



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามการวัดพฤติกรรม ผู้นำของอธิการบดี สอบถามจากประชากรที่มีอยู่จริงทั้งหมดในมหาวิทยาลัยทั้ง 10 แห่ง ซึ่งได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และหัวหน้ากองในสำนักงาน อธิการบดี รวมทั้งสิ้น 222 คน ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 167 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 75.23 ของจำนวนประชากรทั้งหมดที่มีอยู่จริงในมหาวิทยาลัย จำแนกออกเป็นมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

สถาบัน	จำนวน (คน)	ได้รับแบบสอบถาม กลับคืน(คน)	คิดเป็นร้อยละ
1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	36	27	75.00
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	27	20	74.07
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	18	12	66.67
4. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	21	16	76.19
5. มหาวิทยาลัยรามคำแหง	18	14	77.78
6. มหาวิทยาลัยศิลปากร	14	13	92.86
7. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร	20	17	85.00
8. มหาวิทยาลัยมหิดล	27	18	66.67
9. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	23	19	82.61
10. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	18	11	61.11
รวม	222	167	75.23

เมื่อได้รับข้อมูลมาแล้วผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และ ประสบการณ์ในการทำงาน วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่และเสนอผลออกมาในรูปตาราง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นตามทัศนะของผู้บริหาร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และใช้ จุด-จัดรูัสถความเป็นผู้นำพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำ โดยจะเสนอผลออกมาเป็นแผนภูมิและอธิบายความ และคำอธิบาย

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เกี่ยวกับการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนกลางกับอธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคตามสภาพที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นตามทัศนะของผู้บริหาร โดยแบ่งการวิเคราะห์แต่ละสภาพออกเป็น 2 ด้านคือด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านเงินทอง วิเคราะห์โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที ( t-test ) แล้วเสนอผลออกมาในรูปของตาราง

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร 3 กลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น โดยศึกษาเป็นรายข้อทั้ง 46 ข้อ สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และ ถ้าความคิดเห็นของผู้บริหารแตกต่างกัน ผู้วิจัยจะทำการทดสอบว่าผู้บริหารทุกฝ่ายที่มีทัศนะแตกต่างกันโดยใช้วิธีของ เซฟเฟ้แล้วเสนอผลออกมาในรูปตาราง เฉพาะรายข้อที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นแตกต่างกันเท่านั้น ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารที่ไม่แตกต่างกันจะเสนอผลไว้ในภาคผนวก จ.

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอธิการบดีกับผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น วิเคราะห์โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที แล้วเสนอผลออกมาในรูปตารางและการบรรยาย

ตอนที่ 6 เป็นการเสนอรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่ควรจะเป็นตามทัศนะของอธิการบดีและผู้บริหารทั้งสามกลุ่ม การเสนอผลดังกล่าวจะใช้ผลการวิเคราะห์จากตอนที่ 5 เสนอผลออกมาในรูปของการบรรยาย

สำหรับผลการวิเคราะห์ทั้ง 6 ตอนจะได้เสนอเป็นตอน ๆ ดังต่อไปนี้

## ตอนที่ 1

## สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ หัวหน้ากองต่าง ๆ ในสำนักงานอธิการบดี ซึ่งสรุปสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม กลุ่ม เพศ อายุ และ ประสบการณ์ในการทำงาน

รายการ	อธิการบดี (คน)	รองอธิการบดี (คน)	คณบดีหรือหัวหน้า ศูนย์/สถาบัน/สำนัก (คน)	หัวหน้ากอง (คน)
1. เพศ				
ชาย	8	24	75	32
หญิง	-	1	12	15
2. อายุ				
20 - 25 ปี	-	-	-	-
26 - 30 ปี	-	-	-	1
31 - 35 ปี	-	2	1	10
35 - 40 ปี	-	4	18	10
41 ปีขึ้นไป	8	19	68	26
3. ประสบการณ์ในการทำงาน				
3 - 5 ปี	-	1	3	4
6 - 8 ปี	-	2	2	4
9 - 11 ปี	-	2	5	5
12 - 14 ปี	-	1	12	6
15 ปีขึ้นไป	8	19	65	28

จากสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก เป็นเพศชาย มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปเช่นเดียวกัน

## ตอนที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นตามทัศนะของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องหรือใกล้ชิดกับอธิการบดี

### ศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 1

สรุปผลได้ดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่เป็นจริงตามทัศนะของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องหรือใกล้ชิดกับอธิการบดี

2.1.1 ด้านโครงสร้างการริเริ่ม ( Initiating Structure ) มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.99 ถึง 4.22 ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (ดูเกณฑ์การให้คะแนนในบทที่ 3) พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในค่านี้อยู่ในเกณฑ์ เกิดขึ้นปานกลางถึงบ่อยครั้ง และมีค่าเฉลี่ยรวมตลอดทั้งด้านเท่ากับ 3.656

2.1.2 ด้านจินตอาทร ( Consideration ) มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.19 ถึง 4.02 ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (ดูเกณฑ์การให้คะแนนในบทที่ 3) พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในค่านี้อยู่ในเกณฑ์ เกิดขึ้นปานกลางถึงบ่อยครั้งเช่นเดียวกัน และมีค่าเฉลี่ยรวมตลอดด้านเท่ากับ 3.527

สำหรับการพิจารณาพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีกับจิต-จตุรัสความเป็นผู้นำที่จะได้เสนอผลต่อไปนี้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีอธิการบดีเพียงแห่งละ 1 ท่านเท่านั้นเพื่อมิให้เกิดผลเสียหายต่ออธิการบดีหรือสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ผู้วิจัยจึงได้ใช้สัญลักษณ์  $U_1, U_2, U_3, \dots, U_{10}$  แทนมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ซึ่งสรุปผลได้ตามแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 6 แสดงพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่เป็นจริงตามทัศนคติของผู้บริหาร เมื่อพิจารณาจากจุด-จัดรูัสถวามเป็นผู้นำ

		ด้านจิตอาทร	
		ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	สูงกว่าค่าเฉลี่ย
ด้านโครงสร้างการริเริ่ม	สูงกว่าค่าเฉลี่ย	$s^+ c^-$ (30%) $u_5$ $u_7$ $u_6$	$s^+ c^+$ (40%) $u_1$ $u_2$ $u_3$ $u_4$
	ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	$s^- c^-$ (20%) $u_9$ $u_{10}$	$s^- c^+$ (10%) $u_8$

$\bar{x} = 3.656$

$\bar{x} = 3.527$

จากแผนภูมิที่ 6 แสดงให้เห็นว่า มีมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเพียง 4 แห่งจาก 10 แห่งคิดเป็นร้อยละ 40.00 ที่อธิการบดีมีพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์สูงกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนมหาวิทยาลัยที่อธิการบดีมีพฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่มสูงแต่ด้านจิตอาทรต่ำ มีเพียง 3 แห่งจาก 10 แห่งคิดเป็นร้อยละ 30.00 เป็นที่น่าสังเกตว่ามีมหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียวเท่านั้นที่อธิการบดีมีพฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่มต่ำแต่ด้านจิตอาทรสูง ในทำนองเดียวกันก็มีมหาวิทยาลัยเพียง 2 แห่งจาก 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 20.00 ที่อธิการบดีมีพฤติกรรมทั้งสองด้านต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

2.2 พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่ควรจะเป็นตามทัศนคติของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง หรือใกล้เคียงกับอธิการบดี

2.2.1 ด้านโครงสร้างการริเริ่ม ( Initiating Structure )

มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.93 ถึง 4.58 ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้ว (ดูในบทที่ 3) ผู้บริหารมีความเห็นว่าพฤติกรรมในท่านี้อาจจะเกิดขึ้นในระดับบ่อยครั้งถึงบ่อยครั้งมากที่สุด สำหรับพฤติกรรมรวมตลอดค่านี้อาจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.360

2.2.2 ด้านจิตอาทร ( Consideration ) มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.66 ถึง 4.43 ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้ว (ดูบทที่ 3) ผู้บริหารมีความเห็นว่าพฤติกรรมในท่านี้อาจจะเกิดขึ้นในระดับ บ่อยครั้ง สำหรับพฤติกรรมรวมตลอดค่านี้อาจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.044

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีที่ควรจะเป็นทั้งสองด้านนี้ กับจุด-จุดรัศมีความเป็นผู้นำแล้วจะได้ตั้งแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 7 แสดงพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่ควรจะเป็นตามทัศนะของผู้บริหาร เมื่อพิจารณาจากจุด-จุดรัศมีความเป็นผู้นำ

		ด้านจิตอาทร	
		ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	สูงกว่าค่าเฉลี่ย
ด้านโครงสร้างการริเริ่ม	สูงกว่าค่าเฉลี่ย	$s^+ c^-$ (10%)  $U_3$	$s^+ c^+$ (50%)  $U_1$ $U_2$ $U_4$ $U_5$ $U_8$
	ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	$s^- c^-$ (40%)  $U_6$ $U_9$ $U_7$ $U_{10}$	$s^- c^+$

\*  $\bar{x} = 4.360$

\*  $\bar{x} = 4.044$

จากแผนภูมิที่ 7 ผู้บริหารมีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยในประเทศไทยควรมี  
อธิการบดีที่มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองด้านมีอยู่ 5 แห่งจาก 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00  
ส่วนผู้บริหารที่ต้องการให้อธิการบดีที่มีพฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่มสูงแต่ด้านจินตภาพ  
ต่ำมีเพียงมหาวิทยาลัยเดียวเท่านั้น เป็นที่น่าสังเกตว่ามีมหาวิทยาลัยถึง 4 แห่งจาก 10  
แห่งคิดเป็นร้อยละ 40.00 ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องการให้อธิการบดีที่มีพฤติกรรมทั้งสอง  
ด้านอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยและขอที่นำส่ง เกิดอีกประการหนึ่งก็คือ ไม่มีมหาวิทยาลัยใดเลย  
ที่ต้องการผู้นำแบบที่มีพฤติกรรมในด้านโครงสร้างการริเริ่มต่ำในขณะที่พฤติกรรมในด้านจินตภาพ  
อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาจาก-จตุรัสความเป็นผู้นำของอธิการบดีที่เกิดขึ้นจริงในแผนภูมิที่ 6 กับที่  
ควรจะเป็นในแผนภูมิที่ 7 ประกอบกันจะพบว่า มีมหาวิทยาลัยเพียง 5 แห่งจาก 10 แห่งเท่านั้น  
ที่อธิการบดีมีพฤติกรรมผู้นำที่เกิดขึ้นจริงตรงกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ซึ่งทั้ง 5 แห่งนี้มีเพียง  
3 แห่งเท่านั้นที่ให้อธิการบดีมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนอีก 2  
แห่งให้อธิการบดีที่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

ฉะนั้นในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 1 จะเห็นได้ว่า มีอธิการบดี  
ที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกจริงสูงทั้งสองด้านคือด้านโครงสร้างการริเริ่มและจินตภาพสูงมีจำนวน  
4 คน ส่วนอธิการบดีที่มีพฤติกรรมในด้านโครงสร้างการริเริ่มสูงด้านจินตภาพต่ำมีจำนวน 3 คน  
ด้านโครงสร้างการริเริ่มต่ำ ด้านจินตภาพสูงมีจำนวน 1 คน และมีพฤติกรรมทั้งสองด้าน  
ดังกล่าวต่ำทั้งคู่มีจำนวน 2 คน สำหรับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นตามทัศนะของผู้บริหารนั้น มี  
มหาวิทยาลัยที่ต้องการให้อธิการบดีที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์สูงจำนวน 5 แห่ง  
ด้านโครงสร้างการริเริ่มสูง ด้านจินตภาพต่ำ จำนวน 1 แห่ง และ พฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่  
ในเกณฑ์ต่ำทั้งคู่มีจำนวน 4 แห่งดังได้กล่าวรายละเอียดย่อมาแล้วในตอนต้น

## ตอนที่ 3

ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนกลาง  
กับอธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคตามสภาพที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น  
ศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 2 และทดสอบสมมติฐานในข้อที่ 1-2

สรุปผลได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 สรุปผลการทดสอบค่าทีเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัย  
ส่วนกลางกับอธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ตาม  
ทัศนะของผู้บริหาร

สภาพ	พฤติกรรมตาม	มหาวิทยาลัย ส่วนกลาง		มหาวิทยาลัย ส่วนภูมิภาค		ค่าทีที่คำนวณ ได้ t	แปลความ
		$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
ที่เป็นจริง	โครงสร้างการริเริ่ม	3.72	0.96	3.79	0.96	1.75	ไม่แตกต่างกัน
	จินตอาทร	3.57	0.96	3.61	0.98	1.00	ไม่แตกต่างกัน
ที่ควรจะเป็น	โครงสร้างการริเริ่ม	4.36	0.77	4.40	0.75	1.33	ไม่แตกต่างกัน
	จินตอาทร	4.00	0.93	4.11	0.94	2.75*	แตกต่างกัน

\* $p < .05$  ที่ระดับ .05 Critical Region ที่ Reject  $H_0$ , ถ้า  
 $t \leq -1.96$  หรือ  $t \geq 1.96$

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า

1. พฤติกรรมผู้นำตามสภาพที่เป็นจริงของอธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนกลางกับ  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคในด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านจินตอาทร ตามทัศนะ  
ของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งในงานโครงสร้างการริเริ่มจะเป็น  
ไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนในด้านจินตอาทรไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้



2. พฤติกรรมของอธิการบดีที่ควรจะเป็นของอธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนกลางกับอธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคในค่านิตรงสร้างการริเริ่มตามทัศนะของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน ส่วนในค่านิตรงอาทร ผู้บริหารมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งทั้งสองด้านในข้อนี้จะเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับในค่านิตรงอาทรนี้เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในค่านิตรงกล่าว พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของอธิการบดีตามทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 0.95$ ) สูงกว่าค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของอธิการบดีตามทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนกลาง ( $\bar{x} = 4.00, S.D. = 0.93$ )

ฉะนั้นจะเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นทุกค่านิตรงของอธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนกลางกับอธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในค่านิตรงอาทรที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งการทดสอบทั้งหมดนี้ทั้งเป็นไปตามสมมุติฐานและไขเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มคือ รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ หัวหน้ากองในสำนักงานอธิการบดี ที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็นในเรื่องต่าง ๆ ของ พฤติกรรมเป็นรายชื่อทั้ง 46 ข้อ

ศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 3 และทดสอบสมมุติฐานในข้อที่ 3

สำหรับตอนที่ 4 นี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อโดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว เพื่อจะได้นำผลของข้อมูลนั้นมาเสนอ เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมตามความต้องการของอธิการบดีและผู้บริหารทั้งสามกลุ่มต่อไป ถ้าผลการทดสอบปรากฏว่าผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผู้วิจัยจะทำการทดสอบหาจุดของกลุ่มผู้บริหารที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยวิธีของเชฟเฟ้ ( Scheffe' s Method )

ส่วนค่าเฉลี่ยรวมในแต่ละเรื่องของพฤติกรรมเป็นรายชื่อตามทัศนะรวมของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มนั้น เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายและตีความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยไว้ในบทที่ 3 แล้ว ซึ่งจะขอกล่าวถึงอีกครั้งหนึ่งดังนี้

1.00 - 1.49	หมายถึงพฤติกรรมที่ไม่เคยหรือไม่ควรเกิดขึ้นเลย
1.50 - 2.49	หมายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือควรจะเป็นขึ้นบ่อยครั้ง
2.50 - 3.49	หมายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือควรจะเป็นขึ้นปานกลาง
3.50 - 4.49	หมายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือควรจะเป็นขึ้นบ่อยครั้ง
4.50 - 5.00	หมายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือควรจะเป็นขึ้นบ่อยครั้งมากที่สุด

ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเป็นรายชื่อทั้งที่เป็นพฤติกรรมที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็น จะเสนอผลออกมาในรูปตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเฉพาะรายชื่อที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่านั้น ส่วนรายชื่อที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันจะสรุปผลไว้ในตารางของภาคผนวก จ.

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 4 นี้มีดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ หัวหน้ากองในสำนักงานอธิการบดีที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริง โดยทำการวิเคราะห์เป็นรายข้อของพฤติกรรมในส่วนที่เป็นจริงทั้ง 46 ข้อ ผลพบว่า มีเพียง 8 ข้อจาก 46 ข้อเท่านั้นที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจะสรุปผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในแต่ละข้อ ทั้ง 8 ข้อได้ดังตารางต่อไปนี้ (สำหรับรายข้อที่ไม่แตกต่างกัน ดูที่ภาคผนวก ๑.)

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ หัวหน้ากองในสำนักงานอธิการบดีที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในข้อที่ 1 "การวิเคราะห์หรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ใดถูกต้อง"

แหล่ง	ชั้นแห่งความ เป็นอิสระ df	ผลบวกของ $(x - \bar{x})^2$ ความแปรปรวน		
		SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม ( Among Group )	2	9.53	4.77	8.22*
ภายในกลุ่ม ( Within Group )	156	90.62	0.58	
รวม ( Total )	158	100.15		

$$*P < .01 \quad .01F_{2, 156} = 4.75$$

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในการวิเคราะห์หรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ใดถูกต้อง ในเรื่องนี้ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่าง

มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงทำการทดสอบหาข้อของกลุ่มผู้บริหารที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยวิธีของ เซฟเฟ (ดูตัวอย่างการคำนวณในภาคผนวก ก.) ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

รองอธิการบดี	คณบดีหรือหัวหน้า ศูนย์/สถาบัน/สำนัก	หัวหน้ากอง
รองอธิการบดี	5.64 *	0.36
คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก	-	4.63
หัวหน้ากอง		-

$$*p < .01 \quad .01 F_{2,156} = 4.75$$

จากผลการทดสอบหาข้อที่แตกต่างกันพบว่า ผู้บริหารทุกกลุ่มมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของรองอธิการบดีตามที่แท้จริงในการวิเคราะห์หรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ได้ถูกต้อง ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นคณบดีของ รองอธิการบดีกับคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ซึ่งทั้งคู่มองมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผู้บริหารทั้งสองกลุ่มแล้วพบว่า รองอธิการบดีมีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x} = 4.16$ )<sup>1</sup> สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ( $\bar{x} = 3.58$ )

<sup>1</sup> ดูค่าเฉลี่ยได้จากภาคผนวก ง.

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ หัวหน้ากองในสำนักงานอธิการบดีที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในข้อ 2 " ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง "

แหล่ง	ชั้นแห่งความ เป็นอิสระ df	ผลบวกของ $(x - \bar{x})^2$ SS	ความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม ( Among Group )	2	7.40	3.70	5.69 *
ภายในกลุ่ม ( Within Group )	156	100.54	0.65	
รวม ( Total )	158	107.94		

$$*P < .01 \quad .01 F_{2, 156} = 4.75$$

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในการปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง ในเรื่องนี้ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงทำการทดสอบหาของผู้บริหารที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยวิธีของเซฟเฟ่ (ดูตัวอย่างการคำนวณในภาคผนวก ก.) ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้



รองอธิการบดี	คณบดีหรือหัวหน้า ศูนย์/สถาบัน/สำนัก	หัวหน้ากอง
รองอธิการบดี	1.01	0.61
คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก	-	5.41*
หัวหน้ากอง		-

$$*P < .01 \quad .01 F_{2,156} = 4.75$$

จากผลการทดสอบหาจุดที่แตกต่างกันพบว่า ผู้บริหารทุกกลุ่มมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของรองอธิการบดีตามที่เป็นจริงในการปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นกลุ่มของ คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก กับ หัวหน้ากอง ซึ่งทั้งกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผู้บริหารทั้งสองกลุ่มแล้วพบว่า หัวหน้ากองมีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x} = 4.38$ ) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ( $\bar{x} = 3.90$ )

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 สรุปผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ หัวหน้ากอง ที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในข้อ 4 " สามารถวิเคราะห์และประมวลข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงานและนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน "

แหล่ง	ชั้นแห่งความ เป็นอิสระ df	ผลบวกของ $(x - \bar{x})^2$ SS	ความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม ( Among Group )	2	12.54	6.27	6.97*
ภายในกลุ่ม ( Within Group )	156	140.97	0.90	
รวม ( Total )	158	153.51		

$$*P < .01 \quad .01 F_{2,156} = 4.75$$

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในการเป็นผู้สามารถวิเคราะห์และประมวลข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงานและนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน ในเรื่องนี้ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงทำการทดสอบหาจุดของผู้บริหารที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยวิธีของ เซฟเพ่ (ดูตัวอย่างการคำนวณในภาคผนวก ก.) ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

รองอธิการบดี	คณบดีหรือหัวหน้า ศูนย์/สถาบัน/สำนัก	หัวหน้ากอง
รองอธิการบดี	4.84*	0.29
คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก	-	4.07
หัวหน้ากอง		-

$$*P < .01 \quad .01 F_{2,156} = 4.75$$

จากผลการทดสอบหาความแตกต่างกันพบว่า ผู้บริหารทุกกลุ่มมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของอธิการบดีตามที่ เป็นจริงในการ เป็นผู้นำสามารถวิเคราะห์และประมวลข้อคิดเห็นของผูรรวมงาน และนำผลไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นคณบดีของรองอธิการบดี กับคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ซึ่งทั้งกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผู้บริหารทั้งสองกลุ่มแล้วพบว่า รองอธิการบดีมีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x} = 4.12$ ) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ( $\bar{x} = 3.45$ )

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 8 สรุปผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ หัวหน้ากองที่มีคอบุคลิกกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในข้อ 8 "ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อหน้าที่ "

แหล่ง	ชั้นแห่งความ เป็นอิสระ df	ผลบวกของ $(x - \bar{x})^2$ SS	ความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม ( Among Group )	2	10.01	5.01	5.69*
ภายในกลุ่ม ( Within Group )	156	137.89	0.88	
รวม ( Total )	158	147.90		

$$*P < .01 \quad .01F_{2,156} = 4.75$$

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในการปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ในเรื่องนี้ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงทำการทดสอบหาจุดของผู้บริหารที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยวิธีของเซฟเฟ่ ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

รองอธิการบดี	คณบดีหรือหัวหน้า ศูนย์/สถาบัน/สำนัก	หัวหน้ากอง
รองอธิการบดี	4.52*	1.02
คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก	-	2.64
หัวหน้ากอง		-

$$*P < .05 \quad .05 F_{2,156} = 3.06$$

จากผลการทดสอบหาที่แตกต่างกันพบว่า ที่ระดับ .01 ไม่มีที่ของผู้บริหารทุกระดับที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องลดระดับความมีนัยสำคัญจากเดิม .01 ลงมาเป็น .05 และพบว่า ทุกระดับของผู้บริหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ยกเว้นที่ของ รองอธิการบดี กับ คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ซึ่งทั้งคู่มิมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผู้บริหารทั้งสองกลุ่มแล้วพบว่า รองอธิการบดีมีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x} = 4.40$ ) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ( $\bar{x} = 3.76$ )

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 สรุปผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ หัวหน้ากองที่มีต่อ พฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในข้อที่ 21 " สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยได้ถูกต้องและรวดเร็ว"

แหล่ง	ชั้นแห่งความ เป็นอิสระ df	ผลบวกของ $(x - \bar{x})^2$ SS	ความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม ( Among Group )	2	8.51	4.26	6.36*
ภายในกลุ่ม ( Within Group )	156	104.33	0.67	
รวม ( Total )	158	112.84		

$$* P < .01 \quad .01 F_{2, 156} = 4.75$$

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในการเป็นผู้สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยได้ถูกต้องและรวดเร็ว ในเรื่องนี้ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงทำการทดสอบหาข้อของผู้บริหารที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยวิธีของเซฟเฟ่ ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

	รองอธิการบดี	คณบดีหรือหัวหน้า ศูนย์/สถาบัน/สำนัก	หัวหน้ากอง
รองอธิการบดี	-	3.48*	0.03
คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก		-	4.40*
หัวหน้ากอง			-

$$*P < .05 \quad .05F_{2,156} = 3.06$$

จากผลการทดสอบหาตัวที่แตกต่างกันพบว่า ที่ระดับ .01 ไม่มีคู่ของผู้บริหารคู่ใดที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องลดระดับความมีนัยสำคัญจากเดิม .01 ลงมาเป็น .05 และพบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันคือคู่ของ รองอธิการบดีกับคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ คู่ของ คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก กับ หัวหน้ากอง ซึ่งทั้งสองคู่นี้มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผู้บริหารที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันแล้วพบว่า รองอธิการบดีกับหัวหน้ากองมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x} = 3.92$ ,  $\bar{x} = 3.87$ ) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ( $\bar{x} = 3.43$ )

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 สรุปผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ หัวหน้ากองที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในข้อที่ 30 " ให้ความช่วยเหลือผู้ไต่บังคับ บัญชา "

แหล่ง	ชั้นแห่งความ เป็นอิสระ df	ผลบวกของ $(x - \bar{x})^2$ SS	ความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม ( Among Group )	2	10.15	5.08	6.20*
ภายในกลุ่ม ( Within Group )	156	127.21	0.82	
รวม ( Total )	158	137.36		

$$*P < .01 \quad .01 F_{2,156} = 4.75$$

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในการให้ความช่วยเหลือผู้ไต่บังคับบัญชา ในเรื่องนี้ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงทำการทดสอบหาคู่ของกลุ่มผู้บริหารที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยวิธีของ เซฟเฟ่ ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

รองอธิการบดี	คณบดีหรือหัวหน้า ศูนย์/สถาบัน/สำนัก	หัวหน้ากอง
รองอธิการบดี	= 6.14*	3.83
คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก	-	0.19
หัวหน้ากอง		-

$$* P < .01 \quad .01 F_{2,156} = 4.75$$

จากการทดสอบหาตัวที่แตกต่างกันพบว่า ผู้บริหารทุกกลุ่มมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของอธิการบดีตามที่เป็นจริงในการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นคณบดีของรองอธิการบดีกับคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ซึ่งทั้งคู่มองมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผู้บริหารทั้งสองกลุ่มแล้วพบว่า รองอธิการบดีมีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x} = 4.20$ ) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ( $\bar{x} = 3.48$ )

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 สรุปผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ หัวหน้ากอง ที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีในข้อ 31 "การใช้อำนาจกับผู้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมและมีเมตตา "

แหล่ง	ชั้นแห่งความ เป็นอิสระ df	ผลบวกของ $(x - \bar{x})^2$ SS	ความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม ( Among Group )	2	9.19	4.60	6.67*
ภายในกลุ่ม ( Within Group )	156	108.29	0.69	
รวม ( Total )	158	117.48		

\*  $P < .01$  .01 F 2,156 = 4.75

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในการใช้อำนาจกับผู้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมและมีเมตตา ในเรื่องนี้ ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงทำการทดสอบหา  $t$  ของกลุ่มผู้บริหารที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยวิธีของเซฟเฟ่ ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

	รองอธิการบดี	คณบดีหรือหัวหน้า ศูนย์/สถาบัน/สำนัก	หัวหน้ากอง
รองอธิการบดี	-	6.70 *	3.08
คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก		-	0.72
หัวหน้ากอง			-

$$*P < .01 \quad .01 F_{2,156} = 4.75$$

จากการทดสอบหาตัวที่แตกต่างกันพบว่า ผู้บริหารทุกกลุ่มมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในการใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมและมีเมตตา ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นของ รองอธิการบดีกับคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ซึ่งทั้งกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผู้บริหารทั้งสองกลุ่มแล้วพบว่า รองอธิการบดีมีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x} = 4.40$ ) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ( $\bar{x} = 3.71$ )

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 12 สรุปผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ หัวหน้ากองที่มีต่อพฤติกรรมที่เป็นจริงในข้อ 35 " ให้โอกาสผู้ร่วมงานไปพบไต่สวน " "

แหล่ง	ชั้นแห่งความ เป็นอิสระ df	ผลบวกของ $(x - \bar{x})^2$ SS	ความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม ( Among Group )	2	9.17	4.59	5.22*
ภายในกลุ่ม ( Within Group )	156	137.82	0.88	
รวม ( Total )	158	146.99		

$$* P < .01 \quad .01 F_{2, 156} = 4.75$$

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในการให้โอกาสผู้ร่วมงานไปพบไต่สวน ในเรื่องนี้ ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงทำการทดสอบหา  $t$  ของกลุ่มผู้บริหารที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยวิธีของ เซฟเฟ่ ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

	รองอธิการบดี	คณบดีหรือหัวหน้า ศูนย์/สถาบัน/สำนัก	หัวหน้ากอง
รองอธิการบดี	-	4.96*	3.56
คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก		-	0.04
หัวหน้ากอง			-

$$* P < .01 \quad .01 F_{2,156} = 4.75$$

จากการทดสอบหาผู้ที่แตกต่างกันพบว่า ผู้บริหารทุกกลุ่มมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของอธิการบดีในการให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานไปพบใคร่สะดวก ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นคณบดีของรองอธิการบดีกับ คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ซึ่งทั้งกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผู้บริหารทั้งสองกลุ่มแล้วพบว่า รองอธิการบดีมีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x} = 4.56$ ) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ( $\bar{x} = 3.89$ )

สำหรับตาราง เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันในการวิเคราะห์พฤติกรรมรายชื่อทั้ง 8 ข้อจากตารางที่ 5 ถึงตารางที่ 12 สรุปได้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์หรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ได้ถูกต้อง
2. ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง
3. สามารถวิเคราะห์และประมวลข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงานและนำผลไปใช้ประโยชน์

ในการบริหารงาน

4. ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อหน้าที่
5. สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยได้ถูกต้องและรวดเร็ว
6. ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมและมีเมตตา
8. ให้โอกาสผู้ร่วมงานไปพบใคร่สะดวก

จากพฤติกรรมทั้ง 8 ข้อที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันนั้น เมื่อทดสอบหาฏของกลุ่มผู้บริหารที่แตกต่างกันโดยวิธีของ เซฟเฟ้จะพบว่า ส่วนใหญ่ รองอธิการบดีมีความคิดเห็นขึ้นทุกเรื่องทั้ง 8 ข้อ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของ คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก ซึ่งทั้ง 8 ข้อนี้ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4.2 สำหรับความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่ควรจะเป็นเมื่อเปรียบเทียบโดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเป็นรายข้อ พบว่า ทั้ง 46 ข้อของพฤติกรรมที่ทำการวิเคราะห์ ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นในทุกเรื่องไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ (ดูในภาคผนวก ง)

4.3 สำหรับตารางต่อไปนี้เป็นตารางสรุปผลค่าเฉลี่ยรวมของผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ตลอดจนการแปลความหมาย ซึ่งในการเสนอค่าเฉลี่ยรวมนี้จะเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดลงไปหาต่ำสุด และจะแยกออกเป็นแต่ละด้านของพฤติกรรมใดดังตารางต่อไป

ตารางที่ 13 สรุปค่าเฉลี่ยรวมและการแปลความหมาย ความที่สนะของผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นในด้านโครงสร้างการริเริ่ม

ลำดับที่	พฤติกรรมของอธิการบดีในด้านโครงสร้างการริเริ่ม	ตามสภาพที่เป็นจริง		ตามสภาพที่ควรจะเป็น	
		ค่าเฉลี่ยรวมของผู้บริหาร 3 กลุ่ม	แปลความ	ค่าเฉลี่ยรวมของผู้บริหาร 3 กลุ่ม	แปลความ
1.	รักษาประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.15	บ่อยครั้ง	4.59	บ่อยครั้งมากที่สุด
2.	เป็นผู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ใคง่าย	4.11	บ่อยครั้ง	4.49	บ่อยครั้ง
3.	ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง	* 4.08	บ่อยครั้ง	4.45	บ่อยครั้ง

\* เป็นพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริงที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับที่	พฤติกรรมของอธิการบดีในตำแหน่ง โครงสร้างการริเริ่ม	ตามสภาพที่เป็นจริง		ตามสภาพที่ควรจะเป็น	
		ค่าเฉลี่ยรวม ของผู้บริหาร 3 กลุ่ม	แปลความ	ค่าเฉลี่ยรวม ของผู้บริหาร 3 กลุ่ม	แปลความ
4.	สนับสนุนมหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศ ทางวิชาการ	4.03	น้อยครั้ง	4.64	บ่อยครั้งมากที่สุด
5.	เป็นผู้มีความอดทนและกล้าเผชิญกับ เหตุการณ์ทุกรูปแบบ	3.98	น้อยครั้ง	4.51	บ่อยครั้งมากที่สุด
6.	ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและ เอาใจใส่ต่อหน้าที่	* 3.98	น้อยครั้ง	4.57	บ่อยครั้งมากที่สุด
7.	กระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับ บัญชา	3.95	น้อยครั้ง	4.47	บ่อยครั้ง
8.	ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ กฎ ระเบียบ ขอบบังคับ ฯลฯ ของมหา วิทยาลัยเป็นหลัก	3.86	น้อยครั้ง	4.28	บ่อยครั้ง
9.	สนับสนุนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ ในมหาวิทยาลัย	3.86	น้อยครั้ง	4.54	บ่อยครั้งมากที่สุด
10.	เป็นผู้มีเหตุผลและสามารถให้เหตุผล แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นได้อย่างชัดเจน	3.84	น้อยครั้ง	4.45	บ่อยครั้ง
11.	ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ขอบบังคับ ฯลฯ ของมหา วิทยาลัย	3.81	น้อยครั้ง	4.27	บ่อยครั้ง
12.	วิเคราะห์หรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ได้ ถูกต้อง	* 3.78	น้อยครั้ง	4.32	บ่อยครั้ง

\* เป็นพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริงที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็น  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับที่	พฤติกรรมของอธิการบดีในตำแหน่ง โครงสร้างการริเริ่ม	ตามสภาพที่เป็นจริง		ตามสภาพที่ควรจะเป็น	
		ค่าเฉลี่ยรวม ของผู้บริหาร 3 กลุ่ม	แปลความ	ค่าเฉลี่ยรวม ของผู้บริหาร 3 กลุ่ม	แปลความ
13.	ตัดสินใจสั่งการได้อย่างรวดเร็วและ เหมาะสม	3.73	บอยครั้ง	4.45	บอยครั้ง
14.	สามารถวิเคราะห์และประมวลข้อคิด เห็นของผู้ร่วมงานและนำไปใช้ ประโยชน์ในการบริหารงาน	* 3.70	บอยครั้ง	4.37	บอยครั้ง
15.	วางแผนก่อนการดำเนินงาน	3.70	บอยครั้ง	4.49	บอยครั้ง
16.	มอบหมายงานใหญ่ใ้ผู้บังคับบัญชาทำด้วย ความพิถีพิถันและมีหลักเกณฑ์	3.65	บอยครั้ง	4.29	บอยครั้ง
17.	สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใน มหาวิทยาลัยได้ถูกต้องและรวดเร็ว	* 3.64	บอยครั้ง	4.39	บอยครั้ง
18.	เป็นผู้พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงหน่วยงานใน มหาวิทยาลัยอย่างมีระบบ	3.61	บอยครั้ง	4.38	บอยครั้ง
19.	สร้างทัศนคติของคนที่ชัดเจนให้เกิดขึ้น กับผู้ร่วมงาน	3.54	บอยครั้ง	4.34	บอยครั้ง
20.	ประสานงานให้หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติ งานให้สอดคล้องและสัมพันธ์กัน	3.42	ปานกลาง	4.26	บอยครั้ง
21.	แจ้งให้ทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์หรือ นโยบายในการดำเนินงาน	3.41	ปานกลาง	4.23	บอยครั้ง
22.	ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใ้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิด	3.34	ปานกลาง	4.10	บอยครั้ง

\* เป็นพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริงที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็น  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับที่	พฤติกรรมของอธิการบดีในคาน โครงสร้างการริเริ่ม	ตามสภาพที่เป็นจริง		ตามสภาพที่ควรจะเป็น	
		ค่าเฉลี่ยรวม ของผู้บริหาร 3 กลุ่ม	แปลความ	ค่าเฉลี่ยรวม ของผู้บริหาร 3 กลุ่ม	แปลความ
23	นำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาทดลองใช้ใน การปฏิบัติงาน	3.32	ปานกลาง	4.08	บอยครึ่ง
24.	ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานด้วยการตรง ต่อเวลา	3.18	ปานกลาง	3.87	บอยครึ่ง

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริงตามทัศนะของผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มในคานโครงสร้างการริเริ่ม ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความเห็นว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงตามเกณฑ์ระดับเกิดขึ้นบ่อยครั้งมีจำนวนทั้งหมด 19 ข้อ และจัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง 5 ข้อ เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า พฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริงคือ รักษาประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เป็นผู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ใค้ง่าย ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง และ สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงคืออยู่ในระดับบ่อยครั้งโดยมีค่าเฉลี่ย 4.15 4.11 4.08 และ 4.03 ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานด้วยการตรงต่อเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.18 ซึ่งยังจัดอยู่ในระดับปานกลาง

นอกจากนี้จะเห็นว่า ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริงในข้อที่เป็นผู้มีความอดทนและกล้าเผชิญกับเหตุการณ์ทุกรูปแบบ และ ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยตรงกันคือ 3.98 จัดอยู่ในระดับบ่อยครั้งเช่นเดียวกัน สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3.70 ตรงกันมีอีก 2 ข้อคือสามารถวิเคราะห์และประมวลข้อคิดเห็นของผูรร่วมงานและนำผลไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน กับ วางแผนก่อนดำเนินงาน ซึ่งทั้งสองข้อดังกล่าวก็ยังอยู่ในระดับบ่อยครั้ง

สำหรับค่าเฉลี่ยรวมของความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของอธิการบดีในค่านิรนามโครงการริเริ่ม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ รักษาผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อหน้าที่ สนับสนุนให้มีบรรยากาศทางวิชาการในมหาวิทยาลัย และ เป็นผู้มีความอดทนและกล้าเผชิญกับเหตุการณ์ทุกรูปแบบ มีค่าเฉลี่ย 4.64 4.59 4.57 4.54 และ 4.51 ตามลำดับซึ่งทั้งหมดนี้อยู่ในเกณฑ์ ควรจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งมากที่สุด ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น ๆ แต่จัดอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ได้แก่ ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานด้วยการตรงต่อเวลา โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 เป็นข้อที่น่าสังเกตว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่ควรจะเป็นในค่านิรนามโครงการริเริ่มนี้จะมีค่าเฉลี่ยสูงและอยู่ในเกณฑ์ควรจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งมากที่สุด และควรจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เท่านั้น ไม่มีระดับปานกลางเลย, ส่วนข้อคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยตรงกัน ได้แก่ เป็นผู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ใ้คง่าย และ จางแผนก่อนดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 4.49 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยตรงกันอีก 3 ข้อโดยมีค่าเฉลี่ย 4.45 เช่นเดียวกันคือ ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้มีเหตุผลและสามารถให้เหตุผลแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นได้อย่างชัดเจน และ ตัดสินใจสั่งการได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นแล้วจะพบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่อยู่ในเกณฑ์เดียวกันทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นมีจำนวน 14 ข้อ ส่วนอีก 10 ข้อนั้นอยู่ต่างเกณฑ์กัน

เป็นข้อที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นในค่านิรนามโครงการริเริ่มนี้โดยเห็นว่า พฤติกรรมของอธิการบดีที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันนี้มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ รักษาผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มต้องการให้อธิการบดีมีพฤติกรรมในกรณีสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนพฤติกรรมของอธิการบดีที่ควรจะเป็นและที่เป็นจริงที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นตรงกันว่ามีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานด้วยการตรงต่อเวลา

ตารางที่ 14 สรุปค่าเฉลี่ยรวมและการแปลความ ตามทัศนคติของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีต่อ  
พฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นในด้านจิตอาทร

ลำดับที่	พฤติกรรมของอธิการบดีในด้าน จิตอาทร	ตามสภาพที่เป็นจริง		ตามสภาพที่ควรจะเป็น	
		ค่าเฉลี่ยรวม ของผู้บริหาร 3 กลุ่ม	แปลความ	ค่าเฉลี่ยรวม ของผู้บริหาร 3 กลุ่ม	แปลความ
1.	ให้โอกาสผู้ร่วมงานไปพบโต๊ะหวก	* 4.01	น้อยครั้ง	4.30	น้อยครั้ง
2.	ปล่อยให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการ ทำงาน	3.96	น้อยครั้ง	4.17	น้อยครั้ง
3.	ใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความ ยุติธรรมและมีเมตตา	* 3.87	น้อยครั้ง	4.27	น้อยครั้ง
4.	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.84	น้อยครั้ง	4.35	น้อยครั้ง
5.	ให้ความใกล้ชิดและเป็นมิตรกับทุกคน ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย	3.81	น้อยครั้ง	4.21	น้อยครั้ง
6.	กระทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.73	น้อยครั้ง	4.13	น้อยครั้ง
7.	กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อน ร่วมงาน	3.72	น้อยครั้ง	4.24	น้อยครั้ง
8.	รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่มทุก ระดับ	3.67	น้อยครั้ง	4.43	น้อยครั้ง
9.	ปรึกษาเพื่อนร่วมงานก่อนตัดสินใจทำงาน	3.62	น้อยครั้ง	3.98	น้อยครั้ง
10.	ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา	* 3.62	น้อยครั้ง	4.04	น้อยครั้ง
11.	ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้เสียง ส่วนมากของผู้ร่วมงานเป็นหลักในการ พิจารณาคำเนิงาน	3.59	น้อยครั้ง	3.88	น้อยครั้ง

\* เป็นพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริงที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็น  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



## ตารางที่ 14 (ต่อ)

ลำดับที่	พฤติกรรมของอธิการบดีในคำ จินตอาทร	ตามสภาพที่เป็นจริง		ตามสภาพที่ควรจะเป็น	
		ค่าเฉลี่ยรวม ของผู้บริหาร 3กลุ่ม	แปลความ	ค่าเฉลี่ยรวม ของผู้บริหาร 3 กลุ่ม	แปลความ
12.	ช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ และรวม แก้ไขปัญหามุคคละอย่างใกล้ชิด	3.57	น้อยครั้ง	4.11	น้อยครั้ง
13.	สนับสนุนการทำงานโดยใช้กระบวนการ กลุ่ม	3.56	น้อยครั้ง	3.94	น้อยครั้ง
14.	สร้างและเสริมความสามัคคีให้เกิดขึ้น ในหมู่ผู้ร่วมงาน	3.53	น้อยครั้ง	4.30	น้อยครั้ง
15.	ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ความคิด เห็น ประชัญญา หรือ แนวคิดของตนและ ผู้อื่นเป็นหลัก	3.52	น้อยครั้ง	3.91	น้อยครั้ง
16.	ขอมิให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจในปัญหาที่นอกเหนือไปจากงาน ประจำในตำแหน่งหน้าที่	3.51	น้อยครั้ง	3.89	น้อยครั้ง
17.	สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับ ผู้ร่วมงาน	3.49	ปานกลาง	4.29	น้อยครั้ง
18.	ปฏิบัติงานเป็นที่พอใจของผู้ร่วมงาน	3.46	ปานกลาง	4.07	น้อยครั้ง
19.	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเท่าเทียมกัน	3.45	ปานกลาง	4.13	น้อยครั้ง
20.	ทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือเป็นปากเสียง ให้กลุ่ม	3.40	ปานกลาง	3.93	น้อยครั้ง
21.	ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนพ่อ ปกครองลูก	3.08	ปานกลาง	3.48	ปานกลาง
22.	สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้า โดยไม่สนใจตอกลงเกณฑ์มากนัก	2.79	ปานกลาง	2.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่าค่าเฉลี่ยรวมตามทัศนคติของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่เป็นจริงในคานาจินตอาทร มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ และจัดอยู่ในระดับเกิดขึ้นบ่อยครั้งคือ ให้โอกาสผู้ร่วมงานไปพบไต่สวนคดี มีค่าเฉลี่ย 4.01 ส่วนพฤติกรรมในเรื่องสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้าโดยไม่สนใจต่อกฎเกณฑ์มากนัก มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น ๆ แต่ก็ยังจัดอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.79 เป็นข้อที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริงที่มีค่าเฉลี่ยตรงกันคือ 3.62 ได้แก่ ประึกษาเพื่อนร่วมงานก่อนตัดสินใจทำงาน และ ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับค่าเฉลี่ยรวมของความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่ควรจะเป็นในคานาจินตอาทร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นว่ามีพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.43 ซึ่งจัดอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ไต่สวนคดีรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกระดับ ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่มที่มีค่าน้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่มีความก้าวหน้าโดยไม่สนใจต่อกฎเกณฑ์มากนัก มีค่าเฉลี่ย 2.77 ซึ่งจัดอยู่ในระดับ ปานกลาง เป็นข้อที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความเห็นว่าพฤติกรรมของอธิการบดีที่ควรจะเป็นในคานาจินตอาทรอยู่ในเกณฑ์ ควรจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และควรเกิดขึ้นปานกลางเท่านั้น ไม่มีข้อใดที่อยู่ในระดับควรเกิดขึ้นบ่อยครั้งมากที่สุดเลย แต่อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมส่วนใหญ่ยังอยู่ในเกณฑ์สูง คือมีค่าเฉลี่ยที่อยู่ในเกณฑ์ควร จะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง 20 ข้อ อีก 2 ข้อจัดอยู่ในเกณฑ์ ควรจะเกิดขึ้นปานกลาง ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยตรงกันคือมีค่าเฉลี่ย 4.30 ไต่สวนคดี สร้างและเสริมความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน และ ให้อาสาผู้ร่วมงานไปพบไต่สวนคดี และมีค่าเฉลี่ยที่ตรงกันอีก 2 ข้อคือ มีค่าเฉลี่ย 4.13 ซึ่งจัดอยู่ในระดับควรจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ไต่สวนคดี กระทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเท่าเทียมกัน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นในคานาจินตอาทรแล้วพบว่า ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความเห็นตรงกันในระดับเดียวกัน 18 ข้อ ส่วนที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่างกันมี 4 ข้อคือ สร้างขวัญและกำลังใจ

ให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานเป็นที่พอใจของผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความ  
เท่าเทียมกัน และ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือเป็นปากเสียงให้กับกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารทั้งสามกลุ่ม  
ให้ความเห็นในสภาพที่เป็นจริงจัดอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ข้อ ในขณะที่พฤติกรรมที่ควรจะเป็น  
ทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับควรจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่  
เป็นจริงคือ ให้อำนาจไปพบใครสักคน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือมีค่าเฉลี่ย 4.01 ซึ่ง  
จัดอยู่ในระดับเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ในขณะที่พฤติกรรมที่ควรจะเป็น ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มเห็นว่า  
พฤติกรรมในเรื่อง รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่มทุกระดับมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ คือ  
มีค่าเฉลี่ย 4.43 จัดอยู่ในระดับเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
พฤติกรรมที่ควรจะเป็นและที่เป็นจริงในคณบดีตรงกันและมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น ๆ  
คือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าโดยไม่สนใจต่อกฎเกณฑ์มากนัก มีค่าเฉลี่ยของ  
พฤติกรรมที่ควรจะเป็น 2.77 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยที่เป็นจริง 2.79 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง  
เช่นเดียวกัน

ในด้านจิตอาทรนี้ ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมที่เป็นจริงใน  
ระดับบ่อยครั้งมี 16 ข้อ ระดับปานกลางมี 6 ข้อ ส่วนพฤติกรรมที่ควรจะเป็นผู้บริหารทั้ง 3  
กลุ่มเห็นว่าอยู่ในระดับบ่อยครั้ง 20 ข้อ และอยู่ในระดับควรจะเกิดขึ้นปานกลาง 2 ข้อ

**สรุป** ในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 3 และทดสอบสมมุติฐานใน  
ข้อที่ 3 สำหรับตอนที่ 4 นี้ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของ  
อธิการบดีที่เป็นจริง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นจำนวน 38 ข้อซึ่งเป็นไปตาม  
สมมุติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีจำนวน 8 ข้อ ซึ่ง  
ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมเป็นรายข้อของอธิการบดี  
ที่ควรจะเป็นทั้ง 46 ข้อ ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้เช่นเดียวกัน

## ตอนที่ 5

สรุปผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของ อธิการบดีกับผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มที่มีต่อ  
พฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น

ศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อ 4 และทดสอบสมมติฐานในข้อที่ 4

5.1 สรุปผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอธิการบดีกับผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่ม  
ที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริง สรุปผลได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 15 สรุปผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอธิการบดีกับผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่ม  
ที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่เป็นจริง เป็นรายชื่อ

พฤติกรรมของอธิการบดีที่ เกิดขึ้นจริง	ความคิดเห็นของ อธิการบดี		ความคิดเห็นของ ผู้บริหารรวมทั้ง 3 กลุ่ม		การทดสอบ ค่าที* t
	$\bar{x}$	แปลความ	$\bar{x}$	แปลความ	
	S.D.		S.D.		
1. วิเคราะห์หรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ได้ถูกต้อง	4.00	บ่อยครั้ง	3.79	บ่อยครั้ง	0.72
	0.54		0.80		
2. ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง	4.25	บ่อยครั้ง	4.08	บ่อยครั้ง	0.53
	0.71		0.83		
3. เป็นผู้มีเหตุผลและสามารถให้เหตุผลแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นได้อย่างชัดเจน	4.25	บ่อยครั้ง	3.84	บ่อยครั้ง	1.24
	0.71		0.93		
4. สามารถวิเคราะห์และประมวลข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงานและนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน	4.13	บ่อยครั้ง	3.70	บ่อยครั้ง	1.25
	0.35		0.99		

\*  $P < .05$  ที่ระดับ .05 Critical Region ที่ Reject  $H_0$  ถ้า  
 $t \leq -1.96$  หรือ  $t \geq 1.96$

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

พฤติกรรมของอธิการบดีที่ เกิดขึ้นจริง	ความคิดเห็นของ อธิการบดี		ความคิดเห็นของ ผู้บริหารรวมทั้ง 3 กลุ่ม		การทดสอบ ค่า t* t
	$\bar{x}$ S.D.	แปลความ	$\bar{x}$ S.D.	แปลความ	
5. สนับสนุนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ ในมหาวิทยาลัย	3.75 0.71	น้อยครั้ง	3.86 0.98	น้อยครั้ง	-0.31
6. รักษาประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่า กว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.63 0.52	น้อยครั้งมากที่สุด	4.15 0.86	น้อยครั้ง	1.55
7. สร้างทัศนคติของคนที่ชัดเจนให้เกิดขึ้น กับผู้ร่วมงาน	4.25 0.71	น้อยครั้ง	3.54 1.08	น้อยครั้ง	1.82
8. ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและ เอาใจใส่ต่อหน้าที่	4.75 0.46	น้อยครั้งมากที่สุด	3.98 0.97	น้อยครั้ง	2.20*
9. มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ด้วยความพิถีพิถันและมีหลักเกณฑ์	4.13 0.64	น้อยครั้ง	3.65 0.83	น้อยครั้ง	1.60
10. ตัดสินใจสั่งการได้อย่างรวดเร็วและ เหมาะสม	4.13 0.64	น้อยครั้ง	3.73 0.86	น้อยครั้ง	1.29
11. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ กฎ ระเบียบ ขอบบังคับ ฯลฯ ของมหา วิทยาลัยเป็นหลัก	3.88 0.99	น้อยครั้ง	3.86 0.98	น้อยครั้ง	0.06
12. เป็นผู้มีความอดทนและกล้าเผชิญกับ เหตุการณ์ทุกรูปแบบ	4.13 0.64	น้อยครั้ง	3.98 0.86	น้อยครั้ง	0.48
13. ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไป ตาม กฎ ระเบียบ ขอบบังคับ ฯลฯ ของมหาวิทยาลัย	4.13 0.64	น้อยครั้ง	3.81 0.93	น้อยครั้ง	0.97

\*  $P < .05$

ตารางที่ 15 (ต่อ)

พฤติกรรมของอธิการบดีที่ เกิดขึ้นจริง	ความคิดเห็นของ อธิการบดี		ความคิดเห็นของ ผู้บริหารรวมทั้ง 3 กลุ่ม		การทดสอบ ค่าที* t
	$\bar{X}$ S.D.	แปลความ	$\bar{X}$ S.D.	แปลความ	
14. สนับสนุนใหม่มหาวิทยาลัยมีความเป็น เลิศทางวิชาการ	4.13 0.64	บ่อยครั้ง	4.03 0.94	บ่อยครั้ง	0.29
15. เป็นผู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ใต้งาย	4.13 0.64	บ่อยครั้ง	4.11 0.80	บ่อยครั้ง	0.07
16. วางแผนก่อนการดำเนินงาน	4.13 0.35	บ่อยครั้ง	3.70 0.97	บ่อยครั้ง	0.45
17. กระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้ บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ	4.50 0.54	บ่อยครั้งมากที่สุด	3.95 0.90	บ่อยครั้ง	1.72
18. เป็นผู้พัฒนาหรือ เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยอย่างมีระบบ	3.88 0.35	บ่อยครั้ง	3.61 0.95	บ่อยครั้ง	0.79
19. ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่างใกล้ชิด	3.50 0.76	บ่อยครั้ง	3.34 0.89	ปานกลาง	0.50
20. นำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาทดลองใช้ ในการปฏิบัติงาน	3.75 0.46	บ่อยครั้ง	3.32 1.01	ปานกลาง	1.19
21. สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใน มหาวิทยาลัยได้ถูกต้องรวดเร็ว	3.88 0.64	บ่อยครั้ง	3.64 0.85	บ่อยครั้ง	0.77
22. ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานด้วยการตรง ต่อเวลา	3.38 1.06	ปานกลาง	3.18 1.14	ปานกลาง	0.49
23. แจ้งให้ทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์หรือ นโยบายในการดำเนินงาน	3.88 0.64	บ่อยครั้ง	3.41 0.98	ปานกลาง	1.34

\* P &lt; .05

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

พฤติกรรมของอธิการบดีที่ เกิดขึ้นจริง	ความคิดเห็นของ อธิการบดี		ความคิดเห็นของ ผู้บริหารรวมทั้ง 3 กลุ่ม		การทดสอบ ค่าที* t
	$\bar{x}$	แปลความ	$\bar{x}$	แปลความ	
	S.D.		S.D.		
24. ประสานงานให้หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติ งานให้สอดคล้องและสัมพันธ์กัน	4.13	น้อยครั้ง	3.42	ปานกลาง	2.03 *
	0.35		0.98		
25. ปลอ่ยให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการ ทำงาน	4.38	น้อยครั้ง	3.96	น้อยครั้ง	1.40
	0.52		0.83		
26. ให้ความใกล้ชิดและเป็นมิตรกับทุกคน ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย	4.13	น้อยครั้ง	3.81	น้อยครั้ง	8.00 *
	0.35		0.10		
27. สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับ ผู้ร่วมงาน	3.88	น้อยครั้ง	3.49	ปานกลาง	1.22
	0.64		0.90		
28. ปฏิบัติตนเป็นที่พอใจของผู้ร่วมงาน	3.38	ปานกลาง	3.46	ปานกลาง	-0.30
	0.52		0.75		
29. กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อน ร่วมงาน	4.00	น้อยครั้ง	3.72	น้อยครั้ง	0.90
	0.76		0.87		
30. ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา	3.88	น้อยครั้ง	3.62	น้อยครั้ง	0.79
	0.64		0.93		
31. ใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความ ยุติธรรมและมีเมตตา	4.38	น้อยครั้ง	3.87	น้อยครั้ง	1.65
	0.52		0.86		
32. ยอมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจในปัญหาที่นอกเหนือไปจาก งานประจำในตำแหน่งหน้าที่	4.13	น้อยครั้ง	3.51	น้อยครั้ง	1.72
	0.99		1.01		

\*  $P < .05$

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

พฤติกรรมของอธิการบดีที่ เกิดขึ้นจริง	ความคิดเห็นของ อธิการบดี		ความคิดเห็นของ ผู้บริหารรวมทั้ง 3 กลุ่ม		การทดสอบ ค่า t* t
	<u>χ</u>	แปลความ	<u>χ</u>	แปลความ	
	S.D.		S.D.		
33. สนับสนุนการทำงานโดยอิสระบน การกลุ่ม	4.13	บ่อยครั้ง	3.56	บ่อยครั้ง	1.84
	0.35		0.87		
34. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้เวลา คิดเห็น ประชัญญา หรือ แนวคิดของตน และผู้นั้นเป็นหลัก	4.00	บ่อยครั้ง	3.52	บ่อยครั้ง	1.60
	0.54		0.85		
35. ให้โอกาสผู้ร่วมงานไปพบใครสักคน	4.25	บ่อยครั้ง	4.01	บ่อยครั้ง	0.97
	0.71		0.97		
36. ช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ และร่วม แก้ไขปัญหามุคคละอย่างใกล้ชิด	4.00	บ่อยครั้ง	3.57	บ่อยครั้ง	1.34
	0.76		0.90		
37. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนพ่อ ปกครองลูก	3.13	ปานกลาง	3.08	ปานกลาง	0.12
	1.13		1.16		
38. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่มีความ ก้าวหน้าโดยไม่สนใจต่อกฎเกณฑ์มากนัก	2.75	ปานกลาง	2.79	ปานกลาง	-0.11
	0.71		1.03		
39. สร้างและเสริมความสามัคคีให้เกิดขึ้น ในหมู่ผู้ร่วมงาน	3.88	บ่อยครั้ง	3.53	บ่อยครั้ง	1.09
	0.35		0.89		
40. ปรึกษาเพื่อนร่วมงานก่อนตัดสินใจ ทำงาน	4.13	บ่อยครั้ง	3.62	บ่อยครั้ง	1.76
	0.35		0.81		
41. มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา	4.00	บ่อยครั้ง	3.84	บ่อยครั้ง	0.49
	0.54		0.93		



## ตารางที่ 15 (ต่อ)

พฤติกรรมของอธิการบดีที่ เกิดขึ้นจริง	ความคิดเห็นของ อธิการบดี		ความคิดเห็นของ ผู้บริหารรวมทั้ง 3 กลุ่ม		การทดสอบ ค่า t
	$\bar{x}$	แปลความ	$\bar{x}$	แปลความ	
	S.D.		S.D.		
42. กระทบตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.38	บ่อยครั้ง	3.73	บ่อยครั้ง	1.76
	0.74		1.03		
43. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้เสียง ส่วนมากของผู้ร่วมงานเป็นหลักในการ พิจารณาคำเนิงาน	3.63	บ่อยครั้ง	3.59	บ่อยครั้ง	0.13
	0.74		0.88		
44. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเท่าเทียม กัน	4.25	บ่อยครั้ง	3.45	ปานกลาง	2.35*
	0.46		0.95		
45. รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่ม ทุกระดับ	4.38	บ่อยครั้ง	3.67	บ่อยครั้ง	2.09*
	0.74		0.95		
46. ทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือเป็นปากเสียง ให้กับกลุ่ม	3.88	บ่อยครั้ง	3.40	ปานกลาง	1.20
	0.99		1.10		

\*  $P < .05$ 

จากตารางที่ 15 แสดงว่าความคิดเห็นของอธิการบดีกับผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรม  
ของอธิการบดีที่เป็นจริงในเรื่องต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมใน  
ข้อต่าง ๆ 5 ข้อดังนี้คือ

- ข้อ 8 ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อหน้าที่
- ข้อ 24 ประสานงานในหน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องและสัมพันธ์กัน
- ข้อ 26 ให้ความใกล้ชิดและเป็นมิตรกับทุกคนทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย
- ข้อ 44 ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเท่าเทียมกัน
- ข้อ 45 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่มทุกระดับ

พฤติกรรมทั้ง 5 ข้อนี้ อธิการบดีและผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และพบว่าอธิการบดีเห็นว่าตนเองนั้นได้มีพฤติกรรมที่แสดงออกจริงทั้ง 5 ข้อมีค่าเฉลี่ย ( ข้อ 8  $\bar{x} = 4.75$  ข้อ 24  $\bar{x} = 4.13$  ข้อ 26  $\bar{x} = 4.13$  ข้อ 44  $\bar{x} = 4.25$  และ ข้อ 45  $\bar{x} = 4.38$ ) สูงกว่าค่าเฉลี่ยตามทัศนะของผู้บริหารทั้งสามกลุ่ม ( ข้อ 8  $\bar{x} = 3.98$  ข้อ 24  $\bar{x} = 3.42$  ข้อ 26  $\bar{x} = 3.81$  ข้อ 44  $\bar{x} = 3.45$  และ ข้อ 45  $\bar{x} = 3.67$ ) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมทั้ง 46 ข้อกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในบทที่ 3 จะพบว่า ความคิดเห็นที่ตรงกันของอธิการบดีกับผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดี 43 ข้อ อยู่ในระดับเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และอีก 3 ข้อคือข้อ 6 8 และ 17 อธิการบดีมีความคิดเห็นว่าตนเองนั้นได้แสดงพฤติกรรมออกมาอยู่ในระดับบ่อยครั้งมากที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มเห็นว่าอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ส่วนในข้อ 19 20 23 24 27 44 และ 46 อธิการบดีเห็นว่าตนเองได้แสดงพฤติกรรมออกมาในระดับบ่อยครั้งในขณะที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง

เป็นข้อที่น่าสนใจ เกตว่าในข้อที่ 26 คือให้ความใกล้ชิดและเป็นมิตรกับทุกคนทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของอธิการบดีและผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์เกิดขึ้นบ่อยครั้งเหมือนกันคือ อธิการบดีมีค่าเฉลี่ย 4.13 และ ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีค่าเฉลี่ย 3.81 แต่ในเรื่องนี้เมื่อทำการทดสอบค่าที ผลพบว่าผู้บริหารทั้งสามกลุ่มและอธิการบดีมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในทำนองเดียวกันข้อ 45 ได้แก่รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่มทุกระดับ ความคิดเห็นของอธิการบดีและผู้บริหารทั้งสามกลุ่มอยู่ในระดับเดียวกันคือ เกิดขึ้นบ่อยครั้ง โดยอธิการบดีมีค่าเฉลี่ย 4.38 และ ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีค่าเฉลี่ย 3.67 ตามลำดับ แต่เมื่อทำการทดสอบค่าที ผลพบว่า อธิการบดีและผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับข้อ 26 ที่ได้กล่าวมาแล้ว

ฉะนั้นในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอธิการบดีกับผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมที่เป็นจริงของอธิการบดี อธิการบดีและผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่เห็นจริงใน 41 ข้อไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเห็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนพฤติกรรมที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มและอธิการบดีมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีอยู่ 5 ข้อ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

5.2 สรุปผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอธิการบดีกับผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่ม  
ที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่ควรจะเป็น สรุปผลได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 16 สรุปผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอธิการบดีกับผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่ม  
ที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่ควรจะเป็น เป็นรายชื่อ

พฤติกรรมของอธิการบดี ที่ควรจะเกิดขึ้น	ความคิดเห็นของ อธิการบดี		ความคิดเห็นของ ผู้บริหารรวมทั้ง 3 กลุ่ม		การทดสอบ ค่า t *
	$\bar{x}$	แปลความ	$\bar{x}$	แปลความ	
	S.D.		S.D.		
1. วิเคราะห์หรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ใด ถูกต้อง	4.13	บ่อยครั้ง	4.32	บ่อยครั้ง	-0.70
	0.64		0.74		
2. ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง	4.50	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.45	บ่อยครั้ง	0.21
	0.54		0.66		
3. เป็นผู้มีเหตุผลและสามารถให้เหตุผล แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นได้อย่างชัดเจน	4.38	บ่อยครั้ง	4.45	บ่อยครั้ง	-0.26
	0.52		0.74		
4. สามารถวิเคราะห์และประมวลข้อคิด เห็นของผู้ร่วมงานและนำผลไปใช้ ประโยชน์ในการบริหารงาน	4.50	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.37	บ่อยครั้ง	0.48
	0.54		0.76		
5. สนับสนุนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ ในมหาวิทยาลัย	4.75	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.54	บ่อยครั้งมากที่สุด	0.78
	0.46		0.74		
6. รักษาประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่า กว่าประโยชน์ส่วนตัว	5.00	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.59	บ่อยครั้งมากที่สุด	1.64
	0.00		0.70		

\*  $P < .05$  ที่ระดับ .05 Critical Region ที่ Reject  $H_0$ : ถ้า

$t < -1.96$  หรือ  $t \geq 1.96$

## ตารางที่ 16 (ต่อ)

พฤติกรรมของอธิการบดี ที่ควรจะเกิดขึ้น	ความคิดเห็นของ อธิการบดี		ความคิดเห็นของ ผู้บริหารรวมทั้ง 3 กลุ่ม		การทดสอบ ค่าที *
	$\bar{x}$	แปลความ	$\bar{x}$	แปลความ	
	S.D.		S.D.		
7. สร้างทัศนคติของคนที่ยังเจเนให้เกิดขึ้น กับผู้อำนวยการ	4.88	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.34	บ่อยครั้ง	2.00 *
	0.35		0.75		
8. ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและ เอาใจใส่ต่อหน้าที่	4.88	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.57	บ่อยครั้งมากที่สุด	1.35
	0.52		0.64		
9. มอบหมายงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำ ด้วยความพิถีพิถันและมีหลักเกณฑ์	4.38	บ่อยครั้ง	4.29	บ่อยครั้ง	0.35
	0.52		0.72		
10. ตัดสินใจสั่งการได้อย่างรวดเร็วและ เหมาะสม	4.75	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.45	บ่อยครั้ง	1.30
	0.46		0.65		
11. ปกครองผู้บังคับบัญชาโดยใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ของมหา วิทยาลัยเป็นหลัก	4.00	บ่อยครั้ง	4.28	บ่อยครั้ง	-0.93
	0.76		0.83		
12. เป็นผู้มีอารมณ์ขันและกล้าเผชิญกับ เหตุการณ์ทุกรูปแบบ	4.75	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.51	บ่อยครั้งมากที่สุด	1.00
	0.46		0.66		
13. ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไป ตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ของมหาวิทยาลัย	4.38	บ่อยครั้ง	4.27	บ่อยครั้ง	0.41
	0.52		0.74		
14. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความเป็น เลิศทางวิชาการ	4.88	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.64	บ่อยครั้งมากที่สุด	1.14
	0.35		0.59		

\*  $p < .05$

## ตารางที่ 16 (ต่อ)

พฤติกรรมของอธิการบดี ที่ควรจะเกิดขึ้น	ความคิดเห็นของ อธิการบดี		ความคิดเห็นของ ผู้บริหารรวมทั้ง 3 กลุ่ม		การทดสอบ ค่าที่ t*
	$\bar{x}$	แปรความ	$\bar{x}$	แปรความ	
	S.D.		S.D.		
15. เป็นผู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ไฉฉาย	4.75	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.49	บ่อยครั้ง	1.08
	0.46		0.68		
16. วางแผนก่อนการดำเนินงาน	4.75	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.49	บ่อยครั้ง	1.08
	0.46		0.67		
17. กระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้ บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ	4.88	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.47	บ่อยครั้ง	1.71
	0.35		0.63		
18. เป็นผู้พัฒนาหรือ เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยอย่างมีระบบ	4.50	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.38	บ่อยครั้ง	0.46
	0.54		0.71		
19. ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่างใกล้ชิด	4.13	บ่อยครั้ง	4.10	บ่อยครั้ง	0.11
	0.64		0.78		
20. นำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาทดลองใช้ ในการปฏิบัติงาน	4.13	บ่อยครั้ง	4.08	บ่อยครั้ง	0.16
	0.35		0.86		
21. สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใน มหาวิทยาลัยได้ถูกต้องและรวดเร็ว	4.75	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.39	บ่อยครั้ง	1.24
	0.46		0.81		
22. ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานด้วยการตรง ต่อเวลา	4.13	บ่อยครั้ง	3.87	บ่อยครั้ง	0.72
	0.84		0.99		
23. แจงให้ทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์หรือ นโยบายในการดำเนินงาน	4.13	บ่อยครั้ง	4.23	บ่อยครั้ง	-0.33
	0.76		0.84		
24. ประสานงานให้หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องและสัมพันธ์กัน	4.63	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.26	บ่อยครั้ง	1.23
	0.52		0.85		

\* P &lt; .05

## ตารางที่ 16 (ต่อ)

พฤติกรรมของอธิการบดี ที่ควรเกิดขึ้น	ความคิดเห็นของ อธิการบดี		ความคิดเห็นของ ผู้บริหารรวมทั้ง 3 กลุ่ม		การทดสอบ ค่าที่ t*
	$\bar{x}$ S.D.	แปลความ	$\bar{x}$ S.D.	แปลความ	
25. ปล่อยให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการ ทำงาน	4.38 0.52	บ่อยครั้ง	4.17 0.60	บ่อยครั้ง	0.72
26. ให้ความใกล้ชิดและเป็นมิตรกับทุกคน ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย	4.13 0.54	บ่อยครั้ง	4.21 0.73	บ่อยครั้ง	-0.31
27. สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับ ผู้ร่วมงาน	4.38 0.52	บ่อยครั้ง	4.29 0.75	บ่อยครั้ง	0.33
28. ปฏิบัติงานเป็นที่พอใจของผู้ร่วมงาน	4.00 0.76	บ่อยครั้ง	4.07 0.76	บ่อยครั้ง	-0.25
29. กระตุ้นให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อน ร่วมงาน	4.50 0.54	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.24 0.72	บ่อยครั้ง	1.00
30. ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา	4.13 0.64	บ่อยครั้ง	4.04 0.81	บ่อยครั้ง	0.31
31. ใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความ ยุติธรรมและมีเมตตา	4.75 0.46	บ่อยครั้งมากที่สุด	4.27 0.79	บ่อยครั้ง	1.71
32. ยอมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจในปัญหาที่ขอเสนอไปจากงาน ประจำในตำแหน่งหน้าที่	4.13 1.36	บ่อยครั้ง	3.89 0.90	บ่อยครั้ง	0.71
33. สนับสนุนการทำงานโดยใช้กระบวนการ การกลุ่ม	4.50 0.54	บ่อยครั้งมากที่สุด	3.94 0.81	บ่อยครั้ง	1.93

\*P &lt; .05

## ตารางที่ 16 (ต่อ)

พฤติกรรมของอธิการบดี ที่ควรเกิดขึ้น	ความคิดเห็นของ อธิการบดี		ความคิดเห็นของ ผู้บริหารรวมทั้ง 3 กลุ่ม		การทดสอบ ค่าที่ t*
	$\bar{x}$	แปรความ	$\bar{x}$	แปรความ	
	S.D.		S.D.		
34. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช่ ความดีเห็น ประชัญ หรือ แนวคิด ของตนและผู้อื่นเป็นหลัก	4.25	น้อยครั้ง	3.91	น้อยครั้ง	1.03
	0.71		0.93		
35. ให้ออกาสผู้ร่วมงานไปพบใครสักคน	4.63	น้อยครั้งมากที่สุด	4.30	น้อยครั้ง	1.22
	0.52		0.74		
36. ช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมแก้ไข ปัญหาบุคคลอย่างใกล้ชิด	4.63	น้อยครั้งมากที่สุด	4.11	น้อยครั้ง	1.79
	0.52		0.82		
37. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนพ่อ ปกครองลูก	3.50	น้อยครั้ง	3.48	ปานกลาง	0.05
	0.93		1.17		
38. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความ ก้าวหน้าโดยไม่สนใจตอกฎเกณฑ์ มากนัก	2.88	ปานกลาง	2.77	ปานกลาง	0.26
	0.64		1.18		
39. สร้างและเสริมความสามัคคีให้เกิด ขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน	4.50	น้อยครั้งมากที่สุด	4.30	น้อยครั้ง	0.74
	0.54		0.74		
40. ปรึกษาเพื่อนร่วมงานก่อนตัดสินใจ ทำงาน	4.50	น้อยครั้งมากที่สุด	3.98	น้อยครั้ง	1.86
	0.54		0.77		
41. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา	4.50	น้อยครั้งมากที่สุด	4.35	น้อยครั้ง	0.56
	0.54		0.76		
42. กระทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับ บัญชา	4.63	น้อยครั้งมากที่สุด	4.13	น้อยครั้ง	1.61
	0.52		0.87		

\* P &lt; .05

## ตารางที่ 16 (ต่อ)

พฤติกรรมของอธิการบดี ที่ควรจะเป็น	ความคิดเห็นของ อธิการบดี		ความคิดเห็นของ ผู้บริหารรวมทั้ง 3 กลุ่ม		การทดสอบ ค่าที่ t*
	$\bar{x}$ S.D.	แปลความ	$\bar{x}$ S.D.	แปลความ	
43. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช่เสียง ส่วนมากของผู้ร่วมงานเป็นหลักในการ	3.63	น้อยครั้ง 0.74	3.88 0.94	น้อยครั้ง	-0.74
พิจารณาดำเนินงาน					
44. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเท่าเทียมกัน	4.75	น้อยครั้งมากที่สุด 0.46	4.13 0.84	น้อยครั้ง	2.07*
45. รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่ม ทุกระดับ	4.63	น้อยครั้งมากที่สุด 0.52	4.43 0.83	น้อยครั้ง	0.67
46. ทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือเป็นปากเสียง ให้กับกลุ่ม	3.88	น้อยครั้ง 0.99	3.93 1.08	น้อยครั้ง	-0.13

\*  $P < .05$ 

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของอธิการบดีกับผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีตามสภาพที่ควรจะเป็นในเรื่องต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีในข้อต่อไปนี้

ข้อ 7 สร้างทัศนคติของตนที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน

ข้อ 44 ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเท่าเทียมกัน

พฤติกรรมทั้งสองข้อนี้ อธิการบดีและผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยตามทัศนะของอธิการบดีกับผู้บริหารทั้งสามกลุ่มแล้วพบว่า อธิการบดีมีค่าเฉลี่ย (ข้อ 7  $\bar{x} = 4.86$  ข้อ 44  $\bar{x} = 4.13$ ) ในพฤติกรรมที่ควรจะเป็น



ทั้งสองข้อสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของผู้บริหารทั้งสามกลุ่ม (ข้อ 7  $\bar{x} = 4.34$  ข้อ 44  $\bar{x} = 4.13$ ) และเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้จากเกณฑ์ในบทที่ 3 จะพบว่า ส่วนใหญ่อธิการบดีมีความเห็นว่า ควรจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งมากที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความเห็นว่าควรจะเป็นที่เกิดขึ้นในระดับบ่อยครั้ง

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาพฤติกรรมทั้ง 46 ข้อของอธิการบดีที่ควรจะเป็นตามทัศนคติของอธิการบดีและผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่ม พบว่า พฤติกรรมที่ควรจะเป็นทุกข้อจะอยู่ในเกณฑ์ควรจะเป็นบ่อยครั้งถึงบ่อยครั้งมากที่สุด ยกเว้นข้อต่อไปนี้อธิการบดีและผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่ควรจะเป็นตรงกัน ซึ่งควรจะเป็นตามระดับต่างๆ ดังนี้คือ

ก. พฤติกรรมที่ควรจะเป็นบ่อยครั้งมากที่สุด มีอยู่ 5 ข้อ ได้แก่

1. สนับสนุนให้มีบรรยากาศทางวิชาการในมหาวิทยาลัย
2. รักษาประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
3. ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อหน้าที่
4. เป็นผู้มีความอดทนและกล้าเผชิญกับเหตุการณ์ทุกรูปแบบ
5. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ

ข. พฤติกรรมที่ควรจะเป็นบ่อยครั้ง มีอยู่ 18 ข้อ ได้แก่

1. วิเคราะห์หรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ได้ถูกต้อง
2. เป็นผู้ให้เหตุผลและสามารถให้เหตุผลแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นได้อย่างชัดเจน
3. มอบหมายงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาด้วยความพิถีพิถันและมีหลักเกณฑ์
4. ปกครองผู้บังคับบัญชาโดยใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก
5. ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ของมหาวิทยาลัย
6. ติดตามการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

7. นำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน
8. ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานด้วยการตรงต่อเวลา
9. แจงให้ทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์หรือนโยบายในการดำเนินงาน
10. ปล่อยให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการทำงาน
11. ให้ความใกล้ชิดและเป็นมิตรกับทุกคนทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย
12. สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน
13. ปฏิบัติงานเป็นที่พอใจของผู้ร่วมงาน
14. ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
15. ยอมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในปัญหาที่นอกเหนือไปจากงานประจำในตำแหน่งหน้าที่
16. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ความคิดเห็น ประชัญหาหรือแนวคิดของตนและผู้อื่นเป็นหลัก
17. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ของผู้ร่วมงานเป็นหลักในการพิจารณาดำเนินงาน
18. ทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือปากเสียงให้กับกลุ่ม

ก. พฤติกรรมที่ควรจะเกิดขึ้นปานกลาง มีเพียง 1 ข้อ ได้แก่

1. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าโดยไม่ต้องถูกเกณฑ์มากนัก

ฉะนั้นจะเห็นว่า ความคิดเห็นของอธิการบดีและผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่ควรจะเป็น โดยมีความคิดเห็นตรงกันทั้งหมด 24 ข้อ แบ่งออกเป็นพฤติกรรมที่ควรจะเกิดขึ้นในระดับบ่อยครั้งมากที่สุด 5 ข้อ ระดับควรจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง 18 ข้อ และ ระดับควรจะเกิดขึ้นปานกลาง 1 ข้อ

สำหรับตารางที่ 15 และตารางที่ 16 เมื่อนำมาวิเคราะห์รวมกันจะพบว่า มีพฤติกรรมของอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของประเทศไทย 12 ข้อจาก 35 ข้อที่อธิการบดีและผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันว่าเป็นพฤติกรรมที่อธิการบดีไม่มีแสดงออกจริงในปัจจุบันซึ่งตรงกันกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นหรือควรจะเกิดขึ้น แบ่งออกได้ตามระดับต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. เกิดขึ้นหรือควรจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง มี 11 ข้อ ใดแก่

1. วิเคราะห์หรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
2. เป็นผู้มีเหตุผลและสามารถให้เหตุผลแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นได้อย่างชัดเจน
3. มอบหมายงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาด้วยความพิถีพิถันและมีหลักเกณฑ์
4. ปกครองผู้บังคับบัญชาโดยใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก
5. ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ของมหาวิทยาลัย
6. ปล่อยให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการทำงาน
7. ให้ความใกล้ชิดและเป็นมิตรกับทุกคนทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย
8. ให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา
9. ยอมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในปัญหาที่นอกเหนือไปจากงานประจำในตำแหน่งหน้าที่
10. ปกครองผู้บังคับบัญชาโดยใช้ความคิดเห็น ปรัชญา หรือแนวคิดของตนและผู้อื่นเป็นหลัก
11. ปกครองผู้บังคับบัญชาโดยใช้เสียงส่วนมากของผู้ร่วมงานเป็นหลักในการดำเนินงาน

ข. เกิดขึ้นหรือควรจะเกิดขึ้นปานกลาง มี 1 ข้อ ใดแก่

1. สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าโดยไม่สนใจต่อกฎเกณฑ์มากนัก

จะเห็นว่าพฤติกรรมของอธิการบดีที่ตามความคิดเห็นของอธิการบดีและผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่ม มีความคิดเห็นตรงกันทั้งสภาพที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นตรงตามความต้องการของทั้งสองกลุ่ม มีเพียง 12 ข้อจาก 46 ข้อเท่านั้น ส่วนพฤติกรรมของอธิการบดีที่ตามความคิดเห็นของอธิการบดีและผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีความคิดเห็นตรงกัน เฉพาะในส่วนพฤติกรรมที่ควรจะเป็น

ซึ่งมี 24 ข้อ จาก 46 ข้อ ผู้วิจัยจะได้นำไปเสนอเป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมหรือที่ควรจะเป็นในตอนที 6 ต่อไป

**สรุป** ในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 4 และทดสอบสมมุติฐานในข้อที่ 4 นี้ จะพบว่า อธิการบดีและผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่เป็นจริงของอธิการบดี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เป็นจำนวน 41 ข้อ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้ ส่วนความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 ข้อ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้ สำหรับความคิดเห็นของอธิการบดีและผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมที่ควรจะเป็นทั้ง 46 ข้อ มีเพียง 2 ข้อเท่านั้นที่อธิการบดีและผู้บริหารรวมทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้ ส่วนความคิดเห็นที่ทั้งผู้มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีจำนวน 34 ข้อ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 6

เสนอรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่ควรจะเป็น  
ตามทัศนะของผู้บริหาร

ศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 5

จากผลการวิจัยทั้งหมด จะเห็นว่ารูปแบบพฤติกรรมที่ควรจะเป็นหรือที่เหมาะสมของอธิการบดีตามความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มซึ่งได้แก่ รองอธิการบดี คณบดีหรือหัวหน้าศูนย์/สถาบัน/สำนัก และ หัวหน้ากองในสำนักงานอธิการบดี และ อธิการบดี ที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่ควรจะเป็น ผลพบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่ควรจะเป็นทั้ง 46 ข้อ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีจำนวน 44 ข้อ อีก 2 ข้อผู้บริหารทั้งสามกลุ่มและอธิการบดีมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งพฤติกรรมที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มและอธิการบดีมีความคิดเห็นแตกต่างกันคือ สร้างทัศนคติของตนที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน และ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเท่าเทียมกัน พฤติกรรมทั้งสองข้อนี้ อธิการบดีมีความเห็นว่า ควรจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งมากที่สุดในขณะที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความเห็นว่าควรจะเป็นเกิดขึ้นอยู่ในระดับบ่อยครั้ง

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการเสนอรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่ควรจะเป็นหรือที่เหมาะสมนี้ ผู้วิจัยจะใช้ความคิดเห็นของอธิการบดีและผู้บริหารทั้งสามกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีที่ควรจะเป็นตรงกันเท่านั้น ซึ่งมีจำนวน 24 ข้อ และอยู่ในระดับเกิดขึ้นบ่อยครั้งมากที่สุด บ่อยครั้ง และ ปานกลาง ตรงกัน ดังจะเสนอรูปแบบดังต่อไปนี้

รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่ควรจะเป็น

รูปแบบพฤติกรรมของอธิการบดีที่ควรจะเป็นหรือเหมาะสมควรเป็นดังนี้

ก. ด้านโครงสร้างการริเริ่ม พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่เหมาะสมตามทัศนะของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มและอธิการบดีมีความคิดเห็นตรงกันอยู่ในระดับเดียวกันมีทั้งหมด 14 ข้อ สำหรับในระดับที่ควรจะเป็นเกิดขึ้นบ่อยครั้งมากที่สุดมี 5 ข้อได้แก่

1. สนับสนุนใหม่มหาวิทยาลัยมีความ เป็นเลิศทางวิชาการ
2. รักษาผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
3. ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ขอหน้าที่
4. สนับสนุนให้มีบรรยากาศทางวิชาการในมหาวิทยาลัย
5. เป็นผู้มีใจความอดทนและกล้าเผชิญกับเหตุการณ์ทุกรูปแบบ

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มและอธิการบดีที่มีความคิดเห็นตรงกันอยู่ในระดับ 10 ข้อยังจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งมี 6 ข้อ ได้แก่

1. วิเคราะห์หรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ให้ถูกต้อง
2. เป็นผู้มีเหตุผลและสามารถให้เหตุผลแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นได้อย่างชัดเจน
3. มอบหมายงานให้ผู้อื่นบังคับบัญชาด้วยความพิถีพิถันและมีหลักเกณฑ์
4. ปกครองผู้อื่นบังคับบัญชาโดยใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก
5. ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ของมหาวิทยาลัย
6. ติดตามการปฏิบัติงานของผู้อื่นบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
7. นำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน
8. ขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติงานด้วยการตรงต่อเวลา
9. แจงให้ทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์หรือนโยบายในการดำเนินงาน

ข. ด้านจิตอาสาร พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีตามความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งสามกลุ่มและอธิการบดีที่มีต่อพฤติกรรมของอธิการบดีโดยมีความคิดเห็นตรงกัน มีทั้งหมด 10 ข้อ อยู่ในระดับ 10 ข้อยังจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง 9 ข้อ และในระดับปานกลาง 1 ข้อ สำหรับความคิดเห็นที่กลุ่มผู้บริหารเห็นตรงกันในระดับที่ 10 ข้อยังจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ได้แก่

1. ปล่อยให้ผู้ร่วมงานมีอิสระภาพในการทำงาน
2. ให้ความใกล้ชิดและเป็นมิตรกับทุกคนทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย

3. สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน
4. ปฏิบัติงานเป็นที่พอใจของผู้ร่วมงาน
5. ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ยอมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจปัญหาที่นอกเหนือไปจากงานประจำในตำแหน่งหน้าที่
7. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ความคิดเห็น ประชัญญา หรือ แนวคิดของตนและผู้อื่นเป็นหลัก
8. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้เสียงส่วนมากของผู้ร่วมงานเป็นหลัก
9. ทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือปากเสียงให้กับกลุ่ม

ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่ตรงกันในระดับปานกลาง มีเพียงข้อเดียวคือ

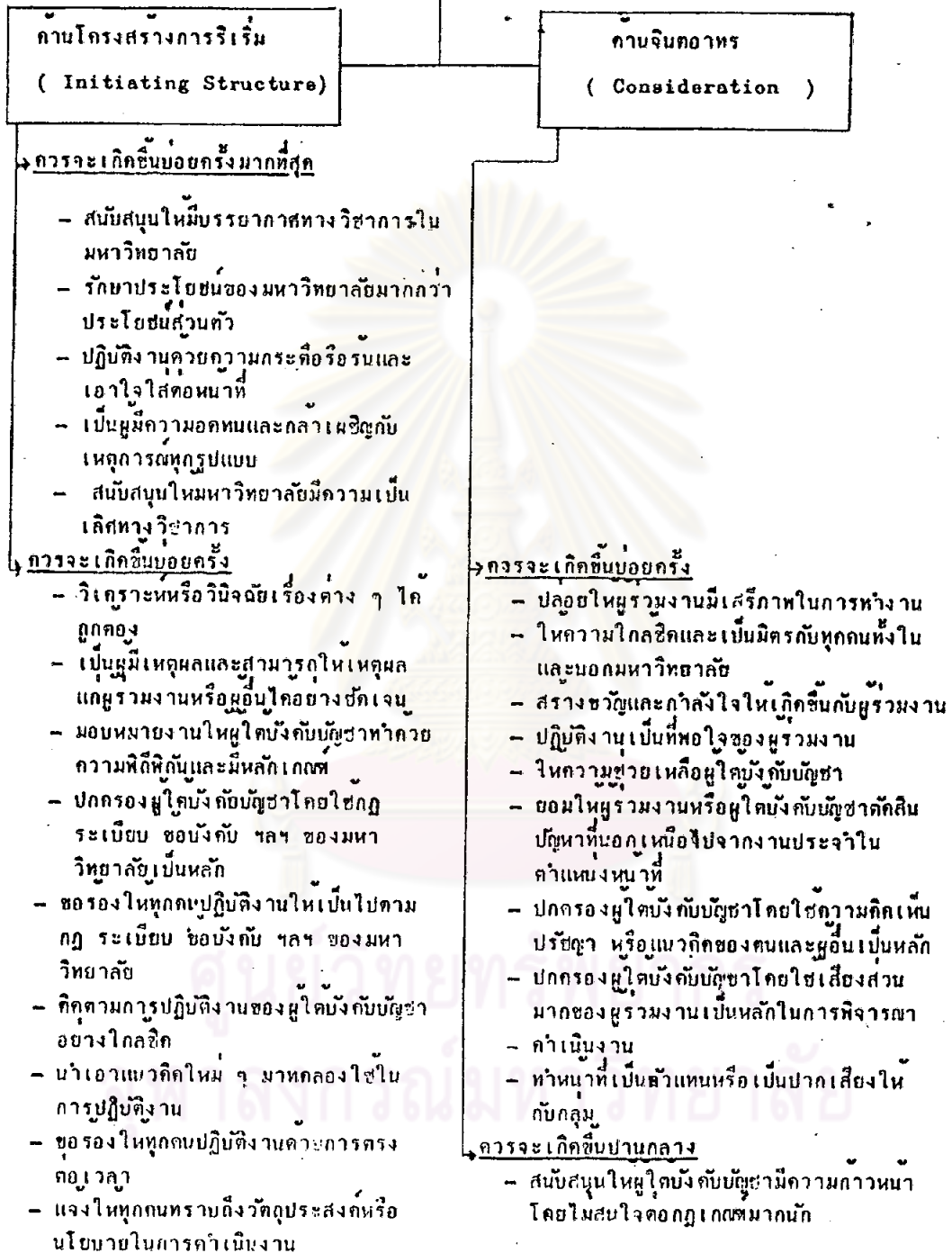
1. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าโดยไม่สนใจต่อกฎเกณฑ์มากนัก

จะเห็นว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดี คณะที่คณะของผู้บริหารคือ อธิการบดี และผู้บริหารทั้งสามกลุ่ม มีความคิดเห็นตรงกันอยู่ 24 ข้อ จาก 46 ข้อ แบ่งเป็นพฤติกรรมที่ควรจะเป็นค่านิยมโครงสร้างการริเริ่มทั้งหมด 14 ข้อ และค่านิยมจรรยาบรรณมี 10 ข้อ เป็นที่น่าสังเกตว่า ในค่านิยมจรรยาบรรณนี้ไม่มีพฤติกรรมในข้อใดเลยที่อยู่ในระดับควรจะต้องเกิดขึ้นบ่อยครั้งมากที่สุด หากจะเขียนเป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีในรูปแบบของแผนภูมิจะได้ดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 8

พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดี





ฉะนั้นโดยสรุปแล้ว รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีที่ควรจะเป็นหรือเหมาะสม  
ควรมีพฤติกรรมในแต่ละด้านดังนี้

พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดี  
ที่ควรจะเป็น

ด้านโครงสร้างการริเริ่ม

เลิศวิชาการ บริหารรักษาประโยชน์ ผล อดทนกล้าเผชิญเหตุการณ์  
ปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น ทวามทนบรยากาศวิชาการ

มอบงานมีหลักเกณฑ์ แจงชัดเจนนโยบาย ขยายเหตุผลได้เหมาะสม  
วิเคราะห์เรื่องถูกต้อง กลองทางเกณฑ์การปกครอง ทดลองแนวคิดใหม่  
ใกล้ชิดติดตามผล ทำงานทุกคนตรงเวลา เกรงใจให้ทำตามกฎเกณฑ์

ด้านจิตอาทร

สร้างขวัญและกำลังใจ ให้เสรีภาพในการทำงาน ประสานความเป็นมิตร  
คิดเอื้อเพื่อผู้ร่วมงาน บริหารด้วยน้ำใจ สนับสนุนให้ก้าวหน้า ยอมให้ตัดสินใจ  
ใช้ปรัชญาปกครอง ตามครรลองประชาธิปไตย รุกโลกเป็นตัวแทน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย