



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารวิทยาลัย หมายถึง ผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา จำนวน 17 คน และกลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ อาจารย์ จำนวน 234 คน รวมทั้งสิ้น 251 คน ได้รับแบบสอบถามกลับมา 246 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.00 แยกเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารจำนวน 15 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.23 และแบบสอบถามสำหรับอาจารย์ 231 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.71

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษามาวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐาน ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ โดยการทดสอบด้วยค่าที (t-test) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC+ (Statistical Package For The Social Sciences/Personal Computer Plus) แล้วจึงนำผลการวิเคราะห์เสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ผลการวิจัยปรากฏว่า

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ผู้บริหารทั้งหมดเป็นเพศชาย อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย

2. อายุ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี

3. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการในสถาบันปัจจุบัน ระหว่าง 5-8 ปี อาจารย์ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการสอนในสถาบันปัจจุบัน ระหว่าง 5-8 ปี เช่นเดียวกับผู้บริหาร

4. วุฒิต่างการศึกษา ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิต่างการศึกษาระดับปริญญาโท อาจารย์มีวุฒิต่างการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่

## ตอนที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ปรากฏว่า

1. แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์โดยส่วนรวมทั้ง 15 ข้อ ปรากฏว่า อยู่ในระดับน้อย ( $X_T=2.43$ ) โดยผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับน้อย ( $X_1=2.47$ ) อาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ( $X_2 = 2.43$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา ไม่ตรงกัน ผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับน้อย อาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับมาก มี 4 ข้อ คือ

ผู้บริหารมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของวิทยาลัยโดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ผู้บริหารทำงานโดยยึดกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

ผู้บริหารมอบอำนาจและหน้าที่ให้เฉพาะบุคคลอย่างเฉพาะเจาะจงโดยไม่ให้มีการมอบอำนาจต่อ ๆ ไป

ผู้บริหารจะกำหนดโครงการไว้แล้วสั่งการให้ทำโดยที่ไม่ให้ใครมาขัดแย้งหรือเปลี่ยนแปลง

ในทางกลับกันคือ ผู้บริหารเห็นว่าอยู่ระดับมาก อาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับน้อย มีอยู่ 4 ข้อ คือ

ผู้บริหารจะควบคุมดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ  
 ผู้บริหารจะสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรตามความต้องการ  
 ของตัวเองโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม

ผู้บริหารควบคุมดูแลให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด

ผู้บริหารไม่นำเอาปัญหาส่วนตัวของผู้ร่วมงานมาพิจารณาในการทำงาน

มีข้อนำสั่ง เกิดอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารและอาจารย์ต่างมีความ  
 เห็นอยู่ในระดับมากมี 2 ข้อคือ

ผู้บริหารชี้แจงนโยบายของตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจน

ผู้บริหารจะ เน้นให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามกำหนดเวลาที่แน่นอน

2. แบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
 และอาจารย์โดยส่วนรวมทั้ง 15 ข้อ ปรากฏว่า อยู่ในระดับมาก ( $X_T=2.52$ )  
 โดยผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ( $X_1=2.75$ ) และอาจารย์เห็นว่าอยู่ใน  
 ระดับมากเช่นกัน ( $X_2=2.51$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์  
 วิทยาลัยพลศึกษา ไม่ตรงกัน ผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับน้อย อาจารย์เห็นว่า  
 อยู่ในระดับมาก มี 5 ข้อคือ

ผู้บริหารมักไม่คำนึงถึงโครงสร้างทางอำนาจหน้าที่ของบุคลากรใน  
 วิทยาลัย แต่จะเลือกใช้บุคคลที่ตนเองคุ้นเคย

ผู้บริหารมักจะ เก็บเรื่องราวต่างๆ รัับรู้ไว้โดยลำพังคนเดียว

ผู้บริหารมักคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ร่วมงานมากกว่าคำนึงถึงเป้าหมาย  
 ของหน่วยงาน



ผู้บริหารมักจะปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน  
 ผู้บริหารจะไม่บีบบังคับให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งหรือแผนงานของ  
 วิทยาลัย

3. แบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ตามความคิดเห็น  
 เห็นของผู้บริหารและอาจารย์ โดยส่วนรวมทั้ง 15 ข้อ ปรากฏว่า อยู่ในระดับ  
 น้อย ( $X_T=2.39$ ) ผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ( $X_1=2.83$ ) อาจารย์  
 เห็นว่าอยู่ในระดับน้อย ( $X_2=2.36$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์  
 วิทยาลัยพลศึกษาที่ไม่ตรงกัน ผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก อาจารย์เห็นว่า  
 อยู่ในระดับน้อย มี 7 ข้อคือ

ผู้บริหารจะทำงานอย่างมีแผนพร้อม ๆ กันกับพิจารณาถึง  
 ความพึงพอใจของผู้ที่จะรับงานไปปฏิบัติควบคู่กันไป

ผู้บริหารจะริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ขึ้นโดยพิจารณาร่วมกันกับผู้ร่วม  
 งานให้เกิดการยอมรับและร่วมมือ

ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลในการทำงาน  
 ให้กับหน่วยงาน

ในการเปลี่ยนแปลงทุกชนิดผู้บริหารจะยึดหลักการและเหตุผลโดยรับ  
 ฟังความคิดเห็นของบุคลากร

ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติ โดยพิจารณาถึง  
 สถานการณ์ที่ควรเป็นไปได้

ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย  
 และแผนงานกับตน

ผู้บริหารยกย่องหรือตำหนิการทำงานอย่างตรงไปตรงมา โดยเน้น  
 ที่อะไรดี อะไรบกพร่องมากกว่าใครดี ใครบกพร่อง



มีข้อนำสั่ง เกิดอีกประการหนึ่ง คือผู้บริหารและอาจารย์ต่างมีความ  
เห็นอยู่ในระดับมาก มี 4 ข้อคือ

ผู้บริหารมักใช้อำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

ผู้บริหารพิจารณาอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานทำตามบทบาทหน้าที่หรือ  
บุคลิกภาพส่วนตัวแล้วแต่สภาพแวดล้อม

ผู้บริหารปกครองผู้ร่วมงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ แต่อาจ  
จะยืดหยุ่นในบางครั้งแล้วแต่สถานการณ์และสภาพแวดล้อม

ผู้บริหารแสดงตัวเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์  
และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

4. จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์  
เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยทั้ง 3 แบบ ปรากฏว่า ผู้บริหาร  
และอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้อยู่ 2 แบบคือ ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำ  
ที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ส่วนแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักนั้น  
ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

#### อภิปรายผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลของการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารทั้งหมดเป็นเพศชายและอาจารย์  
ส่วนใหญเป็นเพศชาย เนื่องจากการศึกษาทางด้านพลศึกษา ส่วนใหญ่เพศชาย  
จะเลือกเรียนมากกว่าเพศหญิง เนื่องจากค่านิยมแต่เดิมในเรื่องการกีฬาเพศชาย  
ส่วนใหญมีความรักและชอบ ตลอดจนความพร้อมทางด้านร่างกาย ที่จะแสดงออก  
ทางกิจกรรมทางพลศึกษา เพศหญิงมักจะถูกส่งเสริมให้ทำเรื่องกิจการงาน

บ้านและงานที่เบา ๆ เป็นหลัก ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของดิซพงค์ วิเศษไชยศรี (2527:123) ว่าผู้บริหารและอาจารย์เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ซึ่งก็น่าจะเป็นจริงตามลักษณะของวิชาชีพพลศึกษา เพราะต้องใช้ความพร้อมทางด้านร่างกายและกิจกรรมต่างๆ ต้องใช้กำลังความเข้มแข็งและกระฉับกระเฉง และจากสถิติในการรับนักศึกษา และบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาทางพลศึกษาในสถาบันผลิตนักพลศึกษาก็มีเพศชายมากกว่าเพศหญิง

อายุผู้บริหาร ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 41-50 ปี อาจารย์ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31-40 ปี นับว่าผู้บริหารอยู่ในวัยที่มีความไตร่ตรอง รอบคอบ และผ่านประสบการณ์ มีการทำงานมาพอสมควร และมีอาวุโสสูงพอที่จะปกครองคนได้ อีกทั้งวุฒิทางการศึกษาก็อยู่ในระดับปริญญาโทเป็นส่วนใหญ่ และเป็นผู้อำนวยการอยู่ในสถาบันปัจจุบันมา 5-8 ปีแล้ว น่าจะทำงานกับอาจารย์ซึ่งมีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี เป็นส่วนใหญ่ได้เป็นอย่างดี และอาจารย์เองก็มีระยะเวลาทำการสอนในสถาบันปัจจุบัน 5-8 ปี เป็นส่วนใหญ่ เช่นเดียวกัน และมีวุฒิในระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ จึงน่าจะร่วมมือร่วมใจกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจารย์ก็อยู่ในวัยที่ผ่านพ้นความก้าวร้าวรุนแรง ย่างเข้าสู่วัยแห่งการไตร่ตรอง เพราะส่วนใหญ่จะแต่งงานและมีครอบครัวที่จะต้องดูแลแล้ว การปฏิบัติงานร่วมกันควรจะเป็นไปด้วยดี นอกเสียจากจะมีองค์ประกอบอย่างอื่นมาทำให้เกิดการหย่อนประสิทธิภาพ เช่นค่าครองชีพ ปัญหาทางครอบครัว เป็นต้น

## ตอนที่ 2

1. จากผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่ยึดสถาบันเป็นหลัก พฤติกรรมที่ปรากฏอยู่ในระดับน้อย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์โดยรวม ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ อีระชัย บุรณโชติ และคณะ (2521:14-15) ที่ค้นพบว่าผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศต่างมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการ

บริหารที่เป็นจริงด้านสัมพันธภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ แตกต่างกับ กสานต์  
 วัฒนชานนท์ (2529:62-65) ที่ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์  
 เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสังกัดกรมสามัญศึกษา  
 กรุงเทพมหานคร ที่เห็นว่าแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักอยู่ในระดับมาก  
 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เป็น  
 โรงเรียนขนาดใหญ่ ดังนั้น การยึดระเบียบกฎเกณฑ์ และเป้าหมายขององค์การ  
 มีความจำเป็นมาก และจำนวนครู อาจารย์แต่ละแห่งก็มีจำนวนมากด้วยเช่นกัน  
 การสร้างสัมพันธภาพส่วนบุคคลจึงมีอาจทำได้ทั่วถึง แต่อย่างไรก็ตาม ถ้า  
 พิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา มีความเห็น  
 ไม่ตรงกันอยู่ 4 ข้อคือ ผู้บริหารเห็นว่าตนมีพฤติกรรมด้านมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมาย  
 ของวิทยาลัยโดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทำงานโดยยึดกฎระเบียบข้อบังคับ  
 อย่างเคร่งครัด มอบอำนาจหน้าที่ให้เฉพาะบุคคลอย่างเฉพาะเจาะจงโดยไม่ให้  
 มีการมอบอำนาจต่อ ๆ ไป และกำหนดโครงการไว้แล้วสั่งการให้ทำโดยที่ไม่ให้  
 ใครมาขัดแย้งหรือเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย แต่อาจารย์เห็นว่าผู้บริหารมี  
 พฤติกรรมทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจำนวนครู-อาจารย์มี  
 มากผู้บริหารไม่อาจแสดงพฤติกรรมดังกล่าวแก่อาจารย์ได้อย่างทั่วถึง และปกติ  
 ธรรมชาติของผู้นำไทยก็มักจะมอบอำนาจให้กับคนที่ใกล้ชิด หรือคนที่เรียกใช้ได้ง่าย  
 และมักจะไม่ค่อยยึดระเบียบเคร่งครัดนักกับบุคคลที่ใกล้ชิดไว้วางใจ แต่จะแสดง  
 พฤติกรรมดังกล่าวกับคนที่ห่างออกไปในทางตรงข้าม ดังนั้นพฤติกรรมดังกล่าว  
 อาจารย์ส่วนใหญ่จึงมองเห็นในทางตรงข้ามกับผู้บริหาร ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรม  
 อีก 4 ข้อที่ผู้บริหารและอาจารย์เห็นตรงกันข้ามกัน คือ ผู้บริหารเห็นว่าตนมี  
 พฤติกรรมเหล่านี้มาก แต่อาจารย์เห็นว่าน้อย ได้แก่ ผู้บริหารจะควบคุมดูแลให้ผู้  
 ร่วมงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ จะสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของ  
 บุคลากรตามความต้องการของตัวเองโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม ควบคุม  
 ดูแลให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด และไม่นำเอาปัญหาส่วนตัวของผู้ร่วม



งานมาพิจารณาในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ผู้วิจัยคิดว่า ผู้บริหารมักจะปฏิบัติต่อบุคคลใกล้ชิดตามที่ตนเองเข้าใจและเห็นว่าจะร่วมงานกับตนเองได้ แต่สำหรับอาจารย์จำนวนมากที่อยู่ห่างหรือไม่สนิทสนมจะมองพฤติกรรมไปอีกอย่างหนึ่งที่ตรงข้ามกับความคิดเห็นของผู้บริหาร เพราะความที่ห่างเหินกันทำให้การมองพฤติกรรมของกันและกันแตกต่างกันได้

ส่วนข้อสังเกตในทางที่ดีสำหรับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตรงกันก็คือ ผู้บริหารชี้แจงนโยบายของตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจน และจะเน้นให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามกำหนดเวลาที่แน่นอน นับว่าทั้งสองประการนี้จะ เป็นแรงผลักดันให้ขวัญกำลังใจของบุคลากรดีและทำงานมีประสิทธิภาพ

2. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ตามความคิดเห็นส่วนรวมของผู้บริหารและอาจารย์ ปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน จึงเป็นการสนับสนุนผลการวิจัยในข้อที่ยึดสถาบันเป็นหลัก เพราะเมื่อไม่ยึดสถาบันเป็นหลัก แนวโน้มก็จะมายึดบุคคลเป็นหลัก ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ วิจิตร อีร์กุล (Vichit Dhirakul 1972:63-64) ที่พบว่า คณะครูเห็นว่าครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าครูใหญ่หญิง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง แต่จะมีรายละเอียดอยู่ 5 ข้อ ที่ผู้บริหารและอาจารย์มองตรงกันข้ามคือ ผู้บริหารเห็นว่าตนมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย แต่อาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับมาก คือเรื่องผู้บริหารไม่คำนึงถึงโครงสร้างทางอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในวิทยาลัย แต่จะเลือกใช้บุคคลที่ตนเองคุ้นเคย มักคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ร่วมงานมากกว่าคำนึงถึงเป้าหมายของหน่วยงาน และจะไม่บีบบังคับให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งหรือแผนงานของวิทยาลัย มักจะเก็บเรื่องราวต่างๆ รักรู้ไว้โดยลำพังคนเดียว และมักจะปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงาน ซึ่งตรงกับข้ออภิปรายในข้อ 1 ที่เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ซึ่งย้ำให้เห็นความมั่นคงในความคิด

ของทั้งผู้บริหารและอาจารย์ที่เชื่อมั่นในการมองพฤติกรรมของผู้บริหารว่าตนเองมองเห็นได้กระจ่างชัด

3. แบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาตามความคิดเห็นส่วนรวมของผู้บริหารและอาจารย์ ปรากฏว่าอยู่ในระดับน้อย ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ กสานต์ วนิชชานนท์ (2529:64) เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า แบบภาวะผู้นำยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก แต่เมื่อแยกพิจารณาแล้วผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก แต่อาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้เนื่องมาจากพฤติกรรมของตนเองที่ผู้บริหารประเมินก็จะมองตนเองออกมาในแง่ดี แต่อาจารย์ประเมินก็จะมองในแง่ตรงกันข้าม ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ จะเห็นได้จากความคิดเห็นที่ตรงข้ามกัน มีอยู่ 7 ข้อ ที่ผู้บริหารเห็นว่าตนมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก แต่อาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับน้อย คือ ผู้บริหารทำงานอย่างมีแผนพร้อมๆ กับการพิจารณาถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานที่จะรับงานไปปฏิบัติควบคู่กันไป จะริเริ่มโครงการใหม่ๆ ขึ้นโดยพิจารณาร่วมกันกับผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับและร่วมมือ ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลในการทำงานให้กับหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงทุกชนิดผู้บริหารจะยึดหลักการและเหตุผลโดยรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติ โดยพิจารณาถึงสถานการณ์ที่ควรเป็นไปได้ จูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและแผนงานกับตน และยกย่องหรือตักเตือนการทำงานอย่างตรงไปตรงมา โดยเน้นอะไรดี อะไรบกพร่องมากกว่าใครดี ใครบกพร่อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารก็น่าจะนำมาระลึกและแก้ไข เพราะอาจารย์จะเป็นกระจกเงาที่คอยส่องพฤติกรรมของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบจึงน่าจะเป็นการดีที่จะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเอง

มีข้อสังเกตที่เป็นความดีสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาอยู่ 4 ประการ ที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านนี้มาก คือ



ผู้บริหารมักใช้อำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม พิจารณามอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานทำตามบทบาทหน้าที่หรือบุคลิกภาพส่วนตัวแล้วแต่สภาพแวดล้อม บกครองผู้ร่วมงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ แต่อาจยืดหยุ่นในบางครั้งแล้วแต่สถานการณ์และสภาพแวดล้อม และแสดงตัวเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งนับว่าผู้บริหารเป็นผู้เข้าใจสถานการณ์และบริหารงานได้ตามสถานการณ์ที่เป็นจริง

สรุปแล้ว รูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 ประการของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาคือ ยึดบุคคลเป็นหลักมาก ยึดสถาบันเป็นหลักน้อย ยึดการประสานประโยชน์น้อย แสดงให้เห็นถึงการประสานประโยชน์มีแนวโน้มเอียงไปหาบุคคลมากกว่าสถาบัน อย่างไรก็ตาม ฟิดเลอร์ (Fiedler 1958:243-257) พบว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงานหรือสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ที่ตรงที่แต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะสมกับสภาวะเงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่

4. จากผลการวิจัยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ โดยหาค่าที่เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาทั้ง 3 แบบ ปรากฏว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญอยู่ 2 แบบคือ ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะ การมองตนเอง และผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลักทั้งสองฝ่าย ความคิดเห็นของทั้งสองจึงแตกต่างกัน แต่การมองที่ว่ายึดสถาบันเป็นหลัก มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันเพราะ พฤติกรรมด้านนี้มิได้มีผลประโยชน์ของตนเองเข้าเกี่ยวข้อง จึงมองออกมาได้เหมือนกัน



### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลงานวิจัยไปปรับปรุงการบริหารงาน

1. ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาควรปรับปรุงตนเองในด้านพฤติกรรมที่ยึดบุคคลเป็นหลักมากเกินไปมายึดสถาบันเป็นหลัก ให้ได้เกณฑ์ที่เป็นที่พึงพอใจในทั้งสองด้านเท่าเทียมกันคือ งานก็ประสบความสำเร็จ คนปฏิบัติงานด้วยก็มีความสุข โดยให้การประสานประโยชน์อยู่ในระดับที่สมดุลย์กันทั้งมุ่งคนและมุ่งงาน
2. ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาควรจะศึกษาในรายละเอียดในข้อที่ตนเองปฏิบัติน้อยอยู่ตามความคิดเห็นของอาจารย์ ให้ถือว่าอาจารย์เป็นเสมือนหนึ่งกระจกเงาในการปรับปรุงตนเอง เช่น ควบคุมดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ การสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรควรคำนึงถึงความเหมาะสมตามความถนัดความสามารถ และความเต็มใจของบุคลากรที่จะรับงาน เป็นต้น
3. ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาควรทำงานอย่างมีแผนพร้อมๆ กันกับพิจารณาถึงความพึงพอใจของผู้ที่จะรับงานไปปฏิบัติควบคู่กันไป และควรริเริ่มโครงการใหม่ๆ ขึ้นโดยพิจารณาร่วมกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับตามทฤษฎีของพฤติกรรมของผู้นำตามแนวความคิดของ (Griffiths 1956:243-253) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำมีในด้านการริเริ่ม ให้การยอมรับ รู้จักปรับปรุงรู้การประสานงาน ให้ความช่วยเหลือ เข้าสังคมได้ดี มีวาทีะศิลป์ในการพูด
4. ผู้บริหารควรจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแผนงานกับตน เพราะการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย จะทำให้เกิดการยอมรับในวัตถุประสงค์ ซึ่งเมื่อมีการยอมรับในวัตถุประสงค์แล้วก็จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ตามที่นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวไว้ในเรื่องภาวะผู้นำกับขวัญที่ว่า องค์ประกอบที่ทำให้คนในองค์กรมีขวัญดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การมีวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์หรือไม่ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2529:101)

5. ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาส่วนตัวของบุคลากร เพื่อให้เกิดผลในการทำงานให้กับหน่วยงาน เพราะการให้ความช่วยเหลือเป็น บารมีหรือพระคุณอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดศรัทธาและความรักในตัวผู้บริหาร

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ควรจะมีการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยใช้ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ แดเนี่ยล อี กริฟฟิธส์ ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 7 ประการ
2. ควรมีการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยใช้ทฤษฎีของ ฮัลปิน และ เฮมฟิล (Halpin and Hemphil) ที่แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็นสองมิติคือ ผู้นำแบบ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration)
3. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา และผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำต่างๆ ข้างต้น เพราะมีลักษณะของการให้การศึกษาในหมวดวิชาที่เกี่ยวกับ จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่แตกต่างกันเป็นพิเศษออกไปคือ มุ่งทางด้านวิภาวิสัย (Affective Domain) และ ด้านจลนวิสัย (Psychomotor Domain) ใน วัตถุประสงค์ของการศึกษาของ เบนจามิน เอส บลูม (Benjamin S. Bloom)