

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ ในสภาพปัจจุบัน เพื่อศึกษางานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรง และงานที่มอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่างๆตัดสินใจ และเพื่อสร้างแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ ที่สัมพันธ์กับงานที่ต้องตัดสินใจโดยตรง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างในแนวลึก (In-depth Unstructured Interview) กับอธิการบดีสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง และจากแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อสร้างแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ และภาพเดนโดรแกรม ตามแกนเรื่องในการสัมภาษณ์ทั้ง 9 สถานการณ์ หลังจากนั้นนำไปเสนอผู้ทรงคุณวุฒิให้ตรวจสอบ ในรูปแบบประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model) เพื่อนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงและแก้ไขแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏและภาพเดนโดรแกรมทั้ง 9 สถานการณ์ให้สมบูรณ์

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ ในสภาพปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์งานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏรับผิดชอบและตัดสินใจโดยตรง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรงและ มอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่างๆตัดสินใจ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การให้น้ำหนักองค์ประกอบของเกณฑ์การตัดสินใจ

ตอนที่ 5 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 6 การสร้างแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ และการสังเคราะห์ ภาพเดนโดรแกรม (Dendrogram) ตามแกนเรื่องทั้ง 9 สถานการณ์

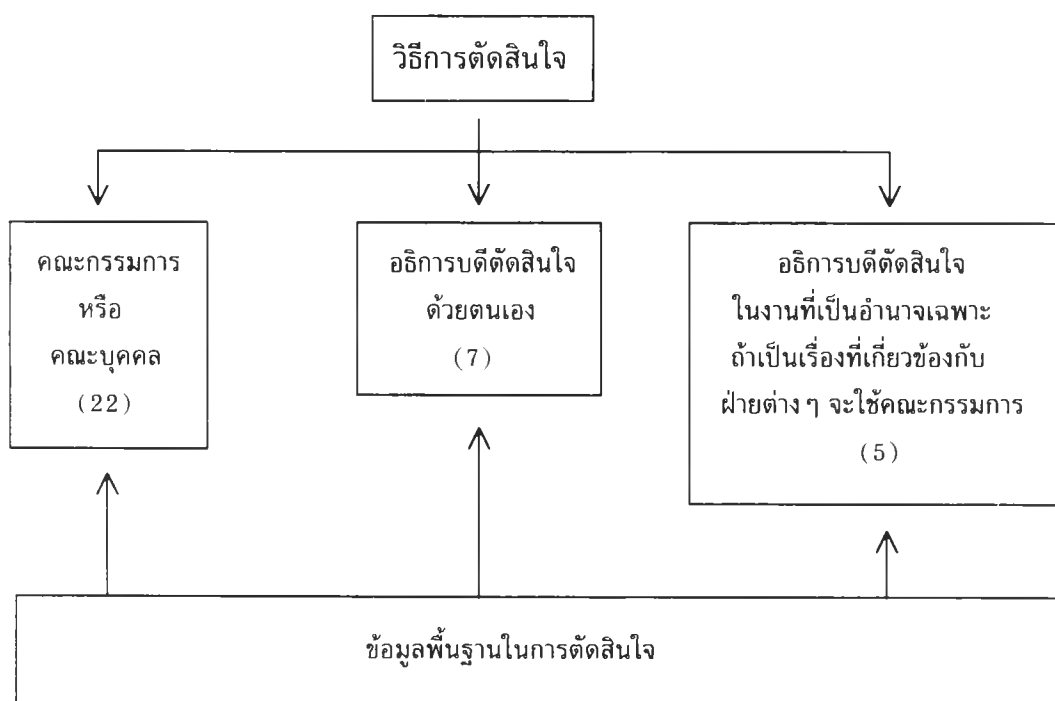
การนำเสนอผลการวิเคราะห์การให้น้ำหนักองค์ประกอบของเกณฑ์การตัดสินใจ การสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และการสร้างแบบการตัดสินใจของ อธิการบดีสถาบันราชภัฏและการสังเคราะห์ภาพเดนโดรแกรม จะนำเสนอตามแกนเรื่องในการ สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นสถานการณ์จำลองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 9 สถานการณ์ ได้แก่ 1) การคัดเลือกบุคคลเพื่อ ให้นำทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ 2) การเปิดสอนปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ 3) การไปทัศนศึกษา

ของนักศึกษาศาสนาบ้านราชภัฏ 4) การปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันราชภัฏ 5) การพิจารณาความดีความชอบอาจารย์และข้าราชการพลเรือน 6) การรับนักศึกษาศาสนาบ้านราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ 7) การจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา 8) การเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน 9) การคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในสภาพปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์อธิการบดีสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่งในแนวสีก และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามแนวของแมกมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1993) พบว่าวิธีการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในการบริหารงานในปัจจุบันเป็นไปตามแผนภาพที่ 7 ดังนี้

แผนภาพที่ 7 วิธีการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในการบริหารงานในปัจจุบัน



จากแผนภาพที่ 7 ซึ่งแสดงวิธีการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในการบริหารงานในปัจจุบัน พบว่าอธิการบดีจะใช้ข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจเป็นสำคัญ โดยมีวิธีการตัดสินใจอยู่ 3 วิธี เรียงตามลำดับ คือ ใช้คณะกรรมการหรือคณะบุคคล อธิการบดีตัดสินใจด้วยตนเอง และอธิการบดีตัดสินใจในงานที่เป็นอำนาจเฉพาะ แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆจะใช้คณะกรรมการในการตัดสินใจ

ข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการตัดสินใจนั้น มีหลายระดับ เช่น ระเบียบ กฎหมาย กรอบอำนาจ และหน้าที่ของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ ตลอดจนงานที่เคยดำเนินการมาแล้ว เป็นต้น ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะคำนึงถึงข้อดี ข้อเสีย และผลประโยชน์ที่จะเกิดกับนักศึกษาและส่วนรวมภายในสถาบันเป็นหลัก ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จะต้องถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ และเป็นข้อมูลที่เป็นเหตุเป็นผล

อธิการบดีสถาบันราชภัฏจะตัดสินใจโดยใช้คณะกรรมการหรือคณะบุคคลเป็นส่วนใหญ่ โดยยึดหลักการบริหารงานในระดับอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องอยู่ในรูปของคณะกรรมการ ทั้งนี้พ.ร.บ. สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการชุดต่างๆไว้ดังนี้

คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ มาตรา 20 กำหนดอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏไว้ 15 ข้อ ดังนี้

1. วางนโยบาย และกำหนดแผนพัฒนาของสถาบันที่เกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง การถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะของครู

2. วางระเบียบและออกข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจการของสถาบันราชภัฏ และอาจมอบให้สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งเป็นผู้วางระเบียบและออกข้อบังคับสำหรับสถาบันนั้นๆเป็นเรื่องๆไปได้

3. พิจารณาการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกส่วนราชการของสถาบันราชภัฏ ตามมาตรา 11 รวมทั้งการแบ่งส่วนราชการในส่วนราชการดังกล่าว

4. การอนุมัติให้สถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันวิจัยอื่นเข้าสมทบในสถาบันหรือการยกเลิกการสมทบของสถาบันดังกล่าว

5. พิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดตั้งสถาบัน การรวมสถาบัน การยกเลิกสถาบัน การเปลี่ยนชื่อสถาบัน การยกฐานะสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการขึ้นเป็นสถาบัน และการรวมกลุ่มสถาบัน

6. พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาของสถาบัน

7. กำหนดมาตรฐานการศึกษาและการเปิดสอนของสถาบัน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน

8. พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯเกี่ยวกับการแต่งตั้ง การถอดถอน และการพ้นจากตำแหน่งของนายกสภาประจำสถาบัน กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ

9. แต่งตั้งประธานสภาวิชาการ รองอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนักวิจัย หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์พิเศษ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และให้ผู้ดำรง ตำแหน่งดังกล่าวพ้นจากตำแหน่ง

10. พิจารณาให้ความเห็นชอบงบประมาณแผ่นดินของสถาบัน วางระเบียบและออก ข้อบังคับเกี่ยวกับงบประมาณการเงินและทรัพย์สินของสถาบัน

11. พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกหัดครู และปัญหาทางการศึกษา อื่น ๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการหรือ

12. พิจารณากำหนดเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ของคณะกรรมการสภาสถาบัน และเห็นชอบการกำหนดเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ของสถาบัน

13. แต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการสภาสถาบัน

14. ส่งเสริม สนับสนุน และแสวงหาวิธีการเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของสถาบัน ตลอดจนการปฏิบัติการกิจกรรมร่วมกันของสถาบัน

15. มีอำนาจหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถาบันที่มีได้ระบุไว้เป็นอำนาจและหน้าที่ ของผู้ใดโดยเฉพาะ

สภาวิชาการ มาตรา 25 กำหนดอำนาจและหน้าที่ของสภาวิชาการไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. เสนอความเห็นและให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการสภาสถาบันในเรื่องที่เกี่ยวกับ วิชาการของสถาบัน

2. เสนอความเห็นเกี่ยวกับการเปิด การรวม การยกเลิกสาขาวิชาของสถาบัน รวมทั้ง การเปิดสอนในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีต่อคณะกรรมการสภาสถาบัน

3. เสนอวิธีการอันจะทำให้การศึกษา การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง การถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การผลิตครูและส่งเสริม วิทยฐานะของครูเจริญยิ่งขึ้น

4. แต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภาวิชาการ

สภาประจำสถาบัน มาตรา 30 กำหนดอำนาจและหน้าที่ของสภาประจำสถาบันไว้ 15 ข้อ ดังนี้

1. กำกับดูแลให้สถาบันปฏิบัติตามนโยบายและแผนพัฒนาสถาบัน ตามที่คณะกรรมการ สภาสถาบันกำหนด

2. วางระเบียบและออกข้อบังคับของสถาบัน ทั้งนี้โดยไม่ขัดต่อระเบียบและข้อบังคับของคณะกรรมการสภาสถาบัน รวมทั้งวางระเบียบและออกข้อบังคับอื่นตามที่คณะกรรมการสภาสถาบันมอบหมาย

3. เสนอการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกส่วนราชการของสถาบันตามมาตรา 11 รวมทั้งการแบ่งส่วนราชการในส่วนราชการดังกล่าว ต่อคณะกรรมการสภาสถาบัน

4. พิจารณาเสนอการรับสถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันวิจัยอื่นเข้าสมทบในสถาบัน หรือการยกเลิกการสมทบในสถาบัน หรือการยกเลิกการสมทบของสถาบันดังกล่าวต่อคณะกรรมการสภาสถาบัน

5. อนุมัติหลักสูตรการศึกษาและการเปิดสอนของสถาบันให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการสภาสถาบันกำหนด

6. พัฒนางานด้านวิชาการและควบคุมมาตรฐานการศึกษาของสถาบัน

7. อนุมัติการให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร

8. แต่งตั้งรองผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสำนักวิจัย และรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวพ้นจากตำแหน่ง

9. สรรหาบุคคลเสนอต่อคณะกรรมการสภาสถาบันให้ดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งนายกสภาประจำสถาบันและอธิการบดี

10. เสนอการแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์พิเศษ และช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ต่อคณะกรรมการสภาสถาบัน

11. พิจารณางบประมาณประจำปีที่เป็นเงินงบประมาณแผ่นดิน เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสภาสถาบัน

12. อนุมัติงบประมาณประจำปีจากรายได้ของสถาบันนอกจากที่กำหนดไว้ในงบประมาณแผ่นดิน

13. พิจารณารายงานการรับจ่ายเงินในรอบปี และรายงานการดำเนินงานกิจการของสถาบันเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสภาสถาบันทราบ

14. ให้คำปรึกษาและให้ความเห็นในกิจการของสถาบัน

15. แต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภาประจำสถาบัน

การบริหารงานในสถาบันราชภัฏนั้น คณะกรรมการบริหารสถาบันจะเป็นองค์กรที่มีความสำคัญในการตัดสินใจงานของสถาบันทั้งระบบ โดยที่ประชุมรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีเป็นองค์กรที่กลั่นกรองงานนโยบายที่สำคัญ ก่อนที่จะนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบัน ในการประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันนั้น อธิการบดีจะมีแนวคิดหลักของตนเอง และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการได้อภิปรายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน และมีความเข้าใจร่วมกัน อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างความรู้สึกร่วมในการทำงาน และสร้างพันธะผูกพันในงานนั้นๆ อธิการบดีจะฟังเสียงที่ประชุมเป็นส่วนใหญ่ แล้วหาข้อสรุปที่ดีหรือกำหนดเป็นมติที่ประชุมออกมา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

อธิการบดีสถาบันราชภัฏจะเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายด้วยตนเอง โดยมีข้อมูลที่เพียงพอ และเป็นข้อมูลที่เป็นจริง ทั้งนี้อธิการบดีจะใช้วิธีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ดูแลรับผิดชอบ และตัดสินใจเบื้องต้นในงานที่รับผิดชอบนั้นๆ

อธิการบดีสถาบันราชภัฏจะตัดสินใจในงานที่เป็นอำนาจและหน้าที่เฉพาะ เช่น งานสอบสวนทางวินัย งานนโยบายที่ผ่านการวิเคราะห์แล้ว เป็นต้น ส่วนงานที่เป็นนโยบายหรือทิศทางของสถาบันงานที่ยุ่งยากและซับซ้อน ซึ่งจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจนั้น จะใช้วิธีการตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ เช่น ที่ประชุมรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี คณะกรรมการอำนวยการสถาบัน คณะกรรมการบริหารสถาบัน เป็นต้น

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์งานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏรับผิดชอบและตัดสินใจโดยตรง

ในการศึกษาวิเคราะห์คำสั่งเรื่อง การมอบอำนาจหน้าที่ให้รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี จากสถาบันราชภัฏ 8 แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มสถาบันราชภัฏ ได้แก่ สถาบันราชภัฏลำปาง สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม สถาบันราชภัฏมหาสารคาม สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี สถาบันราชภัฏราชนครินทร์ สถาบันราชภัฏเพชรบุรี สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี และสถาบันราชภัฏธนบุรี โดยศึกษาวิเคราะห์เฉพาะงานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏรับผิดชอบและตัดสินใจโดยตรง ผลการวิเคราะห์งานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏรับผิดชอบและตัดสินใจโดยตรง แสดงดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์คำสั่งสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับงานที่อธิการบดี  
สถาบันราชภัฏรับผิดชอบและตัดสินใจโดยตรง

ลำดับ	งานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรง	ความถี่ (N=8)
1	งานที่เกี่ยวกับนโยบายและงานริเริ่มที่สำคัญ	8
2	งานที่เกี่ยวกับการออกระเบียบ หรือปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ	8
3	งานบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย โอนข้าราชการและลูกจ้างประจำ	8
4	งานพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษทางวินัยแก่ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว	8
5	งานจัดทำงบประมาณเงินนอกงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงหมวด รายจ่ายอื่น งานก่อสร้าง รื้อถอน ต่อเติมอาคาร	8
6	งานเฉพาะกิจที่สำคัญ และงานที่อธิการบดีสั่งให้ปฏิบัติเฉพาะกรณี	8
7	งานอนุมัติให้ข้าราชการและลูกจ้างลาไปศึกษาต่อ และไปศึกษาดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ	7
8	งานที่เป็นปัญหาสำคัญและต้องตัดสินใจ	3
9	งานจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ รวมทั้งการรับบุคลากร เข้าศึกษาตามโครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากร และการจัด การศึกษาเพื่อปวงชน	3
10	งานอนุมัติการจ่ายเงินเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากงบประมาณ ที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว	2
11	งานที่ยังไม่ได้มีระเบียบหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน หรืองานที่ยังไม่ได้ เคยปฏิบัติมาก่อน และอาจก่อให้เกิดปัญหาได้	1

จากตารางที่ 1 พบว่า งานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏรับผิดชอบและตัดสินใจโดยตรง ซึ่งมีค่าความถี่เท่ากับ 8 (จากสถาบันที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 8 แห่ง) ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับนโยบายและงานริเริ่มที่สำคัญ งานที่เกี่ยวกับการออกระเบียบ หรือปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ งานบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย โอนข้าราชการและลูกจ้างประจำ งานพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษทางวินัยแก่ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว งานจัดทำงบประมาณเงินนอกงบประมาณ

การเปลี่ยนแปลงหมวดรายจ่ายอื่น งานก่อสร้าง รื้อถอน ต่อเติมอาคาร และงานเฉพาะกิจที่สำคัญ และงานที่อธิการบดีสั่งให้ปฏิบัติเฉพาะกรณี ส่วนงานอื่น ๆ ที่มีความถี่ลดลงตามลำดับ ได้แก่ งานอนุมัติให้ข้าราชการและลูกจ้างลาไปศึกษาต่อและไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ งานที่เป็นปัญหาสำคัญและต้องตัดสินใจ งานจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ รวมทั้งการรับบุคลากรเข้าศึกษาตามโครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ และการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน งานอนุมัติการจ่ายเงินเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว และงานที่ยังไม่ได้มีระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน หรืองานที่ยังไม่ได้เคยปฏิบัติมาก่อน และอาจก่อให้เกิดปัญหาได้

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรงและมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัดสินใจ

จากกรอบแนวคิดและตารางแมทริกส์การตัดสินใจของเทลเลฟเสน (Tellefsen, 1990) ผู้วิจัยไม่สามารถนำมาใช้ได้โดยตรง เนื่องจากโครงสร้างการบริหารและลักษณะงานบริหารแตกต่างจากของสถาบันราชภัฏ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเฉพาะแนวคิดที่กล่าวว่า การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาเป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตัดสินใจและงานที่จะต้องตัดสินใจ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับโครงสร้างการบริหารและงานบริหารของสถาบันราชภัฏ โดยจัดเป็นประเภทของงานต่างๆ (ดูตัวอย่างในภาคผนวก ค)

จากการวิเคราะห์ตำแหน่งรองอธิการบดีสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง พบว่า ตำแหน่งรองอธิการบดีที่มีครบทั้ง 36 แห่ง ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และที่มีจำนวน 34 แห่ง ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา ส่วนตำแหน่งรองอธิการบดีที่นอกเหนือจาก 4 ตำแหน่งดังกล่าว พบว่ามีความแตกต่างกันทั้งชื่อตำแหน่งที่ปรากฏและจำนวนตำแหน่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดระบบตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตารางแสดงงานที่ได้จากอธิการบดีสถาบันราชภัฏ 35 แห่ง และได้กำหนดตำแหน่งรองอธิการบดีสถาบันราชภัฏทั้งหมด 10 ตำแหน่ง ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมและวิเทศสัมพันธ์ รองอธิการบดีฝ่ายรายได้และทรัพย์สิน รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ และรองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้นำวิธีการวิเคราะห์ตารางปฏิสัมพันธ์แบบ Cross-Impact Matrix (Stover and Gordon, 1978) มาประยุกต์ใช้ เพื่อประมาณค่าผู้บริหารระดับต่างๆ ที่ต้องตัดสินใจในงานประเภทต่างๆ โดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ และได้เสนอผลในรูปตารางที่แสดงค่า  $n$  หมายถึงจำนวนผู้ลงความเห็นว่ารายการตามแนวตั้งและรายการตามแนวนอนของ



ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์งานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรงและมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่างๆตัดสินใจ

ตำแหน่งผู้บริหาร	ประเภทของงาน																					
	อธิการบดี	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมและกีฬาสัมพันธ์	รองอธิการบดีฝ่ายรายได้และทรัพย์สิน	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	ผู้ช่วยอธิการบดี	คณบดี	หัวหน้าโปรแกรมวิชา	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา	ผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรม	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ
<b>งานนโยบายและงานริเริ่ม</b>	● การดำเนินงานที่เกี่ยวกับนโยบายและงานริเริ่มที่สำคัญ																					
	1 n = 34 97.14%	2 n = 27 77.14%	1 n = 29 82.86%	1 n = 29 82.86%	1 n = 28 80.00%	4 n = 12 34.29%	4 n = 10 28.57%	4 n = 8 22.86%	4 n = 7 20.00%	4 n = 7 20.00%	5 n = 2 5.71%	4 n = 10 28.57%	3 n = 19 54.29%	4 n = 8 22.86%	4 n = 10 28.57%	4 n = 10 28.57%	4 n = 11 31.43%	4 n = 9 25.71%	4 n = 9 25.71%	4 n = 10 28.57%	4 n = 7 20.00%	4 n = 8 22.86%
<b>งานออกระเบียบ ข้อบังคับ และการปรับปรุง/แก้ไข</b>	● การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการออกระเบียบ หรือปรับปรุงแก้ไขระเบียบ หรือข้อบังคับ																					
	2 n = 26 74.29%	1 n = 29 82.86%	2 n = 25 71.43%	2 n = 25 71.43%	2 n = 27 77.14%	4 n = 10 28.57%	4 n = 10 28.57%	5 n = 5 14.29%	4 n = 7 20.00%	5 n = 6 17.14%	5 n = 2 5.71%	4 n = 10 28.57%	3 n = 17 48.57%	5 n = 6 17.14%	3 n = 14 40.00%	3 n = 14 40.00%	3 n = 15 42.86%	4 n = 13 37.14%	4 n = 13 37.14%	3 n = 19 54.29%	4 n = 9 25.71%	4 n = 8 22.86%
<b>งานวางแผน</b>	● การจัดทำแผนพัฒนาสถาบัน																					
	2 n = 27 77.14%	2 n = 26 74.29%	2 n = 27 77.14%	2 n = 26 74.29%	1 n = 32 91.43%	4 n = 11 31.43%	4 n = 11 31.43%	4 n = 7 20.00%	4 n = 9 25.71%	4 n = 7 20.00%	5 n = 2 5.71%	4 n = 11 31.43%	2 n = 21 60.00%	4 n = 9 25.71%	3 n = 17 48.57%	3 n = 15 42.86%	2 n = 25 71.43%	3 n = 16 45.71%	3 n = 15 42.86%	3 n = 19 54.29%	4 n = 12 34.29%	4 n = 12 34.29%
	● การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี																					
	3 n = 14 40.00%	3 n = 19 54.29%	2 n = 23 65.71%	3 n = 20 57.14%	1 n = 30 85.71%	5 n = 6 17.14%	4 n = 10 28.57%	5 n = 3 8.57%	5 n = 4 11.43%	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	4 n = 8 22.86%	3 n = 17 48.57%	4 n = 7 20.00%	3 n = 16 45.71%	3 n = 15 42.86%	2 n = 23 65.71%	3 n = 15 42.86%	3 n = 14 40.00%	3 n = 18 51.43%	4 n = 11 31.43%	4 n = 10 28.57%
	● การจัดทำแผนปฏิบัติงานของอาจารย์ ชำรacters และลูกจ้าง																					
	4 n = 12 34.49%	1 n = 28 80.00%	2 n = 23 65.71%	3 n = 16 45.71%	2 n = 27 77.14%	5 n = 6 17.14%	4 n = 7 20.00%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	4 n = 7 20.00%	3 n = 20 57.14%	4 n = 10 28.57%	3 n = 16 45.71%	3 n = 15 42.86%	3 n = 19 54.29%	3 n = 16 45.71%	3 n = 15 42.86%	2 n = 24 68.57%	4 n = 11 31.43%	4 n = 12 34.29%

หมายเหตุ

- 1 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมากที่สุด (โดยตรง)
- 2 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมาก
- 3 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นปานกลาง
- 4 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อย
- 5 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อยที่สุด
- n หมายถึง ค่าความถี่

ตำแหน่งผู้บริหาร	ประเภทของงาน																					
	อธิการบดี	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน - พัฒนา	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมและวิเทศสัมพันธ์	รองอธิการบดีฝ่ายรายได้และทรัพย์สิน	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	ผู้อำนวยการบดี	คณบดี	หัวหน้าโปรแกรมวิชา	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา	ผู้อำนวยการสำนักวางแผน - พัฒนา	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรม	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ
• การจัดทำแผนพัฒนาวิชาการ	4 n = 13 37.14%	5 n = 4 11.43%	1 n = 35 100.00%	5 n = 3 8.57%	4 n = 13 37.14%		5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%		5 n = 2 5.71%		5 n = 2 5.71%	1 n = 31 88.57%	3 n = 18 51.43%	2 n = 27 77.14%	5 n = 1 2.86%	4 n = 10 28.57%	5 n = 5 14.29%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%
• การจัดทำแผนวิจัย	4 n = 11 31.43%	5 n = 3 8.57%	4 n = 7 20.00%	5 n = 3 8.57%	2 n = 21 60.00%	5 n = 6 17.14%	4 n = 12 34.29%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%		3 n = 15 42.86%	5 n = 6 17.14%	5 n = 2 5.71%	2 n = 2 5.71%	4 n = 11 31.43%	1 n = 30 85.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%
• การจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง	3 n = 17 48.57%	1 n = 31 88.57%	1 n = 28 80.00%	4 n = 13 37.14%	2 n = 21 60.00%	5 n = 4 11.43%	5 n = 4 11.43%	5 n = 3 8.57%	5 n = 5 14.29%	5 n = 5 14.29%	5 n = 2 5.71%	4 n = 9 25.71%	2 n = 27 77.14%	4 n = 8 22.86%	4 n = 9 25.71%	5 n = 5 14.29%	3 n = 15 42.86%	4 n = 7 20.00%	5 n = 5 14.29%	3 n = 18 51.43%	5 n = 5 14.29%	5 n = 5 14.29%
• การจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี	3 n = 19 54.29%	2 n = 26 74.29%	1 n = 28 80.00%	4 n = 12 34.29%	1 n = 33 94.29%	5 n = 6 17.14%	4 n = 7 20.00%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 4 11.43%	5 n = 1 2.86%	5 n = 5 14.29%	2 n = 24 68.57%	4 n = 8 22.86%	4 n = 7 20.00%	5 n = 4 11.43%	3 n = 17 48.57%	4 n = 7 20.00%	5 n = 4 11.43%	3 n = 15 42.86%	5 n = 4 11.43%	5 n = 4 11.43%
• การจัดทำแผนการรับนักศึกษา	3 n = 14 40.00%	4 n = 7 20.00%	1 n = 32 91.43%	4 n = 12 34.29%	2 n = 20 57.14%		5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%		5 n = 1 2.86%	2 n = 27 77.14%	4 n = 12 34.29%	2 n = 23 65.71%	4 n = 8 22.86%	3 n = 16 45.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 3 8.57%		5 n = 1 2.86%
งานงบประมาณและแหล่งทุน																						
• การตั้งค่างบประมาณประจำปี	3 n = 18 51.43%	3 n = 18 51.43%	3 n = 15 42.86%	3 n = 14 40.00%	1 n = 33 94.29%	5 n = 6 17.14%	4 n = 7 20.00%	5 n = 4 11.43%	5 n = 5 14.29%	5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%	4 n = 8 22.86%	2 n = 26 74.29%	4 n = 12 34.29%	2 n = 21 60.00%	3 n = 19 54.29%	1 n = 29 82.86%	3 n = 19 54.29%	3 n = 18 51.43%	2 n = 21 60.00%	3 n = 14 40.00%	3 n = 14 40.00%
• การจัดสรรเงินนอกงบประมาณของสถาบัน	2 n = 22 62.86%	2 n = 27 77.14%	2 n = 25 71.43%	2 n = 25 71.43%	1 n = 38 94.29%	4 n = 9 25.71%	4 n = 11 31.43%	4 n = 7 20.00%	4 n = 7 20.00%	5 n = 5 14.29%	5 n = 2 5.71%	4 n = 10 28.57%	2 n = 27 77.14%	4 n = 9 25.71%	3 n = 20 57.14%	3 n = 20 57.14%	2 n = 26 74.29%	3 n = 20 57.14%	3 n = 20 57.14%	3 n = 20 57.14%	3 n = 14 40.00%	3 n = 15 42.86%

หมายเหตุ 1 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมากที่สุด (โดยตรง) 2 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมาก  
3 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นปานกลาง 4 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อย  
5 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อยที่สุด n หมายถึง ค่าความถี่

ตำแหน่งผู้บริหาร ประเภทของงาน	ตำแหน่งผู้บริหาร																					
	อธิการบดี	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมและ วิเทศสัมพันธ์	รองอธิการบดีฝ่ายรายได้และทรัพย์สิน	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและ สารสนเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	ผู้ช่วยอธิการบดี	คณบดี	หัวหน้าโปรแกรมวิชา	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา	ผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรม	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ
● การแสวงหาแหล่งทุนภายใน/ต่างประเทศ	3 n = 19 54.29%	4 n = 13 37.14%	4 n = 10 28.57%	4 n = 7 20.00%	2 n = 21 60.00%	4 n = 10 28.57%	5 n = 5 14.29%	5 n = 5 14.29%	5 n = 4 11.43%	5 n = 3 8.57%	5 n = 2 5.71%	4 n = 7 20.00%	4 n = 10 28.57%	5 n = 4 11.43%	5 n = 5 14.29%	5 n = 5 17.14%	4 n = 9 25.71%	5 n = 5 14.29%	5 n = 5 14.29%	4 n = 7 20.00%	5 n = 4 11.43%	5 n = 4 11.43%
งานติดตามและประเมินผล																						
● การรายงานผลการดำเนินงานประจำปี	4 n = 9 25.71%	3 n = 14 40.00%	4 n = 12 34.29%	4 n = 12 34.29%	1 n = 29 82.86%	5 n = 5 14.29%	5 n = 3 8.57%	5 n = 6 17.14%	5 n = 4 11.43%	5 n = 5 14.29%	5 n = 1 2.86%	5 n = 6 17.14%	3 n = 20 57.14%	4 n = 7 20.00%	3 n = 15 42.86%	3 n = 15 42.86%	1 n = 31 88.57%	3 n = 16 45.71%	3 n = 15 42.86%	3 n = 17 48.57%	4 n = 10 28.57%	4 n = 9 25.71%
● การควบคุมและประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง	2 n = 21 60.00%	1 n = 30 85.71%	2 n = 27 77.14%	2 n = 24 68.57%	2 n = 26 74.29%	4 n = 12 34.29%	4 n = 10 28.57%	4 n = 8 22.86%	5 n = 6 17.14%	5 n = 6 17.14%	5 n = 2 5.71%	4 n = 9 25.71%	2 n = 27 77.14%	4 n = 12 34.29%	2 n = 21 60.00%	3 n = 20 57.14%	2 n = 22 62.86%	2 n = 21 60.00%	3 n = 20 57.14%	2 n = 23 65.71%	3 n = 16 45.71%	3 n = 16 45.71%
● การประเมินกำลังคน/อัตรากำลัง	3 n = 17 48.57%	2 n = 25 71.43%	2 n = 22 62.86%	4 n = 9 25.71%	1 n = 29 82.86%	5 n = 4 11.43%	5 n = 5 14.29%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 3 8.57%	-	5 n = 4 11.43%	3 n = 15 42.86%	5 n = 4 11.43%	5 n = 5 14.29%	5 n = 3 8.57%	3 n = 18 51.43%	5 n = 5 14.29%	5 n = 3 8.57%	3 n = 14 40.00%	5 n = 3 8.57%	5 n = 3 8.57%
● การรายงานค่าใช้จ่ายประจำปี	4 n = 9 25.71%	3 n = 16 45.71%	5 n = 4 11.43%	5 n = 5 14.29%	2 n = 25 71.43%	-	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	4 n = 7 20.00%	5 n = 4 11.43%	5 n = 6 17.14%	5 n = 6 17.14%	2 n = 27 77.14%	5 n = 6 17.14%	5 n = 6 17.14%	3 n = 20 57.14%	5 n = 4 11.43%	5 n = 4 11.43%
● การสร้างระบบ การติดตาม กำกับ ประเมินผล เพื่อ ควบคุมและตรวจสอบการใช้เงินของหน่วยงานต่างๆ	3 n = 14 40.00%	2 n = 23 65.71%	4 n = 12 34.29%	4 n = 11 31.43%	1 n = 31 88.57%	5 n = 5 14.29%	5 n = 5 14.29%	5 n = 4 11.43%	5 n = 5 14.29%	5 n = 4 11.43%	5 n = 1 2.86%	5 n = 5 14.29%	4 n = 8 22.86%	5 n = 4 11.43%	5 n = 4 11.43%	5 n = 4 11.43%	2 n = 22 62.86%	5 n = 5 14.29%	5 n = 4 11.43%	3 n = 16 45.71%	5 n = 3 8.57%	5 n = 3 8.57%

หมายเหตุ

- |           |   |           |                           |
|-----------|---|-----------|---------------------------|
| 1 หมายถึง | ต้องตัดสินใจในงานนั้นมากที่สุด (โดยตรง) | 2 หมายถึง | ต้องตัดสินใจในงานนั้นมาก  |
| 3 หมายถึง | ต้องตัดสินใจในงานนั้นปานกลาง            | 4 หมายถึง | ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อย |
| 5 หมายถึง | ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อยที่สุด         | n หมายถึง | ค่าความถี่                |

ตำแหน่งผู้บริหาร ประเภทของงาน	ตำแหน่งผู้บริหาร																					
	อธิการบดี	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมและวิเทศสัมพันธ์	รองอธิการบดีฝ่ายรายได้และทรัพย์สิน	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	ผู้อำนวยการบดี	คณบดี	หัวหน้าโปรแกรมวิชา	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา	ผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรม	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ
งานพัฒนาระบบบริหาร/จัดการ	2 n = 27 77.14%	1 n = 30 85.71%	2 n = 24 68.57%	2 n = 24 68.57%	1 n = 29 82.86%	4 n = 10 28.57%	4 n = 7 20.00%	4 n = 7 20.00%	4 n = 7 20.00%	5 n = 5 14.29%	5 n = 1 2.86%	4 n = 8 22.86%	3 n = 17 48.57%	5 n = 3 8.57%	4 n = 10 28.57%	4 n = 10 28.57%	3 n = 14 40.00%	4 n = 11 31.43%	4 n = 10 28.57%	3 n = 17 48.57%	5 n = 6 17.14%	4 n = 7 20.00%
• การปรับหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	2 n = 22 62.86%	1 n = 29 82.86%	3 n = 17 48.57%	3 n = 18 51.43%	2 n = 22 62.86%	5 n = 5 14.29%	4 n = 8 22.86%	5 n = 5 14.29%	5 n = 4 11.43%	5 n = 5 14.29%	5 n = 2 5.71%	4 n = 7 20.00%	4 n = 10 28.57%	5 n = 3 8.57%	5 n = 4 11.43%	5 n = 4 11.43%	5 n = 6 17.14%	5 n = 5 17.14%	5 n = 4 11.43%	3 n = 16 45.71%	5 n = 3 8.57%	5 n = 3 8.57%
• การลดขั้นตอนการทำงานในกระบวนการอนุมัติและสายบังคับบัญชา	3 n = 20 57.14%	4 n = 11 31.43%	1 n = 29 82.86%	4 n = 12 34.29%	4 n = 11 31.43%	4 n = 7 20.00%	5 n = 6 17.14%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%	4 n = 9 25.71%	1 n = 30 85.71%	3 n = 15 42.86%	2 n = 22 62.86%	4 n = 11 31.43%	3 n = 17 48.57%	3 n = 14 40.00%	4 n = 11 31.43%	3 n = 15 42.86%	4 n = 9 25.71%	4 n = 9 25.71%
• การสร้างกลไกเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา	2 n = 27 77.14%	1 n = 30 85.71%	2 n = 22 62.86%	2 n = 21 60.00%	2 n = 23 65.71%	4 n = 11 31.43%	4 n = 8 22.86%	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	5 n = 5 14.29%	5 n = 2 5.71%	4 n = 7 20.00%	3 n = 15 42.86%	4 n = 7 20.00%	4 n = 7 20.00%	4 n = 7 20.00%	4 n = 11 31.43%	4 n = 8 22.86%	4 n = 7 20.00%	3 n = 12 42.86%	5 n = 6 17.14%	5 n = 6 17.14%
• การสร้างกลไกการกระจายอำนาจในสถาบัน	2 n = 21 60.00%	3 n = 19 54.29%	1 n = 29 82.86%	3 n = 16 45.71%	2 n = 23 65.71%	4 n = 9 25.71%	4 n = 7 20.00%	5 n = 4 11.43%	5 n = 5 14.29%	5 n = 5 14.29%	5 n = 1 2.86%	4 n = 9 25.71%	2 n = 24 68.57%	4 n = 12 34.29%	3 n = 18 51.43%	4 n = 10 28.57%	3 n = 17 48.57%	4 n = 12 34.29%	4 n = 10 28.57%	3 n = 19 54.29%	4 n = 8 22.86%	4 n = 8 22.86%
• การกำหนดภาระงานของอาจารย์ในสถาบัน	4 n = 12 34.29%	1 n = 29 82.86%	4 n = 13 37.14%	4 n = 12 34.29%	3 n = 18 51.43%	5 n = 4 11.43%	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	2 n = 23 65.71%	4 n = 10 28.57%	3 n = 17 48.57%	3 n = 16 45.71%	2 n = 22 62.86%	3 n = 16 45.71%	3 n = 16 45.71%	2 n = 27 77.14%	4 n = 13 37.14%	4 n = 12 34.29%
• การดำเนินการจัดซื้อ/จัดจ้างตามแผนงาน/งาน/โครงการ	4 n = 12 34.29%	1 n = 29 82.86%	4 n = 13 37.14%	4 n = 12 34.29%	3 n = 18 51.43%	5 n = 4 11.43%	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	2 n = 23 65.71%	4 n = 10 28.57%	3 n = 17 48.57%	3 n = 16 45.71%	2 n = 22 62.86%	3 n = 16 45.71%	3 n = 16 45.71%	2 n = 27 77.14%	4 n = 13 37.14%	4 n = 12 34.29%

หมายเหตุ

- 1 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมากที่สุด (โดยตรง)      2 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมาก  
3 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นปานกลาง                      4 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อย  
5 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อยที่สุด                      n หมายถึง ค่าความถี่

ตำแหน่งผู้บริหาร	ประเภทของงาน																					
	ตำบล	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง	เขตเทศบาลเมือง		
งานประชาสัมพันธ์ ● การบริหารงานประชาสัมพันธ์	4 n = 8 22.86%	1 n = 29 82.86%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%	-	5 n = 1 2.86%	5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 5 14.29%	5 n = 3 8.57%	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	2 n = 26 74.29%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%
งานสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ● การสรรหาและคัดเลือกอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี	1 n = 35 100.00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
● การสรรหาและคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/อาจารย์พิเศษ	4 n = 8 22.86%	5 n = 5 14.29%	1 n = 28 80.00%	5 n = 2 5.71%	5 n = 5 14.29%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	-	-	-	-	5 n = 1 2.86%	1 n = 33 94.29%	3 n = 20 57.14%	2 n = 21 60.00%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%
● การพัฒนา/ทบทวน/ปรับปรุงวิธีการคัดเลือกนักศึกษา	3 n = 15 42.86%	4 n = 9 25.71%	1 n = 33 94.29%	3 n = 19 54.29%	3 n = 15 42.86%	5 n = 3 8.57%	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%	5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	3 n = 20 57.14%	4 n = 8 22.86%	2 n = 23 65.71%	4 n = 11 31.43%	4 n = 8 22.86%	5 n = 5 14.29%	5 n = 4 11.43%	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%
งานบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร ● การพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษทางวินัยอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง	1 n = 30 85.71%	1 n = 29 82.86%	2 n = 23 65.71%	2 n = 23 65.71%	2 n = 25 71.43%	4 n = 13 37.14%	4 n = 10 28.57%	5 n = 6 17.14%	4 n = 7 20.00%	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	5 n = 5 14.29%	3 n = 20 57.14%	2 n = 22 62.86%	3 n = 15 42.86%	3 n = 15 42.86%	3 n = 15 42.86%	3 n = 15 42.86%	3 n = 15 42.86%	3 n = 17 48.57%	4 n = 10 28.57%	4 n = 12 34.29%
● การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การให้มาหรือไปช่วยราชการ การโอน การขอกลับเข้ารับราชการของอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง	1 n = 31 88.57%	3 n = 18 51.43%	3 n = 20 57.14%	5 n = 6 17.14%	4 n = 8 22.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	2 n = 21 60.00%	5 n = 4 11.43%	5 n = 3 8.57%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	4 n = 11 31.43%	-	-

หมายเหตุ

- 1 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมากที่สุด (โดยตรง)
- 2 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมาก
- 3 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นปานกลาง
- 4 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อย
- 5 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อยที่สุด
- n หมายถึง ค่าความถี่

ประเภทของงาน	ตำแหน่งผู้บริหาร																						
	อธิการบดี	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมและวิเทศสัมพันธ์	รองอธิการบดีฝ่ายรายได้และทรัพย์สิน	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	ผู้อำนวยการบดี	คณบดี	หัวหน้าโปรแกรมวิชา	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา	ผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรม	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ	
• การลาศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานของอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง	1 n = 30 85.71%	3 n = 17 48.57%	2 n = 21 60.00%	4 n = 7 20.00%	4 n = 9 25.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 4 11.43%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	3 n = 19 54.29%	4 n = 7 20.00%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	4 n = 10 28.57%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	
• การตั้งกองทุน มูลนิธิต่าง ๆ เพื่อพัฒนาอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง	1 n = 28 80.00%	2 n = 27 77.14%	2 n = 22 62.86%	3 n = 17 48.57%	3 n = 20 57.14%	4 n = 8 22.86%	5 n = 6 17.14%	5 n = 6 17.14%	5 n = 5 14.29%	5 n = 5 14.29%	5 n = 1 2.86%	4 n = 7 20.00%	3 n = 18 51.43%	4 n = 9 25.71%	4 n = 9 25.71%	4 n = 9 25.71%	4 n = 10 28.57%	4 n = 10 28.57%	4 n = 9 25.71%	3 n = 16 45.71%	5 n = 6 17.14%	5 n = 6 17.14%	
• การแลกเปลี่ยนผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ และนักศึกษากับมหาวิทยาลัยในประเทศ/ต่างประเทศ	2 n = 27 77.14%	4 n = 9 25.71%	2 n = 25 71.43%	4 n = 12 34.29%	3 n = 16 45.71%	5 n = 4 11.43%	5 n = 5 14.29%	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	4 n = 7 20.00%	3 n = 17 48.57%	5 n = 4 11.43%	4 n = 7 20.00%	5 n = 4 11.43%	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 5 14.29%	-	-	
• การสร้างบรรยากาศและปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานวิชาการของอาจารย์	2 n = 26 74.29%	1 n = 28 80.00%	1 n = 31 88.57%	2 n = 21 60.00%	2 n = 21 60.00%	4 n = 7 20.00%	4 n = 7 20.00%	5 n = 4 11.43%	5 n = 5 14.29%	5 n = 5 14.29%	5 n = 2 5.71%	4 n = 7 20.00%	2 n = 26 74.29%	4 n = 9 25.71%	3 n = 14 40.00%	4 n = 11 31.43%	4 n = 10 28.57%	4 n = 12 34.29%	4 n = 10 28.57%	2 n = 21 60.00%	4 n = 9 25.71%	4 n = 11 31.43%	
งานพัฒนาการเรียนการสอน																							
• การเปิดสอน ยกเลิกวิชา/สาขาวิชา/หลักสูตร	4 n = 10 28.57%	5 n = 1 2.86%	1 n = 35 100.00%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	-	5 n = 1 2.86%	-	-	-	-	5 n = 2 5.71%	1 n = 30 85.71%	3 n = 16 45.71%	2 n = 23 65.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	-	5 n = 1 2.86%
• การกำหนดตารางเรียน การจัดห้องเรียน/กิจกรรม	5 n = 3 8.57%	5 n = 6 17.14%	1 n = 31 88.57%	5 n = 5 14.29%	5 n = 1 2.86%	-	-	-	-	-	-	-	2 n = 25 71.34%	3 n = 14 40.00%	1 n = 30 85.71%	5 n = 3 8.57%	-	-	-	5 n = 3 8.57%	-	-	
• การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร/การเรียนการสอน	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	1 n = 32 91.43%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	-	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	-	5 n = 1 2.86%	1 n = 30 85.71%	3 n = 20 57.14%	2 n = 22 62.86%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	-	5 n = 2 5.71%	

หมายเหตุ

- 1 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมากที่สุด (โดยตรง)
- 2 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมาก
- 3 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นปานกลาง
- 4 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อย
- 5 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อยที่สุด
- n หมายถึง ค่าความถี่

ตำแหน่งผู้บริหาร	ประเภทของงาน																					
	อธิการบดี	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมและวิเทศสัมพันธ์	รองอธิการบดีฝ่ายรายได้และทรัพย์สิน	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	ผู้อำนวยการบดี	คณบดี	หัวหน้าโปรแกรมวิชา	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา	ผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรม	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ
● การพัฒนาระบบเทียบโอนหน่วยกิตข้ามโปรแกรมวิชา/คณะ/สถาบัน	5 n = 4 11.43%	-	1 n = 34 97.14%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 n = 23 65.71%	4 n = 12 34.29%	1 n = 28 80.00%	-	-	-	-	-	-	-
● การพัฒนาและสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้	3 n = 18 51.43%	2 n = 25 71.43%	1 n = 28 80.00%	3 n = 20 57.14%	4 n = 13 37.14%	5 n = 5 14.29%	5 n = 5 14.29%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%	5 n = 3 8.57%	5 n = 2 5.71%	5 n = 6 17.14%	1 n = 28 80.00%	4 n = 11 31.43%	4 n = 13 37.14%	4 n = 10 28.57%	4 n = 7 20.00%	5 n = 6 17.14%	4 n = 7 20.00%	3 n = 19 54.29%	4 n = 7 20.00%	4 n = 11 31.43%
● การจัดการอาคารเรียน ห้องเรียน การบำรุงรักษา/ซ่อมแซม	4 n = 10 28.57%	1 n = 33 94.29%	4 n = 11 31.43%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%	-	5 n = 2 5.71%	-	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	-	5 n = 2 5.71%	3 n = 16 45.71%	5 n = 4 11.43%	5 n = 5 14.29%	-	-	-	-	1 n = 28 80.00%	-	-
งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ																						
● การจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของสถาบัน ด้านการเรียนการสอน การบริหาร และการบริการ	3 n = 14 40.00%	3 n = 17 48.57%	2 n = 23 65.71%	5 n = 3 8.57%	4 n = 12 34.29%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	-	5 n = 1 2.86%	4 n = 8 22.86%	-	5 n = 2 5.71%	3 n = 16 45.71%	5 n = 5 14.29%	4 n = 9 25.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 5 14.29%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 3 8.57%	2 n = 21 60.00%	3 n = 16 45.71%
งานส่งเสริมวิจัย																						
● การสนับสนุน/ส่งเสริมงานวิจัย	4 n = 10 28.57%	5 n = 2 5.71%	5 n = 5 14.29%	5 n = 2 5.71%	3 n = 16 45.71%	5 n = 5 14.29%	4 n = 13 37.14%	5 n = 2 5.71%	-	5 n = 1 2.86%	-	5 n = 1 2.86%	4 n = 13 37.14%	5 n = 5 14.29%	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 3 8.57%	1 n = 29 82.86%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%
งานบริการและทุนการศึกษา																						
● การบริการหอพัก/โรงอาหาร/ร้านค้า/อาคารรณรงค์การ นักศึกษา	4 n = 8 22.86%	3 n = 19 54.29%	5 n = 2 5.71%	1 n = 29 82.86%	5 n = 3 8.57%	5 n = 4 11.43%	5 n = 1 2.86%	-	5 n = 6 17.14%	-	-	5 n = 3 8.57%	5 n = 5 14.29%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	1 n = 29 82.86%	-	-	5 n = 1 2.86%	3 n = 16 45.71%	-	-

- หมายเหตุ
- 1 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมากที่สุด (โดยตรง)
  - 2 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมาก
  - 3 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นปานกลาง
  - 4 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อย
  - 5 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อยที่สุด
  - n หมายถึง ค่าความถี่

ตำแหน่งผู้บริหาร ประเภทของงาน	อธิการบดี	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน - พัฒนา	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมและ วิเทศสัมพันธ์	รองอธิการบดีฝ่ายรายได้และทรัพย์สิน	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและ สารสนเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	ผู้อำนวยการบดี	คณบดี	หัวหน้าภาควิชา	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา	ผู้อำนวยการสำนักวางแผน - พัฒนา	ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรม	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์	ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ
● การให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่นักศึกษา เช่น เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา มูลนิธิ กองทุนการศึกษา	4 n = 11 31.43%	5 n = 3 8.57%	5 n = 2 5.71%	1 n = 35 100.00%	5 n = 1 2.86%		5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%		5 n = 1 2.86%		5 n = 2 5.71%	5 n = 6 17.14%	5 n = 2 5.71%	5 n = 3 8.57%	1 n = 34 97.14%				5 n = 4 11.43%		
งานพัฒนานักศึกษาและกิจกรรม ● การปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศนักศึกษา	4 n = 7 20.00%	4 n = 7 20.00%	3 n = 18 51.43%	1 n = 34 97.14%	5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%	-	5 n = 2 5.71%	3 n = 19 54.29%	4 n = 10 28.57%	3 n = 14 40.00%	1 n = 32 91.43%	5 n = 2 5.71%	5 n = 2 5.71%	5 n = 4 11.43%	4 n = 7 20.00%	5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%
● การให้คำปรึกษาและแนะแนว	5 n = 3 8.57%	5 n = 1 2.86%	4 n = 7 20.00%	1 n = 31 88.57%	5 n = 4 11.43%	-	5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%		5 n = 1 2.86%			3 n = 18 51.43%	4 n = 10 28.57%	5 n = 4 11.43%	1 n = 33 94.29%				5 n = 1 2.86%		
● การบริหารเกี่ยวกับวินัย/ความประพฤติของนักศึกษา/ การวิเคราะห์ข้อโต้แย้ง	5 n = 6 17.14%	5 n = 3 8.57%	5 n = 2 5.71%	1 n = 35 100.00%								5 n = 2 5.71%	3 n = 17 48.57%	4 n = 10 28.57%	5 n = 2 5.71%	1 n = 33 94.29%			5 n = 3 8.57%	5 n = 2 5.71%		
● การพัฒนาบุคลิกภาพ จริยธรรม และคุณธรรมของ นักศึกษา	5 n = 4 11.43%	5 n = 1 2.86%	4 n = 12 34.29%	1 n = 34 97.14%	5 n = 1 2.86%		5 n = 1 2.86%	5 n = 2 5.71%		5 n = 1 2.86%		5 n = 2 5.71%	2 n = 24 68.57%	4 n = 11 31.43%	5 n = 4 11.43%	1 n = 33 94.29%		5 n = 1 2.86%	5 n = 5 14.29%	5 n = 2 5.71%		
● การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรม กีฬา องค์การนักศึกษา องค์การบริหารนักศึกษา สภานักศึกษา สโมสรนักศึกษา และชมรมนักศึกษา	5 n = 4 11.43%	5 n = 2 5.71%	5 n = 5 14.29%	1 n = 35 100.00%	5 n = 1 2.86%		5 n = 1 2.86%	5 n = 1 2.86%		5 n = 1 2.86%		5 n = 3 8.57%	3 n = 17 48.57%	4 n = 8 22.86%	5 n = 3 8.57%	1 n = 34 97.14%			5 n = 2 5.71%	5 n = 1 2.86%		

หมายเหตุ

- |           |   |           |                           |
|-----------|---|-----------|---------------------------|
| 1 หมายถึง | ต้องตัดสินใจในงานนั้นมากที่สุด (โดยตรง) | 2 หมายถึง | ต้องตัดสินใจในงานนั้นมาก  |
| 3 หมายถึง | ต้องตัดสินใจในงานนั้นปานกลาง            | 4 หมายถึง | ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อย |
| 5 หมายถึง | ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อยที่สุด         | n หมายถึง | ค่าความถี่                |



ตำแหน่งผู้บริหาร	ประเภทของงาน																					
	อธิการบดี	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมและวิเทศสัมพันธ์	รองอธิการบดีฝ่ายรายได้และทรัพย์สิน	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	ผู้อำนวยการบดี	คณบดี	หัวหน้าโปรแกรมวิชา	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา	ผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรม	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ
งานศิษย์เก่า	4 n=11 31.43%	4 n=9 25.71%	5 n=4 11.43%	1 n=29 82.86%	5 n=2 5.71%	-	5 n=2 5.71%	5 n=1 2.86%	-	5 n=1 2.86%	-	5 n=4 11.43%	4 n=11 31.43%	5 n=5 14.29%	5 n=1 2.86%	2 n=25 71.43%	5 n=1 2.86%	5 n=1 2.86%	5 n=1 2.86%	5 n=6 17.14%	-	-
งานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ	2 n=27 77.14%	3 n=17 48.57%	3 n=16 45.71%	4 n=13 37.14%	3 n=17 48.57%	4 n=8 22.86%	4 n=9 25.71%	4 n=7 20.00%	5 n=2 5.71%	5 n=3 8.57%	5 n=2 5.71%	5 n=5 14.29%	3 n=18 51.43%	5 n=3 8.57%	5 n=6 17.14%	5 n=6 17.14%	4 n=8 22.86%	4 n=8 22.86%	5 n=6 17.14%	4 n=8 22.86%	5 n=5 14.29%	5 n=4 11.43%
การศึกษา การพัฒนา การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนท้องถิ่น	4 n=10 28.57%	5 n=6 17.14%	5 n=3 8.57%	5 n=4 11.43%	4 n=9 25.71%	4 n=8 22.86%	4 n=12 34.29%	5 n=4 11.43%	5 n=1 2.86%	5 n=2 5.71%	-	5 n=6 17.14%	5 n=6 17.14%	5 n=3 8.57%	5 n=3 8.57%	5 n=1 2.86%	5 n=1 2.86%	2 n=22 62.86%	5 n=4 11.43%	5 n=3 8.57%	5 n=1 2.86%	5 n=1 2.86%
การแสวงหาความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศ/ต่างประเทศ เพื่อยกระดับมาตรฐานอาจารย์	3 n=20 57.14%	5 n=5 14.29%	2 n=22 62.86%	5 n=3 8.57%	3 n=19 54.29%	5 n=1 2.86%	5 n=5 14.29%	5 n=5 14.29%	5 n=1 2.86%	5 n=2 5.71%	5 n=2 5.71%	4 n=7 20.00%	4 n=13 37.14%	5 n=4 11.43%	5 n=2 5.71%	-	5 n=5 14.29%	5 n=1 2.86%	-	5 n=1 2.86%	-	-
งานประเพณีและวัฒนธรรม	4 n=11 31.43%	5 n=4 11.43%	5 n=4 11.43%	3 n=19 54.29%	5 n=1 2.86%	5 n=4 11.43%	5 n=4 11.43%	4 n=8 22.86%	5 n=3 8.57%	5 n=1 2.86%	-	5 n=1 2.86%	4 n=7 20.00%	5 n=3 8.57%	5 n=1 2.86%	4 n=11 31.43%	-	-	1 n=30 85.71%	5 n=4 11.43%	-	-
การศึกษา ค้นคว้า ทำนุบำรุง รณรงค์ ส่งเสริม เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม	4 n=9 25.71%	5 n=3 8.57%	5 n=3 8.57%	4 n=11 31.43%	5 n=1 2.86%	5 n=5 14.29%	5 n=4 11.43%	4 n=8 22.86%	5 n=2 5.71%	5 n=1 2.86%	-	5 n=1 2.86%	5 n=7 20.00%	5 n=5 14.29%	5 n=1 2.86%	4 n=8 22.86%	-	-	1 n=35 100.00%	5 n=1 2.86%	-	-

หมายเหตุ

- 1 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมากที่สุด (โดยตรง) 2 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นมาก  
3 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นปานกลาง 4 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อย  
5 หมายถึง ต้องตัดสินใจในงานนั้นน้อยที่สุด n หมายถึง ค่าความถี่

ผลจากการวิจัย ได้แยกงานที่ต้องตัดสินใจโดยตรงของผู้บริหารออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

### 1. งานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรง

งานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏจะต้องตัดสินใจโดยตรง ได้แก่ งานบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกผู้บริหารระดับรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การให้มาหรือไปช่วยราชการ การโอน การขอกลับเข้ารับราชการของอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง การลาศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานของอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง และการจัดตั้งกองทุน มูลนิธิต่างๆ เพื่อพัฒนาอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง ส่วนงานบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษทางวินัยแก่อาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างอธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร สำหรับงานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับงานนโยบายและงานริเริ่มที่สำคัญ เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา งานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากนี้จะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ตัดสินใจโดยตรง หรือเป็นการตัดสินใจร่วมกันระหว่างอธิการบดีและคณะผู้บริหารที่ประกอบด้วยรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของงานนั้นๆ

### 2. งานที่ผู้บริหารระดับต่างๆ ต้องตัดสินใจโดยตรง

งานที่รองอธิการบดีฝ่ายบริหารต้องตัดสินใจโดยตรง ได้แก่ งานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับการออกระเบียบ หรือปรับปรุงแก้ไขระเบียบหรือข้อบังคับ การจัดทำแผนปฏิบัติงานของอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง การควบคุมและประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง การลดขั้นตอนการทำงานในกระบวนการอนุมัติและสายบังคับบัญชา การสร้างกลไกการกระจายอำนาจในสถาบัน การดำเนินการจัดซื้อ/จัดจ้างตามแผนงาน/งาน/โครงการ การบริหารประชาสัมพันธ์ ส่วนงานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา ในขณะที่การจัดการอาคารเรียน ห้องเรียน การบำรุงรักษา/ซ่อมแซม เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี อีกส่วนหนึ่งคืองานบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

งานที่รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการต้องตัดสินใจโดยตรง ได้แก่ งานบริหารวิชาการที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนการรับนักศึกษา การกำหนดภาระงานของอาจารย์ในสถาบัน การพัฒนา/ทบทวน/ปรับปรุงวิธีการคัดเลือกนักศึกษา ส่วนงานบริหารวิชาการที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาวิชาการ การสร้างกลไกเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา การสรรหาและการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/อาจารย์ การเปิดสอน/ยกเลิกวิชา/สาขาวิชา/หลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร/การเรียนการสอน และการพัฒนาและสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่าง

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและคณบดี สำหรับการกำหนดตารางเรียน การจัดห้องเรียน/กิจกรรม การพัฒนาระบบเทียบโอนหน่วยกิตข้ามโปรแกรมวิชา/คณะ/สถาบัน เป็นการตัดสินใจโดยตรง ร่วมกันระหว่างรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ ในขณะที่การสร้างบรรยากาศและปัจจัยพื้นฐานต่างๆที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานวิชาการของอาจารย์ เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร อีกส่วนหนึ่งคือ งานบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา

งานที่รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาต้องตัดสินใจโดยตรง ได้แก่ งานบริหารกิจการนักศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ ส่วนงานบริหารกิจการนักศึกษาที่เกี่ยวกับการบริการหอพัก/โรงอาหาร/ร้านค้า/อาคารองค์การนักศึกษา การให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่นักศึกษา การปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศนักศึกษา การให้คำปรึกษาและแนะแนว การบริหารเกี่ยวกับวินัย/ความประพฤติของนักศึกษา/การวิเคราะห์ข้อโต้แย้ง การพัฒนาบุคลิกภาพ จริยธรรม และคุณธรรมของนักศึกษา และการดำเนินงานที่เกี่ยวกับกิจกรรม กีฬา องค์การนักศึกษา องค์การบริหารนักศึกษา สถานศึกษา สโมสรนักศึกษา และชมรมนักศึกษา เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา

งานที่รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา ต้องตัดสินใจโดยตรง ได้แก่ งานบริหารทั่วไป ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาสถาบัน การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี และการประเมินกำลังคน/อัตรากำลัง ส่วนงานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา และผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา อีกส่วนหนึ่งคืองานบริหารการเงินและงบประมาณที่เกี่ยวกับการจัดสรรเงินนอกงบประมาณสถาบัน การสร้างระบบ การติดตาม กำกับ ประเมินผล เพื่อควบคุมและตรวจสอบการใช้เงินของหน่วยงานต่างๆ เป็นการตัดสินใจโดยตรงของรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา สำหรับงานบริหารการเงินและงบประมาณที่เกี่ยวกับการตั้งคำขอเงินงบประมาณประจำปี เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาและผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา

งานที่ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการต้องตัดสินใจโดยตรง ได้แก่ งานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนวิจัย และงานบริหารวิชาการที่เกี่ยวกับการสนับสนุนส่งเสริมงานวิจัย

งานที่ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรมต้องตัดสินใจโดยตรง ได้แก่ งานประเพณีและวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงานที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยของชาติ การส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีไทยของนักศึกษา และการศึกษาค้นคว้า ทำนุบำรุง อนุรักษ์ ส่งเสริม เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การให้น้ำหนักองค์ประกอบของเกณฑ์การตัดสินใจ

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตารางองค์ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งเก็บข้อมูลจากอธิการบดีสถาบันราชภัฏที่เป็นตัวแทนของกลุ่มสถาบัน จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์ สถาบันราชภัฏนครสวรรค์ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี สถาบันราชภัฏเพชรบุรีพิทยาลงกรณ์ สถาบันราชภัฏนครปฐม สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช และสถาบันราชภัฏธนบุรี มาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์การให้น้ำหนักองค์ประกอบการตัดสินใจของยูนและหวาง (Yoon and Hwang, 1995) โดยการให้ค่าคะแนนขององค์ประกอบทั้งหมดในแต่ละเรื่องเท่ากับ 100 คะแนน หลังจากนั้นนำมาหาค่าน้ำหนักที่สัมพันธ์กันทั้งหมดขององค์ประกอบ ให้มีค่านอร์มอลไลส์เท่ากับ 1 ดังสูตร

$$w = w_1, \dots, w_j, \dots, w_n$$

$$w_j = \text{น้ำหนักขององค์ประกอบในแนวตั้ง}$$

$$\text{ดังนั้น } \sum w_j = 1$$

ผลการวิเคราะห์การให้น้ำหนักองค์ประกอบของเกณฑ์การตัดสินใจ แสดงดังตารางที่ 3-11 ดังนี้

**ตารางที่ 3 ผลการจัดเรียงน้ำหนักของเกณฑ์การคัดเลือก  
บุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ**

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	น้ำหนัก
1	ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบัน	0.24
	1.1 แผนพัฒนาบุคลากร	0.09
	1.2 แผนการรับนักศึกษา แผนการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา	0.08
	1.3 แผนการพัฒนาคณะ/โปรแกรมวิชาต่าง ๆ	0.07
2	การทำประโยชน์ให้แก่สถาบันเมื่อสำเร็จการศึกษา	0.19
	2.1 นำความรู้และประสบการณ์มาพัฒนางานอย่างเต็มความสามารถ	0.12
	2.2 มีเวลาที่จะทำประโยชน์ให้แก่สถาบันได้หลายปีก่อนจะเกษียณ	0.07
3	ศักยภาพและความสามารถที่จะสำเร็จการศึกษา	0.17
	3.1 ความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษ	0.05
	3.2 ความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะศึกษาต่อ	0.05
	3.3 พื้นฐานความรู้เดิม ผลการเรียนรู้ที่ผ่านมา	0.04
	3.4 ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	0.03
4	การปฏิบัติงานที่ผ่านมาให้แก่สถาบัน	0.16
	4.1 ตั้งใจทำงาน มุ่งมั่น อุตสาหะ	0.06
	4.2 ความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการ	0.05
	4.3 มีความรับผิดชอบ	0.05
5	คุณสมบัติส่วนตัวของผู้สมัครรับทุน	0.10
	5.1 มีคุณธรรม จริยธรรม	0.05
	5.2 มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะรับทุน	0.05
6	สาขาที่สำเร็จการศึกษา ตรงหรือใกล้เคียงกับสาขาที่จะศึกษาต่อ	0.06

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	น้ำหนัก
7	ความอาวุโส	0.05
	7.1 อายุราชการ	0.03
	7.2 อายุจริง	0.02
8	ภูมิลำเนา (เป็นคนในพื้นที่)	0.03
	รวม	1.00

จากตารางที่ 3 พบว่า การให้น้ำหนักของเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบัน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยอยู่ 3 ส่วน คือ แผนพัฒนาบุคลากร แผนการรับนักศึกษา แผนการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา และแผนพัฒนาคณะหรือโปรแกรมวิชาต่างๆ รองลงมา ได้แก่ การทำประโยชน์ให้แก่สถาบันเมื่อสำเร็จการศึกษา และศักยภาพและความสามารถที่จะสำเร็จการศึกษา โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.24, 0.19 และ 0.17 ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ ภูมิลำเนา โดยมีค่าน้ำหนักเพียง 0.03

**ตารางที่ 4 ผลการจัดเรียงน้ำหนักของเกณฑ์การเปิดสอน  
ปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ**

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	น้ำหนัก
1	ศักยภาพและความพร้อมของสถาบัน	0.34
	1.1 หลักสูตร	0.13
	1.2 ทรัพยากรบุคคล (ภายในและภายนอก)	0.13
	1.3 หนังสือ สื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ	0.08
2	ประโยชน์	0.23
	2.1 ต่อท้องถิ่น	0.09
	2.2 ต่อสังคม	0.07
	2.3 ต่อประเทศชาติ	0.07
3	ความต้องการ	0.19
	3.1 ของท้องถิ่น	0.07
	3.2 ของต้นสังกัด	0.06
	3.3 ของสังคม	0.06
4	ความคุ้มค่าในการลงทุน	0.13
5	ความต้องการของผู้เรียน	0.11
รวม		1.00

จากตารางที่ 4 พบว่า การให้น้ำหนักของเกณฑ์การเปิดสอนปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ ศักยภาพและความพร้อมของสถาบัน รองลงมา ได้แก่ ประโยชน์ต่อท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ และความต้องการของท้องถิ่น ต้นสังกัด และสังคม โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.34, 0.23 และ 0.19 ตามลำดับ องค์ประกอบที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ ความต้องการของผู้เรียน ซึ่งมีค่าน้ำหนักเป็น 0.11

**ตารางที่ 5 ผลการจัดเรียงน้ำหนักของเกณฑ์การไป  
ทัศนศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏ**

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	น้ำหนัก
1	คำนึงถึงความปลอดภัยและการป้องกันไว้ก่อน	0.35
	1.1 การศึกษาเส้นทางและการเดินทาง	0.09
	1.1.1 ศึกษาเส้นทางการเดินทางโดยละเอียด	0.04
	1.1.2 ไม่เดินทางในเวลากลางคืน	0.03
	1.1.3 ไม่เดินทางในฤดูฝน	0.01
	1.1.4 มีรถตำรวจทางหลวงนำหน้าขบวน	0.01
	1.2 รถจ้างเหมา/รถสถาบัน	0.09
	1.2.1 มีสภาพที่ดี	0.04
	1.2.2 มีการประกันอุบัติเหตุ	0.03
	1.2.3 มีการตรวจเช็คก่อนเดินทาง	0.02
	1.3 พนักงานขับรถ	0.09
	1.3.1 ไม่มีอาการมึนเมาขณะขับรถ	0.04
	1.3.2 คำนึงเคยกับเส้นทาง	0.03
	1.3.3 แต่งกายเรียบร้อย	0.02
	1.4 นักศึกษา	0.08
	1.4.1 ไม่ดื่มสุราระหว่างเดินทาง	0.03
	1.4.2 มีการประกันชีวิตก่อนเดินทาง	0.03
	1.4.3 แต่งชุดสุภาพเรียบร้อยระหว่างศึกษาดูงาน	0.02
2	เป็นโครงการที่อยู่ในแผนการเรียนการสอนและแผนงบประมาณของสถาบัน	0.23
3	เป็นสถานที่/สถานประกอบการที่จำเป็นต้องไปศึกษาดูงาน เพื่อเสริมสร้าง การเรียนรู้จริงในโปรแกรมวิชานั้น ๆ	0.23



ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	น้ำหนัก
4	ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการพานักเรียน นักศึกษา ไปนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2529	0.19
	4.1 ขออนุญาตจากสถาบันตามขั้นตอน	0.05
	4.2 มีอาจารย์ควบคุมการเดินทาง	0.05
	4.3 มีใบอนุญาตจากผู้ปกครอง	0.05
	4.4 มีกำหนดการในการเดินทาง	0.04
	รวม	1.00

จากตารางที่ 5 พบว่า การให้น้ำหนักของเกณฑ์การไปทัศนศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏ องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ คำนึงถึงความปลอดภัยและการป้องกันไว้ก่อน รองลงมา มี 2 องค์ประกอบที่มีน้ำหนักเท่ากัน ได้แก่ เป็นโครงการที่อยู่ในแผนการเรียนการสอน และแผนงบประมาณของสถาบัน และเป็นสถานที่หรือสถานประกอบการที่จำเป็นต้องไปศึกษาดูงาน เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้จริงในโปรแกรมวิชานั้นๆ โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.35, 0.23, และ 0.23 ตามลำดับ องค์ประกอบที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ การปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการพานักเรียน นักศึกษา ไปนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2529 โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.19

**ตารางที่ 6 ผลการจัดเรียงน้ำหนักของเกณฑ์การปรับเปลี่ยน  
ฐานะของสถาบันราชภัฏ**

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	น้ำหนัก
1	ศึกษาข้อดีและข้อเสียของการเป็นนิติบุคคลเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดต่อประชาคมท้องถิ่น และสังคม	0.17
2	เตรียมการในสิ่งที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	0.16
	2.1 การพัฒนาบุคลากร	0.04
	2.2 การประกันคุณภาพ	0.04
	2.3 การปรับระบบบริหารและจัดการ	0.04
	2.4 การบริหารบุคลากร	0.04
3	ศึกษาความต้องการของประชาคม	0.15
	3.1 อาจารย์ ข้าราชการพลเรือน	0.06
	3.2 สภาประจำสถาบัน	0.03
	3.3 นักศึกษา	0.02
	3.4 ศิษย์เก่า	0.02
	3.5 บุคลากรในท้องถิ่น	0.02
4	พิจารณาศักยภาพและความพร้อมของสถาบัน	0.15
	4.1 บุคลากร ทั้งในด้านคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ	0.08
	4.2 สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ	0.07
5	ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (นโยบายรัฐบาล กฎหมาย พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หนังสือแสดงเจตจำนงที่ทำกับธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย กระแสสังคม กระแสโลก) และให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาคม	0.11
6	พิจารณาการเงินและงบประมาณ	0.11
	6.1 การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนของรัฐบาล	0.06
	6.2 การหารายได้ของสถาบัน	0.05

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	น้ำหนัก
7	ศึกษาการกำหนดกรอบและทิศทาง	0.10
	7.1 ของสำนักงานสภาพัฒนาการศึษา	0.05
	7.2 ของคณะกรรมการปฏิรูประบบการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ	0.05
8	ศึกษาแนวโน้มอดีต ปัจจุบัน และอนาคตของการอุดมศึกษาไทย	0.05
	รวม	1.00

จากตารางที่ 6 พบว่า การให้น้ำหนักของเกณฑ์การปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันราชภัฏ องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ ศึกษาข้อดีและข้อเสียของการเป็นนิติบุคคลเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดต่อประชาคม ท้องถิ่น และสังคม รองลงมา ได้แก่ เตรียมการในสิ่งที่จำเป็นต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ศึกษาความต้องการของประชาคม และพิจารณาศักยภาพและความพร้อมของสถาบัน โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.17, 0.16, 0.15 และ 0.15 ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ ศึกษาแนวโน้มในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตของการอุดมศึกษาไทย โดยมีค่าน้ำหนักเพียง 0.05

ตารางที่ 7 ผลการจัดเรียงน้ำหนักของเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ  
อาจารย์และข้าราชการพลเรือน

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	น้ำหนัก
1	ยึดกฎของ ก.พ. และ ก.ค. เป็นหลัก	0.36
	1.1 มีการกำหนดภาระงาน	0.15
	1.2 การประเมินครอบคลุมงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ	0.11
	1.3 มีการประเมินปีละ 2 ครั้งโดยเปิดเผย	0.10
2	พิจารณาด้านคุณธรรมและจริยธรรม	0.27
	2.1 เน้นความรับผิดชอบ	0.14
	2.2 เน้นจรรยาบรรณวิชาชีพ	0.13
3	มีการกำหนดผู้ประเมิน อาจารย์ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก และรองอธิการบดี ไว้อย่างชัดเจน	0.19
4	ใช้ข้อมูลการได้รับความดีความชอบที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา	0.18
	รวม	1.00

จากตารางที่ 7 พบว่า การให้น้ำหนักของเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบอาจารย์และข้าราชการพลเรือน องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ ยึดกฎ ก.พ.และก.ค.เป็นหลัก รองลงมา ได้แก่ พิจารณาด้านคุณธรรมและจริยธรรม และมีการกำหนดผู้ประเมินอาจารย์ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก และรองอธิการบดีไว้อย่างชัดเจน โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.36, 0.27 และ 0.19 ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ ใช้ข้อมูลการได้รับความดีความชอบที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.18

**ตารางที่ 8 ผลการจัดเรียงน้ำหนักของเกณฑ์ในการรับ  
นักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ**

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	น้ำหนัก
1	พิจารณาศักยภาพพื้นฐานของสถาบัน	0.24
	1.1 ภาระการสอนของอาจารย์	0.09
	1.2 ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน	0.08
	1.3 ความสามารถในการหาอาจารย์พิเศษมาสอน/บรรยาย	0.07
2	ใช้กระบวนการบริหาร/จัดการ เพื่อเสริมประสิทธิภาพการสอน ของอาจารย์ให้เกิดคุณภาพ	0.23
	2.1 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในห้องเรียน	0.06
	2.2 จัดห้องเรียนรวม	0.05
	2.3 เพิ่มจำนวนนักศึกษาในหมู่เรียน	0.04
	2.4 ขยายหมู่เรียน	0.03
	2.5 ขยายเวลาเรียน	0.03
	2.6 เปิดศูนย์นอกสถาบัน	0.02
3	เปิดรับจำนวนที่พอเหมาะ และให้มีการควบคุมคุณภาพเพื่อตอบสนอง	0.21
	3.1 ความต้องการของท้องถิ่น	0.13
	3.2 ความต้องการของผู้เรียน	0.08
4	จัดให้มีการควบคุมคุณภาพ	0.18
	4.1 โดยจัดระบบประกันคุณภาพ	0.11
	4.2 โดยจัดระบบการประเมินผลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	0.07
5	สนองตอบนโยบาย	0.14
	5.1 ของกระทรวงศึกษาธิการ	0.07
	5.2 ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ	0.07
	รวม	1.00

จากตารางที่ 8 พบว่า การให้น้ำหนักของเกณฑ์การรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ พิจารณาศักยภาพพื้นฐานของสถาบัน รองลงมา ได้แก่ ใช้กระบวนการบริหารหรือการจัดการเพื่อเสริมประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ให้เกิดคุณภาพ และเปิดรับนักศึกษาในจำนวนที่พอเหมาะและให้มีการควบคุมคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและผู้เรียน โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.24, 0.23 และ 0.21 ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ สนองตอบนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.14

**ตารางที่ 9 ผลการจัดเรียงน้ำหนักของเกณฑ์การจัดสรร  
งบประมาณเงินบำรุงการศึกษา**

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	น้ำหนัก
1	คำนึงถึงผลประโยชน์ที่นักศึกษาจะได้รับและคุณภาพของนักศึกษาเป็นหลัก	0.24
2	สอดคล้องกับกรอบนโยบายและจุดเน้นในการพัฒนาสถาบันในแต่ละปี	0.23
3	จัดสรรตามข้อบังคับคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏว่าด้วยการบริหารงบประมาณและการเงินของสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2541 โดยจัดสรรเงิน 80% ของประมาณการรายรับ	0.17
4	การจัดสรรเงินอยู่ภายใต้กรอบแผนงาน/งาน/โครงการเป็นหลัก	0.16
5	เงินที่เก็บตามระเบียบที่กำหนดไว้เฉพาะงาน/กิจกรรม จะต้องจัดสรรให้งาน/กิจกรรมนั้น ๆ โดยตรง	0.15
6	เงินที่จัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ ไปนั้น ในกรณีที่ใช้ไม่หมดในปีการศึกษานั้น หน่วยงานต่าง ๆ สามารถสะสมเงินได้	0.05
<b>รวม</b>		<b>1.00</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า การให้น้ำหนักของเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ คำนึงถึงผลประโยชน์ที่นักศึกษาจะได้รับและคุณภาพของนักศึกษาเป็นหลัก รองลงมา ได้แก่ สอดคล้องกับกรอบนโยบายและจุดเน้นในการพัฒนาสถาบันในแต่ละปี และจัดสรรตามข้อบังคับของคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏว่าด้วยการบริหารงบประมาณและการเงินของสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2541 โดยจัดสรรเงิน 80 % ของประมาณการรายรับ โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.24, 0.23 และ 0.17 ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ เงินที่จัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ ไปนั้น ในกรณีที่ใช้ไม่หมดในปีการศึกษานั้น หน่วยงานต่าง ๆ สามารถสะสมเงินได้ โดยมีค่าน้ำหนักเพียง 0.05

ตารางที่ 10 ผลการจัดเรียงน้ำหนักของเกณฑ์การเตรียมการเป็นเจ้าภาพ  
จัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	น้ำหนัก
1	เตรียมความพร้อมในด้านอื่น ๆ	0.23
	1.1 สนามแข่งขัน และอุปกรณ์การแข่งขัน	0.06
	1.2 ที่พักนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ควบคุมทีม	0.05
	1.3 อาหาร	0.04
	1.4 นักกีฬาของสถาบัน ผู้ฝึกสอน ผู้ควบคุมทีม	0.04
	1.5 เทคนิคกีฬา (กติกาการแข่งขัน มาตรฐานการแข่งขัน กรรมการผู้ตัดสิน)	0.04
2	วางแผนด้านงบประมาณที่จะใช้ในการแข่งขัน	0.17
	2.1 งบประมาณของสถาบัน	0.08
	2.2 งบประมาณสมทบจากกลุ่มสถาบัน	0.05
	2.3 งบประมาณสนับสนุนจากภายนอก	0.04
3	สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าภาพร่วมของบุคลากรทุกคนในสถาบัน	0.15
4	วิเคราะห์ภารกิจและกระบวนการในการจัดการแข่งขันให้ได้มาตรฐาน	0.12
5	เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่จะรับผิดชอบภาระงานต่าง ๆ ทั้งหมด	0.10
6	มอบหมายให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการเตรียมการและจัดการแข่งขันให้มากที่สุด	0.10
7	ขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในเรื่องต่างๆที่สถาบันยังไม่มีความพร้อม (สนามแข่งขัน กรรมการผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอนนักกีฬา อุปกรณ์การแข่งขัน สถานที่พัก งบประมาณสนับสนุน การประชาสัมพันธ์)	0.07
8	เชิญหน่วยงานต่าง ๆ มาร่วมเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน (จังหวัด ชมรมต่าง ๆ ในจังหวัด เทศบาล การกีฬาแห่งประเทศไทย วิทยาลัยพลศึกษาของจังหวัด)	0.06
	รวม	1.00



จากตารางที่ 10 พบว่า การให้น้ำหนักของเกณฑ์การเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ เตรียมความพร้อมในด้านอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ สนามแข่งขันและอุปกรณ์การแข่งขัน ที่พักนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ควบคุมทีม อาหาร นักกีฬาของสถาบัน ผู้ฝึกสอน ผู้ควบคุมทีม และเทคนิคกีฬา รองลงมา ได้แก่ วางแผนด้านงบประมาณที่ใช้ในการแข่งขัน และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าภาพร่วมของบุคลากรทุกคนในสถาบัน โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.23, 0.17 และ 0.15 ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ เชิญหน่วยงานต่าง ๆ มาร่วมเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน โดยมีค่าน้ำหนักเพียง 0.06

ตารางที่ 11 ผลการจัดเรียงน้ำหนักของเกณฑ์การคัดเลือกบุคคล  
เพื่อดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	น้ำหนัก
1	เป็นคนดี มีคุณธรรม และจริยธรรม	0.31
	1.1 มองประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	0.07
	1.2 ซื่อสัตย์สุจริต	0.07
	1.3 ไว้วางใจได้	0.06
	1.4 เป็นแบบอย่างที่ดีของอาจารย์และนักศึกษา	0.06
	1.5 ไม่เห็นแก่ตัว	0.05
2	มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ที่จะทำงานที่มอบหมาย ให้รับผิดชอบได้	0.18
3	เป็นที่ยอมรับของประชาคมในสถาบัน	0.14
4	เคยเป็นผู้บริหารในระดับคณะ ศูนย์/สำนัก มาแล้ว	0.13
5	สามารถทำงานร่วมกับอธิการบดี รองอธิการบดี และอาจารย์ได้	0.13
6	มีทีมงานหรือผู้ที่พร้อมมือในการทำงานนั้น ๆ	0.11
	รวม	1.00

จากตารางที่ 11 พบว่า การให้น้ำหนักของเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ เป็นคนดี มีคุณธรรม และจริยธรรม รองลงมา ได้แก่ มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ที่จะทำงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบได้ และเป็นที่ยอมรับของประชาคมในสถาบัน โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.31, 0.18 และ 0.14 ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ มีทีมงานหรือผู้ที่พร้อมมือในการทำงานนั้น ๆ โดยมีค่าน้ำหนักเป็น 0.11

## ตอนที่ 5 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏและภาพเดนไดรแกรม (Dendrogram) ทั้งหมด ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบในรูปแบบการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model) จำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษาจำนวน 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีสถาบันราชภัฏ (อธิการวิทยาลัยครู) จำนวน 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีสถาบันราชภัฏในปัจจุบันจำนวน 4 คน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลด้วยตนเอง และได้บันทึกเทปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคลจนครบ 12 คน หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏและภาพเดนไดรแกรมตามแกนเรื่องทั้ง 9 สถานการณ์ให้สมบูรณ์ ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรากฏเป็นตัวเลขในวงเล็บนั้น เป็นความถี่ของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่สอดคล้องกัน ดังแสดงในตารางที่ 12-20 ดังนี้

ตารางที่ 12 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามแกนเรื่อง  
การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ

แบบ/กลุ่มประเด็น/ประเด็น	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. เป้าหมายและทิศทางของสถาบัน	<p>การกำหนดเป้าหมายและทิศทางของสถาบัน ให้มีความสำคัญเป็นอันดับแรกนั้นถูกต้องแล้ว โดยเป้าหมายและทิศทางของสถาบันได้มาจาก แผนพัฒนาสถาบันเป็นหลัก ซึ่งมีแผนพัฒนา บุคลากร แผนการรับนักศึกษา และแผนพัฒนา โปรแกรมวิชาเป็นองค์ประกอบย่อย (5)</p>
2. ภาวะการขาดแคลนของสถาบัน	<p>ภาวะการขาดแคลนของสถาบัน ไม่น่าจะจัดเป็น กลุ่มประเด็น เพราะภาวะการขาดแคลนเป็นข้อมูล พื้นฐานในเป้าหมายและทิศทางของสถาบัน (3)</p> <p>การแยกภาวะการขาดแคลนของสถาบันออกมา เป็นกลุ่มประเด็น เป็นการเน้นให้เห็นความสำคัญ ของภาวะการขาดแคลนบุคลากรในปัจจุบัน ซึ่งอาจไม่ตรงกับเป้าหมายและทิศทางในอนาคต (3)</p>
3. การทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน เมื่อสำเร็จการศึกษา	<p>เป็นสิ่งที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นในปัจจุบัน ควรจะปรับ เป็นความคาดหวังที่จะทำประโยชน์ให้สถาบัน โดยการเสนอโครงการการทำงานเมื่อสำเร็จ การศึกษา (3)</p>
4. ศักยภาพที่เอื้อต่อการสำเร็จการศึกษา	<p>ไม่ปรากฏประเด็นในเรื่องสุขภาพ เพศ และ ครอบครัว (2)</p>

ตารางที่ 13 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามแกนเรื่อง  
การเปิดสอนปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ

แบบ/กลุ่มประเด็น/ประเด็น	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. เกณฑ์การเปิดสอน	<p>เกณฑ์การเปิดสอนปริญญาโทนั้น ความต้องการของสังคมมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ส่วนความพร้อมของสถาบันสามารถสร้างขึ้นภายหลังได้ โดยยึดความต้องการของสังคมเป็นหลัก (3)</p> <p>เห็นด้วยกับการแยกกลุ่มประเด็นความต้องการของสังคมและประโยชน์ออกจากกัน เนื่องจากเป็นคนละประเด็น (2)</p>
2. รูปแบบการบริหารและการจัดการ	<p>แบบของความพร้อมในการเปิดสอน เสนอปรับเป็นโอกาสในการเปิดสอน หรือขีดความสามารถในการเปิดสอน (2) รูปแบบการบริหาร (1) สภาพการบริหารในปัจจุบัน (1) และการจัดการเรียนการสอน (1)</p> <p>แบบของความคิดเห็นของอธิการบดี ซึ่งมีกลุ่มประเด็นพัฒนาบุคลากรภายในและภายนอกสถาบัน คำนึงถึงคุณภาพและประโยชน์ เสนอปรับโดยนำกลุ่มประเด็นดังกล่าวไปรวมกับแบบของเกณฑ์การเปิดสอน และรูปแบบการบริหารและการจัดการ เนื่องจากเป็นกลุ่มประเด็นเดียวกัน (3) และเสนอให้คงไว้อย่างเดิม เนื่องจากให้ความสำคัญกับผู้นำองค์กร (2)</p>

ตารางที่ 14 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามแกนเรื่อง  
การไปทัศนศึกษาของนักศึกษาศาสนาชั้นมัธยมศึกษา

แบบ/กลุ่มประเด็น/ประเด็น	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>1. การตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อการตัดสินใจอนุมัติ มาตรการความปลอดภัยและป้องกันล่วงหน้า และการจัดการกับอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น</p>	<p>เห็นด้วยกับแบบที่นำเสนอ ซึ่งประกอบด้วย การตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อการตัดสินใจอนุมัติ มาตรการความปลอดภัยและการป้องกันล่วงหน้า และการจัดการกับอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น (8)</p> <p>เห็นด้วยกับการแยกแบบของการตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อการตัดสินใจอนุมัติ และมาตรการความปลอดภัยและการป้องกันล่วงหน้า เนื่องจากเป็นคนละประเด็นที่มีความสำคัญเท่า ๆ กัน และต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน (4)</p>
<p>2. การตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อการตัดสินใจอนุมัติ</p>	<p>การปฏิบัติตามระเบียบเป็นเงื่อนไขบังคับที่ต้องปฏิบัติ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือความจำเป็นทางวิชาการ ซึ่งในแต่ละโปรแกรมจะต้องกำหนดกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน (5)</p> <p>การตัดสินใจเพื่อการอนุมัติให้ไปทัศนศึกษา จะดูความจำเป็นทางวิชาการ และการปฏิบัติ ที่ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่จะชี้บอกถึงคุณภาพของการตัดสินใจ (3)</p>

ตารางที่ 15 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามแกนเรื่อง  
การปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันราชภัฏ

แบบ/กลุ่มประเด็น/ประเด็น	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. การสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันของประชาคม	เห็นด้วยกับการกำหนดแบบของการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันของประชาคม ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลและให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาคม และวิธีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นกลุ่มประเด็นหลักในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจ (3)
2. ความต้องการและการเตรียมความพร้อม	เห็นด้วยกับแบบของความต้องการและการสร้างความพร้อมที่น่าเสนอ เพราะเมื่อมีความต้องการจะต้องสร้างความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ ควบคู่กันไปด้วย (2)  เสนอปรับแบบของความต้องการและการสร้างความพร้อม เป็นความต้องการและการเตรียมความพร้อม จะเหมาะสมมากกว่า (1)
3. ศึกษาข้อมูลและให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาคม	เห็นด้วยในประเด็นที่เกี่ยวกับข้อดี ข้อเสียของการเป็นนิติบุคคลเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ การเกิดประโยชน์ต่อประชาคม ประชาชน และท้องถิ่น การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนและการหารายได้ แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยและสถาบันราชภัฏอื่น (3)

ตารางที่ 16 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามแกนเรื่อง  
การพิจารณาความดีความชอบอาจารย์และข้าราชการพลเรือน

แบบ/กลุ่มประเด็น/ประเด็น	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. หลักเกณฑ์การพิจารณา วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการพิจารณา และการตัดสินใจ ขั้นสุดท้าย	แบบที่นำเสนอ ซึ่งประกอบด้วย หลักเกณฑ์ การพิจารณา วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการพิจารณา และการตัดสินใจขั้นสุดท้าย มีลำดับขั้นตอน ที่ดี (5)
2. หลักเกณฑ์การพิจารณา	หลักการพิจารณาความดีความชอบที่สำคัญคือ ภาระงาน และมีการประเมินภาระงานทั้งในด้าน ปริมาณและคุณภาพ (4)
3. ขั้นตอนการพิจารณา	ในขั้นตอนการพิจารณา ไม่ปรากฏการพิจารณา ความดีความชอบอาจารย์และข้าราชการพลเรือน มีแต่การพิจารณาความดีความชอบผู้บริหาร เท่านั้น (2)



ตารางที่ 17 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามแกนเรื่อง  
การรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ

เรื่อง/แบบ/กลุ่มประเด็น/ประเด็น	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. การรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ	แกนเรื่องการรับนักศึกษาจำนวนที่พอเหมาะเพื่อให้เกิดคุณภาพ เสนอปรับเป็นการรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ เนื่องจากต้องการเน้นในเรื่องของคุณภาพ และอีกประการหนึ่ง จำนวนที่พอเหมาะไม่สื่อความหมาย (3)
2. รูปแบบการรับนักศึกษา และการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดคุณภาพ	แบบของระบบการรับนักศึกษาและการรับนักศึกษาจำนวนมาก เสนอปรับเป็นรูปแบบการรับนักศึกษา (5) และการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดคุณภาพ (3)
3. รับมากกว่าแผนรับนักศึกษาและการควบคุมคุณภาพ	ประเด็นเปิดโอกาสให้ผู้ต้องการเรียนและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ไม่ได้เป็นการปฏิบัติเพื่อควบคุมคุณภาพ แต่เป็นจุดมุ่งหมายของการรับนักศึกษามากกว่าแผน เสนอให้ตัดทั้งสองประเด็นออกไป (1)

ตารางที่ 18 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามแกนเรื่อง  
การจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา

แบบ/กลุ่มประเด็น/ประเด็น	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. หลักการและเกณฑ์การจัดสรร	<p>ประเด็นที่มีความสำคัญในการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา คือ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของการพัฒนาสถาบัน ส่วนการจัดสรรเงินตามกรอบแผนงาน/งาน/โครงการนั้น เป็นรายละเอียดย่อย (3)</p> <p>ประเด็นที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การจัดสรรเงินจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่นักศึกษาจะได้รับเป็นหลัก (2)</p> <p>เห็นด้วยกับการรวมหลักการและเกณฑ์การจัดสรรเข้าด้วยกัน เนื่องจากประเด็นบางอย่างยากที่จะชี้ชัดว่าเป็นหลักการหรือเกณฑ์ (2)</p> <p>การจัดสรรเงินตามระเบียบกับเกณฑ์ เป็นคนละประเด็น เนื่องจากการจัดสรรเงินตามระเบียบเป็นวิธีปฏิบัติ (1)</p>
2. วิธีการปฏิบัติ	<p>ประเด็นการนำเงินรายได้ทุกประเภทมารวมกันเพื่อตอบสนองภารกิจของสถาบัน ไม่สอดคล้องกับแกนเรื่องการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา เสนอให้ตัดออกไป (1)</p>

ตารางที่ 19 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามแกนเรื่องการเตรียมการ  
เป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน

แบบ/กลุ่มประเด็น/ประเด็น	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>1. การวางแผนและเตรียมความพร้อมจัดการแข่งขัน</p>	<p>แบบของการวางแผนและเตรียมความพร้อมเสนอปรับเป็นการเตรียมความพร้อมจัดการแข่งขัน เนื่องจากชั้นวางแผนอยู่ในกลุ่มประเด็นวิเคราะห์และวางแผนจัดการแข่งขันอยู่แล้ว (1)</p> <p>เห็นด้วยกับการแยกกลุ่มประเด็นการเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ออกจากกัน เพื่อให้มองเห็นกิจกรรมที่ต้องเตรียมการได้อย่างชัดเจน (2)</p> <p>ประเด็นแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามกรอบ ที่มีองค์ประกอบย่อยคือ อาจารย์ทุกคนเป็นเจ้าภาพร่วมกัน และให้นักศึกษาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งสามประเด็นมีความสำคัญเท่ากัน และแต่ละประเด็นก็เป็นหลักการด้วย (1)</p>
<p>2. ความเห็นของอธิการบดีที่มีต่อการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬานักศึกษา</p>	<p>แบบของความคิดเห็นของอธิการบดีในการแข่งขันกีฬานักศึกษา เสนอปรับเป็นความเห็นของอธิการบดีที่มีต่อการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬานักศึกษา (2)</p> <p>กลุ่มประเด็นการพัฒนาร่างกายและจิตใจของนักศึกษา เสนอปรับเป็นการพัฒนานักศึกษา ซึ่งจะครอบคลุมทั้งร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ (2)</p> <p>มีความเห็นเพิ่มเติมว่า การแข่งขันกีฬานักศึกษาจะต้องแยกการแข่งขันเพื่อสุขภาพ และความ เป็นเลิศให้ชัดเจน (2)</p>

ตารางที่ 20 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามแผนเรื่องการคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี

แบบ/กลุ่มประเด็น/ประเด็น	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. เกณฑ์ในการคัดเลือก	<p>เห็นด้วยกับการแยกกลุ่มประเด็นประสบการณ์และความสามารถในการบริหารออกจากกัน เพราะประสบการณ์เป็นสิ่งที่ทำมาแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง แต่ความสามารถเกี่ยวข้องกับศักยภาพในการทำงาน (2)</p> <p>ประเด็นภาวะผู้นำ ควรจัดไว้ในกลุ่มประเด็นความสามารถ เนื่องจากเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวผู้นำที่สามารถนำคนอื่นได้ (2)</p> <p>ประเด็นความอาวุโส เสนอให้จัดไว้ในกลุ่มประเด็นประสบการณ์ เนื่องจากต้องพิจารณาความอาวุโสในงาน ซึ่งก็คือประสบการณ์ที่ได้รับนั่นเอง (2)</p> <p>ประเด็นมีโอกาที่จะเป็นอธิการบดีในอนาคต เสนอให้ตัดออกไป เนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องประเมินจากประเด็นหลาย ๆ อย่างร่วมกัน (2)</p>
2. วิธีการคัดเลือก	<p>กลุ่มประเด็นให้อาจารย์และข้าราชการมีส่วนในการคัดเลือก เสนอปรับเป็นมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อมูล (1)</p>
3. หลักการบริหารที่อธิการบดีถือปฏิบัติ	<p>แบบของเงื่อนไขหรือข้อตกลง เสนอปรับเป็นหลักการบริหารที่อธิการบดีถือปฏิบัติ (3)</p>

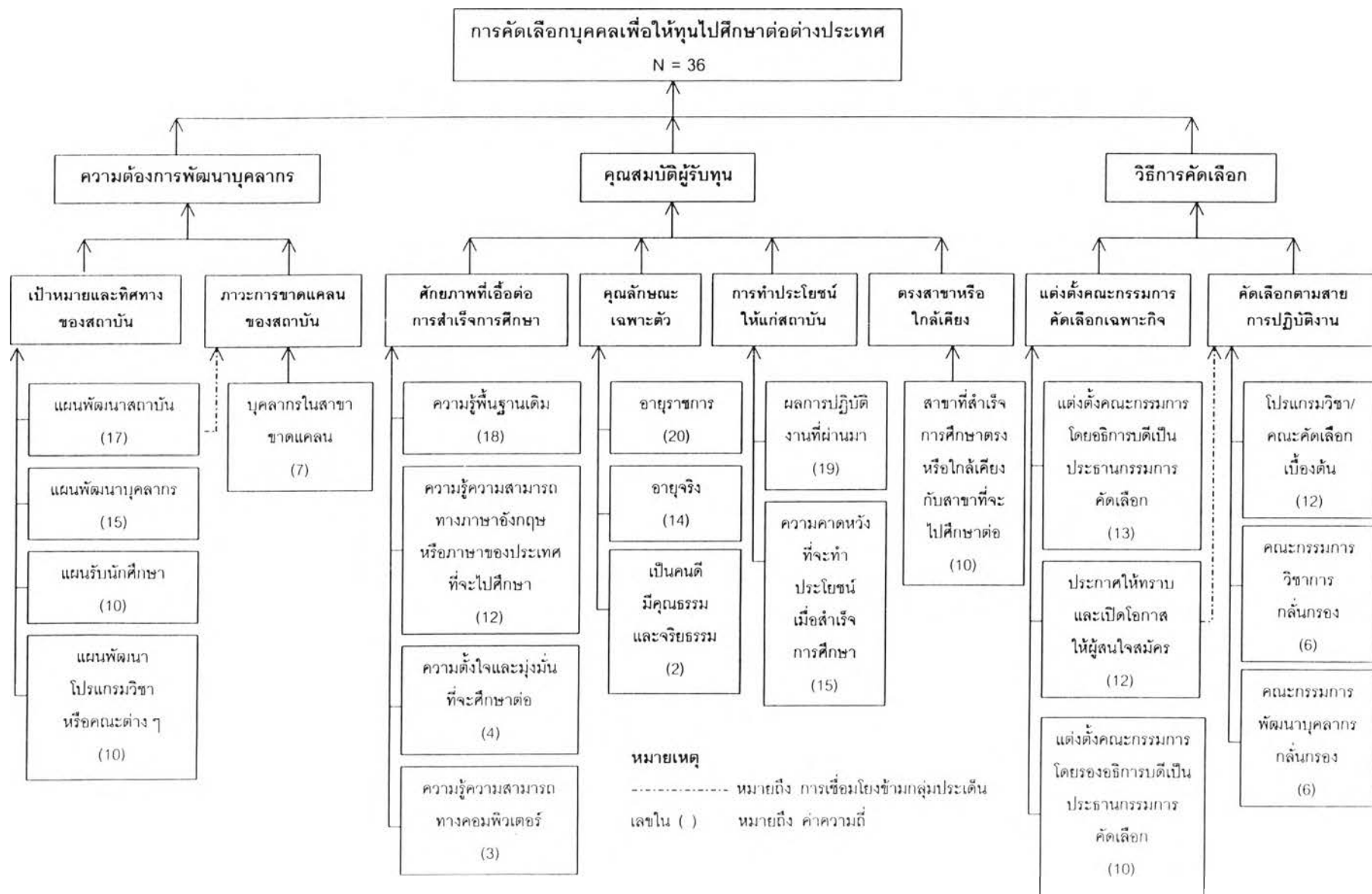
## ตอนที่ 6 การสร้างแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ และการสังเคราะห์ ภาพเดนไดรแกรม (Dendrogram) ตามแกนเรื่องทั้ง 9 สถานการณ์

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อธิการบดีสถาบันราชภัฏในแนวสีกทั้ง 36 แห่ง มาวิเคราะห์ตามแนวของแมกมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1993) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงอุปนัย (Inductive Analysis) ซึ่งจะได้แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องของสถานการณ์จำลองที่ใช้ในการสัมภาษณ์ แผนภาพที่ 8-25 แสดงแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องทั้ง 9 สถานการณ์ ที่ประกอบด้วยประเด็นต่างๆ (Topic) ซึ่งมีความถี่ปรากฏให้เห็นในแต่ละประเด็น นำประเด็นทั้งหลายมารวมกันจัดเป็นกลุ่มประเด็น (Category) ซึ่งอยู่ในระดับที่สูงกว่าประเด็น และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกลุ่มประเด็นต่างๆ เป็นแบบ (Pattern) ซึ่งอยู่ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มประเด็น ทั้งนี้แบบที่มีอยู่จะรวมกันเป็นแกนเรื่องนั้นๆ (Theme)

อีกส่วนหนึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์สาระตามแนวคิดของ คริปเพนดอร์ฟฟ์ (Krippendorff, 1989) เพื่อชี้ให้เห็นว่าประเด็นหลักประกอบด้วยประเด็นย่อยๆ อะไรบ้าง และทำการลดทอนข้อมูลลงเพื่อให้ได้ประเด็นหลักที่แท้จริงในแต่ละเรื่อง ประเด็นต่างๆ เหล่านี้อาจเป็นสาระ วิธีการ ผลกระทบ การปฏิสัมพันธ์ เป็นต้น สุดท้ายจะได้ภาพเดนไดรแกรม (Dendrogram) ที่แสดงให้เห็นประเด็นหลักและประเด็นย่อยๆ ตามแกนเรื่องทั้ง 9 สถานการณ์ ที่สอดคล้องและสัมพันธ์กับแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ

ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ และภาพเดนไดรแกรม การตัดสินใจตามแกนเรื่องทั้ง 9 สถานการณ์ต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบในรูปแบบการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ตามรายละเอียดผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตอนที่ 5) หลังจากนั้นได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงและแก้ไขแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ และภาพเดนไดรแกรมการตัดสินใจตามแกนเรื่องทั้ง 9 สถานการณ์ให้สมบูรณ์ ดังแสดงในแผนภาพที่ 8-25

แผนภาพที่ 8 แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ



จากแผนภาพที่ 8 พบว่า การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศของสถาบันราชภัฏ มีแบบการตัดสินใจอยู่ 3 แบบ คือ ความต้องการพัฒนาบุคลากร คุณสมบัติผู้รับทุน และวิธีการคัดเลือก

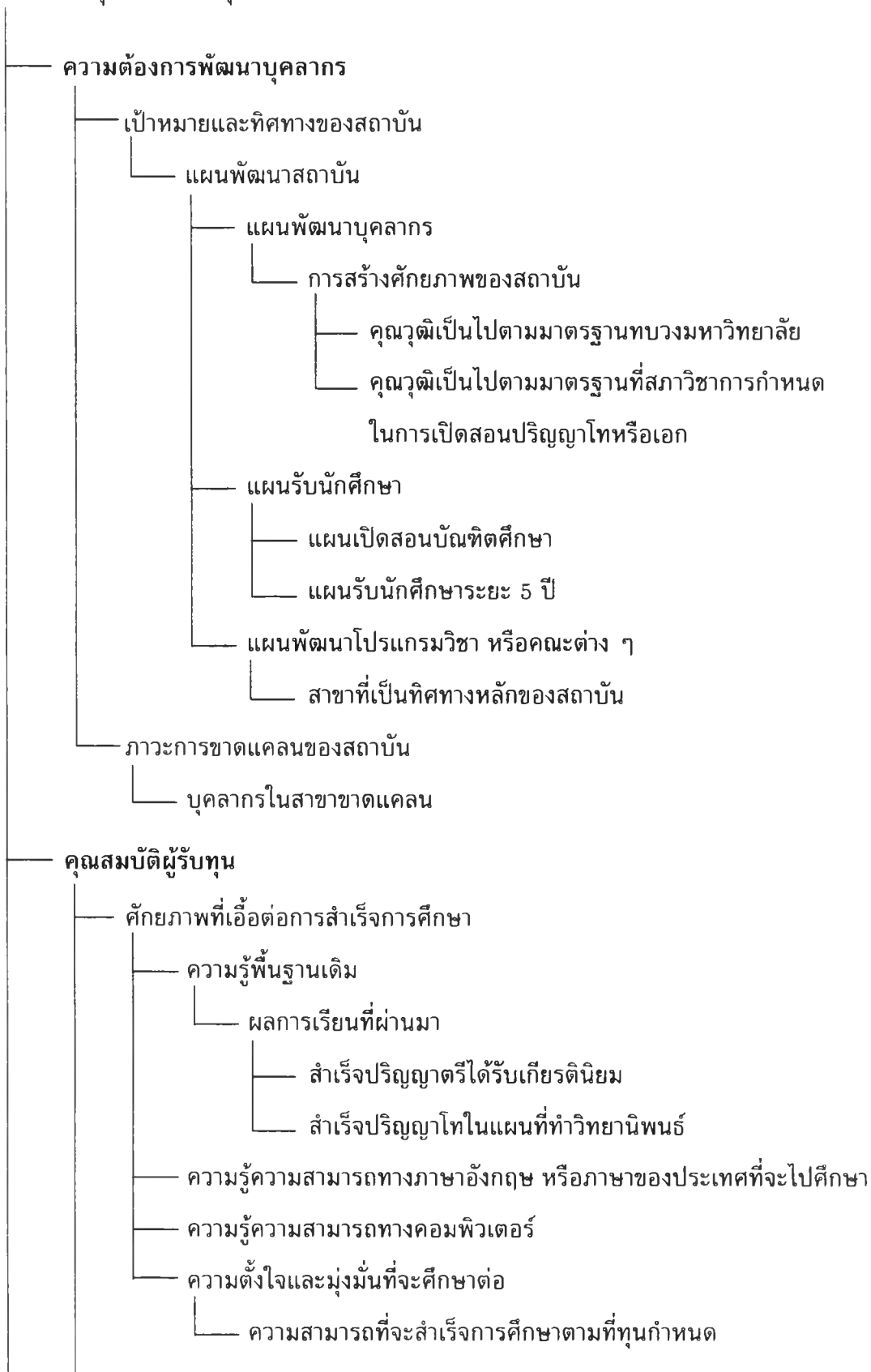
แบบของความต้องการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 2 กลุ่มประเด็น คือ เป้าหมายและทิศทางของสถาบัน และภาวะการขาดแคลนของสถาบัน กลุ่มประเด็นเป้าหมายและทิศทางของสถาบันมีประเด็นหลักที่สำคัญ คือ แผนพัฒนาสถาบัน ซึ่งมีแผนพัฒนาบุคลากร แผนรับนักศึกษา และแผนพัฒนาโปรแกรมวิชา/คณะต่างๆ เป็นส่วนประกอบ (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 9)

แบบของคุณสมบัติผู้รับทุน ประกอบด้วย 4 กลุ่มประเด็น คือ ศักยภาพที่เอื้อต่อการสำเร็จการศึกษา คุณลักษณะเฉพาะตัว การทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน และตรงสาขาหรือใกล้เคียง กลุ่มประเด็นศักยภาพที่เอื้อต่อการสำเร็จการศึกษานั้น ในประเด็นความรู้พื้นฐานเดิม พิจารณาจากผลการเรียนที่ผ่านมา โดยสำเร็จปริญญาตรีได้รับเกียรตินิยม หรือสำเร็จปริญญาโทในแผนที่ทำวิทยานิพนธ์ ส่วนกลุ่มประเด็นการทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน ซึ่งมีประเด็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา จะพิจารณาถึงความรับผิดชอบ ความตั้งใจ การอุทิศทุ่มเทให้กับงาน และความเอาใจใส่ในงาน (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 9)

แบบของวิธีการคัดเลือก ประกอบด้วย 2 กลุ่มประเด็น คือ แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกเฉพาะกิจ และคัดเลือกตามสายการปฏิบัติงาน กลุ่มประเด็นแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกเฉพาะกิจ ในประเด็นแต่งตั้งโดยมีอธิการบดีเป็นประธานกรรมการนั้น การพิจารณาตัดสินใจจะเสร็จสิ้นที่คณะกรรมการชุดนี้ ส่วนประเด็นของคณะกรรมการชุดอื่นๆนั้น เมื่อพิจารณาคัดเลือกหรือกลั่นกรองเสร็จแล้ว จะต้องนำเสนอต่ออธิการบดี หรือคณะกรรมการบริหารสถาบัน หรือสภาประจำสถาบันต่อไป (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 9)

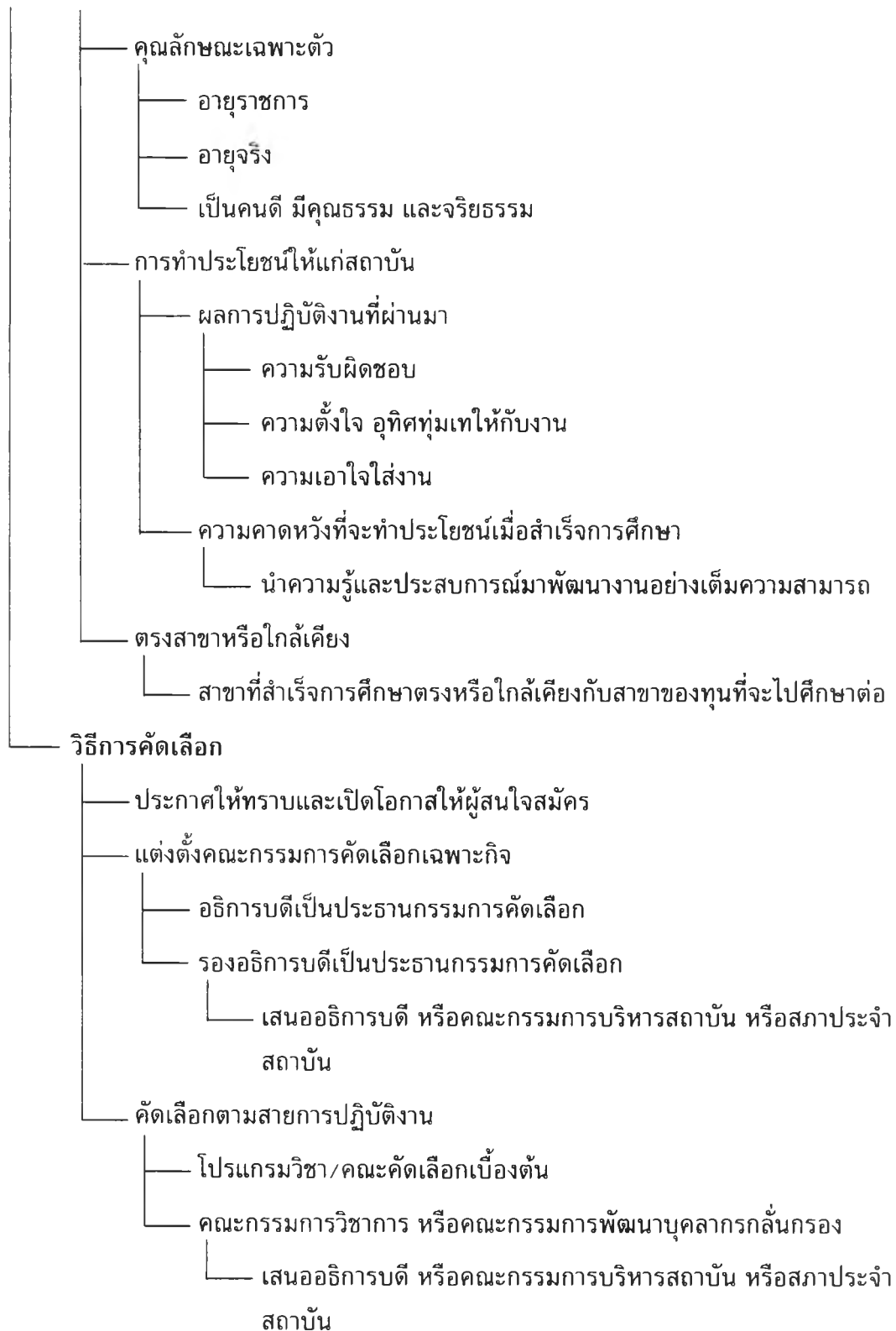
แผนภาพที่ 9 ภาพเดนไดรแกรมการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ

การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ

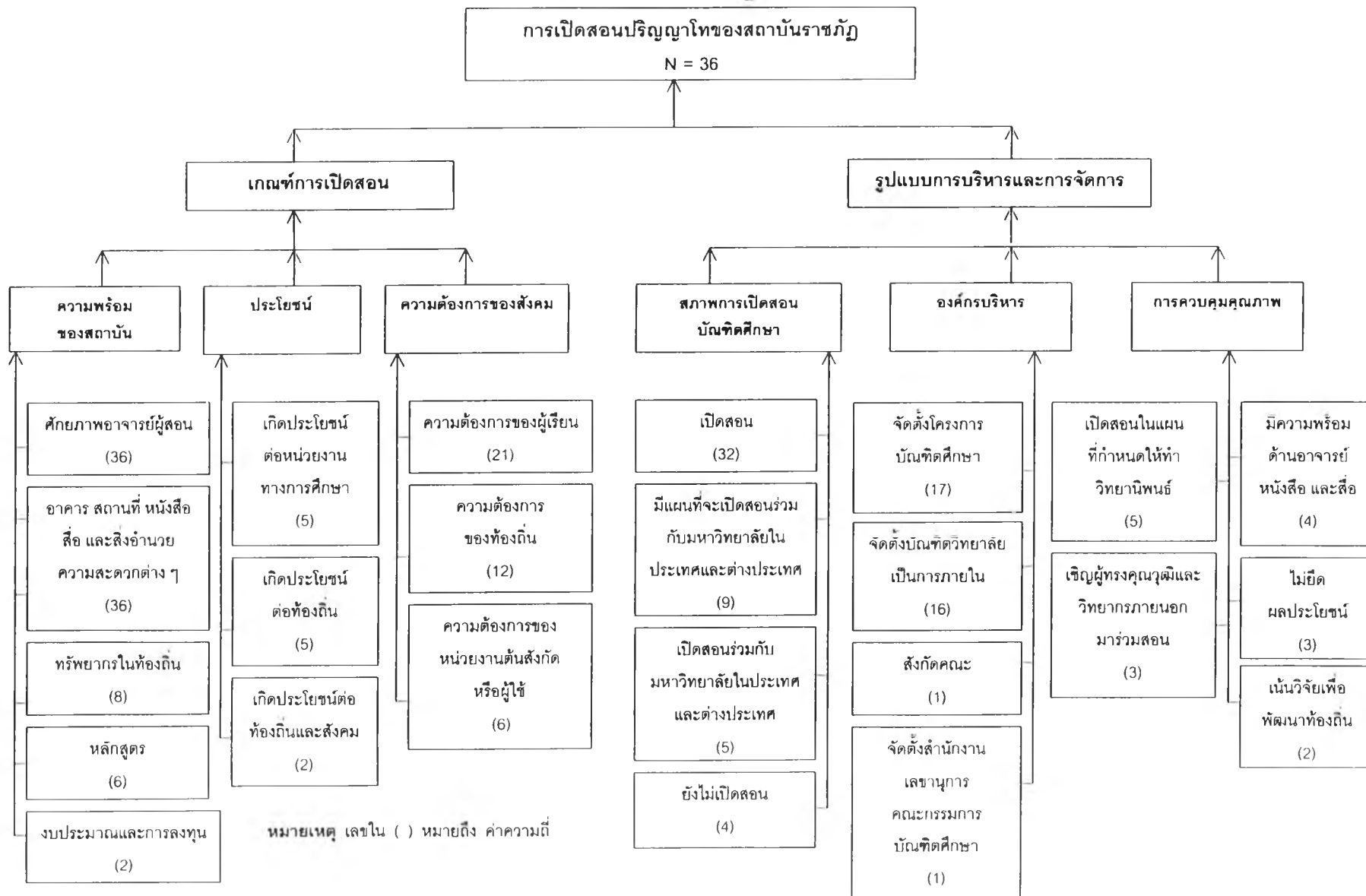




## แผนภาพที่ 9 (ต่อ)



แผนภาพที่ 10 แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการเปิดสอนปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ



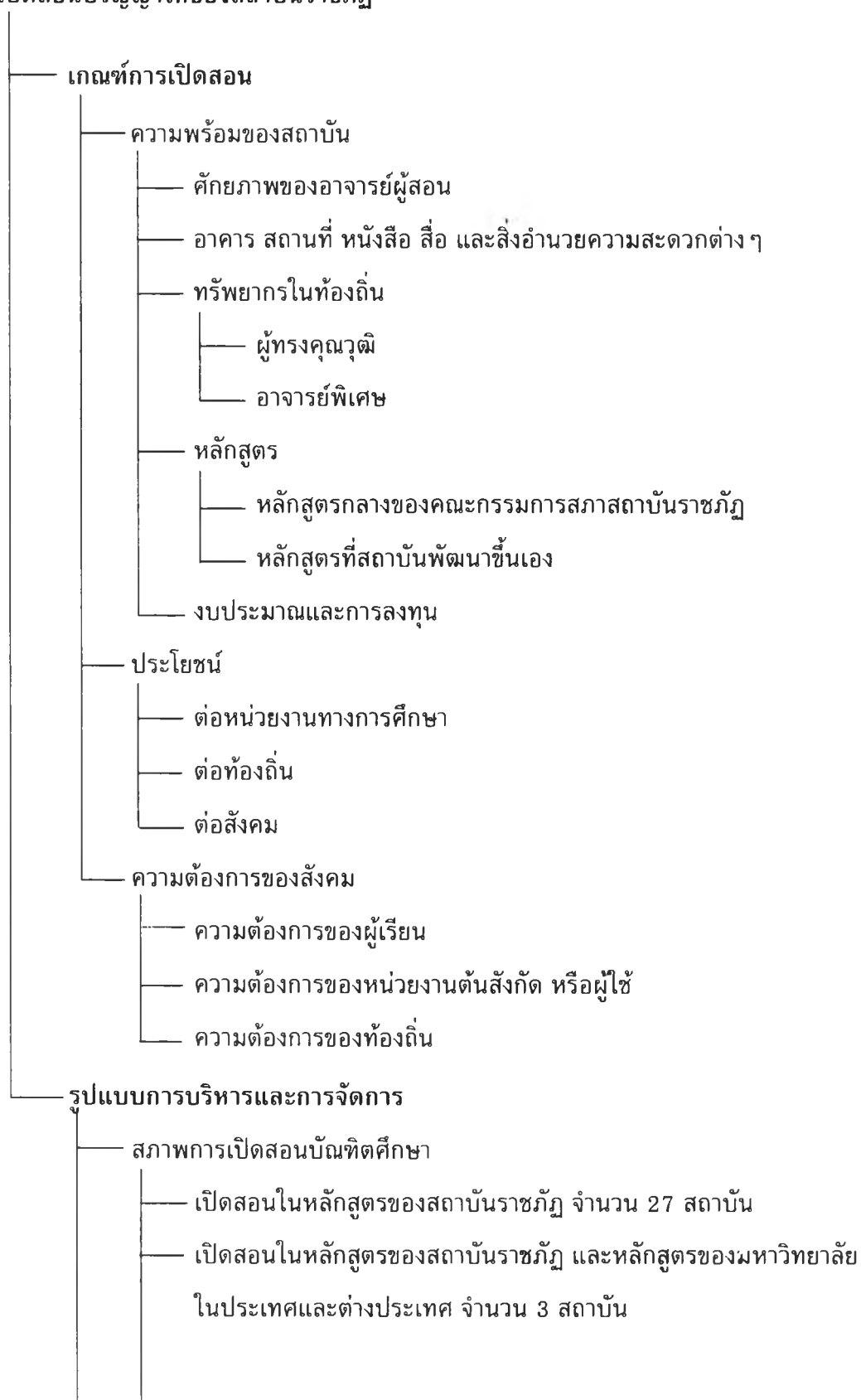
จากแผนภาพที่ 10 พบว่า การเปิดสอนปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ มีแบบการตัดสินใจของอธิการบดีอยู่ 2 แบบ คือ เกณฑ์การเปิดสอน และรูปแบบการบริหารและการจัดการ

แบบของเกณฑ์การเปิดสอน ประกอบด้วย 3 กลุ่มประเด็น คือ ความพร้อมของสถาบัน ประโยชน์ และความต้องการของสังคม กลุ่มประเด็นความพร้อมของสถาบันนั้น ในประเด็นของหลักสูตร มี 2 ลักษณะ คือ หลักสูตรกลางของคณะกรรมการสถาบันราชภัฏ และหลักสูตรที่สถาบันราชภัฏพัฒนาขึ้นเอง ส่วนประเด็นของทรัพยากรในท้องถิ่นจะพิจารณาเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น และอาจารย์พิเศษ (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 11)

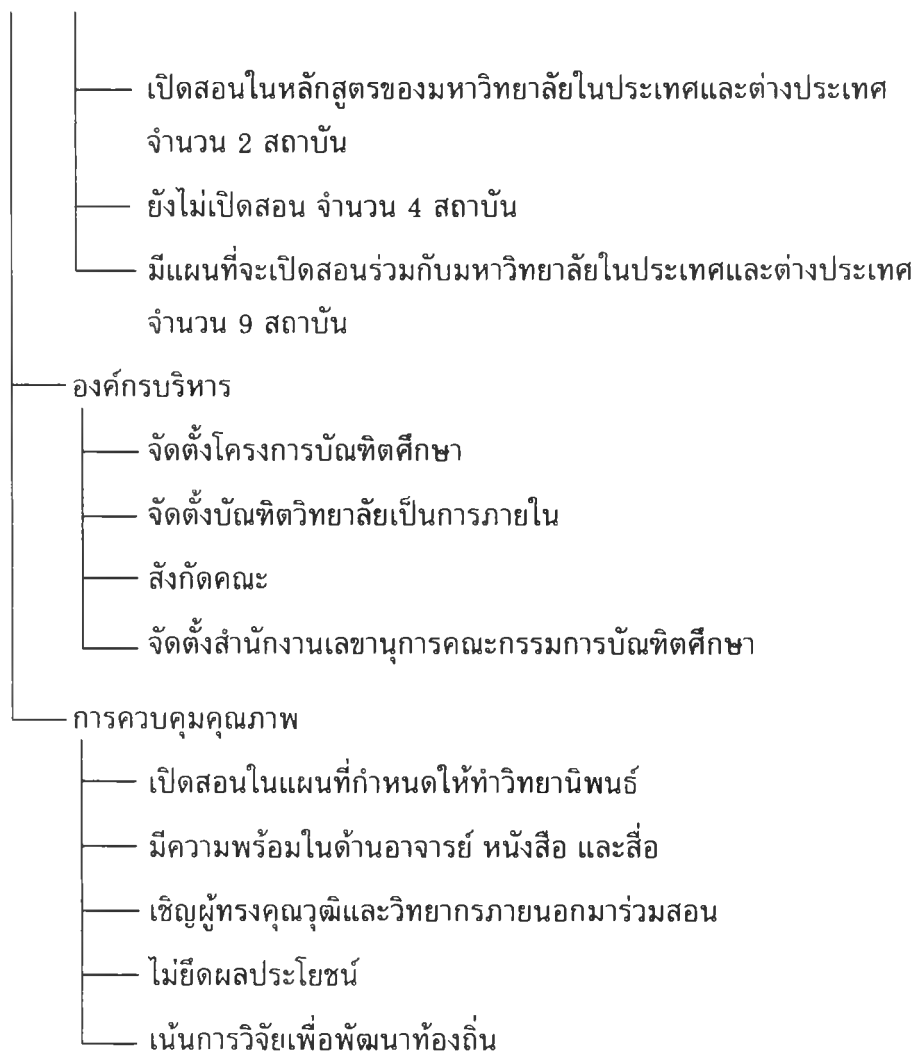
แบบของรูปแบบการบริหารและการจัดการ ประกอบด้วย 3 กลุ่มประเด็น คือ สภาพการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา องค์กรบริหาร และการควบคุมคุณภาพ กลุ่มประเด็นสภาพการเปิดสอนบัณฑิตศึกษานั้น ในประเด็นเปิดสอนมีรายละเอียดคือ เปิดสอนในหลักสูตรของสถาบันราชภัฏ จำนวน 27 สถาบัน เปิดสอนในหลักสูตรของสถาบันราชภัฏและหลักสูตรของมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 3 สถาบัน และเปิดสอนในหลักสูตรของมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 2 สถาบัน (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 11)

## แผนภาพที่ 11 ภาพเดนไดรแกรมการเปิดสอนปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ

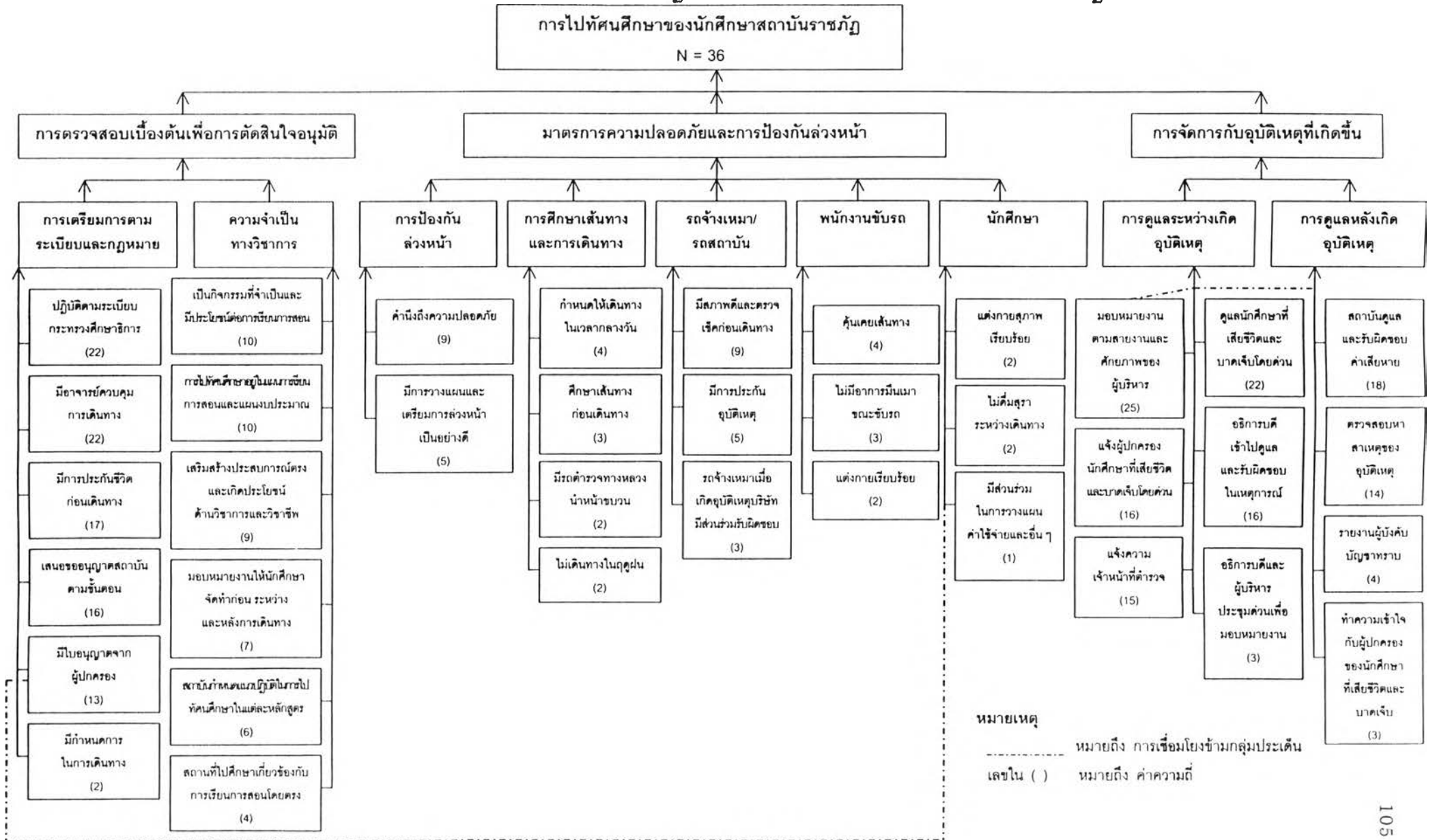
### การเปิดสอนปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ



## แผนภาพที่ 11 (ต่อ)



แผนภาพที่ 12 แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแผนเรื่องการไปทัศนศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏ



จากแผนภาพที่ 12 พบว่า การไปทัศนศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏ มีแบบการตัดสินใจของอธิการบดีอยู่ 3 แบบ คือ การตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อการตัดสินใจอนุมัติ มาตรการความปลอดภัย และการป้องกันล่วงหน้า และการจัดการกับอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

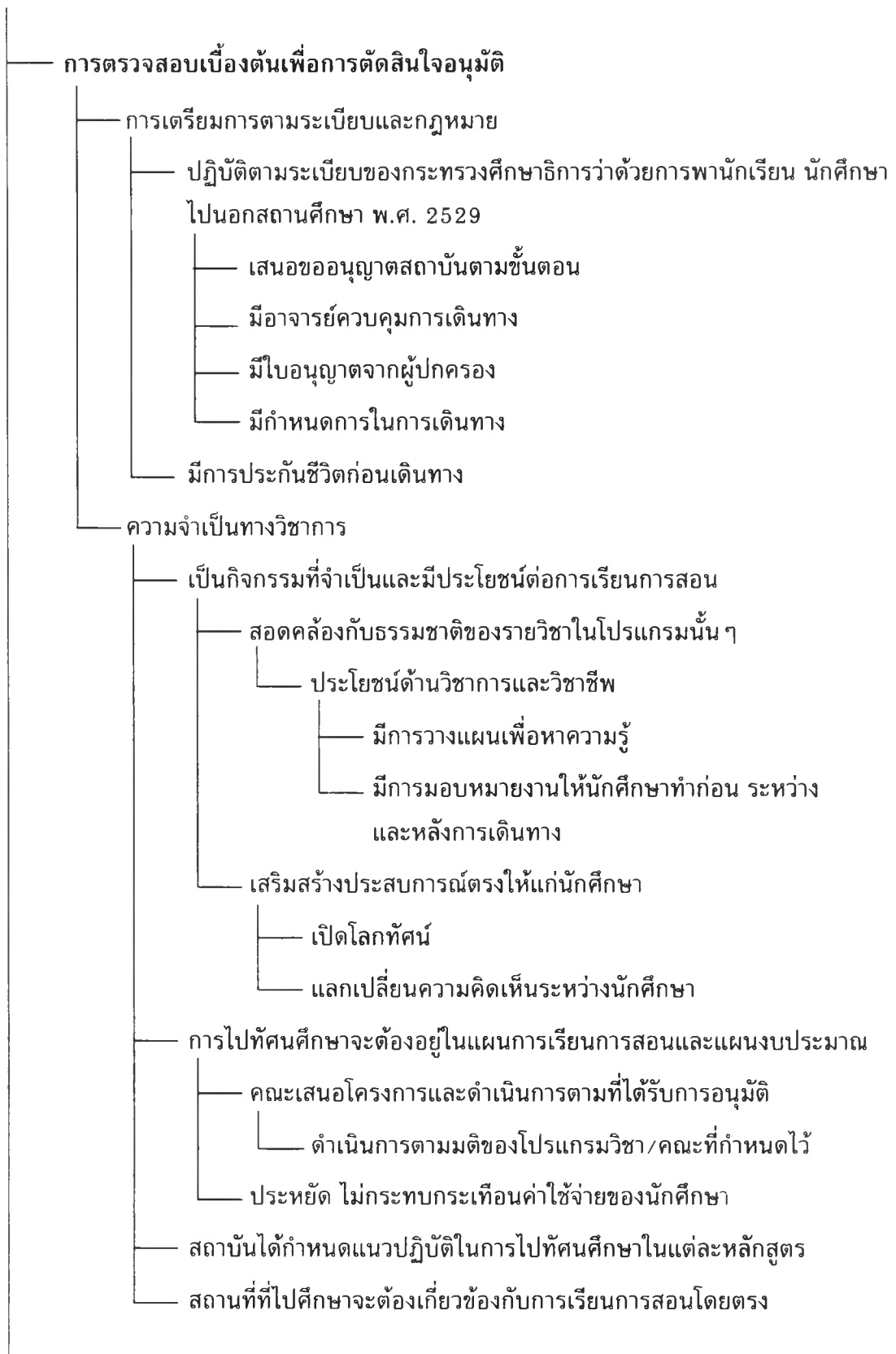
แบบของการตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อการตัดสินใจอนุมัติ ประกอบด้วย 2 กลุ่มประเด็น คือ การเตรียมการตามระเบียบและกฎหมาย และความจำเป็นทางวิชาการ กลุ่มประเด็นความจำเป็นทางวิชาการนั้น ในประเด็นที่เป็นกิจกรรมที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อการเรียนการสอน มีรายละเอียดคือ สอดคล้องกับธรรมชาติของวิชาในโปรแกรมวิชานั้นๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ด้านวิชาการและวิชาชีพ และเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ตรงให้แก่นักศึกษา ส่วนประเด็นการไปทัศนศึกษาจะต้องอยู่ในแผนการเรียนการสอนและแผนงบประมาณ มีรายละเอียดคือ คณะเสนอโครงการและดำเนินการตามที่ได้รับอนุมัติ ดำเนินการตามมติของโปรแกรมวิชา/คณะที่กำหนดไว้ และประหยัดไม่กระทบกระเทือนค่าใช้จ่ายของนักศึกษา (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 13)

แบบของมาตรการความปลอดภัยและการป้องกันล่วงหน้า ประกอบด้วย 5 กลุ่มประเด็น คือ การป้องกันล่วงหน้า การศึกษาเส้นทางและการเดินทาง รถจ้างเหมาหรือรถสถาบัน พนักงานขับรถ และนักศึกษา

แบบของการจัดการกับอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย 2 กลุ่มประเด็น คือ การดูแลระหว่างเกิดอุบัติเหตุ และการดูแลหลังเกิดอุบัติเหตุ

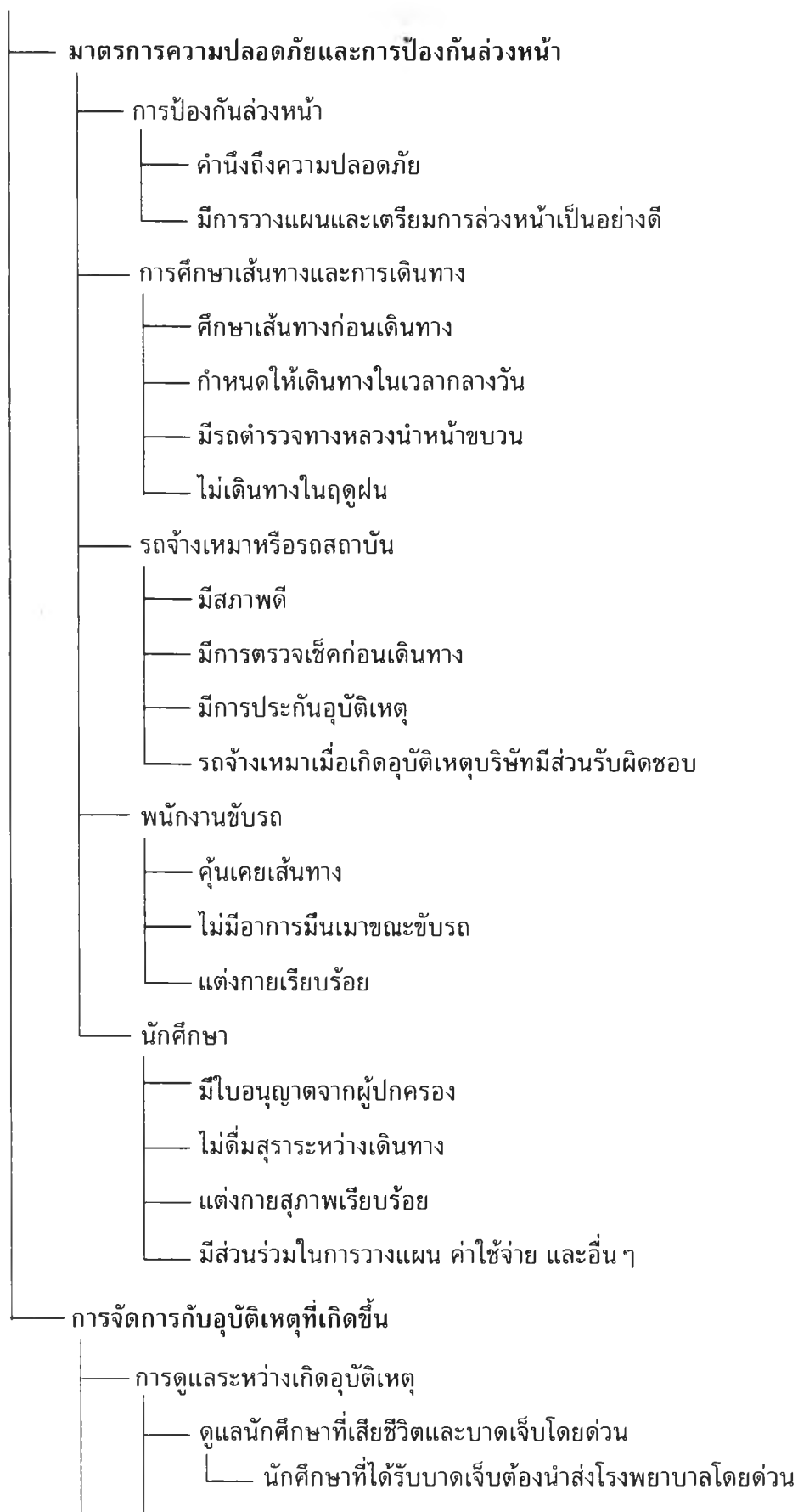
## แผนภาพที่ 13 ภาพเดินโครงการการไปทัศนศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏ

### การไปทัศนศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏ

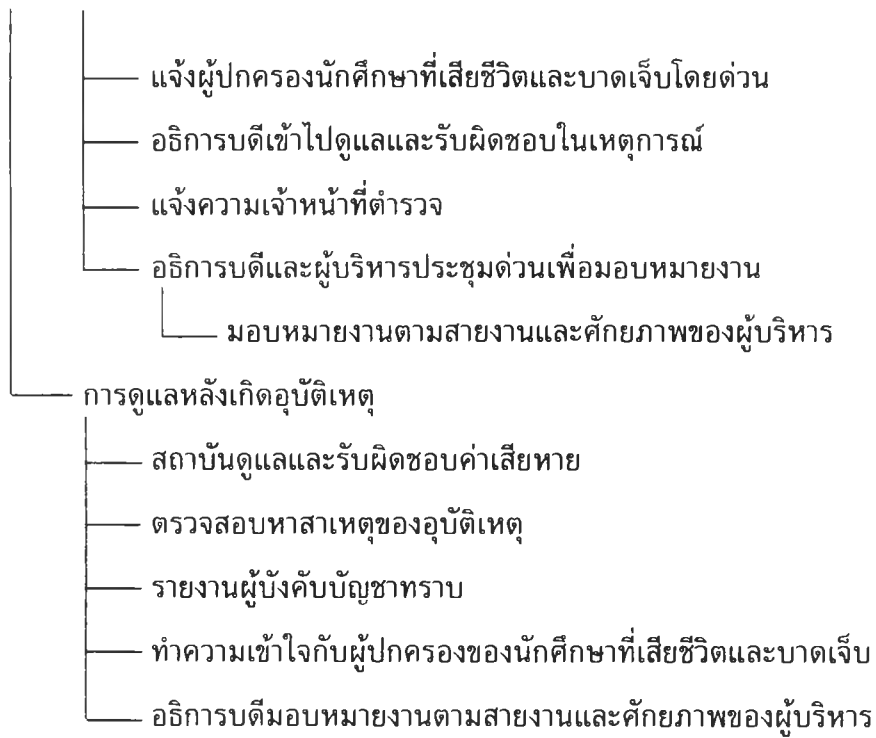




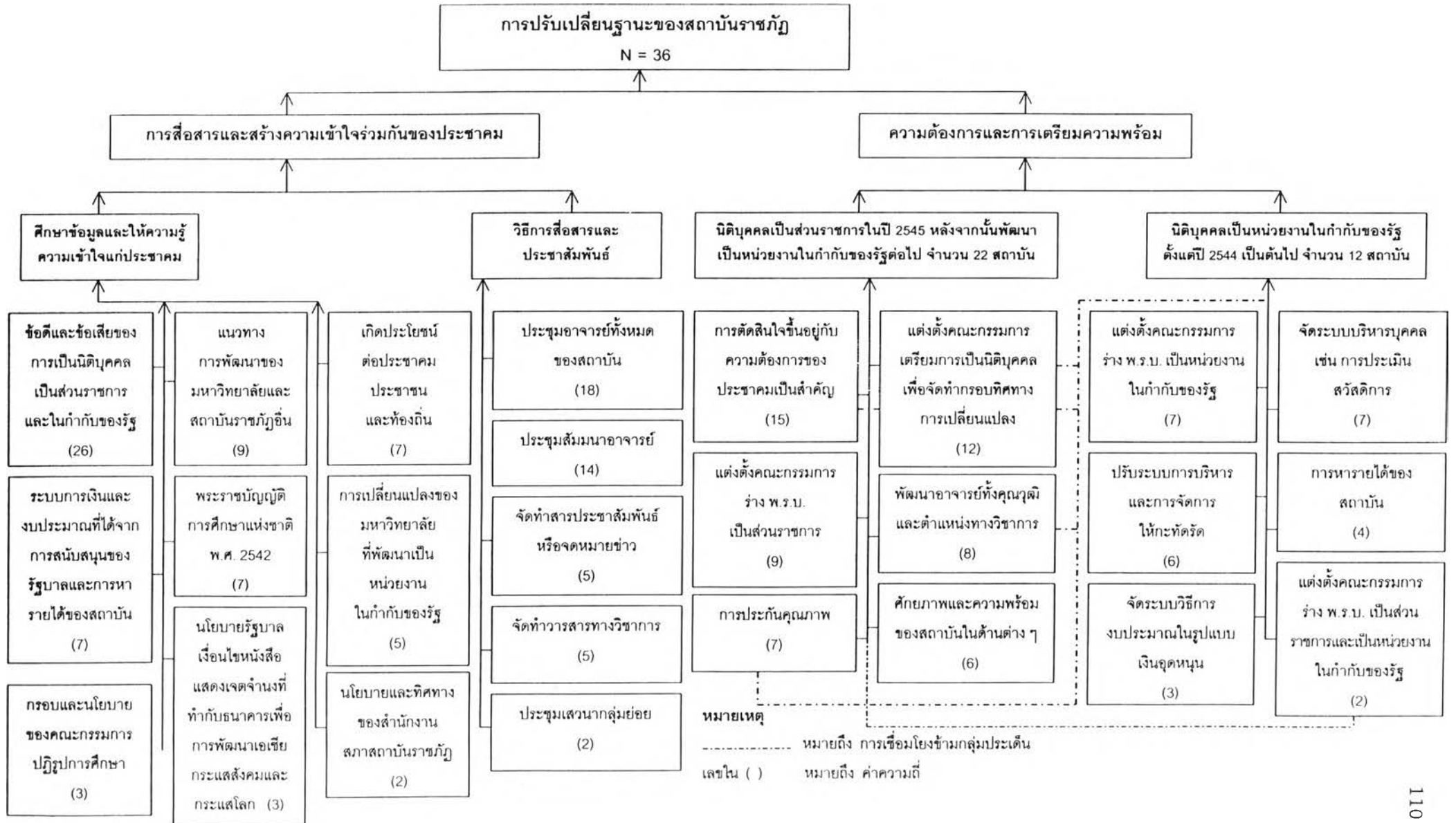
## แผนภาพที่ 13 (ต่อ)



## แผนภาพที่ 13 (ต่อ)



แผนภาพที่ 14 แบบการตัดสินใจอิทธิกรบนติสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันราชภัฏ



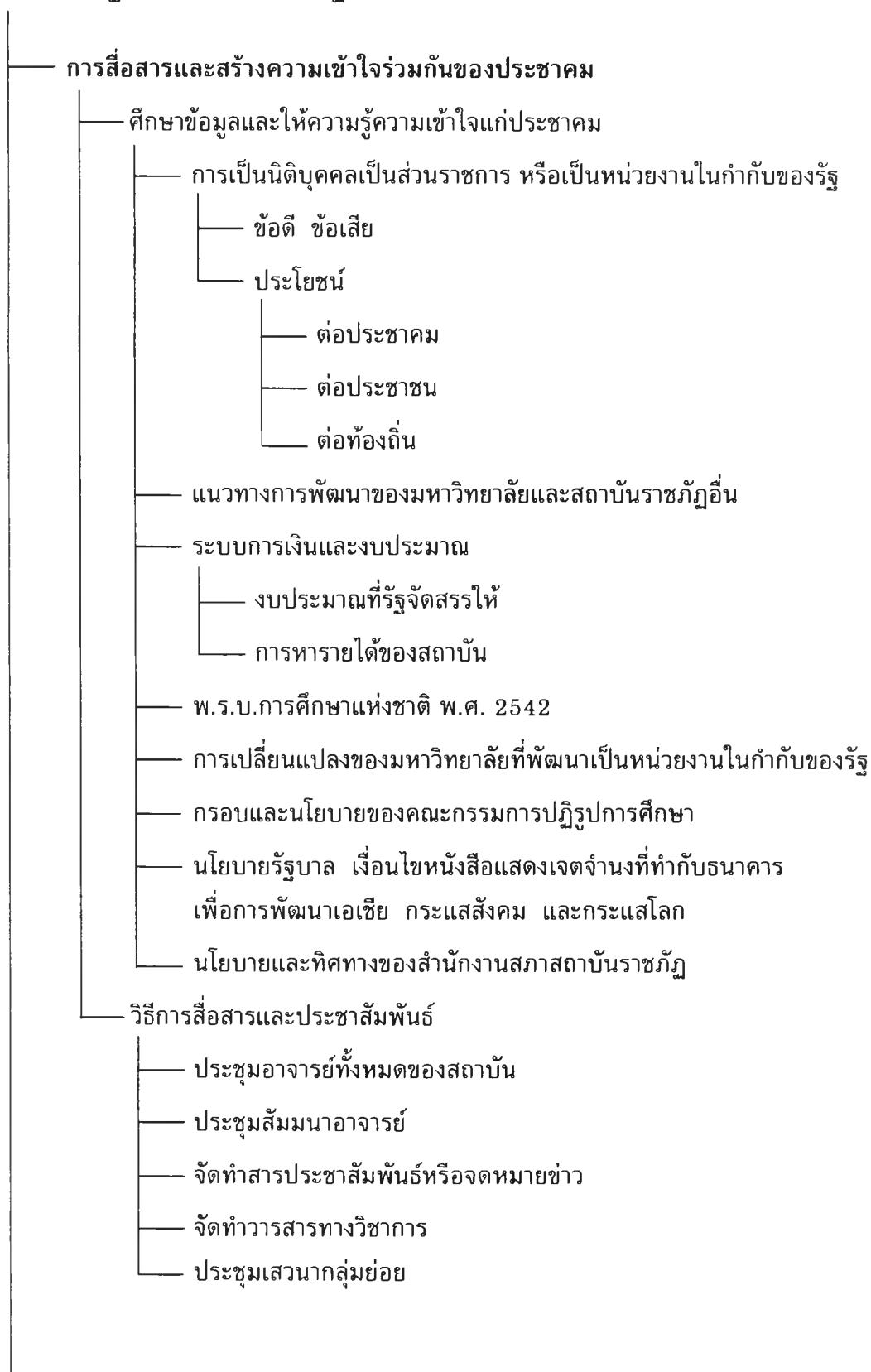
จากแผนภาพที่ 14 พบว่า การปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันราชภัฏ มีแบบการตัดสินใจอยู่ 2 แบบ คือ การสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันของประชาคม และความต้องการและการเตรียมความพร้อม

แบบของการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันของประชาคม ประกอบด้วย 2 กลุ่มประเด็น คือ ศึกษาข้อมูลและให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาคม และวิธีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ กลุ่มประเด็นศึกษาข้อมูลและให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาคมนั้น ในประเด็นการเป็นนิติบุคคลเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ มีรายละเอียดคือ ศึกษาข้อดี ข้อเสีย และประโยชน์ต่อประชาคม ประชาชน และท้องถิ่น (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 15)

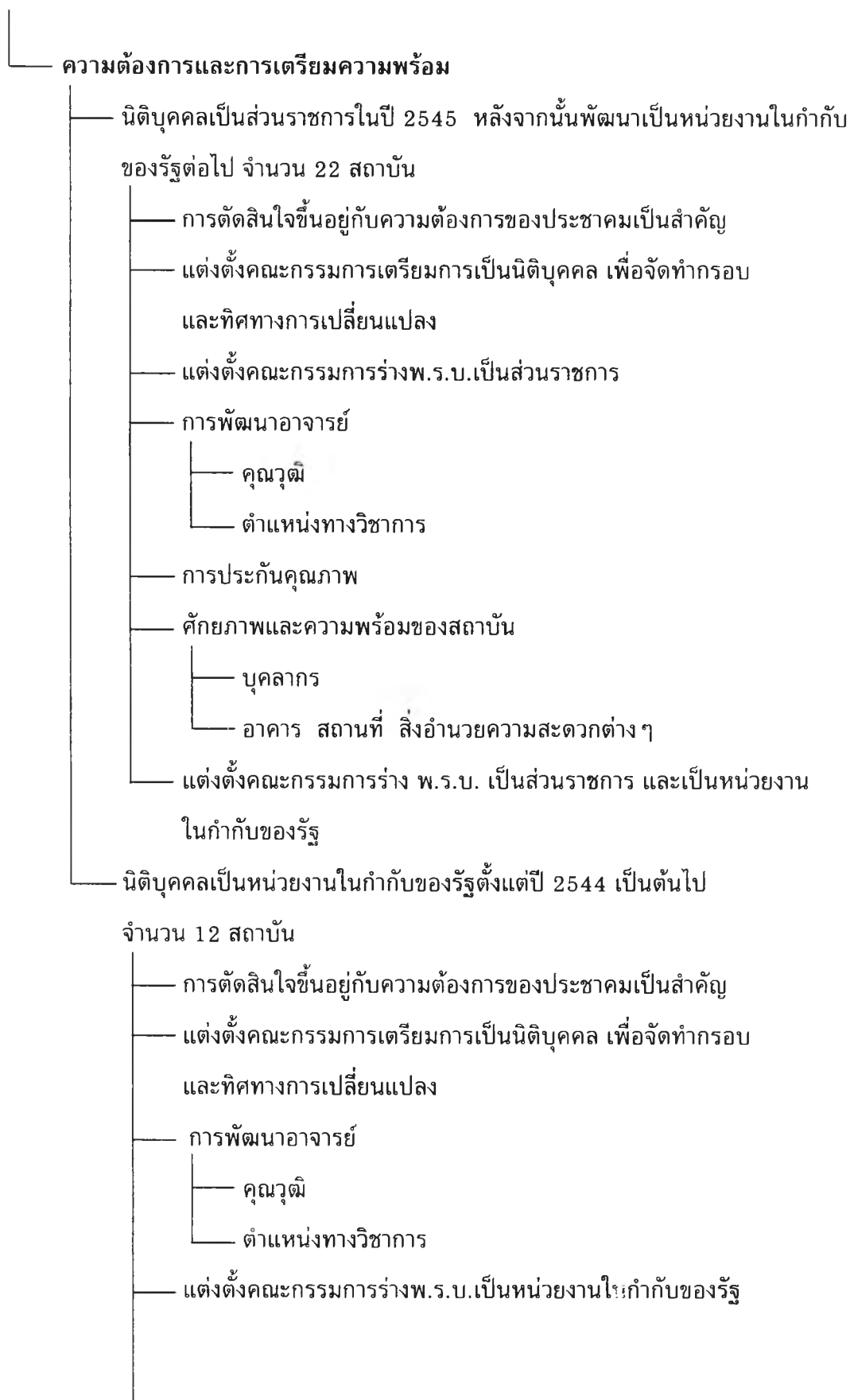
แบบของความต้องการและการเตรียมความพร้อม ประกอบด้วย 2 กลุ่มประเด็น คือ เป็นนิติบุคคลเป็นส่วนราชการในปี พ.ศ. 2545 หลังจากนั้นพัฒนาเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐต่อไป จำนวน 22 สถาบัน และเป็นนิติบุคคลเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 เป็นต้นไป จำนวน 12 สถาบัน การปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันทั้งสองกลุ่มประเด็นนั้น มีประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับความต้องการของประชาคมเป็นสำคัญ

## แผนภาพที่ 15 ภาพเดนโทรแกรมการปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันราชภัฏ

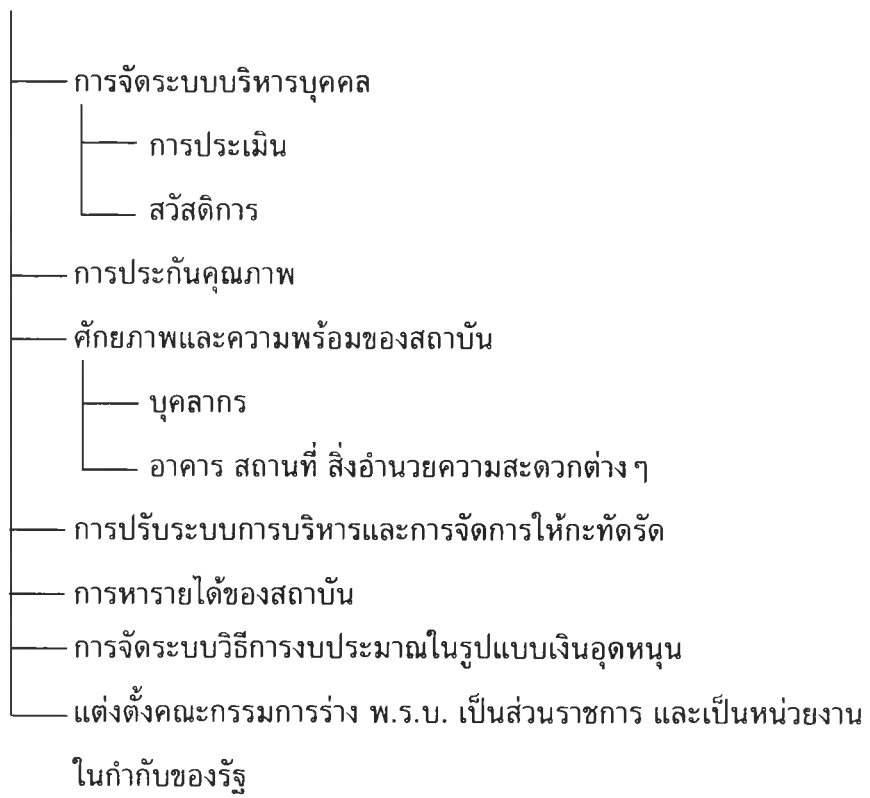
### การปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันราชภัฏ



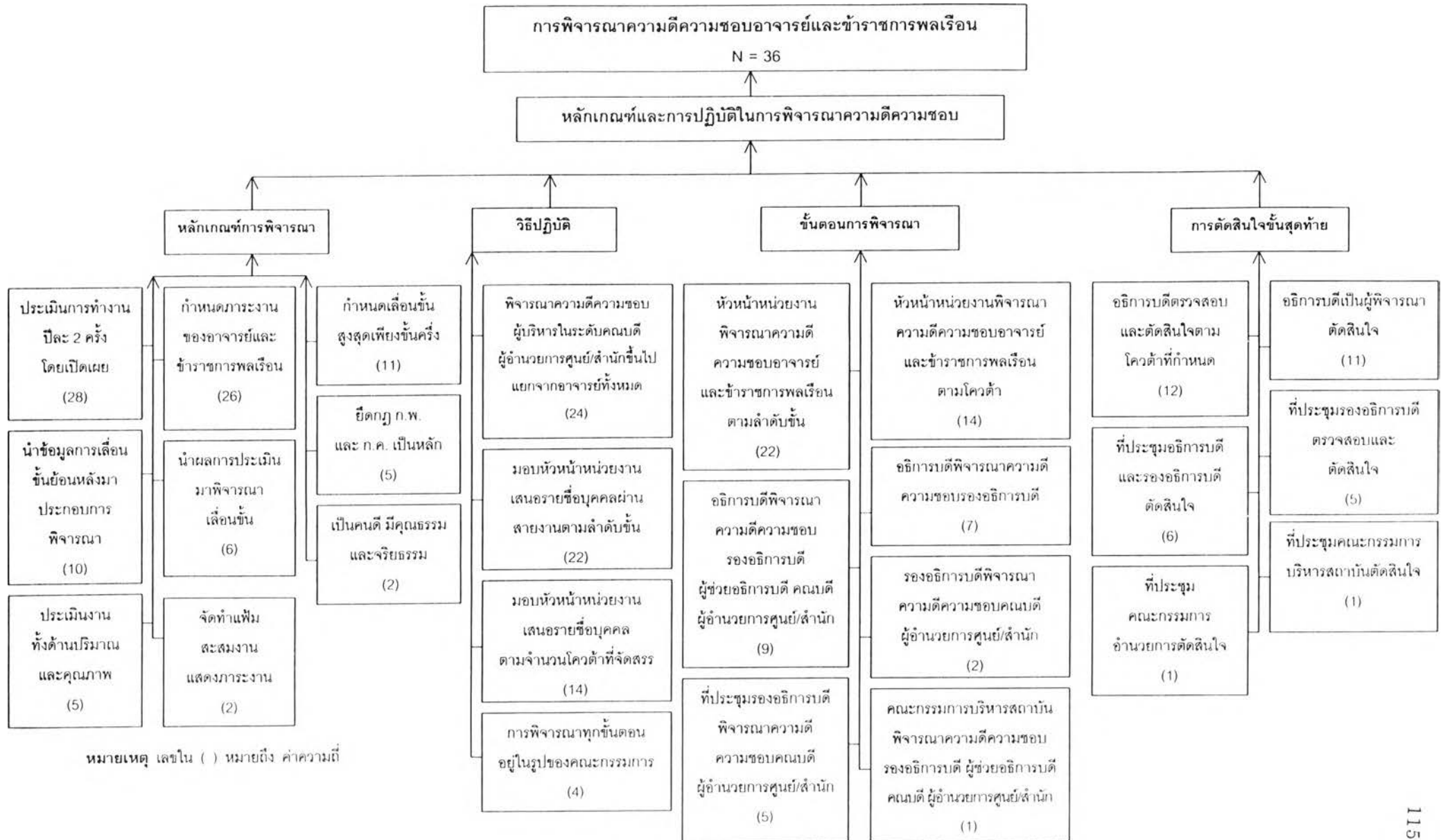
## แผนภาพที่ 15 (ต่อ)



## แผนภาพที่ 15 (ต่อ)



แผนภาพที่ 16 แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการพิจารณาความดีความชอบอาจารย์และข้าราชการพลเรือน





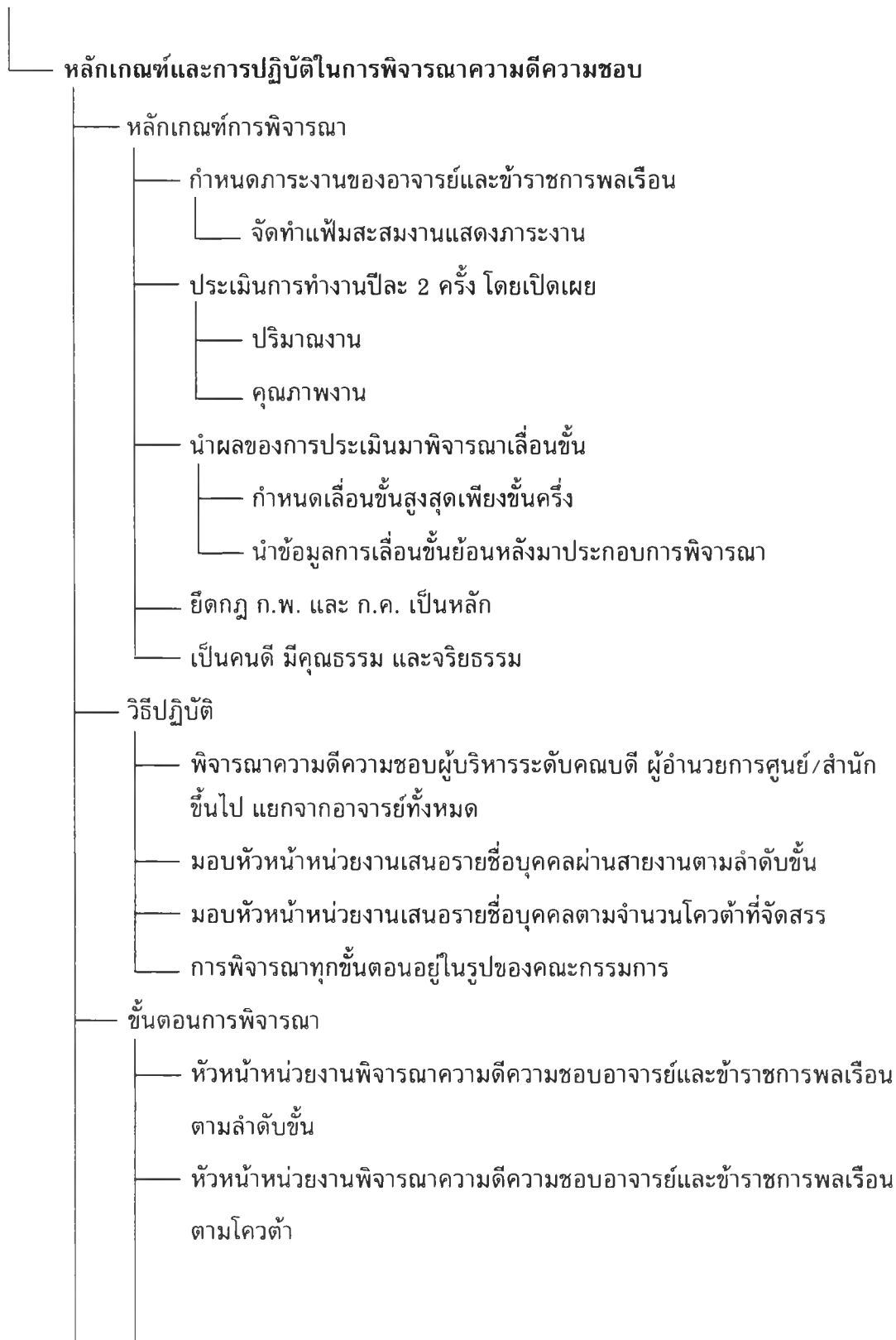
จากแผนภาพที่ 16 พบว่า การพิจารณาความดีความชอบอาจารย์และข้าราชการพลเรือน มีแบบการตัดสินใจเพียง 1 แบบเท่านั้น คือ หลักเกณฑ์และการปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลุ่มประเด็น คือ หลักเกณฑ์ในการพิจารณา วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการพิจารณา และการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

กลุ่มประเด็นหลักเกณฑ์การพิจารณานั้น ในประเด็นการประเมินการทำงานปีละ 2 ครั้ง โดยเปิดเผย จะมีการประเมินทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ส่วนประเด็นการนำผลการพิจารณา มาเลื่อนขั้น มีรายละเอียดคือ กำหนดเลื่อนขั้นสูงสุดเพียงขั้นครึ่ง และนำข้อมูลการเลื่อนขั้นย้อนหลัง มาประกอบการพิจารณา (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 17)

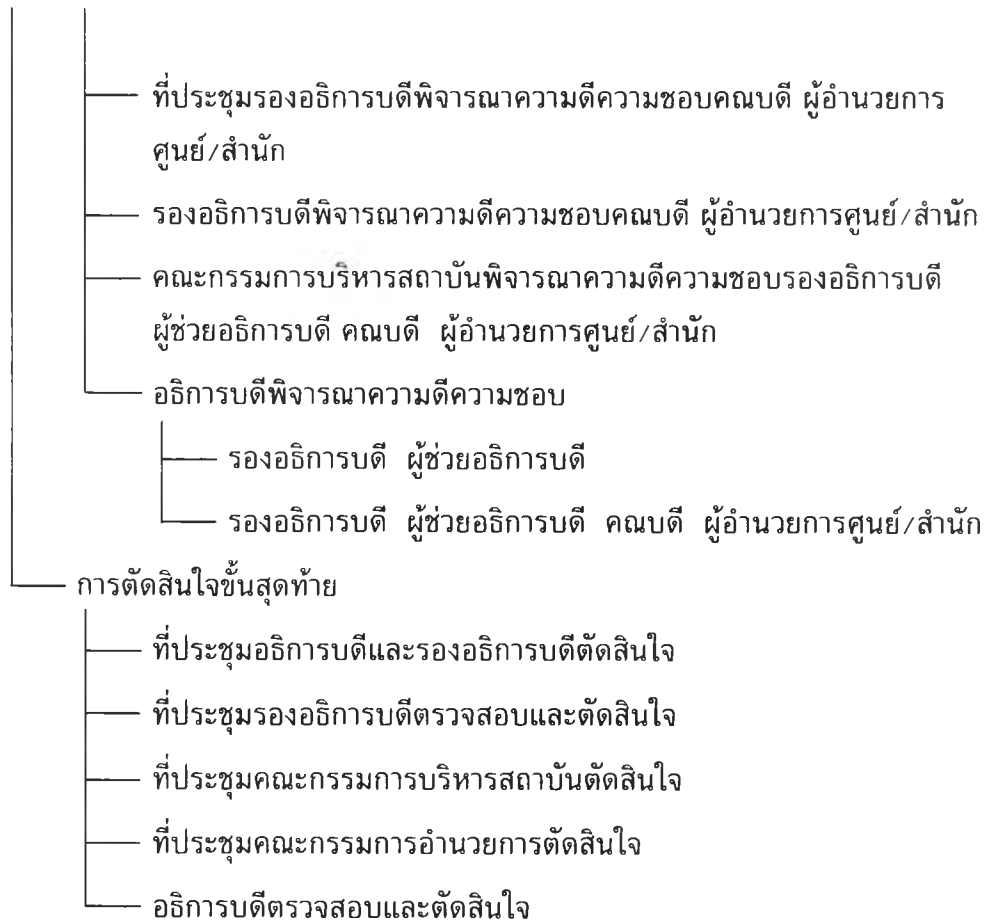
กลุ่มประเด็นวิธีปฏิบัตินั้น มีประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ มอบหัวหน้าหน่วยงานเสนอรายชื่อ บุคคลตามจำนวนโควตาที่จัดสรร และมอบหัวหน้าหน่วยงานเสนอรายชื่อบุคคลผ่านสายงาน ตามลำดับชั้น ทั้งนี้กลุ่มประเด็นวิธีปฏิบัติจะส่งผลที่สอดคล้องกับกลุ่มประเด็นขั้นตอนการพิจารณา และการตัดสินใจขั้นสุดท้ายด้วย

แผนภาพที่ 17 ภาพเดินโครงการการพิจารณาความดีความชอบ  
อาจารย์และข้าราชการพลเรือน

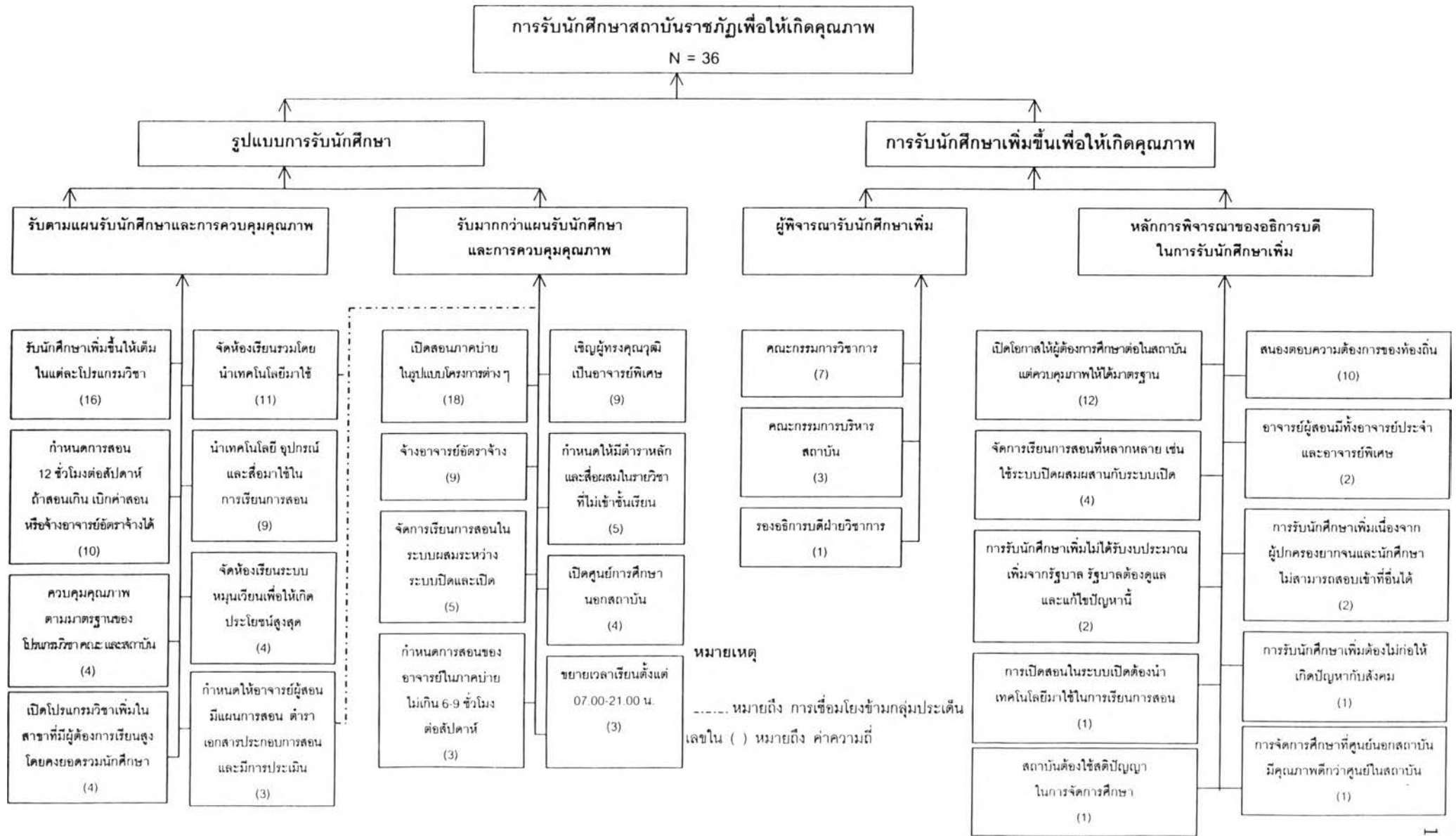
การพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์และข้าราชการพลเรือน



## แผนภาพที่ 17 (ต่อ)



แผนภาพที่ 18 แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ



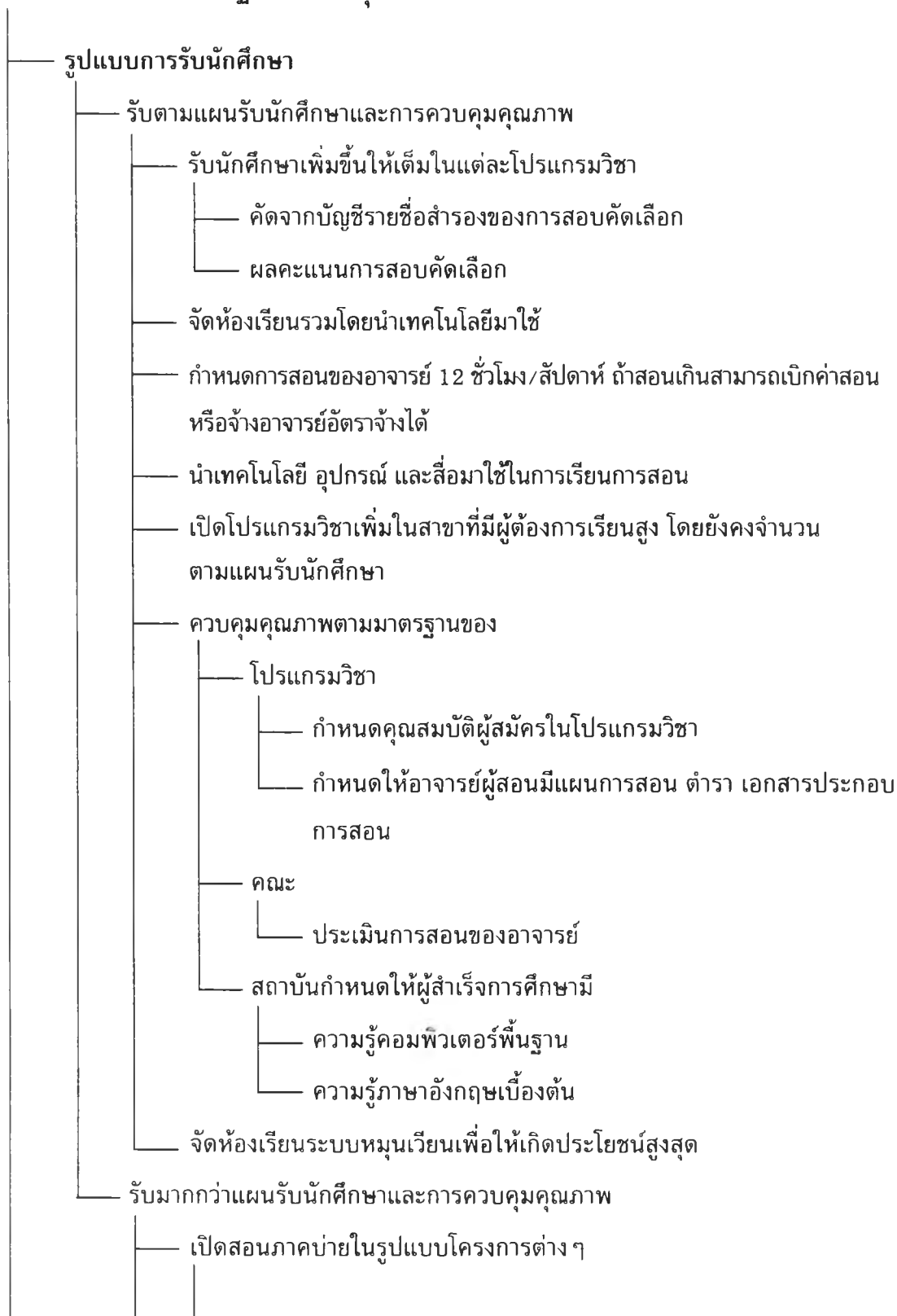
จากแผนภาพที่ 18 พบว่า การรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ มีแบบ การตัดสินใจของอธิการบดีอยู่ 2 แบบ คือ รูปแบบการรับนักศึกษา และการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดคุณภาพ

แบบของรูปแบบการรับนักศึกษา ประกอบด้วย 2 กลุ่มประเด็น คือ รับตามแผนรับ นักศึกษาและการควบคุมคุณภาพ และรับมากกว่าแผนรับนักศึกษาและการควบคุมคุณภาพ กลุ่มประเด็นรับตามแผนรับนักศึกษาและการควบคุมคุณภาพนั้น ในประเด็นการควบคุมคุณภาพตาม มาตรฐานของโปรแกรมวิชา คณะ และสถาบัน มีรายละเอียดคือ ในระดับโปรแกรมวิชามีการกำหนด คุณสมบัติผู้สมัครในโปรแกรมวิชา และกำหนดให้อาจารย์ผู้สอนมีแผนการสอน ตำรา และเอกสาร ประกอบการสอน ในระดับคณะมีการประเมินการสอนของอาจารย์ และในระดับสถาบันกำหนดให้ ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน และมีความรู้ภาษาอังกฤษเบื้องต้น ส่วนประเด็น การรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นให้เต็มในแต่ละโปรแกรมวิชานั้น มีรายละเอียดคือ พิจารณาคัดจากบัญชี รายชื่อสำรองของการสอบคัดเลือก และผลคะแนนการสอบคัดเลือก (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 19)

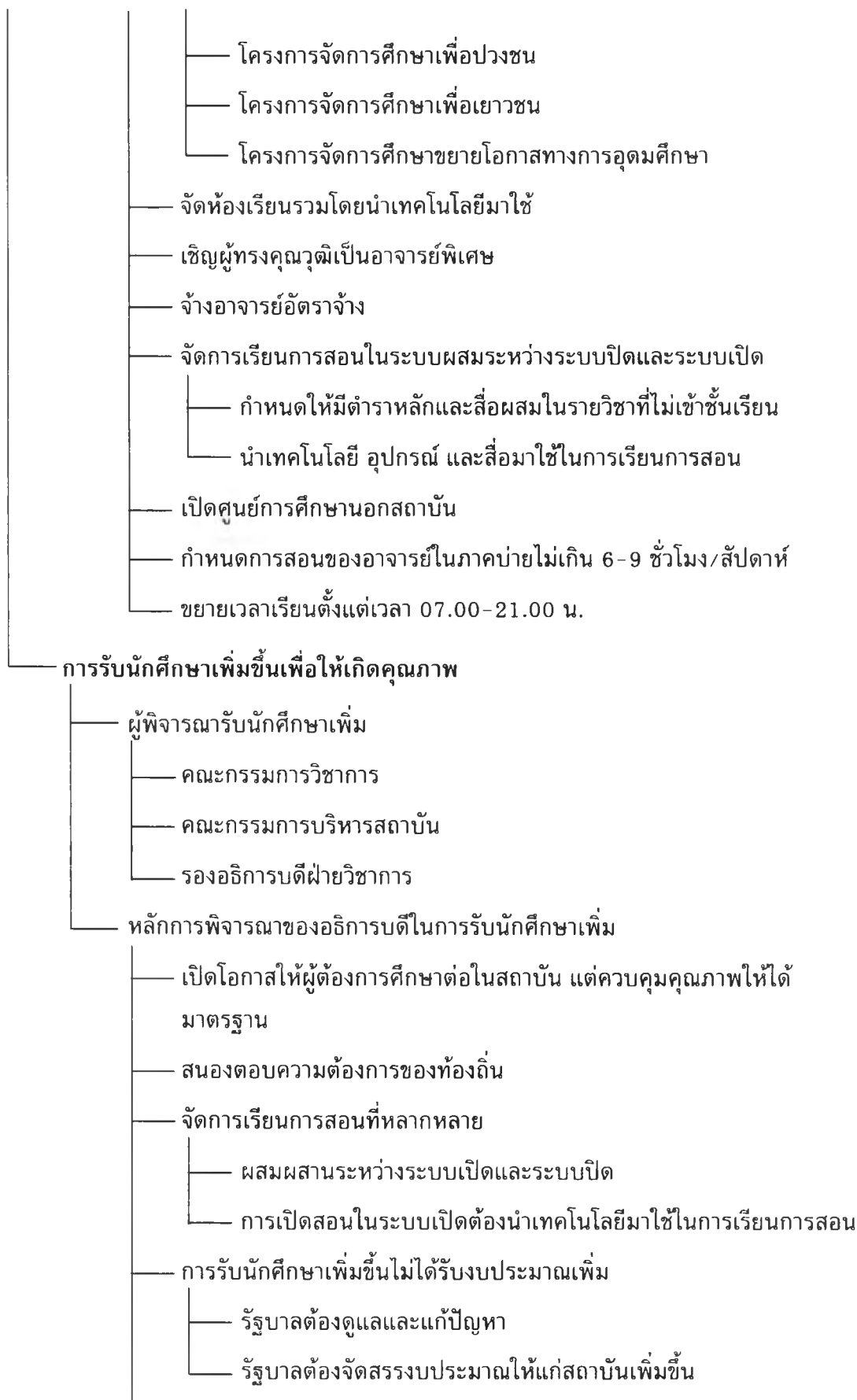
แบบของการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดคุณภาพ ประกอบด้วย 2 กลุ่มประเด็น คือ ผู้พิจารณารับนักศึกษาเพิ่มขึ้น และหลักการพิจารณาของอธิการบดีในการรับนักศึกษาเพิ่ม ในกลุ่ม ประเด็นหลักการพิจารณาของอธิการบดีในการรับนักศึกษาเพิ่มนั้น ประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ เปิดโอกาสให้ผู้ต้องการศึกษาต่อในสถาบัน แต่ควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐาน รองลงมา ได้แก่ สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น

## แผนภาพที่ 19 ภาพเดินโครงการกรรมการรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ

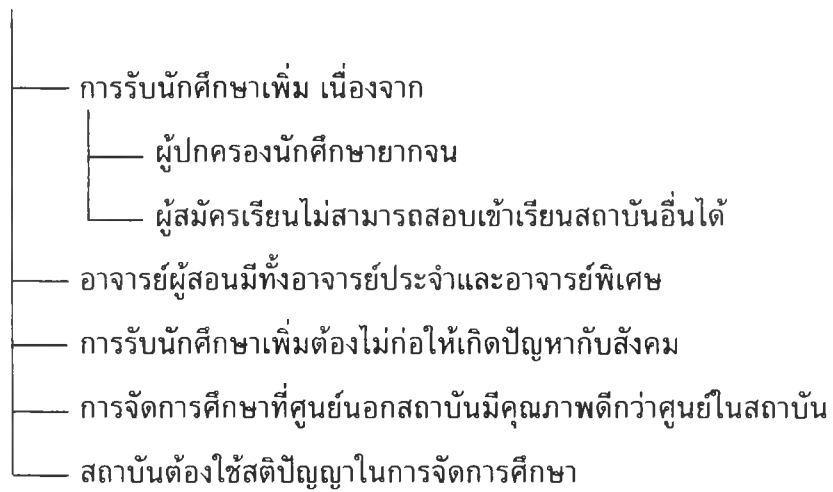
### การรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ



## แผนภาพที่ 19 (ต่อ)

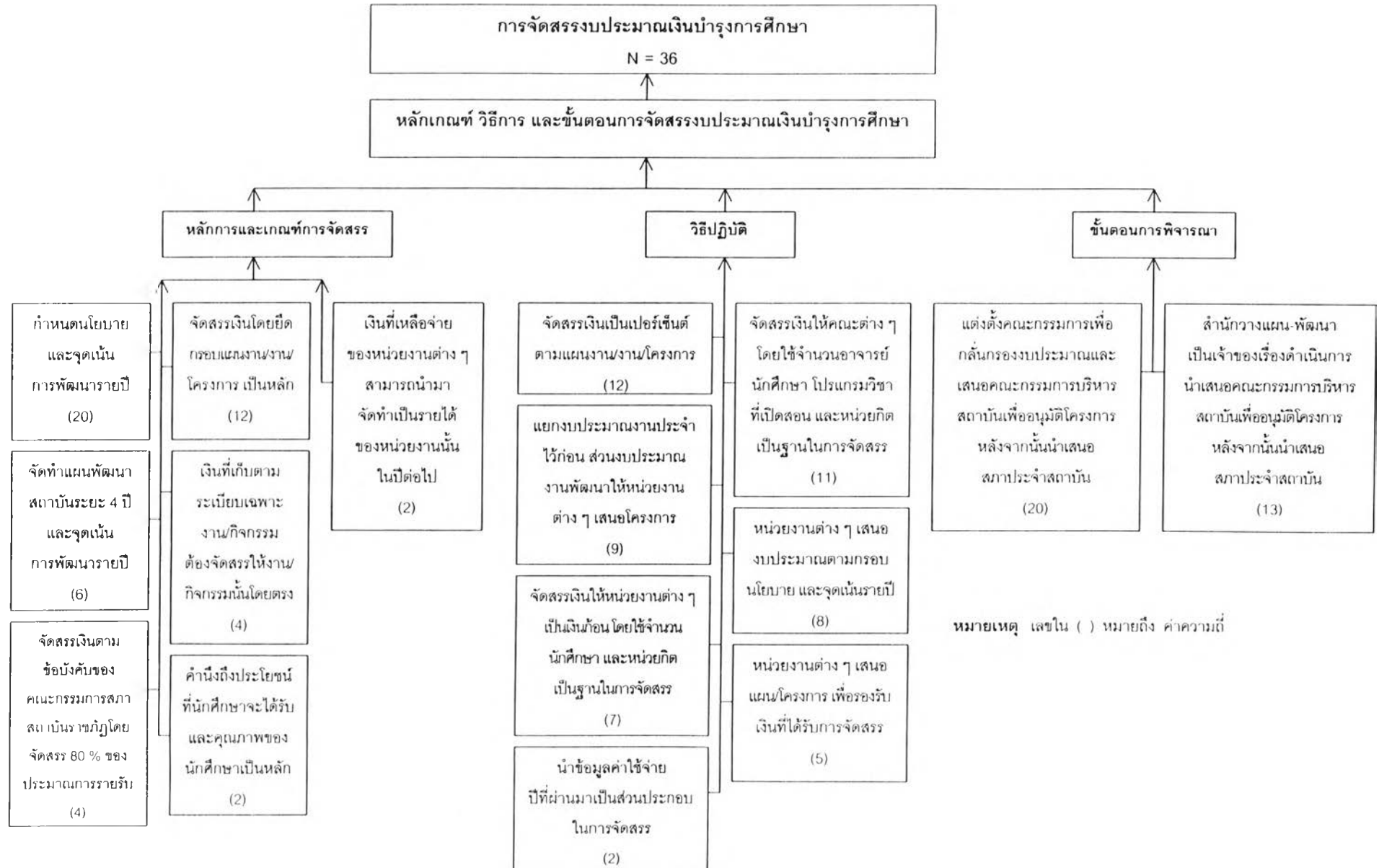


## แผนภาพที่ 19 (ต่อ)





แผนภาพที่ 20 แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา



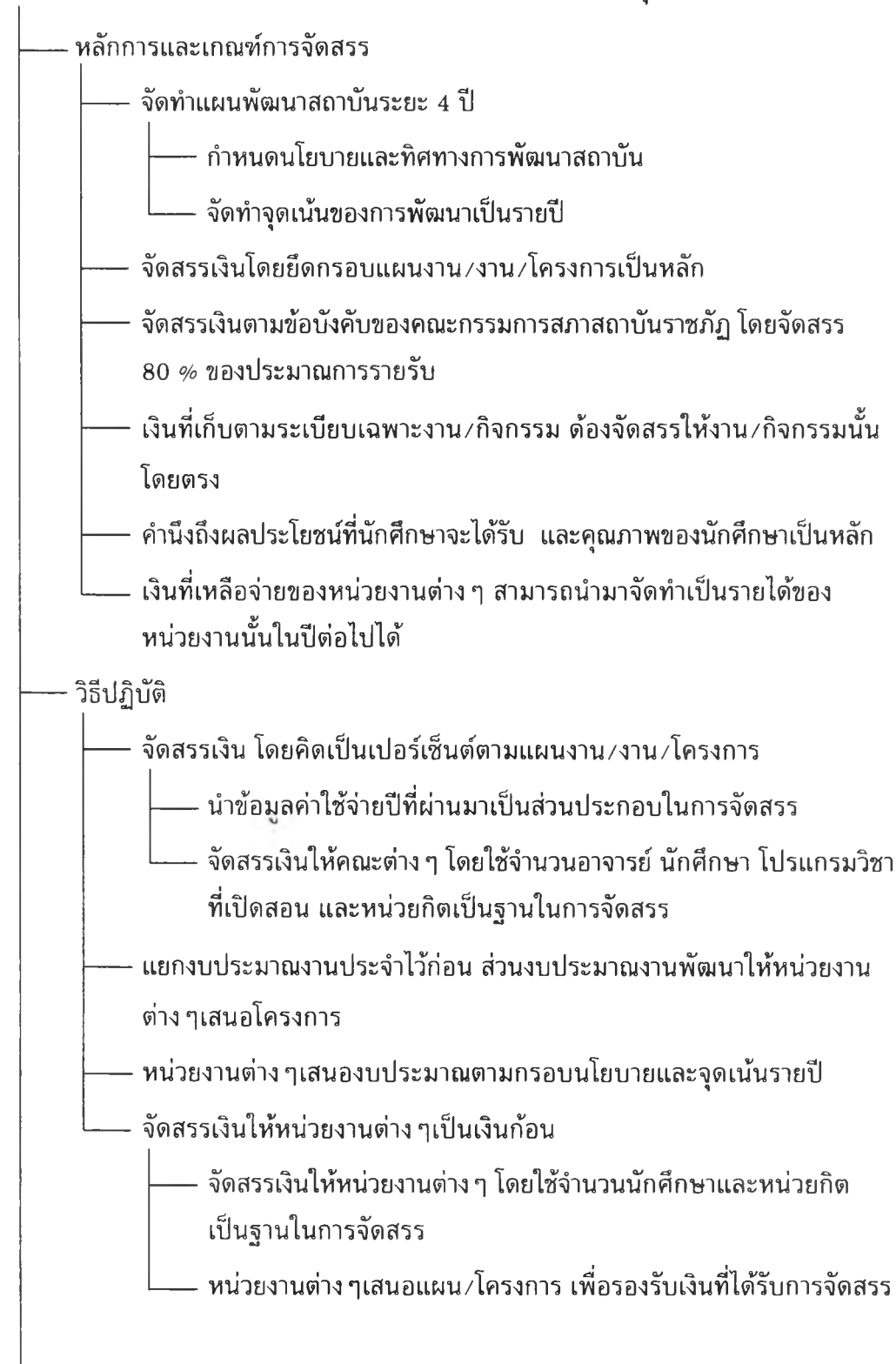
จากแผนภาพที่ 20 พบว่า การจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา มีแบบการตัดสินใจของอธิการบดีเพียงแบบเดียว คือ หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่มประเด็น คือ หลักการและเกณฑ์การจัดสรร วิธีการปฏิบัติ และขั้นตอนการพิจารณา

กลุ่มประเด็นหลักการและเกณฑ์การจัดสรรนั้น ในประเด็นจัดทำแผนพัฒนาสถาบันระยะ 4 ปี มีรายละเอียดคือ กำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาสถาบัน และจัดทำจุดเน้นของการพัฒนาเป็นรายปี (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 21) สำหรับกลุ่มประเด็นวิธีปฏิบัตินั้น มีประเด็นที่สำคัญ 4 ประเด็น คือ จัดสรรเงินโดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ตามแผนงาน/งาน/โครงการ แยกงบประมาณงานประจำไว้ก่อน ส่วนงบประมาณงานพัฒนาให้หน่วยงานต่างๆเสนอโครงการ หน่วยงานต่างๆ เสนองบประมาณตามกรอบนโยบายและจุดเน้นรายปี และจัดสรรเงินให้หน่วยงานต่างๆเป็นเงินก้อน โดยมีรายละเอียดคือ จัดสรรโดยใช้จำนวนนักศึกษาและหน่วยกิต เป็นฐานในการจัดสรร และหน่วยงานต่างๆเสนอแผน/โครงการเพื่อรองรับเงินที่ได้รับการจัดสรร สำหรับกลุ่มประเด็นขั้นตอนการพิจารณานั้น จะต้องนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อพิจารณาตัดสินใจร่วมกัน และเสนอสภาประจำสถาบันเพื่อให้ความเห็นชอบต่อไป

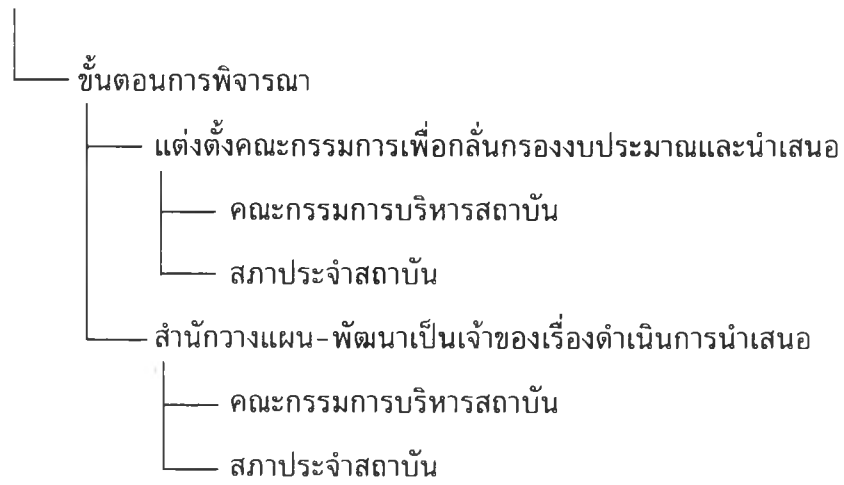
## แผนภาพที่ 21 ภาพเดินโครงการจัดการงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา

### การจัดการงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา

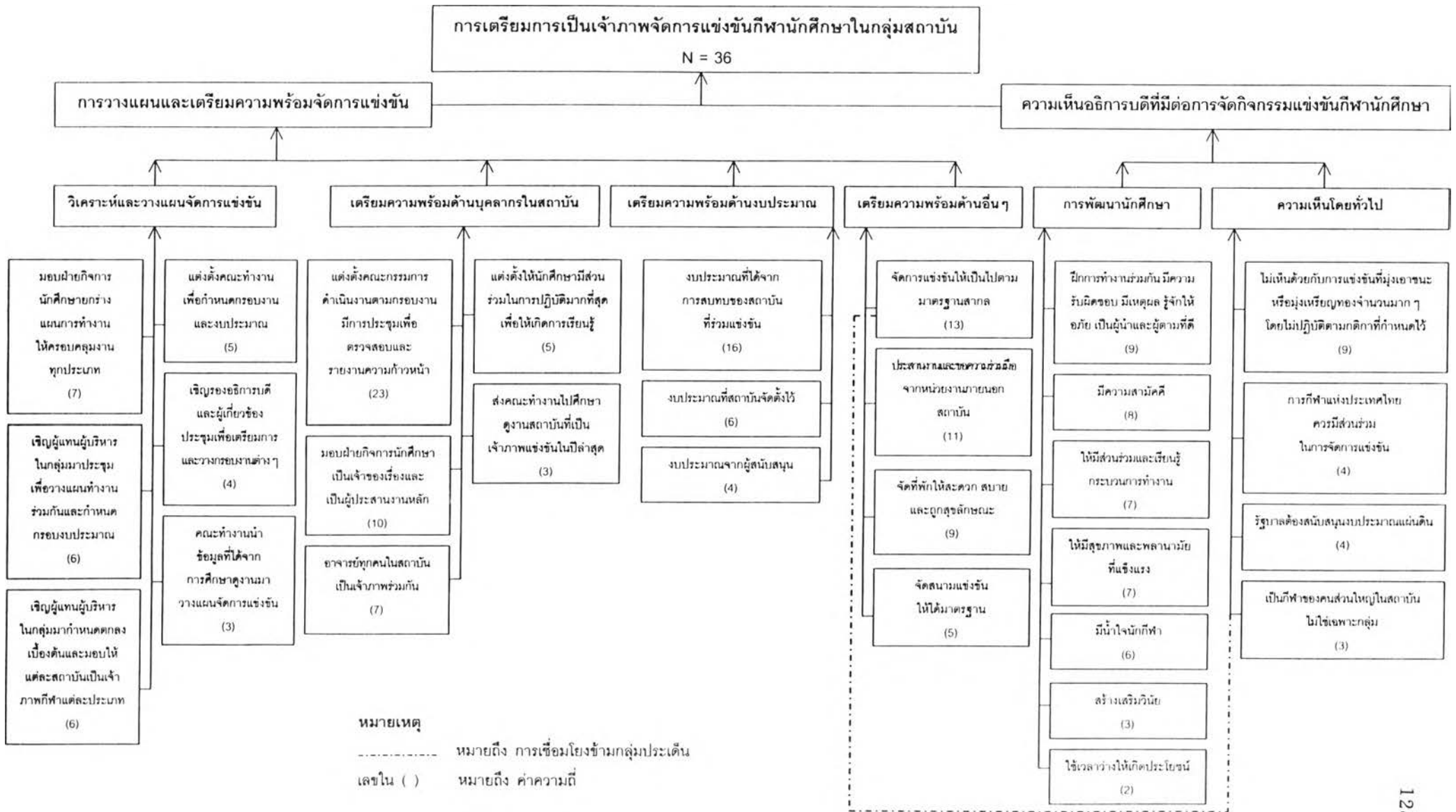
#### หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดการงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา



แผนภาพที่ 21 (ต่อ)



แผนภาพที่ 22 แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน



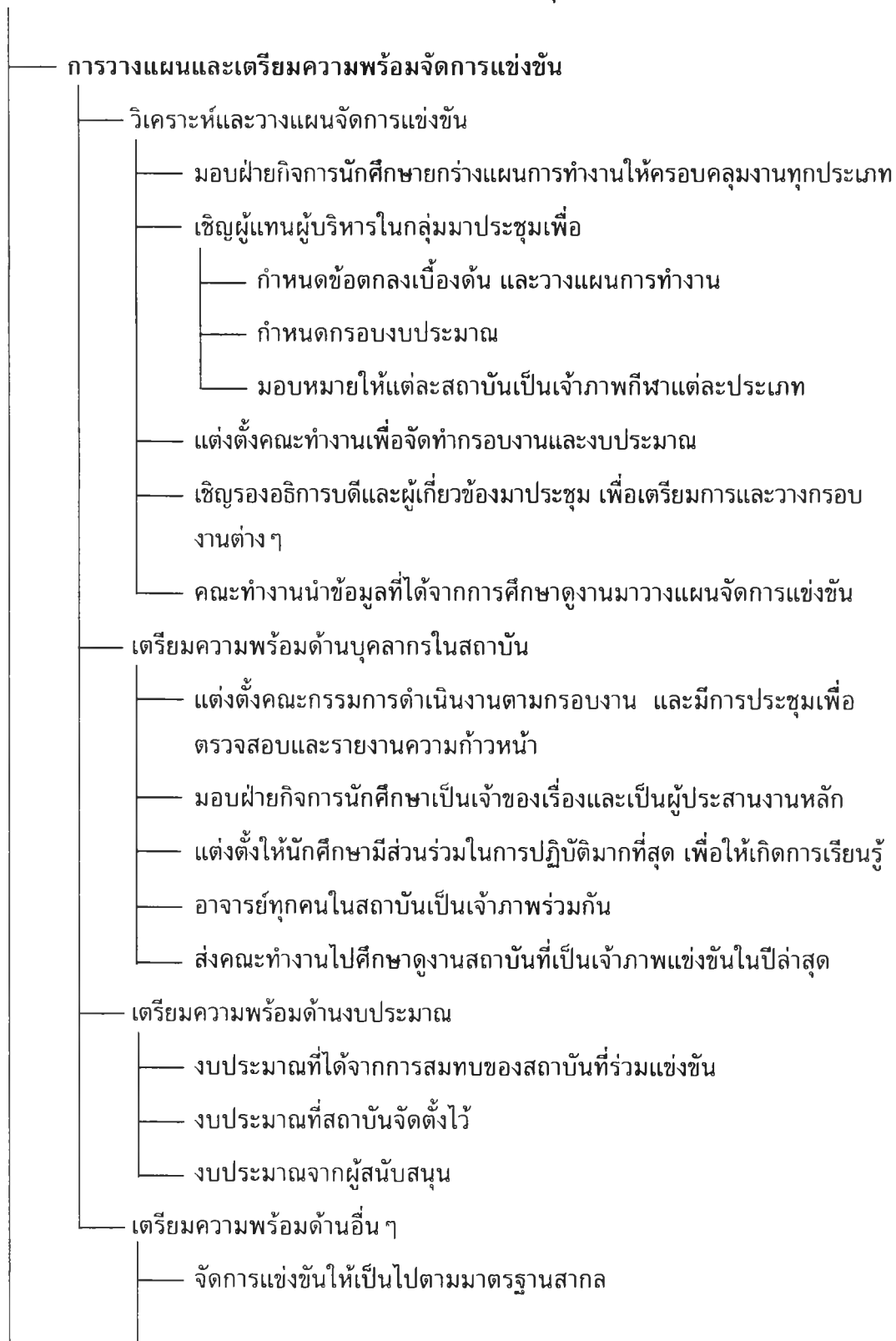
จากแผนภาพที่ 22 พบว่า การเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน มีแบบการตัดสินใจของอธิการบดีอยู่ 2 แบบ คือ การวางแผนและเตรียมความพร้อมจัดการแข่งขัน และความเห็นอธิการบดีที่มีต่อการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬานักศึกษา

แบบของการวางแผนและเตรียมความพร้อมจัดการแข่งขัน ประกอบด้วย 4 กลุ่มประเด็น คือ วิเคราะห์และวางแผนจัดการแข่ง เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในสถาบัน เตรียมความพร้อมด้านงบประมาณ และเตรียมความพร้อมด้านอื่นๆ ในกลุ่มประเด็นวิเคราะห์และวางแผนจัดการแข่งขันนั้น ประเด็นเชิญผู้แทนผู้บริหารในกลุ่มมาประชุม มีรายละเอียดคือ เพื่อกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นและวางแผนการทำงาน กำหนดกรอบงบประมาณ และมอบหมายให้แต่ละสถาบันเป็นเจ้าภาพกีฬาแต่ละประเภท (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 23) สำหรับกลุ่มประเด็นเตรียมความพร้อมด้านอื่นๆนั้น ประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญเรียงตามลำดับ ได้แก่ จัดการแข่งขันให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ประสานงานและขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก จัดที่พักให้สะดวก สบาย และถูกสุขลักษณะ และจัดสนามแข่งขันให้ได้มาตรฐาน

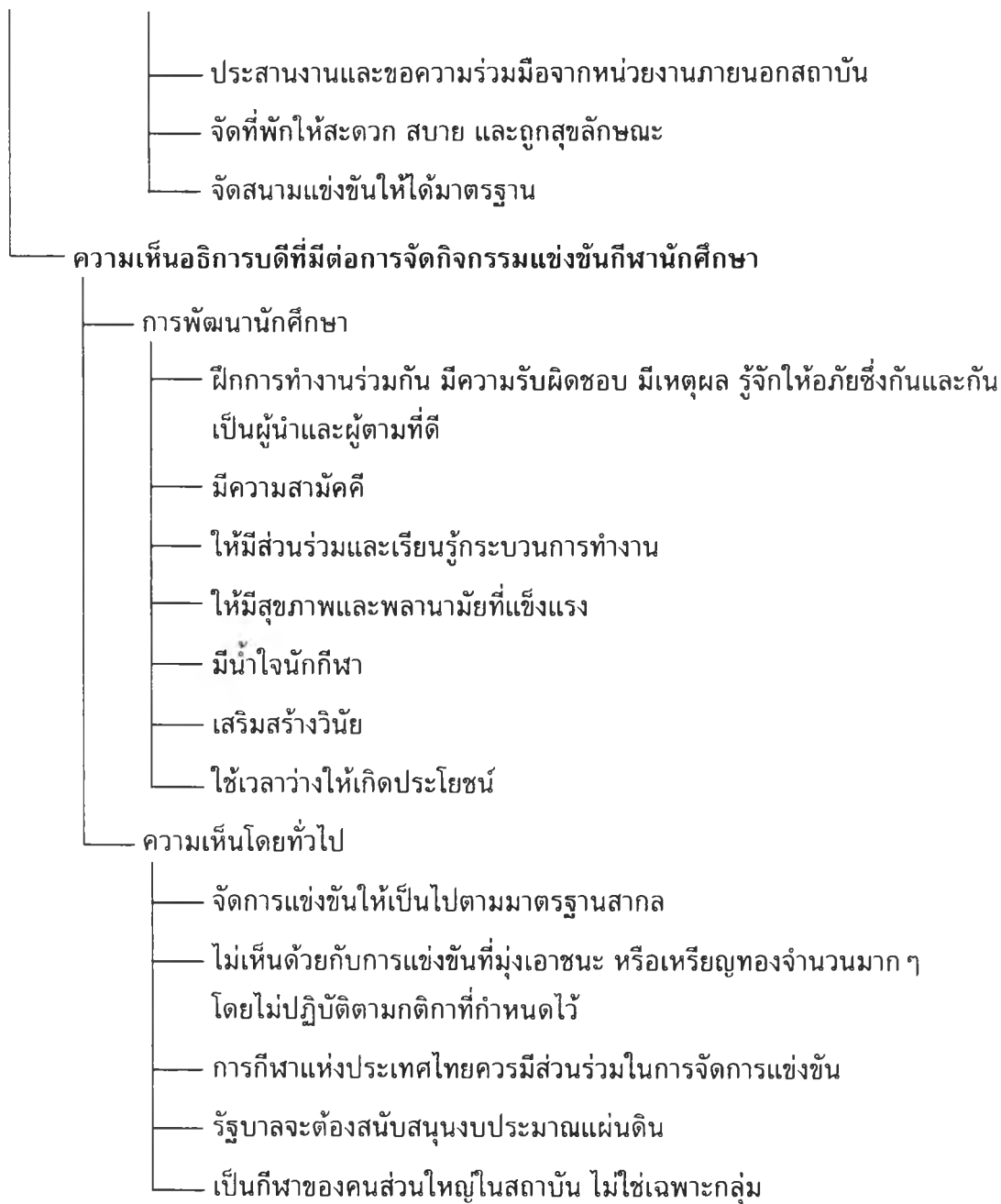
แบบของความเห็นอธิการบดีที่มีต่อการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬานักศึกษา ประกอบด้วย 2 กลุ่มประเด็น คือ การพัฒนานักศึกษา และความเห็นโดยทั่วไป ในกลุ่มประเด็นความเห็นโดยทั่วไปนั้น ประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ จัดการแข่งขันให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รองลงมา ได้แก่ ไม่เห็นด้วยกับการแข่งขันที่มุ่งเอาชนะ หรือมุ่งเหรียญทองจำนวนมากๆ โดยไม่ปฏิบัติตามกติกาที่กำหนดไว้

แผนภาพที่ 23 ภาพเดินโครงการเตรียมการเป็นเจ้าภาพ  
จัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน

การเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน

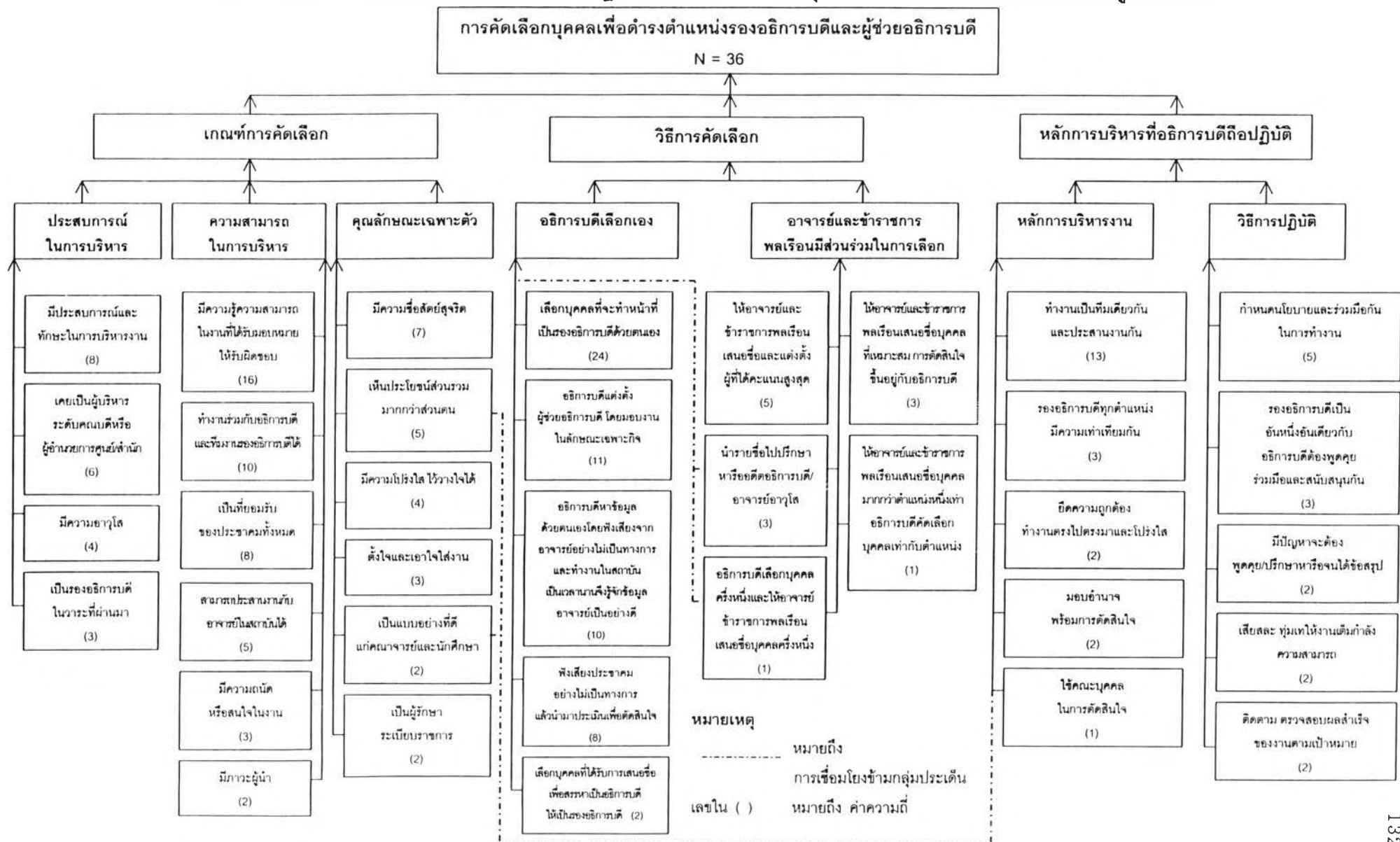


## แผนภาพที่ 23 (ต่อ)





แผนภาพที่ 24 แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี



จากแผนภาพที่ 24 พบว่า การคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี มีแบบการตัดสินใจของอธิการบดีอยู่ 3 แบบ คือ เกณฑ์การคัดเลือก วิธีการคัดเลือก และหลักการบริหารที่อธิการบดีถือปฏิบัติ

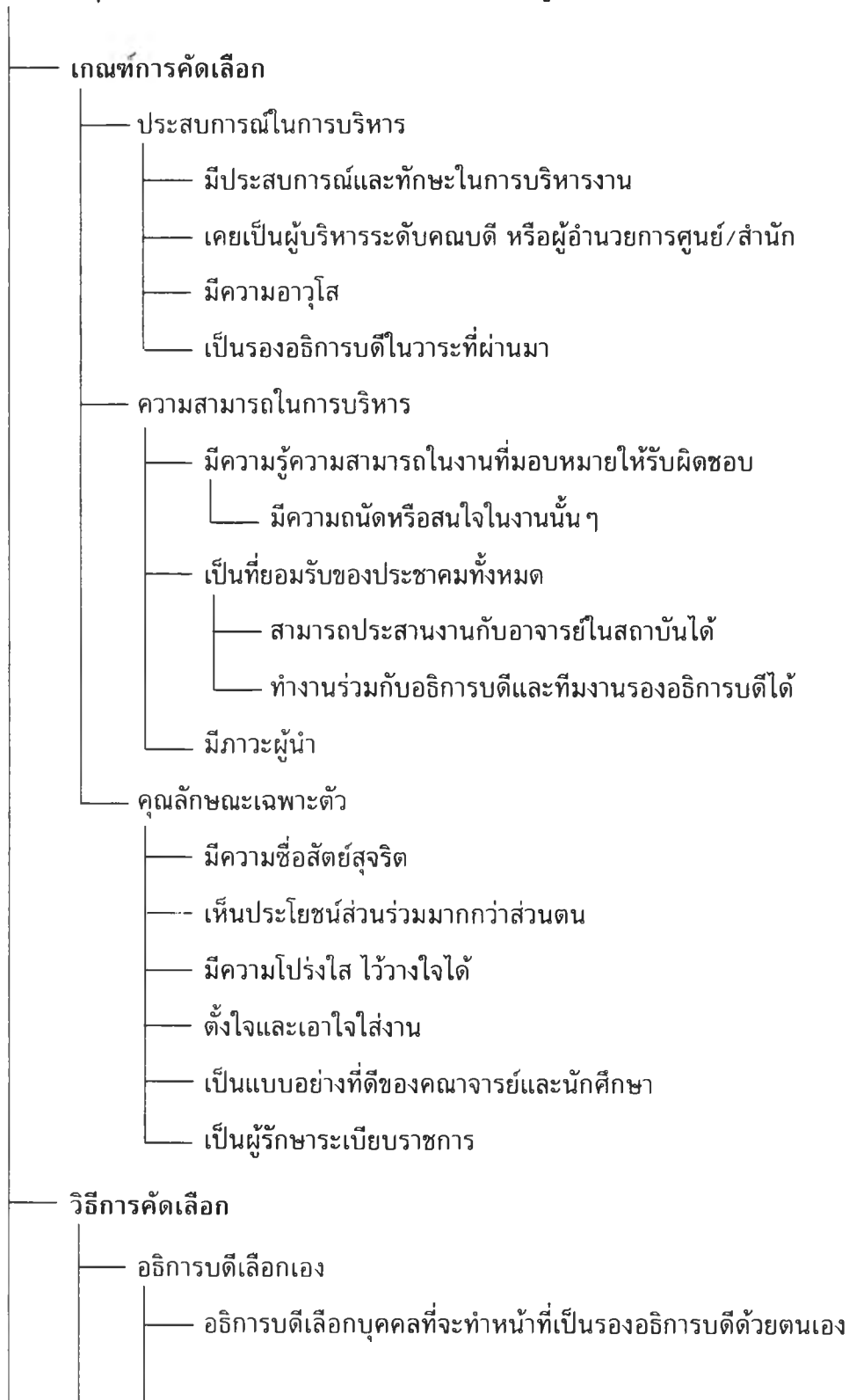
แบบของเกณฑ์การคัดเลือก ประกอบด้วย 3 กลุ่มประเด็น คือ ประสบการณ์ในการบริหาร ความสามารถในการบริหาร และคุณลักษณะเฉพาะตัว ในกลุ่มประเด็นมีความสามารถในการบริหารนั้น ประเด็นมีความรู้ความสามารถในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบ มีรายละเอียดคือ มีความถนัดหรือความสนใจในงานนั้นๆ ส่วนประเด็นเป็นที่ยอมรับของประชาคมทั้งหมด มีรายละเอียดคือ สามารถประสานงานกับอาจารย์ในสถาบันได้ และทำงานร่วมกับอธิการบดีและทีมงานรองอธิการบดีได้ (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 25)

แบบของวิธีการคัดเลือก ประกอบด้วย 2 กลุ่มประเด็น คือ อธิการบดีเลือกเอง และอาจารย์และข้าราชการพลเรือนมีส่วนร่วมในการเลือก ในกลุ่มประเด็นอธิการบดีเลือกเองนั้น ประเด็นที่มีความสำคัญ ได้แก่ อธิการบดีเลือกบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นรองอธิการบดีด้วยตนเอง

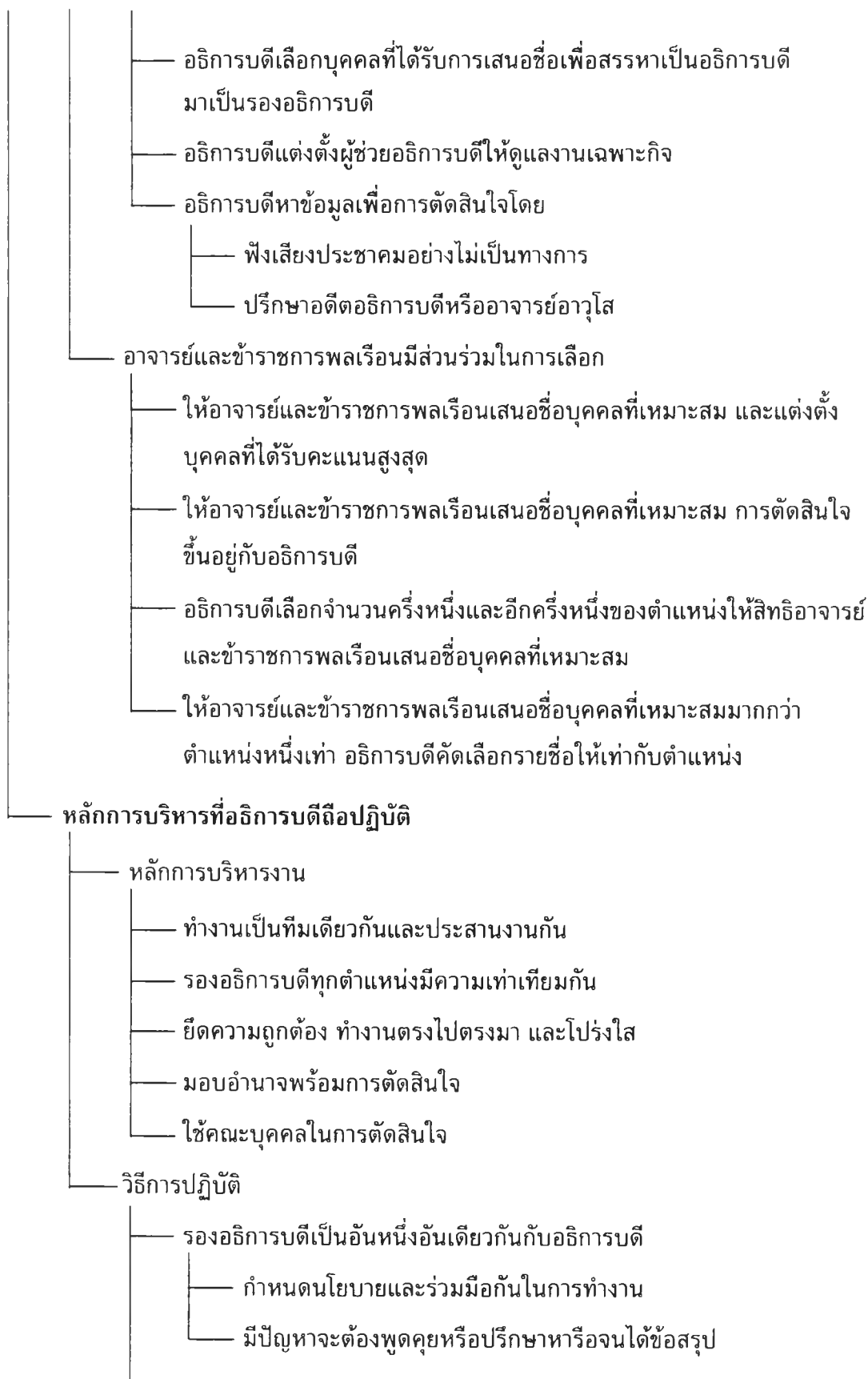
แบบของหลักการบริหารที่อธิการบดีถือปฏิบัติ ประกอบด้วย 2 กลุ่มประเด็น คือ หลักการบริหารงาน และวิธีการปฏิบัติ ในกลุ่มประเด็นวิธีการปฏิบัติ นั้น ประเด็นรองอธิการบดีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับอธิการบดี มีรายละเอียดคือ กำหนดนโยบายและร่วมมือกันในการทำงาน และมีปัญหาจะต้องพูดคุยหรือปรึกษาหารือจนได้ข้อสรุป (ดูเพิ่มเติมในแผนภาพที่ 25)

แผนภาพที่ 25 ภาพเดินโดรแกรมการคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่ง  
รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี

การคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี



## แผนภาพที่ 25 (ต่อ)



## แผนภาพที่ 25 (ต่อ)

