

## การใช้หลักธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

### Good Governance and Leadership of Administrators

#### Rajabhat Universities in Thailand

ปรางค์มณี เดชคุ้ม<sup>1</sup>

Prangmanee Detchkoom<sup>1</sup>

#### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำและระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย 3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการใช้ภาวะผู้นำและการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือบุคลากรจำนวน 366 คนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 มหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ มีความเชื่อมั่น 0.72 สถิติที่ใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน การวิเคราะห์ การถดถอย พหุคูณและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแปรสภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับบ่อยครั้ง 2) ความสัมพันธ์ระหว่างระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำและระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแปรสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับหลักธรรมาภิบาลทุกหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบว่าองค์ประกอบด้านการให้รางวัลอย่างต่อเนื่องและการบริหารโดยการยอมรับ (เชิงรุก) มีความสัมพันธ์กับการใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนการบริหารโดยการยอมรับ (เชิงรับ) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการใช้หลักธรรมาภิบาลหลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักความโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจ และหลักความเสมอภาค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์กับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะจากการศึกษา ผู้บริหารควรมีความชัดเจนในการทำงาน มีหลักในการเป็นผู้นำที่ดีมีภาวะทางอารมณ์สูง สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรได้ เน้นด้านความยุติธรรมคุณธรรม การตรวจสอบและการพัฒนาองค์กรหรือบุคลากรให้มากขึ้น

**คำสำคัญ :** หลักธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

<sup>1</sup> คุษย์บัณฑิตสาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม

### Abstract

The purpose of this study were 1) to study level of leadership and level of usage of good governance of administrators of Rajabhat Universities in Thailand, 2) to study relationship between leadership behaviour and good governance of administrators of Rajabhat Universities in Thailand, and 3) to study problems and suggestions of leadership behaviour and good governance of administrators of Rajabhat Universities in Thailand.

The survey research sample used in this study consists of 366 respondents of a subordinate or associate of university administrators. Result shown that 1) the study found that the mean score of behaviour of the transformation leadership higher than mean score of transactional leadership and overall principles of good governance is often 2) Relations between level of leadership and usage of good governances of administrators of Rajabhat University in Thailand found to be in a positive way at a .01 level of statistical significance. As for relations between transformation leadership and usage of good governances, the study found that the relations have strong positive at a .01 level of statistical significance. For relation between level of transactional leadership and usage of good governances, the study found that contingent reward (CR) and management by exception (active) has positive relation with usage of all good governances at .05 level of statistical significance. Level of management by exception (passive) has positive relation with effectiveness, responsiveness, transparency, decentralization, and equity of good governances at .05 level of statistical significance. For level of Laissez – faire leadership, found to have negative relation with responsiveness, participation, rule of law and equity of good governance non–statistical significance.3) Suggestion from study focus on changing principle’s working behaviour to be more transparent, with good governance and develop emotional state. And also can manage conflict in organization and focus on fairness and virtue along with checking process and personnel development.

**Keywords :** Good Governance, Leadership Rajabhat Universities

## บทนำ

ในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน มีผลทำให้การบริหารงานต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐหรือเอกชนจำเป็นที่จะต้องศึกษาและ ก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วง แต่ละวันให้ทันสมัย เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นจะส่งผลต่อระดับประเทศได้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยนอกจากจะมีปัญหาด้านคุณภาพแล้ว ยังขาดความ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นเพราะผู้บริหาร องค์กรขาดความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่ไม่มี ประสิทธิภาพโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.พิศิษฐ์ ใจทยิ่ง และคณะ (สภาคณาจารย์แห่งประเทศไทย 2546 : 27) ได้ศึกษาเรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศไทย : เป้าหมาย ผลลัพธ์ และปัญหา โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษาผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ รวมทั้งสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐในประเทศไทย พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร เช่น ผู้บริหารระดับกลางและล่างขาดภาวะ ความเป็นผู้นำ ขาดความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญ การบริหารงานขาดความโปร่งใส มีงบประมาณในการซื้อหนังสือ ตำรา หรืองานวิจัยน้อย ผู้บริหาร ขาดทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ในการหา รายได้ เป็นต้นและจากการวิจัยในการจัดอันดับ คุณภาพ โดยสถาบัน International Institute for Management Development (IMD) จัดศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทยในปี พ.ศ.2552 พบว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 26 จากจำนวนทั้งสิ้น 57 ประเทศ แต่ในด้านระบบ โครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งรวมถึงระบบการศึกษา ประเทศไทย อยู่ในอันดับที่ 42 ของโลก เหตุผลเกิด จากการจัดการระบบการศึกษาของไทยไม่สามารถ ตอบสนองความสามารถในการแข่งขันทาง เศรษฐกิจ และได้มีการวิจัยด้วยวิธีจัดอันดับ

คุณภาพ ทำให้ประเทศไทยมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ไม่ติดอันดับใน 100 อันดับแรกของโลก

ดังนั้นประเด็นที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา นั้นจะเกี่ยวข้องกับ การศึกษา การบริหารงานต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีขอบเขตคือ การศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำ ของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏถือได้ว่าเป็นสถานศึกษาที่ ผลิตภัณฑ์ต่อออกสู่สังคมเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจะ เห็นได้จากการบริหารงานทั้งภายในและภายนอก องค์กร จะต้องมีความเหมาะสมที่จะนำมาเป็นตัวอย่ง แก่สถาบันการศึกษาอื่นๆ ได้ทั้งในสถาบันเอกชน และรัฐบาล จึงเล็งเห็นความสำคัญในการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษาตามองค์ประกอบด้านการบริหาร จัดการ และเป็นพื้นฐานในการบริหารบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่จะพัฒนาคุณภาพ บัณฑิตได้ต่อไป จึงทำให้การศึกษาในเรื่องดังกล่าว มีผู้สนใจศึกษาเป็นจำนวนมาก ทางผู้ศึกษาจึงได้ เพิ่มแนวทางการศึกษาให้ครอบคลุมอีกในเรื่องของ การเป็นผู้นำอีกด้วย ทำให้เกิดองค์ความรู้ที่จะนำ พัฒนาในเรื่องที่ยังขาดอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ที่สุด ที่จะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรในอนาคต เพราะฉะนั้นประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ คือ ทราบถึงการใช้หลักธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาล และภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏใน ประเทศไทย รับรู้ถึงปัญหาและข้อเสนอแนะในการ ใช้หลักธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาแก้ไขให้ถูกต้องตามหลักของมาตรฐาน ของการศึกษาของประเทศไทย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการใช้หลักธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยจำนวน 40 แห่ง จากนั้นสุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ในขั้นแรกผู้วิจัยจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละภูมิภาค โดยแบ่งกลุ่มที่ตั้งตามภูมิศาสตร์ ในการแบ่งชั้น (Stratified Sampling) เป็นการจัดกลุ่มโดยเน้นเฉพาะกลุ่ม จากนั้นเลือกบริเวณตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มแบบสะดวกจากการแบ่งกลุ่ม ตัวอย่างตามภูมิศาสตร์ในขั้นต้นแต่ครอบคลุมทุกพื้นที่ กำหนดให้กลุ่มภูมิศาสตร์ละ 2 มหาวิทยาลัย โดยทำการสุ่มแบบจับฉลาก โดยได้ทั้งสิ้น 16 มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 10,080 คน

2. สุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของยามาเน (Yamane, 1967) ที่มีความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05 ได้จำนวนตัวอย่างอย่างน้อย 385 คน จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 366 ชุดซึ่งถือเป็นร้อยละ 95 ของจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด

## ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. **ตัวแปรต้น** คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ประกอบด้วยภาวะผู้นำแปรสภาพและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
2. **ตัวแปรตาม** คือ การใช้หลักธรรมาภิบาลตามกรอบบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2553

## สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแตกต่างกันจะใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันจะใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแตกต่างกันจะใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคั้งนี้คือแบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ภูมิกิจการศึกษาศึกษาสูงสุด อาชีพการทำงาน ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารปัจจุบัน และตำแหน่งของผู้บริหารที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการประเมิน

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านระดับพฤติกรรมการใช้หลักธรรมาภิบาลและระดับพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวนทั้งสิ้น 71 ข้อโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 0, 1, 2, 3 และ 4 ซึ่งแต่ละหมายเลขมีความหมายของระดับการแสดงพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินดังนี้

- 0 หมายถึง ไม่เคยปฏิบัติเลย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยครั้ง
- 2 หมายถึง ปฏิบัติเป็นครั้งคราว
- 3 หมายถึง ปฏิบัติบ่อยครั้ง
- 4 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดผู้วิจัยใช้สถิติพรรณนาเพื่อชี้ให้เห็นถึงลักษณะของตัวแปรทุกตัว ซึ่งใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) นอกจากนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์โมเดล โครงสร้างเพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามทำการลงรหัสข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อใช้ในการประมวลผลข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ตามหลักการทางสถิติพร้อมทั้งการทดสอบ สมมติฐานโดยใช้การหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาด้วยวิธี Pearson Correlation

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- 1. สถิติพรรณนา ได้แก่
  - 1.1 ค่าร้อยละ
  - 1.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )
  - 1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

#### สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

- 1. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1, 2 และ 3
- 2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์

#### ผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 233 คน (ร้อยละ 63.6) มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี จำนวน 148 คน (ร้อยละ 40.4) วุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 287 คน (ร้อยละ 78.5) อายุการทำงาน ระหว่าง 5.1 – 10 ปี จำนวน 144 คน (ร้อยละ 39.3) ตำแหน่งทางวิชาการตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 232 คน (ร้อยละ 63.3) ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 201 คน (ร้อยละ 54.9) และตำแหน่งผู้บริหารที่ต้องการประเมินตำแหน่งคณบดี 140 คน (ร้อยละ 38.2)

2. ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การการศึกษาโดยภาพรวมระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏพบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแปรสภาพมีค่าเฉลี่ยมากกว่าระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจและอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (ความเชื่อถือ) เป็น 3 ใน 5 ปัจจัยของภาวะผู้นำแปรสภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สำหรับระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนนั้น การให้รางวัลอย่างต่อเนื่องและการบริหารโดยการยอมรับ (เชิงรุก) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

### 3. ระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดยภาพรวมระดับพฤติกรรมการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับที่แสดงออกบ่อยครั้ง และเมื่อพิจารณาในแต่ละหลักทั้ง 10 หลักของหลักธรรมาภิบาลพบว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีพฤติกรรมที่แสดงออกบ่อยครั้งเช่นกันในทุกประเด็นของหลักธรรมาภิบาล โดยหลักธรรมาภิบาลที่มีระดับพฤติกรรมแสดงออกบ่อยครั้งที่สุดได้แก่ หลักความเสมอภาค รองลงมาคือหลักภาวะรับผิดชอบ

### 4. การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแปรสภาพและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในทุกหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานทางเลือก ( $H_A$ ) โดยค่าสัมประสิทธิ์กำหนดที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานด้วยการถดถอยพหุคูณมีค่าอยู่ระหว่าง 64.3% – 97.4% และเมื่อพิจารณาในแต่ละหลักธรรมาภิบาล พบว่าหลักการมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรมที่ภาวะผู้นำแปรสภาพมีอิทธิพลต่อระดับการใช้พฤติกรรมตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนหลักธรรมาภิบาลอื่นๆ สามารถอธิบายได้ด้วยภาวะผู้นำแปรสภาพและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมมติฐานที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โดยภาพรวมเมื่อพิจารณาอิทธิพลของภาวะผู้นำแปรสภาพในแต่ละองค์ประกอบมีผลต่อระดับการแสดงพฤติกรรมตามหลักธรรมาภิบาลหลักต่างๆ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานทางเลือก ( $H_A$ ) โดยค่าสัมประสิทธิ์กำหนดที่ได้จากการทดสอบสมมติฐาน

ด้วยการถดถอยพหุคูณมีค่าอยู่ระหว่าง 64.2% – 89.0% และเมื่อพิจารณาในแต่ละหลักธรรมาภิบาล ได้ข้อสรุปดังนี้

หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 1 หลักประสิทธิผล เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่าการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏหลักที่ 1 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตัวแปรอื่นๆ ยังมีความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีเพียงการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลต่อหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ส่วนตัวแปรอื่นๆ มีความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 2 อย่างไม่มีนัยสำคัญ

หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 3 หลักการตอบสนอง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (ความเชื่อถือ) และอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (พฤติกรรม) มีอิทธิพลต่อหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ส่วนตัวแปรอื่นๆ มีความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 3 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 4 หลักภาวะรับผิดชอบ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (พฤติกรรม) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏหลักที่ 4 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตัวแปรอื่นๆ มีความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 5 หลักความโปร่งใส เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (ความเชื่อถือ) อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (พฤติกรรม) และการกระตุ้นทางปัญญา มีอิทธิพลต่อหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 5 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ส่วนตัวแปรอื่นๆ มีความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 5 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏหลักที่ 6 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตัวแปรอื่นๆ มีความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 7 หลักการกระจายอำนาจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (ความเชื่อถือ) อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (พฤติกรรม) และการกระตุ้นทางปัญญา มีอิทธิพลต่อหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ส่วนตัวแปรอื่นๆ มีความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 7 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 8 หลักนิติธรรม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (พฤติกรรม) และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 8 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ส่วนตัวแปรอื่นๆ มีความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 8 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 9 หลักความเสมอภาค เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏหลักที่ 9 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนตัวแปรอื่นๆ มีความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (ความเชื่อถือ) อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (พฤติกรรม) และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ส่วนตัวแปรอื่นๆ มีความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาลหลักที่ 10 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โดยภาพรวมเมื่อพิจารณาอิทธิพลของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในแต่ละองค์ประกอบมีผลต่อระดับการแสดงพฤติกรรมตามหลักธรรมาภิบาลหลักต่างๆ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานทางเลือก ( $H_A$ ) โดยค่าสัมประสิทธิ์กำหนดที่ได้จากการทดสอบสมมติฐาน ด้วยการถดถอยพหุคูณมีค่าอยู่ระหว่าง 28.7% – 51.0% และเมื่อพิจารณาในแต่ละหลักธรรมาภิบาลได้ข้อสรุปดังนี้

การให้รางวัลอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อระดับพฤติกรรมการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกหลักธรรมาภิบาล

การบริหารโดยการยอมรับ (เชิงรุก) มีอิทธิพลต่อระดับพฤติกรรมการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับหลักธรรมาภิบาลหลักประสิทธิภาพหลักการตอบสนองหลักการมีส่วนร่วมหลักการกระจายอำนาจหลักการรับผิดชอบหลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

การบริหารโดยการยอมรับ (เชิงรับ) มีอิทธิพลต่อหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 10 ที่ระดับ

นัยสำคัญทางสถิติ .01 ส่วนหลักธรรมาภิบาลอื่นๆ มีความสัมพันธ์กับการบริหารโดยการยอมรับ (เชิงรับ) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีความสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาลทุกหลักอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแปรสภาพกับหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 หลัก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าสหสัมพันธ์เป็นไปในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 หลัก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001

การบริหารโดยการยอมรับ (เชิงรุก) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับหลักธรรมาภิบาลหลักประสิทธิภาพหลักภาระรับผิดชอบและหลักความเสมอภาคอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .01

การบริหารโดยการยอมรับ (เชิงรับ) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับหลักธรรมาภิบาลหลักภาระรับผิดชอบอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .01

ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการใช้หลักธรรมาภิบาลหลักการตอบสนอง หลักการมีส่วนร่วมหลักนิติธรรมและหลักความเสมอภาค อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนหลักประสิทธิผลหลักประสิทธิภาพหลักภาระรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจและหลักมุ่งเน้นฉันทามติมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่องการให้หลักธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถอภิปรายผลของการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการใช้หลักธรรมาภิบาลที่ชัดเจนที่สุดคือ หลักประสิทธิผล หลักการมีส่วนร่วม หลักภาระรับผิดชอบและหลักประสิทธิภาพ จากผลการศึกษาจะสอดคล้องกับงานวิจัยของสมบุญ ณ กนกหงส์ (2544) ที่ได้ศึกษาถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในงานบริหารงานในระดับที่มาก ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการวิจัยเพราะพฤติกรรมการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ชัดเจนตามความคิดของกลุ่มตัวอย่างคือ การมีส่วนร่วมทั้งในเรื่องของผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมและผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาในการปฏิรูปองค์กรของรัฐ โดยจะใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นส่วนใหญ่ เพื่อจะได้มาซึ่งความสำเร็จในการบริหารจัดการคนกับส่วนรวม แต่จะแตกต่างกันตรงกันข้ามกับหลัก ธรรมาภิบาลของประเทศฟิลิปปินส์ที่มีต้นแบบเหมือนกันแต่เน้นความรับผิดชอบต่อความต้องการของประชาชน ความโปร่งใส

2. พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมีพฤติกรรมที่แสดงออกบ่อยครั้ง พฤติกรรมที่แสดงออกสูงที่สุดคือเรื่องของการเป็นผู้ที่กล่าวถึงความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วมกันในการปฏิบัติงานและผู้บริหารแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนที่จะนำ



วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นมานั้นให้เป็นจริงได้ในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิธิตา บุรณจันทร์ (2550) ที่ศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์ประสิทธิภาพองค์กร โดยมุ่งที่การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศรีสกุล สังข์ศรี (2542) ที่ศึกษาถึงลักษณะของผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก เช่นกันและมีการตรวจสอบการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายในองค์กร

3. จากข้อเสนอแนะของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกจะให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำไปในทิศทางเดียวกันกับโมเดลผู้นำของเบสและอโวลีโอ ในปี ค.ศ. 1991 ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักการ 4I's คือ

- 3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 3.4 การดำเนินถึงปัจเจกบุคคลซึ่ง

ทั้งหมดเป็นแนวทางที่นำมาเสนอแนะในงานวิจัยนี้ และสอดคล้องมากที่สุด สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามหลักการและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา

4. จากข้อเสนอแนะและผลการวิจัยในครั้งนี้ของกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำในการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น สอดคล้องกับปัจจัยในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ (อ้างใน สุรัตน์ มุทวงศ์, 2549) ที่สร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เริ่มจากการวางแผน การตัดสินใจและแรงจูงใจ หลักธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำ บริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามเกณฑ์มาตรฐานที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพใน

การบริหารสถานศึกษาในทิศทางเดียวกัน แต่ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏยังอยู่ในช่วงของการปฏิบัติงานแบบเป็นครั้งคราว คือ บ่อยครั้งแต่ไม่ถึงกับปฏิบัติเป็นประจำของผู้บริหาร ทั้งพฤติกรรมตามหลักธรรมาภิบาลและพฤติกรรมภาวะผู้นำ จึงเป็นการเสนอแนะที่นำไปปรับใช้ได้ต่อไปในอนาคต ตรงตามโมเดลพฤติกรรมภาวะผู้นำและปัจจัยในการบริหารอย่างแท้จริง

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ

1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำในเชิงพฤติกรรม

1.1 ผู้บริหารควรเน้นในหลักธรรมาภิบาลหลักนิติธรรม หลักการกระจายอำนาจและหลักการตอบสนองให้มากขึ้น โดยเน้นให้เห็นถึงการปฏิบัติในหลักดังกล่าวให้เป็นรูปธรรมมากกว่านี้ มีแนวทางที่ชัดเจนและมากขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ควรรู้จักกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กรและให้ความสำคัญ พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรม

1.2 สภามหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานในกำกับควรมีการตรวจสอบการบริหารจัดการของผู้บริหารในแต่ละระดับและแต่ละด้านอย่างยุติธรรมตามคุณภาพของการปฏิบัติงานทั้งเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ

1.3 ผู้บริหารสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน ปรับปรุงหรือพัฒนากรอบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งส่งผลต่อการประกันคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษา

2. ข้อเสนอแนะจากการศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำในเชิงวิชาการ

2.1 มีการให้ความรู้ ประชุมสัมมนา และจัดการอบรมเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาล และภาวะผู้นำ รวมทั้งจัดการอบรมเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมอยู่เสมอเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำให้ผู้บริหาร

2.2 ควรพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้เป็นรูปธรรม อาทิ สร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ หรือกิจกรรม เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย การศึกษาในครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตของการศึกษาไปยังมหาวิทยาลัยระดับอุดมศึกษาอื่นๆ นอกเหนือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### บรรณานุกรม

- นิธิตา บุรณจันทร์. (2550). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิศิษฐ์ ใจเที่ยง และคณะ (2546). มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย : เป้าหมาย ผลลัพธ์ และปัญหา. กรุงเทพฯ : ปอมท.
- ศรีสกุล สังข์ศรี. (2542). ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมบูรณ์ กนกหงษ์. (2544). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุรัตน์ มุทวงศ์. (2549). การศึกษาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสาน.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1991). Transformational leadership development. California: Consulting Psychologist.