



### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัย และเปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังอาจารย์พลศึกษาที่สอนในมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ 7 สถาบัน จำนวน 89 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 78 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.6 ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ และบางส่วนให้ผู้ตอบส่งกลับคืนทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSSX (Statistical Package For The Social Science X) ของสถาบันคอมพิวเตอร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คำนวณค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่เป็นร้อยละ และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในกรณีที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญใช้การเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีของทูกีชนิดบี แล้วนำเสนอในรูปตารางและความเรียง

#### สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีอายุราชการระหว่าง 31-40 ปี มีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ งานที่รับผิดชอบคือ การสอน

2. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัย โดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.61$ )

2.1 เมื่อพิจารณาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ

อันดับ 1	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	( $\bar{X} = 3.57$ )
อันดับ 2	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	( $\bar{X} = 3.72$ )
อันดับ 3	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	( $\bar{X} = 3.71$ )
อันดับ 4	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	( $\bar{X} = 3.64$ )
อันดับ 5	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	( $\bar{X} = 3.57$ )
อันดับ 6	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	( $\bar{X} = 3.40$ )
อันดับ 7	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	( $\bar{X} = 3.35$ )

โดยระดับขวัญในการปฏิบัติงานอันดับที่ 1-5 อยู่ในระดับสูง ส่วนอันดับที่ 6 และ 7 อยู่ในระดับปานกลาง

2.2 เมื่อพิจารณาในด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวม พบว่า อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยมีระดับขวัญสูงสุด คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.98$ ) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.73$ ) และต่ำสุดคือ รายได้และสวัสดิการ ( $\bar{X} = 3.29$ )

3. การเปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในระหว่างมหาวิทยาลัย พบว่า

3.1 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในแต่ละมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ การยอมรับนับถือและความรู้สึกในผลสำเร็จ รายได้และสวัสดิการ

3.2 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในด้าน



3.2.1 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ( $\bar{X} = 4.49$ ) มหาวิทยาลัยขอนแก่น ( $\bar{X} = 4.06$ ) และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 4.02$ ) มีระดับสูงกว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ( $\bar{X} = 3.18$ ) และขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ( $\bar{X} = 4.49$ ) มีระดับสูงกว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.40$ )

3.2.2 ความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้า พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ( $\bar{X} = 4.39$ ) มีระดับสูงกว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ( $\bar{X} = 3.29$ )

3.2.3. ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ( $\bar{X} = 4.04$ ) มีระดับสูงกว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.07$ )

3.2.4. ผู้บังคับบัญชา พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ( $\bar{X} = 4.09$ ) มีระดับสูงกว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ( $\bar{X} = 2.77$ )

3.2.5 นโยบายและการบริหาร พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ( $\bar{X} = 3.96$ ) มีระดับสูงกว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.06$ )

3.3 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมทุกด้าน พบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัย มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

#### อภิปรายผลการวิจัย

1. อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.61$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ การที่อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงนั้นก็ทำให้ผลงานที่ได้

มีคุณภาพและประสิทธิภาพด้วย ดังที่ โอวาร์ด (Ovard 1966: 214) ได้กล่าวไว้ว่า

เมื่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับสูง บุคคลแต่ละคนจะมีความเต็มใจอยู่กับองค์การ โดยจะพยายามใช้ความสามารถสูงสุดปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และจะพัฒนาตนเองเพื่อให้บริการแก่องค์การให้ดียิ่งขึ้นกับจะศึกษาปัญหาขององค์การและช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

และนอกจากนี้จากการวิจัยเรื่องขวัญของครูกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ของ แอนเดอร์สัน (Anderson 1955: 696) ได้ผลสรุปว่า "ครูที่สอนในโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูง จะมีระดับขวัญสูงกว่าครูที่สอนในโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนอยู่ในระดับต่ำ" จากเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การที่อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงนั้น ก็น่าที่จะมีส่วนสัมพันธ์ต่อการผลิตบัณฑิตที่จะสำเร็จการศึกษาไปนั้นให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นด้วย

และเมื่อพิจารณาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัย โดยส่วนรวมเป็นรายข้อ จะเห็นว่าข้อที่อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัย มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มากถึงสูงมาก คือ

- ข้อที่ 1 "ได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ" ( $\bar{X} = 4.61$ )  
 ข้อที่ 22 "รู้สึกมั่นใจในตำแหน่ง หน้าที่การงานที่กำลังปฏิบัติอยู่" ( $\bar{X} = 4.49$ )  
 ข้อที่ 4 "สามารถใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่" ( $\bar{X} = 4.37$ )  
 ข้อที่ 6 "มีความรัก ห่วงใยกับงานที่ปฏิบัติอยู่" ( $\bar{X} = 4.37$ )  
 ข้อที่ 2 "มีความเหมาะสมของหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติอยู่" ( $\bar{X} = 4.32$ )  
 ข้อที่ 21 "มีความคิดว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยนี้ตลอดไป" ( $\bar{X} = 4.32$ )

ซึ่งแสดงว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยมีความรัก ความห่วงใยและมั่นใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและมีปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับที่ ลูทซ์ นิรัญโท (2523: 218) ได้กล่าวว่า "การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้นถ้าเป็นที่ถูกใจถูกกับความถนัด นิสัยใจคอ เขาย่อมตั้งใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญในการปฏิบัติงานก็เกิดขึ้นตามมา"



ส่วนข้อที่อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมมีระดับขวัญอยู่ในระดับต่ำ คือ

ข้อที่ 38 "ท่านมีเงินเก็บสะสมจากรายได้ทั้งหมดทุกเดือน" ( $\bar{X}=2.37$ )

ข้อที่ 37 "ท่านมีรายได้พิเศษอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับ" ( $\bar{X}=2.49$ )

ซึ่งแสดงว่า อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวม ไม่ค่อยมีรายได้พิเศษอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนและไม่ค่อยจะมีเงินเก็บสะสมด้วย ทั้งนี้เพราะว่าได้รับอัตราเงินเดือนจากบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการเดียวกัน คืออัตราเงินเดือนตั้งแต่เดือนมกราคมปีพุทธศักราช 2525 ซึ่งยังไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเลย จนกระทั่งปัจจุบัน ซึ่งในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา อัตราค่าครองชีพสูงกว่าเดิมมาก และความแตกต่างในรายรับของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยก็ไม่แตกต่างกันมากนัก เพราะมีอัตราเงินเดือนที่ใกล้เคียงกัน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 50 มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ร้อยละ 46.2 และพบว่าส่วนใหญ่ไม่มีรายได้พิเศษ ทั้งนี้คงเป็นเพราะว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยต้องมีการะหน้าที่นอกเหนือจากงานสอนอย่างมากมาย เช่น การเป็นอาจารย์นิเทศนิสิตนักศึกษาฝึกสอน อาจารย์ที่ปรึกษางานบริหารกิจการนักศึกษา คู่มิมนักกีฬา เป็นต้น จึงไม่มีเวลาที่จะไปหารายได้พิเศษ ส่วนในด้านสวัสดิการเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จะเห็นว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยได้รับสวัสดิการจากทางราชการ และจากมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และ 3.68 ตามลำดับ ทั้งนี้ก็เพราะว่างานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเป็นงานที่หนักและมีรายได้อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นเรื่องยากที่จะมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องอัตราเงินเดือน ดังนั้นผู้บริหารจึงได้จัดสวัสดิการเพื่อเป็นสิ่งทดแทนให้อาจารย์ได้มีขวัญในการปฏิบัติงาน และอยู่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมทรง เกษมสิน (2526: 345-348) ได้เสนอว่า "วิธีการสำคัญ ๆ ในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน คือ การจัดสวัสดิการที่ดี เงินเดือนและค่าจ้างให้พอเหมาะกับค่าครองชีพ"

2. ความแตกต่างของระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในและมหาวิทยาลัย

2.1 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในแต่ละมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ การยอมรับนับถือและความรู้สึกในผลสำเร็จรายไค้และสวัสดิการ ซึ่งอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานด้านเหล่านี้อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานของอาจารย์ในระดับมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน และบทบาทของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน คือ การสอนวิจัย บริการสังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (คณะกรรมการวางแผนพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา 2518: 158) ได้รับความยอมรับจากนักศึกษาโดยเห็นได้จากการที่นักศึกษามาขอคำปรึกษาทั้งในด้านการเรียนและเรื่องส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.96$ ) และได้รับเชิญเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาชมรมในกิจกรรมสโมสรนักศึกษา ( $\bar{X} = 3.79$ ) และในส่วนตัวอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเองก็คิดว่าได้ทำในสิ่งที่ถึงความมุ่งหมายไค้สำเร็จแล้วหลายอย่าง ( $\bar{X} = 3.67$ ) ซึ่งตรงกับเคท เดวิส (Keith Davis 1951: 60) ได้สรุปไว้ว่า "ถ้าบุคคลได้ปฏิบัติงานที่ตนพอใจและไค้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน ก็จะทำให้มีขวัญในการปฏิบัติงานสูง"

2.2 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในแต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

2.2.1 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.49, 4.06$  และ  $4.02$  ตามลำดับ) และสูงกว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.18$ ) และอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ย่อมเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับอาจารย์ดั่งที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 345-348) ได้กล่าวไว้ว่า



"การจัดตั้งแวดลอมในการทำงาน ให้มีความสะดวกสบายในการทำงานก็เป็นวิธีการหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน" และเมื่อครูมีขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีนั้นก็จะมีผลต่อนิสิตด้วย ดังเช่นจากถกการวิจัยของ นัยนา อ่างสันติกุล (2522: 73) พบว่า "สภาพแวดลอมในมหาวิทยาลัยที่มีอิทธิพลการ เรียนรู้ทางวิชาการของนิสิตนักศึกษานั้น เป็นสภาพแวดลอมเกี่ยวกับคณาจารย์..."

ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรถือเป็นนโยบายหลักที่จะพยายามสร้างสิ่งแวดลอมในการปฏิบัติงานให้ดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ อันจะส่งผลต่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพด้วย

#### 2.2.2 ความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้า พบว่า

อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่นแตกต่างจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.39$ ) และสูงกว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒซึ่งมีระดับขวัญอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกันในเรื่องความเจริญก้าวหน้า คือ อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางในเรื่อง การได้รับการส่งเสริม สนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ความยุติธรรมเหมาะสมในการขอตำแหน่งทางวิชาการ และเวลาต่อการศึกษาค้นคว้าหรือทำตำแหน่งทางวิชาการ ในขณะที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับสูง ส่วนในเรื่องความมั่นคงทั้งสองมหาวิทยาลัยมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก ทั้งนี้คงเป็นเพราะมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงสุด และมีโอกาสก้าวหน้าซึ่งมากกว่าในสถาบันการศึกษาอื่น ๆ คือมีการทำตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งในเรื่องความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้านี้ เบรช (Brech 1966: 508-516) ได้ถือว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อขวัญในการปฏิบัติงานด้วย

#### 2.2.3 ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน พบว่า อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.04$ ) และสูงกว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งมีระดับขวัญในการปฏิบัติงาน

อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.07$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำและปานกลางค่อนข้างต่ำ เกี่ยวกับการที่อาจารย์ในภาควิชาพลศึกษาทำงานกับด้วยความสามัคคีไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ( $\bar{X} = 2.47$ ) และยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ซึ่งแสดงว่าความสัมพันธ์อันดีในเรื่องผู้ร่วมงานในภาควิชาพลศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ควรที่จะได้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น ดังที่งานวิจัยของเบนเดอร์ (Bender 1973: 3984 A) พบว่า "ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับครู และความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ขวัญของครูสูงหรือต่ำ" ซึ่งในทางตรงกันข้ามอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีค่าเฉลี่ยระดับขวัญในการปฏิบัติงานในรายข้อย่อยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ จึงน่าที่จะศึกษาถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในภาควิชาพลศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่นเพื่อนำมาเป็นแนวปฏิบัติ

2.2.4 ผู้บังคับบัญชา พบว่า อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.09$ ) และสูงกว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ( $\bar{X} = 2.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ในเรื่องผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจในสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของอาจารย์และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.40$ ) ผู้บังคับบัญชาที่ดีย่อมมีส่วนเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527: 86) กล่าวไว้ว่า "ผู้บริหารในฐานะผู้นำมีความสำคัญในการที่จะสร้างหรือทำลายขวัญของคนในหน่วยงาน..." จึงควรที่จะมีการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหรือลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ ในภาควิชาพลศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ส่วนอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีค่าเฉลี่ยระดับขวัญในการปฏิบัติงานในรายข้อย่อยอยู่ในระดับสูงทุกข้อ จึงน่าจะศึกษาถึงลักษณะและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาภาควิชาพลศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น



2.2.5 นโยบายและการบริหาร พบว่า อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.96$ ) และสูงกว่า อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.06$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีระดับขวัญอยู่ในระดับต่ำ ในเรื่องเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนในกรณีพิเศษด้วยความยุติธรรม ( $\bar{X} = 2.47$ ) และโอกาสรับทราบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 2.35$ ) ซึ่งในเรื่องความยุติธรรมนั้นมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานมาก ดังที่ สมองต์ เกษมสัน (2526: 345: 348) ได้เสนอว่า "วิธีการที่สำคัญประการหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน คือวางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ดีและมีความยุติธรรม เช่น ระบบการประเมินผลงาน" เช่นเดียวกับเรื่องการมีโอกาสรับทราบปัญหาและอุปสรรคของมหาวิทยาลัย เบรช (Brech 1966: 508-516.) ได้เสนอว่า "การที่ผู้ร่วมงานมีโอกาสรู้เรื่องราวขององค์กร มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจและความร่วมมืออันดี เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน"

2.3 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในแต่ละมหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณารวมทุกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน พบว่า เมื่อเรียงลำดับระดับขวัญในการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ

อันดับ 1	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	( $\bar{X} = 3.97$ )
อันดับ 2	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	( $\bar{X} = 3.72$ )
อันดับ 3	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	( $\bar{X} = 3.71$ )
อันดับ 4	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	( $\bar{X} = 3.64$ )
อันดับ 5	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	( $\bar{X} = 3.57$ )
อันดับ 6	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	( $\bar{X} = 3.40$ )
อันดับ 7	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	( $\bar{X} = 3.35$ )

โดยระดับขวัญในการปฏิบัติงานอันดับที่ 1-5 อยู่ในระดับสูง ส่วนอันดับที่ 6 และ 7 อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมทุกปัจจัย พบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.97$ ) และสูงกว่า อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งแตกต่างกันทั้งนี้ เพราะมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อม ลักษณะผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และสถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณามหาวิทยาลัยที่อาจารย์มหาวิทยาลัยที่อาจารย์พลศึกษามีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับหนึ่งและสอง พบว่า ทั้งอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น กับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานทุกปัจจัยอยู่ในระดับสูงทุกปัจจัย คือในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้า การยอมรับนับถือและความรู้สึกในผลสำเร็จ รายได้และสวัสดิการ ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน นโยบายและการบริหาร ยกเว้น ด้านผู้บังคับบัญชาของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ พบว่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ( $\bar{X} = 2.77$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่มาเป็นผู้บังคับบัญชาไม่ได้มาจากการเลือกตั้งอย่างถูกต้องก็พอก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประพจน์ นันทรามาศ (2524: 96) พบว่า

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มีจำนวนไม่น้อยที่สำเร็จการศึกษาจากที่นี่ ฉะนั้นความผูกพันในฐานะอาจารย์กับศิษย์จึงยังคงมีอยู่มาก และอาจารย์ที่มีประสบการณ์มาก และสอนมาเป็นเวลานานก็มักจะได้ออกเป็นหัวหน้าภาควิชาหรือคณบดี

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บังคับบัญชาก็อาจมาจากผู้ที่สอนมานาน หรือเคยเป็นอาจารย์ของผู้ใต้บังคับบัญชามาก่อน ดังนั้นในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาในลักษณะเช่นนี้ เมื่อมีข้อบกพร่องเกิดขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่กล้าที่จะต่อต้านหรือเปลี่ยนแปลงก็ได้



ส่วนอาจารย์พลศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีระดับขวัญในการปฏิบัติงาน อยู่ในอันดับสาม และมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) ทั้งนี้คงเป็นเพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษาที่มีความเก่าแก่ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับกันมาก จึงทำให้อาจารย์พลศึกษาเกิดความมั่นใจ ในการปฏิบัติงาน เป็นสถาบันที่มีความพร้อมในหลายๆด้าน โดยเฉพาะมีรายได้ส่วนหนึ่ง คือ งบผลประโยชน์ซึ่งมหาวิทยาลัยอื่น ๆ มีน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังจะเห็นได้จากการเปิดทำการสอนสาขาพลศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยเป็นแห่งแรก และในปี การศึกษา 2530 นี้ก็จะเปิดคณะศึกษาศาสตร์ด้วย อาจารย์พลศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระดับขวัญในด้านต่างๆอยู่ในระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ด้านความสัมพันธ์ อันดีในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งอยู่ในอันดับรองสุดท้าย ( $\bar{X} = 3.31$ ) ซึ่งน่าศึกษากันต่อไปว่าเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

สำหรับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนั้นมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ก่อนสุดท้าย สาเหตุที่เป็นเช่นนี้คงจะเป็นเพราะว่าลักษณะการบริหารงานเป็นการบริหาร แบบหลายวิทยาเขต (มี 8 วิทยาเขต) ซึ่งการบริหารงานหลายวิทยาเขตนั้นได้มีผู้ชี้ให้เห็น ปัญหาต่างๆที่จะเกิดขึ้น เช่น หองอินทร์ วงศ์โสธร (2525: 5-6) พบว่า ปัญหาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตมีปัญหาคำคัญๆเกี่ยวกับ ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณและการบริหารทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับที่ทบทวนมหาวิทยาลัย (2525: 185) ได้สรุปปัญหาของการมีหลายวิทยาเขตว่า

พระราชบัญญัติที่ใช้ไม่รับกับสภาพความเป็นจริง เพราะเลียนแบบพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเดียว วิทยาเขตรองมีความรู้สึกไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่เท่าที่ควร เพราะ อธิการบดีประจำอยู่ที่วิทยาเขตหลัก วิทยาเขตขาดความคล่องตัว เพราะอำนาจอยู่ที่ อธิการบดี และเกิดความซ้ำซ้อนของแต่ละวิทยาเขต

ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยในเรื่องนี้ ในส่วนที่เกี่ยวกับระดับขวัญในการ ปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒรวมทุกวิทยาเขต

พบว่า อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีค่าเฉลี่ยระดับขวัญในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำในเรื่องวัสดุ เครื่องอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}= 2.91$ ) จำนวนและคุณภาพของหนังสือในห้องสมุดไม่เพียงพอต่อการศึกษาค้นคว้า ( $\bar{X}= 2.64$ ) มหาวิทยาลัยมีเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนในกรณีพิเศษด้วยความยุติธรรม ( $\bar{X}= 2.73$ ) และนโยบายรูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}= 2.82$ ) ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงน่าจะมีการพิจารณาและหาแนวทางแก้ไขสำหรับการบริหารงานที่มีหลายวิทยาเขตแบบนี้ ให้อาจารย์สามารถปฏิบัติงานอย่างมีขวัญในการปฏิบัติงานที่สูงต่อไป

สำหรับอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นั้นจัดว่ามีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับสุดท้าย เมื่อเปรียบเทียบกับอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งนี้เพราะอาจารย์ในภาควิชาพลศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ค่อนข้างขาดความสามัคคี มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกกันในการทำงาน ( $\bar{X}= 2.47$ ) และรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อขึ้นเงินเดือนในกรณีพิเศษ ( $\bar{X}= 2.47$ ) ไม่ค่อยมีโอกาสได้รับทราบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X}= 2.35$ ) เอกสารตำราที่จะใช้ศึกษาค้นคว้า มีจำนวนไม่เพียงพอและขาดความทันสมัย ( $\bar{X}= 2.8$ ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ค่อยมีรายได้พิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน ( $\bar{X}= 2.00$ ) และไม่ค่อยจะมีเงินเก็บสะสมประจำเดือน ( $\bar{X}= 1.88$ ) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนันทนา กบิลกาญจน์ (2521: 197) ซึ่งพบว่าปัญหาของสิ่งจูงใจที่อาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ คือเรื่องสวัสดิการยังไม่ดีพอ ซึ่งจะเห็นว่าอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับต่ำหลายด้าน คือความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน นโยบายและการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านรายได้ ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาดังกล่าวเป็นสาเหตุสำคัญที่จะทำให้อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรจะได้มีการพิจารณาในปัญหาดังกล่าว ตลอดจนหาแนวทางเพื่อแก้ปัญหา และหาวิธีการที่จะส่งเสริมให้อาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานที่สูงอยู่ตลอดเวลา



### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยแต่ละสถาบันควรศึกษาถึงผลการวิจัยนี้ว่ามีปัจจัยด้านใดบ้างที่อาจารย์พลศึกษายังมีชีวิตอยู่ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ และควรหาแนวทางหรือวิธีการส่งเสริมสนับสนุนยกระดับชีวิตในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และมีปัจจัยในด้านใดบ้างที่อาจารย์พลศึกษามีระดับชีวิตในการปฏิบัติงานในระดับสูง ก็พยายามรักษาสนับสนุนให้มีระดับชีวิตในการปฏิบัติงานในระดับสูงต่อไป

2. ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยควรมีการจัดให้อาจารย์พลศึกษาได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น การหบปะสังสรรค์ การจัดทัศนศึกษาตามโอกาสอันสมควร เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและสร้างความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน อันจะทำให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น

3. ผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามจัดสภาพแวดล้อมให้อำนาจต่อการเรียนการสอน และต่อการศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถ ให้การยอมรับในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดสวัสดิการให้ตามความเหมาะสม พยายามสร้างความสัมพันธ์ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และในหมู่เพื่อนร่วมงาน มีความเป็นกันเองและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารในภาควิชา

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเฉพาะกรณีสำหรับมหาวิทยาลัยบางแห่ง ในปัจจัยที่พบว่าอาจารย์พลศึกษามีระดับชีวิตในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ และศึกษาเปรียบเทียบลักษณะรูปแบบการบริหารงานภาควิชาพลศึกษา ระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีระดับชีวิตในการปฏิบัติงานสูงสุด กับต่ำสุด

2. ควรมีการสำรวจระดับชีวิตในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีการแปลงแปลงผู้บริหารไปได้ระยะเวลาอันพอสมควร