ได้

2.3 การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับจัดหาผู้ช่วย หรือเลขานุการ เข้ามาร่วมงานบริหาร อาจจะ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้คณาจารย์ได้ใกล้ชิดและได้เข้าใจงานบริหาร และได้เห็นตัวอย่างเด่นชัด ทำให้เกิดความคุ้นเคยมากขึ้น เมื่อมีโอกาส เข้ามารับตำแหน่งก็จะไม่เสียเวลาในการศึกษางาน รวมทั้งยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับงานบริหารได้ก็และรวดเร็ว อีกด้วย

2.4 ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจแก่ "ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อสมควรดำรงตำแหน่งผู้บริหาร" ซึ่งได้แก่ กลุ่มบุคคลที่มาจากการสรรหาเข้ามาเพื่อให้สถานมหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้บริหาร บุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่ขอได้เปรียบอยู่หลายอย่าง เช่น เป็นคนที่ได้รับความนิยมจากคณาจารย์มาก มีผลงานเป็นที่เชื่อถือ ฉะนั้นโอกาสที่บุคคลเหล่านี้จะได้รับการเสนอชื่อในวาระต่อไป และมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งมีมากกว่าคนอื่น ๆ ฉะนั้นการขอให้บุคคล เข้ามาร่วมงานบริหาร หรือให้เขารับการฝึกอบรมเตรียมเป็นผู้บริหาร ก็จะช่วยให้เกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น

2.5 การจัดบริการห้องสมุดเป็นพิเศษแก่ผู้บริหาร และอาจารย์ โดยจัดมุมให้กับบริหาร (Executive Corner) ซึ่งประกอบด้วย หนังสือ และวารสารใหม่ ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษา โครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยทั้งภายในและต่างประเทศ ข่าวประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการอบรม สัมมนา ประชุมทางวิชาการ หากสังเกตว่าไม่มีคนเข้ามาใช้แพร่หลาย ควรหาวิธีประชาสัมพันธ์ วิธีอื่น ๆ เพื่อกระตุ้นความสนใจ สำหรับเอกสารที่ดีและเป็นประโยชน์ อาจจะนำมาลงในข่าวประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย

3. ผลการวิจัยพบว่า บุคคลที่มีอายุมาก เคยมีการศึกษาทางด้านบริหาร มาก่อน และเคยมีประสบการณ์การทำงานมาก บริหารงานมีประสิทธิภาพสูงกว่า ผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ

ดังนั้นในการแต่งตั้งผู้บริหาร คณะกรรมการสรรหาและสภามหาวิทยาลัย ควรจะนำคุณสมบัติ ดังกล่าวซึ่งมาประกอบการพิจารณาในการแต่งตั้งด้วย จะทำให้ได้ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. เมื่อพิจารณาวิธีการบริหารพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อย มีพฤติกรรมทางด้านการปฏิบัติงานน้อย ด้านสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์แล้วปรากฏว่าต่ำกว่ากลุ่มอื่น ๆ มาก เมื่อพิจารณาค่าประสิทธิผล ก็พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย (ต่ำกว่า 2 ปี) มีคะแนนประสิทธิผลต่ำกว่ากลุ่มอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ควรจะให้ความสนใจต่อการพัฒนาสมรรถภาพการบริหาร หรือให้ความช่วยเหลือแก่ผู้บริหารที่มีอายุน้อย และประสบการณ์การทำงานน้อยให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารและความต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพเชิงบริหารของผู้บริหาร เพื่อจัดบริการความรู้โดยตรงกับความสนใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
2. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน และแบบของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
3. ศึกษาความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อแบบการบริหารของผู้บริหาร โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน
4. ควรมีการวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ ความทันสมัยของข้าราชการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยจำแนกตำแหน่ง หรือระดับผู้บริหาร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา คุณแพงศ์ ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร
วิทยานิพนธ์ ก.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2519, 132 หน้า อัดสำเนา
- ณรงค์ รมณีนกุล การศึกษาลักษณะผู้นำต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครู
ในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย ปรินญาทิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร 2517, 34 หน้า อัดสำเนา
- ทัศนาศ แสงศักดิ์ การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
วิทยานิพนธ์ ก.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522, 146 หน้า อัดสำเนา
- ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิต
ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ วิทยานิพนธ์ ก.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2512, 95 หน้า อัดสำเนา
- "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517" ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 91
ตอนที่ 112 ลงวันที่ 28 มิถุนายน 2517 หน้า 1 - 22
- สมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูริ์ การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์
ใช้ทฤษฎี 3 มิติของ วิลเลียม เจ. เกรคิน วิทยานิพนธ์ ร.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2522, 174 หน้า อัดสำเนา
- สุรชาติ สังขรุ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง
ปรินญาทิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2520, 87 หน้า พิมพ์ดีด
- หาญชัย สงวนให้ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศ
องค์การ 8 มิติ ปรินญาทิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2519, 82 หน้า
พิมพ์ดีด
- อรุณ รักธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
2522, 420 หน้า
- อาชวัน วายวานนท์ ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ สถาบันวิจัยพัฒนาบริหารศาสตร์ ม.ป.ป.
28 หน้า อัดสำเนา

- Burdy, Raymond J. Fundamentals of Leadership. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Co., 1972. / 119 p.
- Blake, R.R., Mouton, Jane S., & Bidwell, A.C. Managerial Grid. p. 12 - 15, Advanced Management, 1(9), 1962. /
- Dunn, J.D., Elvis Stephen and Kelley J. Roland. Management Essentials : Resource. New York, McGraw-Hill Book, Co., 1973. / 382 p.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York, McGraw-Hill Book, Co., 1957. 310 p.
- Halpin, A.W., & Winer, B.T. A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions. In R.M. Stogdill & A.E. Coons. Leadership Behavior : Its Description and Measurement, and Columbus : Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957. /
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York, McGraw-Hill Book, Co., 1970. / 352 p.
- _____ "Management Style Diagnosis Test," The 3-D Theory. n.d. unpagued.
- Vichit Dheerakul. "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand; as Related to Sex, Age, Experience and Qualification," Ed.D. Dissertation, Education Administration, Brigham Young University, 1972. / 90 p.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ธันวาคม 2525

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน

คณาจารย์นางสาวพัฒนา สงวนกล้าจิตต์ นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ขณะนี้กำลังทำปฏิญานิพนธ์เรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎี 3 มิติของ วิลเลียม เจ. เรคคิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต

ดังนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามที่แนบมานี้ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ และขอเรียนชี้แจงว่า ข้อมูลนี้จะไม่เปิดเผยต่อท่านแต่ประการใด เพราะผู้วิจัยมุ่งศึกษาเป็นส่วนรวมเท่านั้น หวังว่าคงไต่รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

วิมล สงวนกล้าจิตต์

(นางสาวพัฒนา สงวนกล้าจิตต์)

นิสิตปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษา

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามมี 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของท่าน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ
2. แบบสอบถามทั้งหมด 64 ข้อ แต่ละข้อจะขอมอบให้เลือกตอบ 2 ข้อ ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อใดตรงกับข้อเท็จจริงหรือกับความนึกคิดของท่านในปัจจุบันมากกว่ากัน ให้ท่านเลือกตอบแค่เพียงข้อเดียว
3. ในกรณีที่ข้อความในแบบสอบถามไม่ตรงกับข้อเท็จจริง หรือความนึกคิดของท่าน ขอท่านได้โปรดพิจารณาเลือกตอบข้อใดข้อหนึ่ง ที่ท่านคิดว่าท่านจะเลือกปฏิบัติมากกว่ากัน และโปรดตอบทุกข้อ
4. ขอมอบในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่านอย่าได้คำนึงถึงข้อที่ผ่าน ๆ มา ให้พิจารณาเลือกตอบเฉพาะข้อที่ท่านกำลังจะตอบอยู่เท่านั้น
5. ถ้าท่านเลือกข้อใด โปรดทำเครื่องหมาย รอบข้อนั้น

ตอนที่ 1

ให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริง

ก. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

- อธิการบดี
- รองอธิการบดี
- คณบดี
- ผู้อำนวยการสถาบัน, ผู้อำนวยการสำนัก
- ผู้ช่วยรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต
- หัวหน้าภาควิชา
- รองคณบดี

ข. เพศ

- ชาย
- หญิง

ค. ปัจจุบันท่านอายุ

- 45 ปีขึ้นไป
- ต่ำกว่า 45 ปี

ง. การศึกษา

- ได้รับความศึกษาทางค่านบริหารโดยตรง
- ได้รับความอบรมทางค่านบริหารมา โดยเฉพาะที่จะเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร
- ไม่เคยได้รับความศึกษาหรืออบรมทางค่านบริหาร

จ. ท่านมีประสบการณ์การทำงานค่านบริหาร

- 2 ปีขึ้นไป
- ต่ำกว่า 2 ปี

ตอนที่ 2

1. ก. ท่านจะไม่สนใจต่อการดำเนินระเบียบข้อบังคับของผู้ร่วมงาน หากท่านแน่ใจว่าไม่มีคนอื่น
รู้ถึงการกระทำนั้น
ข. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้บังคับบัญชาว่า
เป็นการตัดสินใจมาจากผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น
2. ก. ถ้าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านก็จะคอยโอกาสให้เขาย้าย
ไปมากกว่าจะแนะนำให้ออก
ข. ถ้าผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งเข้ากับพรรคพวกไม่ได้ ท่านจะใช้ความพยายามที่จะให้
คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชานั้น
3. ก. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่เข้าท่า ท่านก็คิดว่าเป็นการสมควรที่จะแสดงว่า
คำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชามีใจจากตนเอง
ข. โดยปกตินี้แล้ว ท่านจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว แล้วจึงแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา
ทราบในภายหลัง
4. ก. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น ท่านก็จะ เรียกประชุมผู้บังคับบัญชาทุกคน
และแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามที่ผู้บังคับบัญชามา
ข. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ที่ประสบการณ์มากที่สุดกลับไปปฏิบัติเสมอ
5. ก. ท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ
ข. ท่านสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ส่วนมากท่านก็มีได้นำความเห็นนั้น
ไปปฏิบัติ
6. ก. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึก และทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญเท่า ๆ กับงานเหมือนกัน
ข. ท่านยอมให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจ
โดยเสียงส่วนใหญ่

7. ก. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งผู้บังคับบัญชาว่า
ผู้บังคับบัญชาจะระดับสูงไม่พอใจผลงาน และขอให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
ข. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้ผู้บังคับบัญชา
เห็นกลอยตาม
8. ก. เมื่อก่อนตัดสินใจสั่งการซึ่งกันส่วนนี้ ใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้บังคับบัญชาว่า เป็นการ
ตัดสินใจมาจากผู้บังคับบัญชาของตน
ข. ท่านจะยอมให้ผู้บังคับบัญชาของท่าน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านก็จะสงวนสิทธิ์
ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
9. ก. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้กับผู้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ต่ำ แต่ถา เขา
ประสบปัญหาที่ยาก ท่านจะถอนงานคืนมา
ข. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งแก่ผู้บังคับบัญชาว่า
ผู้บังคับบัญชาจะระดับสูงไม่พอใจผลงาน และขอให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
10. ก. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้บังคับบัญชาชอบท่าน เท่า ๆ กับทำให้
บุคคลเหล่านั้นทำงานได้ดีเยี่ยม
ข. ท่านปล่อยให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าเขาอาจจะปฏิบัติงาน
ผิดพลาดได้มากก็ตาม
11. ก. ท่านสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาด้วย เพราะท่านรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชา
ต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น
ข. ท่านรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นจะต้องเข้าใจเหตุผลที่เขาต้องปฏิบัติงานอย่างไร
อย่างหนึ่ง ตรงที่เขาที่ยังยอมทำงานนั้น

12. ก. ท่านเชื่อว่าการเขมงวดทางวินัยแก่ผู้ใต้มิ่งกับบัญชาท่าน จะไม่ทำให้คุณภาพหรือปริมาณงานดีขึ้น ถ้าพิจารณาอีกในระยะเวลา
- ข. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งอย่างน้อยที่สุดคงมีคนเห็นด้วย
13. ก. เมื่อท่านเห็นผู้ใต้มิ่งกับบัญชาบางคนไม่มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างไรอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้
- ข. ท่านจะรับผิดชอบในงานส่วนของท่าน หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของผู้ใต้มิ่งกับบัญชาระดับสูง
14. ก. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน
- ข. ท่านมีความสนใจที่จะให้ผู้ใต้มิ่งกับบัญชาของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ท่านอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบัน
15. ก. ท่านปล่อยให้ผู้ใต้มิ่งกับบัญชารับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าเขาอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดไต่ตามก็ตาม
- ข. ท่านชอบตัดสินใจเอง หากท่านขอคำแนะนำจากคนอื่น ท่านยอมรับข้อเสนอที่ดีเพื่อนำไปปรับปรุง
16. ก. ถ้าผู้ใต้มิ่งกับบัญชาคนใดคนหนึ่ง เข้ากับพรรคพวกไม่ได้ ท่านจะใช้ความพยายามที่จะได้คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับผู้ใต้มิ่งกับบัญชาผู้นั้น
- ข. เมื่อผู้ใต้มิ่งกับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ท่านจะช่วยให้สามารถหาทางออกได้
17. ก. ท่านเชื่อว่าประโยชน์ของการวิเคราะห์วินัยแก่ผู้ใต้มิ่งกับบัญชาอย่างหนึ่งก็คือ ทำให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ ได้
- ข. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึก และทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญเท่า ๆ กับงานเหมือนกัน

18. ก. ท่านไม่ชอบใ้ผู้ใหญ่โต้งกับบัญชาคุยกันด้วยเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน
 ข. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน
19. ก. ท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องการบกลายและการขาดงานของผู้โต้งกับบัญชา
 อยู่เสมอ
 ข. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน เช่น สภากาชาด จะพยายามลดรอนอำนาจ
 ของฝ่ายบริหาร
20. ก. ในบางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะใ้ผู้ใหญ่โต้งกับบัญชาร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
 ข. ท่านรู้สึกว่ากรร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามที่จะแก้ไข
 ให้มันจบลงที่สุกเท่าที่จะทำได้
21. ก. คำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน เมื่อท่านมีความคิด
 ใหม่ที่ดี ๆ
 ข. ท่านจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุม ในเมื่อท่านรู้สึกว่าคนอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับท่าน
 เท่านั้น
22. ก. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน เช่น สภากาชาด จะพยายามลดรอนอำนาจ
 ของฝ่ายบริหาร
 ข. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกันผู้โต้งกับบัญชาบ่อย ๆ จะช่วยใ้ผู้ใหญ่โต้งกับบัญชาพัฒนา
 ตัวเองได้
23. ก. ท่านรู้สึกว่าผู้โต้งกับบัญชาไม่จำเป็นจะต้องเข้าใจ เหตุผลที่เขาต้องปฏิบัติงานอย่างใด
 อย่างหนึ่ง ตราบที่เขายังยอมทำงานนั้น
 ข. ท่านรู้สึกว่า การใช้เครื่องบันทึกเวลาการมาทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาทำงาน
 สายได้

24. ก. ความปกติที่ท่านจะคิดสินใจด้วยตัวของท่านเอง แล้วจึงแจ้งให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบ
 ข. ท่านรู้สึกว่าการสังเกตการณ์กับฝ่ายผู้บริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
25. ก. ท่านเห็นชอบกับการจูงใจผู้ที่บังคับบัญชาด้วยการให้เงินเพิ่มพิเศษ
 ข. ท่านยอมให้วิธีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ
26. ก. ท่านภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
 ข. เมื่อท่านเห็นผู้ที่บังคับบัญชาบางคนท้อแท้มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างไรโดยบางหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้
27. ก. ถ้ามีงานด่วน ท่านจะมอบหมายงานนี้ให้ใครทำไปเลย แม้ทำงานนั้นจะต่งใจใคร่เรื่องมือ ความคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม
 ข. คำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน เมื่อท่านมีความคิดใหม่ที่ดี ๆ
28. ก. วัตถุประสงค์ในการทำงานของท่านคือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าที่จำเป็น
 ข. ท่านอาจมอบหมายงานนี้ให้ผู้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้โดยลงงาน
29. ก. ท่านอาจมอบหมายงานนี้ให้ผู้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้โดยลงงาน
 ข. ท่านทนฟังการบ่นอุทธรณ์ หรือร้องทุกข์จากผู้บังคับบัญชาของท่านได้ดี แต่ท่านดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
30. ก. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้เนิ่นนวลที่สุดเท่าที่จะทำได้
 ข. ท่านนับใจจากผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานให้ได้อดเป็นที่น่าสนใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยควบคุมอยู่ด้วย

31. ก. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งอย่างน้อยที่สุดคงมีคนเห็นด้วย
 ข. ท่านมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่า การให้การศึกษาภาคทฤษฎี
32. ก. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ที่มีความสามารถมากที่สุดครับไปปฏิบัติเสมอ
 ข. ท่านเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบ ควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ
33. ก. ท่านรู้สึกว่ปัญหาของผู้ร่วมงาน สามารถคลี่คลายได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องกับ
 ข. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น ท่านก็จะเรียกประชุมผู้บังคับบัญชาทุกคน และแจ้งให้ผู้บังคับบัญชารับทราบตามผู้บังคับบัญชารวม
34. ก. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เมื่อหมดเวลาราชการแล้ว
 ข. ท่านเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยแก่ผู้บังคับบัญชานั้น จะไม่ทำให้คุณภาพหรือปริมาณงานดีขึ้น ถ้าพิจารณาถกกันในระยะยาว
35. ก. ท่านจะไม่เสนอขออนุมัติให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้รับทราบมากเกินไปกว่าที่ขอมา
 ข. ในบางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ผู้บังคับบัญชารองทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
36. ก. บางครั้งท่านจะชลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สมารถของผู้บังคับบัญชาไว้ก่อน
 ข. วัตถุประสงค์ในการทำงานของท่าน คือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็น
37. ก. ท่านทนฟังการบ่นอุทธรณ์ หรือร้องทุกข์จากผู้บังคับบัญชาของท่านได้ดี แต่ท่านดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
 ข. บางครั้งท่านจะชลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สมารถของผู้บังคับบัญชาไว้ก่อน

38. ก. ท่านจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุมในเมื่อท่านรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
 ข. เมื่อมีความจำเป็น ผู้ไต่บังกับบัญชาของท่านสามารถทำงานของเขาไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
39. ก. ท่านจะรับผิดชอบในงานส่วนของท่าน หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูง
 ข. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง
40. ก. ท่านส่งเสริมให้ผู้ไต่บังกับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะให้นำข้อคิดเห็นมาปฏิบัติ
 ข. เมื่อท่านสนทนากับผู้ไต่บังกับบัญชา ท่านพยายามทำให้ผู้ไต่บังกับบัญชารู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง
41. ก. ในการประชุม ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ สรุปเอาเอง
 ข. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่เข้าท่า ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแฉงว่า คำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชามีชีวิตจากท่านเอง
42. ก. เมื่อมีงานที่หลายคนไม่ต้องการ ท่านจะถามหาอาสาสมัครก่อนมอบหมายงานให้ผู้หนึ่งผู้ใดไปทำ
 ข. ท่านสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้ไต่บังกับบัญชาด้วย เพราะท่านรู้สึกว่าผู้ไต่บังกับบัญชาต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น
43. ก. ท่านสนใจในความสุขกายสบายใจของผู้ไต่บังกับบัญชามากเท่า ๆ กับการทำให้ผู้ไต่บังกับบัญชาปฏิบัติงานของตน
 ข. ท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสายและการขาดงานของผู้ไต่บังกับบัญชาอยู่เสมอ

44. ก. เมื่อมีความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถทำงานของเขาไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
 ข. ถ้ามีงานด่วน ท่านจะมอบหมายงานให้ใครทำไปเลย แมວางงานนั้นจะตองใช้เครื่องมือ
 ความคุมเพิ่มขึ้นอีกบางก็คุม
45. ก. ท่านมั่นใจว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานให้ไคผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้อง
 มีท่านคอยควบคุมอยูควย
 ข. ท่านจะไม่เสนอขอมูลใให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้รับทราบมากเกินไปกว่าที่ขอมมา
46. ก. ท่านเชื่อว่า การพบปะหรือกับผู้บังคับบัญชาระดับลย ๆ จะช่วยใให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนา
 ตัวเองไค
 ข. ท่านสนใจใความสุขกายสบายใจของผู้บังคับบัญชามากเท่า ๆ กับการทำให้
 ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงงานของตน
47. ก. ท่านมีความสนใจที่จะใให้ผู้บังคับบัญชาของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเกี่ยวกับงานและ
 หมายงานที่ำอยู่ แมວากความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานใในปัจจุบัน
 ข. ท่านสนใจดูแลผู้บังคับบัญชาที่ลาหลังหรือทำงานไม่ไคอย่างไคลชด
48. ก. ท่านยอมใให้ผู้บังคับบัญชาของท่าน มีส่วนรวมใในการตัดสินใจ แะจะยึดถือการตัดสินใจ
 โดยเสียงส่วนใหญ่
 ข. ท่านทำให้ผู้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ แะก็พยายามทำให้เขามั่นใจว่า
 เขาจะไครับผลประโยชน์หตุกรรมจากผู้บริหารระดับสูง
49. ก. ท่านรู้สึกว่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรไครับค่าตอบแทนใอัตรา
 ที่เท่าเทียมกัน
 ข. ถ้าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านก็จะคอยโอกาสใให้เขาย้าย
 ไปมากกว่าจะแนะนำให้ออก

50. ก. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร มีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน แต่ท่านไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดเจน
- ข. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบท่านเท่า ๆ กับทำให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่
51. ก. ท่านสนใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ลาหลังหรือทำงานไม่ใช้อย่างใกล้ชิด
- ข. ท่านไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุยกับควยเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน
52. ก. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง
- ข. ท่านภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
53. ก. ท่านมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่า การให้การศึกษาภาคทฤษฎี
- ข. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว
54. ก. ท่านรู้สึกว่า การใช้เครื่องบันทึกเวลาการทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาทำงานสายได้
- ข. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
55. ก. ท่านชอบตัดสินใจเอง หากท่านขอคำแนะนำจากคนอื่น ท่านยอมรับข้อเสนอที่ดีเพื่อนำไปปรับปรุง
- ข. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร มีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน แต่ท่านไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดเจน
56. ก. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นกลอยตาม
- ข. เมื่อมีโอกาส ท่านจะคัดเลือกบุคคลที่รักใคร่ชอบพอกันแล้วมาปฏิบัติงานร่วมกับท่าน

57. ก. ท่านจะไม่รื้อรอนในการจ้างคนคุณภาพเข้าทำงาน ถ้าบุคคลนั้นสามารถที่จะเริ่มงานได้
 ข. ท่านจะไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผูรรวมงาน หากท่านแน่ใจว่า ไม่มีคนอื่น
 รู้ถึงการกระทำนั้น
58. ก. เมื่อมีโอกาส ท่านจะคัดเลือกบุคคลที่รักใคร่ชอบพอกันแล้ว มาปฏิบัติงานร่วมกับท่าน
 ข. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้กับผู้ใ้คงกับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถา เขา
 ประสบปัญหาขงยาก ท่านจะถอนงานคืนมา
59. ก. ท่านทำให้ผู้ใ้คงกับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เขามั่นใจว่า
 เขาจะได้รับผลประโยชน์ที่ดีธรรมจกผู้บริหารระดับสูง
 ข. ท่านเชื่อว่าประโยชน์การใ้ระเบียบวินัย แก่ผู้ใ้คงกับบัญชาอย่างหนึ่งก็คือ ทำให้เป็น
 ตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ ใ้
60. ก. เมื่อท่านสนทนากับผู้ใ้คงกับบัญชา ท่านพยายามทำให้ผู้ใ้คงกับบัญชา รู้สึกสบายใจ
 และเป็นกันเอง
 ข. ท่านเห็นชอบกับการจูงใจผู้ใ้คงกับบัญชาด้วยการใ้เงินเพิ่มพิเศษ
61. ก. ท่านเชื่อว่าการศึกษาจากความดีความชอบ ควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ
 ข. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของผูรรวมงานสามารถคลี่คลายได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องไป
 เกี่ยวของด้วย
62. ก. ท่านรู้สึกว่าทั้งสภาคณาจารย์ กับฝ่ายผู้บริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
 ที่คล้าย ๆ กัน
 ข. ในการประชุม ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ
 สรุปเอาเอง

63. ก. เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ท่านจะช่วยให้สามารถหาทางออกได้
- ข. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน
64. ก. ท่านจะยอมให้ผู้อื่นบังคับบัญชาของท่าน มีส่วนรวมในการตัดสินใจ แต่ท่านก็จะสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย
- ข. ท่านจะไม่เกี่ยวข้องในการจางกะเทยสภาพเขาทำงาน ถ้าบุคคลผู้นั้นสามารถที่จะเรียนรู้งานได้

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมิติของ เรดคิน

บทคัดย่อ

ของ

พัทธนา สงวนนถ์ลำจิตต์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
ตุลาคม ๒๕๒๖

การวิจัยมุ่งศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสยามิติ
 ของ เรดคิน โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร
 ประชากรที่ศึกษาได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย อธิการบดี
 รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ รองอธิการบดีวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก
 ผู้ช่วยรองอธิการบดีวิทยาเขต รองคณบดีวิทยาเขต และหัวหน้าภาค รวม ๑๔ คน เครื่องมือที่ใช้
 ในการศึกษา เป็นแบบทดสอบความเป็นผู้นำในทางการบริหารสร้างโดย วิลเลียม เจ. เรดคิน

ผลการศึกษาค้นพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อจำแนกตามเพศ
 อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหารแล้ว พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลัก
 แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารที่ใ้ประสิทธิภาพสูง ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อ
 พิจารณาถึงคะแนนผลการบริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนผลการบริหารด้านภารกิจงาน
 อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ด้านสัมพันธภาพอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และด้านประสิทธิภาพอยู่ในระดับ
 ปานกลาง และพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุมาก มีการศึกษาทางด้านบริหารฯ และมีประสบการณ์การทำงาน
 มาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่า ผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ

ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร และแนะนำให้นำคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับอายุ
 การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มาพิจารณาในการแต่งตั้งผู้บริหาร

LEADERSHIP STYLES OF THE ADMINISTRATORS OF SRINAKHARINWIROT
UNIVERSITY ACCORDING TO REDDIN'S THEORY OF LEADERSHIP

AN ABSTRACT

BY

PATANA SANGUANKLAMCHIT

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree
at Srinakharinwirot University

October 1983

The objectives of this research were to study the Leadership Styles of the Administrators of Srinakharinwirot University classified by the sex, age, education, work experience and administrative level.

The population of 94 administrators consisted of the Rector, Vice-Rectors, Deans, Directors and Department Heads. The Leadership Styles Questionnaire constructed by William J. Reddin was translated into Thai and used as the instrument for this study.

It was found that the administrators demonstrated the effective Dominant, Supporting and Synthesis Styles. When considered the leadership dimensions, it was found that the relation oriented dimension was higher than the task and effective dimensions. It was also found that the administrators having older age, longer experience and administrative knowledge tended to be more effective leaders than the other groups.

The researcher recommends various ways of leadership development and the factors of age, working experience and education should be put into recruitment consideration.