



หลักสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลที่ถือปฏิบัติกันอย่างกว้างขวางก็คือ การจัดบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะกับงานและความถนัดของแต่ละคน ลักษณะและสภาพของงานจึงเป็นเรื่องที่ควรคำนึงในการกำหนดลักษณะของบุคคลที่จะเข้ามารับผิดชอบงานนั้น ๆ ตำแหน่งงานทางการบริหารก็เช่นเดียวกัน การที่จะพิจารณาได้ว่าตำแหน่งงานใดต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะอย่างไร ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบเป็นเบื้องต้นถึงลักษณะของงานในตำแหน่งที่ผู้บริหารจะต้องเข้ามารับผิดชอบเสียก่อน และยิ่งกว่านี้ การทราบถึงลักษณะและธรรมชาติบางประการของบุคลากรในหน่วยงานที่ผู้บริหารจะต้องมาเกี่ยวข้องด้วย ก็ยิ่งจะช่วยให้การกำหนดลักษณะของผู้บริหารงานในตำแหน่งนั้น ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ฉะนั้น ในบทนี้ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงเรื่องราวเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ลักษณะของนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ลักษณะของผู้บริหารกิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ

### งานกิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

งานด้านกิจการนักศึกษาในระยะแรก ๆ จะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนหรือวิทยาลัย ผู้บริหารจะใช้งานนี้เพื่อเป็นเครื่องมือทำให้การปกครองและการรักษาระเบียบวินัยของนักเรียนนักศึกษา เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ในระยะต่อมาได้เกิดแรงผลักดันหลายอย่างจนทำให้งานด้านกิจการนักศึกษาขยายออกไปถึงงานบริการด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษา แรงผลักดันที่สำคัญได้แก่

๑. แนวความคิดของนักการศึกษาสมัยใหม่ที่เห็นว่า การศึกษาคควรมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความเจริญงอกงามขึ้นทุก ๆ ทาง

๒. แนวความคิดที่ว่า การศึกษาระดับอุดมศึกษาควร เปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน มหาวิทยาลัยจึงควรช่วยเหลือทุกวิถีทางให้นักศึกษาได้ประสบความสำเร็จตามโอกาสที่เขาได้รับ

๓. ความเจริญทางเศรษฐกิจ ทำให้มาตรฐานความเป็นอยู่ของประชาชนโดยทั่วไปสูงขึ้น มาตรฐานความเป็นอยู่ในระดับมหาวิทยาลัยจึงควรได้รับการปรับปรุงไปควบ

๔. จำนวนนิสิตนักศึกษามีมากขึ้น จึงต้องคิดค้นวิธีการบรรจุนักศึกษาลงในหลักสูตรการเรียนหรือโปรแกรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถ

๕. การขยายตัวและการยอมรับใน Humanistic Psychology ทำให้เกิดความคิดในเรื่องคุณค่าของคน เกิดความเคารพในความเป็นมนุษย์ของนักเรียน นิสิตและนักศึกษา

ด้วยเหตุนี้วิวัฒนาการของงานค่านักศึกษาก็มีความผูกพันและเกี่ยวเนื่องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และอีกประการหนึ่งเนื่องจากการก่อตั้งสถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัย หรือวิทยาลัยก็เพื่อที่จะให้เป็นแหล่งให้การศึกษาระดับสูง และมีได้รับนิยชมเพียงความเจริญก้าวหน้าทางค่านักศึกษาแค่นี้เพียงอย่างเดียว หากจะรวมไปถึงการพัฒนาทางศีลธรรม จิตใจ ตลอดจนการพัฒนาทางสังคมอีกด้วย สิ่งเหล่านี้มีผลสะท้อนให้เกิดการขยายตัวในค่านิยมและรูปแบบการบริหาร

พนอม แก้วกำเนิด, "บทบาทและหน้าที่ของรองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา," ในเอกสารการสัมมนาคุณค่าเนื้องานรวมหลักสูตรของสภาการศึกษา ๒๐ - ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๒๐ (กรุงเทพมหานคร : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการศึกษานิเทศก์, ๒๕๒๐), หน้า ๒๓.

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, "ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา," ในคู่มืออาจารย์ค่านักเรียนการสอน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๐), หน้า ๑๑.

กิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา และทำให้งานค่านี้นี้มีความสำคัญมากขึ้นโดยลำดับ

กู๊ด (Good) ได้ให้ความหมายของงานกิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไว้ว่า เป็นงานที่เกี่ยวกับการให้บริการแก่นิสิตนักศึกษา เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มในรูปของการให้คำปรึกษาหารือ และการให้สวัสดิการแก่นิสิตนักศึกษา<sup>๑</sup> แนวคิดของ กู๊ด (Good) จึงเน้นในเรื่องของบริการหรือสวัสดิการที่สถาบันจะจัดให้นิสิตนักศึกษา เป็นสำคัญ ส่วนอาร์บัคเคิล (Arbuckle) ถือว่างานกิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาควรมีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมไปถึงงานที่เกี่ยวกับการรับนักศึกษา การบริการตรวจสอบสุขภาพอนามัยของนักศึกษา การปฐมพยาบาล บริการให้คำปรึกษาหารือ การแนะนำการให้บริการและความสะดวกเกี่ยวกับพิธีทางศาสนา การจัดบริการ เรื่องที่พักอาศัย รวมทั้งการจัดบริการอาหารอีกด้วย<sup>๒</sup> แนวคิดดังกล่าวของ อาร์บัคเคิลจึงสอดคล้องกับความเห็นของรอส (Ros) ผู้ซึ่งได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องปัญหาและอุปสรรคของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยภาคพื้นเอเชียอย่างกว้างขวาง และได้สรุปถึงขอบข่ายของงานค่านกิจการศึกษาว่า ประกอบด้วยการจัดสวัสดิการต่าง ๆ แก่นักศึกษา การให้คำปรึกษาหารือในทางจิตวิทยาบริการ ค่านสุขภาพอนามัย การให้บริการค่านอาคารสถานที่ บริการจัดหางาน การช่วยเหลือทางการเงิน บริการแนะนำ การจัดกิจกรรมนักศึกษา การควบคุมดูแลในเรื่องระเบียบวินัยต่าง ๆ บริการเกี่ยวกับหอพัก อาหาร และการสนับสนุนในเรื่องความร่วมมือระหว่างอาจารย์และนักศึกษา<sup>๓</sup>

006793

<sup>๑</sup> Carter V. Good, Dictionary of Education 3d ed. (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1973), p. 563.

<sup>๒</sup> Dugold S. Arbuckle, Student Personnel Services in Higher Education (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1953), p. 22.

<sup>๓</sup> Paz M. Ros, "Student Personnel Services: An Asian University," Student Problems in Southeast Asian University (University of Malasia, 1969), pp. 86 - 90.

ทริป ( Tripp ) ได้สรุปถึงภาระหน้าที่ในงานค่านักศึกษานักศึกษาในสถาบัน-  
อุดมศึกษาทั่วไป ทั้งในระดับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไว้ ๔ ประการ ได้แก่

๑. ภาระกิจด้านสวัสดิการ เช่น บริการแนะแนว บริการเรื่องสุขภาพ-  
อนามัย บริการเรื่องอาหาร บริการค่านการเงิน บริการทดสอบ การจัดหางาน  
งานศิษย์เก่า
๒. ภาระกิจด้านการควบคุม เช่น การรับนักศึกษาเข้าเรียน การเก็บรักษา  
ทะเบียนประวัติ การดำเนินการ เรื่องวินัยนักศึกษา
๓. ภาระกิจด้านกิจกรรมรวมหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น  
องค์การนักศึกษา กิจกรรมทางสังคมและวัฒนธรรมต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวกับ-  
ชุมชน
๔. ภาระกิจเกี่ยวกับการสอน เช่น การจัดการปฐมนิเทศ การสอนซ่อม-  
เสริม การจัดนิสิตนักศึกษาออกฝึกสอนหรือฝึกงานตามที่ต่าง ๆ

วิลเลียมสัน (Williamson) และ ซาร์บิน (Sarbin) ได้กล่าวถึงลักษณะ  
ของงานค่านักศึกษานักศึกษาว่า เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

๑. การกำหนดจุดมุ่งหมายของงานค่านบริการและสวัสดิการนักศึกษา
๒. การกำหนดนโยบายและแนวทางเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายยอมรับในนโยบาย  
นั้น ๆ
๓. การประสานงานต่าง ๆ กับฝ่ายธุรการและฝ่ายวิชาการของสถาบัน
๔. การสร้างเสริมความสัมพันธ์เพื่อความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงาน
๕. การคัดเลือก มอบหมายงานและนิเทศบุคลากร

---

Philip A. Trip, "Student Personnel Administration," in Asa  
S. Knowles, Handbook of College and University Administration:  
Academic (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1970), pp. 7 - 6.

๖. งานเกี่ยวกับการเงินของฝ่ายกิจการนักศึกษา
๗. การฝึกอบรมบุคลากรภายในฝ่ายของตน
๘. การจัดเก็บและรักษาทะเบียนนักศึกษา
๙. การริเริ่มทดลองและแสวงหาวิธีการใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน
๑๐. การประเมินการดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษา<sup>๑</sup>

แอ็ดวูด (Atwood) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานกิจการนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งนาซาเรน (College of the Church of the Nazarene) เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๗๐ พบว่า งานด้านกิจการนักศึกษาที่สถาบันดำเนินการอยู่ประกอบด้วย

๑. การสรรหาและการคัดเลือกนักศึกษา
๒. การรับนักศึกษาเข้าเรียนในสถานศึกษา
๓. การปฐมนิเทศนักศึกษา
๔. การลงทะเบียนนักศึกษา
๕. การบริการให้คำปรึกษาหารือ
๖. การจัดให้มีการสอนซ่อมเสริม
๗. การช่วยเหลือนักศึกษาทางการเงิน
๘. การบริการเรื่องที่พักอาศัย
๙. การจัดกิจกรรมทางศาสนา
๑๐. บริการเรื่องสุขภาพอนามัยนักศึกษา
๑๑. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
๑๒. การปกครองนักศึกษา

---

<sup>๑</sup> E.G. Williamson and Theodore R. Sarbin, "Student Personnel Work," in Encyclopedia of Educational Research (New York: Mc Millan Co., 1956), p. 129.

๑๓. การทดสอบต่าง ๆ
๑๔. การบริการคานอาหาร
๑๕. การนิเทศการศึกษา<sup>๑</sup>

วิลเลียมสัน (Williamson) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการในการบริหารงานคานกิจการนักศึกษาว่า ควรจะได้คำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

๑. ควรถือหลักว่าการจัดการศึกษาในสถาบันชั้นสูง จะต้องพยายามให้ยูเรียนเกิดการพัฒนาในทุก ๆ คาน
๒. ควรถือหลักว่า การส่งเสริมพัฒนาการคานต่าง ๆ ของนักศึกษาจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและศักยภาพของนักศึกษาแต่ละคนเป็นสำคัญ
๓. ควรถือหลักว่า การศึกษาเฉพาะในหองเรียนยังไม่เป็นการเพียงพอ การจัดการบริการและสวัสดิการต่าง ๆ เช่น บริหารหองสมุด การจัดหองปฏิบัติการ การจัดกิจกรรมทางวิชาการและสังคม บริการเรื่องความสะดวกสบายต่าง ๆ ก็ล้วนแต่มีความสำคัญในการให้การศึกษาลังลัน<sup>๒</sup>

ไอแซคเซน (Isaksen) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผูบริหารกิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไว้ว่า

๑. มีหน้าที่ศักความ ซึ่แจ่ง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายให้แกผูบริหาร คณาจารย์ ผูปกครองและชุมชน

Alvin Ray Atwood, "A Study of Student Personnel Services Available in Colleges of the Church of the Nazarene in the United States with Certain Recommendations for Improvement," Dissertation Abstracts Vol. 34, No. 7 (Jan. 1973), p. 4402 - A.

<sup>๒</sup> E.G. Williamson, Student Personnel Services in Colleges and Universities (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1961), p. 3.

๒. ในฐานะที่เป็นกรรมการบริหารคนหนึ่งของสถาบัน จะต้องเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริหารสถาบัน เกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ของฝ่ายกิจการนักศึกษา
๓. จัดทำรายงานประจำปีตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย
๔. เป็นประธานคณะกรรมการสวัสดิการนักศึกษา
๕. เป็นประธานกรรมการจัดปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่<sup>๑</sup>

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้พยายามชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของคำว่า "กิจการ" และ "กิจกรรม" นักศึกษาไว้ว่า กิจกรรมนักศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของงานกิจการนักศึกษา กล่าวคือกิจกรรมนักศึกษาจะ เน้นที่ตัวนักศึกษา เป็นผู้กระทำ คือมีส่วนร่วมและดำเนินการจัดควบคุมตนเอง โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือแนะนำ และนักศึกษาจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจมิใช่เป็นการบังคับ ส่วนกิจการนักศึกษานั้นจะหมายถึงงานที่สถานศึกษา เป็นผู้ดำเนินการ<sup>๒</sup>

พนอม แก้วกำเนิด ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษาในสถานอุดมศึกษาโดยทั่วไปว่า มีความมุ่งหมายหลักในการดำเนินงานอยู่ ๓ ประการคือ

๑. มุ่งพัฒนาบุคลิกภาพของนักศึกษา
๒. มุ่งช่วยป้องกันปัญหาอันจะ เกิดแก่นักศึกษา

<sup>๑</sup> H.L. Isaksen, "For more effective Pupil Personnel Services," School Executive's Guide (New York: Prentice-Hall, 1965), pp.

510 - 514.

<sup>๒</sup> นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักบริหารการศึกษาทั่วไป (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒), หน้า ๓๔.

๓. มุ่งช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับนักศึกษา?

และได้กล่าวถึงหลักเบื้องต้นที่ควรคำนึงในการจัดดำเนินการ  
นักศึกษาไว้ว่า

๑. งานค่านักศึกษานักศึกษาจัดให้สำหรับนักศึกษาทุกคนในสถาบัน มีให้จัดไว้  
เฉพาะกลุ่มนักศึกษาที่มีปัญหา ทั้งนี้เพราะนักศึกษาทุกคนย่อมต้องการความช่วยเหลือจาก  
สถาบันไม่ว่าใดก็ตามหนึ่ง

๒. งานค่านักศึกษานักศึกษา เป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่วันที่  
เข้าเรียนจนถึงวันสุดท้าย ไม่ใช่จัดเพียงครั้งสองครั้ง ทั้งนี้เพราะถือว่าชีวิต ความ  
ปลอดภัย ความเจริญงอกงามของนักศึกษา เป็นสิ่งที่สถานศึกษาต้องการทุกชั้นตอนและ  
ตลอดเวลา

๓. งานค่านักศึกษานักศึกษา ต้องยอมรับในปรัชญาว่า ชีวิตนักศึกษานั้นมีคุณค่า  
มีสิทธิมีเสรีภาพ เป็นหน้าที่ที่วิทยาลัยจะต้องช่วยปกป้องสิ่งเหล่านี้ให้แก่นักศึกษา

๔. งานค่านักศึกษานักศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือ การประสานงานกับทุก  
ฝ่ายในวิทยาลัย ไม่ใช่งานที่แยกเป็นอิสระจากหน่วยงานอื่น ๆ

๕. โปรแกรมต่าง ๆ ที่จัดจะต้องสอดคล้องกับความต้องการ ของนักศึกษาและ  
สังคม และจะต้องยืดหยุ่นได้<sup>๒</sup>

จากแนวความคิดเรื่องงานค่านักศึกษาดังกล่าวข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่า  
งานค่านักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาจะ เกี่ยวของและครอบคลุมการดำเนินงาน ๓  
ลักษณะคือ ประการแรกงานค่านักศึกษา เป็นอาคารดำเนินการ เพื่อการสร้างเสริมและ  
พัฒนาบุคลิกภาพและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับนักศึกษา ได้แก่ การจัดกิจกรรมนักศึกษาใน

---

<sup>๑</sup>พนอม แก้วกำเนิด, "บทบาทและหน้าที่ของรองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา,"  
หน้า ๒๔.

<sup>๒</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕ - ๒๖.



รูปแบบต่าง ๆ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมส่งเสริมทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมพัฒนาและบำเพ็ญประโยชน์ และกิจกรรมสหนาการ เป็นต้น ประการที่สอง งานกิจการนักศึกษา เป็นงานที่ช่วยแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักศึกษา เช่น การแนะแนว บริการให้คำปรึกษาหารือ บริการเรื่องสุขภาพอนามัย การจัดสวัสดิการ เรื่องการเงินหรือทุนการศึกษา เป็นต้น และประการที่สาม งานกิจการนักศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวกับการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับนักศึกษา เป็นต้นว่า การปกครองและวินัยนักศึกษา การปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศ ตลอดจนการดูแลในเรื่องความปลอดภัยของนักศึกษา

### งานกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยครู

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ กรมการฝึกหัดครู ได้เสนอแนะถึงขอบเขตและลักษณะงานด้านการปกครองและสวัสดิการนักศึกษาไว้ว่า ควรประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้คือ

๑. การแนะแนว ได้แก่ การจัดบริการต่าง ๆ เพื่อการช่วยเหลือนักศึกษา และเพื่อการแนะแนว เช่น การให้คำปรึกษาหารือด้านการเรียนการสอน ด้านสังคม ด้านส่วนตัว ด้านอาชีพและด้านอื่น ๆ
๒. การปกครอง ได้แก่ การควบคุมดูแลป้องกัน ส่งเสริม แก้ไข และอบรมนักศึกษา ทั้งนักศึกษาประจำและนักศึกษาเดินเรียน การจัดวางระเบียบข้อบังคับ ดำเนินการทางวินัย ควบคุมดูแลหอพัก สอดคล้องกับผู้นปกครอง ตลอดจนประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ
๓. กิจกรรมนักศึกษา ได้แก่ การควบคุมดูแล แนะนำเกี่ยวกับกิจกรรม สภานักศึกษาและชุมนุมกิจกรรมต่าง ๆ ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในด้านการจัดกิจกรรมนักศึกษา รวมทั้งการประเมินผลและติดตามผลการจัดกิจกรรมของนักศึกษา
๔. การพยาบาล ได้แก่ การดูแลให้คำแนะนำแก่นักศึกษาที่เจ็บป่วย การปฐมพยาบาลและการจัดส่งโรงพยาบาล ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย จัดหา

เก็บรักษาและการจ่ายเวชภัณฑ์ จัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพ และจัดทำทะเบียนสุขภาพ-  
นักศึกษา ตลอดจนแนะนำสุขภาพของสถานศึกษา

๕. บริการอาหาร ใ้แก่ การควบคุมดูแล จัดซื้อจัดหาและประกอบอาหาร  
ตลอดจนการให้บริการและการจัดเลี้ยงอาหารแก่นักศึกษา และควบคุมดูแลคนครัว  
คนงาน ตลอดจนการจัดและดูแลให้มีน้ำดื่ม น้ำใช้ที่สะอาดและเพียงพอ<sup>๑</sup>

อย่างไรก็ตาม การสัมมนาดังกล่าวจัดขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๑๑ ซึ่งในขณะนั้น  
วิทยาลัยครูยังไม่ได้รับการยกฐานะ เป็นสถาบันอุดมศึกษา ก็ยังไม่เปิดสอนถึงระดับ  
ปริญญาตรี

ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ จรัส โพธิ์ศิริ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารกิจการ  
นักศึกษาในวิทยาลัยครูภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับงานค่านักศึกษา-  
นักศึกษาวิทยาลัยครูละ ๒๕ คน และนักศึกษาแห่งละ ๕๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าและคำถามปลายเปิดในตอนท้าย ผลการศึกษา  
พบว่า โครงสร้างของระบบบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้ส่วนใหญ่จะ  
แบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครองและกิจกรรม ฝ่ายทะเบียน  
และฝ่ายแนะแนว เป็นต้น โดยที่ฝ่ายปกครองและกิจกรรมมีบทบาทเกี่ยวกับการให้ดูแล  
ให้โทษแก่นักศึกษามากที่สุด<sup>๒</sup> จึงพอจะกล่าวโดยรวม ๆ ได้ว่า งานกิจการนักศึกษาของ  
วิทยาลัยครูในภาคใต้ส่วนใหญ่จะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของฝ่ายปกครองและกิจกรรม

<sup>๑</sup>กรมการฝึกหัดครู, หน่วยงานพิเศษ, เอกสารการสัมมนาผู้อำนวยการ  
อาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ (พระนคร : หน่วยงานพิเศษ กรมการฝึกหัดครู,  
๒๕๑๑), หน้า ๗๖ - ๘๕.

<sup>๒</sup>จรัส โพธิ์ศิริ, "การบริหารกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยครูภาคใต้" (บทคัดย่อ  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ค.

ในปีเดียวกัน พิษณุ ภาสุช ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยเช่นเดียวกับของจรัส โพธิ์ศิริ ผลการวิจัยปรากฏว่า โครงสร้างของระบบบริหารกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกับในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคใต้ กล่าวคือ งานที่เกี่ยวข้องกับกิจการนักศึกษส่วนใหญ่จะรวมอยู่กับฝ่ายปกครองและสวัสดิการ และการบริหารกิจการนักศึกษส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องการบริหารกิจกรรมนักศึกษา ซึ่งได้แก่การจัดองค์การนักศึกษา และสภานักศึกษา<sup>๑</sup>

อย่างไรก็ตาม ผลงานการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษาทั้งสองเรื่องดังกล่าวอยู่ในช่วงปลายปีการศึกษา ๒๕๑๘ ซึ่งเป็นปีแรกที่ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. ๒๕๑๘ รูปแบบและวิธีบริหารงานด้านกิจการนักศึกษาจึงอยู่ในระยะที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับกับสถานภาพใหม่ของวิทยาลัยครู

จากการสัมมนา รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษาที่วิทยาลัยครู เพชรบุรี จังหวัดลพบุรี เกี่ยวกับบทบาทของรองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา ผลสรุปจากการสัมมนาปรากฏว่า รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษาควรจะได้รับนิคมอบงานในหน้าที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการนักศึกษา กิจกรรมนักศึกษา และวินัยนักศึกษา นอกจากนี้รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษาควรจะได้รับมอบหมายจากอธิการให้เป็นผู้สั่งการในงานของแผนกแนะแนว แผนกสวัสดิการ และแผนกอนามัยและสุขภาพ<sup>๒</sup> ซึ่งแผนกต่าง ๆ ดังกล่าว ตาม

<sup>๑</sup>พิษณุ ภาสุช, "การบริหารกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘), หน้า จ - ข.

<sup>๒</sup>บุญเลิศ ศรีหงส์, "ตอบปัญหาพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู," ในเอกสารผู้ดำเนินกิจกรรมรวมหลักสูตรของสถานศึกษาฝึกหัดครู, หน้า ๒๘.

พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. ๒๕๑๘ ถือว่าเป็นส่วนงานที่ขึ้นตรงต่อหัวหน้าสำนักงาน อธิการ แต่อย่างไรก็ตามวิทยาลัยครูบางแห่งได้มีการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากการสัมมนาดังกล่าวข้างต้น แต่วิทยาลัยครูบางแห่งก็ได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภายใน เพื่อให้การบริหารงานค่านักศึกษาคำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพของแต่ละวิทยาลัย

จึงพอจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า งานกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยครูโดยทั่วไป ก็มีได้แตกต่างไปจากในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เทียบเท่ามหาวิทยาลัย กล่าวคือ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการ เสริมสร้างพัฒนาบุคลิกภาพของนักศึกษา การช่วย แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักศึกษา และงานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปัญหาอันอาจจะ เกิดขึ้นกับนักศึกษา เพียงแต่ว่ารูปแบบในการบริหารงานอาจจะแตกต่างกันไป ทั้งนี้เนื่อง จากสภาพของวิทยาลัยครูกับของสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งของ มหาวิทยาลัยแตกต่างกันนั่นเอง

### ลักษณะของนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

สวัสดี สุคนธรังษี กล่าวว่า นิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในวัยซึ่งกำลัง จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ กล่าวคือ ส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง ๑๘ - ๒๒ ปี บุคคลที่อยู่ในวัย นี้โดยธรรมชาติจะมีอารมณ์อ่อนไหวมากกว่าบุคคลในวัยอื่น ๆ และขณะเดียวกันก็เป็นวัย ที่มีความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น อยากทดลองในสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ มีความคิดคำนึงค่อนข้างเพอฝันและพร้อมที่จะรับอุดมการณ์ที่ตนเชื่อ และได้กล่าวต่อไปอีกว่า "ตามทฤษฎีทางจิตวิทยา วัยนี้เป็นวัยที่บุคคลกำลังแสวงหาเอกลักษณ์ โดยเฉพาะนักศึกษา เป็นบุคคลที่มีสติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลในวัยเดียวกัน การปฏิบัติตนของนักศึกษาจึง

๑ สวัสดิ์ สุคนธรังษี, "ปัญหานักศึกษาในการบริหารมหาวิทยาลัย," หน้า ๑๘.

มีลักษณะพิเศษไม่เข้ารูปเข้ารอยกับฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยและระเบียบประเพณีของ—  
สังคม"<sup>๑</sup>

วัลลภา เทพหัสดินฯ กล่าวว่า "นิสิตนักศึกษาที่มีชุดุกตาที่คอยรับแต่สิ่งที่อาจารย์  
ป้อนให้ตามหลักสูตรที่นักบริหารหลักสูตรได้สร้างขึ้นมา นักศึกษาเข้ามาในรั้วมหาวิทยาลัย  
ด้วยความรู้สึก ความกังวล ความรัก ความเกลียด ในขณะที่พวกเขาฟัง คิด อ่าน  
เขียนและเรียนไปพร้อม ๆ กัน"<sup>๒</sup>

และนอกจากนี้ วัลลภา เทพหัสดินฯ ยังได้สรุปถึงลักษณะที่แตกต่างกันของ—  
นิสิตนักศึกษาในแต่ละปีระหว่างใช้ชีวิตอยู่ในมหาวิทยาลัยไว้ว่า

- ๑. ปีที่หนึ่ง นิสิตจะรู้สึกตื่นเต้น สนใจต่อทุก ๆ สิ่งรอบด้านไม่ว่าจะเป็น—  
กิจกรรมการเรียนหรือกิจกรรมสังคมในมหาวิทยาลัย เขาอยากเรียน มีความตั้งใจในการ  
ศึกษา และอยากปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย
- ๒. ปีที่สอง นิสิตจะไม่ค่อยพอใจครูบาอาจารย์ เริ่มมีความคิดเห็นขัดแย้ง  
และรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อมหาวิทยาลัย
- ๓. ปีที่สาม นิสิตมักจะสงบเสงี่ยม ชอบอยู่กับกลุ่มเพื่อน ๆ ร่วมสถาบัน  
มีความเฉยเมยต่อสังคมมหาวิทยาลัยและต่อการเรียน
- ๔. ปีที่ ๔ นิสิตจะไม่ค่อยยุ่งเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเริ่มสนใจ  
เรื่องเกี่ยวกับการงานและความก้าวหน้าในอนาคต <sup>๓</sup>

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔.

<sup>๒</sup> วัลลภา เทพหัสดินฯ, "นิสิตนักศึกษา," ในการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา  
ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน และคณะ, บรรณาธิการ (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาอุดมศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๓), หน้า ๕๕.

<sup>๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๗.

สุริยัน จันทรนคร ได้ศึกษาถึงลักษณะของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย และได้จำแนกนิสิตนักศึกษาออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑. กลุ่มฝึกไต่หาความรู้ เป็นกลุ่มนักศึกษาที่สนใจและให้ความสำคัญแก่การศึกษาหาความรู้เป็นอย่างมาก นักศึกษากลุ่มนี้จะยุ่งอยู่กับการศึกษาค้นคว้าโดยไม่สนใจหรือรับรู้กับสังคมทั้งในสถานศึกษาและสังคมภายนอกสถานศึกษา
๒. กลุ่มที่ฝึกไต่หาวิชาความรู้และในขณะที่เดียวกันก็มีส่วนรับรู้ต่อสังคมทั้งในและนอกสถาบัน แสดงออกในรูปของกิจกรรมนอกหลักสูตร กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าการศึกษามีอิทธิพลในทางเรียนเท่านั้น
๓. ประเภททั้งเรียนทั้งเล่น นักศึกษากลุ่มนี้จะเรียนเพียงเพื่อเอาตัวรอดไม่หวังสังคม ถือว่าตนเองเป็นอภิสิทธิ์ชน

โพยม วรรณศิริ ได้กล่าวถึงพลังและธรรมชาติของเด็กหนุ่มสาวในวัยศึกษาเล่าเรียนว่าอาจจำแนกได้เป็น ๗ ลักษณะ คือ

๑. ต้องการชีวิตเสรี อยากใช้ชีวิตอย่างมีความสุขแบบอิสระเสรีในทุก ๆ ด้าน ใช้ความรู้สึกส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจถูกผิด ต้องการแสดงออกให้สังคมยอมรับว่า เขา เป็นผู้รู้และมีประสบการณ์ในทุก ๆ สิ่งที่ยิ่งใหญ่รับนิคชอบอยู่
๒. ต่อต้านผู้ใหญ่ใหญ่ มีความสำนึกว่าคนในสังคมย่อมได้รับสิทธิและความเสมอภาคโดยเท่าเทียมกัน และจะต้องไม่มีการแบ่งชนชั้นขึ้นในสังคม ทุกคนควรจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการแสดงบทบาททางการเมืองและการปกครอง

สุริยัน จันทรนคร, "การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับความสามารถทางสมองที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการศึกษา ของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยในส่วนกลาง : ศึกษาเฉพาะกรณีคณะศึกษาศาสตร์ปี ๒๕๑๘," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๑๘), หน้า ๓ - ๔.

๓. พวกคัลล์ลัทธิความเสมอภาค คอต้านการรวมอำนาจและการผูกขาดอำนาจของฝ่ายบริหารโดยไม่ชอบด้วยเหตุผล

๔. พวกต่อต้านคัมภีร์ เชื่อถ้อยมั่นอยู่กับความคิดคำนึงของตนเอง และเห็นว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้องเสมอ

๕. ศูนย์พัฒนาประชาคม มีความมุ่งหวังอย่างแรงกล้าที่จะให้มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันเพื่อปรับปรุงสังคม โดยการเข้าไปมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชุมชน ในขณะที่ กิจการกันทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของชุมชนในสังคมด้วย

๖. ความบริสุทธิ์ทางศีลธรรม มีความภูมิใจในสถาบันการศึกษาของตนเอง ต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางศีลธรรม เพื่อจะได้มีส่วนเข้าไปแก้ไขปัญหาสภาพ เลวร้ายของสังคม

๗. คอต้านสถาบัน หากการจัดตั้งสถาบันขัดคออุคมการและแนวคิดจะของสังคม และไม่สามารถใช้หลักการของเหตุผลเข้าไปอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ ก็จะเกิด ความรู้สึกต่อต้านทั้งในและนอกรูปแบบ

เฟลด์แมน และ นิวคอมบ์ (Feldman and Newcomb) ได้อ้างทฤษฎีของ Clark & Trow พร้อมทั้งได้จำแนกลักษณะของนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไว้ ๔ ประเภทดังนี้

๑. กลุ่มวิชาการ (Academic subculture) พวกนี้จะให้ความสนใจในเนื้อหาวิชาการ สนใจตามแนวคิดและสนองความประสงค์ของอาจารย์ เรียนหนัก ต้องการคะแนน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ๆ เพราะต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไป มี

---

โพบม วรรณศิริ, "บทบรรณาธิการ," วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ  
๑๕ (ธันวาคม ๒๕๑๕ - มกราคม ๒๕๒๐) : ๘ - ๑๐.





ความรู้ลึกซึ้งผูกพันกับสังคม จึงมีความสนใจเรื่องราวเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ต้องการที่จะเห็นความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันของคนในสังคม ไม่ต้องการการเอา-  
 ใจเอาเปรียบซึ่งกันและกัน โดยสำนักดังกล่าวนิสิตนักศึกษาจึงพร้อมที่รวมกลุ่มรวมพลัง  
 เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับสังคม หรือไม่ก็เพื่อต่อต้านพฤติกรรมอันเป็นการทำลาย  
 ประโยชน์และความเป็นธรรมของประชาชนโดยส่วนรวม

### ลักษณะของผู้บริหารกิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

ผู้บริหารที่มีความสามารถนั้น แม้จะได้บริหารงานในหน่วยงานใด ๆ ภายใต้อ  
 สภาวะแวดล้อมเช่นไร หรือมีอุปสรรคปัญหาเล็กน้อยเพียงใดก็มักจะสามารถเอาชนะ-  
 อุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้หน่วยงานนั้น ๆ ได้ แต่  
 ตรงกันข้าม ผู้บริหารบางคนแม้จะได้มีโอกาสบริหารงานในหน่วยงานที่อุดมไปด้วย  
 ทรัพยากรการบริหาร แต่กลับไม่สามารถนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่หน่วยงานเท่าที่ควร  
 ขอเท็จจริงดังกล่าวจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะบางประการของผู้บริหารมีความ  
 สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน ซึ่งถ้าหากผู้บริหารคนใดสามารถ  
 เสริมสร้างคุณลักษณะดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์ ก็น่าจะเป็นหลักประกันได้ว่าผู้บริหารนั้น ๆ  
 เป็นนักบริหารชั้นอาชีพซึ่งเป็นที่ยอมรับจากวงการทั่วไป ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการ  
 บริหารงานด้านกิจการศึกษาก็เช่นเดียวกัน นอกเหนือไปจากที่จะต้องมียุทธศาสตร์เฉพาะ  
 ในบางประการ เพราะเหตุที่จะต้องทำงานอยู่ตรงกลางระหว่างนักศึกษากับฝ่ายบริหาร  
 ของสถาบันแล้ว ก็น่าจะมีคุณลักษณะบางประการ เช่นที่ผู้บริหารทั่ว ๆ ไปที่ประสบความสำเร็จจะมี

#### ๑. ลักษณะของผู้บริหารโดยทั่วไป

ปัจจุบันยังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัดหรือที่ได้รับการยอมรับกันโดยสากลว่า ผู้-  
 บริหารที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร แนวความคิดต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ทั่วไปจึงเป็นเพียงทัศนะ  
 ส่วนตัวอันเกิดจากประสบการณ์ของแต่ละคน จึงเป็นการยากที่จะยึดถือแนวความคิดของ

คนหนึ่งคนใด ว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือมีมาตรฐานพอแก่การยอมรับ ทั้งนี้เพราะลักษณะของ  
ผู้บริหารที่แต่ละคนแสดงทัศนะนั้นนั้น ไม่สามารถที่จะพิสูจน์หรือชี้ให้เห็นได้ว่าดีกว่าหรือ  
แตกต่างไปจากลักษณะของผู้บริหารที่คนอื่น เสนอแนะไว้อย่างใด แนวความคิดเกี่ยวกับ  
ลักษณะของผู้บริหารมีอยู่มากมายหลายทัศนะ

พินัส หันนาคินท์ ได้เสนอแนวคิดในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้บริหาร โดย  
เน้นที่ตัวครุใหญ่ ว่า ผู้ที่เป็นครุใหญ่ควรมีคุณสมบัติที่จำเป็น ๒ ประการคือ คุณสมบัติส่วน  
ตัวและคุณสมบัติทางวิชาชีพ กล่าวคือ

๑. คุณสมบัติส่วนตัว ครุใหญ่ควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด  
มีอารมณ์มั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่ มีความประพฤติดีมีคุณธรรมสูง มีความสามารถในการ  
แสดงออกซึ่งความคิดคือมีศิลป์ในการพูด ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเกรงใจผู้อื่น และมี  
ไหวพริบดี เป็นต้น

๒. คุณสมบัติด้านวิชาชีพ ครุใหญ่ควรมีความรู้ทางวิชาการทั้งที่เป็นความรู้  
ทางวิชาการทั่วไป และความรู้ทางด้านวิชาชีพ และมีประสบการณ์ในการทำงาน

วิญญู อังคณารักษ์ ได้แบ่งคุณสมบัติของคนที่จะเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานไว้  
เป็น ๒ ลักษณะ คือ คุณลักษณะพื้นฐานกับคุณลักษณะพิเศษที่นอกเหนือไปจากคุณลักษณะพื้น  
ฐาน

๑. คุณลักษณะพื้นฐาน หัวหน้างานควร เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดถึงระดับหนึ่ง  
มีความเข้มแข็งทางร่างกาย และมีความเข้มแข็งทางศีลธรรม

๒. คุณลักษณะพิเศษ หัวหน้างานควร เป็นผู้ที่มีความสนใจอย่างแท้จริงและมี  
ความรักผู้อื่น มีกำลังหรืออำนาจแห่งบุคลิกภาพหรือมีคุณลักษณะเข้มแข็ง มีจิตใจแบบนัก-

---

พินัส หันนาคินท์, หลักการบริหารโรงเรียน, พิมพ์ครั้งที่ ๓. (กรุงเทพฯ-  
มหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๔๕ - ๔๘.

วิทยาศาสตร์คือ ใช้เหตุผล ยอมรับความจริงและรู้จักคิดค้นวิจัย<sup>๑</sup>

วินัย พัฒนรัฐ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารการศึกษาไทยว่า คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารงานได้แก่ การเป็นผู้ที่มีภูมิทั้งสามคือ ภูมิรัฐ ภูมิ-ธรรมและภูมิฐาน มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง กลadt คดิ สใจ เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเป็นทีมได้ มีความเสียสละสูง เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ มีความจำดี มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีพื้นฐานทางสังคมดี มีนิสัยเป็นประชาธิปไตย มีไหวพริบในการบริหาร และต้องเป็นผู้รอบรู้ทุกอย่าง<sup>๒</sup>

ระวี กาวีโล ได้แจกแจงคุณสมบัติโดยสังเขปของผู้ที่สมควรจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าแผนกวิชาออกเป็น ๓ จำพวกใหญ่ ๆ คือ

- ๑. คุณสมบัติทั่วไปที่ผู้เป็นหัวหน้าจะพึงมี เช่น เกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชา มีศีล-มีสัจย์ เสียสละเพื่อส่วนรวม ไม่เกียจคร้าน ไม่โกรธและพยาบาท ไม่เบียดเบียนผู้ใด มีความยุติธรรมปราศจากอคติ เป็นต้น
- ๒. คุณสมบัติซึ่งควรมีอย่างสมบูรณ์ในตำแหน่งบริหารชั้นสูงและลดหลั่นลงมาตามลำดับ ได้แก่ การมีทัศนะกว้างขวางและรอบรู้ในศาสตร์ทั้งหลาย ความมีวิจารณญาณเข้าใจลึกซึ้งถึงรากฐานของปัญญามนุษย์ ความเจนจัดในการบริหารงานในแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>๑</sup>วิญญู อังคนารักษ์, วิธีทำงานให้ได้ดี (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์-ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๒), หน้า ๑ - ๖.

<sup>๒</sup>วินัย พัฒนรัฐ, "คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารการศึกษาไทย," การ-บรรยายพิเศษ ณ ศูนย์สารนิเทศ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๒๓.

๓. คุณสมบัติซึ่งแม่ผู้บริหารชั้นสูงก็ควรมีแต่จะจำเป็นมากขึ้นสำหรับผู้บริหารระดับต่ำลงมาตามลำดับ ได้แก่ ความรู้จักเจนและลึกซึ้งในสาขาวิชาการพิเศษ ความหมั่นพากเพียรในการศึกษาค้นคว้าวิชาการโดยไม่หยุด ความสามารถที่จะค้นคว้าหาความรู้ใหม่

จาร์ส ควงสุวรรณ เป็นอีกผู้หนึ่งที่น่าสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องคุณลักษณะ โดยได้ทำการวิจัยเรื่อง "คุณลักษณะของนักแนะแนวตามความคาดหวังของผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาในวิทยาลัยครูสวนกลาง" เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบจัดอันดับคุณภาพ โดยแบ่งคุณลักษณะที่ศึกษาออกเป็น ๗ ด้าน คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านประสบการณ์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้เกี่ยวกับการสอนและการแนะแนว ด้านคุณธรรมและความประพฤติ และด้านทักษะในการแนะแนว ผลการวิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะทั้ง ๗ ด้าน ที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ มีความจริงใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความสุภาพอ่อนโยน มีความสุขุมรอบคอบ ยึดมั่นในจรรยาบรรณของนักแนะแนว รักษาความลับและไว้วางใจได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น<sup>๒</sup>

เนื่องจากการวิจัยเรื่องลักษณะของผู้บริหารกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยครูครั้งนี้เป็นการวิจัยสองลักษณะ คือ นอกจากจะศึกษาเพื่อหาลักษณะที่พึงประสงค์แล้ว ยังมีการประเมินลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยครูคนปัจจุบันอีกด้วย ฉะนั้น เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหาร อย่างกว้างขวาง

---

ระวี ภาวิไล, "การแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งบริหารในมหาวิทยาลัย," ในรายงานการสัมมนาเรื่องระบบบริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า ๔๒ - ๔๕.

<sup>๒</sup>จาร์ส ควงสุวรรณ, "การศึกษาคุณลักษณะของนักแนะแนวตามความคาดหวังของผู้บริหาร อาจารย์และนักศึกษาในวิทยาลัยครูสวนกลาง," (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๐), หน้า ๔๔ - ๔๕.

และสอดคล้องกับสภาพการบริหารงานในวิทยาลัยครู อันจะอำนวยประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยครูอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของลักษณะผู้บริหารกิจการนักศึกษา เพื่อการวิจัยออกเป็น ๒ ด้าน คือ ลักษณะด้านร่างกาย ลักษณะด้านจิตใจและอารมณ์ ลักษณะด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์ ลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์ ลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และลักษณะด้านการปฏิบัติงาน

### ก. ผู้บริหารกับลักษณะด้านร่างกาย

เป็นที่ยอมรับกันว่า ภาระกิจของผู้บริหารในทุกหน่วยงานเป็นภาระกิจที่หนักยิ่ง เพราะจะต้องดูแลรับผิดชอบความเป็นไปทั้งหมดตลอดจนอนาคตของหน่วยงาน ดังที่ ฟิสก์ (Fisk) กล่าวถึง งานของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า จะเกี่ยวกับงานด้านชุมชน ชุมชน ชุมชน งานด้านวิชาการ งานด้านการบริหารบุคคล และงานธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่ต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจะต้องทำงานหนักอยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามมิได้หมายความว่าผู้บริหารจะทำงานคนเดียว ในความเป็นจริงผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก การทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ นั้น ผู้บริหารจะต้องมีปารมีพอสมควรหรือไม่ก็จะต้องมีคุณลักษณะประจำตัวบางประการที่จะก่อให้เกิดศรัทธาในหมู่ผู้ร่วมงาน ด้วยเหตุนี้ลักษณะทางร่างกายจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร

พลคาร์ วจตรีหลวงอรณสิทธิ์ สิทธิสุนทร ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี โดยอาศัยประสบการณ์จากการที่ได้เคยเป็นนักบริหารมาก่อนว่า ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะอื่น เกี่ยวกับตนประกอบด้วย ๓ ภูมิ คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และ

Robert S. Fisk, "The Task of Educational Administration."

in Administrative Behavior in Education edited by R.S.Campbell and

R.T. Gregg (New York: Harper and Row, 1957), pp. 211 - 225.

ภูมิฐาน สำหรับเรื่องภูมิฐานนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจะต้องมีภูมิฐานคือ กล่าวคือ จะต้องมีความสง่าผ่าเผย มีความสะอาดหมดจด มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความพอเหมาะพอดีในเรื่องรูปร่าง ตลอดจนเครื่องแต่งกาย มีท่วงทีกิริยาวาจาดี ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะทำให้ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปมีความพึงพอใจ ให้ความเคารพยำเกรง และไม่ตั้งข้อรังเกียจ

อะนะ รมยานนท์ ได้แยกแยะคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้จัดงาน (Manager) ในสังคมประชาธิปไตยไว้ ๓ ด้าน คือ คุณสมบัติที่เกี่ยวกับอรรถภาพ คุณสมบัติที่เกี่ยวกับความเจนจัดในเชิงประกอบวิชาการ และคุณสมบัติที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการจัดงาน สำหรับคุณสมบัติที่เกี่ยวกับอรรถภาพนั้น เห็นว่า ผู้จัดงานควรมีสุขภาพอนามัยที่ดี มีความแข็งแรงคงทนในทางร่างกาย (Health and Physical make-up) โดยกล่าวเปรียบเทียบไว้ว่า หากหัวหน้างานปราศจากควมมีสุขภาพอนามัยที่ดีและความแข็งแรงคงทนในทางร่างกายแล้ว คุณสมบัติที่อื่น ๆ ย่อมมีสาระประโยชน์น้อยเต็มที<sup>๒</sup>

สมบุรณ์ พรธภาพ กล่าวว่า คุณลักษณะที่จำเป็นอันจะขาดเสียมิได้สำหรับผู้บริหารโรงเรียนก็คือ คุณสมบัติอันเกี่ยวกับเรื่องสุขภาพ และมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีสุขภาพทางกาย (Physical Health) ที่ดีและแข็งแรง<sup>๓</sup> ซึ่งตรงกับ

<sup>๑</sup>หลวงอรรถสิทธิ สิริสุนทร, "ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้อย่างไร," วารสารข้าราชการ ๑๘ (ตุลาคม ๒๕๑๖) : ๕๔.

<sup>๒</sup>อะนะ รมยานนท์, การจัดงานตามหลักวิทยาศาสตร์ (พระนคร : ม.ป.ท., ๒๕๐๘), หน้า ๗๖. (อนุสรณ์พิมพ์แจกในงานพระราชทานเพลิงศพอำมาตย์เอกพระชินธิษฐบดี (อำนาจ รมยานนท์) ณ เมรุวัดมกุฏกษัตริยาราม ๒๐ มกราคม ๒๕๐๘).

<sup>๓</sup>สมบุรณ์ พรธภาพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๒๑), หน้า ๒๕๓.

ความคิดเห็นของ วิจิตร วรุฒบางกูร ที่ไต่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีสุขภาพดีทั้งที่เป็นสุขภาพทางกาย (Physical Health) และสุขภาพทางจิต (Mental Health) เพราะว่าสุขภาพจะเป็นเครื่องส่งเสริมให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและสามารถทำงานของตนได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ข. ผู้บริหารกับลักษณะด้านจิตใจและอารมณ์

จิตใจและอารมณ์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นยิ่งอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะจิตใจและอารมณ์ย่อมมีผลต่อพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกไม่มากนัก และเมื่อผู้บริหารแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกไปก็ย่อมจะมีผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิด ทั้งคนคิด ตลอดจนทั้งภาพพจน์ที่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นจะมีต่อผู้บริหาร

ลีปพนนท์ เกตุทัต ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้สมควรจะดำรงตำแหน่งคณบดีและอธิการบดีในมหาวิทยาลัยไว้หลายประการ คุณสมบัติของคณบดีที่สำคัญ ๆ นอกเหนือไปจากคุณสมบัติอื่น ๆ ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมสูง เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับคณาจารย์ นิสิตนักศึกษาและประชาชน และสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ก็ควรเป็นผู้ที่มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากทุกกลุ่ม ทุกคณะ และมีศีลธรรมจริยธรรมสูง เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณาจารย์ นิสิตนักศึกษา และประชาชน เช่นเดียวกัน<sup>๒</sup>

อินทร์ ศรีคุณ ได้สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัย จากแนวความคิดของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ โดยมีความ

---

<sup>๑</sup> วิจิตร วรุฒบางกูร และคณะ, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (สมุทรปราการ : โรงพิมพ์ชนิษฐการพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๗๖.

<sup>๒</sup> ลีปพนนท์ เกตุทัต, "แนวคิดเรื่องผู้สมควรดำรงตำแหน่งบริหารมหาวิทยาลัยและระบบเลือกตั้ง," ใน รายงานการสัมมนา เรื่องระบบบริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า ๘๖ - ๘๗.

เห็นว่า คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของอธิการบดีอาจแบ่งได้เป็น ๒ ด้าน คือ คุณสมบัติส่วนตัว กับคุณสมบัติด้านวิชาชีพ สำหรับคุณสมบัติส่วนตัวที่สำคัญของอธิการบดี ได้แก่ ความเป็นผู้มีจิตใจเข้มแข็ง ไม่ยอมงานเฉื่อยชาหรือเปราะบาง เพราะหากมีลักษณะเช่นนี้จะทำให้ดำรงตำแหน่งอยู่ได้ไม่นาน นอกจากนี้อธิการบดีจะต้องเป็นผู้ที่ปรับตัวได้ ทั้งด้านอารมณ์และจิตใจ เพื่อจะได้สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น<sup>๑</sup>

อุทัย หิรัญโต มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า คุณสมบัติทางด้านจิตใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่ เป็นหัวหน้าคนในทุกวงการ และได้อ้างทัศนะของพระยาสุนทรพิพิธ ที่ได้กล่าวไว้ว่า "หัวหน้าคนควร เป็นผู้ที่มีใจรักการปกครอง ใจกล้า ขอมเสียสละ กล้ารับผิดชอบ รู้จักใจคนอื่น มีเมตตากรุณา มีความยุติธรรมและเด็ดขาด"

สวัสดิ์ สุคนธรังษี กล่าวถึงคุณลักษณะทางด้านจิตใจของผู้บริหารว่า ผู้บริหารควร เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง คือ มีอารมณ์และจิตใจเป็นผู้ใหญ่ มีพลังจิตสูง มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงาน<sup>๒</sup>

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ กล่าวถึงความหมายของสุขภาพจิตไว้ว่า "หมายถึงสภาพความสมบูรณ์ทางจิตใจของมนุษย์ ซึ่งจะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข ไม่มีอาการของโรคจิตหรือโรคประสาท หรือพฤติกรรมผิดปกติ ตลอดจนการปรับตัวในสังคมได้อย่างเป็นสุข"<sup>๓</sup> ผู้บริหารที่มีสุขภาพจิตดีก็จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไป

<sup>๑</sup>อินทร์ ศรีคุณ, การบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา (นครราชสีมา : วิทยาลัยครุนครราชสีมา, ๒๕๒๒), หน้า ๓๑.

<sup>๒</sup>สวัสดิ์ สุคนธรังษี, "นักบริหารคือใคร," วารสารนักบริหาร ๖ (มกราคม ๒๕๑๔) : ๒๖.

<sup>๓</sup>เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ, สุขภาพจิตเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๒. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิชฌเนศ, ๒๕๑๘), หน้า ๕.



อย่างราบรื่นและช่วยให้มีวินัยที่ดี

สุชาติ โสมประยูร กล่าวถึงลักษณะของผู้มีสุขภาพจิตที่ดีว่า มีอยู่ ๓ ประการ คือ

๑. เป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจตนเองได้ดี เช่น ไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ สามารถยอมรับความผิดหวังได้อย่างกล้าหาญ มีใจกว้างพอที่จะยอมรับและเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น เป็นต้น
๒. เป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจผู้อื่นได้ดี เช่น ให้ความสนใจหรือรักใคร่แก่ผู้อื่นได้ มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับคนอื่นได้อย่างราบรื่น เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถเป็นทั้งผู้นำและผู้นตามที่ดีได้
๓. เป็นผู้ที่สามารถเผชิญกับความจริงแห่งชีวิตได้ดี เช่น มีความรับผิดชอบอย่างสมบูรณ์ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับตนเอง สามารถปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นเสมอตามีเวลาและโอกาส พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหาชีวิต

จากการสัมมนา เรื่อง "คุณลักษณะที่จำเป็นของนักบริหาร" ของนิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการสัมมนาสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่จำเป็นยิ่งอีกประการหนึ่งของนักบริหาร คือความเป็นผู้มีคุณธรรม ซึ่งได้แก่ การเป็นผู้ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม รู้จักใช้ธรรมเป็นเครื่องประกอบในการบริหาร ตลอดจนมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup>สุชาติ โสมประยูร, สุขวิทยา พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๑๕๑ - ๑๕๒.

<sup>๒</sup>นิสิตปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา, "คุณลักษณะที่จำเป็นของนักบริหาร," ในรายงานผลการสัมมนาเรื่อง นักบริหารการศึกษาไทย (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๓), หน้า ๑๐ - ๑๓.



ค. ผู้บริหาร กับคุณลักษณะ ค่านิยมและมนุษยสัมพันธ์

เนื่องจากผู้บริหารจะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงานของตน และบางครั้งก็ต้องประสานสัมพันธ์กับชุมชน ลักษณะทางสังคมและมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร ค่านิยมของสังคมไทยอย่างหนึ่งคือการยกย่องนับถือในเรื่องชาติวิเศษคนที่มีสถานทางสังคมดี มักจะได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป สิ่งเหล่านี้ถูกสะสมมาเป็นเวลานาน อย่างไรก็ตามลักษณะทางสังคมมิได้หมายถึงเฉพาะการมีสถานะทางสังคมแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะรวมไปถึงลักษณะอื่น ๆ ที่บุคคลพึงประพฤติปฏิบัติในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นคนว่า การประพฤติตนเป็นพลเมืองดี รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมในโอกาสอันควร เป็นต้น

เรื่องความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องให้ความสำคัญ

เควิส (Davis) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า "หมายถึงบูรณาการของคนในสภาพการทำงาน ซึ่งจูงใจให้เขาร่วมกันผลิต ร่วมกันทำ โดยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ จิตใจ และความพึงพอใจในสังคม"<sup>๑</sup> อรุณ วัชรธรรม กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า "เป็นความเกี่ยวพันระหว่างคนคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ระหว่างคนในองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง ตลอดจนระหว่างคนหลาย ๆ คน กลุ่มหลาย ๆ กลุ่ม องค์การหลาย ๆ องค์การ ในวัฒนธรรมหนึ่งกับอีกวัฒนธรรมหนึ่ง"<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup> Kieth Davis, Human Relations at Work 2d ed. (New York:

Mc Graw-Hill Book Co., 1962), pp. 4 - 5.

<sup>๒</sup> อรุณ วัชรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๓๙ - ๔๐.

ธรรมรส โชติกฤษฺร กล่าวโดยสรุปว่า มนุษย์สัมพันธ์จะ เกี่ยวข้องอยู่กับ เรื่องสำคัญอยู่ ๔ เรื่อง คือ

๑. พฤติกรรมของคน อันจะก่อให้เกิดความผาสุกในการดำเนินชีวิตหรือปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

๒. การจูงใจ อันเป็นแรงกระตุ้นและเป็นพลังจูงใจให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่ออำนวยความสะดวกและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

๓. กลุ่มปฏิบัติงาน อันเกิดขึ้นจากการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

๔. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับหน่วยงาน<sup>๑</sup>

จึงพอจะกล่าวได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ เป็นศิลปะของการนำหรือกระตุ้นให้บุคคลเต็มใจที่จะร่วมมือกันในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกคนต่างก็ได้รับความพึงพอใจทั้งทางเศรษฐกิจ จิตใจ และสังคมโดยทั่วถึงกัน

สมบูรณ พรวรรณ ไทกล่าวถึงคุณลักษณะค่านิยมมนุษย์สัมพันธ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารว่า ประกอบด้วย

๑. ใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส

๒. การวางตนอย่างสม่ำเสมอหรือมีความเสมอต้นเสมอปลายในทุกกรณี

๓. รู้จักยกย่องชมเชยผู้อื่นอย่างจริงใจในโอกาสที่เหมาะสม

๔. รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

๕. สามารถปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

---

๑ ธรรมรส โชติกฤษฺร, มนุษย์สัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิชิต, ๒๕๑๕), หน้า ๘.

๖. เป็นบุคคลที่เปิดเผย พูดตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย และรู้จักรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

๗. เป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป<sup>๑</sup>

เสนาะ ตีเข่าว ได้ให้แนวคิดในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในที่ทำงานสำหรับผู้บริหารโดยทั่วไปไว้ว่า จะต้องละเว้นการถกเถียงปัญหาใด ๆ ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องงาน ควรหาโอกาสที่จะได้พูดคุยและพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นครั้งคราว เป็นการส่วนตัว ไม่ทำตัวเป็นบุคคลที่ให้อภัยง่ายจนเกินไป ไม่วิจารณ์ผลงานหรือคำพูดของผู้อื่นลับหลัง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีก็ควร จะพูดคุย ชมเชยทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาระบายความในใจออกมาบ้าง ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน ไม่ทำคนสนิทสนมกับคนใด คนหนึ่งหรือกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งจนเกินไป และมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน<sup>๒</sup>

สายัณห์ จันทรวिकासวงศ์ กล่าวว่า การจะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะต้องถึงพร้อมด้วย ๒ แนวทาง คือ การเรียนรู้ทำความเข้าใจคนอื่น และการเรียนรู้ทำความเข้าใจและปรับปรุงตนเอง แล้วปรับสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ทั้งสองแนวทาง เข้าด้วยกัน พร้อมกันนี้ก็ควรให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไว้หลายประการ เช่น ต้องมีความจริงใจและจริงจัง ช่างสังเกตและรอบรู้สถานการณ์ ไม่ถือตัว สิ่มตัว เยอหยิ่งหรือดูถูกคน รู้หลักการของการสื่อสาร พูดเป็นไม้อัดแต่หาพูดได้ ออกคำสั่งเป็น คิและชมคนเป็น เป็นผู้ใหญ่ทั้งอารมณ์และจิตใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนรวมใน

<sup>๑</sup> สมบูรณ์ พรหมภาพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน, หน้า ๒๕๒.

<sup>๒</sup> เสนาะ ตีเข่าว, "การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในที่ทำงาน," วารสารบริหารธุรกิจ ๕ (มีนาคม - พฤษภาคม, ๒๕๒๐) : ๘๘ - ๑๐๑.

การแสดงความคิดเห็นหรือวางแผนการทำงาน มีน้ำใจยุติธรรม ำเรื่องอยู่เสมอ ทำตัวให้เป็นที่น่าศรัทธา เชื่อมั่นในความสามารถของคนอื่น ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นนักปรึกษาที่ดี มีจรรยาบรรณในการ เก็บความลับ เป็นต้น<sup>๑</sup>

### ๑. ผู้บริหารกับลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์

ความรู้และประสบการณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร ดังจะเห็นได้จากการที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๗ โดยได้ระบุถึงคุณสมบัติของครูใหญ่ในด้านความรู้และประสบการณ์ว่า ครูใหญ่ควรมีวุฒิไม่ต่ำกว่าอนุปริญญา และมีประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษาไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือไม่น้อยกว่า ๓ ปี สำหรับผู้ที่ผ่านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมาโดยเฉพาะ<sup>๒</sup>

แคทซ์ (Katz) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับว่า ประกอบด้วย ๓ ทักษะ คือ

๑. ทักษะด้านเทคนิค หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความสามารถในกิจการพิเศษเฉพาะอย่างลึกซึ้ง คือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลาย ๆ ด้านอย่างแท้จริง ปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างได้

๒. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร

<sup>๑</sup> สายนธ์ จันทรวिकासวงศ์, "มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานของผู้นำ,"

วารสารเพิ่มผลผลิต ๑๖ (มกราคม ๒๕๒๐) : ๑๑ - ๑๗.

<sup>๒</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมสามัญศึกษา เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๗ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๑๘), หน้า ๒๓.

๓. ทักษะด้านความรู้ คือ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง มองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ และรอบรู้ในทุก ๆ เรื่อง<sup>๑</sup>

คามทฤษฎีของ แคทซ์ (Katz) จึงชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ ทั้งที่เป็นความรู้ทั่วไปกว้าง ๆ และความรู้ที่ลึกซึ้งเฉพาะอย่าง และความรู้ทั้งสองอย่างจะมีความสัมพันธ์กับระดับของผู้บริหาร กล่าวคือ ยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเท่าไร ก็ยิ่งต้องการความรู้กว้าง ๆ ทั่วไปมากขึ้นเท่านั้น ส่วนผู้บริหารระดับต่ำจะต้องการความรู้เฉพาะอย่างมากขึ้นตามลำดับ

อินทร์ ศรีคุณ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหารในสถาบันอุดมศึกษา คือ อธิการบดีไว้ว่า อธิการบดีควรจะเป็นผู้ที่มีพื้นฐานทางวิชาการ เป็นอย่างดี เช่น สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา เอกหรือเทียบเท่า เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในสาขาวิชานั้น ๆ จนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และเป็นสัญลักษณ์ของคณาจารย์ในสาขาวิชาซึ่งมีประสบการณ์มาก เป็นผู้ที่เข้าใจธรรมชาติปัญหา และทัศนคติของนิสิตนักศึกษาอย่างลึกซึ้ง และตระหนักถึงความสำคัญในการที่จะให้นิสิตนักศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถาบัน และควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา<sup>๒</sup>

วิจิตร วรุตบางกูร กล่าวว่า ความรู้และประสบการณ์เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะ และผู้บริหารการศึกษาควรมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

Robert L. Katz, "Skill of an Effective Administrator,"

Harvard Business Review 33 (January-February, 1955): 33-42.

<sup>๒</sup>อินทร์ ศรีคุณ, การบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา, หน้า ๓๐.

๑. ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน
๒. ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา
๓. ความรู้เท่าทันเหตุการณ์
๔. ความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

สมบูรณ พรรณาภพ มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า ความรู้และประสบการณ์ เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน พร้อมทั้งได้แยกความรู้และประสบการณ์ที่ผู้บริหารควรมีออกเป็น ๒ ส่วนคือ

๑. ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่า ศิลปศาสตร์ ความรู้ในทางวิชาชีพ และความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล

๒. ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึงการนำเอาระดับการศึกษาและระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงานมา เป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานทางความรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา หรือระยะเวลาของการทำงาน<sup>๒</sup>

#### จ. ผู้บริหารกับลักษณะค่านิยมผู้นำ

ในทุกสังคมไม่ว่าจะเป็นสังคมขนาดใหญ่หรือสังคมขนาดเล็กย่อมประกอบไปด้วยผู้นำเสมอ องค์การบริหารทุกระดับจึงต้องมีผู้นำคละหลั่นกันไป ฮัลล์ (Hall) กล่าววว่า "ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นแบบเฉพาะอย่างหนึ่งของการมีอำนาจ ซึ่งจะส่ง

<sup>๑</sup> วิจิตร วรุฒบางกูร และคณะ, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา เบื้องต้น, หน้า ๗๕.

<sup>๒</sup> สมบูรณ พรรณาภพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน, หน้า ๒๕๑ -

อิทธิพลไปถึงพฤติกรรมของคนอื่น ๆ ภายในกลุ่มนั้น ๆ และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของ  
การทำงานของกลุ่ม อันจะนำมาซึ่งความเจริญหรือความเสื่อมของกลุ่มโดยส่วนรวมได้"<sup>๑</sup>  
ผู้นำและผู้บริหาร อาจจะเป็นบุคคลคนเดียวหรือคนละคนก็ได้<sup>๒</sup> ซึ่งหากผู้นำและผู้บริหาร  
เป็นบุคคลคนเดียวก็จะทำให้กิจการขององค์การหรือสถาบันนั้น ๆ มีความเจริญก้าวหน้า

วิทยุ สาทร ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า "ผู้นำ" ไว้ว่า "ผู้นำ คือบุคคล  
ใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจมีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน  
ใหม่ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้"<sup>๓</sup> เทอร์รี่ (Terry)  
มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า ผู้นำ "คือผู้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสังคมเพื่อให้เกิดความ-  
กระตือรือร้นอย่างแท้จริงและจริงจัง เพื่อให้บรรลุซึ่งจุดหมายของสังคม"<sup>๔</sup> มอร์เฟต  
และคณะ (Morphet and others) ก็มีความคิดเห็นทำนองเดียวกันว่า ผู้นำ "คือผู้-  
ที่มีอิทธิพลต่อการกระทำ การแสดงพฤติกรรม ความเชื่อถือ ความรู้สึกต่อบุคคลใน-  
สังคมหรือในกลุ่ม โดยที่คนในสังคมหรือในกลุ่มต่าง ๆ ก็ยอมรับ"<sup>๕</sup>

<sup>๑</sup> R.H. Hall, Organization: Structure and Process (New Jersey: Prentice-Hall, 1972), p. 115.

<sup>๒</sup> วิทยุ สาทร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๑๕๓.

<sup>๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๔.

<sup>๔</sup> George R. Terry, Principles of Management (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Co., 1960), p. 5.

<sup>๕</sup> Edgar Morphet, et al. Educational Organization and Administration (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1967), p. 122.



ส่วน ฮาลปิน (Halpin) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายทัศนะ คือ

๑. ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าผู้อื่น
๒. ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
๓. ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

๔. ผู้นำ คือผู้ซึ่งได้รับเลือกจากคนอื่นให้เป็นผู้นำ

๕. ผู้นำ คือผู้ที่ดำรงตำแหน่งนำในหน่วยงานหรือตำแหน่งหัวหน้างาน<sup>๑</sup>

จึงพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีลักษณะหรือคุณสมบัติที่เด่นทั้งในด้านบทบาทในการวินิจฉัยสั่งการ อำนาจการ จูงใจบูรณาการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือกลุ่มบูรณาการ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรงและร่วมใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

ออร์คเวย์ (Ordway) กล่าวถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำในหน่วยงานไว้ว่า จะต้องมีความเข้มแข็งทั้งทางกายและจิตใจ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และความมุ่งหมายของหน่วยงาน มีความเข้าใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ มีความกระตือรือร้น มีความเฉลียวฉลาด และมีความเชื่อมั่นในตนเอง<sup>๒</sup>

บุชเชอ อัครถากร เห็นควยกับทฤษฎีลักษณะผู้นำของ กูค (Cecill E. Goode) และแกสตัน (Herbert H. Gasson) โดยที่ กูค กล่าวถึงลักษณะของผู้นำไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเหนือคนอื่นโดยทั่วไป มีความรู้และความสนใจรอบคอบ พุดและ

<sup>๑</sup> Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: Mc Millan Co., 1966), pp. 27 - 28.

<sup>๒</sup> Tead Ordway, The Art of Leadership (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1955), p. 81.

เขียนภาษาง่าย ๆ ได้มีจิตใจ ร่างกายและอารมณ์สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มอย่างสูงและ  
 ตั้งใจแน่วแน่ อยากรู้อยากเห็น มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุด  
 และมีฝีมือในทางการบริหารและในทางวิชาการ ส่วนทฤษฎีของ แกสตัน นั้น เห็นว่า  
 ผู้นำจะต้องตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำสามารถพึ่งตนเองได้ ปฏิบัติงานด้วยความ  
 มั่นใจ เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์ ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยฉับพลัน ถือ  
 ความผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข เป็นผู้ใฝ่ในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ  
 ไม่วันทันใดทอถ้อยตราย สร้างบริวารและบูรณาการหน่วยงานหลักการทำงานที่ดี เป็นผู้แทนของผู้อื่น  
 บังคับบัญชา รู้จักให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน มีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า<sup>๑</sup>

ชโล ชรรมศิริ ได้สรุปความคิดเห็นที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำหลังจาก  
 ที่ได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้นำของกลุ่มต่าง ๆ ว่า มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันคือ มีความ  
 เฉลียวฉลาด มีการศึกษาคดี การสังคมนิยม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดทนไม่  
 ท้อถอย มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ มีความนึกคิดและอารมณ์เป็น  
 ผู้ใหญ่ เช่น มีความสุขุมรอบคอบในการทำงาน เป็นต้น<sup>๒</sup>

ไพศาล กิจเพชร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำคล้าย ๆ กันว่า  
 ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดแต่ไม่อวดฉลาด มีความสามารถรอบคอบ มีกำลัง  
 ผลักดันภายใน ทำตนเป็นที่เชื่อถือ กล้าหาญทั้งกายและใจ มีความคิดริเริ่ม รู้จักวิธี  
 ส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้อื่น บังคับบัญชา เสียสละ ยุติธรรม วางตัวดี กระตุนให้ผู้น้อย  
 มีความภูมิใจในงาน ปฏิบัติงานเป็นทีมได้ และรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงานและความ  
 สามารถ<sup>๓</sup>

<sup>๑</sup>บุญชนะ อัจฉากร, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง (พระนคร : โรงพิมพ์  
 ศุภสภ, ๒๕๒๐), หน้า ๕ - ๖.

<sup>๒</sup>ชโล ชรรมศิริ, "ประมุขศิลป์และลักษณะผู้นำ," นิตยสารทองถิ่น ๑๕ (มีนาคม  
 ๒๕๑๘) : ๒๒.

<sup>๓</sup>ไพศาล กิจเพชร, "ลักษณะการเป็นผู้นำ," วารสารพัฒนาชุมชน ๘๘  
 (กุมภาพันธ์ ๒๕๑๓) : ๑๔ - ๑๕.

## ฉ. ผู้บริหารกับลักษณะค่านิยมปฏิบัติงาน

ถึงแม้ว่าลักษณะและสภาพของการทำงานในแต่ละหน่วยงานหรือองค์กรจะแตกต่างกัน อันทำให้หน่วยงานหรือองค์กรต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่แตกต่างกันตามไปด้วย แต่โดยลักษณะรวม ๆ แล้ว ทุกหน่วยงานย่อมต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะค่านิยมปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกันมากนัก

พจน์ เพชรบุรณิน เห็นว่า หัวหน้างานควรจะมีศิลปะหรือเทคนิคในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ มีเทคนิคหรือศิลปะในการสั่งงาน เช่น คำสั่งจะต้องชัดเจนผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ทันที ใช้อภัยคำนำเสียงและท่าทางให้เหมาะสม เป็นต้น มีเทคนิคในการคำนึงหรือคำนึงผู้อื่น เช่น คำหิเพื่องานไม่ใช่เพื่อส่วนตัว ไม่ใช่อารมณ์ ไม่ใช่คำหิต่อหน้าคนอื่น มีข้อเท็จจริง หลักการและเหตุผลที่ดีกรณีที่ต้องลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา มีเทคนิคและความสามารถที่จะรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ ทำให้เกิดระเบียบวินัยในการทำงาน ปิคหลักการและเหตุผลในการบริหาร หาทางส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความก้าวหน้า และจะต้องส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน<sup>๑</sup>

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ กล่าวถึงคุณสมบัติในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโดยทั่วไปไว้ว่า จะต้องริเริ่มและมีความคิดริเริ่ม ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รู้จังหวะเวลา รู้ว่าอะไรควรรีบด่วนและไม่รีบด่วน รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี หนักเอาเบาสู้ หนักแน่น อคทนไม่ทอดอย สามารถในการสร้างสรรค์และมีความสามารถในการปรับปรุงงาน<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup>พจน์ เพชรบุรณิน, "วิธีการและศิลปะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน," วารสารนักบริหาร ๔ (มกราคม ๒๕๑๑) : ๑๗.

<sup>๒</sup>นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป, หน้า ๑๑๖.

## ๒. ลักษณะของผู้บริหารกิจการนักศึกษา

แนวความคิดที่ว่า ผู้บริหารกิจการนักศึกษาควรจะมีคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติอย่างไรนั้น ไม่ปรากฏแพร่หลายมากนัก ส่วนใหญ่จะมีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้ที่ทำงานกิจการนักศึกษา เฉพาะด้าน เช่น ลักษณะของผู้แนะแนว ลักษณะของผู้ให้คำปรึกษาหารือ หรือลักษณะของอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมนักศึกษา เป็นต้น

วิลเลียม (William) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น และมีความสนใจอย่างแท้จริงในกิจกรรมของนักศึกษา เต็มใจที่จะสละเวลาและกำลังงาน เพื่อช่วยงานกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาอย่างเต็มความสามารถ เป็นผู้ที่ตระหนักรู้เสมอว่า องค์การของนักศึกษา ชุมนุมกิจกรรมต่าง ๆ มีส่วนสำคัญในการ เสริมสร้างประสบการณ์ทางการศึกษาของนิสิตนักศึกษาอย่างกว้างขวาง เป็นผู้ที่มีความรู้ในสาขาวิชาการของชุมนุมที่ตนจะต้องเข้าไปทำงานด้วยอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่มีความสนใจในตัวนิสิตนักศึกษา เป็นรายบุคคล และจะต้องมีความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของนิสิตนักศึกษา เป็นต้นว่า เรื่องการเงิน เรื่องเกี่ยวกับเวลา หรือการมีส่วนร่วมในกิจกรรม<sup>๑</sup>

ฮาร์ริงตัน (Harrington) กล่าวถึงบทบาทของคณบดีฝ่ายนิสิตนักศึกษาว่ามีลักษณะ เช่นเดียวกับผู้ให้คำปรึกษา คือจะต้องมีความสนใจในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ นอกเหนือไปจากความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับเรื่องพัฒนาการของคณาจารย์ในวัยผู้ใหญ่ รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและโปรแกรมทางการศึกษาต่าง ๆ<sup>๒</sup> พร้อม

<sup>๑</sup> F. Neil William, "The Student Activities Sponsor," School Activities, XXXIX (April, 1968), pp. 3-4.

<sup>๒</sup> Thomas F. Harrington, Student Personnel Work in Urban Colleges (New York: Intext Educational Publishers, 1974), p. 293.

กันนี้ก็ทำให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของคนดีฝ่ายนิสิตนักศึกษาอย่างกว้าง ๆ ไว้ ๓ ประการ คือ

๑. เป็นผู้ที่มิหวั่นไหวไปในทางการ เป็นนักให้ความร่วมมือ มากกว่าที่จะ เป็นนักแข่งขันชิงดีชิงเด่น
๒. เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงในการนำประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบ
๓. มีความยืดหยุ่นในการใช้อำนาจที่มีอยู่ตามความเหมาะสมแก่สถานการณ์ที่เกิดขึ้น<sup>๑</sup>

เคนนิส และ คอฟฟมัน (Dennis & Kauffman) มีความเห็นว่า บทบาทของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา คือ การช่วยเหลือ สร้างเสริม และสนับสนุนเป้าหมายทางวิชาการ วัฒนธรรม และศิลปะของสถาบัน<sup>๒</sup>

ไฮเยส (Hayes) กล่าวว่า ผู้ที่ทำงานด้านนักศึกษา ควรเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีในฐานะที่เป็นนักการศึกษา คือ ควรสำเร็จการศึกษาทางด้านศึกษาศาสตร์มาโดยเฉพาะ มีฐานะเป็นอาจารย์คนหนึ่งของสถาบัน มีประสบการณ์ในฐานะที่เป็นอาจารย์คือต้องสอนควย ควรมีตำแหน่งหน้าที่ประจำ และควร จะเข้าไปมีส่วนร่วมในคณะกรรมการบริหารต่าง ๆ ของสถาบัน เช่น คณะกรรมการบริหารหลักสูตร คณะกรรมการดำเนินงานการรับนักศึกษา คณะกรรมการวิจัย คณะกรรมการจัดทำตารางสอน เป็นต้น และในขณะที่เดียวกันก็จะต้องมีเวลาส่วนหนึ่งสำหรับให้นักศึกษาได้เข้าปรึกษา

<sup>๑</sup> Ibi. : pp. 293 - 294.

<sup>๒</sup>

Lawrence E. Dennis and Joseph F. Kauffman, The College and the Student (Washington, D.C.: American Council on Education, 1968), p. 154.

หารือ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้ายังไม่ปรากฏว่ามีผลงานการวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารกิจการนักศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นในประเทศไทยหรือต่างประเทศ แต่จะมีผลงานการวิจัยในบางเรื่องที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง เฉพาะผลงานการวิจัยที่ใกล้เคียง และมีประโยชน์ต่อการวิจัย เรื่องลักษณะของผู้บริหารกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยครูในครั้งนี้

พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกิจการนิสิต-นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๒ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ของ ฮาลปิน (Halpin) ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นจริงของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ในกรุงเทพมหานครในค่านิจสัมพันธ์ ค่านสัมพันธ์ภาพ และทั้งสองค่านรวมกัน อยู่ในระดับกลางโดยที่พฤติกรรมทางค่านิจสัมพันธ์และค่านสัมพันธ์ภาพไม่แตกต่างกัน และพบอีกว่า พฤติกรรมทางการบริหารในสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควร จะเป็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>๒</sup>

Robert W. Hayes, "The Student Personnel Worker as an Educator:

A New Model for the College Counselor," in Student Personnel Work in Urban College pp. 228 - 229.

<sup>๒</sup>พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกิจการนิสิต-นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร," (บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิตแผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒), หน้า

อนันต์ มาสวัสดิ์ ได้ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๑๘ แบบสอบถามเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามความคิดเห็นของครูส่วนใหญ่เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ คือ

๑. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
๒. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน
๓. มีความยุติธรรม
๔. ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
๕. ใจคอหนักแน่นมีอารมณ์มั่นคง
๖. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
๗. มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจ
๘. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
๙. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงสมบูรณ์
๑๐. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

ศักดิ์สิทธิ์ ชัยติยาสุวรรณ ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวที่พึงประสงค์ของนักเรียนมัธยมแบบประสมประเภทสหศึกษาในภาคกลาง กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ - ๕ จำนวน ๑๐๕๕ คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามชนิดให้เลือกตอบแบบ Paired - Comparisons ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนส่วนใหญ่ต้องการผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

---

อนันต์ มาสวัสดิ์, "การศึกษาคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก," (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๑๘), หน้า ๔๓ - ๔๕.

๑. เป็นผู้ที่มีนักเรียนเข้าพบได้ง่ายและพบได้ตลอดเวลา
๒. เป็นผู้ที่มีรับฟัง ช่วยให้นักเรียนรู้จักคิด ตัดสินใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง
๓. เป็นเพศหญิง
๔. เป็นคนที่แต่งกายเรียบร้อยเสมอ
๕. มีเหตุผล เฉลียวฉลาด ทำงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๖. เป็นผู้ที่เก็บปัญหาของนักเรียนไว้เป็นความลับได้อย่างดี
๗. เป็นผู้ใหญ่ อายุเกิน ๓๐ ปี



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๑ ศักดิ์สิทธิ์ ชัยติยาสุวรรณ, "ลักษณะผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวที่พึงประสงค์ของนักเรียนมัธยมแบบประสมประเภทสหศึกษาในภาคกลางของประเทศไทย," (บทคัดย่อ-วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘), หน้า จ.