

## ตาราง 3 แสดงมาตรฐานอาจารย์ระดับอุดมศึกษา

มาตรฐานที่ 1 มีความสามารถด้านการวางแผนการเรียนการสอน

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นพื้นฐาน	ดัชนีวัดความสำเร็จขั้นดี	ดัชนีวัดความสำเร็จขั้นดีเด่น	ดัชนีวัดความสำเร็จขั้นดีเยี่ยม
การจัดทำประมวลรายวิชา (Course Syllabus) หรือเอกสารต่อไปนี้อย่างน้อย 1. วางแผนการสอนระยะยาวและระยะสั้น 2. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การสอน 3. วิเคราะห์วัตถุประสงค์การสอนรายวิชา กำหนดเนื้อหา ประสบการณ์เรียนรู้ 4. วางแผน จัดหาแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งที่เป็นเอกสาร วัสดุ และทรัพยากรบุคคล วางแผนการประเมินและติดตามผลการเรียนการสอน	1. ปฏิบัติตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นพื้นฐานได้ 2. มีการกระทำหรือมีกระบวนการที่บ่งชี้ได้ว่ามีการปรับปรุงการวางแผนการเรียนการสอนให้ดีขึ้นในแต่ละภาคเรียน	1. ปฏิบัติตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นดีได้ 2. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการวางแผนการเรียนการสอน	1. ปฏิบัติตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นดีได้ 2. ใช้การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการวางแผนการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

## ตาราง 3 (ต่อ)

## มาตรฐานที่ 2 มีความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นพื้นฐาน	ดัชนีวัดความสำเร็จขั้นดี	ดัชนีวัดความสำเร็จขั้นดีเด่น	ดัชนีวัดความสำเร็จขั้นดีเยี่ยม
1. จัดทำเอกสารประกอบการสอนเป็นระบบและปัจจุบัน	1. การปฏิบัติตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นพื้นฐานได้	1. ปฏิบัติตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นดีได้	1. ปฏิบัติตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นดีเด่นได้
2. กำหนดความรู้พื้นฐานวัตถุประสงค์การเรียนเหมาะสมให้ครอบคลุมและสัมพันธ์กับเป้าหมายของหลักสูตร	2. มีการกระทำหรือมีกระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้หรือพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เช่น	2. มีหลักฐานที่ชี้ให้เห็นได้ว่าการประยุกต์ใช้หรือบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ	2. ใช้การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อการพัฒนาการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ
3. กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และดำเนินการจัดกิจกรรม	2.1 การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาทักษะ การคิดอย่างมีวิจารณญาณของผู้เรียน	2.1 การผนวกเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของผู้เรียน	
4. ผลิตและใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับกับความรู้ความสามารถ และเอื้อต่อการสร้างความรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน	2.2 การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาความคิด สร้างสรรค์ของผู้เรียน	2.2 การผนวกเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน	
	2.3 การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน เป็นต้น	2.3 การผนวกเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน	

## ตาราง 3 (ต่อ)

มาตรฐานที่ 3 มีความสามารถด้านการประเมินผลการเรียนการสอน

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ขั้นพื้นฐาน	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ขั้นดี	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ขั้นดีเด่น	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ขั้นดีเยี่ยม
1. กำหนดและการใช้ เกณฑ์การประเมินและ วิธีการประเมินที่เชื่อถือ ได้และเหมาะสมกับ วัตถุประสงค์ของการ เรียนการสอน	1. การปฏิบัติตาม ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ขั้นพื้นฐานได้ 2. มีการกระทำหรือมี กระบวนการ ปรับปรุงการกำหนด และใช้เกณฑ์การ ประเมินให้ดีขึ้นและ สอดคล้องกับ กระบวนการเรียน การสอนในแต่ละ ภาคเรียน เช่น การ ประเมินตามสภาพ จริง	1. ปฏิบัติตามดัชนีชี้วัด ความสำเร็จขั้นดีได้ 2. ประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพการ ประเมินผลการเรียน การสอนให้ดียิ่งขึ้น เช่น การวิเคราะห์ คุณภาพเครื่องมือ วัดผล เป็นต้น	1. ปฏิบัติตามดัชนีชี้วัด ความสำเร็จขั้นดีเด่น ได้ 2. มีการใช้การวิจัยใน ชั้นเรียนเพื่อการ พัฒนาการประเมินผล การเรียนการสอนอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพ

## ตาราง 3 (ต่อ)

มาตรฐานที่ 4 มีความสามารถในการติดตามความก้าวหน้า และการพัฒนาองค์ความรู้  
อย่างต่อเนื่อง

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นพื้นฐาน	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นดี	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นดีเด่น	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นดีเยี่ยม
1. มีหลักฐานที่แสดงว่ามี ความสามารถในการใช้ คอมพิวเตอร์ เข้าถึง แหล่งข้อมูล การประเมิน ข้อมูล การใช้ข้อมูลเพื่อ พัฒนาความก้าวหน้าของ องค์ความรู้ในวิชาชีพ อย่างมีประสิทธิภาพ	1. ผลิตและปรับปรุง เอกสารประกอบการ สอนในรายวิชาที่ รับผิดชอบทุกปี	1. ผลิตและปรับปรุง เอกสารประกอบการ สอนในรายวิชาที่ รับผิดชอบทุกปี	1. ผลิตและปรับปรุง ตำราสำหรับรายวิชาที่ รับผิดชอบ
2. มีหลักฐานที่แสดงได้ ว่ามีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ความรู้ในเนื้อหา และ นวัตกรรมการเรียนการ สอนในสาขาที่ตนเอง รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง	2. เขียนบทความทาง วิชาการและเผยแพร่ใน วารสารที่เชื่อถือได้ของ ศาสตร์นั้น ๆ อย่างน้อย ปีละ 1 เรื่อง	2. เขียนบทความทาง วิชาการและเผยแพร่ใน วารสารที่เชื่อถือได้ของ ศาสตร์นั้น ๆ อย่างน้อย ปีละ 2 เรื่อง	2. ทำการวิจัยที่กลุ่มเล็ก หรือที่เน้นสหวิทยาการ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ หรือวิธีการสอนใน สาขาวิชาที่รับผิดชอบ อย่างน้อย 2 ปีต่อเรื่อง และเผยแพร่การวิจัย ดังกล่าวในวารสารที่ เชื่อถือได้ของศาสตร์นั้น ๆ ในระดับนานาชาติ
	3. ทำการวิจัยเพื่อ พัฒนาองค์ความรู้หรือ พัฒนาการเรียนการ สอนในสาขาวิชาที่ รับผิดชอบอย่างน้อย 3 ปี ต่อ 1 เรื่องการ เผยแพร่ผลงานวิจัย ดังกล่าวในวารสารที่เชื่อถือ ได้ของศาสตร์นั้น ๆ	3. ทำการวิจัยเพื่อพัฒนา องค์ความรู้ หรือการ พัฒนาการเรียนการสอน ในสาขาวิชาที่ รับผิดชอบอย่างน้อย 2 ปี ต่อ 1 เรื่องและการ เผยแพร่ผลงานดังกล่าว ในวารสารที่เชื่อถือได้ ของศาสตร์นั้น ๆ	

## ตาราง 3 (ต่อ)

มาตรฐานที่ 5 มีความสามารถด้านการบริการวิชาการ

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ขั้นพื้นฐาน	ดัชนีวัดความสำเร็จ ขั้นดี	ดัชนีวัดความสำเร็จ ขั้นดีเด่น	ดัชนีวัดความสำเร็จ ขั้นดีเยี่ยม
1. มีความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์ในสาขา ที่ตนรับผิดชอบพร้อม ที่จะให้บริการแก่ สังคม	1. ปฏิบัติตามดัชนีชี้วัด ความสำเร็จขั้นพื้นฐาน ได้ 2. มีความสามารถในการ จัดทำโครงการ บริการวิชาการแก่ สังคมในสาขาที่ตน รับผิดชอบ	1. ปฏิบัติตามดัชนีชี้วัด ความสำเร็จขั้นดี 2. มีความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ในสาขา ที่ตนรับผิดชอบและ ให้บริการแก่สังคมจน เป็นที่ยอมรับในวง วิชาชีพของตน	1. ปฏิบัติตามดัชนีวัด ความสำเร็จขั้นดีเด่น ได้ 2. มีความเชี่ยวชาญใน สาขาที่ตนรับผิดชอบ และหรือที่เน้น ให้บริการแก่สังคมจน เป็นที่ยอมรับในวงการ วิชาชีพของตน และ วิชาชีพอื่นอย่าง กว้างขวาง

มาตรฐานที่ 6 มีความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และวิญญูณความเป็นครู

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ขั้นพื้นฐาน	ดัชนีวัดความสำเร็จ ขั้นดี	ดัชนีวัดความสำเร็จ ขั้นดีเด่น	ดัชนีวัดความสำเร็จ ขั้นดีเยี่ยม
1. มีความรับผิดชอบ ในการสอนตรงเวลา 2. เคารพในสิทธิและ ศักดิ์ศรีในความเป็น มนุษย์ของผู้เรียน 3. มีความยุติธรรม	1. ปฏิบัติตามดัชนีชี้วัด ความสำเร็จขั้นพื้นฐาน ได้ 2. มีความเอื้ออาทร เข้าใจ และเอาใจใส่ ผู้เรียนทุกคนอย่าง	1. ปฏิบัติตามดัชนีชี้วัด ความสำเร็จขั้นดีได้ 2. เป็นแบบอย่างของผู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และวิญญูณความเป็น ครู	1. ปฏิบัติตามดัชนีวัด ความสำเร็จขั้นดีเด่น ได้ 2. มีความสามารถในการ พัฒนาและผลักดัน ผู้อื่นให้เป็นผู้มี

ข้อสัคย์ และรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น	สม่ำเสมอและเท่า เทียมกัน	คุณธรรม จริยธรรม และวิญญานความเป็น ครู
---	-----------------------------	--

ในส่วนของมาตรฐานวิชาชีพครูเป็นประเด็นสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการบริหารของคณบดี เนื่องจากคณบดีต้องมีความรู้ ความสามารถในมาตรฐานดังกล่าว และนำไปใช้เพื่อบริหารงานในคณะต่อไป

จากการศึกษาของพินิจ ณรงค์ศักดิ์ (2550 : 99) เรื่อง แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของอาจารย์ผู้สอนโดยภาพรวม และรายมาตรฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเกือบทุกมาตรฐาน ยกเว้น มาตรฐานที่ 6 มีความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และวิญญานความเป็นครู มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และมาตรฐานที่มีการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) มีความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และวิญญานความเป็นครู 2) มีความสามารถด้านการวางแผนการเรียนการสอน 3) มีความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน 4) มีความสามารถด้านการประเมินผลการเรียนการสอน 5) มีความสามารถด้านการติดตามความก้าวหน้าและการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง 6) มีความสามารถด้านการบริการวิชาการ

จากการศึกษาของ ประเสริฐ สุวรรณทา (2549 : 117) ระดับการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า ระดับการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และมีแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ ผู้บริหารควรมีเอกสารรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม ผู้บริหารควรมีการแสวงหาข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัย ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ มีความขยันขันแข็ง มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการสื่อสารและทักษะการตัดสินใจ

วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2545 : 68) ความต้องการในการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของอาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการวิจัยพบว่า คณาจารย์ต้องการพัฒนาพฤติกรรมตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในระดับมาก โดยต้องการพัฒนาให้เกิดความรู้ มีระบบการสอนที่ดี โดยเน้น

วิชาการสอนโดยใช้เทคนิคการวิจัย มุ่งเน้นให้เกิดคุณธรรม จริยธรรม โดยให้มีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้นำและจัดการบริหารเวลา

ศิริวรรณ ยิ้มยิ้ม (2544 : 70) การประเมินคุณธรรมครู สังกัดกรมอาชีวศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ด้านคุณธรรมของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กรุงเทพมหานคร พบว่าระดับคุณธรรมของครูวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ด้านความเมตตา กรุณา มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีวินัย มีความขยัน มีความอดทน มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู มีความเป็นประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนั้น พฤติกรรมของครูวิทยาลัยเทคนิคเป็นบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สังคมคาดหวังได้ และนำไปสู่ประสิทธิผลของการบริหาร เพราะว่าครูมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของศิษย์ และต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์

สรุปมาตรฐานวิชาชีพมีความจำเป็นสำหรับนักบริหารและคณบดีเป็นอย่างมาก เพราะการจัดการศึกษาจะต้องในปัจจุบันให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ได้เข้ามามีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการจัดการศึกษาจึงทำให้ระบบการจัดการศึกษามีความสลับซับซ้อนผู้บริหาร คณบดีหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาต้องมีความรู้และสามารถนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

ในส่วนของจรรยาบรรณวิชาชีพเนื่องจากความสลับซับซ้อนของภารกิจและการเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารตามการปฏิรูปพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถหรือคุณลักษณะเฉพาะหลายประการ อีกอย่างที่ผู้บริหารจะต้องมีนั่นคือจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ ซึ่ง จรรยาบรรณของวิชาชีพ หมายความว่า ประมวลพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างของการประพฤติที่กำหนดขึ้นตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาคือ ครู ผู้นำทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ต้องหรือพึงประพฤติปฏิบัติตามประกอบด้วย พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องหรือพึงประพฤติตาม และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ที่กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องหรือพึงละเว้น จรรยาบรรณของวิชาชีพ หมายความว่า มาตรฐานการปฏิบัติตนตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550 :37) ในส่วนของจรรยาบรรณดังกล่าวได้แบ่งเป็น 3 ประการ ได้แก่ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ และจรรยาบรรณต่อสังคม ซึ่งมีรายละเอียดคือ จรรยาบรรณต่อตนเอง ประกอบด้วย 1) ครูต้องมีวินัยในตนเองพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ โดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรมโดยแบ่งเป็น พฤติกรรมที่พึงประสงค์



ประกอบด้วย (1) ประพฤติตนเหมาะสมกับสถานภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี (2) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตตามประเพณีและวัฒนธรรมไทย (3) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ ตามเป้าหมายที่กำหนด (4) ศึกษา หาความรู้ วางแผนพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และสะสมผลงานอย่างสม่ำเสมอ (5) ค้นคว้า แสวงหา และนำเทคนิคด้านวิชาชีพที่พัฒนาและก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับมาใช้แก่ศิษย์และผู้รับบริการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์ในส่วนของ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 1) เกี่ยวข้องกับอบายมุขหรือเสพติดสิ่งเสพติดจนขาดสติหรือแสดงกิริยาไม่สุภาพเป็นที่น่ารังเกียจในสังคม 2) ประพฤติผิดทางชู้สาวหรือมีพฤติกรรมล่วงละเมิดทางเพศ 3) ขาดความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น ความเอาใจใส่ จนเกิดความเสียหายในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ 4) ไม่รับรู้หรือไม่แสวงหาความรู้ใหม่ ในการจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติหน้าที่ 5) ขัดขวางการพัฒนาองค์กรจนเกิดความเสียหาย (ราชกิจจานุเบกษา, 2550 : 39)

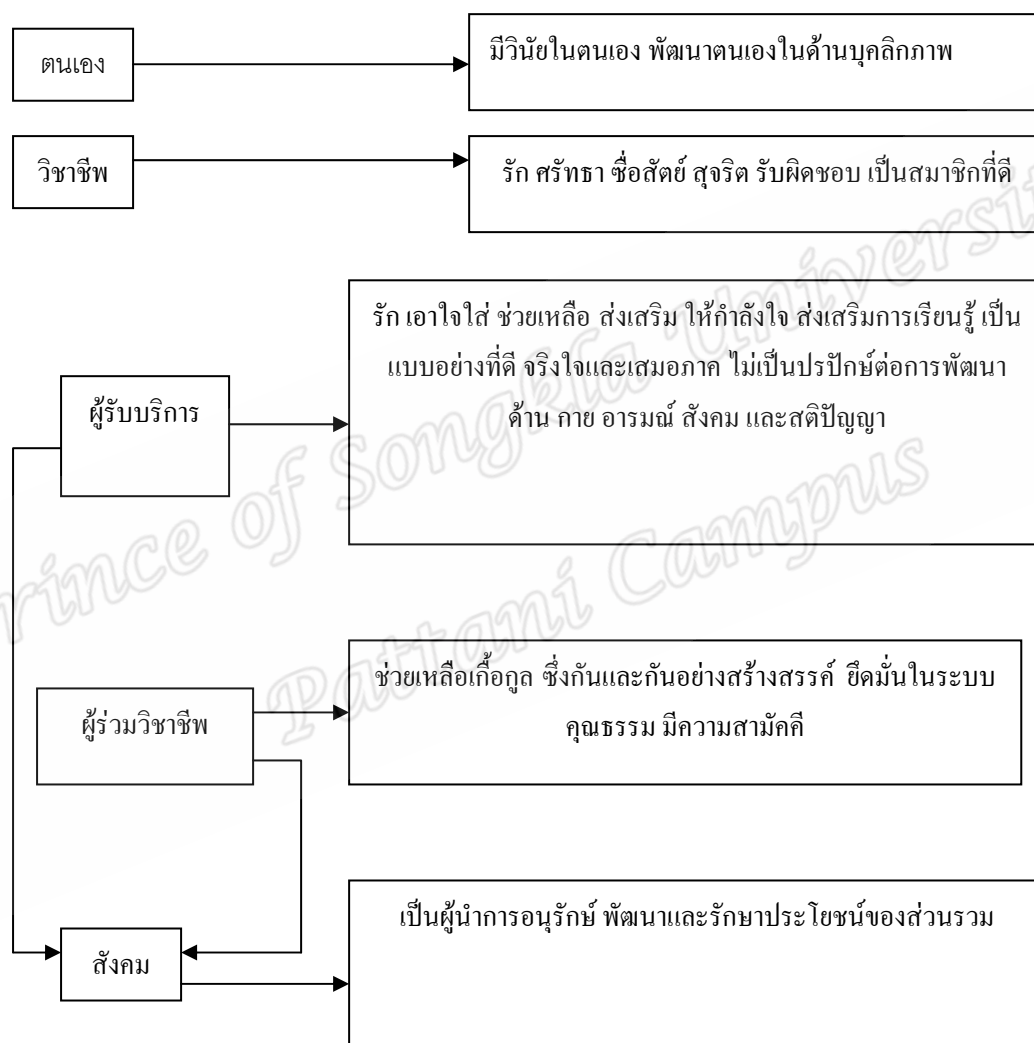
จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ครูต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ โดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรมโดยแบ่งออกเป็น พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 1) แสดงความชื่นชมและศรัทธาในคุณค่าของวิชาชีพ 2) รักษาชื่อเสียงและปกป้องศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ 3) ยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้มีส่วนผลงานในวิชาชีพให้สาธารณชนรับรู้ 4) อุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าของวิชาชีพ 5) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริตตามกฎ ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ 6) เลือกใช้หลักวิชาที่ถูกต้อง สร้างสรรค์เทคนิค วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาวิชาชีพ 7) ใช้องค์ความรู้หลากหลายในการปฏิบัติหน้าที่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกในองค์กร 8) เข้าร่วมกิจกรรมของวิชาชีพหรือองค์กรวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์ ในส่วนของพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 1) ไม่แสดงความภาคภูมิใจในการประกอบวิชาชีพ 2) คูหมีน เหยียดหยาม ให้ร้ายผู้ร่วมประกอบวิชาชีพศาสตร์ในวิชาชีพหรือองค์กรวิชาชีพ 3) ประกอบการงานอื่นที่ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา 4) ไม่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่รับผิดชอบ หรือไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือแบบแผนของทางราชการจนก่อให้เกิดความเสียหาย 5) คัดลอกหรือนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน 6) ใช้หลักวิชาการที่ไม่ถูกต้องในการปฏิบัติวิชาชีพ ส่งผลให้ศิษย์หรือผู้รับบริการเกิดความเสียหาย 7) ใช้ความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพ หรืออาศัยองค์กรวิชาชีพแสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ(ราชกิจจานุเบกษา, 2550 : 40)

จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ครูต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ครูต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัย ที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ครู



ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อ ความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ และครูต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบโดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม โดยแบ่งออกเป็น พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 1) ให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือศิษย์และผู้รับบริการด้วยความเมตตากรุณาอย่างเต็มกำลังความสามารถและเสมอภาค 2) สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อปกป้องสิทธิเด็ก เยาวชน และผู้ด้อยโอกาส 3) ตั้งใจ เสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ศิษย์และผู้รับบริการได้รับการพัฒนาตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล 4) ส่งเสริมให้ศิษย์และผู้รับบริการสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองจากสื่ออุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย 5) ให้ศิษย์และผู้รับบริการ มีส่วนร่วมวางแผนการเรียนรู้ และเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับตนเอง 6) เสริมสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ศิษย์และผู้รับบริการด้วยการรับฟังความคิดเห็นยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจอย่างกัลยาณมิตรในส่วนของ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 1) ลงโทษศิษย์อย่างไม่เหมาะสม 2) ไม่ใส่ใจหรือไม่รับรู้ปัญหาของศิษย์หรือผู้รับบริการ จนเกิดผลเสียหายต่อศิษย์หรือผู้รับบริการ 3) ดุหมั่นเหยียดหยามศิษย์หรือผู้รับบริการ 4) เปิดเผยความลับของศิษย์หรือผู้รับบริการ เป็นผลให้ได้รับความอับอายหรือเสื่อมเสียชื่อเสียง

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าจรรยาบรรณวิชาชีพจะเกี่ยวข้องกับการบริหารมาก เนื่องจากในการทำงานทุกอย่างต้องมีการติดต่อสื่อสารต้องมีการได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีจรรยาบรรณจะช่วยในการจำกัดความคิดพฤติกรรมต่าง ๆ ให้พึงประสงค์มากขึ้น ซึ่งสามารถสรุปดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 จรรยาบรรณวิชาชีพ

ที่มา : ธีระ รุญเจริญ (2550 : 107)

ดังนั้นคนบดคีต้องมีความรู้ความสามารถในหลายสาขาเหมือนที่กล่าวมาและในการปฏิบัติงานต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพเนื่องจากองค์ทางการศึกษามีหน้าที่หลักคือให้บริการดังนั้น

ในการให้บริการต่าง ๆ ต้องอยู่ในขอบเขตและต้องตอบสนองความต้องการด้วยความเต็มใจ สร้างวินัยในตนเองในเรื่องความรับผิดชอบ การตรงต่อเวลา การตั้งใจทำงาน มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่และการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไปเพราะจรรยาบรรณวิชาชีพจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคณบดี หรือผู้นำทางการศึกษาว่าการเป็นคนบดที่ดีหรือผู้นำทางการศึกษาที่ดีต้องมีจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อจะได้มีพฤติกรรมทางการบริหารไปในทิศทางที่สังคมต้องการ คำว่าวิชาชีพ (Professional) หมายถึง การให้บริการด้านอาชีพในสังคม มีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ สรุปได้ดังนี้ 1) เป็นการให้บริการเฉพาะด้าน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ อย่างแท้จริง 2) เป็นการบริหารที่มีหลักการและอาศัยประสบการณ์เป็นสำคัญและเป็นพื้นฐานของการบริหารงาน 3) ผู้บริหารต้องมีจริยธรรม มีวิจารณญาณที่เชื่อถือได้ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ไม่ก่อให้เกิดความหมายแก่องค์กร และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และความร่วมมือในการตอบสนองความต้องการขององค์กรและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ สนใจศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของตนเอง ของทีมงาน เพื่อประสิทธิภาพขององค์กรรักษาซึ่งจรรยาบรรณวิชาชีพและพัฒนาตนเองด้านวุฒิภาวะและคุณธรรมให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

ดังนั้นในด้านจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารต้องตระหนักในคุณค่าด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ค่านิยมทางวิชาชีพ จริยธรรมวิชาชีพ การหาความรู้ ประสบการณ์เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเอง ทีมงาน และองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และสนับสนุนกิจกรรมของวิชาชีพ อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาในฐานะผู้ร่วมวิชาชีพคนหนึ่ง ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพ คือ 1) ช่วยควบคุมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพหรือผู้บริหารให้มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม 2) ช่วยส่งเสริมมาตรฐานของการประกันคุณภาพสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับของสังคม 3) ช่วยยกระดับมาตรฐานคุณภาพของการจัดการศึกษาให้มีความมีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม

จรรยาบรรณ หมายถึง การประมวลความประพฤติของผู้บริหารวิชาชีพนั้น ๆ หรือความประพฤติที่ควรปฏิบัติตามแต่ละวิชาชีพกำหนด เพื่อส่งเสริมเกียรติคุณและฐานะของสมาชิก

จรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง หลักความประพฤติที่เหมาะสมพึงปฏิบัติโดยแสดงถึงคุณธรรม จริยธรรม ในการประกอบวิชาชีพผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมเกียรติคุณและฐานะสมาชิก

ในการศึกษาด้านจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหารคณะหรือคณบดี เนื่องจากโลกมีการเจริญก้าวหน้ามากขึ้น มีวิชาชีพต่าง ๆ เกิดมามากมาย ผู้

ประกอบวิชาชีพต้องใช้ความรู้ความสามารถในวิชาชีพของตนอย่างมีความรับผิดชอบ ซึ่งโดยทั่วไป จรรยาบรรณวิชาชีพจะมีองค์ประกอบอยู่ 4 ประการ คือ 1) มีความรู้ทางวิชาการในขั้นสูง อาชีพครู ต้องมีความรู้ในระดับสูง มีการศึกษาในมหาวิทยาลัย ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก และมีความรู้ในด้านการบริหารจัดการศึกษาโดยอาศัยประสบการณ์ การฝึกอบรม และศึกษาโดยตรง 2) ต้องมีจรรยาบรรณวิชาชีพ คือ ต้องมีความประพฤติไปในทางที่เหมาะสม โดยแสดงให้เห็นถึงคุณธรรม จริยธรรมในการประกอบวิชาชีพของผู้บริหารคณะ 3) มีการจัดอบรม และการศึกษาโดยตรงในด้านการบริหารจัดการศึกษา และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 4) มีสมาคมวิชาชีพทางการบริหาร เพื่อรับผิดชอบในการกระทำของสมาชิก และควบคุมมาตรฐานในการเข้าสู่อุปการประกอบวิชาชีพและการปฏิบัติวิชาชีพ

ประโยชน์ของจรรยาบรรณวิชาชีพมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของคณบดีและผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้ 1) มีประโยชน์ต่อผู้ประกอบวิชาชีพ คือ มีความอบอุ่นที่มองเด็ก คอยดูแลพฤติกรรม และมีความภาคภูมิใจที่มีองค์กรยอมรับและเป็นสมาชิกขององค์กร 2) ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ ในการประกอบวิชาชีพของครูหรือคณบดี มีหน้าที่ในการใช้บริหารแก่การศึกษา เพื่อนร่วมงาน และชุมชน ผู้มีจรรยาบรรณวิชาชีพต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของผู้รับบริการให้ดีที่สุด สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัย 3) ประโยชน์ต่อสังคม สังคมไว้วางใจในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของคณบดี และสามารถควบคุมตนเองในวิชาชีพเดียวกัน เพื่อให้ปฏิบัติตามอุดมคติ และสามารถเป็นที่พึ่งพาของสังคมได้ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2544) ได้กำหนดจรรยาบรรณของวิชาชีพครู พ.ศ. 2539 ดังนี้

- |                |  |
|----------------|--|
| จรรยาบรรณข้อ 1 | ครูต้องรักและเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนศิษย์โดยเสมอหน้า                                       |
| จรรยาบรรณข้อ 2 | ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริม ความรู้ ทักษะ และนิสัย ที่ถูกต้องดีงาม ให้แก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ                   |
| จรรยาบรรณข้อ 3 | ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ   |
| จรรยาบรรณข้อ 4 | ครูต้องไม่ระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์  |
| จรรยาบรรณข้อ 5 | ครูต้องไม่แสวงหาผลประโยชน์อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ และไม่ใช้ศิษย์กระทำให้ใด ๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตนโดยมิชอบ |

- จรรยาบรรณข้อ 6 ครูย่อมพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และ  
วิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และ  
การเมืองอยู่เสมอ
- จรรยาบรรณข้อ 7 ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีของ  
องค์กรวิชาชีพครู
- จรรยาบรรณข้อ 8 ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครูและชุมชนในทางสร้างสรรค์
- จรรยาบรรณข้อ 9 ครูพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาภูมิ  
ปัญญา

จากการศึกษาพบว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการ  
กำกับดูแล การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล  
การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ซึ่งได้สรุปแนวทางการปฏิบัติตามจรรยาบรรณไว้ 6 ประการ คือ 1)  
การเสริมสร้างและการพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพครู ต้องเริ่มตั้งแต่การสรรหาและการผลิตบุคคลที่  
จะเป็นครู 2) การเสริมสร้างและการพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพครู ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องอย่าง  
เป็นระบบตลอดอายุการปฏิบัติงานของครู 3) การเสริมสร้างและการพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพครู  
เป็นการปลูกจิตสำนึกของครูและการสร้างวินัยในตนเองมากกว่าการใช้มาตรการการลงโทษ 4)  
จรรยาบรรณวิชาชีพครูเป็นผลจากการมีภาวะผู้นำ ถ้าผู้บังคับบัญชาช่วยในการดูแล ติดตามการ  
ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู 5) จรรยาบรรณวิชาชีพครูช่วยพัฒนาด้านจิตใจ เกี่ยวกับความ  
รับผิดชอบของการทำงานให้กับองค์กรและสังคม 6) การติดตามดูแลจรรยาบรรณวิชาชีพครู การ  
ลงโทษคือเป็นมาตรการสุดท้ายในการกระผิดจรรยาบรรณวิชาชีพครู

ในการกำกับดูแลจรรยาบรรณวิชาชีพครูทำได้ 3 ประการ กุหลาบ รัตนสังฆธรรม  
และคณะ (2546 : 27) ประกอบด้วย 1) การกำกับดูแลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณก่อนเป็นครู ตาม  
ขั้นตอนการสรรหา การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติราชการ และการออกใบอนุญาตประกอบ  
วิชาชีพ ควรมีการประเมินจรรยาบรรณครู 2) การกำกับดูแล การปฏิบัติตามจรรยาบรรณระหว่าง  
เป็นครู ควรเสริมสร้างและพัฒนาจรรยาบรรณครูมากกว่าการลงโทษ 3) การกำกับดูแล การปฏิบัติ  
ตามจรรยาบรรณเมื่อพ้นจากการเป็นครู มีการจัดสวัสดิการให้เหมาะสม เชิดชูเกียรติผู้ที่ปฏิบัติ  
ตามจรรยาบรรณ ให้ทุนเลี้ยงชีพ และเป็นต้นแบบให้กับครูที่ยังเป็นครูอยู่

ทศิมพร สุวรรณประทีป (2547 : 106) ได้ศึกษาการสร้างจริยธรรมสำหรับ  
นักศึกษาระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 4 สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตบพิตรพิมุขมหาเมฆ เป็น  
การวิจัยเชิงทดลองโดยการสอดแทรกในเนื้อหาวิชาที่สอน พบว่า นักศึกษาที่ได้รับการ  
เสริมสร้างจริยธรรมด้วยการสอดแทรกเนื้อหาด้านจริยธรรม มีจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์ ความ

รับผิดชอบ และความมีเหตุผลสูงกว่านักศึกษาที่ไม่ได้รับการสอดแทรกในการเรียนการสอนอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

กุหลาบ รัตนสังฆธรรม และคณะ (2546 : 98) ได้ศึกษาการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ภาพรวมจรรยาบรรณวิชาชีพในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างสาขาวิชาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 11 สาขาวิชา จาก 66 คน 23 มหาวิทยาลัย และผู้แทนจากองค์กรวิชาชีพ 23 แห่ง ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละสาขาวิชา 25 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า จรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นลายลักษณ์อักษร มี 48 จรรยาบรรณวิชาชีพ คือ สัตว์แพทย์ นักวิจัย นักธรรมชาติวิทยา นักเคมีอุตสาหกรรม สถาปัตยกรรม วิศวกรรม การใช้งานอินเทอร์เน็ต การทำประมง นักกายภาพบำบัด เทคนิคการแพทย์ เกษษกรรม เลขระเขียน จิตแพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ แพทย์ ตำรวจและนักกฎหมาย มัคคุเทศก์ ครู นักบัญชี ตรวจสอบภายใน นักหนังสือพิมพ์ นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ นักสังคมสงเคราะห์ นักการตลาด นักรัฐศาสตร์ เลขานุการ นักเศรษฐศาสตร์ ทนายความ ผู้ปฏิบัติงานด้านข้อมูล บรรณารักษ์ ศิลปิน นักธุรกิจ อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้ตรวจหาคุณภาพทางการศึกษา และข้าราชการพลเรือน ซึ่งทุกสาขาวิชา มีความเห็นร่วมกันของผู้ประกอบวิชาชีพควรมี ความซื่อสัตย์ สุจริต คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ความรับผิดชอบต่อ เคารพสิทธิ์ผู้อื่น ไม่โกหกหลอกลวง รักษามาตรฐาน ไม่ออกหลักฐานเท็จ ไม่ชักจูง ผู้รับบริการผู้อื่นมาเป็นของตน รักษาความลับของผู้รับบริการ รักษาชื่อเสียง มีศรัทธาและคำนึงถึงความปลอดภัยของการประกอบวิชาชีพ ส่วนทางด้านจรรยาบรรณวิชาชีพของนักบริหารทางการศึกษา พบว่า 1) ควรนำจรรยาบรรณวิชาชีพมาใช้ในการประกันคุณภาพทางการศึกษา การปรับปรุงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน 2) การพัฒนาและปลูกฝังจรรยาบรรณโดยนำส่วนรวมของจรรยาบรรณมากำหนดเป็นตัวชี้วัด และประเมินความพึงพอใจตามตัวชี้วัด 3) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ชัดเจนและสามารถวัดได้ 4) ควรมีเนื้อหาแทรกในทุกรายวิชา 5) ควรมีอาจารย์เป็นตัวอย่าง 6) มีกิจกรรมการสอดแทรกทั้งในและนอกหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง 7) การสร้างและปลูกฝังจรรยาบรรณวิชาชีพให้ซึมเข้าในจิตใจ พร้อมการลงมือปฏิบัติ 8) มีการปรับปรุงจรรยาบรรณให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม 9) องค์กรวิชาชีพสามารถนำไปกำหนดและสร้างเอกลักษณ์เฉพาะของจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษา

นอกจากนี้ก็มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในด้านกฎการบริหารและการจัดการศึกษา คือ 1) ในการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารควรประเมินความพึงพอใจของผู้ได้บัญชา 2) ในการปรับปรุงพัฒนา ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน สามารถวัดได้ และควรสอดแทรกเนื้อหาในทุกรายวิชา 3) ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องมีอาจารย์ที่เป็นตัวอย่างที่มีจรรยาบรรณ 4) ในการพัฒนาและปลูกฝังจรรยาบรรณ ผู้บริหารต้องมีการปรับปรุงจรรยาบรรณวิชาชีพให้เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงของสังคม



สรุปในส่วนของจรรยาบรรณวิชาชีพมีความจำเป็นต่อผู้บริหารหรือคนบดี เนื่องจากจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นสิ่งที่บอกลึบบทบาทหน้าที่ที่พึงกระทำและเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะในวงการการศึกษาที่ปัจจุบันจรรยาบรรณวิชาชีพมีความจำเป็นมากขึ้นเนื่องจากสภาพสังคมในปัจจุบันมีความสัมพันธ์กันทั่วโลก ดังนั้นการสร้างความน่าเชื่อถือและการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับจะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคมโลก

## 5. สภาพการณ์ในคณะ

คำว่า สภาพการณ์ในคณะ ในความหมายของทฤษฎีนี้พิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ประการ คือ องค์การ(organization) เทคโนโลยี(technology)ผู้บังคับบัญชา(superior)เพื่อนร่วมงาน (coworkers)และผู้ใต้บังคับบัญชา(subordinates)ซึ่งอธิบายได้ดังนี้<sup>1</sup>) องค์การ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันในบางกรณีก็ยังมีหมายถึง องค์ประกอบภายนอกของการทำงาน(extrinsic job factors) วัฒนธรรม (culture) บรรยากาศ (climate) ค่านิยม (values)หรือวิธีการที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน 2) เทคโนโลยี หมายถึง วิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหาร การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่ดี การตัดสินใจ และการตรวจสอบความถูกต้องของการทำงานที่ดี คือ รูปแบบของการทำงานที่มีความแตกต่างกันออกไปตามความแตกต่างทางเทคโนโลยีของแต่ละแห่ง 3) ผู้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่าผู้บริหาร 4) เพื่อนร่วมงาน หมายถึง บุคคลที่ผู้บริหารทำงานร่วมด้วย ซึ่งไม่ใช่ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา 5) ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลที่ผู้บริหารมีอำนาจสูงกว่าและรับผิดชอบในการทำงานของบุคคลนั้น

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าวนี้ Reddin (1970 : 55) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า แต่ละองค์ประกอบจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารแต่ละรูปแบบหรือหลายรูปแบบผู้บริหารจะต้องประเมินสถานการณ์ทั้ง 5 นี้อย่างถูกต้องเพื่อจะได้สามารถเลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่ก่อให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ดังนั้นเขาจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติ (nature) และความต้องการ (demand)ของสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ด้วย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร ( 2532 : 149) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า สภาพการณ์ในคณะเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับ



ผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานในคณะ และอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ที่เอื้อต่อหัวหน้าคณะวิชา ในระดับที่ต่างกันส่งผลให้การบริหารงานวิชาการออกมาในระดับที่ต่างกัน

กิติมา จันทรสม (2541 : 262) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ แนวคิดของผู้บริหารในการพัฒนาระบบบริหารด้วยสารสนเทศ ศึกษากรณีสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

1) แนวคิดของผู้บริหาร ในการพัฒนาระบบบริหารด้วยสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารในสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่ การบริหารงานในสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ควรจะมีการกิจที่เอื้อต่อภารกิจของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มุ่งเน้นไปที่ ประสิทธิภาพ การให้บริการ ผู้บริหารควรมุ่งบทบาทภายนอกมากขึ้น และควรกระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหาร โดยเฉพาะในลักษณะงานประจำ การพัฒนาระบบงาน ควรจะเป็น โครงสร้างที่เล็ก กะทัดรัด ไม่แบ่งย่อยมากเกินไป ผู้บริหารในระดับคณะ จะต้องกำหนดเป้าหมาย ให้ชัดเจน กำหนดรายละเอียดของงาน การปฏิบัติงานควรยืดหยุ่น ปรับวิธีการทำงานให้สายทางเดินของงานให้สั้นที่สุด การทำงานควรมีกุ่มมือในการปฏิบัติงาน แต่ละงานต้องสามารถเชื่อมโยงประสานงานกันได้ การทำงานอย่างรวดเร็ว คล่องตัว และถูกต้อง มีเกณฑ์ชี้วัดผลการทำงาน บุคลากรในสำนักงานคณบดีควรจะมีงานที่หมุนเวียนทำงานแทนกันได้ ปรับระบบการบริหารงานบุคคลให้เข้มข้น เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงาน และให้ค่าตอบแทนตามผลของการทำงาน ตลอดจนทั้งสามารถตัดบุคลากรที่ไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกไปจากระบบ มีแผนในการพัฒนาบุคลากรอย่างถูกทิศทาง ในสายปฏิบัติควรมุ่งพัฒนา ให้มีความชำนาญในเนื้องาน สร้างให้เกิดความรักในองค์กร ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมได้ การจัดระบบงานควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรเป็นผู้ดำเนินการในระบบฐานข้อมูลกลาง มีหน่วยวิเคราะห์ข้อมูลกลาง มีหน่วยวิเคราะห์ข้อมูลกลาง ควรเป็นผู้พัฒนาระบบสารสนเทศระบบอื่น ๆ ก็จะได้พัฒนาตามไปด้วย การพัฒนาระบบที่จุดเดียวจะเกิดประสิทธิภาพ และไม่สิ้นเปลือง สำนักงานคณบดี ควรจะมีลักษณะเป็นสำนักงานอัตโนมัติ มีระบบเครือข่ายเชื่อมโยงข้อมูล สามารถประสานข้อมูลได้ทุกหน่วยงาน และ โดยเฉพาะในส่วนของผู้บริหาร 2) รูปแบบระบบบริหารด้วยสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น จาก การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน แนวคิด ข้อเสนอแนะ ผู้ศึกษาได้พัฒนาเป็นรูปแบบระบบบริหารด้วยสารสนเทศใหม่ คือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ต้องวิเคราะห์ว่างานใดควรจัดไว้ที่ส่วนกลาง ของสำนักงานอธิการบดี จึงจะเกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ หรืองานใดควรกระจายไว้ที่ สำนักงานคณบดี ของคณะต่าง ๆ แล้วนำงานที่ควรกำหนดไว้ที่สำนักงานคณบดี มาจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยแยกเป็นกลุ่มงานในลักษณะการบริหาร หรือการบริการทั่วไป และกลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ หรืออำนวยการศึกษา การจัดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานคณบดี

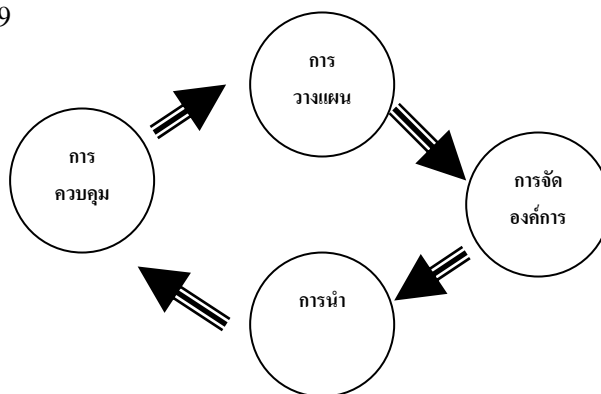
มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหาร ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาให้ระดับปฏิบัติหน้าที่แท้จริง คือ ระดับหน่วย เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงาน และขึ้นโดยตรงต่อผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในงานนั้น ๆ โดยให้กลุ่มงานบริการ หรือ บริหารทั่วไป หน่วยปฏิบัติให้ขึ้นตรงต่อหัวหน้าสำนักงานคณบดี และหน่วยปฏิบัติในกลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ หรือ อำนวยการศึกษา ขึ้นตรงต่อรองคณบดีที่เกี่ยวข้อง และในส่วนของกำกับดูแล ของรองคณบดี ให้มีความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ของแต่ละคณะ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายในการบริหารของผู้บริหาร โดยบุคลากรในระดับปฏิบัติ จะต้องพัฒนาให้มีความสามารถ รับผิดชอบงานอย่างเต็มความสามารถ

สรุปสภาพการณ์ในคณะคือสิ่งที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญเพราะสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในคณะมีผลต่อการทำงานของคณบดีและของผู้ร่วมงานซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี

## 6. แนวคิดและพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลายและท้าทายต้องแก้ปัญหาที่ที่ยุ่ยากสลับซับซ้อนตลอดมาต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันทั้งระดับโลกระดับภูมิภาค และระดับประเทศซึ่งนับว่างานบริหารยังจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจตลอดเวลา และพยากรณ์ถึงสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดในอนาคตพร้อมทั้งต้องสามารถที่จะแสดงโอกาสและความได้เปรียบในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร

ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและควบคุม ดัง ภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงหน้าที่ทางการบริหาร

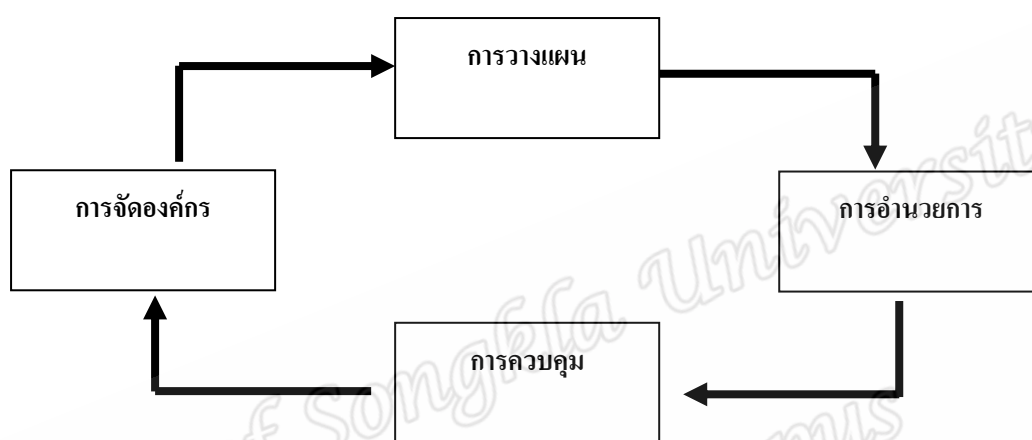
ความหมายของการบริหาร (Management) มีผู้ให้ความหมายของการบริหารแตกต่างกันออกไปอย่างหลายหลายดังนี้

Drucker (อ้างถึงในธงชัย สันติวงษ์, 2537 : 11) ให้ความหมายว่า การบริหารคือ การทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ และTerry (1968 : 4) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การการกระตุ้น และการควบคุม ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาและจัดการกับบุคคลและทรัพยากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งคล้ายกับDejon (1978 : 4) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จโดยผ่านทางบุคคลและการใช้ทรัพยากรอื่น กระบวนการดังกล่าวรวมถึงองค์ประกอบของการบริหารอันได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์การ การกำหนดนโยบายการบริการ และการควบคุม นอกจากนี้ Dale(1978 : 4) ให้ความหมายว่าการบริหารหมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวก การควบคุมนวัตกรรม และการเป็นตัวแทน

สรุป การบริหารคือ กระบวนการทำงานกับคนโดยอาศัยคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นย่อย ๆ ได้ดังนี้ 1) การบริหารเป็นการทำงานกับคนโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารต้องดูแลและรับผิดชอบงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในองค์การด้านผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีการจูงใจ มีการให้รางวัล และการให้แรงเสริมทางลบ 2) การบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หมายความว่า เป้าหมายคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องไปให้ถึงความสำเร็จ ซึ่งเป้าหมายควรอยู่ในระดับที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานสามารถไปถึงได้ คือไม่สูงจนเกินไปและไม่ต่ำจนเกินไป 3) การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คือ ในการทำงานจะให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอต้องคำนึงถึงความประหยัด การทำได้ทั้งสองอย่าง ถือว่า เป็นศักยภาพของผู้บริหาร 4) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั่นคือผู้บริหารต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและประหยัดแต่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ 5) การบริหารคือ การเตรียมพร้อมกับสิ่งที่ไม่คาดว่าจะเป็นขึ้น ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้

กระบวนการบริหาร (management process) เนื่องจากในการจัดการองค์การ การศึกษานั้น มักจะมีการกิจหลายด้านแม้จะเป็นองค์การขนาดเล็ก ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีการวางแผน

งานล่วงหน้า ไม่สามารถคิดเอาเฉพาะหน้าได้ รวมทั้งยังต้องมีระบบงานที่ดีจึงจะประสานหน้าที่ต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ยังต้องมีผู้รับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ และมีการติดตามจนปรากฏความสำเร็จตามที่ต้องการ กระบวนการจัดการทางการศึกษาจึงประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ (managerial function) ดังต่อไปนี้ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organization) การอำนวยการ (directing) และการควบคุม (controlling) ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 กระบวนการบริหาร

การบริหาร จะต้องประกอบด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และผู้จัดการหรือผู้บริหารคือผู้ที่ประสานทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคน และทรัพยากรทางการศึกษาและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยมุ่งหวังว่าจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารจะทำหน้าที่เป็นระบบในการประสานสิ่งเหล่านั้นให้สัมพันธ์กัน และตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้ (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, มปป : 2) ได้กล่าวไว้ว่า 1) การวางแผน (planning) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานรวมทั้งพิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ และการกำหนดล่วงหน้าถึงวิธีการปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติ ทรัพยากรที่ต้องการเวลาที่แล้วเสร็จและผลที่ได้ 2) การจัดองค์กร (organization) เป็นการกำหนดระบบการทำงานของหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ในการจัดองค์กรนั้นรวมถึงตั้งแต่การกำหนดหมวดหมู่ของงาน การกำหนดวิธีการสื่อสารระหว่างฝ่ายต่าง ๆ การวางแผนทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหลักสูตร ฝ่ายบริการการศึกษา ฝ่ายบริหารงานทั่วไปและการเงินและอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง วิธีการสั่งการและการรายงานผล 3) การอำนวยการ (directing) หมายถึงการมอบหมายงานในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

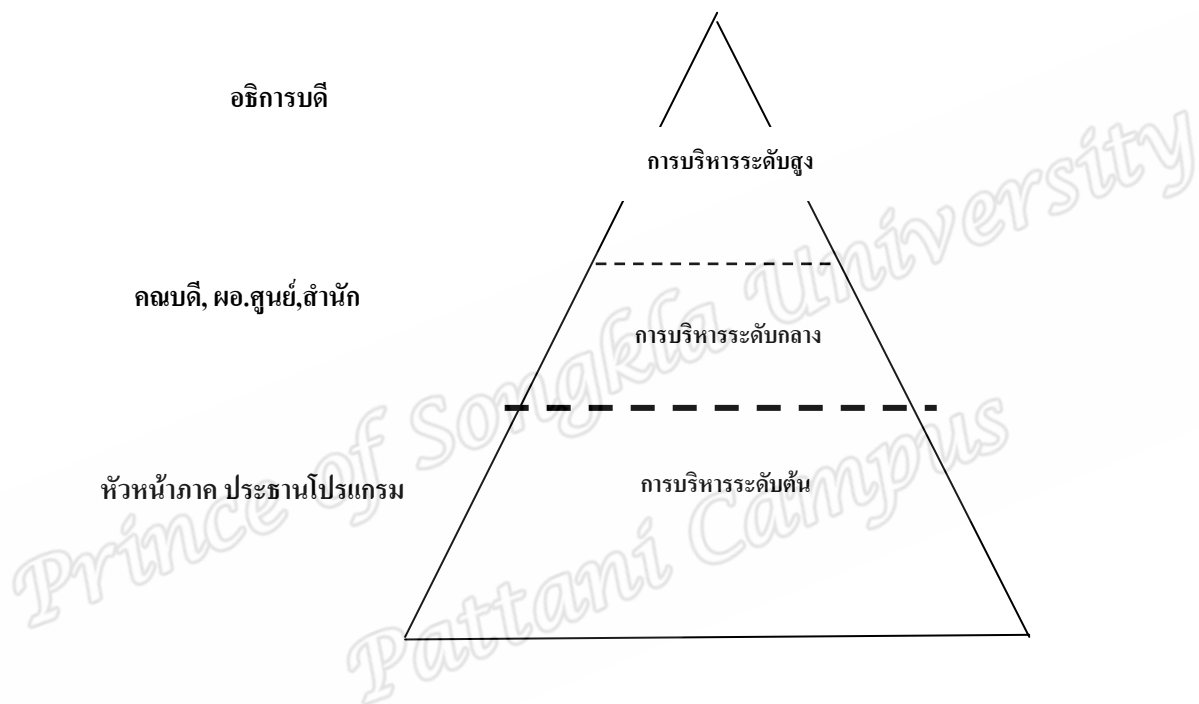
โดยการนำ (leading) หรือการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (motivation) ในองค์การการศึกษาจะต้องมีผู้นำหรือ คณบดีหัวหน้างานเพื่อคอยประสานงาน สั่งการ จูงใจพนักงานและดูแลทุกข์สุขของพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์การคาดหวัง 4) การควบคุม (controlling) หมายถึงการ ติดตามผลการปฏิบัติงานเมื่อระยะเวลาผ่านไป เพื่อให้ทราบว่างานที่ได้ดำเนิน ไปตรงตามระยะเวลา ที่กำหนดในแผนหรือไม่ เช่น การติดตามผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ พิจารณา รายงานต่าง ๆ และปรึกษากับผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนหรือ ดีกว่าที่แผนการกำหนด

ระดับของการบริหาร (level of management) ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ใน องค์การนั้นระดับของอำนาจในการควบคุมและสั่งงานย่อมจะต้องมีความแตกต่างกันในภาวะความ รับผิดชอบ ดังนั้นอำนาจในการอำนาจการหรือสั่งงานในองค์การจึงมีไม่เท่ากัน แม้ว่าในองค์การ การศึกษาทั่ว ๆ ไป จะแบ่งระดับการจัดการออกเป็นหลายระดับ แต่ในการอธิบายในที่นี้จะ กำหนดเป็นสามระดับดังนี้ 1) การบริหารระดับสูง (top management) 2) การบริหารระดับกลาง (middle management) 3) การบริหารระดับต้น (first-line management)

การบริหารระดับสูง หมายถึงผู้นำที่ต้องรับผิดชอบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ขององค์การในภาพรวม เป็นผู้กำหนดแผนการระดับมหาวิทยาลัยหรืออธิการบดี กำหนดทิศทาง กำหนดนโยบายและรับผิดชอบในขั้นสุดท้ายของผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การบริหาร ระดับสูงจะต้องกำหนดนโยบายและทำหน้าที่ประสานหน้าที่ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ฝ่ายกิจการ นักศึกษา ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายนโยบายและแผนเพื่อให้งานทุกหน้าที่เคลื่อนไปได้อย่างสัมพันธ์กัน การที่ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ต่อ ความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมากทำให้ผู้บริหารระดับนี้ต้องมีความรู้ทางด้านสภาพแวดล้อม ภายนอกและมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และมีวิสัยทัศน์ (vision) สามารถพยากรณ์สิ่งที่เป็นอนาคตได้ อย่างแม่นยำ จึงจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ

การบริหารระดับกลาง หมายถึงผู้นำที่รับผิดชอบการบริหารระดับหน้าที่หลักของ องค์การ เช่น คณบดีของคณะต่าง ๆ ในความเป็นจริงหน้าที่การบริหารระดับกลางอาจแบ่งเป็น หลายระดับ ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การ หน้าที่ทางการบริหารระดับกลางนี้ จะรับนโยบายจาก ระดับสูงลงมาทำให้เกิดความเป็นจริง โดยถ่ายทอดไปยังระดับปฏิบัติการ ในขณะเดียวกันก็จะทำ หน้าที่สื่อสารข้อมูลในระดับล่างสู่ผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย ตัวอย่างของผู้บริหารในระดับนี้ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทเช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและ การเงิน เป็นต้น

การบริหารระดับต้น หมายถึงผู้นำที่รับผิดชอบการบริหารระดับแรกเริ่มของงานบริหารในองค์กร เช่น คนคุมงาน หัวหน้างาน บริหารระดับต้นนี้จะมีใจติดกับปฏิบัติมากที่สุด จึงต้องมีความรู้ในเรื่องงานเป็นอย่างดี เนื่องจากจะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานก่อนผู้บริหารระดับอื่น ๆ และจะเป็นผู้รู้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานดีกว่าผู้ใดจึงเป็นแหล่งข้อมูลให้กับผู้บริหารระดับอื่น ๆ และเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงานและการเกิดผลผลิต ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 ระดับของการบริหาร

ทักษะทางการบริหาร (managerial skills) ในการบริหารงานในระดับต่าง ๆ ในองค์กรนั้น เนื่องจากลักษณะงานบริหารมีความแตกต่างกันจึงต้องการทักษะในการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไปด้วยทักษะทางการจัดการแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้ 1) ทักษะทางด้านแนวความคิด (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองอนาคตได้อย่างแม่นยำ มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งเป็นคุณประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาวปัจจุบันเรียกวิสัยทัศน์ (vision) เมื่อสามารถคาดการณ์ภาพหน้าได้อย่างแม่นยำแล้ว ก็จะสามารถวางทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้แล้วปัจจัยสำคัญที่สุดของทักษะด้านแนวความคิดได้แก่การมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากองค์กรธุรกิจปัจจุบันไม่สามารถเจริญได้ด้วยการทำสิ่งที่เหมือนเดิมโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมาก และองค์กรจะนำธุรกิจอื่นได้ต่อเมื่อ



มีสิ่งใหม่ ๆ ออกมาก่อนกิจการอื่น 2) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) หมายถึง ทักษะทางการประสานงานระหว่างบุคคลกร เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับทุกระดับแต่ผู้บริหารระดับกลางต้องการคุณสมบัติข้อนี้มากกว่าระดับอื่นๆ เนื่องจากการบริหารระดับกลาง นับเป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จในระดับหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งหน้าที่ต่างในองค์กรต้องการการประสานงานกับหน้าที่อื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารระดับนี้จึงต้องการความสามารถในการประสานงานกับบุคคลทั่วไปได้ดี นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานหรือกับผู้บริหารระดับล่างอีกด้วย ทักษะดังกล่าวจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผู้บริหารระดับนี้ ทักษะนี้จะรวมถึงความสามารถในการพูดเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดี ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และการยอมรับจากฝ่ายต่าง ๆ และความสามารถที่จะอดทนต่ออารมณ์และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้อื่นได้ ความเข้าใจจิตวิทยามนุษย์จะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อทักษะด้านนี้ 3) ทักษะทางความรู้เฉพาะด้าน (technical skills) เป็นทักษะในเรื่องการปฏิบัติงานเฉพาะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้น เนื่องจากเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งอาจต้องให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหาให้ เช่น หัวหน้าช่างในโรงงาน หัวหน้าแผนกบัญชี หัวหน้าพนักงานขาย บุคคลเหล่านี้จะต้องมีความรู้เฉพาะด้านเป็นอย่างดีจึงจะแก้ปัญหาให้แก่พนักงานได้ ผู้บริหารระดับต้นจึงมักจะมีความรู้และความชำนาญในแผนกที่ตนเป็นหัวหน้านอกจากนี้ผู้บริหารระดับนี้ยังต้องติดตามความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกด้วย มิฉะนั้นจะทำให้ล้าหลัง เนื่องจากภายในกิจการใช้เทคโนโลยีอย่างหนึ่งในขณะที่กิจการอื่นมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ก้าวหน้าและก่อให้เกิดผลดีกว่า ดังนั้นหากผู้บริหารระดับนี้ไม่ติดตามก็จะก่อให้เกิดความล้าหลังได้ องค์กรที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่างเสนอแนะความเห็นจึงพัฒนาได้เร็ว

บทบาททางด้านการบริหาร (managerial roles)

เนื่องจากการบริหารมีหลายระดับ แต่ละระดับก็มีหน้าที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นหน้าที่ทางการบริหารจึงมีหลายชนิด แต่ที่รู้จักกันแพร่หลายได้แก่ที่กำหนด โดย Henry Mintzberg (อ้างถึงใน เสนาะ ตีเยาว์, 2546 : 11) ดังตาราง 4



ตาราง 4 แสดงหน้าที่ทางการบริหาร

ชนิดของบทบาท	บทบาทเฉพาะ	ตัวอย่างของกิจกรรม
การตัดสินใจ Decisional roles	บทบาทในการทำธุรกิจ (entrepreneur)	เสนอแนะ คิดค้น สิ่งใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจ ตัดสินใจกำหนดทิศทางและหาแนวทางในการพัฒนาความเจริญให้กับองค์กร
	บทบาทในการแก้ปัญหา (disturbance handler)	แก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ รวมทั้งความขัดแย้งที่อาจเกิดจากการบริหารงานภายใน
	ผู้จัดสรรทรัพยากร (resource alligator)	จัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดไปยังหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน
	ผู้เจรจาต่อรอง (negotiator)	เป็นผู้ประสานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานของกิจการเป็นไปได้โดยราบรื่น ซึ่งอาจต้องทำการต่อรองเพื่อประโยชน์ขององค์กร
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles)	สัญลักษณ์ (figurehead)	ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร เช่นเป็นประธานในพิธีเปิดอาคาร พิธีเปิดต่าง ๆ
	หน้าที่ผู้นำ (leader)	เป็นตัวอย่างให้แก่พนักงาน ออกคำสั่ง ตัดสินใจและงานต่าง ๆ ในลักษณะของหัวหน้างาน
	ประสานสัมพันธ์ (liaison)	ประสานความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ จัดสร้างความร่วมมือภายในองค์กร
หน้าที่ด้านข่าวสาร ข้อมูล Informational roles	กำกับดูแล (monitor)	ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน้าที่ต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงหรือแก้ปัญหาในสิ่งที่ควร ปรับการทำงานสำหรับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
	ผู้เผยแพร่ข่าวสารภายใน (disseminator)	ทำหน้าที่กลั่นกรองและแจ้งข่าวที่ควรแจ้งแก่พนักงาน แจ้งให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายขององค์กร
	ประชาสัมพันธ์ (spokesperson)	สื่อสารกับภายนอกองค์กร กล่าวสุนทรพจน์กับภายนอก

ประเภทของผู้แบ่งเป็นระดับของผู้บริหารนั้นเป็นการพิจารณาในแง่ของความรับผิดชอบ (Responsibility) ว่า รับผิดชอบอะไรบ้าง มากน้อยเพียงใดและต้องรับผิดชอบเรื่องสำคัญอย่างไร แต่การแบ่งประเภทของผู้แบ่งจะพิจารณาในแง่ของอำนาจบังคับบัญชา (authority) ว่า กำหนดไว้อย่างไร ประเภทของผู้แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ (เสนาะ ตีเขาว์, 2546 : 12)

1. ผู้นำทำหน้าที่สั่งการ (line manager) ผู้นำประเภทนี้หากพิจารณาในด้านการใช้อำนาจก็คือ ผู้นำที่สามารถสั่งการให้บุคคลในหน่วยงานของตนได้ทุกอย่าง ถ้าพิจารณาในแง่ของความรับผิดชอบก็คือ ผู้นำที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร อำนาจของผู้แบ่งนี้คือ กำกับ ดูแล สั่งการ ประเมิน ลงโทษ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ของคนที่อยู่ในส่วนงานของผู้แบ่งได้ สามารถสั่งการบุคคลในหน่วยงานของตนเอง

2. ผู้นำทำหน้าที่ให้คำแนะนำ (staff manager) อำนาจของผู้แบ่งประเภทนี้ตรงกันข้ามกับผู้นำที่ทำหน้าที่สั่งการคือ สั่งการไม่ได้เลยแต่ให้คำแนะนำ ให้การปรึกษาแก่ผู้นำที่ทำหน้าที่สั่งการได้เท่านั้น มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร ช่วยให้งานของฝ่ายต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ที่ปรึกษาของฝ่ายการเงินให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ที่ปรึกษาของฝ่ายผลิตให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้จัดการฝ่ายผลิต และที่ปรึกษาของฝ่ายขายให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้จัดการฝ่ายขายต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนเป็น ผู้ให้คำแนะนำทั้งสิ้น

3. ผู้นำทำหน้าที่สั่งการเฉพาะด้าน (functional manager) ผู้นำประเภทนี้จะได้รับมอบหมายให้สั่งการได้เฉพาะเรื่องหรือบางเรื่องเท่านั้น ซึ่งเป็นการช่วยบรรเทาภาระของผู้นำทำหน้าที่สั่งการประกอบกับ ตำแหน่งนี้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ได้รับมอบหมายให้สั่งการได้ เช่น ผู้นำมีความเชี่ยวชาญทางการเงินก็ได้รับมอบหมายจาก ผู้นำที่ทำหน้าที่สั่งการให้สั่งการเฉพาะด้านการเงินเท่านั้น

4. ผู้นำทั่วไป (general manager) เป็นผู้นำที่สามารถสั่งการได้ทุกหน่วยงานขององค์กร มีความรับผิดชอบสูงและสั่งงานได้หลายหน้าที่ หลายกิจกรรมโดยไม่จำกัด ตามปกติแต่ละหน่วยงานในองค์กรจะมีผู้นำ ซึ่งผู้นำแต่ละหน่วยงานมักจะมีความรู้มีความเชี่ยวชาญในงานของหน่วยงานนั้น เช่น ผู้จัดการฝ่ายการเงินก็จะมีความรู้ทางการเงิน ศึกษาหาทางการเงินหรืออบรมทางการเงินมาก่อน จึงจะมาเป็นผู้นำและรับผิดชอบงานในฝ่ายการเงิน ทำนองเดียวกันผู้จัดการฝ่ายตลาดก็มีความรู้ทางการเงิน การตลาด ผู้จัดการฝ่ายผลิตก็มีความรู้ความสามารถทางการเงินการผลิตจึงจะได้รับการแต่งตั้ง ของฝ่ายตลาดและฝ่ายผลิต แต่สำหรับผู้นำทั่วไปก็อาจมีความรู้เช่นเดียวหรือหลายอย่างก็ได้แต่ไม่รู้ทุกอย่างเมื่อได้รับการแต่งตั้ง ก็จะต้อง

รับผิดชอบงานทุกอย่างทั้ง ๆ ที่งานบางอย่างอาจมีความรู้ไม่พอก็ได้ หากจะพิจารณาในแง่ของ บังคับบัญชา ผู้บริหารทั่วไปก็คือ ผู้บริหารมีหน้าที่สั่งการ ของหน่วยงานทั้งหมดขององค์กร นั้นเอง

5. ผู้นำทางการศึกษา (administrator) หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้บริหารขององค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร เช่น องค์กรที่เป็นหน่วยงานราชการ องค์กรการกุศล องค์กรบริหารส่วนจังหวัด หรือส่วนท้องถิ่น เทศบาล หรือโรงพยาบาลของรัฐ เป็นต้น

หน้าที่ทางการบริหาร (management function) หรือกระบวนการบริหาร (management process) เป็นสิ่งที่ระบุให้รู้ว่ากรอบของงานบริหารมีอะไรหรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่อะไรในการบริหารงาน การจะเรียนรู้และเข้าใจเรื่องการบริหารองค์กรมีแนวการเรียนรู้หลาย แนวทาง แต่แนวทางการศึกษาหน้าที่ทางการบริหารเป็นขั้นพื้นฐานที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายเพราะมี ขั้นตอนที่เป็นเหตุเป็นผลและเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังของการบริหารงาน เดิมขั้นตอน ทางการบริหารอาจมีมากกว่านี้แต่ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นที่ยอมรับกันในการบริหารสมัยใหม่ ส่วนใหญ่ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ ด้วยกัน (เสนาะ ดิยาวี, 2546 :13) คือ 1) การวางแผน คือการกำหนด ขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ ในการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็น การตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต ส่วนปัจจุบันที่ จะทำให้ได้ตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต 2) การจัด องค์กร คือการจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคน ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์กรจึงเกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมและ ทรัพยากรซึ่งเท่ากับเป็นการทำแผนที่เกิดขึ้นจริงโดยการกำหนดงานการมอบหมายงานให้คน และ การสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี 3) การนำ คือกระบวนการในการ กระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ ทำให้คนทำงานร่วมกันจนสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์กรกระบวนการนำนี้จะสร้างคนให้เกิด ความผูกพันในงาน ส่งเสริมให้ครูเต็มใจที่จะทำงานและกระตุ้นให้คนทุ่มเทและอุทิศตัวเองให้กับ งานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ 4) การควบคุม คือกระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน และแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้จะทำให้ ผู้บริหารรับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับดูแลการทำงานของผูปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติถึงผลการทำงานนั้น

สรุปหน้าที่ทางการบริหาร (functions of management) ในปัจจุบันนี้จะมีหน้าที่ พื้นฐานที่ผู้บริหารในแต่ละองค์กรต้องปฏิบัติ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการ

ควบคุม ซึ่งการวางแผน จะเกี่ยวข้องกันอยู่กับการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกำหนด ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ รวมทั้งการ พยายามพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เป็นลำดับขั้น (hierarchy of plans) เพื่อให้สามารถบูรณาการ กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน (เป้าหมายองค์กร → นโยบาย → ภารกิจ → กิจกรรม ลดหลั่นกันไป)ในขณะที่การจัดองค์กร จะเป็นเรื่องของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบในการออกแบบ โครงสร้างขององค์กรนั้นคือการกำหนดว่างานอะไรบ้างที่ต้องกระทำใครเป็นผู้ปฏิบัติ จะรวมงาน เป็นกลุ่มงานเดียวกันได้หรือไม่ตลอดจนการกำหนดระดับของการตัดสินใจเป็นต้น ส่วนการชี้ นำ เป็นภารกิจทางด้านการจัดการอีกประการหนึ่งในการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกใน องค์กร โดยการชักจูงหรือโน้มน้าวจิตใจ ตลอดจนการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรม ที่ต้องการ การดูแลสั่งการในกิจกรรมของผู้อื่นการเลือกช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ให้ประสิทธิผล สูงสุด รวมทั้งการพยายามแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์กรที่มักเรียกกันว่า การบริหาร ความขัดแย้ง (conflict management) และหน้าที่การบริหารในส่วนสุดท้ายคือ การควบคุม จะเริ่ม ดำเนินการปฏิบัติต่อเมื่อเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรถูกกำหนดขึ้นก่อนแล้วในขณะที่การทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายดังกล่าวอาจเกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการประกันความผิ ดพลาดต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องคอยสอดส่องดูแลใส่ใจกับการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันสามารถที่จะเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานใน อดีต หากพบว่ามีความล่าช้าหรือมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ยังสามารถกลับไปเริ่มต้นที่จุดเริ่มต้นใหม่ได้ทันดังนั้นสรุปว่า การควบคุมก็คือการตรวจสอบ (monitoring) เปรียบเทียบ (comparing) และแก้ไข (correcting) ผล การปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในส่วนของการบริหารดังกล่าวก็ถือว่าเป็นกระบวนการหน้าที่นำมาใช้ในการ บริหารการศึกษา เนื่องจาก ทั้งหลักการและทฤษฎีผู้บริหารก็สามารถดัดแปลงนำมาใช้ทางการศึกษา เพื่อให้การทำงานด้านการบริหารงานเป็นไปตามหลักการและทฤษฎีด้านการบริหาร เพราะการ บริหารการศึกษามีส่วนสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ในการจัดการศึกษา ต้องอาศัยแนวคิด ทฤษฎี หลักการและกระบวนการบริหาร เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อผู้เรียน และต่อระบบการศึกษา จึงขอกล่าวถึงความหมายของการบริหารการศึกษาโดยสังเขปดังต่อไปนี้ การบริหารการศึกษามี ความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับการบริหารค่อนข้างมากเนื่องจากกระบวนการบริหารสามารถนำมา เชื่อมโยงและสามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ และได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหาร การศึกษา ดังรายละเอียด คือ

หวน พันธุพันธ์ ( 2548 : 3) การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ บุคคลหลาย คนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน

เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม

สรุปการบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน ดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตน ดำรงชีวิตอยู่ ดังนั้นจึงสรุปความหมายของ การบริหารการศึกษาได้ว่าการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี ซึ่งอาจเป็นการ ดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียนหรืออธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ได้ นั้น จะต้องมี การดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดการ สถานทีและพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า ภารกิจทางการบริหารการศึกษา

หน้าที่ทางการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคนบดีหรือผู้บริหารเพราะ เป็นเรื่องที่ต้องมีระบบมีกระบวนการและจะบ่งบอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้นำ ดังนั้นผู้นำต้องรู้จักการวางแผนและการทำให้สามารถปฏิบัติได้จริงและต้องมีความสามารถในการจัดองค์กร สายการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน และต้องมีความสามารถในการสั่งการและ สามารถติดตามผลงานได้และสุดท้ายต้องสามารถควบคุมดูแลองค์การได้โดยไม่มีปัญหา

## การตัดสินใจ

กระบวนการจัดการหรือการบริหารแม้จะประกอบด้วย การวางแผน การจัด องค์กร การอำนวยความสะดวก และการควบคุมแต่คุณสมบัติที่สำคัญอีกอย่างของผู้บริหารที่ต้องใช้ทุก ขั้นตอนของกระบวนการบริหารคือการตัดสินใจ(ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, มปป :44) การตัดสินใจ เป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหารเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหาร ทุกคนเพราะในการบริหารนั้นคุณภาพของการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ในแต่ละขั้นตอนของการบริหารจะมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตาม สถานการณ์ของปัญหา ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นความรับผิดชอบขั้นมูลฐานของผู้บริหารทุกคน

ตลอดจนจะต้องมีการสั่งการให้บุคคลปฏิบัติภารกิจตามที่ได้มีการมอบอำนาจตามลำดับของการบังคับบัญชา

ความหมายของการตัดสินใจนักวิชาการทางการบริหาร ให้ความหมายของการตัดสินใจ ดังนี้ Hoy และ Miskel (1987 : 317) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะตัดสินใจว่าจะกระทำการหรือไม่กระทำการใด ๆ ในความรับผิดชอบของตน การตัดสินใจจะสิ้นสุดเมื่อได้ดำเนินการปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ส่วน Simon (อ้างถึงใน Hoy และ Miskel, 1987 : 316 ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจเป็นการอาศัยทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ และการตัดสินใจต้องถูกต้องตามกระบวนการ นอกจากนี้ Encyclopedia of Educational Leadership and Administration (2006 : 271) ได้กล่าวถึงความหมายของการตัดสินใจว่า เป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการใช้เหตุผลและการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ และช่วยให้สามารถมองเห็นบุคลิกภาพของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ Barnard (1972 : 185) ให้ความหมายสอดคล้องกันว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดโดยใช้เหตุผลและความเป็นจริง ประกอบการวิเคราะห์ การตัดสินใจเป็นการวิเคราะห์เชิงเหตุผลเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความสำคัญของการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นภารกิจที่ผู้นำต้องกระทำตลอดเวลาทั้งในชีวิตประจำวัน และในการปฏิบัติงาน ผู้นำทุกระดับทุกคนจะต้องเผชิญกับปัญหาภายใต้สภาพการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอและไม่ว่าปัญหาเหล่านั้นจะมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดก็ต้องการตัดสินใจ เพราะงานบริหารเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทั้งสิ้น

ในการตัดสินใจที่ใช้หลักของความเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นการตัดสินใจโดยอาศัยทฤษฎีเรียกว่า การตัดสินใจแบบคลาสสิก (classical decision theory) เป็นการตัดสินใจโดยใช้เหตุผลที่ผู้นำต้องคำนึงเพราะถ้าการตัดสินใจโดยไม่มีเหตุผลและไม่คำนึงถึงผลที่จะตามมาองค์กรก็จะเผชิญกับความเสียหายมากมาย

กระบวนการตัดสินใจ Hoy และ Miskel (1987 : 317) ได้ศึกษารูปแบบของกระบวนการตัดสินใจ สรุปได้ 3 แบบดังนี้

1. ตัวแบบคลาสสิก (the classical model : An optimizing strategy) ยุทธศาสตร์การทำให้เหมาะสมที่สุด ได้แก่ ตัวแบบที่ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจควรมีผลที่สมบูรณ์ที่สุด แสวงหาทางเลือกที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามที่ตั้งไว้โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์ปัญหา 2) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 3) การกำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทาง 4) การให้เหตุผลทางเลือกแต่ละทาง 5) ประเมินผลทางเลือกที่จะทำให้บรรลุ



วัตถุประสงค์และเป้าหมายมากที่สุด 6) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 7) สุดท้ายการประเมินผลการตัดสินใจ (Hoy และ Miskel, 1987 : 316)

2. ตัวแบบการบริหาร(The administrative model : a satisficing strategy)

ยุทธศาสตร์ความพอใจ ตัวแบบนี้ Hoy และ Miskel ได้ศึกษามาจากความเชื่อพื้นฐานของ Hoy และ Miskel, 1987 : 301 1) กระบวนการตัดสินใจเป็นวงจรของเหตุการณ์ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดและวินิจฉัยปัญหาซึ่งสะท้อนออกมาเป็นแผนเพื่อการวางแผนพัฒนาแผนและการวัดความสามารถของแผน 2) การบริหารเป็นกระบวนการตัดสินใจโดยบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์กร 3) การมีเหตุผลที่สมบูรณ์ในการตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ผู้บริหารจึงต้องแสวงหาสิ่งที่จริงที่ทำให้เกิดความน่าพอใจเพราะถ้าไม่มีความรู้ความสามารถและสมรรถภาพพอก็ต้องใช้ในกระบวนการตัดสินใจที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 4) หน้าที่พื้นฐานในการบริหาร คือการจัดสภาพแวดล้อมภายในที่จะช่วยผู้ได้บังคับบัญชาได้ร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้แต่ละคนมีพฤติกรรมที่มีเหตุผลทั้งของแต่ละบุคคลและขององค์กร 5) กระบวนการตัดสินใจเป็นรูปแบบทั่วไปที่แสดงออกในเชิงเหตุผลของการบริหารที่เกี่ยวกับงานและหน้าที่หลักในการบริหาร 6) กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยทั่วไปจะเกิดขึ้นในหน่วยงานที่มีความซับซ้อนมากที่สุด ดังวงจรในการตัดสินใจในการปฏิบัติแต่การปฏิบัติจริงนั้นอาจเริ่มตรงจุดใดก็ได้ ดังภาพประกอบ 12





## ภาพประกอบ 12 การตัดสินใจแบบวงจรการปฏิบัติ

ที่มา : Hoy และ Miskel (อ้างถึงใน เกสรา สุขสว่าง , 2540 )

ดังนั้นจากภาพดังกล่าว ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งต้องสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ และสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างมากสำหรับคนบติในการตัดสินใจดำเนินกิจการต่าง ๆ ของคณะ ซึ่งต้องอาศัยทฤษฎีด้านการตัดสินใจและต้องรู้จักการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และที่สำคัญข้อมูลข่าวสารก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการตัดสินใจ

3. ตัวแปรเพิ่มเติม (the incremental model : a strategy of success limited comparisons) ยุทธศาสตร์การเปรียบเทียบข้อจำกัดในความสำเร็จ การตัดสินใจแบบนี้ ได้ศึกษาแนวคิดของ Lindblom (Hoy และ Miskel, 1987 :329) กล่าวคือตัวแบบที่เกิดจากการเปรียบเทียบตัวแบบคลาสสิก และตัวแบบบริหาร ทำให้ได้ตัวแบบใหม่ที่เชื่อว่ามีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีลักษณะการปฏิบัติดังนี้ 1) การตั้งจุดประสงค์กำหนดทางเลือกวิธีดำเนินการและเป้าหมายเกิดขึ้นพร้อมกัน 2) การตัดสินใจที่ดีคือการที่ผู้ตัดสินใจทั้งหลายเห็นชอบด้วยโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ 3) จำนวนทางเลือกและผลลัพธ์ลดลงอย่างมาก หากพิจารณาเฉพาะทางเลือกที่คล้ายกัน 4) การวิเคราะห์เพื่อข้อจำกัดและความแตกต่างระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับทางเลือกที่กำหนดขึ้น 5) วิธีการตัดสินใจที่ไม่ใช้ทฤษฎีจะใช้การเปรียบเทียบทางเลือกอย่างต่อเนื่อง

สรุปผู้นำที่ดีต้องทราบว่าเมื่อใดที่การตัดสินใจควรขึ้นอยู่กับหลักการและเมื่อใดควรขึ้นอยู่กับสถานการณ์เพราะการตัดสินใจดังกล่าวมีผลต่อองค์การ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับระดับสูงสุดของการทำความเข้าใจผู้นำและการมอบหมายงานต้องใกล้เคียงกับความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบและการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีระบบและเป็นองค์ประกอบเฉพาะเรื่องที่ต้องเน้นความสนใจเป็นพิเศษ สรุปคนบติต้องสามารถเลือกวิธีการตัดสินใจที่ดีที่สุดได้และเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะการตัดสินใจแต่ละรูปแบบจะส่งผลต่อสมาชิกในองค์การ รวมทั้งกระบวนการทำงานของทีมงาน ดังนั้นในการตัดสินใจต้องดูสถานการณ์ ดูความสามารถของทีมงานว่ามีความสามารถในการร่วมการตัดสินใจหรือไม่เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการบริหารงานทั้งสิ้น

## การติดต่อสื่อสาร

ในขณะวิชานั้น การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งและเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะการสื่อสารเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงทำให้สิ่งมีชีวิตมีความสามารถสื่อสารเข้าด้วยกันและเข้าใจกันในลักษณะการถ่ายทอดข่าวสาร ความคิด อารมณ์ และทักษะ ซึ่งการสร้างความสำเร็จร่วมกันอาจเกิดจากกระบวนการที่เกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่แตกต่างกันถูกนำมาสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ เมื่อผู้มาเล่าเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ผู้ฟังเข้าใจอย่างที่เขาต้องการให้เข้าใจและการติดต่อสื่อสารจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีหลักประกันว่า ผู้รับข่าวสารจะได้รับข่าวสารและเข้าใจเหมือนกันกับที่ผู้ส่งข่าวสารตั้งใจจะส่งข่าวนั้น (เกสรฯ สุขสว่าง, 2540 : 83)

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร Hoy และ Miskel, (1987 : 357) ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารไว้ว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดหรือทัศนคติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ส่วนแนวคิดของ และคนอื่นๆ ให้ทัศนะของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากการตัดสินใจและปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญในองค์การที่ช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ Lewis (อ้างถึงใน Hoy และ Miskel, 1987 :357) ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึง การถ่ายทอดความคิด ทัศนคติ เพื่อให้เข้าใจตรงกันระหว่างผู้รับและผู้ส่ง

องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารการปฏิบัติงานในองค์การจะต้องได้รับการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ เพื่อให้กิจการดำเนินไปได้ด้วยดีจึงต้องเพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร หรืออาจกล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงจะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้การพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ (Rasberry and Lemoine, 1986 : 24) ดังต่อไปนี้ 1) ผู้ส่งสาร คือ บุคคลหรือกลุ่มคนที่ต้องส่งข่าวสาร ข้อมูลให้ผู้รับสาร โดยมีวัตถุประสงค์ วิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ 2) วิธีการส่ง ในการส่งข้อมูลข่าวสาร (transmission) เป็นเครื่องมือที่จะนำข่าวสารไปยังผู้รับสาร โดยวิธีการใช้วาจา และวิธีการไม่ใช้วาจา 3) ช่องทางในการสื่อสาร จะส่งโดยช่องทางใด (channel) 4) ผู้รับสาร คือผู้ที่ต้องการให้รับข้อมูลที่ส่งไป (receiver) เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่ในการรับข้อมูลข่าวสาร 5) ข่าวสาร ข้อมูล เป็นสิ่งที่ผู้ส่งต้องการสื่อไปให้ผู้รับ (source) จากการศึกษาของ White (1991 : 348) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพอใจในงานและบทบาทที่เหมือนกันระหว่างคณะในสถาบันอุดมศึกษาโดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการติดต่อสื่อสารกับบทบาทหน้าที่เหมือนกันในคณะ ความรับผิดชอบ และความพึงพอใจระหว่างคณะ วิชาขนาดกลางของมหาวิทยาลัยในภาคตะวันตกผลการวิจัยพบว่า 1) ความพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพอใจในงานมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2)

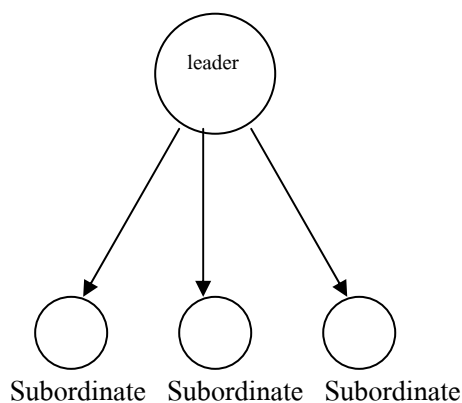
ข้อมูลข่าวสารและความพอใจในการสื่อสารกับพอใจในงานและการลำดับขั้นในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ 3) ข่าวเฉพาะท้องถิ่นทำให้ระดับของการรายงานดีต่ำกว่าการรายงานในระดับนานาชาติ 4) ข่าวเฉพาะท้องถิ่นทำให้ระดับของความพึงพอใจดีกว่าระดับนานาชาติอย่างมีความสำคัญทางสถิติ 5) ระดับของความรับผิดชอบในคณะวิชาและความพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ 6) การเพิ่มระดับของความรับผิดชอบของคณะกับการเพิ่มความพอใจในงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ 7) บทบาทของคณะกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีความสำคัญทางสถิติ

O'Reilly และ Robert (อ้างถึงใน Hoy และ Miskel, 1987 :373) ได้แบ่งแบบของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 แบบคือ 1) การติดต่อสื่อสารแบบมุ่งเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร (information accuracy) การติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา มีระบบระเบียบ และเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ มีความเหมาะสมและทันสมัย 2) การติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วถึงกัน (communication openness) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นแบบง่าย ๆ ไม่เน้นสายการบังคับบัญชาและไม่เน้นระเบียบแบบแผน โดยใช้การพูดคุย การตีประกาศ ในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร

รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ก็เป็นกระบวนการสำคัญ การที่บุคคลจะใช้วิธีการสื่อสารแบบใดขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ เวลาและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง รูปแบบในการติดต่อสื่อสารจะสะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพ แรงจูงใจ ความต้องการซึ่งรูปแบบในการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง ประกอบด้วย (Manning และ Curtis, 2007 :141) ดังรายละเอียดจากภาพประกอบ 13

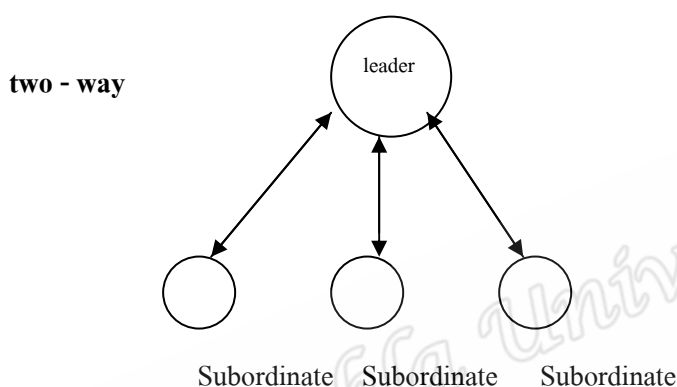
#### 1. การติดต่อสื่อสารทางเดียว

one - way



ภาพประกอบ 13 แสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว  
ที่มา : Manning และ Curtis (2007 :141)

## 2. การติดต่อสื่อสารสองทาง ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 แสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

ที่มา : Manning และ Curtis (2007 : 142)

แบบของการติดต่อสื่อสาร(Barnard,1972 :175)แบ่งแบบของการติดต่อสื่อสารเป็น 2 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นพิธีการ(formal communication)หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนวางไว้โดยชัดเจนการติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการติดต่อของกลุ่มขนาดใหญ่ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องคำนึง 5 ประการ คือ Hoy และ Miskel (1987 :367) คือ 1) ต้องรู้ช่องทางในการสื่อสารในการติดต่อสื่อสาร 2) สมาชิกในองค์กรต้องมีช่องทางในการติดต่อสื่อสาร 3) การติดต่อสื่อสารในองค์กรต้องติดต่อโดยตรงและข้อความกระชับ 4) ภาษาที่ใช้ต้องเข้าใจง่ายชัดเจน 5) การติดต่อสื่อสารทุกครั้งต้องมีสื่อเพื่อความถูกต้องของเนื้อหาสาระ

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (informal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้ความรู้จักชอบพอคุ้นเคยกันเป็นการส่วนตัว เป็นข้อเท็จจริง เป็นความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นการติดต่อของกลุ่มขนาดเล็ก การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับองค์กรเป็นส่วนใหญ่ในการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการนั้นสามารถติดต่อสื่อสารได้ทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ดังนี้ (Hoy และ Miskel, 1987 : 372)

การติดต่อสื่อสารในแนวตั้ง (vertical flow) เป็นการติดต่อทั้งจากเบื้องต้น ไปสู่ล่าง และล่างไปสู่เบื้องบน เป็นการบอกถึงระดับของสายการบังคับบัญชา ซึ่งทั้งสองประการนี้ มีความแตกต่างกันออกไปกล่าวคือ (1) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่ล่าง (downward vertical flow) เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากบนมาสู่ล่างใน ลักษณะของคำเตือน คำยืนยัน นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ (2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปสู่เบื้องบน (upward vertical flow) เป็นการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บังคับบัญชาในลักษณะของการ เสนอข้อมูลข้อเสนอแนะหรือรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้อง

การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (horizontal flow) เป็นลักษณะของการ ติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน ระหว่างสมาชิกในองค์กร ในลักษณะของการปรึกษาหารือการ ติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ อาจเป็นไปได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมี จุดมุ่งหมายเพื่อขอความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จากบุคคลระดับเดียวกันซึ่งแสดงออก ในรูปแบบของการเขียนมิใช่เป็นทางการมากนัก

จากการศึกษาของ สิทธากร พลาอาด (2544 : 85) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาพฤติ กรรมการบริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พฤติ กรรมการบริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และอาจารย์ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคเหนือ ความคิดเห็นในภาพรวม อยู่ในระดับที่เห็นด้วยทุกรายการ คือ งานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา งานบริการการศึกษา งานวิจัยและอบรมงานวางแผนและพัฒนางานกิจการพิเศษ พฤติกรรมที่ผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่ง ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในงานวิชาการ คือ การประชุมชี้แจงให้เข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาการ จุดมุ่งหมาย หลักการ โครงสร้างหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผล และการประเมินผล ในส่วนของงานด้านการบริหารพบว่า พฤติกรรมการบริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการ ดำเนินการบริหาร คือ ผู้บริหารจัดระบบเอกสารและข้อมูลให้สะดวก รวดเร็ว การปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการเงินบัญชี การพิจารณางบประมาณตามรายงาน การแจ้งกฎระเบียบ มีการนำหลักการ 5 ส. มาใช้ในการปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร

จากการศึกษาของ Mass (1994 : 433) เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในการ ตัดสินใจ กับปัจจัยสำคัญในด้านกิจกรรมและการเป็นผู้นำในทัศนะของผู้บริหาร เกี่ยวกับการใช้ อำนาจในการเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้นำจำเป็นต้องมีการผสมผสานระหว่างทฤษฎีการให้ แรงเสริมกับการทำงานในแต่ละวัน 2) ภาวะผู้นำต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหาร 3) ภาวะผู้นำต้องมีศิลปะที่ผสมผสานกับทักษะในการบริหาร

จากการศึกษาของ ประจวบ จันทภาโส (2543 : 107) เกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 1) การตัดสินใจสั่งการ พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าลำดับแรกคือ ตัดสินใจสั่งการ เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อปฏิบัติในอำนาจการควบคุมและการกำกับดูแล รองลงมาคือ ตัดสินใจสั่งการอย่างเที่ยงตรง ยุติธรรม และสร้างความมั่นใจให้กับเพื่อนร่วมงานและลำดับสุดท้ายคือ ใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจสั่งการในการมอบหมายงานให้กับเพื่อนร่วมงาน 2) การจัดองค์การ พบว่าพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกคือ จัดทำแผนภูมิแสดงงานการบังคับบัญชาในฝ่ายไว้อย่างชัดเจน รองลงมาคือมีการกระจายอำนาจหน้าที่ให้หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา และหัวหน้างาน และลำดับสุดท้ายคือ วางแผนการกำหนดอัตรากำลังบุคลากรไว้ล่วงหน้าเพื่อตอบสนองนโยบายของสถานศึกษา 3) การติดต่อสื่อสาร พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกคือ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน โดยยึดหลักความเป็นประชาธิปไตยขององค์การ รองลงมาคือ จัดให้มีการติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างมีระบบตามระเบียบการปฏิบัติงานสารบรรณของทางราชการและลำดับสุดท้ายคือ จัดหาข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้บุคลากรในสายงานทราบ 4) การวางแผน พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกคือ ยึดนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาในการวางแผนงาน รองลงมาคือ ให้เพื่อนร่วมงานในฝ่ายตามสายบังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผน และลำดับสุดท้ายคือ จัดประชุมและวางแผนการทำแผนปฏิบัติการไว้ล่วงหน้าก่อนสิ้นปีงบประมาณ 5) การใช้สิทธิพลหรือการจูงใจ พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกคือ ให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่มีประโยชน์ต่อบุคลากรในสายงานเพื่อนำไปปฏิบัติ รองลงมาคือ ยกย่อง ชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด และลำดับสุดท้ายคือ กำหนดระเบียบคำตำหนิติเตียนหรือขู่ลงโทษหากปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด 6) การประสานงาน พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกคือ จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากรภายในสายงานบังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือ ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชนในระดับท้องถิ่นเกี่ยวกับการฝึกงานของนักศึกษา กับสถานประกอบการได้อย่างเหมาะสม และลำดับสุดท้ายคือ เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมหรือชมรมวิชาชีพในระดับท้องถิ่นเพื่อประสานประโยชน์ให้กับสถานศึกษา 7)



การประเมินผลงาน พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกคือ มีการควบคุมและติดตามผลการใช้งบประมาณในการจัดซื้อวัสดุประกอบการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี

ปริยา พอจิต (2549 : 50) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่สอดคล้องกับหลักวิชาการทางการบริหาร โรงเรียนในระดับน้อย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการควบคุม และด้านการสั่งการ มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านการวางแผน พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการวางแผนในภาพรวมนั้น ผู้ให้ข้อมูลมีทรรศนะว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานด้านการวางแผนที่สอดคล้องกับหลักวิชาการทางการบริหารในระดับน้อย โดยเฉพาะประเด็น วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ของคณะ ก่อนการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์การ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการจัดองค์การในภาพรวมนั้น ผู้ให้ข้อมูลมีทรรศนะว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานด้านการจัดองค์การที่สอดคล้องกับหลักวิชาการทางการบริหารในระดับน้อย โดยเฉพาะประเด็น จัดทำโครงสร้างขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นไปของสภาพแวดล้อม 3) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการจัดคนเข้าทำงานในภาพรวมนั้น ผู้ให้ข้อมูลมีทรรศนะว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานด้านการจัดคนเข้าทำงานที่สอดคล้องกับหลักวิชาการทางการบริหารในระดับน้อย โดยเฉพาะประเด็น จัดคนเข้าทำงานโดยปลอดอำนาจทางการเมือง 4) ด้านการควบคุม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการควบคุมในภาพรวมนั้น ผู้ให้ข้อมูลมีทรรศนะว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานด้านการควบคุมที่สอดคล้องกับหลักวิชาการทางการบริหารในระดับน้อย โดยเฉพาะประเด็น มีการติดตามและแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) ด้านการสั่งการ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการสั่งการในภาพรวมนั้น ผู้ให้ข้อมูลมีทรรศนะว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานด้านการสั่งการที่สอดคล้องกับหลักวิชาการทางการบริหารในระดับน้อย โดยเฉพาะประเด็น แสดงความรับผิดชอบหากมีการส่งงานผิดพลาด

จากการศึกษาของ พันธุ์ทิพย์ ทองอร่าม (2546 : 50) เกี่ยวกับการศึกษา พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานสถาบันราชภัฏในอนาคต : กรณีสถาบันราชภัฏสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันราชภัฏสุรินทร์ในอนาคต ตามกระบวนการบริหาร 7 ด้าน จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ควรปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้ 1) ด้านการวางแผน ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายของสถาบันอย่างชัดเจน เป็นผู้นำในการ



สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และร่วมมือในการจัดทำแผนของสถาบัน ทำให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการวางแผน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสถาบันในระยะยาว เพื่อชื่อเสียงที่มั่นคงยั่งยืน มากกว่าภาพลักษณ์เฉพาะหน้า กำหนดหลักการและแนวปฏิบัติตามความต้องการของสถาบันอย่างแท้จริง ไม่เป็นไปเพื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคล 2) ด้านการจัดองค์กร ผู้บริหารควรให้จัดทำนโยบาย หลักการ และแนวปฏิบัติขององค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร ประกาศเผยแพร่ให้บุคลากรทราบ โดยสามารถเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และแนวปฏิบัติ รวมทั้งแนวทางพัฒนาที่ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต โดยใช้การมีส่วนร่วมเพื่อประโยชน์สูงสุดของสถาบัน โดยการจัดองค์กรสอดคล้องกับปรัชญา พันธกิจของสถาบันที่เปลี่ยนไป มีความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิภาพ และชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่ 3) ด้านการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารยึดหลักธรรมรัฐหรือธรรมาภิบาลในการบริหาร ตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมกับปัญหา สภาพของสถาบัน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติโดยอาศัยทักษะของผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้อง คำนึงถึงผลที่จะเกิด และผลกระทบในระยะใกล้หรือระยะไกล รับฟังข้อคิดเห็นครบถ้วนก่อนตัดสินใจ 4) ด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่ดี สร้างสรรค์ เพื่อผลดีในการปฏิบัติงาน สนับสนุนการติดต่อสื่อสาร โดยให้บุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิด ข่าวสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเข้าใจตรงกัน และใช้การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการให้ข้อมูลพื้นฐาน ในการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 5) ด้านการใช้สิทธิพลกระตุ้นใจ ผู้บริหารควรกระตุ้นใจบุคลากรหลายรูปแบบให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และยึดมั่นในหลักการ ปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร และมีพฤติกรรมผู้นำในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 6) ด้านการประสานงาน ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการประสานงานอย่างชัดเจน และปฏิบัติได้ มีความจริงใจ ให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และยอมรับความสามารถของบุคลากร เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานตามความสามารถ และเป็นนักประสานงานที่มีประสิทธิภาพ คือประสานความคิด ประสานจิตใจ และประสานการปฏิบัติได้ 7) ด้านการประเมินผลงาน ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์ กติกา มาตรฐานการปฏิบัติ ด้านการประเมินอย่างชัดเจน โดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากร และเป็นที่ยอมรับ มีการประกาศนโยบาย และแนวปฏิบัติในการประเมินผลงานให้บุคลากรทราบอย่างจริงจัง และมีตัวชี้วัดในการประเมินผลได้อย่างเป็นปรนัย ที่เที่ยงตรง ตรวจสอบได้

จากการศึกษาของ Reiten (1994 : 2486) ได้ศึกษาเรื่องความแตกต่างและความเหมือนในความเชื่อเรื่องการตัดสินใจในทางวิชาการของอาจารย์และผู้บริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสนใจในเรื่องความร่วมมือและการตัดสินใจผู้บริหารให้ความ

สนใจในเรื่องของการใช้อำนาจในการทำงานมาก แต่อาจารย์ให้ความรู้สึกที่ยอมรับระหว่างคุณค่า กับบทบาทของการใช้อำนาจในการตัดสินใจ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นความสำคัญของเพื่อน ร่วมงานในการตัดสินใจนอกจากนี้มีผลการวิจัย ของ Hoy และ Miskel (1987 :301)คือ จาก การศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 232 โรงเรียน โดยการใช้แบบทดสอบทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ผลการวิจัย ในส่วนของการตัดสินใจของผู้บริหาร พบว่า 1) ผู้บริหารส่วนหนึ่งใช้เวลาในการบริหารจัดการและการตัดสินใจส่งผลต่อพฤติกรรมยอมรับของสมาชิก 2) ผู้บริหารส่วนหนึ่งใช้เวลาในการตัดสินใจมากกว่างานอื่นๆ และประสิทธิภาพในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารโดยแยกข้อมูลออกเป็น 3 ประเด็นคือ ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและ มุมมองจากบุคคลอื่น ดังนั้นการตัดสินใจทางการศึกษา จึงเป็นสิ่งที่สำคัญและทำให้รู้ 1) นิยามของปัญหา 2) ทางเลือกในการแก้ปัญหา 3) พยากรณ์ผลจากการเลือก 4) เลือกทางเลือก

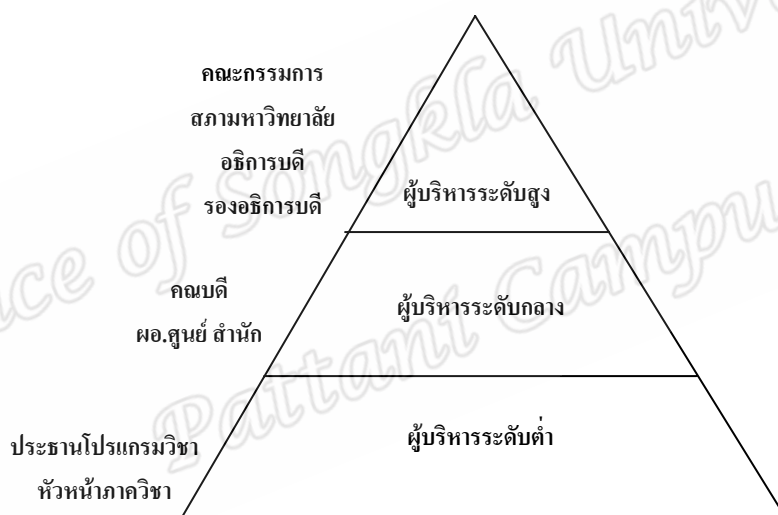
สรุปในเรื่องการติดต่อสื่อสาร เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากต้องสื่อสารกับบุคคลอยู่ตลอดเวลาทำให้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สามารถได้ผลตามที่ต้องการและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสมาชิกทุกคนต้องรับรู้ข้อมูล ข่าวสารถูกต้องตรงกันและต้องกระจายข่าวสารให้ทั่วถึงกัน

#### ภารกิจของคณะบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในการจัดการบริหารการศึกษาประกาศโดยมีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ปี 2540 ซึ่งเป็นตัวบทกฎหมายที่เน้นการเป็นผู้รู้และให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทางด้านการศึกษาหลายประการ สามารถเสริมพลังอำนาจการจัดการศึกษาในยุคข้อมูลข่าวสาร ช่วยให้คนไทยมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาได้มากขึ้น ทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียน นอกกระบวน โรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งจะเป็นการปฏิวัติสังคมไทยให้เป็น สังคมแห่งการเรียนรู้ และมีแหล่งการศึกษาเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตซึ่งมีกำหนดในรัฐธรรมนูญมาตรา 42 กำหนดไว้ว่า (ราชกิจจานุเบกษา, 2548) บุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการ การศึกษาอบรม การเรียน การสอน การวิจัยและการเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการ ย่อมได้รับการคุ้มครองทั้งนี้ เท่าที่มีต่อหน้าที่ ของพลเมืองหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน ซึ่งถือว่าการให้หลักประกันด้านเสรีภาพทาง การศึกษา อบรม เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ช่วยให้เกิดการคิดเทคนิควิธีสอนใหม่ ๆ สอดคล้อง กับความต้องการของผู้เรียน อันจะนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานยิ่งขึ้น และนอกจากนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ซึ่งกำหนดไว้ว่า การศึกษาเป็น

หน้าที่ โดยกำหนดมาตรา 69 ว่า บุคคลมีหน้าที่ป้องกันประเทศ รัฐบาลทหาร เสี่ยงภัยอากร ช่วยเหลือราชการ รับการศึกษา อบรม พักภัยปกป้องและสืบสานศิลปวัฒนธรรมของชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่นและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งนี้ตามกฎหมายบัญญัติ นั่นคือ รัฐธรรมนูญระบุว่า การเข้ารับการศึกษาและอบรมเป็นหน้าที่ของประชาชนซึ่งกล่าวได้ว่า ประชาชนทุกคนมีสิทธิเสรีภาพอย่างครบถ้วนในอันที่จะเข้ารับการศึกษาอบรมเพราะการศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาคนเพื่อให้คนได้พัฒนาประเทศต่อไป การกำหนดให้การศึกษาเป็นหน้าที่ของประชาชนจะทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีการศึกษาอย่างแท้จริง

ในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมิบบทบาทหน้าที่และภารกิจในการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยซึ่งตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏได้แบ่งบทบาทหน้าที่ภารกิจอย่างชัดเจนสามารถสรุปได้ ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 ระดับผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาและบริการการศึกษาแก่บุคคลในท้องถิ่นเพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรในชุมชน ซึ่งการนี้ได้มีข้อกำหนดภารกิจดังกล่าว ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา พ.ศ. 2547 มาตรา 7 (ราชกิจจานุเบกษา, 2547 : 2) ดังความว่า

ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การ

ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้ การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทุนอุดหนุนและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริม วิทยฐานะครู และได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการจัดการศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2547 : 2) มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้ 1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทาง วิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล 2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงการผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ 3) เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ 4) เรียนรู้ และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชนผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึก ประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 6) ประสาน ความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น 7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนา เทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน 8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในมาตรา 9 มหาวิทยาลัยจะปฏิเสธการรับผู้สมัครผู้ใดเข้าศึกษาใน มหาวิทยาลัยหรือยุติหรือชะลอการศึกษาของนักศึกษาผู้ใดด้วยเหตุเพียงว่าผู้นั้นขาดแคลนทุนทรัพย์ อย่างแท้จริงเพื่อจ่ายค่าธรรมเนียมการศึกษาต่างๆ แก่มหาวิทยาลัยมิได้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2547 :3)

หัวใจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงอยู่ที่ 2 มาตรานี้ โดยเฉพาะมาตรา 7 เป็นปรัชญา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะต้องทำตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยวรรคท้ายว่าเพื่อพัฒนา ท้องถิ่นพร้อมกันนั้นก็มีแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมาตรา7คือมาตรา8ว่าต้องทำ อย่างไร (มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2546 : 8) และจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกี่ยวกับการกำหนดแผนที่ตั้งสถาบันอุดมศึกษาที่น่าสนใจพบว่าประเด็นการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาระบุว่าสถาบันอุดมศึกษาควรมีแนวทางการดำเนินการ3 กลุ่ม1) สถาบันการศึกษา

ที่เน้นการวิจัย (research university) จัดเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติ เน้นสาขาที่สร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยี 2) เป็นสถาบันการศึกษาที่เน้นการเรียนการสอน (teaching university) ควรจัดให้เป็นมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาค เน้นสาขาที่ตลาดและสังคมยังต้องการ ไม่เน้นผู้เรียนที่จบแล้วต้องทำงานภาครัฐแต่ให้สามารถสร้างงานด้วยตนเองมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น 3) เป็นสถาบันการศึกษาที่เน้นการเรียนการสอนในสาขาวิชาชีพระดับต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นการสร้างบุคลากรให้กับท้องถิ่นเน้นรายวิชาที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น (เจริญ ปิยามย์, 2546 : 7)

ดังนั้นจากที่กล่าวมาแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏภูมิพัฒน์ที่มีพันธกิจที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 5 ประการ (คู่มือมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2007 : 1) คือการให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง วิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะของครูนั้นคือเป็นภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ต้องมุ่งทำเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา และในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยถือว่างานส่วนใหญ่มาจากคณะ ดังนั้นถ้าคณะมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเช่นกัน

ในคณะมีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยได้กำหนดภารกิจของคณบดี ตามมาตรา 36 ได้กำหนดไว้ว่า ในคณะมีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดและรับผิดชอบงานต่างๆ ในคณะ ซึ่งงานหลักตามภารกิจ คืองานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยและงานอื่นๆตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา (เกสรฯ สุขสว่าง, 2540 : 16) ได้แก่ 1) งานด้านการบริหารทั่วไป เป็นการดำเนินงานในคณะที่เป็นงานประจำ โดยการกำกับดูแลการบริหารงานต่าง ๆ ในสำนักงานคณะ เช่น การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ ให้ความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบันในที่ประชุมคณบดีเป็นกรรมการวิชาการหรือกรรมการเฉพาะกิจที่สถาบันแต่งตั้ง หรือติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) งานด้านบริหารวิชาการเป็นงานบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของคณะ สร้างและพัฒนาหลักสูตรการศึกษา สนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมทางวิชาการ ควบคุมการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรการศึกษา สนับสนุนและเปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะเข้าร่วมโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม ศึกษาเทคนิคการสอนใหม่ ๆ มาเผยแพร่และสอนนักศึกษาในชั้นเรียน 3) งานด้านการบริหารบุคคล เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในคณะวิชาศึกษาต่อในระดับสูง สรรหาหรือมีส่วนร่วมในการสรรหาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากร วิเคราะห์และเสนออัตรากำลังอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ประชุมอาจารย์เพื่อปรึกษาหารือทิศทางในการพัฒนาคณะ เสนอการบรรจุแต่งตั้งอาจารย์



และเจ้าหน้าที่ต่ออธิการบดี แจ้งระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่4)งานด้านบริหารกิจการนักศึกษา เป็นการปฐมนิเทศ และปัจฉิมนิเทศนักศึกษา จัดอาจารย์ที่ปรึกษา และประสานงานกับอาจารย์ที่ปรึกษา ประสานงานกับอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการของนักศึกษา ให้คำปรึกษาทั่วไปแก่นักศึกษาในคณะ กำกับดูแลระเบียบวินัย การปกครอง นักศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและจริยธรรมนักศึกษา 5) งานด้านบริหารการเงินและงบประมาณ เป็น การพิจารณาเสนอของบประมาณของภาควิชาในสังกัดคณะ ดูแลและจัดทำงบประมาณ อนุมัติการเบิกจ่ายเงิน 6) หน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจาก มหาวิทยาลัย เฉพาะเรื่อง เช่นการประกันคุณภาพของคณะซึ่งคณะมีภารกิจคือ (1) การวิเคราะห์งานและจัดทำภารกิจบุคลากรรายบุคคลตามตำแหน่งและภาระงาน (2) อ่าน SSR ของทุกภาควิชาหรือทุกหน่วยงาน (3) เป็นทีมผู้ตรวจสอบประเมินคุณภาพภายใน เชื่อมเขียนภาควิชา หน่วยงานเพื่อให้การสนับสนุน และช่วยเหลือ (4) เขียน SSR ของคณะ 5) เตรียมการประกันคุณภาพภายนอกและภายใน

สุทธิกิต เต็งศิริ (2544 :143 ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของคณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของคณบดีทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหาร วิชาการ การบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล และการบริหารกิจการนักศึกษาทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการบริหารวิชาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็อยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ คือ ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการเรียนในคณะ ร่วมมือกับอาจารย์จัดทำโครงการพัฒนาวิชาการ ในคณะ เป็นผู้นำและริเริ่มในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน ด้านบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ระดับปานกลางทุกข้อ คือ ร่วมพิจารณา สัมมนา และคัดเลือกอาจารย์ของคณะ มีส่วนร่วมให้อาจารย์ในคณะทำงานตามความสามารถ และพิจารณาผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ หลังจากผ่านการอบรม สัมมนา ดูงาน และศึกษาต่อ ด้านกิจการนักศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับปานกลางและระดับมาก 1 ข้อ คือ เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักศึกษาจัดขึ้น ร่วมมือกับฝ่ายกิจกรรม และกิจกรรมให้นักศึกษาพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านบริหารงานทั่วไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ คือ ร่วมเป็นกรรมการบริหารในการจัดซื้อวัสดุของคณะ ร่วมมือกับอาจารย์จัดทำโครงการเพื่อเสนอของบ และดำเนินการแก้ไขข้อมูลด้านสถิติของบุคคล

อดิศร เนาวนนท์ (2548 : 154 ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสถานะปัจจุบัน ทิศทางในอนาคตของมหาวิทยาลัยและคุณลักษณะของอธิการบดีที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคณบดี ประกอบด้วย 1) มีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง ไม่เล่นพรรคพวก 2) มีความซื่อสัตย์ 3) เป็น



ภาพลักษณ์ขององค์กรได้ทั้งในและต่างประเทศ 4) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 5) มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ 6) มีการทำงานในเชิงธุรกิจ 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 8) มีความกล้าหาญเชิงจริยธรรม กล้าตัดสินใจ 9) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ 10) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน

สมบุรณ์ ศิริสรหรือ ( 2547 : 365) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำมี 6 ด้าน 1) บทบาทในการบริหารจัดการคณะ 2) บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ 3) บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ 4) บทบาทในการประสานงานบริหารความขัดแย้งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมการทำงานแบบทีมงาน 5) บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ภายในและภายนอกคณะวิชา 6) บทบาทในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และเมื่อพิจารณาด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมบทบาทของภาวะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 48 คุณลักษณะนำมาจัดกลุ่มได้ 4 ด้านคือ 1) คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหาร ประกอบด้วย ความรอบรู้ทางการบริหาร ทักษะทางการบริหาร และทักษะการบริหารคน 2) คุณลักษณะด้านผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) คุณลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย บุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี 4) คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วย ความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

ณัฐสุรีย์ หวังสถิตวงษ์ ( 2547 : 164) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า คณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดีต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะคุณลักษณะความเป็นผู้นำในเรื่องความรับผิดชอบต่อการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนสมรรถนะที่เป็นจริงของหัวหน้าสำนักงานคณบดีพบว่า หัวหน้าสำนักงานคณบดีควรต้องมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สรุปภารกิจของคณบดีมีมากมายทั้งภารกิจที่ตามหน้าที่และภารกิจตามการมอบหมายของมหาวิทยาลัยและภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้มีความสำคัญมากต่อผลงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนั้นถ้าคณบดีมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานคุณภาพของงานที่ออกมา ก็จะเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยและสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคมในการส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นด้วยโปรแกรมลิสเรล

### รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model) หรือโมเดลลิสเรล (LISREL Model) มีชื่อเรียกอีกว่าโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นและโมเดลโครงสร้างความแปรปรวนร่วมเป็นการพัฒนามาจากการวิเคราะห์เส้นทางซึ่งมีข้อจำกัดอยู่หลายประการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีหลักการที่สำคัญคือการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นเชิงสาเหตุและการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้น หรือโมเดลลิสเรลถือว่าเป็นผลของการสังเคราะห์วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญสามวิธีคือการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอย (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : 7) มีลักษณะการวิเคราะห์ที่แตกต่างจากการวิเคราะห์สถิติทั่วไป และสิ่งที่ถือว่าเป็นหัวใจในการวิเคราะห์คือการเน้นความสำคัญของเมตริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนหรือโมเดลลิสเรลร่วมระหว่างตัวแปร สำหรับกระบวนการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือโมเดลลิสเรลนั้นต้องมีรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่เป็นสมมติฐานการวิจัยก่อนแล้วจึงดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ ซึ่งหลักการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นได้แก่การประมาณค่าพารามิเตอร์ในรูปแบบโดยวิเคราะห์เป็นภาพรวมตามหลักการวิเคราะห์สอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์พร้อมทั้งรายงานดัชนีความสอดคล้องด้วย และในการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นนั้นมีข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : 25)

1. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในรูปแบบเป็นความสัมพันธ์แบบเส้นตรง (Linear) เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationships)
2. ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทั้งตัวแปรภายนอก (exogenous variables) และตัวแปรภายใน (endogenous variables) และความคลาดเคลื่อน (error) ต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ ความคลาดเคลื่อน (error) มีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์
3. ลักษณะความเป็นอิสระต่อกัน (independence) ระหว่างตัวแปรกับความคลาดเคลื่อนสามารถแยกได้คือ ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกันตัวแปรและความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกันแต่ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรแต่ละกลุ่มอาจสัมพันธ์กันได้

4. สำหรับกรณีการวิเคราะห์ข้อมูลอนุกรมเวลา (time series data) ที่มีการวัดข้อมูลมากกว่า 2 ครั้ง การวัดตัวแปรต้องไม่ได้รับผลกระทบจากช่วงเวลาเหลื่อม (time lag) ระหว่างการวัด

จากข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นทำให้เป็นข้อดีของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่เด่นชัดคือ ความสามารถในการประมาณค่าพารามิเตอร์เทอมความคลาดเคลื่อน (error term) ยอมให้ความแปรปรวนร่วมระหว่างเทอมความคลาดเคลื่อนมีค่าไม่เท่ากับศูนย์ได้ ทำให้ผลการวิเคราะห์ดีขึ้น

โปรแกรมลิสเรล (LISREL Program) เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่ Karl Joreskog และ Dag Sorbom ได้พัฒนาขึ้น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model) หรือโมเดลลิสเรล (LISREL Model) ปัจจุบันโปรแกรมลิสเรล ได้รับการพัฒนาถึงรุ่นที่ 8 และมีความนิยมใช้กันมากขึ้นเหมาะสมในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยที่มีรูปแบบการวิจัยเชิงสาเหตุ (causal model) มีตัวแปรแฝง (latent variable) ที่มีตัวบ่งชี้หลายตัว (multiple indicators) มีความคลาดเคลื่อนในการวัดและมีความสัมพันธ์ระหว่างเศษเหลือ (Residuals) อีกทั้งรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นยังมีคุณลักษณะโดยทั่วไป (generality) -ครอบคลุมวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเกือบทุกรูปแบบในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ทั้งการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression) การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (canonical correlation analysis) และการวิเคราะห์อื่นๆ อีกหลายแบบ โปรแกรมลิสเรลนอกจากจะใช้วิเคราะห์ประมาณค่าพารามิเตอร์เทอมความคลาดเคลื่อนของความสัมพันธ์โครงสร้างของรูปแบบการวิจัยได้อย่างถูกต้องแล้วยังสามารถตรวจสอบ ได้แก่ ความตรง (validity) และความพอเหมาะ (adequacy) ของรูปแบบการวิจัย รวมทั้งรูปแบบการวิจัยให้สอดคล้องกับความเป็นจริงไปด้วย โปรแกรมลิสเรลยังนับว่าเป็นโปรแกรมค่อนข้างใหม่สำหรับนักวิจัยไทย ประกอบกับการเขียนคำสั่งเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลมีลักษณะซับซ้อนแตกต่างจากโปรแกรมที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยทั่วไป

Joreskog และ Sorbom, 1989 อ้างจาก (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : 8) สรุปลักษณะเด่นของโปรแกรมลิสเรลได้ดังนี้

1. โปรแกรมลิสเรลเป็นโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นใช้วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างหลากหลายกลุ่มได้คุณสมบัติเด่นในการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างหลากหลายกลุ่มคือ

1.1. เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบว่าผลการทดสอบความสอดคล้องและค่าประมาณพารามิเตอร์มีความคงที่ตลอดทุกกลุ่มตัวอย่างหรือไม่

1.2. สามารถเปรียบเทียบเมตริกซ์สหสัมพันธ์ เมตริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวน ระหว่างกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม ได้ด้วย

1.3. การยอมให้ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยไม่เป็นศูนย์ เป็นการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ข้อมูลอีกข้อหนึ่ง

2. โปรแกรมลิสเรล สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้หลายวิธีคือ วิธี

Maximum Likelihood : ML วิธี Instrumental Variables : IV วิธี Two – Stage Least Squares : TSLS, วิธี Unweighted Least Squares : ULS, วิธี Generalized Least Square : GLS, วิธี Generalized Weighted Least Squares : WLS และวิธี Diagonal Weighted Least Squares : DLS

ลักษณะของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น รูปแบบใหญ่ในโปรแกรมลิสเรลประกอบด้วยรูปแบบที่สำคัญ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการวัด (measurement model) และ รูปแบบสมการโครงสร้าง (structural equation model)

รูปแบบการวัดทำให้โปรแกรมลิสเรล สามารถแก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนในการวัด (measurement error) ได้ โดยใช้หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อยืนยันหรือการวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบ (confirmator factor analysis) ในการประมาณค่าตัวแปรแฝงตามรูปแบบแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่สังเกตกับตัวแปรแฝง แล้วใช้ตัวแปรแฝงไปวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบสมการโครงสร้างในโปรแกรมลิสเรล ครอบคลุมลักษณะความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบเส้นทุกรูปแบบ ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationships) รูปแบบผลกระทบทางเดียวหรือรูปแบบผลกระทบย้อนกลับ (recursive or non – recursive models) รวมทั้งรูปแบบที่มีปัญหา การร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) นักวิจัยสามารถใช้ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรตามทฤษฎีว่ารูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเพียงใดได้หลายวิธี คือ ใช้ ไค สแควร์ (Chi - Square) ดัชนีวัดความเหมาะสมพอดีหรือดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index : GFI) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI) และดัชนีรากของกำลังสองของเศษเหลือเฉลี่ย (Root of Mean Square Residual : RMR) เมื่อตรวจสอบแล้วพบว่ารูปแบบและข้อมูลสอดคล้องกันผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธี ML จะมีความถูกต้องตามค่าพารามิเตอร์ถ้าพบว่ารูปแบบและข้อมูลไม่สอดคล้องกัน โปรแกรมลิสเรลจะ

มีแนวทางแนะนำให้นักวิจัยปรับเปลี่ยนเส้นทาง (path diagram) ในรูปแบบหรือตรวจสอบความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปร

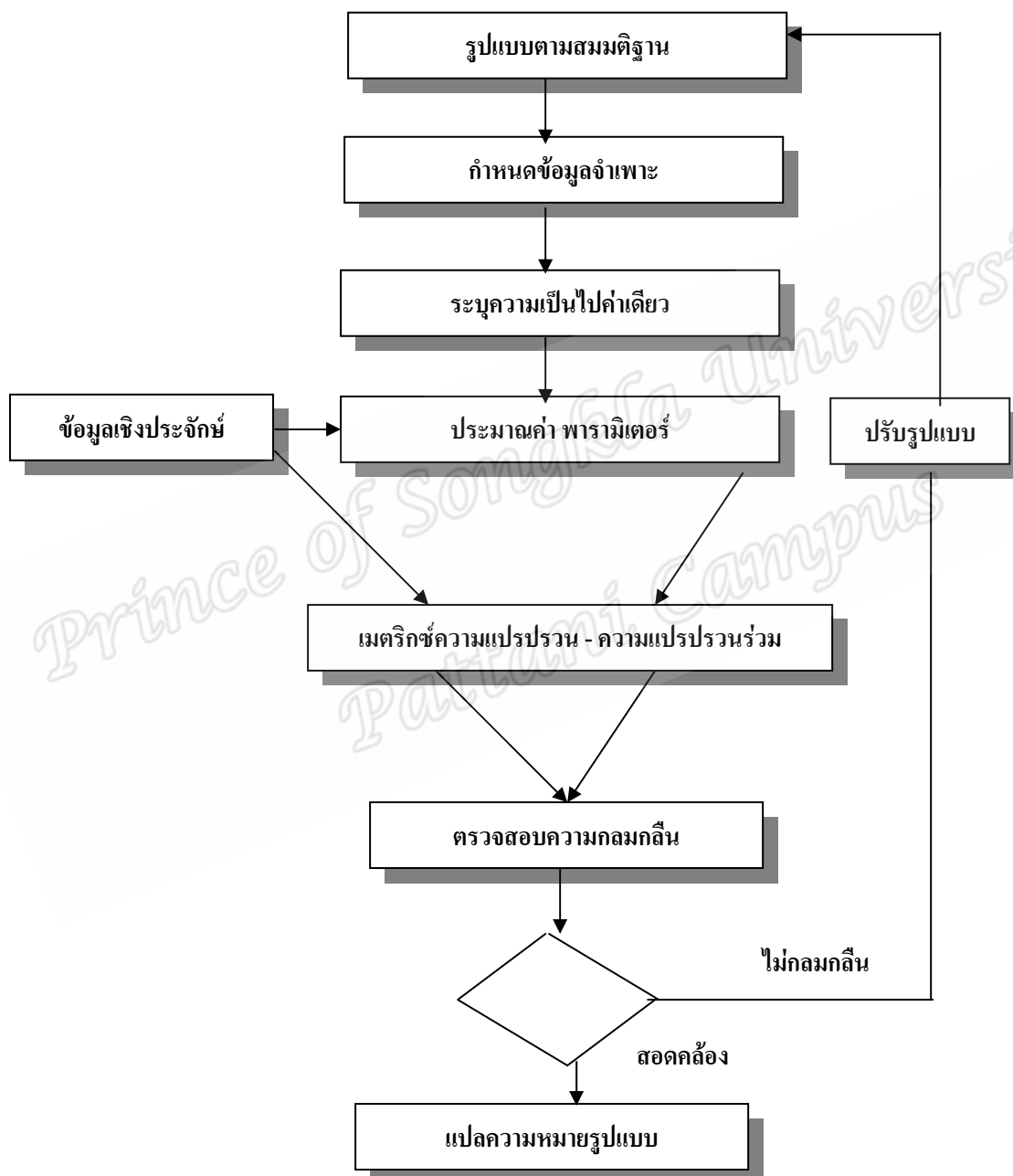
3. โปรแกรมลิสเรลผ่อนคลายข้อตกลงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนให้มีความสัมพันธ์กันได้

4. สามารถวิเคราะห์ประมาณค่าพารามิเตอร์ เมื่อมีเงื่อนไขกำหนดเกี่ยวกับพารามิเตอร์ได้ทั้งแบบพารามิเตอร์เท่ากันและไม่เท่ากัน พารามิเตอร์เป็นความสัมพันธ์ทั้งแบบเส้นตรงและเส้นโค้ง รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วย

5. มีโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้น - PRELIS (PRE process for LISREL) เพื่อช่วยในการเตรียมเมทริกซ์สหสัมพันธ์สำหรับตัวแปรต่อเนื่องและไม่ต่อเนื่องได้และเมื่อนักวิจัยไม่กำหนดตัวแปรอ้างอิง (reference variable) ให้การวิเคราะห์ข้อมูลในโปรแกรมลิสเรลจะมีการกำหนดมาตรฐานของการวัดตัวแปรแฝงให้แต่ถ้าไม่ต้องการให้โปรแกรมทำให้นักวิจัยสามารถกำหนดได้เองเช่นเดียวกันนอกจากนี้โปรแกรมลิสเรลยังให้ผลการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ของผลกระทบทางอ้อมและผลกระทบรวมในรูปคะแนนดิบและรูปคะแนนมาตรฐานด้วย

อย่างไรก็ดีโปรแกรมลิสเรลก็มีจุดด้อยเช่นเดียวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทั่ว ๆ ไป ผู้ที่จะใช้งานโปรแกรมลิสเรลต้องเรียนรู้การใช้คำสั่งซึ่งมีสัญลักษณ์และรูปแบบค่อนข้างซับซ้อน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 :12) นอกจากนี้โปรแกรมลิสเรลยังมีข้อจำกัดที่สำคัญคือ 1) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างโปรแกรมลิสเรลที่มีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธี ML ต้องมีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ และการแจกแจงของตัวแปรต้องเป็นโค้งปกติซึ่งนักวิจัยควรจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นนี้หรือไม่ 2) เมื่อใช้ข้อมูลสอดแทรกเป็นระดับลดหลั่น (hierarchical nested) โปรแกรมลิสเรลมิได้นำเอาเรื่องความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง (sampling error) มาวิเคราะห์ด้วย 3) เมื่อโปรแกรมลิสเรลให้ผลการทดสอบว่ารูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มิได้หมายความว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนั้นเป็นรูปแบบที่ถูกต้อง เพียงแต่หมายความว่า ไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะยืนยันว่ารูปแบบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อำนาจของการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นจำกัดอยู่เพียงการพิสูจน์ว่ารูปแบบการวิจัย ไม่ถูกต้อง แต่ไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่ารูปแบบการวิจัยถูกต้อง

ขั้นตอนการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นด้วยโปรแกรมลิสเรล  
ขั้นตอนการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นด้วยโปรแกรมลิสเรลสามารถแสดงได้  
ดังภาพ ประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 ขั้นตอนการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น  
ที่มา : นางลัดกษณ์ วิรัชชัย (2537 : 21)



การกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบ (specification of the model) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นด้วยโปรแกรมลิสเรลนั้น สามารถวิเคราะห์ได้ทั้งรูปแบบที่มีตัวแปรแฝงหรือตัวแปรสังเกตได้ วิเคราะห์ได้ทั้งที่เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ ทางเดียวและความสัมพันธ์ย้อนกลับ ดังนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีนี้จึงต้องกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อแสดงลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรซึ่งสามารถกำหนดข้อมูลจำเพาะได้ 3 รูปแบบ คือ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : 22)

1. พารามิเตอร์กำหนด (fixed parameters) หมายถึงรูปแบบการวิจัยไม่มีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร ซึ่งสามารถกำหนดค่าความสัมพันธ์ในเมตริกซ์ด้วยสัญลักษณ์ “0”
2. พารามิเตอร์บังคับ (constrained parameters) หมายถึง รูปแบบการวิจัยมีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร และพารามิเตอร์ขนาดอิทธิพลนั้นเป็นค่าที่จะต้องมีการประมาณแต่มีเงื่อนไขกำหนดให้ พารามิเตอร์บางตัวมีค่าเฉพาะคงที่ ซึ่งถ้าบังคับให้มีค่าเป็น 1 ก็สามารถกำหนดค่าความสัมพันธ์ในเมตริกซ์ด้วยสัญลักษณ์ “1”
3. พารามิเตอร์มีอิสระ (free parameters :) หมายถึง พารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าและไม่ได้บังคับให้มีค่าอย่างใดอย่างหนึ่ง ใช้สัญลักษณ์ “\*”

การตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบ(validation the model) เมื่อได้ค่าพารามิเตอร์ที่บ่งบอกความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อมแล้วขั้นตอนต่อไปซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นหนึ่งของการวิเคราะห์เส้นทางการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่เป็นสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์การตรวจสอบความสอดคล้องด้วยโปรแกรมลิสเรลสามารถตรวจสอบได้ คือใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน(Goodness of Fit Measures)ใช้ตรวจสอบความตรงของรูปแบบว่ารูปแบบใดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ากัน การใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนนี้มี 4 ประเภทด้วยกันคือ 1)ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi – Square Statistic) ถ้าค่าสถิติไคสแควร์มีค่าสูงมาก แสดงว่ารูปแบบไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นรูปแบบที่มีความสอดคล้องก็คือรูปแบบที่มีค่าสถิติไคสแควร์ต่ำหรือเข้าใกล้ศูนย์มากที่สุด 2) พิจารณาจากค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ คือมีค่าไม่เกิน 5 3)ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index : GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 ถ้าค่าดัชนี GFI เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่ารูปแบบการวิจัยนั้นมีความสอดคล้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI) เมื่อนำค่าดัชนี AGFI มาปรับแก้อันเนื่องมาจากการปรับรูปแบบตามจำนวนตัวแปรก็จะได้ค่า AGFI ดังนั้นค่าดัชนี AGFI จึงมีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI 5)ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ย

ของเศษ (Root Mean Squared Residual : RMR) ค่าดัชนี RMR เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบสองรูปแบบเฉพาะกรณีที่เป็นารเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ในขณะที่ดัชนี GFI และ AGFI สามารถใช้เปรียบเทียบได้ทั้งกรณีข้อมูลชุดเดียวกันและข้อมูลต่างชุดกัน ดัชนี RMR บอกราคของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของรูปแบบสองรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าของดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การปรับรูปแบบ (Model Adjustment) ในการวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรม LISREL นั้น เมื่อได้ค่าประมาณพารามิเตอร์ของอิทธิพล ซึ่งเป็นค่าที่แสดงถึงขนาดอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรเหตุที่มีต่อตัวแปรผลแต่การได้ค่าขนาดอิทธิพลอย่างเดียวยังไม่สามารถจำค่านั้นมาอธิบายรูปแบบได้จะต้องพิจารณาค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวิจัยตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Prince of Songkla University  
Pattani Campus