

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดี
กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

๗3 พ.ค. 2540

ปริณยานิพนธ์
ของ
เกุสรา สุขสว่าง



เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา

มกราคม 2540

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

h 369 62

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปฏิญานพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต วิชาเอก
การอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล หวังพานิช)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล หวังพานิช)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศิริญา พูลสุวรรณ)

วันที่... 31... เดือน... มกราคม... พ.ศ. 2540

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยงบประมาณแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ 2539

และ

ทุนจากมหาวิทยาลัยรังสิต

ประกาศคุณูปการ

ในการศึกษาครั้งนี้ได้รับความกรุณาจาก ฯพณฯ ดร.อาทิตย์ อุไรรัตน์ อธิการบดีและผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยรังสิต ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยได้มาศึกษาต่อในหลักสูตรนี้

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสะดวก จากคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ ประธาน รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล หวังพานิช กรรมการ ที่ต้องอดทนต่อความไม่รู้ของผู้วิจัยด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขและปรับปรุงปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนเสร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกประทับใจและซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ศรีภานุสินธุ์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามและเป็นกรรมการร่วมในการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ อีกทั้งได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในงานวิจัยฉบับนี้

กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ผจงจิต อินทสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมวัักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนันท์ ศลโกสม อาจารย์ ดร. ศพา ชื่นตา และรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยรังสิต อาจารย์นิพนธ์ มาศะวิสิทธิ์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

ขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการอุดมศึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ชัมพันธ์ กุญชร ณ อยุธยา อาจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนาณรงค์ อาจารย์ ดร. จารุวรรณ สกุลคู และอาจารย์ ดร.สุวพร ตั้งสมวรวงษ์ ที่ให้ความรู้และคำแนะนำแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอบพระคุณอาจารย์ ดร.สมสุข ธีระพิจิตร รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ดร. สุภัทท์ พุ่มกา อธิการบดีมหาวิทยาลัยรังสิต ที่ได้อนุมัติทุนสนับสนุนการวิจัย และขอบพระคุณ คุณน้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์จงกลณี เทียนศรี ที่สนับสนุนกำลังทรัพย์แก่ผู้วิจัย

ขอพระคุณอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 15 แห่งที่กรุณาอนุญาตให้กับ
รวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณคณบดี และอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 15
แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณนางวาทาศเอก (พิเศษ) ทันตแพทย์สมาน สุขสว่าง นักเรียนนายเรือ
อากาศชั้นมัธยม คุณมรรคนล และคุณสุคนธ์วดี สุขสว่าง ที่ได้ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา

ผู้ที่สนับสนุน ให้กำลังใจและติดตามความก้าวหน้าของผู้วิจัยอยู่เสมอคือพระครูอนุรักษ์
ศีลสังวร (พระอาจารย์จำลอง รกขิตสีโล) และอุปาสิกาประทุม ดั่งวงศ์ม ผู้เป็นบิดา มารดา
ผู้วิจัยขอกราบแทบเท้า ณ ที่นี้

เกสร่า สุขสว่าง

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ.....	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	4
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	4
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	5
	กรอบความคิดในการวิจัย.....	7
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
	สมมติฐานการวิจัย.....	14
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
	ภารกิจของคณบดีในมหาวิทยาลัยเอกชน.....	16
	คุณลักษณะของคณบดี.....	20
	พฤติกรรมการบริหารของคณบดี.....	29
	ภาวะผู้นำของคณบดี.....	30
	ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	31
	ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	34
	พฤติกรรมผู้นำ.....	35
	งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	52
	การตัดสินใจของคณบดี.....	55
	ความหมายของการตัดสินใจ.....	56
	ความสำคัญของการตัดสินใจ.....	56
	กระบวนการตัดสินใจ.....	57

แบบของการตัดสินใจ.....	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ.....	80
การติดต่อสื่อสารของคนเบต.....	83
ความหมายของการติดต่อสื่อสาร.....	84
ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร.....	85
กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร.....	85
แบบของการติดต่อสื่อสาร.....	89
การเพิ่มประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสาร.....	93
งานวิจัยที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร.....	96
ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน.....	100
ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ.....	100
ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ.....	102
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ.....	103
งานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ.....	104
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	108
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	108
ตัวแปรที่ศึกษา.....	110
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	111
การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	123
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	124
การจัดกระทำข้อมูล.....	126
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	127

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	129
ตอนที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะด้านจิตนิสัยของคณบดีและพฤติกรรม	
การบริหารคณะจำแนกตามชีวสังคม.....	131
1.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะด้านจิตนิสัยของคณบดี.....	132
1.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี.....	136
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณบดี	
กับพฤติกรรมกรรมการบริหารคณะ.....	156
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรม	
การบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์.....	159
3.1 ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์.....	158
3.2 สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหาร	
ของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์.....	160
5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	171
สรุป.....	171
อภิปราย.....	174
ข้อเสนอแนะ.....	189
บรรณานุกรม.....	192

ภาคผนวก.....215

X ภาคผนวก ก แบบสอบถามสำหรับคณบดี.....216

X ภาคผนวก ข แบบสอบถามสำหรับอาจารย์.....254

ภาคผนวก ค วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถาม

เป็นรายชื่อ.....272

ภาคผนวก ง ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถาม

เป็นรายชื่อ.....289

ประวัติย่อของผู้วิจัย.....337

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจแบบเฉียบขาด.....	72
2	ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจแบบยืดหยุ่น.....	74
3	ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจแบบแบ่งชั้น.....	75
4	ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจแบบบูรณาการ.....	76
5	ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจแบบระบบ.....	78
6	พฤติกรรมในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ	79
7	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	109
8	จำนวนร้อยละของข้อมูลที่จัดเก็บและที่เก็บได้จากกลุ่มตัวอย่าง.....	125
9	ข้อมูลพื้นฐานแสดงร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามชีวิตสังคม.....	126
10	จิตพิสัยของคณบดีจำแนกตามอายุ.....	131
11	ความแตกต่างคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดีที่มีอายุแตกต่างกัน.....	133
12	จิตพิสัยของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา.....	134
13	จิตพิสัยของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....	135
14	ภาวะผู้นำของคณบดีจำแนกตามอายุ.....	136
15	ความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของคณบดีที่มีอายุแตกต่างกัน.....	137
16	ภาวะผู้นำของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา.....	138
17	ภาวะผู้นำของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....	139
18	ภาวะผู้นำของคณบดีตามทัศนะของคณบดีและอาจารย์.....	140
19	การติดต่อสื่อสารของคณบดีจำแนกตามอายุ.....	141
20	ความแตกต่างด้านการติดต่อสื่อสารของคณบดีที่มีอายุแตกต่างกัน.....	142
21	การติดต่อสื่อสารของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา.....	143
22	การติดต่อสื่อสารของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....	144

23	การติดต่อสื่อสารของคณบดีตามทัศนะของคณบดีและอาจารย์.....	145	✓
24	การตัดสินใจของคณบดีจำแนกตามอายุ.....	146	
25	ความแตกต่างด้านการตัดสินใจของคณบดีที่มีอายุแตกต่างกัน.....	148	
26	การตัดสินใจของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา.....	149	
27	การตัดสินใจของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....	151	
28	การตัดสินใจของคณบดีตามทัศนะของคณบดีและอาจารย์.....	152	✓
29	เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของคณบดีและทัศนะของ อาจารย์.....	153	
30	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหาร ขณะที่คณบดีปฏิบัติ.....	155	
31	ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์.....	158	✓
32	วิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของ อาจารย์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์.....	160	✓
33	นำนักการพยาบาลพฤติกรรมการบริหารของคณบดีตามทัศนะของอาจารย์ ที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์.....	162	✓
34	วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละชั้นด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหาร ของคณบดีที่คณบดีปฏิบัติและพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของ อาจารย์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์.....	164	✓
35	นำนักการพยาบาลพฤติกรรมการบริหารของคณบดีที่คณบดีปฏิบัติและพฤติกรรม การบริหารของคณบดีตามทัศนะของอาจารย์ที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อ องค์กรของอาจารย์.....	167	✓
36	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความ ผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน.....	169	✓

37	ทัศนคติต่อตนเองของคณบดีจำแนกตามอายุ.....	290
38	ทัศนคติต่อตนเองของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา.....	292
39	ทัศนคติต่อตนเองของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....	293
40	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของคณบดีจำแนกตามอายุ.....	294
41	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา.....	295
42	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....	295
43	วิสัยทัศน์ของคณบดีจำแนกตามอายุ.....	297
44	วิสัยทัศน์ของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา.....	299
45	วิสัยทัศน์ของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....	300
46	ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดสถาบันเป็นหลักจำแนกตามอายุ.....	301
47	ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดสถาบันเป็นหลักจำแนกตามระดับการศึกษา.....	302
48	ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดสถาบันเป็นหลักจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรง ตำแหน่ง.....	303
49	ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดบุคคลเป็นหลักจำแนกตามอายุ.....	304
50	ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดบุคคลเป็นหลักจำแนกตามระดับการศึกษา.....	305
51	ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดบุคคลเป็นหลักจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรง ตำแหน่ง.....	306
52	ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลักจำแนกตามอายุ....	307
53	ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลักจำแนกตามระดับ การศึกษา.....	308
54	ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลักจำแนกตาม ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....	309
55	การติดต่อสื่อสารของคณบดีแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารจำแนกตาม อายุ.....	310

56	การติดต่อสื่อสารของคอมพิวเตอร์แบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารจำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	312
57	การติดต่อสื่อสารของคอมพิวเตอร์แบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารจำแนกตาม ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....	314
58	การติดต่อสื่อสารของคอมพิวเตอร์แบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันจำแนก ตามอายุ.....	316
59	การติดต่อสื่อสารของคอมพิวเตอร์แบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันจำแนก ตามระดับการศึกษา.....	318
60	การติดต่อสื่อสารของคอมพิวเตอร์แบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันจำแนก ตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....	320
61	การจัดสนใจของคอมพิวเตอร์จำแนกตามอายุ.....	321
62	การจัดสนใจของคอมพิวเตอร์จำแนกตามระดับการศึกษา.....	325
63	การจัดสนใจของคอมพิวเตอร์จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....	327
64	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของคอมพิวเตอร์แบบยึดสถาบันเป็นหลัก ตามความคิดเห็นของ คอมพิวเตอร์และอาจารย์.....	329
65	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของคอมพิวเตอร์แบบยึดบุคคลเป็นหลัก ตามความคิดเห็นของ คอมพิวเตอร์และอาจารย์.....	330
66	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของคอมพิวเตอร์แบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก ตามความคิดเห็นของคอมพิวเตอร์และอาจารย์.....	331
67	เปรียบเทียบการติดต่อสื่อสารของคอมพิวเตอร์แบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร ตามความคิดเห็นของคอมพิวเตอร์และอาจารย์.....	332
68	เปรียบเทียบการติดต่อสื่อสารของคอมพิวเตอร์แบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน ตามความคิดเห็นของคอมพิวเตอร์และอาจารย์.....	334
69	เปรียบเทียบการจัดสนใจของคอมพิวเตอร์ ตามความคิดเห็นของคอมพิวเตอร์และอาจารย์...	335

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบความคิดในการวิจัย.....	9
2	รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยไอไอโอ.....	37
3	รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูตัน.....	39
4	รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์.....	42
5	รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดจิน.....	45
6	รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ของเกทเชลล์และกูปา.....	50
7	สถานการณ์ในการตัดสินใจ 7 แบบตามแนวคิดของวูมและเยทตัน.....	63
8	การตัดสินใจแบบวงจรการปฏิบัติ.....	65
9	กระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของโคเลอร์และคนอื่น ๆ	88

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันทางวิชาการ ทำหน้าที่สร้างสรรค์ความก้าวหน้า เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย และความต้องการของสังคม (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2518 : 14) ปัจจุบันการลงทุนเพื่อการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในภาครัฐของไทย ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการในการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพของการศึกษาได้ เนื่องจากมีประเด็นปัญหาของการอุดมศึกษา อาทิ การผลิตกำลังคนยังไม่เพียงพอในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การขาดแคลนอาจารย์และนักวิชาการ โครงสร้างการบริหารและการจัดการไม่สอดคล้อง และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวิทยาการต่าง ๆ เนื่องจากความจำกัดในเรื่องของงบประมาณ และยังไม่ได้เน้นการส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดและการปฏิบัติเพื่อความเป็นสากลให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา (ชุดินันท์ แสงหิรัญ และ สุทธศรี วงศ์สมาน. 2537 : 25-27)

รัฐจึงมีนโยบายสนับสนุน ให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนร่วมรับภาระในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพื่อแบ่งเบาภาระในการดำเนินงานของรัฐ และเป็นการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษา เนื่องจากภาคเอกชนมีความพร้อม และมีการปรับตัวได้รวดเร็วกว่าภาครัฐ มหาวิทยาลัยเอกชนจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการอุดมศึกษา กล่าวคือระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินงาน ควรเป็นระบบที่มีพลวัตสูง เพราะมีองค์กรหลายลักษณะสำหรับภารกิจเพื่อกลุ่มเป้าหมายหลายระดับ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2533: 8) แนวนโยบายของรัฐที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เอกชนมีบทบาทในการจัดการอุดมศึกษา ปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก มีความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม โดยมุ่งพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้มีศักยภาพ มีความพร้อมที่จะจัดการศึกษา มีความเป็นสากล และร่วมมือกับต่างประเทศได้กว้างขวางยิ่งขึ้น (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2535: 22-23) นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีคุณภาพ จะสามารถดำเนินการได้จน

เข้าลักษณะ "ราษฎร์นำรัฐ" ในบางสาขาวิชา และถ้ารัฐเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้มีโอกาสแข่งขันด้วย ส่งผลให้การอุดมศึกษาของไทยเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

(พรทิพย์ สุวรรณโรจน์. 2532 : 53-56)

การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้ภารกิจของสถาบันบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาพึงกระทำ และในการทำงานใด ๆ ก็ตาม ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความตั้งใจ ให้ความร่วมมือ อีกทั้งต้องมีความรักความผูกพันกับงานในระดับสูง การบริหารการอุดมศึกษาจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา เพราะการบริหารเป็นกระบวนการปะทะสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่ทำงานประสานกัน โดยต่างฝ่ายต่างมีอิทธิพลต่อแนวความคิด และแนวปฏิบัติซึ่งกันและกัน (ภิญโญ สาธร. 2531 : 59-66)

การบริหารจึงถือได้ว่าเป็นหัวใจของการทำงาน สถาบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับการบริหาร เพราะการบริหารเป็นตัวเชื่อมประสานในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย (Kast and Rosenzweig. 1985 : 5) ดังผลการวิจัยของ ฟิดเลอร์ เชมเมอร์และลินดา (Fiedler, Chemers and Linda. 1976 : 36) ที่พบว่าผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันย่อมทำให้การบังคับบัญชาราบรื่น เพราะความสัมพันธ์จะสร้างความศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน ช่วยให้ผู้ร่วมงานพอใจในสภาพการทำงาน ถ้าผู้ร่วมงานมีความศรัทธาในตัวผู้บริหาร การปฏิบัติงานก็ดำเนินไปด้วยดี

การบริหารนั้นไม่ว่าจะเป็นองค์กรใดก็ตาม ต้องประกอบไปด้วยโครงสร้างในการบริหาร มีการกำหนดหน้าที่ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ และจะต้องมีทรัพยากรในการบริหารเข้ามาประกอบ โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร หรือผู้นำขององค์การ บุคคลดังกล่าว จึงมีความสำคัญต่ออนาคต และประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างยิ่ง

ในการบริหารของคณะ ก็เช่นเดียวกัน คณะบดีเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีอำนาจสูงสุดในคณะ มีภารกิจในการบริหารงานบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของหน่วยงาน ต้องรับผิดชอบสมรรถภาพทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น เป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกับอาจารย์

อย่างใกล้ชิด (วิจิตร วรตบางกูร. 2535 : 110) การบริหารคณะ จึงถือได้ว่าเป็นภารกิจของการจัดการศึกษา คณะดีต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์ของการบริหาร ซึ่งมีองค์แห่งความรู้ มีหลักเกณฑ์ มีทฤษฎีที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์และมีศิลปะของการบริหาร ต้องรู้จักประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม การบริหารคณะในการปฏิบัติจึงขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และวิสัยทัศน์ของคณะดี (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 17-18)

คณะดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ต้องมีความสามารถในการประสมประสานบทบาทของคณะ และบทบาทของผู้ร่วมงานเข้าด้วยกัน ให้อยู่ในดุลยภาพที่ดี เพื่อให้อาจารย์มีความรู้ลึกผูกพันต่อองค์การ เพราะหากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การมาก ก็จะมีความพยายามในระดับสูงในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจอย่างมากที่จะอยู่ในองค์การต่อไป (Steer and Porter. 1983 : 444) เพื่อลดปัญหาการเคลื่อนย้ายบุคลากร อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่อาจารย์ โดยเฉพาะในสาขาวิชาที่มีความต้องการสูง เนื่องจากกระบวนการในการดำเนินงานของคณะ นั้น มีอิทธิพลต่อความพอใจในงาน และความรู้ลึกผูกพันต่อองค์การของบุคคล (Decotis and Summers. 1987 : 445-470) ดังผลการวิจัยของ กลิสสัน และดुरิค (Glisson and Durick. 1988 : 61) ที่พบว่าผู้บังคับบัญชาเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในเรื่องความผูกพันของบุคคลในองค์การ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์อาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนหลายแห่ง พบว่า อาจารย์มีการลาออก และรับเข้าใหม่ในอัตราสูง ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากพฤติกรรมการบริหารของคณะดีที่ทำให้อาจารย์เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ขาดงานและเปลี่ยนงานเมื่อมีโอกาส

ในการจัดการศึกษานั้น ถ้าขาดความร่วมมือจากอาจารย์ มีการลาออกของอาจารย์บ่อยครั้ง ก็จะเกิดผลกระทบโดยตรงต่อการเรียนการสอนและงานของมหาวิทยาลัย (กิติมาปริตติติก. 2529 : 155) เนื่องจากการขาดแคลนบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามวิชาชีพ ทำให้เกิดปัญหาการสอนไม่เป็นไปตามหลักสูตร เป็นผลสืบเนื่องต่อการวางแผนกำลังคนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ธีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา. 2530 : 70)

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารการศึกษา มีผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อมต่อการบริหารการอุดมศึกษา พฤติกรรมการบริหารของคณะดี จึงเป็นประเด็นสำคัญที่นำ

ศึกษา และให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะจะทำให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์แห่งผลของการบริหารคณะ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งให้ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งคณบดีในอนาคตได้ศึกษาไว้เป็นข้อมูลเบื้องต้น เนื่องจากพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนและซับซ้อน อาทิ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร (Hoy and Miskel.1982 : 355) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยศึกษาจาก ทฤษฎี แนวคิดและหลักการบริหาร เพื่อนำผลการวิจัยนี้ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานให้มหาวิทยาลัย เอกชน นำไปปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี ในการสร้างความผูกพันต่อ องค์การของอาจารย์ อันจะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนมีศักยภาพ และมีความเป็นเลิศในทาง วิชาการยิ่งขึ้นสืบไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เอกชนดังต่อไปนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของคณบดีด้านจิตนิสัย และพฤติกรรมการบริหารคณะ กับคุณลักษณะด้านชีวสังคมของคณบดี จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่ง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ของคณบดีด้านชีวสังคม และด้าน จิตนิสัย กับพฤติกรรมการบริหารคณะ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับ ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เอกชน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. ผลการวิจัย จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับใช้เป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัยเอกชนปรับปรุง และพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณะดี เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ให้ดียิ่งขึ้น
2. ผลการวิจัย จะช่วยให้คณะดีได้ทราบแนวทางในการพัฒนาตนเอง อันส่งผลถึงประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น
3. ผลการวิจัย จะเป็นแนวทางในการเลือกสรรคณะดี ของมหาวิทยาลัยเอกชน ให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพในการบริหารคณะวิชา
4. ผลการวิจัย จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ตลอดจนผู้บริหารองค์การอื่น ในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันต่อองค์การ อันจะทำให้การบริหารองค์การมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น
5. ผลการวิจัยนี้ จะเป็นข้อมูลทางวิชาการสำหรับนักวิชาการ นักการศึกษา นักวิจัย นักบริหาร และผู้สนใจเพื่อใช้อ้างอิง และเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของคณะดี

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณะดี กับบรรยากาศในองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนเท่านั้น โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ได้แก่ คณะดี และอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนทั่วประเทศซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 15 แห่ง ประกอบด้วย คณะดี 108 คน อาจารย์ 4,393 คน รวมประชากร 4,501 คน (ทบทวนมหาวิทยาลัย. 2536 : 15-40)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยนี้เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งพวกและกำหนดขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของ ยามาเน่ (Yamane. 1973 : 1088) ได้

กลุ่มตัวอย่าง 451 คน ประกอบด้วย คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน 15 แห่ง จำนวน 85 คน และอาจารย์ 366 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 คุณลักษณะของคณบดีประกอบด้วย

3.1.1.1 คุณลักษณะด้านชีวสังคม ได้แก่

- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ประสบการณ์ในการบริหาร

3.1.1.2 คุณลักษณะด้านจิตพิสัย ได้แก่

- ทักษะติดต่อองค์การ
- แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- วิสัยทัศน์

3.1.2 พฤติกรรมการบริหารของคณบดีประกอบด้วย

3.1.2.1 พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของคณบดี ได้แก่

- ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก
- ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก
- ผู้นำแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก

3.1.2.2 พฤติกรรมด้านการตัดสินใจของคณบดี ได้แก่

- การตัดสินใจแบบเฉียบขาด
- การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น
- การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น
- การตัดสินใจแบบบูรณาการ
- การตัดสินใจแบบระบบ

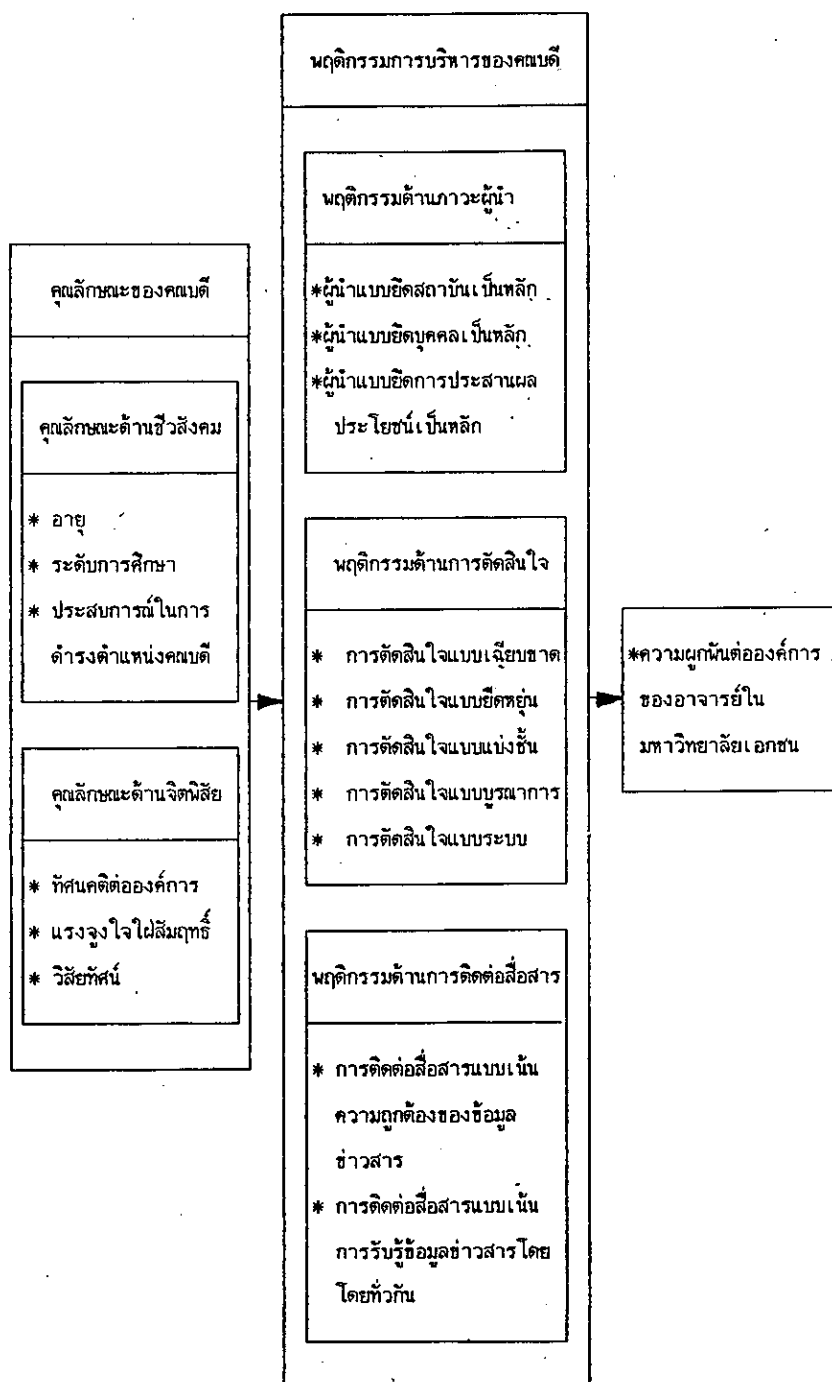
2.3 ศึกษาพฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของ โอเรลลี และ โรเบิร์ต (Hoy and Miskel. 1991 : 362-363 ; citing O'Reilly and Robert. 1977) ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบมุ่งเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร และการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน

X 3. ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ ตามแนวคิดของ บิวแคนัน (Buchanan. 1974 : 533) ได้แก่ ความศรัทธาต่อองค์การ (Identification) ความเกี่ยวพันต่อองค์การ (Involvement) และความภักดีต่อองค์การ (Loyalty)

4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะโดยถามความคิดเห็นจากคณบดีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้คณบดีสำรวจตนเอง

5. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์โดยถามความคิดเห็นจากอาจารย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังภาพประกอบ 1

กรอบความคิดในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดี กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. คุณลักษณะของคณบดี หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของคณบดี ประกอบด้วย องค์ประกอบเกี่ยวกับคณบดี 2 องค์ประกอบคือ

1.1 คุณลักษณะด้านชีวสังคม ประกอบด้วยภูมิหลังของคณบดี ได้แก่

1.1.1 อายุ หมายถึงอายุปัจจุบันของคณบดี จำแนกเป็น

1.1.1.1 ต่ำกว่า 40 ปี

1.1.1.2 40-50 ปี

1.1.1.3 51-60 ปี

1.1.1.4 สูงกว่า 60 ปี

1.1.2 ระดับการศึกษา หมายถึง การศึกษาสูงสุดของคณบดี

จำแนกเป็น

1.1.2.1 ปริญญาโท หรือต่ำกว่า

1.1.2.2 ปริญญาเอก

1.1.3 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งคณบดี หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของคณบดี จำแนกเป็น

1.1.3.1 1 - 5 ปี

1.1.3.2 มากกว่า 5 ปี

1.2 คุณลักษณะด้านจิตพิสัย ประกอบด้วย จิตลักษณะของคณบดี 3 ประการ ได้แก่

1.2.1 ทศนคติต่อองค์การ หมายถึง ความเห็นของคณบดีที่มีต่อคณะโดยการแสดงความรู้สึกหรือความเห็นในด้านความพอใจ ความภูมิใจ การสร้างสรรค์คุณภาพของงาน ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

1.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นเพียรพยายามของคณบดีในการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างได้มีมาตรฐานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคไม่ท้อวังผลตอบแทน ติดตามผลการปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อคณะ

1.2.3 วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมในการวางแผนพัฒนาคณะที่ คณบดีต้องมองไปในอนาคตอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน กล่าวคือ เป็นทิศทางที่คณบดีต้องการพัฒนา คณะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. คณบดี หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดในคณะของมหาวิทยาลัยเอกชน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (ทพวงมหาวิทยาลัย. 2527 : 17)

2.1 ควบคุมดูแลกิจการของคณะวิชาให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย

2.2 พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนอาจารย์ในคณะ

2.3 ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในคณะ

3. พฤติกรรมการบริหารของคณบดี หมายถึง การกระทำ ท่าทีที่แสดงออกถึง ความสามารถในการนำกลุ่ม ซึ่งแสดงออกในการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

3.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของ คณบดีที่ทำให้อาจารย์เกิดความพอใจ ให้ความร่วมมือ จงรักภักดีและยอมรับนับถือ โดยศึกษา จากแนวคิดของ เกทเซลส์ และ กูบา (Getzels and Guba. 1968 : 56) ดังนี้

3.1.1 ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก หมายถึง คณบดีที่เน้นความสำคัญ ของสถาบัน หรือหน่วยงานเป็นหลักด้วยการใช้อำนาจ และระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็น เครื่องมือในการบริหารงาน ให้อาจารย์มีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด โดยถือว่าประสิทธิภาพ ของงานและประโยชน์ของหน่วยงานต้องมาก่อน

3.1.2 ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก หมายถึง คณบดีที่ใช้ความคิดเห็น ของตนเองหรือของผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า คำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการความ จำเป็น และความเดือดร้อนของผู้ที่เกี่ยวข้องก่อน มีความเข้าใจอาจารย์ มีความสัมพันธ์ อันดีกับอาจารย์ ใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับน้อย มุ่งความสำคัญของการทำงานร่วมกัน อย่างมีความสุข ยึดหลักว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นอาจารย์ต้องมีแรงจูงใจ และ สภาพแวดล้อมที่ดี

3.1.3 ผู้นำแบบยึดการประสานผลประโยชน์ หมายถึง คณบดีที่ยึดทั้ง ประโยชน์ของสถาบัน และประโยชน์ของคณาจารย์ไปพร้อม ๆ กัน มีการประนีประนอมใน ทุกเรื่อง ให้ความสำคัญของการบรรลุจุดมุ่งหมายของคณะและของคณาจารย์ โดยยึดหลักว่าจะ ไม่ให้ความสำคัญด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะ แต่ใช้การประสมประสานที่เหมาะสมกับสภาน- การณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

3.2 พฤติกรรมการตัดสินใจ หมายถึง ลักษณะการตัดสินใจของคณบดีในการ ^{คณบดีวิชา}บริหารคณะวิชา โดยศึกษาจากแนวคิดของ ไตรเวอร์ บรูสโซ และฮันเซเกอร์ (Driver, Brousseau and Hunsaker. 1990 : 17-35) ดังนี้

3.2.1 การตัดสินใจแบบเฉียบขาด หมายถึง การตัดสินใจของคณบดี ^{คณบดี}โดยมีจุดเน้นด้านการวางแผนอย่างมีระเบียบกฎเกณฑ์ เป็นแผนระยะสั้นที่มีกำหนดเวลาสิ้นสุด อย่างเร่งรัด เน้นวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ ผลของการปฏิบัติและข้อเสนอแนะ การสื่อสาร ทุกชนิดมีลักษณะสรุปสั้นตรงประเด็น รับฟังข้อสรุป การแก้ปัญหาเพียงทางเดียว การตัดสินใจ ทำฝ่ายเดียวแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติต่อ และใช้แรงจูงใจด้วยระบบการลงโทษและให้ รางวัลอย่างเข้มงวด

3.2.2 การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น หมายถึง การตัดสินใจของคณบดี ^{คณบดี}โดยเน้นในด้านการใช้ความเข้าใจที่เกิดขึ้นฉับพลัน โดยอาศัยปฏิกิริยาของคณาจารย์เป็นหลัก ^{คณบดีวิชา}ดำเนินการตามเป้าประสงค์ที่คิดว่าเป็นความต้องการของคณาจารย์ โครงสร้างของคณะมีการ ^{คณบดีวิชา}ปรับเปลี่ยนได้ โดยยึดหลักและโครงสร้างน้อยที่สุด ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาล้น ๆ แต่กว้าง ^{คณบดีวิชา}และหลากหลายเพื่อเลือกได้ ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยพิจารณาถึงความต้องการและ ^{คณบดีวิชา}ความรู้สึกของคณาจารย์ อยู่บนพื้นฐานของความชอบพอรักใคร่ ใช้วิธีการจูงใจในทางบวกเมื่อ ^{คณบดีวิชา}เกิดการขัดแย้งจะใช้อำนาจเต็มที่

3.2.3 การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น หมายถึง การตัดสินใจของคณบดีโดย ^{คณบดีวิชา}มีจุดเน้นในการใช้ข้อมูลมาก แล้วหาข้อสรุปเพียงข้อเดียว ดูความชัดเจนของข้อมูลละเอียด ถี่ถ้วน วางแผนอย่างละเอียดเป็นระยะยาว โดยครอบคลุมทั้งด้านวิธีการและผลที่ได้รับ ชอบ ^{คณบดีวิชา}โครงสร้างของคณะที่มีความสลับซับซ้อน แบ่งช่วงบังคับบัญชาด้วยกระบวนการในการบริหาร และนโยบายโดยละเอียด การสื่อสารต่าง ๆ ต้องละเอียดรายงานทุกชนิดต้องถูกต้องตาม

ระเบียบ ละเอียดยี่สิบ แสดงวิธีการแก้ปัญหา ตัดสินใจโดยไม่มีการสอดแทรก แต่จะปรึกษาหารือกับคณาจารย์เพื่อขอข้อคิดเห็น และให้ความสนใจในสิ่งที่ตนริเริ่มขึ้นโดยไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหาร

3.2.4 การตัดสินใจแบบบูรณาการ หมายถึง การตัดสินใจของคณบดี โดยมีจุดเน้นด้านการใช้ข้อมูลมาก แล้วสร้างข้อสรุปไว้มาก ตีความได้หลากหลายในทันทีทันใด สืบสวนและแสวงหาข้อมูลทุกด้าน ริเริ่มวางแผนระยะยาว โดยวิเคราะห์อย่างละเอียดและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผสมผสานเป้าประสงค์ของคณะกับอาจารย์ บริหารคณะโดยมีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับความต้องการและสถานการณ์ต่าง ๆ วิเคราะห์งานอย่างละเอียดถี่ถ้วน และนานาทัศนะ มีอิทธิพลและมีทักษะในการจัดการกับข้อมูล ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากข้อเท็จจริงและแสดงความคิดเห็น รักความยุติธรรมและจะละเอียดรายงานขึ้น ๆ

3.2.5 การตัดสินใจแบบระบบ หมายถึง การตัดสินใจของคณบดี โดยมีจุดเน้นในด้านวิสัยทัศน์ในการวางแผนที่จะเฝ้าติดตามรอบคอบ หาข้อสรุปหลาย ๆ ข้อแล้วมาวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเพียงข้อเดียว ผลลัพธ์ต้องมีหลายรูปแบบ ตูมลำดับชั้น และรายละเอียดต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา กระบวนการและวิธีการถือว่าเป็นเรื่องสำคัญองค์การด้วยความจริง การทำงานด้วยความเคยชิน จนได้รายละเอียดของงาน เก็บความลับได้ดี ติดต่อกับอาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับงานเรื่องต่าง ๆ โดยตรง บางครั้งใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง และไม่ต้องการให้อาจารย์มีต่อความคิดแปลกแยก

3.3 พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ลักษณะการใช้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนข่าวสาร และการปฏิบัติตนของคณบดีที่มีต่ออาจารย์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากแนวคิดของ โอเรลลี และ โรเบิร์ต (Hoy and Miskel. 1991 : 362-363; citing O'Reilly and Robert. 1977) ดังนี้

3.3.1 การติดต่อสื่อสารแบบมุ่งเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างคณบดีกับอาจารย์ในคณะที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนภายใต้สายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่

3.3.2 การติดต่อสื่อสารแบบมุ่งเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน
หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่าง คณาจารย์ในคณะที่มีได้เป็นไปตามระเบียบ
แบบแผนและสายการบังคับบัญชา เป็นการติดต่อสื่อสารอย่างง่าย ๆ และเปิดเผย

4.2 ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์
ที่มีต่อคณะ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับคณะ และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของคณะ
ตลอดไป โดยศึกษาจากแนวคิดของ บิวแคนัน (Buchanan. 1974 : 533) ดังนี้

4.2.1 มีความภูมิใจในคณะ ยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมของคณะ

4.2.2 มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อผล
ประโยชน์ของคณะ

4.2.3 มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงเป็นสมาชิกของ
คณะ โดยไม่คิดจะย้ายไปทำงานที่อื่น

5. ความสัมพันธ์ หมายถึง การแปรผันขึ้นลงร่วมกันระหว่างพฤติกรรมการบริหาร
ของคณาบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

สมมติฐานในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1 คุณลักษณะของคณาบดีด้านจิตพิสัยและพฤติกรรมการบริหารคณะแตกต่างกัน ในด้าน
อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

2 คุณลักษณะของคณาบดีมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารคณะเป็นไปในทางบวก

3 คุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของคณาบดีมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ
องค์การของอาจารย์เป็นไปในทางบวก

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบความคิดของการวิจัย โดยนำเสนอดังนี้

1. ภารกิจของคณบดีในมหาวิทยาลัยเอกชน
2. คุณลักษณะของคณบดี
 - 2.1 อายุ
 - 2.2 ระดับการศึกษา
 - 2.3 ประสบการณ์ในการบริหาร
 - 2.4 ทักษะติดต่อองค์การ
 - 2.5 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
 - 2.6 วิสัยทัศน์
3. พฤติกรรมการบริหารของคณบดี ประกอบด้วย
 - 3.1 ภาวะผู้นำของคณบดี
 - 3.2 การตัดสินใจของคณบดี
 - 3.3 การติดต่อสื่อสารของคณบดี
4. ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย
 - 4.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
 - 4.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ
 - 4.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ภารกิจของคณบดีในมหาวิทยาลัยเอกชน

คณบดีเป็นผู้บริหารระดับกลาง ที่อยู่ได้บังคับบัญชาของอธิการบดี เป็นผู้บริหารที่มีงานประจำซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย อาทิ นักศึกษา อาจารย์ หัวหน้าภาควิชา คณบดีคณะอื่น ๆ รองอธิการบดี อธิการบดี และบุคลากรในทุกหน่วยงานทุกระดับ อีกทั้งมีตำแหน่งเป็นอาจารย์ในคณะอีกด้วย (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 110) คณบดีจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารมหาวิทยาลัยมาก เพราะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง คือ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้บริหารระดับปฏิบัติการตั้งแต่หัวหน้าภาควิชา โดยการนำนโยบาย และการตัดสินใจในระดับสูงลงสู่การปฏิบัติ จึงถือได้ว่าคณบดีเป็นตำแหน่งที่จะต้องประสมประสาน และเชื่อมโยงงานทั้งสองระดับเข้าด้วยกัน

โดยทั่วไปแล้ว ภารกิจของคณบดีประกอบด้วยลักษณะงานที่ปฏิบัติในการบริหารดังนี้

1. งานด้านบริหารทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานในคณะวิชาที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ อาทิ กำกับดูแลบริหารงานในคณะวิชาให้เป็นไปตามนโยบายและแผน กำหนดนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน และเป้าหมาย ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ ให้ความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบันในที่ประชุมคณบดีเป็นกรรมการวิชาการหรือกรรมการเฉพาะกิจที่สถาบันแต่งตั้ง และติดต่อประสานงานกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. งานด้านบริหารวิชาการ หมายถึง งานบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของคณะ สร้างและพัฒนาหลักสูตรการศึกษา สนับสนุน และส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมทางวิชาการ ควบคุมการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรการศึกษา สนับสนุนและเปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะเข้าร่วมโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม ศึกษาเทคนิคการสอนใหม่ ๆ มาเผยแพร่ และสอนนักศึกษาในชั้นเรียน (ภิญโญ สาร. 2532 : 22 และ กิตติพล ทองเกิด. 2534 : 225-227)

3. งานด้านบริหารบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในคณะวิชาศึกษาต่อในระดับสูง สรรหาหรือมีส่วนร่วมในการสรรหาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของบุคลากร วิเคราะห์ และเสนอขออัตรากำลังอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ประชุมอาจารย์เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับ

ทิศทางและการดำเนินงานของคณะ เสนอการบรรจุแต่งตั้งอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ต่ออธิการบดี แจ้งระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทราบ และจัดให้มีกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

4. งานด้านบริหารกิจการนักศึกษา หมายถึง การจัดให้มีการปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศนักศึกษา จัดอาจารย์ที่ปรึกษา และประสานงานกับอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการของนักศึกษา ให้คำปรึกษาแนะนำทั่วไปแก่นักศึกษาในสังกัดคณะ กำกับดูแลระเบียบวินัย การปกครองนักศึกษา และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณภาพและจริยธรรมนักศึกษา

5. งานด้านบริหารการเงินและงบประมาณ หมายถึง การพิจารณาเสนอของบประมาณของภาควิชาในสังกัดคณะ ดูแลและจัดทำงบประมาณ และอนุมัติการเบิกจ่ายเงินเป็นต้น (กิตติผล ทองเกต. 2534 : 225-227)

นอกจากภารกิจดังกล่าวแล้ว คณะบดีมหาวิทยาลัยเอกชนยังมีการงานที่สำคัญที่ต้องประสานงานกับทบวงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมาตรฐานในการเรียนการสอนอีกด้วย กล่าวคือ

1. การดำเนินงานในคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก คณะบดีจะต้อง เป็นผู้ประสานงานระหว่างคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก และอาจารย์ในคณะวิชา ในการเตรียมการประชุมและเตรียมเอกสารการประชุมดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2635 : 59)

1.1 การกำหนดให้มีผู้แทนเป็นเลขานุการคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก สาขาวิชาละ 1 คน เพื่อจัดทำบันทึกรายงานการประชุมในแต่ละครั้ง และเป็นผู้ประสานงานของคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกในการตกลงนัดวัน เวลา และสถานที่ประชุมเพื่อพิจารณาข้อสอบและ/หรือผลสอบ พร้อมทั้งจัดส่งหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกก่อนที่จะมีการสอบ และ/หรือพิจารณาผลสอบก่อนที่จะประกาศผลสอบอย่างน้อย 3 สัปดาห์

1.2 จัดส่งหลักสูตร คำอธิบายรายวิชา (Course Description) และเค้าโครงรายวิชา (Course Outline) ให้คณะกรรมการสอบไล่ภายนอกทราบล่วงหน้า เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา

1.3 มอบหมายให้อาจารย์ผู้สอน และ/หรือผู้ออกข้อสอบได้เข้าร่วมประชุมเพื่อรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การชี้แจงแสดงเหตุผลต่อที่ประชุมมีข้อประเด็นปัญหาที่ต้องการคำอธิบายชี้แจง

1.4 นำข้อเสนอแต่ละรายวิชาพร้อมเฉลย หรือแนวคำตอบ และการวัดผล เท่าจำนวนกรรมการฯ เสนอคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกหารือประกอบพิจารณาให้ความเห็นชอบข้อสอบก่อนที่จะมีการสอบประจำภาคทุกครั้ง

1.5 ข้อสอบของแต่ละรายวิชา ที่คณะกรรมการสอบไล่ภายนอกเสนอแนะให้ปรับปรุงแก้ไข ก็แจ้งต่อผู้สอนดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง และเป็นไปตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้เป็นข้อสอบ

1.6 เตรียมแบบใบอนุมัติผลการพิจารณาข้อสอบ ให้คณะกรรมการสอบไล่ภายนอกลงนามกำกับเพื่อเป็นหลักฐานว่าข้อสอบเหล่านั้นได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้ว

1.7 นำผลสอบแต่ละรายวิชา เสนอคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนประกาศผลสอบทุกครั้ง

1.8 ผลสอบแต่ละรายวิชาที่คณะกรรมการสอบไล่ภายนอกเสนอแนะให้ปรับปรุงแก้ไขก็ให้ดำเนินการให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะดังกล่าว

1.9 เตรียมแบบใบอนุมัติผลการพิจารณาผลสอบ ให้คณะกรรมการสอบไล่ภายนอกลงนามกำกับ เพื่อเป็นหลักฐานว่าผลสอบรายวิชาเหล่านั้นได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้ว

2. การยกเลิกคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกและการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษานั้น คณะที่จะต้องเป็นผู้ประสานงานและกำกับดูแลดังต่อไปนี้

2.1 หลักสูตรสาขาวิชาใดที่ได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการ และได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาแล้ว เมื่อมีผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร/สาขานั้น ไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา ให้ยกเลิกคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกสาขานั้นได้โดยมีมาตรฐานการควบคุมมาตรฐานการศึกษาในคณะวิชาแทน

2.2 แจ้งต่อทบวงมหาวิทยาลัย ถึงการยกเลิกคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก รวมทั้งการดำเนินการควบคุมมาตรฐานการศึกษาในคณะวิชา

2.3 เมื่อได้รับความเห็นชอบการยกเลิกคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก แล้ว ให้ผู้แทนแต่ละสาขาวิชารวบรวมเค้าโครงรายวิชา (Course Outline) และข้อสอบของ

แต่ละรายวิชาเพื่อประกอบการพิจารณาประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาในสาขาวิชานั้น ๆ ทุก
ระยะเวลา 5 ปี หลังการรับรองมาตรฐานการศึกษา

2.4 จัดทำเอกสารประกอบการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อยื่นต่อ
ทบวงมหาวิทยาลัยทุกระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่วันที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา

จากภารกิจของคณบดีที่ได้กล่าวมาแล้ว คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย เป็นบุคคลสำคัญอีก
บุคคลหนึ่ง กล่าวคือเป็นผู้บริหารที่มีภารกิจเช่นเดียวกับคณบดีอื่น แต่มีภาระงานที่นอกเหนือ
ไปจากคณบดีอื่น โดยทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการบัณฑิตศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบการประสาน
งานการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาดังนี้ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 140-141)

1. กำหนดนโยบายหรือหลักการเกี่ยวกับงานในระดับบัณฑิตศึกษา
2. กำหนดมาตรฐานการรับนิสิตเข้าเรียน การสำเร็จการศึกษา การดำรง
สภาพนิสิต และการดำเนินงานให้เป็นไปตามขั้นตอน
3. ติดต่อประสานงานอย่างใกล้ชิดกับภาควิชาที่เปิดสอนในหลักสูตรระดับบัณฑิต
ศึกษา
4. ประเมินหลักสูตรบัณฑิตศึกษาและการบริหารหลักสูตรที่มีอยู่ และเสนอแนะให้
มีการปรับปรุงเพิ่มเติมหรือยุบเลิกหลักสูตรตามควรแก่กรณี
5. สนับสนุนให้มีการอนุมัติ หรือปฏิเสธหลักสูตรบัณฑิตศึกษาที่เสนอใหม่จากภาควิชา
สังกัดคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

กล่าวได้ว่า ภารกิจของคณบดีนั้นต้องทำหน้าที่บริหารคณะ ซึ่งแบ่งออกเป็นสอง
ลักษณะคือ การบริหารงานทั่วไป และการบริหารวิชาการแล้ว คณบดียังมีการกิจที่ได้รับ
มอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราว ซึ่งนอกเหนือจากภารกิจหลักที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
อีกด้วย คณบดีจึงควรมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน อาทิ มีความเป็นผู้นำ มีมนุษย-
สัมพันธ์ เสียสละ อดทน ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจดี และมีการ
สื่อสารที่ดีเพื่อเป็นที่ยอมรับและศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย

คุณลักษณะของคณบดี

คุณลักษณะ (Characteristics) เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในตัว เป็นเครื่องหมาย หรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความคิดหรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็น อาทิ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางวิชาการ และคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ เป็นต้น การที่บุคคลจะเป็นผู้บริหารนั้น จึงควรมีคุณลักษณะพิเศษ ดังที่นักวิชาการได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็น ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์ มีประสบการณ์ ความสามารถและความรอบรู้ มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ มีความสามารถในการใช้เหตุผลแก้ปัญหา มีความรู้ความสามารถในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นอย่างดี และมีความรู้และทักษะในวิชาชีพ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2530 : 4) อีกทั้งมีประสบการณ์ และทัศนคติที่ส่งผลต่อการบริหารงาน (Kenneth. 1988 : 91)

จากแนวคิดดังกล่าวผู้บริหาร จึงควรเป็นผู้ที่รอบรู้และทันต่อเหตุการณ์ในการบริหารองค์การ คณบดีเป็นผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการให้บริการด้านการศึกษาแก่สังคมเพื่อสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการในด้านการสอน การวิจัย การบริหารวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คณบดีจึงต้องอุทิศตนและเวลาให้กับงานของคณะซึ่งในแต่ละคณะนั้นจะมีลักษณะพิเศษของวิชาชีพที่แตกต่างกัน คณบดีต้องมีความรอบรู้ในสาขาที่ตนดูแล ต้องมีความรักในการศึกษาค้นคว้า และมีความทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาคุณลักษณะของคณบดีในด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทัศนคติ และวิสัยทัศน์ของคณบดีดังต่อไปนี้

1. อายุ

อายุเป็นตัวแปรที่สำคัญของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน กล่าวคือ ความสามารถเฉพาะในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยเอกชนเปิดสอน ในบางคณะมหาวิทยาลัยเอกชนได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เกษียณอายุราชการแล้วมาร่างหลักสูตร และเปิดคณะใหม่แล้วให้ดำรงตำแหน่งคณบดีสืบไป เรื่องอายุคณบดีจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่นำศึกษายัง เพราะอายุจะเพิ่มความสุขุมรอบคอบในการคิด และตัดสินใจที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ดังผลการวิจัยของ กิตติพล ทองเกิด

(2534 : 228) พบว่า คนบดที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี กับคนบดที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในงานด้านบริหารทั่วไป

2. การศึกษา

พฤติกรรมการบริหารของคนบดนั้น การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง กล่าวคือ คนบดควรมีความรู้ในสาขาวิชาชีพของคณะในสังกัดเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนการดำเนินงาน และการประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ สุภา ทูรจิตตวิวัฒน์ (2530 : 179) ได้ให้ทัศนะว่า การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารยังมีการศึกษาสูงก็ยังมีผลต่อหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัยยังมีความสำคัญมาก เพนด์เลฟ (Pendlev.1985 : 98) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนประถมของรัฐไวโอมิ่ง สหรัฐอเมริกา จำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาของผู้บริหารมีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ดิน - ปรัชญพฤทธิ์ (2530 : 64) ที่ว่าการศึกษาของหัวหน้าภาคศึกษามีผลต่อการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลเป็นอย่างดี โดยเฉพาะความสามารถทางด้านการบริหารวิชาการในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ผลการวิจัยของ วิจิตร ธีระกุล (Vichit Dheerakul. 1972 : 63-64) ยังพบว่า การศึกษาอบรมส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ กล่าวคือ ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูง มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านสูงกว่า ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า เป็นต้น

3. ประสบการณ์ในการบริหาร

ประสบการณ์ในการบริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญ ต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมการบริหารของคนบด กล่าวคือ ผู้นำที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก จะทำให้การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนงานจะมีความพร้อม และประสบความสำเร็จในการบริหารงานมากกว่าผู้นำที่ขาดประสบการณ์ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2516 : 404) เพราะประสบการณ์ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และปัญหาผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากก็ยังสามารถปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากขึ้น (O'Neal. 1987 : 3269-A) สอดคล้องกับการศึกษาของ ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (2530 : 255) ที่ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์การบริหาร ซึ่งทำให้เกิดความรอบรู้ เกิดทักษะในการบริหารและมี

โอกาสประสบความสำเร็จมากกว่า และจากผลการวิจัยของ กิตติพล ทองเกต (2534 : 228) พบว่า คณะที่มีประสบการณ์ในการสอนหรือด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาน้อยกว่า 10 ปี กับคณะที่มีประสบการณ์ด้านการสอนหรือด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา 10 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านบริหารการเงิน และงบประมาณและแตกต่างกันที่ระดับ .01 ในด้านการบริหารงานบุคลากร และด้านบริหารกิจการนักศึกษา

4. ทศนคติต่อองค์การ

ทศนคติต่อองค์การเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการที่บุคคลมี ทศนคติที่ดีจะช่วยให้การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความสุข และความพึงพอใจ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีทศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานย่อมจะทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นและมีความไว้วางใจแก่กัน ทำให้ได้รับความร่วมมือเพื่อการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ (อรุณ รักธรรม. 2522 : 102-103) เกี่ยวกับทศนคตินี้ ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

ทศนคติ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ และเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ในด้านพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ ชอบ หรือไม่ชอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย (Newcomb. 1954 : 128; Good. 1973 : 148; เชิดศักดิ์ โฆวสินธุ์. 2520 : 38; และสุณีย์ ธีรดาการ. 2525 : 153)

กล่าวได้ว่า ทศนคติ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันเนื่องมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ทศนคติจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อสิ่งนั้น ๆ

ทศนคติต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของคณะที่มีต่อการปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน กล่าวคือ ถ้ามีความรู้สึกที่ดีก็ทำให้การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความสุขและความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน แต่ถ้ามีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อคณะวิชาและผู้ร่วมงานก็จะทำให้การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความท้อแท้ ขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน การปฏิบัติงานก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ทัศนคติยังแบ่งออกเป็นหลายลักษณะดังแนวคิดของนักวิชาการดังนี้

อัลพอร์ต (Allport. 1969 : 271-272) ได้แยกทัศนคติออกเป็น 5 ลักษณะ กล่าวคือ

1. ภาวะทางจิตใจและประสาท (Mental and Neural State) ซึ่งแสดงให้เห็นทางพฤติกรรม อาทิ โกรธ เกลียด รัก ชอบ เป็นต้น
2. ความพร้อมที่ตอบสนอง (Readiness to Respond) ได้แก่ เมื่อมีความรู้สึกที่หรือไม่ได้ต่อสิ่งใดก็พร้อมที่จะตอบสนองสิ่งนั้นตามความรู้สึกที่เกิดขึ้น อาทิ ชอบทางด้านศิลปะ ก็จะมีความพร้อมและต้องการศึกษาวิชาศิลปะอยู่เสมอ
3. เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นระบบ (Organized) ได้แก่ การเกิดขึ้นและจัดระบบไว้แล้วในตัวเอง กล่าวคือ เมื่อเกิดความรู้สึกต่อสิ่งใดแล้วก็จะเกิดขึ้นต่อเนื่องกัน และติดตามด้วยพฤติกรรมที่มีต่อความสัมพันธ์กัน อาทิ เมื่อโกรธหน้าจะบึ้ง เป็นต้น
4. เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ (Through Experience) ได้แก่ ประสบการณ์ที่มีส่วนร่วมสร้างทัศนคติที่ดี
5. เป็นพลังสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก (Exerting a Directive and for Dynamic Influence on Behavior) ได้แก่ การแสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติเป็นสำคัญ

สุนีย์ ธีรดารากร (2525 : 155) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของทัศนคติ ดังนี้

1. ทัศนคติมีลักษณะเป็นสภาวะทางจิตที่มีอิทธิพลต่อการคิดและการกระทำให้บุคคลมีท่าทีหรือตอบสนองสิ่งเร้าในทางใดทางหนึ่ง
 2. ทัศนคติเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ได้มาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลมีส่วนเกี่ยวข้อง
 3. ทัศนคติมีความหมายอ้างอิงถึงบุคคลและสิ่งของเสมอ กล่าวคือ ทัศนคติเกิดจากสิ่งที่มีตัวตน และสามารถอ้างอิงได้
- สุชา จันทรเอน และสุรางค์ จันทรเอน (2515 : 100-101) ได้กล่าวถึงลักษณะของทัศนคติไว้ดังนี้

1. ทักษะคิดเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือเกิดจากประสบการณ์ของบุคคลไม่ใช่ เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด คนเราได้รับทักษะคิดจากประสบการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต บางครั้ง ทักษะคิดเกิดขึ้นจากการเลียนแบบ

2. ทักษะคิดเป็นเครื่องกำหนดขอบเขต ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ที่บุคคลใช้พิจารณา สิ่งแวดล้อม กล่าวคือ บุคคลพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ในแง่ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เพราะแต่ละ บุคคลมีทักษะคิดไม่เหมือนกัน

3. บุคคลแต่ละคนย่อมมีทักษะคิดต่อสถานการณ์เดียวกันหรือบุคคลเดียวกันแตกต่างกัน ไปในหลายลักษณะแล้วแต่ประสบการณ์ของบุคคลนั้น

4. ทักษะคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นสิ่งที่ถาวร หรือชั่วคราวก็ได้ ทักษะคิดบางอย่างอยู่ในสภาพที่ไม่มั่นคง ก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ ส่วนทักษะคิดที่มั่นคงถาวร ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคลมาก และการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นได้ยาก

วลิชัย จานงค์ (2521 : 90) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทักษะคิดไว้ว่าทักษะคิดมี องค์ประกอบ 3 ด้านคือ

1. ด้านความรู้สึก (Affective Component) ได้แก่ ความรู้สึกต่าง ๆ อาทิ ดี ไม่ดี ชอบ ไม่ชอบ

2. ด้านความคิด (Cognitive Component) เป็นทักษะคิดที่เกี่ยวข้องกับความ รู้สึกต่าง ๆ ที่ได้มาซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสติปัญญา

3. ด้านการปฏิบัติ (Action Component) เป็นทักษะคิดที่มีส่วนประกอบในลักษณะ การปฏิบัติ เป็นแนวโน้มที่บุคคลจะปฏิบัติต่อสิ่งที่ชอบหรือไม่ชอบ เป็นต้น

ทักษะคิดของผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญตัวหนึ่งต่อการบริหารองค์การ ทั้งนี้ เพราะถ้าผู้บริหารมีทักษะคิดที่ดีต่อองค์การต่อผู้ร่วมงาน และต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว การบริหาร องค์การก็จะดำเนินไปด้วยความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกันอันจะทำให้ผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกอบอุ่นและผูกพันต่อองค์การ ดังผลการศึกษาของ เฟแมน (Faeman, 1988 : 2977-A) พบว่า การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของผู้ใต้ บังคับบัญชา หากผู้บริหารมีทักษะคิดที่ไม่ดีต่อองค์การและต่อผู้ร่วมงานแล้ว การดำเนินงานก็ จะพบกับปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม บุคคลจะทำงานด้วยความท้อแท้ เฉื่อยชา

และการปฏิบัติงานในองค์การก็ไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

5. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกประการหนึ่งในคุณลักษณะของคณบดีเพราะความสำเร็จของกลุ่มและความเจริญของประเทศชาติ มีผู้พบว่าขึ้นอยู่กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของสมาชิก (ดวงเดือน พันธุมนาวิน และคนอื่น ๆ. 2530 : 116) และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน อาทิ

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1953 : 110-111) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีพยายามแข่งขันกันมาตรฐานความเป็นเลิศหรือพยายามทำดีกว่าบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้บุคคลต้องการสถานภาพสูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น และมีความต้องการความสำเร็จสูง

ลินด์เกรน (Lindgren. 1967 : 31-34) ให้ทัศนะเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในรูปของความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ซึ่งเทียบได้กับความต้องการขั้นสูงของ มาสโลว์ (Maslow) ในชั้น Self Actualization ซึ่งเป็นความต้องการที่จะเข้าใจตนเอง ทั้งในด้านความสามารถ ความถนัด รวมถึงศักยภาพอื่น ๆ และมีความปรารถนาที่จะใช้ศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

ทงคูน พงษ์พันธ์ (2530 : 22) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์คือ ความต้องการเป็นผู้ทำงานที่ประสบความสำเร็จ ต้องการที่จะฟันฝ่าอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อ และต้องการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานให้ได้ผลสำเร็จในที่นี้มิได้หมายถึงการได้ผลตอบแทนเป็นเงินทอง ยศ บรรดาศักดิ์ หรืออำนาจ แม้ว่าจะไม่ได้รางวัลตอบแทนเลยก็ตาม สิ่งที่ต้องการคือ ความพอใจที่จะได้จากการที่รู้สึกว่าคุณสามารถทำงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1969 : 104) ได้กำหนดลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ดังนี้

1. มุ่งที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จมากกว่าทำเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว
2. มักจะเลือกทำสิ่งที่เป็นไปได้ และเหมาะสมกับกำลังความสามารถของตน
3. คิดว่าทุกสิ่งจะสำเร็จด้วยความตั้งใจจริงและการทำงานจริง ไม่เชื่อในสิ่งมหัศจรรย์

4. จะทำอะไรเพื่อให้บรรลุมาตรฐานของตนเอง โดยไม่หวังรางวัลหรือชื่อเสียง
 ลินด์เกรน (Lindgren. 1967 : 31-34) เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจ
 ใฝ่สัมฤทธิ์นั้นจะมีความทะเยอทะยาน (Ambition) มีการแข่งขัน (Competitiveness)
 และมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น (Self Improvement)

เฮอร์มัน (Herman. 1970 : 354) ได้รวบรวมลักษณะของผู้มีแรงจูงใจ
 ใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 10 ประการคือ

1. มีระดับความทะเยอทะยานสูง
2. มีความหวังอย่างมากว่าตนจะประสบความสำเร็จ ถึงแม้ผลการกระทำนั้นขึ้นอยู่กับโอกาส
3. มีความพยายามไปสู่สถานที่สูงขึ้น
4. อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน
5. เมื่องานที่กำลังทำถูกขัดจังหวะหรือถูกรบกวน จะพยายามทำต่อไปจนสำเร็จ
6. รู้สึกว่าเวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง และสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
7. คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต
8. เลือกผู้ร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก
9. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น
10. พยายามปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ของตนให้ดีเสมอ

กล่าวได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นความมุ่งมั่นเพียรพยายามของบุคคลในการ
 กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมาย และได้มาตรฐาน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและ
 ไม่หวังผลตอบแทน ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จควรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้วิจัยจึงนำเอา
 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มาเป็นตัวแปรหนึ่งในการศึกษา

6. วิสัยทัศน์ (Vision)

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารคำนึงถึงการบริหารมหาวิทยาลัยให้สู่มาตรฐานสากล กล่าวคือ การจะทำให้มหาวิทยาลัยมีมาตรฐานสากลจะต้องมีหลักสูตรการเรียนการสอนที่เตรียมคนทำงานในลักษณะนานาชาติ อาทิ กลยุทธ์นำสู่ความเป็นสากล จะต้องประกอบด้วย

1. ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อในต่างประเทศ เพื่อพัฒนาหลักสูตรและแลกเปลี่ยนอาจารย์รวมทั้งนักศึกษา
2. สร้างเครือข่ายของมหาวิทยาลัยในประเทศด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ใช้ระบบสื่อสาร 2 ทาง เพื่อให้อาจารย์ที่มีความชำนาญจากต่างประเทศสอนทางไกลข้ามทวีป (วิจิตร ศรีสอาน. 2538 : 11)

จากเหตุผลดังกล่าวผู้บริหาร จึงต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกล ในการบริหารองค์การ วิสัยทัศน์จึงเป็นปัจจัยที่นำศึกษาอย่างยิ่ง กล่าวคือ

เบนนิส และนานุส (Bennis and Nanus. 1985 : 121) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารกับผู้นำต่างกันที่วิสัยทัศน์ (Vision) อาทิผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์การ และมีความสามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นสภาพที่เป็นจริง (Reality) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนนั้น มาจากการเข้าใจองค์การอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าวิสัยทัศน์นั้นเกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ในอนาคต กล่าวคือ เป้าหมายขององค์การที่ต้องการจะให้เกิดผล (End Product) จะเป็นอย่างไรและจะต้องทำอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น

แมนเนสส์ (เสวริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2538 : 11; อ้างอิงมาจาก Manasse. 1986) ได้ให้ทัศนะว่า วิสัยทัศน์ คือการพัฒนาการสื่อสาร หรือการเผยแพร่และการนำไปปฏิบัติของภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาในอนาคต โดยมีองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ 4 ประการดังนี้

1. วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organizational Vision) หมายถึง วิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้าง และสมบูรณ์ของระบบขององค์การในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อม กล่าวคือวิสัยทัศน์ทางองค์การ เป็นการมององค์การในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์การเท่านั้น แต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย

2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) หมายถึง การสร้างภาพของระบบองค์การภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่ง หรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต กล่าวคือ วิสัยทัศน์ทางอนาคต เป็นการสร้างภาพว่าองค์การในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร

3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) หมายถึง วิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับองค์การ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะระบุ ชี้บ่ง เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ

4. วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หมายถึง วิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Organization Vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (Future Vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง (Personal Vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้บริหาร จึงกล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

เบราน์ (Braun, 1911 : 26) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 มิติ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) หมายถึง การสร้างความฝันขององค์การ ให้องค์การมีความเป็นเลิศในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจน เกี่ยวกับจุดเด่น และจุดด้อยของบุคคล รวมทั้งสถานที่ ทรัพยากร และเวลา โดยสร้างวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และวิธีการที่ดีในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม (Shared Vision)

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องอธิบายให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมาก กล่าวคือ โดยการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือ ให้ผู้ร่วมงานยอมรับวิสัยทัศน์ของตน ผู้บริหารจะต้องมีศิลป์ในการอธิบายและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision) หมายถึง การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ โดยการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง ให้ผู้ร่วมงานร่วมมือทุ่มเทกำลังกาย กำลังความคิด เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์การให้มีความเป็นเลิศ

กล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่า ต้องการให้องค์การดำเนินไปในทิศทางใด แล้วผู้บริหารต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนให้ผู้ร่วมงานรับทราบ และเห็นพ้องด้วยเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จควรเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ดังที่ เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์ (2538 : 13) ได้กล่าวไว้ว่า "องค์การใดที่ผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์องค์การนั้นย่อมไม่ก้าวหน้า หรือมีแต่ความล้มเหลว" วิสัยทัศน์จึงเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจและนำมาศึกษาในครั้งนี้

จากคุณลักษณะของคณบดีที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ทักษะติดต่อองค์การ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่อาจส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี ซึ่งคาดได้ว่า คณบดีที่มีอายุปานกลาง มีการศึกษาสูง มีประสบการณ์ในการบริหารมาก มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และมีวิสัยทัศน์ จะเป็นคณบดีที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทำให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความรู้ลึกซึ้งทันต่อองค์การ

พฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี

พฤติกรรมกรรมการบริหาร เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าคณบดีมีคุณสมบัติและสมรรถภาพที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และบรรลุผลสำเร็จได้เพียงใด กล่าวคือ การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพ คณบดีจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำและตั้งศักยภาพของบุคลากรในคณะวิชามาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานของคณะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อาทิ ให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ และมีความผูกพันกับองค์การเพราะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ร่วมงานมากเท่าไร ประสิทธิภาพขององค์การก็จะสูงขึ้นเท่านั้น พฤติกรรมการบริหารจึงหมายถึง การทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับ

การกระทำจนเป็นผลสำเร็จโดยที่ผู้บริหารมิใช่ผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะที่ทำให้การปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ (Simon. 1977 : 126-127) ซึ่งสอดคล้อง กับ เซอร์จิโอวานนี และคนอื่น ๆ (Sergiovanni and others. 1980 : 5) ที่ว่า พฤติกรรมการบริหารก็คือ กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามความ มุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานในคณะนั้น คณะบดีเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีอำนาจสูงสุดในคณะมีสิทธิ์ที่จะ ใช้อำนาจตอบแทน และอำนาจบังคับมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น แต่การใช้อำนาจดังกล่าวต้อง มีความระมัดระวัง ต้องถ่อมตน ต้องทราบว่าควรใช้อำนาจเพียงใดในการแก้ปัญหาและการ บริหารงานให้ก้าวหน้า ดังที่ มอริส (Morris. 1981 : 23) ได้เสนอแนะการทำงานของ คณะบดีไว้ดังนี้

1. คณะบดีต้องทำความเข้าใจกับปัญหาต่าง ๆ ที่ต้องรับผิดชอบให้ชัดเจน
2. คณะบดีต้องทำความรู้จักกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่แต่ละคนให้ดี
3. คณะบดีต้องประสานทรัพยากร และภารกิจต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ได้มาปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้ผลงานที่พึงพอใจ

กล่าวได้ว่า การบริหารงานในคณะจะมีความเจริญก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบเป็นสำคัญ และส่วนหนึ่งที่ขาดไม่ได้คือพฤติกรรมการบริหาร ของคณะบดี

พฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 355) ซึ่งฮอย และมิสเกล ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหาร 3 ประการได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสาร ที่ส่งผลถึงระบบโครงสร้างขององค์การ บรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจส่วนบุคคล

ในการวิจัยนี้ ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของคณะบดีในด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสาร ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของคณะบดี

จากคำกล่าวที่ว่า การเป็นผู้บริหารนั้นเป็นพรสวรรค์ของตนร้อยละ 51 และอีก ร้อยละ 49 จะต้องถูกสร้างขึ้นมา ผู้บริหารจึงเปรียบเสมือนนกเป็ยโนในคณะดนตรีที่ต้อง

พยายามผสมผสานคุณลักษณะของตนให้เข้าทำงาน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 115; อ้างอิงมาจาก Morris. 1981) งานบริหารคณะวิชาเป็นงานบริหารที่ต้องทำงานกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถต่าง ๆ กัน คณะต้องใช้บุคลิกภาพ การจูงใจ ความเห็นใจความสามารถในการฟัง และความมั่นคงทางอารมณ์ ต้องมีความพยายามในการพัฒนาระบบการทำงาน การสร้างระเบียบ และประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการแสดงเจตนาที่น่าศรัทธาและเชื่อถือแก่ผู้ร่วมงาน เพราะความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน ทำให้ได้รับแรงสนับสนุนให้การดำเนินงานของคณะบรรลุเป้าหมาย และเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ และบรรยากาศการทำงานที่ดี คณะต้องใช้ภาวะผู้นำในการสร้างความร่วมมือและแรงสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่เพื่อให้สัมพันธภาพในคณะวิชาอบอุ่น

(วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 116)

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำและภาวะผู้นำนั้น มีความหมายใกล้เคียงกัน แต่มีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนด กล่าวคือ "ภาวะผู้นำ" หมายถึง กระบวนการแต่ผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นตำแหน่งของ โครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคล (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 27)

เนื่องจากผู้นำมีอยู่ทั่วไปในทุกสังคม ผู้นำจึงมีความหมายกว้างขวางดังที่นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้นิยามไว้หลากหลาย อาทิ ฮัลปีน (Halpin. 1966 : 27-28) ได้ให้นิยามความหมายของผู้นำว่า คือผู้ที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน 5 ลักษณะ ดังนี้ 1) บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) บุคคลผู้ซึ่งมีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ 3) บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 4) บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน ส่วน พ็อฟเนอร์ และเชอร์วูด (Piffner and Sherwood. 1966 : 350) ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นผู้ใช้อิทธิพลเพื่อให้บังเกิดผลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนคติของ อิงลิช (English. 1960 : 289) ที่ว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติ มีความสามารถชี้แจง ควบคุมทัศนคติ หรือการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมี

ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ส่วน วิทยุ สาร (2526 : 259) ได้ให้นิยามความหมายของผู้นำไว้ 3 ประการคือ 1) บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน มีอิทธิพลหรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ 2) บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 3) ผู้นำที่แท้จริงอาจไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติ ตามความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ และสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2528 : 111) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำว่า คือความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีแนวทางหรือวิธีการชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้นำที่ดีจะกล้ารับผิดชอบ และสนใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป และสามารถเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุปว่า ผู้นำก็คือบุคคลใดก็ตามที่สามารถมีอิทธิพลและบทบาทในการวินิจฉัยสั่งการ ประสานงาน จูงใจให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือผู้ร่วมงาน และผู้รับผิดชอบในการบริหารงานให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจึงเป็นผู้ที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำในภาษาไทยมีคำใช้แทนกันหลายคำ อาทิ ความเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำ ประมุขศิลป์ เป็นต้น ซึ่งความหมายของคำดังกล่าว เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรง กล่าวคือ เป็นการพัฒนาผู้นำว่ามีความเหมาะสม มีความสามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน และหน่วยงานจะดำเนินไปได้ด้วยดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานก็คือความเป็นผู้นำ หรือ "ภาวะผู้นำ" (Leadership) นั่นเอง ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารองค์การ ผู้นำที่ดีมีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้

เกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำนั้น มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน อาทิ เฮอร์ซี และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1974 : 68) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็น

กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ส่วน ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 48) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นการริเริ่มกระทำ ซึ่งมีผลให้ปฏิกริยาร่วมของกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและนำไปสู่วัตถุประสงค์ของกลุ่ม ออร์ดเวย์ (Ordway. 1970 : 20) ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ ทอมป์สัน (Thompson. 1980 : 58) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามจะใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนโดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นช่วย

ส่วนนักวิชาการของไทย อาทิ อรุณ รัทธธรรม (2527 : 187) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย อุทัย หิรัญโต (2524 : 13) ให้ความเห็นว่า เป็นกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) ให้ความเห็นว่า เป็นการใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ส่วน กมล ชูทรัพย์ และคนอื่น ๆ (2516 : 152-153) ได้วิเคราะห์ตามรูปศัพท์ภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถของหัวหน้า 3 ประการคือ 1) ต้องเป็นผู้นำ 2) ต้องเอาชนะใจลูกน้อง และ 3) ต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ

จากแนวคิดดังกล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่แสดงออก ซึ่งพฤติกรรมและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้นภาวะผู้นำของคณบดีจึงหมายถึง พฤติกรรมในการบริหารงานของคณบดีโดยใช้บุคลิกภาพส่วนตัว โน้มน้าวให้อาจารย์ปฏิบัติตาม เพื่อให้การดำเนินงานของคณะวิชาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เนปีเออร์ และเกอร์เซนเฟลด์ (Napier and Gershenfeld. 1973 : 136-351) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 4 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

(Leadership-as Trait)

2. ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่การงาน (Leadership-as Position) หมายถึง การทำงานในตำแหน่งใด ย่อมมีลักษณะภาวะผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นด้วย

3. ภาวะผู้นำได้มาจากสถานการณ์ที่ทำให้เกิดขึ้น (Leadership-as Situation) หมายถึง ในบางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้น ย่อมกลายเป็นผู้นำได้

4. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ (Leadership-as Functional Roles of Members) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ซึ่งการที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มเป็นสำคัญ

ดอนเนลลี่ (Donnelly. 1978 : 255) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 ประการดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอาศัยคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหาร (Trait Theory of Leadership) หมายถึง กลุ่มที่พิจารณาคคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเป็นหลัก เพื่อให้เกิดอิทธิพลเหนือจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามที่ตนปรารถนา

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่อาศัยคุณสมบัติเฉพาะตัว หรืออาศัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหาร (Personal Behavior Theory) หมายถึง กลุ่มที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำในการใช้อำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership) หมายถึง กลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

สายสุรี จุติกุล (ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2538:15; อ้างอิงมาจาก สายสุรี จุติกุล. 2534) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ของสังคมไทย 15 ประการดังนี้

1. มีความรู้
2. มีความทันสมัย
3. มีประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างเพียงพอ
4. เข้าใจปัญหาการศึกษาของประเทศ
5. เข้าใจการจัดการ
6. กล้าตัดสินใจ
7. มีระบบความคิด
8. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
9. รู้จักสื่อสาร
10. รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
11. มีจริยธรรมพื้นฐานบางอย่าง
12. จะต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง
13. จะต้องสร้างคน
14. มีการจูงใจ และการผูกมัด
15. รู้จักเป็นผู้ตาม

และจากการศึกษาของ มาส (Maass. 1994 : 433) ได้ข้อสรุปว่า

1. ผู้นำจะต้องผสมผสานระหว่างทฤษฎีการให้แรงเสริมกับการทำงานในแต่ละวัน
2. ภาวะผู้นำต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
3. ภาวะผู้นำต้องมีศิลปะที่ผสมผสานกับทักษะในการบริหาร

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

พฤติกรรมของผู้นำนั้น ในแต่ละองค์การแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกัน ตามบุคลิกภาพของผู้นำ หรือตามสภาพแวดล้อม เพราะพฤติกรรมผู้นำเป็นพฤติกรรมเฉพาะของผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา การประสานงาน การแสดงความคิดเห็น และการเข้าใจความรู้สึก ความต้องการของผู้ร่วมงาน ดังที่ ฮอย และมิสเกล (Hoy

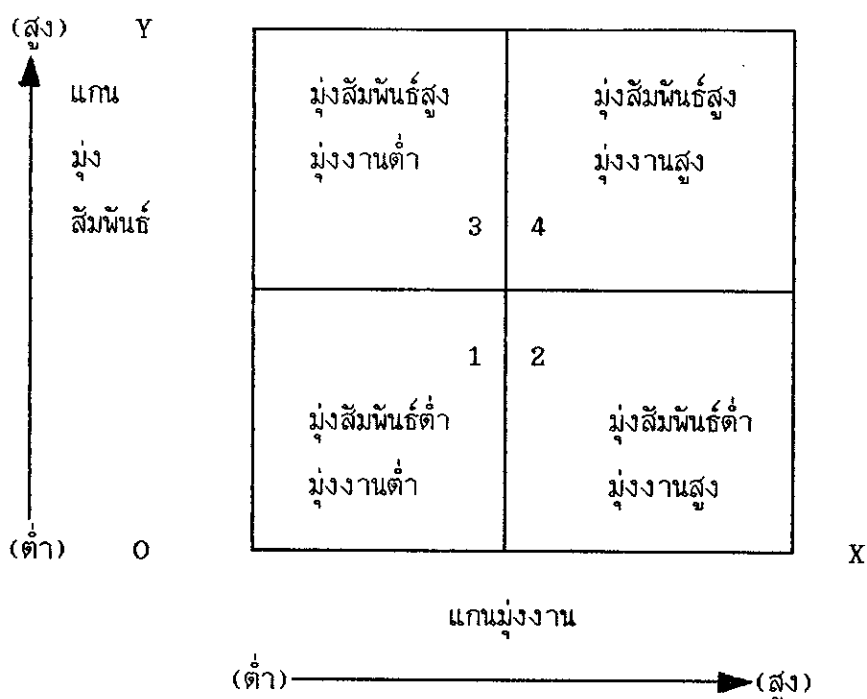
and Miskel. 1982 : 236) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำ ในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ และความรู้สึกของบุคคลในองค์การ พฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออกมีหลายแบบดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัย แห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ในราวปี ค.ศ. 1945 ฮัลปิน และ ไวนเนอร์ (Halpin and Winer. 1957) แคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn. 1966) ซึ่ง อยู่ในสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้เริ่มโครงการวิจัย เพื่อหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 มิติคือ

1.1 มิติมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม ในการสร้างรูปแบบการจัดองค์การที่ดี การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีและกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดีทั้งคุณภาพและปริมาณ

1.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Dimension) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

ผลการวิจัยพบว่า แบบของผู้นำเมื่อพิจารณาพฤติกรรม 2 มิติ นี้แล้วปรากฏว่ามีหลายแบบแตกต่างกันออกไป พวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งงาน อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมรักษาความสามัคคีภายในกลุ่ม บางพวกมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ควบคู่กันไป จึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำไม่สามารถแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียว (Luthans. 1985 : 499) ดังแสดงภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

จากภาพประกอบ 2 แสดงลักษณะการบริหารของผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ แสดงด้วยสี่เหลี่ยม 4 รูป บนแกนมุงงาน และมุงความสัมพันธ์ ซึ่งมิติทั้งสองจะแยกจากกัน พฤติกรรมของผู้นำจะอยู่ระหว่าง 2 มิติ

2. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Leadership Studies) ไคเคอร์ท (Likert, 1961 : 6-7) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำ โดยศึกษาผู้นำในกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัยและหน่วยงานของรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า แบบของผู้นำมี 2 ประเภทคือ

2.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน (Employee Centered) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างกลุ่มงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานสูง สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน

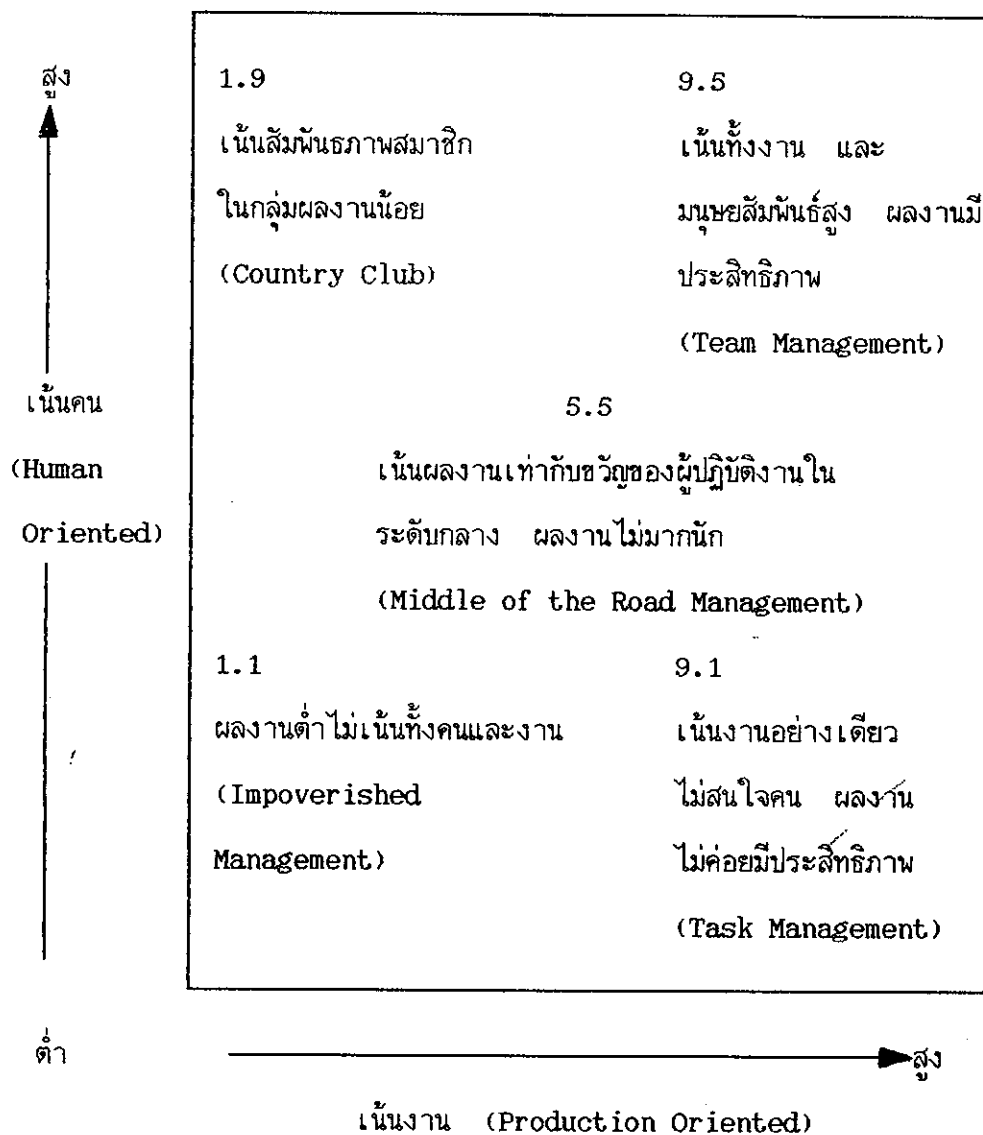
2.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job Centered) ผู้นำแบบนี้การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการผลิต และกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการทำงาน

3. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของ เบลค และ มุตตัน (Blake and Mouton. 1978 : 167-172) เป็นการศึกษาช่วยการบริหารงานอันเนื่องมาจากการศึกษา ลักษณะ และพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งภาวะผู้นำถูกพิจารณาจากพฤติกรรม 2 ด้าน ดังกล่าวแล้ว เบลค และมุตตัน ได้นำแนวคิดพื้นฐานจากมิติงาน และมุ่งสัมพันธ์มาพัฒนาเป็นการศึกษาผู้นำตามลักษณะข่ายเชื่อมโยง 2 ด้าน (Two Dimensional Grid) คือ

3.1 ผู้บริหารสนใจตัวบุคคล (Concern for People) ได้แก่ ผู้บริหารคำนึงถึงความก้าวหน้าและความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

3.2 ผู้บริหารสนใจงาน (Concern for Production) ได้แก่ผู้บริหารคำนึงถึงการทำงานและผลผลิตเป็นหลัก

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ 5 แบบที่กำหนดความมากน้อย 9 ระดับ ซึ่งแต่ละแบบมีตำแหน่งต่าง ๆ กันตามแนวคิดของ เบลค และมุตตัน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เบลค และ มูตัน

(Blake and Mouton. 1978 : 11)

จากภาพประกอบ 3 ตารางในแนวดิ่งแสดงถึงความมากน้อยของการเพิ่มบุคคล ซึ่งบุคคลจะมีความสำคัญต่อผู้นำมาก เมื่อตัวเลขตามแกนสูง ส่วนในแนวนอน แสดงถึงความมากน้อยของการเพิ่มผลผลิต ถ้าตัวเลขสูงแสดงถึงความสนใจกับงานมาก คำอธิบายผู้นำทั้ง 5 แบบมีดังนี้

ผู้นำแบบ 1.1 ผู้นำแสดงพฤติกรรมการบริหารแบบเฉื่อยชา ท้อแท้ (Impoverisher Management) ไม่สนใจทั้งบุคคล และผลงาน ผลสำเร็จในการบริหาร อยู่ในระดับต่ำ

ผู้นำแบบ 1.9 ผู้นำแสดงพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์สูงมาก ให้ความสำคัญกับบุคคลมาก (Country Club) พยายามให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด ให้ความสำคัญกับงานน้อย ทำให้ผลผลิตของงานลดลง

ผู้นำแบบ 9.1 ผู้นำแสดงพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งเน้นที่งาน (Task Management) ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของงานสูงสุด ไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำแบบ 9.9 ผู้นำแสดงพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งเน้นประสิทธิภาพของงานและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน (Team Management) โดยพยายามฝึกกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติให้มีลักษณะประสานสอดคล้องกันในลักษณะของการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ทำให้งานประสบความสำเร็จสูง

ผู้นำแบบ 5.5 ผู้นำแสดงพฤติกรรมการบริหารแบบการเดินสายกลาง (Middle of the Road Management) ผู้นำให้ความสนใจทั้งบุคคลและประสิทธิภาพของงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจและผลงานมีความสำเร็จพอสมควร

4. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 : 38) เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีหลักว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกลุ่มโดยกำหนดเป็นพฤติกรรม 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented) ซึ่งถือว่าเป้าหมายสูงสุด ก็คือผลสำเร็จของงาน และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งถือว่าเป้าหมายที่สำคัญคือ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พฤติกรรมทั้งสองก็คือ สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสภาพการณ์ (Situational Favorableness of Situational Control) กล่าวคือ เป็นระดับของสภาพการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมผลงานของกลุ่มได้ องค์ประกอบนี้ จะเป็นดัชนีแสดงให้เห็นว่าผู้นำจะสามารถควบคุมสภาพการณ์ได้เพียงใดขึ้นอยู่กับ

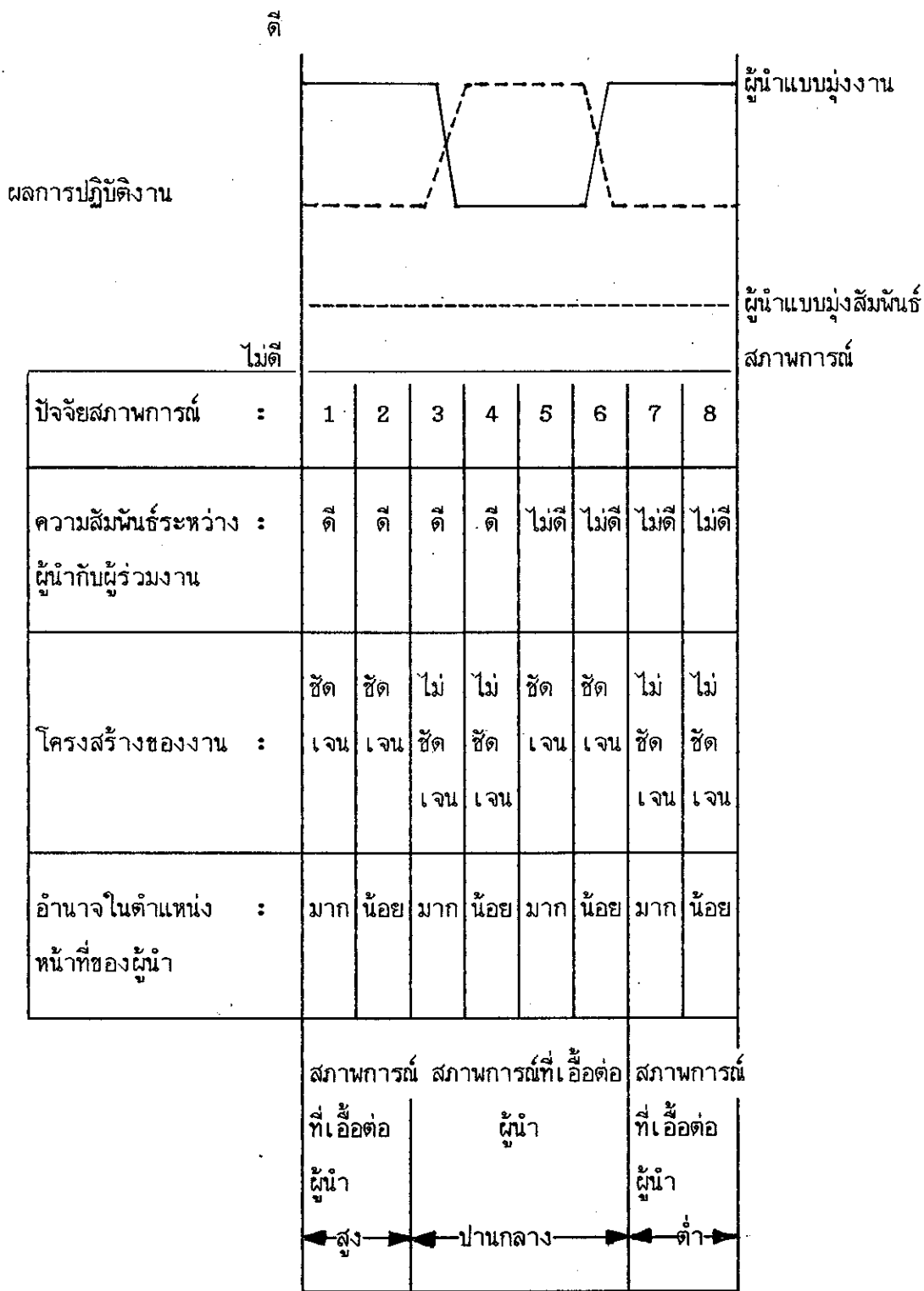
กับลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader-Member Relation) หมายถึง ผู้ร่วมงานให้ความสนับสนุนมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์อันดี ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนมาก ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์ไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนน้อย

4.2 ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ความชัดเจนของงาน หรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายมีเพียงใด กล่าวคือ ถ้าลักษณะงานมีความรับผิดชอบ มีวิธีปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และมีวิธีการประเมินผลอำนาจของผู้นำจะถูกจำกัด เพราะโครงสร้างของงานจะลดอำนาจของผู้นำ และหากงานมีความซับซ้อนไม่ชัดเจน และไม่ใช้งานประจำ ผู้นำจะประสบปัญหาในการประเมินผลและการกำหนดความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง การใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้รางวัล หรือลงโทษผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งสูง จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาก และถ้าผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งน้อยก็มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลง

จากปัจจัยสถานการณ์ทั้งสามประการนี้ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดที่กำหนดอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์หนึ่ง ๆ แสดงให้เห็นดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 6-16)

จากภาพประกอบ 4 แขนงอนแสดงถึงความสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้ร่วมงานและอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ จากช่องที่ 1 ผู้นำได้รับการยอมรับและมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่มาก โครงสร้างของงานมีความชัดเจน ผู้นำจะมีอิทธิพลน้อยลง ส่วนในช่องที่ 8 อิทธิพลของผู้นำมีจำกัด เพราะผู้นำไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน มีอำนาจตามตำแหน่งน้อย และลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีโครงสร้างไม่ชัดเจน

แกนตั้งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานกับผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูง และต่ำ ดังสถานการณ์ในช่องที่ 1 และ 2 กับช่องที่ 7 และ 8 ส่วนผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่มุ่งงานในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง ดังสถานการณ์ในช่องที่ 3 ถึง 6

ฟิดเลอร์ และเชมเมอร์ส (Fiedler and Chemers, 1974 : 74-81)

สรุปว่า งานที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำและความพอใจของผู้นำในสถานการณ์นั้น ๆ ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่ใช้ได้สำหรับทุกสถานการณ์ และผู้นำที่มุ่งงาน จะทำงานได้ดีแม้ว่าสถานการณ์นั้นเขาจะพอใจหรือไม่ก็ตาม ส่วนผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ มีแนวโน้มว่าจะทำงานได้ดีที่สุด เมื่อความสัมพันธ์ของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง

5. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของ เรดดิน (Reddin, 1970 : 205-234)

ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบสามมิติ (Three-Dimensional Leader Behavior) โดยพิจารณาพฤติกรรมการบริหารในด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน ซึ่งพบว่า มนุษย์มีพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัว 4 แบบคือ

5.1 แบบของเกณฑ์ (Separated Style) เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นนักอนุรักษ์นิยม มีความระมัดระวัง ชอบความเป็นระเบียบ ชอบเขียนมากกว่าพูด ยึดกฎระเบียบเป็นหลักปฏิบัติเพื่อความถูกต้อง ชอบงานที่สมบูรณ์แบบ เป็นผู้นำที่มีความสม่ำเสมอ มีความอดทน เยือกเย็น ถ่อมตัว ชอบเก็บตัว ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะ มีความคิดสร้างสรรค์น้อย นิยมการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง และไม่ค่อยร่วมมือในการทำงาน

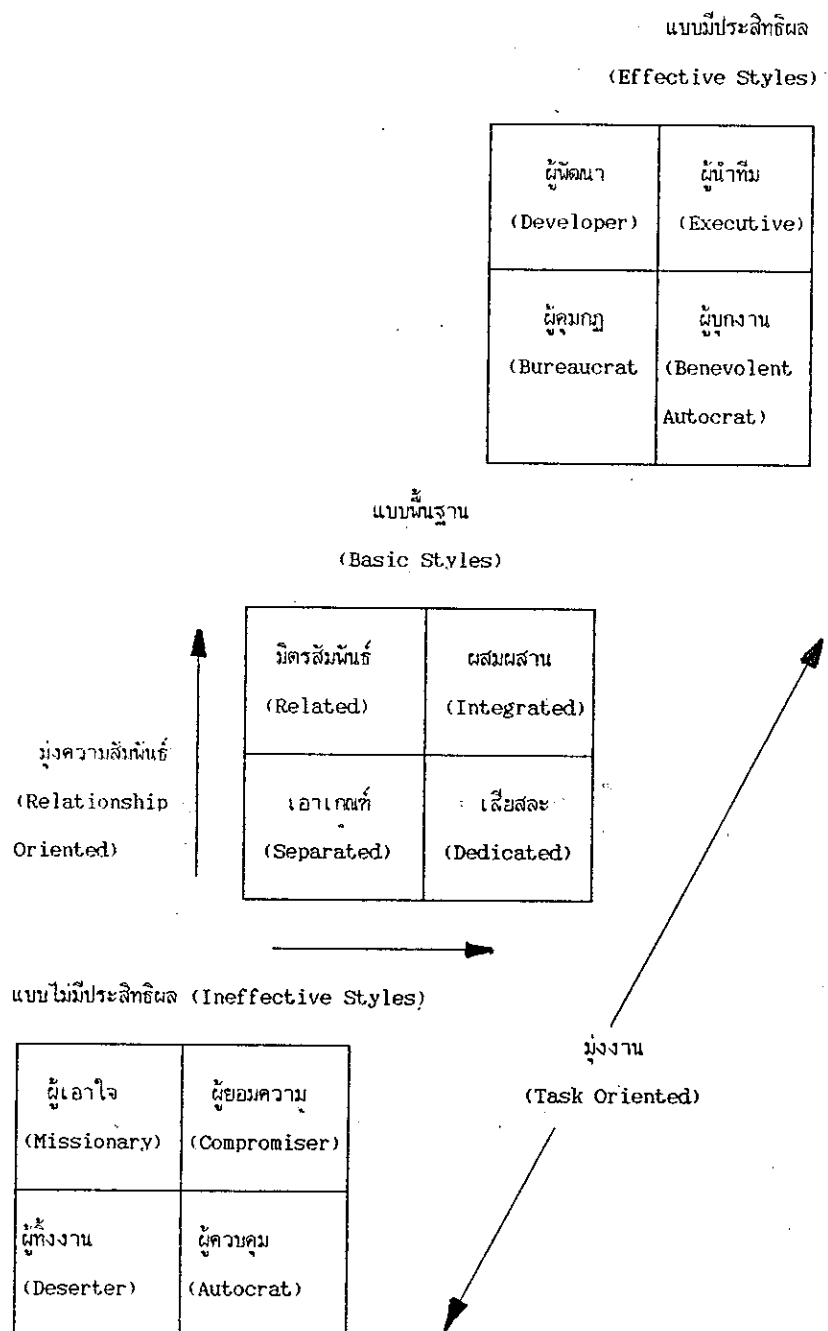
5.2 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related Style) เป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์มากกว่า มุ่งงาน ถือว่าคนในหน่วยงานสำคัญที่สุด งานมีความสำคัญรองลงมา เน้นการพัฒนาบุคลากร มีความเป็นกันเอง ไม่ชอบทำตัวเด่น ชอบสนทนา เสนอใจผู้ร่วมงาน ยอมรับและเห็นด้วย กับผู้อื่นง่าย มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศที่อบอุ่น มีความปลอดภัย

5.3 แบบเอางาน (Dedicated Style) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ ต้องทำงานให้ได้ตามต้องการ มีความกล้าที่จะปฏิบัติทุกสิ่ง ชอบกำหนดงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวร้าวในบางเวลา มีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน

5.4 แบบผสมผสาน (Integrated Style) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง และ มุ่งสัมพันธ์สูง บริหารงานโดยใช้อำนาจ ยึดอยู่กับวัตถุประสงค์และ^{ผล}นโยบาย มีเทคนิคสูงใจ ผู้ร่วมงาน ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน หรือมีความรับผิดชอบร่วมกัน

เรดดีน เชื่อว่า ผู้นำมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การบริหารงานในสถานการณ์หนึ่ง ๆ จะมีประสิทธิผลของงานแตกต่างกัน ซึ่งลักษณะงานที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลนอกจาก จะอยู่ที่ผู้นำแล้ว ยังขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน วิธีการทำงานและ บรรยากาศขององค์การอีกด้วย (Reddin. 1970 : 65)

พฤติกรรมผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนั้น สามารถเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล 4 แบบ ได้แก่ ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้พัฒนา (Developer) ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) และผู้นำทีม (Executive) ส่วนผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล 4 แบบ ได้แก่ ผู้ทิ้งงาน (Deserter) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้คุมงาน (Autocrat) และผู้ยอมความ (Compromiser) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของ เรดดิน

(Reddin. 1970 : 13)

จากภาพประกอบ 5 พฤติกรรมผู้นำแบบมีประสิทธิผลประกอบด้วย

1. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ได้แก่ ผู้นำที่ชอบทำตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับ ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ถือว่างานที่รับผิดชอบสำคัญที่สุด
2. แบบผู้พัฒนา (Developer) ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งพัฒนาบุคคล มีความสามารถในการจูงใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เชื่อในความสามารถของทุกคน และไว้วางใจผู้ร่วมงาน
3. แบบผู้บุกเบิก (Benevolent Autocrat) ได้แก่ ผู้นำที่มีความมั่นใจในการทำงานของตน มีความชำนาญในการสั่งงานอย่างมีศิลป์ ทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิผล
4. แบบผู้นำทีม (Executive) ได้แก่ ผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่ดี ใช้บุคคลตามความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คำนึงถึงความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน บรรยาการการทำงานอบอุ่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ เป็นผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายสูงสุด

ผู้นำแบบไม่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

1. แบบผู้ทิ้งงาน (Deserter) ได้แก่ ผู้นำที่ขาดความสนใจทำงาน ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน หนีงาน ขัดขวางการทำงานของผู้อื่น ไม่คำนึงถึงความสำเร็จของงาน ไม่นึกถึงขวัญของผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิผล
2. แบบผู้เอาใจ (Missionary) ได้แก่ ผู้นำที่มีจิตใจดี นึกถึงสัมพันธ์ภาพเหนือสิ่งอื่น มีความปรารถนาที่จะเห็นตนเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองว่าตนเป็นคนดีด้วย ไม่กล้าเสี่ยงทำในสิ่งที่ผู้ร่วมงานไม่ชอบ ให้ความสนใจและเอาใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ไม่มีความคิดริเริ่ม เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิผล
3. แบบผู้คุมงาน (Autocrat) ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงเรื่องอื่น ไม่มีสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่มีความไว้วางใจกัน ชอบใช้วิธีการข่มขู่ บังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีทำงานที่ตนเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. แบบผู้ยอมความ (Compromiser) ได้แก่ ผู้นำที่ยอมรับความสำคัญของการมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ภาพ แต่ไม่สามารถผสมผสานทั้งสองอย่างให้เข้ากันได้ จึงมีลักษณะเป็นคนโลเล ไม่กล้าตัดสินใจ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึง

ถึงผลผลิต

จากแนวคิดของเรตตินจะเห็นว่า

1. พฤติกรรมผู้นำแบบผสมผสาน เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้ยอมความ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้นำที่ม
2. พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะเป็นผู้เอาใจ และถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้พัฒนา
3. พฤติกรรมผู้นำแบบเอาเกณฑ์ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะเป็นผู้ทำงาน และถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้คุมกฎ
4. พฤติกรรมผู้นำแบบเสียสละ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะเป็นผู้คุมงาน และถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้ปฏิบัติงาน

6. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เนสวิช (Knezevish. 1969 : 101-103) เป็นแบบผู้นำที่เกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ ซึ่งมีสาระสำคัญ 3 รูปแบบคือ

6.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) มีลักษณะถือตัว เชื้อมั่นในตัวเองมาก ถืออำนาจเป็นใหญ่ ชอบใช้อำนาจ ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติผู้อื่น สนใจงานเป็นหลัก สั่งงานโดยไม่อธิบายเหตุผล ตั้งระบบ ทำโทษ และให้รางวัล โดยไม่สนใจบรรยากาศที่อบอุ่นในองค์การ เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติ การบริหารมีลักษณะดังนี้

6.1.1 ใช้อำนาจหน้าที่ตลอดเวลา แม้ว่าบางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น

6.1.2 ตัดสินวินิจฉัยตามอารมณ์ของตน และมุ่งประโยชน์ส่วนตนมากเพื่อแสดงความมีอำนาจ

6.1.3 สร้างความสำคัญในตนเองด้วยการวินิจฉัยสั่งการ และแก้ปัญหาทุก ๆ เรื่องด้วยตนเอง

6.1.4 ทำตนเป็นผู้รู้เรื่องคนเดียว เพื่อควบคุมผู้ร่วมงานให้เข้าพบในการขอความเห็นก่อนปฏิบัติงาน

6.1.5 ออกคำสั่งในการปฏิบัติงาน โดยยึดความเห็นของตนเป็นใหญ่ ไม่ฟังความคิดเห็นผู้อื่น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นแบบทิศทางจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ซึ่งเป็นทิศทางเดียว

6.1.6 ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของกลุ่ม หรือของหน่วยงาน แต่วัตถุประสงค์จะเปลี่ยนไปตามอารมณ์ผู้นำ การดำเนินงานไม่ใช้หลักเหตุผล

6.1.7 ผู้ร่วมงานไม่มีโอกาสตัดสินใจ

6.1.8 ระบบงานจะซ้ำซ้อนเกิดความล่าช้า

6.1.9 ในการกระจายความรับผิดชอบ นิยมใช้ระบบตั้งกรรมการ

6.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) จะมีลักษณะกระจายอำนาจในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างของผู้นำที่ดีที่สุด และให้ผลต่อการบริหารงานมากที่สุดด้วย เนื่องจากถือว่าอำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง การบริหารงานจึงทำในนามของกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ จากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายการบริหาร จึงเน้นหนักในด้านการทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันก่อน และต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญ ซึ่งมีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้

6.2.1 มีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานก่อนการดำเนินงาน โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อส่วนรวมหรือต่อองค์การ

6.2.2 ผู้ร่วมงานมีโอกาสดำเนินการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

6.2.3 ผู้นำจะทำตัวเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

6.2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสดำเนินการได้ใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยตนเอง

6.2.5 สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ร่วมงานไม่เกิดความรู้สึกว่ามีผู้บังคับบัญชา แต่ให้มีความรู้สึกว่าเป็นผู้ร่วมงานที่คอยให้คำแนะนำ

6.2.6 มีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธอันดี มีการร่วมมือและประสานกันอย่างจริงจังและเต็มใจในการปฏิบัติงาน

6.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม หรือแบบตามสบาย (Free-Rein Leadership or Laissez-Faire or Anarchic Style) จะใช้อำนาจในการบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน

น้อยมาก ทำให้ผู้ร่วมงานมีอิสระอย่างเต็มที่ ผู้นำจึงมีลักษณะที่มีความรับผิดชอบน้อย การบริหารงานโดยทั่วไปจะมีลักษณะดังนี้

6.3.1 ผู้ร่วมงานจะกำหนด นโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานระบบการจัดการ โดยไม่คำนึงถึงหลักเกณฑ์

6.3.2 ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างเกณฑ์ในการควบคุมงานไว้ว่าผู้ใดควรเป็นผู้ปฏิบัติและงานจะได้ผลหรือไม่

6.3.3 ผู้นำมักไม่มาเกี่ยวข้องทำให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการดำเนินงาน

6.3.4 วัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอน เนื่องจากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้นำคิดเห็น โดยไม่ขัดแย้งหรือผิดไปจากระเบียบปฏิบัติตามที่ผู้มีอำนาจสูงกว่าสั่งลงมา

6.3.5 ขาดความคิดริเริ่มในการทำงาน ไม่มีการประเมินผลงานหรือหาทางแก้ไขงาน

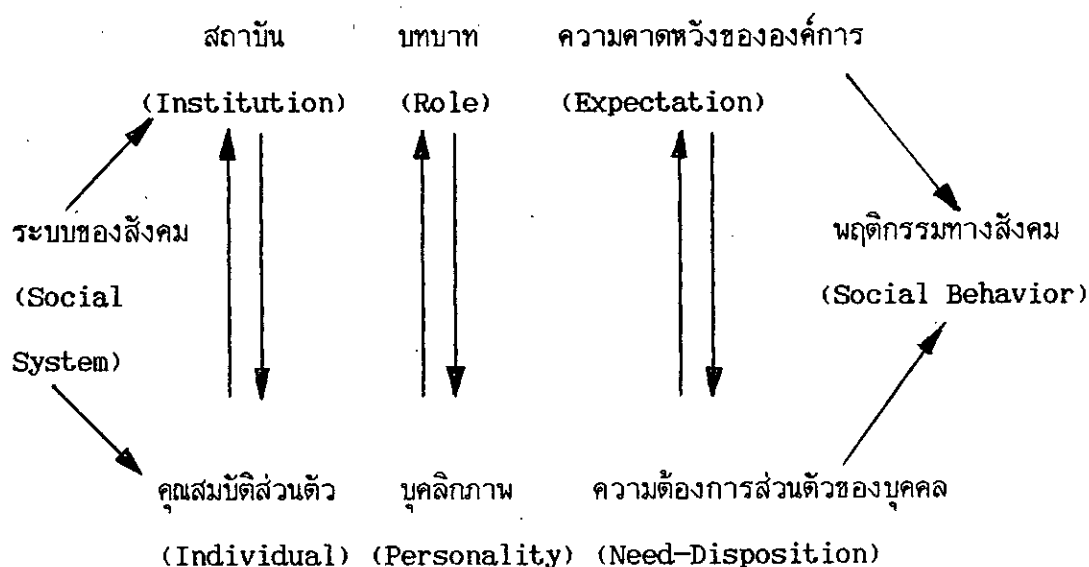
7. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เกทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba. 1968 : 56) เป็นแบบของผู้นำที่พิจารณาการใช้อำนาจหน้าที่ ซึ่งได้วิเคราะห์การบริหารในสังคมตามทฤษฎีกระบวนการทางสังคม 2 มิติ คือ มิติสถาบัน (Nomothetic Dimension) และบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) ดังนี้

มิติสถาบัน (Nomothetic Dimension) ประกอบด้วยสถาบัน (Institution) ซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท (Role) ของตนเองตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้นๆ มีการกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวัง (Expectation) ไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน

บุคคลมิติ (Idiographic Dimension) ประกอบด้วยตัวบุคคล (Individual) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น และแต่ละคนจะมีบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเอง มีความต้องการส่วนตัว (Need-Disposition) ในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป

พฤติกรรมในระบบซึ่งกำหนดขึ้นโดยสถาบันมิติ แต่ละคนในสังคมจะต้องปฏิบัติตามไป ตามบทบาทที่มีอยู่ได้ไปในทำนองเดียวกัน เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหวังขององค์การ ในขณะเดียวกันคนที่เข้าไปอยู่ในองค์การก็มีบุคลิกภาพและความต้องการเป็นของตนเอง ซึ่งระบบสังคมทั้ง 2 มิตินี้สามารถแสดงให้เห็น ดังภาพประกอบ 6

ด้านสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension)



ด้านบุคคลมิติ (Idiographic Dimension)

ภาพประกอบ 6 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ของเกทเซลส์ และกูบา

(Getzels and Guba. 1968 : 56)

จากภาพประกอบ 6 พฤติกรรมผู้นำของการปฏิบัติงานในองค์การจะแสดงพฤติกรรมเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลเป็นหลัก (Idio Graphic Leadership) แต่ในทางปฏิบัติมักจะไม่มีผู้นำที่มุ่งเน้นสถาบันเป็นหลัก หรือมุ่งเน้นบุคคลเป็นหลักแต่อย่างเดียว แต่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำออกมาทั้งสองแบบ ผู้นำประเภทนี้จึงแยกเป็นผู้นำอีกประเภทหนึ่ง เรียกว่า ผู้นำที่มุ่งเน้นการประสานผลประโยชน์ กล่าวคือ

7.1 ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของสถาบันมิติ กล่าวคือ ยึดสถาบันบทบาท และความคาดหวังของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นหลัก โดยการใช้กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือใน

การดำเนินการให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนดความสำคัญ จึงอยู่ที่การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิภาพของงานเป็นผลประโยชน์ของหน่วยงานที่จะต้องมาก่อนเสมอ แม้ว่าจะต้องทำลายน้ำใจของผู้ร่วมงานหรือผลประโยชน์ของบุคคลอื่นก็ตาม ลักษณะผู้นำแบบนี้ค่อนข้างจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

7.2 ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership) แนวทางในการตัดสินใจของผู้นำแบบนี้จะใช้ความคิดเห็นของตนเองหรือของคนที่เคยพบกันเป็นพิเศษ โดยเฉพาะพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป คำนึงถึงความเหมาะสมความต้องการความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ // ผู้นำลักษณะนี้จะเข้าใจผู้ร่วมงานและเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ดังนั้นจึงใช้ระบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ การปกครองจึงเป็นแบบกระจายอำนาจ มุ่งความสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขของผู้ร่วมงาน โดยยึดหลักที่ว่างานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นผู้ร่วมงานต้องมีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่มี ผู้นำแบบนี้อาจเป็นผู้นำแบบตามสบาย

7.3 ผู้นำที่ยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership) ผู้นำแบบนี้จะยึดทั้งผลประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลไปพร้อม ๆ กัน มีการประนีประนอมในทุกเรื่อง ดังนั้นจึงให้ความสำคัญของการบรรลุจุดหมายของผู้ร่วมงานด้วย โดยยึดหลักที่ว่า การปฏิบัติงานใด ๆ นั้น จะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ แต่จะต้องใช้การประสมประสานกันให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ลักษณะผู้นำแบบนี้คล้ายคลึงกับผู้นำแบบประชาธิปไตย

จากแนวคิดของนักวิชาการ ด้านการบริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น นักวิชาการแต่ละคนจะมีแนวคิดที่ต่างกัน ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของเกทเชลส์ และกุกา (Getsels and Guba, 1968) ได้แก่ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ยึดบุคคลเป็นหลัก และยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำจากแนวคิดของเกทเชลส์ และกุกา ยังไม่มีผู้ใดศึกษามาก่อน อีกทั้งมีความเหมาะสมกับการบริหารงานในมหาวิทยาลัยเอกชนอีกด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

อาลี (Ali. 1995 : 3422) ได้ศึกษาเรื่องแบบของการบริหารการศึกษาในฐานะผู้นำของอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีในวิทยาลัยชุมชน มลรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมากที่สุด และมุ่งงานน้อยที่สุด แบบของการบริหารกับสภาพของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้าน อายุ เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการสอนและการทำงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า การศึกษาของผู้บริหาร และประสบการณ์ในการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกวิธีการบริหารงาน และการเลือกรูปแบบของการเป็นผู้นำ

สนาร์ (Snarr. 1995 : 3823) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีกับความพึงพอใจในงานของคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ กับพฤติกรรมการตัดสินใจสร้างเสริมงานของคณบดี ในทัศนะของอาจารย์มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อพิจารณาแยกตามคณะพบว่า ความพึงพอใจในงานของอาจารย์กับพฤติกรรมการตัดสินใจเสริมงานของคณบดีมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

2. จากทัศนะของอาจารย์ในคณะ และทัศนะของคณบดี ที่มีต่อพฤติกรรมของการเป็นผู้นำ ร้อยละ 56 เห็นว่าสอดคล้องกันกับสภาพที่ตั้งของสถานศึกษาและร้อยละ 64 มีความเห็นสอดคล้องกับการพิจารณาหรือนโยบายของสถานศึกษา

3. ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในคณะขึ้นอยู่กับผลงาน การให้คำปรึกษาหรือการนิเทศ การทำงานร่วมกัน และงานโดยรวม ทั้งนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. คุณลักษณะส่วนบุคคลกับการมุ่งงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่คุณลักษณะส่วนบุคคลกับการมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

5. คุณลักษณะส่วนตัวของคณบดี มีความสัมพันธ์กับการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในการบริหารงาน

6. ระดับชั้นของอาจารย์งานด้านการสอนและเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน การเลื่อนขั้น และเพื่อนร่วมงาน

ฟลอรัส (Flores. 1993 : 3118) ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำทางวิชาการ ในกิจกรรมที่ส่งผลต่อความก้าวหน้า : บทบาทและทักษะของคณบดี ในสถาบันอุดมศึกษาของอเมริกาโดยศึกษาในหลักสูตรของทันตกรรมว่า วิทยาลัยทันตแพทย์จะมีวิธีการจัดการและการบริหารโครงการ การหารายได้สนับสนุนวิทยาลัยได้อย่างไร เนื่องจากการได้รับเงินช่วยเหลือน้อยลง แต่ค่าใช้จ่ายยังคงสูงขึ้น การศึกษาได้เน้นถึงโครงสร้างขององค์การและการบริหารในขอบเขตของการหารายได้ โดยมีคณบดีและเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาระดับอาวุโส เป็นผู้ให้ทักษะเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการหารายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของคณบดี ร้อยละ 87.5 ใช้วิธีการวางแผนแบบกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมของสถานศึกษา ศิษย์เก่าเป็นกำลังสำคัญที่สุดในการสนับสนุนด้านการเงิน และศิษย์เก่าที่กลับมาเยี่ยมสถานศึกษาล้วนแต่เป็นกำลังสำคัญในการหารายได้เข้าสถาบัน

มาร์ติน (Martin. 1993 : 1256) ได้ศึกษาเรื่องทฤษฎีเบื้องต้นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี ศึกษาโดยการสัมภาษณ์อาจารย์และผู้บริหาร ในเรื่องการเป็นผู้นำของคณบดี ผลการวิจัยพบว่า คณบดีที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานนั้นมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของผู้นำ ผู้ประสานงาน ผู้จัดการ ผู้วางแผน และผู้สนับสนุน ผลการวิจัยนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการเข้าใจบทบาท การเป็นผู้นำของคณบดีว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญและการเป็นผู้นำนั้นสามารถนำสถาบันไปสู่เป้าหมายได้

กีสลา (Giesla. 1993 : 37) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการเป็นผู้นำของคณบดี คณะพยาบาล และคณบดีคณะการจัดการ โดยศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารการศึกษาของคณบดีคณะพยาบาลกับคณะการจัดการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในแบบหรือวิธีการบริหารงานของคณบดี คณบดีส่วนใหญ่ให้ทัศนะว่าบริหารงานโดยการสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และใช้การบริหารแบบสื่อสารน้อยที่สุด

จากการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง คณบดีคณะพยาบาลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และคณบดีคณะการจัดการเป็นเพศชายทั้งหมด ซึ่งการศึกษาพบว่า ไม่แตกต่างกันในด้านภาวะผู้นำ

เลวิส (Lewis. 1993 : 2626) ได้ศึกษาเรื่องการเป็นผู้นำทางวิชาการ และการเป็นผู้นำทางด้านการสอนของวิทยาลัยชุมชน ในเขตการศึกษาต่าง ๆ ศึกษาโดยการคัดเลือกวิทยาลัยชุมชนมา 6 แห่ง ในภาคใต้ของแคลิฟอร์เนียเพื่อต้องการทราบถึงพฤติกรรม

และบทบาทของการเป็นผู้นำ และศึกษาถึงอิทธิพลของหัวหน้าวิชาด้านการสอนของวิทยาลัย ชุมชนนั้น ๆ ว่ามีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนหรือไม่

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังว่า ผู้บริหารระดับ 10 ควรเป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้ตัดสินใจ ส่วนผู้ช่วยคณบดีมีความตระหนักในงานที่ตนรับผิดชอบในฐานะของการให้การสนับสนุนมากกว่างานตามตำแหน่ง ซึ่งอำนาจตามขอบข่ายของงานมีจำกัด นอกจากนี้สถานที่ตั้งของวิทยาเขต และวัฒนธรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อแนวการปฏิบัติของผู้นำอีกด้วย

โคิตส์ (Coates. 1993 : 3416) ได้ศึกษาเรื่องการเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ : ศึกษากรณีการเป็นผู้นำของคณบดีในวิทยาลัยศิลปศาสตร์ พบว่า คณบดีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการเป็นผู้นำให้การสนับสนุนส่งเสริมผู้นำตามสถานการณ์มากกว่าการเป็นผู้นำแบบสั่งการ

ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำที่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงาน ของผู้ร่วมงาน และคณบดีจากกลุ่มตัวอย่าง ได้รับคะแนนดีถึงดีมาก ในด้านศักยภาพของการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ต่าง ๆ

ซู (Xu. 1993 : 4167) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐ และความพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชา จากการศึกษาได้ทดสอบสมมติฐาน 5 สมมติฐาน และพบว่ามี 2 สมมติฐานที่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำของคณบดี และหัวหน้าภาควิชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านการรับรู้ถึงพฤติกรรมการเป็นผู้นำของคณบดี โดยมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของคณบดีสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชา

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีกับความพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ หัวหน้าภาควิชาที่มีความศรัทธาต่อคณบดีก็จะพอใจในงานสูง ระยะเวลาในการทำงานของหัวหน้าภาควิชา มีอิทธิพลต่อการยอมรับพฤติกรรมผู้นำของคณบดี หัวหน้าภาคที่ทำงานต่ำกว่า 1 ปี จะยอมรับในพฤติกรรมผู้นำของคณบดี มากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่ทำงานมาแล้ว 7-9 ปี

มารองกา (Maronga. 1994 : 2911) ได้ศึกษาเรื่องทัศนะของคณบดีที่มีต่อบทบาทในการเป็นผู้นำในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศเคนยา โดยเก็บข้อมูลจากคณบดี 10 คน อาจารย์ที่ดูแลกิจการนักศึกษาอีก 55 คน ผู้นำนักศึกษา 130 คน และกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ อีก 195 คน จากประชาชนทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า คณบดี อาจารย์ที่ดูแลกิจการนักศึกษาและผู้นำนักศึกษา มีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ทัศนะในด้านการตัดสินใจของคณบดี และอาจารย์ที่ดูแลฝ่ายกิจการนักศึกษา มีความเห็นว่ามีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน
2. คณบดีและผู้นำนักศึกษามีทัศนะต่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน ในเรื่องการมุ่งสัมพันธ์
3. อาจารย์ผู้ดูแลกิจการนักศึกษา และผู้นำนักศึกษามีทัศนะที่เหมือนกันในด้านการพฤติกรรมการเป็นผู้นำของคณบดีทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

เฮนรี และแคโรล (Henry and Carol. 1994 : 4002) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพของคณบดีหญิง และคณบดีชายกับแบบของภาวะผู้นำในวิทยาลัยชุมชน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณบดีชาย 881 คน และคณบดีหญิง 204 คน จากผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของคณบดีหญิงและคณบดีชาย กับสถานภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2) คณบดีหญิงและคณบดีชายกับภาวะผู้นำ ด้านการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ยังพบว่า

1. เพศเป็นปัจจัยสำคัญต่อความมั่นคงของตำแหน่งของคณบดี
2. การเลือกอาชีพโดยปกติแล้วเป็นเรื่องที่ปรากฏในการดำรงตำแหน่งคณบดี
3. คณบดีของวิทยาลัยชุมชนควรต้องได้รับการอบรมเพื่อการเป็นผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพ

2. การตัดสินใจของคณบดี

การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารทุกคน เพราะในการบริหารนั้นคุณภาพของการตัดสินใจมีความ

สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ (Morphet, Johns and Reller. 1967 : 88) ในแต่ละขั้นตอนของการบริหารจะมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ของปัญหา ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นความรับผิดชอบขั้นมูลฐานของผู้บริหารทุกคน ตลอดจนจะต้องมีการสั่งการให้บุคคลปฏิบัติภารกิจตามที่ได้มีการมอบอำนาจตามลำดับของการบังคับบัญชา (นิพนธ์ ศศิธร. 2523 : 27-28) ดังที่ ดราฟท์ (Draft. 1983 : 344) ให้ทัศนะว่า กระบวนการตัดสินใจ แสดงถึงสมองและระบบประสาทของหน่วยงาน

ความหมายของการตัดสินใจ

นักวิชาการทางการบริหาร ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้หลายท่าน ดังนี้

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 300) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำการหรือไม่กระทำการใด ๆ ในความรับผิดชอบของตน การตัดสินใจจะสิ้นสุดเมื่อได้ดำเนินการปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ส่วน ไซมอน (Simon. 1977 : 40-41) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมด้านเข้าปัญหา กิจกรรมด้านการออกแบบ และกิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ ชูล และคนอื่น ๆ (Shull and others. 1970 : 30-31) ซึ่งให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การใช้สติปัญญาไตร่ตรองและเลือกกระทำแต่สิ่งที่เป็นไปได้จากหลาย ๆ ทาง โดยการคัดออก ตัดออก หรือเลือกเอาเฉพาะที่ดีที่สุดเท่านั้นและ บาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 185) ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยใช้เหตุผลและความเป็นจริงประกอบการวิเคราะห์

สรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณาวิเคราะห์ และหาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

✓ ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องกระทำทั้งในชีวิตประจำวัน และในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเผชิญกับปัญหาภายใต้สภาพการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอและไม่ว่าปัญหาเหล่านั้นจะมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดก็ต้องมีการตัดสินใจ เพราะงานบริหาร

เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทั้งสิ้น ดังที่ กริฟฟิธส์ (Griffiths. 1959 : 89) ได้เสนอทฤษฎีทางการบริหารว่า "การบริหาร คือ การตัดสินใจ" ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร เพราะผลจากการตัดสินใจของผู้บริหารย่อมกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การ (ศิริอร ชันธหัตถ์. 2531 : 120)

กระบวนการตัดสินใจ

ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะตัดสินใจในเรื่องใดก็ตาม จะต้องมีส่วนหรือกระบวนการของการตัดสินใจซึ่งเป็นกฎเกณฑ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นการลดทางเลือกในการเลือก เนื่องจากมีทางเลือกอยู่หลายทาง การที่จะลดทางเลือกให้เหลือทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียวนั้น ผู้ตัดสินใจต้องใช้ดุลยพินิจใช้เหตุผล ประเมินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ และทางเลือกที่เลือกนั้นผู้ตัดสินใจเชื่อว่าจะเป็นทางเลือกที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย (Shull and others. 1970 : 31) ดังนั้นทฤษฎีการทางด้านการบริหารได้ให้แนวคิดในการจัดแบ่งไว้หลายทาง แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันดังจะได้นำเสนอแนวคิดดังกล่าวพอสังเขปต่อไปนี้

ไซมอน (Simon. 1960 : 2-3) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมสำคัญ 3- ประการคือ

1. กิจกรรมทางปัญญา (Intelligence Activity) เป็นการรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องพิจารณาในการตัดสินใจเพื่อให้การตัดสินใจได้ถูกต้อง
2. กิจกรรมทางการออกแบบ (Design Activity) เป็นการสร้างและพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา แล้ววิเคราะห์ทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่ ซึ่งอาจเป็นทางเลือกของการตัดสินใจในระดับที่ต้องการตัดสินใจ
3. กิจกรรมในการเลือก (Choice Activity) เป็นการดำเนินการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกหลายทาง เพื่อเลือกทางที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา

เซเลนี (Zeleny. 1982 : 477) ได้เสนอแนะขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1. การศึกษาปัญหาและความต้องการ
2. การศึกษาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา
3. การเลือกทางเลือก
4. การปฏิบัติและสนับสนุนตามทางเลือก
5. การประเมินผล

ไบร์ด (Byrd. 1982 : 9-10) ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจเป็น 8 ขั้นตอนคือ

1. การแยกแยะปัญหา (Identify the Problem)
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา (Determine

Goals and Objective for Solving the Problem)

3. การหาข้อมูลจำเป็น (Gather the Necessary Data)
4. การสร้างรูปแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา (Formulate an Analytic

Model of the Problem)

5. การเลือกทางเลือกที่จะประเมิน (Select Alternatives to be Evaluated)

6. การประเมินทางเลือก (Evaluated Alternatives)
7. การเลือกทางเลือกที่ชอบ (Select the Preferred Alternative)
8. การนำทางเลือกไปใช้ (Implement the Preferred Alternative)

วุฒิชัย จานงค์ (2523 : 4-10) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดตัวปัญหา (Problem Identification) เป็นการสร้างความเข้าใจโดยการค้นหา ทำความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ซึ่ง เคปเนอร์ และเออร์เกอร์ (Kepner and Iregor. 1965) ได้เสนอว่า การตัดสินใจนั้นอยู่ที่การกำหนดตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้นั่นเอง

2. การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น (Information Search) การที่จะเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้นมาจำเป็นต้องมีสาเหตุ ดังนั้นการแสวงหาข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นก็เป็นการแสวงหาสิ่งที่ เป็นสาเหตุหรือสิ่งที่ก่อให้เกิดตัวปัญหานั้น การหาข่าวสาร

ควรจะเป็นไปตามแนวความคิดที่ว่าข่าวสารที่หามา นั้น จำเป็นจะต้องมีความเกี่ยวข้อง และ จำเป็นกับตัวปัญหา ตลอดจนมีความเพียงพอในการแก้ปัญหา

3. การประเมินข่าวสาร (Evaluation of Information) ข่าวสารที่ได้ มาจำเป็นต้องมีการประเมินค่าว่าข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอและสามารถ ที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่ ซึ่งจะทำให้การแสวงหาข่าวสารเพิ่มเติมหลังจาก ประเมินค่าข่าวสารแล้วว่าไม่เพียงพอ หรือไม่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร หรือจำเป็นต้องตัดข่าวสาร บางอย่างออกไป ถ้าเห็นว่าไม่เกี่ยวข้องกันกับตัวปัญหาที่จะทำการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ

4. การกำหนดทางเลือก (Listing of Alternative) การกำหนดทาง เลือกเป็นความพยายามที่จะครอบคลุมวิธีการที่จะแก้ปัญหาได้ในหลาย ๆ วิธี ในการกำหนด ทางเลือกหลาย ๆ ทางนั้นทางเลือกทุกทางอาจจะช่วยเราแก้ปัญหา แต่อาจจะมีความสำคัญ หรือจำเป็นตลอดจนความเหมาะสมในหลาย ๆ ระดับด้วยกัน ความจำเป็นอีกอย่างหนึ่งคือ การกำหนดทางเลือกที่มีลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหา เพื่อที่จะสรุปทางเลือกในขั้นต่อไป

5. การเลือกทางเลือก (Selection of Alternative) ในขั้นนี้เป็นที่ ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง ความจริงแล้วขั้นนี้ก็เพียงอีกขั้นหนึ่ง ที่อยู่ในขั้นตอนของการตัดสินใจ

6. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement of Decision) เมื่อทางเลือก ได้ถูกเลือกแล้วจากนั้นก็เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือทางเลือกนั้นเราจะทราบได้ ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผลของการแก้ปัญหา

ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจโดยสรุปจากรายงานขั้นต้นนั้น แม้ว่านักวิชาการจะ แบ่งขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกัน แต่ขั้นตอนหลัก ๆ ที่สำคัญในกระบวนการ ตัดสินใจเชิงทฤษฎีประกอบด้วยพฤติกรรม 5 ขั้นตอนคือ 1) การตระหนักและวิเคราะห์ปัญหา 2) การรวบรวมข้อมูลและกำหนดทางเลือก 3) การประเมินหรือพิจารณาทางเลือก 4) การ ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และ 5) การปฏิบัติตามทางเลือกและการติดตามผล กระบวนการตัดสินใจ จึงเป็นหัวใจสำคัญยิ่งในการบริหารคณะวิชาที่คณะบดีต้องเข้าใจ และ ตระหนักถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารคณะวิชาดำเนินไปโดยปราศ จากความขัดแย้ง และการปฏิบัติงานของคณะบรรลุล่วงวัตถุประสงค์

แบบของการตัดสินใจ

ดังคำกล่าวที่ว่า การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจอยู่เสมอ และจะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบ ผู้บริหารที่ตัดสินใจไม่ได้ หรือขาดทักษะในการตัดสินใจ ย่อมทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าได้ยาก ดังที่นักวิชาการทางการบริหารได้จำแนกแบบของการตัดสินใจดังต่อไปนี้

บาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 188) ได้จำแนกการตัดสินใจเป็น 2 ลักษณะคือ

1. การตัดสินใจขององค์การ (Organization Decision) เป็นการตัดสินใจที่สามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจได้ การตัดสินใจเกิดจากบุคคลหลายคนร่วมกันตัดสินใจ และผู้บริหารสูงสุดขององค์การเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว

2. การตัดสินใจส่วนบุคคล (Personal Decision) เป็นการตัดสินใจด้วยบุคคลคนเดียว ไม่มีการกระจายอำนาจให้แก่ผู้อื่นร่วมตัดสินใจ

ไลเคิร์ท (Likert. 1962 : 169) มีแนวคิดที่สอดคล้องกันโดยสรุปลักษณะของการตัดสินใจไว้ 2 ประการ คือ การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว กับ การตัดสินใจโดยกลุ่มหรือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ซึ่งการตัดสินใจโดยกลุ่มนี้ ไลเคิร์ทได้เสนอแนวความคิดไว้หลายประการ เช่น ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้สึกปลอดภัยในการตัดสินใจได้ตามความเหมาะสม โดยมีเป้าหมายหรือปรัชญาซึ่งเขียนไว้ชัดเจน นอกจากนี้การตัดสินใจโดยกลุ่มจะเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างมากในการบริหารที่นำไปสู่การปฏิบัติด้วยความพร้อมเพรียง ซึ่งอาจดีกว่าการตัดสินใจที่คิดว่าดีเลิศจากบุคคลคนเดียว การตัดสินใจโดยกลุ่มนี้รวมถึงการมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ และการมีส่วนร่วมในแบบที่ไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

วรูม และ เยตตัน (Vroom and Yetton. 1973 : 13) ได้จำแนกการตัดสินใจเป็น 5 แบบกล่าวคือ แบบอิตาธิปไตย (Autocratic) 2 แบบ แบบปรึกษาหารือ (Consultative) 2 แบบ และ แบบตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group) ดังนี้

1. แบบอิตาธิปไตย I (Autocratic II หรือ A II) เป็นการตัดสินใจโดยการแก้ปัญหา หรือตัดสินใจเองด้วยข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

2. แบบอัตตาธิปไตย II (Autocratic II หรือ A II) โดยการหาข้อมูล
ที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา อาจบอกหรือไม่บอกปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาขณะถามข้อมูลแล้ว
ตัดสินใจแก้ปัญหาเอง บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชามีเพียงให้ข่าวสารที่จำเป็นในการตัดสินใจ
เท่านั้น ไม่ได้คิดหรือประเมินทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา

3. แบบปรึกษาหารือ I (Consultative I หรือ C I) โดยการปรึกษากับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าเหมาะสมและเป็นส่วนตัว แยกฟังความคิดเห็นและคำแนะนำจาก
แต่ละคนแล้วตัดสินใจเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา

4. แบบปรึกษาหารือ II (Consultative II หรือ C II) โดยการปรึกษา
ปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดและคำแนะนำมาพิจารณาแล้วตัดสินใจเอง
โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความเห็นและคำแนะนำของกลุ่มก็ได้

5. แบบกลุ่ม I (Group หรือ G II) โดยการบอกปัญหากับกลุ่มแล้วร่วมกัน
หาทางเลือกและประเมินทางเลือกโดยพยายามให้ได้ข้อยุติเพื่อการแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้บทบาท
ของผู้ใช้เป็นประธานของที่ประชุม ที่พยายามไม่ให้ตนมีอิทธิพลหรือไม่ทำให้กลุ่มจำยอมรับวิธี
การของตน แต่ให้เป็นที่ยอมรับด้วยการเสนอของกลุ่ม

สถานการณ์ในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ มีแตกต่างกัน 7 สถานการณ์ดังนี้

(Vroom and Yetton. 1973 : 21-30)

คำถาม A มีมาตรฐานของคุณภาพกำหนดไว้หรือไม่ว่าวิธีการแก้ปัญหาวิธีหนึ่ง
จะมีเหตุผลมากกว่าวิธีอื่น

คำถาม B มีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจไว้อย่างมีคุณภาพหรือไม่

คำถาม C ปัญหา มีโครงสร้างที่แน่นอนหรือไม่

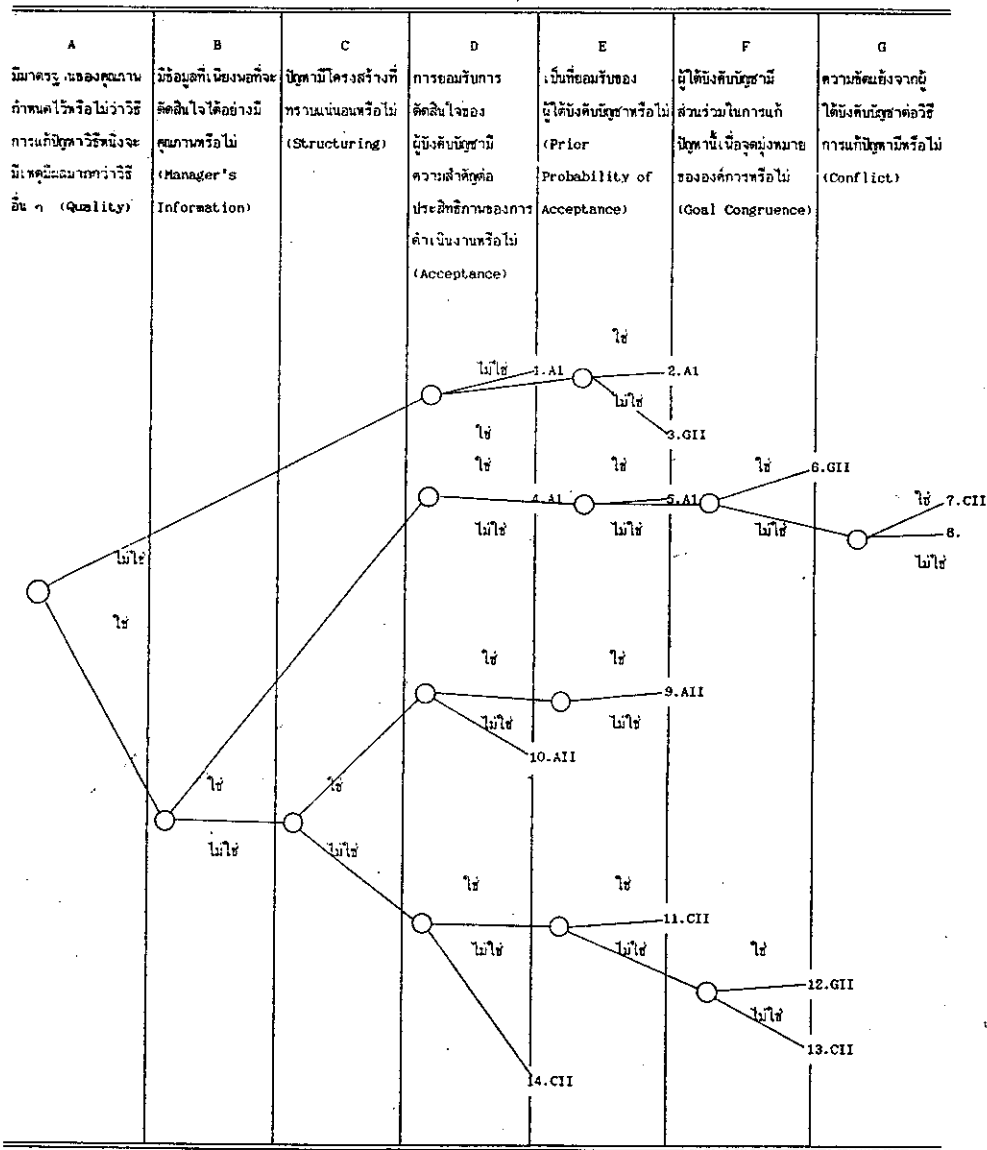
คำถาม D การยอมรับการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อ
ประสิทธิภาพของการดำเนินงานหรือไม่

คำถาม E การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

คำถาม F ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อจุดมุ่งหมายขององค์
การหรือไม่

คำถาม G ความขัดแย้งจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่อวิธีการแก้ปัญหา มีหรือไม่

จากแนวคิดดังกล่าวเมื่อนำมารวมกับสถานการณ์ที่ต่างกัน 7 สถานการณ์ในแต่ละสถานการณ์จะตอบว่าใช่ หรือไม่ใช่ จะเกิดเป็นต้นไม้ของการตัดสินใจ (Decision Tree) ในแต่ละคอลัมน์จะมีตัวอักษรเรียงกันจาก A ถึง G ซึ่งแทนสถานการณ์ชนิดต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 สถานการณ์ในการตัดสินใจ 7 แบบตามแนวคิดของ วรูม และ
เยทตัน (Vroom and Yetton. 1973 : 21-30)

จากภาพประกอบ 7 การใช้ต้นไม้ของการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถทำได้โดยเริ่มต้นตั้งแต่คอลัมน์ด้านซ้ายมือไปด้านขวามือ โดยการถามคำถามและตอบคำถามแต่ละข้อว่า "ใช่" หรือ "ไม่ใช่" เท่านั้น เรียงลำดับไปจนถึงคำถามสุดท้ายแล้วใส่เครื่องหมายขอคำตอบเรียงลำดับจาก 1 จนถึงคำถามสุดท้ายของแต่ละคำถาม ดังเลขที่จากคำตอบสุดท้ายเหล่านี้ จะบอกถึงชนิดของปัญหาที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมสำหรับแก้ปัญหา นั้น ๆ อาทิ คำตอบสุดท้ายที่ได้ คำตอบแรกคือ 1 - A 1 นั้นหมายถึง เป็นชนิดของคำถามชนิดที่ 1 ซึ่งมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างและสามารถจะแก้ไขได้ โดยการตัดสินใจแบบอัตโนมัติโดยแบบ A 1 และสำหรับคำตอบ 3-G II ตัวเลข "3" แสดงถึงชนิดของปัญหา ชนิดที่ 3 ซึ่ง G 11 จะบอกถึงรูปแบบของการตัดสินใจโดยใช้กลุ่มซึ่งจะเป็นวิธีที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาชนิดที่ 3

เซเลนี (Zeleny. 1982 : 85) ได้แบ่งแบบของการตัดสินใจเป็น 2 วิธีคือ

1. การตัดสินใจที่มุ่งผลลัพธ์ (The Outcome Oriented Approach) ได้แก่ การตัดสินใจที่เกิดจากการดำเนินการใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้งานสำเร็จตามที่มุ่งหวังโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของงาน ระยะเวลาในการทำงาน ตลอดจนผลของงานที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการประการสำคัญ โดยอาศัยข้อมูลบางประการที่จะช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. การตัดสินใจที่มุ่งกระบวนการ (The Process Oriented Approach) ได้แก่ การตัดสินใจที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตาม กระบวนการ และขั้นตอนเป็นสำคัญ เป็นการตัดสินใจภายใต้การยอมรับ และความพึงพอใจอันเกิดจากความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 300-325) ได้ศึกษาแบบของการตัดสินใจ 5 แบบดังนี้

1. ตัวแบบคลาสสิก : ยุทธศาสตร์การทำให้ดีที่สุด (The Classical Model : An Optimizing Strategy) ได้แก่ ตัวแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจควรมีเหตุผลที่สมบูรณ์ที่สุด แสวงหาทางเลือกที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Hoy and Miskel. 1991 : 300-301)

การตัดสินใจแบบนี้ไม่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารเท่าใดนัก ก่อนข้างจะเป็น
อุดมคติ เพราะการมีข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ที่สุด มีทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นเป็นไปได้ไม่ง่ายนัก
สมรรถภาพ หรือคุณสมบัติที่เหมาะสมในการตัดสินใจแบบนี้ไม่อาจพบได้ในการบริหารที่เป็นจริง

2. ตัวแบบการบริหาร : ยุทธศาสตร์ความพอใจ (The Administrative
Model : A Satisficing Strategy) ตัวแบบนี้ ย้อย และ มิสเกล ได้ศึกษามาจาก
ความเชื่อพื้นฐานของ ลิทซ์ฟีลด์ และ ไซมอน (Hoy and Miskel. 1991 : 301-305;
citing Litchfield. 1956; Simon. 1957.) ดังนี้

1 กระบวนการตัดสินใจเป็นวงจรของเหตุการณ์ ซึ่งประกอบด้วยการระบุ
และวินิจฉัยปัญหาซึ่งสะท้อนออกมาเป็นแผนเพื่อบรรเทาปัญหาการเริ่มวางแผนและการวัดความ
สามารถของแผน

2 การบริหารเป็นกระบวนการตัดสินใจโดยบุคคล และกลุ่มบุคคลในหน่วยงาน
นั้น ๆ

3. การมีเหตุผลที่สมบูรณ์ในการตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ผู้บริหารจึง
ต้องแสวงหาสิ่งที่แท้จริงที่ทำให้เกิดความพอใจเท่านั้น เพราะเขาไม่มีความรู้ความสามารถ
และสมรรถภาพพอที่จะทำให้กระบวนการตัดสินใจบรรลุวัตถุประสงค์ได้

4. หน้าที่พื้นฐานในการบริหาร คือ การจัดสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับ
บัญชาในการตัดสินใจ เพื่อให้พฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีเหตุผล ทั้งจากมุมมองของแต่ละบุคคล
และขององค์การ

5. กระบวนการตัดสินใจเป็นรูปแบบทั่วไป ของการปฏิบัติที่พบในการบริหาร
ภารกิจต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล

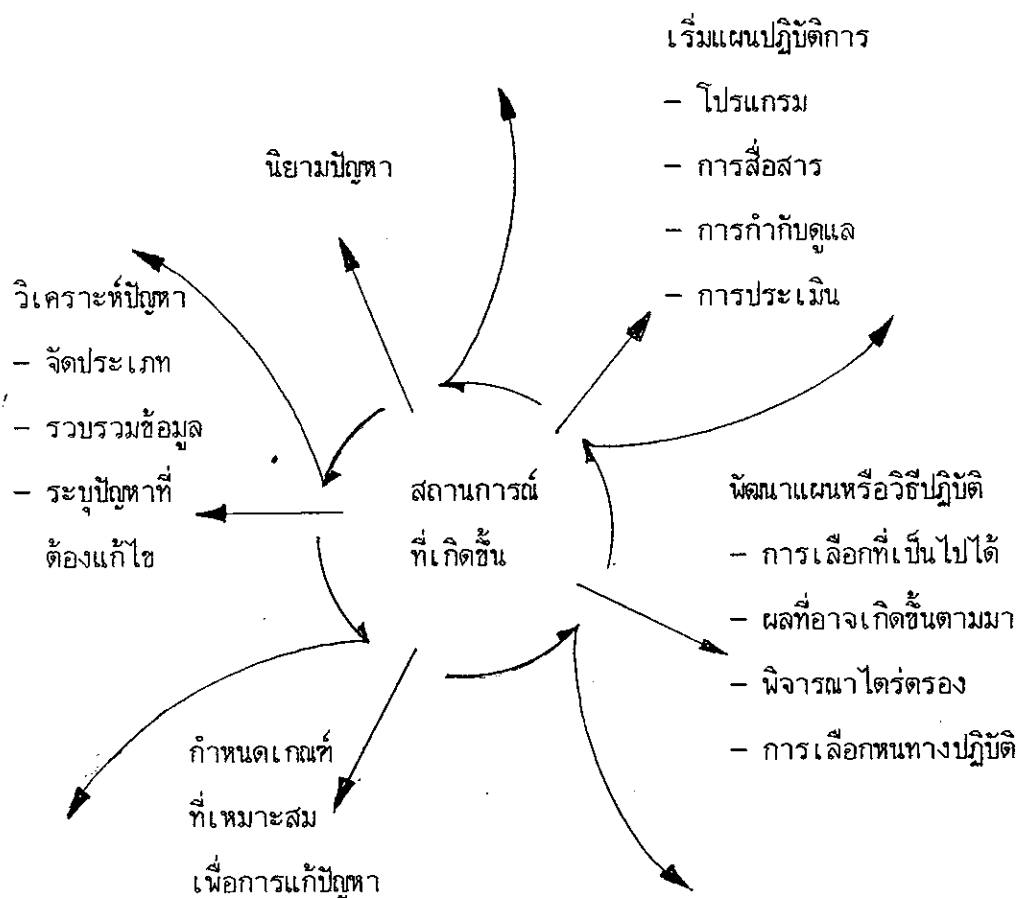
6. กระบวนการตัดสินใจจะเกิดขึ้นคล้ายกับในหน่วยงานที่มีความซับซ้อนมาก
ที่สุด

จากความเชื่อพื้นฐานทั้ง 6 ประการดังกล่าวทำให้ทฤษฎีนี้มีรูปแบบการ
ตัดสินใจที่เป็นวงจร มีพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหมุนเวียนกันไปเป็นลำดับดังกล่าวคือ 1) การรู้และ
นิยามปัญหา 2) เริ่มแผนปฏิบัติซึ่งประกอบด้วยการวางโครงการการสื่อสารการดูแล และ
การประเมินผล 3) พัฒนาแผนหรือวางแผนทางปฏิบัติ ประกอบด้วย

ทางเลือกที่เป็นไปได้ ผลที่เกิดตามมาพิจารณาไตร่ตรองและการเลือกหนทางปฏิบัติ

4) กำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อการแก้ปัญหาและ 5) วิเคราะห์ปัญหาโดยการจัดประเภท รวบรวมข้อมูล และระบุปัญหาที่ต้องแก้ไข

วงจรในการตัดสินใจนี้จะมีลำดับความสำคัญและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องแต่การปฏิบัติจริงนั้นอาจเริ่มตรงจุดใดก็ได้ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 การตัดสินใจแบบวงจรการปฏิบัติ (Hoy and Miskel. 1991 : 306)

จากภาพประกอบ 8 การตัดสินใจแบบนี้ ถ้าต้องการใช้ให้เกิดผลดี ควรอยู่ภายใต้การนำของผู้บริหาร กล่าวคือ (Hoy and Miskel. 1991 : 312-314)

1. ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เหตุผลและผลประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้ผลที่ทำให้เกิดความพอใจแก่บุคคลและหน่วยงาน

2. ผู้บริหารต้องกำหนดขอบข่าย การตัดสินใจที่สามารถสร้างความสมเหตุสมผลให้เกิดขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถหาเหตุผลที่สมบูรณาตัดสินใจได้

3. ผู้บริหารต้องดูแลจำกัดทางเลือกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจัดสิ่งแวดล้อมที่ทำให้บทบาทแคบและชัดเจน

4. ผู้บริหารต้องประเมินนโยบายกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน เลือกวิธีทำงานที่เหมาะสมและเมื่อเป้าหมายนั้นบรรลุผลแล้วก็นำกลับมาใช้เป็นแนวทางเพื่อดำเนินการสู่เป้าหมายต่อไป

3. ตัวแบบส่วนที่เพิ่ม : ยุทธศาสตร์การจำกัดการเปรียบเทียบความสำเร็จ (The Incremental Model : A Strategy of Success Limited Comparisons)
การตัดสินใจแบบนี้ ฮอย และ มิสเกล ได้ศึกษาจากแนวคิดของ ลินด์บลอม (Hoy and Miskel. 1991 : 314-315; citing Lindblom. 1959, 1965, 1968, 1980)
กล่าวคือ ตัวแบบที่เกิดจากการเปรียบเทียบตัวแบบคลาสสิก และตัวแบบบริหาร ทำให้ได้ตัวแบบใหม่ที่เชื่อว่ามีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีลักษณะการปฏิบัติดังนี้

1. การตั้งจุดประสงค์และการกำหนดทางเลือกเกิดขึ้นพร้อมกัน
2. การตัดสินใจที่ดีที่สุดคือ การที่ผู้ตัดสินใจทั้งหลายเห็นชอบด้วยโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์

3. จำนวนทางเลือกจะลดลงอย่างมาก หากพิจารณาเฉพาะทางเลือกที่คล้ายกันในสภาพปัจจุบัน

4. การวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจถูกจำกัดความแตกต่างระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับทางเลือกที่กำหนดขึ้น

5. วิธีการตัดสินใจที่หลีกเลี่ยงการใช้ทฤษฎีมักจะใช้การเปรียบเทียบทางเลือกอย่างต่อเนื่อง

4. ตัวแบบวิเคราะห์ผสม : ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยน (The Mixed Scanning Model : An Adaptive Strategy) ตัวแบบนี้ ฮอย และมิสเกล ได้ศึกษาจากแนวคิดของ อมิต ไท เอทซิโอนี (Hoy and Miskel. 1991 : 315-319; citing Amitai Etzioni. 1967, 1986, 1989) กล่าวคือ ผู้บริหารหลายคนต้องตัดสินใจด้วยข้อมูลที่มีอยู่เพียงบางส่วนโดยไม่มีเวลาพอที่จะวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ จึงได้พัฒนาตัวแบบการตัดสินใจขึ้นมาใหม่ ซึ่งสามารถควบคุมความซับซ้อนและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้นและผู้บริหารทุกคนต้องเผชิญ โดยเรียกตัวแบบของการตัดสินใจนี้ว่า "การตัดสินใจอย่างถ่อมตน" (Humble Decision Making) มีชื่อเรียกเป็นทางการว่า "การวิเคราะห์ผสม" (Mixed Scanning) หรือการตัดสินใจที่ปรับเปลี่ยนได้ (Adaptive Decision Making) ซึ่งเป็นตัวแบบที่รวมเอาตัวแบบบริหารกับตัวแบบที่เพิ่มเข้าด้วยกัน

ตัวแบบวิเคราะห์ผสมคือ การผสมผสานของการตรวจสอบข้อมูลทั้งด้านต้นและด้านลึก สรุปการพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างกว้าง ๆ และทางเลือกต่าง ๆ พร้อมรายละเอียดของการตรวจสอบที่เน้นการใช้กับกลุ่มย่อยของข้อเท็จจริงและทางเลือกต่าง ๆ อาทิ การตัดสินใจในระดับสูง หรือระดับนโยบาย นับเป็นการตัดสินใจพื้นฐานที่นำมาผนวกเข้ากับการตัดสินใจในระดับต่ำ ทำให้การตัดสินใจในระดับสูงได้ผล ตัวแบบวิเคราะห์ผสม ได้รวมความมีเหตุผลและความเข้าใจของตัวแบบบริหารไว้ด้วยกัน อีกทั้งรวมความยืดหยุ่นและการถือผลประโยชน์ของตัวแบบส่วนที่เพิ่มไว้ด้วย

กฎของตัวแบบวิเคราะห์ผสมมีความชัดเจน วิธีการปรับเปลี่ยนทุกวิธีที่อยู่ในสิ่งที่ผู้บริหารทางการศึกษาอาจนำไปใช้ได้เป็นอย่างดีและเป็นวิธีการที่รวมลักษณะยืดหยุ่น ลักษณะรอบคอบและความเป็นไปได้จากความรู้ที่มีบางส่วนเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่

1. เน้นการลองผิดลองถูก เป็นสิ่งที่เหมาะสมอย่างยิ่งต่อการนำมาดัดแปลงใช้กับความรู้ที่มีอยู่บ้างแล้ว วิธีการมีอยู่ 2 ส่วน คือ รู้จุดที่จะเริ่มต้นในการแสวงหาทางเลือกและตรวจสอบผลเป็นระยะเพื่อปรับและเปลี่ยนวิธีการกระทำ อีกส่วนหนึ่งคือ รู้ว่าแม้ความจริงจะพลาดข่าวสารที่สำคัญแต่ผู้บริหารก็จะต้องปฏิบัติหน้าที่ จึงมีการตัดสินใจด้วยข้อมูลเพียงบางส่วนแล้วค่อย ๆ ตุณดู ปรับให้เข้าสู่ข้อมูลใหม่ การนำยุทธศาสตร์การดัดแปลงมาใช้คือหลักของการปรับเปลี่ยน การยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงการกระทำเป็นสิ่งที่จำเป็น

สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องมองว่า การตัดสินใจแต่ละครั้งเป็นการทดลอง เป็นการคาดหวังที่จะปรับปรุงได้

2. การรอเวลา คือการดัดแปลง ปรับเปลี่ยนอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งเกิดจากความรู้อย่างเดียว การคอยเวลาอาจช่วยให้รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมได้มากขึ้น และทำให้พิจารณาทางเลือกใหม่ ความถี่ของผลลัพธ์คือ ผลตอบแทนของความล่าช้า การตัดสินใจในระยะเวลาใกล้เคียงกัน และการแบ่งขั้นตอนการทำงาน คือ กลยุทธ์ 2 ประการ ในการถ่วงเวลา ซึ่งมีความหมายต่อการตัดสินใจ

3. การลดการเสี่ยง เป็นกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนอีกวิธีหนึ่ง การคาดคะเนผลลัพธ์มีความแน่นอนน้อยเท่าใด ก็จะต้องนำทางเลือกหลาย ๆ ทางมาใช้ ซึ่งทั้ง 2 วิธีนี้จะนำไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

4. การทบทวนการตัดสินใจถือว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนอีกวิธีหนึ่ง ถ้าการตัดสินใจสามารถทบทวนได้ในเวลาต่อ ๆ มา โดยไม่ทำให้เสียค่าใช้จ่ายมากนักจะมีประโยชน์มากต่อยุทธศาสตร์การตัดสินใจที่เป็นการทดลอง และอยู่ในช่วงเวลาที่ปรับเปลี่ยนได้ การทบทวนการตัดสินใจหลาย ๆ ครั้ง เป็นการหลีกเลี่ยงต่อการผูกมัดการกระทำที่มากเกินไป เมื่อมีข้อมูลเพียงบางส่วนเท่านั้น

โดยสรุปแล้ว ตัวแบบวิเคราะห์ผสมมีลักษณะเด่นหลายประการ ดังนี้

1. นโยบายที่กว้าง นำไปสู่การตัดสินใจปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมได้
2. การตัดสินใจที่ดีทำให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจและสอดคล้องกับนโยบายของ

องค์การ

3. การแสวงหาทางเลือก จำกัดเฉพาะสิ่งที่ใกล้เคียงกับปัญหา
4. กระบวนการที่ใช้วิเคราะห์ขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานที่ว่า แม้มีข้อมูลสำคัญ

ขาดหายไป แต่ก็จำเป็นต้องปฏิบัติ

5. ทฤษฎี ประสบการณ์และการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่องมักจะถูกนำมาใช้พร้อม ๆ กัน

กลยุทธ์ในการตัดสินใจอาจจัดลำดับตามความสามารถที่จะเกี่ยวข้องกับ ความซับซ้อน สภาพการณ์ที่เพิ่มความไม่แน่นอนและความขัดแย้ง ถ้าการตัดสินใจทำได้ง่าย มี

ข้อมูลที่มีสมบูรณ์และมีความแน่นอนไม่มีความขัดแย้งเช่นนี้ ก็เหมาะที่จะใช้กับกลยุทธ์แบบคลาสสิก แต่ถ้าไม่แน่นอนและมีความขัดแย้งก็เหมาะที่จะใช้กับตัวแบบบริหาร ถ้าเมื่อใดไม่มีการกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมหรือผลลัพธ์จากทางเลือกนั้นคาดคะเนไม่ได้ ก็เหมาะที่จะใช้ตัวแบบส่วนที่เพิ่ม ส่วนตัวแบบวิเคราะห์ผสมนั้นเหมาะสำหรับการใช้ตัดสินใจได้ทุกสถานการณ์ เพราะรวมเอาหลายกลยุทธ์เข้าไว้ด้วยกัน

5. ตัวแบบผสมผสาน : การตัดสินใจในองค์การที่ซับซ้อน (The Garbage-Can Model : Multiple Organizational Decisions) ตัวแบบนี้ ฮอย และมิสเกล ได้ศึกษาจากแนวคิดของ โคเฮน, มาร์ช และอลเซน (Hoy and Miskel. 1991 : 319-321: citing Cohen, March and Olsen. 1972) กล่าวคือ เป็นการบริหารที่เน้นในเรื่องของการตัดสินใจของแต่ละบุคคล ซึ่งเรียกว่า ตัวแบบผสมผสาน (Garbage-Can Model) ได้อธิบายถึงรูปแบบการตัดสินใจในองค์การที่มีหลายรูปแบบโดยตัดสินใจตามประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการแบบตามสบาย (Organized Anarchies) โดยการตัดสินใจตามสภาพของบุคคล และปัญหาที่ตนสนใจ ไม่คำนึงถึงขั้นตอนของกระบวนการในการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ลักษณะเด่นของการตัดสินใจแบบผสมผสาน (Garbage-Can Model) นั้นอยู่ที่วิธีการตัดสินใจ มิใช่การเริ่มต้นของปัญหา และผลของการตัดสินใจเกิดจากสถานการณ์ที่อิสระในการจัดองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การ ประกอบด้วย

1. ปัญหา (Problem) เป็นประเด็นสำคัญของความไม่พอใจที่จะต้องให้ความสนใจ กล่าวคือ ปัญหาจะมาจากสาเหตุและการเลือก ซึ่งอาจมีการหาคำตอบหรือไม่ก็ได้

2. การแก้ปัญหา (Solution) เป็นแนวคิดสำหรับการเสนอรับไว้เป็นของตนเอง แต่ในความเป็นจริง ปัญหาต้องเป็นอิสระ ความคิดเห็นที่น่าสนใจสามารถหาทางแก้ปัญหาเพื่อให้ได้แนวคิด อาทิ ถ้าตั้งคำถามที่ดีก็จะได้รับคำตอบและบ่อยครั้งที่ไม่รู้ว่าจะวิเคราะห์ปัญหาอย่างไรจนกว่าจะได้รับคำตอบ

3. ผู้ร่วมแก้ปัญหา (Participants) ได้แก่ สมาชิกในองค์การที่ผลิตเปลี่ยนกันเพื่อแก้ปัญหา

4. การเลือกโอกาส (Choice Opportunities) เป็นการจัดการการที่คาดว่าจะต้องตัดสินใจ อาทิ การเปรียบเทียบคน เงิน วัสดุ จะเกิดขึ้น

รูปแบบดังกล่าวของการตัดสินใจในองค์การ จะทำให้เกิดคุณภาพของการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตัวแบบผสมผสาน (The Garbage-Can Model) นี้ จะช่วยอธิบายว่าทำไมการวิเคราะห์จะต้องคำนึงถึงปัญหาที่ไม่เป็นจริง ทำไมการเลือกถูกกำหนดขึ้น โดยมีได้วิเคราะห์การแก้ปัญหา ทำไมปัญหาจึงเกิดขึ้นโดยไม่มีการวิเคราะห์ และทำไมปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ จึงได้รับการวิเคราะห์เป็นต้น

6. การตัดสินใจแบบทฤษฎีความขัดแย้ง : ตัวแบบเจนิส และมาน (Conflict Theory of Decision Making : The Janis-Mann Model) ตัวแบบนี้ ฮอย และมิสเกลได้ศึกษาจากแนวคิดของ เจนิส และมาน (Hoy and Miskel. 1991 : 321-325; citing Janis and Mann. 1977) กล่าวคือ ไม่ว่าจะตัดสินใจแบบใดก็ตาม แรงกดดันของสถานการณ์และกระบวนการตัดสินใจจะทำให้เกิดความเครียด ตัวแบบเกี่ยวกับความขัดแย้งนี้มุ่งตอบคำถาม 2 ประการคือ

1. ความเครียดที่ทำให้ไม่เป็นผลดีต่อการตัดสินใจนั้นอยู่ภายใต้เงื่อนไขอะไร
2. บุคคลที่ใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ชอบนั้นอยู่ภายใต้เงื่อนไขอะไร

นอกจากนี้ ในทางจิตวิทยามีวิธีการจัดการกับความเครียดอยู่ 5 วิธีคือ

1. อยู่แบบเดิมโดยไม่ขัดแย้ง (Unconflicted Adherence) ได้แก่ ผู้ตัดสินใจไม่ต้องสนใจข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและทำเหมือนเดิมต่อไป
2. เปลี่ยนแปลงโดยไม่ขัดแย้ง (Unconflicted Change) ได้แก่ ผู้ตัดสินใจยอมรับการตัดสินใจที่เห็นว่าดี ไม่สนใจกับการลงทุนหรือการเสี่ยง
3. หลีกเลี่ยงโดยการป้องกัน (Defensive Avoidance) ได้แก่ ผู้ตัดสินใจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้วยการยกความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น พยายามลดผลเสียที่จะตามมา

4. รอบคอบเกินไป (Hypervigilance) ได้แก่ ผู้ตัดสินใจมีความลัษณะกับการแก้ปัญหาว่าจะเลือกทางเลือกใด โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะตามมา มีความตื่นเต้น ย้ำคิดในเรื่องเดิมจนลืมนึกถึงเรื่องอื่น

5. รอบคอบ (Vigilance) ได้แก่ ผู้ตัดสินใจแสวงหาข้อมูลด้วยความรอบคอบ พิจารณาข้อมูลโดยไม่ลำเอียงประเมินทางเลือกด้วยความสุขุมรอบคอบ ก่อนที่จะตัดสินใจ

การจัดการกับความเครียดในทางจิตวิทยานี้ การตัดสินใจแบบรอบคอบเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Hoy and Miskel. 1991 : 322-323) ดังนี้

- 1) ต้องพิจารณาทางเลือกทั้งหลายด้วยความรอบคอบ 2) ต้องวิเคราะห์จุดประสงค์ที่ต้องการ
- 3) ต้องวิเคราะห์ความเสี่ยง 4) ต้องแสวงหาข้อมูลใหม่เกี่ยวกับการประเมินทางเลือก
- 5) ต้องประเมินข้อมูลใหม่ด้วยความเป็นธรรม 6) ต้องพิจารณาบทวนทางได้ทางเสียของผลที่จะตามมาและ 7) ต้องวางแผนอย่างรอบคอบในการปฏิบัติตามสิ่งที่ตัดสินใจ

การตัดสินใจแบบทฤษฎีความขัดแย้งนี้ มาจากพื้นฐานความคิดที่ว่า เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาตอบคำถาม 4 ประการดังนี้ (Hoy and Miskel. 1991 : 323-325)

1. จะเกิดวิกฤตการณ์หรือไม่ถ้าไม่เปลี่ยนแปลง
2. จะเกิดวิกฤตการณ์หรือไม่ถ้าเปลี่ยนแปลง
3. พอละหวังได้หรือไม่ว่าจะพบวิธีแก้ปัญหาที่ดีกว่า
4. มีเวลาพอที่จะหาข้อมูลและพิจารณาไตร่ตรองหรือไม่

ไคโรเวอร์ บรูสโซ และฮันเซเกอร์ (Driver, Brousseau and Hunsaker. 1990 : 11-35) ได้แบ่งแบบของการตัดสินใจไว้ 5 แบบดังต่อไปนี้

1. แบบเฉียบขาด (The Decisive Style) การตัดสินใจแบบนี้ใช้ข้อสันเทษในการตัดสินใจจำนวนน้อยที่สุด และได้ข้อสรุปเพียงข้อเดียว มีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีความคงที่ ให้ความสำคัญกับผลงาน และใช้ฐานข้อมูลจำนวนน้อย การวางแผนงานมีระเบียบกฎเกณฑ์ และมีลักษณะเป็นแผนระยะสั้น มีกำหนดเวลาสิ้นสุดของงานอย่างเร่งรัด เป้าประสงค์ที่ระบุไว้ในแผน จะมีการติดตามการปฏิบัติได้เพียงหนึ่งถึงสองเป้าประสงค์เท่านั้น

โดยเน้นความสำคัญที่วัตถุประสงค์ขององค์การเพียงอย่างเดียว

บุคคลประเภทเจียนขาดชอบโครงการขององค์การที่มีระเบียบ แบ่งภาระความรับผิดชอบอย่างรัดกุม มีช่วงการควบคุมเป็นชั้น ๆ และมีกฎข้อบังคับชัดเจน การสื่อความทุกชนิดมีลักษณะสรุปสั้นและตรงประเด็น บันทึกรายงานจะต้องอยู่ในรูปแบบสรุป เน้นความสำคัญของผลการปฏิบัติ และข้อเสนอแนะทางปฏิบัติ ต้องการรับฟังข้อสรุปทางแก้ปัญหาเพียงทางเดียว รายงานที่ยาวและระบุนายละเอียดจะถูกส่งกลับคืนหรือถูกเพิกเฉย หรือจัดมอบให้มีผู้สรุปให้ ให้การยอมรับในอำนาจการบริหารที่อาศัยตำแหน่งงานในองค์การนั้น ๆ ใช้แรงจูงใจด้วยระบบการลงโทษและให้รางวัลอย่างเข้มงวด การตัดสินใจทุกชนิดจะกระทำฝ่ายเดียว และผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติตามต่อไป

การตัดสินใจแบบเจียนขาดมีข้อดี และข้อเสียดังนี้ (Driver, Brousseau and Hunsaker. 1990 : 21)

ตาราง 1 ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจแบบเจียนขาด

ข้อดี	ข้อเสีย
รวดเร็ว	เข้มงวด
คงที่	หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง
เชื่อถือได้	หลีกเลี่ยงข้อมูลที่ซับซ้อน
ข้อลัดย	ไม่ยืดหยุ่น
ตามระเบียบ	มุมมองแคบ
เคารพข้อพึง	มองคนต่ำ

2. แบบยืดหยุ่น (The Flexible Style) การตัดสินใจแบบนี้ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจน้อย แต่ละข้อมูลมีความหมายต่างกัน มีค่านิยมที่การปฏิบัติ ความรวดเร็ว มีการปรับเปลี่ยนและหลากหลาย ซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นคงปลอดภัย ไม่วางแผน มักใช้ความเข้าใจที่เกิดขึ้นฉับพลัน สร้างสรรค์ด้วยการฟัง โดยอาศัยปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้พูดเป็นหลัก ดำเนินการตามเป้าหมายที่เน้นตนเองหลายเป้าหมาย จากเป้าหมายหนึ่งไปสู่อีกเป้าหมายหนึ่ง และเป็นเป้าหมายที่คิดว่าเป็นความต้องการของผู้อื่น

บุคคลประเภทยืดหยุ่น จึงเป็นบุคคลที่เปลี่ยนได้บ่อย ๆ ทั้งขึ้นอยู่กับบุคคลที่แวดล้อมในขณะนั้น ชอบองค์การที่มีลักษณะปรับเปลี่ยนได้ โดยยึดหลักการและโครงสร้างน้อยที่สุด มีความพอใจกับผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะทำให้ตนมีอำนาจควบคุมได้เต็มที่ ชอบริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบการสื่อสารและรายงานลักษณะสั้น ย่อ ตรงประเด็น ชอบที่จะได้รับข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาที่สั้น ๆ แต่กว้างและหลากหลายพอที่ตนจะคัดเลือกได้อีก มีปฏิสัมพันธ์กับคนจำนวนมากบนพื้นฐานที่ไม่มีความจริงจังต่อกันแต่ทำการตัดสินใจจากฐานของความร่วมมือร่วมใจกันด้วยการพิจารณาทั้งด้านความต้องการและความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ภาวะผู้นำของบุคคลประเภทยืดหยุ่นจึงตั้งอยู่บนฐานของความชอบพอและความรักใคร่ ซึ่งจะช่วยพุนำให้เกิดผลได้ด้วยการใช้เสน่ห์จูงใจทางบวกเท่านั้น

การตัดสินใจแบบยืดหยุ่นมีข้อดีและข้อเสียดังนี้ (Driver, Brousseau and Hunsaker. 1990 : 24)

ตาราง 2 ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจแบบยืดหยุ่น

ข้อดี	ข้อเสีย
การหยิ่งรู้	ต้น
รวดเร็ว	เป็นนักวางแผนที่ไม่ดี
ปรับตัว	ไม่อยู่กับร่องกับรอย
เต็มใจ	หลงตะลึงในความหลากหลาย
น่าคบ	ไม่ยอมรับโครงสร้าง
หาประโยชน์	หยาบคาย

3. แบบแบ่งชั้น (The Hierarchic Style) การตัดสินใจแบบนี้ใช้ข้อสนเทศจำนวนมาก แล้ววิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบเพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุดเพียงข้อเดียว เห็นค่าของความสมบูรณ์แบบ ความถูกต้องชัดเจน และความละเอียดถี่ถ้วน มีอำนาจครอบครองทุกกิจการที่ดำเนินอยู่ ชอบวางแผนละเอียดเป็นระยะยาวซึ่งจะต้องควบคุมได้ทั้งด้านกลวิธีที่ใช้เหตุและผลตอบแทนที่ดีขึ้น ให้ความสนใจกับเป้าประสงค์ส่วนตัวที่เริ่มด้วยตนเองค่อนข้างมาก ซึ่งตนเองหวังที่จะได้รับกลยุทธ์ที่ประณีตละเอียดอ่อนมาก

บุคคลประเภทแบ่งชั้นนี้ชอบโครงสร้างขององค์กรที่มีความสลับซับซ้อน แบ่งช่วงการบังคับบัญชาด้วยกระบวนการในการบริหารและนโยบายละเอียด ชอบการสื่อสารที่ละเอียดและยืดยาว รายงานทุกชนิดต้องถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ และละเอียดถี่ถ้วน มีข้อความแสดงปัญหา วิธีการ และระบุข้อสรุปที่ดีที่สุดเพียงข้อเดียว รายงานที่สั้นและย่อ จะถูกมองว่าบกพร่อง และมักถูกส่งกลับให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม จะสนใจคนด้วยการใช้ข้อสนเทศ และสร้างความประทับใจให้คนอื่นด้วยการวิเคราะห์หาเหตุผล ภาวะผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมรรถภาพ การตัดสินใจทุกเรื่องจะกระทำโดยปราศจากการส่อแทรก แต่

อยู่ได้บังคับบัญชาจะถูกเรียกมาปรึกษาเพื่อให้ได้ข้อสนเทศและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

การตัดสินใจแบบแบ่งชั้นมีข้อดีและข้อเสียดังนี้ (Driver, Brousseau and Hunsaker. 1990 : 28)

ตาราง 3 ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจแบบแบ่งชั้น

ข้อดี	ข้อเสีย
คุณภาพสูง	บังคับ กตขี
ละเอียดถี่ถ้วน	ไม่มอบหมายงาน
เคร่งครัด	ไม่ยกย่อง
มีเหตุมีผล	ดูรายละเอียดมากเกินไป
บังคับควบคุม	กวดขัน
ผ่านไปด้วยดี	ชอบโต้แย้ง

4. แบบบูรณาการ (Integrative Style) การตัดสินใจแบบนี้การใช้ข้อสนเทศจำนวนมาก จะสร้างข้อสรุปแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ไว้มาก มีความสามารถในการตีความได้หลากหลายในทันทีทันใด เห็นค่าของการสำรวจและแสวงหาแหล่งข้อมูลทุกด้าน และหาทางปฏิบัติในเชิงสร้างสรรค์จากข้อมูลที่ได้รับ จะริเริ่มแบบปฏิบัติการระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด แต่แผนปฏิบัติการมักถูกเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ

บุคคลประเภทบูรณาการให้ความสนใจที่เป้าประสงค์ทั้งที่เป็นส่วนบุคคล และที่เป็นขององค์การ จะใช้ความพยายามปรับปรุงให้เข้ากัน ไม่ชอบถูกบีบคั้นในสภาพขององค์การที่แบ่งชั้นอย่างเข้มงวด ลักษณะขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เข้ากับความต้องการของสถานการณ์ที่หลากหลายได้ การสื่อความมีลักษณะยาวและประณีต พร้อมอภิปรายในส่วน

ที่เกี่ยวข้องพอสมควร รายงานสั้น ๆ จะถูกละเลยเพราะชอบการวิเคราะห์ที่สลับซับซ้อนด้วย
 นานาทัศนะ ซึ่งจะให้ข้อสรุปที่เป็นไปได้จำนวนมาก จะมีอิทธิพลเพราะมีทักษะในการจัดการ
 กับข้อสนเทศและได้รับความเชื่อถือจากบุคคลอื่น โดยยอมให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีโอกาสร่วม
 ตัดสินใจบนพื้นฐานที่ใช้ทั้งความรู้สึก ข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็น ทุกคนจะได้รับการช่วยเหลือให้
 แสดงออก มีความเห็นใจ เข้าใจ และรักความยุติธรรม

การตัดสินใจแบบบูรณาการมีข้อดีและข้อเสียดังนี้ (Driver, Brousseau and
 Hunsaker. 1990 : 31)

ตาราง 4 ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจแบบบูรณาการ

ข้อดี	ข้อเสีย
รับฟัง	เน้นกระบวนการมากกว่าผลที่ได้รับ
มองภาพรวม	ไม่เด็ดขาด
สร้างสรรค์	ไม่สามารถทำตามกำหนดเวลา
เห็นใจ	หลีกเลี่ยงรายละเอียด
รอบรู้	ฉลาดเกินไป
เปิดเผย	เฉยเมย

5. แบบระบบ (The Systemic Style) การตัดสินใจแบบนี้เป็นวิธีที่ดี และ
 ทำได้ยาก เป็นการรวมข้อดีของแบบบูรณาการและแบบแบ่งชั้นเข้าด้วยกัน หาข้อสรุปทั้งข้อสรุป
 เดี่ยวและหลาย ๆ ข้อสรุป โดยขั้นแรกจะทำข้อสรุปหลาย ๆ ข้อก่อนแล้ววิเคราะห์ให้เหลือ
 เพียงข้อสรุปเดียวเท่านั้น บุคคลที่ใช้การตัดสินใจแบบระบบนี้จะมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนอย่าง
 ละเอียดรอบคอบ โดยเน้นถึงผลลัพธ์ในหลาย ๆ รูปแบบ ตูลำดับชั้น และรายละเอียดต่าง ๆ

ในการแก้ปัญหา

การวางแผนในการตัดสินใจแบบระบบจะต้องมีทั้งข้อสรุปเดียว และหลายข้อสรุปแบบ ข้อสรุปเดียวนั้นจะมีเพียงเงื่อนไขเดียว แต่แบบหลายข้อสรุป จะมีจุดมุ่งหมายย่อยหลายข้อที่ แตกต่างกัน การสื่อความหมายในแบบระบบนี้สำคัญยิ่ง เพราะรวบรวมสิ่งที่ถูกต้องไว้ ซึ่งเป็น ประโยชน์และใช้ได้อย่างกว้างขวาง กล่าวคือ ถ้าต้องการข้อเท็จจริง ก็ต้องใช้ข่าวสารที่เป็นจริง แต่ถ้าได้ข้อมูลที่เบี่ยงเบนก็จะได้ความจริงเพียงเล็กน้อย

บุคคลประเภทระบบนี้เน้นมากในเรื่องกระบวนการ และวิธีการ การจัดองค์การ ต้องทำด้วยความจริง ในบางครั้งต้องใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และบางกรณีจะพบว่า ผู้ร่วมงานและผู้บริหารขาดความเข้าใจ ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้ในวิธีการที่ถูกต้อง การทำงาน อาจทำได้ด้วยความเคยชินจนได้รายละเอียดของงาน ซึ่งเป็นการสร้างปัญหา

ประสิทธิผลที่ได้ในแบบระบบนี้ ได้แก่ การเก็บความลับและการติดต่อกับบุคคลที่ต้อง จัดการเกี่ยวกับงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคคลที่มีแนวคิดที่แปลกแยกให้ออกไปจากองค์การ ในด้าน ความจริงก็ต้องตรวจสอบรายละเอียดแล้วจึงตัดสินใจ วิธีนี้จึงเป็นวิธีที่ดีที่สุด ทำให้เกิด ประสิทธิภาพในการจัดองค์การ

การตัดสินใจแบบระบบมีข้อดีและข้อเสียดังนี้ (Driver, Brousseau and Hunsaker, 1990 : 35)

ตาราง 5 ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจแบบระบบ

ข้อดี	ข้อเสีย
มองภาพรวม	ปะปนกัน
ใช้ในปัญหาที่ซับซ้อน	เป็นการสะสมข้อมูล
ใช้ยุทธศาสตร์ที่ซับซ้อน	ต้องเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

การตัดสินใจทั้งห้าแบบนี้มีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้การตัดสินใจดังกล่าวให้เหมาะกับสถานการณ์ต่าง ๆ จึงจะเกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน นอกจากนี้ไดรเวอร์ บรูส์โซ และฮันเซเกอร์ (Driver, Brousseau and Hunsaker. 1990 : 96-97) ได้แสดงรูปแบบของพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบต่าง ๆ กับสถานการณ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ได้ทราบว่าในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ลักษณะการตัดสินใจแต่ละแบบจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังตาราง 6

ตาราง 6 พฤติกรรมการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ

	แบบเด็ดขาด (Decisive Style)	แบบยืดหยุ่น (Flexible Style)	แบบแบ่งชั้น (Hierachic Style)	แบบบูรณาการ (Integrative Style)	แบบระบบ (Systemic Style)
สถานการณ์					
1. ช่วงเวลาวิกฤต (Time Pressure Action)	รีบร้อน; แก้ปัญหา อย่างรวดเร็วที่สุด	กระตือรือร้นน้อย; แก้ปัญหาตามอารมณ์	ขาดความกระตือ รือร้น อาจเปลี่ยน เป็นตัดสินใจเร็ว ถ้ามีความคุ้นเคยกัน มีละหนักวิเคราะห์ อย่างเจียบ ๆ	เป็นทุกข์; เหมือนกับ เป็น "วัฏจักร" ที่มี ทางเลือกหลายทาง แล้วไปสิ้นสุดหลาย ทิศทาง	ไม่กระตือรือร้น; เชื่องช้า มีความระมัดระวังใน การวิเคราะห์ผล
2. เมื่อถูกตำหนิ (Strong Criticism)	ยอมรับโดยดี; ถ้าถูกตำหนิจาก ความไม่เหมาะสม จะปฏิเสธ; อาจ ทำให้โกรธได้	หลีกเลี่ยง; เสมือน กับว่ายินยอม	โต้แย้ง; โดยหา ข้อมูลมาคัดค้านเอา ชนะได้ประการ เดียวด้วยการ วิเคราะห์ที่ดีกว่า	รู้สึกสนใจ; เต็มใจที่ จะร่วมอภิปรายเพื่อ หาทางแก้ไขปัญหา	รับฟัง; เต็มใจที่จะ อภิปราย; โดยส่วนตัว นั้นต้องการให้แน่ใจก่อน
3. เมื่อเกิดความ ล้มเหลว (Failure)	ค้นหาสาเหตุ; ด้วยความพยายาม	แก้ไขอย่างรวดเร็ว หรือเปลี่ยนวิธี ดำเนินงานใหม่	วิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ไขที่ สมบูรณ์แบบ; พยายามต่อไป	เรียกประชุม; วิเคราะห์ปัญหาและ เปลี่ยนจากระบบการ ดำเนินงานแบบเก่า แล้ววางแผนการ ดำเนินงานใหม่ สร้างวัตถุประสงค์ ใหม่	เหมือนแบบบูรณาการ ทั้งแนวคิดและ จุดมุ่งหมาย
4. เมื่อได้รับความ สำเร็จสูงสุด (Extreme Success)	ยินดี; เป็นการเพิ่ม พลังในการทำงาน ต่อไป	พอใจ; แต่เวลาที่ เปลี่ยนไปทำให้ สถานการณ์เปลี่ยน ไปด้วย	รู้สึกพอใจเจียน ๆ; มีการวางแผนงาน อย่างเข้มแข็ง; หา หนทางที่จะทำให้ ประสบความสำเร็จ อยู่เสมอ	สนใจ; พยายาม วิเคราะห์ใหม่เพื่อ ความมั่นคงปลอดภัย เมื่อสนับสนุนความ เสี่ยงอีกครั้งเหมือน กับที่ทำมาแล้ว	ระมัดระวัง; ประเมิน สิ่งที่ผ่านมาแล้วอีกครั้ง; เน้นวิธีการใหม่ ๆ ที่จะ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ
5. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ในการแก้ปัญหา (Conflict Resolution)	ใช้อำนาจ; ไม่ยอม ทำตามที่มีผู้ได้บังคับ ปัญหาเสนอโดย พิจารณาทุกประเด็น	อยู่อย่างสงบ; พยายามหลีกเลี่ยง	ให้อ้อมลู่ที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมด; วางแผนนโยบายให้ ดีที่สุดและบังคับให้ใช้ นโยบายนั้น	ช่วยกันคิด; ประชุมให้ งานบรรลุผลสำเร็จ	ไม่มีความคิดเห็นจาก การอภิปรายให้ได้ แนวทางที่ดีที่สุด แนะนำ ให้ยอมรับในทุกประเด็น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ ดังที่นักวิชาการด้านการบริหารได้เสนอไว้นั้นแต่ละบุคคลจะมีแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป และเนื่องจากการตัดสินใจตามแนวคิดของ ไตรเวอร์ บรูส์โซ และฮันเซเกอร์ (Driver, Brousseau and Hunsaker. 1990) ได้ชี้ให้เห็นถึงภาพรวมของกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลาง หรือตำแหน่งคณบดี ซึ่งมักจะต้องเผชิญกับปัญหาการบริหารที่มีลักษณะซับซ้อน ทั้งที่คณบดีเป็นเสมือนคนกลางที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและคณาจารย์ และจากปัญหาการบริหารที่ซับซ้อนดังกล่าว คณบดีก็จำเป็นต้องอาศัยยุทธศาสตร์ที่ซับซ้อนในการแก้ปัญหา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของคณบดีตามแนวคิดของ ไตรเวอร์ บรูส์โซ และฮันเซเกอร์ เพื่อวัดวิธีการตัดสินใจของคณบดี

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของคณบดี

สตรอง (Strong. 1995 : 1798) ได้ศึกษาเรื่องอำนาจส่วนบุคคลของผู้ที่เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจของนักการศึกษา โดยศึกษาถึงวิธีการตัดสินใจของนักวิชาการศึกษาในวิทยาลัยชุมชน ว่าใช้การตัดสินใจแบบไตร่ตรอง (Reflection) แบบลางสังหรณ์ (Intuition) และแบบความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) ในฐานะที่ตนเองมีอำนาจสูงสุดได้อย่างไร ขอบเขตของการศึกษามุ่งเน้นถึง

1. นักการศึกษาใช้การตัดสินใจในโครงการพัฒนาการศึกษาต่าง ๆ ทุกชนิดโดยวิธีการตัดสินใจแบบไตร่ตรอง หรือไม่
2. นักการศึกษาใช้วิธีการตัดสินใจแบบลางสังหรณ์หรือไม่
3. นักการศึกษาเป็นเสมือนนักเสี่ยงในการดำเนินงานหรือไม่
4. บารมีของผู้บริหารหรือคุณลักษณะของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการบริหารงานของนักการศึกษาหรือไม่
5. ความตระหนักของอธิการบดีในการทำงาน และบริหารงานของมหาวิทยาลัยในฐานะของนักการศึกษาเป็นอย่างไร

ผลการวิจัยได้เสนอแนะแก่อธิการบดีและคณบดีในเรื่องของการประสานงานระหว่างอาจารย์และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพในด้านการอุทิศตนเพื่อ

การทำงานให้กับสถาบัน และความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้นำ จะเป็นสิ่งสำคัญต่อผลของการดำเนินงาน

มาสส์ (Maass.1994 : 433) ได้ศึกษาเรื่องกรณีศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในการตัดสินใจของสภาผู้บริหาร กับปัจจัยสำคัญในด้านกิจกรรมและการเป็นผู้นำ โดยศึกษาผู้นำกับผู้ตามว่าในทัศนะของผู้บริหาร ถึงการใช้อำนาจในการเป็นผู้นำ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงระบบการวางแผนแบบกลยุทธ์ จึงได้ตั้งคำถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นดังนี้

1. อะไรคือพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่นำพึงพอใจ
2. อะไรคือผลกระทบที่ผู้นำมีต่อกรรมการสภาอาจารย์
ผลการวิจัยพบว่า
 1. ผู้บริหารใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจ
 2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามพัฒนาขึ้นเรื่อย
 3. กระบวนการที่ใช้พัฒนาเพื่อจุดประสงค์เดียวกัน
 4. ผลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่เป็นไปเพื่อการเปลี่ยนแปลง เกิดจากความตั้งใจและไม่ตั้งใจ

นอกจากนี้ยังมีข้อสรุปที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำจำเป็นต้องมีการผสมผสานระหว่าง ทฤษฎีการให้แรงเสริมกับการทำงานในแต่ละวัน
2. ภาวะผู้นำต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
3. ภาวะผู้นำต้องมีศิลปะที่ผสมผสานกับทักษะในการบริหาร

จาวาดิ (Javadi.1993 : 4151) ได้ศึกษาเรื่องแบบแผนและบทบาทของเครื่องมือในการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ กับแบบของการตัดสินใจในการบริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาที่ได้รับเลือกมาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจนั้นคืออะไรและการค้นหาสิ่งที่มีผลต่อเศรษฐกิจและการบริหารอย่างไร

ผลการวิจัยพบว่า แม้การบริหารการศึกษาในสถาบันจะใช้เครื่องมือในการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ในการตัดสินใจแต่ผู้บริหารก็ยังไม่ใช้รูปแบบของการจัดการทางธุรกิจ การใช้เครื่องมือในการบริหารแบบวิทยาศาสตร์จะให้ผลลัพธ์ในการตัดสินใจที่ดีกว่าเดิม วิธีการแก้ปัญหาและคุณภาพการศึกษาดีขึ้น ทั้งยังได้ประโยชน์ในด้านการจัดการธุรกิจ และเศรษฐกิจ

เทคนิคที่ใช้มีหลายอย่าง และที่ใช้มากที่สุดคือ เทคนิคในการตั้งจุดมุ่งหมาย การวางแผนระยะยาว การจัดสรรงบประมาณ การวางแผนอย่างรีบด่วน การวางแผนระยะสั้น การบริหารการจัดการโดยใช้ทรัพยากร และบริหารการเงิน

ไรเทน (Reiten. 1994 : 2486) ได้ศึกษาเรื่องความแตกต่าง และความเหมือนในความเชื่อในการตัดสินใจทางวิชาการของอาจารย์และผู้บริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ทั้งอาจารย์และผู้บริหารให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือในแผนก และในด้านการตัดสินใจทั้งอาจารย์ และผู้บริหารต่างก็มีความสนใจในเรื่องการตัดสินใจของสถาบันน้อยกว่าที่ควร ผู้บริหารให้ความสนใจและให้อำนาจในการทำงานมาก แต่อาจารย์ให้ความสำคัญที่ผสมผสานระหว่างคุณค่ากับบทบาทของการใช้อำนาจในการตัดสินใจ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นคุณค่า และความสำคัญของเพื่อนร่วมงานในด้านการตัดสินใจ

นอกจากนี้ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความสนใจต่อความเป็นชุมชนวิชาการของสถาบัน ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ไม่ชอบการตัดสินใจแบบไม่มีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งหมดของสถาบันการตัดสินใจต่าง ๆ ต้องเป็นความเห็นที่เป็นส่วนร่วม และตัดสินใจร่วมกันอย่างเป็นเอกฉันท์

กายเดน (Guyden. 1992 : 1816) ได้ศึกษาเรื่องการยอมรับในพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับอาวุโส ที่สัมพันธ์กับการยอมรับการตัดสินใจของผู้บริหารอาวุโสในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารอาวุโสมีความเห็นว่าอธิการบดี มีพฤติกรรมผู้นำเท่ากันทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมในการตัดสินใจก็ไม่เน้นสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นพฤติกรรมทั้งสองแบบของวูม และเยทตัน ซึ่งเห็นได้ชัดว่าพฤติกรรมผู้นำและการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยผู้บริหารอาวุโสแตกต่างจากความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ ที่ได้เขียนไว้ในเอกสารต่าง ๆ ที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยมากขึ้น ถึงแม้ว่าพฤติกรรมผู้นำและการตัดสินใจของ

ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดก็ตาม การตัดสินใจของผู้บริหารอาวุโสนั้นจะดูในรายละเอียดต่าง ๆ ทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

เบลค (Blake. 1991 : 1954) ได้ศึกษาเรื่องระดับการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับขนาดของงบประมาณแผนกดนตรี การประเมินของคณะวิชาและการประชาสัมพันธ์ สมมติฐานในการวิจัยนี้ได้พัฒนามาจากคำถามในการวิจัยว่าขนาดของแผนกดนตรีและระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าแผนก มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านงบประมาณ ด้านวัตถุประสงค์ และด้านประชาสัมพันธ์ การทดสอบสมมติฐานใช้ ANOVA และเปรียบเทียบความแตกต่างใช้ Scheffe และ Tukey ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับของการยอมรับกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. แผนกดนตรีขนาดเล็กและแผนกดนตรีขนาดใหญ่กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลุนา (Luna. 1991 : 42) ได้ศึกษาเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารวิทยาลัย : โดยใช้รูปแบบของวูรัม และเยทตัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิธีการตัดสินใจที่ได้พัฒนามาจากแบบของวูรัม และเยทตัน ว่าจะสามารถอธิบายถึงพฤติกรรมการตัดสินใจได้หรือไม่

ผลการวิจัยพบว่า แบบการตัดสินใจของวูรัม และเยทตัน ไม่สามารถอธิบายถึงทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชาได้ และยังได้พบว่า มี 3-4 แบบที่มีนัยสำคัญในเรื่องการเลือกพฤติกรรมในการตัดสินใจ ผู้ได้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระไม่ขึ้นต่อกันในการตัดสินใจ จึงไม่เกิดผลในด้านพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและไม่แตกต่างในเรื่องเพศ และประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร

3. การติดต่อสื่อสารของคณบดี

ในคณะวิชานั้น การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งและเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Barnard. 1972 : 90-95) เพราะการสื่อสารเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงสิ่งมีชีวิตเข้าด้วยกันในลักษณะการถ่ายทอดข่าวสาร ความคิด อารมณ์ และทักษะ ซึ่งการสร้างความสำเร็จร่วมกันอาจเกิดจากกระบวนการที่เกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์

ที่แตกต่างกันถูกนำมาสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ เมื่อผู้มาเล่าเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งแล้วผู้ฟังเข้าใจอย่างที่ต้องการให้เข้าใจ (Rogers and Kincaid. 1981: 63) และการติดต่อสื่อสารจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีหลักประกันว่า ผู้รับข่าวสารจะได้รับข่าวสารและเข้าใจเหมือนกันกับผู้ส่งข่าวตั้งใจจะส่งข่าวนั้น (Daniels. 1983 : 54)

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีความหมายที่แตกต่างกันไป ตามที่นักวิชาการแต่ละคนจะเน้นส่วนใดส่วนหนึ่งของการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

วีเวอร์ (Weaver. 1966 : 2) ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึง วิธีการทั้งหมดของบุคคลคนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อจิตใจของอีกบุคคลหนึ่งตั้งแต่การพูด การเขียน การดนตรี ศิลปะ รูปภาพ การละคร ตลอดจนพฤติกรรมของมนุษย์ สอดคล้องกับ สตินเนอร์ (ระวีวรรณ ประกอบผล. 2527 : 2; อ้างอิงมาจาก Stiner. 1964) ที่อธิบายว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ความคิด อารมณ์ ทักษะ ด้วยการใช้สัญญาณต่าง ๆ ได้แก่ คำพูด รูปภาพ ตัวเลข และกราฟ เป็นต้น ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 372) ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดหรือทัศนคติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างผู้ส่ง และผู้รับข่าวสาร ส่วนแนวคิดของ มอร์เฟต และคนอื่น ๆ (Morphet and others. 1982 : 128-129) ให้ทัศนะของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากการตัดสินใจ และปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญในองค์การที่ช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์การ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เรย์ (Ray. 1989 : 6-7) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารในวิชาชีพว่า เป็นการติดต่อสื่อสารในกลุ่มคนที่มีความรู้พิเศษ และมีศัพท์เฉพาะที่ต้องอาศัยการพูด ฟัง อ่าน และเขียนในสาขาวิชาชีพโดยเฉพาะ

การติดต่อสื่อสารจึงหมายถึง กระบวนการของการติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ส่งข่าวสารกับผู้รับข่าวสาร

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

ในปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในยุคของการใช้เทคโนโลยีสื่อสาร องค์การมีความซับซ้อนขึ้น มีกิจกรรมมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องใช้การติดต่อสื่อสารมากขึ้น ดังที่ เลวิส (Lewis. 1980 : 1) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์การที่ซับซ้อนที่ต้องดำเนินงานในการบริหารหลายอย่าง อาทิ การตั้งเป้าหมาย การจัดองค์การ การจูงใจ การประเมินผล และการอบรมบุคลากร ล้วนแต่ทำให้บทบาทของผู้บริหารเพิ่มขึ้นไปอีก กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเป็นทั้งผู้ฝึกสอน เป็นครู เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นผู้เชี่ยวชาญทั่วไป เป็นผู้ประสานงาน เป็นนักวางแผนซึ่งต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญ การติดต่อสื่อสารในองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ คอนแรต (Conrad. 1985 : 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์การในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานในองค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้สมาชิกในองค์การได้ส่ง-รับ ดีความ และปฏิบัติตามคำสั่ง
2. ช่วยให้ผู้สมาชิกในองค์การเสริมสร้างผลผลิต และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การด้วยกัน

3. ช่วยจัดการกับสถานการณ์ที่คลุมเครือให้ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ ในกรณีที่มีองปัญหาไม่ออก ก็ต้องอาศัยทักษะในการสื่อสาร เพื่อกำหนดปัญหาที่แท้จริงและหาทางแก้ไข ปัญหาของงาน และบุคลากรในองค์การ

กล่าวได้ว่า การบริหารงานในองค์การต่าง ๆ หรือในคณะวิชานั้น การติดต่อสื่อสารมีบทบาทที่สำคัญยิ่ง เพราะความสำเร็จในองค์การย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร กล่าวคือ ในบางครั้งการติดต่อสื่อสารจำเป็นยิ่งกว่าความรู้ความสามารถและทักษะอื่น รวมทั้งความเป็นผู้นำเฉพาะอย่างอีกด้วย (Treece. 1989 : 9)

กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในองค์การมีลักษณะเป็นกระบวนการ เป็นการติดต่อเพื่อให้ได้ทราบความต้องการและเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน กระบวนการติดต่อสื่อสารนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ

ของขั้นตอนในกระบวนการติดต่อสื่อสารหลายประการ นับตั้งแต่บุคคลซึ่งอยู่ในฐานะผู้ส่งข่าว หรือผู้ติดต่อ เนื้อหาของข้อมูล ข่าวสาร การเข้ารหัสหรือการถ่ายทอดข่าวสารของผู้ติดต่อ ช่องทางของการติดต่อ การถอดรหัสหรือตีความข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ตลอดจนผลย้อนกลับ ไปยังผู้ติดต่อว่าเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ (ไพลิน ผ่องใส. 2536 : 240) และ เนื่องจาก การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการในการติดต่อสื่อสารดังนี้

ฮันท์ (Hunt. 1989 : 37-44) ให้แนวคิดในการติดต่อสื่อสารในองค์การที่เป็น ระบบไว้ 3 ระดับคือ

1. องค์การที่มีโครงสร้างใหญ่ (Micro Approach) มีการติดต่อสื่อสารกับ สังคมภายนอก ทำให้ทราบความต้องการในหน่วยงานต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลมาปรับผลผลิตให้ สอดคล้องกับความต้องการของสังคมโดยการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

2. การใช้ข่าวสารในหน่วยงานย่อย (Micro Approach) กล่าวคือ องค์การ จะมีกลุ่มต่าง ๆ ที่แต่ละกลุ่มจะมีวัตถุประสงค์ย่อยของกลุ่ม ซึ่งจะสนับสนุนเป้าหมายของ องค์การหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการจูงใจจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร บุคลากรจะต้องเรียนรู้งาน อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการติดต่อสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ กัน จะต้องสร้างพฤติกรรมการติดต่อ สื่อสารและบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่ดี อันจะทำให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการ ปฏิบัติงาน

3. การเน้นการใช้ข่าวสารระดับปัจเจกบุคคล (Individual Approach) เพราะงานทุกชนิดต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารของบุคคลซึ่งทำได้หลายรูปแบบ อาทิ การติดต่อ สื่อสารกับกลุ่มทำงาน การประชุม ศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน บทบาทที่ไม่เป็นทางการ และการเสนอโครงการ เป็นต้น

ฮันท์ ยังกล่าวเสริมอีกว่า การติดต่อสื่อสารในองค์การที่เป็นระบบนี้ ผู้ทำการ ติดต่อสื่อสารทุกคนจะต้องใช้ความระมัดระวังเพราะหากเกิดผิดพลาดแล้วจะทำให้องค์ประกอบ ภายในระบบและภายนอกระบบได้รับความกระทบกระเทือนไปด้วย

เบอร์โล (Berlo. 1960 : 12) เห็นว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารจะต้องมี ขั้นตอน 4 อย่างคือ

1. แหล่งกำเนิดของข่าวสาร (Source) อาจเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีความปรารถนาจะส่งข่าวสาร

2. ข่าวสาร (Message) ขั้นนี้เป็นขั้นที่เตรียมเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร โดยพยายามคิดหารหัสเพื่อการถ่ายทอดให้แก่ผู้รับ ซึ่งพร้อมจะนำเสนอต่อไป

3. วิธีการ (Channel) เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการให้เกิดมีการติดต่อสื่อสารขึ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้อาจใช้วิธีติดต่อที่อาศัยการเก็บ การได้รับ การสัมผัส การดม และการชิม

4. ผู้รับ (Receiver) ในการรับการติดต่อสื่อสารจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเท่าใดขึ้นกับองค์ประกอบเช่นเดียวกับแนวคิดของผู้ส่งดังกล่าวแล้ว

นอกจากนี้ เบอร์โล ยังมีความเห็นว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารต้องอาศัยขอบเขตแห่งความรู้ หรือประสบการณ์ทั้งของผู้ส่งและผู้รับ ผู้ส่งและผู้รับมีความเข้าใจกันมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการรู้ประสบการณ์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งบุคคลทั้งสองจะทำการที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับ ตลอดเวลาที่มีการสื่อสารกัน คือ ต่างฝ่ายผลัดกันทำหน้าที่เป็นผู้ส่งรหัสและถอดรหัสตลอดเวลา ซึ่งก็คือการติดต่อสื่อสารแบบสองทางนั่นเอง

โคเลอร์ และคนอื่น ๆ (Koehler and others. 1981 : 6) ให้ความเห็นว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารเริ่มต้นด้วยแหล่งข้อมูล (Source) ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามที่จะติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมี 5 ขั้นตอนคือ

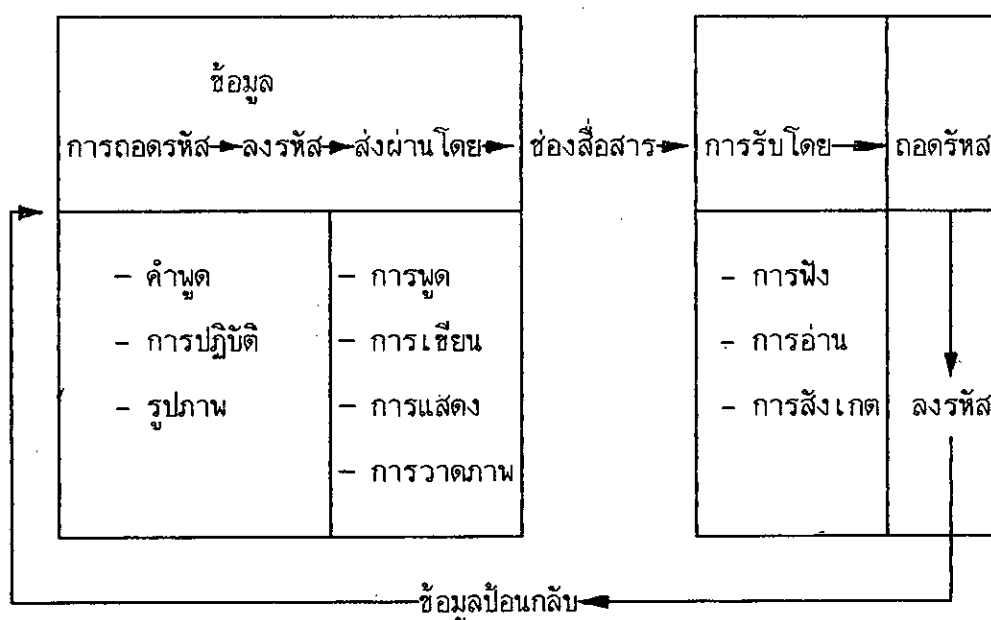
ขั้นตอนที่ 1 เป็นความคิดข้อมูล (Ideation)

ขั้นตอนที่ 2 คือ การลงรหัส (Encoding) คือ ขั้นการแปลข่าวสารข้อมูลเป็นถ้อยคำ คำพูด หรือสัญลักษณ์ที่จะให้ข้อมูลมีผลต่อบุคคลอื่น กลายเป็นข่าวสาร (Message)

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการส่งข่าวสารที่ลงรหัสแล้วผ่านไปยังผู้รับโดยการพูด การเขียน การวาดภาพ หรือการแสดงโดยใช้ช่องทางของการสื่อสาร (Channel) ได้แก่ วิทยุ โทรศัพท์ เทป หรือถ้อยคำ ข้อเขียน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารจะถอดรหัส (Decode) คือ แปลความหมายของข่าวสารเป็นรูปใดรูปหนึ่งที่เข้าใจได้ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ถ้าผู้รับข่าวสารไม่รับ

รู้ข่าวสาร หรือแปลความหมายของข่าวสารผิดพลาด การติดต่อสื่อสารจะไม่มีประสิทธิผล
 ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการติดต่อสื่อสาร คือ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) สามารถรับรู้ได้ว่าผู้รับข่าวสารตอบสนองต่อข่าวสารตามที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของคำพูด การปฏิบัติการหรือไม่ปฏิบัติการต่อข่าวสาร สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสาร ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9- กระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของ โคเลอร์ และคนอื่น ๆ

(Koehler and others. 1981 : 6)

การปฏิบัติงานในองค์การจะต้องได้รับการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ เพื่อให้กิจการดำเนินไปได้ด้วยดี จึงต้องเพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร หรืออาจกล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงจะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารทั้งโดยวาจาและการเขียน เพื่อเพิ่มพูนการใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ จะทำให้องค์การก้าวหน้ายิ่งขึ้น (Conrad. 1985 : 4) ดังนั้นการบริหารคณะวิชา ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ ความสามารถในการ

วินิจฉัย และแก้ไขปัญหาดังกล่าว ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร เพราะการติดต่อสื่อสาร นอกจากจะมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การแล้วยังมีผลทางอ้อมซึ่งกระทบกับบุคลากรในองค์การอีกด้วย

แบบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในองค์การนั้นนักวิชาการทางการบริหารได้ศึกษาในแนวคิดต่าง ๆ กันดังนี้

บาร์นาต (Barnard. 1972 : 175-176) ได้แบ่งการติดต่อสื่อสารเป็น 2 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นพิธีการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนวางไว้โดยชัดเจน การติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบแบบแผนตามธรรมเนียมการบริหาร ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง 5 ประการคือ (Hoy and Miskel. 1991 : 357; citing Banard. 1938)

- 1.1 ต้องมีความรู้ในการติดต่อสื่อสาร
- 1.2 สมาชิกในองค์การต้องมีสัมพันธ์อันดีต่อกัน
- 1.3 การติดต่อสื่อสารต้องติดต่อโดยตรงและข้อความกระชับ
- 1.4 ต้องใช้ภาษาที่ชัดเจนในการติดต่อ
- 1.5 การติดต่อสื่อสารทุกครั้งต้องยึดความถูกต้อง และเนื้อหาสาระ

การติดต่อสื่อสารแบบเป็นพิธีการนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อประสานงานในหน่วยงาน (Hoy and Miskel. 1991 : 357; citing O'Reilly and Pondy. 1979)

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงความรู้จักชอบพอ คู่กันเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับองค์การเป็นส่วนใหญ่

ในการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการนั้น สามารถติดต่อสื่อสารได้ทั้งแนวตั้งและแนวนอน ดังนี้ (Hoy and Miskel. 1991 : 361-362)

1. การติดต่อสื่อสารในแนวตั้ง (Vertical Flow) เป็นการติดต่อทั้งจากเบื้องบนไปสู่ล่าง และล่างไปสู่เบื้องบน ซึ่งทั้งสองประการนี้มีความแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ

1.1 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่ล่าง (Downward Vertical Flow) เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา จากบนมาสู่ล่าง ในลักษณะของคำเตือน คำยืนยัน นโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ

1.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างไปสู่เบื้องบน (Upward Vertical Flow) เป็นการติดต่อสื่อสาร จากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บังคับบัญชา ในลักษณะของการเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะ หรือรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้อง

2. การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Flow) เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน ระหว่างหมู่สมาชิกในองค์การ ในลักษณะของการปรึกษาหารือ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ อาจเป็นไปได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อขอความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จากบุคคลระดับเดียวกันซึ่งแสดงออกในรูปของการเขียนมิใช่เป็นทางการมากนัก

ฟิสก์ (Fiske. 1982 : 2-3) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารไว้ 2 กลุ่มคือ

1. กลุ่มมุ่งเน้นกระบวนการ (Process School) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เป็นการถ่ายทอดข่าวสารโดยให้ความสนใจกับผู้รับและผู้ส่งข่าวสาร เป็นกระบวนการที่มีผลต่อพฤติกรรม และความรู้สึกของบุคคลอื่น ถ้าผลกระทบแตกต่างไปหรือมีความเข้าใจเพียงเล็กน้อย ก็ถือว่าการติดต่อสื่อสารนั้นล้มเหลว และเพื่อหาสาเหตุของความล้มเหลวก็ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งของการติดต่อสื่อสาร

2. กลุ่มมุ่งเน้นสัญลักษณ์ (Semiotic School) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เป็นการผลิตและแลกเปลี่ยนความหมาย ให้ความสนใจกับข่าวสารเนื้อหาสาระ การปะทะสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การสร้างความหมาย ให้ความสนใจกับบทบาทและวัฒนธรรมของมนุษย์ ให้ความสำคัญกับข่าวสารมากกว่าสิ่งอื่น

โอเรลลี และ โรเบิร์ต (Hoy and Miskel. 1991 : 363-364; citing O'Reilly and Robert. 1977) ได้จำแนกแบบของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 วิธีคือ

1. การติดต่อสื่อสารที่มุ่งเน้นความถูกต้องของข่าวสาร (The Information Accuracy Oriented) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนภายใต้สายการบังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่

2. การติดต่อสื่อสารที่มุ่งเน้นการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน (The Communication Openness Oriented) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชา และมีได้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างง่าย ๆ และเปิดเผย

ระวีวรรณ ประกอบผล (2527 : 10) ได้แบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 5 ประเภทคือ

1. การสื่อสารภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Communication) ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และลักษณะทางกายภาพของบุคคลแต่ละคนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้บุคคล มีระบบการสื่อสารภายในตนเองแตกต่างกัน ได้แก่ ความเชื่อ ทศคติ แรงจูงใจ ค่านิยม และบุคลิภาพ

2. การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลสองคนโต้ตอบและผลัดเปลี่ยนบทบาทกันเป็นผู้ส่งและผู้รับ การสื่อสารแบบนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายเตรียมตนเองให้พร้อมที่จะสื่อสาร

3. การสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคล (Group Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารประเภทที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากขึ้น และจำเป็นต้องใช้สื่อต่าง ๆ เข้ามาช่วยมากขึ้น เป็นทางการมากขึ้น และอาจเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) มากขึ้น

4. การสื่อสารสาธารณะ (Public Communication) หมายถึง การสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ที่มีลักษณะแตกต่างไปในแง่ที่ว่า ผู้รับข่าวสารประกอบด้วยบุคคลหลายประเภท และหลายลักษณะแตกต่างกัน แต่มารวมตัวกันในการสื่อสาร เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใด

อย่างหนึ่ง เช่น การปาฐกถา การกล่าวสุนทรพจน์ การปราศรัยหาเสียง เป็นต้น ผู้ส่งข่าวสารไม่อาจทราบปฏิกิริยาย้อนกลับจากผู้รับข่าวสารได้ทันที และอาจจะได้รับสารที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

5. การสื่อสารมวลชน (Mass Communication) หมายถึง เป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญ กล่าวคือ โอกาสที่จะเกิดปฏิกิริยาย้อนกลับจากผู้รับข่าวสารจะเกิดขึ้นได้ยาก และกินเวลานานกว่าการสื่อสารแบบอื่น

ไพลิน ผ่องใส (2536 : 253-255) ได้จำแนกวิธีการติดต่อสื่อสารไว้ว่า ในการเลือกใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารนั้น จะต้องพิจารณาในหลาย ๆ ด้าน คือ ทางด้านผู้ติดต่อ ผู้รับการติดต่อ และสถานการณ์ เช่น ผู้บริหารที่ไม่ชอบยืนอยู่ท่ามกลางผู้ฟังเป็นจำนวนมาก ๆ มักจะเลือกใช้การเขียนแทนการพูด หรืออีกสถานการณ์หนึ่งถ้าหากบุคคลนั้นไม่สามารถอ่านบันทึกต่าง ๆ ได้ก็อาจใช้วิธีการจูงใจโดยการติดต่อด้วยวาจาแทน ซึ่งสถานการณ์อาจเป็นตัวกำหนดสื่อหรือวิธีการติดต่อดังนี้

1. การติดต่อโดยการเขียน หมายถึง การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรมีหลายรูปแบบ อาทิ คอมพิวเตอร์สื่อสาร บันทึกความจำเป็นรายงาน ไปสเตรอร์ แดลงการณ์ ข่าวสารในหนังสือพิมพ์ภายในองค์กรและจดหมาย เป็นต้น การใช้วิธีการติดต่อลักษณะนี้มีประโยชน์ในการช่วยความจำ หรือการอ้างอิง และใช้เป็นหลักฐานได้ในแง่ของกฎหมาย หรืออาจใช้เป็นจดหมายเวียนที่ส่งไปถึงบุคคลอื่น ๆ เป็นจำนวนมากที่ต้องการติดต่อด้วยในที่ต่าง ๆ โดยทางไปรษณีย์ และในกรณีที่ยังไม่แน่ใจในคำสั่งก็อาจกลับมาอ่านทบทวนใหม่ได้ นอกจากนั้นการเขียนอาจใช้ในกรณีที่ผู้ส่งไม่แน่ใจว่า บุคคลที่มอบหมายให้ไปติดต่อนั้นจะสามารถบอกกล่าวได้ตรงกับที่ต้องการหรือไม่ หรือกรณีที่เกรงว่าข่าวสารอาจจะบิดเบือนไป

2. การติดต่อด้วยวาจา หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ใช้ติดต่อกันโดยวาจา ทั้งนี้ได้มีการวิจัยว่า ผู้บริหารประมาณร้อยละ 70 ของการสำรวจทั้งหมดใช้วิธีการมอบหมายงานด้วยวาจาถึงร้อยละ 75 (Brenner and Singband. 1973 : 323-325) การติดต่อด้วยวิธีนี้ผู้ติดต่อเผชิญหน้ากันจึงมีโอกาสดูแลความเข้าใจกันซึ่งกันและกัน มองเห็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้น สีนัยท่าทางของทั้งสองฝ่ายทำให้ทราบได้ว่าผู้ติดต่อมีความต้องการอะไรและผู้รับการติดต่อมีความรู้สึกหรือมีความเข้าใจหรือไม่ หากมีปัญหาข้อสงสัยก็จะทำการซักถามกันได้ทันที

3. การติดต่อโดยไม่ใช้วาจา หมายถึง การติดต่อกันในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การติดต่อกันโดยอากัปกิริยาท่าทาง สีหน้า การแสดงออก ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งที่ไม่สนับสนุนหรือคัดค้านการติดต่อโดยการใช่วาจา

การเพิ่มประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสาร

เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องปรับปรุง และเสริมสร้างให้การติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ไพลิน ผ่องใส (2536 : 258-259) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับหลักสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานดังนี้

1. ก่อนจะทำการติดต่อสื่อสารเรื่องใดออกไป ผู้ติดต่อควรทำความเข้าใจกับข้อมูลข่าวสารนั้น แล้วจึงวางแผนการในการติดต่อสื่อสาร

2. การติดต่อสื่อสารจะอำนวยความสะดวกให้อย่างดีที่สุด เมื่อบรรยากาศของการติดต่อระหว่างกันนั้นอยู่บนฐานของความจริง และความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. ระบบของการติดต่อสื่อสารควรจะทำให้ทั่วถึงทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันโดยทั่วถึง และควรให้บุคลากรได้ทราบอย่างถูกต้องเกี่ยวกับนโยบายและข้อปฏิบัติ ทั้งในเรื่องการติดต่อสื่อสารและเรื่องอื่น ๆ ด้วย

4. การติดต่อสื่อสารควรเป็นการติดต่อ 2 ทาง หมายถึง ผู้ติดต่อและผู้รับการติดต่อสามารถจะทำความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ เช่น การติดต่อตามสายการบังคับบัญชาจะต้องมีความสะดวกทั้งการติดต่อจากเบื้องบนลงล่างและการติดต่อจากล่างขึ้นไปเบื้องบน

5. การติดต่อสื่อสารควรเป็นแนวตรงและสั้นที่สุด เพราะการจัดสายงานที่สลับซับซ้อนย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการส่งข่าว อีกทั้งยังทำให้เกิดความล่าช้าและข่าวสารอาจถูกบิดเบือนสูญหายไป

6. การจงใจให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น จะก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น และเกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย อันจะทำให้บุคลากรอุทิศความรู้ความสามารถในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มสติกำลังด้วย

7. การใช้ภาษาควรเลือกใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่าย ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน

ลิวิตต์ (Leavitt. 1951 : 38-50) ได้กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า

สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทยได้เสนอแนะวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดี ดังนี้

1. ให้ทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัด ในความคิดเห็นของตนเองเสียก่อนที่จะติดต่อกับผู้อื่น ความคิดเห็นและปัญหาหากได้รับการวิเคราะห์อย่างมีระบบก็จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารชัดเจนขึ้น

2. ตรวจสอบจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารก่อนจะติดต่อ ถามตนเองก่อนว่าต้องการส่งข่าวสารอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร ต้องการเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับหรือไม่ ปรึษาภาษาเสียง และวิธีการติดต่อเพื่อจะให้เป็นไปตามจุดประสงค์เฉพาะนั้น

3. คิดถึงสภาพแวดล้อมของบุคคลเมื่อมีการติดต่อสื่อสาร เพราะสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น เวลา สถานที่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสำคัญพอกับคำพูดที่ใช้ติดต่อสื่อสาร

4. ปรึกษาผู้อื่น ผู้ที่เหมาะสมถึงการวางแผนการติดต่อสื่อสาร การปรึกษาหารือจะได้ข้อคิด และเห็นความกระจ่างของเรื่องราว และเหตุการณ์รวมทั้งการสนับสนุน

5. ความระมัดระวังในน้ำเสียง การพูด ท่าทางและความตั้งใจที่จะรับฟังการตอบสนองจากผู้รับหรือผู้ฟัง

6. หากมีโอกาสควรจะเสนอความคิดที่จะให้ความช่วยเหลือหรือการให้สิ่งที่มีคุณค่าแก่ผู้รับด้วยความรู้สึกเกรงใจ และเข้าใจถึงความสนใจและความต้องการของผู้รับเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารดีขึ้น พยายามที่จะมองจากจุดของผู้ส่งหรือผู้รับ

7. ติดตามผลจากการติดต่อสื่อสาร โดยการถามหรือให้กำลังใจผู้รับรวมทั้งการแสดงออกเพื่อที่จะเชื่อได้ว่า การติดต่อสื่อสารนั้น ได้ผลในด้านความเข้าใจอันดีและได้ผลสมตามความมุ่งหมาย

8. การติดต่อสื่อสารในวันพรุ่งนี้ก็มีค่าเท่า ๆ กับวันนี้ หมายถึง การติดต่อสื่อสารควรพิจารณาให้รอบคอบถึงผลระยะยาว จึงควรจะเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีความสม่ำเสมอ

9. ให้แน่ใจว่า สนับสนุนการติดต่อสื่อสาร เพราะผลจากการติดต่อสื่อสารมักจะดูที่พฤติกรรม ไม่ใช่เพียงแต่พูด แต่ต้องทำได้ด้วยและทำได้ดี

10. มีความเข้าใจอันดีต่อกัน การที่ผู้ฟังที่ตั้งใจฟัง และสังเกตปฏิกิริยาของผู้รับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารในองค์การมีประโยชน์ต่อการบริหารของผู้บริหารดังนี้
(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2527 : 270-278)

1. ช่วยในการตัดสินใจสั่งการ เป็นไปโดยรวดเร็วและแม่นยำ และถูกต้องยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ทำงานด้วยความสอดคล้องกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดในการปฏิบัติงานและลดอันตรายจากการปฏิบัติงานน้อยลง
3. ช่วยให้การควบคุมงานได้ดี ก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร และการควบคุมสายการบังคับบัญชา ทำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ช่วยให้เกิดความสามัคคีในองค์การและช่วยในการทำงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การ
5. เป็นหลักฐานในการเก็บข้อมูลข่าวสาร
6. การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
7. การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารดังที่นักวิชาการทางการบริหารได้เสนอไว้ นั้น แต่ละบุคคลจะมีแนวคิดที่แตกต่างกัน อาทิ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นพิธีการและแบบไม่เป็นพิธีการ แบบมุ่งเน้นความถูกต้องของข่าวสาร และแบบมุ่งเน้นการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน ลักษณะของการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา จากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง และจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน และการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันในกลุ่มสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีใช้การติดต่อโดยการเขียน ติดต่อด้วยวาจาและการติดต่อโดยไม่ใช้วาจา และการติดต่อสื่อสารดังกล่าว จะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การเป็นสำคัญ ดังนั้นในการบริหารงานในคณะวิชา คณบดีจึงควรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในองค์การ

ถ้าการติดต่อสื่อสารในคณะวิชามีประสิทธิภาพ ย่อมแสดงถึงบรรยากาศการทำงานของอาจารย์ในคณะเป็นไปด้วยความอบอุ่น อันก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อคณะวิชา

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารของคณะดีในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาตามแนวคิดของ โอแรลลี และ โรเบิร์ต (Hoy and Miskel. 1991 : 363-364; citing O'Reilly and Robert. 1977) เพื่อวัดวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารแบบมุ่งเน้นความถูกต้องของข่าวสาร (Information Accuracy Oriented และแบบมุ่งเน้นการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน (The Communication Openness Oriented)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร

โฮลเดน (Holden. 1994 : 2544) ได้ศึกษาเรื่องการติดต่อสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อในสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต : การวิจัยในอนาคต โดยมีปัญหาในการวิจัยว่า

- 1) วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ไม่มีการวางแผนในการใช้คอมพิวเตอร์สื่อสารในอนาคต
- 2) การพัฒนาการวางแผนจะต้องมีวิสัยทัศน์และรูปแบบในการใช้คอมพิวเตอร์สื่อสาร

ผลการวิจัยพบว่า การใช้คอมพิวเตอร์ในอนาคตใช้ในการเรียนการสอนในชั้นเรียนได้ โดยการรับและการส่งแบบฝึกหัด เป็นการกระจายชั้นเรียนออกไป ข้อมูลก็จะเป็นแบบเครือข่ายการเรียนรู้ ใช้ทักษะในการสอนใหม่ ๆ และสามารถใช้เวลาได้อย่างเหมาะสมในการเรียนอีกด้วย

แซนนอน (Shannon. 1994 : 199) ได้ศึกษาเรื่องการติดต่อสื่อสารของโลกและแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเคนตักกี โดยศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารของอาจารย์และผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งศึกษาถึงระดับความแตกต่างของการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และการรักษาผลประโยชน์ระหว่างบุคคลสองกลุ่มในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. การรักษาผลประโยชน์ ระดับความรับผิดชอบ มีผลโดยตรงต่อความสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคลากรในสถาบัน มีการรักษาผลประโยชน์ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรอื่น ๆ

3. ผู้บริหารมีการรักษาผลประโยชน์ในระดับสูงกว่าอาจารย์

4. ทั้งบุคลากรและผู้บริหารมีระดับความรับผิดชอบในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรทั่ว ๆ ไป

5. การรักษาผลประโยชน์ ส่งผลถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสารในองค์การ และการวางแผนนโยบาย

6. ระดับการตัดสินใจของบุคคลหรือมุมมองจากผู้อื่น เป็นเครื่องวัดในด้านการควบคุมสภาพแวดล้อม

7. ทั้งอาจารย์และผู้บริหารมีความสำเร็จของการควบคุมการติดต่อสื่อสารในระดับสูง

8. ทั้งกลุ่มอาจารย์และกลุ่มผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันในเรื่องสภาพแวดล้อม

ริเชล (Reichel. 1993 : 2707) ได้ศึกษาเรื่องการลงทุนในการติดต่อสื่อสารและความต้องการข่าวสาร ใน ค.ศ. 2001 ของคณะวิชา : การศึกษาในมหาวิทยาลัยอริโซนา โดยมีปัญหาในการวิจัยดังนี้ : 1) การลงทุนในการติดต่อสื่อสารที่สำคัญคือคอมพิวเตอร์สื่อสาร 2) การศึกษาในเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการลงทุนในการติดต่อสื่อสารในอนาคตของมหาวิทยาลัย โดยศึกษาจากหน่วยงาน 48 หน่วย ในมหาวิทยาลัยโดยเน้นหน่วยงานที่ต้องใช้เทคนิค อาทิ แผนกมนุษยวิทยา สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ อีกสองกลุ่มที่ใช้ ได้แก่ ห้องสมุด 10 แห่ง และศูนย์คอมพิวเตอร์ 7 แห่ง

ผลการวิจัยพบว่า โครงการลงทุนทางการติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน จะเหมือนกับระบบการสื่อสาร ใน ค.ศ. 2001 และความเข้าใจในการลงทุนเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์จะเป็นเรื่องสำคัญ กล่าวคือ

1. จะต้องเน้นในเรื่อง วี ดี โอ

2. อุปกรณ์เดิมที่ใช้อย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องสำคัญ

3. จะต้องมีผู้ชำนาญเฉพาะด้านเพิ่มขึ้นและมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น โดยต้องร่วมมือกันในการกระทำให้เป็นสากล

แฮ็ก (Hack. 1993 : 1611) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศในการติดต่อสื่อสารในองค์การตามสายงาน การติดต่อสื่อสารในมหาวิทยาลัยเพอร์ดูว์ โดยศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศในการติดต่อสื่อสารในองค์การในมหาวิทยาลัยในภาคตะวันตกตอนกลาง โดยมีสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

1. ในบรรยากาศในการติดต่อสื่อสารใช้ระบบเกี่ยวกับการใช้ภาษา และวิธีการสื่อสารในองค์การแบบสายการติดต่อสั้น

2. ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารในมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา 20 ปี มีการเปลี่ยนแปลงการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

วิธีการในการศึกษาวัดได้จากการมีปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ การสนับสนุน การให้โอกาส การรับฟังและการปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การสร้างบรรยากาศนี้ ศึกษาจากคณะวิชา หน่วยงานบริการ หน่วยงานธุรการและฝ่ายบริหาร และระบบที่ใช้ในการติดต่อได้แก่

1. โครงสร้างภายในซึ่งทำให้ข้อมูลเปลี่ยนแปลงได้

2. การสื่อสารแบบบันทึกข้อความเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารกับนักศึกษา คณะวิชา และหน่วยบริการของสถาบัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. บรรยากาศองค์การที่จัดอย่างมีระเบียบทั้งสี่แบบระหว่างคณะและหน่วยงานที่ให้บริการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. บรรยากาศในหน่วยงานสนับสนุนมีผลในทางลบ

3. ในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ บรรยากาศในองค์การมีผลในทางบวก

4. ในวิธีการที่เกี่ยวกับทางภาษาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ มีบางหน่วยงานที่การติดต่อสื่อสารมีผลในทางลบ

5. หน่วยงานธุรการและหน่วยงานบริการนักศึกษา มีบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. บรรยากาศองค์การทั้ง 4 แบบเป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสำคัญในองค์การ
 ซัลลิแวน (Sullivan. 1991 : 1944) ได้ศึกษาเรื่องการสนับสนุนการติดต่อสื่อสาร : กรณีศึกษานักศึกษากลุ่มที่สนใจและรับการสนับสนุนจากวิทยาลัย โดยศึกษาเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจที่ได้รับจากการสนับสนุน ระหว่างกลุ่มที่สนใจรับการสนับสนุนกับนักศึกษากลุ่มอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยวอชิงตัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. โครงสร้างในการศึกษาทำให้เกิดความพอใจในการมีปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษากลุ่มอื่น

2. นักศึกษาในกลุ่มที่สนใจรับการสนับสนุนมีความพอใจในการมีปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษากลุ่มอื่น ๆ ในวิทยาลัย

3. สภาพแวดล้อมของนักศึกษาในเป็นปัจจัยที่ทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ

4. นักศึกษาทั้งสองกลุ่มที่วิทยาลัยจัดชั้นมีความพอใจในกลุ่มเพื่อนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ไวท์ (White. 1991 : 348) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพอใจในงานและบทบาทที่เหมือนกันระหว่างคณะ ในสถาบันอุดมศึกษา โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการติดต่อสื่อสารกับบทบาทที่เหมือนกันในคณะ ความรับผิดชอบ และความพึงพอใจระหว่างคณะวิชาขนาดกลางของมหาวิทยาลัยในภาคตะวันตก

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพอใจในการติดต่อสื่อสาร กับความพอใจในงานมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ข้อมูลข่าวสารและความพอใจในการสื่อสารกับพอใจในงานและการลำดับชั้นในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ชาวเฉพาะท้องถิ่นทำให้ระดับของการรายงานดีต่อการรายงานในระดับนานาชาติ
4. ชาวเฉพาะท้องถิ่นทำให้ระดับของความพึงพอใจดีกว่าระดับนานาชาติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ระดับของความรับผิดชอบในคณะวิชา และความพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. การเพิ่มระดับของความรับผิดชอบของคณะกับการเพิ่มความพอใจในงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
7. บทบาทของคณะกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษานั้น แม้ผู้บริหารมีความสามารถสูงเพียงใดก็ตาม หากปราศจากความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว การดำเนินงานก็ไม่ประสบผลสำเร็จด้วยดี ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นกำลังสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพราะความสัมพันธ์จะสร้างความศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความพอใจต่อสภาพการทำงาน ให้ความสนับสนุนแนวคิดของผู้บริหาร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และเป็นผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ การปฏิบัติงานก็ประสบความสำเร็จด้วยดี ด้วยเหตุนี้ การศึกษาความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยจึงศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การเป็นหลัก แล้วมาสรุปให้สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในด้านความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน ความสำคัญของความผูกพัน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ดังต่อไปนี้

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ได้มีนักวิชาการทางการบริหารให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ต่าง ๓ กันดังนี้

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความตั้งใจของคนในองค์การที่จะใช้พลังงาน และความภักดีเพื่อการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการผสมผสานระหว่างจุดมุ่งหมายขององค์การกับจุดมุ่งหมายของบุคคลให้เป็นจุดมุ่งหมายเดียวกัน ไม่มีความคิดที่จะออกจากองค์การ เพราะมีการเพิ่มของรายได้ มีอิสระในวิชาชีพ และมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ (Kanter. 1968 : 499; Sheldon. 1971 : 144; Hrebiniak and Alutto. 1972 : 556)

พอร์เตอร์ และ คนอื่น ๆ (Porter and others. 1976 : 91) สเตียร์ส (Steers. 1977 : 46) เมอเดย์และคนอื่น ๆ (Mowday and others. 1979 : 226) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความแรงกล้าในการแสดงตนของบุคคลต่อองค์การและความเกี่ยวข้องกับองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งมีอยู่ 3 ลักษณะคือ

1. มีความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การอย่างเต็มที่
2. มีความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

บิวแคนัน (Buchanan. 1974 : 533) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นความพึงพอใจของบุคคลในการยึดมั่นกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และความอยากได้องค์การมาเป็นของตนเอง หรือความต้องการที่จะให้ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีอยู่ 3 ลักษณะคือ

1. การแสดงตน (Identification) หมายถึง ความภูมิใจในองค์การ และการยอมรับเป้าหมายขององค์การ
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) หมายถึง ความตั้งใจที่ใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ
3. ความภักดีต่อองค์การ (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

แฟรงคลิน (Franklin. 1975 : 153) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความเต็มใจที่จะทำตามมาตรฐาน กฎเกณฑ์ขององค์การ และเต็มใจที่จะอยู่ในองค์การ

สาลันซิก (Salancik. 1977 : 62) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันกันต่อองค์การ เป็นสถานะของบุคคลที่ผูกติดกับการกระทำที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมในองค์การ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นการศึกษาที่กว้างกว่าความพึงพอใจ โดยสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวม ส่วนความพึงพอใจเป็นการมุ่งเฉพาะเกี่ยวกับงาน
2. ความผูกพันต่อองค์การเป็นความคาดหวังที่มีความแน่นอนและนานกว่าความพึงพอใจ และเกี่ยวข้องกับบรรยากาศในการทำงานโดยเฉพาะ

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์การดังที่นักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง บุคลากรในองค์การ มีความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมใน 3 ลักษณะคือ 1) มีความศรัทธา ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) มีความตั้งใจ และมีความพร้อมที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ และ 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์การ มีความเกี่ยวพันและเต็มใจที่จะทำงานในองค์การ มีความภักดีต่อองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ดังที่ สเตียร์ส และ พอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1983 : 442) ได้สรุปความผูกพันต่อองค์การเป็น 2 ลักษณะคือ 1) ความผูกพันทางทัศนคติ (Attitudinal Commitment) และ 2) ความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Commitment) กล่าวคือ

1. ความผูกพันทางทัศนคติ เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์การโดยการที่บุคคลมีความรู้สึกภูมิใจในองค์การ นำตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ

2. ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่เป็นพฤติกรรมที่บุคคลได้รับจากองค์การ อาทิ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การ ได้รับค่าตอบแทนสูง เป็นต้น

ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ผู้บริหารองค์การจะต้องให้ความสนใจและศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อป้องกันการขาดงาน การเปลี่ยนงาน

และการลาออกของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ อันจะทำให้องค์การขาดทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ การปฏิบัติงานก็จะไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ดีโคติส และ ซัมเมอร์ส (Decotis and Summers. 1987 : 445-470) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะของบุคคล บรรยากาศขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และกระบวนการบริหารขององค์การ พบว่าคุณลักษณะบางด้านที่เป็นปัจจัยเบื้องต้น บรรยากาศขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และกระบวนการบริหารขององค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคคล

สตีเยร์ส และ พอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1983 : 433-434) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การไว้ 4 องค์ประกอบคือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นองค์ประกอบที่พบว่ามียิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความสูงอายุ การปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลานาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษาสูง
2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาท ได้แก่ ปฏิบัติงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ
3. โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ
4. บรรยากาศในงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์การ ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์การ ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

กล่าวได้ว่า นอกจากคุณลักษณะส่วนบุคคลและโครงสร้างขององค์การแล้ว พฤติกรรมการบริหารก็เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคคลอีกด้วย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนจากแนวคิดของ บิวแคนัน (Buchanan. 1974) ซึ่งเป็นการศึกษาความผูกพันทางเจตคติ

ได้แก่ การที่อาจารย์มีความรู้ลึกซึ้งในองค์การ ยอมรับเป้าหมายขององค์การ ตั้งใจทำงาน และยึดมั่นในการเป็นสมาชิกขององค์การตลอดไป สิ่งเหล่านี้ใช้แทนทัศนคติในทางบวกอย่างแรงกล้าของอาจารย์ที่มีต่อคณะวิชา และทำให้มีความตั้งใจที่แสดงออกทางพฤติกรรม โดยอาจารย์ที่มีทัศนคติในทางบวกต่อคณะวิชานั้น มีความโน้มเอียงที่จะคงอยู่ในคณะวิชาหรือสถาบันต่อไป และแบบวัดความผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยได้ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามการวิจัยของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532) และ วชิระ ชาวหา (2534) เป็นการวัดความผูกพันต่อองค์การใน 3 องค์ประกอบคือ ความศรัทธาต่อองค์การ ความเกี่ยวข้องกับองค์การ และความภักดีต่อองค์การ ลักษณะของแบบวัด เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

เมาเซอร์ (Mauser. 1994 : 1395) ⁵⁴³ ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ³⁷ คุณลักษณะทางกายภาพในการทำงานของอาจารย์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยศึกษาในด้าน (1) การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน (2) ความสำคัญของบรรยากาศในการทำงานของอาจารย์ (3) คุณลักษณะของบรรยากาศองค์การและระดับความผูกพัน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ 225 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์มีความผูกพันกับสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. คุณลักษณะของบุคลากรของชมรมรักษาสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน
3. บรรยากาศองค์การ และนวัตกรรมเป็นปัจจัยที่พยากรณ์ความผูกพันระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานของอาจารย์
4. บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่พยากรณ์ในการทำงานและการควบคุม แต่ไม่พบในการพยากรณ์ความผูกพันและความกดดันในการทำงานในทางลบ
5. บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่พยากรณ์เรื่องความผูกพันที่สำคัญ ในด้านการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน

✓ แครเกอร์ (Kraeger. 1994 : 3468) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง
 บรรยากาศในการทำงานของอาจารย์กับความผูกพันในการสอนของอาจารย์ ในสถาบันอุดม
 ศึกษา 2 สถาบัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศใน
 มหาวิทยาลัย และความผูกพันในการสอน ตัวแปรอิสระ ได้แก่ บรรยากาศองค์การใน
 8 ลักษณะคือ (1) นโยบายในการพัฒนาอาจารย์ (2) นโยบายในการพัฒนานักศึกษา
 (3) นโยบายทางวิชาการ (4) กระบวนการตัดสินใจ (5) การแต่งตั้งบุคลากร
 (6) ตำแหน่งทางวิชาการ (7) การส่งเสริมวิชาการ และ (8) บรรยากาศในการ
 บริหาร ตัวแปรตาม ได้แก่ (1) ความผูกพันต่อองค์การ และ (2) ความผูกพันใน
 การสอน

ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศในองค์การทั้ง 8 แบบ มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน
 ในการสอนของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

1. ในด้านการสอน เน้นในด้านเสรีภาพทางวิชาการ การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
 และความซื่อสัตย์ระหว่างการบริหารและคณะวิชา การมีใจกว้าง และเสรีภาพในการแสดง
 ความคิดเห็น

2. บรรยากาศในการบริหารการยอมรับในโครงสร้างขององค์การ และพฤติกรรม
 การบริหาร

3. การแต่งตั้งบุคลากร การทดลองงานหรือการให้ออก เป็นการกำหนด
 กระบวนการในการกระจายทรัพยากรทางการศึกษาทั้งด้านความผูกพันต่อองค์การ และความ
 ผูกพันในการสอน

ทาเทอร์ (Tarter. 1993 : 1701) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน และ
 ความผูกพันต่อองค์การในมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย โดยศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
 และความผูกพันต่อองค์การ มีตัวแปร 3 ตัวคือ (1) งาน (2) การจัดองค์การ และ
 (3) คุณลักษณะของบุคลากร โดยมีสมมติฐานในการวิจัยว่า ความพึงพอใจในงานทำให้
 เกิดลักษณะของงานและลักษณะของบุคลากรน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ในด้านคุณลักษณะของงานมีความแตกต่างกันทางด้านคณิตศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์
2. ผู้นำกับผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันในด้านทัศนคติทางวิทยาศาสตร์ การสื่อสาร และตำแหน่งทางวิชาการ

ในการวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะว่า ความไม่พึงพอใจในงานเป็นตัวแปรตามที่น่าสนใจ เพราะสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานมากกว่าความผูกพันต่อองค์การ

✓ไวเกล (Vogel. 1994 : 80) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันในการสอนในวิทยาลัยชุมชนฮิลลินอย โดยศึกษาจากอธิการบดีและรองอธิการบดี 96 คน อาจารย์ 341 คน จาก 48 วิทยาลัย มีปัญหาในการวิจัย 3 ข้อคือ

1. ความผูกพันในการบริหาร การสอน การรายงานผู้บริหาร และความผูกพันของอาจารย์อยู่ในระดับใด
2. ความแตกต่างระหว่างความผูกพันในการรายงานผู้บริหาร และการยอมรับของอาจารย์อยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยใดบ้างที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์การในด้านความผูกพัน และความพึงพอใจที่แตกต่างกันระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร

ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์กับผู้บริหารมีความผูกพันรวมกันในระดับ 5.1 ซึ่งอยู่อยู่มากกว่าจุดกึ่งกลางของการวัด
 2. ผู้บริหารมีความผูกพันในระดับ 7.1 ซึ่งมีนัยสำคัญในระดับ .0001 และอาจารย์มีความผูกพันในระดับ 4.6
 3. ปัจจัยที่ทำให้เกิดการยอมรับในระดับสูง ได้แก่ กฎระเบียบของวิทยาลัยและบรรยากาศในวิทยาลัยซึ่งมีนัยสำคัญในระดับสูง
 4. การสอนและความผูกพันของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กัน
- เฟน (Fain. 1993 : 3118) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้คุมงานและความผูกพันต่อองค์การที่สัมพันธ์กับการบริหารมหาวิทยาลัยแบบมีอาชีพของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดย

ศึกษาถึงความแตกต่างของข้อคำถามที่ใช้วิธีการเบื้องต้น โดยการศึกษาลูกจ้างและผู้คุมงาน ในมหาวิทยาลัย ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ สถานภาพของผู้คุมงาน ประกอบด้วย (1) อัตราเงินเดือน (2) ระยะเวลาในการทำงาน (3) อายุ (4) เพศ (5) ระยะเวลาในการเป็นผู้คุมงาน โดยศึกษาจากลูกจ้างที่ไม่ได้อยู่ในการคุมงาน พฤติกรรมในองค์การ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ลูกจ้าง 462 คน ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้คุมงาน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ MANOVA

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความผูกพันต่อองค์การของลูกจ้างมีความสัมพันธ์กับโปรแกรมการบริหารมหาวิทยาลัยแบบมีอาชีพ 4-15 โปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
2. พฤติกรรมในการจัดการของผู้คุมงาน และความผูกพันต่อองค์การไม่สัมพันธ์กันในทุกโปรแกรม

หมายเหตุ การใช้สถิติ MANOVA ซึ่งให้ถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 หรือ .05 ซึ่งเป็นระดับนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างกลุ่มของการวัดตัวแปรอิสระหรือการวัดตัวแปรตามแต่เพียงตัวเดียว

โยนัน (Yoannone. 1993 : 2271) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิสัมพันธ์และความผูกพันในเป้าหมายของวิทยาลัย : ยุทธวิธีในการวางแผนในมหาวิทยาลัยโดยศึกษาจาก

1. กลยุทธ์ในการวางแผน การตัดสินใจที่เหมาะสมกับความผูกพัน
2. กลยุทธ์ในการวางแผนเป้าหมาย

ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์มีความกระตือรือร้นในการปฏิสัมพันธ์และพึงพอใจในเป้าหมายขององค์การ
2. ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความผูกพันในการวางแผนเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะคติของอาจารย์ที่มีต่อวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณบดีและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนทั่วประเทศ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 15 แห่ง ประกอบด้วย คณบดี 108 คน อาจารย์ 4,393 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 4,501 คน (ทพวง, มหาวิทยาลัย. 2536 : 15 - 40) ดังตาราง 7

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งพวก และกำหนดขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของ ยามาเน่ (Yamane. 1973 : 1088) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น .05 จำแนกตามสัดส่วนประชากรของแต่ละมหาวิทยาลัย ได้กลุ่มตัวอย่าง 451 คน ประกอบด้วย คณบดีมหาวิทยาลัยเอกชน 15 แห่ง จำนวน 85 คน และอาจารย์ 366 คน จำแนกตามสัดส่วนประชากรแต่ละมหาวิทยาลัย ดังตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	ชื่อมหาวิทยาลัย	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
		คณบดี	อาจารย์	คณบดี	อาจารย์
1.	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	8	302	6	25
2.	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	10	769	7	64
3.	มหาวิทยาลัยเกริก	5	91	4	8
4.	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	5	117	4	10
5.	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร	7	278	6	23
6.	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	8	292	7	24
7.	มหาวิทยาลัยพายัพ	2	140	2	12
8.	มหาวิทยาลัยรังสิต	15	565	11	47
9.	มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	5	78	4	6
10.	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	9	232	7	19
11.	มหาวิทยาลัยสยาม	5	323	4	27
12.	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	7	356	6	30
13.	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	9	106	7	9
14.	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	9	584	7	49
15.	มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	4	160	3	13
	รวม	108	4,393	85	366

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรที่ศึกษาดังนี้

ตัวแปรอิสระ มี 2 กลุ่มคือ

กลุ่มแรก คุณลักษณะของคณบดีประกอบด้วยองค์ประกอบเกี่ยวกับตัวคณบดี มี 2 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะทางชีวสังคม ประกอบด้วยภูมิหลังของคณบดี 3 ประการคือ

1.1 อายุ แบ่งเป็น 4 ระดับคือ

1.1.1 ต่ำกว่า 40 ปี

1.1.2 40-50 ปี

1.1.3 51-60 ปี

1.1.4 สูงกว่า 60 ปี

1.2 ระดับการศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับคือ

1.2.1ปริญญาตรีหรือปริญญาโท

1.2.2 ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า

1.3 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งคณบดี แบ่งเป็น 2 ระดับคือ

1.3.1 ต่ำกว่า 5 ปี

1.3.2 5 ปีขึ้นไป

2. คุณลักษณะด้านจิตนิสัย ประกอบด้วย จิตลักษณะของคณบดี 3 ประการคือ

2.1 ทักษะติดต่อองค์การ

2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

2.3 วิสัยทัศน์

กลุ่มที่สอง พฤติกรรมการบริหารของคณบดีมี 3 องค์ประกอบคือ

1. พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ มี 3 แบบ ได้แก่

1.1 ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก

1.2 ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก

1.3 ผู้นำแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก

2. พฤติกรรมด้านการตัดสินใจ มี 5 แบบคือ

- 2.1 การตัดสินใจแบบเฉียบขาด
- 2.2 การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น
- 2.3 การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น
- 2.4 การตัดสินใจแบบบูรณาการ
- 2.5 การตัดสินใจแบบระบบ

3. พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร มี 2 แบบคือ

- 3.1 การติดต่อสื่อสารแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร
- 3.2 การติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน

ตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 2 ฉบับ

คือ ฉบับที่ 1

แบบสอบถามสำหรับคนบดี เป็นแบบสอบถามที่ให้คนบดีสำรวจตนเอง ในด้านการบริหาร แบ่งเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของคนบดี ประกอบด้วย

1.1 คุณลักษณะด้านชีวสังคมของคนบดี ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา

และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งคนบดี ดังตัวอย่างของแบบสอบถาม

(0) อายุของคนบดี

- () ต่ำกว่า 40 ปี
- () 40-50 ปี
- () 51-60 ปี
- () สูงกว่า 60 ปี

1.2 คุณลักษณะด้านจิตนิสัยของคณบดี ได้แก่ ทักษะคิดต่อการ
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ มี 30 ข้อ ประกอบด้วย

1.2.1 แบบวัดทักษะคิดต่อการของคณบดี ได้แก่ แบบสอบถาม
ตอนที่ 1.2 ข้อ 1-10 ทักษะคิดต่อสภาพการทำงาน อาทิ ความรู้และความรู้ลึกพอใจที่มีต่อ
การทำงานในคณะวิชา แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยดัดแปลงจากแบบสอบถามการวิจัยของ เจ็ดหล้า
สุนทรวิภาต (2534) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง เฉย ๆ ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลค่าระดับความคิดเห็นของคณบดีจากแบบสอบถาม พิจารณาจาก
คะแนนเฉลี่ยตามแนวประเมินของเบสท์ (Best. 1978 : 174) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีทักษะคิดที่ดีต่อการในระดับน้อยที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีทักษะคิดที่ดีต่อการในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีทักษะคิดที่ดีต่อการในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีทักษะคิดที่ดีต่อการในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีทักษะคิดที่ดีต่อการในระดับมากที่สุด

ตัวอย่าง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่ ในระดับใดแล้วทำ
เครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	มีความพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับคณาจารย์ในคณะนี้					

1.2.2 แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้แก่ แบบสอบถามตอนที่ 1.2

ข้อ 11-20 และวิสัยทัศน์ของคณบดี ได้แก่แบบสอบถามตอนที่ 1.2 ข้อ 21-30 เป็นแบบ
สอบถามที่ถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคณบดี โดยดัดแปลงมาจากแบบสอบถามการวิจัยของ
✓ มณฑป ไชยชิต (2537) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ปฏิบัติพอสมควร
- 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

การแปลค่าระดับการปฏิบัติงานของคณบดีจากแบบสอบถามนี้พิจารณาจาก

✓ คะแนนเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และวิสัยทัศน์ในระดับน้อยที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และวิสัยทัศน์ในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และวิสัยทัศน์ในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และวิสัยทัศน์ในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และวิสัยทัศน์ในระดับมากที่สุด

ตัวอย่าง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ว่าการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด
แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับการปฏิบัติงาน
ของท่าน

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	แบบสอบถามแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ ตั้งใจจะปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะ.					
0	แบบสอบถามวิสัยทัศน์ ศึกษาวิธีการดำเนินงานของสถาบันอื่นทั้งในและ ต่างประเทศแล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับคณะ					

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของคณบดี เพื่อให้
คณบดีสำรวจตนเองในการปฏิบัติงานแต่ละด้านดังนี้

2.1 แบบวัดพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของคณบดี ได้แก่แบบสอบถามตอนที่ 2.1
มี 25 ข้อ ประกอบด้วย

2.1.1 แบบวัดสถาบันเป็นหลักมี 8 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-8

2.1.2 แบบวัดบุคคลเป็นหลักมี 8 ข้อ ได้แก่ ข้อ 9-16

2.1.3 แบบวัดการประสานผลประโยชน์เป็นหลักมี 10 ข้อ ได้แก่
ข้อ 17-25

ทั้งนี้ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามการวิจัยของ มณฑล ไชยชิต (2537)

2.2 แบบวัดพฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสารของคณบดี ได้แก่ แบบสอบถาม
ตอนที่ 2.2 มี 25 ข้อ ประกอบด้วย

2.2.1 แบบวัดการติดต่อสื่อสารแบบวัดความถูกต้องของข่าวสารมี
12 ข้อ ได้แก่ข้อ 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22 และ 23

2.2.2 แบบวัดการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันมี 13 ข้อ ได้แก่ข้อ 1, 2, 5, 6, 7, 8, 14, 15, 18, 19, 20, 24 และ 25

ทั้งนี้โดยให้เลือกตอบจากสถานการณ์ต่าง ๆ ในด้านการบริหารของ
คณะดี 5 ด้านคือ ด้านบริหารทั่วไป ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารบุคลากร ด้านบริหาร
กิจการนักศึกษาและด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามโดยดัดแปลง
✓ มาจากการวิจัยของ กิตติพล ทองเกตุ (2535 : 253-257)

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ปฏิบัติพอสมควร
- 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

๘ การแปลค่าระดับการปฏิบัติงานของคณะดีจากแบบสอบถามนี้พิจารณาจาก
คะแนนเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ไม่ดีมาก
- คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ไม่ดี
- คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ดี
- คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ดีมาก

ตัวอย่าง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ว่าในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การปฏิบัติงานของท่านต่ออาจารย์ในสังกัดคณะอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับกรปฏิบัติงานนั้น

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	<u>ภาวะผู้นำของคณบดี</u> แบบยึดสถาบันเป็นหลัก ให้คณาจารย์ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้.....					
	<u>แบบยึดบุคคลเป็นหลัก</u> ให้เสรีภาพแก่คณาจารย์ในการตัดสินใจในงานของตน.....					
0	<u>แบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก</u> จัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานแก่คณาจารย์.....					
	<u>การติดต่อสื่อสารของคณบดี</u> แจ้งเรื่องการประชุมให้คณาจารย์ของคณะทราบโดยทั่วกัน.....					

2.3 แบบวัดพฤติกรรมด้านการตัดสินใจของคณบดีเพื่อให้คณบดีประเมินผลตนเองมี 25 ข้อ ประกอบด้วยแบบวัดการตัดสินใจแบบเฉียบขาด แบบยืดหยุ่น แบบแบ่งชั้น แบบบูรณาการ และแบบระบบ โดยให้เลือกตอบจากสถานการณ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานของคณบดี ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม โดยพัฒนามาจากตารางแสดงพฤติกรรมการตัดสินใจใน / สถานการณ์ต่าง ๆ ของ ไตรเวอร์ บรูส์โซ และฮันเชเกอร์ (Driver, Brousseau and

Hunsaker. 1991 96-97) อาทิ ในช่วงเวลาวิกฤต เมื่อถูกตำหนิ เมื่อเกิดความล้มเหลว เมื่อได้รับความสำเร็จสูงสุด และเมื่อเกิดความขัดแย้ง และข้อคำถามดัดแปลงมาจากแบบสอบถามการวิจัยของ กิตติผล ทองเกตุ. (2534 : 253-257) โดยถามเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารกิจการนักศึกษา และการบริหารการเงินและงบประมาณ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้ตอบตามตัวเลือก (Multiple Choices) ที่กำหนดไว้ คือ

การตัดสินใจแบบเฉียบขาด เท่ากับ 1

การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น เท่ากับ 2

การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น เท่ากับ 3

การตัดสินใจแบบบูรณาการ เท่ากับ 4

การตัดสินใจแบบระบบ เท่ากับ 5

ข้อคำถามแต่ละข้อจะมีคำตอบของการตัดสินใจทั้ง 5 แบบโดยเรียงคำตอบแบบของการตัดสินใจสลับกันทุกข้อ ในแบบสอบถามตอนที่ 2.3 ดังต่อไปนี้

การตัดสินใจแบบเฉียบขาดได้แก่ข้อ 1.2 2.4 3.1 4.1 5.2 6.1

7.5 8.1 9.5 10.2 11.5 12.3 13.4 14.1 15.3 16.1 17.3 18.4

19.1 20.1 21.3 22.3 23.1 24.3 25.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการประเมินเท่ากับ 1

การตัดสินใจแบบยืดหยุ่นได้แก่ข้อ 1.3 2.2 3.5 4.2 5.1 6.2

7.4 8.5 9.4 10.1 11.1 12.1 13.1 14.3 15.2 16.3 17.1 18.1

19.2 20.3 21.1 22.1 23.2 24.1 25.4 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการประเมินเท่ากับ 2

การตัดสินใจแบบแบ่งชั้นได้แก่ข้อ 1.4 2.1 3.2 4.4 5.3 6.3

7.2 8.2 9.1 10.4 11.3 12.2 13.2 14.3 15.4 16.2 17.2 18.5

19.3 20.2 21.2 22.4 23.5 24.2 25.5 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการประเมินเท่ากับ 3

การตัดสินใจแบบบูรณาการได้แก่ข้อ 1.1 2.3 3.3 4.5 5.4 6.5

7.1 8.3 9.2 10.5 11.2 12.5 13.3 14.5 15.1 16.5 17.4 18.3

19.5 20.4 21.5 22.5 23.4 24.4 25.3 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการประเมินเท่ากับ 4

การตัดสินใจแบบระบบได้แก่อำเภอ 1.5 2.5 3.4 4.3 5.5 6.4
 7.3 8.5 9.3 10.3 11.5 12.4 13.5 14.4 15.5 16.4 17.5 18.2
 19.5 20.5 21.4 22.2 23.3 24.5 25.2 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการประเมินเท่ากับ 5

๗ การแปลค่าการตัดสินใจของคณะที่จากแบบสอบถามพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย
 โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	การตัดสินใจแบบเฉยชา
คะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น
คะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น
คะแนนเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	การตัดสินใจแบบบูรณาการ
คะแนนเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง	การตัดสินใจแบบระบบ

ตัวอย่าง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ว่าในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ท่านจะตัดสินใจ
แก้ปัญหาอย่างไร แล้วเขียนเครื่องหมาย X บนตัวเลขหน้าข้อความที่ตรงกับวิธี
 การแก้ปัญหของท่าน

- (๐) เมื่อการประสานงานกับคณะกรรมการรับรองมาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัย
 ไม่ประสบผลสำเร็จแก้ปัญหาอย่างไร
1. วางแผนปฏิบัติการใหม่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
 2. สั่งการให้หัวหน้าภาคและผู้สอนดำเนินการอย่างรอบคอบ
 3. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้เห็นความคิดเห็นในการแก้ปัญหา
 4. ตรวจสอบรายละเอียดแล้วสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
 5. เปลี่ยนวิธีดำเนินการใหม่ตามคำแนะนำของคณะกรรมการรับรองมาตรฐาน

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามสำหรับอาจารย์ เป็นแบบสอบถามที่ถามความคิดเห็นของ
 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน แบ่งเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของคณบดีโดยให้
 อาจารย์แสดงความคิดเห็นดังนี้

1.1 ถามเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของคณบดี 25 ข้อ ในแบบสอบถาม ตอนที่ 1.1 และถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร 25 ข้อ ในแบบสอบถามตอนที่ 1.2 ✓แบบสอบถามชุดนี้ เหมือนกับข้อคำถามที่ถามคณบดี เพียงแต่ปรับเปลี่ยนคำชี้แจงในการตอบให้เหมาะสม ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง เฉย ๆ ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

✓การแปลค่าระดับความคิดเห็นของอาจารย์จากแบบสอบถามนี้ พิจารณาจาก คะแนนเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารที่ไม่ดีอย่างยิ่ง
- คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารที่ไม่ดี
- คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารที่ดี
- คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารที่ดีอย่างยิ่ง

ตัวอย่าง แบบสอบถามภาวะผู้นำและการติดต่อสื่อสารของคณบดี
โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ว่าตรงกับกาปฏิบัติงานของคณบดีของท่านใน
ระดับใด โดยกาเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับระดับ
ความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ภาวะผู้นำของคณบดี					
	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเอาไว้อย่างชัดเจน.....					
0	การติดต่อสื่อสารของคณบดี					
	แจ้งเรื่องการประชุมให้คณาจารย์ของคณะทราบโดยทั่วกัน.....					

1.2 ถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของคณบดีมี 25 ข้อ ในแบบสอบถาม
ตอนที่ 1.3 เพื่อให้อาจารย์ประเมินพฤติกรรมการตัดสินใจของคณบดี ลักษณะแบบสอบถาม
เป็นแบบเลือกตอบจากสถานการณ์ต่าง ๆ แบบสอบถามชุดนี้ เหมือนกับข้อคำถามที่ถามคณบดี
เพียงแต่ปรับเปลี่ยนคำชี้แจงในการตอบให้เหมาะสม

(ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบใช้ตอบตามตัวเลือก (Multiple Choice)

5 ตัวเลือกที่กำหนดให้คือ

- การตัดสินใจแบบเฉียบขาด เท่ากับ 1
- การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น เท่ากับ 2
- การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น เท่ากับ 3
- การตัดสินใจแบบบูรณาการ เท่ากับ 4
- การตัดสินใจแบบระบบ เท่ากับ 5

ข้อคำถามแต่ละข้อจะมีคำตอบของการตัดสินใจทั้ง 5 แบบ โดยเรียงคำตอบแบบของการตัดสินใจสลับกันทุกข้อ

การแปลค่าการตัดสินใจของคนที่จากแบบสอบถามนี้พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	การตัดสินใจแบบเฉยชา
คะแนนเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น
คะแนนเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น
คะแนนเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	การตัดสินใจแบบบูรณาการ
คะแนนเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง	การตัดสินใจแบบระบบ

ตัวอย่าง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ว่าในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่า คนบดีของท่านจะดำเนินการอย่างไร แล้วเขียนเครื่องหมาย X บนอักษรหน้าข้อความที่ตรงกับวิธีดำเนินการนั้น ๆ

- (0) เมื่อการประสานงานกับคณะกรรมการรับรองมาตรฐานการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัยไม่ประสบผลสำเร็จแก้ปัญหาอย่างไร
- 1 วางแผนปฏิบัติการใหม่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
 - 2 สั่งการให้หัวหน้าภาคและผู้สอนดำเนินการอย่างรอบคอบ
 - 3 ประชุมคณาจารย์เพื่อให้เห็นความคิดเห็นในการแก้ปัญหา
 - 4 ตรวจสอบรายละเอียดแล้วสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
 - 5 เปลี่ยนวิธีดำเนินการใหม่ตามคำแนะนำของคณะกรรมการรับรองมาตรฐาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์จำนวน 20 ข้อ ในแบบสอบถามตอนที่ 2. โดยดัดแปลงมาจากแบบสอบถามการวิจัยของ/ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532) และวชิระ ชาวหา (2534) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง เฉย ๆ ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลค่าระดับความคิดเห็นของอาจารย์จากแบบสอบถามนี้ นิยามจากคะแนนเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ผู้ก้นต้องค้การน้อยที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ผู้ก้นต้องค้การน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ผู้ก้นต้องค้การปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ผู้ก้นต้องค้การมาก
- คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ผู้ก้นต้องค้การมากที่สุด

ตัวอย่าง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วตัดสินใจว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่
ระดับใด โดยกาเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับระดับ
ความเห็นของท่าน

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ความผูกพันต้องค้การ ภูมิใจได้เป็นอาจารย์ในคณะนี้.....					

การตรวจให้คะแนน

ค่าคะแนนของแบบสอบถามแบบเชิงบวกและแบบสอบถามแบบเชิงลบ ให้คะแนนดังนี้

ลำดับของการแสดงความคิดเห็น	ค่าคะแนนของแบบสอบถาม	
	แบบสอบถาม	แบบสอบถาม
	เชิงบวก	เชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือปฏิบัติมากที่สุด มีค่าเท่ากับ	5	1
เห็นด้วย หรือปฏิบัติมาก มีค่าเท่ากับ	4	2
เฉย ๆ ไม่แน่ใจ หรือปฏิบัติพอสมควร มีค่าเท่ากับ	3	3
ไม่เห็นด้วย หรือปฏิบัติน้อย มีค่าเท่ากับ	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือปฏิบัติน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ	1	5

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยหาคุณภาพของแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ ประกอบด้วย การหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบวัดและค่าอำนาจจำแนกดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่านประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา 2 ท่าน ด้านทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา 1 ท่าน ด้านการอุดมศึกษา 1 ท่าน ด้านวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ 1 ท่าน และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา และโครงสร้างของแบบสอบถาม แล้วหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้ IC (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2535 : 124) ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมของกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและกรรมการที่ปรึกษามาปรับปรุง ให้เหมาะสมและถูกต้องก่อนนำไปทดลองใช้

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับคนปกติ 10 คน และอาจารย์ 40 คน ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่เป็นคำตอบ มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ของ ครอนบัค (Cronbach. 1970 : 161)

✓ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้านพบว่า

- 2.1 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านจิตพิสัยของคณบดีประกอบด้วย
ทัศนคติเท่ากับ .80 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เท่ากับ .86 และวิสัยทัศน์เท่ากับ .92
- 2.2 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำของคณบดีเท่ากับ .96
- 2.3 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านการติดต่อสื่อสารของคณบดี
เท่ากับ .96
- 2.4 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านการตัดสินใจของคณบดีเท่ากับ .52
- 2.5 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์
เท่ากับ .90

3. ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการทดลองใช้แบบสอบถาม มาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Item Discrimination) โดยใช้เทคนิคร้อยละ 25 ของคะแนนกลุ่มสูง กลุ่มต่ำ และทดสอบโดยใช้ค่าที (t-test) (Edward. 1957 : 152)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยประสานงานกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่ง ที่ผู้บริหารมอบหมายให้รับผิดชอบในการแจกและเก็บข้อมูล โดยดำเนินการดังนี้

1. นำตัวอย่างแบบสอบถาม ให้สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ตรวจสอบและขออนุญาตเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยเอกชน
2. ส่งหนังสือขอความร่วมมือ ในการเก็บข้อมูลจากนายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยและจากคณบดีมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณบดีและอาจารย์ในสังกัด

3. ส่งหนังสือของผู้วิจัย ถึงคณบดีและอาจารย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัยและกำหนดเวลาขอรับแบบสอบถามกลับคืน

4. คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัยที่จัดเก็บและเก็บได้ดังตาราง 8

ตาราง 8 จำนวนร้อยละของข้อมูลที่จัดเก็บและที่เก็บได้จากกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนที่จัดเก็บ	จำนวนที่เก็บได้	ร้อยละ
คณบดี	85	73	86
อาจารย์	366	336	92
รวม	451	409	91

แบบสอบถามที่เก็บได้ จำแนกตามชีวสังคมของคณบดี ปรากฏผลดังตาราง 9

ตาราง 9 ข้อมูลพื้นฐานแสดงร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามชีวสังคม

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 40 ปี	14	19.2
40 - 50 ปี	16	21.9
51 - 60 ปี	15	20.5
สูงกว่า 60 ปี	28	38.4
ระดับการศึกษา		
ปริญญาโทหรือต่ำกว่า	43	58.9
ปริญญาเอก	30	41.1
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งคนบตี		
1 - 5 ปี	36	49.3
5 ปีขึ้นไป	37	50.7

การจัดกระทำข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำถามในการตอบแบบสอบถามทุกฉบับที่ได้รับกลับคืน
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้งสองฉบับ
3. นำคะแนนไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่รวบรวมได้ และตรวจให้คะแนนแล้วไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC + (Statistical Package for the Social Sciences) Version 4.00

1. สถิติสำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือประกอบด้วย

1.1 IC (Index of Consistency) ใช้ในการสรุปคุณภาพของ เครื่องมือตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

1.2. t-test ใช้หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ

1.3 Cronbach Reliability Coefficient (∞) เพื่อหาค่าความ เชื่อมั่นของแบบสอบถาม

2. สถิติพื้นฐานสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

2.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. สถิติสำหรับทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 คุณลักษณะของคณบดีด้านจิตพิสัย และพฤติกรรมการบริหาร คณะมีความแตกต่างกันในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่ง

ใช้ค่าที (t-test) และค่าเอฟ (F-test) ทดสอบความแตกต่างคุณลักษณะ ของคณบดีด้านจิตพิสัยและพฤติกรรมการบริหารของคณบดี จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

สมมติฐานข้อที่ 2 คุณลักษณะของคณบดีมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหาร คณะเป็นไปในทางบวก

ใช้การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้น (Step-wise Multiple Regression Analysis) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะ

สมมติฐานข้อที่ 3 คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของคณบดีมีความสัมพันธ์
กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์เป็นไปในทางบวก

ใช้การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้น (Step-wise Multiple Regression
Analysis) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับ
ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งเป็น 3 ตอน
ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี และพฤติกรรมการบริหารคณะ
จำแนกตามชีวสังคม

1.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี

1.1.1 จิตพิสัยของคณบดีจำแนกตามอายุ

1.1.2 จิตพิสัยของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา

1.1.3 จิตพิสัยของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

1.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารของคณบดี

1.2.1 ภาวะผู้นำของคณบดีจำแนกตามชีวสังคม

1.2.2 การติดต่อสื่อสารของคณบดีจำแนกตามชีวสังคม

1.2.3 การตัดสินใจของคณบดีจำแนกตามชีวสังคม

1.2.4 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของคณบดีตามทัศนะของคณบดี

และอาจารย์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณบดี กับพฤติกรรมการบริหาร
คณะ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดี
กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

3.1 ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

3.2 สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การ
ของอาจารย์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจและแปลผลตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดคำย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

สถาบัน	แทน	ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก
บุคคล	แทน	ภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก
การประสาน	แทน	ภาวะผู้นำแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก
ถูกต้อง	แทน	การติดต่อสื่อสารแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร
รู้ทั่วกัน	แทน	การติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยทั่วกัน
เจียบขาด	แทน	การตัดสินใจแบบเจียบขาด
ยืดหยุ่น	แทน	การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น
แบ่งชั้น	แทน	การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น
บูรณาการ	แทน	การตัดสินใจแบบบูรณาการ
ระบบ	แทน	การตัดสินใจแบบระบบ
แรงจูงใจ	แทน	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
ผูกพัน	แทน	ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
p	แทน	ระดับของนัยสำคัญทางสถิติ
SS	แทน	Sum of Squares
MS	แทน	Mean Square
df	แทน	Degrees of Freedom
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตอนที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะด้านจิตนิสัยของคณบดีและพฤติกรรมการบริหารคณะ

จำแนกตามชีวิตสังคม

จากจุดมุ่งหมายข้อที่ 1 ที่ว่า "เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของคณบดีด้านจิตนิสัยและพฤติกรรมการบริหารคณะกับคุณลักษณะด้านชีวิตสังคมของคณบดีจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง" โดยมีสมมติฐานว่า "คุณลักษณะของคณบดีด้านจิตนิสัย และพฤติกรรมการบริหารคณะมีความแตกต่างกันในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง"

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะด้านจิตนิสัยของคณบดี

จากการสอบถามถึงคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารคณะของคณบดีในแต่ละด้าน แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยหาค่าความถี่ หาค่าคะแนนเฉลี่ย หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังนี้

1. จิตนิสัยของคณบดีจำแนกตามอายุ

ผลการวิเคราะห์ หาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะด้านจิตนิสัยของคณบดี จำแนกตามอายุ ปรากฏผลดังตาราง 10

ตาราง 10 จิตนิสัยของคณบดีจำแนกตามอายุ

จิตนิสัย	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี		รวม	
	N = 14		N = 16		N = 15		N = 28		N = 73	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ทัศนคติ	4.21	.40	4.21	.44	4.32	.37	4.18	.56	4.22	.47
แรงจูงใจ	4.22	.60	4.46	.31	4.21	.35	4.34	.55	4.32	.48
วิสัยทัศน์	3.96	.93	4.26	.48	4.19	.32	4.14	.73	4.14	.66

จากตาราง 10 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี 41-50 ปี และสูงกว่า 60 ปี มีคุณลักษณะด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะ มากกว่าคณบดีในกลุ่มอายุอื่น มีความตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะ ส่วนคณบดีที่มีอายุ 51-60 ปี มีคุณลักษณะด้านทัศนคติที่ดีต่อคณะมากกว่าคณบดีในกลุ่มอายุอื่น มีความภูมิใจที่ได้ทำงานในคณะและพอใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งคณบดี

โดยภาพรวมแล้ว คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีอายุต่างกัน มีคุณลักษณะด้านจิตินิสัยในระดับมากกล่าวคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะ ($\bar{X} = 4.32$) ตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาด้านวิชาการของคณะมากที่สุด รองลงมาคือ มีคุณลักษณะด้านทัศนคติที่ดีต่อคณะ ($\bar{X} = 4.22$) มีความภูมิใจและพอใจในการทำงานในคณะ และมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะ ($\bar{X} = 4.14$) ด้วยการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมทั้งการชี้แจงให้คณาจารย์เข้าใจ และสนับสนุนการดำเนินงานของคณะในอนาคตเป็นอันดับสุดท้าย

เพื่อให้ทราบว่าคณบดี ของมหาวิทยาลัยเอกชนในแต่ละกลุ่มอายุ มีคุณลักษณะด้านจิตินิสัยแต่ละด้านแตกต่างกันหรือไม่ จึงทำการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ F-test

ปรากฏผลดังตาราง 11

ตาราง 11 ความแตกต่างคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดีที่มีอายุแตกต่างกัน

อายุ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	3	.17	.05	.25	.86
	ภายในกลุ่ม	69	15.56	.22		
	รวม	72	15.72			
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	3	.64	.21	.92	.44
	ภายในกลุ่ม	69	16.04	.23		
	รวม	72	16.69			
วิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	3	.69	.23	.52	.67
	ภายในกลุ่ม	69	30.65	.44		
	รวม	72	31.34			

จากตาราง 11 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีอายุต่างกัน มีคุณลักษณะด้านทัศนคติที่ดีต่อคณะ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะ และมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. จิตพิสัยของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ หาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี จำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏผลดังตาราง 12

ตาราง 12 จิตพิสัยของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษา จิตนิสัย	ปริญญาโท		ปริญญาเอก		รวม		t	p
	N = 43		N = 30		N = 73			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ทัศนคติ	4.29	.39	4.13	.56	4.22	1.47	1.47	.15
แรงจูงใจ	4.35	.45	4.28	.53	4.31	.48	.61	.55
วิสัยทัศน์	4.16	.69	4.12	.11	4.14	.66	.28	.78

จากตาราง 12 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่าและคณบดีที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีคุณลักษณะด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) ตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รองลงมา คณบดีมีคุณลักษณะด้านทัศนคติที่ดีต่อคณะในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X} = 4.22$) มีความภูมิใจและพอใจที่ทำงานร่วมกับคณาจารย์ในคณะ ทั้งรู้สึกว่างานในหน้าที่ของคณบดี มีประโยชน์ต่อการเสริมสร้างประสบการณ์และมีคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X} = 4.14$) โดยวางแผนและพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับการพัฒนาคณะในอนาคต

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มแล้ว พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่างกัน มีทัศนคติที่ดีต่อคณะ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะและมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. จิตพิสัยของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ผลการวิเคราะห์ หาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ปรากฏผลดัง

ตาราง 13 จิตนิสัยของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ประสบการณ์ จิตพิสัย	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		รวม		t	p
	N = 36		N = 37		N = 73			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ทัศนคติ	4.18	.54	4.26	.38	4.22	.47	-.79	.43
แรงจูงใจ	4.39	.47	4.24	.49	4.32	.48	1.35	.18
วิสัยทัศน์	4.22	.72	4.06	.59	4.14	.66	1.06	.29

จากตาราง 13 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะมากกว่าคณบดีอีกกลุ่มหนึ่ง มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาคณะในอนาคต ส่วนคณบดีที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี มีทัศนคติที่ดีต่อคณะมากกว่า มีความพอใจและภูมิใจที่ได้ทำงานที่มีประโยชน์ต่อคณะ

โดยภาพรวมแล้วคณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมา มีทัศนคติที่ดีต่อคณะ ($\bar{X} = 4.22$) และมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X} = 4.14$) และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มแล้ว พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีคุณลักษณะด้านทัศนคติที่ดีต่อคณะ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะ และวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารของคณบดี

1. ภาวะผู้นำของคณบดี จำแนกตามชีวิตสังคม

1.1 ภาวะผู้นำของคณบดี จำแนกตามอายุ

ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานด้าน

ภาวะผู้นำของคณบดี จำแนกตามอายุ ปรากฏผลดังตาราง 14

ตาราง 14 ภาวะผู้นำของคณบดีจำแนกตามอายุ

ภาวะผู้นำ	อายุ		ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี		รวม	
			N = 14		N = 16		N = 15		N = 28		N = 73	
			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ยึดสถาบัน			3.90	.66	4.00	.36	4.00	.50	4.07	.70	4.00	.58
ยึดบุคคล			3.93	.98	4.43	.53	4.08	.44	4.28	.77	4.20	.72
ยึดการประสาน			3.77	1.03	4.28	.48	4.07	.43	4.12	.81	4.08	.74

จากตาราง 14 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนในทุกกลุ่มอายุ มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดบุคคลเป็นหลักมากที่สุด คำนึงถึงความเข้าใจอันดีต่อกัน ให้ความสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้มีสัมพันธ์อันดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รองลงมาคณบดีมีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก มีการร่วมคิดร่วมทำในกิจกรรมของคณะ อีกทั้งยกย่องชมเชยและปฏิบัติต่อคณาจารย์ในลักษณะที่เท่าเทียมกัน

โดยภาพรวมแล้ว คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนในกลุ่มอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะในระดับมาก โดยมีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดบุคคลเป็นหลักมากที่สุด ($\bar{X} = 4.20$) และมีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดสถาบันเป็นหลักน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.00$)

เพื่อให้ทราบว่าคณบดีในแต่ละกลุ่มอายุ มีภาวะผู้นำในแต่ละด้านแตกต่างกันหรือไม่ จึงได้ทำการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ F-test

ตาราง 15 ความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของคณบดีที่มีอายุแตกต่างกัน

อายุ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ยัดสถาบัน	ระหว่างกลุ่ม	3	.27	.09	.26	.85
	ภายในกลุ่ม	69	24.27	.35		
	รวม	72	24.45			
ยัดบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3	2.28	.76	1.48	.23
	ภายในกลุ่ม	69	35.47	.51		
	รวม	72	37.76			
ยัดการประสาน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.95	.65	1.19	.32
	ภายในกลุ่ม	69	37.74	.55		
	รวม	72	39.69			

จากตาราง 15 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่อยู่ในกลุ่มอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งภาวะผู้นำของคณบดีไม่ขึ้นอยู่กับอายุ

1.2 ภาวะผู้นำของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ ทาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้าน

ภาวะผู้นำของคณบดี จำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏผลดังตาราง 16

ตาราง 16 ภาวะผู้นำของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษา ภาวะผู้นำ	ปริญญาโท N = 43		ปริญญาเอก N = 30		รวม N = 73		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ยึดสถาบัน	4.05	.62	3.93	.52	4.01	.58	.87	.39
ยึดบุคคล	4.19	.79	4.23	.63	4.21	.72	-.22	.83
ยึดการประสาน	4.06	.83	4.10	.61	4.08	.74	-.23	.81

จากตาราง 16 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะแบบยึดบุคคลเป็นหลักมากที่สุด ให้คณาจารย์รู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อีกทั้งส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์อันดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มคณาจารย์ รองลงมา คณบดีมีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก ด้วยการยกย่องชมเชยอาจารย์ และปฏิบัติต่ออาจารย์ในลักษณะที่เท่าเทียมกัน และคณบดีมีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดสถาบันเป็นหลักเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งเน้นการทำงานให้ทันกำหนดเวลาและการกำหนดเป้าหมายของคณะ

โดยภาพรวมแล้ว คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่างกัน มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะในระดับมาก โดยมีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดบุคคลเป็นหลักมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะแบบยึดสถาบันเป็นหลักน้อยที่สุด

($\bar{X} = 4.01$) และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มแล้ว พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่างกัน มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

1.3 ภาวะผู้นำของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านภาวะผู้นำของคณบดี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ปรากฏผลดังตาราง 17

ตาราง 17 ภาวะผู้นำของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ประสบการณ์ ภาวะผู้นำ	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		รวม		t	p
	N = 36		N = 37		N = 73			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ยึดสถาบัน	4.01	.60	4.01	.57	4.01	.58	.03	.98
ยึดบุคคล	4.24	.77	4.17	.68	4.12	.72	.37	.71
ยึดการประสาน	4.12	.81	4.04	.68	4.08	.74	.43	.67

จากตาราง 17 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี และมากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดบุคคลเป็นหลักมากที่สุด ด้วยการให้คณาจารย์รู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์อันดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่คณาจารย์ รองลงมา คณบดี มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก ด้วยการชี้แจงแก่คณาจารย์ เกี่ยวกับปัญหาที่คณาจารย์สงสัย ให้คณาจารย์มีส่วนร่วมคิดร่วมทำในการ

ดำเนินงานของคณะ และอันดับสุดท้ายคณบดี มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดสถาบันเป็นหลัก โดยเน้นการทำงานให้ทันกำหนดเวลา และการกำหนดเป้าหมายของงานในคณะ โดยภาพรวมแล้ว คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะในระดับมาก โดยมีภาวะผู้นำ แบบยึดบุคคลเป็นหลักมากที่สุด ($\bar{X} = 4.12$) และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มแล้ว พบว่า คณบดีที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดสถาบันเป็นหลัก แบบยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลักแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

1.4 ภาวะผู้นำของคณบดีในทัศนะของคณบดีและในทัศนะของอาจารย์

ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของคณบดีที่คณบดีปฏิบัติ และภาวะผู้นำของคณบดีในทัศนะของอาจารย์ ปรากฏผลดังตาราง 18

ตาราง 18 ภาวะผู้นำของคณบดีตามทัศนะของคณบดีและอาจารย์

ภาวะผู้นำของคณบดี	คณบดี N = 73		อาจารย์ N = 336	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ยึดสถาบัน	4.01	.58	3.71	.64
ยึดบุคคล	4.21	.72	3.89	.80
ยึดการประสาน	4.08	.74	3.62	.74
รวม N = 409	4.11	.68	3.74	.73

จากตาราง 18 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดบุคคลเป็นหลักมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของอาจารย์ ในด้านการให้อาจารย์รู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการให้เสรีภาพแก่อาจารย์ในการตัดสินใจในงานของตน รองลงมา คณบดี มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก แต่อาจารย์ มีทัศนะว่าคณบดี มีภาวะผู้นำในการบริหารคณะ แบบยึดสถาบันเป็นหลักในอันดับรองลงมา โดยเน้นการทำงานให้ทันกำหนดเวลา และให้อาจารย์ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่วางไว้

โดยภาพรวมแล้วพบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน มีพฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำในระดับดี ($\bar{X} = 4.11$) ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของอาจารย์ที่ว่า คณบดีมีพฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำในระดับดี ($\bar{X} = 3.74$)

2. การติดต่อสื่อสารของคณบดีจำแนกตามเชื้อสังคม

2.1 การติดต่อสื่อสารของคณบดีจำแนกตามอายุ

ผลการวิเคราะห์ ทาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการติดต่อสื่อสารของคณบดี จำแนกตามอายุ ปรากฏผลดังตาราง 19

ตาราง 19 การติดต่อสื่อสารของคณบดีจำแนกตามอายุ

ติดต่อสื่อสาร	อายุ		ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี		รวม	
			N = 14		N = 16		N = 15		N = 28		N = 73	
			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ข้อมูลถูกต้อง			3.58	.93	3.95	.55	4.02	.50	3.84	.80	3.85	.73
รับรู้ทั่วกัน			3.54	.93	4.02	.55	4.03	.45	3.92	.86	3.89	.75

จากตาราง 19 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี บริหารคณะ โดยใช้การติดต่อสื่อสาร แบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมากที่สุด โดยการประชุมอาจารย์เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงานของคณะ และการแจ้งระเบียบคำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้อาจารย์ทราบ ส่วนคณบดีที่มีอายุ 41-50 ปี 51-60 ปี และสูงกว่า 60 ปี บริหารคณะโดยใช้การติดต่อสื่อสาร แบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันมากที่สุด โดยแจ้งเรื่องการประชุมให้อาจารย์ทราบโดยทั่วกัน การส่งเสริมให้อาจารย์ไปสัมมนา ประชุม ฝึกอบรม และศึกษาต่อ

โดยภาพรวมแล้ว คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีอายุต่างกัน บริหารคณะโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร แบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) โดยเน้นการติดต่อสื่อสารอย่างง่ายและเปิดเผยมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X} = 3.85$) ซึ่งใช้ระเบียบแบบแผนภายใต้สายการบังคับบัญชา

เพื่อให้ทราบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนในแต่ละกลุ่มอายุมีวิธีการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันหรือไม่จึงได้ทำการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ F-test ปรากฏผลดังตาราง 20

ตาราง 20 ความแตกต่างด้านการติดต่อสื่อสารของคณบดีที่มีอายุแตกต่างกัน

อายุ	แหล่งความ	df	SS	MS	F	p
การติดต่อสื่อสาร	แปรปรวน					
	ข้อมูลถูกต้อง	ระหว่างกลุ่ม	3	1.63	.54	1.03 .38
		ภายในกลุ่ม	69	36.46	.53	
		รวม	72	38.09		
รับรู้ทั่วกัน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.37	.79	.41	.25
	ภายในกลุ่ม	69	38.56	.56		
	รวม	72	40.93			

จากตาราง 20 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี และสูงกว่า 60 ปี บริหารคณะโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการบริหารคณะโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารไม่ขึ้นอยู่กับอายุ

2.2 การติดต่อสื่อสารของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการติดต่อสื่อสารของคณบดี จำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏผลดังตาราง 21

ตาราง 21 การติดต่อสื่อสารของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษา ติดต่อสื่อสาร	ปริญญาโท		ปริญญาเอก		รวม		t	p
	N = 43		N = 30		N = 73			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ข้อมูลถูกต้อง	3.80	.82	3.92	.57	3.85	.73	.74	.46
รับรู้ทั่วกัน	3.90	.81	3.89	.68	3.89	.75	.03	.97

จากตาราง 21 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า บริหารคณะโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร แบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยทั่วกันมากที่สุด ด้วยการแจ้งเรื่องการประชุมให้อาจารย์ทราบและประชาสัมพันธ์ข่าวสารของคณะให้ทุกฝ่ายทราบโดยทั่วกัน ส่วนคณบดีที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก บริหารคณะโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร แบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมากที่สุด มีการประชุมอาจารย์เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของคณะและการแจ้งรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

โดยภาพรวมแล้วพบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน บริหารคณะโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร แบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มแล้ว พบว่า คณบดีที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่างกัน บริหารคณะโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร แบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน และแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 การติดต่อสื่อสารจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ผลการวิเคราะห์ ทาคาคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการติดต่อสื่อสารของคณบดี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ปรากฏผลดังตาราง 22

ตาราง 22 การติดต่อสื่อสารของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ประสบการณ์ ติดต่อสื่อสาร	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		รวม		t	p
	N = 36		N = 37		N = 73			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ข้อมูลถูกต้อง	3.84	.79	3.86	.67	3.85	.73	-.10	.92
รับรู้ทั่วกัน	3.86	.81	3.93	.70	3.89	.75	-.41	.68

จากตาราง 22 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี และมากกว่า 5 ปี บริหารคณะโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร แบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) โดยการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารคณะให้อาจารย์ทราบ แจ้งเรื่องการประชุม ให้อาจารย์ทราบโดยทั่วกัน

และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มแล้วมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกันบริหารคณะโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4 การติดต่อสื่อสารของคณบดีในทัศนะของคณบดี และในทัศนะของอาจารย์
ผลการวิเคราะห์ หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการติดต่อสื่อสารของคณบดีที่คณบดีปฏิบัติ และการติดต่อสื่อสารของคณบดีในทัศนะของอาจารย์
ปรากฏผลดังตาราง 23

ตาราง 23 การติดต่อสื่อสารของคณบดีในทัศนะของคณบดีและในทัศนะของอาจารย์

การติดต่อสื่อสารของคณบดี	คณบดี N = 73		อาจารย์ N = 336	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ข้อมูลถูกต้อง	3.85	.73	3.49	.73
รับรู้ทั่วกัน	3.89	.75	3.53	.73
รวม N = 409	3.87	.74	3.51	.73

จากตาราง 23 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน บริหารคณะโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร แบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน กล่าวคือ ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารอย่างง่ายและเปิดเผย โดยไม่เป็นไปตามระเบียบแบบแผน และสายการบังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของอาจารย์

โดยภาพรวมแล้ว พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนมีพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารในระดับดี และสอดคล้องกับทัศนะของอาจารย์ ที่ว่าคณบดีมีพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารในระดับดี

3. การตัดสินใจของคณบดีจำแนกตามชีวสังคม

3.1 การตัดสินใจของคณบดีจำแนกตามอายุ

ในการวัดวิธีการตัดสินใจของคณบดี โดยใช้เครื่องมือแบบสถานการณ์ แต่ละข้อจะมีวิธีการแก้ปัญหาการตัดสินใจ 5 แบบ ข้อคำถามมีทั้งหมด 25 ข้อ คะแนนสูงสุดในการตัดสินใจจะเท่ากับ 25 ค่าคะแนนเฉลี่ยที่นำเสนอจะมีช่วงนิสัยตั้งแต่ 0-25

ผลการวิเคราะห์ หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการตัดสินใจของคณบดี จำแนกตามอายุ ปรากฏผลดังตาราง 24

ตาราง 24 การตัดสินใจของคณบดีจำแนกตามอายุ

ตัดสินใจ	อายุต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี		รวม	
	N = 14		N = 16		N = 15		N = 28		N = 73	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
เจียบขาด	4.86	1.46	5.44	2.36	4.13	1.24	6.00	1.96	5.27	1.95
ยึดหยุ่น	4.43	2.10	3.06	2.08	3.13	2.32	2.71	1.24	3.20	1.93
แบ่งชั้น	4.07	2.13	4.50	1.63	4.40	1.40	4.93	1.94	4.56	1.81
บูรณาการ	6.64	1.98	5.87	1.63	6.53	1.77	4.93	1.63	5.79	1.58
ระบบ	5.00	2.32	6.12	2.19	6.80	2.81	6.43	2.38	6.16	2.45

จากตาราง 24 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี บริหารคณะโดยใช้วิธีการตัดสินใจ แบบบูรณาการมากที่สุด โดยการหาข้อมูลมาก และมีข้อสรุปมากข้อ มีการวิเคราะห์งานอย่างละเอียด และบริหารคณะโดยใช้วิธีการตัดสินใจ แบบแบ่งชั้นน้อยที่สุด ซึ่งจะต้องมีการวางแผนอย่างละเอียดเป็นระยะยาว ทั้งด้านวิธีการและผลที่ได้รับ ส่วนคณบดีที่มีอายุ 41-50 ปี 51-60 ปี และสูงกว่า 60 ปี บริหารคณะโดยใช้

วิธีการตัดสินใจ แบบระบบมากที่สุด โดยมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนที่จะเลี้ยงครอบครัว หาค่าข้อสรุปหลาย ๆ ข้อแล้ววิเคราะห์ให้เหลือเพียงข้อเดียว และบริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นน้อยที่สุด ซึ่งเป็นการตัดสินใจ แบบมีส่วนร่วม โดยพิจารณาถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น

โดยภาพรวมแล้วคณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน บริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจแบบระบบมากที่สุด โดยเน้นในด้านวิสัยทัศน์ในการวางแผนอย่างรอบคอบ ดูแลลำดับขั้น และรายละเอียดน้อยที่สุดในการแก้ปัญหา และบริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจ แบบยืดหยุ่นน้อยที่สุด ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วม โดยพิจารณาจากความรู้สึกและความต้องการของอาจารย์ในการตัดสินใจ

เพื่อให้ทราบว่าคณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนในแต่ละกลุ่มอายุมีการตัดสินใจในแต่ละแบบแตกต่างกันหรือไม่ จึงได้ทำการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ F-test

ปรากฏผลดังตาราง 25

ตาราง 25 ความแตกต่างด้านการตัดสินใจของคนที่มีอายุแตกต่างกัน

อายุ การตัดสินใจ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
แบบเจียบขาด	ระหว่างกลุ่ม	3	.06	.02	3.60	.02*
	ภายในกลุ่ม	69	.38	.00		
	รวม	72	.44			
แบบยัดหย่น	ระหว่างกลุ่ม	3	.04	.76	2.69	.05*
	ภายในกลุ่ม	69	.38	.51		
	รวม	72	.43			
แบบแบ่งชั้น	ระหว่างกลุ่ม	3	.01	.65	.76	.52
	ภายในกลุ่ม	69	.36	.55		
	รวม	72	.38			
แบบบูรณาการ	ระหว่างกลุ่ม	3	.06	.76	4.38	.00**
	ภายในกลุ่ม	69	.33	.51		
	รวม	72	.39			
แบบระบบ	ระหว่างกลุ่ม	3	.04	.65	1.53	.21
	ภายในกลุ่ม	69	.65	.55		
	รวม	72	.69			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 25 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนทุกกลุ่มอายุบริหารคณะโดยใช้วิธีการตัดสินใจ แบบบูรณาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ใช้วิธีการตัดสินใจ แบบเจียบ และวิธีการตัดสินใจ แบบยึดหยุ่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และใช้วิธีการตัดสินใจ แบบแบ่งชั้นและวิธีการตัดสินใจ แบบระบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 การตัดสินใจของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา

ในการวัดวิธีการตัดสินใจของคณบดี โดยใช้เครื่องมือแบบสถานการณ์ แต่ละข้อจะมีวิธีการแก้ปัญหาการตัดสินใจ 5 แบบ ข้อคำถามมีทั้งหมด 25 ข้อ คะแนนสูงสุดในการตัดสินใจจะเท่ากับ 25 ค่าคะแนนเฉลี่ยที่นำเสนอมจะมีช่วงพิสัยตั้งแต่ 0-25

ผลการวิเคราะห์ หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการตัดสินใจของคณบดี จำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏผลดังตาราง 26

ตาราง 26 การตัดสินใจของคณบดีจำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษา ตัดสินใจ	ปริญญาโท		ปริญญาเอก		รวม		t	p
	N = 43		N = 30		N = 73			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
เจียบขาด	5.39	2.23	5.10	1.49	5.27	1.95	-.81	.50
ยึดหยุ่น	3.07	1.84	3.40	2.06	3.20	1.93	.71	.48
แบ่งชั้น	4.53	1.76	4.60	1.90	4.56	1.81	-.50	.62
บูรณาการ	5.79	1.95	5.80	1.73	5.79	1.84	1.13	.26
ระบบ	6.21	2.68	6.10	2.12	6.16	2.45	.57	.57

จากตาราง 26 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก บริหารคณะโดยใช้วิธีการตัดสินใจ แบบระบบมากที่สุด ซึ่งเน้นในด้านวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาคณะ ตูลำดับชั้น และรายละเอียดในการแก้ปัญหา และบริหารคณะโดยใช้วิธีการตัดสินใจ แบบยืดหยุ่นน้อยที่สุด ซึ่งเน้นการตัดสินใจ แบบมีส่วนร่วมน้อยที่สุด โดยพิจารณาจากความต้องการและความรู้สึกของอาจารย์

โดยภาพรวมแล้ว คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีระดับการศึกษาต่างกันบริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจ แบบระบบมากที่สุด บริหารคณะโดยใช้วิธีการตัดสินใจ แบบยืดหยุ่นน้อยที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มแล้ว พบว่า คณบดีที่มีประสบการณ์ต่างกัน บริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 การตัดสินใจของคณบดี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ในการวัดวิธีการตัดสินใจของคณบดี โดยใช้เครื่องมือแบบสถานการณ์ แต่ละข้อจะมีวิธีการแก้ปัญหาคัดเลือก 5 แบบ ข้อคำถามมีทั้งหมด 25 ข้อ คะแนนสูงสุดในการตัดสินใจแก้ปัญหาคือเท่ากับ 25 ค่าคะแนนเฉลี่ยที่นำเสนอจึงมีช่วงนิยตั้งแต่ 0-25

ผลการวิเคราะห์ ทาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการตัดสินใจของคณบดี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ปรากฏผลดังตาราง 27

ตาราง 27 การตัดสินใจของคณบดีจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ประสบการณ์ ตัดสินใจ	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		รวม		t	p
	N = 36		N = 37		N = 73			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
เจียบชาด	5.64	1.73	4.92	2.11	5.27	1.95	-.61	.54
ยี้ดหุ่ยน	3.25	1.89	3.16	1.99	3.20	1.93	.31	.76
แบ่งชั้น	4.33	2.01	4.78	1.58	4.56	1.81	.41	.68
บูรณาการ	5.92	1.90	5.67	1.81	5.79	1.85	1.40	.18
ระบบ	5.86	2.52	6.46	2.37	6.16	2.45	1.42	.16

จากตาราง 27 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี บริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจ แบบบูรณาการมากที่สุด โดยผสมผสานวัตถุประสงค์ของคณะและความต้องการของอาจารย์ ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากข้อเท็จจริง ส่วนคณบดีที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี บริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจ แบบระบบมากที่สุด โดยเน้นวิสัยทัศน์ในการวางแผน พัฒนาคณะอย่างรอบคอบ ซึ่งพิจารณาจากลำดับขั้นและรายละเอียดต่าง ๆ จนได้รายละเอียดของงาน และคณบดีทั้งสองกลุ่มบริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจ แบบยึดหยุ่นน้อยที่สุด ซึ่งให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาตามความต้องการของอาจารย์

โดยภาพรวมแล้ว คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน บริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจ แบบระบบมากที่สุด บริหารคณะ โดยใช้การตัดสินใจ แบบยึดหยุ่นน้อยที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มแล้ว พบว่า คณบดีที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.4 การตัดสินใจของคณบดีในทัศนะของคณบดี และในทัศนะของอาจารย์

ผลการวิเคราะห์ หาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการตัดสินใจของคณบดีที่คณบดีปฏิบัติ และการตัดสินใจของคณบดีในทัศนะของอาจารย์ปรากฏผลดังตาราง 28

ตาราง 28 การตัดสินใจของคณบดีในทัศนะของคณบดีและในทัศนะของอาจารย์

การตัดสินใจของคณบดี	คณบดี N = 73		อาจารย์ N = 336	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
เจียบขาด	5.27	1.95	5.05	2.33
ยืดหยุ่น	3.20	1.93	3.32	1.94
แบ่งชั้น	4.56	1.81	5.55	2.04
บูรณาการ	5.79	1.85	5.53	2.09
ระบบ	6.16	2.45	5.54	2.60
รวม (N = 409)	5.00	1.99	5.00	2.20

จากตาราง 28 พบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน บริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจแบบระบบมากที่สุด ซึ่งเน้นวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาคณะอย่างรอบคอบ ดูแลลำดับชั้น และรายละเอียดต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา แต่อาจารย์มีทัศนะว่า คณบดีบริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจแบบแบ่งชั้นมากที่สุด ให้ความสนใจในสิ่งที่ตนเริ่มต้น และไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหาร ทั้งคณบดีและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าบริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นน้อยที่สุดซึ่ง ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยพิจารณาในด้านความต้องการ และความรู้สึกของอาจารย์เป็นสำคัญ

4. เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของคณบดีและในทัศนะของอาจารย์

ผลการวิเคราะห์ ทาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรม
การบริหารของคณบดีที่คณบดีปฏิบัติ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของอาจารย์
ปรากฏผลดังตาราง 29

ตาราง 29 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของคณบดี และในทัศนะ
ของอาจารย์

พฤติกรรมการบริหาร	คณบดี N = 73		อาจารย์ N = 336	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ภาวะผู้นำ :				
ยึดสถาบัน	4.01	.58	3.71	.64
ยึดบุคคล	4.21	.72	3.89	.80
ยึดการการประสาน	4.28	.74	3.62	.78
การติดต่อสื่อสาร				
:				
ข้อมูลถูกต้อง	3.85	.73	3.49	.73
รับรู้ทั่วกัน	3.89	.75	3.53	.73
การตัดสินใจ				
:				
เฉียบขาด	5.27	1.95	5.05	2.33
ยืดหยุ่น	3.20	1.93	3.32	1.94
แบ่งชั้น	4.56	1.81	5.55	2.04
บูรณาการ	5.79	1.85	5.53	2.09
ระบบ	6.16	2.45	5.54	2.60

จากตาราง 29 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจในทัศนะของคณบดี และในทัศนะของอาจารย์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กล่าวได้ว่า คุณลักษณะของคณบดีด้านจิตนิสัย และพฤติกรรมการบริหารกับคุณลักษณะด้านชีวสังคมของคณบดีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้

คุณลักษณะของคณบดีด้านจิตนิสัย ประกอบด้วย ทศคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง พฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ยกเว้นพฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำ แบบยึดสถาบันเป็นหลัก กับคุณลักษณะทางชีวสังคมด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารคณะด้านการติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน กับคุณลักษณะทางชีวสังคมด้านระดับการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจแบบเฉียบขาด และการตัดสินใจแบบยืดหยุ่น กับคุณลักษณะทางชีวสังคมด้านอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจแบบบูรณาการ กับคุณลักษณะทางชีวสังคมด้านอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 1 ปราบกฎผลคือ คุณลักษณะของคณบดีด้านจิตนิสัยและพฤติกรรมการบริหารคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ยกเว้นพฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำ แบบยึดสถาบันเป็นหลักกับอายุ พฤติกรรมการบริหารคณะด้านการติดต่อสื่อสาร แบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันกับระดับการศึกษา พฤติกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจ แบบเฉียบขาด และการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นกับอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ตั้งไว้เพียงบางส่วน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหาร

คณะ

จากจุดมุ่งหมายข้อที่ 2 ที่ว่า "เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณบดีด้านชีวสังคมและด้านจิตพิสัย กับพฤติกรรมการบริหารคณะ" โดยมีสมมติฐานว่า "คุณลักษณะของคณบดีมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารคณะเป็นไปในทางบวก" จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของคณบดีแล้วนำมาหาค่าสหสัมพันธ์ ปรากฏผลดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างคุณลักษณะของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะที่คณบดีปฏิบัติ ปรากฏผลดังตาราง 30

ตาราง 30 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะที่คณบดีปฏิบัติ

ความสัมพันธ์	ภาวะผู้นำ			การติดต่อสื่อสาร		การตัดสินใจ					จิตพิสัย		
	สภาวะ	บุคคล	ประสาน	ถูกต้อง	รู้ทั่วกัน	เฉียบขาด	ยึดหยุ่น	แบ่งปัน	บูรณาการ	ระบบ	ทัศนคติ	แรงจูงใจ	วิสัยทัศน์
ภาวะผู้นำ													
ยึดสภาวะ	-	.595**	.706**	.694 **	.723**	-.015	-.114	.120	.050	.058	.614**	.639**	.655**
ยึดบุคคล		-	.868**	.682 **	.705**	.046	-.063	.046	.106	-.059	.499**	.674**	.571**
ยึดการประสาน			-	.811 **	.812**	.087	-.106	-.049	.172	-.114	.575**	.641**	.666**
การติดต่อสื่อสาร													
ข้อมูลถูกต้อง				-	.940**	-.174	-.209	-.072	.008	.020	.490**	.550**	.608**
รู้ทั่วกัน					-	.169	-.313*	-.131	.028	.036**	.562**	.546**	.572**
การตัดสินใจ													
เฉียบขาด						-	-.044	-.172	-.585*	-.484	.001	-.130	-.143
ยึดหยุ่น							-	.280	-.113	-.460**	.131	-.257	-.024
แบ่งปัน								-	-.318*	-.416**	.141	-.110	.020
บูรณาการ									-	-.035	.164	.121	.180
ระบบ										-	.084	.089	.020
จิตพิสัย													
ทัศนคติ											-	.606**	.670**
แรงจูงใจ												-	.771**
วิสัยทัศน์													-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 30 พบว่า ภาวะผู้นำแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำกับการติดต่อสื่อสารแต่ละแบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำกับคุณลักษณะด้านจิตพิสัย มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

การติดต่อสื่อสารแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การติดต่อสื่อสารกับการตัดสินใจแต่ละแบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลโดยทั่วกัน มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบยึดหยุ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การติดต่อสื่อสารกับคุณลักษณะด้านจิตพิสัย มีความสัมพันธ์กันอย่างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การตัดสินใจในแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการตัดสินใจแบบเฉียบขาด มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การตัดสินใจแบบยึดหยุ่น มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การตัดสินใจแต่ละแบบ มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านจิตพิสัยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คุณลักษณะด้านจิตพิสัยแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กล่าวได้ว่าคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้

คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ยกเว้นคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี กับพฤติกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปผลตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 2 ปรากฏผลคือ คุณลักษณะของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำและพฤติกรรมการบริหารคณะด้านติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นพฤติกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่ตั้งไว้เพียงบางส่วน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของคณบดี กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

จากจุดมุ่งหมายข้อที่ 3 ที่ว่า "เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยเอกชน" โดยมีสมมติฐานว่า "คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของคณบดีมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในทางบวก" จากการสอบถามคณบดีเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารคณะที่คณบดีปฏิบัติ ถามอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของคณบดี และความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ แล้วนำมาวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้น (Step-wise Multiple Regression Analysis)

3.1 ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

ผลการวิเคราะห์ หาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ ปรากฏผลดังตาราง 31

ตาราง 31 ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์	$\bar{X}$	S.D.
1.	ภูมิใจที่ได้เป็นอาจารย์ในคณะนี้	4.17	.88
2.	บางครั้งอยากลาออกจากงานที่ทำอยู่ที่นี่เพื่อไปทำงานที่อื่น	3.35	1.18
3.	ไม่อยากช่วยงานคณะเพื่อตัดความยุ่งยากที่จะเกิดกับตนเอง	3.89	1.08
4.	แม้ว่าการทำงานในคณะจะมีสวัสดิการน้อยก็ไม่คิดจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น	3.29	1.05
5.	รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของคณะนี้	4.02	.97
6.	พยายามทำงานโดยคำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าของคณะ	4.25	.84
7.	แม้ที่อื่นจะให้เงินเดือนมากกว่าที่ได้รับในปัจจุบันก็ไม่คิดจะเปลี่ยนงานใหม่	3.40	1.08
8.	จะไม่แนะนำเพื่อนสนิทให้มาทำงานในคณะนี้	3.52	1.15
9.	ภูมิใจเมื่อรู้อย่างานที่ทำเกิดประโยชน์และสร้างชื่อเสียงให้แก่คณะ	4.39	.80
10.	ทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขของคณะ	4.42	.79
11.	มีความพร้อมและยินดีจะทำทุกอย่างเพื่อคณะ	4.01	.89
12.	ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานของคณะทุกวิถีทาง	4.03	.86
13.	มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.61	1.11
14.	อยากแนะนำใคร ๆ ให้เข้ามาทำงานในคณะนี้	4.26	.95
15.	ทำงานในคณะนี้มีความเจริญก้าวหน้า	3.69	1.00
16.	การเป็นอาจารย์ในคณะนี้ไม่ได้รับประโยชน์ใด ๆ มากนัก	3.43	1.14
17.	บ่อยครั้งที่ไม่เห็นด้วยกับนโยบายของคณะ	3.07	1.01

ตาราง 31 (ต่อ)

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์	$\bar{X}$	S.D.
18.	อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของคณะเป็นอย่างมาก	4.44	.87
19.	การทำงานในคณะนี้เป็นสิ่งท้าทายและให้ประโยชน์มาก	3.92	.90
20.	การตัดสินใจเข้ามาทำงานในคณะนี้รู้สึกว่าการชั่งน้ำหนัก	4.04	1.00
	รวม	3.86	.58

จากตาราง 31 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนในแต่ละประเด็น ตามทัศนะของอาจารย์นั้น อาจารย์อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของคณะมากที่สุด รองลงมา 3 อันดับ ได้แก่ ทုံท่ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขของคณะ อยากแนะนำใคร ๆ ให้เข้ามาทำงานในคณะ และพยายามทำงานโดยคำนึงถึงความก้าวหน้าของคณะ ส่วนประเด็นที่อาจารย์เห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ การไม่เห็นด้วยกับนโยบายของคณะ

โดยภาพรวมแล้วอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความรู้สึกผูกพันต่อคณะในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) โดยมีความภูมิใจในคณะ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและมีความปรารถนาในการเป็นสมาชิกของคณะ

3.2 สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

3.2.1 สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของอาจารย์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ตามทัศนะของอาจารย์ ปรากฏผลดังตาราง 32

ตาราง 32 วิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของอาจารย์
กับความผูกพันต่อการจัดการของอาจารย์

พฤติกรรม	ภาวะผู้นำ			การติดต่อสื่อสาร		การตัดสินใจ					ความผูกพัน
	สถาบัน	บุคคล	ประสาน	ถูกต้อง	ทั่วถึง	เฉียบขาด	ยืดหยุ่น	แบ่งชั้น	บูรณาการ	ระบบ	
ภาวะผู้นำ											
ยึดสถาบัน	-	.571**	.671**	.675**	.677**	-.153*	.221**	.022	.095	.029**	.413**
ยึดบุคคล		-	.841**	.645**	.696**	.180**	.190**	.028	.159*	.198**	.460**
ยึดการประสาน			-	.761**	.799**	.181**	.234**	.003	.157*	.209**	.443**
การติดต่อสื่อสาร											
ข้อมูลถูกต้อง				-	.912**	.216**	.220**	.033	.164*	.200*	.448**
รับรู้ทั่วถึง					-	.203**	.240**	.019	.163*	.216**	.499**
การตัดสินใจ											
เฉียบขาด						-	.118	.220**	.396**	.494**	-.131
ยืดหยุ่น							-	.205**	.342**	.417**	.215**
แบ่งชั้น								-	.200**	.275**	.131
บูรณาการ									-	.036	.107
ระบบ										-	.089
ความผูกพัน											-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 32 พบว่า ภาวะผู้นำของคณบดีแต่ละแบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำของคณบดีกับการติดต่อสื่อสารแต่ละแบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดสถาบันเป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นและการตัดสินใจแบบระบอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบเฉียบขาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบแบ่งชั้นและการตัดสินใจแบบบูรณาการอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และภาวะผู้นำแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบ

เจียบขาด การตัดสินใจแบบยืดหยุ่นและการตัดสินใจแบบระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบแบ่งชั้นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การติดต่อสื่อสารของคณบดีแต่ละแบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่
ระดับ .01

การติดต่อสื่อสารของคณบดีแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับ
การตัดสินใจแบบเจียบขาด และการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบบูรณาการและการตัดสินใจแบบระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบแบ่งชั้นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การติดต่อ
สื่อสารของคณบดีแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบ
เจียบขาด การตัดสินใจแบบยืดหยุ่นและการตัดสินใจแบบระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบแบ่งชั้นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การติดต่อสื่อสารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์. มีความสัมพันธ์กัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การตัดสินใจของคณบดีแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01
ยกเว้นการตัดสินใจแบบเจียบขาด กับการตัดสินใจแบบยืดหยุ่น และการตัดสินใจแบบบูรณาการ
กับการตัดสินใจแบบระบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การตัดสินใจของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่าง
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการตัดสินใจแบบยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ
ของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กล่าวได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของคณบดีในแต่ละด้าน ในทัศนะของอาจารย์กับ
ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำของคณบดี แบบยึดสถาบันเป็นหลัก แบบยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ .41 .46 และ .43

พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของคณบดี แบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร และแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ .45 และ .50 ตามลำดับ

พฤติกรรมการตัดสินใจของคณบดีแบบยืดหยุ่น กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ .21 ยกเว้น พฤติกรรมการตัดสินใจ แบบเฉียบขาด การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น การตัดสินใจแบบบูรณาการ และการตัดสินใจแบบระบบ กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสหสัมพันธ์ .13 .13 .11 และ .09 ตามลำดับ

เมื่อนำองค์ประกอบทั้ง 10 นี้ไปวิเคราะห์ค่าน้ำหนักการพยากรณ์ ปรากฏผลดังตาราง 33

ตาราง 33 น้ำหนักการพยากรณ์พฤติกรรมการบริหารของคณบดี ตามทัศนะของอาจารย์ที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

ตัวพยากรณ์	R	R ²	β	F
ภาวะผู้นำแบบยึดบุคคล	.4897	.2487	.4112	110.876***
การติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ทั่วกัน	.5227	.2733	.4168	62.793***
การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น	.5388	.2904	.7425	45.416***

*** มีนัยสำคัญที่ระดับ .001

จากตาราง 33 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของคณบดี ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในทัศนะของอาจารย์ดังนี้

พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก มีค่าอำนาจพยากรณ์ประมาณร้อยละ 25

พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร แบบเน้นการรับรู้ข่าวสาร โดยทั่วกันมีค่าอำนาจพยากรณ์ประมาณร้อยละ 27

พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจแบบแบ่งชั้นมีค่าอำนาจพยากรณ์ประมาณร้อยละ 29

3.2.2 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้น (Step-wise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของคณบดีที่คณบดีปฏิบัติ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของอาจารย์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ ปรากฏผลดังตาราง 34

ตาราง 34 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละชั้นด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของ
คณาบดีที่คณบดีปฏิบัติและพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของอาจารย์ กับความผูกพัน
ต่อองค์กรของอาจารย์

ความสัมพันธ์	ภาวะผู้นำ			การติดต่อสื่อสาร		การตัดสินใจ					จิตนิสัย			ความผูกพัน
	สถาบัน	บุคคล	ประสาน	ถูกต้อง	ทั่วถ้วน	เฉียบขาด	ยึดหยุ่น	แบ่งชั้น	บูรณาการ	ระบบ	ทัศนคติ	แรงจูงใจ	วิสัยทัศน์	
ภาวะผู้นำ														
ยึดสถาบัน	-	.622**	.673**	.673***	.706**	.160*	-.258**	.169*	-.150*	.052	.608**	.600**	.705**	.123
ยึดบุคคล		-	.881**	.702**	.699**	.244**	-.142	.020	-.116	-.024	.548**	.709**	.620**	.137
ยึดการประสาน			-	.832**	.828**	.298**	-.187**	.155**	-.206**	-.064	.633**	.679**	.709**	.130
การติดต่อสื่อสาร														
ข้อมูลถูกต้อง				-	.991**	.304**	-.303**	.153**	-.159*	-.013	.674**	.568**	.652**	.151*
รับทั่วถ้วน					-	-.286**	-.391**	.246**	-.228**	.048	.650**	.503**	.602**	.152*
การตัดสินใจ														
เฉียบขาด						-	-.003	.255**	-.596**	-.548**	.120	.136	.087	.054
ยึดหยุ่น							-	-.236**	-.169*	-.438**	-.202**	-.256**	-.150*	-.035
แบ่งชั้น								-	-.361**	-.482**	-.023	-.098	.014	.043
บูรณาการ									-	-.132	.040	.150*	.067	-.065
ระบบ										-	.036	.040	-.016	.000
จิตนิสัย														
ทัศนคติ											-	.63**	.638**	.078
แรงจูงใจ												-	.800**	.050
วิสัยทัศน์													-	.084
ความผูกพัน														-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 34 พบว่า ภาวะผู้นำของคณบดีแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัย
สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำของคณบดีกับการติดต่อสื่อสารแต่ละแบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก กับการติดต่อสื่อสารแบบเน้นความ
ถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดสถาบันเป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบยึดหยุ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบเฉียบขาดการตัดสินใจแบบแบ่งชั้นและการตัดสินใจแบบบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบระบบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การตัดสินใจของคณบดีแบบยึดบุคคลเป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบเฉียบขาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบยึดหยุ่น การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น การตัดสินใจแบบบูรณาการ และการตัดสินใจแบบระบบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การตัดสินใจแบบบูรณาการ แบบยึด การประสานผลประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบเฉียบขาด การตัดสินใจแบบยึดหยุ่น การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น และการตัดสินใจแบบบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบระบบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำของคณบดี มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านจิตพิสัยในแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำของคณบดี มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การติดต่อสื่อสารของคณบดีแต่ละแบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การติดต่อสื่อสารของคณบดีแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบเฉียบขาด การตัดสินใจแบบยึดหยุ่น การตัดสินใจแบบแบ่งชั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบระบบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบเฉียบขาด การตัดสินใจแบบยึดหยุ่น การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น การตัดสินใจแบบบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบระบบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การติดต่อสื่อสารของคณบดี มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การติดต่อสื่อสารของคณบดี มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การตัดสินใจของคณบดีแต่ละแบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นการตัดสินใจแบบเฉียบขาด กับการตัดสินใจแบบยืดหยุ่น และการตัดสินใจแบบบูรณาการ กับการตัดสินใจแบบระบบ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การตัดสินใจของคณบดีกับคุณลักษณะด้านจิตพิสัยส่วนมากมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นกับคุณลักษณะด้านทัศนคติ และคุณลักษณะด้าน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การตัดสินใจแบบ บูรณาการกับการตัดสินใจแบบระบบ และการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นกับคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การตัดสินใจของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่ มีนัยสำคัญทางสถิติ

คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดีในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์ กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อนำองค์ประกอบทั้ง 13 นี้ไปวิเคราะห์ค่าน้ำหนักการพยากรณ์ ปรากฏผลดัง

ตาราง 35 น้ำหนักการพยากรณ์พฤติกรรมการบริหารของคณบดีที่คณบดีปฏิบัติ และพฤติกรรม
การบริหารของคณบดีตามที่คณะของอาจารย์ที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

ตัวพยากรณ์	R	R ²	β	F
การรับรู้ข้อมูลโดยทั่วกัน	.1516	.0230	.1980	7.577

จากตาราง 35 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของคณบดี ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันซึ่งมีค่าอำนาจพยากรณ์ประมาณร้อยละ .02

กล่าวได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของคณบดีที่คณบดีปฏิบัติ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของอาจารย์ มีเพียงบางด้านเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของคณบดี แบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร และแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ .151 และ .152 ตามลำดับ

ส่วนพฤติกรรมการบริหารของคณบดีที่คณบดีปฏิบัติ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของอาจารย์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ ที่สัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติดังต่อไปนี้

พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดสถาบันเป็นหลัก แบบยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสหสัมพันธ์ .123 .137 และ .130 ตามลำดับ

พฤติกรรมการตัดสินใจของคณบดีแบบเจียบขาด แบบยืดหยุ่น แบบแบ่งชั้น แบบบูรณาการ และแบบระบบ กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสหสัมพันธ์ $-.035$ $.043$ $-.065$ $.000$ และ $.078$ ตามลำดับ

คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดีด้านทัศนคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสหสัมพันธ์ $.078$ $.50$ และ $.084$ ตามลำดับ

สรุปผลตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 3 ปรากฏผลคือ

พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการติดต่อสื่อสาร กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ และจิตพิสัยของคณบดี มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างไร มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้เพียงบางส่วน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ปรากฏผลดังตาราง 36

ตาราง 36 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความ

ผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

คุณลักษณะ ชีวิตสังคม	อายุ				เปรียบเทียบ	ระดับการศึกษา		เปรียบเทียบ	ประสบการณ์ในการ		เปรียบเทียบ	ความผูกพันต่อ
	ต่ำกว่า 40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี	สูงกว่า 60 ปี	ความ แตกต่าง	ปริญญาตรี ปริญญาโท	ปริญญาเอก	ความ แตกต่าง	ดำรงตำแหน่ง		ความ แตกต่าง	องค์การของ อาจารย์
									1-5 ปี	มากกว่า 5 ปี		
พฤติกรรม												
การบริหาร	40 ปี			60 ปี								
จิตนิสัย												
ทัศนคติ		๗	A		O			O	๗	A	O	๐
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	A	A		A	O	A	A	O	A		O	๐
วิสัยทัศน์	๗		๗	๗	O	๗	๗	O		๗	O	๐
ภาวะผู้นำ												
แบบคิดตายตัว		๗	๗	๗	O	๗	๗	O	๗	๗	O	++
แบบยืดหยุ่น	A	A	A	A	O	A	A	O	A	A	O	++
แบบคิดการประสานงาน	๗				O			O				++
การคิดค้นวิธีการ												
เน้นความถูกต้องของข้อมูล	A				O		A	O			O	++ ๕
เน้นการรับข้อมูลทั่วกัน		A	A	A	O	A		O	A	A	O	++ ๕
การตัดสินใจ												
แบบเด็ดขาด					๐.๕			O			O	๐
แบบยืดหยุ่น		๗	๗	๗	+	๗	๗	O	๗	๗	O	++ ๐.1
แบบแบ่งชั้น	๗				O			O			O	๐
แบบบูรณาการ	A				๕			O	A		O	๐
แบบระบบ		A	A	A	O	A	A	O		A	O	๐

A มากที่สุดในกลุ่ม

7 น้อยที่สุดในกลุ่ม

O แต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

* แต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** แต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

0 พฤติกรรมการบริหารของคณบดีมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

++ ในทัศนะของอาจารย์พฤติกรรมการบริหารของคณบดีมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

++ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทัศนะของคณบดีร่วมกับทัศนะของอาจารย์

จากตาราง 36 พบว่า คุณลักษณะด้านจิตนิสัยของคณบดี ได้แก่ ทศคติ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ แตกต่างกันในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และคุณลักษณะด้านจิตนิสัยของคณบดีมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านภาวะผู้นำแตกต่างกันในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในทัศนะของอาจารย์ พบว่า ภาวะผู้นำของคณบดี มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในทัศนะของอาจารย์ พบว่า การติดต่อสื่อสารของคณบดีมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อวิเคราะห์จากทัศนะของคณบดีและทัศนะของอาจารย์ พบว่า การติดต่อสื่อสารของคณบดีมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการตัดสินใจแบบเฉียบขาด และการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการตัดสินใจแบบบูรณาการแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการตัดสินใจแบบแบ่งชั้น และการตัดสินใจแบบระบบแตกต่างกันในด้านอายุอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมการตัดสินใจของคณบดีในแต่ละด้านแตกต่างกันในด้านระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และในทัศนะของอาจารย์ พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการตัดสินใจแบบเฉียบขาด การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น การตัดสินใจแบบบูรณาการ และการตัดสินใจแบบระบบ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และเสนอแนะ

เนื้อหาในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอสาระสำคัญของการวิจัยในหัวข้อตามลำดับคือ สรุป
อภิปราย และเสนอแนะดังต่อไปนี้

สรุป

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของ
คณบดีกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อนำผลที่ค้นพบเป็นข้อมูล
พื้นฐานให้มหาวิทยาลัยเอกชนใช้เป็นแนวทางในการเลือกสรรคณบดี รวมทั้งการปรับปรุง และ
พัฒนาพฤติกรรมการบริหารของคณบดีที่ส่งผลถึงความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ โดยมี
กรอบความคิดในการวิจัยดังนี้ ตัวแปรอิสระประกอบด้วย 1) คุณลักษณะของคณบดีด้านชีวสังคม
ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งคณบดี และคุณลักษณะของ
คณบดีด้านจิตพิสัย ได้แก่ ทศนคติต่อองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และวิสัยทัศน์ 2) พฤติกรรม
การบริหารของคณบดีด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ภาวะผู้นำแบบยึด
บุคคลเป็นหลักและภาวะผู้นำแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก ด้านการตัดสินใจ ได้แก่
การตัดสินใจแบบเจียบขาด การตัดสินใจแบบยึดหยุ่น การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น การตัดสินใจ
แบบบูรณาการ และการตัดสินใจแบบระบบ ด้านการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร
แบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร และการตัดสินใจแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดย
ทั่วกัน ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยมี
จุดมุ่งหมายการวิจัยดังนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของคณบดีด้านจิตพิสัย และพฤติกรรมการบริหารคณะ
กับคุณลักษณะด้านชีวสังคมของคณบดี จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการ
ดำรงตำแหน่ง

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณบดีด้านชีวิตสังคมและด้านจิตพิสัย กับพฤติกรรมการบริหารคณะ

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดี กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

ประชากรในการวิจัยนี้ได้แก่ คณบดีและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนทั่วประเทศ มีทั้งสิ้น 15 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้เลือกโดยการสุ่มแบบแบ่งพวกได้กลุ่มตัวอย่าง 451 คน ประกอบด้วย คณบดี 85 คน และอาจารย์ จำนวน 366 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้ได้แก่แบบสอบถาม 2 ฉบับคือ

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามสำหรับถามคณบดี โดยถามเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านชีวิตสังคม คุณลักษณะด้านจิตพิสัย และพฤติกรรมการบริหารคณะ ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามสำหรับอาจารย์ โดยถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของคณบดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ และความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมทั้งนำหนังสือจากนายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อขอความร่วมมือจากคณบดีและอาจารย์ในสังกัดในการตอบแบบสอบถาม และผู้วิจัยได้แนบหนังสือของผู้วิจัย ถึงคณบดีและอาจารย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือพร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการตอบแบบสอบถาม และแจ้งกำหนดเวลารับแบบสอบถามกลับคืน โดยผู้วิจัยประสานงานกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชน

แต่ละแห่งที่ผู้บริหารมอบหมายให้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งได้ข้อมูลที่สมบูรณ์กลับคืนร้อยละ 91

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ในโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ Version 4.00 เพื่อใช้หาค่าสถิติพื้นฐานสำหรับวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าที (t-test) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และหาค่าสถิติสำหรับทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ การถดถอยพหุคูณแต่ละชั้น (Step-wise Multiple Regression Analysis)

การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี และพฤติกรรมการบริหารคณะ จําแนกตามชีวสังคม พบว่า คุณลักษณะของคณบดีด้านจิตพิสัย ประกอบด้วย ทศคติ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์และวิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

พฤติกรรมการบริหารคณะของคณบดี ด้านภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง พฤติกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจแบบเจียบขาด และการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมการบริหารคณะ ด้านการตัดสินใจแบบบูรณาการแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะที่คณบดีปฏิบัติ พบว่า คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี กับพฤติกรรมการบริหารคณะ ด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะ ด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี กับพฤติกรรมการบริหารคณะ ด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของอาจารย์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ พบว่า พฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำแบบยึดสถาบัน

เป็นหลัก แบบยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมการบริหารคณะด้านการติดต่อสื่อสารของคณบดี แบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารและแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจแบบยึดหยุ่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพฤติกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจแบบเฉียบขาด การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น การตัดสินใจแบบบูรณาการ และการตัดสินใจแบบระบบ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดีที่คณบดีปฏิบัติและพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของอาจารย์ กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ พบว่า พฤติกรรมการบริหารคณะของคณบดีด้านการติดต่อสื่อสารแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารและแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารคณะของคณบดีด้านภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก แบบยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพฤติกรรมการบริหารคณะของคณบดี ด้านการตัดสินใจแบบเฉียบขาด การตัดสินใจแบบยึดหยุ่น การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น การตัดสินใจแบบบูรณาการ และการตัดสินใจแบบระบบมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี ได้แก่ ทศนคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปราย

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบในการศึกษา ซึ่งอภิปรายใน 2 ลักษณะคือ 1) อภิปรายตามกรอบความคิดของการวิจัย 2) อภิปรายตามสมมติฐานการวิจัย

ความสอดคล้องของผลการวิจัยกับกรอบความคิดการวิจัย

คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดีจำแนกตามชีวสังคม ประกอบด้วยทัศนคติ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์และวิสัยทัศน์ จำแนกตามชีวสังคม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งดังนี้

ทัศนคติของคณบดีจำแนกตามชีวสังคม

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่อยู่ในกลุ่มอายุต่ำกว่า 40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี และสูงกว่า 60 ปี มีทัศนคติต่อคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความภูมิใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งนี้ เพราะงานในหน้าที่ของคณบดีมีประโยชน์ต่อการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรทุกฝ่ายในคณะ จึงมีความพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับอาจารย์ และคณบดีในทุกกลุ่มอายุ มีทัศนคติต่อคณะในระดับดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำรงตำแหน่งคณบดีทำให้มีความพร้อมในปัจจุบันพื้นฐานมากยิ่งขึ้น อาทิ การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ได้รับการยกย่องและไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงกว่า รวมทั้งการได้รับความร่วมมือร่วมใจจากอาจารย์ในคณะ จึงทำให้คณบดีมีความสุขและมีความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุชา จันทรเอน และ สุรางค์ จันทรเอน (2515 : 100-101) ที่ว่าทัศนคติเกิดจากประสบการณ์หรือการเรียนรู้บุคคลแต่ละคนย่อมมีทัศนคติต่อสถานการณ์เดียวกันแตกต่างกันไปในหลายลักษณะแล้วแต่ประสบการณ์ของบุคคล

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก พบว่า มีทัศนคติต่อคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คณบดีทั้งสองกลุ่ม มีทัศนคติต่อคณะในระดับดี และคณบดีในกลุ่มที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า มีทัศนคติต่อคณะดีกว่าคณบดีที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณบดีที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า มีความภาคภูมิใจในการดำรงตำแหน่งของคณบดี เพราะเห็นว่างานในหน้าที่ของคณบดีมีประโยชน์ต่อการเสริมสร้างประสบการณ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จึงมีความพอใจที่ได้ทำงานกับคณาจารย์ในคณะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรุณ รักธรรม (2522 : 102) ที่ว่า เมื่อบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานย่อมจะทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นและมีความไว้วางใจแก่กัน

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี พบว่า มีทัศนคติต่อคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คณบดีทั้งสองกลุ่มมีทัศนคติต่อคณะในระดับดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัชวาล รัตนานิคม (2534 : 214) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คณบดีต่างมีความเห็นว่ามี ความภูมิใจที่ได้ทำงานในคณะในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของคณบดีจำแนกตามชีวิตสังคม

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่อยู่ในกลุ่มอายุต่ำกว่า 40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี และสูงกว่า 60 ปี มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยคณบดีในทุกกลุ่มอายุต่างก็มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาด้านวิชาการของคณะ คณบดีในทุกกลุ่มอายุมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ลินด์เกรน (Lindgren, 1967 : 31-34) ที่เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้นจะมีความทะเยอทะยานและมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก พบว่า มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คณบดีทั้งสองกลุ่มมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะในระดับมาก และคณบดีที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะมากกว่าคณบดีที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณบดีที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า มีความตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อคณะมากที่สุด โดยมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารระดับสูงกว่าและอาจารย์ในคณะ

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี พบว่า มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คณบดีทั้งสองกลุ่มมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการ

บริหารคณะในระดับมาก และคณะที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะมากกว่าคณะที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี ในด้านของความตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การอุทิศเวลาและทรัพย์สินเพื่อส่วนรวม รวมทั้งการแนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่อาจารย์ ส่วนการอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานนั้น คณะที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี มีมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง (2536 : 226) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับจิตลักษณะของผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลนั้น มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่าผู้บริหารของโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล

วิสัยทัศน์ของคณะที่จำแนกตามชีวิตสังคม

คณะของมหาวิทยาลัยเอกชนที่อยู่ในกลุ่มอายุต่ำกว่า 40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี และสูงกว่า 60 ปี พบว่า มีวิสัยทัศน์ในการบริหารคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คณะในทุกกลุ่มอายุมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะในระดับดี และคณะในกลุ่มอายุ 41-50 ปี มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะมากที่สุด ทั้งนี้เพราะคณะในกลุ่มนี้ มีความกระตือรือร้นและความพร้อมในด้านร่างกาย อารมณ์ และสังคมมากกว่าคณะในกลุ่มอื่น ส่วนคณะในกลุ่มอายุต่ำกว่า 40 ปี มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะน้อยกว่าคณะในกลุ่มอื่น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณะที่ยังไม่มีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านคุณวุฒิ ด้านประสบการณ์ในการสอนและการทำงาน จึงทำให้มีโลกทัศน์แคบกว่าคณะในกลุ่มอื่น ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1987 : 26-27) ที่ว่า หัวหน้าที่มีอายุมากเท่าไร สถิติปัญญาและความสามารถที่ใช้มานานนับวันก็จะถอยและเสื่อมลง ซึ่งย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่ลดต่ำลง

คณะของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก พบว่า มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คณะทั้งสองกลุ่มมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะในระดับดี และคณะที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะมากกว่าคณะที่สำเร็จการศึกษา

ในระดับปริญญาเอก โดยมีการวางแผนล่วงหน้าในการบริหารคณะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
 ทาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาคณะในอนาคต ทาวิธีการใหม่ ๆ ในการ
 แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการชี้แจงให้คณาจารย์เข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงาน
 ของคณะ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณบดีที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า มีความกระตือ
 รือร้อนเพื่อให้การดำเนินงานในคณะมีความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าขาดความ
 กระตือรือร้นในการพัฒนางานในคณะแล้ว อาจมีผลถึงการดำรงตำแหน่งคณบดีของตน โดยจะ
 เป็นที่เพ่งเล็งของผู้บริหารระดับสูงในการปรับเปลี่ยนคณบดีได้ ซึ่งผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับ
 แนวคิดของ สุภา ทุรจิตตวิวัฒน์ (2530 : 179) ที่ว่า ผู้บริหารยังมีการศึกษาสูงก็ยังมี
 ผลต่อหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัย

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี และมี
 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี พบว่า มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะแตกต่าง
 กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คณบดีทั้งสองกลุ่ม มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะในระดับมาก
 และคณบดีที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะมากกว่า
 คณบดีที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณบดีที่มี
 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี จะมีความภาคภูมิใจในการดำรงตำแหน่ง
 จึงพยายามสร้างผลงานโดยการหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา การหาแนวทางใน
 การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาคณะในอนาคต การวางแผนล่วงหน้าให้ทันต่อการ
 เปลี่ยนแปลง การแจ้งให้อาจารย์ทราบและเข้าใจถึงแผนการดำเนินงานของคณะในอนาคต
 ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยอมรับ และการไว้วางใจแก่ผู้บริหารระดับสูง และแก่อาจารย์ในคณะ ซึ่ง
 สอดคล้องกับแนวคิดของ ฟิดเลอร์ และการ์เซีย (Fiedler and Garcia. 1987 : 52)
 ที่ว่า ถ้าผู้บริหารไม่ได้รับการไว้วางใจ การยอมรับและการสนับสนุนจากบุคคลในหน่วยงาน
 แล้วทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี

พฤติกรรมการบริหารของคณบดีจำแนกตามชีวิสังคม ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การ
 ติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจ จำแนกตามชีวิสังคม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และ
 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ดังนี้

ภาวะผู้นำของคณบดีจำแนกตามชีวิตสังคม

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่อยู่ในกลุ่มอายุต่ำกว่า 40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี และสูงกว่า 60 ปี มีพฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุดม ไชยเดชาธร (2538 : 195) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกตามแบบของภาวะผู้นำแล้วพบว่า คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่อยู่ในกลุ่มอายุสูงกว่า 60 ปี มีภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักมากกว่าคณบดีในกลุ่มอายุอื่น ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากคณบดีในกลุ่มอายุนี้เกษียณอายุจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาแล้ว มีความเคยชินในการดำเนินงานตามกฎหมายระเบียบของทางราชการ และเมื่อมาสังกัดในมหาวิทยาลัยเอกชน ความเคยชินต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบดังกล่าว จึงใช้กฎระเบียบและข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยถือว่าประสิทธิภาพของงาน และประโยชน์ของหน่วยงานต้องมาก่อน ส่วนคณบดีที่อยู่ในกลุ่มอายุ 41-50 ปี มีภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักและยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลักมากกว่าคณบดีในกลุ่มอายุอื่น ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากคณบดีในกลุ่มอายุนี้กำลังอยู่ในวัยทำงาน จึงมีความพร้อมและมุ่งมั่นในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบเป็นสำคัญ มีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงาน จึงทำงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ และคณบดีที่อยู่ในกลุ่มอายุต่ำกว่า 40 ปี มีภาวะผู้นำในทุกแบบอยู่ในระดับน้อยกว่าคณบดีในกลุ่มอายุอื่น ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากคณบดีในกลุ่มอายุนี้อาจยังไม่พร้อมทั้งในด้านวิสัยทัศน์ คุณวุฒิและประสบการณ์ จึงทำให้ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ภาวะผู้นำของคณบดีในกลุ่มอายุนี้จึงมีน้อยกว่าคณบดีในกลุ่มอายุอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิตติพล ทองเกต (2534 : 228) ที่พบว่าคณบดีที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี กับคณบดีที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในงานด้านบริหารทั่วไป

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีพฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกภาวะผู้นำของคณบดีกับระดับการศึกษาแล้ว พบว่าคณบดีที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า มีภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักมากกว่า

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณบดีที่สำเร็จการศึกษาในระดับนี้ ยังขาดความเชื่อมั่นในตนเอง เกรงกลัวความผิดพลาดจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน จึงยึดกฎระเบียบมากกว่าความเหมาะสม ต่อสถานการณ์ ส่วนคณบดีที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก บริหารคณะโดยใช้ภาวะผู้นำ แบบยึดบุคคลเป็นหลักและแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณบดี ในกลุ่มนี้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงไม่ยึดติดกับกฎระเบียบและข้อบังคับของสถาบันมากนัก แต่ จะพิจารณาถึงความเหมาะสมของงานกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมเป็นหลัก เพื่อให้การ ปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพนต์เลอร์ (Pendler, 1985 : 85) ที่พบว่า การศึกษาของผู้บริหาร มีผลต่อการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างมาก และ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาลี (ALI, 1995 : 3422) ที่พบว่า การศึกษาของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกวิธีการบริหารงานและการเลือกรูปแบบของการเป็นผู้นำ

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี และมี ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี มีพฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำ แบบยึดสถาบันเป็นหลักแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกแบบของภาวะผู้นำกับ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของคณบดีแล้ว พบว่า คณบดีทั้งสองกลุ่มใช้ภาวะผู้นำแบบยึด สถาบันเป็นหลักในระดับมากและคณบดีที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี จะบริหาร คณะโดยใช้ภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก มากกว่า ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณบดีในกลุ่มนี้ต้องการการยอมรับจากผู้ร่วมงาน จึงสร้าง ความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญของการบรรลุจุดมุ่งหมายของงาน และของ ผู้ร่วมงานเท่า ๆ กัน

การติดต่อสื่อสารของคณบดีจำแนกตามชีวิตสังคม

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่อยู่ในกลุ่มอายุต่ำกว่า 40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี และสูงกว่า 60 ปี พบว่า บริหารคณะโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัย สำคัญทางสถิติ คณบดีในกลุ่มอายุ 41-50 ปี 51-60 ปี และสูงกว่า 60 ปี ใช้วิธีการ ติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันมากกว่า การติดต่อสื่อสารแบบเน้นความ ถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณบดีในกลุ่มอายุดังกล่าวมีประสบการณ์ในการ

ทำงานและการสอนมาแล้ว ทำให้มีความสามารถในการบูรณาการเกี่ยวกับการบริหารคณะ โดยเน้นว่าการบริหารคณะจะดำเนินไปด้วยดี ถ้าอาจารย์ทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึงกันแล้วการประสานงานใด ๆ ของคณะก็จะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนคณะที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี บริหารคณะโดยวิธีการติดต่อสื่อสารแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณะในกลุ่มนี้อายุน้อย มีประสบการณ์ในการสอนและการทำงานน้อย การติดต่อสื่อสารจึงต้องทำด้วยความระมัดระวังและทำตามกฎเกณฑ์เป็นหลัก การติดต่อสื่อสารของคณะในกลุ่มอายุต่ำกว่า 40 ปี กับคณะในกลุ่มอายุ 41-50 ปี 51-60 ปี และสูงกว่า 60 ปี จึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิตติพล ทองเกตุ (2534 : 228) คณะที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี กับคณะที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในงานด้านบริหารทั่วไป

คณะของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก บริหารคณะ โดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบแบบของการติดต่อสื่อสารกับระดับการศึกษาของคณะแล้วพบว่า คณะที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า บริหารคณะ โดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันมากกว่าเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณะที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า บริหารคณะ โดยเน้นการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อการติดต่อประสานจะได้ดำเนินไปได้ด้วยดี และบรรลุผลสัมตามเป้าหมาย ส่วนคณะที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก บริหารคณะ โดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมากกว่าเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณะที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกมีความละเอียดรอบคอบและมีวิจาร์ญาณดีกว่าคณะในกลุ่มอื่น จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของความถูกต้องของข้อมูล เพราะถ้าผู้ร่วมงานได้รับข้อมูลที่ผิดเพี้ยนไปจากข้อมูลที่เป็นจริงแล้วจะก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานได้ แม้ว่าโดยภาพรวมแล้วคณะของมหาวิทยาลัยเอกชนเลือกวิธีการติดต่อสื่อสารในการบริหารคณะไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบจากค่าคะแนนเฉลี่ยตามทัศนะของคณะแล้วพบว่า คณะให้ความสำคัญต่อแบบของการติดต่อสื่อสารต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของ อุดม ไชยเดชธร (2538 : 198) ที่พบว่า ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี พบว่า บริหารคณะโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งคณบดีทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันมากกว่าแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากคณบดีทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารอย่างง่ายและเปิดเผย เพราะวิธีการติดต่อสื่อสารนี้จะเป็นการสื่อสารที่สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ระหว่างคณบดีกับอาจารย์ เมื่อความสัมพันธ์อันดีเกิดขึ้นแล้วการบริหารคณะก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี อาจารย์ให้ความร่วมมือร่วมใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะมากกว่าการสั่งการต่าง ๆ ตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ อาลี (Ali, 1995 : 3422) ที่พบว่า ประสบการณ์ในการสอน และการทำงานกับแบบของการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การตัดสินใจของคณบดีจำแนกตามช่วงวัย

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีอายุ 41-50 ปี 51-60 ปี และสูงกว่า 60 ปี พบว่า บริหารคณะโดยใช้วิธีการตัดสินใจแบบระบบมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณบดีในกลุ่มอายุนี้มีความรอบรู้และมีประสบการณ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ของคณะ จึงมีความรอบคอบ เพื่อป้องกันการผิดพลาดและผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง มีความระมัดระวังในการวิเคราะห์ผล รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมประชุม หรืออาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังที่ ไลเคิร์ต (Likert, 1962 : 169) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มหรือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการบริหารที่จะนำไปสู่การปฏิบัติด้วยความพร้อมเพรียง และจากผลการวิจัยพบว่า คณบดีในกลุ่มอายุนี้ใช้วิธีการตัดสินใจแบบยึดหยุ่นน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการตัดสินใจแบบนี้อาจนำมาซึ่งความผิดพลาดและเสื่อมเสียกับตนเองในภายหลัง เพราะใช้ข้อมูลในการตัดสินใจน้อย ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ทำให้ต้องตัดสินใจโดยใช้ความเข้าใจที่เกิดขึ้นฉับพลัน ส่วนคณบดีที่อยู่ในกลุ่มอายุต่ำกว่า 40 ปี บริหารคณะโดยใช้วิธีการตัดสินใจแบบบูรณาการมากที่สุด ทั้งนี้

อาจเนื่องมาจากคณบดีในกลุ่มอายุน้อยยังขาดความมั่นใจในตนเองในการแก้ปัญหา ขาดความเด็ดขาด จึงให้ความสำคัญในกระบวนการมากกว่าผลที่ได้รับและคณบดีในกลุ่มอายุนี้ ใช้วิธีการตัดสินใจแบบแบ่งขั้นน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการตัดสินใจแบบนี้ต้องใช้ข้อมูลมากเพื่อหาข้อสรุป ต้องมีการวางแผนเป็นระยะยาว ซึ่งทำให้เกิดการล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ในการบริหารคณะ

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มแล้วพบว่า คณบดีที่อยู่ในกลุ่มอายุต่างกัน ใช้วิธีการตัดสินใจแบบเฉียบขาด และวิธีการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และใช้วิธีการตัดสินใจแบบบูรณาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากอายุของคณบดีเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมการตัดสินใจของคณบดี ดังนี้ ไตรเวอร์ บรูสโซ และฮันเซเกอร์ (Driver, Brousseau and Hunsaker. 1990 : 189) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การตัดสินใจของบุคคลนอกจากจะใช้ข้อสนเทศและทางแก้ปัญหาต่างกันแล้ว บุคคลยังต่างกันที่การแสดงบทบาทในเชิงบริหารอีกด้วย

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่า และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก พบว่า มีพฤติกรรมการบริหารคณะ โดยใช้วิธีการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คณบดีทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการตัดสินใจแบบระบบมากที่สุด และใช้วิธีการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพวงเพชร วัชรอยู่ (2536 : 138) ที่พบว่า การตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาไม่แตกต่างกันในแต่ละภารกิจ และจากการที่คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่างกันแต่การตัดสินใจไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากการบริหารคณะของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น คณบดีต้องตัดสินใจให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เจ้าของกิจการหรือมูลนิธิเป็นผู้กำหนด ซึ่งอาจเป็นผลในด้านสกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์และเสรีภาพในการตัดสินใจของคณบดี จึงทำให้การตัดสินใจของคณบดีในแต่ละสถานการณ์ไม่แตกต่างกัน

คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี พบว่า บริหารคณะโดยใช้วิธีการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คณบดีใช้วิธีการตัดสินใจแบบบูรณาการ การตัดสินใจ

แบบระบบมากที่สุด แต่ใช้วิธีการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการตัดสินใจในการบริหารคณะนั้น คณะจะต้องตัดสินใจตามนโยบายของมหาวิทยาลัยหรือตามนโยบายของเจ้าของกิจการหรือมูลนิธิเป็นหลัก ซึ่งจะเป็นการปกป้องสถานภาพของตนในกรณีที่เกิดความผิดพลาด การตัดสินใจจึงเน้นในด้านการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยให้มีการประชุมเพื่อหาข้อสรุป อีกทั้งเป็นการสร้างความประทับใจให้ผู้ร่วมงานอีกด้วย กล่าวคือทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไตรเวอร์ และ มอค (Driver and Mock. 1975 : 490-508) ที่ว่า บุคคลมักจะมีการตัดสินใจที่เอนเอียงเข้าหาตนเองและโครงสร้างขององค์การเป็นส่วนใหญ่

กล่าวได้ว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณะบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน ในภาพรวมนั้นไม่แตกต่างกันในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ ฮาวิสัน (Harrison. 1975 : 106) ที่ว่า สถานภาพส่วนบุคคล โดยเฉพาะระดับสติปัญญาซึ่งอาจเกิดจากการเรียนรู้ หรือการสั่งสมมาจากประสบการณ์ทำให้บุคคลมีลักษณะการตัดสินใจแตกต่างกัน ผู้ที่มีสติปัญญาสูงย่อมเลือกใช้รูปแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณะบดี กับพฤติกรรมกรรมการบริหารคณะ

จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของคณะบดีด้านจิตพิสัย ได้แก่ ทศนคติ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำ และการติดต่อสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทศนคติ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ของคณะบดี เป็นตัวบ่งชี้ถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารคณะ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า คณะบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนมีทศนคติต่อคณะในระดับดี ค่าคะแนนเฉลี่ย = 4.22 มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะในระดับดี ค่าคะแนนเฉลี่ย = 4.32 และมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะในระดับดีเช่นกัน ค่าคะแนนเฉลี่ย = 4.14 เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมกรรมการบริหารแล้ว พบว่า คณะบดีมีพฤติกรรมกรรมการบริหารคณะในระดับดี และจากทศนคติของอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณะบดี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า อาจารย์มีความเห็นว่าคณะบดีมีพฤติกรรมกรรมการบริหารคณะในระดับดีเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประทุม ฤกษ์กลาง (2538 : 165) ที่พบว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเห็นว่า

ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสมค่อนข้างมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณบดีมีคุณลักษณะด้านจิตพิสัยในระดับดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก (Sergiovanni and Carver. 1980 : 112; citing Herzberg. 1968) ที่ให้ทัศนะไว้ว่า แรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และความสุขในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับทัศนะของ อรุณ รักธรรม (2522 : 102-103) ที่ว่า บุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การจะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลประสพกับความพึงพอใจ อันส่งผลให้การบริหารประสบความสำเร็จ

ในด้านพฤติกรรมการตัดสินใจนั้น จากผลการวิจัยพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ของคณบดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการตัดสินใจในการบริหารคณะของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น คณบดีต้องตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามแนวนโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องตัดสินใจภายใต้ขอบเขตของอำนาจที่จำกัด โดยมุ่งเน้นในกระบวนการปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่กำหนดภายใต้ทิศทางการดำเนินงานหรือ นโยบายของผู้เป็นเจ้าของกิจการหรือมูลนิธิ คณบดีไม่สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือไม่สามารถตัดสินใจที่นอกเหนือไปจากแนวนโยบายได้ ดังที่ ไดรเวอร์ และ มอค (Driver and Mock. 1975 : 490-508) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า บุคคลจะมีการตัดสินใจที่เอนเอียงเข้าหาตนเอง หรือโครงสร้างขององค์การเป็นส่วนมาก โดยมีมุ่งถึงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและความคงที่ ในขณะที่เดียวกันก็จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้ข้อมูลและสร้างความประทับใจให้ผู้อื่นด้วยการวิเคราะห์เหตุผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมรรถภาพ การตัดสินใจจึงกระทำโดยปราศจากการสอดแทรกจากสิ่งอื่น

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์นั้นจากผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน มีความผูกพันต่อองค์การในระดับมาก ค่าคะแนนเฉลี่ย = 3.68 และเมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของอาจารย์แล้ว พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจแบบยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณบดีมีพฤติกรรมการบริหารในระดับดี จึงมี

สัมพันธภาพในองค์การที่ดี ทำให้บรรยากาศในการทำงานของอาจารย์มีความอบอุ่น จังหวะรักและผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประทุม ฤกษ์กลาง (2538 : 170) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ ส่วนผลการวิจัยของ เซ่ง (Cheng. 1990 : 3424-A) พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แม็คนิส - สมิธ (McNeese - Smith. 1990 : 1968-A) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน กริสสัน และ ดุริค (Glisson and Durick. 1988 : 61) ได้ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในเรื่องความผูกพันต่อองค์การของบุคคล

ในด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของคณบดี พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์นั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประทุม ฤกษ์กลาง (2538 : 170) ที่พบว่า การติดต่อสื่อสารมีผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์และจากแนวคิดของ โรเบิร์ต และ โอเรลลี เดอะเริร์ต (Robert and' Reilly III. 1974 : 321-326) ที่ให้ทัศนะว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วน พฤติกรรมการตัดสินใจของคณบดี พบว่า การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความต้องการและความรู้สึกของอาจารย์นั้น ต้องการให้คณบดีใช้วิธีการจูงใจในทางบวกในการบริหารคณะ ซึ่งจะทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลี (Lee. 1971 : 482) ที่พบว่ารูปแบบของหัวหน้าที่ลูกน้องพอใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักพยากรณ์พฤติกรรมการบริหารของคณบดีที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในทัศนะของอาจารย์ ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ แบบยึดบุคคลเป็นหลัก พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข่าวสารข้อมูลโดยทั่วกัน และพฤติกรรมการตัดสินใจแบบแบ่งชั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากแบบของพฤติกรรมดังกล่าวมีจุดเน้นในด้านการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมทำ มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งจะทำให้อาจารย์มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความภาคภูมิใจ ซึ่งแสดงถึงความพึงพอใจของอาจารย์ในการทำงานนั้น ๆ ดังผลการวิจัยของ ฟีแกน (Feagan.

1985 : 359-A) ที่พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์การ และจากผลการวิจัยของ ซอยฮาร์ท และสมิธ (Schuyhart and Smith. 1972 : 227) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความสนใจในงานและความสนใจในงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่ออาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในทัศนะของคณบดีและทัศนะของอาจารย์ จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าทัศนะของคณบดี ซึ่งประกอบไปด้วยทัศนะในด้านจิตพิสัย และทัศนะในด้านพฤติกรรมการบริหารคณะมาวิเคราะห์รวมกับทัศนะของอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของคณบดีที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ จึงทำให้ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล เปลี่ยนไปจากผลการวิเคราะห์ที่วิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะทัศนะของอาจารย์เท่านั้น อย่างไรก็ตามแม้ผลที่ได้รับจะเปลี่ยนไปจากผลการวิเคราะห์ในทัศนะของอาจารย์บ้าง แต่ก็เป็นที่น่าสังเกตว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารของคณบดีมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์เช่นเดิม จึงทำให้ผลการวิจัยนี้มั่นใจได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการติดต่อสื่อสารนี้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานในองค์การนั้นการติดต่อสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อการดำเนินงานจะเป็นไปได้ด้วยดีหรือกล่าวได้ว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูง จะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น (Conrad. 1985 : 4) และดังที่ อีวานส์ (Evans. 1976 : 156-157) ให้ทัศนะไว้ว่าถ้าผู้บริหารสื่อสารโดยไม่ระมัดระวังแล้วจะทำให้ขาดการยอมรับนับถือจากผู้สื่อสารด้วย

ความสอดคล้องของผลการวิจัยกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะ

ผลการวิจัยที่ค้นพบสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้เพียงบางส่วน กล่าวคือ คุณลักษณะของคณบดีด้านทัศนคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ กับพฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทาง

สถิติในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารคณะของคณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น คณบดีต้องดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของอำนาจที่จำกัด ตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงและนโยบายของผู้เป็นเจ้าของกิจการหรือมูลนิธิ และโดยภาพรวมแล้ว พบว่า คณบดีมีทัศนคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วิสัยทัศน์ และพฤติกรรมการบริหารในระดับดี ส่วนพฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการตัดสินใจแบบเฉียบขาด และการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการตัดสินใจแบบบูรณาการแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากแบบของการตัดสินใจในการวิจัยนี้พิจารณาจากสถานการณ์เป็นหลัก ดังที่ ไตรเวอร์ บรูสโซ และฮันเซเกอร์ (Driver, Brousseau and Hunsaker, 1990 : 189) ให้ทัศนะไว้ว่า การที่บุคคลจะตัดสินใจด้วยการใช้ข้อสนเทศและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างกันแล้ว บุคคลยังต่างกันที่บทบาทในเชิงบริหารด้านคำนิยม การวางแผน การสื่อสาร ตลอดจนภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ฮันเซเกอร์ และอเลสซานดรา (Hunsaker and Alessandra, 1980 : 50-60) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการตัดสินใจที่จัดอยู่ในประเภทที่ดีที่สุดหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยของความจำเป็นในงานนั้น ๆ ตลอดจนลักษณะการตัดสินใจของบุคคล

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะ

ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เพียงบางส่วน กล่าวคือ คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี ได้แก่ ทัศนคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารคณะด้านภาวะผู้นำ และด้านการติดต่อสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า คณบดีมีคุณลักษณะด้านจิตพิสัยในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยของทัศนคติเท่ากับ 4.18 ค่าคะแนนเฉลี่ยของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เท่ากับ 4.32 และค่าคะแนนเฉลี่ยของวิสัยทัศน์เท่ากับ 4.14 และมีพฤติกรรมการบริหารในระดับดีเช่นกัน นอกจากนี้คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี ประกอบด้วย ทัศนคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และวิสัยทัศน์ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากตัดสินใจในการบริหารคณะของคณบดีต้องอยู่ภายในขอบเขตที่จำกัดภายใต้ นโยบายของผู้บริหารระดับสูงหรือนโยบายของผู้เป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผล

การวิจัยของ จันทราณี สงวนนาม (2533 : 146) ที่พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถใช้นำมาวัดความสำเร็จของโรงเรียนได้ เพราะผู้บริหารต่างก็มีพฤติกรรมการตัดสินใจที่มุ่งเน้นกระบวนการเหมือน ๆ กัน โดยมีการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตของอำนาจที่จำกัด คือต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดภายใต้ทิศทางการดำเนินงานที่ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารคาดว่า หากปฏิบัติตามกระบวนการที่ถูกต้องย่อมได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และสอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต และ ฮันไลน์ (Robert and Hanline. 1975 : 25-32) ที่ว่า ผู้บริหารนั้นโดยทั่วไปจะตัดสินใจด้วยความเคยชินที่เคยปฏิบัติมา หากการปฏิบัตินั้นเป็นไปโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่ขัดต่อระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนด ผู้บริหารจึงมีพฤติกรรมการตัดสินใจที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่ามุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานเหมือน ๆ กัน

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้เพียงบางส่วน กล่าวคือ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังที่ โรเบิร์ต และ โอเรลลี เดอะ เจริต (Robert and O'Reilly III. 1974 : 321-326) ให้ทัศนะว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประทุม ฤกษ์กลาง (2538 : 171) ที่พบว่า การติดต่อสื่อสารและสัมพันธภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อสืบค้นความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยจึงเป็นประโยชน์ต่อการเลือกสรรคณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน และเป็นประโยชน์ต่อคณบดีในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารคณะ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลการวิจัยมาเป็นพื้นฐานในการเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการเลือกสรรคนปด

เลือกสรรบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน เพราะการมีทัศนคติที่ดีจะสร้างสร้งงานได้อย่างมีคุณภาพ และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เป็นการสร้างศรัทธา และบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

เลือกสรรบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ติดตามผลการปฏิบัติงาน อุทิศตนเพื่อหน่วยงานและมีความสามารถในการพัฒนาวิชาการของตนเอง

เลือกสรรผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผนงานก่อนปฏิบัติงาน มีทักษะในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มองการณ์ไกล และมีความสามารถในการคาดคะเนแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงได้

เลือกสรรบุคคลที่อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี ซึ่งจะมีความพร้อมกว่าบุคคลในช่วงอายุอื่น เพราะมีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ และสังคม และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน อุทิศตนเพื่องาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีภาวะผู้นำสูง

การดำรงตำแหน่งคนปด ควรมีระยะเวลาในการครองตำแหน่ง เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความพร้อม ทั้งนี้จากผลการวิจัยพบว่า คนปดที่ดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการบริหารคณะ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะ และมีภาวะผู้นำมากกว่าคนปดที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี

ข้อเสนอแนะในด้านการบริหาร

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีน้ำหนักพยากรณ์พฤติกรรมการบริหารที่สัมพันธ์กับความผูกพัน พบว่า

การบริหารคณะควรคำนึงถึงบุคคล โดยพิจารณาจากความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้ความเข้าใจผู้ร่วมงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน โดยยึดหลักว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ผู้ร่วมงานต้องได้รับแรงจูงใจและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

การติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน ควรมุ่งที่การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยทั่วกันเหมือนกัน โดยการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นเอกสาร และก่อนที่จะสื่อสารควรผ่านกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและมีผู้รับรองความถูกต้องก่อน

การตัดสินใจแก้ปัญหาควรรหาข้อมูลให้มากพอแล้วดูความชัดเจนของข้อมูลนั้น ๆ แล้ว
จึงหาข้อสรุป

การปฏิบัติงานควรวางแผนการปฏิบัติในระยะยาวอย่างละเอียด โดยให้ครอบคลุม
ทั้งด้านวิธีการและผลที่ได้รับ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยดังต่อไปนี้

การศึกษาค้างนี้ ศึกษาคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดีในด้านทัศนคติ แรงจูงใจ
ใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ คุณลักษณะของคณบดีที่นำศึกษาในด้านอื่นด้วย ได้แก่ คุณลักษณะ
ทางกาย คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางสังคม และคุณลักษณะส่วนบุคคล

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดี กับความ
ผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ

การศึกษาค้างนี้ศึกษาเฉพาะความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์เท่านั้น แต่เจ้าหน้าที่
ในหน่วยงานต่าง ๆ ก็มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเช่นกัน การศึกษา
ถึงความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ซึ่งหมายถึงอาจารย์และเจ้าหน้าที่ก็เป็นสิ่งที่น่าสนใจยิ่ง

ศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับ
ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกเป็นการบริหารโดยเจ้าของ
กิจการ การบริหารโดยมูลนิธิ และการบริหารโดยบุคคลอื่น

ศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐ
และมหาวิทยาลัยเอกชน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล ชูทรัพย์ และคนอื่น ๆ. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, 2516.
- กิตติพล ทองเกิด. งานของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. ถ่ายเอกสาร.
- กิติมา ปรีดีติลภ. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารการพิมพ์, 2529.
- จันทราณี สงวนนาม. คุณลักษณะ : บางประการของผู้บริหาร บรรยาการของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- เจตหล้า สุนทรวิภาต. คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของ คณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.
- ชุตินันท์ แสงหิรัญ และสุทธศรี วงษ์สมาน. "แนวทางการพัฒนาอุดมศึกษาในอนาคต," วารสารการศึกษาแห่งชาติ. 28(2) : 23-30; ธันวาคม 2536 - มกราคม 2537.
- เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์. การวัดทัศนคติและบุคลิกภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520.
- ชัชวาล รัตตานิคม. การศึกษานฤติกรรมการบริหารของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง, 2534. ถ่ายเอกสาร.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน และคนอื่น ๆ. การเสริมสร้างคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2530.

- ติน ปรัชญพฤทธิ์. หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมเศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคล กับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผล
ของงาน : กรณีศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยสังคม
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. ถ่ายเอกสาร.
- ถวิล เกื้อกมลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
วัฒนาพานิช, 2530.
- ทองคุณ หงส์พันธ์. "การพัฒนาค่านิยมของสังคมไทยให้เอื้อต่อการพัฒนา," สีมาจารย์.
2(3) : 16-24; มกราคม-มิถุนายน 2530.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. "การสร้างผู้นำทางการศึกษา," ใน การสัมมนาวิชาการ วิสัยทัศน์
ศึกษาศาสตร์ในทศวรรษหน้า. เชียงใหม่ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่, 2538. หน้า 15-20
- ธีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรและการทำงานของผู้นำสำเร็จ
การศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต (คอ.บ.) สาขาวิศวกรรมศาสตร์
และวิทยาศาสตร์. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2530. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส, 2528.
- ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533.
- นิพนธ์ จิตต์ภักดี. "ขวัญปัจจัยสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน," สารพัฒนาหลักสูตร.
34 : 56-58; มกราคม 2528.
- นิพนธ์ ศศิธร. การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์พิษณุ, 2523.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของ
อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. ความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในสาขาวิชาครุศาสตร์
อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า. ปรินทิพินันท์ กศ.ด.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- เปรมสุริย์ เชื้อมทอง. จิตลักษณะของผู้บริหารและสมาคมการค้าของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับ
ประสิทธิผลของโรงเรียน. ปรินทิพินันท์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- พรทิพย์ สุวรรณโรจน์. "การส่งเสริมสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน," วารสารการ
ศึกษาแห่งชาติ. 23(5) : 53-56; มิถุนายน-กรกฎาคม 2532.
- พวงเพชร วัชรอยู่. ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้า
ภาคที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ. ปรินทิพินันท์ กศ.ด. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ :
สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2535.
- ไพสิน ผ่องใส. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ปิญโญ สาธร. "การบริหารการศึกษากับการพัฒนาประเทศในอนาคต," วารสารการ
ศึกษาแห่งชาติ. 22(4) : 59-66; เมษายน-พฤษภาคม 2531.
- . หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526.
- มณฑป ไชยชิต. ภาวะความเป็นคนปกติคณะครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา.
วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537. ถ่ายเอกสาร.
มหาวิทยาลัย, ทบวง. คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานในคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก
หลักสูตรระดับอุดมศึกษาที่ไม่สูงกว่าปริญญาตรีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.
กรุงเทพฯ : ฝ่ายมาตรฐานการศึกษา กองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, 2536.
- . รายงานการศึกษาศาสนาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : กองสถาบันอุดม
ศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2533.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. สรุปสาระสำคัญของแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533-2547).

กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533.

ระวีวรรณ ประกอบผล. "การสื่อสารของมนุษย์," เอกสารการประชาสัมพันธ์.

กรุงเทพฯ : กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2527.

วชิระ ชาวหา. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบันของนิสิตคณะวิทยาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินธิยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.

วิจิตร วรุตบางกูร. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา.

กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.

———. ศิลปศาสตร์นำสู่สำหรับผู้ผู้นำ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

วิจิตร ศรีสอาน. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2518.

———. "การพัฒนาการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา," รายงานการประชุม

ทางวิชาการ. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 27-28

มิถุนายน 2523.

———. "แผนพัฒนาการศึกษาที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน," ใน รายงานการ

ประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง "การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ :

ทบวงมหาวิทยาลัยร่วมกับสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 2535.

———. "กลยุทธ์ในมหาวิทยาลัยสู่สากล," มติชนรายวัน. วันเสาร์ที่ 5 สิงหาคม

2538 หน้า 11

วุฒิชัย จ้างงค์. การเรียนรู้. กรุงเทพฯ : บำรุงสาส์น, 2521.

———. พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2523.

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. งานบุคลากรนิสิตนักศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. ถ่ายเอกสาร.

ศิริอร ชันธหัตถ์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษราพัฒนา, 2531.

- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแบบใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- . การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สงขลานครินทร์, มหาวิทยาลัย. สรุปผลการสำรวจเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน
ที่ส่งผลต่อการให้การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน. ปัตตานี : มหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์, 2530.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร กรุงเทพฯ :
พิมพ์ครั้งที่ 1. ฝ่ายการพิมพ์ สำนักเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2527.
- สุชา จันทรเฒ และสุรางค์ จันทรเฒ. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
จรัสสินทวงศ์, 2515.
- สุนัย อีรดารากร. จิตวิทยาการศึกษา. นนทบุรี : โรงพิมพ์สงเคราะห์หญิงบ้าน
ปากเกร็ด, 2525.
- สุพิน เกชาคุปต์. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2536.
- สุภา ทุรจิตตวิวัฒน์. "อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา," ใน เอกสารทางวิชาการเรื่อง
ความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ :
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- สุภางค์ จันทวานิช และคนอื่น ๆ. รายงานการวิจัยเรื่องคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
ประถมศึกษาในชนบท : กรณีศึกษาโรงเรียนในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียง
เหนือ. ม.ป.ท., 2531.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. "วิสัยทัศน์ของผู้นำ," ใน การสัมมนาวิชาการวิสัยทัศน์
ศึกษาศาสตร์ในทศวรรษหน้า. หน้า 9-14 เชียงใหม่ : คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.
- . หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2527.

อินทร์ ศรีคุณ. การบริหารงานวิชาการ : ภาวะผู้นำและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา.

กรุงเทพฯ : ม.ป.ท. 2523.

อุทัย หิรัญโต. ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.

อุดม ไชยเดชาธร. การศึกษานวัตกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัย

สารพัดช่างภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญาโท คอ.ม. กรุงเทพฯ :

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าฯ เจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2538. ถ่ายเอกสาร

Ali, Hamad A. "Self-Perceived Administrative Leadership Styles of President, Vice-Presidents, and Dean in Public Community and Junior College in Texas," Dissertation Abstracts. 55(11) : 3422; May, 1995.

Alport, Cardon W. Handbook of Social Psychology. Massachusetts : Clack University, 1969.

Anderson, Carl R. Management : Skills, Functions, and Organization Performance, 2 nd ed. Needham Heights, Ma : Allyn and Bacon, Inc., 1988.

Barnard, Chester I. The Function of the Executive. Twenty-second Printing. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1972.

Bennis, W. G. and Nanus B. Leaders. The Strategies for Taking Change. New York : Harper and Row, 1985.

Berlo, Davis K. The Process of Communication. New York : Holt-rinehart and Winston, 1960.

Best, John W. Research in Education. 3 rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1978.

- Blake, Bobby. "The Perceived Level of Participation in Decision-Making of Chirf Music Administrators in Relationship to the Size of the Music Department in Budgeting, Faculty Evaluation, and Public Relations," Dissertation Abstracts. 52(06) : 1954; December, 1991.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. The Managerial Grid. Houston Texas : Gulf Publishing, 1978.
- Bourque, Thomas G. "Manager or Visionary; Leadership of Third-Order Regular Francisan-Sponsored Colleges as Perceived by The Presidents and Their Administrative Staffs (Roman Catholic)," Dissertation Abstracts. 51(06) ; 1919; December, 1990.
- Braun, J. An Analysis of Principal Leadership Vision and Its Relationship to School Climate. Doctoral Dissertation, Northern Arizona University, 1911.
- Brenner, M. H. and N.B. Singband. "Organizational Communication : An Analysis Based on Empirical Data," Academy of Management Journal. 16(2) : 323-325; June, 1973.
- Buchanan, Bruce. "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organization," Administration Science Quarterly. 19(4): 533-543; December, 1974.
- Byrd, Jack. Decision Models for Management. New York : McGraw-Hill, 1982.

- Cheng, Yin Cheong. "An Investigation of the Relationship of Organization Commitment and Job Attitudes to Organizational Culture, Organizational Structure, Leadership, and Social Norms," Dissertation Abstracts. 50(11) : 3424-A; May, 1990.
- Coates, J. Louise. "Situational Leadership : A Study of the Perceived Leadership Styles of Deans of Students at Selected Liberal Arts Colleges," Dissertation Abstracts. 53(10): 3416; April, 1993.
- Cohen, David K., James G. March and Johan P. Olsen. "A Garbage Can Model of Organizational Choice," Administrative Science Quarterly. 17 : 3; 1972.
- Conrad, C. Strategic Organizational Communication : Cultures, Situatlous, and Adaptative. New York : Holt, Rinehart and Winston. 1985.
- Cook, John D. and others. The Experience of Work. London : Academic Press. Inc., 1981.
- Cronbach, Lee Joseph. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper and Row, 1970.
- Daniels, Madeline M. Realistic Leadership. Engewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1983.
- Davis, Keith. Humman Behavior at Work : Organizational Behavior. 6th ed. New York : McGraw-Hill Company, 1981.
- Decotis, Thomas A. and Timothy P. Summers. "A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment," Human Relations. 40(2) : 445-470; February, 1987.

- Donnelly, James H. Jr. Fundamentals of Management, Functions, Behavior and Models. Dallas, Texas : Business Publication, 1978.
- Draft, Richard L. Organization Theory and Design. St. Paul : West Publishing Company, 1983.
- Driver, Michael J, Kenneth R. Brousseau and Phillip L. Hunsaker. The Dynamic Decisionmaker. New Yorks : Harper & Row, Publishers, 1990.
- Driver M.J. and T.J. Mock. "Human Information Processing Decision Style," Theory and accounting Information System Accounting Review. 50(3) : 490-508; July, 1975.
- Eberlein, Shirley A. "Perception of Gender Differences in Leadership Styles of Higher Education Administrators," Dissertation Abstracts. 54(02) : 385; August, 1993.
- Edward, Allens Lowia. Technique of Attitude Scale Construction. New York : Appleton Century Crafts, 1957.
- English, Horence B. and E.E. Champney. A Comprehensive Dictionary of Psychology and Phychoanalytical. New York : David McKey Company, 1960.
- Evans, G.E. Management techniques for Libarians. New Yrok : Academic Press, 1976.
- Faeman, Sue R. "Supervisory Performane and Its Relationship to Organizational Commitment, Job Involvement and Locus of Control," Dissertation Abstracts International. 48(11) : 2977-A; 1988.

- Fain, Juanita P. "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Relationship to A University Professional Development Program (Professional Development, Ohio University)," Dissertation Abstract. 53(09) : 3118; March, 1993.
- Feagan, Sandra Yvonne. "Relationships of Quality Circle Process of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Elementary Schools," Dissertation Abstracts. 47(2) : 359-A; August, 1985.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Co., 1967.
- Fiedler, Fred E. and J. E. Garia. New Approaches to Effective Leadership : Cognitive Resources and Organizational Performance. New York : John Wiley and Sons, 1987.
- Fiedler, Fred E. and Martin M. Chomers. Leadership and Effective Management. Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company, 1974.
- Fiedler, Fred E., Martin M. Chomers and Linda Marhar. Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1976.
- Fiske. J. Introduction to Communication Studies. London : Methuen, 1982.
- Flores, F. Corter, Jr. "Academic Leadership in Advancement Activities : A Dimension of the Dean's Role in American Higher Education," Dissertation Abstracts. 53(09) : 3118; March, 1993.

- Franklin, J. I. "Down the Organization : Influence Processes Across Levels of Hierarchy," Administrative Science Quarterly. 20(2) : 153-164; June, 1975.
- Getzels, Jacob W. and E.G. Guba. Educational Administration as a Social Process. New York : Harper and Row, 1968.
- Gevedon, Sherry L. "A Description of The Leadership Behaviors of the Deans of the Top-Ranked Schools of Nursing in The United States (Nursing School Administration)," Dissertation Abstracts. 52(04) : 1148; October, 1991.
- Giesla, Janice. "A Study of Leadership Behavior : Deans of School with Programs in Nursing and Management (College Deans)," Dissertation Abstracts. 54(01) : 37 ; July, 1993.
- Gilbert, Larry D. "Perceptions of Leadership Behavior of Off-Campus Administrators in Community Colleges," Dissertation Abstract. 53(05) : 1374; November, 1992.
- Glisson, Charles and Mark Durick. "Predicators of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations," Administrative Science Quarterly. 33(1) : 61-81; 1988.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill Book Company, 1973.
- Griffiths, Daniel. Administrative Theory. New York : Appleton Century-Crofts, 1959.

- Guyden, Janet A. "Senior Administrator Perception of Leader Behavior and the Relationships of the Perception to Senior Administrator Decision Making Behaviors in Non-Public Historically Black Colleges and Universities (Nonpublic College)," Dissertation Abstracts. 53(06) : 1816; December, 1992.
- Hack, Judith L. "The Organizational Communication Climate and Utilization of Lines of Communication Within Purdue University Calumet (Indiana)," Dissertation Abstracts. 54(05) : 1611; November, 1993.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : Macmillan Company, 1966.
- Harrison, E. Frank. The Management Decisions Making Process. Bonton : Houghton Mifflin, 1975.
- Henry, Lucas and Joan Carol. "The Relationship Between Self-Perceived Psychological Types of Male and Femal Community College Deans of Instruction and Their Self Perceived Leadership Styles," Dissertation Abstracts. 54(11) : 4002; May, 1994.
- Herman, Hubert J. M. "A Questionnaire Measure of Achievement Motivation," Journal of Applied Psychology. 54 : 353-363; August, 1970.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior. New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1974.

- Holden, Michael. C. "The Future of Computer-Mediated Communication in Higher Education Instruction : The Results of A Delphi Study," Dissertation Abstracts. 54(07) : 2544; January, 1994.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Education Administration : Theory, Research and Practice. 2nd ed. New York : Random House, 1982.
- . Educational Administration : Theory, Research, and Practice. 4th ed. New York : Random House, 1991.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Joseph A. Alutto. "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly. 17(1) : 555-573; December, 1972.
- Hunsaker, Phillip L. and Anthony J. Alessandra. The Art of managing People. New York : Hall, Inc., 1980.
- Hunt. G. T. Communication Skills in the Organization. 2nd ed. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall, 1989.
- Javadi, Hossein M. "Application and Roles of Management Science Tools and Models to Effective Administrative Educational Decision Making in the Academic Settings," Dissertation Abstracts. 53(12) : 4151; June, 1993.
- Judson, Dean H. "Decision-Making in Social Network : Model and Simulation (Coherent Structures)," Dissertation Abstracts. 53(08) : 3012; February, 1993.
- Kanter, Rosabeth M. "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities," American Sociological Review. 33(4) : 499-517; August, 1968.

- Kast, Fremont E. and James I. Rosenzweig. Organization and Management : A Systems and Contingency Approach. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Kenneth, E. Eble. The Art of Administration. London : Jossey-Bass Limited, 1988.
- Knezevish, Stephen J. Administration of Public Education. New York : Harper & Row, Publisher, 1969.
- Koehler, Jerry W., Darl W. E. Anatol and Ronald L. Applibaum. Organizational Communication : Behavior Perspective. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1981.
- Kraeger, Barbara J. "The Relationship Between Individually Perceived Organizational Climate and Faculty Members' Organizational and Professional Commitment in two Institutions of Higher Learning," Dissertation Abstracts. 54(12) : 4368; June, 1994.
- Leavitt, Harold J. "Some Effect of Certain Communication Patterns on Group Performance," Journal of Abnormal and Social Psychology. 46(1) : 38-50; January, 1951.
- Lee, A. M. "A Empirical Analysis of Organizational Identification", Academy of Management Journal. 14 : 482-519; 1971.
- Lewis, M. Dean. "Academic Leadership and Community College Chief Instructional Officers at Selected Single College Disiricts Dissertation Abstracts. 53(08) : 2626; February, 1993.
- Lewis, P. V. Organizational Communication : The Essence of Effective Management. 2nd ed. Columbus, Ohio : Grid Publishing, 1980.

- Likert, Rensis. New Pattern of Management. New York : McGraw-Hill Book, Company, 1961.
- . New Patterns of Management. New York : McGraw-Hill, 1962.
- Lindgren, Henry C. Educational Psychology in Classroom. New York : John and Wiley and Sons, 1967.
- Luna, Eugene I. "College Housing Administrators' DecisionMaking : An Application of the Vroom-Yetton Model," Dissertation Abstracts. 52(01) : 42; July, 1991.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Maass, Gregory R. "A Case Study of Superintendent Leadership Behavior in Decision-Making of An Administrative Council," Dissertation Abstracts. 55(03) : 433; September, 1994.
- Maronga, G. Bosire. "Perceptions of the Leadership Role of Dean of Students in the Public Universities of Kenya," Dissertation Abstracts. 54(08) : 2911; February, 1994.
- Martin, J. Louise. "A Pretimnasy Theory for Explaining the Effective Leadership of Academic Deans (Leadership)," Dissertation Abstracts. 54(04) : 1256; October, 1993.
- Mauser, Winifred W. "Faculty Members' Personal Characteristics and Perceptions of Organizational Climate to Their Levels of Organizational Commitment," Dissertation Abstracts. 55(04) : 1395; October, 1994.
- McCelland, David C. Achievement Motive. New York : Appoton Teaching Croft, Inc., 1953.

- McClelland, David C. and David G. Winter. Motivating Economic Achievement. New York : The Free Press, 1969.
- McNeese, Smith and Donna Kathryn. "The Impact of Leadership Behaviors upon Job Satisfaction, Proctivity, and Organizational Commitment of Followers," Dissertation Abstracts. 52(6) : 1968-A; December, 1991.
- Morphet, E. L, Roe L. John and Theodore L. Reller. Educational Organization and Administration. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1967.
- . Educational Organization and Administration. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1982.
- Morris, Van Cleve, Deaning : Middle Management in Academe. Champaign : University of Illinois Press, 1981.
- Mowday, Richard T. and others. "The Measurement of Organizational Commitment," Journal of Vocational Behavior. 14(2) : 224-247; April, 1979.
- Napier, Rodney W. and Matti K. Gershenfeld. Groups : Theory and Experience. Boston : Houghton Mifflin Gp., 1973.
- Nath Bhanthumnavin. Leadership and Organization Effectiveness in Rice Farmer's Association : The Case of Central Region, Thailand. Doctor's Thesis. Los Banos : University of the Philippines, 1985.
- Newcomb, Theodor M. Social Psychology. New York : The Dryden Press Inc., 1954.

- Nwafor, Samuel O. "A Study of Administrative Leadership Style of the Senior Administrators of Public Universities in Texas" Dissertation Abstracts. 53(04) : 1070; October, 1992.
- O'Neal, Sandra Worrall, "Classifying Job Characteristics of Educational Administrators," Dissertation Abstracts International. 47 (9) : 3269-A; March, 1987.
- Ordway, Tead. The Art of Leadership. New York : McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Pendley, K. L. "Effective Educational Leadership; Its Relationship to Personality Characteristics, Interpersonal Behaviors and Leadership Style," Dissertation Abstracts International. 47(01) : 43-A; June, 1985.
- Pfiffner, John M. and Frank P. Sherwood. Administrative Organization. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1965.
- Porter, Lyman W. and others. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," Journal of Applied Psychology, 59(5) : 603-609; October, 1974.
- . "Organizational Commitment and Managerial Turnover : A Longitudinal Study," Organization Behavior and Human Performance. 15(1) : 87-98; February, 1976.
- Ray, B.S. Introduction to Professional Communication. New Jersey : Englewood, Cliffs. : Prentice Hall, 1989.

- Reason, Barbara D. "An Analysis of the Leadership Styles of Health Education Administrators at Four-Year Colleges and Universities Accredited by the Southern Association of College and Schools," Dissertation Abstracts. 52(12) : 4172; June, 1992.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Co., 1970.
- Redman, Margaret D. "A Comparative Study of the Leadership Orientation Frames of Administrators in Private Japanese and American Institutions of Higher Education (Private Institutions)," Dissertation Abstracts. 52(07) : 2431; January, 1992.
- Reichel, Mary. "Scholarly Communication and Information Needs in 2001 : Perceptions of Faculty. A Case Study at the University of Arizona (Arizona. Electronic Access)," Dissertation Abstracts. 53(08) : 2707 ; February, 1993.
- Reiten, Gayle N. "A Study of Differences and Similarities in Beliefs Between Faculty and Administration Regarding Academic Decision-Making at A Research University (Collegiality)," Dissertation Abstracts. 54(07) : 2486; January, 1994.
- Riley, C.L. and V.J. Baldrige. Covering Academic Organization New Problems, New Perspectives. California : McCutchan Publishing Cooperation, 1997.

- Roberts, Karlene H. and Charles A. O'Reilly III. "Measuring Organizational Communication," Applied Psychology. 59(3) : 321-326; 1974.
- Robert, Ralph M. and Manning H. Hanline. "Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About what to Decide," Management Review. 64 : 25-32; June. 1975.
- Rogers, E. M. and D.L. Kincaid. Communication Networks : Toward a New Paradigm For Research. New York : The Free Press. 1981.
- Salancik, Gerald R. "Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief," in New Directions in Organization Behavior. Chicago, Illinois : Edited by B.M. Staw and G.R. Salancik. St. Clair Press, 1977. p.62
- Sergiovanni, Thomas J. and others. Educational Governance and Administration. New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1980.
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior. 3rd ed. New York : Macmillan, 1977.
- . The New Science of Management Decision. New York : Harper and Row, 1960.
- Shannon, John P. "Communication World View and Communicator Styles of Administrators and Faculty Members in Kentucky Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts. 55(02) : 199; August, 1994.

- Sergiovanni, Thomas J. and Fred D. Carver. The New School Executive A Theory of Administrative. 2 nd ed. New York : Harper and Row Publishers, 1980.
- Sheldon, M. E. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment of the Organization," Administrative Science Quarterly, 16(2) : 142-150; June, 1971.
- Shull, Freinont A. and others. Organizational Decision Making. New York : McGraw-Hill, 1970.
- Snarr, Carol E. "The Relationship of Nursing Deans' Leadership Behavior to Nursing Faculties' Job Satisfaction," Dissertation Abstracts. 55(09) : 3823; March, 1995.
- Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly. 22(1) : 46-75; March, 1977.
- Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. Motivation and Work Behavior. New York : McGraw-Hill Book Company, 1979.
- . Motivation and Work Behavior. New York : McGraw-Hill Book Company, 1983.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Press, A Division of McMillan Publishing Co., 1974.
- Strong, Rebecca A. "Journeys to Personal Power as A Basic for Decision Making by Continuing Educations," Dissertation Abstracts. 55(7) : 1798; January, 1995.

- Sullivan, Claire F. "Supportive Communication : An Investigation of The Effects of The Freshman Interest Group Program on Perceptions of Support and College Adjustment,"
Dissertation Abstracts. 52(06) : 1944; December, 1991.
- Tarter, Beverly J. "Job Satisfaction and Organizational Commitment of College and University Faculty," Dissertation Abstracts. 54(05) : 1701; November, 1993.
- Thompson, A. J. "Leadership Potential in Developing Country." Rural Reconstruction Review. (1) : 58-60; January, 1980.
- Treece, M. Communication For Business and the Professions. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Vichit, Dheerakul. Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand As Related to Sex, Age. Experience and Qualification. Ed.D. Dessertation. Utah : Brigham Young University, 1972.
- Vogel, Lee C. "Perceptions of Administrative Commitment to Teaching in Illinois Community Colleges," Dissertation Abstracts. 55(01) : 30; July, 1994.
- Vroom, Victor H. and Philip W. Yetton. Leadership and Decesion-Making. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973.
- Weaver, Warren. "The Mathematic of Communication," in Communication and Culture. p 2. Alfred G. Smith, ed. New York : Holt Rinchart and Winston, 1966.

- White, Dennis W. "The Interrelationship of Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Role Identification Among Faculty, in Higher Education," Dissertation Abstracts. 52(02) : 348; August, 1991.
- Xu, Zhi Lin. "The Relationship Between Leadership Behavior of Academic Deans in Public Universities and Job Satisfaction of Department Chairpersons," Dissertation Abstracts. 53(12) : 4167; June, 1993.
- Yanane, Taro. Statistics : An Introduction Analysis. 3 rd. N.Y. Harper & Row, Publishers, Inc., 1973.
- Yoannone, Carol A. "Faculty Participation and Commitment to College Goals, Strategy within The University (Strategic Planning)," Dissertation Abstracts. 53(07) : 2271; January, 1993.
- Zeleny, Milan. Multiple Criteria Decision-Making. New York : McGraw-Hill, 1982.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามสำหรับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจ

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การ
ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรม
การบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย
ด้วยแบบสอบถาม 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่ถามเฉพาะคณบดี โดยถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดี
ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านชีวสังคม และคุณลักษณะด้านจิตพิสัย

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ถามทั้งคณบดีและอาจารย์ โดยถามเกี่ยวกับพฤติกรรม
การบริหารของคณบดี ประกอบด้วย พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ
การติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่ถามเฉพาะอาจารย์ โดยถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อ
องค์การของอาจารย์

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. ทักษะคิดต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของคณาบดีที่มีต่อคณะวิชาในลักษณะที่เห็นด้วยหรือยอมรับในเรื่องที่เกี่ยวกับบทบาทและงานในคณะวิชา แสดงความรู้สึก หรือความเห็นในด้านความพอใจ ความภูมิใจ การสร้างสรรค์คุณภาพของงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นเพียรพยายามของคณาบดีในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างได้มาตรฐาน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและไม่หวังผลตอบแทน ติดตามผลการปฏิบัติงาน และอภิศตนาเพื่อคณะวิชา
3. วิสัยทัศน์ หมายถึง แผนการพัฒนาคณะวิชาที่คณาบดีต้องมองไปในอนาคตอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน กล่าวคือ เป็นทิศทางที่คณาบดีต้องการพัฒนาคณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา
4. พฤติกรรมการบริหารของคณาบดี หมายถึง การกระทำ ทำที่ที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม ซึ่งแสดงออกในการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร
5. พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของคณาบดีที่ทำให้อาจารย์เกิดความพอใจ ให้ความร่วมมือ จงรักภักดีและยอมรับนับถือ
 - 5.1 ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก หมายถึง ผู้นำที่เน้นความสำคัญของสถาบัน หรือหน่วยงานเป็นหลักด้วยการใช้อำนาจและระเบียบ ข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ให้นุเคราะห์มีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด โดยถือว่าประสิทธิภาพของงานและประโยชน์ของหน่วยงานต้องมาก่อน ลักษณะของผู้นำแบบนี้ค่อนข้างจะเป็นผู้นำเผด็จการ
 - 5.2 ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความคิดเห็นของตนเอง หรือของผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า คำนี้ถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น และความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนเข้าใจผู้ร่วมงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับน้อย มุ่งความสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

ยึดหลักว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นผู้ร่วมงานต้องมีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดี ผู้นำแบบนี้ค่อนข้างเป็นผู้นำแบบตามสบาย

5.3 ผู้นำแบบยึดการประสานผลประโยชน์ หมายถึง ผู้นำที่ยึดทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลไปพร้อม ๆ กัน มีการประนีประนอมในทุกเรื่อง ให้ความสำคัญของการบรรลุจุดมุ่งหมายและของผู้ร่วมงาน ยึดหลักว่าจะไม่ให้ความสำคัญด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะ แต่ใช้การประสานประสานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ผู้นำแบบนี้คล้ายคลึงกับแบบประชาธิปไตย

6. พฤติกรรมด้านการตัดสินใจ หมายถึง ลักษณะการตัดสินใจของคณบดีในการบริหารคณะวิชา

6.1 การตัดสินใจแบบเฉียบขาด หมายถึง การตัดสินใจของคณบดีโดยมีจุดเน้นด้านการวางแผนอย่างมีระเบียบกฎเกณฑ์ เป็นแผนระยะสั้นที่มีกำหนดเวลาสิ้นสุดอย่างเร่งรัด เน้นวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ ผลของการปฏิบัติและข้อเสนอแนะ การสื่อสารทุกชนิดมีลักษณะสรุปสั้นตรงประเด็น รับฟังข้อสรุป การแก้ปัญหาเพียงทางเดียว การตัดสินใจทำฝ่ายเดียวแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติต่อ รายงานที่ยาวและส่งคืนเพิกเฉย หรือมอบให้ผู้อื่นสรุป และใช้แรงจูงใจด้วยระบบการลงโทษและให้รางวัลอย่างเข้มงวด

6.2 การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น หมายถึง การตัดสินใจของคณบดีโดยเน้นในด้านการใช้ความเข้าใจที่เกิดขึ้นฉับพลัน โดยอาศัยปฏิกิริยาจากผู้นำเป็นหลัก ดำเนินการตามเป้าประสงค์ที่คิดว่าเป็นความต้องการของผู้อื่น โครงสร้างองค์การมีการปรับเปลี่ยนได้ ยืดหยุ่นและโครงสร้างน้อยที่สุด ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาสั้น ๆ แต่กว้างและหลากหลายเพื่อเลือกได้ ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยพิจารณาด้านความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่นอยู่บนพื้นฐานของความชอบพอรักใคร่ ใช้เส้นแห่งใจในทางบวก เมื่อเกิดการขัดแย้งจะใช้อำนาจเต็มที่ และปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นบนพื้นฐานที่ไม่จริงใจ

6.3 การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น หมายถึง การตัดสินใจของคณบดีโดยมีจุดเน้นในการใช้ข้อมูลมาก แล้วหาข้อสรุปเพียงข้อเดียว ดูความต้องการชัดเจนของข้อมูลละเอียดถี่ถ้วน วางแผนอย่างละเอียดเป็นระยะยาว โดยครอบคลุมทั้งด้านวิธีการและผลที่

ได้รับ ชอบโครงสร้างองค์การที่มีความสลับซับซ้อน แบ่งช่วงบังคับบัญชาด้วยกระบวนการในการบริหารและนโยบายโดยละเอียด การสื่อสารต่าง ๆ ต้องละเอียดรายงานทุกชนิดต้องถูกต้องตามระเบียบ ละเอียดถี่ถ้วน แสดงวิธีการแก้ปัญหา ตัดสินใจ โดยไม่มีการสอแทรก แต่จะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชามาปรึกษาขอข้อคิดเห็น และให้ความสนใจในสิ่งที่ตนริเริ่มขึ้น โดยไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหาร

6.4 การตัดสินใจแบบบูรณาการ หมายถึง การตัดสินใจของคณบดีโดยมีจุดเน้นด้านการใช้ข้อมูลมาก แล้วสร้างข้อสรุปไว้มาก ตีความได้หลากหลายในทันทีทันใด สืบหาและแสวงหาข้อมูลทุกด้าน ริเริ่มวางแผนระยะยาวโดยวิเคราะห์อย่างละเอียดและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผลสมผสานเป้าประสงค์ของบุคคลกับองค์การ องค์การมีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับความต้องการและสถานการณ์ต่าง ๆ วิเคราะห์งานอย่างสลับซับซ้อนและนานาทัศนะ มีอิทธิพลเพราะมีทักษะในการจัดการกับข้อมูล ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากข้อเท็จจริงและความรู้สึก ให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นเข้าใจ รักความยุติธรรม ไม่ชอบองค์การที่แบ่งชั้นอย่างเข้มงวด และจะละเอียดรายงานสั้น ๆ

6.5 การตัดสินใจแบบระบบ หมายถึง การตัดสินใจของคณบดีโดยมีจุดเน้นในด้านวิสัยทัศน์ในการวางแผนที่จะเอื้อครอบรอบ หาข้อมูลสรุปหลาย ๆ ข้อแล้วมาวิเคราะห์ให้เหลือเพียงข้อเดียว ผลลัพธ์ต้องมีหลายรูปแบบ คูลำดับชั้นและรายละเอียดต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา กระบวนการและวิธีการถือว่าเป็นเรื่องสำคัญจัดองค์การด้วยความจริงการทำงานด้วยความเคยชิน จนได้รายละเอียดของงาน เกินความลับได้ดี จะติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกันงานเรื่องต่าง ๆ โดยตรง บางครั้งใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง และไม่ต้องการบุคคลที่มีต่อความคิดแปลกแยก

7. พฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ลักษณะการใช้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนข่าวสาร และการปฏิบัติตนของคณบดีที่มีต่ออาจารย์เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

7.1 การติดต่อสื่อสารแบบมุ่งเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างคณบดีกับอาจารย์ในคณะวิชาที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนภายใต้สายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่

7.2 การติดต่อสื่อสารแบบมุ่งเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่าง คณะดีกับอาจารย์ในคณะวิชาที่มีได้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนและสายการบังคับบัญชา เป็นการติดต่อสื่อสารอย่างง่าย ๆ และเปิดเผย

8. ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อคณะวิชาที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับคณะวิชา และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของคณะวิชา ดังนี้

8.1 มีความภูมิใจในองค์การ ยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ

8.2 มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ

8.3 มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงเป็นสมาชิกขององค์การ โดยไม่คิดจะย้ายไปทำงานที่อื่น

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสำหรับคนปกติ

1.1 แบบสอบถามคุณลักษณะด้านชีวสังคมของคนปกติ

การตอบ โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงใน
ช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
1.	อายุ			
	() ต่ำกว่า 40 ปี			
	() 40-50 ปี.....			
	() 51-60 ปี.....			
	() สูงกว่า 60 ปี.....			
2.	ระดับการศึกษา			
	() ปริญญาโท หรือเทียบเท่า.....			
	() ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า.....			
3.	ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร			
	() ต่ำกว่า 5 ปี.....			
	() 5-10 ปี.....			
	() มากกว่า 10 ปี.....			

1.2 แบบสอบถามคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี (ทัศนคติต่อองค์การ
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ของคณบดี

การตอบ โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าข้อความแต่ละข้อหรือข้อย่อยถูกต้องและ
ตรงตามเนื้อหาตั้งในนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยหรือไม่ แล้วเขียน
เครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
	ทัศนคติต่อองค์การ			
1	รู้สึกพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับคณาจารย์ในคณะวิชานี้.....			
2	งานในหน้าที่นี้มีประโยชน์ในการสร้างสรรค์คุณภาพของ บุคคลในชาติ.....			
3	การทำงานในตำแหน่งนี้จะช่วยให้ได้รับตำแหน่งที่ดีกว่า ในอนาคต.....			
4	พอใจที่คณะวิชามีสวัสดิการเพียงพอ.....			
5	ภูมิใจที่ได้ทำงานในคณะวิชานี้.....			
6	งานของคณบดีเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบมาก แต่ได้รับผล ตอบแทนไม่คุ้มค่า.....			
7	คณบดีไม่มีอำนาจทางการบริหารที่แท้จริง.....			
8	อำนาจหน้าที่ของคณบดีระบุไว้ไม่ชัดเจน.....			
9	งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันส่งเสริมให้มีสัมพันธอันดี ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน.....			
10	ขาดโอกาสไปศึกษาดูงานเพิ่มเติม.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์			
11	ศึกษาการดำเนินการของคณะวิชาที่ผ่านมา.....			
12	ติดตามดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานเต็มกำลังความสามารถ...			
13	มีข้อกำหนดผลงานที่มีประสิทธิภาพไว้ชัดเจน.....			
14	อุทิศเวลาและทรัพย์สินเพื่อส่วนรวม.....			
15	มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ.....			
16	การวางแผนและพัฒนาคณะทำได้ไม่เต็มที่.....			
17	คณะยังไม่มียุทธศาสตร์และเป้าหมายที่แน่นอน.....			
18	ความทะเยอทะยานในสิ่งที่เป็นไปได้ในการส่งเสริม ตำแหน่งหน้าที่ของตน.....			
19	ชื่อเสียงของคณะยังไม่เป็นที่แพร่หลาย.....			
20	งานที่ปฏิบัติอยู่มีโอกาสพัฒนาตนเองและมีความก้าวหน้า...			
	วิสัยทัศน์			
21	ศึกษาแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาในคณะวิชา.....			
22	ศึกษาการจัดระบบการศึกษาในต่างประเทศแล้วนำมา ปรับใช้ในคณะวิชา.....			
23	ศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารคณะวิชา.....			
24	ศึกษาแนวโน้มทางการศึกษาเพื่อกำหนดเป็นกรอบนโยบาย ในการดำเนินงานของคณะวิชา.....			
25	ให้คำปรึกษาหาทางแก้ไขปัญหาขณะที่ดำเนินงานอยู่.....			
26	กำหนดเป้าหมายของงานในคณะวิชาไว้อย่างชัดเจน.....			
27	วางแผนล่วงหน้าในการบริหารคณะวิชา.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
28	แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงาน ของคณะวิชา.....			
29	ปรับปรุงการดำเนินงานของคณะวิชาให้เข้ากับสภาพการณ์ ในปัจจุบัน.....			
30	ชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงานของ คณะวิชาในอนาคต.....			

ความคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสำหรับให้คณบดีและ อาจารย์ตอบ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่า ข้อความแต่ละข้อหรือข้อย่อยถูกต้องและตรงตามเนื้อหาตั้งในนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยหรือไม่ แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

2.1 ภาวะผู้นำของคณบดี

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
	ยึดสถาบันเป็นหลัก			
1	วางมาตรฐานการปฏิบัติงานเอาไว้ชัดเจน.....			
2	เน้นการทำงานให้ทันกำหนดเวลา.....			
3	ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้.....			
4	แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร.....			
5	ให้ใช้ระเบียบปฏิบัติงานอย่างเดียวกันในคณะวิชา.....			
6	ยึดการปฏิบัติตามระเบียบมากกว่าความคิดเห็นใหม่ ๆ.....			
7	ยึดผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าสิ่งอื่น.....			
8	ปกครองผู้ร่วมงานด้วยมาตรการที่เฉียบขาด.....			
9	มุ่งเน้นการทำงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย.....			
10	กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในคณะวิชา.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
	ยึดบุคคลเป็นหลัก			
11	พิจารณาขึ้นเงินเดือนผู้ร่วมงาน โดยพิจารณาคณะกรรมการประจำคณะวิชา.....			
12	ให้เสรีภาพแก่ผู้ร่วมงานทำการตัดสินใจในงานของตน.....			
13	นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ.....			
14	พยายามทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจขณะที่สนทนาด้วย.....			
15	เอาใจใส่สวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน.....			
16	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานศึกษาหาความรู้.....			
17	หลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน.....			
18	ส่งเสริมให้มีสัมพันธอันดีช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน.....			
19	ช่วยเหลือเกื้อกูลทำให้ผู้ร่วมงานภูมิใจในการเป็นสมาชิกของกลุ่ม.....			
20	หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน.....			
	ยึดการประสานผลประโยชน์			
21	จัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน.....			
22	แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงคุณภาพของผลงานที่ผู้ร่วมงานได้กระทำ.....			
23	ชี้แจงแก่ผู้ร่วมงานเกี่ยวกับปัญหาที่ผู้ร่วมงานสงสัย.....			
24	ถามความคิดเห็นของผู้ร่วมงานในเรื่องที่สำคัญก่อนที่จะดำเนินงานต่อไป.....			
25	หาทางขจัดข้อขัดแย้งอย่างมีเหตุผล.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
26	ยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยฐานะที่เท่าเทียมกัน.....			
27	ติดตามดูแลให้มีการประสานงานอย่างใกล้ชิด.....			
28	โครงการพัฒนาอาจารย์ไม่คล่องตัวเพราะอาจารย์มีภาระงานมาก.....			
29	แบ่งสายการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน.....			
30	บริหารคณะวิชาโดยอาศัยความคิดร่วม.....			

ความคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

2.2 การติดต่อสื่อสารของคณะดี

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
	งานด้านบริหารทั่วไป คำชี้แจง ข้อ 1 2 และ 3 หมายถึง การสื่อสารแบบเน้น ความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร ข้อ 4 และ 5 หมายถึง การสื่อสารแบบเน้น การรับรู้ข้อมูล ข่าวสารโดยทั่วกัน			
1.	แจ้งเรื่องการประชุมให้คณาจารย์ของคณะทราบโดยทั่วกัน..			
2.	ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารคณะให้คณาจารย์ ในคณะทราบ.....			
3.	สั่งการให้ผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานกิจการคณะเพื่อเสนอ ผู้บริหารระดับสูง.....			
4.	แจ้งเรื่องการให้การต้อนรับผู้มาขอชมกิจการของคณะ แก่คณาจารย์.....			
5.	ประชาสัมพันธ์คณะให้นักศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ รู้จัก...			
	ด้านบริหารวิชาการ คำชี้แจง ข้อ 6 7 และ 8 หมายถึง การสื่อสารแบบเน้น การรับรู้ข้อมูล ข่าวสารโดยทั่วกัน ข้อ 9 และ 10 หมายถึง การสื่อสารแบบเน้น ความถูกต้องของข้อมูล ข่าวสาร			
6.	ให้คำแนะนำช่วยเหลืออาจารย์ในการทำการวิจัยหรือเข้า ร่วมโครงการวิจัยทั้ง ในและนอกสถาบัน.....			
7.	ศึกษาเทคนิคการสอนใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้คณาจารย์ทราบ.			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
8.	ให้คำปรึกษาในการจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมงานวิชาการของคณะ.....			
9.	ประกาศให้ทราบถึงแหล่งเงินทุนส่งเสริมการวิจัยแก่คณาจารย์.....			
10.	ประชุมแจ้งเรื่องการผลิดงานทางวิชาการแก่อาจารย์.....			
ด้านบริหารบุคคล				
คำชี้แจง ข้อ 11 12 และ 13 หมายถึง การสื่อสารแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูล ข่าวสาร				
ข้อ 14 และ 15 หมายถึง การสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข้อมูล ข่าวสารโดยทั่วกัน				
11.	ประชุมคณาจารย์ในคณะเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของคณะ.....			
12.	จัดปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ของคณะ.....			
13.	แจ้งระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้อาจารย์ทราบ.....			
14.	ให้อาจารย์ไปสัมมนา ประชุม ฝึกอบรม และศึกษาต่อ.....			
15.	จัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากรในคณะ.....			
ด้านการบริหารกิจการนักศึกษา				
คำชี้แจง ข้อ 16 และ 17 หมายถึง การสื่อสารแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูล ข่าวสาร				
ข้อ 18 19 และ 20 หมายถึง การสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข้อมูล ข่าวสารโดยทั่วกัน				

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
16.	จัดให้มีคณะกรรมการกิจการนักศึกษาระดับคณะ เพื่อจัดทำ แผนการจัดกิจกรรม			
17.	ประชุมนักศึกษาในสังกัดคณะ.....			
18.	เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือเสนอแนะ การบริหารงานคณะ.....			
19.	ให้คำปรึกษาทั่วไปแก่นักศึกษาในคณะ.....			
20.	เข้าร่วมกิจกรรมกับนักศึกษาทั้งในและนอกสถานที่.....			
ด้านบริหารการเงินและงบประมาณ				
คำชี้แจง ข้อ 21 22 และ 23 หมายถึง การสื่อสารแบบ เน้นความถูกต้องของข้อมูล ข่าวดสาร ข้อ 24 และ 25 หมายถึง การสื่อสารแบบเน้น การรับรู้ข้อมูล ข่าวดสารโดยทั่วกัน				
21.	ประชุมคณาจารย์เพื่อเสนอของบประมาณของภาควิชาใน สังกัดคณะ.....			
22.	แจ้งเรื่องการอนุมัติเบิกเงินของคณะให้คณาจารย์ทราบโดย ทั่วกัน.....			
23.	ประชุมชี้แจงการจัดทำงบประมาณของคณะ.....			
24.	แจ้งเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกมาสนับสนุนคณะ....			
25.	จัดให้มีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อการศึกษาและ ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของคณะ.....			

2.3 การตัดสินใจของคณะดี

- คำชี้แจง คำตอบข้อ ก หมายถึง การตัดสินใจแบบเจียมขนาด
- คำตอบข้อ ข หมายถึง การตัดสินใจแบบยึดหยุ่น
- คำตอบข้อ ค หมายถึง การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น
- คำตอบข้อ ง หมายถึง การตัดสินใจแบบบูรณาการ
- คำตอบข้อ จ หมายถึง การตัดสินใจแบบระบบ

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
	งานด้านบริหารทั่วไป			
1.	การกำหนดนโยบายและแบบปฏิบัติงานของคณะอย่าง เร่งด่วน			
	ก. ดูความสำคัญของวัตถุประสงค์เพียงประการเดียว...			
	ข. ยึดหลักการและโครงสร้างน้อยที่สุด.....			
	ค. ดูความถูกต้องชัดเจนอย่างละเอียด.....			
	ง. สืบรวจและหาข้อมูลในทุกด้าน.....			
	จ. ดูลำดับขั้นและรายละเอียดต่าง ๆ ในการ ดำเนินการ.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
2.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ในด้านการติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกมหาวิทยาลัย			
	ก. รับฟังเพื่อหาทางแก้ไข.....			
	ข. พิจารณาจากปฏิกิริยาจากผู้วิพากษ์วิจารณ์.....			
	ค. ศึกษาข้อมูลนั้น ๆ แล้วมาประเมินผล.....			
	ง. นำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมกรรมการบริหาร.....			
	จ. ประเมินผลในเรื่องกระบวนการและวิธีการที่ดำเนินงานไปแล้ว.....			
3.	เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากอาจารย์ในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของคณะ			
	ก. ติดตามดูวิธีการดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่.....			
	ข. นำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมเพื่อทราบความต้องการและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน.....			
	ค. ในการจัดกิจกรรมครั้งต่อไปวางแผนอย่างรอบคอบทั้งด้านการดำเนินการและผลที่ได้รับ.....			
	ง. นำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมเพื่อทราบข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน.....			
	จ. ประสานงานกับผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานโดยตรง.....			
	เห็นไปในแนวทางเดียวกัน.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
4.	เมื่อได้รับคำชมเชยในด้านการให้คำปรึกษาหารือและ แนะนำแก่หัวหน้าภาคและอาจารย์ในคณะ			
	ก. ยิ้มแย้มแจ่มใสและขอบคุณในคำชมนั้น.....			
	ข. ขอบคุณในคำชมนั้นแล้วบอกว่า เป็นหน้าที่ที่ต้องทำให้ดี ที่สุด.....			
	ค. ขอบคุณในคำชมแล้วอธิบายถึงวิธีการต่าง ๆ ได้ให้ คำแนะนำ ปรึกษาหารือแก่อาจารย์			
	ง. ขอบคุณในคำชม แล้วบอกว่าเพื่อเป็นการสร้าง ความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างบุคคลกับองค์กร...			
	จ. ขอบคุณในคำชมแล้วบอกว่าเพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน.....			
5.	เมื่อเกิดความขัดแย้งในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของคณะ			
	ก. ตัดสินใจเองแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม.....			
	ข. ดำเนินการตามข้อสรุปของที่ประชุม.....			
	ค. ตัดสินใจเองแล้วประชุมเพื่อปรึกษาขอข้อคิดเห็น...			
	ง. นำข้อมูลของความขัดแย้งมาวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา.			
	จ. หาข้อสรุปหลาย ๆ ข้อแล้วมาวิเคราะห์ให้เหลือ เพียงข้อเดียว.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
	ด้านบริหารวิชาการ			
6.	เมื่อต้องการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาของคณะ โดยด่วน			
	ก. วางแผนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทันกำหนดเวลา...			
	ข. ประเมินหลักสูตรทุกวิชาแล้วสร้างและพัฒนาหลักสูตร ในบางวิชา.....			
	ค. ประชุมคณาจารย์แล้วมอบหมายให้ผู้สอนแต่ละวิชา ประเมินหลักสูตร.....			
	ง. ประเมินหลักสูตรเก่าอย่างละเอียดแล้วพัฒนาหลักสูตร ตามความเหมาะสม.....			
	จ. ศึกษาสถานการณ์ในอนาคตแล้วประเมินความ สอดคล้องของหลักสูตรเก่า.....			
7.	เมื่อถูกดำเนินเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการ ศึกษาของคณะ			
	ก. ให้ผู้สอนนำแผนการสอน บันทึกการสอน และการ ประเมินผลมาให้ตรวจสอบ.....			
	ข. สอบถามถึงการสอนของอาจารย์แต่ละคนจาก อาจารย์อื่น.....			
	ค. ให้ผู้สอนสำรวจความบกพร่องของตนเองแล้วแก้ไข.....			
	ง. ส่งการให้แต่ละภาคเข้มงวดในการเรียนการสอน.....			
	จ. ประชุมคณาจารย์เพื่อโน้มน้าวให้มีแนวคิดและแนว ปฏิบัติอย่างเดียวกัน.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
8.	เมื่อการประสานงานกับคณะกรรมการรับรองมาตรฐานการศึกษา ของทบวงมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์			
	ก. วางแผนปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์...			
	ข. เปลี่ยนวิธีดำเนินการใหม่ตามคำแนะนำของคณะกรรมการรับรองมาตรฐาน.....			
	ค. สั่งการให้หัวหน้าภาคและผู้สอนดำเนินการอย่างรอบคอบ.....			
	ง. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้แสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา.....			
	จ. ตรวจสอบรายละเอียดแล้วสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง.....			
9.	เมื่อประสบความสำเร็จในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของคณะ			
	ก. ประชุมคณาจารย์เพื่ออภิปรายถึงผลสำเร็จพร้อมขอบคุณในความร่วมมือ.....			
	ข. จัดงานเลี้ยงสังสรรค์เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานของอาจารย์.....			
	ค. พิจารณาความดีความชอบแก่อาจารย์ที่รับผิดชอบ.....			
	ง. วางแผนการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ต่อไปอย่างรอบคอบเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อีก.....			
	จ. ศึกษาสถานการณ์ในอนาคตแล้วเตรียมวางแผนจัดกิจกรรมอื่น.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
10.	เมื่อเกิดความขัดแย้งในการประสานงานด้านวิชาการกับภาคต่าง ๆ ในสังกัดคณะ ก. สิ่งการให้แต่ละภาคดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของคณะ..... ข. ยอมรับตามข้อเสนอของภาค..... ค. พิจารณาข้อขัดแย้งอย่างละเอียดแล้วหาข้อสรุปเพื่อแก้ปัญหา..... ง. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้เสนอแนวคิดและแนวการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของคณะ..... จ. ประชุมคณาจารย์ในภาคที่ขัดแย้ง เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา.....			
11.	ด้านบริหารบุคลากร เมื่อต้องวิเคราะห์และเสนอขออัตรากำลังอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในคณะอย่างเร่งด่วน ก. สัมรวจอัตรากำลัง ภาระงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่กับความสอดคล้องกับจำนวนนิสิตทันที..... ข. เสนอขออัตรากำลังตามที่แต่ละภาคขอมา..... ค. พิจารณาความจำเป็นในการขออัตรากำลังของแต่ละภาคอย่างรอบคอบ..... ง. ขออัตรากำลังให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของคณะในอนาคต..... จ. ศึกษาแผนปฏิบัติการของคณะในอนาคตอย่างละเอียดแล้วจึงตั้งอัตรากำลัง.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
12.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในคณะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น			
	ก. รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์นั้นแล้วเพื่อป้องกันปัญหาในครั้งต่อไป.....			
	ข. ชี้แจงถึงความจำเป็นแก่ผู้วิพากษ์วิจารณ์.....			
	ค. ชี้แจงแก่ผู้วิพากษ์วิจารณ์ว่าได้พิจารณาเกี่ยวกับกฎระเบียบแล้ว.....			
	ง. นำคำวิพากษ์วิจารณ์มาประชุมคณะกรรมการบริหารเพื่อให้เห็นความคิดเห็น.....			
	จ. นำคำวิพากษ์วิจารณ์ทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในครั้งต่อไป.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
13.	ไม่ได้รับความร่วมมือจากอาจารย์ในการประชุมเพื่อ พิจารณาทิศทางการดำเนินงานของคณะ ในอนาคต			
	ก. ให้หลักการและแนวนโยบายแล้วให้อาจารย์ปฏิบัติ ตามนโยบายนั้น.....			
	ข. ใช้อำนาจของคณะสั่งการไปยังอาจารย์เพื่อให้ การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์.....			
	ค. สั่งการไปยังหัวหน้าภาคเพื่อให้ชี้แจงแนวนโยบาย ของคณะแก่อาจารย์ในภาค.....			
	ง. ให้รายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายและวิธีการ ดำเนินงานแล้วให้อาจารย์นำไปปฏิบัติ.....			
	จ. ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับแนวนโยบายและวิธีการ อย่างละเอียดเพื่อให้อาจารย์ปฏิบัติในแนวทาง เดียวกัน.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
14.	เมื่อได้รับความสำเร็จในโครงการพัฒนาอาจารย์ด้านการสอนและการวิจัย ก. ประชุมคณาจารย์แจ้งผลให้ทราบและให้ตั้งใจปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จต่อ ๆ ไป..... ข. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้อภิปรายถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาและข้อเสนอแนะโครงการที่อยากทำต่อไป..... ค. ประชุมหัวหน้าภาควิชาเพื่อแจ้งให้ทราบแล้วให้แสดงข้อคิดเห็นในการจัดโครงการอื่นต่อไป..... ง. ประชุมคณาจารย์เพื่อวิเคราะห์งานที่ผ่านมาแล้วให้อาจารย์ได้แสดงความคิดเห็นจากข้อเท็จจริงและความรู้สึกของตน..... จ. ประชุมคณาจารย์เพื่อวิเคราะห์งานที่ผ่านมาและวางแผนโครงการร่วมกันต่อไปเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
15.	เมื่อเกิดความขัดแย้งในการมอบหมายงานและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในคณะ ก. ตัดสินใจแก้ปัญหาเองแล้วสั่งการให้ปฏิบัติตามแนวนโยบายของคณะ.....			
	ข. สอบถามถึงความขัดแย้งจากอาจารย์อื่น ๆ ที่อยู่ในภาคเดียวกับอาจารย์ที่ขัดแย้ง.....			
	ค. ศึกษาข้อมูลและแก้ไขปัญหในภาคที่ขัดแย้งแล้วจึงขอความคิดเห็นจากหัวหน้าภาค.....			
	ง. สั่งการไปยังหัวหน้าภาคให้สอบสวนหาข้อมูลแล้วรายงานผล.....			
	จ. สั่งการไปยังหัวหน้าภาคให้ประชุมอาจารย์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
16.	ต้องติดตามและประเมินผลงานของอาจารย์ในคณะ โดยด่วน ก. ประชุมคณาจารย์เพื่อแจ้งให้ทราบแล้วให้อาจารย์ ส่งแผนการเรียนการสอนและภาระงานอื่นตาม กำหนดเวลา..... ข. ประชุมคณาจารย์เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ให้ทราบโดย ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการอภิปรายและเสนอแนะ ค. ประชุมหัวหน้าภาคเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ให้ทราบ แล้วให้หัวหน้าภาคดำเนินการต่อไป..... ง. ประชุมอาจารย์เพื่อแจ้งให้ทราบว่าในคณะจะมีการ ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อให้เข้ากับ สถานการณ์ปัจจุบัน จึงต้องให้อาจารย์ส่งแผนงาน และภาระงานดังกล่าว..... จ. ศึกษาถึงสถานการณ์ในอนาคตแล้วประชุม คณาจารย์เพื่อให้แจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และ จัดส่งแผนงานและภาระงานของอาจารย์ดังกล่าว.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
17.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาระบบข้อมูลบุคลากรในคณะ ก. รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์นั้นเพื่อหาทางชี้แจง..... ข. วิเคราะห์คำวิพากษ์วิจารณ์นั้นแล้วดำเนินการตาม ที่ผู้ร่วมงานต้องการ..... ค. แจ้งให้ผู้วิพากษ์วิจารณ์ทราบว่าองค์การจะต้องมี การปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์..... ง. ประชุมคณาจารย์เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์... จ. ประชุมอาจารย์เพื่อแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานแบบใหม่.....			
18.	เมื่อเกิดความล้มเหลวในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในคณะ ก. ให้ผู้รับผิดชอบรายงานเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติผลการ ปฏิบัติและข้อเสนอแนะ..... ข. ดำเนินการตามวัตถุประสงค์เป็นหลักโดยให้มี ขั้นตอนน้อยที่สุด..... ค. วิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างละเอียด.. ง. พยายามผสมผสานความคิดเห็นของอาจารย์กับ เป้าหมายในการดำเนินการ..... จ. วิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วปรับเปลี่ยน วิธีการดำเนินงานใหม่.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
19.	ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของคณะ บรรลุเป้าหมาย ก. ประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานแล้วกล่าวขอบคุณ อาจารย์ที่ให้ความร่วมมือ..... ข. ประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานแล้วให้อาจารย์ เสนอแนะการจัดโครงการต่อไป..... ค. ประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานแล้วกล่าวขอบคุณ อาจารย์แล้วกระตุ้นให้อาจารย์พยายามทำผลงาน วิชาการต่อไป..... ง. ประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานแล้วให้อาจารย์ ร่วมแสดงความคิดเห็นถึงงานที่ผ่านมา..... จ. ประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานแล้วให้อาจารย์ ช่วยกันวิเคราะห์เพื่อพัฒนาโครงการต่อ ๆ ไป ให้ประสบความสำเร็จอีก.....			
20.	การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งบุคลากรทำให้เกิดการขัดแย้งระหว่างอาจารย์ในคณะ ก. ไม่สนใจเพราะ ได้ตัดสินใจไปแล้วต้องปฏิบัติตามนั้น..... ข. ให้อำนาจคณะตัดสินการให้หัวหน้าภาคแก้ไขความขัดแย้ง.... ค. เชิญอาจารย์ที่มีความขัดแย้งต่อกันมาพบเพื่อสอบถาม..... ง. ให้หัวหน้าภาคหาข้อมูลแล้วรายงานผล..... จ. คิดว่าความขัดแย้งทำให้บริหารงานได้ดีขึ้น.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
	ด้านบริหารกิจการนักศึกษา			
21.	เมื่อต้องจัดหาสถานที่ฝึกงานให้นักศึกษาโดยด่วน			
	ก. มอบหมายหัวหน้าภาคประสานงานกับอาจารย์ผู้สอนและนักศึกษา.....			
	ข. ประชุมนักศึกษาเพื่อแจ้งให้ทราบและให้นักศึกษาช่วยกันหาสถานที่ฝึกตามที่ต้องการ.....			
	ค. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้ร่วมมือกันในการจัดหาสถานที่ฝึกงาน.....			
	ง. ประชุมนักศึกษาเพื่อแจ้งรายชื่อสถานที่ฝึกแล้วให้นักศึกษาเลือกที่ฝึกที่ตนต้องการ.....			
	จ. ประสานงานกับสถานประกอบการเพื่อขอให้นักศึกษาไปฝึกงาน.....			
22.	เมื่อถูกดำเนินในเรื่องระเบียบวินัยและการปกครองนักศึกษาในคณะ			
	ก. ปฏิเสธทันทีแล้วชี้แจงให้ทราบ.....			
	ข. พยายามหลีกเลี่ยงการสนทนา.....			
	ค. โต้แย้ง โดยหาข้อมูลมาคัดค้าน.....			
	ง. สั่งการให้ภาคและผู้สอบเข้มงวดเรื่องระเบียบวินัย.....			
	จ. ประชุมคณาจารย์แล้วสั่งการให้กวดขันนักศึกษาในเรื่องระเบียบวินัย.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
23.	ด้านบริหารกิจการนักศึกษา			
	ไม่ได้รับความร่วมมือในการประชุมนักศึกษาในคณะ			
	ก. ให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลเพื่อหาทางแก้ไขในการประชุมครั้งต่อไป.....			
	ข. ประชุมตามปกติเท่าที่ได้รับความร่วมมือ.....			
	ค. ในการประชุมครั้งต่อไปมอบหมายหัวหน้าภาคและอาจารย์ช่วยประสานงาน.....			
	ง. ประชุมคณะกรรมการเพื่อให้เห็นความคิดเห็นเพื่อหาทางแก้ไข.....			
24.	จ. รับฟังความคิดเห็นจากที่ประชุมมาวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไข.....			
	การปฐมนิเทศและการปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของคณะบรรลุมัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้			
	ก. ขอบคุนหัวหน้าภาคและอาจารย์ที่ช่วยประสานงาน.....			
	ข. วางแผนในการดำเนินการครั้งต่อไปให้ประสบความสำเร็จอีก.....			
	ค. ประชุมผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการประเมินผลอย่างละเอียด.....			
	ง. นำข้อมูลเดิมมาวางแผนการดำเนินงานในครั้งต่อไปเพื่อความสำเร็จอีก.....			
	จ. ศึกษาสถานการณ์ในอนาคตแล้ววางแผนดำเนินงานในครั้งต่อไปให้สำเร็จอีก.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
25.	เมื่อมีความขัดแย้งในการประสานงานกับอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการของนักศึกษา			
	ก. รับฟังปัญหาเพื่อหาทางแก้ไข.....			
	ข. ให้ดำเนินการตามวิธีการของอาจารย์ที่ปรึกษานั้น.....			
	ค. พิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับอย่างรอบคอบ.....			
	ง. ประชุมเพื่อให้อาจารย์แสดงความคิดเห็นจากความรู้สึก.....			
	จ. ประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบถึงกระบวนการและวิธีการในการดำเนินงาน.....			
ด้านบริหารการเงินและงบประมาณ				
26.	เมื่อต้องการของงบประมาณของภาควิชาในสังกัดโดยด่วน			
	ก. สั่งการให้แต่ละภาคดำเนินการสำรวจและตั้งงบประมาณในเวลาที่กำหนด.....			
	ข. ให้แต่ละภาคตั้งงบประมาณมาแล้วมาอภิปรายในที่ประชุม.....			
	ค. มอบหมายให้หัวหน้าภาคดำเนินการตามนโยบายอย่างรอบคอบ.....			
	ง. มอบหมายให้อาจารย์ผู้สอนตั้งงบประมาณวิชาในความรับผิดชอบของตนแล้วเสนอหัวหน้าภาค.....			
	จ. ดูจากแผนปฏิบัติการของคณะในอนาคตแล้วประชุมหัวหน้าภาค.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
27.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์จากภาควิชาในการจัดทำงบประมาณของคณะ			
	ก. รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อไป.....			
	ข. นำคำวิพากษ์วิจารณ์นั้นมาอภิปรายเพื่อหาทางแก้ไข.....			
	ค. ดูรายละเอียดในแต่ละภาคแล้วแจ้งถึงการพิจารณาความเหมาะสม.....			
	ง. ประชุมหัวหน้าภาคเพื่อให้คำแนะนำของคณะมาใช้ในการจัดตั้งงบประมาณ.....			
	จ. ประชุมหัวหน้าภาคร่วมชี้แจงให้ศึกษาแผนปฏิบัติการคณะในอนาคต.....			
28.	เมื่อเกิดความล้มเหลวจากการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกมาสนับสนุนคณะ			
	ก. วางแผนปฏิบัติการใหม่ในเวลาที่กำหนด.....			
	ข. ศึกษาข้อมูลแล้วเปลี่ยนวิธีดำเนินการใหม่.....			
	ค. วางแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งด้านวิธีการและผลที่ได้รับ.....			
	ง. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้เห็นความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางปฏิบัติ.....			
	จ. วางแผนล่วงหน้าอย่างรอบคอบแล้วจึงดำเนินการในครั้งต่อไป.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
29.	เมื่อตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในคณะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ก. แจ้งวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบให้ทราบเพื่อให้เกิดความเข้าใจ..... ข. ประชุมคณาจารย์เพื่อแสดงความคิดเห็นในข้อขัดแย้ง.... ค. ศึกษาข้อมูลในการขัดแย้งเพื่อหาแนวทางแก้ไข.... ง. ประชุมหัวหน้าภาคให้แสดงความคิดเห็นและหาแนวทางแก้ไข..... จ. ให้ผู้ที่มีความขัดแย้งเข้าพบเพื่อแสดงความคิดเห็นและหาทางแก้ไข.....			
30.	เมื่อได้รับความสำเร็จในการจัดแหล่งเงินทุนภายนอกมหาวิทยาลัยมาสนับสนุน ก. ประชุมคณาจารย์เพื่อแจ้งถึงความสำเร็จที่ได้รับ.... ข. ประชุมคณาจารย์เพื่ออภิปรายถึงการดำเนินงานและการจัดหาแหล่งเงินทุนในครั้งต่อไป..... ค. ประชุมหัวหน้าภาคเพื่อแจ้งให้ทราบแล้วให้แสดงความคิดเห็นในการจัดหาแหล่งเงินทุนในครั้งต่อไป..... ง. ประชุมคณาจารย์เพื่อวิเคราะห์งานที่ผ่านมาแล้วให้คณาจารย์แสดงความคิดเห็น..... จ. ประชุมคณาจารย์เพื่อวิเคราะห์งานที่ผ่านมาแล้ววางแผนการหาแหล่งเงินทุนในครั้งต่อไป.....			

ความคิดเห็นอื่น ๆ
.....
.....
.....
.....

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสำหรับอาจารย์

แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าคำถามในแต่ละข้อหรือข้อย่อยถูกต้องตรงตามเนื้อหาในนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยหรือไม่แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
1	ภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าเป็นอาจารย์ในคณะวิชานี้.....			
2	บางครั้งก็อยากจะลาออกจากงานที่ทำอยู่นี้ เพื่อไปทำงานที่อื่น.....			
3	ไม่อยากสร้างความยุ่งยากให้กับตนเองด้วยการช่วยงานคณะวิชา.....			
4	แม้ว่าการทำงานในคณะวิชาจะมีสวัสดิการน้อยก็ไม่คิดที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น.....			
5	รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของคณะวิชานี้.....			
6	พยายามทำงานไม่เพียงแต่หวังความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้น แต่เพื่อความเจริญของคณะวิชาด้วย.....			
7	แม้คนอื่นจะให้เงินเดือนมากกว่าที่ได้รับในปัจจุบันก็ไม่คิดจะเปลี่ยนงานใหม่.....			
8	จะไม่แนะนำเพื่อนสนิทให้มาทำงานในคณะวิชานี้.....			
9	ภูมิใจเมื่อรู้ว่างานที่ทำให้เกิดประโยชน์และสร้างชื่อเสียงให้แก่คณะวิชา.....			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		ดี	พอใช้	ปรับปรุง
10.	ทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขของคณะวิชา.....			
11.	มักพูดกับคนอื่นว่ามีความพร้อมและยินดีจะทำทุกอย่างเพื่อคณะวิชา.....			
12.	พอใจที่คณะวิชามีสวัสดิการเพียงพอ.....			
13.	ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานของคณะวิชาทุกวิถีทาง.....			
14.	มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมของคณะวิชา.....			
15.	อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของคณะวิชาเป็นอย่างมาก..			
16.	พร้อมที่จะลาออกจากการเป็นอาจารย์หากได้งานที่อื่น....			
17.	คณะวิชานี้ทำให้ตั้งใจทำงานมากที่สุด.....			
18.	ทำงานในคณะวิชานี้จะ ได้รับตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต....			
19.	ดีใจมากที่ได้เป็นบุคลากรของคณะวิชา.....			
20.	การเป็นอาจารย์ในคณะวิชานี้ทำให้ไม่ได้รับประโยชน์ใดๆมากนัก...			
21.	บ่อยครั้งที่ไม่เห็นด้วยกับนโยบายของคณะวิชาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร.....			
22.	อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของคณะวิชาเป็นอย่างมาก..			
23.	การทำงานในคณะวิชานี้เป็นสิ่งท้าทายและให้ประโยชน์มาก.....			
24.	การตัดสินใจเข้ามาทำงานในคณะวิชานี้รู้สึกว่ค่อนข้างผิดพลาด....			
25.	ไม่ควรแนะนำใคร ๆ ให้เข้ามาทำงานในคณะวิชานี้.....			

*****กราบขอพระคุณที่กรุณาตรวจแบบสอบถามนี้*****

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามสำหรับคนบด

สำนักงานวิชาการ
มหาวิทยาลัยรังสิต
ปทุมธานี 12000

27 พฤษภาคม 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านคณบดี ที่เคารพ

เนื่องจากดิฉันกำลังศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และกำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถาม คำตอบที่ได้รับจากท่านจะถือเป็นความลับ ไม่มีการนำไปเผยแพร่ การวิเคราะห์และการเสนอผลการวิจัย จะกระทำโดยข้อมูลรวม

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ และกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางเกสรฯ สุขสว่าง)

อาจารย์ประจำ สำนักงานวิชาการ
มหาวิทยาลัยรังสิต

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อ
องค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน"

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการ
บริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คุณลักษณะของผู้ตอบ ประกอบด้วย

ตอนที่ 1.1 ด้านชีวสังคม

ตอนที่ 1.2 ด้านจิตนิสัย

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้ตอบ ประกอบด้วย

ตอนที่ 2.1 ภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2.2 การติดต่อสื่อสาร

ตอนที่ 2.3 การตัดสินใจ

แบบสอบถามตอนที่ 1-1

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. อายุ () ไม่เกิน 40 ปี
() 41 - 50 ปี
() 51 - 60 ปี
() มากกว่า 60 ปี
2. ระดับการศึกษา () ปริญญาโทหรือเทียบเท่า
() ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า
() อื่น ๆ โปรดระบุ.....
3. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งคณบดี
() น้อยกว่า 5 ปี
() 5 - 10 ปี
() มากกว่า 10 ปี

แบบสอบถามตอนที่ 1.2

1.2.1 ทิศนคติต่อคณะ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องหลังข้อความซึ่งตรงกับความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่ของท่านโดยประเมินระดับความรู้สึก ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	มีความพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับคณาจารย์ในคณะนี้.....	...	...	...	...	...
2	งานในหน้าที่ของคณะนี้มีประโยชน์ต่อการสร้างเสริม ประสบการณ์บุคลากรทุกฝ่ายในคณะ.....	...	...	...	...	...
3	การทำงานในตำแหน่งนี้ทำให้มีโอกาสที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่ ดีกว่าในอนาคต.....	...	...	...	...	...
4	เมื่อเปรียบเทียบกับคณะวิชาอื่นสวัสดิการในคณะวิชานี้เป็น ที่น่าพอใจ.....	...	...	...	...	...
5	ภูมิใจที่ได้ทำงานในคณะนี้.....	...	...	...	...	...
6	มีความพอใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งนี้ เพราะงานของ คณะดี เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูง.....	...	...	...	...	...
7	อำนาจทางการบริหารในตำแหน่งนี้มีความเหมาะสม.....	...	...	...	...	...
8	นโยบายของมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายสอดคล้องกับ บทบาทในแต่ละคณะ.....	...	...	...	...	...

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันส่งเสริมให้มีสัมพันธอันดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในหมู่คณาจารย์.....	...	...	...	...	...
10	ได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ในการปฏิบัติงาน.....	...	...	...	...	...

1.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และวิสัยทัศน์

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องหลังข้อความซึ่งตรงกับการปฏิบัติงาน

โดยประเมินระดับการปฏิบัติ ดังนี้

- 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ปฏิบัติพอสมควร
- 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
11	ตั้งใจจะปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะ.....	...	...	...	...	...
12	ติดตามดูแลให้คณาจารย์ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ.....	...	...	...	...	...
13	กำหนดภาระงานของอาจารย์ไว้ชัดเจน.....	...	...	...	...	...
14	อุทิศเวลาและทรัพย์สินเพื่อส่วนรวม.....	...	...	...	...	...
15	อดทนต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน.....	...	...	...	...	...

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
16	การพัฒนาด้านวิชาการของคณะ.....	...	...	...	...	...
17	ประชุมคณาจารย์เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา.....	...	...	...	...	...
18	มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ.....	...	...	...	...	...
19	แนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่คณาจารย์ในคณะ.....	...	...	...	...	...
20	งานที่ปฏิบัติอยู่มีโอกาสนำมาพัฒนาตนเองและมีความก้าวหน้า....	...	...	...	...	...
21	หาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน.....	...	...	...	...	...
22	ศึกษาวิธีการดำเนินงานของสถาบันอื่น ทั้งในและ ต่างประเทศ แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับคณะ.....	...	...	...	...	...
23	สร้างระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารคณะวิชา.....	...	...	...	...	...
24	ศึกษาแนวโน้มความต้องการทางด้านการศึกษาในอนาคต เพื่อวางแผนการปฏิบัติงานของคณะ.....	...	...	...	...	...
25	สนับสนุนให้มีการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน.....	...	...	...	...	...
26	หาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนา คณะในอนาคต.....	...	...	...	...	...
27	วางแผนล่วงหน้าในการบริหารคณะให้ทันต่อ ความเปลี่ยนแปลง.....	...	...	...	...	...
28	แจ้งให้คณาจารย์ทราบถึงแผนการดำเนินงานของคณะใน อนาคต.....	...	...	...	...	...
29	ปรับปรุงการดำเนินงานของคณะวิชาให้ทันกับสภาพการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป.....	...	...	...	...	...
30	ชี้แจงให้คณาจารย์เข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงานของ คณะในอนาคต.....	...	...	...	...	...

แบบสอบถามตอนที่ 2.1

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ว่า ในแต่ละสถานการณ์การปฏิบัติงานของท่าน
ต่ออาจารย์ในสังกัดคณะอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องหลังข้อความ
 ซึ่งตรงกับการปฏิบัติงานของท่าน โดยประเมินระดับการปฏิบัติ ดังนี้

5	หมายถึง	บริหารคณะที่ปฏิบัติมากที่สุด
4	หมายถึง	บริหารคณะที่ปฏิบัติมาก
3	หมายถึง	บริหารคณะที่ปฏิบัติพอสมควร
2	หมายถึง	บริหารคณะที่ปฏิบัติน้อย
1	หมายถึง	บริหารคณะที่ปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน.....	...	...	...	...	...
2	เน้นการทำงานให้ทันกำหนดเวลา.....	...	...	...	...	...
3	ให้คณาจารย์ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้.....	...	...	...	...	...
4	แจ้งให้คณาจารย์ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร.....	...	...	...	...	...
5	ให้ใช้ระเบียบปฏิบัติงานอย่างเดียวกันในคณะ.....	...	...	...	...	...
6	บริหารงานในด้านต่าง ๆ ด้วยมาตรการที่เฉียบขาด.....	...	...	...	...	...
7	กำหนดเป้าหมายของงานในคณะ.....	...	...	...	...	...
8	กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในคณะ.....	...	...	...	...	...
9	พิจารณาขึ้นเงินเดือนคณาจารย์โดยพิจารณาคณะกรรมการ ประจำคณะ.....	...	...	...	...	...
10	ให้เสรีภาพแก่คณาจารย์ในการตัดสินใจในงานของตน.....	...	...	...	...	...
11	ให้คณาจารย์รู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ กับการปฏิบัติงาน.....	...	...	...	...	...

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
12	พยายามทำให้คุณจารย์รู้สึกสบายใจขณะที่สนทนาด้วย....	...	...	...	...	...
13	เอาใจใส่สวัสดิภาพของคุณจารย์.....	...	...	...	...	...
14	ส่งเสริมให้มีสัมพันธ์อันดีช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม คุณจารย์.....	...	...	...	...	...
15	ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อคุณจารย์ในคณะ.....	...	...	...	...	...
16	หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นของคุณจารย์.....	...	...	...	...	...
17	จัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานแก่คุณจารย์....	...	...	...	...	...
18	แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงคุณภาพของผลงานที่คุณจารย์ได้ ปฏิบัติ.....	...	...	...	...	...
19	ชี้แจงแก่คุณจารย์เกี่ยวกับปัญหาที่คุณจารย์สงสัย.....	...	...	...	...	...
20	สอบถามความคิดเห็นของคุณจารย์ในเรื่องที่สำคัญก่อนที่จะ ดำเนินงานต่อไป.....	...	...	...	...	...
21	แสวงหาวิธีการในการจัดข้อขัดแย้งอย่างมีเหตุผล.....	...	...	...	...	...
22	ยกย่องชมเชยคุณจารย์และปฏิบัติต่อคุณจารย์ในลักษณะที่ เท่าเทียมกัน.....	...	...	...	...	...
23	จัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์.....	...	...	...	...	...
24	แบ่งสายการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน.....	...	...	...	...	...
25	บริหารคณะโดยอาศัยการร่วมคิดร่วมทำ.....	...	...	...	...	...

แบบสอบถามตอนที่ 2.2

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่า ท่านปฏิบัติการติดต่อสื่อสารกับอาจารย์ใน
สังกัดคณะในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความที่
ตรงกับที่ตรงกับการสื่อสารของท่าน โดยประเมินระดับการปฏิบัติ ดังนี้

5 หมายถึง	ปฏิบัติมากที่สุด
4 หมายถึง	ปฏิบัติมาก
3 หมายถึง	ปฏิบัติพอสมควร
2 หมายถึง	ปฏิบัติน้อย
1 หมายถึง	ปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.	แจ้งเรื่องการประชุมให้คณาจารย์ของคณะทราบโดยทั่วกัน..	...	...	...	...	...
2.	ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารคณะให้คณาจารย์ ในคณะทราบ.....	...	...	...	...	...
3.	การเสนอรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อ ความเข้าใจที่ตรงกัน.....	...	...	...	...	...
4.	ออกบันทึกข้อความแจ้งนโยบายหรือข่าวสารอื่นจากการ ประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูง.....	...	...	...	...	...
5.	ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของคณะให้ทุกฝ่ายทราบโดยทั่วกัน ..	...	...	...	...	...
6.	ให้คำแนะนำช่วยเหลืออาจารย์ในการทำการวิจัยหรือเข้า ร่วมโครงการวิจัยทั้ง ในและนอกสถาบัน.....	...	...	...	...	...
7.	จัดสัมมนาเทคนิคการสอนใหม่ ๆ แก่คณาจารย์ในคณะ.....	...	...	...	...	...
8.	ให้คำปรึกษาในการจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมงาน วิชาการของคณะ.....	...	...	...	...	...

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
9.	ประกาศให้ทราบถึงแหล่งเงินทุนส่งเสริมการวิจัยแก่คณาจารย์...	...	...	...	...	...
10.	ประชุมแจ้งเรื่องการผลิตงานทางวิชาการแก่คณาจารย์....	...	...	...	...	...
11.	ประชุมคณาจารย์ในคณะเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงานของคณะ.....	...	...	...	...	...
12.	จัดปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ของคณะ.....	...	...	...	...	...
13.	แจ้งระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้คณาจารย์ทราบ.....	...	...	...	...	...
14.	ส่งเสริมให้คณาจารย์ไปสัมมนา ประชุม ฝึกอบรมและศึกษาต่อ...	...	...	...	...	...
15.	จัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากรในคณะ.....	...	...	...	...	...
16.	จัดให้มีคณะกรรมการกิจการนักศึกษาระดับคณะเพื่อจัดทำแผนการจัดกิจกรรม.....	...	...	...	...	...
17.	ประชุมนักศึกษาในสังกัดคณะ.....	...	...	...	...	...
18.	เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือเสนอแนะการบริหารงานคณะ.....	...	...	...	...	...
19.	ให้คำปรึกษาทั่วไปแก่นักศึกษาในคณะ.....	...	...	...	...	...
20.	เข้าร่วมกิจกรรมกับนักศึกษาทั้งในและนอกสถานที่.....	...	...	...	...	...
21.	ประชุมคณาจารย์เกี่ยวกับการพิจารณาการเสนอของบประมาณของภาควิชาในสังกัดคณะ.....	...	...	...	...	...
22.	จัดให้มีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อการศึกษาและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของคณะ.....	...	...	...	...	...
23.	ประชุมชี้แจงการจัดทำงบประมาณของคณะ.....	...	...	...	...	...

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
24.	แจ้งเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกมาสนับสนุนคณะให้ทราบ โดยทั่วกัน.....	...	...	...	...	...
25.	แจ้งเรื่องการอนุมัติเบิกเงินของคณะให้ทราบ โดยทั่วกัน....	...	...	...	...	...

แบบสอบถามตอนที่ 2.3

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ว่าในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้นท่านจะตัดสินใจปฏิบัติหรือแก้ปัญหาอย่างไร แล้วเขียนเครื่องหมาย X บนตัวเลขหน้าข้อความที่ตรงกับวิธีการแก้ปัญหาหรือวิธีปฏิบัติของท่าน

- 1) วางแผนปฏิบัติงานของคณะอย่างเร่งด่วนโดยวิธีใด
 1. สืบรวจและหาข้อมูลในทุกด้าน
 2. ☒ พิจารณาจากจุดมุ่งหมายของคณะ
 3. ยึดหลักการและโครงสร้างน้อยที่สุด
 4. พิจารณาจากความถูกต้องชัดเจนอย่างละเอียด
 5. พิจารณาลำดับขั้นและรายละเอียดต่าง ๆ ในการดำเนินการ

- 2) เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ในด้านการติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกมหาวิทยาลัยปฏิบัติอย่างไร
 1. พิจารณาปฏิกิริยาของผู้วิพากษ์วิจารณ์
 2. ศึกษาข้อมูลนั้น ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์
 3. นำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมกรรมการบริหาร
 4. รับฟังเพื่อหาทางแก้ไขให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
 5. ทบทวนกระบวนการและวิธีการที่ดำเนินงานไปแล้ว
- 3) เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของคณะ ดำเนินการอย่างไร
 1. สั่งการให้ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงาน
 2. ในการจัดกิจกรรมครั้งต่อไปวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ
 3. นำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมเพื่อทราบข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
 4. ประสานงานกับผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานโดยตรงเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
 5. นำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมเพื่อทราบความต้องการและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
- 4) เมื่อได้รับคำชมเชยในด้านการปฏิบัติหน้าที่จากผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างไร
 1. แสดงอาการดีใจและขอบคุณในคำชมนั้น
 2. ขอบคุณในคำชมนั้นแล้วบอกว่า เป็นหน้าที่ที่ต้องทำให้ดีที่สุด
 3. ขอบคุณในคำชมแล้วบอกว่า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
 4. ขอบคุณในคำชมแล้วอธิบายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่ได้ให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือแก่อาจารย์
 5. ขอบคุณในคำชม แล้วบอกว่า เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างบุคคลกับองค์กร

5) เมื่อเกิดความขัดแย้งในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของคณะ
ดำเนินการอย่างไร

1. ดำเนินการตามข้อสรุปของที่ประชุม
2. ตัดสินใจเองแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
3. ตัดสินใจเองแล้วประชุมเพื่อปรึกษาขอข้อคิดเห็น
4. นำข้อมูลของความขัดแย้งมาวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา
5. หาข้อสรุปหลาย ๆ ข้อแล้วมาวิเคราะห์ให้เหลือเพียงข้อเดียว

X 6) เมื่อต้องการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาของคณะ โดยด่วนปฏิบัติอย่างไร

1. วางแผนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทันกำหนดเวลา
2. ประเมินหลักสูตรทุกวิชาแล้วจึงปรับปรุงหลักสูตรในบางวิชา
3. ประชุมคณาจารย์แล้วมอบหมายให้ผู้สอนแต่ละวิชาประเมินหลักสูตร
4. ศึกษาสถานการณ์ในอนาคตแล้วประเมินความสอดคล้องกับหลักสูตรที่ใช้อยู่
5. ประเมินหลักสูตรที่ใช้อยู่อย่างละเอียดแล้วปรับปรุงหลักสูตรใหม่ตามความเหมาะสม

X 7) เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับการรักษามาตรฐานการศึกษาของคณะดำเนินการอย่างไร

1. สั่งการให้แต่ละภาควิชาเข้มงวดในการเรียนการสอน
2. ให้คณาจารย์สำรวจความบกพร่องของตนเองแล้วแก้ไข
3. ประชุมคณาจารย์เพื่อโน้มน้าวให้มีแนวคิดและแนวปฏิบัติอย่างเดียวกัน
4. สอบถามถึงการสอนของอาจารย์แต่ละคนจากอาจารย์อื่นในภาคเดียวกัน
5. ให้คณาจารย์นำแผนการสอน บันทึกการสอน และการประเมินผลมาให้ตรวจสอบ

X 8) เมื่อการประสานงานกับคณะกรรมการรับรองมาตรฐานการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย
ไม่ประสบผลสำเร็จกับปัญหาอย่างไร

1. วางแผนปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. สั่งการให้หัวหน้าภาคและผู้สอนดำเนินการอย่างรอบคอบ
3. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้เห็นแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา
4. ตรวจสอบรายละเอียดแล้วสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
5. เปลี่ยนวิธีดำเนินการใหม่ตามคำแนะนำของคณะกรรมการรับรองมาตรฐาน

- 9) เมื่อประสบความสำเร็จในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของคณะปฏิบัติอย่างไร
 1. พิจารณาความดีความชอบแก่คณาจารย์ที่รับผิดชอบ
 2. เตรียมการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ต่อไปอย่างรอบคอบ
 3. ศึกษาสถานการณ์ในอนาคตแล้ววางแผนการจัดกิจกรรมอื่น
 4. จัดงานเลี้ยงสังสรรค์เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานของคณาจารย์
 5. ประชุมคณาจารย์เพื่อแจ้งผลสำเร็จในการจัดกิจกรรมแล้วขอบคุณในความร่วมมือ
- 10) เมื่อเกิดความขัดแย้งในการประสานงานด้านวิชาการกับภาคต่าง ๆ ในสังกัดคณะปฏิบัติอย่างไร
 1. ยอมรับตามข้อเสนอของภาค
 2. สั่งการให้แต่ละภาคดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของคณะ
 3. ประชุมคณาจารย์ในภาคที่ขัดแย้ง เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา
 4. พิจารณาข้อขัดแย้งอย่างละเอียดแล้วหาข้อสรุปเพื่อแก้ปัญหา
 5. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้เสนอแนวคิดและแนวการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของคณะ
- 11) เมื่อต้องวิเคราะห์และเสนอขออัตรากำลังอาจารย์ในคณะอย่างเร่งด่วนดำเนินการอย่างไร
 1. เสนอขออัตรากำลังตามที่แต่ละภาคขอมา
 2. ขออัตรากำลังให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของคณะในอนาคต
 3. พิจารณาความจำเป็นในการขออัตรากำลังของแต่ละภาคอย่างรอบคอบ
 4. ศึกษาแผนปฏิบัติการของคณะในอนาคตอย่างละเอียดแล้วจึงตั้งอัตรากำลัง
 5. สืบรวจอัตรากำลัง ภาระงานของอาจารย์กับความสอดคล้องกับจำนวนนิสิตทันที
- 12) เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่ส่งเสริมให้อาจารย์ในคณะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นแก้ปัญหาอย่างไร
 1. ชี้แจงเพื่อให้พ้นจากการถูกวิพากษ์วิจารณ์
 2. ชี้แจงให้ทราบว่าต้องพิจารณาตามกฎระเบียบ
 3. รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์นั้นเพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในครั้งต่อไป
 4. นำคำวิพากษ์วิจารณ์ทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในครั้งต่อไป
 5. นำคำวิพากษ์วิจารณ์เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารเพื่อให้เห็นความคิดเห็น

- 13) เมื่อคุณอาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มาประชุมเกี่ยวกับการดำเนินงานของคณะในอนาคสดำเนินการอย่างไร
 1. สั่งการไปยังคณาจารย์เพื่อให้การดำเนินงานของคณะเป็นไปตามวัตถุประสงค์
 2. ให้หัวหน้าภาคชี้แจงแนวนโยบายของคณะแก่คณาจารย์ในภาค
 3. ให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานแล้วให้คณาจารย์นำไปปฏิบัติ
 4. ให้หลักการและแนวนโยบาย แล้วให้คณาจารย์ปฏิบัติตามหลักการและนโยบายนั้น
 5. ให้รายละเอียดเกี่ยวกับแนวนโยบายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- 14) เมื่อได้รับความสำเร็จในโครงการพัฒนาอาจารย์ด้านการสอนและการวิจัยปฏิบัติอย่างไร
 1. ประชุมคณาจารย์แจ้งผลให้ทราบและให้ตั้งใจปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป
 2. ประชุมหัวหน้าภาควิชาเพื่อแจ้งให้ทราบแล้วให้แสดงความคิดเห็นในการจัดโครงการอื่นต่อไป
 3. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้อภิปรายถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาและข้อเสนอแนะโครงการที่อยากทำต่อไป
 4. ประชุมคณาจารย์เพื่อวิเคราะห์งานที่ผ่านมาและวางแผนโครงการร่วมกันต่อไป
เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์
 5. ประชุมคณาจารย์เพื่อวิเคราะห์งานที่ผ่านมาแล้วให้อาจารย์ได้แสดงความคิดเห็นจากข้อเท็จจริงและความรู้สึกของตน
- 15) เมื่อการพิจารณาความดีความชอบทำให้เกิดความขัดแย้งในหมู่คณาจารย์แก้ปัญหาอย่างไร
 1. ให้หัวหน้าภาคหาข้อมูลแล้วรายงานผล
 2. ให้หัวหน้าภาคเป็นผู้ประนีประนอมในความขัดแย้ง
 3. ไม่สนใจเพราะได้ตัดสินใจไปแล้วต้องปฏิบัติตามนั้น
 4. เชิญอาจารย์ที่มีความขัดแย้งต่อกันมาพบเพื่อสอบถาม
 5. นั่งเฉยโดยคิดว่าความขัดแย้งทำให้บริหารงานได้ดีขึ้น

16) เมื่อต้องจัดหาสถานที่ฝึกงานให้นักศึกษาโดยท่านดำเนินการอย่างไร

1. มอบหมายหัวหน้าภาคประสานงานกับคณาจารย์และนักศึกษา
2. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้ร่วมมือกันในการจัดหาสถานที่ฝึกงาน
3. ประชุมนักศึกษาเพื่อแจ้งให้ทราบและให้หาสถานที่ฝึกตามที่ต้องการ
4. ให้ผู้รับผิดชอบประสานงานกับสถานประกอบการเพื่อขอให้นักศึกษาไปฝึกงาน
5. แจ้งให้นักศึกษาทราบถึงรายชื่อสถานที่ฝึกงานแล้วให้เลือกตามความเหมาะสม

X 17) เมื่อถูกดำเนินในเรื่องระเบียบวินัยและการปกครองนักศึกษาในคณะปฏิบัติอย่างไร

1. พยายามหลีกเลี่ยงการสนทนา
2. โต้แย้งโดยหาข้อมูลมาคัดค้าน
3. ปฏิเสธทันทีแล้วชี้แจงให้ทราบ
4. สั่งการให้ภาควิชาและผู้สอนเข้มงวดเรื่องระเบียบวินัย
5. ประชุมคณาจารย์แล้วสั่งการให้กวดขันนักศึกษาในเรื่องระเบียบวินัย

18) เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือในการประชุมนักศึกษาในคณะปฏิบัติอย่างไร

1. ประชุมตามปกติเท่าที่ได้รับความร่วมมือ
2. รับฟังความคิดเห็นจากที่ประชุมมาวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไข
3. ประชุมคณะกรรมการเพื่อแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา
4. ให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลเพื่อหาทางแก้ไขในการประชุมครั้งต่อไป
5. ในการประชุมครั้งต่อไปมอบหมายหัวหน้าภาคและคณาจารย์ช่วยประสานงาน

19) การปฐมนิเทศและการปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของคณะบรรลุล่วงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ปฏิบัติอย่างไร

1. ขอบคุมหหัวหน้าภาคและคณาจารย์ที่ช่วยประสานงาน
2. วางแผนในการดำเนินการครั้งต่อไปให้ประสบความสำเร็จอีก
3. นำข้อมูลเดิมมาวางแผนการดำเนินงานในครั้งต่อไปเพื่อความสำเร็จอีก
4. ประชุมผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการประเมินผลอย่างละเอียด
5. ศึกษาสถานการณ์ในอนาคตแล้ววางแผนดำเนินงานในครั้งต่อไปให้สำเร็จอีก

- 20) เมื่อเกิดความขัดแย้ง เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมรับน้องใหม่ของนักศึกษาแก้ปัญหาอย่างไร
1. รับฟังข้อเสนอแนะของนักศึกษา
 2. พิจารณาจากข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบคอบ
 3. อนุญาตให้ดำเนินการตามวิธีการของนักศึกษา
 4. ประชุมคณะกรรมการนักศึกษาแสดงความคิดเห็น
 5. ประชุมตัวแทนนักศึกษาเพื่อแจ้งให้ทราบถึงนโยบายของมหาวิทยาลัย
- 21) เมื่อต้องจัดสรรเงินงบประมาณพิเศษของคณะให้กับภาควิชาโดยด่วนดำเนินการอย่างไร
1. ให้ภาควิชาชี้แจงในที่ประชุม
 2. ให้ภาควิชาดำเนินการตามนโยบาย
 3. ให้ภาควิชาแจ้งรายละเอียดการใช้เงินในเวลาที่กำหนด
 4. พิจารณาจากแผนปฏิบัติการของคณะในอนาคตแล้วประชุมหัวหน้าภาค
 5. ให้อาจารย์ผู้สอนชี้แจงรายละเอียดในวิชาที่ตนรับผิดชอบแล้วเสนอหัวหน้าภาค
- 22) เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการจัดงบประมาณของคณะปฏิบัติอย่างไร
1. หลีกเลี่ยงการพูดคุยเกี่ยวกับงบประมาณ
 2. ประชุมหัวหน้าภาคเพื่อศึกษาแผนปฏิบัติการคณะในอนาคต
 3. แจ้งให้ทราบถึงการปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
 4. ดูรายละเอียดในแต่ละภาคแล้วจัดสรรให้ตามความเหมาะสม
 5. ประชุมหัวหน้าภาคเพื่อนำนโยบายของมหาวิทยาลัยมาใช้ในการจัดตั้งงบประมาณ
- 23) เมื่อเกิดความล้มเหลวจากการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกมาสนับสนุนคณะดำเนินการอย่างไร
1. วางแผนปฏิบัติการใหม่ในเวลาที่กำหนด
 2. ศึกษาข้อมูลแล้วเปลี่ยนวิธีดำเนินการใหม่
 3. วางแผนล่วงหน้าอย่างรอบคอบแล้วจึงดำเนินการในครั้งต่อไป
 4. วางแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งด้านวิธีการและผลที่ได้รับ
 5. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้เห็นความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางปฏิบัติ

- 24) เมื่อการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในคณะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับคณาจารย์แก้ปัญหาอย่างไร
- 1. หลีกเลี่ยงการสนทนาที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2. แจ้งให้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องตรวจสอบ
 - 3. แจ้งวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจ
 - 4. ประชุมหัวหน้าภาคให้แสดงความคิดเห็นและหาแนวทางแก้ไข
 - 5. ให้ผู้ที่มีความขัดแย้งเข้าพบเพื่อแสดงความคิดเห็นและหาทางแก้ไข
- 25) เมื่อได้รับความสำเร็จในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพราคาย่อมเยามาใช้ในการสอนปฏิบัติอย่างไร
- 1. ประชุมคณาจารย์เพื่อแจ้งถึงความสำเร็จที่ได้รับ
 - 2. ประชุมคณาจารย์เพื่อชี้แจงรายละเอียดแล้วเตรียมซื้อวัสดุอื่นต่อไป
 - 3. ประชุมคณาจารย์เพื่อวิเคราะห์งานที่ผ่านมาแล้วให้คณาจารย์แสดงความคิดเห็น
 - 4. ประชุมคณาจารย์เพื่ออภิปรายถึงการดำเนินงานและการจัดหาแหล่งวัสดุอุปกรณ์ในครั้งต่อไป
 - 5. ประชุมหัวหน้าภาคเพื่อแจ้งให้ทราบแล้วให้แสดงข้อคิดเห็นในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในครั้งต่อไป

ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามสำหรับอาจารย์

สำนักงานวิชาการ

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปทุมธานี 12000

27 พฤษภาคม 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านอาจารย์

เนื่องจากดิฉันกำลังศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และกำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถาม ซึ่งจะถามถึงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของคณบดีและความคิดเห็นของท่านในการทำงาน คำตอบที่ได้รับจากท่านจะถือเป็นความลับ การวิเคราะห์และการเสนอผลการวิจัย จะกระทำโดยข้อมูลรวม

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางเกสร่า สุขสว่าง)

อาจารย์ประจำ สำนักงานวิชาการ

มหาวิทยาลัยรังสิต

หมายเหตุ กรุณาส่งแบบสอบถามคืนเลขานุการคณะ

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน”

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 พฤติกรรมการบริหารของคณบดี ประกอบด้วย

ตอนที่ 1.1 ภาวะผู้นำของคณบดี

ตอนที่ 1.2 การติดต่อสื่อสารของคณบดี

ตอนที่ 1.3 การตัดสินใจของคณบดี

ตอนที่ 2 ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

แบบสอบถามตอนที่ 1.1

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ออกทราบความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของคณบดีว่า คณบดีของท่านปฏิบัติตนอย่างไรในการบริหารคณะวิชา แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความซึ่งตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยประเมินระดับความรู้สึก ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง เฉย ๆ ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน.....	...	...	...	...	...
2	เน้นการทำงานให้ทันกำหนดเวลา.....	...	...	...	...	...
3	ให้คณาจารย์ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้.....	...	...	...	...	...
4	แจ้งให้คณาจารย์ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร.....	...	...	...	...	...
5	ให้ใช้ระเบียบปฏิบัติงานอย่างเดียวกันในคณะ.....	...	...	...	...	...
6	บริหารงานในด้านต่าง ๆ ด้วยมาตรการที่เรียบง่าย.....	...	...	...	...	...
7	กำหนดเป้าหมายของงานในคณะ.....	...	...	...	...	...
8	กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในคณะ.....	...	...	...	...	...
9	พิจารณาขึ้นเงินเดือนคณาจารย์โดยประกาศคณะกรรมการ ประจำคณะ.....	...	...	...	...	...
10	ให้เสรีภาพแก่คณาจารย์ในการตัดสินใจในงานของตน.....	...	...	...	...	...
11	ให้คณาจารย์รู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ กับการปฏิบัติงาน.....	...	...	...	...	...
12	พยายามทำให้คณาจารย์รู้สึกสบายใจขณะทำงานด้วย.....	...	...	...	...	...
13	เอาใจใส่สวัสดิภาพของคณาจารย์.....	...	...	...	...	...
14	ส่งเสริมให้สัมพันธ์อันดีช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม คณาจารย์.....	...	...	...	...	...
15	ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อคณาจารย์ในคณะ.....	...	...	...	...	...
16	หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์.....	...	...	...	...	...
17	จัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานแก่คณาจารย์.....	...	...	...	...	...
18	แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงคุณภาพของผลงานที่คณาจารย์ได้ ปฏิบัติ.....	...	...	...	...	...
19	ชี้แจงแก่คณาจารย์เกี่ยวกับปัญหาที่คณาจารย์สงสัย.....	...	...	...	...	...

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
20	สอบถามความคิดเห็นของคณาจารย์ในเรื่องที่สำคัญก่อนที่จะดำเนินงานต่อไป.....					
21	แสวงหาวิธีการในการจัดข้อขัดแย้งอย่างมีเหตุผล.....					
22	ยกย่องชมเชยคณาจารย์และปฏิบัติต่อคณาจารย์ในลักษณะที่เท่าเทียมกัน.....					
23	จัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์.....					
24	แบ่งสายการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน.....					
25	บริหารคณะ โดยอาศัยการร่วมคิดร่วมทำ.....					

แบบสอบถามตอนที่ 1.2

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ออกรับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของคณะที่ว่า คณะของท่านติดต่อสื่อสารแบบใดในการบริหารคณะวิชา แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยประเมินระดับความรู้สึก ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยพอสมควร
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	แจ้งเรื่องการประชุมให้คณาจารย์ของคณะทราบโดยทั่วกัน...	...	...	...	...	...
2.	ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารคณะให้คณาจารย์ ในคณะทราบ.....	...	...	...	...	...
3.	การเสนอรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อ ความเข้าใจที่ตรงกัน.....	...	...	...	...	...
4.	ออกบันทึกข้อความแจ้งนโยบายหรือข่าวสารอื่นจากการ ประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูง.....	...	...	...	...	...
5.	ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของคณะให้ทุกฝ่ายทราบโดยทั่วกัน ..	...	...	...	...	...
6.	ให้คำแนะนำช่วยเหลืออาจารย์ในการทำการวิจัยหรือเข้า ร่วมโครงการวิจัยทั้งในและนอกสถาบัน.....	...	...	...	...	...
7.	จัดสัมมนาเทคนิคการสอนใหม่ ๆ แก่คณาจารย์ในคณะ.....	...	...	...	...	...
8.	ให้คำปรึกษาในการจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมงาน วิชาการของคณะ.....	...	...	...	...	...
9.	ประกาศให้ทราบถึงแหล่งเงินทุนส่งเสริมการวิจัยแก่คณาจารย์...	...	...	...	...	...
10.	ประชุมแจ้งเรื่องการผลิตงานทางวิชาการแก่คณาจารย์....	...	...	...	...	...
11.	ประชุมคณาจารย์ในคณะเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับทิศทางและการ ดำเนินงานของคณะ.....	...	...	...	...	...
12.	จัดปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ของคณะ.....	...	...	...	...	...
13.	แจ้งระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้คณาจารย์ทราบ.....	...	...	...	...	...
14.	ส่งเสริมให้คณาจารย์ไปสัมมนา ประชุม ฝึกอบรมและศึกษาต่อ...	...	...	...	...	...
15.	จัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากร ในคณะ.....	...	...	...	...	...

แบบสอบถามตอนที่ 1.3

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้อ่ขอทราบความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของ
 ฅบดืว่าในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ฅบดืของท่านจะดำเนินการแก้ปัญหาหรือ
ปฏิบัติอย่างไร แล้วเขียนเครื่องหมาย X บนอักษรหน้าข้อความที่ตรงกับวิธีการ
 แก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติั้น ๆ

- 1) วางแผนปฏิบัติงานของฅบดือย่าง เร่งด่วน โดยวิธีใด
 1. สั้รวจและหาข้อมูลในทุกด้าน
 2. ฅบดืจากจุดมุ่งหมายของฅบดื
 3. ยึดหลักการและ โครงสร้างน้อยที่สุด
 4. ฅบดืหาความถูกต้องชัดเจนอย่างละเอียด
 5. ฅบดืล้าดับชั้นและรายละเอียดต่าง ๆ ในการดำเนินการ
- 2) เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ในด้านการติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอก
 มหาวิทยาลัยปฏิบัติอย่างไร
 1. ฅบดืหาปฏิกิริยาของผู้วิพากษ์วิจารณ์
 2. ศึกษาข้อมูลนั้น ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์
 3. นำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมกรรมการบริหาร
 4. รับฟัง เพื่อหาทางแก้ไขให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
 5. ทบทวนกระบวนการและวิธีการที่ดำเนินงานไปแล้ว
- 3) เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของฅบดื
 ดำเนินการอย่างไร
 1. สั่งการให้ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงาน
 2. ในการจัดกิจกรรมครั้งต่อไปวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ
 3. นำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมเพื่อทราบข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
 4. ประสานงานกับผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานโดยตรง เป็น ไปในแนวทางเดียวกัน
 5. นำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมเพื่อทราบความต้องการและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

- 4) เมื่อได้รับคำชมเชยในด้านการปฏิบัติหน้าที่จากผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างไร
 1. แสดงอาการดีใจและขอบคุณในคำชมนั้น
 2. ขอบคุณในคำชมนั้นแล้วบอกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำให้ดีที่สุด
 3. ขอบคุณในคำชมแล้วบอกว่าเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
 4. ขอบคุณในคำชมแล้วอธิบายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่ได้ให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือ แก่อาจารย์
 5. ขอบคุณในคำชม แล้วบอกว่าเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างบุคคลกับองค์กร
- 5) เมื่อเกิดความขัดแย้งในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของคณะ ดำเนินการอย่างไร
 1. ดำเนินการตามข้อสรุปของที่ประชุม
 2. ตัดสินใจเองแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
 3. ตัดสินใจเองแล้วประชุมเพื่อปรึกษาขอข้อคิดเห็น
 4. นำข้อมูลของความขัดแย้งมาวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา
 5. หาข้อสรุปหลาย ๆ ข้อแล้วมาวิเคราะห์ให้เหลือเพียงข้อเดียว
- 6) เมื่อต้องการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาของคณะ โดยตัวนปฏิบัติอย่างไร
 1. วางแผนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทันกำหนดเวลา
 2. ประเมินหลักสูตรทุกวิชาแล้วจึงปรับปรุงหลักสูตรในบางวิชา
 3. ประชุมคณาจารย์แล้วมอบหมายให้ผู้สอนแต่ละวิชาประเมินหลักสูตร
 4. ศึกษาสถานการณ์ในอนาคตแล้วประเมินความสอดคล้องกับหลักสูตรที่ใช้อยู่
 5. ประเมินหลักสูตรที่ใช้อยู่อย่างละเอียดแล้วปรับปรุงหลักสูตรใหม่ตามความเหมาะสม

- 7) เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับการรักษามาตรฐานการศึกษาของคณะดำเนินการอย่างไร
 1. สั่งการให้แต่ละภาควิชา ชำรงวัดในการเรียนการสอน
 2. ให้คณาจารย์สำรวจความบกพร่องของตนเองแล้วแก้ไข
 3. ประชุมคณาจารย์ เพื่อโน้มน้าวให้มีแนวคิดและแนวปฏิบัติอย่างเดียวกัน
 4. สอบถามถึงการสอนของอาจารย์แต่ละคนจากอาจารย์อื่นในภาคเดียวกัน
 5. ให้คณาจารย์นำแผนการสอน บันทึกการสอน และการประเมินผลมาให้ตรวจสอบ
- 8) เมื่อการประสานงานกับคณะกรรมการรับรองมาตรฐานการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย ไม่ประสบผลสำเร็จกับปัญหาอย่างไร
 1. วางแผนปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
 2. สั่งการให้หัวหน้าภาคและผู้สอนดำเนินการอย่างรอบคอบ
 3. ประชุมคณาจารย์ เพื่อให้เห็นความคิดเห็นในการแก้ปัญหา
 4. ตรวจสอบรายละเอียดแล้วสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
 5. เปลี่ยนวิธีดำเนินการใหม่ตามคำแนะนำของคณะกรรมการรับรองมาตรฐาน
- 9) เมื่อประสบผลสำเร็จในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของคณะปฏิบัติอย่างไร
 1. พิจารณาความดีความชอบแก่คณาจารย์ที่รับผิดชอบ
 2. เตรียมการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ต่อไปอย่างรอบคอบ
 3. ศึกษาสถานการณ์ในอนาคตแล้ววางแผนการจัดกิจกรรมอื่น
 4. จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานของคณาจารย์
 5. ประชุมคณาจารย์ เพื่อแจ้งผลสำเร็จในการจัดกิจกรรมแล้วขอบคุณในความร่วมมือ
- 10) เมื่อเกิดความขัดแย้งในการประสานงานด้านวิชาการกับภาคต่าง ๆ ในสังกัดคณะปฏิบัติอย่างไร
 1. ยอมรับตามข้อเสนอสของภาค
 2. สั่งการให้แต่ละภาคดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของคณะ
 3. ประชุมคณาจารย์ในภาคที่ขัดแย้ง เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา
 4. พิจารณาข้อขัดแย้งอย่างละเอียดแล้วหาข้อสรุปเพื่อแก้ปัญหา
 5. ประชุมคณาจารย์ เพื่อให้เสนอแนวคิดและแนวการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของคณะ

- 11) เมื่อต้องวิเคราะห์และเสนอขออัตรากำลังอาจารย์ในคณะอย่างเร่งด่วนดำเนินการอย่างไร
 1. เสนอขออัตรากำลังตามที่แต่ละภาคขอมา
 2. ขออัตรากำลังให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของคณะในอนาคต
 3. พิจารณาความจำเป็นในการขออัตรากำลังของแต่ละภาคอย่างรอบคอบ
 4. ศึกษาแผนปฏิบัติการของคณะในอนาคตอย่างละเอียดแล้วจึงตั้งอัตรากำลัง
 5. สํารวจอัตรากำลัง ภาระงานของอาจารย์กับความสอดคล้องกับจำนวนนิสิตทันที
- 12) เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่ส่งเสริมให้อาจารย์ในคณะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นแก้ปัญหาอย่างไร
 1. ชี้แจงเพื่อให้พ้นจากการถูกวิพากษ์วิจารณ์
 2. ชี้แจงให้ทราบว่าต้องพิจารณาตามกฎระเบียบ
 3. รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์นั้นเพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในครั้งต่อไป
 4. นำคำวิพากษ์วิจารณ์ทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในครั้งต่อไป
 5. นำคำวิพากษ์วิจารณ์เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารเพื่อให้เห็นความคิดเห็น
- 13) เมื่อคณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มาประชุมเกี่ยวกับการดำเนินงานของคณะในอนาคตดำเนินการอย่างไร
 1. ส่งการไปยังคณาจารย์เพื่อให้การดำเนินงานของคณะเป็นไปตามวัตถุประสงค์
 2. ให้หัวหน้าภาคชี้แจงแนวนโยบายของคณะแก่คณาจารย์ในภาค
 3. ให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานแล้วให้คณาจารย์นำไปปฏิบัติ
 4. ให้หลักการและแนวนโยบาย แล้วให้คณาจารย์ปฏิบัติตามหลักการและนโยบายนั้น
 5. ให้รายละเอียดเกี่ยวกับแนวนโยบายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

- 14) เมื่อได้รับความสำเร็จในโครงการพัฒนาอาจารย์ด้านการสอนและการวิจัยปฏิบัติอย่างไร
 1. ประชุมคณาจารย์แจ้งผลให้ทราบและให้ตั้งใจปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จต่อ ๆ ไป
 2. ประชุมหัวหน้าภาควิชาเพื่อแจ้งให้ทราบแล้วให้แสดงความคิดเห็นในการจัดโครงการอื่นต่อไป
 3. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้อภิปรายถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาและข้อเสนอแนะโครงการที่อยากทำต่อไป
 4. ประชุมคณาจารย์เพื่อวิเคราะห์งานที่ผ่านมาและวางแผนโครงการร่วมกันต่อไปเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์
 5. ประชุมคณาจารย์เพื่อวิเคราะห์งานที่ผ่านมาแล้วให้อาจารย์ได้แสดงความคิดเห็นจากข้อเท็จจริงและความรู้สึกของตน
- 15) เมื่อการพิจารณาความดีความชอบทำให้เกิดความขัดแย้งในหมู่คณาจารย์แก้ปัญหาอย่างไร
 1. ให้หัวหน้าภาคหาข้อมูลแล้วรายงานผล
 2. ให้หัวหน้าภาคเป็นผู้ประนีประนอมในความขัดแย้ง
 3. ไม่สนใจเพราะได้ตัดสินใจไปแล้วต้องปฏิบัติตามนั้น
 4. เชิญอาจารย์ที่มีความขัดแย้งต่อกันมาพบเพื่อสอบถาม
 5. นั่งเฉยโดยคิดว่าความขัดแย้งทำให้บริหารงานได้ดีขึ้น
- 16) เมื่อต้องจัดหาสถานที่ฝึกงานให้นักศึกษาโดยด่วนดำเนินการอย่างไร
 1. มอบหมายหัวหน้าภาคประสานงานกับคณาจารย์และนักศึกษา
 2. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้ร่วมมือกันในการจัดหาสถานที่ฝึกงาน
 3. ประชุมนักศึกษาเพื่อแจ้งให้ทราบและให้หาสถานที่ฝึกตามที่ตนต้องการ
 4. ให้ผู้รับผิดชอบประสานงานกับสถานประกอบการเพื่อขอให้นักศึกษาไปฝึกงาน
 5. แจ้งให้นักศึกษาทราบถึงรายชื่อสถานที่ฝึกงานแล้วให้เลือกตามความเหมาะสม

- 17) เมื่อถูกตำหนิในเรื่องระเบียบวินัยและการปกครองนักศึกษาในคณะปฏิบัติอย่างไร
 1. พยายามหลีกเลี่ยงการสนทนา
 2. โต้แย้ง โดยหาข้อมุลมาคัดค้าน
 3. ปฏิเสธทันทีแล้วชี้แจงให้ทราบ
 4. สั่งการให้ภาควิชาและผู้สอนเข้มงวดเรื่องระเบียบวินัย
 5. ประชุมคณาจารย์แล้วสั่งการให้กวดขันนักศึกษาในเรื่องระเบียบวินัย
- 18) เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือในการประชุมนักศึกษาในคณะปฏิบัติอย่างไร
 1. ประชุมตามปกติเท่าที่ได้รับความร่วมมือ
 2. รับฟังความคิดเห็นจากที่ประชุมมาวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไข
 3. ประชุมคณะกรรมการเพื่อให้เห็นความคิดเห็นในการแก้ปัญหา
 4. ให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลเพื่อหาทางแก้ไขในการประชุมครั้งต่อไป
 5. ในการประชุมครั้งต่อไปมอบหมายหัวหน้าภาคและคณาจารย์ช่วยประสานงาน
- 19) การปฐมนิเทศและการปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของคณะบรรลวุฒิตุประสงค์ที่ตั้งไว้ปฏิบัติอย่างไร
 1. ขอบคุดหัวหน้าภาคและคณาจารย์ที่ช่วยประสานงาน
 2. วางแผนในการดำเนินการครั้งต่อไปให้ประสบความสำเร็จอีก
 3. นำข้อมูลเดิมมาวางแผนการดำเนินงานในครั้งต่อไปเพื่อความสำเร็จอีก
 4. ประชุมผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการประเมินผลอย่างละเอียด
 5. ศึกษาสถานการณ์ในอนาคตแล้ววางแผนดำเนินงานในครั้งต่อไปให้สำเร็จอีก
- 20) เมื่อเกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมรับน้องใหม่ของนักศึกษาแก้ปัญหาอย่างไร
 1. รับฟังข้อเสนอนะของนักศึกษา
 2. พิจารณาจากข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบคอบ
 3. อนุญาตให้ดำเนินการตามวิธีการของนักศึกษา
 4. ประชุมคณะกรรมการนักศึกษาแสดงความคิดเห็น
 5. ประชุมตัวแทนนักศึกษาเพื่อแจ้งให้ทราบถึงนโยบายของมหาวิทยาลัย

- 21) เมื่อต้องจัดสรรเงินงบประมาณพิเศษของคณะให้กับภาควิชาโดยด่วนดำเนินการอย่างไร
1. ให้ภาควิชาชี้แจงในที่ประชุม
 2. ให้ภาควิชาดำเนินการตามนโยบาย
 3. ให้ภาควิชาแจ้งรายละเอียดการใช้เงินในเวลาที่กำหนด
 4. พิจารณาจากแผนปฏิบัติการของคณะในอนาคตแล้วประชุมหัวหน้าภาค
 5. ให้อาจารย์ผู้สอนชี้แจงรายละเอียดในวิชาที่ตนรับผิดชอบแล้วเสนอหัวหน้าภาค
- 22) เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของคณะปฏิบัติอย่างไร
1. หลีกเลี่ยงการพูดคุยเกี่ยวกับงบประมาณ
 2. ประชุมหัวหน้าภาคเพื่อให้ศึกษาแผนปฏิบัติการคณะในอนาคต
 3. แจ้งให้ทราบถึงการปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
 4. ดูรายละเอียดในแต่ละภาคแล้วจัดสรรให้ตามความเหมาะสม
 5. ประชุมหัวหน้าภาคเพื่อนำนโยบายของมหาวิทยาลัยมาใช้ในการจัดตั้งงบประมาณ
- 23) เมื่อเกิดความล้มเหลวจากการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกมาสนับสนุนคณะดำเนินการอย่างไร
1. วางแผนปฏิบัติการใหม่ในเวลาที่กำหนด
 2. ศึกษาข้อมูลแล้วเปลี่ยนวิธีดำเนินการใหม่
 3. วางแผนล่วงหน้าอย่างรอบคอบแล้วจึงดำเนินการในครั้งต่อไป
 4. วางแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งด้านวิธีการและผลที่ได้รับ
 5. ประชุมคณาจารย์เพื่อให้เห็นความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางปฏิบัติ
- 24) เมื่อการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในคณะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับคณาจารย์แก้ปัญหาอย่างไร
1. หลีกเลี่ยงการสนทนาที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง
 2. แจ้งให้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องตรวจสอบ
 3. แจ้งวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจ
 4. ประชุมหัวหน้าภาคให้แสดงความคิดเห็นและหาแนวทางแก้ไข
 5. ให้ผู้ที่มีความขัดแย้งเข้าพบเพื่อแสดงความคิดเห็นและหาทางแก้ไข

25) เมื่อได้รับความสำเร็จในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพราคาย่อมเยามาใช้ในการสอน
ปฏิบัติอย่างไร

1. ประชุมคณาจารย์เพื่อแจ้งถึงความสำเร็จที่ได้รับ
2. ประชุมคณาจารย์เพื่อชี้แจงรายละเอียดแล้วเตรียมซื้อวัสดุอื่นต่อไป
3. ประชุมคณาจารย์เพื่อวิเคราะห์งานที่ผ่านมาแล้วให้คณาจารย์แสดงความคิดเห็น
4. ประชุมคณาจารย์เพื่ออภิปรายถึงการดำเนินงานและการจัดหาแหล่งวัสดุอุปกรณ์
ในครั้งต่อไป
5. ประชุมหัวหน้าภาคเพื่อแจ้งให้ทราบแล้วให้แสดงข้อคิดเห็นในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์
ในครั้งต่อไป

แบบสอบถามตอนที่ 2

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วตัดสินใจว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่ระดับใด

โดยเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องหลังข้อความที่ตรงกับความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่
ของท่านโดยประเมินระดับความรู้สึก ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยพอสมควร
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ภูมิใจที่ได้เป็นอาจารย์ในขณะนี้.....	...	...	...	...	...
2	บางครั้งอยากลาออกจากงานที่ทำอยู่เพื่อไปทำงานที่อื่น..	...	...	...	...	...
3	ไม่อยากช่วยงานคณะ เพื่อตัดความยุ่งยากที่จะเกิดกับตนเอง...	...	...	...	...	...

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4	แม้ว่าการทำงานในคณะจะมีสวัสดิการน้อยก็ไม่คิดที่จะ เปลี่ยนไปทำงานที่อื่น.....	...	...	...	...	...
5	รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของคณะนี้.....	...	...	...	...	...
6	พยายามทำงานโดยคำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าของคณะ..	...	...	...	...	...
7	แม้ที่อื่นจะให้เงินเดือนมากกว่าที่ได้รับในปัจจุบันก็ไม่คิด จะเปลี่ยนงานใหม่.....	...	...	...	...	...
8	จะไม่แนะนำเพื่อนสนิทให้มาทำงานในคณะนี้.....	...	...	...	...	...
9	ภูมิใจเมื่อรู้ว่างานที่ทำให้เกิดประโยชน์และสร้างชื่อเสียง ให้แก่คณะ.....	...	...	...	...	...
10.	ทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นไป ตามเงื่อนไขของคณะ.....	...	...	...	...	...
11.	มีความพร้อมและยินดีจะทำทุกอย่างเพื่อคณะ.....	...	...	...	...	...
12.	ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานของคณะทุกวิถีทาง...	...	...	...	...	...
13.	มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน.....	...	...	...	...	...
14.	อยากแนะนำใคร ๆ ให้เข้ามาทำงานในคณะนี้.....	...	...	...	...	...
15.	ทำงานในคณะนี้มีความเจริญก้าวหน้า.....	...	...	...	...	...
16.	การเป็นอาจารย์ในคณะนี้ไม่ได้รับประโยชน์ใด ๆ มากนัก.	...	...	...	...	...
17.	บ่อยครั้งที่ไม่เห็นด้วยกับนโยบายของคณะ.....	...	...	...	...	...
18.	อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของคณะเป็นอย่างมาก.....	...	...	...	...	...
19.	การทำงานในคณะนี้เป็นสิ่งท้าทายและให้ประโยชน์มาก...	...	...	...	...	...
20.	การตัดสินใจเข้ามาทำงานในคณะนี้รู้สึกว่าค่อนข้างผิดพลาด	...	...	...	...	...

ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
.....
.....
.....
.....

*****ขอขอบคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามนี้*****

ภาคผนวก ง

ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ

ตาราง 37 ทักษะต่อคณะของคณบดี จำแนกตามอายุ

ข้อ	การตัดสินใจ	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	มีความพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับคณาจารย์ในคณะนี้	4.62	.50	4.44	.51	4.67	.49	4.46	.74
2.	งานในหน้าที่ของคณบดีมีประโยชน์ต่อการสร้างเสริมประสบการณ์บุคลากรทุกฝ่ายในคณะ	4.64	.50	4.56	.51	4.47	.64	4.53	.62
3.	การทำงานในตำแหน่งนี้ทำให้มีโอกาสที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต	4.50	1.09	3.94	.85	4.00	.75	3.46	1.00
4.	เมื่อเปรียบเทียบกับคณะวิชาอื่นสวัสดิการในคณะวิชานี้เป็นที่น่าสนใจ	3.43	1.22	4.19	.54	3.93	.80	3.86	.75
5.	ภูมิใจที่ได้ทำงานในคณะนี้	4.86	.36	4.75	.44	4.93	.26	4.53	.69
6.	มีความพอใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งนี้เพราะงานของคณบดีเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูง	4.21	1.12	4.19	1.05	4.73	.46	4.36	.83
7.	อำนาจทางการบริหารในตำแหน่งนี้มีความเหมาะสม	3.78	1.12	3.94	1.18	4.07	.46	4.03	.69
8.	นโยบายของมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายสอดคล้องกับบทบาทในแต่ละคณะ	3.28	1.07	3.69	1.19	3.73	.70	3.96	.88

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อ	การตัดสินใจ	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
9.	งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันส่งเสริมให้มีสัมพันธอันดีช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่คณาจารย์	4.21	.70	4.12	.72	4.27	.46	4.25	.80
10.	ได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ในการปฏิบัติงาน	4.50	.65	4.31	.48	4.33	.62	4.39	.74
	รวม	4.21	1.40	4.12	.44	4.31	.37	4.18	.56

ตาราง 38 ทศนคติต่อคณะของคณบดี จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อ	จิตพิสัยของคณบดี	ปริญญาโท หรือต่ำกว่า		ปริญญาเอก	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	มีความพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับคณาจารย์ในคณะนี้	4.60	.54	4.43	.68
2.	งานในหน้าที่ของคณบดีมีประโยชน์ต่อการเสริมสร้าง ประสบการณ์บุคลากรทุกฝ่ายในคณะ	4.65	.53	4.40	.67
3.	การทำงานในตำแหน่งนี้ทำให้มีโอกาสที่จะก้าวหน้าสู่ ตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต	3.86	1.06	3.90	.92
4.	เมื่อเปรียบเทียบกับคณะวิชาอื่นสวัสดิการในคณะนี้เป็นที่น่า พอใจ	3.84	.97	3.90	.66
5.	ภูมิใจที่ได้ทำงานในคณะนี้	4.79	.41	4.63	.67
6.	มีความพอใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งนี้เพราะงานของคณบดี เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูง	4.44	.82	4.27	.98
7.	อำนาจทางการบริหารในตำแหน่งนี้มีความเหมาะสม	4.04	.84	3.87	.90
8.	นโยบายของมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายสอดคล้องกับ บทบาทในแต่ละคณะ	3.84	.92	3.57	1.04
9.	งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันส่งเสริมให้มีสัมพันธอันดีช่วยเหลือซึ่ง กันและกันในหมู่คณาจารย์	4.32	.65	4.07	.83
10.	ได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ในการปฏิบัติงาน	4.49	.59	4.23	.68
รวม		4.29	.38	4.13	.56

ตาราง 39 ทศนคติต่อคณะของคณบดี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ข้อ	จิตพิสัยของคณบดี	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	มีความพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับคณาจารย์ในคณะนี้	4.44	.65	4.62	.54
2.	งานในหน้าที่ของคณบดีมีประโยชน์ต่อการเสริมสร้าง ประสบการณ์บุคลากรทุกฝ่ายในคณะ	4.47	.65	4.62	.54
3.	การทำงานในตำแหน่งนี้ทำให้มีโอกาที่จะก้าวหน้าสู่ ตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต	4.05	.90	3.70	1.08
4.	เมื่อเปรียบเทียบกับคณะวิชาอื่นสวัสดิการในคณะนี้เป็นที่น่า พอใจ	3.92	.77	3.81	.94
5.	ภูมิใจที่ได้ทำงานในคณะนี้	4.64	.64	4.81	.40
6.	มีความพอใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งนี้เพราะงานของคณบดี เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูง	4.22	.93	4.51	.84
7.	อำนาจทางการบริหารในตำแหน่งนี้มีความเหมาะสม	3.92	.87	4.03	.86
8.	นโยบายของมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายสอดคล้องกับ บทบาทในแต่ละคณะ	3.67	1.01	3.78	.95
9.	งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันส่งเสริมให้สัมพันธ์อันดีช่วยเหลือซึ่ง กันและกันในหมู่คณาจารย์	4.17	.81	4.27	.56
10.	ได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ในการปฏิบัติงาน	4.28	.70	4.49	.56
รวม		418	.54	4.26	.38

ตาราง 40 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของคณบดี จำแนกตามอายุ

ข้อ	การตัดสินใจ	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	ตั้งใจจะปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะ	4.71	4.67	4.81	.40	4.67	.49	4.68	.67
2.	ติดตามดูแลให้คณาจารย์ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ	4.14	.86	4.50	.63	4.20	.56	4.50	.74
3.	กำหนดภาระงานของอาจารย์ไว้ชัดเจน	4.14	.95	1.19	.65	4.07	.70	4.39	.79
4.	อุทิศเวลาและทรัพย์สินเพื่อส่วนรวม	4.21	.89	4.62	.62	4.47	.52	4.39	.79
5.	อดทนต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน	4.36	.79	4.75	.45	4.13	.74	4.53	.74
6.	การพัฒนาด้านวิชาการของคณะ	3.64	1.00	4.00	.63	4.67	.49	3.57	.88
7.	ประชุมคณาจารย์เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา	4.14	.77	4.19	.65	3.93	.96	4.21	.62
8.	มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.28	.75	4.75	.45	4.53	.64	4.64	.68
9.	แนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่คณาจารย์ในคณะ	4.39	.93	4.44	.73	4.13	.52	4.42	.74
10.	งานที่ปฏิบัติอยู่มีโอกาสนำตนเองและมีความก้าวหน้า	4.07	1.07	4.37	.62	4.33	.49	4.03	.92
รวม		4.22	.60	4.46	.31	4.21	.35	4.34	.55

ตาราง 41 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของคณบดี จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อ	จิตพิสัยของคณบดี	ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
		หรือต่ำกว่า			
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	ตั้งใจจะปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะ	4.84	.37	4.53	.68
2.	ติดตามดูแลให้คณาจารย์ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ	4.39	.73	4.33	.71
3.	กำหนดภาระงานของอาจารย์ไว้ชัดเจน	4.25	.79	4.20	.76
4.	估計เวลาและทรัพย์สินเพื่อส่วนรวม	4.46	.73	4.37	.72
5.	อดทนต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน	4.58	.66	4.30	.84
6.	การพัฒนาด้านวิชาการของคณะ	3.65	.90	3.77	.63
7.	ประชุมคณาจารย์เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา	4.23	.61	4.00	.87
8.	มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.60	.62	4.60	.67
9.	แนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่คณาจารย์ในคณะ	4.23	.75	4.53	.68
10.	งานที่ปฏิบัติอยู่มีโอกาสพัฒนาตนเองและมีความก้าวหน้า	4.25	.86	4.13	.78
รวม		4.35	.45	4.28	.53

ตาราง 42 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของคณบดี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ข้อ	จิตพิสัยของคณบดี	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	ตั้งใจจะปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะ	4.75	.60	4.67	.47
2.	ติดตามดูแลให้คณาจารย์ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ	4.39	.82	4.35	.63
3.	กำหนดภาระงานของอาจารย์ไว้ชัดเจน	4.30	.79	4.16	.76
4.	อุทิศเวลาและทรัพย์สินเพื่อส่วนรวม	4.53	.77	4.32	.67
5.	อดทนต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน	4.39	.87	4.54	.60
6.	การพัฒนาด้านวิชาการของคณะ	3.86	.59	3.54	.93
7.	ประชุมคณาจารย์เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา	4.25	.69	4.02	.76
8.	มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.72	.66	4.49	.61
9.	แนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่คณาจารย์ในคณะ	4.50	.77	4.22	.67
10.	งานที่ปฏิบัติอยู่มีโอกาสพัฒนาตนเองและมีความก้าวหน้า	4.25	.77	4.10	.85
รวม		4.39	.47	4.24	.49

ตาราง 43 วิสัยทัศน์ของคณบดี จำแนกตามอายุ

ข้อ	การตัดสินใจ	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	หาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.14	1.10	4.56	.63	4.13	.64	4.12	.74
2.	ศึกษาวิธีการดำเนินงานของสถาบันอื่นทั้ง ในและต่างประเทศแล้วนำกลับมาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสมกับคณะ	3.93	1.21	4.06	.77	3.93	.59	4.11	.74
3.	สร้างระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารคณะวิชา	3.36	1.64	4.12	.96	3.87	.64	3.75	.84
4.	ศึกษาแนวโน้มความต้องการทางด้านการศึกษาในอนาคต เพื่อวางแผนการปฏิบัติงานของคณะ	3.78	1.42	4.37	.36	4.33	.49	4.07	.94
5.	สนับสนุนให้มีการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.78	1.12	4.37	.62	4.00	.65	3.96	.84
6.	หาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาคณะในอนาคต	4.21	1.12	4.31	.60	4.47	.52	4.28	.85
7.	วางแผนล่วงหน้าในการบริหารคณะให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง	4.43	.94	4.12	.62	4.33	.62	4.28	.90

ตาราง 43 (ต่อ)

ข้อ	การตัดสินใจ	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
8.	แจ้งให้คณาจารย์ทราบถึงแผนการดำเนินงานของคณะในอนาคต	4.07	1.21	4.19	.65	4.07	.46	4.32	1.06
9.	ปรับปรุงการดำเนินงานของคณะวิชาให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	4.07	1.00	4.12	.62	4.33	.49	4.21	.87
10.	ชี้แจงให้คณาจารย์เข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะในอนาคต	3.86	1.23	4.31	.70	4.47	.52	4.18	1.06
	รวม	3.96	.93	4.26	.48	4.19	.32	4.14	.73

ตาราง 44 วิสัยทัศน์ของคณบดี จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อ	จิตพิสัยของคณบดี	ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
		หรือต่ำกว่า			
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	หาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.28	.80	4.23	.77
2.	ศึกษาวิธีการดำเนินงานของสถาบันอื่นทั้ง ในและต่างประเทศแล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับคณะ	3.98	.83	4.10	.80
3.	สร้างระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารคณะวิชา	3.84	1.09	3.70	.99
4.	ศึกษาแนวโน้มความต้องการทางด้านการศึกษาในอนาคตเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานของคณะ	4.19	.88	4.07	1.01
5.	สนับสนุนให้มีการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.00	.82	4.07	.87
6.	หาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาคณะในอนาคต	4.32	.78	4.30	.84
7.	วางแผนล่วงหน้าในการบริหารคณะให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง	4.37	.76	4.17	.83
8.	แจ้งให้คณาจารย์ทราบถึงแผนการดำเนินงานของคณะในอนาคต	4.19	.98	4.20	.80
9.	ปรับปรุงการดำเนินงานของคณะวิชาให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	4.19	.82	4.20	.71
10.	ชี้แจงให้คณาจารย์เข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะในอนาคต	4.25	.93	4.13	.97
รวม		4.16	.67	4.12	.62

ตาราง 45 วิสัยทัศน์ของคณบดี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ข้อ	จิตพิสัยของคณบดี	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	หาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.39	.77	4.13	.79
2.	ศึกษาวิธีการดำเนินงานของสถาบันอื่นทั้งในและต่างประเทศแล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับคณะ	4.08	.77	3.97	.86
3.	สร้างระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารคณะวิชา	3.94	1.01	3.62	1.06
4.	ศึกษาแนวโน้มความต้องการทางด้านการศึกษาในอนาคตเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานของคณะ	4.22	.93	4.05	.94
5.	สนับสนุนให้มีการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.08	.94	3.97	.73
6.	หาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาคณะในอนาคต	4.33	.92	4.30	.66
7.	วางแผนล่วงหน้าในการบริหารคณะให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง	4.33	.96	4.42	.60
8.	แจ้งให้คณาจารย์ทราบถึงแผนการดำเนินงานของคณะในอนาคต	4.33	.83	4.05	.97
9.	ปรับปรุงการดำเนินงานของคณะวิชาให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	4.22	.83	4.16	.73
10.	ชี้แจงให้คณาจารย์เข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะในอนาคต	4.30	.95	4.11	.94
รวม		4.22	.72	4.06	.59

ตาราง 46 ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดสถาบันเป็นหลัก จำแนกตามอายุ

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.71	1.27	3.94	.85	3.87	.64	4.18	.86
2.	เน้นการทำงานให้ทันกำหนดเวลา	4.43	.75	4.12	.50	4.27	.70	4.32	.77
3.	ให้คณาจารย์ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้	4.43	.65	4.06	.44	3.93	.80	4.36	.879
4.	แจ้งให้คณาจารย์ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร	4.00	.78	3.62	.50	3.87	.64	4.07	.98
5.	ให้ใช้ระเบียบปฏิบัติงานอย่างเดียวกันในคณะ	3.78	1.37	4.06	.77	3.93	.70	4.11	.79
6.	บริหารงานในด้านต่าง ๆ ด้วยมาตรการที่เฉียบขาด	2.71	1.27	3.25	.58	3.47	.64	3.25	.75
7.	กำหนดเป้าหมายของงานในคณะ	4.21	1.12	4.50	.63	4.40	.63	4.10	.96
8.	กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในคณะ	3.93	1.38	4.11	.73	4.27	.80	4.18	.94
	รวม	3.90	.65	4.00	.36	4.00	.50	4.07	.70

ตาราง 47 ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดสถาบันเป็นหลัก จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	ปริญญาโท หรือต่ำกว่า		ปริญญาเอก	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.00	.90	3.93	.44
2.	เน้นการทำงานให้ทันกำหนดเวลา	4.34	.69	4.20	.71
3.	ให้คณาจารย์ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้	4.28	.77	4.13	.73
4.	แจ้งให้คณาจารย์ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร	4.02	.77	3.77	.82
5.	ให้ใช้ระเบียบปฏิบัติงานอย่างเดียวกันในคณะ	4.12	.95	4.83	.87
6.	บริหารงานในด้านต่าง ๆ ด้วยมาตรการที่เฉียบขาด	3.16	.87	3.23	.82
7.	กำหนดเป้าหมายของงานในคณะ	4.23	1.02	4.33	.61
8.	กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในคณะ	4.30	1.01	4.06	.91
รวม		4.06	.62	3.94	.52

ตาราง 48 ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดสถาบันเป็นหลัก จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.03	.77	3.92	1.04
2.	เน้นการทำงานให้ทันกำหนดเวลา	4.17	.70	4.40	.68
3.	ให้คณาจารย์ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้	4.14	.80	4.30	.70
4.	แจ้งให้คณาจารย์ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร	3.38	.91	4.00	.67
5.	ให้ใช้ระเบียบปฏิบัติงานอย่างเดียวกันในคณะ	4.05	.83	3.94	.97
6.	บริหารงานในด้านต่าง ๆ ด้วยมาตรการที่เฉียบขาด	3.22	.83	3.16	.87
7.	กำหนดเป้าหมายของงานในคณะ	4.33	.86	4.22	.89
8.	กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในคณะ	4.30	.89	4.11	1.05
รวม		4.01	.60	4.01	.57

ตาราง 49 ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดบุคคลเป็นหลัก จำแนกตามอายุ

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	พิจารณาขึ้นเงินเดือนคณาจารย์ โดยพิจารณาคณะกรรมการ ประจำคณะ	3.00	1.47	3.75	1.12	3.73	1.03	3.39	.99
2.	ให้เสรีภาพแก่คณาจารย์ในการ ตัดสินใจในงานของตน	4.21	1.19	4.31	.70	4.00	.75	4.39	.74
3.	ให้คณาจารย์รู้สึกมีอิสระในการ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน	4.07	1.38	4.62	.72	4.33	.62	4.57	.96
4.	พยายามให้คณาจารย์รู้สึก สบายใจขณะที่สนทนาด้วย	4.14	1.17	4.69	.60	3.93	.70	4.50	.96
5.	เอาใจใส่สวัสดิภาพของ คณาจารย์	4.78	1.31	4.37	.80	4.07	.80	4.36	.96
6.	ส่งเสริมให้มีสัมพันธอันดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม คณาจารย์	4.19	.95	4.75	.45	4.33	.62	4.36	.99
7.	ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อคณาจารย์ ในคณะ	4.07	.92	4.44	.51	4.20	.56	4.32	.82
8.	หาโอกาสรับฟังข้อคิดเห็นของ คณาจารย์	4.00	1.11	4.50	.63	4.07	.59	4.39	.96
	รวม	3.93	.98	4.43	.53	4.08	.44	4.28	.77

ตาราง 50 ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดบุคคลเป็นหลัก จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	ปริญญาโท หรือต่ำกว่า		ปริญญาเอก	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	พิจารณาขึ้นเงินเดือนคณาจารย์โดยพิจารณาคณะกรรมการประจำคณะ	3.23	1.23	3.80	.92
2.	ให้เสรีภาพแก่คณาจารย์ในการตัดสินใจในงานของตน	4.32	.86	4.17	.79
3.	ให้คณาจารย์รู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.42	1.09	4.47	.73
4.	พยายามทำให้คณาจารย์รู้สึกสบายใจขณะที่สนทนาด้วย	3.39	1.00	4.30	.79
5.	เอาใจใส่สวัสดิภาพของคณาจารย์	4.19	1.07	4.20	.85
6.	ส่งเสริมให้มีสัมพันธอันดีช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มคณาจารย์	4.44	.91	4.33	.71
7.	ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อคณาจารย์ในคณะ	4.30	.80	4.23	.63
8.	หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์	4.23	.97	4.33	.71
รวม		4.19	.79	4.23	.63

ตาราง 51 ภาวะผู้นำของคณบดีแบบเน้นบุคคลเป็นหลัก จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	พิจารณาขึ้นเงินเดือนคณาจารย์โดยพิจารณาคณะกรรมการประจำคณะ	3.50	1.05	3.43	1.24
2.	ให้เสรีภาพแก่คณาจารย์ในการตัดสินใจในงานของตน	4.30	.79	4.22	.89
3.	ให้คณาจารย์รู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.44	1.03	4.43	.90
4.	พยายามทำให้คณาจารย์รู้สึกสบายใจขณะที่สนทนาด้วย	4.42	.97	4.30	.88
5.	เอาใจใส่สวัสดิภาพของคณาจารย์	4.19	1.01	4.19	.97
6.	ส่งเสริมให้มีสัมพันธ์อันดีช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มคณาจารย์	4.44	.91	4.35	.75
7.	ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อคณาจารย์ในคณะ	4.30	.79	4.24	.68
8.	หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์	4.30	.95	4.24	.80
รวม		4.24	.77	4.17	.68

ตาราง 52 ภาวะผู้นำของคนบดแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก จำแนกตามอายุ

ข้อ	ภาวะผู้นำของคนบด	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	จัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อ การทำงานแก่คณาจารย์	3.78	1.12	4.37	.72	4.13	.35	4.00	1.01
2.	แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึง คุณภาพของผลงานที่คณาจารย์ ได้ปฏิบัติ	3.50	1.29	4.12	.72	3.87	.64	3.86	1.01
3.	ชี้แจงแก่คณาจารย์เกี่ยวกับ ปัญหาที่คณาจารย์สงสัย	4.00	1.24	4.11	.63	4.13	.35	4.28	.85
4.	สอบถามความคิดเห็นของ คณาจารย์ในเรื่องที่สำคัญก่อนที่ จะดำเนินงานต่อไป	3.78	1.31	4.37	.62	4.00	.53	3.89	.96
5.	แสวงหาวิธีในการจัดข้อ ขัดแย้งอย่างมีเหตุผล	3.78	1.12	4.25	.77	4.13	.64	4.25	.89
6.	ยกย่องชมเชยคณาจารย์และ ปฏิบัติต่อคณาจารย์ในลักษณะที่ เท่าเทียมกัน	4.14	1.10	4.31	.60	4.00	.65	4.21	1.07
7.	จัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนา อาจารย์	3.28	1.54	4.00	.63	4.00	.75	3.96	.88
8.	แบ่งส่วยงานการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน	3.78	1.25	4.19	.83	4.27	.70	4.36	.73
9.	บริหารคณะโดยอาศัยการร่วม คิดร่วมทำ	3.92	1.27	4.44	.63	4.13	.83	4.25	1.04
รวม		3.78	1.03	4.28	.48	4.07	.43	4.12	.81

ตาราง 53 ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยัติการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก จำแนกตาม
ระดับการศึกษา

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	ปริญญาโท หรือต่ำกว่า		ปริญญาเอก	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	จัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานแก่คณาจารย์	4.05	.81	4.10	.99
2.	แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงคุณภาพของผลงานที่คณาจารย์ได้ปฏิบัติ	3.84	1.00	3.87	.90
3.	ชี้แจงแก่คณาจารย์เกี่ยวกับปัญหาที่คณาจารย์สงสัย	4.21	.94	4.27	.64
4.	สอบถามความคิดเห็นของคณาจารย์ในเรื่องที่สำคัญก่อนที่จะดำเนินงานต่อไป	4.02	.99	3.97	.81
5.	แสวงหาวิธีการในการจัดข้อขัดแย้งอย่างมีเหตุผล	4.14	.95	4.13	.74
6.	ยกย่องชมเชยคณาจารย์และปฏิบัติต่อคณาจารย์ในลักษณะที่เท่าเทียมกัน	4.32	1.00	4.10	.76
7.	จัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์	3.70	1.16	4.07	.64
8.	แบ่งส่วยการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.16	.92	4.23	.82
9.	บริหารคณะ โดยอาศัยการร่วมคิดร่วมทำ	4.12	1.04	4.20	.89
รวม		4.06	.83	4.10	.61

ตาราง 54 ภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก จำแนกตาม
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	จัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานแก่คณาจารย์	4.22	.93	3.92	.83
2.	แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงคุณภาพของผลงานที่คณาจารย์ได้ปฏิบัติ	3.92	1.00	3.78	.92
3.	ชี้แจงแก่คณาจารย์เกี่ยวกับปัญหาที่คณาจารย์สงสัย	4.14	.90	4.32	.75
4.	สอบถามความคิดเห็นของคณาจารย์ในเรื่องที่สำคัญก่อนที่จะดำเนินงานต่อไป	4.00	.98	4.00	.95
5.	แสวงหาวิธีการในการจัดข้อขัดแย้งอย่างมีเหตุผล	4.11	.95	4.16	.80
6.	ยกย่องชมเชยคณาจารย์และปฏิบัติต่อคณาจารย์ในลักษณะที่เท่าเทียมกัน	4.14	.93	4.22	.89
7.	จัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์	4.00	.96	3.70	1.02
8.	แบ่งสายการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.25	.81	4.13	.95
9.	บริหารคณะโดยอาศัยการร่วมคิดร่วมทำ	4.28	1.03	4.13	.92
รวม		4.12	.81	4.04	.68

ตาราง 55 การติดต่อสื่อสารของคณาบดีแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร
จำแนกตามอายุ

ข้อ	การติดต่อสื่อสารของคณาบดี	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		X	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	การเสนอรายงานการประชุม เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อความ เข้าใจที่ตรงกัน	3.86	1.23	4.12	.72	4.60	.51	4.21	.96
2.	ออกบันทึกข้อความแจ้งนโยบาย หรือข่าวสารอื่นจากกาประชุม ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง	3.50	1.29	4.06	.68	4.20	.68	4.00	1.02
3.	ประกาศให้ทราบถึงแหล่ง เงินทุน ส่งเสริมการวิจัยแก่ คณาจารย์	3.71	1.26	4.06	.77	3.93	.88	4.03	1.07
4.	ประชุมแจ้งเรื่องการปฏิบัติงาน ทางวิชาการแก่คณาจารย์	3.43	1.40	4.06	.77	4.06	.70	3.96	.96
5.	ประชุมคณาจารย์ในคณะเพื่อ ปรึกษาเกี่ยวกับทิศทางและการ ดำเนินงานของคณะ	4.00	.96	4.31	.79	4.26	.70	4.07	.98
6.	จัดปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ของ คณะ	3.21	1.48	3.69	.79	3.67	.72	3.71	1.01
7.	แจ้งระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ คณาจารย์ทราบ	4.00	1.18	4.25	.68	4.40	.51	4.32	.90

ตาราง 55 (ต่อ)

ข้อ	การติดต่อสื่อสารของคณะบดี	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
8.	จัดให้มีคณะกรรมการกิจการ นักศึกษาระดับคณะเพื่อจัดทำ แผนการจัดกิจกรรม	3.57	1.22	4.06	.68	3.73	1.22	3.93	.94
9.	ประชุมนักศึกษาในสังกัดคณะ	3.64	1.15	3.37	.81	3.87	.74	3.61	1.06
10.	ประชุมคณาจารย์เกี่ยวกับการ พิจารณาการเสนอขอ งบประมาณของภาควิชาใน สังกัดคณะ	3.07	1.54	3.81	.91	4.20	.68	3.60	.96
11.	จัดให้มีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิ ภาพเพื่อการศึกษาและตรวจ สอบการใช้จ่ายเงินของคณะ	3.28	1.44	3.87	.96	3.53	.91	3.18	.98
12.	ประชุมชี้แจงการจัดทำ งบประมาณของคณะ	3.64	1.50	3.75	.93	3.73	.96	3.39	1.06
รวม		3.58	.93	3.95	.54	4.02	.50	3.84	.80

ตาราง 56 การติดต่อสื่อสารของคณาบดีแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร
จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อ	การติดต่อสื่อสารของคณาบดี	ปริญญาโท หรือต่ำกว่า		ปริญญาเอก	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	การเสนอรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน	4.14	1.06	4.30	.65
2.	ออกบันทึกข้อความแจ้งนโยบายหรือข่าวสารอื่นจากการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูง	3.98	1.03	3.93	.86
3.	ประกาศให้ทราบถึงแหล่งเงินทุนส่งเสริมการวิจัยแก่คณาจารย์	3.84	1.15	4.13	.73
4.	ประชุมแจ้งเรื่องการผลิตงานทางวิชาการแก่คณาจารย์	3.86	1.04	3.97	.93
5.	ประชุมคณาจารย์ในคณะเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงานของคณะ	4.02	.96	4.33	.71
6.	จัดปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ของคณะ	3.58	1.12	3.63	.89
7.	แจ้งระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้คณาจารย์ทราบ	4.28	.91	4.23	.77
8.	จัดให้มีคณะกรรมการกิจการนักศึกษาระดับคณะเพื่อจัดทำแผนการจัดกิจกรรม	3.79	1.16	3.93	.74
9.	ประชุมนักศึกษาในสังกัดคณะ	3.58	.98	3.66	.96
10.	ประชุมคณาจารย์เกี่ยวกับการพิจารณาการเสนอของงบประมาณของภาควิชาในสังกัดคณะ	3.60	1.14	3.77	1.01
11.	จัดให้มีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อการศึกษาและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของคณะ	3.39	1.11	3.47	1.04

ตาราง 56 (ต่อ)

ข้อ	การติดต่อสื่อสารของคนดี	ปริญญาโท หรือต่ำกว่า		ปริญญาเอก	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
12.	ประชุมชี้แจงการจัดทำงบประมาณของคณะ	3.49	1.16	3.73	1.01
รวม		3.80	.82	3.95	.57

ตาราง 57 การติดต่อสื่อสารของคนดีแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร
จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ข้อ	การติดต่อสื่อสารของคนดี	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	การเสนอรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน	4.19	.98	4.22	.85
2.	ออกบันทึกข้อความแจ้งนโยบายหรือข่าวสารอื่นจากการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูง	3.98	1.03	3.93	.87
3.	ประกาศให้ทราบถึงแหล่งเงินทุนส่งเสริมการวิจัยแก่คณาจารย์	3.94	1.07	3.97	.96
4.	ประชุมแจ้งเรื่องการผลิตงานทางวิชาการแก่คณาจารย์	3.94	.98	3.86	1.00
5.	ประชุมคณาจารย์ในคณะเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงานของคณะ	4.14	.99	4.16	.76
6.	จัดปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ของคณะ	3.50	1.03	3.70	1.02
7.	แจ้งระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้คณาจารย์ทราบ	4.08	1.00	4.43	.65
8.	จัดให้มีคณะกรรมการกิจการนักศึกษาระดับคณะเพื่อจัดทำแผนการจัดกิจกรรม	3.79	1.17	3.93	.74
9.	ประชุมนักศึกษาในสังกัดคณะ	3.61	.93	3.62	1.01
10.	ประชุมคณาจารย์เกี่ยวกับการพิจารณาการเสนอของงบประมาณของภาควิชาในสังกัดคณะ	3.67	1.12	3.67	1.05
11.	จัดให้มีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อการศึกษาและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของคณะ	3.58	1.02	3.27	1.12

ตาราง 57 (ต่อ)

ข้อ	การติดต่อสื่อสารของคนดี	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
12.	ประชุมชี้แจงการจัดทำงานประมาณของคณะ	3.64	1.05	3.54	1.17
รวม		3.84	.79	3.86	.67

ตาราง 58 การติดต่อสื่อสารของคนดีแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน
จำแนกตามอายุ

ข้อ	การติดต่อสื่อสารของคนดี	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	แจ้งเรื่องการประชุมให้ คณาจารย์ของคณะทราบโดย ทั่วกัน	4.07	.83	4.44	.51	4.53	.64	4.25	.93
2.	ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย การบริหารคณะให้คณาจารย์ใน คณะทราบ	4.21	.80	4.37	.62	4.60	.51	4.18	.98
3.	ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของคณะ ให้ทุกฝ่ายทราบโดยทั่วกัน	4.36	1.50	4.12	.62	4.40	.63	4.03	1.07
4.	ให้คำแนะนำช่วยเหลืออาจารย์ ในการทำการวิจัยหรือเข้าร่วม โครงการวิจัยทั้งในและนอก สถาบัน	3.71	1.14	4.12	.88	4.13	.52	2.96	1.07
5.	จัดสัมมนาเทคนิคการสอนใหม่ๆ แก่คณาจารย์ในคณะ	3.14	1.35	3.69	.87	3.60	.98	3.53	1.10
6.	ให้คำปรึกษาในการจัดกิจกรรม สนับสนุนและส่งเสริมงานการ ของคณะ	3.57	1.50	3.93	.77	4.13	.64	4.00	.94
7.	ส่งเสริมให้คณาจารย์ไปสัมมนา ประชุม ฝึกอบรมและศึกษาต่อ	4.14	1.23	4.50	.52	4.40	.74	4.46	1.00

ตาราง 58 (ต่อ)

ข้อ	การติดต่อสื่อสารของคนดี	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		X	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
8.	จัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	3.50	1.22	3.87	1.81	3.87	.99	3.93	.98
9.	เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วน ร่วมในการพัฒนาหรือเสนอแนะ การบริหารของคณะ	3.14	1.66	3.56	.73	3.60	.91	3.68	.90
10.	ให้คำปรึกษาทั่วไปแก่นักศึกษา ในคณะ	3.62	1.50	4.06	.77	4.33	4.89	4.07	.98
11.	เข้าร่วมกิจกรรมกับนักศึกษาทั้ง ในและนอกสถานที่	3.21	1.42	4.00	.63	3.73	.80	3.96	1.17
12.	แจ้ง เรื่องการจัดหาแหล่ง เงินทุนภายนอกมาสนับสนุนคณะ ให้ทราบโดยทั่วกัน	3.14	1.56	3.69	1.14	3.47	.74	3.28	1.11
13.	แจ้ง เรื่องการอนุมัติเบิกเงิน ของคณะให้ทราบโดยทั่วกัน	3.14	1.40	3.94	1.00	3.67	.82	3.68	1.06
	รวม	3.54	.93	4.02	.55	4.03	.45	3.92	.86

ตาราง 59 การติดต่อสื่อสารของคณะดีแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน

จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อ	การติดต่อสื่อสารของคณะดี	ปริญญาโท หรือต่ำกว่า		ปริญญาเอก	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	แจ้งเรื่องการประชุมให้คณาจารย์ของคณะทราบโดยทั่วกัน	4.37	.82	4.23	.73
2.	ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารคณะให้คณาจารย์ ในคณะทราบ	3.37	.84	4.23	.73
3.	ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของคณะให้ทุกฝ่ายทราบโดยทั่วกัน	4.00	1.13	4.00	.95
4.	ให้คำแนะนำช่วยเหลืออาจารย์ในการทำการวิจัยหรือเข้า ร่วมโครงการวิจัยทั้งในและนอกสถาบัน	3.95	1.00	4.03	.89
5.	จัดสัมมนาเทคนิคการสอนใหม่ ๆ แก่คณาจารย์ในคณะ	3.46	1.12	3.57	1.04
6.	ให้คำปรึกษาในการจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมงาน การของคณะ	3.79	1.14	4.13	.68
7.	ส่งเสริมให้คณาจารย์ไปสัมมนาประชุมฝึกอบรมและศึกษาต่อ	4.42	1.00	4.37	.76
8.	จัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีระหว่าง บุคลากร	3.88	1.03	3.73	.94
9.	เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือเสนอแนะ การบริหารงานคณะ	3.53	1.14	3.53	.94
10.	ให้คำปรึกษาทั่วไปแก่นักศึกษาในคณะ	4.14	.96	3.90	1.03
11.	เข้าร่วมกิจกรรมกับนักศึกษาทั้งในและนอกสถานที่	3.86	1.17	3.67	.96
12.	แจ้งเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกมาสนับสนุนคณะให้ ทราบโดยทั่วกัน	3.35	1.17	3.43	1.13

ตาราง 59 (ต่อ)

ข้อ	การติดต่อสื่อสารของคนบดี	ปริญญโท หรือต่ำกว่า		ปริญญเอก	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
13.	แจ้งเรื่องการอนุมัติเบิกเงินของคณะให้ทราบโดยทั่วกัน	3.53	1.09	3.77	1.07
รวม		3.90	.81	3.89	.68

ตาราง 60 การติดต่อสื่อสารของคนดีแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน

จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ข้อ	การติดต่อสื่อสารของคนดี	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	แจ้งเรื่องการประชุมให้คณาจารย์ของคณะทราบโดยทั่วกัน	4.22	.93	4.40	.60
2.	ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารคณะให้คณาจารย์ ในคณะทราบ	4.22	.90	4.40	.68
3.	ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของคณะให้ทุกฝ่ายทราบโดยทั่วกัน	4.00	1.90	4.00	1.03
4.	ให้คำแนะนำช่วยเหลืออาจารย์ในการทำการวิจัยหรือเข้า ร่วมโครงการวิจัยทั้งในและนอกสถาบัน	3.80	1.01	4.16	.87
5.	จัดสัมมนาเทคนิคการสอนใหม่ ๆ แก่คณาจารย์ในคณะ	3.44	1.08	3.57	1.09
6.	ให้คำปรึกษาในการจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมงาน การของคณะ	3.78	.99	4.08	.98
7.	ส่งเสริมให้คณาจารย์ไปสัมมนาประชุมฝึกอบรมและศึกษาต่อ	4.33	1.01	4.46	.80
8.	จัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีระหว่าง บุคลากร	3.83	1.00	3.81	.99
9.	เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือเสนอแนะ การบริหารงานคณะ	3.67	1.01	3.40	1.09
10.	ให้คำปรึกษาทั่วไปแก่นักศึกษาในคณะ	4.08	.91	4.00	1.08
11.	เข้าร่วมกิจกรรมกับนักศึกษาทั้งในและนอกสถานที่	3.83	1.08	3.73	1.10
12.	แจ้งเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกมาสนับสนุนคณะให้ ทราบโดยทั่วกัน	3.33	1.04	3.43	1.26
13.	แจ้งเรื่องการอนุมัติเบิกเงินของคณะให้ทราบโดยทั่วกัน	3.61	1.02	3.65	1.16
รวม		3.86	.81	3.93	.70

ตาราง 61 การตัดสินใจของคณบดี จำแนกตามอายุ

ข้อ	การตัดสินใจของคณบดี	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	วางแผนปฏิบัติงานของคณะ อย่างเร่งด่วน	2.86	1.70	3.06	1.57	3.27	1.62	2.86	1.65
2.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ในด้าน การติดต่อและประสานงานกับ หน่วยงานอื่นทั้งภายในและ ภายนอก	2.57	1.50	2.31	1.62	2.73	1.44	2.03	1.32
3.	เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจาก คณาจารย์ในการจัดกิจกรรม ทางวิชาการของคณะ	2.93	1.21	2.81	1.04	3.87	1.30	3.14	1.23
4.	เมื่อได้รับคำชมเชยในด้านการ ปฏิบัติหน้าที่จากผู้ร่วมงาน	3.14	1.17	2.44	1.03	3.07	1.22	2.75	1.11
5.	เมื่อเกิดความขัดแย้งในการ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ กำหนดนโยบายของคณะ	3.64	.84	4.00	.73	3.93	.80	3.71	.97
6.	เมื่อต้องการปรับปรุงหลักสูตร การศึกษาของคณะ	3.36	1.33	3.19	1.72	3.60	1.18	3.32	1.22
7.	เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับการรักษา มาตรฐานการศึกษาของคณะ	3.50	1.65	3.62	1.59	2.93	1.83	3.36	1.81

ตาราง 61 (ต่อ)

ข้อ	การตัดสินใจของคนดี	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		X	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
8.	เมื่อประสานงานกับคณะกรรมการ การรับรองมาตรฐานการศึกษา ของทบวงมหาวิทยาลัยไม่ ประสบผลสำเร็จ	3.28	1.86	3.12	1.54	3.40	1.30	3.36	1.47
9.	เมื่อประสบความสำเร็จในการ จัดกิจกรรมทางวิชาการของ คณะ	2.28	1.44	2.37	1.71	2.53	1.60	1.64	1.28
10.	เมื่อเกิดความขัดแย้งในการ ประสานงานด้านวิชาการกับ ภาคต่าง ๆ ในสังกัดคณะ	3.93	.73	3.87	.96	4.07	.80	3.75	1.04
11.	เมื่อต้องวิเคราะห์และเสนอขอ อัตรากำลังอาจารย์ในคณะ อย่างเร่งด่วน	3.07	1.54	3.31	1.30	2.73	1.79	2.96	1.62
12.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่ ส่งเสริมให้อาจารย์ในคณะ ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น	3.57	1.28	3.56	1.63	3.27	1.44	3.43	1.45
13.	เมื่อคณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มา ประชุมเกี่ยวกับการดำเนินงาน ของคณะ ในอนาคต	2.21	1.05	3.50	1.36	3.87	1.19	2.86	1.67

ตาราง 61 (ต่อ)

ข้อ	การตัดสินใจของคณะบดี	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
14.	เมื่อได้รับความสำเร็จใน โครงการพัฒนาอาจารย์ด้าน การสอนและการวิจัย	2.86	1.70	3.19	1.51	3.47	1.64	2.93	1.72
15.	เมื่อการพิจารณาความดีความ ชอบทำให้เกิดความขัดแย้งใน หมู่คณะอาจารย์	3.07	.92	3.44	.51	2.87	.99	3.43	.63
16.	เมื่อต้องจัดหาสถานที่ปฏิบัติงานให้ นักศึกษาโดยด่วน	3.71	1.44	3.50	1.71	3.66	1.50	3.82	1.66
17.	เมื่อถูกตำหนิในเรื่องระเบียบ วินัยและการปกครองนักศึกษา ในคณะ	4.21	1.42	4.62	.50	4.33	1.17	4.78	.42
18.	เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือใน การประชุมนักศึกษาในคณะ	3.07	1.44	2.81	1.32	3.60	1.35	3.32	1.54
19.	การปฐมนิเทศและการปัจฉิม นิเทศนักศึกษาของคณะบรรล วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	2.86	1.46	2.81	1.83	3.40	1.50	2.64	1.72
20.	เมื่อเกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับ การจัดกิจกรรมรับน้องใหม่ของ นักศึกษา	3.21	1.62	3.69	1.49	4.07	1.33	3.93	1.27
21.	เมื่อต้องจัดสรรเงินงบพิเศษ ของคณะให้กับภาควิชาโดยด่วน	2.86	1.46	2.87	1.82	3.27	1.67	2.36	1.59

ตาราง 61 (ต่อ)

ข้อ	การตัดสินใจของคณบดี	ต่ำกว่า 40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		สูงกว่า 60 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
22.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการจัดทำงานประมาณของคณะ	2.78	1.37	3.37	1.31	3.40	1.35	3.25	1.29
23.	เมื่อเกิดความล้มเหลวจากการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกมาสนับสนุนคณะ	2.93	1.14	2.75	1.12	3.00	1.13	2.96	1.20
24.	เมื่อการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินในคณะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับคณาจารย์	3.14	1.35	2.62	1.74	2.80	1.61	2.86	1.76
25.	เมื่อได้รับความสำเร็จในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพราคาย่อมเยามาใช้ในการสอน	2.43	1.34	2.31	1.25	2.60	.98	2.61	1.20

ตาราง 62 การตัดสินใจของคณบดี จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อ	การตัดสินใจของคณบดี	ปริญญาโท หรือต่ำกว่า		ปริญญาเอก	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	วางแผนปฏิบัติงานของคณะอย่าง เร่งด่วน	3.05	1.69	2.90	1.52
2.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ในด้านการติดต่อและประสานงานกับ หน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	2.39	1.47	2.27	1.44
3.	เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ในการจัดกิจกรรม ทางวิชาการของคณะ	3.32	1.23	2.97	1.24
4.	เมื่อได้รับคำชมเชยในด้านการปฏิบัติหน้าที่จากผู้ร่วมงาน	3.23	1.15	2.23	.82
5.	เมื่อเกิดความขัดแย้ง ในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ กำหนดนโยบายของคณะ	3.74	.98	3.90	.66
6.	เมื่อต้องการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาของคณะ	3.70	1.22	2.87	1.36
7.	เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับการรักษามาตรฐานการศึกษาของคณะ	3.12	1.76	3.70	1.62
8.	เมื่อประสานงานกับคณะกรรมการรับรองมาตรฐานการ ศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัยไม่ประสบผลสำเร็จ	3.42	1.55	3.13	1.45
9.	เมื่อประสบความสำเร็จในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของ คณะ	1.91	1.41	2.40	1.59
10.	เมื่อเกิดความขัดแย้ง ในการประสานงานด้านวิชาการกับ ภาคต่าง ๆ ในสังกัดคณะ	3.98	.74	3.73	1.11
11.	เมื่อต้องวิเคราะห์และเสนอขออัตรากำลังอาจารย์ในคณะ อย่างเร่งด่วน	2.86	1.53	3.23	1.59
12.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า ไม่ส่งเสริมให้อาจารย์ในคณะศึกษา ต่อในระดับสูงขึ้น	3.39	1.54	3.53	1.28

ตาราง 62 (ต่อ)

ข้อ	การตัดสินใจของคณบดี	ปริญญโท หรือต่ำกว่า		ปริญญเอก	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
13.	เมื่อคณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มาประชุมเกี่ยวกับการดำเนินงาน ของคณะในอนาคต	3.07	1.57	3.13	1.41
14.	เมื่อได้รับความสำเร็จใน โครงการพัฒนาอาจารย์ด้านการ สอนและการวิจัย	3.05	1.59	3.13	1.74
15.	เมื่อการพิจารณาความดีความชอบทำให้เกิดความขัดแย้งใน หมู่คณาจารย์	3.16	.75	3.57	.81
16.	เมื่อต้องจัดหาสถานที่ฝึกงานให้นักศึกษา	3.91	1.49	3.40	1.65
17.	เมื่อถูกตำหนิในเรื่องระเบียบวินัยและการปกครองนักศึกษา ในคณะ	4.60	.76	4.47	1.07
18.	เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือในการประชุมนักศึกษาในคณะ	3.07	1.44	3.43	1.43
19.	การปฐมนิเทศและการปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของคณะบรรจุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	2.65	1.62	3.20	1.67
20.	เมื่อเกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมรับน้องใหม่ ของนักศึกษา	3.91	1.38	3.57	1.45
21.	เมื่อต้องจัดสรรเงินงบประมาณพิเศษของคณะให้กับภาควิชา	2.91	1.69	2.53	1.57
22.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของคณะ	2.91	1.32	3.67	1.18
23.	เมื่อเกิดความล้มเหลวจากการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอก มาสนับสนุน	2.81	1.07	3.07	1.23
24.	เมื่อการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินในคณะทำให้เกิดความ ขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับคณาจารย์	2.74	1.62	3.00	1.66
25.	เมื่อได้รับความสำเร็จในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ ราคาย่อมเยามาใช้ในการสอน	2.45	1.05	2.57	1.36

ตาราง 63 การตัดสินใจของคนดี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ข้อ	การตัดสินใจของคนดี	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	วางแผนปฏิบัติงานของคณะอย่างเร่งด่วน	2.92	1.63	3.05	1.61
2.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ในด้านการติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	2.05	1.26	2.62	1.57
3.	เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของคณะ	3.32	1.23	2.97	1.24
4.	เมื่อได้รับคำชมเชยในด้านการปฏิบัติหน้าที่จากผู้ร่วมงาน	2.83	1.21	2.81	1.07
5.	เมื่อเกิดความขัดแย้งในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของคณะ	3.38	.76	3.84	.96
6.	เมื่อต้องการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาของคณะ	3.42	1.29	3.30	1.39
7.	เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับการรักษามาตรฐานการศึกษาของคณะ	3.28	1.84	3.43	1.61
8.	เมื่อประสานงานกับคณะกรรมการรับรองมาตรฐานการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัยไม่ประสบผลสำเร็จ	3.17	1.61	3.43	1.40
9.	เมื่อประสบความสำเร็จในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของคณะ	2.25	1.54	1.97	1.46
10.	เมื่อเกิดความขัดแย้งในการประสานงานด้านวิชาการกับภาคต่าง ๆ ในสังกัดคณะ	3.92	.97	3.84	.87
11.	เมื่อต้องวิเคราะห์และเสนอข้ออัตรากำลังอาจารย์ในคณะอย่างเร่งด่วน	3.33	1.41	2.70	1.65
12.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่ส่งเสริมให้อาจารย์ในคณะศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น	3.42	1.52	3.49	1.37

ตาราง 63 (ต่อ)

ข้อ	การตัดสินใจของคณะตี	1 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
13.	เมื่อคณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มาประชุมเกี่ยวกับการดำเนินงานของคณะในอนาคต	2.28	1.42	3.38	1.53
14.	เมื่อได้รับความสำเร็จในโครงการพัฒนาอาจารย์ด้านการสอนและการวิจัย	2.29	1.55	3.24	1.72
15.	เมื่อการพิจารณาความดีความชอบทำให้เกิดความขัดแย้งในหมู่คณาจารย์	3.33	.89	3.16	.65
16.	เมื่อต้องจัดหาสถานที่ฝึกงานให้นักศึกษา	3.53	1.56	3.86	1.58
17.	เมื่อถูกดำเนินในเรื่องระเบียบวินัยและการปกครองนักศึกษาในคณะ	4.42	1.00	4.67	.78
18.	เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือในการประชุมนักศึกษาในคณะ	3.14	1.48	3.30	1.41
19.	การปฐมนิเทศและการปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของคณะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	2.69	1.58	3.05	1.71
20.	เมื่อเกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมรณรงค์ใหม่ของนักศึกษา	3.92	1.27	3.62	1.53
21.	เมื่อต้องจัดสรรเงินงบประมาณพิเศษของคณะให้กับภาควิชา	2.39	1.53	3.10	1.68
22.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของคณะ	3.19	1.39	3.24	1.25
23.	เมื่อเกิดความล้มเหลวจากการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกมาสนับสนุน	2.97	1.18	2.86	1.11
24.	เมื่อการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินในคณะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับคณาจารย์	3.19	1.74	2.51	1.46
25.	เมื่อได้รับความสำเร็จในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ				
	รายล้อมเข้ามาใช้ในการสอน	2.22	1.22	2.78	1.08

ตาราง 64 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ตามความคิดเห็นของคณบดีและอาจารย์

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	คณบดี		อาจารย์	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.97	.91	3.68	.85
2.	เน้นการทำงานให้ทันกำหนดเวลา	4.29	.70	3.99	.77
3.	ให้คณาจารย์ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้	4.22	.75	3.93	.82
4.	แจ้งให้คณาจารย์ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร	3.92	.80	3.61	.84
5.	ให้ใช้ระเบียบปฏิบัติงานอย่างเดียวกันในคณะ	4.00	.90	3.88	.90
6.	บริหารงานในด้านต่าง ๆ ด้วยมาตรการที่เฉียบขาด	3.19	.84	3.20	1.03
7.	กำหนดเป้าหมายของงานในคณะ	4.27	.87	3.68	.92
8.	กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในคณะ	4.20	.97	3.69	.92
รวม		4.01	.58	3.71	.64

ตาราง 65 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดบุคคลเป็นหลัก ตามความคิดเห็นของคณบดีและอาจารย์

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	คณบดี		อาจารย์	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	พิจารณาชั้นเงินเดือนคณาจารย์โดยพิจารณาคณะกรรมการประจำคณะ	3.46	1.14	3.41	1.14
2.	ให้เสรีภาพแก่คณาจารย์ในการตัดสินใจในงานของตน	4.26	.83	4.15	.95
3.	ให้คณาจารย์รู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.44	.96	4.15	.94
4.	พยายามทำให้คณาจารย์รู้สึกสบายใจขณะที่สนทนากับ	4.36	.92	4.10	.97
5.	เอาใจใส่สวัสดิภาพของคณาจารย์	4.19	.98	3.85	1.06
6.	ส่งเสริมให้มีสัมพันธอันดีช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มคณาจารย์	4.40	.83	3.79	1.05
7.	ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อคณาจารย์ในคณะ	4.27	.73	3.83	.99
8.	หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์	4.27	.87	3.84	.99
รวม		4.21	.72	3.89	.80

ตาราง 66 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของคณบดีแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก ตาม
ความคิดเห็นของคณบดีและอาจารย์

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	คณบดี		อาจารย์	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	จัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานแก่คณาจารย์	4.07	.89	3.72	.93
2.	แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงคุณภาพของผลงานที่คณาจารย์ได้ปฏิบัติ	3.85	.95	3.59	.95
3.	ชี้แจงแก่คณาจารย์เกี่ยวกับปัญหาที่คณาจารย์สงสัย	4.23	.82	3.72	.93
4.	สอบถามความคิดเห็นของคณาจารย์ในเรื่องที่สำคัญก่อนที่จะดำเนินงานต่อไป	4.00	.91	3.63	.97
5.	แสวงหาวิธีการในการจัดข้อขัดแย้งอย่างมีเหตุผล	4.14	.87	3.53	1.02
6.	ยกย่องชมเชยคณาจารย์และปฏิบัติต่อคณาจารย์ในลักษณะที่เท่าเทียมกัน	4.18	.90	3.59	1.07
7.	จัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์	3.85	.99	3.49	1.05
8.	แบ่งส่วยการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.19	.88	3.69	.94
9.	บริหารคณะโดยอาศัยการร่วมคิดร่วมทำ	4.20	.97	3.63	1.02
รวม		4.08	.74	3.62	.78

ตาราง 67 เปรียบเทียบการติดต่อสื่อสารของคณบดีแบบเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารตามความคิดเห็นของคณบดีและอาจารย์

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	คณบดี		อาจารย์	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	การเสนอรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน	4.20	.91	3.77	1.03
2.	ออกบันทึกข้อความแจ้งนโยบายหรือข่าวสารอื่นจากการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูง	3.96	.96	3.48	1.06
3.	ประกาศให้ทราบถึงแหล่งเงินทุนส่งเสริมการวิจัยแก่คณาจารย์	3.96	1.00	3.40	1.05
4.	ประชุมแจ้งเรื่องการปฏิบัติงานทางวิชาการแก่คณาจารย์	3.90	.99	3.48	1.04
5.	ประชุมคณาจารย์ในคณะเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงานของคณะ	4.15	.87	3.66	.99
6.	จัดปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ของคณะ	3.60	1.02	3.28	1.26
7.	แจ้งระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้คณาจารย์ทราบ	4.26	.85	3.84	.96
8.	จัดให้มีคณะกรรมการกิจการนักศึกษาระดับคณะเพื่อจัดทำแผนการจัดกิจกรรม	3.85	1.01	3.56	1.07
9.	ประชุมนักศึกษาในสังกัดคณะ	3.62	.97	3.29	1.08
10.	ประชุมคณาจารย์เกี่ยวกับการพิจารณาการเสนอของงบประมาณของภาควิชาในสังกัดคณะ	3.67	1.08	3.44	1.11
11.	จัดให้มีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อการศึกษาและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของคณะ	3.42	1.08	3.34	1.05

ตาราง 67 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	คณบดี		อาจารย์	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
12.	ประชุมชี้แจงการทำงานประมาณของคณะ	3.59	1.10	3.30	1.08
รวม		3.85	.73	3.49	.73

ตาราง 68 เปรียบเทียบการติดต่อสื่อสารของคณบดีแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกัน
ตามความคิดเห็นของคณบดีและอาจารย์

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณบดี	คณบดี		อาจารย์	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	แจ้งเรื่องการประชุมให้คณาจารย์ของคณะทราบโดยทั่วกัน	4.31	.78	3.92	.95
2.	ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารคณะให้คณาจารย์ ในคณะทราบ	4.31	.80	3.84	.96
3.	ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของคณะให้ทุกฝ่ายทราบโดยทั่วกัน	4.00	1.05	3.69	.96
4.	ให้คำแนะนำช่วยเหลืออาจารย์ในการทำการวิจัยหรือเข้า ร่วมโครงการวิจัยทั้งในและนอกสถาบัน	3.99	.95	3.49	1.07
5.	จัดสัมมนาเทคนิคการสอนใหม่ ๆ แก่คณาจารย์ในคณะ	3.51	1.08	3.18	1.08
6.	ให้คำปรึกษาในการจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมงาน การของคณะ	3.93	.99	3.59	1.03
7.	ส่งเสริมให้คณาจารย์ไปสัมมนาประชุมฝึกอบรมและศึกษาต่อ	4.40	.91	4.07	.96
8.	จัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีระหว่าง บุคลากร	3.82	.99	3.31	1.10
9.	เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือเสนอแนะ การบริหารงานคณะ	3.53	1.05	3.12	1.06
10.	ให้คำปรึกษาทั่วไปแก่นักศึกษาในคณะ	4.04	.99	3.65	.96
11.	เข้าร่วมกิจกรรมกับนักศึกษาทั้งในและนอกสถานที่	7.08	.08	3.56	1.03
12.	แจ้งเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกมาสนับสนุนคณะให้ ทราบโดยทั่วกัน	3.38	1.15	3.10	1.12
13.	แจ้งเรื่องการอนุมัติเบิกเงินของคณะให้ทราบโดยทั่วกัน	3.63	1.09	3.25	1.28
รวม		3.89	.75	3.53	.73

ตาราง 69 เปรียบเทียบการตัดสินใจของคณบดี ตามความคิดเห็นของคณบดีและอาจารย์

ข้อ	การตัดสินใจของคณบดี	คณบดี		อาจารย์	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1.	วางแผนปฏิบัติงานของคณะอย่างเร่งด่วน	2.99	1.61	2.87	1.58
2.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ในด้านการติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	2.34	1.44	2.84	1.41
3.	เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของคณะ	3.18	1.24	3.11	1.30
4.	เมื่อได้รับคำชมเชยในด้านการปฏิบัติหน้าที่จากผู้ร่วมงาน	2.82	1.13	2.99	1.18
5.	เมื่อเกิดความขัดแย้งในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของคณะ	3.81	.86	3.34	1.28
6.	เมื่อต้องการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาของคณะ	3.35	1.34	3.46	1.21
7.	เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับการรักษามาตรฐานการศึกษาของคณะ	3.36	1.72	3.37	1.56
8.	เมื่อประสานงานกับคณะกรรมการรับรองมาตรฐานการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัยไม่ประสบผลสำเร็จ	3.30	1.56	3.38	1.36
9.	เมื่อประสบผลสำเร็จในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของคณะ	2.11	1.49	2.30	1.55
10.	เมื่อเกิดความขัดแย้งในการประสานงานด้านวิชาการกับภาคต่าง ๆ ในสังกัดคณะ	3.88	.91	3.56	1.21
11.	เมื่อต้องวิเคราะห์และเสนอขออัตรากำลังอาจารย์ในคณะอย่างเร่งด่วน	3.01	1.56	2.85	1.41
12.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่ส่งเสริมให้อาจารย์ในคณะศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น	3.45	1.43	3.36	1.28

ตาราง 69 (ต่อ)

ข้อ	การตัดสินใจของคณบดี	คณบดี		อาจารย์	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
13.	เมื่อคณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มาประชุมเกี่ยวกับการดำเนินงานของคณะในอนาคต	3.08	1.50	2.95	1.41
14.	เมื่อได้รับความสำเร็จในโครงการพัฒนาอาจารย์ด้านการสอนและการวิจัย	3.08	1.64	3.09	1.53
15.	เมื่อการพิจารณาความดีความชอบทำให้เกิดความขัดแย้งในหมู่คณาจารย์	3.25	.78	2.96	1.06
16.	เมื่อต้องจัดหาสถานที่ฝึกงานให้นักศึกษา	3.70	1.57	3.22	1.68
17.	เมื่อถูกตำหนิในเรื่องระเบียบวินัยและการปกครองนักศึกษาในคณะ	4.55	.90	4.35	.98
18.	เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือในการประชุมนักศึกษาในคณะ	3.22	1.44	2.96	1.34
19.	การปฐมนิเทศและการปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของคณะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	2.88	1.65	2.87	1.48
20.	เมื่อเกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมรับน้องใหม่ของนักศึกษา	3.77	1.41	3.76	1.37
21.	เมื่อต้องจัดสรรเงินงบประมาณพิเศษของคณะให้กับภาควิชา	2.75	1.64	2.84	1.59
22.	เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของคณะ	3.22	1.31	3.24	1.27
23.	เมื่อเกิดความล้มเหลวจากการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกมาสนับสนุน	2.92	1.14	3.10	1.21
24.	เมื่อการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินในคณะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับคณาจารย์	2.85	1.63	2.73	1.54
25.	เมื่อได้รับความสำเร็จในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพราคาย่อมเยามาใช้ในการสอน	2.51	1.18	2.72	1.14

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางเกสร่า ชื่อสกุล สุขสว่าง ชื่อสกุลเดิม ดั่งวงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	18 มกราคม 2493
สถานที่เกิด	ตำบลอัมพวา อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
ที่อยู่ปัจจุบัน	171/1564 ถนนพลโยธิน บางเขน กรุงเทพมหานคร 10220
ที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยรังสิต
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2515 ป.กศ.สูง วิชาเอกภาษาอังกฤษ วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
	ปีการศึกษา 2521 ค.บ. วิชาเอกอุตสาหกรรมศิลป์ วิทยาลัยครูพระนคร
	ปีการศึกษา 2535 กศ.ม. วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
	ปีการศึกษา 2539 กศ.ด. วิชาเอกการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณะดี
กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

บทคัดย่อ

ของ

เกสร่า สุขสว่าง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาชั้นบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา

มกราคม 2540

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายโดยใช้เทคนิคสำรวจ เพื่อบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของคณบดี กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีความมุ่งหมายเฉพาะดังนี้ (1) เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี และพฤติกรรมการบริหารคณะจำแนกตามชีวสังคม (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณบดีกับพฤติกรรมการบริหารคณะ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์

การรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยใช้แบบสอบถาม 2 ชุด ชุดแรกถามคณบดีเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านชีวสังคม ด้านจิตพิสัยและพฤติกรรมการบริหารคณะ ชุดที่ 2 ถามอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารคณะของคณบดี และความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติพื้นฐานและทดสอบสมมติฐานด้วย t - test ANOVA และ Multiple Regression Analysis

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. พฤติกรรมการบริหารของคณบดี ด้านภาวะผู้นำ และด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการตัดสินใจแบบเฉียบขาด และการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการตัดสินใจแบบบูรณาการแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการตัดสินใจในแต่ละแบบแตกต่างกันในด้านระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. คุณลักษณะของคณบดีด้านจิตพิสัย ได้แก่ ทศคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารคณะ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการติดต่อสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. พฤติกรรมการบริหารของคณบดี ด้านการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารของคณบดี ด้านภาวะผู้นำและด้านการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

THE RELATIONSHIP BETWEEN CHARACTERISTICS AND ADMINISTRATIVE
BEHAVIOR OF THE DEANS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT
OF THE FACULTY MEMBERS IN PRIVATE UNIVERSITIES

AN ABSTRACT

BY

KESARA SOOKSAWANG

A dissertation submitted in fulfilment of requirements for
the Doctor of Education Degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University

January 1997

This research was conducted to study the trend of retention of the relationship between characteristics and administrative behavior of the deans and organizational commitment of the faculty members in private universities.

The purposes of this study were to : (1) compare characteristics and administrative behavior of the deans in terms of the respondents' age and educational and work experience. (2) to the relationship between characteristics of the deans and administrative behavior of the faculty. (3) to the relationship between characteristics and administrative behavior of the deans and organizational commitment of the faculty members in private universities.

The sample group comprised 73 of 85 deans (86)% and 336 of the 366 faculty members (92)% in 15 private universities. The instrument used in this study was questionnaires conducted by the researcher.

For the statistical treatment of the data, the SPSS/PC + version 4.00 were used for both descriptive and inferential statistics, such as frequency and percentage, as well as to describe the respondents' status of the deans, mean ($\bar{X}$) and standard deviation to describe the level of characteristics and administrative behavior of the deans and organization commitment of the faculty members. The relationship between characteristics of the deans and administrative behavior of the faculty and the relationship between characteristics and administrative behavior of the deans and organizational commitment of the faculty members

were analyzed by the method of step-wise multiple regression analysis.

The findings indicated that : (1) The scheffe' method of multiple comparison showed that in each order-pair of groups there were significant differences in administrative behavior of the faculty as follows : between respondent in the decision were to the decisiveress style and age, the flexible style and age, and the integrative style and age. But, other groups of characteristics of the deans and administrative behavior of the faculty showed no significant differences. (2) There are significant relationships between the characteristics of the deans and administrative behavior of the faculty such as leadership and communication. But, the decision showed no significant relations. (3) The significant relationships between administrative behavior of the deans in terms of communication and organization commitment of the faculty members. But, the characteristics, leadership and decision of the deans were not related.