



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิจการนิสิตนักศึกษา

การตั้งสถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยขึ้นเพื่อเป็น "การศึกษา วิจัยพระคัมภีร์สูง"<sup>1</sup> และ "มีจุดมุ่งหมายหรือปรัชญาหลัก 3 แนวทาง คือ การสอน การวิจัย ทัศนคติและการให้บริการแก่ชุมชน"<sup>2</sup> นั้น ในด้านการสอน "สถาบันอุดมศึกษามีได้รับ ติชมขมเปียงความเจริญก้าวหน้าทางสติปัญญาของนิสิตนักศึกษาอย่างเดี่ยว หากรวมถึง กิจธรรม จิตใจและพัฒนาการทางสังคมอีกด้วย..."<sup>3</sup> งานต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับการสอนในหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษา ปัจจุบันนี้นิยมเรียกว่า กิจการนิสิต นักศึกษา ซึ่งตรงกับชื่อภาษาอังกฤษหลายคำ เช่น "Student services program"<sup>4</sup>

<sup>1</sup>ไพฑูริย์ สีนดารัตน์, "ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา," คู่มือ อาจารย์ : การเรียนการสอน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 11.

<sup>2</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า 14-19.

<sup>3</sup>Philip A. Tripp, "Student Personnel Administration," in Asa S. Knowles, Handbook of College and University Administration : Academic (New York : McGraw-Hill, 1970), p.7-258.

<sup>4</sup>Ibid., pp.7-4-5.

"Student services"<sup>1</sup> "Student affair"<sup>2</sup> "Student personnel work",<sup>3</sup> และ  
"Student personnel services"<sup>4</sup>

งานกิจการนิสิตนักศึกษา แม้จะมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน แต่เมื่อพิจารณาลักษณะงาน  
ปรากฏว่า มีขอบเขตงานเหมือนกัน ถือเป็นงานในลํานับ "การให้บริการของสถาบันอุดมศึกษา  
แก่นิสิตนักศึกษาเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มในแง่ของการให้คำปรึกษาและคําแนะนําสวัสดิการของนิสิต  
นักศึกษา เช่น การแนะนําทิศทางการศึกษาและอาชีพ การจัดหางาน บริการหอพักและ  
ที่ปรึกษาของคณาจารย์นิสิตนักศึกษา"<sup>5</sup>

ภารกิจของงานกิจการนิสิตนักศึกษา สรุปได้ 4 ประการ คือ

1. การกิจคานสวัสดิการ (Welfare functions) เช่น บริการแนะนํ่า บริการ  
สุขภาพอนามัย อาหาร บริการการเงิน การทดสอบ จัดหางาน และบริการนิสิตเก่า
2. การกิจคานการควบคุม (Control functions) เช่น การรับเข้า การเก็บ  
ระเบียบประวัติดู วินัยนิสิตนักศึกษา และหอพัก
3. การกิจคานกิจกรรมรวมหลักสูตรและนอกหลักสูตร (Cocurricular and  
extra curricular activities) เช่น องค์การนิสิตนักศึกษา กิจกรรมทางสังคม  
และวัฒนธรรมและกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมที่ขยายไปเกี่ยวข้องกับ  
ชุมชน

---

<sup>1</sup>Philip A. Tripp, "Student Personnel Administration," in Asa S.  
Knowles, Handbook of College and University Administration : Academic  
(New York : McGraw-Hill, 1970), p.7-6.

<sup>2</sup>Ibid., p. 7-7.

<sup>3</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education, 3 rd ed. (New York :  
McGraw-Hill Book Co., 1973), p. 563.

<sup>4</sup>Ibid., p. 166.

<sup>5</sup>Ibid., p. 563.

4. ภารกิจเกี่ยวกับการสอน (Teaching functions) เช่น การจัดปฐมนิเทศ การจัดสอนซ่อมเสริม และการจัดนิสิตนักศึกษาไปสอนทั้งในและนอกสถาบัน<sup>1</sup>

นอกจากนี้ มีนักการศึกษาอื่น ๆ กล่าวถึงภารกิจด้านกิจการนิสิตนักศึกษาและ ได้วิจัยเกี่ยวกับภารกิจด้านกิจการนิสิตนักศึกษา อาทิเช่น

... วิลเลียมสัน (Williamson) และซาบิน (Sarbin) เสนอว่า ฝ่าย กิจการนิสิตนักศึกษาดควรมีภารกิจ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของงานบริการและสวัสดิการนิสิตนักศึกษา
2. กำหนดนโยบายและหาทางในบุคลากรทุกฝ่ายยอมรับนโยบายนั้น ๆ
3. ประสานงานบริการต่าง ๆ กับฝ่ายบุคลากรและฝ่ายวิชาการ
4. หาทางในบุคลากรมีความสัมพันธ์และร่วมมือปฏิบัติงานอย่างดี
5. คัดเลือก มอบหมายงาน และนิเทศบุคลากรในฝ่าย
6. ดำเนินงานเกี่ยวกับการเงินของฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา
7. จัดฝึกบุคลากรในฝ่ายของตน
8. จัดทำและเก็บรักษาทะเบียนนิสิตนักศึกษา
9. ริเริ่ม ทดลอง แสวงหาวิธีการและอุปกรณ์สมัยใหม่มาใช้
10. ประเมินผลการดำเนินงานการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา<sup>2</sup>

เรมีเดียส (Remedios) ได้ทำการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยมีงาน กิจการนิสิตนักศึกษา ดังนี้

1. การบริการให้คำปรึกษาหารือก่อนเข้าเรียน (A Program of Pre-Colleges Counseling)

<sup>1</sup>Philip A. Tripp, "Student personnel Administration," in Asa S. Knowles, Handbook of College and University Administration : Academic (New York : McGraw-Hill, 1970), pp.7-4-5.

<sup>2</sup>E.G. Williamson, Theodor R. Sarbin, "Student Personnel Work," Encyclopedia of Educational Research (1952) : 129.

2. การปฐมนิเทศ (Orientation)
3. บริการให้คำปรึกษาระหว่างศึกษา (Counseling Services)
4. บริการซ่อมเสริม (Remedial Services)
5. บริการสุขภาพ (Health Services)
6. บริการที่พักและอาหาร (Housing and Food Services)
7. การจัดกิจกรรมนักศึกษา (Student Activities)
8. บริการช่วยเหลือด้านการเงินและหางานให้ทำ (Financial Assistance & Placement)
9. กิจกรรมทางศาสนา (Religions Activities)
10. วินัยนักศึกษา (Student Discipline)
11. การเก็บหลักฐานประวัตินักศึกษา (Personnel Records)
12. การวิจัยและประเมินผล (Research and Evaluation)<sup>1</sup>

แอควูด (Atwood) ได้วิจัยการบริหารกิจการนักศึกษาที่มหาวิทยาลัย  
 นาซาเรน (Colleges of the Church of the Nazarene) เมื่อปี 1970  
 พบว่าปฏิบัติงานกิจการนักศึกษาดังนี้

1. การคัดเลือกและสรรหานักศึกษา (Recruitment)
2. การรับนักศึกษา (Admissions)
3. การปฐมนิเทศ (Orientation)
4. การลงทะเบียน (Registration)
5. การให้คำปรึกษา (Counseling)
6. การซ่อมเสริม (Remedial)
7. การช่วยเหลือด้านการเงิน (Financial Aid)
8. การบริการที่พัก (Housing)

<sup>1</sup>Noevera Remedios, "A Proposal For A Student Personnel Program For The Philippine Women's University," Thesis Abstract Series (School of Education, Indiana University, No.6 1955), p. 148.



9. กิจกรรมทางศาสนา (Religions Activities)
10. บริการสุขภาพ (Health Services)
11. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร (Extra-Curricular Activities)
12. สภานักศึกษา (Student Government)
13. การทดสอบ (Testing)
14. การบริการคานอาหาร (Food Services)
15. การนิเทศการศึกษา (Supervising)<sup>1</sup>

งานความกิจการนิเทศนักศึกษาที่ได้รับความสนใจมากคือ กิจกรรมนิเทศนักศึกษา ซึ่งหมายถึง "กิจกรรมต่าง ๆ ที่นักศึกษาจัดขึ้นโดยสมัครใจที่จะเข้าร่วมและดำเนินการเอง โดยความเห็นชอบของอาจารย์และไม่มีการให้หน่วยกิตหรือคะแนนใด ๆ ในอันที่จะช่วยให้นักศึกษาเลื่อนชั้น หรือสำเร็จการศึกษา"<sup>2</sup> หรือ "บรรดากิจกรรมประกอบหรือนอกหลักสูตร ทั้งหลายที่ให้การศึกษแก่นักศึกษานอกห้องเรียน"<sup>3</sup> หรือ "กิจกรรมที่ไม่ได้จัดขึ้นเพื่อ บนเรียนโดยเฉพาะ"<sup>4</sup> ประเภทของกิจกรรมเสริมหลักสูตร หรือกิจกรรมนักศึกษาในระดับอุดมศึกษาในต่างประเทศ อารัมภ์เกิด ได้จำแนกไว้ 3 ประเภท คือ

---

<sup>1</sup>Alvin Ray. Atwood, "A Study of Student Personnel Service Available in Colleges of The Church of Nazarene in The United States With Certain Recommendations For Improvement," Dissertation Abstracts Vol. 34, No.7 (Jan., 1973) : 4402-A.

<sup>2</sup>Robert W. Frederick, The Third Curriculum (New York : Appleton-Century-Crofts, 1959), p. 6.

<sup>3</sup>กัญญา สาร, หลักบริหารการศึกษา (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 228.

<sup>4</sup>พนัส พันนาคินทร์, หลักบริหารโรงเรียน (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 159.

1. กีฬา (Athletics)
2. กิจกรรมเฉพาะนักศึกษาชาย นักศึกษาหญิง
3. กิจกรรมเสริมหลักสูตรประเภทชุมนุมต่าง ๆ (clubs) ซึ่งจัดขึ้นตามความสนใจของนักศึกษา เช่น
  - 3.1 ชุมนุมทางศาสนา
  - 3.2 ชุมนุมทางวิชาการ
  - 3.3 ชุมนุมละคอน
  - 3.4 ชุมนุมหนังสือพิมพ์
  - 3.5 ชุมนุมปาฐกถาและโต้วาที
  - 3.6 ชุมนุมทางการเมือง<sup>1</sup>

สำหรับกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่จัดขึ้นในประเทศไทย โดยทั่วไปมีดังนี้

1. การปกครองหรือการบริหาร เช่น สถานักเรียน ธรรมนูญนักเรียน หัวหน้าชั้น
2. การบำเพ็ญประโยชน์ เช่น ศึกษาศาส์สมัคร กลุ่มรณรงค์เพื่อรักษาความสะอาด
3. ศาสนาและสังคมสงเคราะห์ เช่น อนุภาซาค ชุมนุมยุวพุทธ
4. การฝึกเขาสังคม เช่น การจัดรับรองแขก ชุมนุมวัฒนธรรมนานาชาติ
5. การกีฬา เช่น ชุมนุมฟุตบอล ชุมนุมตะกร้อ
6. คานวิชาการ เช่น ชุมนุมภาษาไทย ชุมนุมวิทยาศาสตร์
7. การพิมพ์ เช่น ชุมนุมที่จัดทำหนังสือพิมพ์ประจำโรงเรียน วารสารชุมนุมวิชาการ
8. การประชุม เช่น การจัดอภิปราย บรรยาย ปาฐกถา โต้วาที
9. การรณรงค์ หรือสุนันทนาการ เช่น ชุมนุมละคอน ชุมนุมดนตรี
10. กิจกรรมเบ็ดเตล็ดที่จัดขึ้นตามความสนใจของนักเรียน เช่น ชุมนุมละสมเสตมป์ ชุมนุมลายรูป<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Dugald S. Arbuckle, Student Personnel Services in Higher Education (New York : McGraw-Hill Book Co. 1968), pp. 250-258.

<sup>2</sup>นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย, "กิจกรรมนักเรียน," เอกสารประกอบคำบรรยาย วิชา Student Adivity Program แผนกวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2517, หน้า 7-8. (อัครสำเนา)

ในบรรดาการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษานั้น "การบริหารงานด้านกิจการนิสิตนักศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในระยะ 25 ปี ที่ผ่านมา..."<sup>1</sup> แม้แต่ตำแหน่งผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาก็มีการเรียกชื่อต่าง ๆ กัน เช่น ในสหรัฐอเมริกา มีการเรียกชื่อตำแหน่งผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาประเภทวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยแตกต่างกันตามความนิยมของแต่ละสถาบัน บางแห่งเรียกว่า "Dean of student affairs"<sup>2</sup> บางแห่งเรียกว่า "Director of Student affairs"<sup>3</sup> คำที่นิยมใช้กันแพร่หลาย "ประมาณร้อยละ 75 ของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาใช้ในปี 1966 คือ Dean of students"<sup>4</sup> นอกจากนี้ "ในสถาบันไทย ๆ มีการตั้ง Vice President for student affairs เป็นผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษา"<sup>5</sup> ซึ่งคล้ายกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยที่มีการตั้งตำแหน่ง "รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต"<sup>6</sup> เป็นผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษา

<sup>1</sup> Philip A. Tripp, "Student Personnel Administration," in Asa S. Knowles, Handbook of College and University Administration : Academic (New York : McGraw-Hill, 1970), p. 7-3.

<sup>2</sup> Carter V. Good, Dictionary of Education, 3rd.ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1973), p. 166.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Philip A. Tripp, "Student Personnel Administration," pp. 7-6.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> เช่นในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำเนาคำสั่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ 899/2522 ลงวันที่ 2 เมษายน 2522. (อัครสำเนา)

นอกจากการเรียกตำแหน่งผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาจะแตกต่างกันแล้ว การจัดองค์การการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันต่าง ๆ ก็แตกต่างกัน "ในสหรัฐอเมริกาหลายแห่งจัดรวมงานกิจการนิสิตนักศึกษาภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารเดียวกัน บางแห่งแบ่งงานกิจการนิสิตนักศึกษาไปให้ผู้บริหารอื่นกระจายกันรับผิดชอบ..."<sup>1</sup> การที่สถาบันต่าง ๆ จัดแบ่งงานหรือจัดองค์การการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น "โครงสร้างระบบการบริหารของสถาบัน ขนาดหรือจำนวนนิสิตนักศึกษา ปรัชญาการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา วัตถุประสงค์ของสถาบัน สภาพของเจ้าหน้าที่ดำเนินการนิสิตนักศึกษาและประวัติหรือวิวัฒนาการของการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาของสถาบัน"<sup>2</sup>

สำหรับการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในประเทศไทยนั้น มีผลงานวิจัยน้อยมาก ปีการศึกษา 2518 นายพิษณุ ภาสุข ได้วิจัยการบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

วิธีดำเนินการบริหารกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยครู มีการตั้งฝ่ายกิจการนักศึกษาช่วยบริหารงาน แต่ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปการบริหารกิจกรรมของนักศึกษา ซึ่งได้แก่งานองค์การนักศึกษาและสภานักศึกษา การบริหารกิจการส่วนใหญ่ที่เป็นผลได้ผลเสียทางวิชาการและสวัสดิการคานวณ<sup>3</sup> ของนักศึกษา นั้น ผู้รับผิดชอบ คือฝ่ายวิชาการ ฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ ฝ่ายธุรการ และฝ่ายปกครองและสวัสดิการ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Lee C. Deighton, The Encyclopedia of Education 8 (1971) : 531.

<sup>2</sup>Ibid.

<sup>3</sup>พิษณุ ภาสุข, "การบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," (บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า ๗.



ในปีเดียวกัน นายจรัส โพธิ์ศิริ ได้วิจัยการบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้ พบว่า

โครงสร้างของระบบบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้ ส่วนใหญ่แบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายแนะแนว เป็นต้น แต่ละฝ่ายมีหัวหน้ารับผิดชอบงานในฝ่ายของตน ฝ่ายปกครองและฝ่ายกิจกรรม มีบทบาทเกี่ยวกับการใหญ่คณะและสโมสรแก่นักศึกษามากที่สุด วิทยาลัยครูบางแห่ง ได้รวมฝ่ายทั้งสองนี้เข้าด้วยกัน เรียกว่า ฝ่ายกิจการนักศึกษา การจัดรูปหน่วยงานเป็นแบบรวมอำนาจในการควบคุม แยกกระจายอำนาจในการปฏิบัติ<sup>1</sup>

การบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในปัจจุบัน จึงกำลังอยู่ในระยะเปลี่ยนแปลง มีการท้าววิจัยกันค้นหา เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมต่อไป ในขณะที่ยังไม่มีรูปแบบการบริหารที่แน่นอนและการหารูปแบบการจัดองค์การการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาที่สมบูรณ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษายังไม่สิ้นสุดนั้น "มีแนวโน้มที่จะให้มีผู้บริหารรับผิดชอบงานกิจการนิสิตนักศึกษาโดยตรงฝ่ายเดียวโดยมี Dean of Students รับผิดชอบโดยตรงต่อ President และประสานงานกับผู้บริหารงานคนอื่นในสถาบัน"<sup>2</sup> รูปแบบที่แพร่หลายที่สุดในปัจจุบัน คือ

รูปแบบที่มีการกระจายอำนาจการรับผิดชอบ มีการจัดสายงานแบบ line-staff ที่ระบุมุมสัมพันธ์ของงานระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานย่อยต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการระบุอย่างชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่ นโยบายและบทบาทของหน่วยงาน ๆ

<sup>1</sup>จรัส โพธิ์ศิริ, "การบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้," (บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า ค.

<sup>2</sup>Mary Irwin, editor, American Universities and College, 7th ed. (Wisconsin : George Banta Co., 1956), p. 33.

รวมทั้งเจ้าหน้าที่และอาจารย์วาระแต่ละหน่วยหรือเจ้าหน้าที่หรืออาจารย์ที่ได้รับมอบหมาย  
อย่างไร รวมทั้งทราบโครงการและวัตถุประสงค์ของสถาบันด้วย<sup>1</sup>

หลักการสำคัญของงานกิจการนิสิตนักศึกษา ซึ่งควรคำนึงในการบริหารคือ  
หลักปรัชญาซึ่งเน้นพัฒนาการรวมของนิสิตนักศึกษาในฐานะบุคคลมากกว่าการพัฒนาแค  
สคิปัญญาอย่างเดียว<sup>2</sup> งานคานกิจการนิสิตนักศึกษาจึงนับว่า "เป็นงานที่มีความสำคัญ  
หลักเทียบเท่ากับงานคานการเรียนการสอน"<sup>3</sup> และมีนักการศึกษากล่าวถึง ปรัชญาในการ  
บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาหลายแนว อาทิเช่น

The Committee on College Personnel of The American Council  
on Education ได้กำหนดปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้

1. ต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และต้องยอมรับนับถือในคุณค่า  
ของนักศึกษาทุกคน
2. นักศึกษาแต่ละคนจะก่อให้เกิดการเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่งในทุก ๆ ด้าน
3. บรรเทาความสนใจ ความต้องการ และความถนัดทั้งหลายของนักศึกษาแต่ละคน  
ของใ้ได้รับการเอาใจใส่ และยอมรับจากสถานศึกษา และต้องพยายามจัดโปรแกรม  
ต่าง ๆ เพื่อสิ่งเหล่านี้ด้วย<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Philip A. Tripp, "Student Personnel Administration," in Asa S.  
Knowles, Handbook of College and University Administration : Academic  
(New York : McGraw-Hill, 1970), pp. 7-9-10.

<sup>2</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education, 3rd ed. (New York :  
McGraw-Hill, 1973), p. 563.

<sup>3</sup>Lee C. Deighton, The Encyclopedia of Education 8 (1971) : 531.

<sup>4</sup>Kate H. Mueller, Student Personnel Work in Higher Education  
(Boston : Houghton Mifflin Co., 1961), pp. 57-60.

วิลเลียมสัน (Williamson) ได้แสดงแนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษา ว่า การให้บริการที่จะสนองความต้องการของนักศึกษานั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้การศึกษาในสถาบันชั้นสูงนั้น จะคงพยายามให้ยูเรียนได้พัฒนาในทุก ๆ ด้าน

2. การส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ จะคงคำนึงถึงความเหมาะสมและศักยภาพของนักศึกษาแต่ละคนด้วย

3. การศึกษาเฉพาะในห้องเรียน ยังไม่เพียงพอ บริการและสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ กิจกรรมทางวิชาการและสังคม ตลอดจนบริการความสะดวกสบายต่าง ๆ ล้วนมีความสำคัญในการให้การศึกษาทั้งสิ้น<sup>1</sup>

อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาในอนาคต จะแตกต่างจากปัจจุบันมาก กล่าวคือ

บทบาทของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการบริหารสถาบันจะมีมากขึ้น ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดปรัชญา (Philosopher-King) ไม่ได้อีกแล้ว แต่จะต้องเป็นผู้ที่สามารถทำงานและคิดคอสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความคิดต่าง ๆ กันได้ เป็นแรงกระตุ้น (Catalytic force) ให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการพัฒนาส่วนบุคคลและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งในและนอกสถาบัน<sup>2</sup>

<sup>1</sup>E.G. Williamson, Student Personnel Services in Colleges and University (New York : McGraw-Hill Book Co., 1961), p. 3.

<sup>2</sup>Philip A. Tripp, "Student Personnel Administration," in Asa S. Knowles, Handbook of College and University Administration : Academic (New York : McGraw-Hill, 1970), p. 7-15.

นอกจากนี้ การทำงานด้านกิจการนิสิตนักศึกษาจะมีประสิทธิภาพนั้น "จะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างอาจารย์และบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านกิจการนิสิตนักศึกษา" <sup>1</sup>

ดังนั้น ผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานกิจการนิสิตนักศึกษาอยู่มาก ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษา คือ บุคคลในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับชีวิตของนิสิตนักศึกษาด้านต่าง ๆ รวมทั้งการบริหาร เพื่อให้นิสิตนักศึกษา มีความเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น เช่น การแนะแนว ในปัญหาส่วนตัว สังคมและวิชาการ การติดต่อ ใหาข่าวสาร และการช่วยเหลือใน ความฉุกเฉิน การอุปการ ให้อุปถัมภ์ กิจการนิสิตนักศึกษา และงานสังคม นอกจากนี้ ยังต้องนิเทศงานแก่ผู้ช่วย เช่น ตำแหน่ง dean of men, dean of women ซึ่งปัจจุบันนิยมเปลี่ยนเป็น assistant or associate dean of students <sup>2</sup>

สำหรับหน้าที่ของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษา มีนักการศึกษาและผลการวิจัยพอสรุปได้ อาทิเช่น

ไอซาคส์เซน (Isaksen) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารกิจการนักศึกษา ดังนี้

1. มีหน้าที่ที่สร้างความและชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย ใหญ่แก่ผู้บริหาร คณะอาจารย์ ผู้ปกครองและชุมชน
2. ในฐานะที่เป็นกรรมการบริหาร จะต้องเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริหาร เกี่ยวกับการที่จะดำเนินงานของนักศึกษา
3. จัดทำรายงานประจำปี ตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมายเป็นคราว ๆ ไป

<sup>1</sup>Lee C. Deighton, The Encycloepedia of Education 8 (1971) : 531.

<sup>2</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education, 3rd. ed. (New York : McGraw-Hill, Book Co., 1973), p. 166.



4. เป็นประธานกรรมการสวัสดิการนักศึกษา
5. เป็นประธานกรรมการจัดปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่<sup>1</sup>

มีผลการวิจัยเรื่องโครงสร้างของการจัดกิจการนักศึกษาในมหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกา ที่มีนักศึกษามากกว่า 5,000 คน ซึ่ง แฮนสัน (Hanson) ทำการวิจัยพบว่า มีเรื่องในความรับผิดชอบของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษา ดังนี้

1. การคัดเลือกและการรับนักศึกษา ( Selection and Admission )
2. การปฐมนิเทศ ( Orientation )
3. การทำงานเพื่อหารายได้พิเศษ ( Part time employment )
4. บริการให้คำปรึกษา ( Counseling )
5. กิจกรรมสังคม ( Social Activities )
6. การทดสอบ ( Testing )
7. สุขภาพอนามัย ( Physical Health Program )
8. บริการที่พัก ( Housing )
9. พุนการศึกษา ( Loans )
10. กิจกรรมนันทนาการ ( Recreational Activities )
11. วินัยนักศึกษา ( Student Discipline )
12. บริการอาหาร ( Food Services )
13. การทำทะเบียนสะสม ( Cumulative Personnel Records )<sup>2</sup>

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาจะต้องรับผิดชอบในภารกิจทุกด้านของงานกิจการนิสิตนักศึกษา จึงเป็นภารกิจที่หนักและภารกิจหลายด้าน

<sup>1</sup>H.L. Isaksen, "For More Effective Pupil Personnel Services,"

School Executive's Guide (New York : Prentice-Hall, 1965) pp.

510-514.

<sup>2</sup>Edward E. Hanson, "A Study of The Structural Organization of Student Personnel Service in Certain State Colleges and University," Thosis Abstract Series (School of Education, Indiana University, No. 5, 1954), p. 213.

ถ่วงอาภัพพฤติกรรมทางการบริหารเฉพาะของผู้บริหาร ภารกิจที่สำคัญค่านหนึ่งที่มีมักเป็น ปัญหาในการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา คือ กิจการนิสิตนักศึกษา ซึ่งมีข้อเสนอแนะ

๕ แนวในการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาของ ชัชนาภรณ์ เสนาดัก্ষณ์ ดังนี้

1. ปรับปรุงแนวความคิดในการจัดการศึกษาให้ทันสมัยอยู่เสมอและควรมานำมาปฏิบัติได้
2. มีความเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างถูกต้อง
3. ขอมรับว่าอาจารย์ที่ปรึกษาของการจัดกิจกรรม อาจจะมีความสามารถยิ่งกว่าตนเอง
4. มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง โดยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ของการจัดกิจกรรม เช่น เป็นผู้ปรึกษาในการจัดวิทยากร จัดหาเงิน จัดสรรอุปกรณ์ และเกรงอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการคัดเลือกออกอาจารย์ที่ปรึกษา
5. มีความพร้อมในการรวมเผชิญปัญหาอันอาจเกิดขึ้นและแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิจารณ์
6. มีเอกสารหรือรายงานการติดตามผลของกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ซึ่งจะนำมาใช้ให้ทันทางที่<sup>1</sup>

ส่วนหลักในการจัดกิจกรรมที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง นั้น ฮาร์โรลด์ (Harrold) ได้แนะนำดังนี้

1. การจัดกิจกรรมในระดัมนิสิตศึกษาปัจจุบัน ก็เพื่อปลูกฝังและพัฒนาบุคลิกภาพของนักศึกษาในทุก ๆ ด้าน ไคแก่ร่างกาย, อารมณ์, สังคมและจิตใจ
2. หลักการควบคุมกิจกรรม ต้องมุ่งให้ส่งเสริมวัตถุประสงค์ของสถาบัน
3. นโยบายการควบคุมและการตัดสินใจของสถาบัน ขึ้นอยู่กับเหตุผลด้านศีลธรรมและภูมิหลังทางการศึกษา ไม่ควรใช้อำนาจ
4. นักศึกษามีความแตกต่างทั้งในด้านวุฒิภาวะ ฉะนั้น การควบคุมกิจกรรมควรกำหนดขอบเขตไว้อย่างกว้าง ๆ สามารถยืดหยุ่นได้

<sup>1</sup>ชัชนาภรณ์ เสนาดัก্ষณ์, "การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของวิทยาลัยอาชีวศึกษา ของรัฐบาลในเขตกรุงเทพมหานคร," (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 38.

5. การรวมกิจกรรมเสริมหลักสูตรของนักศึกษา เป็นเพียงบทบาทหนึ่งเท่านั้น  
ในฐานะที่นักศึกษามีความสัมพันธ์กับสถาบันโดยตรง การควบคุมจึงต้องคำนึงถึงว่า  
นักศึกษาต้องมีความรับผิดชอบตอสถาบันด้วย<sup>1</sup>

### พฤติกรรมทางการบริหาร

องค์การหรือหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคคลนั้น แต่ละบุคคลมีบทบาทหรือ  
ฐานะต่างกัน และต้องแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติตามบทบาทหรือฐานะของตน ตามปกติ  
"หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้น เป็นผู้ว่าโดยตำแหน่ง"<sup>2</sup> แม้ว่า  
"สมาชิกทุกคนในหน่วยงานหรือองค์การต่างก็คาดหวังในพฤติกรรมของบุคคลอื่นในองค์การ  
หรือพฤติกรรมทางการบริหารขององค์การจะเป็นพฤติกรรมรวมของทุกคนในหน่วยงาน"<sup>3</sup>  
ก็ตาม แต่โดยที่ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้น  
พฤติกรรมของผู้นำจึงมีผลต่อความสำเร็จของงานอยู่มาก พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ผู้  
บริหารแสดงออกเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพหรือลักษณะการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น  
ลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกนั้น แบ่งได้ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอิตาเลียน (Autocratic Leader) คือผู้นำที่ใช้อำนาจของตน  
เป็นใหญ่

<sup>1</sup>Roger Davis. Harrold, "The Control of Student Extra-Curricular  
Life-American Higher Education," Dissertation Abstracts Vol. 27, No. 8  
(February, 1967) : 2782-A.

<sup>2</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,  
2517), หน้า 204.

<sup>3</sup>Herbert A. Simon, Administrative Behavior (New York : Free  
Press, 1957), pp. 72-73.

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) คือผู้นำที่ปล่อยมือ  
 ไต่บังคัมมูชามีเสรีในการที่จะกระทำกิจการต่าง ๆ ไปตามอัธยาศัย
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือผู้นำที่ถืออำนาจของ  
 กลุ่มเป็นใหญ่<sup>1</sup>

นอกจากนี้ ยังมีการแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออกอีกหลายแบบ

เช่น

..... เกตเซลส์และกิวบา (Getzels & Guba) แบ่งพฤติกรรมทางการ  
 บริหารที่ผู้นำแสดงออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader)
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader)
3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader)<sup>2</sup>

..... ลักษณะการแบ่งของเกตเซลส์และกิวบา (Getzels & Guba) นี้  
 พิจารณาแนวโน้มนรวม ๆ ในการบริหารของผู้นำว่าเน้นหนักไปทางใด แนวโน้มที่แสดง  
 ออกมาเป็นพฤติกรรมยอมขึ้นอยู่กับทัศนคติและปรัชญาในการบริหารของผู้นำเป็นสำคัญ  
 จะเห็นได้ว่าผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก มีลักษณะใกล้เคียงกับพฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตย  
 ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักมีพฤติกรรมใกล้เคียงกับผู้นำแบบเสรีนิยม และผู้นำที่ประสาน  
 ประโยชน์ใกล้เคียงกับพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย จากการเปรียบเทียบนี้ทำให้  
 เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (เผด็จการ) กับแบบประชาธิปไตย เป็นพฤติกรรม  
 ตรงกันข้ามกัน

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,  
 2517), หน้า 205-207.

<sup>2</sup> J.W. Getzels, E.G. Guba, "Social Behavior and Administration  
 Process," School Review 65(December, 1957): 423-441.



ความที่สนใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์กันมากขึ้น มีการเน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือความสัมพันธ์สภาพ ขึ้นมาอีกด้านหนึ่ง นักวิชาการจึงแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกเป็น 2 ด้าน หรือ 2 มิติ คือ "ด้านมุ่งงานกับด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพ"<sup>1</sup> บางท่านอาจเรียกข้อข้างออกไปว่า การมุ่งด้านผลผลิตกับการมุ่งด้านคนทำงาน หรือแบบมุ่งเป้าหมายของงานกับแบบประคับประคองกลุ่ม ซึ่งเฮมพิลล์ และกูนส์ (Hemphill & Coons) แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยคำนึงถึงงานและสัมพันธ์ภาพ ดังนี้

1. ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มโดยเน้นหนักไปทางด้านการควบคุมงาน การจัดโครงสร้างขององค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินงานให้ไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ด้านสัมพันธ์ภาพ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งทางด้าน การสร้างความพึงพอใจให้แก่มิตรร่วมงาน การสนองตอบความต้องการของมิตรร่วมงาน ความสุหนิตสนมไว้วางใจในมิตรร่วมงาน การติดต่อบริสัมพันธ์กันอย่างอบอุ่นระหว่างผู้นำกับมิตรร่วมงาน<sup>1</sup>

จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ จะเน้นความสำคัญของงานมากกว่ามิตรร่วมงาน ซึ่งยอมทำให้มีการควบคุมงานมาก และมิตรร่วมงานจะมีอิสระเสรีน้อย

<sup>1</sup>A. Paul Hase, Handbook of Small Group Research (N.Y. : Press, 1962), p. 293.

<sup>2</sup>John K. Hemphill, Alvin E. Coons, "Leader Behavior," in Roald F. Campbell, Russel T. Gregg, Administrative Behavior in Education (N.Y. : Harper & Brothers Publishers, 1957), p. 170.

ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านสัมพันธภาพ จะเน้นความสำคัญที่ตัวผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ ผู้นำประเภทนี้เห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานมาก ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม แมพฤติกรรมทั้ง 2 แบบ จะเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้าม และเป็นพฤติกรรมที่แยกต่างหากจากกับโดยสิ้นเชิง "แต่ผู้บริหารส่วนมากจะมีพฤติกรรมผสมของผู้นำทั้งสองแบบแต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณแตกต่างกันไป"<sup>1</sup>

จากการแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านกิจสัมพันธ์และสัมพันธภาพ ดังกล่าว ทำให้ผู้สนใจกันมากกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบใดจึงจะดีที่สุด ฮาลปิน (Halpin) ได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ. 1957 พบว่า "หัวหน้างานที่พึงประสงค์เป็นบุคคลที่มีความมุ่งหวังสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และสัมพันธภาพ ถือได้ว่าเป็นหัวหน้างานที่ดีที่สุด ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านต่ำ ก็ย่อมเป็นหัวหน้างานที่ใช้ไม่ได้"<sup>2</sup> แต่ฟีดเลอร์ (Fiedler) พบว่า "ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงานหรือสัมพันธภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่คล้ายกันทั้งนั้นสำคัญที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะสมกับเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้โดยลึกลับในทุกสถานการณ์ย่อมเป็นไปได้"<sup>3</sup> ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของแซนฟอร์ด (Sanford) ที่ว่า "ในสถานการณ์เฉพาะอย่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะแตกต่างกันไปจากคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน

<sup>1</sup> กวงเคื่อน พันธุมนาวิน, การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีทางจิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร : เกษมสุวรรณ, 2519), หน้า 29.

<sup>2</sup> Andrew W. Halpin, "A Factorial Description of the Leader Behavior Descriptions," in R.M. Stogdill, A.E. Coons, Leader Behavior : Its Description and Measurement (Columbus : Ohio State University, 1957), pp. 39-51.

<sup>3</sup> Fred E. Fiedler, "Interpersonal Perception and Group Effectiveness," in R. Tagiuri, L. Petsullo, Person Perception and Interpersonal Behavior (California : Stanford, 1958), pp. 243-257.

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ หรือสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์แวดล้อม"<sup>1</sup> สวาม เหมฟิลล์ (Hemphill) พบว่า "ขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงานก็ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ กล่าวคือ ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีขนาดใหญ่ พฤติกรรมมีแนวโน้มไปในทางที่ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานจะลดลง ส่วนในกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็ก ผู้นำกับผู้ร่วมงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น"<sup>2</sup>

### การใช้แบบสอบถาม LBDQ ในการวิจัย

แบบสอบถาม LBDQ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีผู้นำใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในวงการอุตสาหกรรม วงการทหารและวงการศึกษานำแบบสอบถาม LBDQ ใช้กับวงการศึกษาเป็นครั้งแรก คือ เหมฟิลล์และฮาปิน (Hemphill & Halpin)<sup>3</sup> ในแบบสอบถามนี้ ประกอบด้วยคำถาม 30 ข้อ เป็นคำถามที่วัดพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ 15 ข้อ วัดพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ 15 ข้อ จากการวิเคราะห์โดยวิธีแยกตัวประกอบ ปรากฏว่า "แบบสอบถามวัดพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์

<sup>1</sup>Filmore H. Sanford, "Research on Military Leadership," in Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (N.Y. : Macmillan Co., 1966), p.51.

<sup>2</sup>John K. Hemphill, Monograph No.32 : Situational Factors in Leadership (Columbus, Ohio : Bureau of Education Research, The Ohio State University, 1949). p. 4.

<sup>3</sup>John K. Hemphill, Andrew W. Halpin, in Andrew W. Halpin, The Leadership Behavior of School Superintendents (Midwest Administration Center, The University of Chicago, 1959), p. 88.

ส่วนความสัมพันธ์ภาพ มีระดับความเชื่อมั่น .93"<sup>1</sup>

หลังจากนั้น ก็ได้มีผู้นำไปใช้อย่างกว้างขวาง ในที่นี้ ผู้วิจัยจะได้นำผลการวิจัยที่เห็นว่าสำคัญและเกี่ยวข้องกับงานวิจัยมากกล่าวถึง ดังต่อไปนี้

ในปี ค.ศ. 1967 เบลล์ ( Bell) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " A Study of Personality Characteristics of School Superintendents in Relation to Administrative Behavior" เพื่อสำรวจและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์ บุคลิกลักษณะเฉพาะตัว และการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในเขตพื้นที่นิเทศของนคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของศึกษานิเทศก์ ที่ได้คะแนนความใจนไขต่อไปนี้ ไม่แตกต่างกัน

ก. พวกได้คะแนนสูงทั้งด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration

ข. พวกได้คะแนนสูงด้าน Consideration สูง แต่ด้าน Initiating Structure ต่ำ

ค. พวกได้คะแนนด้าน Consideration ต่ำ แต่ด้าน Initiating Structure สูง

ง. พวกได้คะแนนต่ำทั้งสองด้าน

2. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ไม่มีสหสัมพันธ์กับคะแนนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารของศึกษานิเทศก์

3. การนำนวัตกรรมและเทคนิคใหม่โดยทางการศึกษามาใช้ในเขตพื้นที่นิเทศของนคร ไม่ได้อิงขึ้นอยู่กับความแตกต่างของพฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์แต่อย่างใด<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Macmillan Co., 1966), p. 88.

<sup>2</sup> Thomas O. Bell, "A Study of Personality Characteristics of School Superintendents in Relation to Administrative Behavior," Dissertation Abstracts Vol. 29, No.7 (January 1969) : 2049-2050-A.

การวิจัยของเบลล์ (Bell) ช่วยให้ทราบได้ว่า บุคลิกลักษณะเฉพาะตัว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารและการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์

ในประเด็นที่ว่า คณะครูซึ่งเป็นผู้ร่วมงานของครูใหญ่ ชอบพฤติกรรม ความเป็นผู้นำแบบไหน ผลการวิจัยของเซอร์จิโอวานนี และคณะ (Sergiovanni & Others) ช่วยบอกให้ทราบว่า "ครูโดยทั่วไป ชอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่ แบบผสมผสานระหว่าง Initiating Structure และ Consideration"<sup>1</sup> แสดงว่า คณะครูเห็นความสำคัญของพฤติกรรมทั้งสองด้าน

เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เฮาซ์และคณะ (House & Others) ทำการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัย และฝ่ายพัฒนาของบริษัท 3 แห่ง ปรากฏ ผลการวิจัยว่า

1. แนวาระดับสหสัมพันธ์จะแตกต่างกันมาก แต่พฤติกรรมผู้นำด้าน Consideration กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานก็มีสหสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างชัดเจนทั้ง 3 บริษัท
2. พฤติกรรมผู้นำด้าน Initiating Structure, กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน มีสหสัมพันธ์กันในทางบวก ในระดับที่ไม่สูงนัก<sup>2</sup>

การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

<sup>1</sup>Thomas J. Sergiovanni, "Toward A Particularistic Approach to Leadership Style : Some Findings," Educational Administration Abstracts Vol. 4, No.2 (Fall 1969) : 54.

<sup>2</sup>Robert J. House, Alan G. Filley, and Steven Kerr, "Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and D Subordinates' Satisfaction," Administrative Science Quarterly 16 : 1 (March, 1971): 19-30.

สำหรับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ระดับต่าง ๆ ซึ่งจะมีความคิดเห็นหรือความ  
 เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำแตกต่างกันหรือไม่นั้น เว็ซซิงตัน (Worthington)  
 ใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน แต่ทุกกลุ่มประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่  
 เหมือนกัน ใช้แบบสอบถาม LBDQ โดยมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการที่อาจารย์ใหญ่  
 พิจารณาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองกับการที่ศึกษาธิการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และ  
 หัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณากลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยศึกษาธิการ 9 คน อาจารย์ใหญ่ 27 คน  
 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 57 คน และหัวหน้าแผนก 200 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
2. ศึกษาธิการมีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรม  
 ความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
4. ศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันทั้งในคาน Initiating  
 Structure และ Consideration แต่ต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญ
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในคาน Initiating Structure  
 และคาน Consideration ไม่แตกต่างกัน
7. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนต่ำความมีchyฐาน ในคาน Initiating Structure  
 และ Consideration สูงกว่ามีchyฐาน นั้น ปรากฏว่า ศึกษาธิการมีอัตรามากกว่า  
 กลุ่มอื่น<sup>1</sup>

ผลการวิจัยนี้แสดงว่า บุคคลต่างกลุ่มกัน มีแนวโน้มที่จะประเมินพฤติกรรมความ  
 เป็นผู้นำแตกต่างกัน

---

<sup>1</sup>Jo Ann Worthington, "The Leadership Behavior of Secondary School Principals as Perceived by the Principal and Other Significant Educational Leaders," Dissertation Abstracts Vol. 36, No. 3 (September 1975) : 1237-8-A.

แต่อย่างไรก็ตาม การวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บริหารในความเป็นจริงเพียงอย่างเดียวไม่ช่วยให้ทราบอะไรได้มากนัก เนื่องจากไม่มีที่เปรียบเทียบ จึงได้มีผู้สนใจวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงกับในอุดมคติ เพื่อจะได้เปรียบเทียบกันได้ว่า พฤติกรรมที่ปรากฏในความเป็นจริงนั้น ใกล้เคียงหรือห่างไกลกับพฤติกรรมในอุดมคติที่ผู้ร่วมงานมุ่งหวังไว้ ชโรเคอร์ (Schroeder) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในความเป็นจริง และในอุดมคติ การวิจัยปรากฏผลว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ในความเป็นจริง ใกล้เคียงความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชา สูงกว่าคะแนนที่ใคร่จำจากคณะกรรมการ
2. คณะอาจารย์ภาคหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาในด้าน Consideration ไวกว่าความคาดหวังของอนุสาสก์ แต่อนุสาสก์กลับหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติ ด้าน Initiating Structure ของหัวหน้าแผนกวิชา ไวกว่าคณะอาจารย์
3. ในทัศนะของหัวหน้าแผนกวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมเป็นผู้นำในอุดมคติด้าน Initiating Structure ตัวหัวหน้าแผนกวิชาเองคาดหวังไวกว่าความคาดหวังของคณะอาจารย์ แต่หัวหน้าแผนกวิชาที่คณะอาจารย์มีความเห็นใกล้เคียงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาด้าน Consideration
4. อนุสาสก์และหัวหน้าแผนกวิชาที่มีความเห็นตรงกันว่า บทบาทของหัวหน้าแผนกวิชา มีความสำคัญต่อการบริหารมาก และจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต พรอมกันนั้น 68 % ของอนุสาสก์ และ 62 % ของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีความเห็น ว่า หัวหน้าแผนกวิชา ควรจะได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารด้วย<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Glenn Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts, Vol. 30 No. 12 (June 1970): 5209-A.

ส่วนการวิจัยของ คอกซ์ (Cox) ซึ่งใช้แบบสอบถาม LBDQ เช่นเดียวกัน มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคารโรไลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ กลุ่มตัวอย่างประชากร โคลเกอ อธิการ 27 คน คณบดีฝ่ายวิชาการ 27 คน และคณะอาจารย์ 305 คน (ได้รับแบบสอบถามกลับมาเพียง 199 คน) จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของ

- ก. คณะอาจารย์กับอธิการ
- ข. คณะอาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ
- ค. อธิการ กับ คณบดีฝ่ายวิชาการ

2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจริงแตกต่างกันชัดเจนมาก<sup>1</sup>

ด้วยความมุ่งหมายเช่นเดียวกัน ฟอย (Foy) ได้วิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงและในอุดมคติของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนใน เท็กซัสที่เปิดทำการสอนถึงระดับปีที่ 2 โดยการสอบถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนก และผู้อำนวยการผลการวิจัยสรุปได้ว่า

ในลักษณะของการเปรียบเทียบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจริง และพฤติกรรมในอุดมคตินั้น ปรากฏว่าขัดแย้งกันทั้งด้าน Initiating Structure และ Consideration ผู้ร่วมงานประสอดีในคณบดีฝ่ายวิชาการ

---

<sup>1</sup>Edward Wiltion Cox, "Superiors' and Subordinates' Perceptions and Expectation of the Leader Behavior of the Dean of Instruction : A Survey of the North Carolina Community College System," Dissertation Abstracts Vol. 35 No.5 (November 1974) : 2568-9-A.



มีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านสูงชันกว่าเดิมมากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้าน Consideration สูงกว่า Initiating Structure เหนือที่แสดงอยู่ในขณะนี้<sup>1</sup>

ผลการวิจัยของ ไชโรเคอร์ (Schroeder) ก็อกส์ (Cox) และฟอย (Foy) แสดงให้เห็นว่าผู้นำอิสระตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงาน ในสภาพเป็นจริง พฤติกรรมด้าน Consideration มีสูงกว่าด้าน Initiating Structure และพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความจริงต่ำกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติมาก

เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำ มิใช่จะเป็นอิสระในตัวเอง ย่อมจะมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบอื่น ๆ อยู่ด้วย ทั้งนี้ ในลักษณะนี้ คอนนอลลี (Connolly) ได้วิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับสภาพภาพส่วนตัว และลักษณะของสถานการณ การวิจัยซึ่งได้กระทำต่อ 90 เขต โรงเรียนในรัฐนิวเจอร์ซีย์ พบข้อสรุปว่า

1. ภาวะและวิธีการของครูของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์ตามนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน
2. ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ในทางลบกับ Initiating Structure ส่วนประสบการณ์กับ Consideration ไม่มีความสัมพันธ์กันตามนัยสำคัญทางสถิติ
3. ไม่มีความสัมพันธ์โดยนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างรายได้ปานกลางของประชาชน และรายจ่ายต่อหัวของนักเรียน กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำไม่ว่าด้านใด
4. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างขนาดของเขตโรงเรียนและพฤติกรรมด้าน Initiating Structure ของผู้บริหารโรงเรียน แต่ขนาดของเขตโรงเรียนกับพฤติกรรมด้าน Consideration ไม่มีความสัมพันธ์กัน

<sup>1</sup>Francis Patrick Foy, "An Analysis of the Leader Behavior of Texas Community Junior College Deans of Instruction," Dissertation Abstracts Vol. 35 No. 9 (November 1974): 2475-A.

5. สถานภาพส่วนตัวของผู้นำโดยรวม ๆ ลักษณะของสถานการณและพฤติกรรม ทั้ง 2 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียน มีสหสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ
6. ลักษณะของสถานการณเป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนได้ดีกว่าสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหาร<sup>1</sup>

จากกล่าวได้ว่า ผลการวิจัยของคอนนอลลี (Connolly) นี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของฟีดเลอร์ (Fiedler) และแซนฟอร์ด (Sanford) ที่ว่า สถานการณเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ไม่มีแบบของพฤติกรรมแบบใดที่ดีที่สุด และเป็นแบบที่ดีสำหรับทุกสถานการณ ผู้นำควรปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใดตลอดเวลาโดยให้เหมาะสมกับสถานการณที่เผชิญหน้าอยู่

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว การโยกย้ายตำแหน่งหัวหน้านั้น มักได้มาจาก 2 วิธี คือ การเลือกตั้ง และการแต่งตั้งโดยการเลื่อนชั้นขึ้นมา เป็นสิ่งที่น่าคิดว่า ผู้นำทั้ง 2 แบบ จะมีพฤติกรรมผู้นำเหมือนหรือต่างกัน วูลฟ์ (Wolf) ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษานิกรที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา กับศึกษานิกรที่ได้รับเลือกเข้ามา การวิจัยใช้แบบสอบถาม Career Patterns Questionnaire ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน 418 คน และใช้แบบสอบถาม LBDQ กับศึกษานิกรอำเภอและผู้ร่วมงาน 174 คน ปรากฏผลดังนี้

1. ศึกษานิกรที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา เมื่อเปรียบเทียบกับศึกษานิกรที่ได้รับเลือกเข้ามา
  - มีวาระในการดำรงตำแหน่งยาวนานกว่า
  - เมื่อเขาเริ่มตำแหน่งมีอายุมากกว่า สำหรับเขตโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ที่สุด และเล็กที่สุด

<sup>1</sup>John O. Connolly, "The Relationship of Selected Personal and Situational Characteristics to the Perceived Leader Behavior of Chief School Administration," Dissertation Abstracts Vol. 36 No. 1 (July 1975): 58-9-A.

-ได้คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงกว่าเล็กน้อย ยกเว้นในโรงเรียนที่มีขนาดคณขางเล็ก

2. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำ คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure คะแนนพฤติกรรมด้าน Consideration ของศึกษาธิการทั้ง 2 ประเภทแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

3. วาระของการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางลบกับคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งศึกษาธิการที่โคเลอขนตำแหน่งขึ้นมากับคะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure

4. อายุแรกเขาดำรงตำแหน่งของศึกษาธิการทั้ง 2 ประเภท ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านใดมากนัก

5. ในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่สุด 25 % ของศึกษาธิการ เป็นประเภทที่ได้เลือกตำแหน่งขึ้นมา ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็กที่สุด 13.2 % ของศึกษาธิการ เป็นประเภทที่ได้รับเลือกเข้ามา

6. กอนจะมารับตำแหน่งโดยวิธีการเลื่อนขึ้นมา 68 % เป็นอาจารย์ใหญ่อยู่ในโรงเรียนมัธยมชั้นสูง

7. สำหรับศึกษาธิการทุกคน Initiating Structure และ Consideration มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

8. 80% ของศึกษาธิการที่ได้รับเลือกเข้ามาในโรงเรียนขนาดใหญ่ เคยเป็นศึกษาธิการมาก่อนแล้ว ในขณะที่ 46% ของศึกษาธิการที่ได้รับเลือกเข้ามาในโรงเรียนขนาดเล็กเคยเป็นศึกษาธิการมาก่อน<sup>1</sup>

จากการวิจัยของวูล์ฟ (Wolf) มีข้อน่าสังเกตว่า การดำรงตำแหน่งไปนาน ๆ ทำให้พฤติกรรมด้าน Initiating Structure ลดลง ดังนั้นการกำหนดวาระของการดำรงตำแหน่งจึงเป็นสิ่งถูกต้อง อีกประการหนึ่งทางไปสู่ตำแหน่ง (Career Path) ของศึกษาธิการ ได้แก่การเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมสำหรับกรณีเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา และการเป็นอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนเล็ก ๆ สำหรับกรณีการรับเลือกเข้ามา

<sup>1</sup> Leland Richard Wolf, "An Analysis of Leader Behavior of Career-Bond and Place-Bond Public School Superintendents in Iowa," Dissertation Abstracts Vol. 35 No. 11 (May 1975): 7009-A.

นอกจากพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ สถานภาพ ส่วนตัวและสถานการณ์แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของการบริหารอีกด้วย คายาน (Cayan) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารงาน ของคณะคณาจารย์วิชาการ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของคณะคณาจารย์วิชาการ กลุ่มผู้ร่วมงานของ คณะคณาจารย์วิชาการมีความเห็นว่า คณะที่มีความยืดหยุ่นในการบริหารน้อยไป พฤติกรรม กอปรทั้งความมุ่งมั่นและความสัมพันธ์ ยิ่งขาดลักษณะความเป็นผู้นำที่นำนิยม ความเห็นของผู้ร่วมงานมีนัยสำคัญในข้อที่ว่า คณะคณาจารย์วิชาการทำงาน เป็นทีมใน เรื่องการกำหนดปรัชญาการวางแผนและการประเมินผล แต่ใช้วิธีการทำงาน แบบถอยหลังเขากล่องเกี่ยวกับการกำหนดปรัชญา การวางแผนและการกำหนด แผนไปปฏิบัติ

2. ความเห็นของประธานสถาบันเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณะคณาจารย์ แยกต่างกับความเห็นของผู้ร่วมงานในแง่ลำดับที่ 1-2 ของความมากน้อย การทำงาน เป็นทีมและการใช้วิธีการประเมินประสิทธิผล ในทัศนะของประธานสถาบัน สอดคล้องกับ รูปแบบของการบริหารในอุดมคติ ซึ่งไม่ตรงกันกับทัศนะของผู้ร่วมงาน แมว่าความคิดเห็น และความคาดหวังของประธานสถาบัน จะไม่ต่างกับความคิดเห็นและความคาดหวัง ของคณะคณาจารย์ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ แต่ก็ต่างกับความคิดเห็นและความมุ่งหวัง ของนักวิชาการอย่างเห็นได้ชัด

3. ประธานสถาบันและผู้ร่วมงานมีความเห็นแตกต่างกันในรูปแบบของการบริหาร ของคณะคณาจารย์ ผู้ร่วมงานมีความเห็นว่าคณะคณาจารย์สนใจแต่เรื่องปรัชญา การวางแผน และการนำแผนไปปฏิบัติ แต่คอยตั้งคำถามและความสัมพันธ์ ซึ่งตรงกันข้ามกับ ประธานสถาบันที่มีความเห็นวาคณะคณาจารย์มีพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration สูง เกี่ยวกับความแปรปรวนของรูปแบบในการบริหารงาน พบว่า ลักษณะความไม่ยอมรับรองกับรออยู่ในระดับปานกลาง ประธานสถาบันมีความ เห็นว่ามีความแปรปรวนของรูปแบบปรากฏให้เห็นในการบริหารงาน 3 เรื่อง<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Peter Joseph Cayan, "A Study of the Leader Behavior and Managerial Style of Academic Deans at the Agricultural and Technical Colleges, State University of New York," Dissertation Abstracts Vol. 36, No. 3 (September 1975): 1196-A.

ส่วนผลการวิจัยในประเทศไทยนั้น ในปี พ.ศ. 2514 สมาน วีระกำแหง ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู 22 แห่ง แยกเป็นผู้บริหาร 22 คน และอาจารย์ 264 คน ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในสถานะที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น (ในอุดมคติ) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน

2. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นไม่แตกต่างกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธีคิดความสัมพันธ์กัน และกระบวนการวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

3. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นแตกต่างกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและการยอมรับนับถือ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

4. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูควรจะมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน

5. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครู มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้งสองด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้<sup>1</sup>

ผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง ได้สอดคล้องกับการวิจัยของ ชโรเคอร์ (Schroeder) และฟอย (Foy) ในประเด็นที่ว่า ผู้บริหารมักให้คะแนนตัวเองสูงกว่า

<sup>1</sup>สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 91-94.

คะแนนที่ผู้ร่วมงานเป็นผู้ให้และตรงกับข้อสรุปของฮาลปิน (Halpin) ที่ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติ ควรจะมีพฤติกรรมสูงทั้งสองด้าน

นอกจากการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงเปรียบเทียบกับในอุดมคติแล้ว ยังอาจเปรียบเทียบกับเกณฑ์ปกติได้อีกวิธีหนึ่ง ซึ่ง รัตนา ทองสมบูรณ์ ได้วิจัยในแนวนี้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามครู 264 คน จาก 6 โรงเรียน ผลการวิจัยมีดังนี้

1. เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) มีค่าร้อยละ  $52.28 \pm 2.28$  ด้านความเกรงใจ (Consideration) มีค่าร้อยละ  $56.42 \pm 2.73$  ซึ่งเห็นได้ว่า พฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะคะแนนพฤติกรรมบริหารแต่ละด้านมีค่าประมาณครึ่งเดียวเท่านั้น

2. เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียนมี 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนเลขที่ 4, 6 และ 7 มีพฤติกรรมการบริหารสูงกว่าปกติทุกด้าน โรงเรียนที่ 1, 2 และ 5 ต่ำกว่าปกติทุกด้าน ส่วนโรงเรียนที่ 8 มีพฤติกรรมด้านความริเริ่มต่ำ และด้านความเกรงใจ สูงกว่าปกติและโรงเรียนที่ 3 ด้านความริเริ่มปานกลาง แต่ด้านความเกรงใจสูงกว่าปกติ<sup>1</sup>

มีข้อพิจารณาจากผลการวิจัยของ รัตนา ทองสมบูรณ์ ก็คือเกณฑ์ปกติที่ค่อนข้างต่ำอย่างหนึ่ง อีกอย่างหนึ่งคือในจำนวนผู้บริหารโรงเรียน 8 แห่ง มีถึง 3 โรงเรียนที่พฤติกรรมบริหารต่ำกว่าปกติทุกด้าน แสดงว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ อยู่ในเกณฑ์ที่น่าวิตกและควรหาทางปรับปรุงแก้ไข

<sup>1</sup> รัตนา ทองสมบูรณ์, "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 77-78.

อย่างไรก็ดี การพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมความเป็นผู้นำอย่างเดียว โดยมิได้พิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะเป็นที่สนใจและไม่เป็นการถูกต้องนัก การวิจัยในแนวนอนนี้ ค.ศ. 1972 (พ.ศ. 2515) วิจิตร ชีระกุล ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุ เพศ ประสบการณ์และคุณวุฒิของ ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธภาพดีกว่าครูใหญ่หญิง ครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธภาพที่สัมพันธกว่าครูใหญ่ชาย
2. ครูใหญ่ที่ไต่รับการศึกษาระดับปริญญาโท หรือมีวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน ดีกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า
3. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอกหรือวิชาโทด้านวิชาการศึกษา อักษรศาสตรบัณฑิต วิชากฎหมายในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาการบริหาร และการนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้มีการศึกษาคือในสาขาอื่น
4. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ เช่นเดียวกัน ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 1-9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน ดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า
5. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์เคยปฏิบัติหน้าที่การศึกษา การบริหาร การศึกษาและมัธยมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าครูใหญ่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้<sup>1</sup>

ในปี พ.ศ. 2517 อรรถ รมณียกุล ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับครูประถมศึกษา ในจังหวัดสุโขทัย เพื่อศึกษาว่าลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบใดที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครู ผู้วิจัยได้พบความจริงว่า "ลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เสรีนิยมและประชาธิปไตย

<sup>1</sup>Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand: as Related to Sex, Age, Experience and Qualification" (Doctor's Thesis, Brightham Young University, 1972), p. 71.

รวมทั้งอายุและประสบการณ์ ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูใหญ่วุฒิอนุปริญญาและสูงกว่า ส่งผลต่อกำลังใจของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า <sup>1</sup> อาจตั้งข้อสังเกตจากผลการวิจัยนี้ ได้ว่า การที่ครูใหญ่มีวุฒิต่ำทำให้ครูมีความเชื่อมั่นในตัวครูใหญ่และมีกำลังใจที่จะทำงานมากขึ้น ถ้าไม่เป็นไปตามข้อสังเกตนี้ ก็แสดงว่ากำลังใจมีผลมาจากตัวแปรอื่น ซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตการวิจัยของ ณรงค์ รมณีกุล

ในอีกแง่หนึ่ง อิทธิพลจากวัฒนธรรมก็อาจจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ความเป็นผู้นำได้เหมือนกัน การวิจัยของ ราห์ม อัมเรต ได้พบว่า "คุณวุฒิ สภาพ การศึกษาและความเกรงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำมากกว่าวัยวุฒิ" <sup>2</sup> ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ส่วนผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์กับทีมงานนั้น เขียน แสงทนม วิจัยพบว่า

ในกรณีที่ผู้บริหารถือมนุษยสัมพันธ์ เป็นสำคัญ ผู้ใ้บังคับบัญชาที่มีความสำเร็จในระดับที่สูงกว่าผู้ใ้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองาน เป็นสำคัญ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้ใ้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถกมนุษยสัมพันธ์ เป็นสำคัญ มีระดับความพอใจใน การทำงานต่ำกว่าผู้ใ้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองาน เป็นสำคัญ และไม่ปรากฏว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและ

<sup>1</sup>ณรงค์ รมณีกุล, "การศึกษาลักษณะผู้นำต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย," (ปริชญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, 2517), หน้า 31.

<sup>2</sup>ราห์ม อัมเรต, "การศึกษาค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง," (ปริชญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, 2517), หน้า 46.



ความพอใจในการทำงานของผู้ใฝ่กับบัญชา<sup>1</sup>

ใน พ.ศ.2519 ซีรกกี้ ทองมาก ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่าย วิชาการในวิทยาลัยครู พบว่า "ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้า ฝ่ายวิชาการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทุกด้านในทางบวกในระดับที่ สูงมากและใกล้เคียงกัน"<sup>2</sup>

จากทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนิสิตนักศึกษา พฤติกรรม ทางการบริหารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางการบริหาร ถึงโลกด้าวมาแล้ว แสดง ให้เห็นว่าได้มีการนำแบบสอบถาม LBDQ ไปใช้ในการวิจัยทางการศึกษาอย่าง กว้างขวาง ผลการวิจัยส่วนใหญ่เท่าที่เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหาร สรุปได้ โดยสังเขปว่า ผู้บริหารมักประเมินพฤติกรรมของตนเองตามความเป็นจริงสูงกว่าผู้ รวบรวมงาน โดยเฉพาะด้านสัมพันธภาพ แต่ด้านกิจสัมพันธ์นั้นแม้ผู้บริหารจะให้คะแนนสูง กว่าผู้รวมงานก็ไม่เป็นนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้บริหารนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานครโดยใช้แนวของ แบบสอบถาม LBDQ เพื่อประเมินพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริง และค้นหาแนว ทางของพฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการบริหาร กิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป.

<sup>1</sup>เขียน แสงหุยม, "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความ สำเร็จและความพอใจในกาทำงานของผู้ใฝ่กับบัญชา," (ปริชญานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 36-37.

<sup>2</sup>ซีรกกี้ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความ สามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู," (วิทยานิพนธ์ ปริชญากรุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า ก.