

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดี สถาบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในบทนี้ผู้วิจัยจะได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังหัวข้อต่อไปนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

5.3 สรุปผลการวิจัย

5.4 อภิปรายผล

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ประจำ
- 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ประจำเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ
- 3) เพื่อศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

5.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่นำมาศึกษาวิจัยเป็นผู้บริหาร และคณาจารย์ประจำสถาบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 8 แห่ง ที่ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ในปีการศึกษา 2538-2539 จำนวน 1,426 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหาร 126 คน และคณาจารย์ประจำ 1,300 คน กลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้บริหารใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง และคณาจารย์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตาราง Krejcie และ Morgan ได้จำนวน 297 คน

5.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวความคิดแบบทดสอบพฤติกรรมผู้บริหาร (LBDQ) ของ Halpin (1966) แบ่งเป็น 2 ด้านคือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ 1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) พฤติกรรมความเป็นผู้นำและ 3) พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ตรวจสอบความตรงโดยผู้เชี่ยวชาญและทดสอบเครื่องมือวิจัย ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.93

5.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามไปยังสถาบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 8 แห่ง ทางไปรษณีย์ และดำเนินการติดตามด้วยตนเอง แบบสอบถามที่ส่งไป 426 ฉบับ ได้รับกลับคืน 390 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.19

5.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC+ เพื่อคำนวณค่าสถิติตามวัตถุประสงค์ คือ 1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้สถิติ ร้อยละ 2) พฤติกรรมความเป็นผู้นำใช้สถิติค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3) การเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ใช้สถิติทดสอบ t-test และ 4) พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ใช้สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.3 สรุปผลการวิจัย

1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 66.20 อายุระหว่าง 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.60 อายุราชการระหว่าง 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.20 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 70.50 และมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 54.60

2) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดี

ผู้บริหารและอาจารย์ประจำเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดี ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในด้านมุ่งงาน อาจารย์ประจำเห็นว่าใน

เรื่องการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานที่บกพร่องของอาจารย์อยู่ในระดับน้อย และในด้านมุ่งสัมพันธ์
ในเรื่องปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ และการตัดสินใจของอธิการบดีเอง อยู่ในระดับ
น้อยเช่นกัน

3) การเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดี

ผู้บริหารและอาจารย์ประจำมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ
อธิการบดี โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีที่พึงประสงค์

ผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้อธิการบดีแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่
พึงประสงค์ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้

- (1) อธิการบดีเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน
ทุกด้าน
- (2) อธิการบดีเป็นผู้รักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
- (3) อธิการบดีริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหารงานของสถาบัน
- (4) อธิการบดีรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์อย่างมีเหตุผล
- (5) อธิการบดีสนับสนุนให้คณาจารย์ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลของงาน

5.4 อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจและเห็นควรนำมาอภิปรายผลไว้
๓ ประเด็น ดังนี้

- 1) ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า อธิการบดีมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก
ทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และจะเห็นว่าอธิการบดีมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงกว่ามุ่งสัมพันธ์กัน
ว่าเป็นสิ่งที่น่าภาคภูมิใจและน่ายินดีเป็นอย่างยิ่งที่อธิการบดีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสถาบัน
ราชภัฏเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งเน้นผลการดำเนินงานและพร้อมทั้งมุ่งสร้างเสริมความ
สัมพันธ์อันดีกับองค์กรอีกด้วย สอดคล้องกับที่อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สมาน แสงมะลิ (2520) ได้
กล่าวว่า "ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาที่ดีควรมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ การครองตน การ
ครองคน และการครองงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องประพฤติตนเป็นคนดีมีศีลธรรมเป็นคนมี

หลักฐานให้คนอื่นเชื่อถือได้ เพราะผู้บริหารทุกคนจะต้องเป็นตัวอย่างของคนอื่น เป็นตัวอย่างที่จะทำให้คนอื่นเขาขมื่อหัวใจด้วยความสมัครใจ และกิติ ดยัคคานนท์ (2532 : 37-38) กล่าวว่า "ผู้นำที่ดีจะต้องมีการสังคตด้วย จะช่วยทำให้ติดต่อกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อความร่วมมือประสานงานได้ดีและได้ผล ถ้าผู้นำเป็นคนไม่เอาไหน ไม่คบใคร ใจแคบและขอความร่วมมือจากใครก็ยาก" ดังนั้น การที่อธิการบดีมีพฤติกรรมผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ จึงน่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสถาบันราชภัฏในการบริหารจัดการ และการประสานงานทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การสร้างเสริมความร่วมมือร่วมใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังช่วยสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการเสริมองค์การอย่างไม่เป็นทางการอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประไพ ปิยจันทร์ (2523) ที่ว่า ผู้บริหารและพยาบาลมีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลควรจะสูงทั้งด้านมุ่งคนและมุ่งงาน และจันทร์ณี สงวนนาม (2533) ก็พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่มีคุณลักษณะแบบผู้นำไม่แตกต่างกัน คือ เป็นแบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์

สถาบันราชภัฏ ได้มี พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ ซึ่งประกาศเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2538 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของการบริหารงานและการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่จะต้องดำเนินการโดยเร่งด่วน เพื่อพัฒนาสถาบันให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีภาระกิจตามนี้ พระราชบัญญัติกำหนดไว้ อธิการบดีจึงมีพฤติกรรมด้านมุ่งงานมากกว่ามุ่งสัมพันธ์ แต่อย่างก็ตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็ไม่มีผลกระทบต่อการบริหารงานของอธิการบดีและการปฏิบัติงานของคณาจารย์มากนัก ตามสภาพที่เป็นอยู่จริงแล้วอธิการบดีของสถาบันราชภัฏจะมีความผูกพันกับผู้บริหารและคณาจารย์ประจํามากกว่าในระดับมหาวิทยาลัย บุคลากรในสถาบันราชภัฏจึงอยู่ด้วยกันด้วยความผูกพันและใกล้ชิด

2) ผู้บริหารและอาจารย์ประจํามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดี แตกต่างกันทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ประจํามีความคิดเห็นแตกต่างกัน เพราะผู้บริหารมีโอกาสที่จะอยู่ใกล้ชิดกับอธิการบดีมากกว่าคณาจารย์ ในกลุ่มผู้บริหารจึงมีแนวโน้มที่จะประเมินอธิการบดีในทางที่ดีในด้านต่าง ๆ ตามสภาพที่ผู้บริหารได้มีโอกาสใกล้ชิดกัน แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดก็จะพบว่ามีเพียงบางเรื่องเท่านั้น

ที่ผู้บริหารและอาจารย์ประจำมีความคิดเห็นแตกต่างกันและส่วนใหญ่ก็มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เหตุผลสำคัญที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการบริหารงานของอธิการบดียังขาดการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานให้อาจารย์และผู้บริหารบางคนได้รับทราบ หรือผู้บริหารส่วนมากได้เข้าร่วมการบริหารงานกับอธิการบดี จึงได้รับรู้และรับทราบพฤติกรรมความเป็นผู้นำได้มากกว่าคณาจารย์ ซึ่งส่วนมากจะรับผิดชอบในภาระงานสอน ดังจะเห็นได้จากผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่อง การแสดงให้คณาจารย์เข้าใจทัศนคติในการทำงานของอธิการบดีอย่างชัดเจนหรือปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ และการตัดสินใจของอธิการบดี ทำให้เห็นได้ชัดเจนว่า คณาจารย์บางส่วนยังไม่ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของอธิการบดี นอกจากนี้ก็ยังมีเรื่องการนำความคิดเห็นใหม่ ๆ มาปรึกษาหารือและร่วมทดลองกับอาจารย์หรือขอความเห็นชอบจากคณาจารย์ในเรื่องที่สำคัญ ๆ ก่อนมีการดำเนินงานต่อไป ก็แสดงให้เห็นว่าอธิการบดียังดำเนินงานหรือแสดงพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงาน โดยไม่เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้แสดงความคิดเห็นหรือร่วมให้คำปรึกษาหารือหรือข้อเสนอแนะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มยุรี รัตนมุง (2534) พบว่าความคิดเห็นของศึกษาธิการจังหวัดตามการรับรู้ของตนเองกับความรู้ของผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ทั้ง 7 ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกด้าน ประไพ บิยจันทร์ (2523) ก็พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นอยู่จริง ทั้งด้านมุ่งงานมุ่งคนและรวมทั้ง 2 ด้าน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

3) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ประจำนั้น ส่วนมากมีความต้องการให้อธิการบดีเริ่มงานโครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหารงานของสถาบัน สนับสนุนให้คณาจารย์ได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทุกด้าน เป็นผู้รักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และจัดให้มีสวัสดิการและบริการแก่บุคลากรภายในสถาบันอย่างทั่วถึง ดังที่ได้ทราบแล้วว่า สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่นที่พัฒนามาจากวิทยาลัยครู เมื่อปี พ.ศ. 2538 ซึ่งมีการกิจการให้การศึกษาวិชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุ

สถาบันก็ตาม ดังนั้นผู้วิจัยใคร่ขอเสนอให้ปรับปรุงระบบการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานอธิการบดี ให้มีความพร้อมและสามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้บริหารและคณาจารย์ได้อย่างรวดเร็ว และทั่วถึง ซึ่งอาจจะแจ้งข่าวสารในการประชุมคณาจารย์ ตลอดจนข่าวสารในวารสารประชาสัมพันธ์ของสถาบัน และป้ายนิเทศตามหน่วยงานต่าง ๆ

2) จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารของอธิการบดีมักจะใช้การตัดสินใจดำเนินการบริหารงานด้วยตนเองหรือในกลุ่มผู้บริหาร คณาจารย์ทั่ว ๆ ไปยังไม่มีโอกาสที่จะเข้ามามีส่วนในการให้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษา ถึงแม้ว่าในกลุ่มผู้บริหารจะเป็นตัวแทนของคณาจารย์ในหน่วยงานต่าง ๆ ก็ตาม ในบางโอกาสคณาจารย์ไม่มีส่วนรับรู้และได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญๆ ซึ่งอาจจะเป็นผลเสียต่อการดำเนินงานบางอย่างได้ ดังนั้นผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะให้อธิการบดีควรเปิดโอกาสให้ผู้บริการและคณาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภารกิจของสถาบัน รวมถึงการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล นอกจากนี้ควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาผู้บริหารและคณาจารย์ร่วมกัน เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริการและคณาจารย์ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ร่วมกัน ตามที่เสนอแนะมาแล้วในเบื้องต้น

3) สถาบันราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่กำลังพัฒนาทั้งทางด้านบุคลากรและการจัดการศึกษา อธิการบดีในฐานะผู้นำของสถาบันจึงควรเร่งปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรทั้งทางด้านวิชาการและการสร้างสรรค์ของงาน ดังจะเห็นได้จากจำนวนอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกยังมีจำนวนน้อย ในขณะที่ระดับปริญญาตรีก็ยังมีอยู่อีกมากถึงร้อยละ 31.10 อธิการบดีควรสนับสนุนและส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพให้แก่คณาจารย์ ตลอดจนการผลิตบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาออกไปรับใช้สังคมให้มีความรู้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ อธิการบดีควรสนับสนุนให้คณาจารย์ได้สร้างผลงานทางวิชาการ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการให้มากขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งรองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์ โดยให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณ การฝึกอบรม การศึกษาค้นคว้า ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของอธิการบดีต่อไป

5.5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาคอื่น ๆ เพื่อจะได้เห็นพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดี รวมไปถึงพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ด้วย
- 2) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำของอธิการบดี และบรรยากาศองค์การสถาบันราชภัฏที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ
- 3) ควรศึกษาวิจัยถึงรูปแบบการบริหารงานของอธิการบดีสถาบันราชภัฏที่จะสร้างเสริมบรรยากาศองค์การและความเป็นผู้นำ