

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถามจำนวน 423 ตัวอย่าง ปรากฏผลเป็นดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 52.5 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 47.5 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 35.2 ซึ่งใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คือร้อยละ 35.0 และอายุ มากกว่า 51 ปี ขึ้นไป มีเพียงร้อยละ 12.1 ด้านการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 70.2 ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 17.5 และระดับปริญญาเอก ร้อยละ 12.3

ขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.8 รองลงมาคือ ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 6-10 ปี ร้อยละ 20.8 และมีผู้ที่ปฏิบัติงานมากกว่า 31 ปี ขึ้นไป มีเพียงร้อยละ 2.8

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะของผู้นำในองค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำในองค์กร ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการของผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.61$) ด้านคุณธรรมของผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.72$) และด้านทักษะหรือความสามารถต่างๆ ของผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.70$) เช่นกัน กล่าวคือ

คุณลักษณะของผู้นำด้านการบริหารจัดการส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เช่น ผู้นำให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน (ร้อยละ 51.1) ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือหลักการและเหตุผลเป็นสำคัญ (ร้อยละ 47.0) และมีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานด้วยความเป็นมิตร (ร้อยละ 45.4) ส่วนคุณลักษณะของผู้นำด้านการบริหารจัดการที่อยู่ในระดับปานกลาง เช่น การกระจายอำนาจในการบริหารงานเป็นไปอย่างเหมาะสม (ร้อยละ 42.1) และผู้นำให้รางวัลหรือคำชมเชยได้เหมาะสมกับสถานการณ์ (ร้อยละ 42.3) เป็นต้น ด้านคุณธรรมของผู้นำพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นอยู่ใน

ระดับมาก เช่น ผู้นำมีความเสียสละเพื่อความสำเร็จขององค์กร (ร้อยละ 40.9) ผู้นำมีความอดทนต่อปัญหา อารมณ์ของผู้อื่นและผู้นำมีเมตตาต่อสมาชิกในองค์กร เช่น การช่วยเหลือสอนงาน ฯ (ร้อยละ 43.3 เท่ากัน) ขณะที่ผู้นำมีความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการของตน (ร้อยละ 44.4) เป็นต้น

ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ ของผู้นำพบว่า ความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เช่น มีความสามารถในการสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจด้วยความเรียบร้อย (ร้อยละ 53.4) ส่วนผู้นำสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงานได้ในทุกเรื่อง ผู้นำมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและยังสามารถรักษาคุณสมบัติเฉพาะตัวไว้ได้ดีเยี่ยมจะมีระดับความคิดเห็นเท่ากับประเด็นด้านผู้นำมีความใกล้ชิดด้วยความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน (ร้อยละ 44.7 เท่ากัน) เป็นต้น

จากข้อค้นพบข้างต้นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาจะมีคุณลักษณะด้านคุณธรรมและทักษะหรือความสามารถต่างๆ อยู่ในระดับสูง ส่วนคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของ พิษญา ศรีเกลื่อนกิจ (2539, เว็บบไซต์) เรื่อง แบบของผู้นำและความสามารถในการบริหารตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์กระทรวงสาธารณสุข ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความสามารถในการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 77.8) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมของการบริหารงานมีความซับซ้อนแตกต่างกัน ทำให้ผู้นำต้องใช้ระดับความสามารถในการบริหารจัดการที่แตกต่างกันไปด้วย ส่วนข้อค้นพบที่ว่า ผู้นำในปัจจุบันมีคุณธรรมสูงนั้น อาจเป็นเพราะสังคมให้ความสนใจและเรียกร้องเรื่องคุณธรรมกันมากขึ้น ผู้นำจึงต้องมีการปรับตัว หรือมีความระมัดระวังเรื่องการปฏิบัติที่ผิดคุณธรรมอย่างมาก อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำทั้ง 3 ด้านนี้น่าจะส่งผลดีต่อการบริหารจัดการองค์กรได้ต่อไป

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.63$) โดยที่กลุ่มตัวอย่างมีความภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 52.0) กลุ่มตัวอย่างทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพเสมอ (ร้อยละ 57.2) ส่วนประเด็นอื่นๆ ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแล้ว (ร้อยละ 46.1) การมีเวลาพักผ่อนเพียงพอสำหรับการทำงานในแต่ละครั้ง (ร้อยละ

45.2) เป็นต้น

ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจในการทำงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก เช่น กลุ่มตัวอย่างมีความเต็มใจที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายทุกครั้ง (ร้อยละ 52.2) มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือแผนงานของหน่วยงานของตน (ร้อยละ 49.2) และมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมาย (ร้อยละ 52.2) ส่วนความพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 36.6) เป็นต้น

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง-กลางของสถาบันอุดมศึกษา แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่

1.1 ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจและการตัดสินใจต้องอยู่บนพื้นฐานของผลสำเร็จของงาน ไม่ใช่ตัดสินใจเพราะความเกรงใจ เป็นต้น

1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดนอกกรอบแล้วนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ มีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยแตกต่างจากคู่แข่ง ทันเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลง กล้าคิดกล้าทำ ไม่รอเก้อ

1.3 มีความสามารถ รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์อย่างทันท่วงที พร้อมกำหนดเป้าหมายในอนาคต

1.4 มีความรอบคอบ โดยเฉพาะกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นต้องมีการสอบถามสาเหตุก่อนสรุปความ

1.5 ต้องจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพและทั่วถึง

1.6 ดูแลและให้ความสำคัญแก่ทุกหน่วยงานอย่างทั่วถึง

1.7 ควรลงไปดูแลกำกับ และติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยตนเองเพื่อช่วยให้ได้พบปัญหาที่แท้จริง โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับผลการ

เรียนการสอนซึ่งมีผลต่อคุณภาพของนักศึกษาโดยตรง

1.8 ควรมีการติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้

2. ด้านคุณธรรม ได้แก่

2.1 ผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม

2.2 ผู้นำต้องมีความจริงใจและให้เกียรติกับผู้ใต้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่และลูกจ้างด้วยความเสมอภาค

2.3 มีความเปิดเผย มีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นมิตร และรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา

2.4 ยึดหลักความถูกต้อง มีเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์

2.5 เป็นผู้ให้บริการ ให้ความช่วยเหลือ เสียสละไม่เห็นแก่ตัว และพวกพ้อง

3. ด้านทักษะและความสามารถอื่น ๆ ได้แก่

3.1 ต้องเข้าใจในสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์การ

3.2 มีการตอบปัญหาอย่างทั่วถึง

3.3 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นจากหลาย ๆ ด้าน

3.5 พยายามหาความรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ

กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะแนวทางที่ช่วยเสริมแรงจูงใจ และช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไว้ดังนี้

4.1 ควรส่งเสริมเรื่องความมั่นคงในการทำงานของสมาชิกในองค์การ

4.2 ควรสนับสนุนให้คณะอาจารย์ได้พัฒนาด้านวิชาการ รวมทั้งการส่งเสริมเงินทุนเกี่ยวกับการวิจัยในรูปแบบต่างๆ ของอาจารย์และนิสิต

4.3 ควรส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.4 ควรจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่สามารถสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารสังคม

4.5 ควรกำหนดกฎระเบียบการทำงานให้อาจารย์ และพนักงานวิชาการไว้ อย่างชัดเจน

4.6 ลักษณะงานต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

4.7 การสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ต้องมีความเป็นธรรมและ
ควรพิจารณาจากความสามารถ ผลงานทางวิชาการหรือผลของการปฏิบัติงานที่ได้รับ
มอบหมายและความซื่อสัตย์ เป็นสำคัญ

4.8 มีการช่วยเหลือและยอมรับซึ่งกันและกัน มีความเป็นกันเอง ไม่เห็น
แก่ประโยชน์ส่วนตัว

4.9 มีคำชมเชย ชื่นชมซึ่งกันและกันด้วยใจจริง คำปลอบโยน ให้กำลังใจ
จากผู้นำ สร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นและต้องมีการสร้างบรรยากาศที่ดี มีการพบปะ
พูดคุยกันซึ่งจะช่วยให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น

4.10 ควรมีการให้รางวัลในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรม เช่น ในแต่ละ
เทอมควรมีรางวัลดีเด่นสำหรับบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์หรือมี
มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น หรือควรมีมาตรการที่ไม่ทำให้บุคลากรที่ดีต้องท้อแท้หรือหมด
กำลังใจ

4.11 การสร้างความเป็นธรรมเรื่องค่าตอบแทน การมอบหมายงาน การ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยไม่เห็นแก่พวกพ้องและหลีกเลี่ยงอคติ มีเหตุผล

4.12 จัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามภาระงานที่เพิ่มขึ้น

4.13 บรรยากาศในองค์กร ต้องแสดงให้เห็นถึงสิทธิที่เสมอภาคแก่ทุกคน

4.14 มีอิสระในการทำงาน บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้ ขณะ
เดียวกันต้องสนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ ของผู้บริหาร ตลอดจนส่งเสริมการกล้าคิดและ
กล้าแสดงออก

ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างระบุว่า ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำสูงและมีคุณลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้
บังคับบัญชาเกิดศรัทธาแก่ผู้นำนั้น ๆ ได้ และยังเน้นย้ำให้ทุกคนควรทำหน้าที่ให้ดีที่สุด
พยายามทำงานให้เต็มกำลังความสามารถที่ตนมีอยู่

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปร

หลังจากที่นำตัวแปรเข้าสู่การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐาน โดยกำหนด
ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ปรากฏผลดังนี้

สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 1

คุณลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการ
ทำงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า

1.1 อายุไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

1.2 ระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

1.3 อายุไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการทำงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

1.4 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สรุปความสัมพันธ์ของตัวแปร ได้ดังตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 สรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมุติฐานที่ 1

คุณลักษณะทางสังคม	p	แรงจูงใจในการทำงาน	
		เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้	ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้
อายุ	0.127	-	✓
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	0.132	-	✓
		ความพึงพอใจในการทำงาน	
		เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้	ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้
อายุ	0.247	-	✓
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	0.132	-	✓

* หมายถึง ระดับความเชื่อมั่น 0.05

สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 2

คุณลักษณะของผู้ที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า

2.1 คุณลักษณะของผู้นำด้านการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.2 คุณลักษณะของผู้นำด้านคุณธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.3 คุณลักษณะของผู้นำด้านทักษะหรือความสามารถ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ดังตารางที่ 5-2

ตารางที่ 5-2 สรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมุติฐานที่ 2

คุณลักษณะของผู้นำ	p	แรงจูงใจในการทำงาน	
		เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้	ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้
ด้านการบริหารจัดการ	0.00*	✓	-
ด้านคุณธรรม	0.00*	✓	-
ด้านทักษะหรือความสามารถ	0.00*	✓	-

* หมายถึง ระดับความเชื่อมั่น 0.05

สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3

คุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า

3.1 คุณลักษณะของผู้นำด้านการบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

3.2 คุณลักษณะของผู้นำด้านคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ไว้

3.3 คุณลักษณะของผู้นำด้านทักษะหรือความสามารถมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ดังตารางที่ 5-3

ตารางที่ 5-3 สรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมุติฐานที่ 3

คุณลักษณะของผู้นำ	p	ความพึงพอใจในการทำงาน	
		เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้	ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้
ด้านการบริหารจัดการ	0.00*	✓	-
ด้านคุณธรรม	0.00*	✓	-
ด้านทักษะหรือความสามารถ	0.00*	✓	-

* หมายถึง ระดับความเชื่อมั่น 0.05

จากผลการทดสอบสมมุติฐาน จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะทางสังคมอันได้แก่ อายุ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อระดับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ขณะที่คุณลักษณะของผู้นำทั้ง 3 ด้านมีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา แสดงให้เห็นว่า อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นอย่างมาก หรือกล่าวได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์

ทั้งนี้ ข้อค้นพบจากสมมุติฐานที่ 2 และ 3 นั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พวงทิพย์ นวลขาว (2538, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม ซึ่งพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรย่อยของแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้แก่ การใช้กระบวนการ ภาวะผู้นำ ลักษณะของแรงจูงใจ ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ลักษณะของกระบวนการ ความสัมพันธ์

เกี่ยวข้องระหว่างกัน ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะการกำหนดเป้าหมาย การทำงานหรือการออกคำสั่ง และลักษณะของกระบวนการควบคุม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับตัวแปรย่อยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งได้แก่ สถานภาพของผู้ปฏิบัติงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม และการปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ ยกเว้นตัวแปรย่อยเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงาน และการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา

ขณะที่ข้อค้นพบในครั้งนี้อย่างสอดคล้องกับผลการวิจัยและพัฒนา เรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดย ชัญญา อภิบาลกุล และคณะ (2545, เว็บไซต์) ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้มี 4 ด้าน คือ

1. การบริหารงานด้านวิชาการ
 - 1.1 มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
 - 1.2 มีความรู้ ทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานวิชาการ
 - 1.3 สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาทางวิชาการได้ดี
 - 1.4 มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่กว้างไกล
 - 1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การบริหารงบประมาณ
 - 2.1 เข้าใจนโยบายอำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน
 - 2.2 มีความรู้ระบบงบประมาณ
 - 2.3 เข้าใจระเบียบการคลัง วัสดุ และการเงิน
 - 2.4 มีความซื่อสัตย์และสุจริต
3. การบริหารงานบุคคล
 - 3.1 มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
 - 3.2 เป็นแบบอย่างที่ดี
 - 3.3 มีมนุษยสัมพันธ์
4. การบริหารทั่วไป
 - 4.1 เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี

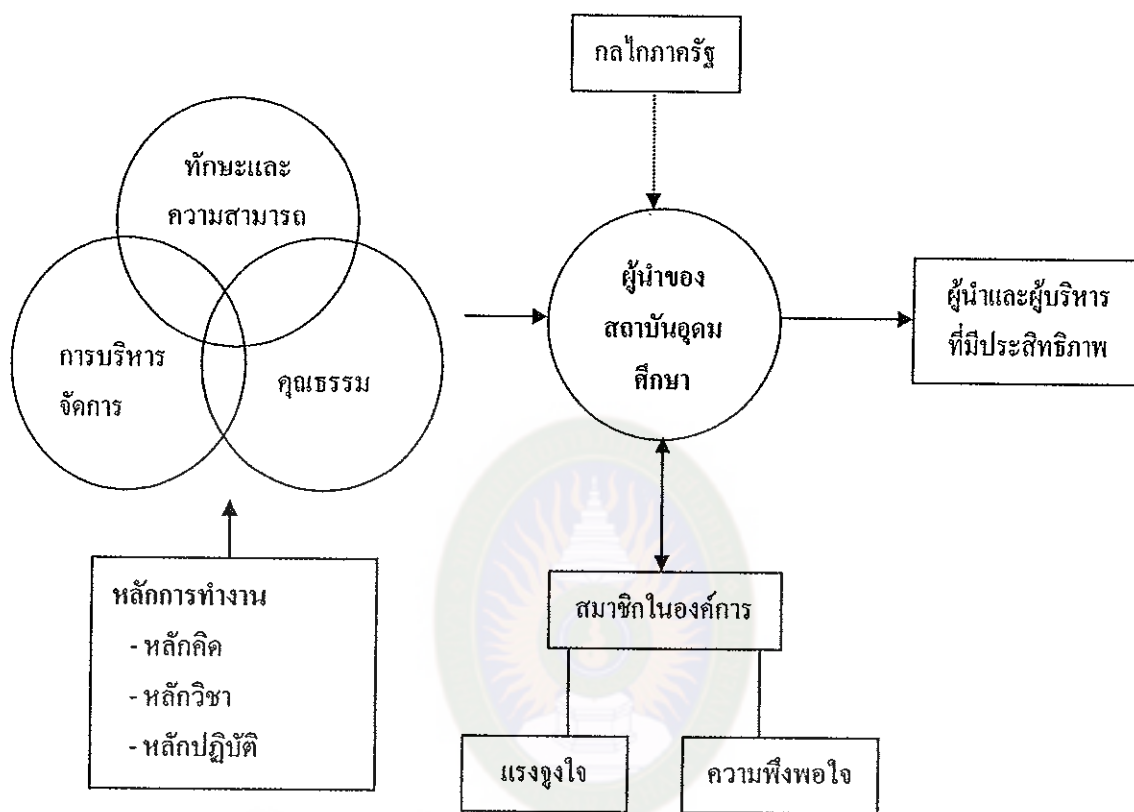
- 4.2 เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- 4.3 มีความรู้และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- 4.4 เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- 4.5 รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ใกล้เคียงกับประเด็นคำถามย่อยของคุณลักษณะของผู้นำทั้ง 3 ด้านของการวิจัยในครั้งนี้ เช่น มีความซื่อสัตย์ เสียสละ มีความรับผิดชอบ มีความใกล้ชิดด้วยความ เป็นมิตร กับผู้ร่วมงานทุกคน เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ข้อคิดเห็นจากนักวิชาการและบทความต่าง ๆ สรุปได้ว่า การบริหารองค์การของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษานั้นนอกจากจะส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในองค์การแล้ว ยังมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วย โดยการบริหารงานนั้นต้องไม่ดูหน้าปะจมูกและอย่าเอาใจกันเด็ดขาด แต่ให้เอาใจประเทศ อยุ่เอาใจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เราต้องช่วยกันปฏิรูป กระบวนการบริหารการศึกษา (Administrative Process) ทั้งระบบซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเน้นการบริหาร โดยองค์คณะบุคคลหรือคณะบริหารสถานศึกษาที่ต้องทำหน้าที่อย่างเข้มแข็ง ซึ่งสิ่งที่จะต้องทำ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ นโยบายและเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ขณะที่ผู้นำต้องสามารถ หนึ่งคือ การสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น(Influence) หมายถึงทักษะในการพุดจูงใจให้เกิดการคล้อยตาม สองคือ การใฝ่หาความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การมีความมุ่งมั่น พยายาม ไม่ยอมแพ้ ไม่เลิกร่างาย ๆ แต่จะใฝ่หาไขว่คว้าให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ และสามคือ การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) หมายถึง ความสามารถในการคิดนอกกรอบ รวมทั้งต้องมีหลักการทำงาน (Principle for Execution) ด้วยความเรียบง่าย (Simplicity) อันประกอบด้วย หลักคิด (Conceptualization) หลักวิชา (Knowledge - Based Approach) และ หลักปฏิบัติ (Practice Framework) เป็นต้น

ทั้งนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีระบบการพัฒนา และสร้างผู้บริหารให้มีความเข้าใจบทบาทของตนและสามารถนำองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการสร้างภาวะผู้นำให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความคิดอยากจะเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบที่ดีกว่า โดยผู้วิจัยจะขอเน้นย้ำข้อสรุปของการศึกษาคั้งนี้ตามคำกล่าวของ รุ่ง แก้วแดง (2551) ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา โดยผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการทุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้

ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี บุคลากร ได้รับการพัฒนาและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องผู้วิจัยขอสรุปผลการศึกษาในภาพรวมเป็นดังแผนภาพที่ 5-1



แผนภาพที่ 5-1 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้ค้นพบประเด็นที่เป็นประโยชน์มากมาย โดยเฉพาะข้อค้นพบที่ระบุได้ว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา อย่างไรก็ตามเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ได้แก่ อธิการบดี คณบดี เป็นต้น มีการบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางเพิ่มเติม ดังนี้

1. ผู้นำต้องรักษาคุณลักษณะด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือความสามารถไว้ ขณะที่ผู้นำต้องพัฒนาเรื่องการบริหารจัดการในบางประเด็น เช่น การสร้างสภาพแวดล้อม

และบรรยากาศในองค์กรให้มีแต่ความสุข การให้รางวัลหรือคำชมเชยที่เหมาะสมกับสถานการณ์ การจัดสรรงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ด้วยความเป็นธรรม รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนและทุกระดับ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำยังต้องนำหลักการบริหารองค์การสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) การบริหาร โดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives : MBO) เป็นต้น เพื่อเป็นการกระตุ้นและพัฒนาบุคลากรในองค์กรไปพร้อม ๆ กับการบริหารจัดการองค์กร

2. ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจได้ถูกต้องตามโอกาสของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังวิตกเรื่องความมั่นคงทางการทำงาน ผู้นำก็ต้องวางแผนและสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นตลอดจนแนวทางการแก้ไขในอนาคต

3. ผู้นำควรมีมาตรการส่งเสริมไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ติดต้องโทษหรือหมดกำลังใจ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ยกตัวอย่างเช่น การให้รางวัลดีเด่นสำหรับบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์หรือมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

4. ผู้นำต้องสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเหมาะสมซึ่งอาจเป็นเรื่องเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง หน้าที่ มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา การศึกษาต่อ การอบรมและดูงาน การจัดทำผลงานทางวิชาการ เป็นต้น โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ ความดีความชอบ ความยุติธรรม ขณะที่การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ต้องมีความเพียงพอและรวดเร็ว

5. ผู้นำต้องให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง เช่น ส่งเสริมให้มีการช่วยเหลือและยอมรับซึ่งกันและกัน มีความเป็นกันเอง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว มีคำชมเชย ชื่นชมซึ่งกันและกันด้วยใจจริง คำปลอบโยนให้กำลังใจ สร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น

6. ผู้นำต้องยึดหลักความเป็นธรรมและต้องสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นแก่ทุกคนในองค์กร เช่น ค่าตอบแทน การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ โดยไม่เห็นแก่พวกพ้องและหลีกเลี่ยงอคติ

7. ภาครัฐต้องสนับสนุนกระบวนการพัฒนาผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนสนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ขณะที่ผู้นำต้องส่งเสริม

การกล้าคิดและกล้าแสดงออกของผู้ได้บังคับบัญชาในองค์การของตนเช่นกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และบุคลากรในองค์การมีความครบถ้วนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาครัฐที่เกี่ยวกับการสร้างและการพัฒนาผู้นำอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม โดยเน้นเกี่ยวกับการทำให้ผู้นำได้รู้จักตนเอง และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตนเองในด้านทักษะต่างๆ ให้สอดคล้องสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและได้รับการเติมคุณภาพด้วยความเอาใจใส่
2. ควรมีการศึกษาเรื่องความเป็นไปได้ของการนำแนวทางการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำที่เหมาะสมมาใช้สำหรับแต่ละองค์การ เช่น การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation Programs) รวมทั้งการศึกษาจากประสบการณ์ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จจากแต่ละองค์การ และการประเมินคุณภาพของผู้นำ เป็นต้น เพื่อสรรค์สร้างผู้นำที่ดีมีคุณภาพได้อย่างแท้จริงและเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนผู้นำด้วย
3. ควรมีการศึกษองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น นโยบายจากภาครัฐ คู่แข่ง สถานะเศรษฐกิจ การจัดการสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของผู้นำ เป็นต้น เพื่อทราบแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้