

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกี่ยวกับการมุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้และคาดหวังของกลุ่มผู้บริหารและผู้สอน และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกี่ยวกับการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ตามการรับรู้และคาดหวังของกลุ่มผู้บริหารและผู้สอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นกลุ่มผู้บริหารและผู้สอนในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ปีการศึกษา 2539 โดยแยกเป็นกลุ่มผู้บริหาร 82 คน และผู้สอน 313 คน รวม 395 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามของอูตม สุริยาเดช (2536) ที่แปลจากแบบสอบถาม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ที่เป็นฉบับภาษาอังกฤษในหนังสือ Theory and Research in Administration ของ Andrew W. Halpin ที่มุ่งวัดพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) 15 ข้อ และวัดพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) 15 ข้อ รวม 30 ข้อ โดยแบบสอบถามกำหนดออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ข้อคำถามดังกล่าวจะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มุ่งงาน 15 ข้อ และภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ 15 ข้อ รวม 30 ข้อ ซึ่งตอนที่ 2 นี้ จะมีคำถามถึงสภาพความเป็นจริงที่รับรู้ และคาดหวังที่ต้องการให้หัวหน้าภาควิชาได้แสดงออก ข้อคำถามจะเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 อันดับ คือ ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ปฏิบัติบ่อยครั้ง ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ปฏิบัติบ้างนาน ๆ ครั้ง และไม่เคยปฏิบัติเลยตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบ สำหรับภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้สอนด้านการรับรู้ (Perception) และความคาดหวัง (expectation) ด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธ์ ใช้คะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ T-test

ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับอายุราชการ วุฒิการศึกษาสูงสุด และตำแหน่งทางวิชาการ มีดังนี้

1. อายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏว่าเป็นกลุ่มผู้บริหาร และผู้สอนในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีอายุราชการช่วง 20 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 75.3 รองลงมาคือช่วง 10-19 ปี มีร้อยละ 18.1 ส่วนช่วงที่มีอายุราชการทำงานน้อยที่สุดคือช่วงต่ำกว่า 9 ปี มีร้อยละ 6.6

2. วุฒิการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏว่าเป็นกลุ่มผู้บริหารและผู้สอนในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท จำนวน 169 คน มีร้อยละ 58.9 รองลงมาคือ ปริญญาเอกมีจำนวน 90 คน ร้อยละ 31.4 และปริญญาตรี 28 คน มีร้อยละ 10.00

ตอนที่ 2

ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาตามการรับรู้และความคาดหวังของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้สอน มีผลสรุปดังนี้

ก. กลุ่มผู้บริหาร

1. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ด้านมุงงานและมุงสัมพันธ์ ตามการรับรู้ของกลุ่มผู้บริหาร พบว่า หัวหน้าภาควิชาแสดงภาวะผู้นำ สูงทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านมุงงาน ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.00 และด้านมุงสัมพันธ์ ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.78)

ส่วนความแตกต่างระหว่างด้านการรับรู้ในการมุ่งงานและการรับรู้ด้านมุ่งมั่นสัมพันธ ตามทัศนะของผู้บริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีระดับค่าของการมุ่งมั่นสัมพันธ สูงกว่ามุ่งงาน

2. ผลของการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาด้านมุ่งงาน และมุ่งมั่นสัมพันธตามความคาดหวังของกลุ่มผู้บริหาร พบว่าหัวหน้าภาควิชาควรมีภาวะผู้นำสูง ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.78 และด้านมุ่งมั่นสัมพันธ ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.64

ส่วนความแตกต่างระหว่างความคาดหวังด้านมุ่งงานและความมุ่งมั่นสัมพันธตามทัศนะของผู้บริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีระดับค่าของการมุ่งมั่นสัมพันธ สูงกว่าระดับความคาดหวังด้านมุ่งมั่นสัมพันธ

ข. กลุ่มผู้สอน

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งมั่นสัมพันธ ตามการรับรู้ของกลุ่มผู้สอน พบว่า หัวหน้าภาควิชาแสดงภาวะผู้นำที่สูง ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.06 และด้านมุ่งมั่นสัมพันธ ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.20

ส่วนความแตกต่างระหว่างด้าน การรับรู้การมุ่งงานและด้านมุ่งมั่นสัมพันธ ตามทัศนะของกลุ่มผู้สอน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีระดับค่าของการรับรู้มุ่งมั่นสัมพันธสูงกว่าการรับรู้ด้านมุ่งงาน

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งมั่นสัมพันธ ตามความคาดหวังของกลุ่มผู้สอน พบว่า หัวหน้าภาควิชาควรมีภาวะผู้นำที่สูง ทั้ง 2 ด้าน คือด้านมุ่งงาน ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.82 และด้านมุ่งมั่นสัมพันธ ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.60

สำหรับความแตกต่างระหว่างความคาดหวังด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งมั่นสัมพันธ ตามทัศนะของกลุ่มผู้สอน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่มีระดับค่าของความคาดหวังด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งมั่นสัมพันธ

ค. เปรียบเทียบระหว่างการรับรู้กับความคาดหวังของกลุ่มผู้บริหารและผู้สอน

กลุ่มผู้บริหาร

1. ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารต่อการรับรู้ และคาดหวังในด้าน
มุ่งงานของหัวหน้าภาควิชา พบว่า ผู้บริหารคาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาควรมีภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน
($\bar{X}$ เท่ากับ 3.78) สูงกว่าการรับรู้ด้านมุ่งงาน ($\bar{X}$ เท่ากับ 3.00)

เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างระหว่างค่าการรับรู้ด้านมุ่งงาน (μ_1) กับความคาดหวัง
ด้านมุ่งงาน (μ_2) พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารต่อการรับรู้ และคาดหวังในด้าน
มุ่งสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชา ปรากฏว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการรับรู้ด้านมุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X}$ เท่ากับ
3.78) สูงกว่าความคาดหวังด้านมุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X}$ เท่ากับ 3.64)

เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างระหว่างค่าการรับรู้ด้านมุ่งสัมพันธ์ (μ_1) กับความคาดหวัง
ด้านมุ่งสัมพันธ์ (μ_2) พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กลุ่มผู้สอน

1. ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้สอนต่อการรับรู้ และคาดหวังเกี่ยวกับด้าน
มุ่งงานของหัวหน้าภาควิชา ปรากฏว่า ผู้สอนมีความคาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาควรแสดงภาวะผู้นำ
ด้านมุ่งงาน ($\bar{X}$ เท่ากับ 3.82) สูงกว่าการรับรู้ด้านมุ่งงาน ($\bar{X}$ เท่ากับ 3.06)

เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างระหว่างค่าการรับรู้ด้านมุ่งงาน ความคาดหวังด้านมุ่งงาน
พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้สอนต่อการรับรู้ และคาดหวังในด้านมุ่ง
สัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชา ปรากฏว่า ผู้สอนคาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาควรแสดงภาวะผู้นำด้าน
มุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X}$ เท่ากับ 3.60) สูงกว่า การรับรู้ด้านมุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X}$ เท่ากับ 3.20)

เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างระหว่างค่าการรับรู้ด้านมุ่งสัมพันธ์กับความคาดหวังด้านมุ่ง
สัมพันธ์ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจะอภิปรายผลเฉพาะประเด็นสำคัญ ๆ ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุราชการตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ถึงร้อยละ 75.3 ส่วนอายุราชการที่น้อยที่สุดอยู่ในช่วงระหว่างต่ำกว่า 9 ปี มีร้อยละ 6.6 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุราชการค่อนข้างสูง ดังนั้นการให้ข้อมูลในการตอบน่าจะมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ของการทำงานมากพอสมควร

2. ข้อมูลของวุฒิการศึกษา มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิปริญญาโท ร้อยละ 58.9 ปริญญาเอกร้อยละ 31.4 ปริญญาตรีน้อยที่สุด คือร้อยละ 9.8 แสดงให้เห็นว่าวุฒิการศึกษาของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ค่อนข้างอยู่ในระดับสูงคือ คุณวุฒิเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี

3. ข้อมูลของตำแหน่งทางวิชาการ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลปรากฏว่าตำแหน่งทางวิชาการในระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีร้อยละ 35.9 รองลงมาคือ ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ มีร้อยละ 32.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาการอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือและสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการบริหารทางวิชาการได้เป็นอย่างดี

ตอนที่ 2 กลุ่มผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริง (Real) หรือการรับรู้ปรากฏว่า กลุ่มผู้บริหารรับรู้ในภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาด้านการปฏิบัติงาน โดยเฉลี่ยปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นครั้งคราว หรืออยู่ในเกณฑ์สูง เมื่อพิจารณาด้านการรับรู้เกี่ยวกับการมุ่งสัมพันธ์ พบว่า เป็นเพียงครั้งคราว แต่ค่าเฉลี่ยในเกณฑ์สูง แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารรับรู้หัวหน้าภาควิชาที่มีภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติงานในระดับเดียวกันกับภาวะผู้นำด้านการมุ่งสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าค่าเฉลี่ยจะอยู่ในระดับสูงใน Ohio State Leadership Grid ทั้ง 2 ด้าน แต่ค่าเฉลี่ยก็ยังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารรับรู้หัวหน้าภาควิชาแสดงภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับบุคลิกลี นัวนาน (2526, หน้า 86) ที่สรุปว่าพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงานของหัวหน้าภาควิชาตามคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ส่วนใหญ่อยู่ใน

ระดับสูง ซึ่งหมายถึงการที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติภาวะผู้นำด้านมุงสัมพันธ์และมุงงานเป็นครั้งคราว แต่ผลงานวิจัยครั้งนี้จะขัดแย้งกับผลงานของศิริ เจริญชัย (2521, หน้า 42) และผลงานวิจัยของ ทศนา แสงวงศ์ (2522, หน้า 81) ที่ระบุว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริง นั้น ต้องมีลักษณะด้านมุงงานสูงกว่าด้านมุงสัมพันธ์

จากผลงานวิจัยดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า ลักษณะของการบริหารทางวิชาการมีความแตกต่างกับการบริหารองค์กรทางวิชาการของหน่วยงานอื่น ๆ เพราะการบริหารราชการตามแนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) อ้างในโกวิทย์ กังสนันท์ (2527, หน้า 20) ระบุว่าการบริหารระบบราชการจะอาศัยอำนาจทางกฎหมาย การออกคำสั่ง และการบังคับบัญชาเป็นสำคัญภายใต้การนำระเบียบและกฎมาเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ทำให้ลักษณะของภาวะผู้นำในหน่วยราชการค่อนข้างเน้นในเรื่องของภาวะผู้นำมุงงานมากกว่ามุงสัมพันธ์ แต่สำหรับในมหาวิทยาลัยแล้ว แม้จะอยู่ภายใต้ระบบราชการก็ตาม แต่ก็เป็นการบริหารทางวิชาการที่ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำด้านการมุงงานและภาวะผู้นำด้านการมุงสัมพันธ์ในระดับที่ไม่แตกต่างกันมากนัก

ส่วนผลการวิเคราะห์ในด้านความคาดหวัง (อุดมคติ, Ideal) กลุ่มผู้บริหารมีความคาดหวังในภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาด้านการมุงงานอยู่ในระดับบ่อยครั้ง หรืออยู่ในเกณฑ์สูงและมุงความสัมพันธ์ในระดับบ่อยครั้ง หรืออยู่ในเกณฑ์สูงเช่นกัน ซึ่งถือได้ว่า กลุ่มผู้บริหารดังกล่าวต้องการให้หัวหน้าภาควิชาได้แสดงภาวะผู้นำทั้งสองด้านให้บ่อยครั้งหรือเพิ่มมากขึ้น อันสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (Andrew W. Halpin, 1966, p.39) ที่ว่าหัวหน้างานที่บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีภาวะผู้นำสูงทั้งสองด้าน การบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่กลุ่มผู้บริหารจะหวังให้หัวหน้าภาควิชาซึ่งเป็นเสมือนกลไกหลักที่จะให้งานทางวิชาการของภาควิชา ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกันไว้ของแต่ละภาควิชา

การบริหารงานวิชาการของหัวหน้าภาควิชา นั้น มีความแตกต่างกับการบริหารงานในโรงเรียนเนื่องจากลักษณะของโรงเรียนมีโครงสร้างเด่นชัดเรื่องของสายงาน (Line) มีรายละเอียดของงานกำหนดเป็นแผนผังละเอียดในเนืองาน (Job Descriptions) ขณะที่งานของภาควิชาเป็นลักษณะทีมงาน (Staff) ต้องอาศัยลักษณะของทีมงาน (Teamwork)

กลุ่มผู้สอน

ผลการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริง (Real) หรือการรับรู้ของครูกลุ่มผู้สอน ปรากฏว่ากลุ่มผู้สอนรับรู้ว่าหัวหน้าภาควิชาได้แสดงภาวะผู้นำด้านม่งงานอยู่ในระดับเป็นครั้งคราว หรืออยู่ในเกณฑ์สูง และขณะเดียวกันรับรู้ในภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาด้านม่งสัมพันธ์ว่าอยู่ในระดับเป็นครั้งคราว หรืออยู่ในเกณฑ์สูงเช่นกัน แสดงถึงว่าการรับรู้ดังกล่าวจัดอยู่ในระดับสูง ซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย นาราภิรมย์ (2530, หน้า บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาจากการรับรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างสูง ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้สอนจะต้องมีการกิจทั้งงานสอน วิจัยบริการชุมชน และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อันเป็นภารกิจที่มาก โอกาสที่จะติดต่อกับผู้บริหารระดับคณะมีน้อย นอกจากรับการถ่ายทอดจากหัวหน้าภาควิชาที่มีการประชุมเป็นครั้งคราว ดังนั้น การรับรู้ของกลุ่มผู้สอนต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาซึ่งไปเป็นกรรมการคณะจึงไม่มีใครทราบว่าทำอยู่ในระดับใด มากหรือน้อย

ส่วนการวิเคราะห์ในด้านอุดมคติ (Ideal) หรือความคาดหวังกลุ่มผู้สอนมีความคาดหวังในภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาด้านการม่งงานอยู่ในระดับบ่อยครั้ง หรืออยู่ในเกณฑ์สูง และคาดหวังในด้านม่งสัมพันธ์อยู่ในระดับบ่อยครั้ง หรืออยู่ในเกณฑ์สูงเช่นกัน แสดงถึงว่าผู้สอนมีความต้องการให้หัวหน้าภาควิชาได้แสดงออกถึงภาวะผู้นำด้านม่งงาน และม่งสัมพันธ์ให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของฮัลปิน (Halpin, 1966, p.79) พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือที่ต้องการจะเป็นพฤติกรรมที่ได้รับคะแนนสูงทั้งสองด้าน ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่ผู้บริหารจะได้แสดงออกในพฤติกรรมผู้นำต่อกลุ่มผู้สอน ไม่ว่าจะเป็นเน้นเรื่องการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเรียนการสอน ผ่านหัวหน้าภาควิชา การจัดกิจกรรมอื่นใดที่แสดงถึงการสร้างเสริม

บรรยากาศ สร้างความสัมพันธ์ ความรักสามัคคีหรือการจัดสวัสดิการให้แก่กลุ่มผู้สอนซึ่งเป็นคณาจารย์กลุ่มใหญ่ของมหาวิทยาลัยก็สามารถกระทำได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะตรงกับความคาดหวังของกลุ่มผู้สอนดังกล่าวอยู่แล้ว จึงน่าจะเชื่อว่าสภาพของบรรยากาศการทำงานและประสิทธิผลของงานควรจะได้มากยิ่งขึ้น

ผลจากการพิจารณาโดยใช้ Ohio State leadership Grid จะเห็นว่า ทั้งผู้บริหารและผู้สอน รับรู้ภาวะผู้นำ ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ อยู่ใน Quadrant ที่ 2 และความคาดหวังในภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์ผู้สอน ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ก็อยู่ใน Quadrant ที่ 2 ด้วย นั้นแสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา เป็นภาวะผู้นำที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา นอกจากนี้ทั้งการรับรู้และความคาดหวังยังอยู่ใน Quadrant เดียวกันนั้นแสดงว่า หัวหน้าภาควิชาจะไม่เกิดความขัดแย้งในบทบาทของผู้นำ ซึ่งแตกต่างกับผลงานการวิจัยของ คิริ เจรวิชัย (2521, หน้า 42) ที่ว่าค่าเฉลี่ยของอธิการวิทยาลัยครูและหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูภาคอีสาน เน้นในเรื่องการทำงาน ยึดระเบียบหรือระบบราชการเป็นสำคัญ โดยที่จะให้ความสำคัญในการทำงานตามสั่งให้ความสนใจกับความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในระดับต่ำ มีทัศนคติให้ความสนใจกับงานแต่ไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก การปฏิบัติงานในภาควิชาจะยึดระเบียบแบบแผน คำสั่งของทางราชการไว้ก่อน ดังนั้น กิจกรรมของวิชาที่จัดจะสะท้อนถึงภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่เน้นการมุ่งงานมากกว่ามุ่งสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าว

ผลการศึกษารั้วนี้สอดคล้องกับข้อสรุปของ บุญสิทธิ์ บัวบาน (2526, หน้า 86-87) ที่ว่าค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความต้องการให้หัวหน้าภาควิชาแสดงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทั้ง 2 ด้าน และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของแอนดรู ดับบลิว ฮัลปิน (Andrew W. Halpin, 1966, p.79) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์โรงเรียนจากประชากร 3 กลุ่มคือ กลุ่มศึกษานิเทศก์ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มกรรมการศึกษา ผลปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือต้องการของกลุ่มประชากรดังกล่าวนี้ จะเป็นพฤติกรรมที่ได้รับคะแนนสูงทั้งด้านการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

จากข้อสรุปรวมของการรับรู้และคาดหวังในภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา การรับรู้ของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้สอนมีการรับรู้ด้านการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เป็นครั้งคราว หรืออยู่ในเกณฑ์สูง แสดงว่า หัวหน้าภาควิชาไม่ค่อยแสดงให้เห็นถึงลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

เมื่อพิจารณาสรุปความคาดหวังในภาวะผู้นำด้านความคาดหวังในภาวะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้สอนต่างมีความคาดหวังที่สอดคล้องต้องกันว่า อยากให้หัวหน้าภาควิชาได้แสดงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์บ่อยครั้งเพิ่มมากยิ่งขึ้น ผลสรุปดังกล่าวนี้จึงเป็นข้อเสนอแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรจะได้พัฒนาปรับปรุงภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาให้สอดคล้องกับการรับรู้และคาดหวังของคณาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อันจะช่วยให้ส่งผลดีต่อภาพรวมของงานอุดมศึกษาที่จะได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น ขึ้นไปอีก

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะได้มีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความกว้างขวาง และรับทราบข้อวิจัย ตลอดจนได้นำผลมาเปรียบเทียบซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่วิธีการที่จะช่วยให้มีการปรับปรุงภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาให้เกิดผลดียิ่งขึ้น
2. การจะได้มีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบถึงความแตกต่างในภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐกับเอกชน ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร
3. ควรจะได้มีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับคณบดีในสังกัดมหาวิทยาลัยต่าง ๆ แล้วนำผลการวิจัยของแต่ละสังกัดมาเปรียบเทียบในภาพรวมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยได้
4. ควรให้มีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ว่ามีลักษณะที่มุ่งการทำงานหรือมุ่งด้านมนุษยสัมพันธ์มาก/น้อย แล้วจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการ