

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา

สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

A STUDY OF HEAD DEPARTMENTS' DEVELOPMENT

NEEDS OF THE RAJABHAT RATANAKOSIN

UNITED INSTITUTE



นางสาวยanee รักษาทรัพย์

MISS YANEE RAGSASAP

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2539

ISBN 974-621-630-9

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**A STUDY OF HEAD DEPARTMENTS' DEVELOPMENT
NEEDS OF THE RAJABHAT RATANAKOSIN
UNITED INSTITUTE**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIRMENTS FOR THE DEGREE
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUTE SCHOOL
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
1996
ISBN 974-621-630-9**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา
นักศึกษา	สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	นางสาวญาณี รักษาทรัพย์
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ศส.ดร.รวิวรรณ ชินตระกูล
ระดับการศึกษา	อาจารย์เพ็ญสิทธิ์ โพธิ์จินดา
ภาควิชา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
พ.ศ.	สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
	ครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี
	พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
	2539

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา และเปรียบเทียบ ความต้องการการพัฒนา หัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็นสองตอน ตอนแรกศึกษาความต้องการ การพัฒนา หัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน จากหัวหน้าภาควิชา 185 คนโดยใช้แบบสอบถามแบบ มาตราส่วนประเมินค่าและแบบเลือกตอบ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยหาคะแนนเฉลี่ย และความ เบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ ตอนที่สองเป็นการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำแนกตามจำนวนอาจารย์ในภาควิชา และระยะเวลาการ ดำรงตำแหน่ง โดยทำการทดสอบด้วย t-test การวิจัยปรากฏผลดังนี้

1. หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ มีความต้องการพัฒนา คุณลักษณะ ของหัวหน้าภาควิชาทั้ง 3 ด้าน อยู่ในเกณฑ์มากทุกด้าน สมรรถภาพที่ต้องการ พัฒนาในเกณฑ์มากด้านผู้นำ คือความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการแก้ปัญหาการ บริหารงานและ ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหญ่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ด้าน วิชาการคือ ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร ความสามารถในการพัฒนางานวิชาการให้ทัน สมัย ความสามารถวางแผนและจัดทำโครงการพัฒนาวิชาการ ส่วนด้านทักษะในการบริหารงาน

คือ ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน ความสามารถในการจัดระบบการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจัดทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอน

2. สถาบันควรจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ ในการพัฒนาอาจารย์โดยตรง และให้หน่วยงานพิเศษในแต่ละสถาบันเป็นผู้รับผิดชอบ วิธีการพัฒนาควรใช้การอบรมสัมมนา และเชิญวิทยากรมาบรรยาย

3. หัวหน้าภาควิชา ที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก และมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อยมีความต้องการการพัฒนาทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

4. หัวหน้าภาควิชา ที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามากและหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อย มีความต้องการการพัฒนาในคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่าง



II

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	A Study of Head Departments' Development Needs of the Rajabhat Ratanakosin United Institute.
Student	Miss Yanee Ragsasap
Thesis Advisor	Asist Prof. Dr. Ravewan Chinatrakool
Thesis Co-advisors	Mr.Pensit Potijinda
Level of study	Master of Industrial Education in Vocational Administration
Department	Industrial Education King Mongkut's Institute of Institute of Technology Ladkrabang
Year	1996

ABSTRACT

The purpose of this study was to identity and to compare the needs for professional development in three area : academic, leadership and management skills as expressed by the academic heads of department of the Rajabhat Ratanakosin United Institutes

One hundred eighty five heads of department were asked to complete questionnaires eliciting their opinion on the needs for training and development. Means and percentage statistics were used to analyz data. The responses were also compared on the basic of the size of the department and the length of the tenure of the occupants.

T-test statistics was also used to treat the data. The results of were :

1. The academic heads of deparment of the Rajabhat Ratanakosin United Institute wanted to develop all three areas of competence at the highest level of expressed needs. Competences in leadership area that needed developed most were skill in leading problem solving and to innitiate innovation that was useful to the organization. The needed competeng on academic area, needed to be developed were the ability to engage in curriculum development, to update academic matters, to plan and to organize academic development

III

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

projects. The ability to organize work systematically and effectively and to satisfactorily allocate responses for teaching and learning programs were areas of competence in administrative matters that needed to be developed.

2. Many heads of department had opined that each institute should have an agency dealing with staff development function under the responsibility of ad-hoc committee. The preferred approaches to learning should be seminar and guest lecture.

3. The department who occupied long tenure and those with shorter term showed no differences of expressed needs.

4. Opinion of the head departments which had a large number of staff were not significantly different.



IV

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รวิวรรณ ชินะตระกูล และอาจารย์เพ็ญสิทธิ์ โพธิจินดา อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำงานวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กราบขอบพระคุณ ดร.มิลินทร์ สำเภเงิน ที่ช่วยเหลือทางด้านสถิติพร้อมทั้งให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหา

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงวุฒิที่กรุณาตรวจสอบแก้ไข และกลั่นานมิตรที่มีส่วนให้ งานศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

ขอขอบคุณอาจารย์สุเทพ สกุลศักดิ์ และอาจารย์พรพรรณ นิรันดร์เกียรติ รวมทั้ง เพื่อน น้อง และศิษย์ ที่ให้ความช่วยเหลืองานวิจัยครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์

ณัฏฐิ รักษาทรัพย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความสำคัญของปัญหา.....	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	7
เชิงอรรถ.....	10
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
การบริหารงานสถาบันราชภัฏ.....	13
ความเป็นมาของภาควิชา.....	17
บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา.....	19
ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชา.....	38
คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี.....	42
คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา.....	45
การพัฒนานักบริหาร.....	49
การพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู.....	55
วิธีการพัฒนานักบริหาร.....	56

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวางแผนพัฒนานักบริหาร.....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
เชิงอรรถ.....	68
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
ประชากร.....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	80
การสร้างเครื่องมือ.....	81
การตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุง.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
เชิงอรรถ.....	85
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	106
สรุปผลการวิจัย.....	108
อภิปรายผล.....	110
ข้อเสนอแนะสำหรับผู้เกี่ยวข้อง.....	119
เชิงอรรถ.....	121
บรรณานุกรม.....	125
ภาคผนวก ก แสดงข้อมูลเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชา.....	135
ตารางภาคผนวกที่	
1. แสดงข้อมูลจำนวนอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในภาควิชาสถาบัน	
ราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์.....	136
ภาคผนวก ข. หนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย.....	138
ภาคผนวก ค. แบบสอบถาม.....	146
ประวัติผู้เขียน.....	164

VII

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงจำนวนหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ที่ใช้เป็นประชากร.....	79
2 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับจากหัวหน้าภาควิชา.....	83
3 แสดงข้อมูลร้อยละของประชากรที่จำแนกตามระยะเวลาการดำรง ตำแหน่งและจำนวนอาจารย์ในภาควิชา.....	87
4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของหัวหน้าภาควิชา สถาบันราชภัฏ กลุ่มสถาบันรัตนโกสินทร์ ที่ใช้เป็นประชากร.....	88
5 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการการพัฒนาหัวหน้า วิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ในคุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ.....	89
6 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการการพัฒนาหัวหน้า ภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ในคุณลักษณะ ด้านวิชาการ.....	90
7 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการการพัฒนาหัวหน้า ภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ในคุณลักษณะ ด้านทักษะในการ บริหารงาน.....	92
8 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการการพัฒนาของ หัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ ในการบริหารงานตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่ม รัตนโกสินทร์ ทั้ง 6 สถาบัน.....	94
9 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามระยะเวลา การดำรงตำแหน่ง ในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ.....	95
10 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามระยะเวลา การดำรงตำแหน่ง ในคุณลักษณะด้านวิชาการ.....	96
11 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามระยะเวลา การดำรงตำแหน่ง ในคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงาน.....	98

VIII

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
12 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนา หัวหน้าภาควิชาตามจำนวน อาจารย์ในภาควิชา ในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ.....	99
13 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามจำนวน อาจารย์ในภาควิชา ในคุณลักษณะด้านวิชาการ.....	101
14 แสดงการเปรียบเทียบ ความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามจำนวน อาจารย์ในภาควิชา ในคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงาน.....	102
15 แสดงความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อการดำเนินงานพัฒนาหัวหน้า ภาควิชา.....	104
16 แสดงคำร้อยละความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา หัวหน้าภาควิชา.....	105

IX

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

	หน้า
1 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานตาม พ.ร.บ. สถาบันราชภัฏ.....	15
2 โครงสร้างการบริหารภายในมหาวิทยาลัย.....	21
3 ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร.....	49



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความเจริญงอกงามทางสติปัญญา มีความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยมุ่งพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้มีคุณธรรม จริยธรรมและเข้าใจในศิลปวัฒนธรรม ให้สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและพัฒนาประเทศชาติ¹ วิทยาลัยครูก็เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีภาระหน้าที่ให้การศึกษา วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม² ซึ่งวิทยาลัยครูได้เริ่มก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2435 ในระยะเริ่มแรกได้ทำหน้าที่ผลิตครู หลักสูตรระยะสั้นเท่านั้น³ หลังจากที่ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 แล้ว มีผลทำให้สถาบันการศึกษาที่มีฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาพัฒนาบทบาทขึ้นมาเป็นการจัดการศึกษาสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูงในระดับปริญญาในลักษณะที่เรียกว่า ครูศึกษา⁴ ได้มีการจัดการศึกษาสาขาวิชาอื่น ๆ เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งวิทยาลัยครูจะต้องปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ดังมาตราที่ 3 พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 กล่าวว่า ให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันอุดมศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการในสาขาต่าง ๆ ตามความต้องการของท้องถิ่น และผลิตครูถึงระดับปริญญาตรีทางการศึกษา ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม⁵ วิทยาลัยครูในประเทศไทยมีจำนวน 36 แห่ง ได้แบ่งออกเป็นกลุ่มวิทยาลัยครู 6 กลุ่มเพื่อการบริหารและการใช้ทรัพยากรร่วมกันดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน แต่อาจแตกต่างกันไปบ้างในส่วนปลีกย่อยตามสภาพสังคมและเศรษฐกิจ จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้ส่งผลต่อการปรับบทบาทภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยการใช้หลักสหวิทยาการหรือหลักบูรณาการ เพื่อหล่อหลอมบทบาทและภารกิจต่าง ๆ ให้กลมกลืนสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่แยกแยะบทบาทหรือภารกิจ ให้เป็นเอกเทศเฉพาะอย่าง ทั้งนี้เพราะด้วยธรรมชาติและข้อเท็จจริง จึงมีพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2538 โอนอำนาจหน้าที่ และภารกิจการบริหารของกรมการฝึกหัดครูไปเป็นของสำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับสูง เพื่อให้สถาบันเปิดสอนได้หลายสาขา ทุกระดับการศึกษาเช่นเดียวกับบทบาทของ มหาวิทยาลัยเพื่อการ

พัฒนาท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคน การบริหารงานในสถาบันราชภัฏแต่ละแห่ง มีอธิการบดีคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชา มีรองอธิการบดีคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ ทำหน้าที่ช่วยเหลือตามที่อธิการบดีจะมอบหมาย นอกจากนี้ยังมีบุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา การที่สถาบันราชภัฏจะสามารถปฏิบัติหน้าที่และภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรหลายฝ่ายทำงานประสานสัมพันธ์กัน บุคคลสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถาบัน คือ ผู้บริหารทุกระดับ เพราะทำหน้าที่บังคับบัญชา กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม เป็นเสมือนแกนกลางในการรวมพลังความคิด ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน⁶ หัวหน้าภาควิชาเห็นว่า เป็นผู้บริหารระดับต้นที่สำคัญคนหนึ่ง มีความใกล้ชิดกับอาจารย์และนักศึกษามาก ที่จะสามารถปฏิบัติบทบาทอย่างกว้างขวาง ให้การบริหารงานในภาควิชาดำเนินไปด้วยดี อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าต้องเริ่มจากจุดเล็กคือภาควิชา ดังที่ Knowles กล่าวถึงหัวหน้าภาควิชาว่า ความเป็นเลิศทางวิชาการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่สุดขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับนี้เป็นสำคัญ⁷ อีกทั้งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อวิวัฒนาการของการอุดมศึกษา⁸ ภาระงานที่หัวหน้าภาควิชาต้องรับผิดชอบนั้นมีมากมายนับตั้งแต่ การวางแผนพัฒนาภาควิชา การบริหารงานบุคคล การปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานธุรการและงบประมาณ การบริหารวิชาการและการบริการต่าง ๆ ให้แก่อาจารย์ประจำ เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ⁹ งานต่าง ๆ เหล่านี้หัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่โดยตรง ในการที่จะอำนวยความสะดวกแก่สถาบันและปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างสมบูรณ์ แต่เนื่องจากตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ ไม่ได้ระบุขอบข่าย ภาระหน้าที่อำนาจในตำแหน่งไว้ชัดเจน เพียงแต่ระบุว่าในภาควิชาให้หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเท่านั้น¹⁰ อีกทั้งวิธีการให้ได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชากระทำโดยคณะอาจารย์เป็นผู้เลือกอาจารย์ของภาควิชา นั้น ๆ คนหนึ่งเพื่อมอบหมายให้ทำหน้าที่ทั้งผู้สอนและผู้บริหารอีกตำแหน่งหนึ่ง จึงก่อให้เกิดปัญหาด้านการดำเนินงาน เช่น มีภาระรับผิดชอบงานมากเกินไป ขาดประสบการณ์การบริหาร ปัญหาการควบคุมอาจารย์ให้รับผิดชอบงานไม่ได้ ปัญหาขาดแคลนบุคลากรด้านธุรการ อาจารย์ประจำไม่พอ ภาระการสอนมีมาก ปัญหาความสัมพันธ์และความสามัคคีของคณาจารย์¹¹ ยังได้มีการกล่าวถึงภารกิจของหัวหน้าภาควิชาว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติภารกิจทั้งทางวิชาการ และการบริหารภาควิชาขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างของหัวหน้าภาควิชาเอง เช่น ระดับการศึกษา ความรอบรู้ในวิชาการประสบการณ์การบริหาร¹² นอกจากนี้ปัญหาของหัวหน้าภาควิชายังเกิดจากขาดการเตรียมบุคลากรเพื่อรับกับตำแหน่ง ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้ง จึงปฏิบัติหน้าที่โดยอาศัยการเลียนแบบจากประสบการณ์ สามัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนึก ตลอดจนความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคลเท่าที่มีอยู่ บางคนก็ประสบความสำเร็จ แต่บางคนก็ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งปัญหาดังกล่าวได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยของ สมนึก แต่งเจริญ ที่พบว่า ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาถึงอธิการบดี ส่วนใหญ่มาจาก นักวิชาการที่มีความรู้ความสนใจเฉพาะงานวิชาการของตน ขาดความรู้และประสบการณ์ทางการ บริหารด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านแล้วแต่กรณี นอกจากนี้แล้วก็เป็นผลมาจากการกำหนดให้ การดำรงตำแหน่งเป็นวาระช่วงสั้น ทำให้ขาดโอกาสในการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ทางการ บริหารอย่างเต็มที่¹³ ผลจากการวิจัยยังพบอีกว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ขาดความรู้และทักษะ ทางการบริหารสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรชัย ดันติเมธ พบว่า การบริหารภาควิชาในสถาบัน อุดมศึกษายังประสบกับปัญหาหัวหน้าภาควิชาขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารวิชาการ บุคลากร การเงิน¹⁴ ทำให้ต้องประสบกับปัญหาต่าง ๆ ได้แก่ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน บริหารงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การจูงใจผู้ร่วมงาน ตลอดจนการควบคุมและประเมินผล การปฏิบัติงาน

หัวหน้าภาควิชามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการที่จะทำให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ตาม เป้าหมาย แต่สภาพที่ผ่านมามีให้เห็นว่า หัวหน้าภาควิชายังไม่สามารถสร้างความเป็นเลิศให้แก่ สถาบันได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชายังมีอุปสรรคหลายอย่าง ทำให้เกิดความท้อแท้ และหลีกเลี่ยงปัญหาโดยการลาออกก่อนครบวาระ¹⁵ การผลัดเปลี่ยนเข้ามาดำรง ตำแหน่ง ในระยะเวลาสั้น ๆ ไม่อาจเกิดการเรียนรู้งานอย่างเชี่ยวชาญ เป็นเหตุให้ส่งผลกระทบต่อ การบริหารภาควิชา จึงจำเป็นต้องหาวิธีป้องกันปัญหาดังกล่าว จากงานวิจัยของ รัชมี ภิบาลแทน ศึกษาเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ มีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดให้มีการอบรม หรือสัมมนาหัวหน้าภาควิชา เพื่อเพิ่ม พูนความรู้ และประสิทธิภาพทางด้านการบริหาร¹⁶ เพราะเป็นระดับปฏิบัติที่มีความสำคัญต่อการ บริหารมาก และจะยังมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในอนาคต หัวหน้าภาควิชาจึงควรได้รับการอบรม ทางการบริหาร เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจ

หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏก็เช่นเดียวกับหัวหน้าหรือผู้นำอื่น ๆ ที่ต้องเผชิญกับ ภารกิจอันหนัก ต้องทำหน้าที่บริหารงานภายในภาควิชา สร้างความก้าวหน้าให้แก่สถาบัน แต่การ ปฏิบัติจริงในด้านการบริหารมีปัญหาหลายประการ เช่น โครงสร้างการบริหารขาดความคล่องตัว ปัญหาด้านการบริหารบุคลากรและการใช้ทรัพยากร¹⁷ ปัญหาเกี่ยวกับตัวหัวหน้าภาควิชาเอง ดังที่ อินทร์ ศรีคุณ กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏ ขาดความรู้ความเข้าใจและขาดทักษะใน การบริหารงาน ทั้งนี้เพราะมาจากการสรรหจึงมิได้เตรียมตัวมาก่อน¹⁸ แต่การบริหารงานสิ่งที่จะ

เป็นการบ่งบอกหัวหน้าภาควิชาที่มีประสิทธิภาพคือ ค่านิยมของหัวหน้าภาควิชา การพัฒนาภาควิชา และพฤติกรรมผู้นำ ดังนั้นคุณสมบัติที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา คือ ต้องเป็นผู้มีความรอบรู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชา ความสามารถด้านการบริหาร และการมีภาวะผู้นำ¹⁹ นอกเหนือจากนี้ควรจะต้องมีความเข้าใจธรรมชาติขององค์กร และของบุคคลในชุมชนวิชาการด้วย²⁰ และจากงานวิจัย ของ ผดุง พรหมมูล พบว่า หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏ จะต้องพัฒนาทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับการบริหารงาน²¹ เพื่อให้หัวหน้าภาควิชามีคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี ซึ่งคุณลักษณะผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ควบคู่กันไปกับคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลในการเข้าดำรงตำแหน่งได้แก่ พื้นฐานการศึกษา คุณวุฒิและวัยวุฒิ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง รวมทั้งบุคลิกภาพทางกาย ทางอารมณ์และทางสังคมของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งผลการวิจัยของ พิษณุภรณ์ อิงคามระชร พบว่า ประสิทธิภาพการทำงาน จำนวนอาจารย์ในภาควิชา วาระการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาบริหารงาน มีความสำเร็จแตกต่างกัน ผลการวิจัยยังพบว่า จำนวนอาจารย์ที่เพียงพอและสมดุลกับงานจึงจะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ ถ้าจำนวนอาจารย์จำกัดจะมีความเครียดวิตกกังวล ถ้ากลุ่มยังโตต้องประสานงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งต้องใช้ความรู้ ทักษะความสามารถในการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ²² ส่วนงานวิจัยของ ดิน ปรัชญพฤทธิ์ พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งน้อยมักมีประสบการณ์น้อย หัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์มาก จะช่วยให้เกิดความรอบรู้ทักษะในการบริหารงาน²³ และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน ได้แก่

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถในการดำเนินกิจการกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ การตั้งใจ มนุษย์สัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ รวมทั้งบุคลิกภาพที่ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถทางวิชาการทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพ การใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ การติดตามการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและความพร้อมที่จะบริหารและส่งเสริมงานด้านวิชาการ
3. คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะในการใช้ความรู้และเครื่องใช้ เครื่องมือทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (Technical skill) ทักษะในการมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skill) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และทักษะในการคิดวิเคราะห์และวางแผนงานในความรับผิดชอบ (Conceptual skill)²⁴

หน่วยงานใดที่ผู้บริหารมีคุณลักษณะอย่างเหมาะสม ย่อมคาดหวังผลแห่งความสำเร็จในระดับหนึ่งได้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารมีคุณลักษณะไม่เหมาะสม ย่อมเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความล้มเหลวในการบริหารงาน²⁵ เพื่อหาช่องทางในการแก้ปัญหาระดับภาควิชา ผู้วิจัยเห็นควรที่จะศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ในคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา คือ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา และจำนวนอาจารย์ในภาควิชา เพื่อหาข้อมูลที่สำคัญในการวางแผนพัฒนาหัวหน้าภาควิชาที่ประจำการ และเป็นแนวทางในการเตรียมหัวหน้าภาควิชาสู่ตำแหน่งต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา ตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา และจำนวนอาจารย์ในภาควิชาในปีการศึกษา 2537 ในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ทั้ง 6 สถาบัน
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา

สมมุติฐานการวิจัย

ความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาและจำนวนอาจารย์ในภาควิชา ในปีการศึกษา 2537 ในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์เป็นไปอย่างมีระบบ ผู้วิจัยจึงใช้หลักการของ นพพจน์ บุญจิตราดุลย์ ที่กล่าวถึงลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน ได้แก่

1. ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่ม และดำเนินกิจกรรมกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถสื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจผู้ร่วมงาน มีคุณธรรม ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ รวมทั้งบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานด้วย เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความกระตือรือร้นต่องาน เจตियวดลาด มีอารมณ์มั่นคง เป็นต้น

2. ด้านวิชาการ หมายถึง ความรู้ความสามารถทางวิชาการ และวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตำแหน่งหน้าที่ ความสามารถในการหาความรู้ใหม่ ๆ การค้นคว้า วิจัย การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ และความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความพร้อมที่จะให้บริการและสนับสนุน ด้านวิชาการ และมีความเป็นนักวิชาการ

3. ด้านทักษะในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถ และความชำนาญในการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบ มีความสามารถในการนำความรู้ด้านการบริหารงานไปใช้ได้ดีและมีความสามารถในการบริหารบุคคล สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รวมทั้งความสามารถรอบรู้ในขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ สามารถกำหนดนโยบายวางแผนและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาถึงความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา และจำนวนอาจารย์ในภาควิชา ในปีการศึกษา 2537 ในคุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน

2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นหัวหน้าภาควิชาของสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ทั้ง 6 สถาบัน ได้แก่ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม สถาบันราชภัฏสวนดุสิต สถาบัน

ราชภัฏพระนคร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา สถาบันราชภัฏธนบุรี สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำนวน 198 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาจากจำนวนประชากรทั้งหมด

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 5 ปี) และระยะเวลาดำรงตำแหน่งน้อย (ไม่เกิน 5 ปี) หัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามาก (มากกว่า 7 คน) และหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อย (ไม่เกิน 7 คน) ของสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ทั้ง 6 สถาบัน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการการพัฒนาของภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ

3.2.1 ด้านความเป็นผู้นำ

3.2.2 ด้านวิชาการ

3.2.3 ด้านทักษะในการบริหารงาน

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. สถาบันราชภัฏ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเดิม คือ วิทยาลัยครู ซึ่งจัดดำเนินงานตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2527 มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาในสาขาวิชาการต่างๆ และผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำการวิจัย ให้การบริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในวิจัยนี้หมายถึงสถาบันราชภัฏหรือ วิทยาลัยครู 36 แห่ง

2. สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ หมายถึง สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ทั้ง 6 สถาบัน ได้แก่ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม สถาบันราชภัฏสวนดุสิต สถาบันราชภัฏพระนคร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา สถาบันราชภัฏธนบุรี สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

3. ภาควิชา หมายถึง หน่วยวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา มีหน้าที่ในการจัดการเรียน การด้านการจัดการศึกษา วิจัย และให้บริการวิชาการแก่สังคม ในสาขาที่รับผิดชอบ ในวิจัยนี้ หมายถึง หน่วยวิชาการในสถาบันราชภัฏ ซึ่งจัดแบ่งเป็นภาควิชา มีหน้าที่สอน อบรมบุคลากร วิจัย ให้บริการ แก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

4. หัวหน้าภาควิชา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่บริหารภาควิชา ซึ่งเป็นองค์การวิชาการระดับพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ใน

วิจัยนี้หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งจากสถาบันราชภัฏ ให้ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ โดยมีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี

5. คณาจารย์ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ของสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ทุกสถาบัน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่สอนวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในปีการศึกษา 2537 ทั้งนี้ ไม่รวมคณาจารย์ที่ลาไปศึกษาต่อ

6. จำนวนอาจารย์ในภาควิชา หมายถึง จำนวนอาจารย์ประจำที่ปฏิบัติหน้าที่ในภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ในปีการศึกษา 2537 แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ ภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อย (ไม่เกิน 7 คน) และภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามาก (มากกว่า 7 คน)

7. ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาในปีการศึกษา 2537 หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติงาน ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาของสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จนถึงปีการศึกษา 2537 ทั้ง 6 สถาบัน แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ หัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อย (ไม่เกิน 5 ปี) และหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 5 ปี)

8. ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา หมายถึง ความปรารถนาของกลุ่มหัวหน้าภาควิชาของสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ที่จะให้หัวหน้าภาควิชาได้รับความรู้ ความสามารถในการเป็นผู้นำ และเพิ่มทักษะในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ดีกว่า ในวิจัยนี้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา 3 ด้านคือ

8.1 ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่มและดำเนินกิจกรรมกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้มีความสามารถในการเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถสื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถจูงใจผู้ร่วมงาน มีคุณธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ รวมทั้งบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานด้วย เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความกระตือรือร้น

8.2 ด้านวิชาการ หมายถึง ความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตำแหน่งหน้าที่ ความสามารถในการหาความรู้ใหม่ ๆ การค้นคว้า วิจัย การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ และความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความพร้อมที่จะให้บริการและสนับสนุนด้านวิชาการ และมีความเป็นนักวิชาการ

8.3 ด้านทักษะในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถและความชำนาญในการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบ มีความสามารถในการนำความรู้ด้านการบริหารงานไปใช้ได้ดี และมีความสามารถในการบริหารบุคคล สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รวมทั้งความสามารถรอบรู้ในขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ สามารถกำหนดนโยบายวางแผน และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



เชิงอรรถ

¹ ก่อ สวัสดิ์พานิช และคนอื่น ๆ, "ระบบการศึกษาไทยในอนาคต," การศึกษาแห่งชาติ 15(5) : 1-15 (มิถุนายน-กรกฎาคม 2524) : หน้า 5.

² "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พุทธศักราช 2517," ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 91 , ตอนที่ 112 (ลงวันที่ 28 มิถุนายน 2517) : 1-22.

³ อารี สันทนต์, "การฝึกหัดครู อดีต ปัจจุบัน อนาคต," ศูนย์การศึกษา (19) : 27-37 (มกราคม-มีนาคม 2516) : หน้า 29.

⁴ ทองอินทร์ วงศ์โสธร, "ฝึกหัดครูไทยในวันนี้และวันหน้า," วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ 12(6) : 23-30 (สิงหาคม-กันยายน 2521) : หน้า 32.

⁵ "พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527," ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 101, ตอนที่ 144 (12 ตุลาคม 2527) : หน้า 1-13.

⁶ พจน์ สะเพียรชัย, "ประเด็นสำคัญเชิงนโยบายของแผนอุดมศึกษาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับนโยบายการพัฒนาประเทศ," เอกสารประกอบการประชุมแบบเข้มเรื่องสาระของแผนอุดมศึกษาระยะยาว, ชลบุรี : ทบวงมหาวิทยาลัย,(2531) , หน้า 5.

⁷ Asa S. Knowles, Handbook of College and University Administration (New York : McGraw Hill Company, 1970), p. 6 - 39.

⁸ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527), หน้า 3.

⁹ ประสม สถาปิตานนท์, "ภาควิชาจะก่อหรือจะแก้ปัญหให้กับมหาวิทยาลัย," ในรายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชาคณะและสถาบัน, กองการเจ้าหน้าที่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2525), หน้า 1-5.

¹⁰ "พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538," ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 114, (ลงวันที่ 30 มกราคม พ.ศ.2538) : หน้า 10-15.

¹¹ "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, (ฉบับพิเศษ) พ.ศ. 2522," ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 96 , ตอนที่ 61 (25 เมษายน 2522) : หน้า 12-14.

¹² ดิน ปรชัญพฤทธิ์, "หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย," (หน่วยพัฒนาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527), หน้า 255.

¹³ สมนึก แดงเจริญ, "บทความการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารเพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย," เอกสารวิชาการ, สภาคณาจารย์ สถาบันจิตพัฒนาบริหารศาสตร์, (1-3 ธันวาคม 2528), หน้า 2.

¹⁴ อมรชัย ดันติเมธ และคณะ, "รายงานผลการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาของอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย," ในการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานภาควิชา คณะและสถาบัน วันที่ 15-17 ตุลาคม 2525 (กรุงเทพ : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525), หน้า 19-36.

¹⁵ สุจิตรา จรจิตร, "ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค," (ปริญญานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532) , บทคัดย่อ.

¹⁶ รัศมี ภิบาลแทน, หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์
สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย (กรุงเทพ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532) , หน้า 23.

¹⁷ ผดุง พรหมมูล, "การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่องมนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้า
ภาควิชาในสถาบันราชภัฏ," (ปริญญานิพนธ์การศึกษาคุญภูมิจิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2537), หน้า 93-94.

¹⁸ อินทร์ ศรีคุณ, "การบริหารภาควิชาในวิทยาลัยครู," สัมภาษณ์โดย ผดุง พรหมมูล
ณ กรมการศึกษาคูหา, วันที่ 17 กันยายน 2533.

¹⁹ อมรชัย ตันติเมธ, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 19-36.

²⁰ ผดุง พรหมมูล, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 95-96.

²¹ เรื่องเดียวกัน , หน้า 96 .

²² พิษณุภรณ์ อิงคามระธร, "ความเป็นผู้นำทางวิชาการความพึงพอใจในงานของหัวหน้า
ภาควิชาในสถานพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา," (ปริญญานิพนธ์ การศึกษา
คุญภูมิจิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร , 2532), หน้า 36.

²³ ดิน ปรัชญพฤทธิ, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 16-17.

²⁴ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, การเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา (ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525), หน้า 33-40.

²⁵ Sippanondha Ketudat and other, "A Research Report on Higher Education System:
A Case Study of Thailand office of the National Commission," (Bangkok Thailand, 1977),
p. 198.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อต่าง ๆ สำหรับเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

การบริหารงานของสถาบันราชภัฏ
ความเป็นมาของภาควิชา
บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา
ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชา
คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี
คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา
การพัฒนานักบริหาร
การพัฒนาหัวหน้าภาควิชา
วิธีการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานสถาบันราชภัฏ

การบริหารงานภายในของวิทยาลัยครูนั้น ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู 2527 (ฉบับที่ 2) ให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันอุดมศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการในสาขาต่าง ๆ ตามความต้องการของท้องถิ่น และผลิตครูถึงระดับปริญญาตรีทางการศึกษาทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และให้บริการทางวิชาการแก่สังคมมีสภาการฝึกหัดครูเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารงานของวิทยาลัยครู ซึ่งในวิทยาลัยครูแต่ละแห่งจะมี อธิการบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ มีรองอธิการบดีคนหนึ่ง หรือหลายคนเป็นกรรมการประจำวิทยาลัยครู และประกอบด้วยบุคคลอื่น ๆ คือหัวหน้าสำนักงานอธิการหัวหน้าคณะวิชาหัวหน้าหน่วย ที่เรียกชื่ออย่างอื่น กรรมการตั้งจากคณาจารย์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตั้งจากบุคคลภายนอก นอกจากนี้ยังได้แบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครูแต่ละแห่งไว้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. สำนักงานอธิการให้มีหัวหน้าสำนักงานอธิการคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

รับผิดชอบ

2. คณะวิชา ให้มีหัวหน้าสำนักงานอธิการคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

3. หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อส่งเสริมวิชาการ ให้มีหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบสายงานบริหารของวิทยาลัยครู¹ และเพื่อให้สถาบันมีอำนาจเปิดสอนได้หลายสาขา ทุกระดับการศึกษา เช่นเดียวกับทบวงมหาวิทยาลัย สนองต่อความต้องการของท้องถิ่น จึงมีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2538 โอนอำนาจหน้าที่และกิจการบริหารของกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาไปเป็นของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ เป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ และสถาบันราชภัฏเป็นส่วนราชการในสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มุ่งจัดการศึกษาเพื่อสนองการพัฒนาท้องถิ่น จัดการศึกษาได้ทุกระดับ ให้ความสำคัญกับการปรับปรุง ถ่ายทอดวัฒนธรรมเทคโนโลยี ให้ความสำคัญกับการผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะ ครูสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งมีส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ซึ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในสถาบัน จะประกอบด้วยหน่วยงาน สำคัญดังนี้ 1. สำนักงานอธิการบดี 2. บัณฑิตวิทยาลัย 3. คณะ 4. สำนักวิจัย 5. หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งมีความเป็นอิสระ ในสถาบันให้มีอธิการบดีคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานทั้งหมดของสถาบัน ให้มีรองอธิการบดีคนหนึ่งหรือหลายคน ทำหน้าที่ช่วยเหลือตามที่อธิการบดีจะมอบหมายนอกจากนี้ยังมีบุคคลอื่นทำหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา

การทำงาน และข้อมูลการทำงาน เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่อย่างต่อเนื่อง การบริหาร วิชาการของสถาบันจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือทุกฝ่าย และภาควิชาเป็นองค์การพื้นฐานที่มีความสำคัญในการผลิตบัณฑิต ปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน งานธุรการ งานเกี่ยวกับนักศึกษา และงานด้านอื่น ๆ อีกเท่าที่จะได้รับมอบหมาย³ และดังที่ได้กล่าวตั้งแต่ต้นแล้วว่า ยังไม่ได้มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น การปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาจึงจะประสบปัญหาและอุปสรรค ทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ซึ่งเรื่องนี้ สมศรี จำกนก ได้สรุปว่าปัญหาที่หัวหน้าภาควิชาประสบก็คือ

การดำเนินงานในภาควิชาไม่ค่อยได้ผลเต็มที่ เพราะเกรงว่าจะทำงาน ก้าวถอยกันทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้วางโครงการเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบไว้ให้แน่นอน เวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชามีน้อยเพราะ มีภาระการสอนมาก และนอกจากนั้น อาจารย์ให้ความร่วมมือน้อยเพราะเห็น หัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชา⁴

ส่วนประยุทธ์ กุศลสาร กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชามักจะประสบกับปัญหาในด้าน ขาดงบประมาณ ขาดการประชุม ประสานงานกัน และหัวหน้าภาควิชามักจะมียานพิเศษด้านอื่น ๆ มากจึงไม่ค่อยมีเวลาได้ทำงาน⁵ สำหรับชื่อตำแหน่งหัวหน้าภาควิชานี้ พนัส หันนาคินทร์ กล่าวว่า

ในภาษาไทยมีที่ใช้กันอยู่หลายคำด้วยกัน ในโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มักเรียกตำแหน่งนี้ว่า หัวหน้าสายวิชาหรือหมวดวิชา ใน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมักเรียกว่า หัวหน้าแผนกวิชาหรือหัวหน้าภาควิชา ในภาษาอังกฤษมีใช้อยู่ 2 ความหมาย คือ Head of the Department และ Master of the Department แต่ถึงแม้ว่าจะมีการเรียกชื่อแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามหน้าที่และความรับผิดชอบจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันจะแตกต่างกันไปบ้างเฉพาะส่วนละเอียด⁶

ความเป็นมาของภาควิชา

กล่าวได้ว่า ระบบอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา ได้กำเนิดและสร้างความสำคัญให้แก่ ภาควิชาในมหาวิทยาลัยขึ้น ซึ่งการจัดภาควิชาให้มีบทบาทในมหาวิทยาลัยนั้น เกิดขึ้นจากความ จำเป็นทางการบริหารมากกว่า เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดลักษณะของหลักสูตร และแบบ แผนในการผลิตบัณฑิตที่จะให้มีศาสตราจารย์ (Professor) หรือมีผู้ช่วยสอน (Tutor) สอนทุกวิชา ในชั้นเรียน ซึ่งเป็นไปไม่ได้ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด หลังจากก่อตั้งประมาณ 30 ปี ก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก คือเปลี่ยนจากระบบครูใหญ่และครูประจำชั้นดูแลรับผิดชอบชั้นเรียน ไปสู่การเป็น ภาควิชา⁷ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในสหรัฐอเมริกาที่มี ภาควิชา โดยจัดตั้งครั้งแรกในปี ค.ศ. 1739 ในปี ค.ศ. 1767 มีภาควิชาถึง 4 ภาควิชา คือ ภาควิชา ภาษาละติน ภาควิชาภาษากรีก ภาควิชาตรรกวิทยาและอภิปรัชญา และภาควิชาคณิตศาสตร์และ ปรัชญาธรรมชาติ และในปี ค.ศ. 1825 มีภาควิชา 6 ภาควิชา⁸

สรุปได้ว่า ภาควิชาได้พัฒนามาจากระบบอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เป็น ศูนย์รวมของการสอนการวิจัย และเป็นแกนกลางสำคัญในการดำเนินงานวิชาการในมหาวิทยาลัย ให้ก้าวหน้า ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง ความซับซ้อน ความต้องการของสังคม เป็นการกระจาย อำนาจการบริหารเพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้า และความเป็นเลิศทางวิชาการ อีกทั้งเป็นแหล่งรับ ภาระงานบริการทางวิชาการแก่สังคมด้วย

สำหรับความเป็นมาของภาควิชาในไทยนั้น ไม่ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจนแต่สรุปว่า ได้แนวคิดจากยุโรปในลักษณะที่เป็นคณะวิชาหรือแนวคิดจากอเมริกา หรือผสมผสาน⁹ แต่การจัดตั้งภาควิชามีปรากฏในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย และส่วนใหญ่มีกำหนดเรื่องราวภาควิชาไว้คล้ายคลึงกัน เช่น จะมีภาควิชาหรือไม่ก็ได้ แต่ถ้ามีจะต้องมีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของภาควิชาทั้งหมด¹⁰ แต่โดยทั่วไปแล้วมหาวิทยาลัยทุกแห่งจะจัดตั้ง ภาควิชาทั้งสิ้น

ลักษณะและความสำคัญของภาควิชา

ภาควิชาเป็นหน่วยงานทางวิชาการ (Academic Unit) ที่สำคัญของคณะ และมหาวิทยาลัย จัดขึ้นเพื่อรับผิดชอบดูแลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยตรง และเป็นพี่เลี้ยงของคณาจารย์ นักศึกษา และวิชาการควบคู่กันไป¹¹ แม้ว่าจากโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย ภาควิชาเป็นเพียงหน่วยงานย่อยที่สังกัดคณะ แต่ภาควิชาก็เป็นหน่วยงานพื้นฐานที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน และเป็นศูนย์กลางการสอน วิจัย และกิจกรรมวิชาการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการให้บริการชุมชน¹² นักวิชาการอุดมศึกษาถือว่า ภาควิชาเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญที่สุด ไม่มีหน่วยงานใดในมหาวิทยาลัยจะมีความสำคัญเท่าภาควิชา¹³ ซึ่งเปรียบเสมือนศูนย์กลางของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในอเมริกา¹⁴ Heimler มีความเห็นว่าการตัดสินใจในการบริหารร้อยละ 80 มาจากภาควิชา มากกว่าการบริหารระดับสูง และมหาวิทยาลัยจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับภาควิชา¹⁵ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ทรงศักดิ์ ศรีกาพลินธ์ ที่ว่าผู้บริหารจะกระจายอำนาจไปสู่ระดับวิชาการให้มากที่สุด เพราะถือว่าระดับวิชาการเป็นระดับที่มีความเฉพาะ หรือความเป็นวิชาชีพสูง ซึ่งก็คือภาควิชานั่นเอง นอกจากนั้น ภาควิชายังเป็นหน่วยงานเดียวที่สามารถดำเนินการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้แทบทั้งหมด¹⁶ หรือเป็นหน่วยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จ ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย¹⁷

ความสำคัญของภาควิชาหากพิจารณาในแง่ว่า ภาควิชาเป็นหน่วยปฏิบัติในระดับต้นมหาวิทยาลัยก็จะพบว่า เมื่อมหาวิทยาลัยหรือคณะได้กำหนดนโยบาย หรือแนวปฏิบัติในเรื่องใดแล้ว จะส่งมาที่ภาควิชาเป็นผู้ปฏิบัติ และเนื่องจากภาควิชาเป็นหน่วยวิชาการที่จะต้องสร้างหลักการ แนวคิดทฤษฎีขึ้นใหม่ ๆ ดังนั้นอาจมองความสำคัญของภาควิชาในแง่ว่าเป็นหน่วยปฏิบัติก็ได้ นอกจากนั้นแล้วจะเห็นว่า ภาควิชาเป็นหน่วยสัมพันธ์ที่อาจารย์และนักศึกษา ได้พบปะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด แม้ว่าบางภาควิชาจะไม่มีนักศึกษาเรียนเป็นวิชาเอก แต่ลักษณะความเป็นหน่วยสัมพันธ์ก็ยังมีอยู่ อีกทั้งภาควิชายังเป็นศูนย์วิชาการ เป็นแหล่งสร้างความรู้ใหม่ และแสดงความรู้ความก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เฉพาะตนอีกด้วย¹⁸ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาควิชามีบทบาทสำคัญต่อความก้าวหน้า ความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างแท้จริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวหน้าภาควิชา

สถาบันราชภัฏจัดระบบการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาที่มีลักษณะพิเศษไม่เหมือนกับการบริหารในมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาแห่งใดในประเทศไทย คือให้มีคณะกรรมการสถาบันราชภัฏ มีสำนักงานสถาบัน เป็นหน่วยงานทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการคณะให้มีสภาวิชาการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการ และให้อธิการบดีเป็นผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดนโยบายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ปฏิบัติ หน่วยงานรับผิดชอบในงานด้านวิชาการได้แก่ คณะวิชา ซึ่งมีภาควิชาต่าง ๆ เป็นผู้เป็นผู้รับผิดชอบไปปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ หัวหน้าภาควิชาจึงถูกจัดว่า เป็นบุคคลสำคัญมากต่อการบริหารงานภายในภาควิชา เพราะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานภาควิชา ดังนั้นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาจึงต้องผ่านกระบวนการเลือกตั้งหรือสรรหา โดยคณาจารย์ในแต่ละภาควิชาเป็นผู้เลือกอาจารย์ของภาควิชานั้นเพื่อแต่งตั้ง อันเป็นการมอบหมายให้ผู้ทำหน้าที่สอนทำหน้าที่บริหารอีกตำแหน่งหนึ่ง มีวาระอยู่ในตำแหน่งคนละ 4 ปี แต่ไม่เกิน 8 ปี หรือสองวาระติดต่อกัน กรอบดังกล่าวมุ่งบังคับให้มีการหมุนเวียนในตำแหน่ง ซึ่งการหมุนเวียนของตำแหน่งนี้ Kelly บอกว่าเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้า ให้มาทำประโยชน์แก่หน่วยงาน โดยไม่ทำให้เกิดการยึดมั่นอยู่ในตำแหน่งตลอดไป¹⁹

บทบาทและหน้าที่หัวหน้าภาควิชา

หัวหน้าภาควิชา คือบุคคลที่บริหารงานภาควิชา ด้านวิชาการ และทำหน้าที่รับนโยบายจากคณะมาให้อาจารย์ในภาควิชาช่วยรับผิดชอบ และปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าประสงค์สถาบัน จึงเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารงานภายในภาควิชา และรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของภาควิชา²⁰

โดยเหตุที่หัวหน้านั้นต้องมีภาระงานที่ต้องกระทำมากในการบริหารงานภายในหน่วยงานจึงต้องใช้เทคนิคหลายอย่างเป็นต้นว่า ต้องมีหลักและกลวิธีในการปกครองบังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมียุทธศาสตร์ในการจัดองค์การ และวิธีการที่สามารถดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ กับต้องมีวิธีการวางแผนปฏิบัติงานที่ดี และรู้วิธีกำหนดตารางปฏิบัติงาน รวมทั้งรู้วิธี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดผลคุ้มค่าอีกด้วย ดังนั้นความหมายของหัวหน้าในที่นี้จึงหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานตามนโยบายของหน่วยงานนั่นเอง

หัวหน้าภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษาที่เช่นเดียวกับหัวหน้า หรือผู้นำอื่น ที่จะต้องทำหน้าที่ต่อไปนี้คือ (1) สร้างความก้าวหน้าในแขนงวิชาที่รับผิดชอบ หรือสร้างความเลิศทางวิชาการให้แก่สถาบัน (2) บริหารงานธุรการภายในภาควิชา เป็นต้นว่า เรื่องการวางแผนพัฒนาภาควิชาในระยะยาว งานบริหารบุคคล งานงบประมาณและการประสานงานในรายวิชาที่เปิดสอน

บทบาทบริหาร หัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาในอดีต ดูไม่ชัดเจนนัก เพราะไม่มีการระบุไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ดังนั้นในทางปฏิบัติมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงมีการกำหนดบทบาทและอำนาจของหัวหน้าภาควิชาไว้เป็นต้นว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ต่างระบุภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชากว้าง ๆ ว่า หัวหน้าภาควิชาจะต้องเป็นกรรมการประจำคณะโดยตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ในฐานะเป็นกรรมการประจำคณะได้แก่ (1) การวางระเบียบของคณะ (2) การกำหนดหลักสูตร (3) การวางแผนของคณะเพื่อดำเนินงานให้บรรลุภารกิจหลัก (4) การพิจารณาเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (5) การจัดการสอบไล่ (6) การพิจารณางบประมาณและ (7) การให้คำปรึกษาหรือเสนอแนะแก่คณะ²¹

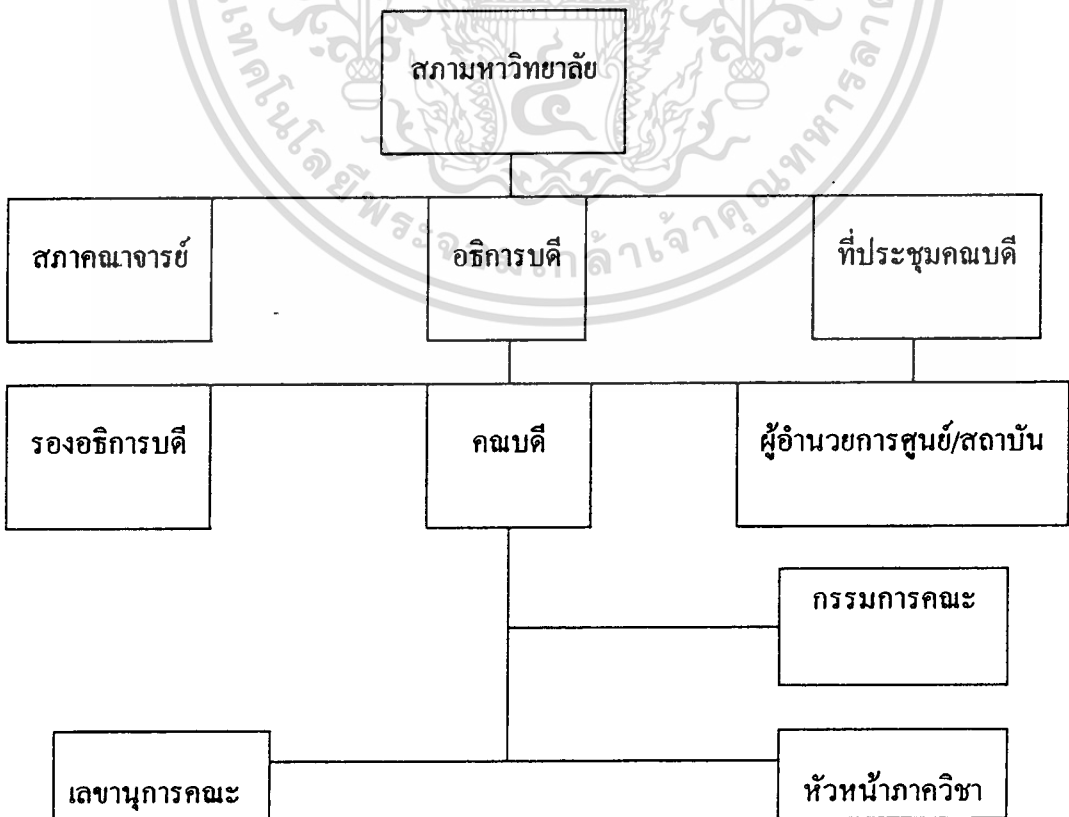
เมื่อนำมาสรุปปรากฏเป็นบทบาทบริหาร ที่หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติแล้วจะพบว่า มีภาระกิจที่เน้นหนักสองประการคือ (1) งานบริหารวิชาการ อันหมายถึง การสร้างความก้าวหน้าในแขนงวิชานั้น ๆ ด้วยการค้นคว้า วิจัย ทดลอง นำความรู้ที่ทันสมัยมาเผยแพร่ และถ่ายทอดให้แก่นักศึกษาภายใต้คุณสมบัติของผู้มีความรู้ มีฉันทะ มีความขยัน มีความกล้าหาญ และมีจรรยาบรรณ (2) งานบริหารหมายถึง การทำงานของคณะบุคคลที่ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยอาศัยปัจจัยในเรื่อง คน เงิน วัสดุ และการจัดการ มาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย²²

การบริหารงานในมหาวิทยาลัย นอกจากรับผิดชอบงานบริหารทั่วไปแล้ว ยังรับผิดชอบงานบริหารวิชาการตามภาระหน้าที่ของสถาบันอีกด้วย โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบได้แก่ คณะ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่นำนโยบายของสถาบัน ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ ในแต่ละคณะกระจายความรับผิดชอบให้แก่ภาควิชา อันเป็นหน่วยงานวิชาการระดับเล็กในสถาบัน แต่เป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน่วยงานที่จะดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ หรือปณิธานของสถาบัน ประสม สถาปิตานนท์ ได้กล่าวว่า บทบาทของภาควิชาเป็นเครื่องพิสูจน์ความเป็นเลิศทางวิชาการ ของมหาวิทยาลัย²³ ภาควิชาจึงเป็นหน่วยงานที่สำคัญในสถาบัน และเป็นหน่วยงานที่มีบทบาท สำคัญต่อวิวัฒนาการของการอุดมศึกษา²⁴ แต่การดำเนินงานต่าง ๆ จะให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมาย นั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ และที่สำคัญปัจจัยหนึ่งคือ ผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้นำ ซึ่ง เป็นผู้ที่มีความสามารถในการรวมพลังความคิด และความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน²⁵ หัวหน้าภาควิชา ก็เป็นผู้บริหาร หรือผู้นำที่สำคัญคนหนึ่งในภาควิชา หากจะเปรียบภาควิชาเป็นเส้น เลือดใหญ่ (Life blood) ของมหาวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา ก็เป็นผู้ที่กระตุ้นให้เส้นเลือดใหญ่นั้นทำ งาน²⁶

จากรายงาน การวิจัยระบบอุดมศึกษาไทย ของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พบว่า การบริหารภายในหลายมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างคล้าย ๆ กันดังนี้

ภาพประกอบที่ 2 โครงสร้างการบริหารภายในมหาวิทยาลัย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะเห็นได้ว่า ภาควิชาเป็นหน่วยงานบริหารระดับเล็กที่สุด แต่หัวหน้าภาควิชาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างกว้างขวางเพื่อให้การบริหารของภาควิชาประสบผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการเช่นการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการ หรือการบริหารทั่วไป เช่น งานธุรการ งานการเงินและพัสดุและงานบริหารบุคคล ตลอดจนงานที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัคร การคัดเลือกนิสิต และการทำกิจกรรมร่วมกับนิสิต หรือการให้คำปรึกษาแนะแก่นิสิต หัวหน้าภาควิชาจึงเป็นทั้งผู้สอน เพื่อนร่วมงานเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษา และผู้รับคำแนะนำ การเป็นหัวหน้าภาควิชาจึงมีหลายบทบาท แต่ในการบริหารนั้น หลักการประการหนึ่งที่เป็นเครื่องชี้ประสิทธิภาพของนักบริหารคือ บทบาท ส่วนในการบริหารงานนั้น หลักการประการหนึ่งที่เป็นเครื่องชี้ประสิทธิผลของนักบริหารคือ การมุ่งปฏิบัติและใช้ความพยายามในการปฏิบัติบทบาทที่สำคัญ มากกว่าการปฏิบัติทุกบทบาทในเวลาเดียวกัน²⁸ หัวหน้าภาควิชาจึงต้องพิจารณาความสำคัญของบทบาทแต่ละด้าน ว่าบทบาทใดสมควรให้ความสำคัญในการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

Knowles กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาไว้คือ การบริหารประจำวัน การวางแผนพัฒนาภาควิชาการบริหารบุคคล การบำรุงรักษาทรัพยากรของภาควิชา การเตรียมงบประมาณ การประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การมอบหมายงานให้แก่คณาจารย์ การวางแผนด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การให้ข้อเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ แก่คณาบดี เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของอาจารย์ เป็นต้น²⁹ ส่วน Hughes ระบุบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไว้ 6 ประการ คือ

1. บทบาทด้านงบประมาณ การดำเนินด้านนี้ จะเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมงบประมาณเพื่อเสนอขออนุมัติจากมหาวิทยาลัยการควบคุมการใช้ และการจัดสรรงบประมาณภายในภาควิชา

2. บทบาทด้านอาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ การดำเนินงานด้านนี้ได้แก่ การจัดและกำหนดสถานที่ให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการทำงานของบุคลากรในภาควิชา รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการ

การเรียนการสอน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. บทบาทด้านบริหารบุคคล เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาอาจารย์ การมอบหมาย การให้คำปรึกษาแนะนำ การสนับสนุน การประเมินผลงานของอาจารย์ การส่งเสริมและริเริ่มงานวิจัยใหม่ ๆ การพัฒนาอาจารย์ในภาควิชา การจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการอย่างต่อเนื่อง

4. บทบาทด้านการสอน เป็นการจัดและรวบรวมตารางสอนของอาจารย์ จัดเตรียมหนังสือตำราที่ใช้ในการสอน การวิจัย โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5. บทบาทด้านการพัฒนาวิชาการเป็นการทบทวนตรวจสอบกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร และปรับปรุงรายวิชาต่าง ๆ ของภาควิชา การวางแผนงานตลอดปี ตลอดจนการพัฒนาภาควิชาการในลักษณะอื่น ๆ

6. บทบาทด้านการโต้ตอบ และให้ข่าวสาร เป็นการให้ข้อมูล ข่าวสาร และตอบข้อข้องใจของอาจารย์ นักศึกษาในภาควิชา และบุคคลอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริง สามารถโต้ตอบการเรียกร้องของกลุ่มต่าง ๆ ในสถาบันได้ เช่น กลุ่มนักศึกษาและคณะกรรมการตลอดจนผู้บริหารสถาบันในระดับสูง³⁰

บทบาททั้ง 6 ประการของหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญต่อการพัฒนางานวิชาการของภาควิชาให้เจริญก้าวหน้า หัวหน้าภาควิชาจะต้องปฏิบัติภารกิจตามบทบาทดังกล่าวนี้ ให้ดีที่สุด และให้เป็นທີ່พึงพอใจแก่บุคคลทุกฝ่ายคือ คณาจารย์ นักศึกษา ผู้บริหาร นอกจากนี้ Tucker ได้จำแนกบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา เพื่อสำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้ คือ

1. การบริหารงานทั่วไปของภาควิชา

1.1 ดำเนินการประชุมอาจารย์ในภาควิชา

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการประจำภาควิชา

1.3 มอบหมายภารกิจให้คณะกรรมการภาควิชาเพื่อนำไปปฏิบัติ

อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 จัดทำหลักสูตร แผนงาน และกำหนดเป้าหมายของภาควิชา

1.5 กำหนดกิจกรรมที่ภาควิชาสามารถให้บริการแก่มหาวิทยาลัย

และชุมชน

1.6 จัดดำเนินการเพื่อให้หลักสูตรการเรียนการสอน แผนงาน

เป้าหมาย และนโยบายของภาควิชาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1.7 พัฒนาภาควิชาให้มีมาตรฐานทางวิชาการและจัดดำเนินการ

ประเมินผลภาควิชา

1.8 ให้การบริการแก่สมาชิกในภาควิชาในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุน

งานของภาควิชา

1.9 ให้คำปรึกษาแนะนำหรือแสวงหาหนังสือ ตำราและสื่อต่าง ๆ

เข้าห้องสมุด

1.10 มอบอำนาจในการบริหารงาน อย่าให้บุคคลหรือคณะ

กรรมการช่วยรับผิดชอบ

1.11 สนับสนุนให้คณาจารย์ในภาควิชา ร่วมแสดงความคิดเห็น

เพื่อการปรับปรุงงานภาควิชาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การจัดการเรียนการสอน

2.1 จัดทำตารางสอน

2.2 นิเทศการสอนภายนอกสถาบัน

2.3 เป็นที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ แผนการเรียนและหลักสูตรแก่นัก

นิสิตบัณฑิตศึกษา

2.4 จัดทำตารางนิเทศการสอน การให้คำปรึกษาแก่นิสิต และการ

ตัดสินผลการสอนต่าง ๆ ที่ภาควิชาจัดขึ้น

2.5 สร้างและพัฒนาหลักสูตร รายวิชาและโปรแกรมการศึกษาให้

ทันสมัย

3. งานกิจการของอาจารย์

3.1 สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ประจำภาควิชา

3.2 มอบหมายความรับผิดชอบให้อาจารย์ เช่น การสอน การวิจัย การเป็นกรรมการต่าง ๆ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาควิชาหรือมหาวิทยาลัย

3.3 กระตุ้นส่งเสริมให้อาจารย์ผลิตผลงานวิชาการ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

3.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์

3.5 ส่งเสริมให้อาจารย์ได้รับการเลื่อนขั้นหรือการบรรจุเป็นอาจารย์ประจำ

3.6 ร่วมรับฟังการร้องเรียนหรือร้องทุกข์ต่าง ๆ

3.7 เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานของอาจารย์

3.8 หาวิธีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานที่บกพร่องของอาจารย์ ตลอดจนเอาใจใส่ดูแลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่น ๆ ในภาควิชา

3.9 ริเริ่มให้มีการปลดอาจารย์หรือให้อาจารย์ออกจากงาน

3.10 จัดให้อาจารย์ได้รับทราบเรื่องราวของภาควิชา คณะวิชา และรับทราบแผนงานของสถาบัน กิจกรรมและความคาดหวังของสถาบัน

3.11 บำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน

3.12 หาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของคณาจารย์

3.13 กระตุ้นและส่งเสริมให้คณาจารย์ เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ภาควิชาจัดขึ้น

4. งานกิจกรรมนักศึกษา

4.1 การสรรหา และคัดเลือกนักศึกษาเข้าเรียนในโปรแกรมการศึกษาศาสตร์ของภาควิชา

4.2 ให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักศึกษา

4.3 ร่วมงานกับคณะกรรมการนักศึกษาหรือองค์การนักศึกษา

5. การติดต่อสื่อสารกับภายนอก

5.1 ชี้แจงความต้องการของภาควิชาต่อคณบดีและผู้บริหารระดับสูง

5.2 สร้างและธำรงรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีของภาควิชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.3 เข้าร่วมและประสานกิจกรรมต่าง ๆ กับกลุ่มสังคมภายนอก

5.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานสารบรรณ และการจัดระบบข้อมูล
ของภาควิชาให้สะดวกต่อการนำไปใช้

5.5 สร้างแบบสอบถามหรือทำการสำรวจต่าง ๆ เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานภาควิชา

5.6 ริเริ่มและธำรงรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรหรือ
สถาบันต่าง ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย

6. งานงบประมาณและทรัพยากร

6.1 สนับสนุนให้คณาจารย์ในภาควิชา เสนอเค้าโครงการวิจัยเพื่อ
ขอทุนจากหน่วยงานของรัฐหรือกองทุนเอกชน

6.2 จัดทำงบประมาณการใช้จ่ายของภาควิชา

6.3 แสวงหาแหล่งทุนจากภายนอก เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ
ของภาควิชา

6.4 บริหารงบประมาณของภาควิชาให้มีประสิทธิภาพ

6.5 จัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณ เพื่อการไปอบรม
สัมมนา หรือศึกษาดูงาน

6.6 จัดเตรียมรายงานประจำปี

7. งานบริหารสำนักงานภาควิชา

7.1 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในกิจการสำนักงานภาควิชา ได้แก่
วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนการบำรุงรักษา

7.2 จัดระบบดูแลความปลอดภัยของอาคารสถานที่

7.3 ให้การแนะนำและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่
ฝ่ายธุรการของภาควิชา

7.4 จัดทำระบบข้อมูลต่าง ๆ ของภาควิชา และทะเบียนศึกษาวัสดุ
ครุภัณฑ์

8. งานพัฒนาวิชาชีพ

8.1 ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนากิจกรรมที่สนใจและส่งเสริมความ
สามารถพิเศษ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8.2 สนับสนุนให้เกิดการสอนที่ดีในภาควิชา

8.3 กระตุ้นให้อาจารย์ในภาควิชา ทำการค้นคว้าวิจัย และเขียนบทความทางวิชาการเผยแพร่

8.4 สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ ในการทำงาน และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

8.5 สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับชาติ

8.6 เป็นตัวแทนของภาควิชาเข้าร่วมประชุมที่จัดขึ้น โดยกลุ่มวิชาชีพชั้นสูง หรือกลุ่มนักวิชาการชั้นสูง³¹

หัวหน้าภาควิชา แม้จะเป็นผู้นำในหน่วยงานขนาดเล็กในมหาวิทยาลัย แต่บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญ และมีขอบข่ายการปฏิบัติงานที่กว้างขวาง ความกว้างขวางทางวิชาการของสถาบัน จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าภาควิชา จากการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นหัวหน้าภาควิชา จำนวน 183 คนพบว่า หัวหน้าภาควิชามีบทบาทที่สำคัญ 5 ด้านคือ ด้านการสอน การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารทั่วไป และการบริหารกิจการนักศึกษา บทบาททั้ง 5 ด้านนี้ จึงรวมบทบาทในฐานะผู้สอนและผู้บริหารเข้าด้วยกัน แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะบทบาทด้านการบริหารแล้วพบว่า หัวหน้าภาควิชามีบทบาทสำคัญ 3 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป³² สำหรับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู อินทร์ ศรีคุณ ได้กำหนดไว้ดังนี้คือ

1. ด้านวิชาการ

1.1 วางนโยบายเพื่อพัฒนางานวิชาการของภาควิชา ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถาบัน

1.2 จัดและควบคุมดูแลให้มีการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษา ให้เป็นไปตามหลักสูตรทุกระดับ ทุกสาขาวิชา

1.3 ส่งเสริมให้มีอุปกรณ์ ตำรา สถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน

1.4 ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา

1.5 ส่งเสริมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2. งานด้านบุคลากร

2.1 วางนโยบายด้านบุคลากรและจัดระบบบริหารให้สอดคล้องกับ

เป้าหมายของสถาบัน

2.2 วางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลัง

2.3 ให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในภาควิชา

2.4 ส่งเสริมสวัสดิการการทำงานของอาจารย์ในภาควิชา

2.5 เสนอความเห็นแก่หัวหน้าคณะวิชา และรองอธิการฝ่าย

วิชาการในการพิจารณาความดีความชอบ และข้อบกพร่องของอาจารย์ใน

ภาควิชา

3. งานด้านธุรการ

3.1 จัดให้มีการทำงานประมาณของภาควิชา

3.2 ประสานงานในภาควิชาและหน่วยงานอื่น ๆ

3.3 ควบคุมดูแลและจัดให้มีทะเบียนเกี่ยวกับพัสดุ ครุภัณฑ์ ที่

ภาควิชารับผิดชอบ

3.4 จัดให้มีการทำทะเบียน และสถิติเกี่ยวกับบุคลากร การวัดผล

การศึกษา และเกี่ยวกับงานวิชาการอื่น ๆ

3.5 ประเมินผลงานอาจารย์ และเสนอผลการประเมินต่อหัวหน้า

คณะวิชา รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

3.6 ตรวจสอบพิจารณา และให้ความเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของ

อาจารย์ ที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา

4. งานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ

4.1 ควบคุมการลงเวลาปฏิบัติงานของอาจารย์

4.2 ให้ความเห็นเกี่ยวกับการพานักศึกษาไปนอกสถานที่

4.3 งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เช่น เป็นกรรมการวิชาการของ

คณะกรรมการฝ่ายกิจการนักศึกษา และกรรมการพิจารณาผลงานการ
วิจัยของอาจารย์ เป็นต้น³³

บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ทั้งมหาวิทยาลัย และ
วิทยาลัยครู มีบทบาทหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการและบทบาท
ด้านการบริหาร Smart และ Elton ได้สำรวจบทบาทการบริหารของหัวหน้าภาควิชาใน
มหาวิทยาลัยสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 แห่ง ที่เปิดสอนถึงระดับปริญญาเอก และมีจำนวน
นักศึกษาตั้งแต่ 9,000 คน ถึง 10,000 คน พบว่า บทบาทของหัวหน้าภาควิชา เมื่อพิจารณาปริมาณ
เวลาที่ใช้ไปในแต่ละภาระหน้าที่แล้ว สามารถจำแนกบทบาทได้เป็น 4 ประการดังนี้

ประเภทที่ 1 หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาทด้านบุคลากร (faculty
role) หัวหน้าภาควิชาประเภทนี้ จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคัดเลือกอาจารย์
และประเมินผลอาจารย์ให้การสนับสนุนด้านวิชาชีพ การวิจัย การเผยแพร่
ผลงานทางวิชาการ เสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ ลดความขัดแย้ง
ระหว่างอาจารย์ในภาควิชา จัดเตรียมบุคลากรให้มีบทบาทในการเป็นผู้นำ
อย่างไม่เป็นทางการ การเตรียมงบประมาณและบริหารงบประมาณ

ประเภทที่ 2 หัวหน้าภาควิชา ที่มีบทบาทด้านเป็นผู้ประสานงาน
(coordinator role) หัวหน้าภาควิชาประเภทนี้ จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการ
แสวงหาผู้ทางแนวคิดเพื่อปรับปรุงภาควิชา การวางแผน การปรับปรุงหลัก
สูตรการเรียนการสอน การส่งเสริมการวิจัยของคณาจารย์ในภาควิชา และ
การประสานงานกิจกรรมของภาควิชากับชุมชนภายนอก จัดให้มีการประชุม
ทางวิชาชีพ รวมทั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

ประเภทที่ 3 หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาททางด้านการวิจัย (research
role) หัวหน้าภาควิชาประเภทนี้ ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแสวงหาแหล่งเงิน
ทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยของอาจารย์ในภาควิชา รวมทั้งการพิจารณาจัด
สรรเงินทุนการคัดเลือกผู้รับและเป็นทีปรีกษาด้านการวิจัยของนิสิตบัณฑิต

ศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเภทที่ 4 หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาทด้านการสอน(instructional role) หัวหน้าภาควิชาประเภทนี้ ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอนนักศึกษา ให้คำแนะนำทางวิชาการ และเรื่องราวต่าง ๆ ของภาควิชาแก่นักศึกษาบริหาร ธุรการ และรับรองผลการศึกษานักศึกษาภาควิชา³⁴

Jager ได้ศึกษาบทบาทที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชา ในสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาที่มีจำนวนนักศึกษา ไม่เกิน 5,000 คน โดยศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ 137 คน หัวหน้าภาควิชา 67 คน คณบดี 67 คน และอธิการบดี 67 คน ผลการศึกษาพบว่า บทบาท ที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชามีดังนี้คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของภาควิชา
2. พิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการเพิ่มลด หรือยกเลิกรายวิชาที่ภาควิชาจะเปิดสอน
3. ประเมินผลการสอนของอาจารย์ในภาควิชา
4. วางแผนพัฒนาหลักสูตร
5. รายงานผลงานของภาควิชาต่อคณบดี
6. พิจารณาและมอบหมายความรับผิดชอบให้อาจารย์เป็นที่ปรึกษาแก่นักศึกษา
7. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักศึกษาและอาจารย์³⁵

จากการวิจัยเรื่องหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ในคณะศึกษาศาสตร์สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดย รัชมี ภีบาลแทน พบว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาที่ปฏิบัติจริงที่ควรจะปฏิบัติ 5 อันดับสูงสุดตรงกัน ได้แก่เรื่องดังต่อไปนี้

1. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการประจำคณะ เพื่อรับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน
2. เสนอโครงการเพื่อของบประมาณประจำปีสำหรับภาควิชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. มีส่วนร่วมหรือให้ความเห็นในการพิจารณาคัดเลือกอาจารย์เข้า
บรรจุในภาควิชา

4. แจ้งระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ให้อาจารย์ในภาควิชา
ทราบ

5. มีส่วนร่วมในการเสนออัตรากำลังอาจารย์³⁶

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล สัมภาษณ์ วราคม ชีสุขกะ เกี่ยวกับงานในหน้าที่และ
ความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ว่า

1. งานวิชาการ ได้แก่ การจัดตารางสอนรายวิชาที่เปิดในภาควิชา
จัดอาจารย์เข้าสอนรายวิชาต่าง ๆ ทำแผนการสอนระยะยาวของภาควิชา
เสนอปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร จัดทำและสนับสนุนอาจารย์ทำเอกสาร
และตำราประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมอาจารย์ในภาควิชาเขียนตำรา
เอกสารทางวิชาการ

2. งานบริหารบุคคล ได้แก่ การเป็นผู้บังคับบัญชาอาจารย์ในภาค
วิชาดูแลและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ประเมินผล
การทำงานของอาจารย์ เพื่อเสนอความดีความชอบต่อคณะ ร่วมเป็น
กรรมการประจำคณะ

3. งานด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ จัดทำโครงการและตั้งงบประมาณ
ของภาควิชา ควบคุมดูแลในการจัดซื้อ และการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ของภาค
วิชา ปฏิบัติงานตามที่คณะมอบหมาย³⁷

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล สัมภาษณ์ ชวี เกาชวัด หัวหน้าภาควิชาเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของ
หัวหน้า ภาควิชาได้แบ่งงานในความรับผิดชอบออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบริหาร
บุคคล ด้าน บริหารทั่วไป มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านวิชาการ ได้แก่ จัดการเรียนการสอนภายในภาควิชา จัดตารางสอนสำหรับรายวิชาที่เปิดสอนในภาควิชา จัดหาอาจารย์เข้าสอน ทั้งอาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษ พิจารณาวิชาที่เปิดสอนใหม่ จัดหาเอกสารตำรามาประกอบการเรียนการสอน ร่วมพิจารณาผลงานทางวิชาการของอาจารย์ ควบคุมดูแลการเรียนการสอนให้เป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย ดูแลนิสิตร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้จบตามโปรแกรมเรียน ส่งเสริมการวิจัยของคณาจารย์ในภาควิชา วางแผนจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาศึกษาระยะที่ 6

2. ด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่ ดูแลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชาให้เป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย พิจารณาและเสนอแนะความดีความชอบของอาจารย์ในภาควิชาต่อคณะ สรรหา และคัดเลือกอาจารย์ของภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบงาน ทุกด้านของภาควิชา ส่งเสริมและสนับสนุน ให้กำลังใจรวมทั้งให้คำปรึกษาหารือ ในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา

3. ด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ ประสานงานกับภาควิชาต่าง ๆ วางแผนจัดตั้ง งบประมาณของภาควิชา วางแผนการดำเนินงานของภาควิชา ดูแลอาคารสถานที่ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของภาควิชา อำนวยความสะดวกแก่คณาจารย์ในภาควิชา³⁸

งานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล สัมภาษณ์ อาภรณ์ วีรสาร หัวหน้าภาควิชาเคมี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีดังต่อไปนี้

1. งานด้านวิชาการ ได้แก่ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร วางแผนจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของสังคม ประสานงานกับฝ่ายวิชาการเปิดวิชาต่าง ๆ ให้นิสิตเรียนตามความเหมาะสม ดูแลให้นิสิตเรียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ครบหลักสูตรเป็นที่ปรึกษา ในการจัดการเรียนการสอน จัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนประชุมร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา แนะนำนิสิตเกี่ยวกับการเรียนการสอน

2. งานด้านบริหารบุคคล ได้แก่ วางแผนจัดหาอาจารย์ มาประจำในภาควิชา ร่วมประชุมอาจารย์ในการจัดอาจารย์เข้าสอนประจำวิชาพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ต่อคณะ ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ ผู้สอนให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการแก่อาจารย์ในภาควิชาส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาทำวิจัย เพื่อพัฒนาวิชาการและสังคม

3. งานด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ ร่วมกับคณาจารย์ในภาควิชาจัดตั้งงบประมาณ ร่วมเป็นกรรมการร่างหลักสูตรเพื่อเปิดสอนตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 วางแผนดำเนินการและควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของภาควิชาประสานงานกับคณาจารย์ ภาควิชา ควบคุมการใช้และจัดทำบัญชีวัสดุ ครุภัณฑ์ ของภาควิชา ประสานงานภาควิชาต่าง ๆ ปฏิบัติงานตามที่คณบดีมอบหมาย³⁹

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล สัมภาษณ์เสด็จ พัฒนาพิชัย คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และรองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ได้สรุปผลงานในความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. งานด้านวิชาการ ได้แก่

1.1 ประชุมร่วมกับฝ่ายวิชาการ เพื่อวางแผนกำหนดการเรียนการสอน กำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอนในแต่ละภาคเรียนเป็นรายปี รับทราบเกี่ยวกับระเบียบต่าง ๆ ทั้งในการลงทะเบียน การวัดผลและประเมินผล

1.2 ประชุมร่วมกับอาจารย์ภายในภาควิชาเพื่อชี้แจงแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย การจัดอาจารย์เข้าสอน ประจำวิชา การจัดเอกสารตำราประกอบคำบรรยาย ตลอดจนการวางโครงการจัดกิจกรรมของภาควิชาตลอดปีการศึกษา

1.3 ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชา ให้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมให้มีส่วนร่วม และช่วยเหลือในกิจการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

1.4 แสวงหาแหล่งวิทยายานนอก เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน

1.5 จัดหาอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดหาตำราประกอบการค้นคว้าของนิสิต

1.6 ติดต่อประสานงานกับสถาบันการศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อติดตามความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าทางวิชาการใหม่

2. งานด้านบริหาร ได้แก่

2.1 ประชุมร่วมกับคณะและฝ่ายบริหาร เพื่อรับทราบนโยบายปรึกษาหารือและร่วมวางแผนงาน

2.2 ประชุมอาจารย์ในภาควิชาเพื่อชี้แจงนโยบาย วางโครงการและตั้งงบประมาณของภาควิชา

2.3 จัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์การเรียนการสอน พร้อมทั้งการทำบัญชีคุมและเก็บรักษา

2.4 พิจารณาและเสนอความคิดเห็นความชอบของอาจารย์ ในภาควิชาต่อคณะวิชา

2.5 ประสานงานกับภาควิชาต่าง ๆ

2.6 ส่งเสริมและสนับสนุนให้กำลังใจแก่อาจารย์ในการปฏิบัติงาน

2.7 แนะนำให้คำปรึกษา และช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านส่วนตัว และด้านการปฏิบัติงาน

2.8 ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่จัดขึ้นภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย⁴⁰

หัวหน้าภาควิชาจึงเป็นผู้นำองค์กรระดับต้นที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษามิมีบทบาทบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากมาย ทั้งด้านวิชาการ และด้านการบริหาร โดยเฉพาะ ด้านการบริหารนั้น หัวหน้าภาควิชา ควรมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบอย่างแจ่มชัด มีทักษะในการบริหารงาน และสามารถใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม

จากโครงสร้างการบริหารงานของสถาบันราชภัฏ หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านประชากร ได้แก่ คณะวิชา ซึ่งมีภาควิชาต่าง ๆ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีอาจารย์ประจำภาควิชาเป็นผู้รับผิดชอบในการเรียนการสอนทั้งนี้ โดยมีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารงานภาควิชาให้เกิดความเหมาะสม และเป็นไปตามนโยบายหลักของแต่ละคณะ หรือของสถาบันราชภัฏ หัวหน้าภาควิชา ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารงานของภาควิชาจะได้รับการเลือกตั้ง และแต่งตั้งจากคณาจารย์ภายในสถาบันราชภัฏเท่านั้น จะดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี อาจจะมีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่อีกได้แต่ไม่เกิน 8 ปี ติดต่อกัน ส่วนหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัย ได้มาโดยการเลือกตั้งจากวิทยาเขตต่าง ๆ ซึ่งถ้าเป็นหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้แต่งตั้ง ส่วนในวิทยาเขตต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยราบรื่น ก็จะมีการเลือกตั้งหัวหน้าภาควิชาแต่ละวิทยาเขตขึ้น ซึ่งหัวหน้าภาควิชาตามวิทยาเขตรองอธิการบดีวิทยาเขตนั้นๆจะเป็นผู้แต่งตั้ง

หัวหน้าภาควิชา จะทำหน้าที่ทั้งงานด้านวิชาการและงานด้านบริหาร ไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคือ งานในด้านวิชาการมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน มีส่วนร่วมในการร่าง และการปรับปรุงหลักสูตรตลอดจนการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม สำหรับงานในด้านการบริหาร นั้นก็มีหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลในภาควิชา การจัดบริการต่าง ๆ ให้แก่อาจารย์ประจำภาควิชา เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างดี และมีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาของสถาบันราชภัฏยังไม่ได้มีระบุไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันเพื่อเป็นแนวปฏิบัติ วิทยาลัยครูจันทร์เกษม ได้กำหนดหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไว้ 10 ประการ คือ

1. เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบกิจการทุกด้านภายในภาควิชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ประสานงาน อำนวยความสะดวกและบริการด้านต่าง ๆ
3. ให้ความร่วมมือและประสานงานกับภาควิชาและหน่วยงานอื่น
4. วางแผนทำโครงการปรับปรุงงานในภาควิชาทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ยาว

5. จัดทำงบประมาณประจำปีเพื่อเสนอหัวหน้าคณะวิชาวิทยาลัย
6. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนและการประเมินผล
7. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้เป็นไปตามนโยบายของ

วิทยาลัย

8. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน
9. พิจารณาและเสนอความดีความชอบอาจารย์ในภาควิชา
10. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงกว่า⁴¹

วิทยาลัยครูเชียงใหม่ ได้สรุปหน้าที่หัวหน้าภาควิชาไว้เป็นงานสำคัญ ๆ 3 งาน คือ

1. งานบริหาร ได้แก่ การเป็นผู้บังคับบัญชาอาจารย์ ดูแลอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบจัดทำโครงการและงบประมาณประจำปี จัดซื้อและใช้พัสดุ และการเป็นกรรมการประจำคณะวิชา

2. งานวิชาการ ได้แก่ การสำรวจรายวิชาเรียน การจัดทำตารางสอน จัดอาจารย์เข้าสอนรายวิชาต่าง ๆ จัดทำแผนการเรียนระยะยาว และสนับสนุนอาจารย์ทำเอกสาร และตำราเรียนประกอบการสอน จัดนิเทศการสอน และการปฏิบัติงานของอาจารย์ เสนอปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการเรียน แนะนำและแนะแนวในการเรียน และประสานงานการนิเทศการฝึกสอน

3. งานบริการวิชาการแก่ชุมชน ได้แก่ การฝึกอบรมครู และบุคลากรทางการศึกษาประจำการ การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน และท้องถิ่นในทุก ๆ ด้านตามความเหมาะสม⁴²

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศรีอรุณ ฤทธิ์รงค์ ได้ศึกษางานในหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาวิทยาลัยครู สรุปผล หัวหน้าภาควิชาที่มีหน้าที่โดยทั่วไป คือ

เป็นผู้รับผิดชอบการกำหนดนโยบาย วางแผนโครงการทำหน้าที่ ประสานงาน ควบคุมและดำเนินงานวิชาการ เช่น การเรียนการสอน การ วัดและประเมินผล และการพัฒนางานวิชาการของภาควิชาในด้านการ บริหารบุคคลร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน การจัดอาจารย์เข้าประจำ วิชาการ พิจารณาความดีความชอบ ส่งเสริมพัฒนาอาจารย์ วางแผนการ จัดอัตรากำลัง ทางด้านกิจกรรมนักศึกษา รับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับการจัด กิจกรรมเสริมหลักสูตร จัดบริหารสวัสดิการ การเพิ่มพูนความรู้แก่นักศึกษา ทางด้านความสัมพันธ์กับชุมชนรับผิดชอบในการดำเนินงานต่าง ๆ ในชุมชน ทางด้านธุรการ-การเงิน และการบริหารทั่วไปจะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับบ ประมวลการวางโครงการดำเนินงานของภาควิชา ตลอดจนการรวบรวมข้อ มูลทางสถิติ บัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ระเบียบต่าง ๆ⁴³

จะเห็นได้ว่าตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา มีบทบาทหน้าที่หลายอย่างหลายประการ ซึ่ง ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องมีความสามารถพิเศษ ที่จะปฏิบัติหน้าที่และบทบาทเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้น Nicoll ยังได้เสนอบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไว้ว่า หัวหน้าภาควิชาต้อง เป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงานในภาควิชากับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย เป็นผู้นำ ของเพื่อนร่วมงานในภาควิชาในการที่จะดำเนินการด้านการศึกษาของภาควิชาให้มีชีวิตชีวาและ เป็นไปตามจุดประสงค์ หัวหน้าภาควิชาจะต้องเป็นแบบอย่างแก่อาจารย์ในภาควิชาได้ทั้ง ในด้าน วิชาการและความมีวินัย⁴⁴ หัวหน้าภาควิชาจึงเป็นผู้นำองค์การระดับต้นที่สำคัญของสถาบันอุดม ศึกษา มีบทบาทที่ต้องรับผิดชอบมากมาย ทั้งด้านวิชาการและด้านการบริหาร โดยเฉพาะด้าน บริหารนั้น หัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบอย่างแจ่มชัด มีทักษะใน การบริหารงานและสามารถใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมได้⁴⁵

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากแนวคิดของท่านผู้รู้และผลงานวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชา อาทิ อินทร์ ศรีคุณ กล่าวว่า การพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าต้องเริ่มจากจุดเล็กคือภาควิชา⁴⁶ และ Knowles พูดถึงความสำคัญของหัวหน้าภาควิชาว่าเป็นตำแหน่งที่รับภาระการบริหารที่หนักมาก ความเป็นเลิศทางวิชาการที่เป็นหัวใจสำคัญที่สุด ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับนี้เป็นสำคัญ⁴⁷ การบริหารภาควิชาภายใต้การนำของหัวหน้าภาควิชา จะเป็นหน่วยงานเดียวที่สามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้ทั้งหมด เพราะปกติแล้วการดำเนินงานต่าง ๆ ของภาควิชา ข้อมส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก และยังได้มีการกล่าวถึงปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบันในเรื่องการเรียนการสอนหน่วยงานที่เป็นหลักคือภาควิชา ซึ่งเมื่อพูดถึงความเป็นเลิศทางวิชาการมักไม่ได้สนใจว่า หัวหน้าภาควิชาเป็นคนมีความเป็นเลิศทางวิชาการหรือไม่⁴⁸

จากการค้นคว้าเอกสารและการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาและคณบดีของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ สามารถสรุปได้ว่า หัวหน้าภาควิชามีภาระและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้คือ

1. งานด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร จัดตารางเรียน พัฒนางานด้านวิชาการของภาควิชา
2. งานบริหารบุคคล ได้แก่ สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ จัดหาอาจารย์เข้าประจำวิชา ส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ พิจารณาความดีความชอบ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ภายในภาควิชา
3. งานบริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอน อำนวยความสะดวกและบริการด้านต่าง ๆ ให้กับอาจารย์ในภาควิชา จัดตั้งงบประมาณของภาควิชา ควบคุมดูแลการใช้และเก็บรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ของภาควิชา ประสานงานกับภาควิชาหรือหน่วยงานอื่น ๆ วางโครงการปรับปรุงงานในภาควิชา ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
4. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ บริการและเผยแพร่วิชาการไปสู่สังคม การศึกษาและส่งเสริมให้มีการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานภาควิชา

สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในสาขาวิชาใดก็ตามเน้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขานั้น ๆ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับหน้าที่หลักของสถาบัน ผู้บริหารทุกระดับต้องประสานความร่วมมือกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ปฏิบัติระดับต้น ต้องดำเนินการให้อาจารย์ในภาควิชาปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบเพื่อคุณภาพของการผลิตบัณฑิต ซึ่งการผลิตบัณฑิตที่ดีมีคุณภาพ มักประสบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือ ผู้บริหาร ดังที่กล่าวถึงในมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นอธิการบดี คณบดี หรือหัวหน้าภาควิชา ส่วนใหญ่นั้นเป็นนักวิชาการ ไม่ได้เชี่ยวชาญงานบริหาร จึงเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งของการบริหาร วิชาการ⁴⁹ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ดิน ปรัชญาพทุทธิว่า การปฏิบัติภารกิจของหัวหน้าภาควิชา จะประสบความล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การบริหารและความรอบรู้ทางวิชาการของหัวหน้าภาควิชา เพราะหัวหน้าภาควิชามีปัญหามากมายเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงาน ระบบการบริหารบุคคล ปัญหาเกี่ยวกับงานได้แก่ ปัญหาหัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจที่แท้จริง มีลักษณะเป็นเพียงผู้ประสานงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญ หากข้อเสนอของหัวหน้าภาควิชาได้รับการยอมรับจากผู้บริหารในระดับสูง สามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งคนของตนได้ อำนาจในสายตาของผู้ร่วมงานจะสูงขึ้น แต่หากผู้ร่วมงานสามารถไปเถียงติดกับผู้บริหารได้เอง อำนาจของหัวหน้าจะลดลง เป็นเหตุให้ผู้ร่วมงานไม่ค่อยให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามความรับผิดชอบ อีกทั้งไม่รู้บทบาทและวินัย จึงก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าภาควิชากับผู้ร่วมงาน ระหว่างผู้ร่วมงานกันเอง นอกจากนั้น ยังมีปัญหาในตัวหัวหน้าภาควิชาเอง เช่น หัวหน้าภาควิชาไม่ใช้อำนาจตามพระราชบัญญัติ ต้องรับผิดชอบงานมากจนไม่มีเวลาผลิตผลงานทางวิชาการ⁵⁰ จากสภาพดังกล่าว ทำให้หัวหน้าภาควิชาจำต้องหลีกเลี่ยงปัญหา เพื่อไม่ให้ตกอยู่ในภavnั้น ๆ ด้วยการลาออกจากตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาโดยไม่รอให้ครบวาระ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น การที่จะบริหารงานใด ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง คือผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำองค์กร จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารเป็นอย่างดีด้วย แต่จากการบริหารงานที่เป็นอยู่นี้จะเห็นว่ายังไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์ และยังประสบปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. การผลิตบัณฑิต ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
2. ผลงานวิจัยยังไม่พอเพียง ทั้งคุณภาพและปริมาณ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การให้บริการทางวิชาการยังไม่เพียงพอกับความต้องการของสังคม
4. มหาวิทยาลัยยังไม่อาจทะนุบำรุง และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมได้อย่างเต็มที่
5. การบริหารในภาควิชา ยังไม่มีประสิทธิภาพและไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร

ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ และคนอื่น ๆ ได้วิจัยปัญหาการบริหารงานในแผนกวิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ปัญหาที่สำคัญในการบริหารงานแผนกวิชา 5 อันดับแรกคือ ปัญหาการวิจัย ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณของแผนกวิชา ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนแผนกวิชา ปัญหาการพัฒนาบุคลากร และปัญหาเกี่ยวกับการจัดและปรับปรุงหลักสูตร⁵¹

ผลจากการสัมมนาพัฒนานักบริหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตั้งแต่รุ่นที่ 7-12 บุคคลที่เข้าร่วมสัมมนา เป็นบุคลากรจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และอีกส่วนหนึ่งเป็นบุคลากรจากภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงพยาบาล เป็นต้น ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป และจะต้องทำหน้าที่ผู้บริหารในอนาคต ผลจากการสัมมนาได้สรุปปัญหาการบริหารของงาน ภาควิชาได้ดังนี้

1. ปัญหาทางด้านวิชาการส่วนใหญ่ เป็นปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารทางวิชาการ แยกเป็นปัญหาย่อย ๆ ได้ดังนี้
 - 1.1 หลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
 - 1.2 ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ขาดความรู้ และวิธีการในการพัฒนา และปรับปรุงหลักสูตร
 - 1.3 เป็ครายวิชาซ้ำซ้อน ไม่ต่อเนื่องกันระหว่างภาควิชาหรือระหว่างคณะ
 - 1.4 อาจารย์ขาดความรู้หรือความชำนาญในรายวิชาที่สอน
 - 1.5 อาจารย์ขาดความสนใจ และกระตือรือร้นในการปรับปรุง หรือพัฒนาวิธีการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
 - 1.6 ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยหรืออาจารย์ ประยุกต์ไปใช้ให้สอดคล้องกับ ความของการของสังคมได้น้อย
 - 1.7 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานวิจัยน้อย และไม่มีประสิทธิภาพ
 - 1.8 ขาดเงินทุนสนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัย
 - 1.9 อาจารย์ขาดความรู้ และประสบการณ์ในการทำวิจัย
 - 1.10 อาจารย์ให้บริการทางวิชาการน้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ปัญหาด้านการบริหาร แยกเป็นปัญหาย่อย ๆ ได้ดังนี้

- 2.1 ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขาดความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในเทคนิคการบริหาร จึงบริหารงานอย่างขาดประสิทธิภาพ
- 2.2 ผู้บริหารขาดคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี
- 2.3 กฎเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาผู้บริหารทั้งระดับภาค และระดับคณะยังไม่เหมาะสม
- 2.4 ขาดความร่วมมือกันระหว่างคณะหรือระหว่างภาควิชา ในอันที่จะช่วยกันปฏิบัติงานเพื่อมหาวิทยาลัย

3. ปัญหาด้านบุคลากร

- 3.1 ขาดอาจารย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในบางสาขาวิชา
 - 3.2 อาจารย์มีความรู้ลึกขาดความมั่นคงในอาชีพ
 - 3.3 บุคลากรฝ่ายบริการและสนับสนุนงาน ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน
 - 3.4 บุคลากรไม่ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถและความถนัด
 - 3.5 ความเหลื่อมล้ำในปริมาณงานที่บุคลากรปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชากระจายงานให้อย่างไม่ยุติธรรม
 - 3.6 บุคลากรขาดขวัญ และกำลังใจ อันเนื่องมาจากการพิจารณาความดีความชอบเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
4. ปัญหาสนับสนุนอื่น ๆ ได้แก่ระเบียบวิธีปฏิบัติในเรื่องงบประมาณยุ่งยาก และล่าช้าสถานที่สำหรับการเรียนการสอนและกิจกรรมไม่เพียงพอ

ปัญหาในภาควิชาต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นปัญหาของคณะได้ หากว่าเกิดปัญหาในภาควิชาหลาย ๆ ภาควิชาขึ้นพร้อม ๆ กัน ก็จะกลายเป็นปัญหาของคณะและของมหาวิทยาลัยไปในที่สุด ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาในฐานะที่เป็นผู้บริหารจำเป็นจะต้องร่วมมือกัน ในการแก้ปัญหาเหล่านั้นคือ ต้องทำตนเป็นผู้บริหารที่ทรงประสิทธิภาพในบทบาทต่าง ๆ ได้แก่บทบาทนักวางแผน นักมอบหมาย นักสอนและให้คำปรึกษา นักฝึกอบรม และพัฒนา นักอำนวยความสะดวกงาน นักติดต่อสื่อสาร นักจูงใจ นักประสานงาน นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักสร้างทีมงานนักทรัพยากร นักสร้างบรรยากาศ และบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง⁵² ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย การที่ผู้บริหารแสดงบทบาทดังกล่าวได้นั้น จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และทักษะในการบริหารเป็นอย่างดี ไม่ว่าผู้บริหารจะมาจากอาชีพใด ๆ ก็ตาม เมื่อมีโอกาสก้าวเข้ามาสู่ตำแหน่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นักบริหารแล้วทุกคนจำเป็นจะต้องได้รับโอกาสในการเรียนรู้ พัฒนา และฝึกฝนในสาขาทางวิชาการอย่างเป็นระบบด้วยกันทั้งสิ้น

คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี

คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี เป็นสิ่งสำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่ทำให้กลุ่มเจริญก้าวหน้าหรือนำกลุ่ม ไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการได้ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีนั้นได้มีการรวบรวมไว้กว้างขวางเป็นหลายแนวทางด้วยกัน เป็นต้นว่า

Basil ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ การเป็นผู้นำเป็นจำนวนมาก และได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้บริหารที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการไว้ว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้คือ มีความสามารถในการตัดสินใจและบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความมั่นคงสม่ำเสมอ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความเฉลียวฉลาดมีเหตุผล และมีความเปิดเผยเป็นกันเอง⁵³

อรุณ รักธรรม กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีมีคุณลักษณะดังนี้

1. ความรู้เป็น ผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมาก ขึ้นเท่านั้น
2. ความคิดริเริ่ม คิดริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
3. ความกล้าหาญ กล้าหาญสามารถผจญต่องานต่าง ๆ ได้ ให้ผลสำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่างมีความมั่นคงในความคิดของตน
4. ความเด็ดขาด สามารถตัดสินใจได้ทันทั้งที่
5. ความแนบเนียน สามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้อง หรือมีความสัมพันธ์กับผู้รู้เรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทสังคม
6. ความยุติธรรม มีความเที่ยงธรรม ปราศจากอคติ วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง
7. ทำทางมีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสมมีบุคลิกลักษณะท่าทางดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. มีความอดทนความสามารถของร่างกาย ความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการ ต่าง ๆ

9. ความกระตือรือร้น เอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีฉันทะมีความพอใจ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว ไม่มักมาก มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต

11. ความตื่นตัว มีความว่องไวปราดเปรียว ระมัดระวัง สุขุม

รอบคอบไม่ประมาท

12. คุณพินิจ สามารถที่จะพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

13. ความสงบเสงี่ยม ไม่อึงยศ ไม่จองหอง

14. ความเห็นอกเห็นใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา เอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการของเพื่อนร่วมงาน.

15. ความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ เป็นที่วางใจของสมาชิกซื่อสัตย์ต่อคนอื่น

16. การสังคมนิ ปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

17. การบังคับบัญชาตัวเอง ระมัดระวังมิให้แสดงซึ่งกิริยาอาการต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่น⁵⁴

ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานนั้น พินิจ สันทรานันท์ เสนอไว้ว่าจะต้องมีคุณสมบัติและความสามารถดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
2. มีความสามารถในการเข้ากับคนอื่นได้
3. มีความสามารถในการวิเคราะห์วิจารณ์ด้วยเหตุผล
4. มีความคิดสร้างสรรค์
5. มีความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน
6. มีความรู้ในหน้าที่การงาน
7. มีความสามารถในการวางแผนและการจัดการงาน
8. มีบุคลิกที่ดีและมีความมั่นคง⁵⁵

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิจิตร วรุตบางกูร ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม
2. มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเข้ากับบุคคลอื่นและร่วมงานได้
4. มีความรู้ทั่วไป คือ จะต้องมีความรู้กว้างเกี่ยวกับธรรมชาติของงานในหน้าที่ และรู้เท่าทัน ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์ และวิจัยเป็นอย่างดี
5. มีทักษะทางด้านภาษาและการใช้เหตุผล
6. มีความจำดี สามารถจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งผู้ร่วมงานและลักษณะงานได้ดีทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเลื่อมใส
7. มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ ทนต่องานหนักและภาวะตึงเครียดจากการทำงาน
8. มีคุณธรรมสูง สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้อื่นได้⁵⁶

ทวิวรรณ หอมเย็น มีความเห็นว่าผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีฐานะทางเศรษฐกิจดี คือมีความมั่นคงเหมาะสมกับอัตราภาพไม่ มีหนี้สิน
2. มีความสามารถทางสมอง คือ มีความรู้ ได้รับการศึกษาสูงซึ่งจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชายิ่งขึ้น
3. มีความสามารถทั่วไปและความสามารถพิเศษ คือ มีจิตวิทยาสูง เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีหลักธรรมในการบริหารงาน แก้ปัญหา ความความขัดแย้ง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีบุคลิกภาพดี คือ มีภาวะเป็นผู้นำ รู้จักปรับตัวให้เข้ากับคนทุกชั้น มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีสุขภาพดี รู้จักรักษาสุขภาพกาย และพัฒนาจิตใจตนเองให้สดชื่นแจ่มใสอยู่เสมอ⁵⁷

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา

บันลือ พฤกษ์วัน ได้เสนอไว้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาควรประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่กล่าวรวม ๆ ของรูปร่างหน้าตา ท่วงที วาจาความแนบเนียนในการเข้าสังคม รวมทั้งความประณีตในการแต่งตัว
2. เชี่ยวชาญ หมายถึง ความเฉลียวฉลาดปฏิภาณไหวพริบ
3. ความรู้พื้นฐานการศึกษา การที่บุคคลจะเป็นผู้นำได้ดั่งนั้น พื้นฐานความรู้และการศึกษา ย่อมมีส่วนร่วมในการปลูกฝังความเลื่อมใสได้มาก นอกจากนี้การศึกษาวิชาชีพเฉพาะงานในหน้าที่นั้น ๆ มีความสำคัญกว่าความรู้ทั่วไปของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง
4. มีประสบการณ์ ในการทำงานในหน้าที่มาบ้างแล้ว ย่อมช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัวในการตัดสินใจมองเห็นรูปร่าง สามารถปรับปรุงงานได้ดีกว่าผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่
5. ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการที่จะเข้าใจหมู่คณะ ความเห็นอกเห็นใจ การรู้ความถนัดของบุคคลในหมู่คณะ ย่อมช่วยให้การบริหารดำเนินการไปอย่างราบรื่น
6. ความเสียสละและความประพฤติ ผู้บริหารที่จะปฏิบัติงานได้ดีจะต้องเป็นคนที่เสียสละ ทุม่เท่ากำลังและสติปัญญาเพื่องาน มีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานและประพฤติเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตัดสินใจไม่โอ้อวดตลอดจนกล้ารับผิดชอบในการดำเนินงานหรือการกระทำของหมู่คณะที่ตนสั่งไป
7. ความกระตือรือร้นและความอดทน ผู้บริหารที่ดีย่อมตื่นตัวสนใจที่จะทำงานในหน้าที่ให้ก้าวหน้า⁵⁸

เมื่อพิจารณาคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา พันธ์ หันนาสินทร์ ได้จำแนกคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารไว้ 2 ประการ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. คุณสมบัติส่วนตัวตัวผู้บริหารการศึกษา ควรประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัว ดังนี้ มี สุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีความประพฤติดี มีอารมณ์มั่นคงมีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี เป็นต้น

2. คุณสมบัติทางวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษามีคุณสมบัติทางวิชาชีพดังนี้

2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการทั่วไปและความรู้ทางวิชาชีพ

2.2 ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษาเป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญา และความรู้ที่จะนำไปประกอบกับคุณสมบัติอื่น

2.3 ประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานหรือผ่านงานต่าง ๆ มาแล้ว ประสบการณ์ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ซึ่งช่วยให้มีความมั่นใจ และตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.4 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ เช่น การศึกษาต่อการประชุมทางวิชาการ การสัมมนา เป็นต้น⁵⁹

ชาญชัย สวัสดิ์วงษ์ ได้เน้นความสำคัญของคุณสมบัติทางวิชาชีพไว้ว่าความรู้ทางวิชาชีพที่ได้รับการศึกษาอบรมมานั้น หากมีวุฒิการศึกษาสูง ๆ ก็จะช่วยสร้างเสริมลักษณะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารได้มากขึ้น มนุญ วงศ์นาวิ สนับสนุนคุณสมบัติด้านนี้มากและยืนยันว่าการศึกษาอบรมและความรอบรู้ในวิชาชีพช่วยส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะความรู้จะช่วยด้านประสิทธิภาพของการทำงานช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหา เข้าใจปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม⁶⁰

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา ไว้อีกแนวหนึ่ง โดยกล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้านด้วยกันคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการนำ และดำเนินกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ การจูงใจ มนุษย์สัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ

1.2 บุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน อันประกอบด้วย บุคลิกภาพทางร่างกาย ได้แก่ ความมีชีวิตชีวาทางด้านจิตใจ และอารมณ์ต้องมีความเชื่อมั่น อดทน เสียสละ กล้าหาญ มีเมตตาจิต และยุติธรรม

1.3 บุคลิกภาพทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ความใจกว้างชอบช่วยเหลือฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

2. คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถทางวิชาการทั่วไปและความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ ฝ่าฝืนความรู้ใหม่ ๆ กล้าแสดงออกทางวิชาการ ยอมรับในความคิดใหม่ทางวิชาการ ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ มีความพร้อมที่จะให้บริการ และสนับสนุนด้านวิชาการ

3: คุณลักษณะด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความสามารถและความชำนาญในด้านบริหาร ได้แก่ ความสามารถในการใช้ความรู้และเครื่องมือทางการบริหาร ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และความสามารถในการคิด⁶¹

จากคำกล่าวของนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี และคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา อาจสรุปได้ว่าหัวหน้าภาควิชา ควรมีคุณลักษณะที่ดี 3 ประการคือ

1. ความเป็นผู้นำ กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำกลุ่มผู้ร่วมงานให้ทำงานบังเกิดประสิทธิผล มีความสามารถจูงใจคน มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี มีคุณธรรมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรอบรู้ และมีบุคลิกภาพที่ดีก่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานด้วย เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้นต่องาน เกลี้ยวงสาธิต อารมณ์มั่นคง เป็นต้น

2. วิชาการ หัวหน้าภาควิชาการควรมีระดับการศึกษาที่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีความเป็นนักวิชาการ ใฝ่ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ มีความรู้ และความชำนาญทางวิชาการเฉพาะสาขาที่ตนทำหน้าที่สอนอยู่อย่างดี และมีความรู้ทั่วไป เช่น ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จิตวิทยา ปรัชญา เทคโนโลยีที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานและการดำเนินชีวิต นอกจากนี้ควรมีความรู้ทางด้านวิชาชีพของผู้บริหารการศึกษา

3. ทักษะในการบริหารงาน เป็นความสามารถ และความชำนาญในการบริหาร ซึ่งได้จากประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงาน หรือจากการเรียนรู้ ซึ่ง Katz ได้แบ่งทักษะในการบริหารงานออกเป็น 3 ด้าน คือ

3.1 ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ และเครื่องมือทางการบริหาร ซึ่งทักษะนี้ได้จากประสบการณ์ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ทักษะนี้มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น เพราะเป็นบุคคลที่จะต้องแนะนำ และสอนให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ทำงานอย่างถูกต้อง และที่สำคัญจะต้องสามารถลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองได้

3.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในหน่วยงาน มีความเข้าใจในบุคคลแต่ละบุคคลความสามารถในการจูงใจให้แต่ละคน ทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสงบสุข และมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละคนมีความพึงพอใจต่อกัน จงรักภักดีต่อหน่วยงาน ทักษะด้านนี้มีความจำเป็นยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ

3.3 ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ เป็นความสามารถที่จะเข้าใจถึงความลับซับซ้อนของหน่วยงาน และความสามารถทำให้ทุกหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านนี้ประกอบด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถในการวางแผน การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์การทั้งหมด ทักษะด้านนี้มีความสำคัญมาก สำหรับผู้บริหารระดับสูง เพราะจะเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานทุกสิ่งทุกอย่างเพิ่มความสัมพันธ์และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้⁶²

ผู้บริหารจะต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวในการบริหาร แต่ทักษะด้านใดจะมีความสำคัญมากน้อยต่อผู้บริหาร ย่อมขึ้นอยู่กับระดับชั้นของผู้บริหาร ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารทุกระดับดังภาพ

ผู้บริหารระดับสูง (Topy executive)

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle manager)

ผู้บริหารระดับต้น (Supervisor)

ทักษะด้านคิดวิเคราะห์
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
ทักษะด้านเทคนิค

การพัฒนานักบริหาร

เมื่อกล่าวถึงคำว่า การพัฒนาบุคลากร บุคคลโดยทั่วไปมักจะนึกถึงคำว่า การฝึกอบรมในทันที และส่วนหนึ่งมักจะเข้าใจว่าทั้งสองคำมีความหมายอย่างเดียวกัน สามารถใช้ทดแทนหรือควบคู่ไปได้ ดังนั้น หากพิจารณาถึงคำนิยามที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ไว้จะพบเห็นได้ว่ามีหลายความคิด ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ
2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินความพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ
3. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติ งานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการให้ความหมายของนักวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ วิธีการเลือกกระบวนการที่เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องาน⁶³

การพัฒนานักบริหาร ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคนคล้าย ๆ กันคือ Scott และ Mitchell ได้ให้ความหมายในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่า เป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรแต่ละคนได้ก้าวหน้าไป ในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์ กับองค์การดีขึ้น ตลอดจนช่วยปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี⁶⁴

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายการพัฒนาพนักงานบริหารว่า เป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรแต่ละคนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์การ ดีขึ้น ตลอดจนช่วยปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้อย่างดี⁶⁵

สรุปได้ว่า การพัฒนานักบริหาร และการพัฒนาบุคลากรจึงหมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่ได้สูงขึ้น ซึ่งจะประกอบด้วยการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การในที่สุด โดยสรุปแล้ว การพัฒนา นักบริหารมุ่งวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม คือเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้การบริการงานได้ผลสูงสุด และวัตถุประสงค์ส่วนตัว เป็นการพัฒนาทัศนคติของนักบริหารที่ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสดำเนินตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน เป็นการส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน และเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น ประสบการณ์ อีกทั้งเตรียมตัวให้สามารถรับบทบาทใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

ความจำเป็นที่ต้องพัฒนานักบริหาร

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์การมีขนาดใหญ่โตขึ้น ทำให้บุคลากรหลายฝ่ายมากขึ้น การแบ่งงานจึงละเอียดมากกว่าเดิม หน่วยงานทางด้านเทคโนโลยีก็มีการพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจ จึงจะสามารถควบคุมงานต่าง ๆ ได้ ในปัจจุบันนี้มีงานเฉพาะอย่างมากขึ้น ต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถควบคุมงานต่าง ๆ ได้ ปัญหาภาวะเศรษฐกิจสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและองค์การก็ขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารงานจะมีลักษณะซับซ้อน โครงสร้างการบริหารงานองค์การก็จะเปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งการวินิจฉัยสั่งการจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด แล้วลดหลั่นลงมา ซึ่งมีหลายรูปแบบหลายชุดแหลมฐานกว้างคล้ายรูปสามเหลี่ยม เป็นแบบหน่วยงานที่ปรึกษาหรือรูปคณะกรรมการต่าง ๆ ทำให้ยากต่อการติดต่อกันโดยตรง ถ้าจำเป็นต้องคำนึงถึงระเบียบแบบแผน เมื่อพนักงาน

ในองค์กรมีจำนวนมากขึ้น มักจะก่อให้เกิดปัญหาทางบริหารอยู่เสมอ โดยเฉพาะการบริหารบุคคลซึ่งต้องแก้ด้วยการพัฒนาทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการ จึงจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงต้องมีโครงการ หรือรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ทุกระดับ เพื่อประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน และองค์กรด้วยระบบการบริหารราชการนั้นมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการประการดังที่ ทวีรุณ หอมเย็น ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องพัฒนานักบริหารดังนี้

1. การปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ แต่ความรู้ในเรื่องนั้น มิได้เน้นหรือกำหนดไว้ในหลักสูตรของวิทยาลัยทั่ว ๆ ไป ฉะนั้นการฝึกอบรมเพื่อให้รู้หลักเกี่ยวกับระเบียบ และวิธีการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมจึงมีความจำเป็น

2. ความก้าวหน้าของบุคลากร ย่อมมีโอกาสเป็นไปได้ตามสายงานในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งย่อมมี หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้าภาควิชา คณบดี ผู้อำนวยการสถาบันและ/หรือสำนักรองอธิการบดีวิทยาเขต (ในกรณีที่มหาวิทยาลัยมีการบริหารหลายวิทยาเขต) รองอธิการบดี และอธิการบดีการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งดังกล่าวแล้วนั้น นั้นย่อมหมายถึงว่า หน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจเป็นปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้เสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องให้เพียงพอับภารกิจใหม่ในตำแหน่งย่อมเป็นสิ่งจำเป็น

3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงาน การกำหนดโครงการใหม่ ๆ การรับเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามาใช้ย่อมเกิดปัญหาในระดับต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

4. บุคลากรที่ทำงานมานาน หากไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธี ประสิทธิภาพการทำงานอาจลดลงได้ คนที่เหมาะสมกับสมัยหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับอีกสมัยหนึ่งได้ การเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน อบรมฟื้นฟู ในรูปของการทบทวน จะเป็นโครงการที่คลี่คลายปัญหานั้นได้

5. การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนา เพื่อให้ได้รับความรู้ข่าวสารที่ทันสมัยกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้น⁶⁶

สมบัติ ชูชีพชัย ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนา การบริหารการศึกษา และพัฒนานักบริหารการศึกษา คือ

1. การเพิ่มจำนวนประชากร ทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานและสถานศึกษา
2. สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป เป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องคิดและพัฒนาตนเองเพื่อรับกับสภาพสังคมปัจจุบันและอนาคต
3. สภาพการเมืองการปกครอง ลัทธิความเชื่อ การดำเนินนโยบายระหว่างประเทศ และความมั่นคงของชาติ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษา
4. การปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเข้าใจและบริหารงานเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
5. ความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีการนำเอาวัฒนธรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการบริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้รู้จักใช้สิ่งเหล่านั้นมาปรับปรุงงานและแก้ปัญหา⁶⁷

สรุปได้ว่า เมื่อภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ตลอดจนเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป ความจำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการพัฒนาจึงมีมากขึ้นตามลำดับ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น และสามารถบริหารองค์การสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ และการทำงาน

วัตถุประสงค์ของการพัฒนานักบริหาร

วัตถุประสงค์ของการพัฒนานักบริหารได้มีผู้อธิบายไว้หลายคน ดังนี้
สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า การพัฒนานักบริหารมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์การที่เน้นส่วนรวม กล่าวคือ การพัฒนาจะ
ช่วยสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ ช่วยสอนแนะวิธีการทำ
งานและการพัฒนาการบริหารงานให้ได้ผลสูงสุด ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาฝีมือ
และมาตรฐานการทำงานของนักบริหาร นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาการ
บริหารในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และสนองบริการอันมี
ประสิทธิภาพแก่สาธารณะและผู้มาติดต่อ

2. วัตถุประสงค์ส่วนตัว เป็นวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านการ
บริหารในองค์การ ซึ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อน
ตำแหน่งได้พัฒนาทั้งที่ และบุคลิกภาพในการทำงาน ฝึกฝนการใช้วินิจฉัยใน
การตัดสินใจ สามารถปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังส่งเสริม
และสร้างขวัญในการทำงาน ได้ชักจูงความเข้าใจในนโยบายและ
ความมุ่งหมายขององค์การ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้
เกิดขึ้นด้วย⁶⁸

ส่วนประกอบของความสามารถทางการบริหาร ที่จะต้องพัฒนาขึ้นในตัวผู้บริหาร
คือ การพัฒนาความสามารถของสติปัญญา ความนึกคิด เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความคิดที่ถูกต้อง
มีหลักเกณฑ์และเหตุผลในการแก้ปัญหามากกว่าใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ มองปัญหาได้ชัดเจน
ในขอบเขตที่กว้างมีข้อมูลมากพอที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาได้ การพัฒนาผู้บริหารนั้นจึงเป็นการเพิ่ม
พูนความรู้ความชำนาญให้สูงขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น จำเป็นที่นักบริหารจะต้อง
ทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การการพัฒนา การบริหารตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นอีก
ด้วย ศรีอรุณ เรศานนท์ กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนานักบริหาร โดยทั่วไปอีกแง่มุม
หนึ่ง กล่าวคือ

เพื่อพัฒนาทัศนคติของนักบริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาผู้ที่เลื่อนขั้นในตำแหน่งนักบริหารให้มีความรอบรู้และมีความพร้อมในการทำ งาน เพื่อให้ นักบริหารได้มองเห็นข้อบกพร่องของตนเองและพัฒนาส่วนที่บกพร่องนั้นให้ดีขึ้นเพื่อ พัฒนาสามัคคีธรรมในหมู่ นักบริหาร เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานของ ผู้บริหาร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการจัด องค์การโดยการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ อันจะนำไปเป็นประโยชน์ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิด เห็นและประสบการณ์ของนักบริหาร และเป็นการเสริมสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์⁶⁹

แนวคิดข้างต้นสอดคล้องกับความคิดเห็นของ กุลธน ธนาพงศ์ธร ซึ่งชี้ให้เห็นถึง วัตถุประสงค์ในการพัฒนานักบริหาร นอกจากจะช่วยรื้อฟื้นหรือทบทวน และเพิ่มพูนความรู้และ ทัศนคติของนักบริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ และให้มีสายตากว้างไกล อันจะเป็นประโยชน์ในการ วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วแล้วยังเพิ่มทักษะในการ สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ เป็นการเปิดโอกาส ให้นักบริหารได้เรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเอง และจัดการแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วยตนเอง ต่อไป นอกจากนี้ยังช่วยให้นักบริหารได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างนักบริหาร ด้วยกันและส่งเสริมให้นักบริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อีกด้วย⁷⁰

โสรัง แสนศิริพันธุ์ ได้ชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการพัฒนานักบริหาร ในแง่ที่แตกต่างออกไป กล่าวคือการพัฒนา นักบริหารช่วยส่งเสริมผู้ทำงานดีให้ก้าวหน้า ช่วยให้ผลผลิตสูงขึ้น เปลี่ยนเจตคติต่อคนผลิตสูงขึ้น งานนโยบาย และองค์การ ผลิตนักบริหารระดับสูงไว้รับใช้งานมิให้ขาดตอน ปรับปรุงนักบริหารให้ทันกับเทคนิควิทยาการ การเมืองเศรษฐกิจ ให้มีโอกาสได้พบปะวิทยาการ ข้าราชการชั้นสูงของภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ เพื่อจะได้เป็นแนวทางประสานงานในภายหน้า⁷¹

การพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู

หัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู ถือว่าเป็นผู้บริหารวิชาการในระดับที่สำคัญที่จะนำนโยบายของวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ แต่การพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูหรือการเตรียมผู้ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชาแทบไม่มีเลย ทำให้การบริหารภาควิชาไม่ราบรื่น เพราะหัวหน้าภาควิชายังขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและภารกิจของภาควิชา และขาดทักษะในการบริหารภาควิชาอีกด้วย⁷² วิทยาลัยครู ควรมีการพัฒนานุเคราะห์ระดับหัวหน้าภาควิชาในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารอย่างจริงจังและเป็นระบบ โดยเฉพาะทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารภาควิชา และจากการวิจัยของ อัญชลีรัตน์ บุญชินวฤกุล พบว่า ทักษะที่สำคัญที่ควรมีการอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชา ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน และคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ควรพัฒนามีอยู่ 3 ด้านที่อยู่ในเกณฑ์ตามความต้องการทั้งของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ คือ ด้านความเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะในการบริหารงาน และด้านวิชาการตามลำดับ

การพัฒนาหัวหน้าภาควิชา มีความสำคัญต่อความสำเร็จ และล้มเหลวของสถาบันอุดมศึกษา หัวหน้าภาคที่มีความรู้ ความสามารถ และมีภาวะผู้นำจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการภารกิจของภาควิชา จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารภาควิชามีดังนี้คือ ทักษะการวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ การประสานงาน การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ซึ่งความสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นกับหัวหน้าภาควิชาหรือผู้ที่เตรียมตัวเป็นหัวหน้าภาค ด้วยวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การศึกษาจากชุดพัฒนาด้วยตนเอง เป็นต้น สำหรับสถาบันราชภัฏซึ่งมีหัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่บริหารงานวิชาการ ปี พ.ศ. 2533 จำนวน 1,172 คน ปรากฏว่า หัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ยังขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดทักษะการบริหารงาน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา⁷³ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ รัศมี ภิบาลแทน เรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ในคณะศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการอบรมหรือสัมมนาหัวหน้าภาควิชา เพิ่มพูนความรู้ทักษะ และประสิทธิภาพทางด้านการบริหารบุคลากร งานธุรการ การบริหารวิชาการนอกจากนี้ในประเด็นที่เกี่ยวกับนโยบาย ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะผู้บริหารในระดับหัวหน้าภาควิชา ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมาก และเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานบริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา ไปสู่ความเป็นเลิศและประสิทธิภาพของสถาบัน⁷⁴ เพราะหากว่า หัวหน้าภาควิชาขาดความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เข้าใจ และประสบการณ์ด้านการบริหาร จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพงานของภาควิชา และทำให้หัวหน้าภาควิชาที่บริหารงานไม่ประสบความสำเร็จ เกิดความท้อแท้เบื่อหน่าย ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานเกิดปัญหาตามมาคือการลาออก จากตำแหน่งก่อนครบวาระ⁷⁵ จึงจำเป็นต้องเร่งหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาดังกล่าว โดยทบทวนวิธีการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชา การเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่ง โดยการอบรม

วิธีการพัฒนานักบริหาร

สรุปรวมแล้วการบริหารมุ่งวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม คือเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและวัตถุประสงค์ส่วนตัวเป็นการพัฒนาทัศนคติของนักบริหารที่ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสดำเนินตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน เป็นการส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน และเพื่อให้ให้นักบริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น ประสบการณ์

การเลือกวิธีการในการพัฒนานักบริหารนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะนักบริหารส่วนใหญ่แล้ว เป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานประจำวันเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบมาก ดังนั้นวิธีการพัฒนาที่กำหนดขึ้น จะต้องเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างแท้จริง และไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงาน ของนักบริหาร วิธีการใดเหมาะกับการพัฒนานักบริหารนั้น มีปัจจัยที่ควรพิจารณาอยู่อย่างน้อย 5 ประการคือ

1. นโยบายขององค์การ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนานักบริหาร
2. ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของนักบริหารแต่ละคน
3. ประวัติการศึกษา และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับนักบริหารแต่ละคน
4. ผลการปฏิบัติงานของนักบริหารแต่ละคน นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันรวมทั้งโอกาส ความก้าวหน้าในอนาคตด้วย
5. ความสนใจและความต้องการนักบริหารที่จะเข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้งหรือแต่ละโครงการ⁷⁶

เสนาะ ดิยาวี เห็นว่าวิธีการพัฒนานักบริหารเท่าที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไปมีดังนี้

1. การพัฒนาโดยให้ประสบการณ์จากการทำงาน ด้วยการให้ทดลองเรียนงาน เช่น รักษาราชการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหาร ให้มีการหมุนเวียนงานจากการรับผิดชอบ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งเป็นการเรียนรู้งาน มีการสอนงาน โดยอาศัยการเรียนรู้จากการแนะนำชี้แจงของผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความชำนาญมากกว่าให้เป็นการฝึกให้คุ้นเคยกับงานกับปัญหา และวิธีการทำงานเป็นคณะไปด้วย

2. การพัฒนาโดยการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงาน หลักการ และวิธีการบริหารงาน หลักมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรมในองค์การความรู้ความชำนาญทางเทคนิค สิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และความสามารถส่วนตัว⁷⁷

สมพงษ์ เกษมสิน ได้จำแนกการพัฒนานักบริหารไว้ก่อนข้างจัด และแยกย่อยออกไปเป็น 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติตน ซึ่งดำเนินการโดยรัฐและเอกชน การศึกษาอบรมที่จัดขึ้นโดยรัฐ มีหลักประกันว่าเมื่อสำเร็จตามหลักสูตรแล้ว จะต้องเข้ารับราชการในงานใด และไม่มีหลักประกันหรือข้อรับรองการศึกษาที่ดำเนินการโดยเอกชนจัดโดยไม่มีหลักประกันและต้องการให้รับราชการ

2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะ โดยเฉพาะส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับการปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่

2.1 การปฐมนิเทศ ต้องการให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากความกลัว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 การลงมือทำงาน สอนงาน โดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริงโดยจัดอธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป สาธิตโดยให้ดูจากของจริง ให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติจริง ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ด้วยตนเอง ให้เข้าร่วมประชุมสัมมนาส่งไปศึกษาดูงาน และร่วมเป็นกรรมการ

2.3 การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ในการทำงานเพื่อให้ทันกับความเร็วทางเทคโนโลยีและเทคโนโลยีต่าง ๆ

2.4 การพัฒนาระดับหัวหน้างาน โดยอบรมเรื่องการบริหารทั่วไป เช่น ศิลปะการเป็นผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อประสานงาน

2.5 การพัฒนานักบริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่น ในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจการบังคับบัญชา เพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3. การพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง คือตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์แลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารและอื่น ๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบาย และโครงการของงานที่ทำอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้องติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์และ สื่อสารมวลชนอื่น ๆ ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่นๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาสหาโอกาสศึกษาต่อ และดูงานทั้งภายใน และนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันอุดมศึกษา เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน⁷⁸

ภิญโญ สาร ได้เพิ่มเติมว่าการพัฒนานุคลากรระหว่างปฏิบัติงานมีความจำเป็นยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพชรพลอยยังไม่ได้เจาะระแนยไม่เป็นภัยแก่ใคร แต่บุคคลที่ยังไม่ได้การพัฒนาข้อมเป็นภัยแก่สังคมที่สุด⁷⁹

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทรงศักดิ์ ศรีกาพสินธุ์ ได้เสนอว่าการพัฒนานักบริหารซึ่งมีประสิทธิภาพมี 2 วิธี คือ

1. อาศัยความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. กำหนดระเบียบข้อบังคับว่า ถ้าไม่พัฒนาตนเองตามระยะเวลาอันสมควรแล้วจะ

หมดสิทธิ์ที่จะเป็นผู้บริหารอีกต่อไป⁸⁰

ดังนั้น กิจกรรมการพัฒนานักบริหารจึงสรุปได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ

1. กิจกรรมขณะทำงาน ถือว่าเป็นทักษะ และความสามารถในการบริหารงานไม่อาจหาได้จากการฟัง สังเกต หรืออ่านตำราเท่านั้น ต้องลงมือปฏิบัติจริงโดยประสบการณ์ตรงและการเรียนรู้จากสิ่งผิดเป็นครู และแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาดด้วยตนเอง ตามที่สมาคมการจัดการแห่งอเมริกา ได้ทำการศึกษา พบว่า ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานเป็นวิธีที่ใช้กันแพร่หลายที่สุดในกิจการธุรกิจเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร กิจกรรมพัฒนาบริหารปฏิบัติงาน ได้แก่

1.1 การทดลองเรียนงาน โดยรับการฝึกสมมติให้อยู่ในตำแหน่งบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งบริหารทุกอย่าง โดยผู้บริหารเป็นผู้เลือกมาคนหนึ่ง

1.2 การฝึกสอน โดยหัวหน้างานเป็นผู้คอยให้การแนะนำให้มี ความฉลาดมีประสบการณ์คิดว่าเดิมด้วยการให้การปรีกษางาน การอภิปรายความเห็นในปัญหาที่สำคัญ

1.3 การโยกย้ายตำแหน่ง เป็นการเลื่อนชั้นความรู้ และประสบการณ์ไปสู่ฝ่ายต่าง ๆ ระดับเดียวกัน เป็นการเลื่อนชั้นแนวราบ เป็นการสังเกตวิธีการบริหารต่าง ๆ

1.4 วางโครงการพิเศษ และการมอบงานให้คณะกรรมการ โดยกำหนดโครงการขึ้น แล้วให้ผู้บริหารฝ่ายหรือคณะกรรมการ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการโดยจัดให้วิเคราะห์ เสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา บางทีก็เรียกว่า การบริหารงานแบบอนกประสงค์ ซึ่งเท่ากับฝึกคนในคณะกรรมการให้สามารถทำงานบริหารได้

1.5 การประชุมเจ้าหน้าที่ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจหน้าที่ และการพัฒนาฝ่ายบริหารไปด้วย ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนร่วมคุ้นเคยกับปัญหา และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนอกหน้าที่ของตน และเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วย

2. กิจกรรมนอกเวลาปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่ขยายสู่ทางการปฏิบัติงาน ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพิ่มความรู้สึก ทศนคติต่อการปฏิบัติต่อคนอื่น เน้นการปฏิบัติการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยมีหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารงาน อาจจัดกิจกรรมเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ เทคนิคการฝึกอบรม มักจะใช้การบรรยายจัดกลุ่มอภิปรายหรือการศึกษาด้วยตนเองที่บ้าน ซึ่งมี 5 ประการ

2.1 จัดขึ้นในสถานศึกษา มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดหลักสูตรขึ้นหน่วยงานที่ต้องการพัฒนานักบริหารเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย ให้เวลาตามความเหมาะสมให้กับผู้สมัครเท่านั้น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 เกมการบริหาร เป็นการฝึกอบรมในห้องเรียน โดยสมมติหรือเลียนแบบจากเหตุการณ์จริง ๆ ให้เข้ารับการอบรมแก้ปัญหาการบริหารงานทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ถึงวิธีการวิเคราะห์ปัญหาการใช้วิจารณ์ และการตัดสินใจ

2.3 บทบาทสมมติ โดยการสมมติทัศนคติ และพฤติกรรมบทบาทของปัญหาขึ้นปกติจะเป็นหัวหน้ากับลูกน้องช่วยปรับปรุงความสามารถของนักบริหารให้เข้ารับรู้ปัญหาของผู้อื่น

2.4 การฝึกอบรมแบบห้องปฏิบัติการเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ หรือแบบ Sensitivity training หรือ T- group ฝึกให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่นรับรู้การแสดงออกของกลุ่ม และเรียนรู้พฤติกรรมของคนได้มากขึ้น ฝึกทำงานเป็นกลุ่มฝึกลักษณะการเป็นผู้นำมนุษยสัมพันธ์ และปฏิริยาบุคคลภายในกลุ่ม

2.5 การพัฒนาตนเองด้วยการอ่านหนังสือวารสารทางการบริหาร กำหนดให้อ่านหนังสือตามที่กำหนดให้ ซึ่งต้องการฝึกความรับผิดชอบของนักบริหารการพัฒนา ผู้บริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา ที่เมืองโคลัมเบีย ในรัฐเซาท์คาร์ โรไลน่า ได้ทำเป็นโครงการฝึกงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยสำนักงานการศึกษาร่วมกับภาควิชาบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัย เซาท์คาร์โรไลน่า เพื่อที่จะพัฒนาผู้ที่จะเลื่อนขึ้นเป็นผู้บริหารโรงเรียน หลักการอบรมนี้ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ ซึ่ง Pellicer และ Buford อธิบายไว้ว่าประกอบด้วย

1. ศึกษารายวิชาในมหาวิทยาลัย เฉพาะทฤษฎีใหม่ ๆ ที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานได้
2. การสัมมนา งานที่สัมมนามีลักษณะงาน คือ งานบริหารงานทั่วไป การจัดรถโรงเรียน การจัดอาหารกลางวัน การจัดซื้อ การบริหารงานบุคคล การสอนและการบริการนักเรียน
3. กิจกรรมร่วมสถาบันอื่น เป็นกิจกรรมที่ให้ความรู้ และประสบการณ์ที่เข้มข้น การประชุมร่วมกับครูใหญ่จากโรงเรียนต่าง ๆ ผู้บริหารการศึกษาจากสำนักงานการศึกษา ของรัฐคณะกรรมการการศึกษา และคณาจารย์จากมหาวิทยาลัย
4. การทำแผนปรับปรุงตนเอง ผู้เข้ารับการฝึกงานจะต้องวิเคราะห์บุคลิกภาพความสามารถจุดอ่อน และจุดเด่นของตนเอง เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนให้เข้มแข็งขึ้นและพยายามสร้างผลงานให้ปรากฏเป็นขั้นเป็นอัน
5. กิจกรรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพท้องถิ่น ทั้งระดับรัฐ และระดับชาติ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ทั้งระดับรัฐและระดับชาติที่งบประมาณจะอำนวย

การวางแผนพัฒนานักบริหาร

การวางแผนพัฒนานักบริหาร สมพงษ์ เกษมสิน อธิบายไว้ว่า ควรจะต้องพิจารณา
สิ่งต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน

1. ความสามารถของนักบริหาร นักบริหารที่สามารถจะต้องประกอบด้วย

ก. ความรู้ นักบริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักวิชาการ หรือ
พื้นฐานความรู้ที่เกี่ยวข้องและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เทคนิคการบริหาร ขอบ
เขตของการบริหาร กระบวนการบริหาร การบริหารงานบุคคล สภาพแวดล้อม
สังคม เศรษฐกิจ จริยธรรมและการเมือง

ข. ความชำนาญ เป็นการนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ มีความ
สามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวินิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ทาง
การบริหาร ของผู้บังคับบัญชา ของผู้ใต้บังคับบัญชา ความหวัง ความ
ปรารถนาในอนาคต การเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่
เสมอ

ค. พฤติกรรมของนักบริหาร เป็นเครื่องช่วยวินิจฉัยว่า มีความ
สามารถในการบริหารเพียงใด การสนทนา การกระทำที่เหมาะสมและการใช้
อำนาจ

2. ผู้เข้ารับการอบรมในการพัฒนา ซึ่งนักบริหารจะต้องมีความ
สามารถมาก่อนการพัฒนา ต้องตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม
มากที่สุด⁸¹

จำนงค์ สมประสงค์ กล่าวถึงลำดับขั้นในการพัฒนานักบริหารว่า มีความสำคัญ
ต่อการกำหนดหรือวางแผนพัฒนานักบริหารอยู่มาก ในการพัฒนานักบริหารควรพิจารณาขั้นตอน
ตามลำดับดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา เพื่อการปฏิบัติราชการให้เกิด ผลดียิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. วิเคราะห์ความต้องการแต่ละลักษณะงาน เปรียบถึงความต้องการ หรือความจำเป็นอันเร่งด่วน

3. วางโครงการพัฒนา โดยคำนึงลักษณะของประเภทการพัฒนา จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา สถานที่ หัวข้อวิชา วิทยากร อุปกรณ์เครื่องใช้ กำลังเจ้าหน้าที่ เงิน ฯลฯ

4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ

5. จัดวางระเบียบในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับของทางราชการ

6. ประเมินผลเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนานั้น ว่าสมความมุ่งหมายที่วางไว้ หรือไม่มีอุปสรรคและปัญหาอะไรบ้าง

7. การติดตาม การติดตามผลมีความสำคัญมาก เพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาไปแล้ว ปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่โดยให้ผู้บังคับบัญชากรอกแบบสอบถามหรือให้ความเห็นจากการสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน หรือดูผลการปฏิบัติงาน⁸²

ผลงานวิจัยและท่านผู้รู้หลายท่าน ได้กล่าวถึงปัญหาการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และชี้ให้เห็นมีองค์ประกอบหลายประการที่เป็นอุปสรรค จากผลการวิจัยของ พิษณุภรณ์ อิงคมระสว พพบว่า จำนวนอาจารย์ในภาควิชา ประสิทธิภาพการทำงาน วาระการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา เป็น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาบริหารงานมีความสำเร็จแตกต่างกัน ในงานวิจัยยัง พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าภาควิชาช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากยังสามารถปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากขึ้น⁸³ ดังที่ ดิน ปรัชญพฤตย์ พบว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหัวหน้าภาควิชา จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพบริหาร เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความรอบรู้ ทักษะในการบริหารงานหัวหน้าภาควิชาที่มีประสิทธิภาพจึงมีข้อได้เปรียบมากกว่าหัวหน้าวิชาที่มีประสิทธิภาพประสพการณ์น้อย⁸⁴ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตรา จรจิตร พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีประสิทธิภาพน้อย มักจะทำให้การบริหารงานของภาควิชาและคณะวิชา ประสพปัญหาอยู่เสมอ⁸⁵ แต่ผลการวิจัยของ เจิดหล้า สุนทรวิภาพ และ Fiedler F.E. กลับพบว่า หัวหน้าภาควิชาทำงานนานมากเท่าไร ประสิทธิภาพของงานจะลดลงตามไปด้วย โดยเฉพาะในสภาวะที่มีความเครียดต่ำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนในสภาวะปกติ ควรมีความคิดแปลกใหม่ สร้างสรรค์ มาใช้ในงาน กลับพบว่ามักทำงานด้วยความเคยชินผลงานจึงตกต่ำ⁸⁶ ส่วน Dessler พบว่า การเป็นผู้นำกลุ่มที่จะทำให้การทำงานของกลุ่มเป็นไปด้วยดีนั้น กลุ่มต้องมีขนาดพอเหมาะไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ขนาดกลุ่มจึงเป็นเรื่องสำคัญ หากภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์มาก ความต้องการในการติดต่อประสานงานยิ่งมากขึ้น จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการควบคุมการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการวางแผนอย่างดีเพื่อลดความซ้ำซ้อน และต้องให้มีความสมดุลและเป็นธรรม สามารถปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตามภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์มาก หัวหน้าจะประสบความสำเร็จมากกว่าภาควิชาที่มีอาจารย์น้อยกว่า⁸⁷ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพธรรมชาติของกลุ่ม หากมีอาจารย์จำกัดแต่ละคนจะมีปริมาณงานมากเกินไป มีความเครียดวิตกกังวลและเป็นการยากที่จะศึกษาค้นคว้าวิชาการให้ลึกซึ้ง⁸⁸ ทำให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพของภาควิชา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานที่วิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา นั้น มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้ไม่มากนัก เช่น อัญชลีรัตน์ บุญชินาวุฒิกุล ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า

หัวหน้าภาควิชามีความต้องการพัฒนาในคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน และสมรรถภาพที่ควรฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชา ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถกำหนดระบบพิจารณาความดีความชอบ ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงานเป็นต้น นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยยังพบว่า ต้องการให้จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาหัวหน้าภาควิชา โดยอยู่ในความรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และขอความช่วยเหลือจากสถาบันฝึกอบรมอื่น ๆ วิธีการพัฒนาควรใช้การอบรมและสัมมนา การเชิญวิทยากรมาบรรยาย⁸⁹

อมรชัย ดันติเมธ และคนอื่น ๆ ได้วิจัยเกี่ยวกับ การบริหารภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า งานที่หัวหน้าภาควิชาได้รับผิดชอบมากที่สุด คือ งานด้านบริหาร และด้านวิชาการ และพบว่า ประสบการณ์ด้านบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าภาควิชาควรอยู่ในตำแหน่ง 4 ปี⁹⁰

ดิน ปรัชญาพฤทธิ์ ได้วิจัยเกี่ยวกับ หัวหน้าภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า หัวหน้าภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระดับความพึงพอใจงานสูง ระดับสัมฤทธิ์ผลของงานอยู่ในระดับปานกลาง⁹¹

Aldman ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของหัวหน้าแผนกวิชาที่ต้องการ โดยวิธีแจกกระดาษให้ผู้ตอบบรรยายพฤติกรรม หรือสภาพการณ์เกี่ยวกับหัวหน้าแผนกในการปฏิบัติต่อพวกเขาในการให้บริการและกิจกรรมต่าง ๆ และให้เหตุผลด้วยว่า ทำไมเขา/เธอถึงว่าเป็นพฤติกรรมที่ใช้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพมากที่สุดหรือน้อยที่สุด เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลออกมา จากคำตอบของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 แห่งแล้ว จะได้พฤติกรรมเป็นที่ต้องการ 7 ข้อ ดังนี้

1. หัวหน้าแผนกจะต้องกระทำการอย่างตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์สุจริต จะแสดงให้เห็นว่า มีอารมณ์มั่นคงในการดำเนินงานด้านการบริหาร
2. หัวหน้าแผนกต้องจัดให้มีการวางแผนร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าแผนกจะทำการวางแผนโดย จัดให้บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเพื่อ จัดวางนโยบายจัดกิจกรรม หรือโปรแกรมต่าง ๆ
3. หัวหน้าแผนกจะต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อบุคคลอื่น ๆ จะต้องเห็น
4. หัวหน้าแผนกต้องแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา โดยวิธีทางวิทยาศาสตร์และส่งเสริมให้ผู้อื่นใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหาด้วย
5. หัวหน้าแผนกต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และการพยายามให้การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยไปดีกว่าเปลี่ยนแปลงโดยทันทีทันใด
6. หัวหน้าแผนกติดต่อกับทุกคนได้อย่างเสรีและอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยตระหนักว่าการที่ จะบรรลุความพยายามสูงสุดได้ด้วย การที่ทุกคนเกี่ยวข้องกับโปรแกรมรับทราบเรื่องราวโดยทั่วถึง

7. หัวหน้าแผนกให้ความมั่นคงด้านเงินทุนเวียน แบ่งปันความรับผิดชอบต่าง ๆ และจัดโปรแกรมส่วนตัวให้ดี โดยไม่บั่นทอนการให้บริการที่สำคัญ ๆ⁹²

Robertson ได้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม ระหว่างประจำ การของผู้บริหาร การศึกษาในรัฐออนโตริโอ พบว่า ผู้บริหารการศึกษามีความต้องการในเรื่องต่อไปนี้

1. การนิเทศศึกษา
2. การวางแผนจัดโปรแกรมการเรียนรู้และการประเมินผล
3. การบริหารงานบุคคล
4. การพัฒนาความเป็นผู้นำ
5. การบริหารงบประมาณ
6. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
7. การฝึกทักษะอื่น ๆ เฉพาะ⁹³

Whang ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาทางด้านอุตสาหกรรมศึกษา และหัวหน้าภาควิชาทางด้านเทคนิคศึกษา จำนวน 148 คน ทำการศึกษาเปรียบเทียบตามจำนวนอาจารย์ประจำภาควิชา จำนวนนักศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ผลการศึกษพบว่า ทั้งหัวหน้าภาควิชาทางด้านอุตสาหกรรมศึกษาและทางด้านเทคนิคศึกษาดังมีความเห็นว่า หัวหน้าภาควิชามีหน้าที่สำคัญเรียงตามลำดับดังนี้

1. การคัดเลือกอาจารย์
2. การติดต่อระหว่างหัวหน้าภาควิชากับอาจารย์
3. การติดต่อข่าวสารระหว่างหน่วยงานบริหารส่วนกลางกับภาควิชา
4. การประชาสัมพันธ์
5. การจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนใหม่ ๆ

นอกจากนั้นในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหัวหน้าภาควิชา จากผลการศึกษา เรื่องเดียวกันนี้สรุปได้ว่า

หัวหน้าภาควิชาในภาควิชาขนาดเล็ก ถึงขนาดกลาง มีความเห็นว่าบทบาทของ หัวหน้าภาควิชาในด้านการบริหารนั้น หัวหน้าภาควิชาควรทำด้วยตนเอง แต่หัวหน้าภาควิชาใน ภาควิชาขนาดใหญ่มีความเห็นว่าสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นช่วยทำได้

หัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยจะเห็นความสำคัญใน บทบาทด้านการบริหารมากกว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์มาก⁹⁴

Barry ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทหน้าที่หัวหน้าภาควิชา โดยการสอบถามความ คิดเห็นจากผู้บริหาร 50 คน และหัวหน้าภาควิชา 196 คน สรุปได้ว่า

งานที่หัวหน้าภาควิชาควรทำมาก ได้แก่ การปรับปรุง และการพัฒนา หลักสูตรการเตรียมผู้เรียน การวางแผนดำเนินงานในภาควิชา และการ จัดประชุมอาจารย์ งานที่รองลงไปได้แก่ การจัดอาจารย์เข้าสอนแทน งาน ที่เกี่ยวข้องกับห้องสมุด การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ งานกิจกรรมพิเศษ การจัด ตารางเรียน การจัดชั้นเรียน การสังเกตการสอน ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าภาค วิชาจะต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และชุมชนได้ดี สามารถช่วยเหลือ ผู้เรียน ในด้านต่าง ๆ สามารถปรับปรุงการเรียนการสอน เข้าใจความต้องการ ของอาจารย์และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ และนอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะไว้ว่า ควรจะได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้า ภาควิชาไว้ชัดเจน ควรมอบหมายงานการนิเทศ และงานในภาควิชาตามที่ เห็นสมควร⁹⁵

แสวง รัตนมงคลมาส และคนอื่น ๆ ได้สำรวจทัศนคติต่อความจำเป็น ในการเพิ่ม พูนความรู้ และทักษะทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไทย โดยศึกษาข้อมูลจากผู้บริหาร มหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการสถาบันสำนักและ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่บริหารใน ระดับหัวหน้าหน่วยงานสำนักอธิการบดีและคณะบดี ซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งผู้บริหารปัจจุบัน น้อยมากเพียง 2 ปี และส่วนใหญ่ ขาดการศึกษาวิชาการบริหารอย่างเป็นทางการมาก่อน

2. ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ในและตำแหน่งมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องทั่วไป ได้แก่ ความรู้ด้านอุดมศึกษาในเรื่อง แนวคิดและปรัชญาเกี่ยวกับอุดมศึกษา การจัด ระดับอุดมศึกษาของประเทศต่าง ๆ และของประเทศไทย กฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหารของมหาวิทยาลัย และทักษะทางการบริหาร และยังพบอีกว่า ตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่รองอธิการบดีฝ่ายกิจกรรมลงไปจนหัวหน้าภาควิชา ยกเว้นคณบดีมีความจำเป็นที่จะต้องรู้เรื่องราวเกี่ยวกับอุดมศึกษาต่างประเทศ น้อยกว่าผู้ที่อยู่ใน ตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวางแผน และคณบดี

3. ในเรื่องการจัดการพัฒนาผู้บริหารนั้นส่วนใหญ่เห็นว่าควรให้สำนักงานอธิการบดี เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะทางการบริหารให้กับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและตำแหน่งที่ควรจะได้รับ การเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารก่อนตำแหน่งอื่น ๆ ได้แก่ ตำแหน่ง อธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา โดยใช้วิธีการอบรมทางการบริหาร มหาวิทยาลัย⁹⁶

สรุป ผลการศึกษาค้นคว้าจากตำรา และงานวิจัยจะเห็นว่า คุณลักษณะที่ผู้บริหาร ในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมี คือ เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการ มีประสบการณ์ สามารถนำความรู้มา ประยุกต์ใช้ในการหาวิธีการบริหารที่เหมาะสม มีความประพฤติดี รู้จักใช้หลักจิตวิทยาในการทำ งานร่วมกับผู้อื่น จึงได้กำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้เป็น 3 ด้าน คือ ด้าน ความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน

เชิงอรรถ

¹ "พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527," ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 101, ตอนที่ 144 (12 ตุลาคม 2527) : 1-13

² "พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538," ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 114, (ลงวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2538) : 1-10

³ ทิพวรรณ สุชีโมกษ์, "บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษาในวิทยาลัยครู," (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 198.

⁴ สมศรี ชำกนก, การบริหารทั่วไป (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2528), หน้า 30.

⁵ ประยุทธ์ กุศลสาร, "บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยในวิทยาลัยครู," (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517), หน้า จ.

⁶ พันธ หันนาภินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2521), หน้า 56.

⁷ อุทัย บุญประเสริฐ, "การวางแผนภาควิชา," ในรายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานภาควิชาและสถาบันวันที่ 15 - 17 ตุลาคม 2525, หน้า 1-13.

⁸ Kay J. Andersen, "In defense of Department," in Academic Department (edited by Dean E. Mc Henry and Associates, San Francisco : Jossey - Bass Inc., Publishers, 1977), P.1-33.

⁹ อุทัย บุญประเสริฐ, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 6.

¹⁰ “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ฉบับพิเศษ) พ.ศ. 2530,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 104, ตอนที่ 269 (28 ธันวาคม 2530) : หน้า 23.

¹¹ ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, พูดเรื่องอุดมศึกษา, (กรุงเทพฯ ๑ : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2526), หน้า 313.

¹² Dudley. Bailey, “The Academic Department,” In Perceptions in Public Higher Education, 2nd ed, (edited by Gene A. Buddig, Lincoln : University of Nebraska Press, 1970), P. 55-65.

¹³ Kay J. Andersen, loc. cit.

¹⁴ Martin. Trow, “Departments as Contexts for Teaching and Learning,” in Academic Departments, (edited by Dean E. Mc Henry and Associates, San Francisco : Jossey- Bess, Inc., Publishers, 1977), P. 12.

¹⁵ Suwannatachote. Rapeepun, “A study of Incentives for Department Head at Regional Public Universities in Thailand,” (Doctor's Dissertation Oklahoma : Oklahoma state University, 1984), Photocopied, P. 4.

¹⁶ ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์, “บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในการพัฒนาหลักสูตร,” ใน รายงานการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนในภาคเหนือครั้งที่ 1 เรื่อง บทบาทของภาควิชา. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, (2524), หน้า 58-60.

¹⁷ อุทัย บุญประเสริฐ, สิ่งที่ได้အံงมาแล้ว, หน้า 2.

¹⁸ ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, เรื่องเดียวกัน, หน้า 315.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

¹⁹“พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538,” สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 9.

²⁰จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, “รายงานสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชาคณะและสถาบัน วันที่ 15-17 ตุลาคม 2525,” (กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525), หน้า 1-2.

²¹เจ็ดหล้า สุนทรวิภาค, “คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิภาพของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย,” (ปริญญานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534), หน้า 8.

²²P.F. Drucker, The Effective Executive (New York : Harper and Row ,1967), P. 405.

²³ประสม สถาปิตานนท์, “ภาควิชาจะก่อหรือจะแก้ปัญหา,” ในรายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชาและสถาบัน วันที่ 15-17 ตุลาคม 2525, กองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2525), หน้า 1.

²⁴ดิน ปรัชญาพฤทธิ, “หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจและวิถีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน : กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,” (หน่วยพัฒนาดนอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527), หน้า 1.

²⁵เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522), หน้า 3

²⁶ดิน ปรัชญาพฤทธิ, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว .

²⁷ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการวิจัยเรื่องระบบอุดมศึกษาไทย, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี, 2522), หน้า 30-31.

²⁸ P.F. Dricher, loc. cit.

²⁹ Asa S. Knowles, Handbook of College and University Administration (New York : McGraw Hill Company, 1970), P. 6-39.

³⁰ Clearance E. Hughes, "The Crisis of Department Leadership in Academic Governance", College Student Journal, (1976), P. 69-72.

³¹ Allan. Tucher, Chairing the Academic Department (New York : American Council on Education, Macmillons Publising Company, 1984), P. 2-3.

³² เกาหลง ฉายากุล, "การวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ," (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531), หน้า 39-77.

³³ อินทร์ ศรีคุณ, การบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา (นครราชสีมา : วิทยาลัยครูราชสีมา, 2522), หน้า 78-80.

³⁴ ผดุง พรหมมูล, "การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้า ภาควิชาในสถาบันราชภัฏ," (ปริญญานิพนธ์การศึกษาศุภบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒประสานมิตร, 2537), หน้า 24-25.

³⁵ Robert J. Jager, "The Relative Importance of Selected Duties of Business Education Departmental ChairPersons in Small Four-Years Public Collegiate Institutions," Dissertation Abstracts International, (46), 12 (June, 1986), P. 3551-A 3552-A.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

³⁶ รัชมี ภิบาลแทน, หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์
สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532), หน้า 57-58.

³⁷ วราคม ที่สุกะ, เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล, เป็นผู้สัมภาษณ์ที่
ภาควิชาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2529.

³⁸ ชวี เกาชวัต, เป็นผู้ให้สัมภาษณ์อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล, เป็นผู้สัมภาษณ์ที่
ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน
2529.

³⁹ อารณ วีรสาร, เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ อัญชลี บุญชินวุฒิกุล, เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่ภาควิชา
เคมี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2529.

⁴⁰ เศดิ้ง พัฒนาพิชัย, เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ อัญชลี บุญชินวุฒิกุล, เป็นผู้สัมภาษณ์ที่คณะ
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน, เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2529.

⁴¹ จันทรเกษม. วิทยาลัยครู, "รายงานบังคับบัญชาหัวหน้าภาควิชา," ในเอกสารแนะนำ
วิทยาลัยครูจันทรเกษม, (กรุงเทพฯ : 2522), หน้า 14-15.

⁴² เชิงใหม่. วิทยาลัยครู, "ความรับผิดชอบในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา," ในเอกสาร
วิทยาลัยครูเชิงใหม่, (เชิงใหม่, 2525), หน้า 1.

⁴³ ศรีอรุณ ฤทธิรงค์, "งานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่ม
วิทยาลัยครูภาคกลาง," (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า
บทคัดย่อ.

⁴⁴ ประยุทธ์ กุศลสาร, "บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยวิทยาลัยครู,"
(วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517), หน้า จ - ฉ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

45

Douglas G. Nicoll, "Implication for Role of Department Chairman," Education 92, (1971), P. 82-82.

46

อินทร์ ศรีคุณ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 90.

47

Asa S. Knowles, loc. cit. p. 6-39.

48

สุขุม นวลสกุล, "รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมในอนาคต," รายงานการสัมมนาวิชาการ, นครปฐม : ทบวงมหาวิทยาลัย, (2530), หน้า 47.

49

อุทัย บุญประเสริฐ, "หลักและเทคนิคการวางแผนแผนกวิชา," เอกสารเผยแพร่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522, หน้า 1-10. (อัคราเนนา)

50

สุจิตรา จรจิตร, "ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค," (ปริญญานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532), หน้า 25-26.

51

ไพฑูรย์ สีนารัตน์ และคนอื่นๆ, ปัญหาในการบริหารของแผนกวิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 13.

52

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สิ่งที่ได้บ้างแล้ว, หน้า 53-54.

53

Douglas C. Basil, Leadership Skills for Executive Action (New York, American Management Association, 1971), P. 159-160.

54

อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527), หน้า 208-211.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

⁵⁵ พิชญ สันทรานนท์, "คุณสมบัติของนักบริหาร," วารสารบริหารธุรกิจ 17 (เมษายน-มิถุนายน 2523), หน้า 62-64.

⁵⁶ วิจิตร วรุตบางกูร, การบริหารโรงเรียน และนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (สมุทรปราการ : ขนิษฐาการพิมพ์, 2520), หน้า 74-81.

⁵⁷ ทวีบุรณ หอมเย็น, "ผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารบุคคล," มิตรกฎ 23 : 34-39 (ธันวาคม, 2526), หน้า 35-36.

⁵⁸ บันลือ พลฤกษ์วัน, การประถมศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2524), หน้า 150-152.

⁵⁹ พันัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524), หน้า 63-67.

⁶⁰ ชาญชัย สวีตรังสิมา, หลักการจ้องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522), หน้า 25.

⁶¹ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, การเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา (ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525), หน้า 33-40.

⁶² Robert L. Katz, "Skill of an Effective Adiministrator," Harward Business Review (January - February 1973), P. 33-42.

⁶³ สมาน รังสิโยภฤณ, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ก.พ., 2524), หน้า 80.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

64

William G. Scott, and Terence R. Mitchell, Organization Theory : A Structure Behavior Analysis, 2nd. ed. (Illinois, Richard D. Irwin, 1972), P. 251-282.

65

สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 376.

66

ทวีบุรณ์ หอมเย็น, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้าเดียวกัน.

67

สมบัติ ชูชัย, "ผู้บริหารการศึกษาขาดหรือขาด," มิตรครู 18 : 28-28 (กันยายน 2526), หน้า 16.

68

สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้า 4.

69

ศรีอรุณ เรศานนท์, "การบริหารงานบุคคล" แผนการสอนคณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521, หน้า 209.

70

กุลธน ธนาพงศ์ธร, เอกสารการสอนชุดบริหารงานบุคคลหน่วยที่ 1-7 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2525), หน้า 202-203.

71

โสรัจ แสงศิริพันธ์, การบริหารร่วมสมัย (ม.ป.ท. 2526), หน้า 214.

72

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 79-82.

73

ผดุง พรหมมูล, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 35-36.

74

รัศมี ภิบาลแทน, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

⁷⁵ สุจิตรา จรจิตร, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 25-26.

⁷⁶ กุลชน ธนาพงษ์ธร, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 9.

⁷⁷ เสนาะ ดิยาว์, สุปราณี ศรีฉัตรภูมิข และปิยะดา ชูณหวงศ์, การบริหารบุคคล (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522), หน้า 147.

⁷⁸ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้า 41 -45.

⁷⁹ ภิญโญ สาธร, หลักการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519). หน้า 536.

⁸⁰ ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 25.

⁸¹ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้า 39.

⁸² จ้านงค์ สมประสงค์, การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ (กรุงเทพฯ : สยามการพิมพ์, 2514). หน้า 235-236.

⁸³ พิษณุภรณ์ อิงคามระธร, "ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานของ หัวหน้าภาควิชาในสถานพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา," (ปริญญานิพนธ์ การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532), หน้า 168.

⁸⁴ ดิน ปรัชญพฤต, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้าเดียวกัน.

⁸⁵ สุจิตรา จรจิตร, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้าเดียวกัน.

⁸⁶ F.E. Fiedler, "Time-Based Measures of Leadership Experience and Organizational Performance : A Review of Research and a Preliminary Model," Technical Report 91-1 University of Washington (1991), P. 11-12.

⁸⁷ Gary. Dessler, Human behavior : Improving Deformance at Work (Virginia : Reston Publishing Company, Inc., 1983), P. 269-270.

⁸⁸ พิษณุภรณ์ อิงคามระชร, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 168.

⁸⁹ อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล, "ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ," (ปริญญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530), หน้า 140.

⁹⁰ อมรชัย ตันติเมธ และคณะ, "รายงานผลการวิจัยเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาของอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย," ในการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานภาควิชาคณะ และสถาบัน วันที่ 15-17 ตุลาคม 2525, กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2525), หน้า 19-36.

⁹¹ ดิน ปรัชญาพฤทธิ, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 58.

⁹² Howard Franklin. Aldman, "Critical Behavioral Requirements of Heads Department," Dersertation Abstracts XX (January-February, 1960) : P. 3138-3139.

⁹³ Geoge Hawthorn. Robertson, "A Proposed In-Service Training Program for Academic Administrators in Ontario Community Colleges," Dissertation Abstracts International 37 (December,1976) : P. 3456 A.

⁹⁴ Jin-long. Whang, "A study of Industrial Education and Technical Education Department Heads' Perception of Administrative function," Dissertation Abstracts International 44(05) (November, 1983) : P. 1360-A.

⁹⁵ James R. Barry, "A Study of the Current Role of the Department Chairman in Selected Secondary Schools in the State of Alabama," Dissertation Abstracts International 37 (June, 1977) : P. 7421.

⁹⁶ แสง รัตนมงคลมาส และคณะ, การสำรวจทัศนคติต่อความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารของมหาวิทยาลัยไทย, เล่ม 1 (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2525), หน้า 31.



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยกล่าวรายละเอียดตามลำดับการวิจัยดังนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การทดลองใช้แบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นหัวหน้าภาควิชา ซึ่งกำลังดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ทั้ง 6 สถาบัน ได้แก่ สถาบันราชภัฏ จันทระเกษม สถาบันราชภัฏธนบุรี สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา สถาบันราชภัฏพระนคร สถาบันราชภัฏสวนดุสิต สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา รวมประชากร 198 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาจากจำนวนประชากรทั้งหมด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

แสดงจำนวนหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ที่ใช้เป็นประชากร

ลำดับที่	สถานศึกษา	จำนวนประชากร
1.	สถาบันราชภัฏจันทระเกษม	30
2.	สถาบันราชภัฏสวนดุสิต	34
3.	สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา	32
4.	สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	32

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	สถานศึกษา	จำนวนประชากร
5.	สถาบันราชภัฏพระนคร	39
6.	สถาบันราชภัฏธนบุรี	31
	รวม	198

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ทั้ง 6 สถาบันแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับสถานศึกษาที่หัวหน้าภาควิชาสังกัด ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง จำนวนอาจารย์ในภาควิชา โดยใช้คำถามแบบเติมคำ

ตอนที่ 2 เป็นความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำแนกความต้องการการพัฒนาในคุณลักษณะ 3 ด้านได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (rating scale) ตามแบบของ Likert แบบตัวเลือก 5 ระดับ¹ ซึ่งมีความหมายของคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนามากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนามาก
- 3 หมายถึง มีความต้องการการพัฒปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนาน้อย
- 1 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนาน้อยที่สุด

สำหรับข้อคำถามเกี่ยวกับ ความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏ
กลุ่มรัตนโกสินทร์ ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 37 ข้อ แบ่งได้ดังนี้

1. ด้านความเป็นผู้นำ จำนวน 12 ข้อ
2. ด้านวิชาการ จำนวน 13 ข้อ
3. ด้านทักษะในการบริหารงาน จำนวน 12 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏ
กลุ่มรัตนโกสินทร์ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา มีจำนวน 3 ข้อ
โดยใช้คำถามแบบเลือกตอบ

การสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับความต้องการ
การพัฒนาหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาจากหนังสือ เอกสาร ผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับลักษณะงานในหน้าที่
และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ดังที่กล่าวมาแล้ว
2. ได้ปรับปรุง และพัฒนาแบบสอบถามจากงานวิจัย ของอัญชลีรัตน์ ชินวุฒิกุล²
ซึ่งทำวิทยานิพนธ์ในเรื่องความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒโดยเพิ่มเติมข้อคำถามให้สอดคล้องกับสถานศึกษา สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ และข้อ
คำถามที่มี 2 เรื่องในข้อเดียวกัน ปรับปรุงให้เหลือเพียงเรื่องเดียว

การตรวจสอบแก้ไขและปรับปรุง

การหาคุณภาพของแบบสอบถามประกอบด้วยความเที่ยงตรงและการหาความเชื่อมั่น
ดังนี้

1. หาความเที่ยงตรง (Content Validity)³ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอให้
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจแก้ภาษา เนื้อหาข้อคำถาม ให้ถูกต้อง
เพื่อให้สามารถวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ที่ต้องการวัด ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- | | | |
|--------------------|------------|---|
| 1. นายกลาย | กระจายวงศ์ | รองอธิการบดีกรรมการฝึกหัดครู |
| 2. รศ.ดร.ทองคูณ | หงส์พันธ์ | อธิการวิทยาลัยจันทรเกษม |
| 3. รศ.ดร.สุรศักดิ์ | หลาบมาลา | ผู้อำนวยการศึกษานิเทศกรรมการฝึกหัดครู |
| 4. ดร.อุปวิทย์ | สุวคันธกุล | อาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
บางเขน |
| 5. ผศ.ดร.พงศ์ | หรรดา | อาจารย์สถาบันราชภัฏพระนคร |
| 6. ผศ.ดร.อุทัยวรรณ | สุวคันธกุล | อาจารย์สถาบันราชภัฏพระนคร |
| 7. ดร.พิภพ | วังเงิน | อาจารย์สถาบันราชภัฏพระนคร |

2. นำแบบสอบถามแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการพิจารณา
ร่วมกับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

3. หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว
ไปทดลองใช้กับอาจารย์สถาบันราชภัฏพระนครที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาก่อนที่ไม่ได้
เป็นประชากรจำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา⁴ ของ
Cronbach (Cronbach alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.96
แสดงว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความเชื่อมั่นสูง สามารถนำไปใช้กับประชากรเพื่อใช้ในการวิจัยได้

การรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ไปขอความร่วมมือจากกรรมการฝึกหัดครู เพื่อขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล
จากหัวหน้าภาควิชาของสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง ที่เป็นกลุ่มประชากรใน
การศึกษาวิจัย

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามและรับคืน โดยไปเก็บรวบรวมแบบสอบถาม
จากสถาบันด้วยตนเอง และมีบางส่วนที่ทางสถาบันส่งให้ทางไปรษณีย์ รวบรวมแบบสอบถามคืน
จำนวน 185 ฉบับ จากประชากร 198 คน คิดเป็นร้อยละ 93.5 โดยมีประชากรจากสถาบันราช
ภัฏจันทรเกษม 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 สถาบันราชภัฏสวนดุสิต 31 คน คิดเป็นร้อยละ
15.7 สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา 15.7 สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา 30 คน คิดเป็นร้อยละ

15.2 สถาบันราชภัฏพระนคร 36 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 สถาบัน ราชภัฏธนบุรี 28 คน คิดเป็น ร้อยละ 14.1 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2
แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับจากหัวหน้าภาควิชา

ประชากร	จำนวนที่จัดเก็บ	จำนวนที่เก็บได้	ร้อยละ
สถาบันราชภัฏจันทรเกษม	30	29	14.6
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต	34	31	15.7
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา	32	31	15.7
สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	32	30	15.2
สถาบันราชภัฏพระนคร	39	36	18.2
สถาบันราชภัฏธนบุรี	31	28	14.1
รวม	198	185	93.5

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Package For The Social Sciences/PC⁺) ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- 1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ
- 2. ข้อมูลความคิดเห็น ของหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาของหัวหน้า ภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ในคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยมัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การแปลความหมายของข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์ โดยใช้เกณฑ์ในการประเมินผลดังนี้

- 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนาระดับมากที่สุด
- 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนาระดับมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.50 - 3.49 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนาระดับปานกลาง
 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนาระดับน้อย
 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนาระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ในคุณลักษณะ 3 ด้าน โดยจำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาและจำนวนอาจารย์ในภาควิชาในปี พ.ศ. 2537 ใช้เทคนิคสถิติ t - test และ ทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับหรือน้อยกว่า 0.05 โดยแบ่งระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาเป็น 2 กลุ่ม คือหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 5 ปี) และหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อย (ไม่เกิน 5 ปี) แบ่งหัวหน้าภาควิชาตามจำนวนอาจารย์ในภาควิชาเป็น 2 กลุ่มคือหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามาก (มากกว่า 7 คน) และหัวหน้าภาควิชาที่มี จำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อย (ไม่เกิน 7 คน)

4. ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ

เชิงอรรถ

- ¹ รวีวรรณ ชินะตระกูล, คู่มือการทำวิจัยทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2523), หน้า 44 - 45.
- ² อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล, ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ปริญญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530), หน้า 96 - 102.
- ³ ไพศาล หวังพานิช, วิธีการวิจัย (กรุงเทพมหานคร : กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531), หน้า 179 - 180.
- ⁴ Cronbach, Lee Joseph. Essentials of Psychological testing 3rd ed. (New York : Harper and Row Publisher, Inc., 1984) p. 169.

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงานตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ โดยการหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามทัศนะของประชากร เป็นรายด้านและรายข้อ และหาคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้ คือคะแนนเฉลี่ย

- 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนาระดับมากที่สุด
- 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนาระดับมาก
- 2.50 - 3.49 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนาระดับปานกลาง
- 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนาระดับน้อย
- 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความต้องการการพัฒนาระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา ตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาและจำนวนอาจารย์ในภาควิชาในปี พ.ศ. 2537 ตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ทั้ง 6 สถาบัน ในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน โดยใช้เทคนิคสถิติ t-test และทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับหรือน้อยกว่า 0.05 การเปรียบเทียบได้แบ่งดังนี้

ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ หัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 5) และหัวหน้าภาควิชาที่ดี และระยะเวลา

การดำรงตำแหน่งน้อย คือดำรงตำแหน่ง (ไม่เกิน 5 ปี) แบ่งหัวหน้าภาควิชาตามจำนวนอาจารย์ในภาควิชาเป็น 2 กลุ่ม คือ หัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามาก (มากกว่า 7 คน) และหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อย (ไม่เกิน 7 คน)

ตอนที่ 4 เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จึงรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา วิเคราะห์โดยหาความถี่และเสนอเป็นร้อยละ

ตารางที่ 3
แสดงข้อมูลร้อยละของประชากรที่จำแนกตามระยะเวลา
การดำรงตำแหน่งและจำนวนอาจารย์ในภาควิชา

ประชากร	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง		
ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 5 ปี)	117	63.24
ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อย (ไม่เกิน 5 ปี)	68	36.76
รวม	185	100
จำนวนอาจารย์ในภาควิชา		
ภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์มาก (มากกว่า 7 คน)	114	61.62
ภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์น้อย (ไม่เกิน 7 คน)	71	38.38
รวม	185	100

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 3 ประชากรที่ใช้ในการเปรียบเทียบความต้องการ การพัฒนาในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน แบ่งตามหัวหน้าภาควิชาที่ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 5 ปี) มี 117 คน คิดเป็นร้อยละ 63.24 หัวหน้าภาควิชาที่ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อย (ไม่เกิน 5 ปี) มี 68 คน คิดเป็นร้อยละ 36.76 และหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามาก (มากกว่า 7 คน) มี 114 คน คิดเป็นร้อยละ 61.62 ภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อย (ไม่เกิน 7 คน) มี 71 คน คิดเป็นร้อยละ 38.38

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลจากการวิเคราะห์หาความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะ 3 ด้าน ตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ประชากร จำนวน 185 คน เป็นหัวหน้าภาควิชาจากสถาบันราชภัฏจันทรเกษม ร้อยละ 14.6 สถาบันราชภัฏสวนดุสิต ร้อยละ 15.7 สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ร้อยละ 15.7 สถาบันราชภัฏพระนครร้อยละ 18.2 สถาบันราชภัฏธนบุรี ร้อยละ 14.1 สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาร้อยละ 15.2 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4

แสดงจำนวนและค่าร้อยละของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏ
กลุ่มรัตนโกสินทร์ ที่ใช้เป็นประชากร

กลุ่มประชากร	จำนวน	ร้อยละ
สถาบันราชภัฏจันทรเกษม	29	14.6
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต	31	15.7
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา	31	15.7
สถาบันราชภัฏพระนคร	36	15.2
สถาบันราชภัฏธนบุรี	28	18.2
สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	30	14.1
รวม	185	93.4

ตอนที่ 2 ศึกษาความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน ได้วิเคราะห์เป็นด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านความเป็นผู้นำ

วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ โดยการหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ดังปรากฏในตารางที่ 5

ตารางที่ 5

แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา
สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

ลำดับ ที่	ความต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการพัฒนา	เรียงลำดับ คะแนน
1.	ความสามารถในการเป็นผู้นำ	4.32	0.78	มาก	1
2.	ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน	4.20	0.65	มาก	7
3.	ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ได้เหมาะสมกับสภาวะการณ์	4.14	0.70	มาก	5
4.	ความสามารถในการแก้ปัญหาการบริหารงาน	4.24	0.76	มาก	2
5.	ความสามารถในการสื่อความหมาย	3.84	0.87	มาก	12
6.	ความสามารถในการประสานงานกับ ผู้ร่วมงาน	4.02	0.86	มาก	9
7.	ความสามารถในการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ หน่วยงาน	4.23	0.64	มาก	3
8.	ความสามารถควบคุมดูแลให้อาจารย์ ปฏิบัติตามระเบียบ	3.93	0.74	มาก	11
9.	การอุทิศตนให้แก่ราชการ	4.00	0.87	มาก	10
10.	ความสามารถในการสร้างทีมงาน	4.11	0.66	มาก	6
11.	ความสามารถในการสร้างความเลื่อม ในศรัทธา	4.04	0.68	มาก	8
12.	ความสามารถในการสร้าง มนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.09	0.76	มาก	4
	รวม	4.10	0.55	มาก	—

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ มีความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดค่านี คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำความ สามารถในการแก้ปัญหาการบริหารงาน และความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความสามารถในการสื่อความหมาย และความสามารถควบคุมดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามระเบียบ การอุทิศตนให้แก่ราชการ

2. ด้านวิชาการ

วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะด้านวิชาการ โดยหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายข้อ ตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ดังปรากฏตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6
แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา
สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ในคุณลักษณะด้านวิชาการ

ลำดับ ที่	ความต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการพัฒนา	เรียงลำดับ คะแนน
1.	ความสามารถในการใช้เทคนิคการ ประชุม	3.99	0.73	มาก	10
2.	ความสามารถในการเป็นผู้นำทาง วิชาการในสาขาที่ตนสังกัด	4.15	0.72	มาก	4
3.	ความสามารถในการแสวงหาค้นคว้า ความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ	4.12	0.77	มาก	5
4.	ความสามารถในการใช้ภาษาพูดและ เขียนในเชิงวิชาการ	4.09	0.77	มาก	6
5.	ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาการ ศึกษาแห่งชาติ	3.98	0.80	มาก	12
6.	ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร	4.24	0.80	มาก	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ความต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการพัฒนา	เรียงลำดับ คะแนน
7.	ความสามารถวางแผนและจัดทำ โครงการพัฒนาวิชาการ	4.16	0.73	มาก	3
8.	ความรู้ในการวิจัยและนำผลการวิจัย ไปใช้	4.09	0.70	มาก	6
9.	ความสามารถในการพัฒนางาน วิชาการให้ทันสมัย	4.20	0.67	มาก	2
10.	ความสามารถในงานกิจกรรม เพื่อส่งเสริม การเรียนการสอน	4.07	0.64	มาก	9
11.	ความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการดำเนินงาน ด้านวิชาการอย่างเหมาะสม	4.09	0.67	มาก	6
12.	ความสามารถในการให้คำปรึกษา และแนะนำหลักสูตรแก่นักศึกษา	3.94	0.80	มาก	13
13.	ความรู้เรื่องเทคนิคการวัดผลและการ ประเมินผลการศึกษา	3.99	0.78	มาก	10
	รวม	4.09	0.57	มาก	

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าภาควิชามีความต้องการพัฒนาคุณลักษณะด้านวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร เป็นเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านนี้ ส่วนความสามารถในการพัฒนาวิชาการให้ทันสมัย ความสามารถวางแผนและจัดทำโครงการพัฒนาวิชาการ มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความสามารถในการให้คำปรึกษาและแนะนำหลักสูตรแก่นักศึกษา รองลงมาคือ ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ

3. ด้านทักษะในการบริหารงาน

วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงาน โดยการหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายชื่อ ข้อตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา ดังปรากฏในตารางที่ 7

ตารางที่ 7

แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา
สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ในคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงาน

ลำดับ ที่	ความต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการพัฒนา	เรียงลำดับ คะแนน
1.	ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน	4.21	0.76	มาก	1
2.	ความสามารถร่วมมือและประสานงานกับภาควิชาต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน	4.05	0.76	มาก	7
3.	ความสามารถในการประชาสัมพันธ์ภาควิชา	4.03	0.81	มาก	8
4.	ความสามารถในการจัดระบบการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ	4.14	0.74	มาก	2
5.	ความสามารถในการบริหารงบประมาณต่าง ๆ	4.09	0.71	มาก	5
6.	ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอน	4.14	0.70	มาก	2
7.	ความสามารถในการบริหารงานพัสดุ	3.98	0.77	มาก	11
8.	ความสามารถในการให้คำปรึกษาหารือและแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.97	0.65	มาก	12

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ความต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการพัฒนา	เรียงลำดับ คะแนน
9.	ความสามารถในการกำหนดระบบ การพิจารณาความดีความชอบที่นำไป สู่ความยุติธรรม	4.10	0.70	มาก	4
10.	ความสามารถในการใช้คนให้เหมาะ กับงานเพื่อประสิทธิภาพและวินัย	4.03	0.71	มาก	8
11.	ความสามารถส่งเสริมเพื่อพัฒนา บุคลากรให้มีสมรรถภาพและวินัย	4.06	0.72	มาก	6
12.	ความสามารถในการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.00	0.74	มาก	10
	รวม	4.06	0.59	มาก	

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าภาควิชามีความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านนี้ คือความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน ส่วนความสามารถในการจัดระบบการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอน เป็นความต้องการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความสามารถในการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน ความสามารถในการบริหารงานพัสดุ ความสามารถในการติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

ตารางที่ 8

แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาใน
คุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะ
ของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ทั้ง 6 สถาบัน

ที่	สถาบันที่สังกัด	ด้านผู้นำ		ด้านวิชาการ		ด้านทักษะ	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	สถาบันราชภัฏจันทรเกษม	4.23	0.63	4.31	0.59	4.13	0.52
2.	สถาบันราชภัฏสวนดุสิต	3.99	0.69	4.05	0.61	3.90	0.68
3.	สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา	4.03	0.71	3.97	0.79	4.04	0.73
4.	สถาบันราชภัฏพระนคร	4.08	0.13	4.02	0.16	4.10	0.15
5.	สถาบันราชภัฏธนบุรี	4.12	0.57	4.04	0.65	3.97	0.79
6.	สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	4.16	0.39	4.17	0.41	4.21	0.92
	รวม	4.10	0.55	4.09	0.57	4.06	0.59

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการการพัฒนาในคุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน ของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ทั้ง 6 สถาบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสถาบัน พบว่าหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏจันทรเกษมและสถาบันราชภัฏสวนดุสิต ต้องการพัฒนารอบด้าน ด้านวิชาการ รองลงมา คือ ด้านความเป็นผู้นำและทักษะในการบริหารงาน หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏสวนสุนันทาและสถาบันราชภัฏพระนคร มีความต้องการพัฒนารอบด้านด้านทักษะในการบริหารงานและด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ รองลงมาตามลำดับ สถาบันราชภัฏธนบุรี มีความต้องการพัฒนารอบด้าน ด้านความเป็นผู้นำรองลงมาคือ ด้านวิชาการและด้านทักษะในการบริหารงานสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีความต้องการพัฒนารอบด้านด้านทักษะในการบริหารงาน รองลงมา คือ ด้านวิชาการและด้านความเป็นผู้นำ

ตอนที่ 3 เปรียบความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา ตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา และจำนวนอาจารย์ในภาควิชาในปีการศึกษา 2537 ในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหาร ตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

ตารางที่ 9

เปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

ลำดับที่	ความต้องการ	ไม่เกิน 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ความสามารถในการเป็นผู้นำ	4.45	0.65	4.24	0.84	-1.75
2.	ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน	4.23	0.52	4.17	0.71	-0.56
3.	ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้เหมาะสมกับสภาวะการณ์	4.27	0.54	4.05	0.76	-2.16*
4.	ความสามารถในการแก้ปัญหาการบริหารงาน	4.47	0.55	4.11	0.82	3.18*
5.	ความสามารถในการสื่อความหมาย	3.98	0.72	3.76	0.93	-1.17
6.	ความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน	4.08	0.80	3.97	0.88	-0.87
7.	ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน	4.22	0.54	4.23	0.70	0.10
8.	ความสามารถควบคุมดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามระเบียบ	4.02	0.57	3.87	0.82	-1.39
9.	การอุทิศตนให้แก่ราชการ	4.02	0.79	3.98	0.91	0.35
10.	ความสามารถในการสร้างทีมงาน	4.14	0.58	4.08	0.07	-0.61
11.	ความสามารถในการสร้างความเลื่อมใสศรัทธา	4.07	0.49	4.02	0.76	-0.46
12.	ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.13	0.66	4.05	0.81	-0.62
	รวม	4.17	0.42	4.05	0.61	-1.43

*P < .05

จากตารางที่ 9 ปรากฏว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อย (ไม่เกิน 5 ปี) และหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 5 ปี) มีความต้องการพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 อยู่ 2 เรื่องคือ ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้เหมาะสมกับสถานการณ์และความสามารถในการแก้ปัญหาทางาน นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่นัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 5 ปี) และหัวหน้าภาควิชา ที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อย (ไม่เกิน 5 ปี) มีความต้องการการพัฒนา ในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 10
แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามระยะเวลา
การดำรงตำแหน่ง ในคุณลักษณะด้านวิชาการ

ลำดับ ที่	ความต้องการ	ไม่เกิน 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ความสามารถในการใช้เทคนิคการประชุม	4.01	0.70	3.98	0.75	-0.28
2.	ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่ตนสังกัด	4.22	0.54	4.10	0.80	-1.10
3.	ความสามารถในการแสวงหาค้นคว้าความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ	4.20	0.65	4.07	0.83	-1.09
4.	ความสามารถในการใช้ภาษาพูดและเขียนในเชิงวิชาการ	4.14	0.71	4.05	0.80	-0.79
5.	ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ	4.16	0.66	3.88	0.86	-2.32*
6.	ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร	4.29	0.73	4.20	0.83	-0.73
7.	ความสามารถวางแผนและจัดทำโครงการพัฒนาวิชาการ	4.17	0.73	4.15	0.72	-0.20
8.	ความรู้ในการวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้	4.10	0.55	4.07	0.77	-0.24

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ความต้องการ	ไม่เกิน 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
9.	ความสามารถในการพัฒนางานวิชาการให้ทันสมัย	4.26	0.47	4.16	0.75	-0.99
10.	ความสามารถในงานกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้การสอน	4.19	0.46	4.00	0.71	-1.96*
11.	ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดำเนินงานด้านวิชาการอย่างเหมาะสม	4.19	0.60	4.03	0.69	-1.55
12.	ความสามารถในการให้คำปรึกษาและแนะนำหลักสูตรแก่นักศึกษา	4.02	0.73	3.88	0.82	-1.16
13.	ความรู้เรื่องเทคนิคการวัดผลและการประเมินผลการศึกษา	4.16	0.70	3.89	0.81	-2.24
	รวม	4.16	0.46	4.04	0.62	-1.36

*P < .05

จากตารางที่ 10 ปรากฏว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อย (ไม่เกิน 5 ปี) และหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 5 ปี) มีความต้องการพัฒนาในคุณลักษณะ ด้านวิชาการ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 อยู่ 2 เรื่อง คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และเรื่องความสามารถในงานกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้การสอน นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 5 ปี) และหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อย (ไม่เกิน 5 ปี) มีความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะด้านวิชาการไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 11

แสดงเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามระยะเวลา
การดำรงตำแหน่ง ในคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงาน

ลำดับ ที่	ความต้องการ	ไม่เกิน 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน	4.30	0.69	4.14	0.79	-1.42
2.	ความสามารถร่วมมือและประสานงานกับภาค วิชาต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการ สอน	4.08	0.64	4.02	0.82	-0.54
3.	ความสามารถในการประชาสัมพันธ์ภาควิชา	4.07	0.60	4.00	0.91	-0.59
4.	ความสามารถในการจัดระบบการทำงานใน หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ	4.25	0.55	4.06	0.81	-1.63
5.	ความสามารถในการบริหารงบประมาณต่าง ๆ	4.19	0.65	4.02	0.73	-1.54
6.	ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อ ใช้ในการเรียนการสอน	4.23	0.57	4.07	0.75	-1.49
7.	ความสามารถในการบริหารงานพัสดุ	4.13	0.62	3.89	0.83	-2.02*
8.	ความสามารถในการให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.05	0.54	3.92	0.70	-1.36
9.	ความสามารถในการกำหนดระบบการพิจารณา ความดีความชอบที่นำไปสู่ความยุติธรรม	4.16	0.58	4.05	0.75	-0.95
10.	ความสามารถในการใช้คนให้เหมาะกับงานเพื่อ ประสิทธิภาพและวินัย	4.10	0.52	3.98	0.79	-1.11
11.	ความสามารถส่งเสริมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มี สมรรถภาพและวินัย	4.16	0.50	4.00	0.80	-1.49
12.	ความสามารถในการติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.11	0.65	3.93	0.77	-1.66
	รวม	4.15	0.46	4.01	0.64	-1.64

*P < .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 11 ปรากฏว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อย (ไม่เกิน 5 ปี) และหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 5 ปี) มีความต้องการการพัฒนาในคุณลักษณะ ด้านทักษะในการบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 อยู่ 1 เรื่อง คือความสามารถในการบริหารงานพัสดุ นอกนั้นไม่มีความสามารถแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 5 ปี) และหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อย (ไม่เกิน 5 ปี) มีความต้องการการพัฒนาในคุณลักษณะ ด้านทักษะในการบริหารงาน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 12

แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามจำนวนอาจารย์
ในภาควิชา ในคุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ

ลำดับ ที่	ความต้องการ	ไม่เกิน 7 คน		มากกว่า 7 คน		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ความสามารถในการเป็นผู้นำ	4.28	0.75	4.35	0.79	0.58
2.	ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน	4.19	0.68	4.20	0.62	0.05
3.	ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้ เหมาะสมกับสภาวะการณ์	4.14	0.78	4.13	0.64	-0.09
4.	ความสามารถในการแก้ปัญหาการบริหาร งาน	4.21	0.86	4.26	0.69	0.45
5.	ความสามารถในการสื่อความหมาย	3.71	1.00	3.92	0.76	1.55
6.	ความสามารถในการประสานงานกับ ผู้ร่วมงาน	3.98	0.99	4.03	0.76	0.38
7.	ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน	4.23	0.72	4.21	0.59	-0.21
8.	ความสามารถควบคุมดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติ ตามระเบียบ	3.97	0.75	3.90	0.74	-0.61

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ความต้องการ	ไม่เกิน 7 คน		มากกว่า 7 คน		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
9.	การอุทิศตนให้แก่ราชการ	4.02	0.91	3.98	0.85	-0.35
10.	ความสามารถในการสร้างทีมงาน	4.09	0.75	4.11	0.59	0.15
11.	ความสามารถในการสร้างความเลื่อมใสศรัทธา	4.01	0.78	4.06	0.60	0.46
12.	ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.11	0.76	4.07	0.76	-0.37
	รวม	4.08	0.63	4.11	0.49	0.34

*P < .05

จากตารางที่ 12 ปรากฏว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามาก (มากกว่า 7 คน) และหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อย (ไม่เกิน 7 คน) มีความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านนี้เหมือนกัน คือ เรื่องความสามารถในการเป็นผู้นำ ส่วนเรื่องอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามาก (มากกว่า 7 คน) และหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อย (ไม่เกิน 7 คน) มีความต้องการการพัฒนาในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 18
แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา
ตามจำนวนอาจารย์ในภาควิชา ในคุณลักษณะด้านวิชาการ

ลำดับ ที่	ความต้องการ	ไม่เกิน 7 คน		มากกว่า 7 คน		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ความสามารถในการใช้เทคนิคการประชุม	4.01	0.70	3.98	0.75	0.28
2.	ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่ตนถนัด	4.18	0.78	4.12	0.68	0.55
3.	ความสามารถในการแสวงหา ค้นคว้าความรู้ และประสบการณ์อยู่เสมอ	4.12	0.86	4.12	0.71	-0.03
4.	ความสามารถในการใช้ภาษาพูดและเขียนในเชิงวิชาการ	4.16	0.73	4.04	0.79	-1.07
5.	ความเข้าใจในแผนการพัฒนาวិชาการการศึกษาแห่งชาติ	4.07	0.78	3.92	0.81	-1.16
6.	ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร	4.29	0.80	4.20	0.80	-0.78
7.	ความสามารถการวางแผนจัดทำโครงการวิชาการ	4.22	0.70	4.12	0.74	-0.93
8.	ความรู้ในการวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้	4.11	0.68	4.07	0.71	-0.40
9.	ความสามารถในการพัฒนาวิชาการให้ทันสมัย	4.17	0.72	4.21	0.63	0.47
10.	ความสามารถในงานกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน	4.02	0.65	4.09	0.63	0.70
11.	ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดำเนินงานด้านวิชาการเหมาะสม	4.09	0.67	4.08	0.65	-0.11
12.	ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำหลักสูตรแก่นักศึกษา	3.95	0.83	3.92	0.77	-0.23

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ความต้องการ	ไม่เกิน 7 คน		มากกว่า 7 คน		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
13	ความสามารถรู้เรื่องเทคนิคการวัดผลและการประเมินผลการศึกษา	3.95	0.81	4.01	0.76	0.50
	รวม	4.12	0.58	4.07	0.56	-0.56

*P < .05

จากตารางที่ 13 ปรากฏว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อย (ไม่เกิน 7 คน) และหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามาก (มากกว่า 7 คน) มีความต้องการการพัฒนาในคุณลักษณะด้านวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อย (ไม่เกิน 7 คน) มีค่าเฉลี่ยเรื่องความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสูงสุดด้านนี้ ส่วนหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามาก (มากกว่า 7 คน) มีค่าเฉลี่ยเรื่องความสามารถในการพัฒนาวิชาการให้ทันสมัยสูงสุด ส่วนเรื่องอื่น ๆ ทั้งสองกลุ่มมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญแสดงว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์มาก (มากกว่า 5 ปี) และหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์น้อย (ไม่เกิน 7 คน)มีความต้องการการพัฒนาในคุณลักษณะ ด้านวิชาการไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 14

แสดงการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามจำนวนอาจารย์
ในภาควิชา ในคุณลักษณะ ด้านทักษะในการบริหารงาน

ลำดับ ที่	ความต้องการ	ไม่เกิน 7 คน		มากกว่า 7 คน		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน	4.14	0.78	4.24	0.74	0.91
2.	ความสามารถร่วมมือประสานงานกับภาควิชาต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน	4.00	0.79	4.07	0.74	0.69

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ความต้องการ	ไม่เกิน 7 คน		มากกว่า 7 คน		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
3.	ความสามารถในการประชาสัมพันธ์ภาควิชา	3.95	0.81	4.07	0.80	0.92
4.	ความสามารถในการจัดระบบการทำงานใน หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ	4.09	0.84	4.15	0.66	0.53
5.	ความสามารถในการบริหารงบประมาณต่าง ๆ	4.02	0.69	4.12	0.71	0.88
6.	ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอน	4.08	0.71	4.16	0.69	0.78
7.	ความสามารถในการบริหารงานพัสดุ	3.92	0.81	4.01	0.74	0.76
8.	ความสามารถในการให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.92	0.70	4.00	0.62	0.71
9.	ความสามารถในการกำหนดระบบการ พิจารณาความดีความชอบที่นำไปสู่ความ ยุติธรรม	4.00	0.79	4.15	0.63	0.50
10.	ความสามารถในการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อประสิทธิผลขององค์การ	4.02	0.79	4.02	0.65	-0.02
11.	ความสามารถส่งเสริมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มี สรรรพภาพและวินัย	4.05	0.77	4.06	0.68	.05
12.	ความสามารถในการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.94	0.80	4.03	0.69	0.82
	รวม	4.01	0.64	4.09	0.54	0.89

*P < .05

จากตารางที่ 14 ปรากฏว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีอาจารย์ในภาควิชามาก (มากกว่า 7 คน) และหัวหน้าภาควิชาที่มีอาจารย์ในภาควิชาน้อย (ไม่เกิน 7 คน) มีความต้องการพัฒนาในคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยเรื่อง ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานสูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนเรื่องอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชา น้อย (ไม่เกิน 7 คน) และหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามาก (มากกว่า 7 คน) มีความต้องการการพัฒนา ในคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงาน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา หรือทำโครงการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับความคิดเห็นของประชากร โดยหาค่าเฉลี่ยและเสนอเป็นร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 15
แสดงความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อการจัดหน่วยงานพัฒนาหัวหน้าภาควิชา

ความคิดเห็น	จำนวน N = 185	ร้อยละ
1. สถาบันควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา		
1. ควรมี	154	83.2
2. ไม่ควรมี	19	10.3
3. อื่น ๆ	12	6.5
รวม	185	100
2. ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา		
1. สำนักงานสถาบันราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์	52	28.1
2. หน่วยงานพิเศษในแต่ละสถาบัน	97	52.4
3. คณะวิชา	14	7.6
4. อื่น ๆ	19	10.3
รวม	182	100

ตารางที่ 15 พบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ ต้องการให้มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา และผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา นั้น เห็นว่าควรมีหน่วยงานพิเศษในแต่ละสถาบันเป็นผู้รับผิดชอบ และต้องการให้คณะวิชาเป็นผู้รับผิดชอบน้อยที่สุด

ตารางที่ 16
แสดงคำร้อยละ ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา

ความคิดเห็น	จำนวน N = 185	ร้อยละ
1. เชิญวิทยากรมาบรรยาย	107	57.8
2. อบรมสัมมนา	145	78.4
3. ประชุมอภิปราย	49	26.5
4. ศึกษากรณีตัวอย่าง	30	16.2
5. ศึกษาต่อทางการบริหาร	30	16.2
6. จัดผู้บังคับบัญชาไปนิเทศงาน	27	14.6

ตารางที่ 16 พบว่า หัวหน้าภาควิชา สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ทั้ง 6 สถาบัน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาโดยวิธีอบรมสัมมนาเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด รองลงมาเป็นการเชิญวิทยากรมาบรรยาย ส่วนวิธีที่ต้องการให้จัดน้อยที่สุดคือจัดผู้บังคับบัญชาไปนิเทศงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์
ในบทนี้จะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประชากร ผลการวิจัย
อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนา ของหัวหน้าภาควิชาตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา และจำนวนอาจารย์ในภาควิชาในปีการศึกษา 2537 ในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะของ หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ทั้ง 6 สถาบัน
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา

ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ กลุ่มประชากร เป็นหัวหน้าภาควิชาทั้งหมดที่กำลังดำรงตำแหน่งใน
สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ทั้ง 6 สถาบัน จำนวน 198 คน และมีผู้ตอบแบบสอบถาม
185 คน คิดเป็นร้อยละ 93.43

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาจากแบบสอบถามของ อัญชลีรัตน์ ชินวุฒิกุล โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำแนกความต้องการการพัฒนาในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ มาตราส่วน ประมาณค่ามีตัวเลือก 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามและรับคืนด้วยตนเองมีบางส่วนที่ทางสถาบันส่งให้ทางไปรษณีย์ และรวบรวมแบบสอบถามคืนได้ทั้งหมด 185 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.43

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์เป็นค่าร้อยละความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ในคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน วิเคราะห์โดยหาค่ามัธยฐานเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ในคุณลักษณะ 3 ด้าน โดยจำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา และจำนวนอาจารย์ในภาควิชา ใช้ค่าสถิติ t-test ข้อมูลความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนาหัวหน้าภาควิชา วิเคราะห์โดยหาความถี่ และร้อยละ

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

สรุปผลการวิจัย จากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งตามสถาบันที่หัวหน้าภาควิชาสังกัด สถาบันราชภัฏจันทรเกษมจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 สถาบันราชภัฏสวนดุสิต 31 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา 31 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 สถาบันราชภัฏพระนคร 36 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 สถาบันราชภัฏธนบุรี 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2

ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาทั้งในอดีตและปัจจุบัน ไม่เกิน 7 ปี มีจำนวนร้อยละ 63.2 และมากกว่า 7 ปี มีจำนวนร้อยละ 36.8 ส่วนหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาไม่เกิน 7 คน มีจำนวนร้อยละ 61.6 และหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชา เป็นร้อยละ 38.4

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

ความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน

ด้านความเป็นผู้นำ หัวหน้าภาควิชามีความต้องการพัฒนาคุณลักษณะด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกเรื่องต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากเช่นกันความสามารถในการเป็นผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ความสามารถในการแก้ปัญหาการบริหารงานรองลงมา ส่วนความสามารถในการสื่อความหมาย ความสามารถควบคุมดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามระเบียบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ด้านวิชาการ หัวหน้าภาควิชามีความต้องการพัฒนาคุณลักษณะด้านวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความต้องการอยู่ในระดับมากเช่นกัน ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร และความสามารถในการพัฒนาวิชาการให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความสามารถในการให้คำปรึกษา และแนะนำหลักสูตรแก่นักศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านทักษะในการบริหารงาน หัวหน้าภาควิชามีความต้องการพัฒนาคุณลักษณะด้านนี้ โดยรวมระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความต้องการอยู่ในระดับมากเช่นกัน ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดความสามารถในการจัดระบบการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความสามารถในการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน ความสามารถในการบริหารงานพัสดุ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนา ในคุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ เมื่อพิจารณาเป็นรายสถาบัน พบว่า หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏจันทรเกษม ต้องการพัฒนาสูงสุด ด้านทักษะในการบริหารงาน ด้านความเป็นผู้นำ ตามลำดับ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต มีความต้องการพัฒนาสูงสุด ด้านความเป็นผู้นำ ด้านทักษะในการบริหารงาน รองลงมา สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา มีความต้องการพัฒนาระดับมากทุกด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านทักษะในการบริหารงาน ตามลำดับ สถาบันราชภัฏพระนคร มีความต้องการพัฒนาสูงสุดด้านวิชาการ รองลงมาคือ ด้านความเป็นผู้นำ สถาบันราชภัฏธนบุรี มีความต้องการพัฒนาสูงสุดด้านความเป็นผู้นำ รองลงมาคือ ทักษะในการบริหารงาน สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีความต้องการพัฒนาสูงสุดด้านวิชาการ รองลงมาคือ ด้านทักษะในการบริหารงาน

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาและ จำนวนอาจารย์ในภาควิชา

สรุปผลการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ ตามระยะเวลาดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาในปัจจุบันพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งมาก (มากกว่า 7 คน) และหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งน้อย (ไม่เกิน 7 คน) มีความต้องการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านคือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

หัวหน้าภาควิชา ที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามาก (มากกว่า 7 คน) และหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อย (ไม่เกิน 7 คน) มีความต้องการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านคือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน ทุกด้านทุกข้อไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น ความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามระยะเวลาดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาและจำนวนอาจารย์ในภาควิชาไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 ศึกษาแนวทางในการจัดการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา

หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ส่วนใหญ่ต้องการให้มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา และควรมีหน่วยงานพิเศษในแต่ละสถาบันเป็นผู้รับผิดชอบ และมีความเห็นว่าวิธีที่ใช้ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาควรเป็นการอบรมสัมมนาและเชิญวิทยากรมาบรรยาย

การอภิปรายผล

จากการศึกษาความคิดเห็น เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ครั้งนี้ผลการวิจัยได้นำเสนอประเด็นไปตามจุดมุ่งหมายดังนี้

1. หัวหน้าภาควิชาต้องการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน คือด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการด้านทักษะ ในการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้าภาควิชาเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นที่มีความผูกพันใกล้ชิดกับงานวิชาการ และคณาจารย์เป็นกำลังสำคัญของสถาบัน ซึ่งภารกิจของหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายของสถาบันไปปฏิบัติ กล่าวคือนับตั้งแต่โครงสร้างการบริหารงานประจำวัน การวางแผนพัฒนาภาควิชาในระยะยาว การบริหารบุคคล การบำรุงรักษาทรัพยากรในภาควิชา การเตรียม งบประมาณ การมอบภาระงานสอนให้อาจารย์ในภาควิชา แต่หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการ มีความรู้ความชำนาญในสาขาของตน และไม่เคยได้รับการศึกษาอบรมทางการบริหาร มาก่อน เมื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ก็เรียนงานบริหารจากการปฏิบัติจริง การที่สถาบัน คาดหวังจะปฏิบัติภารกิจหลักของสถาบันให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ต้องการดำรงไว้ ซึ่งความ เป็นเลิศทางวิชาการด้วยการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพนั้น ย่อมขึ้น อยู่กับอาจารย์ผู้สอน และหัวหน้าภาควิชา ที่จะต้องรับผิดชอบการดำเนินการของภาควิชาให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบันสิ่งสำคัญก็คือหัวหน้าภาควิชาต้องประสานความร่วมมือของอาจารย์ในภาควิชาทุกคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน แต่จากการวิเคราะห์ของ ผดุง พรหมมูล เกี่ยวกับการบริหารงานภาควิชาในภาควิชา พบปัญหาหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารภาควิชาทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้¹ กล่าวคือหัวหน้าภาควิชา มีปัญหามากมาย ได้แก่ ปัญหาหัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจที่แท้จริง ผู้ร่วมงานไม่ค่อยให้ความร่วมมือและปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ อีกทั้งไม่รู้บทบาทและวินัย จึงก่อปัญหาความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าภาควิชากับผู้ร่วมงาน และยังต้องรับผิดชอบงานมากจนไม่มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

* เวลาผลิตผลงานทางวิชาการ² ซึ่งสอดคล้องกับการสัมมนาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา พบว่าปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจากขาดทักษะในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา ทั้งนี้เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาขาดการพัฒนาหรือเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งงาน³ สำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ใช้วิธีการสรรหา ซึ่งผู้ได้รับการสรรหา⁴ โดยมากมิได้เตรียมตัวมาก่อนขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารงาน หัวหน้าภาควิชาซึ่งกำลังดำรงตำแหน่งต้องเผชิญกับภารกิจที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงกังวลเพราะ ไม่ได้เตรียมพร้อมหรือรับการฝึกอบรมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมี ทักษะความเป็นผู้นำด้านวิชาการ และทักษะในการบริหารงาน เพราะแต่ละด้านมีความ สำคัญต่อการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา กล่าวคือ

1.1 ด้านความเป็นผู้นำ หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก เพราะลักษณะการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษเป็นของตัวเอง มีความเชื่อมั่นสูง สามารถเข้าถึงผู้ร่วมงานได้ทุกคน โดยใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน และมีหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน⁵ เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่นประสบผลสำเร็จ ต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง⁶ เพราะหัวหน้าภาควิชาต้องเผชิญปัญหามากมาย ดังเช่นงานวิจัยของ ผดุง พรหมมูล เกี่ยวกับการบริหารภาควิชาในสถาบันราชภัฏพบว่า หัวหน้าภาควิชามีปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงาน เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏใช้วิธีการสรรหา⁷ จึงขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและภาระกิจของภาควิชาขาดประสบการณ์ด้านการบริหารเนื่องจากไม่ได้มีการพัฒนาเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งจากงานวิจัยของรัศมี ภิบาลแทนพบว่า คณาจารย์ต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดอบรม หรือพัฒนาความรู้การบริหารงานสำหรับหัวหน้าภาควิชา⁹ เพื่อให้ทันต่อการเจริญก้าวหน้าของวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป¹⁰ Murray กล่าวว่า หัวหน้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน การปฏิบัติงานจะเป็นไปด้วยดี เพราะความสามารถในการทำงานกับคนอาจมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานก็ได้¹¹ และจากงานวิจัยของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ศึกษาทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าภาควิชาพบว่า ทักษะที่สำคัญได้แก่ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ เพื่อความสามารถ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์กับผู้¹²อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปในการประชุมสัมมนาของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ว่ามนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

¹³ ผู้บริหาร จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญ ที่หัวหน้าภาควิชาควรจะได้รับพัฒนา เพราะเป็นการ บ่งบอกหัวหน้าภาควิชาที่มีประสิทธิภาพคือ ค่านิยมของหัวหน้าภาควิชา การพัฒนาภาควิชา และ พฤติกรรมผู้นำ

1.2 ด้านวิชาการ หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ข้อที่ต้องการพัฒนาสูงสุดคือ ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร ความสามารถในการพัฒนาทางวิชาการให้ทันสมัย ความสามารถวางแผนและทำโครงการจะพบว่า ความมีชื่อเสียงของสถาบันต้องมีการแข่งขันแสวงหาความเป็นเลิศทางวิชาการและหัวหน้าภาควิชา จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบที่จะนำไปสู่เป้าหมาย จากงานวิจัยของ จักรดา โขมะสรานนท์ พบว่า บทบาทสำคัญทางวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คือเป็นที่ปรึกษาแก่ อาจารย์กับปัญหาด้านการ บริหารหลักสูตร การเรียนการสอน ¹⁴ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ พิษณุภรณ์ อิงคามะธร กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าภาควิชาจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เกี่ยวกับการปรับ ประยุกต์หลักสูตร การวางแผนการเรียนการสอน การพัฒนางานวิชาการจึงจะมีความสำเร็จในการ บริหารวิชาการ ส่งผลให้มีความสำเร็จในการบริหารทั่วไป ¹⁵ และงานวิจัยของ สำราญ สงวนสวัสดิ์ พบว่า บทบาทด้านวิชาการของหัวหน้าภาควิชาที่ควรปฏิบัติมากที่สุดได้แก่ วางแผนและจัดทำ โครงการพัฒนาวิชาการ และสถาบันต้องมีหน้าที่ค้นคว้าวิชาการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนา งานวิชาการให้สูงขึ้น ¹⁶ แต่เท่าที่ผ่านมาหัวหน้าภาควิชามักจะประสบปัญหาต่างๆ เสมอกล่าวคือ หัวหน้าภาควิชายังไม่เข้าใจบทบาทของตนอย่างแน่ชัด ยังไม่มีอำนาจบังคับบัญชาเต็มที่ ยังขาด งบประมาณ อุปกรณ์ อาจารย์ยังไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร จึงต้องให้มีการกำหนดบทบาทของ หัวหน้าภาควิชาไว้ให้ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Berry James ที่ได้เสนอแนะไว้ว่าควรให้ มีการกำหนดบทบาทหัวหน้าภาควิชาให้ชัดเจน และให้อิสระในการดำเนินงานของภาควิชาตาม สมควร ¹⁷ และงานวิจัยของ เกาหงา ฉายากุล พบว่า

ปัญหาหัวหน้าภาควิชายังปฏิบัติบทบาทด้านวิชาการ การบริหารวิชาการ ก่อนข้างน้อย เพราะโครงสร้างของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีหลาย เขต และให้แต่ละวิทยาเขตนำไปปฏิบัติ บางครั้งมีแผนงาน หรือนโยบาย ทางวิชาการที่ไม่แน่นอน จึงไม่สามารถวางแผนวิชาการที่แน่นอน และการ ปฏิบัติด้านบริหารวิชาการ จะต้องส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสัมมนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อบรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนแม้หัวหน้าภาควิชาจะส่งเสริม

มากเพียงใดหากขาดงบประมาณ ก็ทำให้ปฏิบัติได้น้อย¹⁸

จากงานวิจัยที่กล่าวมามีความเห็นสอดคล้องกัน นั่นคือหัวหน้าภาควิชา ควรปฏิบัติบทบาทด้านวิชาการให้มากที่สุดเพราะผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.3 ด้านทักษะในการบริหารงาน หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มโกสินทร์มีความต้องการพัฒนาด้านนี้อยู่ในระดับมาก ที่ต้องการพัฒนาสูงสุดด้านนี้คือ การวางแผนการปฏิบัติงานความสามารถในการจัดระบบการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ อาจเป็นเพราะเมื่อมาปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชาต้องรับผิดชอบงานด้านการบริหารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงานการบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป เช่น ธุรการ งานการเงิน งานเกี่ยวกับพัสดุภัณฑ์ของภาควิชาหรืองานอื่น ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานของภาควิชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าภาควิชาจึงให้ความสนใจเป็นพิเศษเช่น Bransford Robert ได้กล่าวว่าหัวหน้าภาควิชามักจะปฏิบัติบทบาทด้านเทคนิคการบริหาร มากกว่า บทบาทอื่น¹⁹ ต้องวางแผนอย่างดีเพื่อให้ลดความซ้ำซ้อนและมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและยังต้องควบคุมให้ภารกิจของคณาจารย์แต่ละคนมีความสมดุลเป็นธรรมและสามารถปฏิบัติได้นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการทำแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นภาระหน้าที่นอกเหนืองานการสอน ถ้าหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนบุคลากรในภาควิชาน้อยไม่มีเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการจำเป็นต้องปฏิบัติด้วยตนเองซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Whang Jin long ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาทางด้านอุตสาหกรรมศึกษาและหัวหน้าภาควิชาทางด้านเทคนิคพบว่า ทั้งหัวหน้าภาควิชาทางด้านอุตสาหกรรม และหัวหน้าภาควิชาทางด้านเทคนิคศึกษา มีความคิดเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาควรปฏิบัติหน้าที่ในด้านการบริหารด้านทักษะด้วยตนเอง²⁰ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกาหงา ฉายากุล จากการวิจัยบทบาทของหัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าหัวหน้าภาควิชาต้องปฏิบัติหน้าที่ในด้านการบริหารทั่วไปด้วยตนเองเพราะภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒส่วนใหญ่มีขนาดจำนวนบุคลากรในภาควิชาน้อย ไม่มีเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการหัวหน้าภาควิชาจึงไม่สามารถมอบหมายงานให้แก่ผู้ใดได้²¹ ต่างก็ยอมรับกันว่าหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของสถาบันแต่ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชามักประสบปัญหาอยู่เสมออีกทั้งระเบียบปฏิบัติงานไม่เอื้ออำนวย ต่อการทำงานภาควิชา ซึ่งการบริหารบทบาทหน้าที่หลายประการ ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องมีความสามารถเป็นพิเศษที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทเหล่านั้น ได้อย่างเหมาะสม หัวหน้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาควิชาสถาบันราชภัฏจึงมีความต้องการพัฒนาด้านนี้ระดับมาก ดังนั้นจึงควรให้มีการอบรมสัมมนาให้รู้ระเบียบ และพัฒนาคุณลักษณะอื่น ๆ ในด้านเทคนิคในการบริหาร เพื่อให้มีความสามารถในการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา

2. การเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา ตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาและจำนวนอาจารย์ในภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ในคุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะในการบริหารงาน

ปรากฏว่าความต้องการการพัฒนาในคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ของหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน และจำนวนอาจารย์ในภาควิชาต่างกัน ไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.1 ผลการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ระหว่างกลุ่มที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งมากและกลุ่มที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อย มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน เนื่องจากการพัฒนางานเป็นภารกิจหนึ่งของหัวหน้าภาควิชา ดังที่ อาทรชน เห็นชอบกล่าวว่า ผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดผู้บริหารต้องสามารถวางแผนด้านต่าง ๆ และแนวความคิดแนวนี้ยังสอดคล้องกับ Knowles Aso. อธิบายไว้ว่าภารกิจสำคัญของผู้ที่จะเป็นหัวหน้าภาควิชา ต้องทำหน้าที่ผู้นำในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาภาควิชา แต่หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ได้รับการแต่งตั้งมาจากคณาจารย์ในภาควิชา เมื่อมาดำรงตำแหน่ง จึงมีปัญหามากมายดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ กล่าวว่า ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องเป็น อธิการบดี คณบดี หรือ หัวหน้าภาควิชา ส่วนใหญ่นั้นเป็นนักวิชาการ ไม่ได้เชี่ยวชาญงานบริหารมาก่อน จึงเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งของการบริหารงานวิชาการ เพราะไม่ได้อบรมหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหารมาก่อนทำให้ขาดความรู้ และทักษะในการบริหารภาควิชาตามหลักวิชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดิน ปรัชญาพฤทธิ์ ได้วิจัยหัวหน้าภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ยังขาดเทคนิคและทักษะการบริหารภาควิชา อีกทั้งงานวิจัยของ พิชญาภรณ์ อิงคามะธร พบว่าหัวหน้าภาคที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งน้อยมักมีประสบการณ์น้อย ส่วนงานวิจัยของ เจิดจำสุนทรวิภาพ พบว่า หัวหน้าที่ทำงานนานมากเท่าไร ประสิทธิภาพของงานจะลดตามไปด้วย ซึ่งเรื่องนี้ Fiedler F.E. ได้ประมวลผลการวิจัยหลายเรื่องพบว่า

หัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานานมักมีประสิทธิผลต่ำ โดยเฉพาะใน
 สภาวะที่มีความเครียดต่ำ ส่วนในสภาวะปกติ ควรจะมีความคิดแปลกใหม่
 สร้างสรรค์มาใช้ในการแก้ปัญหามากกว่า หัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานานมัก
 จะทำงานด้วยความเคยชิน ผลงานจึงตกต่ำ ซึ่งเกิดปรากฏการณ์ดังกล่าว
 อาจเกิดขึ้นในกรณีนี้กับมหาวิทยาลัยไทยด้วย โดยเฉพาะหัวหน้าที่อยู่นาน²⁶

จากงานวิจัยที่กล่าวมาชี้ให้เห็นว่าระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาต่างกัน
 อาจต้องเผชิญสภาพเป็นหาต่างกันเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การวินิจฉัยสั่งการนอกจากนี้
 ยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการนักศึกษาด้วยนั้นหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน
 จึงมีความต้องการพัฒนาเหมือนกันเพราะการดำรงตำแหน่งจะมากหรือน้อยก็ไม่สามารถบ่งชี้ว่าจะ
 บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากว่ายังไม่ได้รับการอบรมและพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ

ด้านความเป็นผู้นำ อาจเป็นเพราะว่าบทบาทด้านการบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ละเอียด
 อ่อน ต้องติดต่อประสานงานกับภาควิชาอื่น ๆ หรือในหน่วยงานเดียวกันกับบุคคลต่าง ๆ หลาย
 ฝ่าย หลายระดับ ซึ่งอาจมีการกระทบกระทั่งกันความรู้สึกได้ง่าย จึงมีความลำบากใจ ที่จะปฏิบัติ
 ประกอบกับมีบุคลากรในภาควิชาที่อาวุโสกว่า จึงทำให้หัวหน้าภาควิชาไม่สามารถใช้อำนาจบังคับ
 บัญชา ในทางปฏิบัติจริงหัวหน้าภาควิชาเป็นเพียงผู้รับผิดชอบ ดูแลงานของภาควิชาเท่านั้น ดังนั้น
 หัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงมากหรือมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อยจึงมีความต้องการ
 พัฒนาไม่แตกต่างกัน เพื่อสร้างอำนาจทางวิชาการให้เกิดขึ้นภายในตัวเองเช่นการเป็นผู้มีความรู้
 อย่างกว้างขวางในสาขาวิชานั้น สามารถสร้างและกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และม
 ความสามารถอื่น ๆ รวมทั้งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สร้างคุณลักษณะพิเศษเป็นของตนเอง
 ในด้านความเป็นผู้นำ มีความเชื่อมั่นสูง สามารถร่วมงานกับผู้ร่วมงานได้ทุกคน โดยใช้นุ
 สัมพันธ์ เป็นสิ่งที่นำภาควิชาไปสู่ความเข้มแข็งและเจริญก้าวหน้า

ด้านวิชาการ เนื่องจากต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพทางวิชาการ พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร
 การเรียนการสอน ส่งเสริมความเป็นนักวิชาการของคณาจารย์ในภาควิชา ตลอดจนสร้างบรรยากาศ
 ทางวิชาการแต่การปฏิบัติงานหน้าที่ด้านบริหารวิชาการของภาควิชาไม่สามารถตัดสินใจในการ
 วางแผนงานวิชาการอย่างเต็มที่ จึงปฏิบัติได้น้อยอีกทั้งเกิดจากการไม่เข้าใจบทบาทของหัวหน้า
 ภาควิชาอย่างแน่ชัด ขาดความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ยิ่งกว่านั้นในสภาพการ
 ปฏิบัติงาน หากอาจารย์ที่มีคุณภาพมาทำงานไม่ได้ จึงเป็นสาเหตุการลาออกจากตำแหน่งก่อนครบ
 วาระของหัวหน้าภาควิชาเพราะต้องรับภาระมาก อีกทั้งไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากมายจึง
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำให้เกิดความท้อแท้ จากปัญหาดังกล่าวทำให้หัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

ด้านทักษะในการบริหารงาน ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบหน่วยงาน การหล่อหลอมใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน และอุปกรณ์เครื่องมือให้เกิดประโยชน์มากที่สุด นอกจากการเป็นผู้นำในการพัฒนาภาควิชาแล้วหัวหน้าภาควิชายังต้องจัดเตรียมงบประมาณและประสานการใช้งบประมาณเพื่อการเรียนการสอนอีกด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพย่อมช่วยให้อาจารย์มีความคล่องตัวในการดำเนินงานปราศจากความวิตกกังวลและคับข้องใจ ความขัดแย้งภายใน ทำให้เกิดความคิดที่จะพัฒนาการเรียนการสอนให้เจริญก้าวหน้าแต่ภาระของหัวหน้าภาควิชามีมากไม่คุ้นเคยกับการวางแผนพัฒนาและระเบียบต่าง ๆ จึงต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้เกิดขึ้นกับหัวหน้าภาควิชาทั้งกลุ่มเพราะประสิทธิภาพของหัวหน้าภาควิชาขึ้นอยู่กับการจัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมควบคู่ไปกับการพัฒนาภาควิชาด้วย

2.2 ผลการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ระหว่างภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชามากและจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อยไม่แตกต่างกันจำนวนอาจารย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาบริหารงานกิจกรรมสำเร็จแตกต่างกันการเป็นผู้นำกลุ่มที่จะทำให้การทำงานของกลุ่มเป็นไปด้วยดีนั้นกลุ่มจะต้องมีขนาดพอเหมาะไม่มากนักจนเกินไปขนาดของกลุ่มจึงเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าจำนวนอาจารย์มากกลุ่มยิ่งโตขึ้นความต้องการในการติดต่อประสานงานยิ่งมากขึ้นรวมทั้งต้องใช้ความรู้ทักษะและความสามารถในการควบคุมการทำงานของกลุ่ม ในภาควิชาที่มีอาจารย์จำนวนมาก หัวหน้าภาควิชาจะต้องวางแผนอย่างดีเพื่อให้ลดความซ้ำซ้อนและมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและยังต้องควบคุมให้ภารกิจของคณาจารย์แต่ละคนมีความสมดุลเป็นธรรมและสามารถปฏิบัติได้หากหัวหน้าภาควิชาปฏิบัติภารกิจได้ดี ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในงานด้านนี้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุภรณ์ อิงคามะธร พบว่า ภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ยิ่งมาก ยิ่งต้องติดต่อประสานงานมากขึ้น รวมทั้งต้องใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถในการควบคุมการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น²⁹ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler ที่พบว่า

การเป็นผู้นำกลุ่ม ที่จะทำให้การทำงานของกลุ่มเป็นไปด้วยดีนั้นกลุ่มต้องมีขนาดพอเหมาะไม่มากไม่น้อยเกินไป หากมีคณาจารย์จำกัด อาจารย์แต่ละคนจะมีปริมาณงานมากเกินไป อาจทำให้เกิดความเครียดวิตกกังวลและเป็นการยากที่จะศึกษาค้นคว้าวิชาการให้ลึกซึ้งจนเกิดความเป็นเลิศได้³⁰

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนอาจารย์ที่เพียงพอ และสอดคล้องกับงานจึงมีความสำคัญเพราะสามารถเฉลี่ยภารกิจได้ทั่วถึงและเหมาะสม หัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาน้อย จะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทางด้านวิชาการและด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งรวมถึงงานด้านธุรการงบประมาณและวิชาการ เป็นอาจารย์ผู้สอนวิชาต่าง ๆ และต้องทำหน้าที่สรรหาอาจารย์พิเศษนอกหน่วยงานมาช่วยสอน หัวหน้าภาควิชาจึงต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นสื่อกลางประสานงานต้องมีความรู้หลากหลายเพื่อวางแผนให้การสอนวิชาต่าง ๆ ในภาควิชาดำเนินไปด้วยดีหากมีจำนวนอาจารย์เพียงพอและเหมาะสมที่คณาจารย์จะรับผิดชอบ การปฏิบัติก็สำเร็จได้ถ้ามีจำนวนอาจารย์จำกัด อาจารย์แต่ละคนจะมีปริมาณงานมากเกินไป จะเกิดความเครียดวิตกกังวล เป็นการยากที่จะศึกษาค้นคว้าวิชาการให้ลึกซึ้งจนเกิดความเป็นเลิศได้ ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจึงควรได้รับการอบรม เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาทุกสถานการณ์

ด้านความเป็นผู้นำ อาจเป็นเพราะการบริหารภาควิชามีความแตกต่างกันตามโครงสร้างของภาควิชาที่แตกต่างกัน เป็นตำแหน่งที่ต้องประสานงาน แต่การบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจแท้จริง การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในภาควิชาเป็นเพียงการขอร้องชักชวน มีความคิดสร้างสรรค์แต่ติดขัดกับงบประมาณทำให้ไม่อาจดำเนินการได้ ปัจจัยยุ่งใจในการทำงานมีน้อย นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์และการประสานงาน ความขัดแย้งกับหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป ขาดความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารระดับคณะ ขาดการประสานงานระหว่างภาควิชาที่เกี่ยวข้อง ปัญหาความสามัคคีของคณาจารย์ อาจารย์อาวุโสไม่ร่วมกิจกรรมและปัญหาไม่มีเวลาในการบริหารงาน ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้สามารถเกิดได้ทั้งในภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์มากและน้อย การบริหารทั้งสองกลุ่มจึงต้องการมีภาวะการเป็นผู้นำสูง สามารถทำงานร่วมกับกลุ่มได้ โดยได้รับความไว้วางใจและน่าเชื่อถือจากคณาจารย์หรือหน่วยงานอื่น ๆ

ด้านวิชาการ สถาบันราชภัฏบางแห่งมีจำนวนอาจารย์ในภาควิชาค่อนข้างน้อยการบริหารงานด้านนี้ หน้าที่บางหน้าที่ ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับอาจารย์ จึงมีข้อจำกัดในการบริหาร ภาควิชาจึงปฏิบัติได้น้อยเช่น การจัดให้อาจารย์ในภาควิชาได้ร่วมกันประเมินผลงานของภาควิชา เพื่อพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ การเผยแพร่ผลงานวิชาการของอาจารย์ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา แต่หากอาจารย์มีจำนวนอาจารย์มากเกินไป การกระจายงานอาจไม่ทั่วถึงและเพียงพอเกิดความไม่เป็นธรรม ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการบริหารงาน หัวหน้าภาควิชาทั้งสองกลุ่มจึงมีความต้องการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรของภาควิชาที่ตนสังกัด สามารถบริหารและปรับปรุงส่งเสริมพัฒนาทางวิชาการให้ทันสมัยเสมอ

ด้านทักษะในการบริหารงาน หัวหน้าภาควิชาทั้งสองกลุ่มต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะ การบริหารงานด้านนี้รวมถึงการบริหารงานธุรการ ภารกิจเหล่านี้แม้จะมีจำกัดอยู่ เฉพาะบุคลากรกลุ่มหนึ่งซึ่งสังกัดอยู่ในภาควิชา แต่ยังเกี่ยวข้องกับการประสานงานของคณะวิชา และสถาบันอีกด้วย อาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ในภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์ต่างกัน ในภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์มากหัวหน้าภาควิชาต้องประสานสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ส่วนในภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์น้อยต้องวางแผนการปฏิบัติงานไม่ให้เกิดความเครียด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นผลดีต่อส่วนรวม หัวหน้าภาควิชาจึงต้องมีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ มีทักษะในการบริหารงาน จึงจะมั่นใจได้ว่าหัวหน้าภาควิชาสร้างสรรค์ความมั่นคง ความสำเร็จระดับสูงแก่ภาควิชาได้

3. ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา

หัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ มีความต้องการพัฒนาคุณลักษณะทุกด้าน จึงควรจัดการพัฒนา เนื้อหาด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ด้านวิชาการ อาทิ การวางแผนและพัฒนาหลักสูตร การวิจัย และด้านทักษะในการบริหารงาน คือ ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารบุคคล การบริหารงานการเงิน การวางแผน การพัฒนาองค์กร ตลอดจนกฎระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานในภาควิชาจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาควิชาให้บรรลุเป้าหมาย

3.1 ลักษณะของหน่วยงาน หัวหน้าภาควิชามีความเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะ การที่จะมอบหมายให้ภาควิชาใดภาควิชาหนึ่ง อาจจะเป็นการเพิ่มภาระและไม่ได้รับการยอมรับจากผู้เข้าอบรม สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีกระจายอยู่ทั่วประเทศ มีหน้าที่มุ่งจัดการศึกษาเพื่อสนองการพัฒนาท้องถิ่น นั้นหมายถึงอนาคตของชาติจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารทุกระดับ ถ้ามีหน่วยงานพัฒนาผู้บริหาร โดยเฉพาะและจัดให้มีการอบรมเป็นระยะ จะเป็นการกระตุ้นให้หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ และบรรลุเป้าหมาย

3.2 กิจกรรมพัฒนา หัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่า กิจกรรมที่ควรใช้ในการพัฒนา คือการอบรมสัมมนา รองลงมาคือ การเชิญวิทยากรมาบรรยาย อาจเป็นเพราะการสัมมนาเป็นวิธีการหนึ่งที่ถ่าลงนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในผู้บริหารระดับสูง มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็น หรือหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง ผู้เข้าร่วมอบรมมีส่วน ในการปฏิบัติกิจกรรม การเชิญวิทยากรมาบรรยาย ช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ที่กว้างขวาง จากผู้เชี่ยวชาญและชำนาญการ โดยตรงเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาภาควิชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิจัยครั้งนี้ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้เพราะสาเหตุ ดังนี้

หัวหน้าภาควิชาที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ เป็นหัวหน้าภาควิชาที่เพิ่งจะได้รับการเลือกตั้ง และปฏิบัติงานหลังจากวิทยาลัยครูได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารงานสามารถเปิดสอนได้หลายสาขาวิชา ทุกระดับการศึกษา มีอิสระในการบริหารงาน การวางแผนพัฒนาสถาบัน จะต้องเสนอจากระดับล่างขึ้นไปและผู้รับนโยบายปฏิบัติคือหัวหน้าภาควิชา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง บางคนไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน ส่วนคนที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาแล้ว แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร นั้นย่อมหมายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจเป็นปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องเพียงพอกับภารกิจใหม่

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่ากลุ่มตัวอย่างต้องการได้รับการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ในระดับมาก ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง

จากผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าภาควิชามีความต้องการพัฒนาทุกคุณลักษณะ ทำให้ทราบถึงความต้องการของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ด้านความเป็นผู้นำ เป็นการบ่งบอกถึงความต้องการในการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเองถือว่า การบริหารงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจะสามารถทำให้ทุกคนให้ความร่วมมือในการทำงานจนบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ด้านวิชาการ ถือเป็นการบ่งบอกถึงความสามารถในการทำงาน สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานได้อย่างสะดวก ทักษะในการบริหาร การทำงาน โดยส่วนรวมหรือการบริหารงานถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุด เพราะงานทุกอย่างที่มีหลักการบริหารที่ดีแล้ว จะทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้บริหารเมื่อได้ทราบถึงความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของหัวหน้าภาควิชา ขอเสนอแนะให้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาวในการให้การส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรที่เข้าดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ถือเป็นการเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่ง เช่น เน้นการอบรมส่งเสริมด้านความเป็นผู้นำ เป็นนักบริหารที่มีหลักการบริหารที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัดเจน และความเป็นเลิศทางวิชาการ ทำให้เกิดแก่ภาควิชา และหาประสบการณ์เพิ่มเติม โดยสร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการภายนอก เพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย และเป็นการเพิ่มประสบการณ์

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าภาควิชา มีความต้องการพัฒนาในคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ควรจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ในทุกคุณลักษณะอันจะเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้าภาควิชาที่จะนำความรู้เชิงปฏิบัติการที่ได้รับไปวางแผนพัฒนาภาควิชา อันจะนำไปสู่การพัฒนาสถาบันราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะบรรลุเป้าประสงค์ของสถาบันราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ที่ตนสังกัดได้

1.2 ผู้บริหารสถาบันราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ ควรได้มีการส่งเสริม และกำหนดบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาให้เด่นชัด ตลอดจนให้ความร่วมมือ แก่หัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง เช่น การพัฒนาองค์กร การให้ความรู้และข่าวสารในการพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนการมีส่วนร่วมทางงบประมาณของสถาบัน อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของหัวหน้าภาควิชาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับการกิจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาอย่างละเอียด จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ เพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ และสามารถนำมาเขียนเป็นลักษณะงานในหน้าที่ของตำแหน่งนี้ อย่างชัดเจน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ โดยเปรียบเทียบจากประชากรที่เป็นหัวหน้าภาควิชาในสถาบันของรัฐ ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค เปรียบเทียบกับสถาบันเอกชนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งผลการศึกษานำไปสู่การกำหนดนโยบายการบริหารงานร่วมกันระหว่างสถาบันของรัฐและเอกชนได้

เชิงอรรถ

¹ ผดุง พรหมมูล, "การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่องมนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ," (ปริญญานิพนธ์การศึกษาคุญภูิบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537), หน้า 93.

² สุจิตรา จรจิตร, "ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย ส่วนภูมิภาค," (ปริญญานิพนธ์การศึกษาคุญภูิบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532), หน้า 3.

³ อมรชัย ตันติเมธ และคณะ, "รายงานผลการวิจัยเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาของอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย," ในรายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการ บริหารงานภาควิชาคณะและสถาบัน วันที่ 15-17 ตุลาคม 2525, กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงาน อธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2525), หน้า 19-36.

⁴ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, "รายงานสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชาคณะและสถาบัน วันที่ 15 - 17 ตุลาคม 2525," กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (2525), หน้า 1-2.

⁵ ภิญโญ สาร, หลักการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 165.

⁶ อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล, "ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ," (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ ประสานมิตร, 2530) , หน้า 79-81.

⁷ ผดุง พรหมมูล, สิ่งที่ได้เอามาแล้ว, หน้า 93.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

⁸ ศรีอรุณ ฤทธิรงค์, "งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง," (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 25.

⁹ รัศมี ภิบาลแทน, หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532), หน้า 57-58.

¹⁰ อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 61.

¹¹ Edward J. Murray, Motivation and Emotion (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1964), P. 112.

¹² เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 138.

¹³ ผดุง พรหมมูล, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้าเดียวกัน.

¹⁴ จักตรา โขมะสรานนท์, "ศึกษามหาบัณฑิตหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยสหรัตนโกสินทร์," (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535), บทคัดย่อ.

¹⁵ พิษณุภรณ์ อิงคามะธร, "ความเป็นผู้นำทางวิชาการความพึงพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา," (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532), หน้า 168.

¹⁶ สำราญ สอนสวัสดิ์, "บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2527), หน้า 71.

¹⁷ James Russell. Berry, "A Study of the Curent Role of Department Chairman in Selectool Secondary Schools in the State of Alabama," Dissertation Abstracts Interntional. 37 (June, 1977) : 7421A.

¹⁸ เกาพงา ฉายากุล, "การวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ," (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531), หน้า 93.

¹⁹ Robert J.Bransford,"The Function Associated with the Role of the Department Chairman in two-year Texas Public Colleges," Dissertation Abstracts International 38 (05) (November, 1977) : P. 77.

²⁰ Jin-Long Whang, "A Study of Industrail Education and Technical Education Department Heads' Perception of Administrative Function," Dissertation Abstracts International. 44(05), (November, 1983) : 1360-A.

²¹ เกาพงา ฉายากุล, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 87.

²² อาทร ชนเห็นชอบ, "การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย," รายงานสรุปผลการสัมมนา นครปฐม : ทบวงมหาวิทยาลัย, (2530), หน้า 16-17.

²³ Asa S.Knowles, Handbook of College and University Administration (New York : McGraw-Hill Company, 1970), P. 6-39.

²⁴ อุทัย บุญประเสริฐ, "หลักและเทคนิคการวางแผนแผนกวิชา," เอกสารเผยแพร่
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522, หน้า 1-10. (อัดสำเนา)

²⁵ ดิณห์ ปรัชญาพฤทธิ, "หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม
เศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคล ความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน :
กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย," (หน่วยพัฒนาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527),
หน้า 225.

²⁶ พิษณุภรณ์ อิงคามะธร, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 27.

²⁷ เจิดหล้า สุนทรวิภาศ, "ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มศึกษาเปรียบ
เทียบระหว่างผู้ที่เป็นสมาชิกกลุ่มกับผู้ไม่ใช่เป็นสมาชิกกลุ่ม," (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521), หน้า 10.

²⁸ F.E. Fiedler, "Time-Based Measures of leadership Expecriance and
Organizational Performance : A Review of Research and a Preliminary Model," Technical
Report 91-1 University of Washington (1991) : 11-12.

²⁹ Gary Dessler, Human behavior : improving Performance of Work (Virginia :
Reston Publishing Company, Inc., 1983), P. 269-270.

³⁰ พิษณุภรณ์ อิงคามะธร, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 169.

บรรณานุกรม

ก่อ สวัสดิ์พานิช และคนอื่น ๆ. "ระบบการศึกษาไทยในอนาคต." การศึกษาแห่งชาติ 15(5): 1-15 มิถุนายน-กรกฎาคม, 2524.

กุลธน ธนาพงศ์ธร. เอกสารการสอนชุดบริหารงานบุคคลหน่วยที่ 1-7 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2525.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. "รายงานการวิจัยเรื่องระบบอุดมศึกษาไทย." กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี, 2522.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. "รายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานภาควิชาคณะและสถาบัน." (เล่ม 1) กรุงเทพฯ , 2525. (อค์สำเนา).

จำนงค์ สมประสงค์. การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2514.

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาค. "คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิภาพของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย." ปริญญานิพนธ์ศิลปศาสตรุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.

จักรตรา โขมสรานนท์. "ศึกษาบทบาทอดีตหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยสหรัตนโกสินทร์." ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.

จันทร์เกษม, วิทยาลัยครู. "รายงานบังคับบัญชาหัวหน้าภาควิชา." ในเอกสารแนะนำวิทยาลัยครูจันทร์เกษม, กรุงเทพฯ, 2522.

ชวี เกาชวัด. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ อัญลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล. เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2529.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชาญชัย สวัสดิ์รังสิมาษ. หลักการจัดองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522.

เชียงใหม่, วิทยาลัยครู. "ความรับผิดชอบในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา." ในเอกสารวิทยาลัยครู เชียงใหม่, เชียงใหม่ : 2525.

ดิน ปรัชญพฤทธิ. "หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมเศรษฐกิจ และ วิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงาน และสัมฤทธิ์ผลของงาน : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย." หน่วยพัฒนาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

ทบวงมหาวิทยาลัย. "รายงานการสัมมนาเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต 2525." (อัดสำเนา)

ทิพย์วรรณ สุชีโมกข์. "บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษาในวิทยาลัยครู." วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์ระดับบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.

ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์. "บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในการพัฒนาหลักสูตร." ในรายงานการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาฯ มชนในภาคเหนือ ครั้งที่ 1 เรื่อง บทบาทของภาควิชา. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2524.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. "ฝึกหัดครูไทยในวันนี้และวันหน้า." วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ. 12(6) : 23-30 สิงหาคม-กันยายน 2521.

ทวีบุรณ์ หอมเย็น. "ผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารบุคคล." มิตรครู. 23 : 34-39 ธันวาคม 2526. หน้า 35-36.

ธงชัย สันติวงศ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. การเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

บันลือ พฤษะวัน. การประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2524.

"ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่องการแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2529." ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับพิเศษ เล่ม 10 ตอนที่ 139 ลงวันที่ 7 สิงหาคม, 2529.

ประยูทธ กุยสาร. "บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยในวิทยาลัยครู." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517.

ประสม สถาปิตานนท์. "ภาควิชาจะก่อหรือจะแก้ปัญหาให้กับมหาวิทยาลัย." ในรายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชา คณะและสถาบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองการเจ้าหน้าที่ 2525.

เผด็จ พัฒนาพิชัย. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ อัญชลี บุญชินวุฒิกุล. เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน, เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2529.

ผดุง พรหมมูล. "การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง. เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ." ปริญญานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537.

พจน์ สะเพียรชัย. "ประเด็นสำคัญเชิงนโยบายของแผนอุดมศึกษาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับนโยบายการพัฒนาประเทศ." เอกสารประกอบการประชุมแบบเข้มเรื่องสาระของแผนอุดมศึกษาระยะยาว, ชลบุรี : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2531.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2521.

_____. หลักการบริหารโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมบัติ ชูชีพชัย. "ผู้บริหารการศึกษาขาดหรือขาด." มิตรรัฐ, 18: 28-29 กันยายน, 2526.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่: พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

สุขุม นวลสกุล. "รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมในอนาคต." รายงานการสัมมนาวิชาการ. นครปฐม : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2530. (อัดสำเนา).

สุจิตรา จรจิตร. "ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค." ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. (อัดสำเนา)

เสนาะ ดิยาว, สุปราณี ศรีจักรภูมิ และปิยะดา ชุมหวงศ์. การบริหารบุคคล. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522.

เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

แสวง รัตนมงคลมาส และคณะ. "การสำรวจทัศนะต่อความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารของมหาวิทยาลัยไทย." สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2525.

สำราญ สอนสวัสดิ์. "บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." วิทยานิพนธ์ การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. (อัดสำเนา)

โสรัจ แสนศิริพันธ์. การบริหารร่วมสมัย. ม.ป.ท. 2526.

อมรชัย ดันติเมธ และคณะ. "รายงานผลการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาของอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย," ในการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานภาควิชาคณะและสถาบัน วันที่ 15-17 ตุลาคม 2525. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่สำนักงาน อธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล. "ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ." ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.

อาทร ชนเห็นชอบ. "การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย." รายงานสรุปการสัมมนา นครปฐม : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2530. (อัดสำเนา)

อาภรณ์ วีรสาร. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ อัญชลี บุญชินวุฒิกุล. เป็นผู้สัมภาษณ์ที่ภาควิชาเคมี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2528.

อารี สันหลวี. "การฝึกหัดครู อดีต ปัจจุบัน อนาคต." ศูนย์การศึกษา. (19) : 27-37 มกราคม - มีนาคม 2516.

อินทร์ ศรีคุณ. การบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา. นครราชสีมา : วิทยาลัยครูราชสีมา, 2522.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

อุทัย บุญประเสริฐ. "การวางแผนภาควิชา." ในรายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชาและสถาบัน. วันที่ 15 - 17 ตุลาคม 2525.

_____. "หลักและเทคนิคการวางแผนแผนกวิชา." เอกสารเผยแพร่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. (อัดสำเนา)

Aldman, Howard Franklin. "Critical Behavioral Requirements of Heads of Department," Dersertation Abstracts. XX : January- February, 1960.

Andersen, Kay J. "In Defense of Department," in Academic Department. edited by Dean E. McHenry and Associates. San Francisco : Jossey Base Inc., Publishers, 1977.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Bailey, Dudley. "The Academic Department." in Perception in Public Higher Education.

2nd ed. edited by Gene A. Budig, Lincoln : University of Nebraska Press, 1970.

Basil, Douglas C. Leadership Skills for Executive Action. New York, American Management Association, 1971.

Berry, James R. "A Study of the Current Role of the Department Chairman in Selected Secondary Schools in the State of Alabama." Dissertation Abstracts International. 37 : June, 1977.

Bransford, Robert J. "The Function Associated with the Role of the Department Chairperson in Two-Year Texas Public colleges." Dissertation Abstract International. 38(05). November, 1977.

Cronbach, Lee J. Essential of Psychological Testing. 4th . ed., New York, Haper and Row Publisher, Inc., 1984.

Dessler, Gary. Human Behavior : Improving Performance at Work. Virginia : Reston Publishing Company, Inc., 1983.

Drucker, P.F. The Effective Executive. New York: Harper and Row, 1967.

Fiedler, F.E. "Time-Based Measures of Leadership Experience and Organizational Performance :A Review of Research and a Preliminary Model." Technical Report 91-1 University of Washington, 1991.

Hughes, Clearance E. "The Crisis of Department Leadership in Academic Governance," College Student Journal, 13 : 1976.

Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Education Administration : Theory Research and Practice. 2nd. ed. New York : Random House Inc., 1982.

Jager, Robert J. "The Relative Importance of Selected Duties of Business Education Departmental Chairperson in Small Four-Years Public Collegiate Institution." Dissertation Abstract International, 46(12), June, 1986.

Katz, Robert L. "Skill of an Effective Administrator." Harvard Business Review. January - February 1973.

Knowles, Asa S. Handbook of College and University Administration. New York: McGraw Hill Company, 1970.

Murray, Edward J. Motivation and Emotion. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1964 .

Nicoll, Douglas G. "Implication for Role of Department Chairman," Education. 1971.

Pellicer, Leonard O. and Connie Buford. "An Intern Program for School Administrators." The Education Digest. February, 1980.

Rapeepun, Suwannatachote. "A Study of Incentives for Department Head at Regional Public Universities in Thailand, Doctor's Dissertation. Oklahoma : Oklahoma State University, 1984. Photocopied.

Robertson, George Hawthorn. "A Proposed In-Service Training Program for Academic Administrators in Ontario Community Colleges." Dissertation Abstracts International. 37 : December, 1976.

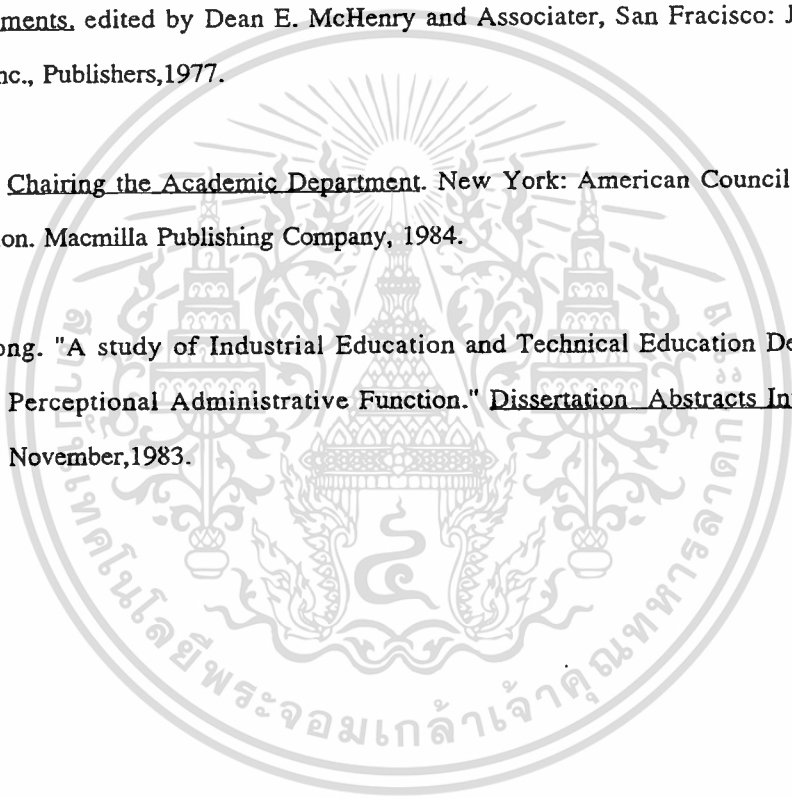
Scott, William G. and Terence R. Mitchell. Organization Theory : A Structure Behavior Analysis. 2nd. ed. Illinois, Richard D. Irwin, 1972.

Sippanondha Ketudat and others. A Research Report on Higher Education System : A Case Study of Thailand Office of the National Commission. Bangkok Thailand, 1977.

Trow, Martin. "Department as Contexts for Teaching and Learning, in Academic Departments, edited by Dean E. McHenry and Associater, San Fracisco: Jossey-Bess, Inc., Publishers, 1977.

Tucker, Allan. Chairing the Academic Department. New York: American Council on Education. Macmilla Publishing Company, 1984.

Wang, Jin-Long. "A study of Industrial Education and Technical Education Department Heads' Perceptonal Administrative Function." Dissertation Abstracts International, 44(05) November, 1983.





เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางภาคผนวกที่ 1

แสดงข้อมูลจำนวนอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในภาควิชา สถาบันราชภัฏรัตนโกสินทร์

ภาควิชา	วิทยาลัยครู					สวน สุนันทา
	จันทร์ เกษม	ธนบุรี	บ้านสมเด็จ เจ้าพระยา	พระ นคร	สวน ดุสิต	
ภาควิชาศิลปะ	6	5	7	7	8	7
ภาควิชาสังคมวิทยา	7	6	7	7	4	4
ภาควิชาการตลาด	2	1	8	4	3	2
ภาควิชาการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์	8	3	8	9	9	5
ภาควิชาการเงินและการบัญชี	4	-	5	3	4	3
ภาควิชาประวัติศาสตร์	17	5	3	6	6	5
ภาควิชาปรัชญาและศาสนา	6	3	5	5	3	4
ภาควิชาภาษาต่างประเทศ	20	9	17	16	17	12
ภาควิชาภาษาไทย	16	12	18	12	11	11
ภาควิชาภูมิศาสตร์	5	5	7	4	6	3
ภาควิชารัฐศาสตร์และนิติศาสตร์	4	4	4	2	6	1
ภาควิชาโลหะ	-	-	-	5	-	-
ภาควิชาไฟฟ้า+อิเล็กทรอนิกส์	-	-	-	4	-	-
ภาควิชาดนตรี	5	1	8	2	3	4
ภาควิชานาฏศิลป์	7	3	7	5	7	9
ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์	7	2	8	5	5	6
ภาควิชาก่อสร้าง	-	-	-	7	-	-
ภาควิชาพื้นฐานอุตสาหกรรม	-	-	-	4	-	-
ภาควิชาศิลปะหัตถกรรม	-	-	-	6	-	-
ภาควิชาออกแบบ-เขียนแบบสถาปัตย์	-	-	-	3	-	-
ภาควิชาเครื่องกล	-	-	-	7	-	-
ภาควิชาเครื่องปั้นดินเผา	-	-	-	4	-	-
ภาควิชาอุตสาหกรรมการเกษตร	3	3	-	-	-	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางภาคผนวกที่ 1 (ต่อ)

ภาควิชา	วิทยาลัยครู					สวน สุนันทา
	จันทร์ เกษม	ธนบุรี	บ้านสมเด็จ เจ้าพระยา	พระ นคร	สวน ดุสิต	
ภาควิชาเกษตรศาสตร์	9	-	4	16	4	5
ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร	3	4	-	-	-	-
ภาควิชาเคมี	11	7	10	6	5	6
ภาควิชาฟิสิกส์และอุตสาหกรรมทั่วไป	12	2	5	7	3	7
ภาควิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	6	4	6	6	5	3
ภาควิชาหัตถศึกษาและอุตสาหกรรมศิลป์	9	2	4	-	4	10
ภาควิชาคณิตศาสตร์และสถิติ	15	5	10	8	6	8
ภาควิชาคหกรรมศาสตร์	10	10	10	12	19	12
ภาควิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา	5	4	6	2	4	7
ภาควิชาชีววิทยา	11	7	11	4	8	7
ภาควิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรม						
ทางการศึกษา	9	2	7	10	5	7
ภาควิชาโรงเรียนสาธิต	-	-	-	1	-	-
ภาควิชาการศึกษาพิเศษ	-	-	-	-	10	-
ภาควิชาจิตวิทยาและแนะแนว	13	9	8	16	7	7
ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา	17	10	9	17	10	10
ภาควิชาหลักสูตรและการสอบ	19	6	13	11	12	14
ภาควิชาอนุบาลศึกษา	-	-	-	1	9	-
ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา	5	4	6	4	6	3
ภาควิชาพลศึกษาและนันทนาการ	10	3	5	4	7	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ทม 1504.7/ว. 47



สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

7 มิถุนายน 2537

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน รศ.กลาย กระจ่ายวงศ์

ด้วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อนางสาวณัฏฐิรักษาทรัพย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์"

งานบัณฑิตศึกษา หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธิ ปิлянธนานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 47

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะกรรมการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

7 มิถุนายน 2537

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน รศ.ดร.เป็รื่อง กิจรัตน์

ด้วยงานบัณฑิตศึกษา คณะกรรมการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ
ทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจ
แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อนางสาวณัฏฐา
รักษาทรัพย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา
สหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์"

งานบัณฑิตศึกษา หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 47

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

7 มิถุนายน 2537

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน รศ.ดร.ทองคุณ หงส์พันธุ์

ด้วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อนางสาวญาณิรักษาทรัพย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์"

งานบัณฑิตศึกษา หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปีลันธนานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 47

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

7 มิถุนายน 2537

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน รศ.ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา

ด้วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อนางสาวณัฏฐิรักษาทรัพย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์"

งานบัณฑิตศึกษา หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมรี ปีลันรณานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 47

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

7 มิถุนายน 2537

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน ดร.อุปวิทย์ สุวคันทรกุล

ด้วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษวปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อ นางสาวญาณิรักษาทรัพย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์"

งานบัณฑิตศึกษา หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิณฑนันท)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 47

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

7 มิถุนายน 2537

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน ผศ.ดร.พงศ์ หรดาล

ด้วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษานิพนธ์ได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อนางสาวณัฏฐิ รัชยาทรัพย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาคำความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา สหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์"

งานบัณฑิตศึกษา หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธิ ปิณฑนานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 47

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

7 มิถุนายน 2537

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน ผศ.ดร.อุทัยวรรณ สุรคันทรกุล

ด้วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อ นางสาวญาณิรักษาทรัพย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์"

งานบัณฑิตศึกษา หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปีตันธนานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 47

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะกรรมการอุดมศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

7 มิถุนายน 2537

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน คร.พิภพ วังเงิน

ด้วยงานบัณฑิตศึกษา คณะกรรมการอุดมศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อนางสาวณัฏฐิรักษาทรัพย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์"

งานบัณฑิตศึกษา หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิณฑนานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่ 112/2537

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อ
และโครงการวิทยานิพนธ์ของ นางสาวณัฐ รัชชาทรัพย์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นางสาวณัฐ รัชชาทรัพย์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
และมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์
ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล
อาจารย์พิเศษ โพรจินดา

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล
อาจารย์พิเศษ โพรจินดา
ดร.มาลัย จีรวฒนเกษตร
อาจารย์ไพรัตน์ พักน้อย
รศ.ดร.เมธี ปิณฑนันทน์

ประธานกรรมการ
กรรมการ
กรรมการ
กรรมการ
กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ พฤษภาคม พ.ศ. 2537

(รศ.ชนิษฐา วิเศษสาร)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รักษาราชการแทนคณบดี



ที่ ทม 1504.7/ว. 93

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

20 เมษายน 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์
2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาวณัฏฐิ รัชยาทรัพย์ เป็นนักศึกษาลัทธิศรัทธาธรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์" ซึ่งโครงการวิจัยดังกล่าวได้รับอนุมัติแล้วเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2537

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่านตามที่แนบมานี้

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปีตันธนานนท์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 93

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

20 เมษายน 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการสำนักงานสถาบันราชภัฏ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์
2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาวณัฏฐิ รัชยาทรัพย์ เป็นนักศึกษาลัทธิสุตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์" ซึ่งโครงการวิจัยดังกล่าวได้รับอนุมัติแล้วเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2537

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่านตามที่แนบมานี้

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมรี ปีถันรนانونท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 93

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

20 เมษายน 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์
2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและ โครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาวณัฏฐิ รักษาทรัพย์ เป็นนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัย รตนโกสินทร์" ซึ่งโครงการวิจัยดังกล่าวได้รับอนุมัติแล้วเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2537

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่านตามที่แนบมานี้

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิณฑนันทน์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 93

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

20 เมษายน 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์
2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาวณัฏฐิ รักษาทรัพย์ เป็นนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัย รัตนโกสินทร์" ซึ่งโครงการวิจัยดังกล่าวได้รับอนุมัติแล้วเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2537

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่านตามที่แนบมานี้
หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิณฑนันทน์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 93

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

20 เมษายน 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี สถาบันราชภัฏดุสิต

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์
2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาวณัฏฐิ รักษาทรัพย์ เป็นนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์" ซึ่งโครงการวิจัยดังกล่าวได้รับอนุมัติแล้วเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2537

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่านตามที่แนบมานี้
หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธิ ปิลันธนานนท์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663.642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 93

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

20 เมษายน 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี สถาบันราชภัฏธนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์
2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาวณัฏฐา รักษาทรัพย์ เป็นนักศึกษาลัทธิสุตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์" ซึ่งโครงการวิจัยดังกล่าวได้รับอนุมัติแล้วเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2537

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่านตามที่แนบมานี้

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปีถันธนانونท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 93

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

20 เมษายน 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี สถาบันราชภัฏจันทรเกษม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์
2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาวณัฏฐิ รักษาทรัพย์ เป็นนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาค้นคว้าความต้องการของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์" ซึ่งโครงการวิจัยดังกล่าวได้รับอนุมัติแล้วเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2537

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่านตามที่แนบมานี้

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/ว. 93

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

20 เมษายน 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี สถาบันราชภัฏพระนคร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์
2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาวณัฏฐิ รักษาทรัพย์ เป็นนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความต้องการของหัวหน้าภาควิชาสหวิทยาลัย รัตนโกสินทร์" ซึ่งโครงการวิจัยดังกล่าวได้รับอนุมัติแล้วเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2537

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่านตามที่แนบมานี้

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิณฑนันทน์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถาม

เรื่อง

ความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา

มหาวิทยาลัยรัตนโกสินทร์ จำนวน 42 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา จำนวน 9 ข้อ

2. แบบสอบถามนี้สำหรับใช้หาข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงานตามทัศนะของหัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยรัตนโกสินทร์

3. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

3.1 สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ หมายถึง สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ทั้ง 6 สถาบัน ได้แก่ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม สถาบันราชภัฏสวนดุสิต สถาบันราชภัฏพระนคร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา สถาบันราชภัฏธนบุรี สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

3.2 หัวหน้าภาควิชา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาของสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ทั้ง 6 สถาบัน ในปีการศึกษา 2537

3.3 คณาจารย์ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ของสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ทุกสถาบัน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่สอน วิชาให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ในปีการศึกษา 2537 ทั้งนี้ไม่รวมคณาจารย์ที่ลาไปศึกษาต่อ

3.4 ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา หมายถึง ความปรารถนาของ หัวหน้าภาควิชาของสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ที่จะให้หัวหน้าภาควิชาได้รับความรู้ ความสามารถในการเป็นผู้นำ และเพิ่มทักษะในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ดีกว่า ในวิจัยนี้ ศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา 3 ด้าน คือ

3.4.1 ด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่ม และ ดำเนินกิจกรรมกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจผู้ร่วมงาน มีคุณธรรม ความคิดริเริ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ รวมทั้งบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานด้วย เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความกระตือรือร้นต่องาน เติญฉลาด มีอารมณ์มั่นคง เป็นต้น

3.4.2 ด้านวิชาการ หมายถึง ความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ ที่เป็นประโยชน์ ต่อตำแหน่งหน้าที่ ความสามารถในการหาความรู้ใหม่ ๆ การค้นคว้า วิจัย การยอมรับ ในความคิดใหม่ ๆ และความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความพร้อมที่จะให้บริการ และสนับสนุน ด้านวิชาการ และมีความเป็นนักวิชาการ

3.4.3 ด้านทักษะในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถและความชำนาญในการ บริหารงานที่ตนรับผิดชอบ มีความสามารถในการนำความรู้ด้านการบริหารงานไปใช้ได้ดี และมีความสามารถในการบริหารบุคคล สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รวมทั้งความสามารถรอบรู้ใน ขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ สามารถกำหนดนโยบายวางแผนและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับสถานภาพที่ท่านเป็น

1. สถาบันที่ท่านสังกัด
 - (.....) สถาบันราชภัฏจันทรเกษม
 - (.....) สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
 - (.....) สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
 - (.....) สถาบันราชภัฏพระนคร
 - (.....) สถาบันราชภัฏธนบุรี
 - (.....) สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
2. ท่านสังกัดภาควิชา.....คณะ.....
3. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาทั้งในอดีตและปัจจุบัน.....ปี
4. จำนวนอาจารย์ประจำภาควิชาที่ปฏิบัติหน้าที่ คน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

คำชี้แจง

1. กรุณาอ่านคำถามที่ละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ท่านเห็นว่าตรงกับความต้องการของท่าน

2. ความหมายของตัวเลือก กำหนดไว้ดังนี้

- 5 หมายถึง ต้องการพัฒนามากที่สุด
- 4 หมายถึง ต้องการพัฒนามาก
- 3 หมายถึง ต้องการพัฒนานปานกลาง
- 2 หมายถึง ต้องการพัฒนาน้อย
- 1 หมายถึง ต้องการพัฒนาน้อยที่สุด

ข้อ	ต้องการพัฒนา	ระดับความต้องการ				
		5	4	3	2	1
	ด้านความเป็นผู้นำ					
1.	ความสามารถในการเป็นผู้นำ					
2.	ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน					
3.	ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้เหมาะสมกับสภาวะการณ์					
4.	ความสามารถในการแก้ปัญหาการบริหารงาน					
5.	ความสามารถในการสื่อความหมาย					
6.	ความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน					
7.	ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน					
8.	ความสามารถควบคุมดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามระเบียบ					
9.	การอุทิศตนให้แก่ราชการ					
10.	ความสามารถในการสร้างทีมงาน					

ข้อ	ต้องการพัฒนา	ระดับความต้องการ				
		5	4	3	2	1
11	ความสามารถในการสร้างความเลื่อมใสศรัทธา					
12	ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
	<u>ด้านวิชาการ</u>					
13	ความสามารถในการใช้เทคนิคการประชุม					
14	ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่ตนสังกัด					
15	ความสามารถในการแสวงหา ค้นคว้าความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ					
16	ความสามารถในการใช้ภาษาพูดและเขียนในเชิงวิชาการ					
17	ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ					
18	ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร					
19	ความสามารถวางแผนและจัดทำโครงการพัฒนาวิชาการ					
20	ความรู้ในการวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้					
21	ความสามารถในการพัฒนาวิชาการให้ทันสมัย					
22	ความสามารถในงานกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน					
23	ความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการดำเนินงานด้านวิชาการอย่างเหมาะสม					
24	ความรู้เรื่องเทคนิคการวัดผลและการประเมินผลการศึกษา					
25	ความรู้เรื่องเทคนิคการวัดผลและการประเมินผลการศึกษา					
	<u>ด้านทักษะในการบริหาร</u>					
26	ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน					
27	ความสามารถร่วมมือและประสานงานกับภาควิชาต่างๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน					
28	ความสามารถในการประชาสัมพันธ์ภาควิชา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	ต้องการพัฒนา	ระดับความต้องการ				
		5	4	3	2	1
29	ความสามารถในการจัดระบบการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ					
30	ความสามารถในการบริหารงบประมาณต่าง ๆ					
31	ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอน					
32	ความสามารถในการบริหารงานพัสดุ					
33	ความสามารถในการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
34	ความสามารถในการกำหนดระบบการพิจารณาความดีความชอบที่นำไปสู่ความยุติธรรม					
35	ความสามารถในการใช้คนให้เหมาะสมกับงานเพื่อประสิทธิผลขององค์กร					
36	ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถภาพและวินัย					
37	ความสามารถในการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					

เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของหัวหน้าภาควิชา นอกจากเรื่องดังกล่าวแล้ว ท่านยังให้พัฒนาในเรื่องใดอีก โปรดระบุ

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 ข้อมูลแนวทางในการจัดการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง() ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวแต่ ละข้อคำถามหากข้อใดต้องการคำตอบมากกว่าหนึ่งคำตอบจะวงเล็บไว้ท้ายข้อคำถาม

1. ตามทัศนะของท่าน สถาบันราชภัฏกลุ่มสหรัถนโกสินทร์ควรมีหน่วยงานทำหน้าที่ รับผิดชอบในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาโดยตรงหรือไม่

(.....) ควรมี

(.....) ไม่ควรมี

2. ในกรณีที่สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำเป็นต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบใน การพัฒนาภาควิชา อยากทราบว่าควรอยู่ในลักษณะใด

(.....) สำนักงานสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

(.....) หน่วยงานพิเศษในแต่ละสถาบันราชภัฏ

(.....) คณะวิชา

(.....) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

3. การพัฒนาหัวหน้าภาควิชาควรใช้วิธีการใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

(.....) ประชุมอภิปราย

(.....) เชิญวิทยากรมาบรรยาย

(.....) อบรมสัมมนา

(.....) จัดผู้บังคับบัญชาไปนิเทศงาน

(.....) ศึกษากรณีตัวอย่าง

(.....) ศึกษาต่อทางการบริหาร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อผู้เขียน นางสาวชญานิ์ รักษาทรัพย์
วันเดือนปีเกิด วันที่ 15 สิงหาคม 2498
สถานที่เกิด จังหวัดลพบุรี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2523 จบการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต เอกอุตสาหกรรมศิลป์
 คณะอุตสาหกรรมศิลป์ จากวิทยาลัยครูพระนคร
พ.ศ. 2535 จบการศึกษาปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
 สาขาเทคโนโลยีเทคนิคศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ตำแหน่งงานปัจจุบัน อาจารย์ประจำภาควิชาเครื่องปั้นดินเผา คณะอุตสาหกรรมศึกษา
 สถาบันราชภัฏพระนคร