

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และขอเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้จำกัดอยู่เฉพาะพฤติกรรม 2 ด้านคือ พฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และพฤติกรรมทางการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) พฤติกรรมทางการบริหารด้านแรกเป็นพฤติกรรมในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานในด้านการสร้างรูปแบบที่ดีในหน่วยงาน วิธีการติดต่อสัมพันธ์กันและกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ส่วนพฤติกรรมทางการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์นั้น เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือกัน และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านมีส่วนสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา การวิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. ศึกษาความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา กับอาจารย์ในภาควิชาในวิทยาลัยครู เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู
2. ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา
3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา กับอาจารย์ในภาควิชา เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชาในวิทยาลัยครู

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ในภาควิชาในวิทยาลัยครูภาคกลาง ยกเว้นกรุงเทพมหานคร รวม 10 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง

ก็คือ หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ในภาควิชาที่ใหญ่ที่สุดของแต่ละคณะวิชา จากวิทยาลัย
ครูทั้ง 10 แห่ง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งทั้งหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 แบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา ให้อาจารย์ในภาควิชาเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

3. วิธีการวิจัยผู้วิจัยได้ออกส่งแบบสอบถามให้หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ด้วยตนเอง แล้วรับคืนมาปรากฏว่า ได้รับแบบสอบถามคืนจากหัวหน้าภาควิชา 28 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.33 และจากอาจารย์ในภาควิชา 249 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85.86 แล้วนำแบบสอบถามที่คืนมาคัดเลือกเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งฉบับ สรุปแล้วจำนวนข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยมีทั้งหมด 228 ชุดเป็นข้อมูลที่ได้จากหัวหน้าภาควิชา 28 ชุด และได้จากอาจารย์ 200 ชุด โดยผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนตอบแบบสอบถาม LBDQ จำนวน 30 ข้อ และอาจารย์ในภาควิชาต้องตอบแบบสอบถามเพิ่มอีก 26 ข้อ คะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาที่คะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา ของอาจารย์เป็นคะแนนเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากคะแนนความคิดเห็นของอาจารย์ในแต่ละภาควิชาที่ได้มา ส่วนคะแนนความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาเป็นคะแนนความคิดเห็นที่แท้จริงของหัวหน้าภาควิชาแต่ละคน ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นของอาจารย์ในแต่ละภาควิชาถือ เป็นความคิดเห็นของอาจารย์แต่ละภาควิชา

การวิเคราะห์ข้อมูล

แยกออกได้ตามสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ

1. ร้อยละ (Percentage) และมัธยฐาน (Median) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแยกการวิเคราะห์ออกตาม เพศ อายุ อาชีพ ราชการ และ คุณวุฒิทางการศึกษา

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับวิเคราะห์คะแนนความคิดเห็นโดยเฉลี่ย และการกระจายของคะแนนความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมในคานตาง ๆ ได้แก่ พฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาทั้งคานกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับคานมิตรสัมพันธ์ (Consideration) พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา และการหาคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมแต่ละคานโดยส่วนรวม ทั้งของอาจารย์และหัวหน้าภาควิชา เพื่อเป็นพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นต่อไป

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) สำหรับวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในคานตาง ๆ คือ คานกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับคานมิตรสัมพันธ์ (Consideration) คานกิจสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คานมิตรสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ทั้งตามความเห็นของอาจารย์ และตามความเห็นของหัวหน้าภาควิชา และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของอาจารย์กับหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับพฤติกรรมคานตาง ๆ คือ คานกิจสัมพันธ์ คานมิตรสัมพันธ์ และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา

4. ใช้ Z-test สำหรับวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับ พฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และคานมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

สรุปการวิจัย

ผลของการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างประกอบคณา

1.1 หัวหน้าภาควิชา 28 คน เป็นชาย 15 คน เป็นหญิง 13 คน หัวหน้าภาควิชาทั้งหมดมีอายุระหว่าง 28 ปี ถึง 58 ปี ครึ่งหนึ่งมีอายุต่ำกว่า 35 ปี ร้อยละ 53.57 ของหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุระหว่าง 31 ปี ถึง 40 ปี หัวหน้าภาควิชาทั้งหมดมีอายุราชการระหว่าง 3 ปี ถึง 33 ปี ครึ่งหนึ่งมีอายุราชการต่ำกว่า 11 ปี ร้อยละ 42.86 ของหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุราชการระหว่าง 6 ปี ถึง 10 ปี และร้อยละ 57.14 ของหัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีที่เหลืออีกร้อยละ 42.86 มีวุฒิปริญญาตรี

1.2 อาจารย์ 200 คน เป็นชาย 104 คน เป็นหญิง 96 คน อาจารย์ทั้งหมดมีอายุระหว่าง 24 ปี ถึง 53 ปี ครึ่งหนึ่งมีอายุต่ำกว่า 32 ปี ร้อยละ 50.88 ของอาจารย์ที่มีอายุระหว่าง 31 ปี ถึง 40 ปี อาจารย์ทั้งหมดมีอายุราชการระหว่าง 1 ปี ถึง 30 ปี ครึ่งหนึ่งมีอายุราชการต่ำกว่า 9 ปี ร้อยละ 42.54 ของอาจารย์ที่มีอายุราชการระหว่าง 6 ปี ถึง 10 ปี และร้อยละ 40.50 ของอาจารย์ที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ที่เหลืออีกร้อยละ 59.50 มีวุฒิปริญญาตรี

1.3 หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ เพศหญิง เพศชายมีจำนวนใกล้เคียงกันมีอายุและอายุราชการใกล้เคียงกัน แต่หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิสูงกว่าอาจารย์ เล็กน้อย

2. ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชา

2.1 อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านิจสัมพันธสูงมีค่า 64.29 ที่มีพฤติกรรมทางการบริหาร ค่านิจสัมพันธต่ำมีร้อยละ 35.71 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหาร ค่านิมิตรสัมพันธสูงมีร้อยละ 57.14 ที่มีพฤติกรรมทางการบริหาร ค่านิมิตรสัมพันธต่ำมีร้อยละ 42.86 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองค่านี้อายุระหว่าง 50 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารต่ำทั้งสองค่านี้อายุระหว่าง 28.57 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหาร ค่านิจสัมพันธสูงแต่มีพฤติกรรม ค่านิมิตรสัมพันธต่ำมีร้อยละ 7.14 และอีกร้อยละ 14.29 เป็นหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหาร ค่านิจสัมพันธต่ำแต่มีพฤติกรรมทางการบริหาร ค่านิมิตรสัมพันธสูง

2.2 หัวหน้าภาควิชาที่มีความคิดเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของ หัวหน้าภาควิชาเองว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหาร คำนึงสัมพันธสูง และ คำนึงจำนวน เท่ากัน และหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหาร คำนึงสัมพันธสูง และ คำนึงจำนวน เท่ากัน ค่ายคือสูง ร้อยละ 50 และ ค่าย ร้อยละ 50 หัวหน้าภาควิชาที่มี พฤติกรรมทางการบริหารสูง ทั้งสอง คำนึง ร้อยละ 28.57 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรม ทางการบริหารต่ำ ทั้งสอง คำนึง 28.57 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหาร คำนึงสัมพันธสูง แต่มีพฤติกรรมทางการบริหาร คำนึงสัมพันธต่ำ มี ร้อยละ 21.43 และ หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรม ทางการบริหาร คำนึงสัมพันธสูง แต่มีพฤติกรรมทางการบริหาร คำนึงสัมพันธต่ำ มี ร้อยละ 21.43

2.3 ความคิดเห็น ของอาจารย์และหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทาง ทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาทั้งสอง คำนึง อาจารย์ เห็นว่าจำนวนหัวหน้าภาควิชาที่มี พฤติกรรมทางการบริหาร คำนึงสัมพันธสูง นั้นมีมากกว่าจำนวนที่หัวหน้าภาควิชาเอง ยอมรับ และจำนวนหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหาร คำนึงสัมพันธสูงตาม ความเห็นอาจารย์มีมากกว่าจำนวนหัวหน้าภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชาเองยอมรับ และ จำนวนหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูง ทั้งสอง คำนึง ความเห็นของอาจารย์ มีมากกว่าจำนวนหัวหน้าภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชาเองยอมรับ แสดงให้เห็นว่าอาจารย์ เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาของเขาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงอยู่แล้ว แต่ หัวหน้าภาควิชาเอง เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมทางการบริหารอยู่ในระดับกลาง ๆ

3. หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ เห็นว่าพฤติกรรมทางการบริหารของตนเอง สูงกว่าคะแนนที่ ได้รับจากอาจารย์ในภาควิชาทั้ง คำนึงสัมพันธและ คำนึงสัมพันธ

4. การ เปรียบ เทียบความคิดเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็นของหัวหน้า ภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชา

4.1 อาจารย์และหัวหน้าภาควิชาที่มีความเห็นตรงกันว่า หัวหน้าภาควิชา ที่มีพฤติกรรมทางการบริหาร คำนึงสัมพันธสูง มี ร้อยละ 25 หัวหน้าภาควิชาที่มี พฤติกรรมทางการบริหารในค่านี้นี้มี ร้อยละ 17.86 ที่เหลืออีก ร้อยละ 57.14 มี ร้อยละ 32.14 เป็นหัวหน้าภาควิชาที่อาจารย์ เห็นว่ามีพฤติกรรมทางการบริหาร

ในคานนี้สูง แต่หัวหน้าภาควิชาไม่เห็นด้วย และอีกร้อยละ 25 เป็นหัวหน้าภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชาเอง เห็นว่ามีพฤติกรรมทางการบริหารในคานนี้สูง แต่อาจารย์ไม่เห็นด้วย

4.2 อาจารย์และหัวหน้าภาควิชามีความเห็นตรงกันว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารคานมิตรสัมพันธ์สูงมีร้อยละ 32.14 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารในนี้ค่ามีร้อยละ 17.86 ที่เหลืออีกร้อยละ 50 มีร้อยละ 17.86 ที่หัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่าเป็นหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารในคานนี้สูง แต่อาจารย์ไม่เห็นด้วย และอีกร้อยละ 32.14 เป็นหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารในคานนี้สูงตามความเห็นของอาจารย์ แต่หัวหน้าภาควิชาไม่เห็นด้วย

4.3 ความคิดเห็นของอาจารย์และความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารทั้ง คานกิจสัมพันธ์ และคานมิตรสัมพันธ์ ไม่ค่อยตรงกันนัก ทางคานกิจนั้นอาจารย์และหัวหน้าภาควิชามีความเห็นตรงกันร้อยละ 42.86 และพฤติกรรมทางการบริหารคานมิตรสัมพันธ์ อาจารย์และหัวหน้าภาควิชามีความเห็นตรงกันร้อยละ 50

5. ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชา

5.1 ทั้งอาจารย์และหัวหน้าภาควิชามีความเห็นตรงกันว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์สูง ย่อมมีพฤติกรรมทางการบริหารคานมิตรสัมพันธ์สูงด้วย และหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์ต่ำ ย่อมมีพฤติกรรมทางการบริหารคานมิตรสัมพันธ์ต่ำด้วย

5.2 ความคิดเห็นของอาจารย์กับหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน และความคิดเห็นของอาจารย์กับหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารคานมิตรสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กันด้วย และเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของอาจารย์และความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาพบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็นของ

หัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารค่านิยมสัมพันธน์แตกต่างกัน และความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารค่านิยมสัมพันธน์แตกต่างกันด้วย

5.3 ความคิดเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารแต่ละค่านแตกต่างกัน แต่อาจารย์และหัวหน้าภาควิชาก็มีความเห็นตรงกันว่า พฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาทั้งสองค่านมีความสัมพันธ์กัน แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของอาจารย์กับ ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารแต่ละค่านของหัวหน้าภาควิชาแต่ละคนไม่ตรงกัน แต่อาจารย์กับหัวหน้าภาควิชาที่มีความเห็นตรงกันว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านใดค่านหนึ่งสูง ก็จะมีพฤติกรรมทางการบริหารอีกค่านหนึ่งสูงด้วย และถ้ามีพฤติกรรมทางการบริหารค่านใดค่านหนึ่งต่ำ ก็จะมีพฤติกรรมทางการบริหารอีกค่านหนึ่งต่ำด้วย

6. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมกรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชาปรากฏว่า อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทางค่านวิชาการมากที่สุด และรองลงไปได้แก่ งานค่านบุคคลากร งานค่านประชาสัมพันธน์ งานค่านธรรการ งานค่านกิจการนักศึกษา ตามลำดับ งานที่อาจารย์ได้มีส่วนร่วมน้อยที่สุดคือ งานค่านการวิจัย การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชาอยู่ในระดับปานกลาง

7. พฤติกรรมกรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา นั้น อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในค่านการทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ และเนื้อหาของหลักสูตรมากที่สุด และรองลงไปก็คือ การประเมินผลการสอบของนักศึกษา การมีโอกาสเลือกวิชาที่จะทำการสอน การจัดและดำเนินการเลือกหัวหน้าภาควิชา การได้รับมอบหมายงานตามความถนัด การจัดหาและดำเนินการใช้วารสาร และการเสนอแนะปัญหาในการทำงานภาควิชา ตามลำดับ ในทั้งหมด 7 ข้อนี้ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานทางค่านวิชาการ เสีย 4 ข้อ

8. ความคิดเห็นของอาจารย์กับหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาและพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา

8.1 อาจารย์มีความเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชาว่า มีร้อยละ 50 ของอาจารย์ในภาควิชา เป็นผู้ที่พฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานสูง และอีกร้อยละ 50 ของอาจารย์ เป็นผู้ที่พฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในภาควิชาต่ำ อาจารย์มีความเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านิยมสัมพันธสูง และได้รับพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์สูงควรมีร้อยละ 42.86 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านิยมสัมพันธต่ำและได้รับพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ต่ำควรมีร้อยละ 35.71 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านิยมสัมพันธสูง แต่ได้รับพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์ต่ำมีร้อยละ 14.29 และอีกร้อยละ 7.14 เป็นหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารในค่านิยมต่ำ แต่ได้รับพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์ในภาควิชาสูง

8.2 อาจารย์มีความเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงในค่านิยมสัมพันธสูง และได้รับพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์สูงควรมีร้อยละ 35.71 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านิยมสัมพันธต่ำและได้รับพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์ต่ำควรมีร้อยละ 21.43 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านิยมสัมพันธสูง แต่ได้รับพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์ต่ำมีร้อยละ 28.57 และหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านิยมสัมพันธต่ำ แต่ได้รับพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์สูงมีร้อยละ 14.28

8.3 ความคิดเห็นของอาจารย์ร้อยละ 78.57 เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านิยมสัมพันธสูง หรือต่ำจะมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมกรรม

ส่วนรวมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชาสูงหรือค่าควยและความคิดเห็นของ
 อาจารย์ร้อยละ 57.14 เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารคานม
 มิตรสัมพันธ์สูงหรือค่าจะมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ
 อาจารย์สูงหรือค่าควย แสดงให้เห็นว่า อาจารย์มีความเห็นว่า พฤติกรรมทางการ
 บริหารคานกจิสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชานั้นมีผลในทางบวกโดยตรงต่อพฤติกรรมการมี
 ส่วนรวมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชามากกว่าพฤติกรรมทางการบริหารคาน
 มิตรสัมพันธ์

8.4 ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรม
 ทางการบริหารคานกจิสัมพันธ์สูง และได้รับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 จากอาจารย์สูงควยมีร้อยละ 14.29 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารใน
 คานนี้ต่ำและได้รับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์ค่าควยมี
 ร้อยละ 14.29 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารในคานนี้สูง แต่ได้รับ
 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์ค่ามีร้อยละ 36.11 และอีก
 ร้อยละ 36.11 เป็นหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารในคานนี้ต่ำ แต่ได้รับ
 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์สูง

8.5 ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรม
 ทางการบริหารคานมิตรสัมพันธ์สูง และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจาก
 อาจารย์สูงควยมีร้อยละ 17.86 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารในคานนี้ต่ำ
 และได้รับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์ค่าควยมีร้อยละ 21.43
 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารคานนี้สูง แต่มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการ
 ดำเนินงานจากอาจารย์ค่ามีร้อยละ 32.14 และอีกร้อยละ 28.57 เป็นหัวหน้าภาควิชา
 ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารในคานนี้ต่ำแต่ได้รับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 จากอาจารย์สูง

8.6 ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีเพียงร้อยละ 28.58 ที่เห็นว่า พฤติกรรมทางการบริหารค่านักศึกษัมพันธ์สูงหรือต่ำ แล้วได้รับคะแนนพฤติกรรมกรรมมีส่วนรวมในการดำเนินงานของอาจารย์สูงหรือต่ำ และความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาเพียงร้อยละ 39.29 ที่เห็นว่าพฤติกรรมทางการบริหารค่านักศึกษัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาที่สูงหรือต่ำ แล้วได้รับพฤติกรรมกรรมมีส่วนรวมในการดำเนินงานจากอาจารย์สูงหรือต่ำ แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา ที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารทั้งสอง คานมีผลในทางลบต่อพฤติกรรมกรรมมีส่วนรวมในการดำเนินงานจากอาจารย์ในภาควิชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาค่านักศึกษัมพันธ์ เพราะมีถึงร้อยละ 71.42 ที่เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านักศึกษัมพันธ์สูงหรือต่ำ แล้วได้รับคะแนนพฤติกรรมกรรมมีส่วนรวมในการดำเนินงานจากอาจารย์ คำหรือ สูงกลับกัน

9. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชา กับพฤติกรรมกรรมมีส่วนรวมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา

9.1 อาจารย์มีความเห็นว่าพฤติกรรมทางการบริหารค่านักศึกษัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมมีส่วนรวมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา แต่พฤติกรรมทางการบริหารค่านักศึกษัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมมีส่วนรวมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา

9.2 ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารค่านักศึกษัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชา มีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามกับ พฤติกรรมกรรมมีส่วนรวมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารค่านักศึกษัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชา ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมมีส่วนรวมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา

9.3 แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านักศึกษัมพันธ์สูงหรือค่าตามความเห็นของอาจารย์นั้น จะได้รับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์ สูงหรือค่าควย แต่หัวหน้าวิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านักศึกษัมพันธ์สูงหรือค่าตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา เองจะได้รับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์ค่าหรือสูง ตรงข้ามกัน ทั้งอาจารย์และหัวหน้าภาควิชาที่มีความเห็นตรงกันว่าพฤติกรรมทางการบริหารค่านักศึกษัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาไม่มีผลต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา

อภิปรายผลการวิจัย

I . จากแบบสอบถามพบว่า ครึ่งหนึ่งของอาจารย์มีอายุต่ำกว่า 32 ปี ครึ่งหนึ่งของหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี แสดงว่าอาจารย์กับหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่อยู่ในวัยหนุ่มสาวอันเป็นที่น่ายินดีว่าอาจารย์และหัวหน้าภาควิชาเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญให้มหาวิทยาลัยครูในโอกาสต่อไป มหาวิทยาลัยครูเป็นสถาบันวิชาการมีหน้าที่หลักในการผลิตครูในระดับปริญญา ทำการวิจัยและบริการการศึกษาเพื่อรับใช้สังคมชุมชน ซึ่งจัดใ้ควาสถาบันฝึกหัดครู เป็นสถาบันการศึกษาที่เทียบเท่าสถาบันในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้สอนควรจะต้องเพิ่มพูนไปคว้าความรู้ ความสามารถ เชิงวิชาการ มีความคิด มีเทคนิค มีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง จากผลการวิจัยอาจารย์ในวิทยาลัยครูร้อยละ 60 มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีส่วนอีกร้อยละ 40 มีคุณวุฒิระดับปริญญาโทแตผู้สอนในระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์ของ UNESCO ผู้สอนในระดับอุดมศึกษาควรมีคุณวุฒิในอัตราส่วน ปริญญาตรีร้อยละ 35 ปริญญาโทร้อยละ 50 และปริญญาเอกร้อยละ 15 ประสบการณ์ในอาชีพครูของอาจารย์ในวิทยาลัยครูนั้นจากผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ยังมีอายุน้อย เพราะครึ่งหนึ่งของอาจารย์มีอายุต่ำกว่า 32 ปี แสดงว่าอาจารย์ส่วนใหญ่เพิ่งจบการศึกษา ซึ่งอาจจะมีความรู้ทางด้านวิชาการ แต่ก็ขาดเทคนิค ประสบการณ์ในทางงานวิชาชีพของการเป็นครู อันอาจทำให้การสอนในวิทยาลัยครู เน้นหนักไปทางงานวิชาการตามที

อาจารย์นัก ซึ่งทำให้ผลผลิตของวิทยาลัยครูเป็นนักวิชาการอื่น เหมาะแก่การศึกษาต่อมากกว่าที่จะเป็นครูที่มีเทคนิค มีความสามารถในวิชาชีพครู

ขอปกครอง เหล่านี้อาจจะเนื่องมาจากเหตุที่ว่า วิทยาลัยครูเพิ่งจะได้ยกฐานะขึ้นมาเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษาในช่วงเวลาอันสั้น จึงอาจจะยังไม่สามารถปรับปรุงให้เกิดความสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้านยังไม่ได้ แต่วิทยาลัยครูก็จะได้ทำการศึกษารวบรวมขอปกครอง แล้วเร่งรีบหาทางแก้ไขเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาคือวิทยาลัยครู เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และตอบสนองปณิธานพื้นฐานของวิทยาลัยครูได้ยิ่ง ๆ ขึ้น

2. พฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู

2.1 ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชา

ตามความเห็นของอาจารย์และหัวหน้าภาควิชา ปรากฏว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาตามความเห็นของอาจารย์ในคานากิจสัมพันธ์เป็น 35.7 ± 1.7 และคานามิตรสัมพันธ์เป็น 42.7 ± 3 ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาตามความเห็นของหัวหน้าภาควิชาในคานากิจสัมพันธ์เป็น 40.5 ± 2.5 และคานามิตรสัมพันธ์เป็น 51.5 ± 2 จากคะแนนพฤติกรรมทางการบริหารแต่ละคานา 60 คะแนน

คะแนนความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารทั้งสองคานามีค่าใกล้เคียงกับการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ของ สมาน วีระกำแหง¹ ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่า คะแนนความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารคานากิจสัมพันธ์เป็น 35.2 และคานามิตรสัมพันธ์เป็น 37.4 และมีค่าใกล้เคียงกับการวิจัยของ รัตนา ทองสมบูรณ์² เรื่อง เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้

¹สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 53.

²รัตนา ทองสมบูรณ์, "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), บทคัดย่อ.

บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ผลการวิจัยปรากฏว่า คะแนนความคิดเห็นของครูที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์เป็น 31.38 ± 1.2 และคานมิตรสัมพันธ์เป็น 33.84 ± 1.62 (คะแนนพฤติกรรมคานกิจสัมพันธ์ร้อยละ 52.3 ± 2 คะแนนคานมิตรสัมพันธ์ร้อยละ 56.4 ± 2.7) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า คะแนนความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาที่ผู้วิจัยทำการศึกษายูนี้ ทั้งสองคานสูงกว่าผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง และผลการวิจัยของ รัตนา ทองสมบุญ ผลอันนี้อาจจะเนื่องมาจากเหตุต่าง ๆ ดังนี้ ประการที่หนึ่ง การศึกษาวิจัยที่ รัตนา ทองสมบุญ กับ สมาน วีระกำแหง ทำขึ้นนั้น เป็นการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในระดับหัวหน้าสถานศึกษา แต่ผลการวิจัยของผู้วิจัยเป็นการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารระดับที่เล็กที่สุดในสถาบัน ความต่างระดับของผู้บริหารที่ทำการศึกษาวิจัยอาจทำให้ผลการวิจัยต่างกันไปบาง ประการที่สอง ผู้บริหารที่ สมาน วีระกำแหง และ รัตนา ทองสมบุญ ศึกษาขึ้นเป็นผู้บริหารที่มาจาก การแต่งตั้งจากหน่วยเหนือ ซึ่ง ครู อาจารย์ส่วนใหญ่ในโรงเรียน ในวิทยาลัยครูจะยอมรับหรือไม่ก็ได้ แต่หัวหน้าภาควิชาที่ผู้วิจัยทำการศึกษานี้ เป็นผู้บริหารที่ได้จากการเลือกตั้ง มาจากความเห็นชอบของอาจารย์ส่วนใหญ่ จึงอาจทำให้คะแนนความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชามีค่าสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยจากการวิจัยของ รัตนา ทองสมบุญ และของ สมาน วีระกำแหง

ส่วนคะแนนความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารทั้งสองคาน มีค่าสูงกว่าคะแนนความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารทั้งสองคาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง ในเรื่องเดียวกัน ผลการวิจัยปรากฏว่า คะแนนความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์เป็น 39.2 และคานมิตรสัมพันธ์เป็น 45.4 ส่วนคะแนนความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์เป็น 35.2 และคานมิตรสัมพันธ์เป็น 37.4 และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไชโรเคอร์ (Schroeder) เรื่อง Leadership Behavior of Department Chairmen in Selected State Institution of

Higher Education ซึ่งเป็นการศึกษาในระดับเดียวกัน ซึ่งสรุปผลการวิจัยค่อนข้างว่า คะแนน พฤติกรรมผู้นำคานมิตรสัมพันธ์ และคานกิจสัมพันธ์ ตามความเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีค่าสูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณะครู¹

2.2 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูง ทั้งสองคานตามความเห็นของอาจารย์และหัวหน้าภาควิชา

หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูง ทั้งสองคานตามความคิดเห็นของอาจารย์นั้น มีร้อยละ 50 และตามความเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีร้อยละ 28.57 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูง ทั้งสองคานตามความเห็นของอาจารย์นั้นมีมากกว่าของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารแผนกพยาบาลในกรุงเทพมหานคร ของ ศรีสุมาลัย รัตโน² ซึ่งเป็นผลงานการวิจัยซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารแผนกพยาบาลที่เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมทางการบริหารสูง ทั้งสองคานมีร้อยละ 43.33 ส่วนพยาบาลมีความเห็นว่าผู้บริหารแผนกพยาบาลที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูง ทั้งสองคานมีร้อยละ 46.67

แต่ผลการวิจัยความคิดเห็นของอาจารย์และหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อหัวหน้าภาควิชาซึ่งมีพฤติกรรมทางการบริหารสูง ทั้งสองคานนี้ ชัดแย้งกับผลการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทาง

¹ Glenn Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairmen in Selected State Institution of Higher Education", Dissertation Abstracts (Ann Arbor : University Microfilms), Vol. 30, No. 12, June 1970, p. 5209 A.

² ศรีสุมาลัย รัตโน, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารแผนกพยาบาลในกรุงเทพมหานคร", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517), บทคัดย่อ.

การบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ของ สมาน วีระกำแหง¹ ซึ่งเป็นการวิจัยคนละระดับ ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูที่เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้านมีร้อยละ 41 ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้านมีร้อยละ 32 การที่ผลการวิจัยของผู้วิจัยขัดแย้งกับผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง นั้น อาจจะเป็นเนื่องจากเหตุ 3 ประการคือ ประการที่หนึ่ง งานวิจัยของผู้วิจัยกับงานวิจัยของ สมาน วีระกำแหง เป็นงานวิจัยการบริหารคนละระดับ แม้ว่าจะทำในสถาบันฝึกหัดครูเหมือนกันก็ตาม ประการที่สอง อาจเนื่องมาจากหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูส่วนใหญ่ได้มาจากการเลือกตั้งของอาจารย์ แต่ผู้บริหารวิทยาลัยครูทั้งหมดได้มาจากการแต่งตั้งจากหน่วยเหนือ จึงอาจทำให้อาจารย์ยอมรับในตัวหัวหน้าภาควิชามากกว่าการยอมรับในตัวผู้บริหารในวิทยาลัยครู ประการที่สาม จากผลการวิจัยของ โจนส์² (Jones) สรุปไว้ตอนหนึ่งว่า ผู้ร่วมงานมักไม่ค่อยสนใจกับการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง แต่จะสนใจเฉพาะตำแหน่งบริหารที่สูงกว่าตนเองขึ้นไปเล็กน้อย ซึ่งอาจจะเป็นเหตุให้อาจารย์มองเห็นพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาของตนได้ชัดเจนมากกว่าพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู

2.3 ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของอาจารย์กับหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารทั้งสองด้าน พอจะแยกผลการวิจัยออกได้เป็น 3 ด้าน คือ

¹สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 91-92.

²Edward E. Jones, Kenneth J. Gergen, and Robert G. Jones, "Tactics of Ingratiation Among Leader and Subordinated in a Status Hierarchy", Psychological Monograph : General and Applied Vol.77, No.3, (American Psychological Association, Inc., 1963), pp.2-3.

๑. ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารของ
 หัวหน้าภาควิชาทั้งสองคาน และความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการ
 บริหารของหัวหน้าภาควิชาทั้งสองคาน มีลักษณะสอดคล้องกันคือ ทั้งอาจารย์และหัวหน้า
 ภาควิชาเห็นว่าพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาในคานกิจสัมพันธ์และคาน
 มิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กัน หมายความว่า ทั้งอาจารย์และหัวหน้าภาควิชาที่มีความเห็นว่า
 หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์สูง จะมีพฤติกรรมทางการบริหาร
 คานมิตรสัมพันธ์สูงด้วย และถ้าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์
 ต่ำก็จะมีพฤติกรรมทางการบริหารคานมิตรสัมพันธ์ต่ำด้วย

๒. ความคิดเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อ
 พฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กัน หมายความว่า หัวหน้าภาค
 วิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์สูง ตามความคิดเห็นของอาจารย์ อาจจะมี
 พฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์สูงหรือต่ำ ตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา
 ก็ได้ และความคิดเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทาง
 การบริหารคานมิตรสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน หมายความว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรม
 ทางการบริหารคานมิตรสัมพันธ์สูงตามความคิดเห็นของอาจารย์ อาจจะมีพฤติกรรมทางการ
 บริหารคานมิตรสัมพันธ์สูงหรือต่ำตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาก็ได้

๓. ความคิดเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อ
 พฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์ และคานมิตรสัมพันธ์แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับ
 สมมุติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ แต่ความคิดเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็นของหัวหน้าภาค
 วิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารคานมิตรสัมพันธ์นั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง
 พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ของ สมาน วีระกำแหง ซึ่งพบว่า
 ความคิดเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยครูเกี่ยวกับพฤติกรรมทาง
 การบริหารคานมิตรสัมพันธ์แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็น
 ของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์นั้นขัดแย้งกับผลการวิจัย
 ของ สมาน วีระกำแหง ในเรื่องเดียวกัน ซึ่งพบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์กับความ

คิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยครูเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน สาเหตุที่ทำให้ผลการวิจัยของผู้วิจัยไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานอาจเนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า ในช่วงเวลาที่จำกัดที่หัวหน้าภาควิชาได้เขามารับตำแหน่ง ตลอดจนระเบียบวิธีในการปฏิบัติงานทำให้หัวหน้าภาควิชา ยังไม่สามารถแสดงพฤติกรรมทางการบริหารให้เป็นที่ประจักษ์ชัดอย่างสมบูรณ์ได้ หรืออาจจะเป็นเพราะฝ่ายอาจารย์ในภาควิชาเอง ยังมองเห็นพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาของตนได้ยังไม่กระจ่างชัด จึงทำให้ความคิดเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีต่อพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาแตกต่างกัน และทำให้ผลการวิจัยของผู้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง อีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์ของผู้วิจัยขัดแย้งกับผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง ก็คือ การวิจัยของ สมาน วีระกำแหง เป็นการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงสุดในวิทยาลัยครู และเป็นผู้บริหารที่ไ้มาจากการแต่งตั้งจากหน่วยเหนือ แต่การศึกษาของผู้วิจัย เป็นการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารระดับแรกในวิทยาลัยครู ซึ่งไ้มาจากการเลือกตั้งของอาจารย์เอง ความเป็นผู้บริหารที่ต่างระดับกัน ความแตกต่างของพื้นฐานที่มาและความไกลหรือใกล้ของผู้บริหารจากตัวอาจารย์ อาจเป็นเหตุให้ผลการวิจัยของผู้วิจัยกับของ สมาน วีระกำแหง เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์แตกต่างกันได้

3. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชาพบว่า อาจารย์ไ้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานคานวิชาการมากที่สุด รองลงไปคือ งานคานบุคคลากร งานคานประชาสัมพันธ์ งานคานธุรการ งานคานกิจการนักศึกษา และงานคานวิจัยตามลำดับ เป็นที่น่าสังเกตว่างานที่อาจารย์ในภาควิชาไ้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากที่สุดคือ งานคานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาพื้นฐานของวิทยาลัยครู ซึ่งถือว่าวิทยาลัยครูเป็นสถาบันทางวิชาการ แต่งานที่อาจารย์ในภาควิชาไ้มีส่วนร่วมน้อยที่สุดคืองานคานการวิจัย ทั้งที่ตามปรัชญาของวิทยาลัยครูได้กำหนดให้ การวิจัยเป็นงานอันดับที่สองรองจากงานคานวิชาการ ซึ่งวิทยาลัยครูควรจะได้ส่งเสริมให้อาจารย์ในวิทยาลัยครูไ้มีส่วนร่วม

ในงานวิจัยใหม่มากขึ้น ถึงอย่างไรก็ตามงานด้านการวิจัยนี้มักจะเป็นปัญหาในสถาบัน
อุดมศึกษาโดยทั่วไป เช่น จากการศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารของแผนกวิชาของจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย ของ ไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน และคณะ ก็พบว่า ปัญหาของแผนกวิชาที่สำคัญซึ่งอาจารย์ในภาควิชาให้ความสนใจน้อยที่สุดก็คือ งานด้านวิจัย¹

4. คะแนนพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 30-45) และคะแนนพฤติกรรมทางการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชาอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.04) คะแนนพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับไม่สูงนัก อาจเป็นไปได้ว่าสาเหตุต่อไปนี้

ประการแรก เนื่องมาจากพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู 2518 ได้ยกฐานะสถาบันวิทยาลัยครูขึ้นมา เป็นสถาบันระดับอุดมศึกษา ทำให้หัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูส่วนใหญ่ ได้มาจากการเลือกตั้งในช่วง เวลาที่ไม่ยาวนานที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติงานในด้านการบริหาร อาจจะทำให้หัวหน้าภาควิชาเหล่านั้นไม่สามารถแสดงพฤติกรรมทางการบริหารให้เป็นที่ประจักษ์ชัดแก่อาจารย์ในภาควิชาได้ นอกจากนั้นลักษณะของงาน ระเบียบวิธีต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป จำเป็นที่หัวหน้าภาควิชาจะต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งในการศึกษางาน ในช่วงเวลาอันสั้นการบริหารจึงอาจจะยังไม่ดีเท่าที่ควรได้ หรืออาจจะเป็นไปได้ว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ยังมีอายุราชการไม่มากนัก (ครึ่งหนึ่งมีอายุราชการต่ำกว่า 11 ปี) ซึ่งใกล้เคียงกับอายุราชการของอาจารย์ (ครึ่งหนึ่งมีอายุราชการต่ำกว่า 9 ปี) อันอาจทำให้การบริหารงานเป็นไปในลักษณะความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าที่จะเป็นไปตามรูปแบบของการบริหารซึ่งในลักษณะเช่นนี้อาจเป็นเหตุให้คะแนนพฤติกรรมทางการบริหารและคะแนนพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ทั้งสองด้านต่ำไปได้

¹ไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน และคณะ, ปัญหาการบริหารงานแผนกวิชาของจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย (รายงานการวิจัยฉบับโรเนียว, จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, 2521),

ประการที่สอง อาจสืบเนื่องมาจากหัวหน้าภาควิชาเองขาดภาวะผู้นำทางการบริหาร ทำให้การบริหารของหัวหน้าภาควิชาที่ยึดมั่นอยู่ในวิธีการบริหารแบบเดิม ซึ่งถือว่าการบริหาร เป็น เรื่องของหัวหน้าภาควิชาเพียงผู้เดียวที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามรูปแบบใดก็ได้ ผู้ร่วมงานเป็นเพียงผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ การตัดสินใจตกลงใจตลอดจนการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน หัวหน้าภาควิชาเพียงผู้เดียวเป็นผู้กำหนดตามประสบการณ์และความเชื่อถือของตน ซึ่งทำให้อาจารย์ในภาควิชามีส่วนร่วมในการดำเนินงานในภาควิชาจำกัดเกินไป ทำให้คะแนนพฤติกรรมทางการบริหารน้อยไปด้วย.

ประการที่สาม อาจสืบเนื่องตัวอาจารย์เองในช่วงเวลาอันสั้นที่หัวหน้าภาควิชาได้เข้ามาบริหารงาน ทำให้มองเห็นพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชายังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ประการหนึ่ง และจากการเลือกตั้งหัวหน้าภาควิชาทำให้ยังมีอาจารย์บางส่วนไม่ยอมรับหัวหน้าภาควิชาที่เป็นอยู่ ซึ่งอาจมีผลมาจากองค์การนอกแบบในภาควิชา หรือการขัดแย้งกันในด้านวิทยุติ คุณวุฒิ หรือการขัดแย้งส่วนตัวระหว่างอาจารย์กับหัวหน้าภาควิชา อาจทำให้คะแนนพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชา กับคะแนนพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ต่ำไปได้

สาเหตุทั้งสามประการต่างก็มีความสำคัญทั้งสิ้น เป็นที่น่ายกย่องเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง เพื่อหาทางแก้ไข โดยเฉพาะข้อที่สองจัดว่ามีความสำคัญมาก เพราะถ้าวิทยาลัยครู แก่สาเหตุข้อที่สองได้ก็จะเป็นการขจัดสาเหตุข้อหนึ่งกับข้อที่สาม โดยทางอ้อมไปด้วยกัน

5. การวิเคราะห์ความคิดเห็นของอาจารย์และหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชา กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์

5.1 อาจารย์มีความเห็นว่าพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชา คำนึงถึงสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ แต่พฤติกรรมทางการบริหารค่านิยมสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ หมายความว่า อาจารย์เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานตามรูปแบบ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน การ

ควบคุมงาน การประสานงาน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย นั้นมีผลโดยตรงกับพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ แต่พฤติกรรม ของผู้นำทางการสร้าง ความสัมพันธ์นอกแบบ การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน การให้ความสนิทสนม การตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ร่วมงาน การไว้วางใจซึ่ง กันและกันนั้น ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์

5.2 หัวหน้าภาควิชาที่มีความเห็นว่า พฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้า ภาควิชาคานกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทางนี้ เชื่อมกับพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ ส่วนพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์คือ หัวหน้าภาควิชาเห็นว่า พฤติกรรมทางการบริหารในคานกิจสร้าง ความสัมพันธ์ตามรูปแบบ การมีความคิดริเริ่ม ในการทำงาน การควบคุมงาน การประสานงาน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมาย นั้นทำให้พฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ลดลง พฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์จะสูงขึ้นเมื่อหัวหน้าภาควิชาต้อง ลดพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจ ส่วนพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสร้าง ความสัมพันธ์นอกแบบ การสร้างความสนิทสนม ความพึงพอใจ การตอบสนองความต้องการ ของกลุ่มผู้ร่วมงาน และการไว้วางใจกัน ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์

5.3 ทั้งอาจารย์และหัวหน้าภาควิชาที่มีความเห็นว่าพฤติกรรมทางการ บริหารของหัวหน้าภาควิชาคานกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานของอาจารย์ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ หัวหน้าภาควิชาเห็นว่าพฤติกรรม ทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางลบกับพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานของอาจารย์หมายความว่าหัวหน้าภาควิชาเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรม ทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์สูง จะได้รับพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจาก อาจารย์ต่ำ แต่หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารคานกิจสัมพันธ์ต่ำจะได้รับ พฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์สูง ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่า พฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาในคานกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม

การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ หมายความว่าอาจารย์เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านิจสัมพันธ์สูง จะได้รับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากอาจารย์สูงด้วย และหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านิจสัมพันธ์ต่ำ จะได้รับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ต่ำด้วย ซึ่งขัดแย้งกัน ความขัดแย้งระหว่างความเห็นของอาจารย์กับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา อาจจะเนื่องมาจากเหตุที่ว่า อาจารย์กับหัวหน้าภาควิชามองพฤติกรรมทั้งสองคนละฐานะกัน อาจารย์มองพฤติกรรมทั้งสองคนในฐานะผู้ใ้บังคับบัญชาที่ส่วนใหญ่เชื่อมั่นในตัวหัวหน้าภาควิชาที่อาจารย์ได้เลือกตั้งกันขึ้นมาเองว่ามีพฤติกรรมทางการบริหารค่านิจสัมพันธ์สูง ซึ่งสังเกตได้จากผลการวิจัยซึ่งปรากฏว่าอาจารย์เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าที่หัวหน้าภาควิชาเยอรมัน ความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้าภาควิชาจึงอาจทำให้อาจารย์เห็นว่าพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาในค่านิจสัมพันธ์ ส่วนหัวหน้าภาควิชามองพฤติกรรมทั้งสองคนในฐานะผู้บริหารที่ยังไม่ค่อยเชื่อมั่นในตนเองนัก เพราะหัวหน้าภาควิชาที่เห็นตนเองว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล นั้นน้อยกว่าที่อาจารย์เห็นว่า เป็นประการหนึ่ง อีกประการหนึ่ง อาจจะเป็นเพราะหัวหน้าภาควิชาอาจเห็นการบริหารภาควิชาเป็นการบริหารนักวิชาการที่มีระดับภูมิความรู้ค่อนข้างสูง และอยู่ในระดับใกล้เคียงกับหัวหน้าภาควิชาไม่เหมือนกับการบริหารระดับอื่น ๆ และเพื่อก่อให้เกิดอิสรภาพในเชิงวิชาการจึงยังไม่เห็นด้วยที่จะนำพฤติกรรมทางการบริหารในค่านิจสัมพันธ์มาใช้อย่างเต็มที่ จึงทำให้ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่ต่อความสัมพันธ์ของพฤติกรรมทั้งสองคน เป็นลบ

สำหรับพฤติกรรมทางการบริหารค่านิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชา กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ ทั้งอาจารย์และหัวหน้าภาควิชา มีความเห็นว่าพฤติกรรมสองคนนั้นไม่มีความสัมพันธ์กัน หมายความว่าทั้งอาจารย์และหัวหน้าภาควิชาเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารค่านิจสัมพันธ์สูง หรือต่ำก็ตาม ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา ซึ่งขัดแย้งกับสมมุติฐานที่ตั้งเอาไว้ การที่ทั้งหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์เห็นว่าพฤติกรรมทั้งสองคนนั้นไม่มีความสัมพันธ์กัน

อาจจะเนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า การบริหารงานในระดับภาควิชา นั้นจัดว่าเป็นการบริหารองค์การในรูปแบบสำหรับนักวิชาการที่เล็กที่สุดที่มีในวิทยาลัยครู จากผลการวิจัยของเฮมฟิลล์ (Hemphill) ตอนที่สรุปไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์แวดล้อมอย่างใกล้ชิด กลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดใหญ่ พฤติกรรมผู้นำจะโน้มเอียงไปในทางที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานน้อยลง กฎระเบียบ ขอบบังคับของหน่วยงานจะถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น สำหรับกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็ก พฤติกรรมผู้นำโน้มเอียงไปในทางที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานมากยิ่งขึ้น มีความเห็นอกเห็นใจ กฎระเบียบ ขอบบังคับ สำหรับผู้ร่วมงานมักจะได้รับการยกเว้น¹ จากการศึกษาของเฮมฟิลล์ (Himphill) จึงทำให้พอที่จะมองเห็นพฤติกรรมการบริหารในภาควิชาว่า การบริหารภาควิชา น่าจะ โน้มเอียงไปทางความสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์อยู่แล้ว จึงอาจจะทำให้ทั้งอาจารย์และหัวหน้าภาควิชา ยังมองไม่เห็นความสัมพันธ์ของพฤติกรรมทางการบริหารความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชา

6. ผลของการศึกษาวิจัยของนักบริหาร เช่น แมนซัวร์ (Mansour) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ไว้ตอนหนึ่งว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้นำที่มีความสามารถนั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มผู้ร่วมงานได้ และต้องสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันใดควย คือต้องตอบสนองได้ทั้งสถาบันนิติ (Nomthetic) และบุคลาณัติ (Idiographic)²

¹ John Hemphill, Situational Factors in Leadership

Bureau of Educational Research Monograph, No.32, (Columbus Ohio : Bureau of Educational Research, The Ohio State University, 1949).

² Joseph Mikael Mansour, "Leadership Behavior and Principal Teacher Interpersonal Relations", Dissertation Abstracts (Ann Arbor : Unoversity Microfilms, Vol.3, No.2, August, 1969), p..526 A.

โจนส์ (Jones) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ค่อนข้างว่า ผู้นำส่วนใหญ่เห็นว่า ความรักความสนใจ ความรักใคร่สนิทสนม คอผู้ร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนในการบริหารงานจากผู้ร่วมงานและผู้นำจะต้องแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นความสามารถในการบริหารงานด้วย¹ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) และคณะ ได้วิจัยพบว่า ครูโดยทั่วไปจะชอบภาวะผู้นำของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์²

เฮมฟิลล์ และ ฮาลพิน (Halpin & Hemphill) ได้สรุปการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ School Superintendents ไว้ว่า ผู้นำที่สามารถปฏิบัติตนอยู่ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์ได้ ก็จัดได้ว่าเป็นผู้นำหรือผู้บริหารตามอุดมคติ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสูงเพียงด้านใดด้านหนึ่งยังไม่จัดว่าเป็นผู้บริหารที่ดีได้³ และจากการสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ โชรเกอร์ (Schroeder) คนหนึ่งได้ว่า หัวหน้าแผนกวิชาและอำนวยการมีความเห็นตรงกันว่าบทบาท

¹ Edward E. Jones, Kenneth J. Gergen, and Robert G. Jones, "Tactics of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in a Status Hierarchy", Psychological Monography : General and Applied Vol.77, No.3, (American Psychological Association, Inc., 1963), pp.2-3.

² Thoman J. Sergiovanni (et.al.), "Toward A Particularistic Approach to Leadership Style : Some Findings", Educational Administration Abstracts (UCEA), Vol.4, No.2, (Fall, 1969), p.54.

³ John K. Hemphill, and Andrew W. Halpin, in The Leadership Behavior of School Superintendents by Andrew W. Halpin, (Midwest Administration Center, The University of Chicago, 1959), p. 133.

หัวหน้าภาควิชาและอนุสาส์นก็มีความเห็นตรงกันว่า บทบาทของหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญต่อการบริหารมาก และจะมีความสำคัญยิ่งในอนาคต 68 % ของอนุสาส์นกับ 6 % ของหัวหน้าภาควิชาที่มีความเชื่อว่า หัวหน้าภาควิชาควรจะได้รับการอบรมทางการบริหารด้วย¹

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยของผู้วิจัยและจากผลการศึกษานักบริหารที่ได้อ้างอิงมาแล้ว คงจะเพียงพอที่จะทำให้มองเห็นความจำเป็นในทันทีที่ควรจะต้องให้มีการอบรมสัมมนาบริหารทางวิชาการทางการบริหารการศึกษาแก่หัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ วิธีการ และเทคนิคในการบริหารการศึกษาเป็นขั้นแรกก่อน เพราะการบริหารการศึกษาที่ไร้ความคิดเห็นส่วนตัวกับประสบการณ์ที่ผ่านมาของหัวหน้าภาควิชา นั้น ไม่อาจจะคาดหวังถึงสัมฤทธิ์ผลในการบริหารการศึกษาในระดับนี้ได้เท่ากับการใช้ทั้งสี่ส่วนตัว ประสบการณ์ในทางการบริหารและหลักการวิธีการ เทคนิคในการบริหารการศึกษาเข้าประกอบกัน

2. วิทยาลัยครูควรมีการวางแผนในระยะยาวโดยจัดให้มีการอบรมบรรยายเกี่ยวกับหลักการ วิธีการและเทคนิคในการบริหารการศึกษาขึ้นในวิทยาลัยครูเป็นระยะ ๆ ให้สม่ำเสมอ หรือเปิดโอกาสให้หัวหน้าภาควิชาได้เข้าร่วมฟังการบรรยายเกี่ยวกับวิชาการทางด้านการบริหารจากสถาบันที่เปิดทำการสอนในสาขาวิชาที่อยู่เสมอ หรือส่งเสริมให้หัวหน้าภาควิชาได้ไปศึกษาคือในสาขาวิชาบริหารการศึกษาได้ก็ยิ่งดี เพราะวิทยาการทางการศึกษานั้น เป็นวิทยาการที่มีการก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ๆ มิได้หยุดอยู่กับที่ และในเวลาเดียวกันวิทยาลัยครูก็ควรที่จะได้มีการจัดทำ Job description ของหัวหน้าภาควิชาด้วย เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับหน้าที่หัวหน้าภาควิชาเข้าใจขอบเขตของงาน ไม่ก้าวก่ายกัน เข้าใจอำนาจหน้าที่และขีดจำกัด สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลารวดเร็ว ได้ผล โดยไม่ต้องมาเสียเวลาในการศึกษางานมากเกินไป

¹ Glenn Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairmen in Selected State Institution of Higher Education", Dissertation Abstract (Ann Arbor : University Microfilms, Vol.36, No.12, June, 1970, p. 5209 A.

3. วิทยาลัยครูควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาอาจารย์ในวิทยาลัยครูขึ้น เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาระหน้าที่ พฤติกรรมอันควรปฏิบัติในฐานะที่อาจารย์ทุกคนเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงฐานะของวิทยาลัยขึ้นมาเป็นสถาบันอุดมศึกษาในระยะเวลาดังนั้น ทำให้การปรับตัวของอาจารย์ให้เข้ากับหน้าที่อันใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ยังขาดตกบกพร่องอยู่บ้าง เช่น งานค้นคว้าวิจัย เป็นต้น จึงเป็นการสมควรที่จัดให้มีการประชุมชี้แจงให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในหมู่อาจารย์ในวิทยาลัยครู

4. อาจารย์และหัวหน้าภาควิชาเองควรที่สนใจ ขวนขวายควยตนเองในการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ของคนที่จะต้องปฏิบัติ ภารกิจที่ต้องรับผิดชอบพฤติกรรมที่เหมาะสมถูกต้อง ซึ่งอาจจะได้จากการเข้าฟังคำบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญจากการศึกษาหนังสือ วารสาร หรือผลงานการวิจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าภาควิชาเองควรจะสนใจเป็นพิเศษในการศึกษาหาความรู้ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักการ วิธีการ เทคนิค ในการบริหารงาน เพื่อนำมาอำนวยความสะดวกในการจัดการศึกษาในระดับภาควิชาเกิดความสัมฤทธิ์ผลในมากที่สุด

5. กรมการฝึกหัดครู หรือสภากาการฝึกหัดครู ควรจัดการอำนวยความสะดวกให้แก่วิทยาลัยครู โดยทำการศึกษารวบรวมความต้องการของวิทยาลัยครู เช่น ในทางด้านการบริหารงาน วิทยาลัยครูต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ กันมากน้อยเพียงไร แล้วให้การเสนอแนะแก่วิทยาลัยครูในสถานที่ควรที่จะจัดการอบรมสัมมนาให้แก่ระดับใดก่อน ระดับใดหลัง มากน้อยเพียงไร ช่วยจัดโปรแกรมจัดสรรบุคลากรให้ และในทางด้านการศึกษาก็เช่นกัน เพื่อให้ตัวอาจารย์เองมีความเข้าใจที่ถูกต้องในหน้าที่ของตน

และในขณะเดียวกัน ก็ควรจะให้มีแผนระยะยาวในการจัดการปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาให้แก่ทั้งคณาจารย์และผู้บริหาร ให้เกิดความเหมาะสมกับระดับการให้การศึกษาดังนั้น การจัดสรรปริมาณการให้ศึกษาต่อแก่ผู้บริหารและอาจารย์ หรือคิดต่อกับสถาบันที่จัดการศึกษาให้ช่วยเหลือทางจัดโปรแกรม จัดชั่วโมงให้แก่ ผู้ที่สนใจในการศึกษา ได้เข้ารับการศึกษาในสาขาที่เหมาะสม ในจำนวนที่เหมาะสมเพื่อจะได้ไม่กระทบกระเทือนต่อผลการจัดการศึกษา และเพื่อให้การบริการนี้เป็นไปในแนวเดียวกันโดยทั่วถึงทุกสถาบัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

๑. การศึกษาวิจัยอันนี้ ได้ทำการศึกษาวิจัยเฉพาะพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชากับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชาของวิทยาลัยครูในภาคกลางเท่านั้น จึงเป็นที่น่าสนใจสำหรับนักวิจัยที่จะทำการวิจัยต่อไป โดยการทำการวิจัยในภาคอื่น ๆ หรือในระดับต่าง ๆ เพื่อจะได้หาผลสรุปที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งเพียงแคปรับรูปแบบสอบถามและวิธีการวิจัยอีกเล็กน้อย เพื่อให้เกิดความเหมาะสมตามระดับ ตามสถาบัน และสถานการณ์ที่ของการจะนำไปใช้

๒. งานวิจัยฉบับนี้ ได้ทำการศึกษาเฉพาะพฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชากับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในภาควิชาในวิทยาลัยครูในส่วนที่เป็นจริงเท่านั้น มิได้รวมถึงส่วนที่อยู่ในอุดมคติดังนั้นจึงน่าที่จะได้ศึกษาถึงพฤติกรรมของการบริหารของหัวหน้าภาควิชากับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอาจารย์ในอุดมคติ ในโอกาสต่อไปด้วย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย