

158.2077

4/790

Y.3

การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง

เรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

ปริญญานิพนธ์

ของ

ผดุง พรหมมูล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา

พุทธทศวรรษ 2537

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

190373

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุษภูมบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน

(ผศ.ดร.วิจิตร สิ้นลิริ)

..... กรรมการ

(รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

..... กรรมการ

(ดร.สุภาพร ตั้งสมารพงษ์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(ผศ.ดร.วิจิตร สิ้นลิริ)

..... กรรมการ

(รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

..... กรรมการ

(ดร.สุภาพร ตั้งสมารพงษ์)

..... กรรมการ

(รศ.ดร.อินทร์ ศรีคุณ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุษภูมบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ ... 3 ... เดือน ... พฤษภาคม ... พ.ศ. ... 2537 ...

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ลีนลิริ รองศาสตราจารย์
ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ ดร.สุวพร ตั้งสมรพงษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.อินทร์ ศรีคุณ คณาจารย์
ประจำโครงการปริญญาเอก สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้ทรงคุณวุฒิที่
กรุณาตรวจสอบแก้ไข และกัลยาณมิตรที่มีส่วนทำงานศึกษาครั้งนี้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

ผดุง พรหมมูล

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย	6
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
บทบาทและภารกิจของภาควิชา	9
หัวหน้าภาควิชาในฐานะผู้นำทางวิชาการ	13
บทบาทหน้าที่ของผู้นำ	13
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	13
บทบาทผู้นำของหัวหน้าภาควิชา	17
บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา	18
ทักษะที่จำเป็นของหัวหน้าภาควิชา	27
การพัฒนาคณาจารย์	31
รูปแบบและวิธีการพัฒนาคณาจารย์	32
การพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู	34
ลักษณะชุดพัฒนาด้วยตนเอง	36
การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง	40
ขั้นตอนการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง	41
การทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไขชุดพัฒนาด้วยตนเอง	44

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	48
การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง	50
การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาด้วยตนเอง	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
การวิเคราะห์ข้อมูล	65
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	65
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	69
การศึกษาเบื้องต้น	69
การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง	71
การตรวจสอบโครงสร้างเนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเอง	73
การสร้างต้นแบบชุดพัฒนาด้วยตนเอง	76
การสร้างแบบทดสอบฉบับรวม	76
การสร้างแบบทดสอบประจำชุดพัฒนาด้วยตนเอง	78
การตรวจสอบชุดพัฒนาด้วยตนเอง	80
การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง	81
การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง จากการเปรียบเทียบ	
คะแนนก่อนการศึกษาจากแบบทดสอบรวม คะแนนรวมจาก	
การศึกษาชุดพัฒนาแต่ละชุด (E_1) และคะแนนหลังจาก	
การศึกษาจากแบบทดสอบรวม (E_2)	84
การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของคะแนนก่อนและหลังการศึกษา	
ชุดพัฒนาด้วยตนเอง โดยใช้ t-test.....	86
การประเมินผลการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง	87

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	90
ความมุ่งหมายของการวิจัย	90
วิธีดำเนินการวิจัย	90
การอภิปรายผล	93
ข้อเสนอแนะ	97
บรรณานุกรม	99
ภาคผนวก	101
ก แบบสอบถามทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาสำหรับ หัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ	111
ข ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายชื่อของแบบสอบถามทักษะที่จำเป็น ในการบริหารงานภาควิชาสำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ	119
ค ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามทักษะที่จำเป็นในการบริหาร งานภาควิชาสำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ	122
ง รายชื่อและสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโครงสร้างของเนื้อหาชุดพัฒนา ด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชา ในสถาบันราชภัฏ	126
จ รายชื่อและสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตรวจสอบใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ	129
ฉ รายชื่อและสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ	131
ช แบบประเมินโครงสร้างเนื้อหาชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์ สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ	135
ซ แบบทดสอบฉบับรวม	139

๗ คะแนนของผู้ตอบแบบทดสอบในการหาประสิทธิภาพ	
ของแบบทดสอบฉบับรวม	152
๘ แบบประเมินชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชา	
ในสถาบันราชภัฏ	154
๙ สรุปคำสัมภาษณ์เรื่อง การบริหารภาควิชาในวิทยาลัยครู	157
๑๐ ชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชา	
ในสถาบันราชภัฏ	164
ประวัติย่อผู้วิจัย	293

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนและร้อยละของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง และคณะวิชาที่สังกัด	69
2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะของหัวหน้าภาควิชาต่อทักษะ ที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาในสถาบันราชภัฏ	71
3 ค่าความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบโครงสร้างเนื้อหา ของชุดพัฒนาด้วยตนเอง	73
4 ค่าความยากและค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวม	77
5 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบประจำชุด	79
6 ค่าร้อยละของค่าเฉลี่ยจากแบบทดสอบของชุดพัฒนาด้วยตนเองในแต่ละชุด แสดงประสิทธิภาพ 90/90 (ตัวแรก)	81
7 ค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ทำแบบทดสอบประจำชุดรายข้อในแต่ละชุดได้ถูกต้อง แสดงประสิทธิภาพ 90/90 (ตัวหลัง)	82
8 คะแนนการทดลองภาคสนามในการหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง	84
9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินผลการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง...	87

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 การใช้ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต	14
2 ขั้นตอนการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชา ในสถาบันราชภัฏ	50
3 กรอบมโนทัศน์ในการตรวจสอบชุดพัฒนาด้วยตนเอง	57
4 กรอบมโนทัศน์ในการทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง	59
5 กรอบมโนทัศน์ในการทดสอบหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ	61

ภูมิหลัง

ภารกิจสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา คือ มีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างสรรค์ พัฒนา วิชาชีพในสาขา และการบริหารวิชาการสู่ความเป็นเลิศ โดยมีนโยบายเชิงรุกและจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ เพราะสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีความสลับซับซ้อน จึงต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงความคุ้มค่าการลงทุน ต้องบริหารให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (อภิชัย พันธเสน และคนอื่น ๆ. 2532: 193; วิจิตร สิ้นสิริ. 2534 : 7-8) การบริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา ภาควิชาเป็นองค์การพื้นฐานที่มีความสำคัญในการผลิตบัณฑิต พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ ค้นคว้าวิจัยเพื่อบุกเบิกวิทยาการใหม่ ๆ ทั้งนี้เพราะภาควิชามีบุคลากร คณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ และมีทรัพยากรที่มีคุณภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางวิชาการ นอกจากนี้ภาควิชาเป็นองค์การพื้นฐานขนาดเล็กที่มีอิสระ เสรีภาพในการเรียนการสอน การวิจัย การเผยแพร่วิทยาการ (วิจิตร สิ้นสิริ. ม.ป.ป. : 1-3) ที่สนองนโยบาย ปณิธาน และจุดมุ่งหมายของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนแสวงหาแหล่งทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนภาควิชา ซึ่งส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีมาตรฐานดีเด่น มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของสังคม (ประสม สถาปิตานนท์. 2525 : 1) แต่จากสภาพที่เป็นอยู่ สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับปัญหาวิกฤติด้านการบริหารและภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้บริหารหลายระดับไม่ได้รับการเตรียมให้ปฏิบัติงานด้านการบริหาร ไม่เป็นแบบอย่างของผู้มีโลกทัศน์ทางการอุดมศึกษาและผู้นำทางวิชาการ ไม่สามารถรื้อให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเกิดศรัทธาในอุดมการณ์เรื่องการอุดมศึกษาาร่วมกัน (ทพวงมหาวิทยาลัย. 2533 ข : 2-3)

การที่ภาควิชาจะดำเนินการกิจได้ครบถ้วน สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัยความร่วมมือจากคณาจารย์ภายในภาควิชา ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ด้านวิชาการ การบริหารภารกิจพิเศษที่สถาบันมอบหมาย และรับผิดชอบสร้างสรรค์วิทยาการและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการและสังคม โดยมีหัวหน้าภาควิชาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีบทบาทใน

การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วางแผน และสร้างความร่วมมือในหมู่คณาจารย์ (เอกชัย กิสุขพันธ์. 2524 : 12; ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2531 : 175-183; ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2533 : 36; วิจิตร วรุตบางกูร. 2533 : 105; Tucker. 1984 : 3-6) และหัวหน้าภาควิชา ต้องเป็นผู้มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มุ่งมั่นที่จะพัฒนางานอยู่เสมอ สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งให้ลุล่วงไป สามารถจูงใจหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ตื่นตัวและทำงานอย่างเต็มความสามารถ (พิชฎาภรณ์ อิงคามระธร. 2532 : 164)

บทบาทหัวหน้าภาควิชาจำแนกได้ 2 ประการคือ บทบาทด้านวิชาการและบทบาทด้าน บริหาร (บุญเลิศ กลางใจ. 2533 : 2-3) บทบาทด้านวิชาการนั้น หัวหน้าภาควิชาจะต้องเป็น ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และให้คำปรึกษาด้านวิชาการแก่คณาจารย์และนักศึกษาใน ภาควิชาได้ (มัลลี เวชชาชีวะ. 2526 : 89; Nicoll. 1971 : 82-84) ส่วนบทบาทด้าน การบริหาร จะต้องสามารถกำหนดทิศทาง วางแผนการบริหารได้อย่างชัดเจน รวมถึงการ บริหารบุคคล งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2535 : 82-83) เป็นผู้นำคณาจารย์ในภาควิชา สามารถทำงานร่วมกับคนหมู่มากได้ (มัลลี เวชชาชีวะ. 2526 : 89) นั่นคือ หัวหน้าภาควิชาจะต้องเป็นผู้มีทักษะการวางแผนงาน การตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การประสานงาน การสื่อสาร และการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การกิจการดำเนินงาน ของภาควิชาจึงจะราบรื่น มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (วิจิตร วรุตบางกูร. 2533 : 119; Knowles. 1970 : 6-39; Tucker. 1984 : 49)

จากการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ใน ประเด็นคุณสมบัติที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานภาควิชา คือ ความรอบรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา ความสามารถด้านการบริหาร และการมีภาวะผู้นำ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2533 : 120) โดยเฉพาะภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา นั้น ทำให้คณาจารย์ร่วมมือกันทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย อีกทั้งยังทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2531 : 182; อรุณ รักรธรรม. 2532 : 181) แต่ในการบริหารภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษายังประสบกับปัญหาหลายประการคือ หัวหน้าภาควิชาขาดความรู้ความ เข้าใจในการบริหารวิชาการ บุคลากร การเงิน วัสดุครุภัณฑ์ (อมรชัย ตันติเมธ และคนอื่น ๆ. 2525 : 19-36; ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2529 : 16-17) สาเหตุสำคัญประการหนึ่งเพราะหัวหน้า

ภาควิชา มาจากนักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย แม้ว่าจะมีการอบรมเรื่องการบริหารตามหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ อยู่เสมอ แต่หัวหน้าภาควิชาไม่มีโอกาสเข้ารับการอบรม เพราะภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาที่มีอยู่นั้นมาก หรือถึงแม้จะมีโอกาสเข้าอบรม ส่วนมากจะเลือกไปในโครงการวิชาชีพที่อยู่ในสาขาวิชาของตนมากกว่าที่จะสนใจเรื่องการบริหาร (มัลลี เวชชาชีวะ. 2526 : 1)

การขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ด้านการบริหารของหัวหน้าภาควิชา ก่อให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพงานของภาควิชา และทำให้หัวหน้าภาควิชาที่บริหารงานไม่ประสบความสำเร็จเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน เกิดปัญหาตามมาคือ การลาออกจากตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาก่อนครบวาระ (สุจิตรา จรจิตร. 2532 : บทคัดย่อ; ชาศรี เมืองนาโพธิ์. ม.ป.ป. : 1) จึงจำเป็นต้องเร่งหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาดังกล่าว โดยทบทวนวิธีการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชา การเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่ง และการฝึกอบรม หรือจัดทำคู่มือเพื่อพัฒนาหัวหน้าภาควิชา (สภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2531 : 69-71; มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2533 : 103; วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 273) และจากการวิจัยของ รัศมี ภิบาลแทน (2532) เรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการอบรมหรือสัมมนาหัวหน้าภาควิชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสิทธิภาพทางด้านการบริหาร บุคลากร งานธุรการ การบริหารวิชาการ นอกจากนี้ในประเด็นที่เกี่ยวกับนโยบาย ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะผู้บริหารในระดับหัวหน้าภาควิชา ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมาก และเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานบริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ และประสิทธิภาพของสถาบัน (พจน์ สะเพียรชัย. 2531 : 4-5)

วิทยาลัยครูเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีภารกิจในการสอน การวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยเน้นการผลิตบัณฑิต การค้นคว้าวิจัย เพื่อพัฒนาสังคมในท้องถิ่นอย่างเหมาะสม (กรมการฝึกหัดครู. 2527 : 31) การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพตามมาตรฐานนั้น วิทยาลัยครูจะต้องพัฒนาองค์การต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะภาควิชาซึ่งเป็นองค์การพื้นฐานที่สำคัญ จะต้องมีความแข็งแกร่งทางวิชาการ (นิเชต สุนทรพิทักษ์. 2534 : 2) ในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยครูนั้น ภาควิชามีหน้าที่ในการกำหนด

นโยบาย วางแผน การเสนอโครงการจัดทางงบประมาณ การบริหารบุคคล วัสดุครุภัณฑ์ และ อาคารสถานที่ของภาควิชา โดยมีหัวหน้าภาควิชารับผิดชอบ หากภารกิจเหล่านี้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถาบัน (ศรีอรุณ ฤทธิรงค์. 2523; ศิริโรจน์ ผลพันธิน. 2528 : 3) แต่ในการปฏิบัติที่เป็นจริงพบว่า ในด้านการบริหารมีข้อจำกัดมาก เช่น โครงสร้างการบริหารที่ขาดความคล่องตัว ข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ ทำให้ผลต่อบรรยากาศทางวิชาการของวิทยาลัยครู (วิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี. 2531 : 73) การบริหารงานของภาควิชาในวิทยาลัยครูจึงเป็นภาระที่หนักมาก ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีจิตสำนึกต่อการทำงาน พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหา (วิชัย แข่งขัน. 2533 : การสัมภาษณ์) ภารกิจเหล่านี้เป็นสิ่งท้าทายหัวหน้าภาควิชาที่มีความสามารถ แต่ขณะเดียวกันก็เป็นสิ่งบั่นทอนหัวหน้าภาควิชาที่ขาดประสบการณ์ด้านการบริหาร ก่อให้เกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย ไม่อยากรับผิดชอบในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาต่อไปอีก (นุฏล จินตนา . 2533 : การสัมภาษณ์) จากรายงานของสภาการฝึกหัดครูพบว่า สถิติการลาออกก่อนครบวาระของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู 36 แห่ง ในระหว่างปี พ.ศ. 2530 ถึง พ.ศ.2533 มีจำนวนถึงร้อยละ 60 (สภาการฝึกหัดครู. 2533 : 9) และมีผลทำให้เกิดระบบหมุนเวียนกันเป็นหัวหน้าภาควิชา เนื่องจากคณาจารย์ไม่สนใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าว หัวหน้าภาควิชาที่เข้าสู่ตำแหน่งจึงเป็นผู้ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและภารกิจของภาควิชา ขาดประสบการณ์ด้านการบริหาร การจูงใจและขาดภาวะผู้นำ เนื่องจากการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชา ไม่ได้มีการเตรียมหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (ศรีอรุณ ฤทธิรงค์. 2523 : บทคัดย่อ; อินทร์ ศรีคุณ. 2533 : การสัมภาษณ์) จึงทำให้การบริหารงานเป็นไปในลักษณะการลองผิดลองถูก เกิดผลเสียหายแก่การบริหารภาควิชาในวิทยาลัยครูเป็นอย่างยิ่ง (วิชัย แข่งขัน. 2533 : การสัมภาษณ์) การพัฒนาด้านการบริหารและภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู จะช่วยให้หัวหน้าภาควิชาเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย และแก้ไขปัญหาการบริหารภาควิชาได้ โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะที่สำคัญคือ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสาร การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (อินทร์ ศรีคุณ. 2533 : การสัมภาษณ์; วิชัย แข่งขัน. 2533 : การสัมภาษณ์; ศิริโรจน์ ผลพันธิน. 2533 : การสัมภาษณ์) ในการพัฒนาทักษะดังกล่าวนี้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การประชุม

สัมมนา การศึกษาจากชุดพัฒนาด้วยตนเอง เป็นต้น (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2533 : 17; วิจิตร วรุตบางกูร. 2533 : 120; วิชัย แข่งขัน. 2533 : การสัมภาษณ์) ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการพัฒนาของแต่ละลักษณะ (สมคิด บางโม. 2527 : 69; ศิริ เจริญชัย. 2532 : 92)

จากปัญหาของการบริหารงานภาควิชาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในแนวทางพัฒนาทักษะการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูหรือสถาบันราชภัฏ และได้สร้างชุดพัฒนาด้วยตนเองขึ้น โดยมีวิธีการประเมินอย่างเป็นระบบร่วมกับการอาศัยหลักการสอนแบบโปรแกรมหรือบทเรียนสำเร็จรูป (programmed instruction) ที่มีการวางแผนในการพัฒนาไว้อย่างรอบคอบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาที่ชัดเจนโดยพิจารณาความเหมาะสมด้านการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคคล การพัฒนาบุคคลในวัยผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ วุฒิภาวะและความรับผิดชอบสูง โดยอาศัยแนวคิดของ เอสปีชและวิลเลียมส์, ฮุสตันและคนอื่น ๆ และ บอร์ก ในการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้ (สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. 2529 : 88; ชิดชงค์ ส. นันทเนตร. 2533 : 8-9; Espich and Williams. 1967 : 75-99; Houston and others. 1972 : 11-12; Knowles. 1978 : 123; Borg. 1982 : 221-229; Meyer. 1984 : 48)

ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏที่มีจำนวนมากถึง 1,172 คน ในปี พ.ศ.2533 และอยู่กระจายตามสถาบันราชภัฏ 36 แห่งทุกภูมิภาค การจัดอบรมสัมมนาให้ทุกคนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารภาควิชาอย่างพร้อมเพรียงนั้นอาจเป็นไปได้ยาก เพราะความจำกัดในด้านทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านกำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเวลา วิธีการให้ผู้รับการพัฒนาดำเนินการด้วยตนเองจากสื่อการเรียนที่ผู้ดำเนินการพัฒนาจัดทำ เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

จากการศึกษา การประมวลสภาพปัญหาและการศึกษาเบื้องต้น (pilot study) พบว่าทักษะที่เป็นความต้องการมากที่สุดในการบริหารภาควิชา คือ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ผู้วิจัยจึงสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง โดยวิธีการวิจัยและพัฒนาอย่างเป็นระบบ เรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ เพื่อใช้สำหรับพัฒนาการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อสร้างและหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาค วิชาในสถาบันราชภัฏ

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะมนุษย์สัมพันธ์ เฉพาะหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ โดยใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง
2. ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชา ได้จากการศึกษาเบื้องต้น (pilot study) คือทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งเป็นความต้องการของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ
3. ประชากร ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยมีประโยชน์ ดังนี้

1. ใช้เป็นแนวทางพัฒนาทักษะมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ทั้งก่อนดำรงตำแหน่งและขณะดำรงตำแหน่ง
2. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของบุคลากรระดับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ
3. ใช้ทักษะมนุษย์สัมพันธ์จากชุดพัฒนาด้วยตนเอง เป็นแนวทางในการบริหารงานภาควิชาหรืองานด้านอื่นที่เกี่ยวข้องในสถาบันอุดมศึกษา

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาควิชา หมายถึง หน่วยวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา มีหน้าที่ในการจัดดำเนินการด้านการจัดการศึกษา วิจัย และให้บริการวิชาการแก่สังคม ในสาขาที่รับผิดชอบ ในวิจัยนี้หมายถึง หน่วยวิชาการในสถาบันราชภัฏ ซึ่งจัดแบ่งเป็นภาควิชา มีหน้าที่ สอน อบรมบุคลากร วิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
2. หัวหน้าภาควิชา หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารภาควิชา ซึ่งเป็นองค์การวิชาการ

ระดับพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ในวิจัยนี้หมายถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งจากสภาการฝึกหัดครูให้ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ โดยมีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี

3. การบริหารภาควิชา หมายถึง การดำเนินงานขององค์การวิชาการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัย คน เงิน วัตถุ สิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น ในวิจัยนี้หมายถึง การจัดดำเนินการให้ภาควิชาบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยให้สอดคล้องกับนโยบาย ปณิธาน ของสถาบันราชภัฏ ซึ่งมีขอบเขตการบริหารในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป

4. มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานภาควิชา หมายถึง การบริหารงานที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวังและการบริหารงานจะคำนึงถึงการดูแลรักษาบุคลากร เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ในวิจัยนี้หมายถึง ความสามารถของหัวหน้าภาควิชาในการบริหารงานโดยอาศัยภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกทุกระดับในภาควิชา โดยคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

5. สถาบันราชภัฏ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เดิมคือวิทยาลัยครู ซึ่งจัดดำเนินการตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาในสาขาวิชาการต่าง ๆ และผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำการวิจัย ให้การบริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในวิจัยนี้หมายถึง สถาบันราชภัฏหรือวิทยาลัยครู 36 แห่ง

6. ชูพัฒนาด้วยตนเอง หมายถึง ชูเอกสารที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ โดยวิธีการวิเคราะห์ระบบและทดลองใช้ เพื่อหาประสิทธิภาพของชูเอกสาร ก่อนที่จะนำมาใช้จริง ตามวัตถุประสงค์การออกแบบของชูพัฒนาด้วยตนเอง เพื่อตอบสนองความสามารถของผู้ศึกษาแต่ละคน ในวิจัยนี้หมายถึง ชูเอกสารสิ่งพิมพ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ โดยมีส่วนประกอบตามที่กำหนด คือ ชื่อชูพัฒนาด้วยตนเอง คำชี้แจงในการใช้ชูพัฒนา แนวคิด วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาแบบประเมินผลด้วยตนเองท้ายชูพัฒนา และเอกสารอ้างอิง

7. ประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง หมายถึงผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ที่ได้จากวิธีการประเมินชุดพัฒนาที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ ในวิจัยนี้หมายถึง คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ที่ผู้รับการพัฒนาศำมารถทำแบบทดสอบประจำชุดพัฒนาด้วยตนเองแต่ละชุดได้ตามเกณฑ์ 90/90 และผู้รับการพัฒนามีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ หลังจากการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองสูงกว่าก่อนการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

8. เกณฑ์ 90/90 หมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดเพื่อวัดประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเองแต่ละชุด โดย 90 ตัวแรก หมายถึง คะแนนเฉลี่ยจากแบบทดสอบประจำชุดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เมื่อคิดเป็นร้อยละแล้วได้ 90 หรือสูงกว่า ส่วน 90 ตัวหลังหมายถึงร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ทำข้อสอบข้อหนึ่ง ๆ ในแบบทดสอบประจำชุดได้ถูกต้อง

9. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้ชำนาญในกิจการงาน หรือนักวิชาการที่มีระดับคุณลักษณะความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารในสาขาวิชาต่าง ๆ ในวิจัยนี้หมายถึง ผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ด้านการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการระดับอุดมศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้เสนอสาระ แนวความคิด และหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ตามลำดับ คือ บทบาทและภารกิจของภาควิชา หัวหน้าภาควิชาในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา ทักษะที่จำเป็นของหัวหน้าภาควิชา การพัฒนาบุคลากร ลักษณะชุดพัฒนาด้วยตนเอง และการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง

บทบาทและภารกิจของภาควิชา

ภาควิชาเป็นองค์การทางวิชาการระดับพื้นฐานที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ที่รับผิดชอบในการพัฒนาสาขาวิชาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้วยเหตุผลสนับสนุนที่ชัดเจน ดังนี้ (วิจิตรสินศิริ. ม.ป.ป. : 1-3) คือ

1. ประกาศนโยบาย บริณญาบัตร เกียรติบัตร เป็นต้น ที่กำหนดศักดิ์และสิทธิ์นั้น ออกในนามของสถาบันตามสาขาวิชาของภาควิชา
2. ภาควิชามีบทบาทภาระหน้าที่รับผิดชอบหลักสูตรการสอน ให้ได้มาตรฐานวิทยฐานะ (accreditation) ในสาขาวิชาของตน โดยมีกฎหมายรับรอง
3. ภาควิชามีคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิทางการ เป็นที่ยอมรับรับรองมาตรฐาน มีศักยภาพสูงพอที่จะพัฒนานักศึกษาได้ตามความมุ่งหวัง มีจิตวิญญาณและศรัทธาในวิชาชีพสาขาวิชาของตน มุ่งมั่นที่จะพัฒนาสาขาวิชาการสู่ความเป็นเลิศ
4. ภาควิชามีนักศึกษาที่ได้คัดสรรอย่างมีระบบและมีคุณลักษณะตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อเข้ารับการพัฒนาให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ตามเป้าหมายที่สถาบันตั้งไว้
5. ภาควิชามีทรัพยากรในระดับที่สามารถสร้างสรรค์วิทยาการก้าวหน้าได้และเป็นชุมชนปัญญา ภูมิปัญญาที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม เป็นคุณแก่อนาคตการพัฒนาความเป็นเลิศของภาควิชา คือ เลิศวิชาการ เลิศบริการวิชาการ เลิศจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นต้น

6. ภาควิชาที่มีประสบการณ์ คือ ความรู้เป็นเอตทัคคะ ทักษะเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษ มีทัศนคติ ศรัทธามุ่งมั่นที่จะจัดดำเนินการให้ภาควิชาของตนเมื่อนาคตอันแจ่มใส สามารถเป็นผู้นำในวิทยาการก้าวหน้าในวิชาของตน เป็นหน่วยงานเล็กที่มีความคล่องแคล่วในการตัดสินใจและการพัฒนางาน มีอิสระ เสรีภาพในการเรียนการสอน การวิจัย และการเผยแพร่วิทยาการ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2531 : 176-177) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาควิชาไว้ดังนี้

1. ภาควิชาเป็นหน่วยปฏิบัติงานมหาวิทยาลัย เมื่อมหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติงานในการบริหารวิชาการ ก็จะส่งนโยบายนั้นมาปฏิบัติงานในภาควิชา

2. ภาควิชาเป็นหน่วยทฤษฎี เพราะเป็นหน่วยวิชาการในมหาวิทยาลัยที่จะสร้างหลักการ แนวคิด ทฤษฎีใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

3. ภาควิชาเป็นหน่วยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะสมาชิกผู้เกี่ยวข้องกับภาควิชาประกอบด้วยคณาจารย์ นักศึกษา เจ้าหน้าที่ และบุคคลอื่นที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับภาควิชา

4. ภาควิชาเป็นศูนย์วิชาการ เป็นแหล่งที่ประติษฐ์ สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ และรวบรวมความรู้ไว้เป็นระเบียบ ซึ่งแสดงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา

บุญเลิศ กลางใจ (2533 : 2-3) กล่าวถึง ภารกิจที่สำคัญของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาไว้ 2 ประการ คือ

1. ภารกิจด้านวิชาการ ได้แก่

1.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ การปรับปรุงหลักสูตร การเปิดหลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษาวิชาใหม่ ๆ การวางแผนรับนิสิตนักศึกษาเข้าเรียนและกำหนดมาตรฐานการศึกษาของภาควิชา เป็นต้น

1.2 ด้านการวิจัย หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า วิจัย การผลิตงาน สร้างสรรค์ การประดิษฐ์ต่าง ๆ การผลิตตำราและผลงานทางวิชาการ หรือการวิจัยตามโครงการวิจัยเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

1.3 ด้านการบริหารวิชาการ หมายถึง การจัดโปรแกรม การฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ การวิจัยค้นคว้าและประยุกต์ความรู้ในสาขาของตน เพื่อช่วยแก้ปัญหาสังคมในส่วนที่เกี่ยวข้อง

1.4 ด้านการทบทวนบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า

วิจัย เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมของชาติ ท้องถิ่น เพื่อการอนุรักษ์และส่งเสริมพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. การกิจด้านการบริหาร เป็นการดำเนินงานเพื่อการวางแผนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจด้านต่าง ๆ ของภาควิชา ซึ่งในเรื่องนี้ภาควิชาจำเป็นต้องมีข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน เช่น

2.1 การกำหนดปรัชญา ภารกิจและจุดมุ่งหมายของภาควิชา

2.2 แนวโน้มความต้องการของสังคมในด้านความต้องการผลผลิตและบริการ

ทางวิชาการ

2.3 งานที่ภาควิชาจะต้องรับผิดชอบในช่วงของแผนที่เตรียมไว้

2.4 ปริมาณงานทางด้านการจัดการเรียนการสอนที่ต้องรับผิดชอบ

2.5 บุคลากรประเภทต่าง ๆ ของภาควิชา ได้แก่ คณาจารย์ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่เป็นต้น

2.6 อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2.7 งบประมาณและการเงิน

ภาควิชาอาจจะมีบทบาทและภารกิจนอกเหนือจากที่กล่าวมา ซึ่งอาจจะเป็นภารกิจพิเศษที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย หรือภารกิจที่ภาควิชากำหนดขึ้นเอง การดำเนินบทบาทและภารกิจที่ชัดเจน มีเป้าหมาย จะต้องอาศัยการวางแผนงานของภาควิชา โดยเฉพาะการวางแผนทางวิชาการของภาควิชา ซึ่งอาจจัดได้เป็นลักษณะที่สำคัญคือ บทบาทด้านการจัดการเรียนการสอน หรือการผลิตบัณฑิต บทบาทด้านการศึกษาค้นคว้า บุกเบิก และวิจัย และบทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม (อุทัย บุญประเสริฐ. 2533 : 80) การบริหารวิชาการในลักษณะภาควิชาทำให้สมาชิกทราบบทบาทและภารกิจที่ชัดเจน ก่อให้เกิดผลดีในการบริหารงานหลายประการ (Dressel and Richard. 1976 : 398) คือ

1. ภาควิชาเป็นที่ยอมรับบุคคลที่มีความสนใจ มีความรู้ความสามารถในวิชาการเฉพาะ มีพื้นฐานเดียวกัน ซึ่งสะดวกต่อการประสานงานและการบังคับบัญชา

2. การมีภาควิชาทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ที่จะสร้างความเข้าใจแก่กัน อาจารย์ใหม่จะมีโอกาสในการทำความคุ้นเคยและเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ของสถาบันได้ดี

3. การมีภาควิชาเป็นการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณาจารย์ในภาควิชา
4. ภาควิชาเป็นที่รวมกลุ่มบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเข้าไว้ด้วยกัน จึงสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระบบของมหาวิทยาลัย
5. ภาควิชาทำให้คณาจารย์เข้าใจระบบงาน รู้สถานภาพของตนเอง และภาควิชายังเป็นเกราะป้องกันคณาจารย์ในทางวิชาการอีกด้วย
6. ภาควิชาจะทำหน้าที่ประเมินผลงานวิชาการ และการดำเนินการกิจด้านการเรียนการสอนของคณาจารย์
7. ภาควิชาเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการเรียนการสอน และในบางกรณีภาควิชาสามารถเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดเงื่อนไขที่มีผลต่อการเรียนการสอนของสถาบัน

นักวิชาการอุดมศึกษาจึงถือว่าภาควิชาเป็นหน่วยงานวิชาการที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นหน่วยงานปฏิบัติที่จะดำเนินการกิจของสถาบันให้เจริญก้าวหน้า และยังเป็นศูนย์กลางของมหาวิทยาลัยในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม (Trow. 1977 : 12) ข้อบ่งชี้ถึงความสำคัญของภาควิชานั้น ยังปรากฏอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหาร ซึ่งร้อยละ 80 มาจากระดับภาควิชามากกว่าการบริหารในระดับสูง (Rapeepun. 1984 : 4) สอดคล้องกับความคิดเห็นของทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ (2524 : 68) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับภาควิชาให้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะภาควิชาเป็นระดับที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะหรือมีความเป็นวิชาการสูง นอกจากนี้ภาควิชายังเป็นหน่วยงานเดียว ที่สามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้แทบทั้งหมด (ประสม สถาปิตานนท์. 2525 : 1) ภาควิชาที่แข็งแกร่งทางวิชาการจึงต้องประกอบด้วยคณาจารย์ผู้มีความรู้ความสามารถ นักศึกษา บุคลากรฝ่ายบริการวิชาการที่มีคุณภาพ ตลอดจนองค์ความรู้และแหล่งความรู้ที่ได้มาตรฐาน

หัวหน้าภาควิชาในฐานะผู้นำทางวิชาการ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

การดำเนินงานขององค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการกำหนดนโยบาย วางแผน และสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นระหว่างหมู่สมาชิก ภาวะผู้นำถือว่าเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ พฤติกรรมของผู้อื่น และพยายามจะโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์การประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (สมพงษ์ เกษมสิน. 2517 : 203-204; ธงชัย สันติวงษ์. 2530 : 410; อรุณ รักรธรรม. 2532 : 195) ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานมากกว่าการใช้อำนาจบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว กล่าวคือ ผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้นำ จะใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ กัน คำว่าภาวะผู้นำนั้นหมายถึง คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารงาน การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีเป้าหมายจะทำให้การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จภายใต้สภาวะกดดันต่าง ๆ เช่น การจัดระบบงานและอัตราค่าจ้าง เป็นต้น ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาด้านการงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นให้ลุ่ส่วงไปด้วยดี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2531 : 1 - 3) ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารต้องการความสามารถในการวางแผน การตัดสินใจอย่างถูกต้อง และการใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการตัดสินใจนั้นมีผลในทางปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธี เช่น การประสานงาน การใช้แรงจูงใจ การสร้างนิสัยให้เป็นคนรู้จักกับผิดชอบหน้าที่ การตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน การลงโทษหรือการให้รางวัล เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2531 : 3-4) คือ

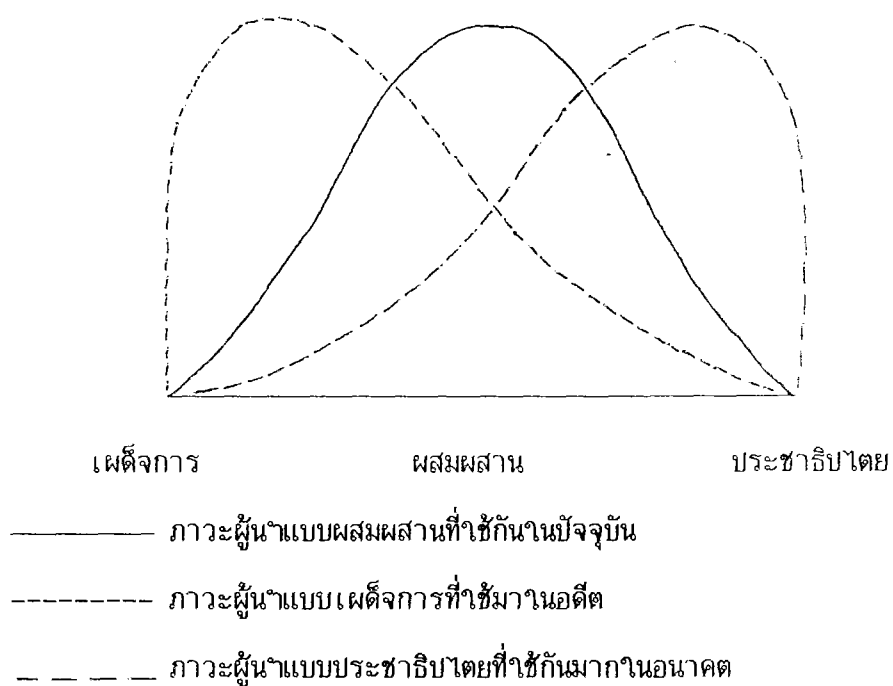
1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ มีลักษณะสำคัญคือ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามโดยไม่ต้องสอบถามความคิดเห็นหรืออภิปรายร่วมกัน การดำเนินงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการจะทำให้เกิดความรวดเร็ว ประหยัดเวลาและทรัพยากร แต่ขณะเดียวกันก็สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากไม่มีส่วนร่วมใน

การแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ

2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีลักษณะสำคัญคือ ผู้นำจะกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยนี้ นอกจากจะก่อให้เกิดขวัญ กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มความสามารถ

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยอิสระ มีลักษณะสำคัญคือ ผู้นำจะไม่ใช้อำนาจหรือแสดงบทบาทผู้นำ แต่จะปล่อยให้สมาชิกแสดงบทบาทผู้นำเองตามความพึงพอใจ ทำให้การดำเนินงานขององค์การขาดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน สาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบปล่อยอิสระ อาจเป็นเพราะการกลัวสูญเสียผลประโยชน์ หรือผู้นำประเภทนี้ขาดความมั่นใจ กลัวความล้มเหลว หรือกลัวจะไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก

จากการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำพบว่า ผู้นำส่วนใหญ่มักจะใช้ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น กล่าวคือ ในบางครั้งใช้วิธีเผด็จการ ในบางขณะอาจจะใช้วิธีประชาธิปไตยหรือใช้ภาวะผู้นำแบบผสมผสาน ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 การใช้ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

นักวิชาการได้ให้ข้อสังเกตรูปแบบของภาวะผู้นำในอนาคตว่า แนวโน้มจะเป็นแบบประชาธิปไตย ทั้งนี้เพราะนักบริหารเริ่มบริหารโดยเน้นถึงความสำคัญของคน และเห็นว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญที่อำนวยความสะดวกให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลของงาน ซึ่งจะเป็นการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วม และใช้ภาวะผู้นำในเชิงประชาธิปไตยมากขึ้นกว่าเดิม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2531 : 4)

สตอกคิลล์ (วิจิตร วรตบวงกูร. 2525 : 18-20 ; อ้างอิงมาจาก Stogdill. 1974 : 62-65) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และพบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์นั้น จะมีภาวะผู้นำดังนี้

1. มีเชาวน์ปัญญาดี (intelligence) มีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดอ่านที่เฉียบแหลม
2. มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า (scholarship) รักการแสวงหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการหรือในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เสมอ ทำให้มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง
3. เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ (dependability) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานที่ทำ โดยศึกษาหาความรู้ในงานที่ทำอยู่เสมอจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นได้
4. สนใจกิจกรรมและงานสังคม (activity and social participation) ไม่เป็นคนเก็บตัว มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมและสังคมกับกลุ่ม สามารถเข้ากับคนทุกชั้นได้โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมที่ดี
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี (socioeconomic status) มีฐานะพอเลี้ยงตนเองให้อยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่ม ไม่เป็นผู้มีหนี้สิน หรือหยีบยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานะตำแหน่งทางสังคมด้อยลง
6. ความสามารถในการเข้าสังคม (sociability) เข้ากับคนได้ดีทุกระดับโดยปราศจากอาการหวาดกลัว เคอะเขิน รู้จักวิทยาในการสนทนา ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ และเป็นผู้มีมารยาทสังคมที่ดี
7. มีความคิดริเริ่ม (initiative) สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่

หน่วยงาน มีจินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้

8. มีความอดทน ทนต่อความยากลำบาก (persistence) ทำงานหนักและยุ่งยากได้ ทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ

9. รู้วิธีการทำงาน (knowing how to get things done) รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำอย่างแจ่มชัด และสามารถทำทั้งงานเสร็จได้เร็ว มีคุณภาพ

10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

11. มีความตื่นตัวและมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ (alertness and insight) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว และสามารถที่จะวิเคราะห์คาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องแม่นยำ

12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ (cooperativeness) ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงาน และให้บริการต่าง ๆ เป็นต้น

13. เป็นผู้มีชื่อเสียง (popularity) มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน มีชื่อเสียงในทางที่ดี

14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ (adaptability) เป็นผู้ที่มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์และดัดแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดคุณค่าเสมอ

15. มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำ (verbal facility) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการพูดและการเขียนที่มีประสิทธิภาพ กระตือรือร้น เข้าใจง่าย สละสลวยนุ่มนวล

ผู้นำจึงนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์การ ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นพิเศษ มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพ มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถชี้ภาวะผู้นำ ในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด

บทบาทผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารเป็นแกนนำไปสู่เป้าหมาย กลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งรับผิดชอบการบริหารวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา โดยเฉพาะหัวหน้าภาควิชานั้นถือว่าเป็นกุญแจสำคัญ ในการบริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา (Tucker. 1984 : 3) เพราะเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมาก และเป็นกลุ่มปฏิบัติการที่จะดำเนินการกิจด้านวิชาการไปสู่เป้าหมายตามพันธกิจของสถาบัน (ศรีอรุณ ฤทธิ์รงค์. 2523 : 157) ดังนั้นหัวหน้าภาควิชานอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการแล้ว ควรเป็นผู้มีคุณสมบัติของผู้นำด้วย เพื่อให้สมกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ระดับความสามารถของผู้บริหารวิชาการ หรือการกระทำของหัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะดังนี้ (พิชฎาภรณ์ อิงคามระธร. 2532 : 13)

1. ลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการ กล่าวคือ มีการกระทำที่บ่งบอกว่าเป็นผู้บุกเบิกความรู้ในสาขาวิชาของตน เป็นผู้ทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน สามารถทำงานร่วมกับคนหมู่มากได้ ได้รับความไว้วางใจและน่าเชื่อถือ ตลอดจนได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น หรือ หน่วยงานอื่น ๆ

2. ความสามารถในการพัฒนางาน คือ เป็นผู้พัฒนางานอยู่เสมอ สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาข้อขัดแย้งให้ลุล่วง สามารถจูงใจหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำงาน และกระตุ้นให้กลุ่มตื่นตัวต่องานอยู่เสมอ

3. ความสามารถในการวางแผน คือ เป็นผู้สามารถทำงานอย่างมีเป้าหมายมีการกำหนดแผนงาน จัดระเบียบการทำงาน ประเมินโครงการ หรือการดำเนินงานต่าง ๆ โดยอาศัยข้อมูลการวิจัย เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ความสามารถในการติดต่อประสานงาน คือ เป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น อำนวยความสะดวกในการทำงานและการติดต่อสื่อสาร ให้ข่าวสารที่กระชับชัดเจนและเป็นประโยชน์ สนใจข่าวสารของหน่วยงานอยู่เสมอ

5. ความสามารถในการจัดสรรและใช้ทรัพยากร คือ สามารถจัดหางบประมาณ การใช้จ่ายของภาควิชา จัดหาทรัพยากรมาใช้งานภาควิชาให้เพียงพอ จัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัด และ

ควบคุมดูแลการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำทางวิชาการจึงเป็นผู้ที่สามารถใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำและการบริหาร และนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมด้านวิชาการ จนบรรลุเป้าหมายเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา

โนลส์ (knowles. 1970 : 6-39) กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาไว้คือ การบริหารงานประจำวัน การวางแผนพัฒนาภาควิชา การบริหารบุคคล การบำรุงรักษาทรัพยากรของภาควิชา การเตรียมงบประมาณ การประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การมอบหมายงานให้แก่คณาจารย์ การวางแผนด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การให้ข้อเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ แก่คณาบดี เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของอาจารย์ เป็นต้น ส่วน ฮิวส์ (Huges. 1976 : 69-72) ระบุบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไว้ 6 ประการ คือ

1. บทบาทด้านงบประมาณ การดำเนินการด้านนี้ จะเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมงบประมาณเพื่อเสนอขออนุมัติจากมหาวิทยาลัย การควบคุมการใช้และการจัดสรรงบประมาณภายในภาควิชา
2. บทบาทด้านอาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ การดำเนินงานด้านนี้ได้แก่ การจัดและกำหนดสถานที่ให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการทำงานของบุคลากรในภาควิชา รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการเรียนการสอน
3. บทบาทด้านการบริหารบุคคล เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาอาจารย์ การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การสนับสนุน การประเมินผลงานของอาจารย์ การส่งเสริมและริเริ่มงานวิจัยใหม่ ๆ การพัฒนาอาจารย์ในภาควิชา การจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการอย่างต่อเนื่อง
4. บทบาทด้านการสอน เป็นการจัดและรวบรวมตารางสอนของอาจารย์ จัดเตรียมหนังสือตำราที่ใช้ในการสอน การวิจัย โดยมุ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. บทบาทด้านการพัฒนาวิชาการ เป็นการทบทวนตรวจสอบกิจกรรมการเรียนการ

สอน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร และปรับปรุงรายวิชาต่าง ๆ ของภาควิชา การวางแผนงานตลอดปี ตลอดจนการพัฒนาภาควิชาด้านวิชาการในลักษณะอื่น ๆ

6. บทบาทด้านการติดต่อและให้ข่าวสาร เป็นการให้ข้อมูล ข่าวสารและตอบข้อข้องใจของอาจารย์ นักศึกษาในภาควิชา และบุคคลอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริง สามารถได้ตอบการเรียกร้องของกลุ่มต่าง ๆ ในสถาบันได้ เช่น กลุ่มนักศึกษาและคณะกรรมการ ตลอดจนผู้บริหารสถาบันในระดับสูง

บทบาททั้ง 6 ประการของหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญต่อการพัฒนางานวิชาการของภาควิชาให้เจริญก้าวหน้า หัวหน้าภาควิชาจะต้องปฏิบัติภารกิจตามบทบาทดังกล่าวนี้ให้ดีที่สุด และให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่ายคือ คณาจารย์ นักศึกษา ผู้บริหาร นอกจากนี้ ทักเกอร์ (Tucker. 1984 : 2-3) ได้จำแนกบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาเพื่อสำหรับเป็นแนวทางการปฏิบัติไว้ดังนี้ คือ

1. การบริหารงานทั่วไปของภาควิชา

1.1 ดำเนินการประชุมอาจารย์ในภาควิชา

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการประจำภาควิชา

1.3 มอบหมายภารกิจให้คณะกรรมการภาควิชาเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 จัดทำหลักสูตร แผนงาน และกำหนดเป้าหมายของภาควิชา

1.5 กำหนดกิจกรรมที่ภาควิชาสามารถให้บริการแก่มหาวิทยาลัยและชุมชน

1.6 จัดดำเนินการเพื่อให้หลักสูตรการเรียนการสอน แผนงาน เป้าหมาย และ

นโยบายของภาควิชาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1.7 พัฒนาภาควิชาให้มีมาตรฐานทางวิชาการและจัดดำเนินการประเมินผล

ภาควิชา

1.8 ให้การบริการแก่สมาชิกในภาควิชาในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุนงานของภาควิชา

1.9 ให้คำปรึกษาแนะนำหรือแสวงหาหนังสือตำราและสื่อต่าง ๆ เข้าห้องสมุด

1.10 มอบอำนาจในการบริหารงานบางอย่างให้บุคคลหรือคณะกรรมการช่วยรับ

ผิดชอบ

1.11 สนับสนุนให้คณาจารย์ในภาควิชาร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงงานของภาควิชาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การจัดการเรียนการสอน

2.1 จัดทำตารางสอน

2.2 นิเทศการสอนภายนอกสถาบัน

2.3 เป็นที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ แผนการเรียนและหลักสูตรแก่นิสิตบัณฑิตศึกษา

2.4 จัดทำตารางนิเทศการสอน การให้คำปรึกษาแก่นิสิต และการตัดสินผล การสอบต่าง ๆ ที่ภาควิชาจัดขึ้น

2.5 สร้างและพัฒนาหลักสูตร รายวิชาและโปรแกรมการศึกษาค้นคว้าอิสระ

3. งานกิจการของอาจารย์

3.1 สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ประจำภาควิชา

3.2 มอบหมายความรับผิดชอบให้อาจารย์ เช่น การสอน การวิจัย การเป็นกรรมการต่าง ๆ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาควิชาหรือมหาวิทยาลัย

3.3 กระตุ้นส่งเสริมให้อาจารย์ผลิตผลงานวิชาการและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

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 หาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาคัดแย้งของคณาจารย์

3.13 กระตุ้นและส่งเสริมให้คณาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ภาควิชาจัดขึ้น

4. งานกิจกรรมนักศึกษา

4.1 การสรรหา และคัดเลือกนักศึกษาเข้าเรียนในโปรแกรมการศึกษาของภาค

วิชา

4.2 ให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักศึกษา

4.3 ร่วมงานกับคณะกรรมการนักศึกษาหรือองค์การนักศึกษา

5. การติดต่อสื่อสารกับภายนอก

5.1 ชี้แจงความต้องการของภาควิชาต่อคณบดีและผู้บริหารระดับสูง

5.2 สร้างและธำรงรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีของภาควิชา

5.3 เข้าร่วมและประสานกิจกรรมต่าง ๆ กับกลุ่มสังคมภายนอก

5.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานสารบรรณ และการจัดระบบข้อมูลของภาควิชาให้

สะดวกต่อการนำไปใช้

5.5 สร้างแบบสอบถามหรือทำการสำรวจต่าง ๆ เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานภาค

วิชา

5.6 ริเริ่มและธำรงรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับองค์การหรือสถาบันต่าง ๆ

ภายนอกมหาวิทยาลัย

6. งานงบประมาณและทรัพยากร

6.1 สนับสนุนให้คณาจารย์ในภาควิชาเสนอเค้าโครงการวิจัย เพื่อขอทุนจาก

หน่วยงานของรัฐหรือกองทุนเอกชน

6.2 จัดทำงบประมาณการใช้จ่ายของภาควิชา

6.3 แสวงหาแหล่งทุนจากภายนอกเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของภาควิชา

6.4 บริหารงบประมาณของภาควิชาให้มีประสิทธิภาพ

6.5 จัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณเพื่อการไปอบรม สัมมนา หรือ

ศึกษาดูงาน

6.6 จัดเตรียมรายงานประจำปี

7. งานบริหารสำนักงานภาควิชา

- 7.1 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในกิจการสำนักงานภาควิชา ได้แก่ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนการบำรุงรักษา
- 7.2 จัดระบบดูแลความปลอดภัยของอาคารสถานที่และการบำรุงรักษา
- 7.3 ำให้การแนะนำและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการของภาควิชา
- 7.4 จัดทาระบบข้อมูลต่าง ๆ ของภาควิชา และทะเบียนนักศึกษา วัสดุ ครุภัณฑ์

8. งานพัฒนาวิชาชีพ

- 8.1 ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนากิจกรรมที่สนใจและส่งเสริมความสามารถพิเศษ
- 8.2 สนับสนุนให้เกิดการสอนที่ดีในภาควิชา
- 8.3 กระตุ้นให้อาจารย์ในภาควิชาทำการค้นคว้าวิจัย และเขียนบทความทางวิชาการเผยแพร่
- 8.4 สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
- 8.5 สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ ทั้งในระดับภูมิภาค และระดับชาติ
- 8.6 เป็นตัวแทนของภาควิชาเข้าร่วมประชุมที่จัดขึ้นโดยกลุ่มวิชาชีพชั้นสูง หรือ กลุ่มนักวิชาการชั้นสูง

หัวหน้าภาควิชา แม้จะเป็นผู้นำในหน่วยงานขนาดเล็กในมหาวิทยาลัย แต่บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญและมีขอบข่ายการปฏิบัติงานที่กว้างขวาง ความก้าวหน้าทางวิชาการของสถาบันจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าภาควิชา จากการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นหัวหน้าภาควิชา จำนวน 183 คน พบว่า หัวหน้าภาควิชามีบทบาทที่สำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านการสอน การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารทั่วไป และ การบริหารกิจการนักศึกษา บทบาททั้ง 5 ด้านนี้ จึงรวมบทบาทในฐานะผู้สอนและผู้บริหารเข้าด้วยกัน แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะบทบาทด้านการบริหารแล้วพบว่า หัวหน้าภาควิชามีบทบาทสำคัญ 3 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ

การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป (เกาหงา ฉายากุล. 2531 : 39-77) สำหรับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู อินทร์ ศรีคุณ (2522 : 78-80) ได้กำหนดไว้ดังนี้คือ

1. ด้านวิชาการ

1.1 วางนโยบายเพื่อพัฒนางานวิชาการของภาควิชา ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถาบัน

1.2 จัดและควบคุมดูแลให้มีการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษา ให้เป็นไปตามหลักสูตรทุกระดับ ทุกสาขาวิชา

1.3 ส่งเสริมให้มีอุปกรณ์ ตำรา สถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอน

1.4 ส่งเสริมให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา

1.5 ส่งเสริมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2. งานด้านบุคลากร

2.1 วางนโยบายด้านบุคลากรและจัดระบบบริหารให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถาบัน

2.2 วางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลัง

2.3 ให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในภาควิชา

2.4 ส่งเสริมสวัสดิการการทำงานของอาจารย์ในภาควิชา

2.5 เสนอความเห็นแก่หัวหน้าคณะวิชา และรองอธิการฝ่ายวิชาการในการพิจารณาความดีความชอบและข้อบกพร่องของอาจารย์ในภาควิชา

3. งานด้านธุรการ

3.1 จัดให้มีการท่างบประมาณของภาควิชา

3.2 ประสานงานภายในภาควิชาและหน่วยงานอื่น ๆ

3.3 ควบคุมดูแลและจัดให้มีทะเบียนเกี่ยวกับพัสดุครุภัณฑ์ที่ภาควิชาได้รับผิดชอบ

3.4 จัดให้มีการทหทะเบียนและสถิติเกี่ยวกับบุคลากร การวัดผลการศึกษาและเกี่ยวกับงานวิชาการอื่น ๆ

3.5 ประเมินผลงานอาจารย์ และเสนอผลการประเมินต่อหัวหน้าคณะวิชา

รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

3.6 ตรวจสอบพิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของอาจารย์ ที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา

4. งานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ

4.1 ควบคุมการลงเวลามาปฏิบัติงานของอาจารย์

4.2 ให้ความเห็นเกี่ยวกับการพานักศึกษาไปนอกสถานที่

4.3 งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เช่น เป็นกรรมการวิชาการของคณะวิชา

กรรมการฝ่ายกิจการนักศึกษา และกรรมการพิจารณาผลงานการวิจัยของอาจารย์ เป็นต้น

บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ทั้งในมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยครู มีบทบาทหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ และบทบาทด้านการบริหาร สมาร์ท และเอลตัน (Smart and Elton. 1976 : 39-60) ได้สำรวจบทบาทการบริหารของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 แห่ง ที่เปิดสอนถึงระดับปริญญาเอก และมีจำนวนนักศึกษาตั้งแต่ 9,000 คน ถึง 10,000 คน พบว่า บทบาทของหัวหน้าภาควิชา เมื่อพิจารณาจากปริมาณเวลาที่ใช้ไปในแต่ละภาระหน้าที่แล้ว สามารถจำแนกบทบาทได้เป็น 4 ประการดังนี้

ประเภทที่ 1 หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาทด้านบุคลากร (faculty role) หัวหน้าภาควิชาประเภทนี้ จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคัดเลือกอาจารย์ และประเมินผลอาจารย์ให้การสนับสนุนด้านวิชาชีพ การวิจัย การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ ลดความขัดแย้งระหว่างอาจารย์ในภาควิชา จัดเตรียมบุคลากรให้มีบทบาทในการเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ การเตรียมงบประมาณและการบริหารงบประมาณ

ประเภทที่ 2 หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาทด้านเป็นผู้ประสานงาน (coordinator role) หัวหน้าภาควิชาประเภทนี้จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแสวงหาผู้ทางแนวคิด เพื่อปรับปรุงภาควิชา การวางแผน การปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน การส่งเสริมการวิจัยของคณาจารย์ในภาควิชา และการประสานงานกิจกรรมของภาควิชากับชุมชนภายนอก จัดให้มีการประชุมทางวิชาชีพ รวมทั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

ประเภทที่ 3 หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาททางด้านการวิจัย (research role) หัวหน้า

ภาควิชาประเภทนี้ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแสวงหาแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยของอาจารย์ในภาควิชา รวมทั้งการพิจารณาจัดสรรเงินทุน การคัดเลือกผู้รับทุนและเป็นที่ปรึกษาด้านการวิจัยของนิสิตบัณฑิตศึกษา

ประเภทที่ 4 หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาทด้านการสอน (instructional role) หัวหน้าภาควิชาประเภทนี้ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอนนักศึกษา ให้คำแนะนำทางวิชาการ และเรื่องราวต่าง ๆ ของภาควิชาแก่นักศึกษา บริหารงานธุรการ และรับรองผลการเรียนของนักศึกษาในภาควิชา

เจเกอร์ (Jager. 1986 : 3551-A 3552-A) ได้ศึกษาบทบาทที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาที่มีจำนวนนักศึกษานิสิตไม่เกิน 5,000 คน โดยศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ 137 คน หัวหน้าภาควิชา 67 คน คณบดี 67 คน และอธิการบดี 67 คน ผลการศึกษาพบว่า บทบาทที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชา มีดังนี้คือ

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

จากการวิจัยเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยรัศมี ภิบาลแทน (2532 : 57-58) พบว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะปฏิบัติ 5 อันดับสูงสุดตรงกัน ได้แก่ เรื่องดังต่อไปนี้

1. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการประจำคณะ เพื่อรับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน
2. เสนอโครงการเพื่อของบประมาณประจำปีสำหรับภาควิชา
3. มีส่วนร่วมหรือให้ความเห็นในการพิจารณาคัดเลือกอาจารย์เข้าบรรจุในภาควิชา
4. แจ้งระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ให้อาจารย์ในภาควิชาทราบ

5. มีส่วนร่วมในการเสนออัตรากำลังอาจารย์ในภาควิชา

ประยุทธ กุญสำคร (2517 : จ-ฉ) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยในวิทยาลัยครู โดยสอบถามหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทย จำนวน 29 คน และอาจารย์ผู้สอนวิชาภาษาไทย จำนวน 261 คน เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดภาควิชาภาษาไทย ผลการวิจัยพบว่า งานที่หัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยปฏิบัติ คือ การติดต่อประสานงานและธุรการ งานบริหารบุคคลในหมวดวิชา งานวางแผนการเรียนการสอน งานส่งเสริมประสิทธิภาพอาจารย์ งานวัดและประเมินผลนักศึกษา งานจัดบริการวัสดุอุปกรณ์และงานนิเทศการสอน ส่วนศรีอรุณ ฤทธิ์รงค์ (2523 : จ-ฉ) ได้วิจัยเรื่องงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง จำนวน 35 คน และสอบถาม หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ จำนวน 394 คน ผลการวิจัยพบว่า งานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชา ได้แก่

1. งานด้านวิชาการ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย วางโครงการ ควบคุมและประสานงาน การดำเนินงานอื่น ๆ งานด้านวิชาการ
2. งานด้านบริหารบุคคล ประกอบด้วย ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการจัดอัตรากำลัง การพิจารณาความดีความชอบ การส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ในภาควิชา
3. งานด้านกิจการนักศึกษา ประกอบด้วย ความรับผิดชอบงานวางแผนการรับนักศึกษา การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
4. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบในการวางแผนโครงการดำเนินงานต่าง ๆ ของภาควิชา รวมทั้งการเสนอของบประมาณประจำปีของภาควิชา
5. งานด้านธุรการ การเงิน และการบริหารทั่วไป รับผิดชอบในการวางแผนโครงการดำเนินงานต่าง ๆ ของภาควิชา รวมทั้งการเสนอของบประมาณประจำปีของภาควิชา

หัวหน้าภาควิชาจึงเป็นผู้นำองค์การระดับต้นที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากมาย ทั้งด้านวิชาการและด้านการบริหาร โดยเฉพาะด้านการบริหารนั้น หัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบอย่างแจ่มชัด มีทักษะในการบริหารงาน และสามารถใช้อำนาจผู้นำอย่างเหมาะสมได้

ทักษะที่จำเป็นของหัวหน้าภาควิชา

การบริหารหน่วยงานหรือองค์การ ได้จำแนกระดับการบริหารออกเป็น 3 ระดับ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2530 : 8-10) คือ

1. การบริหารระดับสูง (top management) นักบริหารในระดับนี้เรียกว่า นักบริหารระดับสูง (executive)
2. การบริหารระดับกลาง (middle management) นักบริหารในระดับนี้เรียกว่า นักบริหารระดับกลาง (manager)
3. การบริหารระดับต้น (lower management) ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารระดับต้น มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ที่นิยมใช้คือ ผู้บังคับบัญชา (supervisor) หรือหัวหน้าคนงาน (foreman)

หน้าที่ตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ เป็นสัดส่วนต่อกัน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงนั้นกว้างขวาง และครอบคลุมหน่วยงานทั้งหมด และเป็นลักษณะที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาก เพื่อจะสามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างถูกต้อง กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่วางแผน จัดองค์การ อำนาจการและควบคุมงาน ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเช่นเดียวกับนักบริหารระดับสูง แต่ในสัดส่วนที่น้อยกว่า ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบทางการบริหารที่มีขอบเขตแคบ และเน้นในเรื่องการอำนวยความสะดวกและการควบคุมการปฏิบัติงาน ำให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายและตามระเบียบขององค์การ สัมพันธภาพของผู้บริหารระดับต้นกับผู้ปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะตัวต่อตัว (face to face relationship) แม้ว่าผู้บริหารทุกระดับมีขอบข่ายความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารทุกระดับควรมีทักษะสำคัญต่อไปนี้ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2530 : 11) คือ

1. ทักษะในความคิด (conceptual skill) ผู้บริหารต้องมีความคิดกว้างไกลและมีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
2. ทักษะในการบริหารหรือมนุษยสัมพันธ์ (management or human relationship skill) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการอำนวยความสะดวก ออกคำสั่ง ปกครองบังคับบัญชา และเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skill) ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในเทคนิควิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อสามารถติดตามตรวจสอบ ควบคุม แก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างถูกต้อง และสามารถให้คำแนะนำในเรื่องงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้องและเหมาะสม

หัวหน้าภาควิชาในฐานะผู้นำหน่วยงานระดับต้นของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชา จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาประสบความสำเร็จ และนำหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ วิจิตร วรุตบางกูร (2533 : 119) ได้ระบุทักษะที่จำเป็นของหัวหน้าภาควิชาไว้ดังนี้ คือ

1. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับคณาจารย์ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และนักศึกษาได้เป็นอย่างดี
2. มีทักษะในการจูงใจ สามารถสร้างศรัทธาความเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในภาควิชา และสามารถหาวิธีการโน้มน้าวให้มวลสมาชิกร่วมมือในการทำงานได้อย่างดียิ่ง
3. มีทักษะในการวางแผน การกำหนดเป้าหมายของภาควิชาและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ภาควิชา
4. มีทักษะในการแก้ปัญหาคัดแย้ง และเข้าใจวิธีการจัดการหรือแก้ปัญหาในลักษณะที่เพื่อนร่วมงานยอมรับ
- ✓ 5. มีทักษะในการสื่อสาร สามารถชี้แจงนโยบาย แผนการทำงาน และวิธีการทำงานให้สมาชิกในภาควิชาเข้าใจอย่างแจ่มชัด และสามารถประชาสัมพันธ์กิจการของภาควิชาให้สมาชิกทั้งในและนอกภาควิชาทราบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังได้มีผู้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าภาควิชา และได้พบว่า ทักษะที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาได้แก่ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ คือ รู้จักการเข้าสมาคมและสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสานการณกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525 : 27) ทักษะการจูงใจคน เพื่อให้ผู้อื่นเห็นคล้อยยอมรับนับถือและยินดีร่วมมือทำงานของภาควิชาอย่างเต็มความสามารถ (อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล. 2530 : บทคัดย่อ) ทักษะการวางแผนเพื่อพัฒนางานภาควิชา จะช่วยให้การดำเนินงานของภาควิชามีเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน และการวางแผนจะช่วยให้การเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ เช่น อัตรากำลัง งบประมาณ

วัสดุอุปกรณ์ เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล. 2530 : บทคัดย่อ; Knowles. 1970 : 6-39-A) ส่วน โคล (Cloe. 1974 : 4776-A) ได้ศึกษาทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอินเดีย พบว่า ทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานมี 5 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิคการบริหาร มนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาหลักสูตร และทักษะการจูงใจ

ถนอม อินทรกำเณด (Tanom. 1983 : 12-23) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการฝึกอบรมผู้บริหารของวิทยาลัยครู พบว่ามีทักษะที่ต้องการอยู่ 12 ด้าน แต่ละด้านมีลำดับความสำคัญดังนี้

1. การตัดสินใจ มีทักษะที่จำเป็นคือ การกำหนดขอบข่าย และกระบวนการในการตัดสินใจและการใช้เทคนิคในการตัดสินใจ
2. การวางแผน มีทักษะที่จำเป็นคือ การค้นหาปัญหาและความต้องการที่แท้จริง การตั้งจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหา การจัดอันดับความสำคัญของจุดมุ่งหมายซึ่งกำหนดไว้ การพิจารณาหนทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาให้เกิดผลดี การเลือกแนวทางที่จะใช้แก้ปัญหาเอาไว้หลายทาง การทดลองแก้ปัญหา การประเมินผล และการนำเอาโครงการไปปฏิบัติ
3. การนำเอาหลักจิตวิทยามาใช้ในการบริหารงาน มีทักษะที่จำเป็นคือ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ การนำเอาหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ การพิจารณาและดัดแปลงเอาทฤษฎีผู้นำมาใช้อย่างเหมาะสม การใช้วิธีจูงใจแบบต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาและนำกระบวนการกลุ่มมาใช้กับผู้ร่วมงาน
4. การบริหารบุคคล มีทักษะที่จำเป็นคือ การจัดโครงการควบคุมและเสริมสร้างระเบียบวินัย การแก้ปัญหความขัดแย้งในองค์การ การใช้วิธีการและเทคนิคในการฝึกอบรมบุคลากร การนิเทศงาน การประชุม และการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร
5. การติดตาม ควบคุม และประเมินโครงการ มีทักษะที่จำเป็นคือ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การใช้หลักการติดตาม ควบคุมและประเมินผลโครงการ หรือ แผนงานต่าง ๆ ของการศึกษา การใช้วิธีการทางวิจัยมาใช้ควบคุมและประเมินแผนงานและโครงการทางการศึกษา และการใช้ความรู้ทักษะในทางสถิติ
6. การติดต่อสื่อสารในองค์การ มีทักษะทางการบริหารที่จำเป็นคือ การใช้ทฤษฎีการ

ติดต่อสื่อสารและการประยุกต์ทฤษฎีอื่น ๆ มาใช้ในการดำเนินงานการสื่อสาร

7. การบริหารงบประมาณ การเงิน และสิ่งอำนวยความสะดวก มีทักษะการบริหารที่จำเป็นคือ การจัดระบบงบประมาณและการเงิน การกำหนดกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การบัญชี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งการนิเทศและการจัดทำบัญชีการเงินและการจัดหาพนักงานเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานด้านนี้

8. การพัฒนาองค์การ มีทักษะที่จำเป็นคือ การนำทฤษฎีองค์การมาใช้ ตลอดจนการดัดแปลงระเบียบวิธีการและแนวปฏิบัติมาใช้ในการพัฒนาองค์การ

9. การบริหารงานธุรการ มีทักษะที่จำเป็นคือ การจัดระบบทางเดินของเอกสาร การจัดเตรียมเอกสารของทางราชการ การจัดระเบียบการรับส่งเอกสารและการทำบันทึก รายงานผลที่ได้รับการปฏิบัติให้เสร็จสิ้นไปแล้ว

10. การบริหารงานวิชาการ มีทักษะที่จำเป็นคือ การใช้ทฤษฎี ตลอดจนแนวปฏิบัติในการบริหารวิชาการ การพัฒนาและนำหลักสูตรไปใช้ การจัดดำเนินการห้องสมุด การนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ และการกำหนดกฎระเบียบในการนำเอาข้อกำหนดหรือโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ

11. การบริหารอาคารสถานที่ มีทักษะที่จำเป็นคือ การออกแบบและดูแลสถานที่ การปรับปรุงอาคารสถานที่ การพัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา การกำหนดระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่

12. การบริหารกิจการนักศึกษา มีทักษะที่จำเป็นคือ การจัดกิจกรรมการสร้างสรรค์ให้นักศึกษา การจัดชั้นและลงทะเบียนนักศึกษา การจัดตรวจสอบสุขภาพให้แก่กลุ่มนักศึกษา การจัดหอพัก การจัดโครงการแนะแนว การจัดตั้งสภาหรือองค์การนักศึกษาและการจัดสวัสดิการ

ทักเกอร์ (Tucker. 1984 : 49) ได้ระบุทักษะที่จำเป็นของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานภาควิชา ได้แก่ ทักษะการประสานงาน การกำหนดปัญหาและแก้ปัญหา การใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย การจูงใจ และทักษะมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ องค์การรัฐบาล องค์การทางสังคม องค์การทางการศึกษา ตลอดจนองค์การระหว่างประเทศหรือองค์การหน่วยงานใดก็ตามที่มีบุคคลอยู่ร่วมกัน เพื่อความสำเร็จ

ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่ง (เสถียร เหลืองอร่าม. 2527 : 19-21; สุนันท์ พิพัฒน์เพ็ญ. 2529 : 86) ในแต่ละองค์การหัวหน้างานควรตระหนักให้ดีกว่ามนุษย์สัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน (อรุณ รักธรรม. 2533 : 41) เพราะบุคคลที่ทำงานอยู่ร่วมกันในองค์การ ทุกคนต้องการอยู่อย่างมีเกียรติ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ถ้าบุคคลใดอยู่ในองค์การโดยขาดการยอมรับนับถือ จะทำให้รู้สึกขาดที่พึ่งทางใจ เกิดความเบื่อหน่ายต่อสภาพการทำงาน

ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ นำไปสู่ความร่วมมือในการปฏิบัติการกิจของสมาชิกในองค์การ ทั้งนี้ทักษะมนุษย์สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่อง การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การควบคุมองค์การและการประเมินผล

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลโดยการดำเนินการต่าง ๆ เช่น การพัฒนาทางด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อช่วยให้บุคคลมีสมรรถภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (สินี เจริญพจน์. 2531 : 161) หรือการพัฒนาบุคลากรเป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน ความเชื่อ ทักษะ และความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้สามารถทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผล (Megginson. 1969 : 307) การพัฒนาบุคลากรสามารถพัฒนาได้ทุกกลุ่มทุกระดับ โดยพิจารณาถึงความจำเป็นและความเหมาะสมในองค์การของรัฐบาลและภาคเอกชน เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กระทรวงกลาโหม กระทรวงศึกษาธิการ ธนาคารแห่งประเทศไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัท โอ พี เอ็ม ธนาคารกรุงเทพ เป็นต้น ได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ ได้จัดโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นระดับนโยบายและวางแผน ได้จัดการพัฒนาด้านเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน ส่วนผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการ ได้เน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน ได้แก่ ทักษะการสั่งการ การสื่อสาร การตัดสินใจ การจูงใจ เป็นต้น ส่วนรูปแบบและวิธีการพัฒนานั้น จะเลือกใช้รูปแบบและวิธีการ

ที่มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของบุคคล และสภาพแวดล้อมขององค์การ เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา หรือการเรียนรู้จากชุดพัฒนาด้วยตนเอง (สินี เจริญพจน์. 2531 : 159-160)

สถาบันอุดมศึกษาได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรด้วยเช่นกัน ทั้งในระดับผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ เพราะความสำเร็จงานการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคลากร สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่บริหารวิชาการ ซึ่งเป็นบุคคลที่จะรับนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามเป้าหมายนั้น ทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดโครงการพัฒนาผู้บริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ในระดับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หรือตำแหน่งที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกัน ในลักษณะโครงการต่อเนื่องที่ริเริ่มสนับสนุนและดำเนินการโดยที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ด้วยการกระบวนการพัฒนาที่มีลักษณะที่เน้นการแก้ปัญหาและการปฏิบัติที่ได้ผล (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2533 : 1-5)

รูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร โทบิน และคณะ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2532 : 34-35 อ้างอิงมาจาก Tobin and others. 1979 : 137-147) ได้กล่าวว่า วิธีการสอนหลายวิธีสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้ เช่น

1. การบรรยาย (lecture) เป็นวิธีการที่บุคคลโดยทั่วไปรู้จัก และนิยมนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางและแพร่หลาย มีลักษณะเป็นแบบทางการ และมีการสื่อสารระหว่างผู้บรรยายกับผู้ฟังด้วยวาจา
2. การสาธิต (demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นของจริง หรือทำให้ดูจริงๆ ในสิ่งที่ต้องการให้เรียนรู้โดยมีการอธิบายประกอบ
3. การศึกษด้วยตนเอง (self study) เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิธีการศึกษาทางไกล ที่มุ่งเน้นให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยอาศัยสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study materials) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับประชากรที่มีจำนวนมากและอยู่กันอย่างกระจัดกระจาย
4. การประชุมอภิปราย (conference) มีลักษณะที่สำคัญคือ มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้น

ไปมาร่วมระดมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน

5. การศึกษากรณีตัวอย่าง (case study) เป็นการนำเอาประเด็นเรื่องราว หรือ เหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่า เป็นประโยชน์และเหมาะสมมาให้ผู้รับการ พัฒนาศึกษาวิเคราะห์และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งกรณีตัวอย่างนี้อาจจะเป็น เหตุการณ์จริงหรือสร้างขึ้นมาจากเฉพาะก็ได้

6. การสร้างสถานการณ์จำลอง (simulation) เป็นการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งด้านสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องและประเด็นเรื่องราว

7. การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นวิธีที่ผู้รับการพัฒนแต่ละคนจะได้รับ มอบหมายให้แสดงบทบาทโดยบทบาทหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น แล้วแสดงไปตามลำพัง ไม่มีผู้กำกับ การแสดง ผู้บอกบทสนทนา ไม่มีการซ้อมก่อนการแสดง โดยจะแสดงออกกับกิริยาและเจรจา กันตามธรรมชาติและความรู้สึกนึกคิดของคน ๆ นั้น

8. การระดมความคิด (brainstorming) เป็นวิธีที่มีลักษณะที่สำคัญคือ กระตุ้นให้ ทุกคนได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลว่า ความคิดเห็นนั้นจะถูกต้อหรือไม่ จึงเป็นวิธีการที่ต้องการปริมาณของความคิดมากกว่าคุณภาพหรือ ความถูกต้อง

9. การสัมมนา (seminar) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่กำลังนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะกับเจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารระดับสูง มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณา ถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งที่กำหนด

วิธีการสอนแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมา มีความเหมาะสมกับบุคคลและสภาพการณ์ที่แตกต่าง กัน จึงเป็นหน้าที่ที่ฝ่ายจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรพิจารณาเลือกนำไปใช้ นอกจากนี้การพัฒนา บุคลากรยังมีวิธีการอื่น ๆ อีก เช่น การสอนงาน (coaching) เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชามี บทบาทมากที่สุด เพราะเป็นการสอนและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือการมอบ หมายให้ผู้อื่นที่มีความเหมาะสมเป็นผู้สอนในขณะปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอีกวิธีหนึ่งคือ การสับเปลี่ยนหมุน

เวียน (rotation) เป็นการหมุนเวียนให้ปฏิบัติงานหน้าที่อื่นในบรรยากาศและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม เป็นกิจกรรมเพื่อให้บุคคลมีความรอบรู้ในการปฏิบัติงานหลาย ๆ ด้าน และเพื่อเตรียมบุคคลสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไป (ลีวี เจริญพงษ์. 2531 : 178-179) ส่วน ธนิชภูชัย นาคะสุวรรณ. (ม.ป.ป. : 112-113) ได้เน้นถึงมาตรการในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้คือ

1. ความสัมพันธ์กับเป้าหมาย (relevance) คือ การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การฝึกอบรมผู้บริหารจะต้องจัดการฝึกอบรมเทคนิคทางด้านการบริหารและการจัดการในองค์การ เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ การฝึกอบรมทางด้านงานช่างและงานฝีมือ จึงไม่มีความจำเป็นและไม่ตรงต่อเป้าหมายในการพัฒนาผู้บริหารแต่อย่างใด

2. ความสามารถในการถ่ายทอด (transferability) จะต้องมีมาตรการที่แน่นอนและชัดเจน มีความเชื่อมั่นได้ว่า ผู้ผ่านการพัฒนาเกิดทักษะหรือความชำนาญ ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางปฏิบัติอย่างเห็นได้ชัด ในขณะที่เดียวกันผู้ผ่านการพัฒนาหรือได้รับการพัฒนาแล้ว จะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับนั้น ผ่านไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานให้ยอมรับและปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในองค์การโดยส่วนรวมให้เป็นไปในทิศทางอันเดียวกัน และไม่เกิดความขัดแย้งกัน

3. การแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (systematic alignment) มาตรการนี้หมายถึง การที่พฤติกรรมที่ได้เรียนรู้และนำมาใช้ในบางส่วนขององค์การนั้น จะสามารถใช้ตลอดทุกหน่วยงานขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การพยายามที่จะเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในผลงาน อาจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ปฏิบัติการทางด้านการควบคุม และการตรวจสอบควบคุมกันไปด้วย ฉะนั้นการปรับปรุงวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว อาจจะไม่ค่อยมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวม จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทุกระบบและทุกหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กัน

การพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู

หัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูถือว่าเป็นผู้บริหารวิชาการในระดับที่สำคัญที่จะนำนโยบาย

ของวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ แต่การพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู หรือการเตรียมผู้ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชาแทบไม่มีเลย ทำให้การบริหารภาควิชาไม่ราบรื่น เพราะหัวหน้าภาควิชายังขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและภารกิจของภาควิชา และขาดทักษะในการบริหารภาควิชาอีกด้วย (อินทร์ ศรีคุณ และวิชัย แข่งขัน. 2533 : การสัมภาษณ์) วิทยาลัยครู ควรมีการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าภาควิชา ในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารอย่างจริงจังและเป็นระบบ โดยเฉพาะทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารภาควิชา (ศรีอรุณ ฤทธิรงค์. 2523 : 97) และจากการวิจัยของ อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล (2530) พบว่า ทักษะที่สำคัญที่ควรฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชา ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน และคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ควรพัฒนามีอยู่ 3 ด้าน ที่อยู่ในเกณฑ์ตามความต้องการทั้งของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ คือ ด้านความเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ทักษะในการบริหารงาน และด้านวิชาการตามลำดับ ศิริ เจริญวัย (2532) ได้เสนอแนะว่า ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา นั้น ควรมีการศึกษาและพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถภาพทางการบริหารด้วยตนเองของหัวหน้าภาควิชา และผู้บริหารระดับอื่น ๆ ในวิทยาลัยครู โดยการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การสร้างชุดฝึกอบรม การทดลองใช้ชุดฝึกอบรม และการติดตามประเมินผลการอบรมด้วย (สมคิด บางโม. 2527 : 69)

การพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในปี พ.ศ. 2533 มีจำนวน 1,172 คน และอยู่กระจายตามวิทยาลัยครู 36 แห่ง การจัดอบรมประชุมสัมมนาเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารภาควิชาให้พร้อมกันทุกคนนั้น มีข้อจำกัดหลายประการ อาทิ เวลา สถานที่ งบประมาณ จึงควรหาวิธีการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ (วิชัย แข่งขัน. 2533 : การสัมภาษณ์) วิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารได้คือ การศึกษาจากชุดพัฒนาด้วยตนเอง (ศิริ เจริญวัย. 2532) ซึ่งวิธีนี้มีความเหมาะสมกับหัวหน้าภาควิชา เพราะเป็นกลุ่มประชากรในวัยผู้ใหญ่ มีประสบการณ์ วุฒิภาวะและความรับผิดชอบสูง (ซิดซังค์ ส. นันทเนตร. 2533 : 8-9; Knowles. 1978 : 123) และเป็นวิธีที่นิยมใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีจำนวนมากในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร อาทิ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เลือกใช้วิธีการพัฒนาข้าราชการด้วยชุดพัฒนาด้วยตนเอง เพราะประหยัด

ค่าใช้จ่าย และเป็นวิธีที่จะดำเนินการพัฒนาข้าราชการเป็นไปอย่างทั่วถึง เป็นระบบและต่อเนื่อง สนองต่อความมุ่งหมายของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ลักษณะ หมิ่นจักร์. 2533 : 3) นอกจากนี้ยังพัฒนาด้วยตนเองที่เป็นเอกสารสิ่งพิมพ์ที่มีความคงทน เคลื่อนย้ายง่าย เข้าถึงกลุ่ม ประชากรเป้าหมายได้ทุกสภาวะภูมิประเทศ ผลิตง่าย ราคาถูกกว่าการผลิตสื่อประเภทอื่น และ ผู้ศึกษามีความคุ้นเคยเป็นอย่างดี (Worthen. 1985 : 4037) สื่อสำหรับการพัฒนาด้วยตนเอง ที่เป็นเอกสารสิ่งพิมพ์ ได้มีผู้คิดค้นและพัฒนาออกไปหลายลักษณะและเรียกชื่อต่าง ๆ กัน เช่น บท เรียนโมดูล ชุดการเรียนด้วยตนเอง ชุดการสอน ชุดการฝึกอบรม และชุดพัฒนาด้วยตนเอง เป็นต้น (ชัยยงค์ พรหมวงศ์ และคนอื่น ๆ. 2523 : 119; ชมพินธุ์ กุณชร ณ อยุธยา. 2525 : 2; วิชัย วงษ์ใหญ่. ม.ป.ป. : 19; Houston and others. 1972 : 10-15)

ลักษณะชุดพัฒนาด้วยตนเอง

ตั้งแต่ ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ความเจริญก้าวหน้าด้านการสื่อสาร การบริหาร การ พัฒนาทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การยอมรับทฤษฎีเชิงมนุษย์ ทำให้สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองใน ลักษณะต่าง ๆ ถูกนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะที่เป็นเอกสารสิ่งพิมพ์ที่พัฒนาขึ้น โดย อาศัยหลักการสอนแบบโปรแกรม ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2532 : 36-37; อ้างอิงมาจาก Burge and Frewin. 1985 : 4515; Kulick. 1982 : 853)

1. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างกระฉับกระเฉง คือ ให้ มีการเรียนรู้ด้วยการทำกิจกรรมด้วยตนเอง
 2. ให้ผู้เรียนได้ทราบผลการเรียนของตนเองทันที โดยให้ทราบถึงคำตอบที่ถูกต้อง ซึ่ง เรียกว่าข้อมูลย้อนกลับ ถ้าจัดให้เป็นที่น่าสนใจก็จะเป็นการเสริมแรงให้ผู้เรียนอยากเรียนต่อไป
 3. ให้ผู้เรียนมีประสบการณ์แห่งความสำเร็จเป็นระยะ ๆ โดยการเสริมแรงตาม ลักษณะข้อที่ 2 ซึ่งควรจัดอย่างจับปล้นทันที จึงจะเป็นผลดีต่อการเรียนรู้ หากล่าช้าออกไป ตัวเสริมแรงก็จะลดประสิทธิภาพของการเสริมแรงลง
 4. การจัดลำดับเนื้อหา เป็นขั้นตอนย่อย ๆ ต่อเนื่องกัน คือ เริ่มจากเรื่องง่าย หรือ สิ่งที่อยู่แล้ว เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจเริ่มแรกก่อน แล้วจึงค่อยเพิ่มความยากขึ้นตามลำดับ
- สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองที่พัฒนาขึ้นโดยอาศัยหลักการสอนแบบโปรแกรม มีรูปแบบการ

เสนอเนื้อหา 3 รูปแบบดังนี้ (Espich and Williams. 1967 : 78-80; Romiszosky. 1986 : 100-134)

1. การเสนอเนื้อหาแบบโปรแกรมชนิดเส้นตรง (linear programmed) มีลักษณะการเสนอเนื้อหาเป็นกรอบย่อย ๆ แต่ละกรอบมีเนื้อหายาวประมาณ 2-3 บรรทัด จัดเรียงตามลำดับความยากง่าย ผู้เรียนต้องเรียนตามลำดับเหมือนกันทุกคน ตั้งแต่กรอบแรกถึงกรอบสุดท้ายจะข้ามกรอบไม่ได้ เมื่อศึกษาเนื้อหาแต่ละกรอบจบแล้ว จะมีคำถามชนิดเติมคำเลือกตอบ หรือแบบถูกผิดให้ผู้เรียนตอบคำถามดังกล่าว หลังจากตอบคำถามแล้ว ผู้เรียนสามารถทราบคำตอบได้ทันทีจากการเปิดดูเฉลยในหน้าถัดไป หรือตอนท้ายของกรอบเนื้อหา

2. การเสนอเนื้อหาแบบโปรแกรมชนิดสาขา (branching programmed) มีลักษณะการเสนอเนื้อหาเป็นตอน ๆ ตามด้วยคำถามแบบเลือกตอบ 2-3 ตัวเลือก ในตอนท้ายของตัวเลือกแต่ละตัวจะมีคำสั่งให้เปิดดูคำเฉลย หากตอบถูกก็จะถูกสั่งให้เรียนในกรอบต่อไปได้ แต่หากตอบผิด ก็จะมีคำสั่งให้กลับไปศึกษากรอบเดิมใหม่ หรือให้อ่านคำอธิบายเพิ่มเติม แล้วจึงกลับไปตอบคำถามในกรอบที่ 1 ใหม่ ลักษณะดังกล่าวจะแตกต่างจากการเสนอเนื้อหาแบบเส้นตรง คือ ผู้เรียนไม่จำเป็นต้องเรียนทุกกรอบเหมือนกันหมด ผู้เรียนเก่งอาจข้ามไปบางกรอบได้

3. การเสนอเนื้อหาแบบโปรแกรมเสริมประกอบ (adjunct programmed) มีลักษณะการเสนอเนื้อหาเป็นตอนใหญ่ ๆ คล้ายกับการเขียนตำราหรือบทความ ตามด้วยคำถามเชิงวินิจฉัย (diagnosis question) เป็นระยะ ๆ พร้อมกับการเฉลยคำตอบในทันที จุดมุ่งหมายการเสนอเนื้อหาตามโปรแกรมนี้ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของตำราโดยทั่วไปที่เสนอเนื้อหาอย่างกว้าง ๆ ซึ่งหลายตอนอาจไม่มีความจำเป็น ไม่ตรงตามความต้องการและการนำไปใช้ จึงเลือกสรรเนื้อหาเฉพาะส่วนที่สำคัญและจำเป็นเท่านั้น

บทเรียนโมดูลตามแนวคิดของฮุสตันและคนอื่น ๆ (Houston and others. 1972 : 11-12) มีองค์ประกอบของโมดูลอาจจะแตกต่างกันได้หลายลักษณะ แต่โดยทั่วไปแล้วบทเรียนโมดูลมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการคือ

1. เค้าโครงละเอียด เป็นส่วนที่บ่งบอกความสำคัญของจุดมุ่งหมายของบทเรียน ตลอดจนโครงร่างหรือแผนของการทำกิจกรรมการเรียน

2. วัตถุประสงค์ เป็นส่วนที่มีความสำคัญอันดับแรกที่ต้องทำให้ผู้เรียนบรรลุจุด

มุ่งหมายอะไร ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้เรียนได้แสดงพฤติกรรมอะไรหลังจากที่ได้ผ่านการเรียนจากบทเรียนโมดูลนั้น ๆ

3. การประเมินผลเบื้องต้น เป็นส่วนที่กำหนดขึ้นมาเพื่อจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ ต้องการทราบว่าผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานในเรื่องที่กล่าวถึงในบทเรียนเพียงใด ควรจะได้มีการสร้างพื้นฐานก่อนบทเรียนนั้นหรือไม่ หากเพียงพอก็ไม่จำเป็นต้องศึกษาบทเรียนนั้น ๆ

4. กิจกรรมการเรียน เป็นส่วนที่แสดงกิจกรรมการเรียนเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายของการเรียนอย่างน้อย 2 กิจกรรม นอกจากจะมีกิจกรรมมาให้เลือกแล้ว ผู้เรียนอาจจะเสนอแนะว่าตนต้องการอยากจะทำกิจกรรมอย่างอื่นนอกเหนือจากที่ระบุไว้ก็ได้ จุดเน้นที่สำคัญคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประเมินผลหลังเรียน เป็นการประเมินผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับบทเรียนโปรแกรมและโมดูล ได้พัฒนาเป็นรูปแบบการเรียนด้วยตนเองแบบต่าง ๆ การเรียนด้วยตนเองเป็นรูปแบบของการเรียนเป็นรายบุคคลที่ผู้เรียนมีอิสระในการเรียน เป็นผู้กำหนดเองและเป็นกระบวนการพัฒนาที่มุ่งเน้นคุณค่าของคน คือ การตัดสินใจ การตัดสินใจคุณค่า และการกระทำด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจและภูมิใจ ลักษณะของการเรียนด้วยตนเองประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้คือ ไม่จำกัดเวลาเรียน ผู้เรียนสามารถใช้เวลาเรียนได้ตามความสามารถของตนเอง การจัดหน่วยการเรียนกระทำอย่างเป็นระบบ ใช้สื่อการเรียนแบบสื่อประสมและการประเมินผลเป็นรายบุคคล เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ไม่นำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นหรือกับกลุ่มอื่น (วิชัย วงษ์ใหญ่. ม.ป.ป. : 17) นอกจากนี้ชุดการเรียนยังมีประโยชน์ต่อผู้เรียนหลายประการคือ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการฝึกอบรม สามารถยืดหยุ่นได้ในเรื่องเวลาและสามารถยืดหยุ่นได้ตามความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ไม่จำกัดสถานที่เรียนและผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อย่างแท้จริง (ลักษณะ หมั่นจักร. 2533 : 12) เอ็ดดิง (สูนันท์ สังข์อ่อง. 2526 : 117; อ้างอิงมาจาก Eding. 1972 : 1) ได้แบ่งประเภทของการเรียนด้วยตนเองเป็นรายบุคคลไว้ 4 ประเภทคือ

ประเภทที่ 1 เป็นวิธีการเรียนที่มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมทดสอบความรู้ก่อนเรียน มีการจัดเตรียมสื่อการเรียนและการทดสอบผลสัมฤทธิ์หลังการเรียน ผู้เรียนจะใช้

เวลาในแต่ละระดับเท่าใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน (individually prescribed individualized instruction)

ประเภทที่ 2 เป็นวิธีการเรียนที่ต้องใช้ข้อสอบที่พัฒนามาแล้วเป็นอย่างดีมีการกำหนดจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน พร้อมกับมีการจัดศูนย์วิทยาการที่มีวัสดุอุปกรณ์อย่างพร้อมมูล (self-directed individualized instruction)

ประเภทที่ 3 เป็นวิธีการเรียนที่นิยมนำมาใช้ในการเรียนภาษา สังคมศาสตร์ หรือสาขาอื่น ๆ นอกเหนือจากคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ โดยผู้เรียนจะเลือกเรียนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (personalized individualized instruction)

ประเภทที่ 4 เป็นวิธีการเรียนที่ผู้เรียนมีความเป็นอิสระอย่างมาก เนื่องจากสามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย และวิธีการได้อย่างอิสระและเหมาะสมกับตนเอง (independent study)

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสื่อการเรียนด้วยตนเอง ส่วนมากเป็นการวิจัยเพื่อทดสอบประสิทธิภาพของสื่อที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ผลการศึกษาพบว่า มี 3 รูปแบบ คือ การวิจัยเพื่อทดสอบประสิทธิภาพของสื่อที่พัฒนาขึ้น โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงทดลองที่มีกลุ่มควบคุม การวิจัยเพื่อทดสอบประสิทธิภาพของสื่อที่พัฒนาขึ้น โดยอาศัยรูปแบบการวิจัยเชิงทดลองที่ไม่มีกลุ่มควบคุม และการวิจัยทดสอบประสิทธิภาพของสื่อที่พัฒนาขึ้น โดยอาศัยรูปแบบการวิจัยเชิงทดลองที่ไม่มีกลุ่มควบคุม โดยใช้เกณฑ์ 90/90 (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2532 : 39-42) และยังมีการวิจัยในลักษณะที่คล้ายคลึงกันอีก เช่น การสร้างบทเรียนโมดูลเพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนทางด้านการฝึกหัดครูแบบสมรรถฐาน (competency-based teacher education) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งปรากฏว่าได้มีการนำบทเรียนโมดูลไปใช้ในการเรียนสูงกว่าการสอนและการฝึกอบรม (สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. 2529 : 95-101) นอกจากนี้การสร้างโมดูลในต่างประเทศจะใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่สำเร็จการศึกษาระดับสูง เช่น ระดับปริญญาตรี หรือผู้ที่ทำงานในสาขาอาชีพต่าง ๆ แล้ว ทั้งนี้เป็นเพราะว่า บุคคลในวัยดังกล่าวนี้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ มีความรับผิดชอบ และต้องการจะนำทักษะ ความรู้ใหม่ไปพัฒนางานวิชาชีพและในชีวิตประจำวัน (ชิตวงศ์ ส. นันทเนตร. 2533 : 8-10) เกอเรียรี (Guerieri. 1980 : 864-A) ได้พัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของบทเรียนโมดูลที่สร้างขึ้น เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของผู้บริหารการเงินของโรงเรียนประถมศึกษา โดยยึดเอาความต้องการของบุคคลเป็นหลัก

และนำไปตรวจสอบหาประสิทธิภาพกับกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาว่า บทเรียนโมดูลที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารการเงินของโรงเรียนประถมศึกษาได้ทั้งกลุ่มและรายบุคคล เบเลย์ (Bailey. 1984 : 2124-A) ได้พัฒนาบทเรียนโมดูลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคคลด้านอาชีพศึกษา โดยยึดสมรรถภาพเป็นหลักในการสร้างบทเรียน ได้กำหนดสมรรถภาพและใช้กระบวนการสร้างบทเรียน ในลักษณะที่มีการตรวจสอบปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา พร้อมกับการนำไปทดสอบหาประสิทธิภาพภาคสนาม ผลการศึกษาพบว่า บทเรียนโมดูลมีลักษณะสอดคล้องกับความต้องการและสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้บทเรียนโมดูลนำไปใช้ในการเรียนการสอน ยังสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถภาพ ทักษะ ให้แก่บุคลากรในสาขาต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง เช่น การเสริมสร้างสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับพยาบาลในการสนับสนุนงานสาธารณสุข (ประนอม โอทกานนท์. 2527) การสร้างสมรรถภาพเกี่ยวกับการประเมินโครงการของบุคลากรของศูนย์การศึกษาภาคและศูนย์ศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด (สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. 2529) และการพัฒนาชุดฝึกด้วยตนเอง เรื่องการวางแผนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2532) ซึ่งผลการศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยทั้ง 3 เรื่องนี้ พบว่า ชุดฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นขึ้นนี้มีประสิทธิภาพ

การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง

ส่วนประกอบของชุดฝึกด้วยตนเองมีหลายลักษณะขึ้นอยู่กับหน่วยงาน หรือผู้พัฒนาชุดฝึกว่าจะกำหนดให้มีส่วนประกอบด้านที่จำเป็น เช่น ชุดฝึกด้วยตนเองที่องค์การวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติจัดทำ ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้ ชื่อชุดฝึก สารบัญ บทนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหา แบบประเมินผลตนเอง เอกสารอ่านประกอบ และรายชื่อเอกสารอ้างอิง (UNESCO. 1985 : G) ชุดฝึกอบรมที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการจัดทำขึ้น ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้ ชื่อชุดฝึก คำนำ สารบัญ บทนำและจุดมุ่งหมาย แนวคิด เนื้อหา แบบประเมินผลตนเอง รายชื่อเอกสารอ้างอิง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2528) ส่วนชุดฝึกอบรมที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดทำขึ้น มีส่วนประกอบคือ ชื่อชุดฝึก คำนำ หรือหลักการและเหตุผล คำแนะนำในการใช้ชุดฝึกด้วยตนเอง วัตถุประสงค์ แบบทดสอบก่อนเรียน เนื้อหาความรู้หรือ

กิจกรรมการเรียนรู้ การประเมินผลหลังการเรียนรู้ และกิจกรรมสำหรับการเรียนรู้ซ่อมเสริม (ลักษณะ หมิ่นจักร์. 2533 : 53-95) วิโรจน์ สารรัตนะ (2532) ได้พัฒนาชุดฝึกด้วยตนเอง สำหรับหัวหน้างานแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา เรื่องการวางแผนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งชุดฝึกด้วยตนเองที่พัฒนาขึ้นนั้น มีส่วนประกอบคือ ชื่อชุดฝึก คำชี้แจงในการใช้ชุดฝึกด้วยตนเอง แนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหา แบบประเมินผลด้วยตนเอง รายชื่อเอกสารอ้างอิงและเอกสารอ่านประกอบ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบชุดฝึกด้วยตนเอง จะมีรูปแบบที่แตกต่างกันในรายละเอียดของแต่ละหน่วยงาน และสถาบันการศึกษาที่จัดทำขึ้นมา เพื่อความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา แต่เมื่อได้สังเคราะห์องค์ประกอบ หรือ โครงสร้างของชุดฝึกด้วยตนเองแล้วจะพบลักษณะร่วมกันดังนี้คือ แนวคิดสำคัญ จุดประสงค์ การประเมินผลเบื้องต้น กิจกรรมการเรียนรู้และสื่อ และการประเมินผลหลังการเรียนรู้ (วิชัย วงษ์ใหญ่. ม.ป.บ. : 20)

สำหรับลักษณะที่นำมาเป็นแนวทางในการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่อง มนุษย์สัมพันธ์ สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวการพัฒนาชุดฝึกด้วยตนเองของ วิโรจน์ สารรัตนะ ที่สร้างชุดฝึกด้วยตนเอง เรื่องการวางแผนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีสาระสำคัญคือ เนื้อหาของชุดฝึกด้วยตนเอง เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงาน ซึ่งการวางแผนเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งในการบริหารองค์การ ลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันคือ หัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏกับหัวหน้างานแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนงานได้แก่ การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การดำเนินงาน การประเมินผล เป็นต้น ส่วนวิสัยทัศน์และจุดวิสัยของบุคลากรที่เป็นหัวหน้าภาควิชาและหัวหน้างานแผนงาน เป็นวิสัยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน และมีประสบการณ์การบริหารงานด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง

การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง สุสตัน และคนอื่น ๆ (นภาพร สิงห์ทัด. 2531 : 51-52; อ้างอิงมาจาก Houston and others. 1972 : 2-3) ได้ให้ความเห็นว่า การสร้างบทเรียนโมดูล อาจจะใช้วิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับบทเรียนนั้นมีจุดเน้นในเรื่องอะไร หรือใช้รูปแบบใด เช่น บทเรียนโมดูลที่เน้นสมรรถภาพ (competency

based) หรือเน้นบุคคล (personalized) เป็นต้น แต่โดยทั่วไปแล้วการสร้างบทเรียนโมดูลประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๆ 4 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นการวางแผน (planning) เป็นขั้นพิจารณาองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ของโปรแกรมทั้งหมด ประกอบด้วยปรัชญาการเรียนการสอน ปัญหาการเรียนการสอน ลักษณะของผู้เรียนและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ ตลอดจนการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทาง หรือจุดมุ่งหมายหลัก จุดมุ่งหมายนำทางหรือจุดมุ่งหมายย่อย กิจกรรมการเรียน สื่อและวิธีการประเมินผล นอกจากนี้ยังกล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการใช้บทเรียน กล่าวโดยสรุป ภารกิจของผู้สร้างบทเรียนโมดูล ในขั้นการวางแผนนี้จะสิ้นสุดที่การเขียนโครงร่างรายละเอียดของตัวบทเรียนโมดูล

2. ขั้นผลิต (production) เป็นขั้นแสวงหาและรวบรวมสื่อการเรียนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในขั้นวางแผน ซึ่งสื่อการเรียนเหล่านี้อาจใช้วิธีการได้มาหลายอย่าง เช่น การเข้าซื้อ การสร้างใหม่ขึ้นเอง หรือการพัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว สิ่งสำคัญที่ผู้สร้างบทเรียนโมดูลจะต้องระลึกอยู่เสมอก็คือ กิจกรรมและสื่อที่นำมาใช้จะต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายตลอดจนลักษณะของผู้เรียน ผลที่เกิดจากการดำเนินงานในขั้นนี้ก็คือบทเรียนโมดูลที่เสร็จสมบูรณ์ พร้อมที่จะนำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพต่อไป

3. ขั้นทดสอบต้นแบบ (prototype testing) เป็นการนำเอาบทเรียนโมดูลที่เสร็จสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ในการทดลองนี้อาจจะใช้วิธีที่แตกต่างกันได้หลายวิธีและในระหว่างการทดลองใช้ จำเป็นจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบทเรียนโมดูลทั้งหมด หรือเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของบทเรียนโมดูลก็ได้

4. ขั้นประเมินผล (evaluation) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบประสิทธิภาพ ประอบด้วยการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของบทเรียน ตั้งแต่ จุดมุ่งหมาย กิจกรรมการเรียน สื่อ และผลที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังต้องมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ปฏิบัติการที่ผู้เรียนมีต่อบทเรียนโมดูล เวลาที่ใช้ในการเรียนตลอดจนวิธีการจัดการ

การสร้างบทเรียนโมดูลจำเป็นต้องมีข้อมูลย้อนกลับในขั้นตอนต่างๆ เพื่อการนำข้อมูลไปปรับปรุงบทเรียนให้มีประสิทธิภาพสูง ซึ่ง ฮุสตัน และคนอื่น ๆ (Houston and others.

1972 : 4) ได้กล่าวว่า "ไม่มีบทเรียนใด ๆ ที่เสร็จสมบูรณ์เรียบร้อย แต่หากต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา"

วิชัย วงษ์ใหญ่ (ม.ป.ป. : 41-44) ได้ระบุขั้นตอนการพัฒนาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองไว้ 9 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาหลักสูตรทั้งด้านจุดประสงค์และเนื้อหา โดยกำหนดจุดประสงค์ที่จะสร้างชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองให้สอดคล้องกับความเป็นจริงของการฝึกอบรม วิเคราะห์เนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ แบ่งเนื้อหาออกเป็นหน่วยหรือประเด็นหลัก ๆ จากนั้นแต่ละหน่วยนำมาแยกรายละเอียดออกเป็นหัวข้อใหญ่และหัวข้อย่อย

2. ศึกษากลุ่มเป้าหมาย เพื่อจะได้ทราบสภาพและสภาพแวดล้อมของผู้เรียน ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมที่ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติตามที่ต้องการ และผู้เรียนทำได้ดีเพียงไรจึงจะบรรลุเกณฑ์ที่กำหนด การศึกษาข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย ถ้าทำได้อย่างละเอียด มีระบบ จะช่วยในการออกแบบชุดการเรียนรู้และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้มากขึ้น

3. การเขียนจุดประสงค์ของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ จะต้องให้ครอบคลุมเนื้อหาของแต่ละหน่วย จุดประสงค์การเรียนรู้แต่ละข้อควรเขียนในลักษณะพฤติกรรม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถแสดงความรู้ ทักษะ ปรากฏเด่นชัดภายหลังจากสิ้นสุดการเรียนรู้หรือการฝึกอบรม พฤติกรรมเหล่านี้สามารถวัดและสังเกตได้ตรงตามจุดประสงค์

4. สร้างแบบประเมินผลหรือข้อทดสอบ จะต้องยึดจุดประสงค์เป็นหลัก และจะต้องสอดคล้องกับเนื้อหาวิชาของหน่วยนั้น ๆ การประเมินผลก่อนเรียนและหลังเรียนอาจจะใช้แบบทดสอบฉบับเดียวกันก็ได้

5. เลือกวิธีการเรียนหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และเนื้อหา เช่น การเสนอรูปแบบการสนทนา เอกสาร รูปภาพ การ์ตูน กรณีศึกษาและแบบฝึกหัด อนึ่งถ้าเนื้อหา มีลักษณะเป็นกฎระเบียบ อาจพิจารณาใช้การเขียนบทบรรยาย เสนอเป็นประเด็น ๆ และใช้กรณีศึกษาประกอบเพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกการวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การประยุกต์ใช้ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจดียิ่งขึ้น

6. การสร้างและจัดหา รวบรวมสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่กำหนดไว้

เช่น การบรรยาย เอกสาร กรณีศึกษา คำถามและเฉลย รูปภาพ เป็นต้น

7. การผลิตต้นแบบของชุดการเรียนรู้ โดยนำข้อมูลและสิ่งต่างๆ ตั้งแต่ข้อ 1 ถึงข้อ 6 มาจัดรวบรวมเรียงลำดับ ประกอบเป็นชุดการเรียนรู้ จากนั้นจึงนำชุดการเรียนรู้มาตรวจสอบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

8. การตรวจสอบคุณภาพของชุดการเรียนรู้เบื้องต้น สามารถกระทำได้ 2 วิธี คือ การประชุมพิจารณาชุดการเรียนรู้จากคณะกรรมการหรือผู้เชี่ยวชาญ อีกวิธีหนึ่ง นำชุดการเรียนรู้ไปทดลองกับกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวนประมาณ 3-5 คน เพื่อตรวจสอบลักษณะของการใช้ภาษา ความยากง่ายของเนื้อหา จากนั้นจึงนำข้อค้นพบมาปรับปรุงก่อนที่จะนำไปทดสอบหาประสิทธิภาพ

9. การทดสอบหาประสิทธิภาพของชุดการเรียนรู้ โดยการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย จำนวนประมาณ 30 คน และปรับปรุงแก้ไขข้อค้นพบ เพื่อเป็นต้นแบบของชุดการเรียนรู้สำหรับจัดดำเนินการผลิตให้เพียงพอกับกลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรม

องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO, 1985 : G ใน Module II) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาชุดฝึกอบรมไว้ 9 ขั้นตอน คือ 1) พิจารณาจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม 2) เลือกจุดมุ่งหมายที่จะสามารถพัฒนาชุดฝึกอบรม 3) กำหนดหัวเรื่อง 4) กำหนดหัวเรื่องย่อยของแต่ละหัวเรื่อง 5) กำหนดวัตถุประสงค์ 6) การกำหนดเนื้อหา 7) กำหนดแบบประเมินผลตนเอง 8) ตรวจสอบเนื้อหาเปรียบเทียบกับความจำเป็นและประชากรเป้าหมาย 9) ลงมือเขียนชุดฝึกอบรม

การทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไขชุดพัฒนาด้วยตนเอง

การทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไขชุดพัฒนาด้วยตนเอง มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการคือ เพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องและเพื่อทดสอบหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง สำหรับแนวคิดที่นำมาใช้ในการทดลองและปรับปรุงชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่องการบริหารภาควิชาสำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของเอสปีชและวิลเลียมส์ (Espich and Williams) กับแนวคิดของบอร์ก (Borg) เพราะแนวคิดดังกล่าวมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการวิจัยนี้

แนวคิดที่ 1 เป็นของ เอสปีชและวิลเลียมส์ (Espich and Williams. 1967 : 75-79) ซึ่งได้อธิบายขั้นตอนการทดลองไว้และปรับปรุงแก้ไขชุดพัฒนาด้วยตนเองไว้ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การทดลองทีละคน (one to one testing) จากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับสติปัญญาต่ำกว่าปานกลางเล็กน้อย จำนวน 2-3 คน เพื่อให้ศึกษาชุดที่พัฒนาขึ้น และหลังจากการศึกษาผู้พัฒนาชุดจะสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบกพร่องของชุดพัฒนาจากกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบกับกลุ่มขนาดเล็ก (small group testing) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนประมาณ 5-8 คน ดำเนินการคล้ายกับขั้นตอนที่ 1 แต่จะให้กลุ่มตัวอย่างได้รับการทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียนด้วย เพื่อนำผลไปวิเคราะห์ ทดสอบหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนา โดยใช้เกณฑ์ 90/90 ซึ่ง 90 ตัวแรก หมายถึงคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนทั้งหมดเมื่อคิดเป็นร้อยละแล้วได้ 90 หรือสูงกว่า ส่วน 90 ตัวหลังหมายถึงผู้เรียน ร้อยละ 90 ของทั้งหมด สามารถทำข้อสอบข้อหนึ่ง ๆ ได้ถูกต้อง หากผลการวิเคราะห์เป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าว ก็จะดำเนินการด้วยวิธีการเดิมกับกลุ่มตัวอย่างใหม่จนกว่าจะได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบภาคสนาม (field testing) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชากรเป้าหมายจริง โดยผู้สร้างชุดจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการทดลอง แต่จะอาศัยผู้ดำเนินการฝึกอบรมดำเนินการแทน โดยใช้วิธีการเช่นเดียวกับ ขั้นตอนที่ 2

แนวคิดที่ 2 เป็นของบอร์ก (Borg. 1982 : 221-229) ซึ่งได้อธิบายถึงการทดลองใช้และการปรับปรุงแก้ไขชุดพัฒนาด้วยตนเองไว้ 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การทดสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (preliminary field testing and revision) จากโรงเรียนประมาณ 1-3 โรง กลุ่มตัวอย่าง 6-12 คน มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของชุดพัฒนา ด้วยวิธีการสอบถามความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบภาคสนามครั้งสำคัญ และการปรับปรุงแก้ไข (main field and revision) จากโรงเรียนประมาณ 5-15 โรง กลุ่มตัวอย่างประมาณ 30-100 คน มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจหาข้อบกพร่องและทดสอบประสิทธิภาพของชุดพัฒนาไปพร้อมกันด้วย โดยอาศัยรูปแบบการวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งหากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ชุดพัฒนามีประสิทธิภาพ ก็จะปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องเพื่อนำไปทดลองใช้ในขั้นตอนที่ 3 แต่ถ้าหากพบว่าไม่มี

ประสิทธิภาพ ก็จะดำเนินการทดลองกับกลุ่มตัวอย่างใหม่อีก จนกว่าจะพบว่ามีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบภาคสนามเชิงปฏิบัติการและการปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้าย (operational field testing and final revision) จากโรงเรียนประมาณ 10-30 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างประมาณ 40-200 คน มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของชุดพัฒนาจากการทดลองใช้ในสถานการณ์จริง กล่าวคือ การทดลองใช้ชุดพัฒนาในขั้นตอนนี้ ผู้สร้างชุดจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย แต่อาศัยผู้ประสานงาน ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารโรงเรียนหรือบุคคลอื่น ๆ ดำเนินการแทน ข้อมูลที่รวบรวมได้จะได้รับการวิเคราะห์เพื่อหาข้อบกพร่องที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้ายก่อนที่จะนำไปใช้

แนวคิดในการทดลองใช้และปรับปรุงชุดพัฒนาด้วยตนเอง ทั้งแนวคิดของเอสพีชและวิลเลียมส์ กับของบอร์ก มีส่วนคล้ายคลึงกัน คือ ขั้นตอนแรกต่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของชุดพัฒนาด้วยตนเอง โดยการสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง หลังการศึกษาชุดพัฒนาขั้นตอนที่ 2 ต่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่อง และขณะเดียวกันก็ทดสอบหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วย เพียงแต่ใช้เกณฑ์ต่างกัน คือ เอสพีชและวิลเลียมส์ ใช้เกณฑ์ 90/90 ส่วนบอร์ก ใช้ผลต่างระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียนจากการวิจัยเชิงทดลอง ส่วนขั้นตอนที่ 3 ต่างเน้นการนำชุดพัฒนาไปทดลองในสถานการณ์จริง โดยที่ผู้สร้างไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง

หัวหน้าภาควิชา ผู้บริหารวิชาการ มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของสถาบันอุดมศึกษา หัวหน้าภาควิชาที่มีความรู้ ความสามารถ และมีภาวะผู้นำจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการกิจของภาควิชา จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ทักษะที่สำคัญในการบริหารภาควิชา มีทักษะที่สำคัญดังนี้คือ ทักษะการวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ การประสานงาน และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นแก่หัวหน้าภาควิชา หรือผู้ที่เตรียมตัวเป็นหัวหน้าภาควิชาด้วยวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การศึกษาจากชุดพัฒนาด้วยตนเอง เป็นต้น สำหรับสถาบันราชภัฏซึ่งมีหัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่บริหารวิชาการ ในปี พ.ศ. 2533 มีจำนวน 1,172 คน และปรากฏว่าหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏยังขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดทักษะการบริหารงาน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ กล่าวคือหัวหน้าภาควิชาซึ่งเป็นผู้มีประสบ-

การณ์ วุฒิภาวะ และความรับผิดชอบ สามารถเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานภาควิชา จากชุดพัฒนาด้วยตนเองได้ อีกประการหนึ่ง การเรียนรู้จากชุดพัฒนาด้วยตนเองยังช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับข้อจำกัดในด้านทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ กำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเวลา สำหรับชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ได้อาศัยวิธีการวิเคราะห์ระบบเป็นแนวทางในการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง และอาศัยขั้นตอนการทดลอง ในการหาประสิทธิภาพ เพื่อให้ชุดพัฒนาด้วยตนเองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนี้มีมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) เพื่อพัฒนาและหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ศึกษาเบื้องต้น (pilot study) เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชา โดยการวิจัยเชิงสำรวจจากประชากรที่เป็นหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 183 คน พบว่าทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชา คือ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และผู้วิจัยนำมาสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง ด้วยเหตุผลเพราะว่าทักษะมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นมากที่สุดอันดับแรก ที่หัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏต้องการได้รับการพัฒนา ซึ่งมนุษยสัมพันธ์จะช่วยสร้างความเข้าใจในบทบาทภารกิจ และโน้มน้าวให้สมาชิกร่วมมือกันปฏิบัติงานของภาควิชาอย่างพึงพอใจ ส่วนทักษะการวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสาร การประสานงาน และการแก้ปัญหาคัดความขัดแย้งมีความจำเป็นในอันดับรองลงไป

2. ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานภาควิชา และวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง

3. สร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง
4. ตรวจสอบชุดพัฒนาด้วยตนเอง
5. ทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง
6. ปรับปรุงชุดพัฒนาด้วยตนเอง
7. หาประสิทธิภาพชุดพัฒนาด้วยตนเอง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

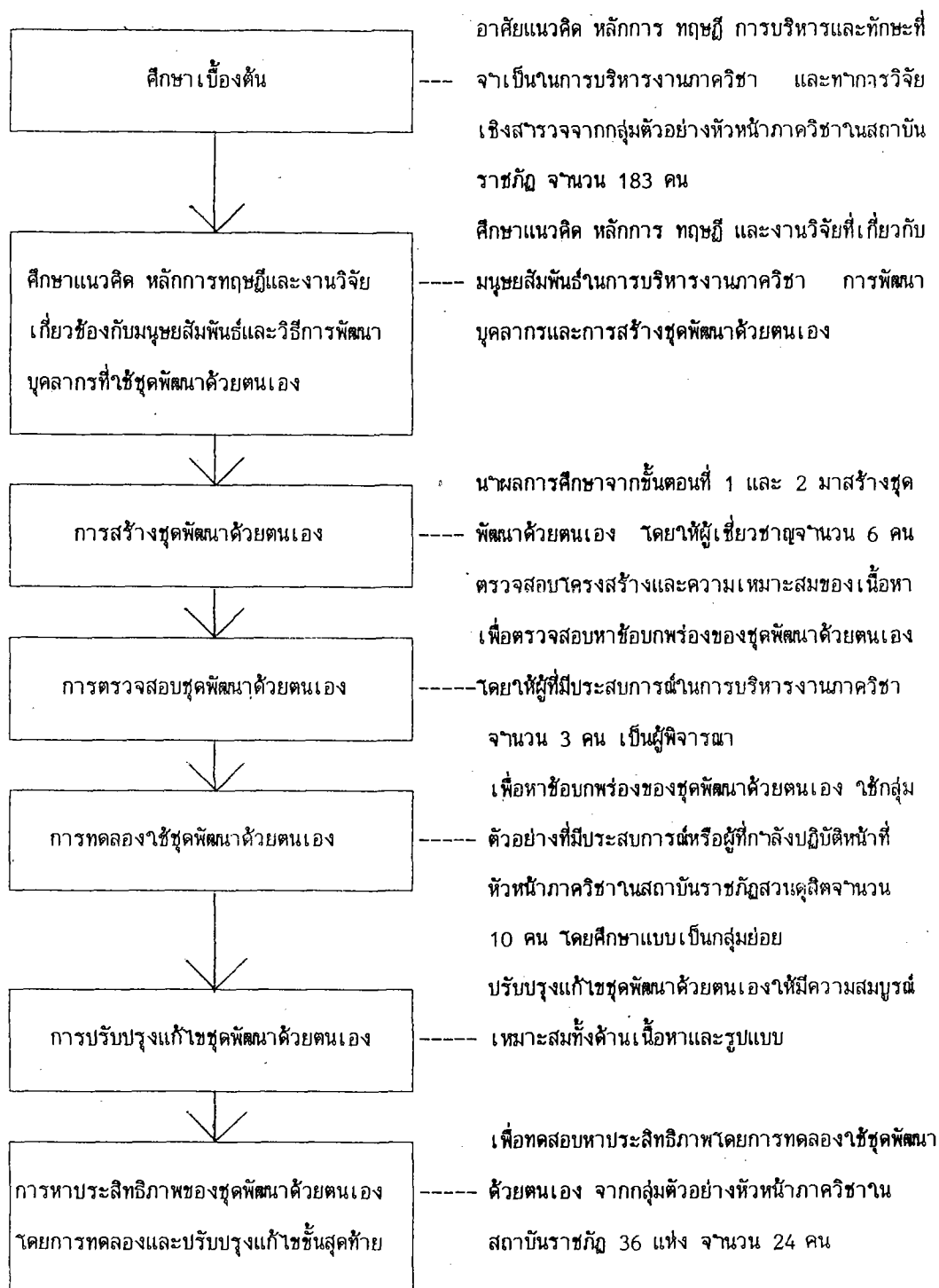
ประชากรได้แก่หัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง จำนวน 1,172 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่

1. หัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง จำนวน 183 คน สำหรับการศึกษาเบื้องต้น เพื่อหาทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชา
2. ผู้เชี่ยวชาญ 6 คน สำหรับการตรวจสอบโครงสร้างของชุดพัฒนาด้วยตนเอง
3. ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารงานภาควิชา 3 คน สำหรับการตรวจสอบชุดพัฒนาด้วยตนเอง
4. หัวหน้าภาควิชาที่ทำแบบทดสอบฉบับรวมก่อนการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองและได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด โดยผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างจากหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ สวนดุสิต จำนวน 10 คน สำหรับการทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง
5. หัวหน้าภาควิชาที่ทำแบบทดสอบฉบับรวมก่อนการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองและได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด โดยผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างจากหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง จำนวน 24 คน สำหรับการหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง

การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง

ขั้นตอนการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง ได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 2 มีดังนี้



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชา
ในสถาบันราชภัฏ

ขั้นตอนในการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ มีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภาวะผู้นำ และทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชา ผู้วิจัยศึกษาจากตำรา เอกสารและงานวิจัยได้แก่ การบริหาร (สมพงษ์ เกษมสิน. 2517) การบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา (อินทร์ ศรีคุณ. 2522) ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535) หัวหน้าภาควิชาและคณบดี (มัลลี เวชชาชีวะ. 2526) ทฤษฎีการบริหารองค์การ (ธนิษฐ์ชัย นาคะสุวรรณ. ม.ป.ป.) องค์การและการบริหาร (ธงชัย สันติวงษ์. 2530) การบริหารบุคคล (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2530) ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (อัญชลีรัตน์ บุญชินนุญกุล. 2530) การศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู (ศิริ เจริญวัย. 2532) Handbook of Leadership (Stogdill. 1974) Toward Faculty Renewal Advances in Faculty, Instructional And Organization Development (Gaff. 1978) Chairing the Academic Department (Tucker. 1984) และ Personnel Administration in Higher Education (Fortunato and Waddell. 1988) เพื่อสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหาร และทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานภาควิชาในสถาบันราชภัฏ จากนั้น ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชามาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และนำไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏที่ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 183 คน รายละเอียดการดำเนินงานมีดังต่อไปนี้

1.1 การสร้างแบบสอบถามและการสร้างข้อคำถาม แบบสอบถามแบ่งออกเป็น

2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ในการบริหารงานภาควิชาในสถาบันราชภัฏ จำนวน 58 ข้อ มีช่วงแสดงความคิดเห็น 5 ระดับความจำเป็นคือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน

ภาควิชา จำนวน 6 ด้าน คือ

- 1.1.1 ทักษะการวางแผน จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-11
- 1.1.2 ทักษะการตัดสินใจ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อ 12-20
- 1.1.3 ทักษะการสื่อสาร จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ ข้อ 21-32
- 1.1.4 ทักษะการประสานงาน จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อ 33-40
- 1.1.5 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อ 41-48
- 1.1.6 ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ข้อ 49-

58

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ให้คะแนนน้ำหนักตัวเลือก ตั้งแต่ 1-5 คะแนน ซึ่งมี

ความหมายดังนี้

คะแนน	5	หมายถึง ทักษะที่จำเป็นมากที่สุด
คะแนน	4	หมายถึง ทักษะที่จำเป็นมาก
คะแนน	3	หมายถึง ทักษะที่จำเป็นปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึง ทักษะที่จำเป็นน้อย
คะแนน	1	หมายถึง ทักษะที่จำเป็นน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคำตอบ แบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50-5.00 หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน

ภาควิชาอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน

ภาควิชาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน

ภาควิชาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน

ภาควิชาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.49 หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน

ภาควิชาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.2 นำข้อคำถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ลินลิริ รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ ดร.สุพร ตั้งสมรพงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญจันทร์ กู้ประเสริฐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทองพูล บุญมาลิก ตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of consistency) ปรับปรุงแก้ไขและจัดเรียงข้อคำถามใหม่ ดังนี้

1.2.1 ทักษะการวางแผน จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 44, 56, 58

1.2.2 ทักษะการตัดสินใจ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ข้อ 10, 11, 12, 13, 18, 29, 30, 33, 51

1.2.3 ทักษะการสื่อสาร จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ข้อ 9, 14, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 41, 42, 43

1.2.4 ทักษะการประสานงาน จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ข้อ 19, 31, 36, 37, 38, 39, 40, 57

1.2.5 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ข้อ 15, 16, 17, 22, 26, 34, 35, 45

1.2.6 ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ข้อ 32, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55

1.3 นำแบบสอบถาม ไปหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ โดยทดลองกับกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏสวนดุสิต ที่ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่ายจำนวน 40 คน

1.4 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้วิธีแจกแจงแบบ t (t-distribution) พบว่าทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนก (ภาคผนวก ค)

1.5 นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1984 : 169) พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87

1.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาประสิทธิภาพแล้ว ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ 183 คน เพื่อหาทักษะที่จำเป็นในการบริหารภาควิชา ซึ่งพบว่า

ทักษะมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.17$) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นหัวข้อสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

2. ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นศึกษาวิธีการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านสื่อการเรียนต่าง ๆ เช่น บทเรียนโมดูล ชุดการฝึกอบรม และชุดพัฒนาด้วยตนเอง ตามแนวของฮุสตันและคนอื่น ๆ (Houston and others. 1972) เอสปีชและวิลเลียมส์ (Espich and Williams. 1967) บอร์ก (Borg. 1982) วิชัย วงษ์ใหญ่ (ม.ป.ป.) และวิโรจน์ สารรัตนะ (2532) จากนั้นนำผลการศึกษาเป็นแนวทางในการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้คือ ชื่อชุดพัฒนา คำชี้แจงในการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง แนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหา แบบประเมินด้วยตนเอง รายชื่อเอกสารอ้างอิง

3. การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง โดยการนำผลการศึกษาจากข้อ 1 และข้อ 2 มาเป็นข้อมูลกำหนดโครงสร้างเนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเอง จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบโครงสร้างเนื้อหา เพื่อปรับปรุงแก้ไขหัวเรื่องให้มีความเหมาะสม สำหรับขั้นตอนการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเองมีดังนี้

3.1 การกำหนดชื่อเรื่องของชุดพัฒนาด้วยตนเอง โดยอาศัยผลการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และการศึกษาเบื้องต้น นำมากำหนดชื่อเรื่องคือ การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

3.2 การกำหนดคำแนะนำในการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง กำหนดเหมือนกันทุกชุด ดังนี้ "โปรดอ่านแนวคิดและวัตถุประสงค์ก่อน จากนั้นศึกษาเนื้อหา และทำแบบประเมินผลตนเองท้ายชุด"

3.3 การกำหนดแนวคิด กำหนดจากการสรุปประเด็นสำคัญของเนื้อหา หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานภาควิชาในสถาบันราชภัฏ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผลตนเอง ให้มีความถูกต้องและสอดคล้องกัน

3.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดให้สอดคล้องกับแนวคิดในข้อ 3.3 เพื่อเป็นข้อบ่งชี้ว่า หลังจากการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองในแต่ละชุดแล้ว ผู้ศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ในแต่ละเรื่องอย่างไร และระดับใด โดยอาศัยหลักการกำหนดวัตถุประสงค์

ของ เมเยอร์ (Meyer. 1984) คือ

- 3.4.1 กำหนดให้ผู้ศึกษาเป็นผู้กระทำ
- 3.4.2 มีพฤติกรรมที่คาดหวัง
- 3.4.3 มีสถานการณ์ที่เป็นเงื่อนไข
- 3.4.4 มีเกณฑ์บอกระดับความสามารถ

3.5 การกำหนดเนื้อหา กำหนดขึ้นตามแนวคิดและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อใช้เป็นส่วนสำหรับผู้ศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายหลังจากได้ศึกษาเนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเองแล้ว

การกำหนดเนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ในการวิจัยนี้เป็นไปตามลักษณะการเสนอเนื้อหาของโปรแกรมแบบเสริมประกอบ (adjunct programmed) ซึ่งเสนอเนื้อหาเป็นตอน ๆ สลับกับการตั้งคำถาม คำตอบ ตามหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ที่สำคัญ 4 ประการคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ศึกษามีส่วนร่วม การให้ผู้ศึกษารับรู้ผลการเรียนของตนเองทันที การให้ผู้ศึกษามีประสบการณ์เรียนรู้เป็นระยะ ๆ และการจัดลำดับเนื้อหาเป็นขั้นตอนย่อยต่อเนื่องกัน

การเสนอเนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเอง มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการคือ เพื่อพัฒนาผู้ศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ ในเนื้อหาที่เสนอ และพัฒนาผู้ศึกษาให้สามารถนำแนวคิด หลักการหรือทฤษฎีที่เสนอในเนื้อหาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริงได้

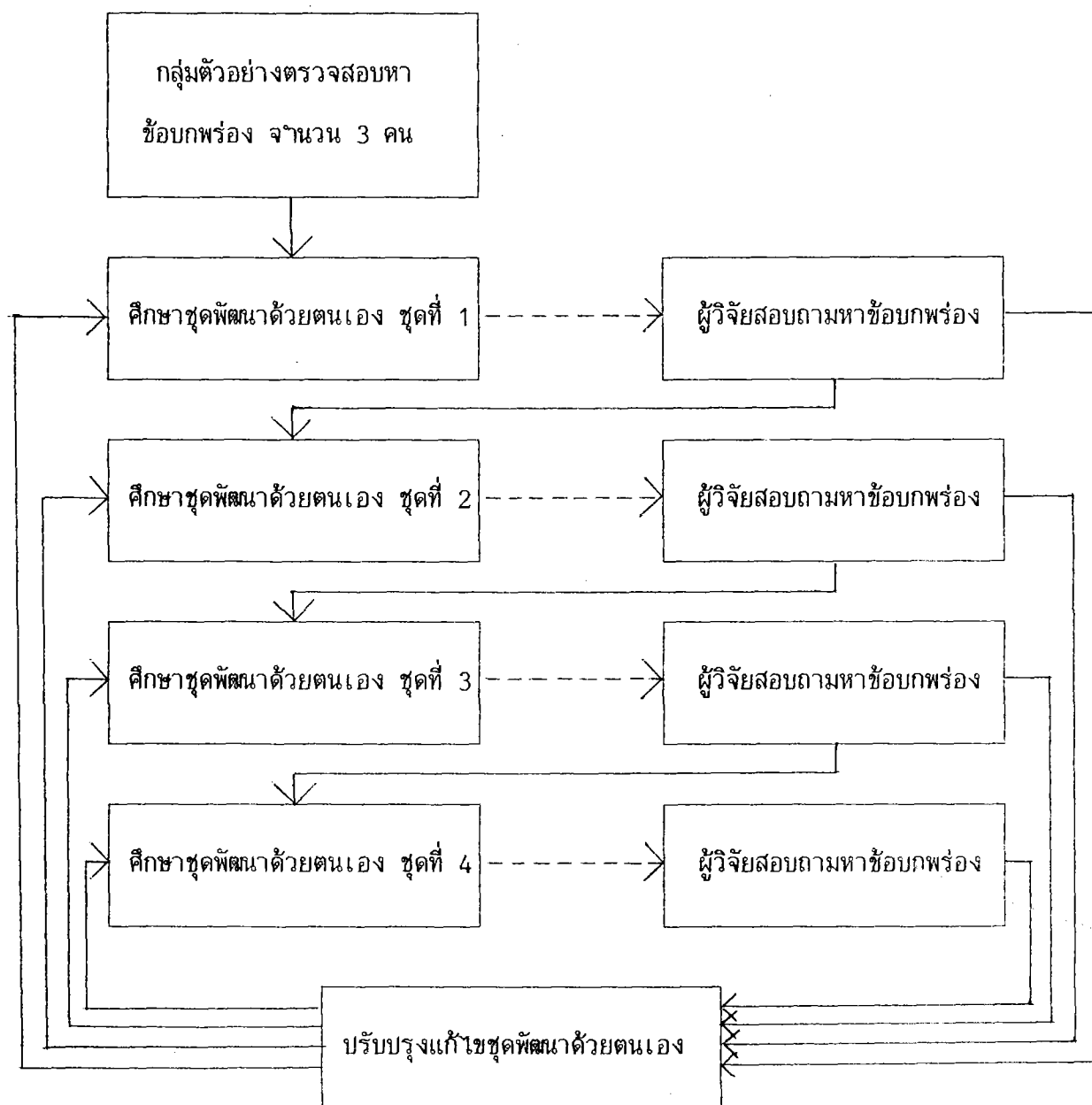
3.6 การกำหนดแบบประเมินผลตนเอง โดยให้สอดคล้องกับแนวคิด วัตถุประสงค์ และเนื้อหาที่กำหนดไว้ในตอนต้น โดยอาศัยหลักการต่าง ๆ ดังที่เมเยอร์ (Meyer. 1984 : 34) กล่าวไว้ว่า ควรมีคำถามอย่างน้อย 1 คำถาม ต่อวัตถุประสงค์หนึ่ง ๆ ควรระบุเนื้อหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคำถาม-คำตอบ และแบบประเมินผลนี้ควรเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้ศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ได้ดี

4. การตรวจสอบชุดพัฒนาด้วยตนเอง มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษา ความยากง่ายของเนื้อหา ความชัดเจนในการเสนอเนื้อหา ความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของการบริหารงานภาควิชา และความสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภาควิชาในสถาบันราชภัฏ หรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ที่กลุ่มตัวอย่างตรวจสอบหาข้อบกพร่องและให้ข้อคิดเห็น สำหรับขั้นตอนในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างและวิธีการดำเนินงานมีดังนี้

4.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ตรวจสอบหาข้อบกพร่อง โดยการสุ่มอย่างง่ายจากผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารงานภาควิชา จำนวน 3 คน (ภาคผนวก จ)

4.2 การตรวจสอบการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเองแต่ละชุด ก่อนที่กลุ่มตัวอย่างจะศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้วิจัยชี้แจงถึงจุดมุ่งหมายของการศึกษา และวิธีการศึกษา หลังจากศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองชุดหนึ่ง ๆ ผู้วิจัยจะสอบถามความคิดเห็นและปัญหาจากการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง เพื่อระบุข้อบกพร่องที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

กรอบมโนทัศน์ในการตรวจสอบชุดพัฒนาด้วยตนเองได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กรอบมโนทัศน์ ในการตรวจสอบชุดพัฒนาด้วยตนเอง

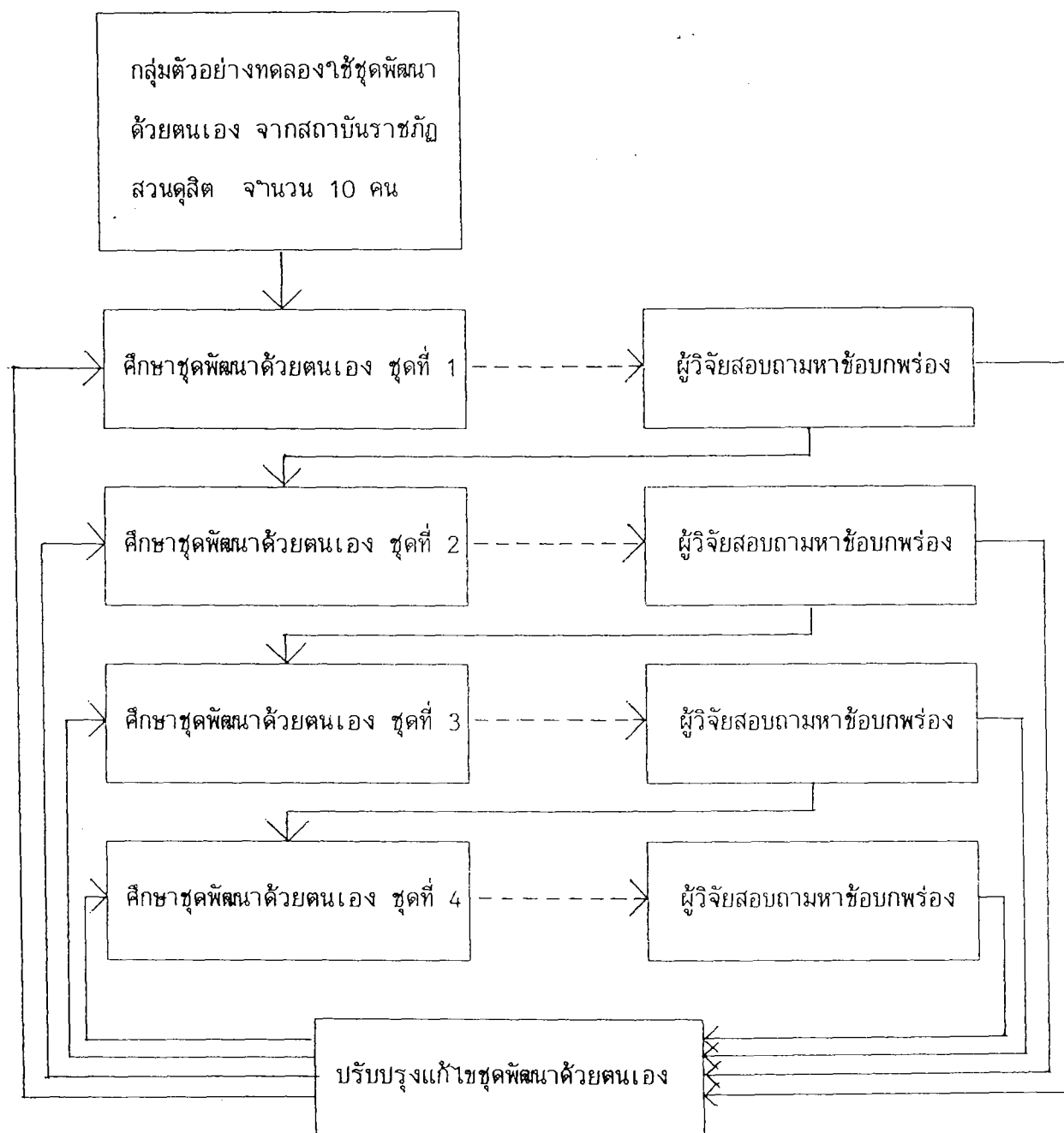
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงพิจารณาข้อมูล เพื่อปรับปรุงแก้ไข โดยอาศัย แนวคิด ทฤษฎี เป็นเกณฑ์พิจารณาทั้งด้านเนื้อหาที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานภาควิชาและการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เพื่อระบุข้อบกพร่องที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขจากข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง

5. การทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง มีจุดมุ่งหมาย เพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของชุดพัฒนาด้วยตนเองในด้านต่าง ๆ เช่นเดียวกับการตรวจสอบหาข้อบกพร่องตามข้อ 4 สำหรับขั้นตอนในการดำเนินงานมีดังนี้

5.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง โดยการสุ่มอย่างง่าย จากหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏสวนดุสิตที่ทำแบบทดสอบฉบับรวมก่อนการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองและได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 10 คน (ภาคผนวก จ)

5.2 การทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง โดยให้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 คน ศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองพร้อมกันแต่ละชุด ก่อนการศึกษาผู้วิจัยชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างทราบถึง จุดมุ่งหมายในการศึกษา หลังจากศึกษาชุดพัฒนาชุดหนึ่ง ๆ ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างประชุมกลุ่มย่อย เพื่ออภิปรายหาข้อบกพร่องร่วมกัน โดยที่ผู้วิจัยทำหน้าที่บันทึกข้อบกพร่องที่ได้จากการอภิปรายนั้น

กรอบมโนทัศน์ในการทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง ได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 กรอบมโนทัศน์ในการทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงใช้วิธีการเช่นเดียวกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบตามข้อ 4

6. การปรับปรุงชุดพัฒนาด้วยตนเอง มีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำข้อบกพร่องที่ค้นพบจากขั้นตอนที่ 5 ข้อที่ 5.2 มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขชุดพัฒนาด้วยตนเอง ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ โดยให้ความสำคัญด้านความชัดเจนของการสื่อความหมาย ความถูกต้องของการใช้ภาษา ความง่ายของเนื้อหา ความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของการบริหารงานภาควิชาและความสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภาควิชาในสถาบันราชภัฏ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เน้นในเรื่อง ความสำเร็จของรูปแบบ การมุ่งใจในการศึกษา และความสะดวกในการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเองนี้ด้วย

7. การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ใช้วิธีการทดลองเช่นเดียวกับ ข้อ 5 มีจุดมุ่งหมายคือ เพื่อทดสอบหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง และเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่อง เพื่อการปรับปรุงแก้ไข โดยมีการดำเนินงานดังนี้

7.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง โดยการสุ่มอย่างง่ายจากหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง ที่ทำแบบทดสอบฉบับรวมก่อนการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง และได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 30 คน แต่ได้ผลการทดลองสมบูรณ์จริง จำนวน 24 คน

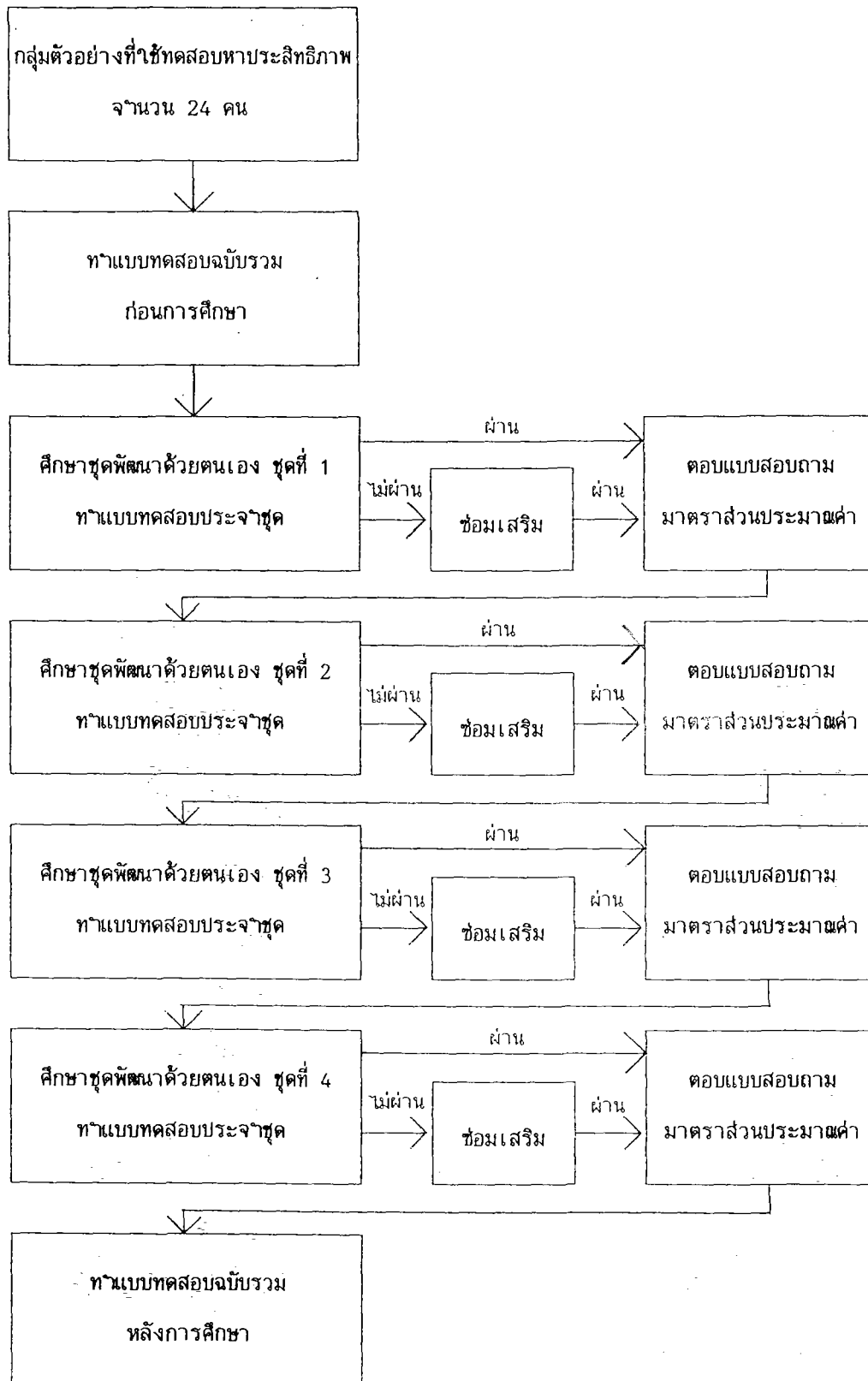
7.2 การทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง เพื่อหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ดังนี้

7.2.1 ค่าเฉลี่ยจากแบบทดสอบประจำชุดพัฒนาด้วยตนเองแต่ละชุด ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เมื่อคิดเป็นร้อยละแล้วได้ 90 หรือสูงกว่า

7.2.2 ร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ทำข้อสอบข้อหนึ่ง ๆ ของแบบทดสอบประจำชุดพัฒนาด้วยตนเองได้ถูกต้อง

7.2.3 ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด หลังการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองสูงกว่าก่อนการศึกษาชุดพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กรอบมโนทัศน์ในการทดลองชุดพัฒนาด้วยตนเอง เพื่อหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ได้แสดงไว้นาภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กรอบมโนทัศน์ในการทดสอบหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง

เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาด้วยตนเอง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง หน้า 50-61

2. การสร้างแบบทดสอบฉบับรวม มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้วัดพฤติกรรมการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างในระยะก่อนและหลังการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งสร้างขึ้นโดยอาศัยหลักความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ เนื้อหา และข้อทดสอบ แบบทดสอบฉบับรวมนี้ (ภาคผนวก ข) ผู้วิจัยได้สร้างเป็นข้อทดสอบปรนัย แบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 39 ข้อ โดยออกข้อทดสอบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และครอบคลุมเนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเองทุกชุด ทั้งนี้เพื่อให้ข้อทดสอบที่เป็นตัวแทนของวัตถุประสงค์ในชุดพัฒนาด้วยตนเองในแต่ละชุด

ผู้วิจัยนำเอาแบบทดสอบฉบับรวมที่สร้างขึ้น ไปหาคุณภาพโดยใช้กลุ่มตัวอย่างหัวหน้าภาควิชานิสิตสถาบันราชภัฏที่ไม่ใช่กลุ่มทดลอง ซึ่งได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 30 คน โดยกำหนดคุณลักษณะของแบบทดสอบเพื่อประเมินตามเกณฑ์ดังนี้

2.1 ความยากของแบบทดสอบทั้งฉบับ ใช้ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นเกณฑ์ หากค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่างร้อยละ 30-50 ของคะแนนเต็ม ถือว่าเป็นแบบทดสอบที่มีความยากเหมาะสม

2.2 ความยากของแบบทดสอบรายข้อ ใช้ค่าความยากของแบบทดสอบรายข้อ (ค่า P) เป็นเกณฑ์กำหนด หากมีค่า P ตั้งแต่ .20-.80 ถือว่าข้อทดสอบนั้นมีความยากพอใช้ได้

2.3 ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ ใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของ KR-21 เป็นเกณฑ์ หากมีค่าสัมประสิทธิ์ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ถือว่าเป็นแบบทดสอบที่มีความเชื่อมั่นสูง

แบบทดสอบฉบับรวม นอกจากจะใช้วัดพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้ศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง ทั้งก่อนและหลังการศึกษาแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อการนำชุดพัฒนาด้วยตนเองไปใช้จริงด้วย กล่าวคือ สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดระดับความรู้ความสามารถเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ถ้าหากหัวหน้าภาควิชาคนใดสามารถทำแบบทดสอบได้ตามเกณฑ์ 90/90 ก็ไม่จำเป็นต้องรับการพัฒนาจากชุดพัฒนาด้วยตนเองนี้ แต่ถ้าหากยังทำคะแนนไม่ได้ตามเกณฑ์ ก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาจากชุดพัฒนาด้วยตนเอง

3. การสร้างแบบทดสอบประจำชุดพัฒนาด้วยตนเองแต่ละชุด มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้วัด

พฤติกรรมการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง หลังการศึกษาพัฒนาด้วยตนเองชุดหนึ่ง ๆ ว่าบรรลุตามเกณฑ์ 90/90 หรือไม่ ขณะเดียวกันก็ใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบกลุ่มตัวอย่าง ว่าควรจะศึกษาซ่อมเสริมในเรื่องใด หากตรวจสอบคำตอบแล้วพบว่า กลุ่มตัวอย่างยังทำข้อทดสอบข้อใดไม่ถูกต้อง ก็จะต้องศึกษาเนื้อหาหรือปฏิบัติซ่อมเสริมในเรื่องนั้น จนกว่าจะผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

แบบทดสอบประจำชุดพัฒนาด้วยตนเองแต่ละชุด สร้างขึ้นโดยอาศัยหลักความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ เนื้อหา และข้อทดสอบ เช่นเดียวกับการสร้างแบบทดสอบฉบับรวม และลักษณะของข้อทดสอบ ก็เป็นปรนัยแบบเลือก คำตอบ 4 ตัวเลือก

แบบทดสอบประจำชุดพัฒนาด้วยตนเองแต่ละชุด นอกจากจะใช้ตามจุดมุ่งหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้จริงด้วย คือ สามารถใช้ทดสอบความรู้ ความสามารถของหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับเรื่องในชุดพัฒนาด้วยตนเองชุดนั้น หากหัวหน้าภาควิชาคนใดสามารถทำคะแนนได้ตามเกณฑ์ 90/90 ก็ไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาจากชุดพัฒนาด้วยตนเองชุดนั้นอีก แต่ถ้าหากยังทำคะแนนไม่ได้ตามเกณฑ์ดังกล่าว ก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาจากชุดพัฒนาด้วยตนเองชุดนั้นก่อน

4. การสร้างแบบประเมินชุดพัฒนาด้วยตนเอง (ภาคผนวก ญ) มีจุดมุ่งหมายเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างถึงความเหมาะสมของชุดพัฒนาด้วยตนเอง และการนำไปใช้ในแต่ละชุด แต่ละด้าน ทั้ง 4 ด้านคือ ความชัดเจนของแนวคิด ความสำคัญของวัตถุประสงค์ ความเหมาะสมของเนื้อหา และความเหมาะสมของการประเมินผลการศึกษาท้ายชุด ประกอบด้วย แบบแสดงความคิดเห็น ประมาณค่า 3 ระดับคือ เหมาะสมมาก ปานกลาง และน้อย และแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อเสนอแนะเพิ่มเติมชุดพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งข้อคิดเห็นที่ได้ทั้ง 2 ลักษณะนี้ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ของชุดพัฒนาด้วยตนเองให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5. ชุดซ่อมเสริมของแต่ละชุด ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อให้นักกลุ่มตัวอย่างศึกษาซ่อมเสริมในส่วนที่ยังทำแบบทดสอบไม่ถูกต้อง โดยให้นักศึกษาจนกว่าจะมีความรู้ความเข้าใจ หรือสามารถฝึกปฏิบัติตามคำชี้แจงในชุดพัฒนาซ่อมเสริมได้อย่างถูกต้องจึงจะศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองชุดต่อไปได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาเบื้องต้น (pilot study) เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างเดือนกรกฎาคม 2535 พร้อมทั้งผนึกดวงตราประทับและจำหน่ายซองถึงผู้วิจัย กำหนดให้ส่งแบบสอบถามกลับคืนภายใน 10 วัน จากแบบสอบถามที่ส่งไปให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 350 ฉบับ ได้รับกลับคืน 186 ฉบับ ไม่สมบูรณ์ 3 ฉบับ เหลือแบบสอบถามที่ใช้การวิเคราะห์ได้ 183 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 52.29

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบโครงสร้างของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้วิจัยนำแบบประเมินโครงสร้างเนื้อหาชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ (ภาคผนวก ข) ให้ผู้เชี่ยวชาญ 6 คน (ภาคผนวก ง) ด้วยตนเองตรวจสอบโครงสร้าง โดยใช้เวลาในการพิจารณาโครงสร้างเนื้อหา 10 วันในเดือนตุลาคม 2535 และรับข้อมูลกลับคืนด้วยตนเองครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อตรวจสอบชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้วิจัยนำชุดพัฒนาด้วยตนเองที่สร้างขึ้น ให้กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานภาควิชา 3 คน (ภาคผนวก จ) ตรวจสอบหาข้อบกพร่องของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ทั้ง 4 ชุด โดยใช้เวลาในการตรวจสอบ 20 วัน ในเดือนกุมภาพันธ์ พร้อมสอบถามความคิดเห็นและปัญหาจากการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้รับชุดพัฒนาด้วยตนเองกลับคืนครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเองที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้หัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏส่วนคลุสที่ทำแบบสอบถามฉบับรวมได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 10 คน (ภาคผนวก ฉ) ทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง ในเดือนมิถุนายน 2536 โดยศึกษาพร้อมกันแต่ละชุด ก่อนการศึกษาผู้วิจัยชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างทราบจุดมุ่งหมายในการศึกษา หลังจากศึกษาชุดพัฒนาชุดหนึ่ง ๆ ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างประชุมกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายหาข้อบกพร่องร่วมกัน โดยผู้วิจัยทำหน้าที่บันทึกข้อบกพร่องที่ได้จากการอภิปรายนั้น ดำเนินการเช่นนี้จนครบทั้ง 4 ชุด จึงรวบรวมชุดพัฒนาด้วยตนเอง กลับคืนครบ 10 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลการหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่อง มนุษย์-

สัมพันธสำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยส่งชุดพัฒนาด้วยตนเอง และแบบทดสอบฉบับรวมก่อนการศึกษา (pretest) แบบทดสอบหลังการศึกษา (posttest) แบบประเมินผลการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง พร้อมด้วยคำชี้แจงในการศึกษา ไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยส่งเมื่อเดือนสิงหาคม 2536 พร้อมทั้งผนึกดวงตราไปรษณียากร และจำหน่ายซองถึงผู้วิจัย โดยให้ระยะเวลาศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง 45 วัน จากเอกสารชุดพัฒนาที่ผู้วิจัยส่งถึงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด ได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์กลับคืนมา 24 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชา และแบบทดสอบเกี่ยวกับการหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง นำมาจำแนกและตรวจให้คะแนน พร้อมทั้งนำข้อมูลทั้งหมดไปวิเคราะห์โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส-เอ็กซ์ (Statistical Package for Social Sciences-X หรือ SPSS-X)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of consistency) เพื่อหาค่าความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2531 : 124) จากสูตร

$$IOC = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum X$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาแปลงเป็นคะแนนดังนี้

มีความเห็น สอดคล้อง กำหนดคะแนนเป็น +1

มีความเห็น ไม่แน่ใจ กำหนดคะแนนเป็น 0

มีความเห็น ไม่สอดคล้อง กำหนดคะแนนเป็น -1

1.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (เพชรร้อย ลิงที่ช่างชัยและคนอื่น ๆ.

2532 : 287, 298) จากสูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum f X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum f X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

$$SD = \frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}$$

เมื่อ SD แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

1.3 การตรวจสอบความยากง่ายของแบบทดสอบ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์.

2534 : 124) จากสูตร

$$P = \frac{R}{N}$$

เมื่อ P แทน ค่าความยากของคำถามแต่ละข้อ

R แทน จำนวนผู้ตอบถูกในแต่ละข้อ

N แทน จำนวนผู้ตอบทั้งหมด

1.4 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2534 :

126) จากสูตร

$$r = \frac{R_u - R_e}{\frac{N}{2}}$$

เมื่อ r แทน ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ

R_u แทน จำนวนผู้ตอบถูกในข้อนั้นในกลุ่มเก่ง

R_e แทน จำนวนผู้ตอบถูกในข้อนั้นในกลุ่มอ่อน

N แทน จำนวนผู้ตอบทั้งหมด

1.5 ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ โดยใช้สูตร สัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's alpha) (เพชรน้อย สิ่งที่ยั่งยืน และคนอื่น ๆ. 2532 : 233) จากสูตร

$$\alpha = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{S_i^2}{S_x^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อสอบในแบบทดสอบ

S_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ

S_x^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

2. การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบทดสอบประจำชุดพัฒนาด้วยตนเองแต่ละชุดเพื่อทดสอบหาประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 90/90 (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2532 : 66) จากสูตร

สูตรที่ใช้คำนวณหาค่า 90 ตัวแรก คะแนนเฉลี่ยจากแบบทดสอบประจำชุดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

$$E = \frac{\Sigma X (100)}{N (A)}$$

- เมื่อ E แทน ประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเองแต่ละชุด
 ΣX แทน คะแนนรวมของผู้ศึกษาทุกคนจากข้อสอบทุกข้อ
 N แทน จำนวนผู้ศึกษาทั้งหมด
 A แทน คะแนนเต็มของแบบทดสอบ

สูตรที่ใช้คำนวณหาค่า 90 ตัวหลัง คือ

$$E = \frac{n(100)}{N}$$

- เมื่อ E แทน ประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเองแต่ละชุด
 n แทน จำนวนผู้ศึกษาที่ทำข้อสอบแต่ละข้อได้ถูกต้อง
 N แทน จำนวนผู้ศึกษาทั้งหมด

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบทดสอบฉบับรวม เพื่อทดสอบหาความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองทั้งหมด (ประกอบกรณสูตร. 2528 : 32) จากสูตร

$$t = \frac{\Sigma D}{\sqrt{\frac{N \Sigma D^2 - (\Sigma D)^2}{N - 1}}}$$

- เมื่อ t แทน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองทั้งหมด
 ΣD แทน ผลรวมความแตกต่างระหว่างคะแนนการทดสอบก่อนและหลังการศึกษา
 ΣD^2 แทน ผลรวมความแตกต่างระหว่างคะแนนการทดสอบก่อนและหลังการศึกษายกกำลังสอง
 N แทน จำนวนผู้ศึกษาทั้งหมด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อสร้างและหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ตามเกณฑ์ 90/90 สำหรับประสิทธิภาพของชุดพัฒนาแต่ละชุด และเกณฑ์ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการศึกษาคูพัฒนาด้วยตนเอง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนการวิจัย ปราบกฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

การศึกษาเบื้องต้น (pilot study)

การศึกษาเบื้องต้นเป็นการศึกษาเพื่อหาทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชา โดยการวิจัยเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ จำนวน 183 คน มีรายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง และคณะวิชาที่สังกัด

ข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้าภาควิชา	จำนวน	ร้อยละ
เพศ ชาย	92	50.3
หญิง	91	49.7

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้าภาควิชา	จำนวน	ร้อยละ
อายุ ต่ำกว่า 26 ปี	1	0.5
26 - 30 ปี	1	0.5
31 - 35 ปี	22	12.0
36 - 40 ปี	35	19.1
41 - 45 ปี	62	33.9
มากกว่า 45 ปี	62	33.9
ระดับการศึกษาปริญญาตรี	40	21.9
ปริญญาโท	132	72.1
ปริญญาเอก	11	6.0
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง 1 ปี	35	19.1
2 ปี	33	18.0
3 ปี	28	15.3
4 ปี	19	10.4
มากกว่า 4 ปี	68	37.2
สังกัดคณะวิชา มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	62	33.9
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	54	29.5
วิทยาการจัดการ	15	8.2
เกษตรและอุตสาหกรรม	2	1.1
อุตสาหกรรมศึกษา	1	0.5

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะของหัวหน้าภาควิชาต่อทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

อันดับ	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชา	$\bar{X}$	SD
1.	มนุษยสัมพันธ์	4.17	0.45
2.	การตัดสินใจ	4.16	0.43
3.	การประสานงาน	4.12	0.50
4.	การวางแผน	4.10	0.44
5.	การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	4.05	0.49
6.	การสื่อสาร	3.91	0.41

จากตาราง 2 ลำดับความจำเป็นของทักษะในการบริหารงานของภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ตามทักษะของหัวหน้าภาควิชา มีดังนี้คือ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.17$, $SD = 0.45$) รองลงมาคือ การตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.16$, $SD = 0.43$) การประสานงาน ($\bar{X} = 4.12$, $SD = 0.50$) การวางแผน ($\bar{X} = 4.10$, $SD = 0.44$) การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.05$, $SD = 0.49$) และการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.91$, $SD = 0.41$)

ผลการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาในสถาบันราชภัฏ คือทักษะมนุษยสัมพันธ์ (ภาคผนวก ข)

การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง

จากผลการศึกษาเบื้องต้น ผู้วิจัยได้นำมากำหนดชื่อชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ และเพื่อให้เกิดการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเองนี้ มี

มาตรฐานและความถูกต้องทางวิชาการ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเนื้อหาสาระเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงานในประเด็นต่าง ๆ จาก ตำรา เอกสาร และงานวิจัย แล้วจึงกำหนดโครงสร้างเนื้อหา ประกอบด้วย

1. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร
 - 1.1 ความหมาย
 - 1.2 หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์
 - 1.3 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหาร
 - 1.4 ปัจจัยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
 - 1.5 วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์
2. แนวคิดด้านการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์
 - 2.1 การจัดรูปแบบองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์
 - 2.2 การติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์
 - 2.3 ระบบการให้รางวัลแบบมนุษยสัมพันธ์
 - 2.4 การประเมินผลปฏิบัติงานแบบมนุษยสัมพันธ์
3. แนวคิดทางพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์
 - 3.1 พุทธธรรมที่ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
 - 3.2 หลักพุทธศาสนากับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานภาควิชา
 - 3.3 ธรรมะเพื่อคุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชา
 - 3.4 ธรรมะเพื่อความสัมพันธ์ในภาควิชา
 - 3.5 ธรรมะเพื่อการปฏิบัติงานให้ภาควิชาเจริญก้าวหน้าบรรลุประโยชน์
4. มนุษยสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าภาควิชา
 - 4.1 การสร้างความร่วมมือ
 - 4.2 การประสานงาน
 - 4.3 การติดต่อสื่อสาร
 - 4.4 การวินิจฉัยสั่งการ
 - 4.5 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

4.6 การให้รางวัลและการลงโทษ

การตรวจสอบโครงสร้างเนื้อหาของผู้พัฒนาด้วยตนเอง

การพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้างและรายละเอียดของเนื้อหาในแต่ละชุด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน แสดงความคิดเห็นลงในแบบประเมินโครงสร้างเนื้อหา ดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบโครงสร้างเนื้อหาของผู้พัฒนาด้วยตนเอง

(N = 6)

ชุดที่	โครงสร้างเนื้อหา	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
1.	หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร				
	1.1 ความหมาย	6	0	0	1.0
	1.2 หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์	6	0	0	1.0
	1.3 ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ต่อการบริหาร	6	0	0	1.0
	1.4 ปัจจัยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์	6	0	0	1.0
	1.5 วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์	6	0	0	1.0

ตาราง 3 (ต่อ)

(N = 6)

ชุดที่	โครงสร้างเนื้อหา	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
2.	แนวคิดด้านการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์				
	2.1 การจัดรูปแบบองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์	6	0	0	1.0
	2.2 การติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์	6	0	0	1.0
	2.3 ระบบการให้รางวัลแบบมนุษยสัมพันธ์	6	0	0	1.0
	2.4 การประเมินผลปฏิบัติงานแบบมนุษยสัมพันธ์	6	0	0	1.0
3.	แนวคิดทางพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์				
	3.1 พุทธธรรมที่ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์	6	0	0	1.0
	3.2 หลักพุทธศาสนากับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารภาควิชา	6	0	0	1.0
	3.3 ธรรมะเพื่อเป็นคุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชา	6	0	0	1.0

ตาราง 3 (ต่อ)

(N = 6)

ชุดที่	โครงสร้างเนื้อหา	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
	3.4 ธรรมะเพื่อความสัมพันธอัน ภาควิชา	6	0	0	1.0
	3.5 ธรรมะเพื่อการปฏิบัติงานให้ ภาควิชาเจริญก้าวหน้าบรรลุ ประโยชน์	6	0	0	1.0
4.	มนุษยสัมพันธ์กับพฤติกรรมกา รบริหารของหัวหน้าภาควิชา				
	4.1 การสร้างความร่วมมือ	6	0	0	1.0
	4.2 การประสานงาน	6	0	0	1.0
	4.3 การติดต่อสื่อสาร	6	0	0	1.0
	4.4 การวินิจฉัยสั่งการ	6	0	0	1.0
	4.5 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	6	0	0	1.0
	4.6 การให้รางวัลและการลงโทษ	6	0	0	1.0

จากตาราง 3 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทุกหัวข้อเกี่ยวกับโครงสร้างเนื้อหา
ของชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ซึ่ง IOC
รายข้อมีค่าเท่ากับ 1.0

การสร้างต้นแบบชุดพัฒนาด้วยตนเอง

ผู้วิจัยกำหนดรูปแบบของชุดพัฒนาประกอบด้วย คำชี้แจง แนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหาแบบประเมินด้วยตนเอง รายชื่อเอกสารอ้างอิง จากนั้นจึงกร่างรายละเอียดเนื้อหา ตามโครงสร้างเนื้อหาที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้วิจัยได้นำต้นแบบชุดพัฒนาด้วยตนเองไปให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาพันธ์ 3 คน พิจารณา ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้คือ

1. ปรับเนื้อหาในชุดพัฒนาด้วยตนเอง ชุดที่ 1 ให้กระชับโดยตัดเนื้อหาส่วนที่เป็นความรู้พื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ คงไว้เฉพาะเนื้อหาที่สำคัญเท่านั้น
2. คำอธิบายเนื้อหาธรรมะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภาควิชา ให้เน้นถึงความสำคัญของเนื้อหาสามารถนำไปประยุกต์ใช้
3. การจัดทำรูปเล่มของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ควรให้มุ่งใจผู้ศึกษา โดยคำนึงถึงการเลือกตัวอักษร ภาพประกอบและความสะดวกในการใช้ศึกษา

การสร้างแบบทดสอบฉบับรวม

ผู้วิจัยอาศัยหลักความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ เนื้อหา และข้อทดสอบในการสร้างแบบทดสอบ แบบทดสอบที่สร้างขึ้นนั้นเป็นแบบทดสอบปรนัยแบบ 4 ตัวเลือก จำนวน 39 ข้อ และนำไปทดสอบกับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏจำนวน 30 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เพื่อหาประสิทธิภาพของแบบทดสอบในด้านความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่า 0.74 คะแนนของแบบทดสอบทั้งฉบับ มีค่าเฉลี่ย 20.83 จากคะแนนเต็ม 39 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 53.41 การกระจายของคะแนนพบว่ามีค่าเท่ากับ 23 โดยมีคะแนนสูงสุด 35 คะแนน และคะแนนต่ำสุด 12 คะแนน (ภาคผนวก ฅ) แสดงว่าแบบทดสอบแจกแจงผู้ศึกษาได้ตามระดับความสามารถ ส่วนค่าความยากและค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวมได้แสดงไว้ในตาราง 4

ตาราง 4 ค่าความยากและค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวม

ข้อที่	ค่าความยาก P	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าความยาก P	ค่าอำนาจจำแนก
1.	0.27	0.26	21.	0.70	0.07
2.	0.63	0.20	22.	0.37	0.46
3.	0.63	0.46	23.	0.77	0.20
4.	0.80	0.13	24.	0.37	0.07
5.	0.57	0.07	25.	0.50	0.20
6.	0.60	0.13	26.	0.53	0.13
7.	0.93	0.00	27.	0.20	0.13
8.	0.33	0.39	28.	0.40	0.13
9.	0.33	0.26	29.	0.43	0.20
10.	0.40	0.13	30.	0.70	0.59
11.	0.47	0.39	31.	0.67	0.26
12.	0.50	0.33	32.	0.53	0.39
13.	0.53	0.26	33.	0.57	0.20
14.	0.60	0.39	34.	0.57	0.20
15.	0.33	0.39	35.	0.70	0.07
16.	0.63	0.33	36.	0.23	0.07
17.	0.30	0.20	37.	0.57	0.20
18.	0.93	0.00	38.	0.30	-0.07
19.	0.53	0.26	39.	0.60	0.26
20.	0.80	0.26			

จากตาราง 4 ความยากรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวม มีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด ยกเว้นข้อ 7 และ 18 มีความยากน้อยกว่าเกณฑ์ส่วนค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวมอยู่ในช่วง $(-0.07) - 0.14$ จำนวน 14 ข้อ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ส่วนค่าอำนาจจำแนกในช่วง $0.15 - 0.24$ อยู่ในเกณฑ์พอใช้ จำนวน 8 ข้อ ค่าอำนาจจำแนก $0.25 - 0.34$ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี จำนวน 9 ข้อ และตั้งแต่ 0.35 ขึ้นไป ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี จำนวน 8 ข้อ

การสร้างแบบทดสอบประจำชุดพัฒนาด้วยตนเอง

ผู้วิจัยอาศัยหลักการเช่นเดียวกับการสร้างแบบทดสอบฉบับรวม ชุดพัฒนาด้วยตนเอง ชุดที่ 1 มีจำนวนข้อสอบ 7 ข้อ ชุดที่ 2 มีจำนวนข้อสอบ 11 ข้อ ชุดที่ 3 มีจำนวนข้อสอบ 8 ข้อ และชุดที่ 4 มีจำนวนข้อสอบ 13 ข้อ แล้วนำแบบทดสอบนี้ไปหาความเชื่อมั่น ได้ค่า 0.74 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบประจำชุด (ตาราง 5)

ตาราง 5 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบประจำชุด

ชุดพัฒนาที่	ค่าอำนาจจำแนก	จำนวนข้อ	ข้อที่
1.	(-0.07)-0.14	4	1, 2, 5, 6
	0.15-0.24	1	3
	0.25-0.34	1	7
	0.35 ขึ้นไป	1	4
2.	(-0.07)-0.14	2	1, 11
	0.15-0.24	1	8
	0.25-0.34	4	3, 5, 7, 10
	0.35 ขึ้นไป	4	2, 4, 6, 9
3.	(-0.07)-0.14	3	4, 5, 8
	0.15-0.24	3	2, 3, 7
	0.25-0.34	1	6
	0.35 ขึ้นไป	1	1
4.	(-0.07)-0.14	5	1, 5, 8, 9, 11
	0.15-0.24	3	4, 7, 10
	0.25-0.34	3	2, 6, 12
	0.35 ขึ้นไป	2	3, 13

จากตาราง 5 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบประจำชุดพัฒนาแต่ละชุด พบว่า

ชุดที่ 1 ถึง ชุดที่ 4 ที่ต้องปรับปรุงแก้ไข จำนวน 14 ข้อ นอกจากนั้นอยู่ในเกณฑ์พอใช้จนถึง เกณฑ์ดีมาก จำนวน 25 ข้อ

การตรวจสอบชุดพัฒนาด้วยตนเอง

ผู้วิจัยให้ผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา จำนวน 3 คน ศึกษาชุดพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งงานขั้นตอนนี้ผู้วิจัยประมวลข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ 3 ประการ คือ

1. ด้านเนื้อหา ผู้ศึกษาให้ข้อคิดเห็นว่า ชุดที่ 1 เรื่องหลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ควรเสนอเฉพาะหลักการทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหลักมนุษยสัมพันธ์ เนื้อหาส่วนใดที่เป็นความรู้พื้นฐานทั่วไปควรตัดออก ชุดที่ 3 เรื่องแนวคิดทางพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ควรเขียนคำอธิบายถึงความสัมพันธ์ของพุทธธรรมะกับการบริหารภาควิชาให้ชัดเจน ส่วนเนื้อหาในด้านอื่น ๆ มีความสมบูรณ์ชัดเจนดีแล้ว

2. แบบทดสอบชุดพัฒนาด้วยตนเอง ชุดที่ 3 ข้อ 8 คำเฉลยไม่ถูกต้อง และชุดที่ 1 ข้อ 7 ชุดที่ 3 ข้อ 4 ตัวลงไม่ชัดเจน

3. เอกสารชุดพัฒนาด้วยตนเองพิมพ์ผิดพลาด ได้แก่ คำว่า physiological, ฆราวาสธรรม

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ทั้งด้านเนื้อหาและการใช้ ภาษา จากนั้นจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าภาควิชาหรือผู้มี ประสบการณ์การบริหารงานภาควิชาในสถาบันราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 10 คน โดยให้ระยะเวลาศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง 30 วัน ผู้วิจัยประมวลข้อเสนอแนะที่สำคัญจากผลการทดลอง ใช้ชุดพัฒนา เพื่อปรับปรุงแก้ไข คือ ปรับเนื้อหา ชุดที่ 2 หัวข้อรูปแบบพฤติกรรมทางจิต และการให้รางวัล ให้มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกัน ปรับรูปประโยคที่มีลักษณะเป็นภาษาพูด ให้เป็นภาษาทางวิชาการ เพิ่มภาพประกอบ 5 ในชุดที่ 4 เพื่อขยายเนื้อหาที่สำคัญและเพิ่ม ระยะเวลาศึกษาชุดพัฒนาสำหรับกลุ่มทดลองหาประสิทธิภาพจาก 30 วัน เป็น 45 วัน ส่วนการ ปรับปรุงรูปเล่มชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้พัฒนารูปเล่มให้มีความสมบูรณ์และน่าสนใจผู้ศึกษา ยิ่งขึ้น เช่น การจัดทำหน้าปก การจัดวางรูปแบบการพิมพ์ และการตรวจคำผิด

การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง

ผู้วิจัยได้นำชุดพัฒนาด้วยตนเอง ไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง จากการสุ่มอย่างง่ายและได้กลุ่มตัวอย่าง 30 คน ผู้วิจัยให้เวลาในกลุ่มตัวอย่างศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง 45 วัน เมื่อครบตามกำหนดเวลาศึกษา ได้รับข้อมูลกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่าง 24 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ผลการทดลองมีดังนี้

ตาราง 6 ค่าร้อยละของค่าเฉลี่ยจากแบบทดสอบของชุดพัฒนาด้วยตนเองในแต่ละชุด แสดงประสิทธิภาพ 90/90 (ตัวแรก)

ชุดที่	ชื่อชุดพัฒนาด้วยตนเอง	ร้อยละ
1.	หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร	94.64
2.	แนวคิดด้านการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์	86.74
3.	แนวคิดทางพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์	94.27
4.	มนุษยสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา	89.75

จากตาราง 6 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองและทำแบบทดสอบท้ายชุด ทั้ง 4 ชุด เมื่อคิดค่าเฉลี่ยเป็นร้อยละ แสดงให้เห็นว่า ชุดที่ 1 และชุดที่ 3 ผ่านเกณฑ์ 90/90 (ตัวแรก) ส่วนชุดที่ 2 และชุดที่ 4 มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 7 ค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ทำแบบทดสอบบประมาณรายข้อในแต่ละชุดได้ถูกต้อง
แสดงประสิทธิภาพ 90/90 (ตัวหลัง)

ชุดที่	ชื่อชุดพัฒนาด้วยตนเอง	ข้อที่	ร้อยละ
1.	หลักมนุษยสัมพันธ์ กับการบริหาร	1	95.83
		2	95.83
		3	95.83
		4	91.67
		5	95.83
		6	91.67
		7	95.83
2.	แนวคิดด้านการบริหารงาน แบบมนุษยสัมพันธ์	1	83.33
		2	91.67
		3	91.67
		4	91.67
		5	91.67
		6	83.33
		7	70.83
		8	87.50
		9	91.67
		10	79.17
		11	91.67

ตาราง 7 (ต่อ)

ชุดที่	ชื่อชุดพัฒนาด้วยตนเอง	ข้อที่	ร้อยละ
3.	แนวคิดทางพุทธศาสนาที่เป็น ประโยชน์ต่อการสร้างมนุษย- สัมพันธ์	1	91.67
		2	95.83
		3	91.67
		4	91.67
		5	100.00
		6	95.83
		7	95.83
		8	91.67
4.	มนุษยสัมพันธ์กับพฤติกรรม การบริหารงานของหัวหน้า ภาควิชา	1	83.33
		2	95.83
		3	91.67
		4	95.83
		5	91.67
		6	87.50
		7	91.67
		8	91.67
		9	91.67
		10	87.50
		11	95.83
		12	87.50
		13	83.33

จากตาราง 7 เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง จากแบบทดสอบท้ายชุดทั้ง 4 ชุด เป็นรายข้อพบว่า แบบทดสอบทุกข้อ ในชุดที่ 1 และ ชุดที่ 3 ผ่านเกณฑ์ 90/90 (ตัวหลัง) ในชุดที่ 2 แบบทดสอบผ่านเกณฑ์ จำนวน 6 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ 1, 6, 7, 8, 10 ส่วนชุดที่ 4 แบบทดสอบผ่านเกณฑ์จำนวน 8 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ 1, 6, 10, 12, 13

การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง จากการเปรียบเทียบ คะแนนก่อนการศึกษาจากแบบทดสอบรวม คะแนนรวมจากการศึกษาชุดพัฒนาแต่ละชุด (E_1) และคะแนนหลังการศึกษาจากแบบทดสอบรวม (E_2)

ตาราง 8 คะแนนการทดลองภาคสนามในการหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง
(N = 24)

ผู้ศึกษาคนที่	คะแนนก่อนการศึกษา จากแบบทดสอบรวม	คะแนนรวมจากการศึกษา ชุดพัฒนาแต่ละชุด (E_1)	คะแนนหลังการศึกษา จากแบบทดสอบรวม (E_2)
1	15	32	30
2	13	32	29
3	23	36	37
4	12	36	37
5	19	36	37
6	20	37	36
7	16	32	37
8	24	36	37
9	21	37	37
10	14	31	37
11	17	34	31

ตาราง 8 (ต่อ)

(N = 24)

ผู้ศึกษาคนที่	คะแนนก่อนการศึกษา จากแบบทดสอบรวม	คะแนนรวมจากการศึกษา ชุดพัฒนาแต่ละชุด (E ₁)	คะแนนหลังการศึกษา จากแบบทดสอบรวม (E ₂)
12	13	29	33
13	17	36	37
14	16	30	30
15	20	38	39
16	19	31	39
17	17	32	37
18	13	31	36
19	16	33	29
20	22	38	37
21	23	35	37
22	18	37	37
23	11	32	36
24	15	31	37
รวม	414	812	849

จากสูตรการหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนา E₁/E₂

$$\text{ประสิทธิภาพของกระบวนการ (E}_1\text{)} = \frac{\Sigma X(100)}{N(A)}$$

$$= \frac{812 \times 100}{24 \times 39}$$

$$= 86.75$$

$$\text{ประสิทธิภาพของคะแนนผลการเรียน (E}_2\text{)} = \frac{X(100)}{N(A)}$$

$$= \frac{849 \times 100}{24 \times 39}$$

$$= 90.71$$

$$\text{ประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง} = 86.75/90.71$$

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ พบว่าประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเองได้ค่า 86.75/90.71 เกณฑ์เพียงเกณฑ์ 90/90 ตามที่ได้กำหนดไว้

การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของคะแนนก่อนและหลังการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง

โดยใช้ t-test

สูตร

$$t = \frac{\Sigma D}{\sqrt{\frac{N \Sigma D^2 - (\Sigma D)^2}{N-1}}}$$

$$\Sigma D = 435$$

$$\Sigma D^2 = 8219$$

$$N = 24$$

$$t = 23.28$$

ค่า t ที่คำนวณได้มากกว่า ค่า t ที่เปิดจากตารางแสดงว่า คะแนนทดสอบหลังการศึกษาสูงกว่าคะแนนก่อนการศึกษาย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การประเมินผลการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง

ผู้วิจัยให้หัวหน้าภาควิชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 24 คน ประเมินในด้านความชัดเจนของแนวคิด ความสำคัญของวัตถุประสงค์ ความเหมาะสมของเนื้อหา และความเหมาะสมของการประเมินผลการศึกษาท้ายชุด ของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ 23 ฉบับ โดยกำหนดเกณฑ์ให้คะแนนน้ำหนักตัวเลือกตั้งแต่ 1 - 3 คะแนน ซึ่งมีความหมายดังนี้

คะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมในระดับมาก

คะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมในระดับปานกลาง

คะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมในระดับน้อย

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคำตอบ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50 - 3.00 หมายถึง ความคิดเห็นต่อชุดพัฒนาด้วยตนเองมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50 - 2.49 หมายถึง ความคิดเห็นต่อชุดพัฒนาด้วยตนเองมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.49 หมายถึง ความคิดเห็นต่อชุดพัฒนาด้วยตนเองมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานดังปรากฏผลดังนี้

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินผลการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง
(N = 23)

ด้านที่	การประเมิน	ชุดพัฒนาที่	$\bar{X}$	SD
1	ความชัดเจนของแนวคิด	ชุดที่ 1	2.83	0.39
		ชุดที่ 2	2.65	0.49
		ชุดที่ 3	2.74	0.45
		ชุดที่ 4	2.57	0.79

ตาราง 9 (ต่อ)

(N = 23)

ด้านที่	การประเมิน	ชุดพัฒนาที่	$\bar{X}$	SD
2	ความสำคัญของวัตถุประสงค์	ชุดที่ 1	2.48	0.73
		ชุดที่ 2	2.57	0.51
		ชุดที่ 3	2.57	0.59
		ชุดที่ 4	2.43	0.79
3	ความเหมาะสมของเนื้อหา	ชุดที่ 1	2.52	0.73
		ชุดที่ 2	2.61	0.50
		ชุดที่ 3	2.61	0.58
		ชุดที่ 4	2.65	0.71
4	ความเหมาะสมของการประเมิน ผลการศึกษาท้ายชุด	ชุดที่ 1	2.57	0.51
		ชุดที่ 2	2.65	0.49
		ชุดที่ 3	2.57	0.51
		ชุดที่ 4	2.43	0.73
ค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X}$)			2.59	0.59

จากตาราง 9 พบว่าความคิดเห็นในการประเมินผลการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง รวม 4 ชุด มีความเหมาะสมมาก ($\bar{X} = 2.59$, $SD = 0.59$) คือ ด้านความชัดเจนของแนวคิดและความเหมาะสมของเนื้อหาทั้ง 4 ชุด มีความเหมาะสมมาก ($\bar{X} = 2.52$, $SD = 0.73$ - $\bar{X} = 2.83$, $SD = 0.39$) ด้านความสำคัญของวัตถุประสงค์มีความเหมาะสมมาก ได้แก่ ชุดพัฒนาที่

2 และ 3 ($\bar{X} = 2.57$, $SD = 0.51$; $\bar{X} = 2.57$, $SD = 0.59$) ส่วนชุดพัฒนาที่ 1 และ 4 มีความเหมาะสมปานกลาง ($\bar{X} = 2.48$, $SD = 0.73$; $\bar{X} = 2.43$, $SD = 0.79$) และ ด้านความเหมาะสมของการประเมินผลการศึกษาท้ายชุด พบว่ามีความเหมาะสมมาก ได้แก่ชุดพัฒนาที่ 1, 2, 3 ($\bar{X} = 2.57$, $SD = 0.51$; $\bar{X} = 2.65$, $SD = 0.49$; $\bar{X} = 2.57$, $SD = 0.51$ ตามลำดับ) ส่วนชุดพัฒนาที่ 4 มีความเหมาะสมปานกลาง ($\bar{X} = 2.43$, $SD = 0.73$)

สำหรับความคิดเห็นจากแบบสอบถามปลายเปิด สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ชุดพัฒนาด้วยตนเองเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา และผู้บริหารในระดับอื่น ๆ มีจำนวนผู้แสดงความคิดเห็น 13 คน
2. เนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเอง มีความเหมาะสมตรงกับเรื่องที่ศึกษา โดยเฉพาะเนื้อหาในชุดที่ 4 สามารถนำไปประยุกต์กับการบริหารงานภาควิชาได้ดี มีจำนวนผู้แสดงความคิดเห็น 6 คน
3. ควรพิมพ์ชุดพัฒนาด้วยตนเองนี้เผยแพร่แก่ผู้ปฏิบัติงานให้หน้าที่หัวหน้าภาควิชา หรือสำหรับพัฒนาผู้ที่เข้าสู่อำนาจหัวหน้าภาควิชา มีจำนวนผู้แสดงความคิดเห็น 1 คน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างและหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชา โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ
2. ศึกษาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ เพื่อการบริหารงานภาควิชา และวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง
3. สร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาตำรา เอกสาร งานวิจัย และจากผลการศึกษาเบื้องต้น มากำหนดชื่อเรื่อง และโครงสร้าง เนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเอง เนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 ชุด ได้แก่
 - ชุดที่ 1 หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร
 - ชุดที่ 2 แนวคิดด้านการบริหารแบบมนุษย์สัมพันธ์
 - ชุดที่ 3 แนวคิดทางพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษย์สัมพันธ์
 - ชุดที่ 4 มนุษย์สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าภาควิชา
4. ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้างเนื้อหา
5. สร้างต้นแบบชุดพัฒนาด้วยตนเอง มีขั้นตอนดังนี้
 - 5.1 กำหนดรูปแบบชุดพัฒนาด้วยตนเอง ประกอบด้วย คำชี้แจง แนวคิด วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหา การประเมินผลตนเอง แบบทดสอบประจำชุด ชุดพัฒนาเพื่อซ่อม

เสริม และเอกสารอ้างอิง

5.2 ให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท พิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ และเนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งคณะกรรมการได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้คือ ควรปรับเนื้อหาที่เป็นหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์ โดยให้เลือกเฉพาะที่สำคัญ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภาควิชา และควรคำนึงถึงจิตวิทยาในการรับรู้ เพื่อสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเองนี้ให้ดึงดูดใจผู้ศึกษา

6. ตรวจสอบชุดพัฒนาด้วยตนเอง เพื่อหาข้อบกพร่องของต้นแบบชุดพัฒนาที่ยกสร้างขึ้น ผู้วิจัยให้ผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา จำนวน 3 คน ศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองเป็นรายบุคคล โดยผู้วิจัยอยู่ร่วมสังเกตและตอบข้อสงสัย พร้อมทั้งบันทึกข้อสงสัย และปัญหาในการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งในขั้นตอนนี้ ผู้ศึกษาเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงเนื้อหาบางส่วน ปรับปรุงข้อทดสอบ และการตรวจคำตอบ

7. ทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้นำชุดพัฒนาที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง หัวหน้าภาควิชา หรือผู้มีประสบการณ์การบริหารงานภาควิชาในสถาบันราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 10 คน ให้ระยะเวลาศึกษา 30 วัน เมื่อครบกำหนดเวลาการศึกษา ผู้วิจัยนัดประชุมกลุ่มผู้ศึกษาเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขดังนี้

7.1 เนื้อหาส่วนที่เป็นหลักมนุษย์สัมพันธ์ยังไม่ชัดเจน ควรอธิบายขยายความให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

7.2 ภาษาบาลีและสันสกฤต ที่ใช้ยกตัวอย่างประกอบบทธรรมะ ควรเขียนให้ถูกต้องตามหลักภาษา

7.3 ควรปรับปรุงภาษาให้มีความสละสลวย กระชับและสื่อความหมาย

7.4 เนื้อหาส่วนใดที่เป็นความคิดรวบยอดสำคัญ ควรมีภาพประกอบ

7.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาชุดพัฒนา (ในการทดลอง) น้อยเกินไป ควรเพิ่มเป็น 45 วัน

ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขชุดพัฒนาด้วยตนเองอีกครั้ง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ศึกษาได้เสนอแนะไว้ นอกจากการปรับปรุงแก้ไขด้านเนื้อหา การใช้ภาษา ความถูกต้องในการสะกดคำแล้ว ผู้วิจัยได้

ปรับปรุงการเลือกใช้อักษรและรูปแบบของชุดพัฒนาด้วย เพื่อให้เอกสารเป็นที่สนใจการเรียนรู้ด้วยตนเอง

8. หาคุณภาพของแบบทดสอบในชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้วิจัยนำแบบทดสอบไปทดสอบกับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏจำนวน 30 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย พบว่าแบบทดสอบในชุดพัฒนาด้วยตนเอง มีค่าความเชื่อมั่น 0.74 ส่วนแบบทดสอบฉบับรวมมีค่าความเชื่อมั่น 0.74 เช่นกัน ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบ อยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุงแก้ไขจำนวน 14 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไข นอกนั้นค่าอำนาจจำแนกอยู่ในเกณฑ์พอใช้ ดี และดีมาก ความยากของแบบทดสอบอยู่ในเกณฑ์เหมาะสม คะแนนของแบบทดสอบทั้งฉบับมีค่าเฉลี่ย 20.83 จากคะแนนเต็ม 39 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 53.41 การกระจายของคะแนน พบว่ามีค่าเท่ากับ 23 แสดงว่าแบบทดสอบแจกแจงผู้ศึกษาได้ตามระดับความสามารถ

9. หาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้วิจัยนำชุดพัฒนาด้วยตนเอง ไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายจำนวน 24 คน โดยใช้เวลาศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง 45 วัน ผลการทดลองพบว่า ประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ใกล้เคียงเกณฑ์ที่กำหนด 90/90 โดยได้ค่าจากการทดลองเท่ากับ 86.75/90.71 ผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของคะแนนก่อนและหลังการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง โดยใช้ t-test พบว่าคะแนนหลังการศึกษาสูงกว่าคะแนนก่อนการศึกษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

การประเมินผลการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 23 คน พบว่าชุดพัฒนาด้วยตนเอง มีเนื้อหาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา และจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อชุดพัฒนาด้วยตนเอง ด้านความชัดเจนของแนวคิด ความสำคัญของวัตถุประสงค์ ความเหมาะสมของเนื้อหา และด้านความเหมาะสมของการประเมินผลการศึกษาท้ายชุด รวม 4 ด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุดพัฒนาด้วยตนเอง สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

9.1 ชุดพัฒนาด้วยตนเองเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ของหัวหน้าภาควิชาและผู้บริหารในระดับอื่น ๆ

9.2 เนื้อหาของชุดพัฒนามีความเหมาะสมตรงกับเรื่องที่ศึกษา โดยเฉพาะ

เนื้อหาในชุดที่ 4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาควิชาได้ดี

9.3 ควรพิมพ์ชุดพัฒนาด้วยตนเองนี้ เผยแพร่แก่ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้าภาควิชา หรือ สำหรับพัฒนาผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

ชุดพัฒนาด้วยตนเองที่ได้ ประกอบด้วย ชื่อชุดพัฒนาด้วยตนเอง สารบัญ คำนำ คำชี้แจง การใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง แนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหา เอกสารอ้างอิง การประเมินผลตนเอง แบบทดสอบ และชุดพัฒนาเพื่อซ่อมเสริม

การอภิปรายผล

จากการศึกษาของผู้วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานภาควิชาในสถาบันราชภัฏ พบปัญหาหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และการปฏิบัติการกิจที่หัวหน้าภาควิชารับผิดชอบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานภาควิชา ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ และจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา (อมรชัย ตันติเมธ และคนอื่น ๆ . 2525 : 19-36; ดิน รัชฎพฤธี. 2529 : 244-270; มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ. 2533 : 120) พบว่าปัญหาดังกล่าว มีสาเหตุจากการขาดทักษะในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา ทั้งนี้เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาขาดการพัฒนาหรือเตรียมผู้เข้าสู่ตำแหน่งในระดับนี้ (มัลลี เวชชาชีวะ. 2526 : 1) สำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ใช้วิธีการสรรหา ซึ่งผู้ที่ได้รับการสรรหาโดยมากมิได้เตรียมตัวมาก่อน ขาดความรู้ความเข้าใจและขาดทักษะในการบริหาร (ศรีอรุณ ฤทธิรงค์. 2523 : บทคัดย่อ; อินทร์ ศรีคุณ. 2533 : การสัมภาษณ์) โดยเฉพาะการบริหารงานภาควิชา ซึ่งถือว่าเป็นองค์การพื้นฐานทางวิชาการที่มีความสำคัญ หัวหน้าภาควิชาควรจะต้องมีความเข้าใจธรรมชาติขององค์การและธรรมชาติของบุคคลในชุมชนวิชาการด้วย

เนื่องด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น การวิจัยนี้จึงแสวงหาคำตอบว่า ทักษะใดที่มีความจำเป็นสำหรับการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ และมีวิธีการอย่างไร ในการพัฒนาทักษะดังกล่าว โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้สำหรับการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง ซึ่งกระจายอยู่ทุกภูมิภาค โดยคำนึงถึงการประหยัดค่าใช้จ่ายและสามารถศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองได้ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานหัวหน้าภาควิชา ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธี

การพัฒนาด้วยตนเองหลายรูปแบบและพบว่า ชุมชนพัฒนาด้วยตนเองสามารถนำมาใช้พัฒนาหัวหน้าภาคีวิชาในเรื่องดังกล่าวได้ การศึกษารั้งนี้ จึงนำไปสู่การวิจัยเรื่อง การสร้างชุมชนพัฒนาด้วยตนเอง เรื่องมนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาคีวิชาในสถาบันราชภัฏ ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยเบื้องต้นพบว่า มนุษย์สัมพันธ์มีความจำเป็นสำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏมากที่สุดเป็นอันดับแรก อาจเป็นเพราะการบริหารองค์การวิชาการ จำเป็นต้องใช้ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การสร้างความร่วมมือมากกว่าการสั่งการ ด้วยเหตุนี้ทักษะ มนุษย์สัมพันธ์ จึงมีความจำเป็นสูงสุดในทัศนะของหัวหน้าภาควิชา ในสถาบันราชภัฏ เหตุผลอีก ประการหนึ่งอาจเป็นเพราะว่ามีการขยายโปรแกรมวิชาในภาควิชาขึ้น คณะจารย์เพิ่มจำนวนมาก ขึ้น มีสถานภาพที่แตกต่างกัน ได้แก่อายุ คุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ และประสบการณ์ในการ ทำงาน เป็นต้น ซึ่งลักษณะที่แตกต่างนี้ส่งผลต่อความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายของการ ดำเนินงาน ทักษะมนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารงานภาควิชา ที่จะโน้มน้าว จูงใจให้คณาจารย์ ร่วมปฏิบัติการกิจไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน เพราะการใช้มนุษย์-สัมพันธ์ในการบริหาร จะเปิดโอกาสให้คณาจารย์มีส่วนร่วม ได้แสดงความคิดเห็น และก่อให้เกิด ความสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น (ธนัญชัย นาคะสุวรรณ. ม.ป.ป. : 31) สอดคล้องกับแนวคิด การบริหารองค์การที่ระบุว่า ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุ กระดับ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2530 : 11)

2. การกำหนดโครงสร้างเนื้อหา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารและมนุษยสัมพันธ์ แล้วจึงนำมาสังเคราะห์ประยุกต์ให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานภาควิชา โดยกำหนดโครงสร้างเนื้อหาขึ้น แบ่งออกเป็นเนื้อหาหลัก 4 เรื่อง คือ หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร แนวคิดด้านการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดทางพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และมนุษยสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าภาควิชา จากนั้นจึงกำหนดหัวข้อย่อยในแต่ละเนื้อหา โดยการจัดลำดับเนื้อหาทั้งหมดคำนึงถึงความสัมพันธ์ และความต่อเนื่องตามหลักการเรียนรู้ แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน พิจารณาตรวจสอบโครงสร้างเนื้อหา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเห็นตรงกันในทุก ๆ ประเด็น แสดงว่าโครงสร้างเนื้อหาที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง สำหรับหัวหน้าภาควิชา

ในสถาบันราชภัฏได้ ทั้งนี้เนื่องจากเนื้อหาที่กำหนดขึ้นนั้น มีการจัดลำดับความสำคัญ โดยเริ่มจากเนื้อหาที่เป็นหลักวิชาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และการนำหลักการมนุษยสัมพันธ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภาควิชาในด้านต่าง ๆ อาทิ การสร้างความร่วมมือ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การให้รางวัลและการลงโทษ โดยอาศัยหลักธรรมทางพุทธศาสนาเป็นเครื่องกำกับ เพราะหลักธรรมทางพุทธศาสนาเป็นประโยชน์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงาน (ประเสริฐ จรรย์านุกูล. 2536 : 96) เหตุผลอีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะโครงสร้างเนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเอง มีส่วนสนับสนุนนโยบายของกรมการฝึกหัดครูในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับรองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าสำนัก เป็นต้น และได้มีโครงการพัฒนานักบริหารอุดมศึกษาขึ้น เพื่อสร้างระบบการบริหารในสถาบันราชภัฏให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ (กรมการฝึกหัดครู 2536 : ก)

3. การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้ตรวจสอบชุดพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยให้ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารงานภาควิชา จำนวน 3 คน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบเนื้อหา ความถูกต้องการใช้ภาษา เมื่อปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนนี้แล้ว จึงนำชุดพัฒนาด้วยตนเองไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง หัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 10 คน โดยให้เวลาศึกษา 30 วัน เพื่อหาข้อบกพร่องในกระบวนการศึกษาชุดพัฒนา ความเหมาะสมของเนื้อหา ความถูกต้องในการใช้ภาษา จากผลการวิจัยพบว่า ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารงานภาควิชา 3 คน และ 10 คน เห็นความเหมาะสมของชุดพัฒนาด้วยตนเอง อาจเป็นเพราะว่า โครงสร้างของเนื้อหาได้รับการพิจารณาตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว และเมื่อตรวจสอบรายละเอียดเนื้อหาของชุดพัฒนาแต่ละชุด ทั้งในด้านหลักการ ทฤษฎี และการนำไปประยุกต์ใช้ สามารถนำไปศึกษาด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ซึ่งเป็นวิทยุผู้ใหญ่ มีประสบการณ์ ภูมิภาวะและความรับผิดชอบสูง (ชิตพงศ์ ส. นันทเนตร. 2533 : 8-9) นอกจากนี้วิธีการศึกษาด้วยตนเองโดยอาศัยชุดเอกสารสิ่งพิมพ์ เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับหัวหน้าภาควิชาที่มีจำนวนมาก และอยู่ตามสถาบันทุกภูมิภาค (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2532 : 34-35)

4. จากผลการทดลองหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง จากกลุ่มตัวอย่าง หัวหน้าภาควิชา ในสถาบันราชภัฏ จำนวน 24 คน พบว่า มีค่า 86.75/90.71 โดยค่า 90

ตัวแรกใกล้เคียงเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนค่า 90 ตัวหลังผ่านเกณฑ์ที่กำหนด อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้าภาควิชาบางคนยังไม่คุ้นเคยกับเนื้อหาในชุดพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวคิดหลักการ ทฤษฎีด้านการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ และการนำไปใช้ โดยเฉพาะการคิดวิเคราะห์ที่เนื้อหาสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ที่จำเป็นต้องใช้เวลาในการศึกษา แต่ระยะเวลาการศึกษาที่กำหนดนั้นยังน้อยเกินไปสำหรับหัวหน้าภาควิชาที่มีภารกิจความรับผิดชอบ ทั้งด้านการสอน การบริหาร และงานพิเศษอื่น ๆ ทำให้มีเวลาสำหรับการศึกษาชุดพัฒนาอย่างจำกัด ซึ่งลักษณะของการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองนั้นไม่จำกัดเวลาศึกษา ขึ้นอยู่กับความพร้อมและความสามารถในการศึกษาของแต่ละบุคคล (ลักขณา หมั่นจักร. 2533) จึงเป็นผลให้ค่า 90 ตัวแรกใกล้เคียงเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนค่า 90 ตัวหลังนั้น ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้เนื่องมาจากกระบวนการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้ศึกษาสามารถทำความเข้าใจและตรวจสอบผลการศึกษาได้เป็นระยะ ๆ และยังผ่านกระบวนการซ่อมเสริมในกรณีที่ทำแบบทดสอบไม่ถูกต้อง เป็นการเพิ่มการเรียนรู้ในส่วนที่บกพร่อง จึงทำให้เกิดความมั่นใจและความเข้าใจในสิ่งที่ศึกษาชัดเจนมากขึ้น ส่วนประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเองรายชุดพบว่า ชุดพัฒนาที่ 1 และที่ 3 ผ่านเกณฑ์ 90/90 (ตัวแรก) เป็นไปตามเกณฑ์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ส่วนชุดที่ 2 และชุดที่ 4 มีค่าใกล้เคียงเกณฑ์คือ 86.74 และ 89.75 ตามลำดับ เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของชุดพัฒนารายข้อ ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 เมื่อพิจารณาค่าประสิทธิภาพอธิบายได้ว่า สาเหตุที่ชุดพัฒนาที่ 2 และชุดที่ 4 ไม่ได้ใกล้เคียงเกณฑ์ อาจเป็นเพราะเนื้อหาของชุดพัฒนา 2 บทนี้ มีรายละเอียดที่เป็นหลักการ ทฤษฎี และแนวทางการนำไปใช้ซึ่งต้องอาศัยการศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง ถ้าหากผู้ศึกษามีข้อจำกัดในเรื่องเวลา อาจมีผลทำให้ ผู้ศึกษาตอบข้อทดสอบผิดพลาดได้

5. ประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเองฉบับรวม ตามเกณฑ์เปรียบเทียบความแตกต่างผลการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง พบว่าประสิทธิภาพของชุดพัฒนา หลังการศึกษาสูงกว่าก่อนการศึกษามากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้ศึกษาจะต้องทำความเข้าใจในแนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหา แล้วจึงทำแบบทดสอบและแบบซ่อมเสริมทำชุดพัฒนาตามลำดับ ซึ่งกระบวนการศึกษาในลักษณะเช่นนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ศึกษาประเมินผลความก้าวหน้าของตนเอง โดยอาศัย

ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นระบบ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมการเรียนรู้ (ทวีป อภิลิทธิ์. ม.ป.ป. : 85) ทำให้ผลการศึกษาค้นคว้าสูงขึ้น

เหตุผลที่ผู้พัฒนาด้วยตนเองมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ อาจเป็นผลเนื่องมาจากเนื้อหา มนุษย์สัมพันธ์ที่สังเคราะห์และเรียบเรียงขึ้นนี้ เป็นสิ่งที่มีประโยชน์และส่งเสริมประสิทธิภาพ การบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา ทำให้หัวหน้าภาควิชาสนใจศึกษา จึงมีการพัฒนาความรู้ความ เข้าใจมากขึ้นกว่าเดิม และนอกจากนี้จากการประเมินผู้พัฒนาด้วยตนเองในด้านความชัดเจน ของแนวคิด ความสำคัญของวัตถุประสงค์ ความเหมาะสมของเนื้อหา และความเหมาะสมของ การประเมินผลการศึกษาย่อยๆ พบว่าผู้พัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และตอบสนองต่อสภาพการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะหัวหน้าภาควิชาเป็นประชากรวัยผู้ใหญ่ มีประสบการณ์ ภูมิลำเนา มีความรับผิดชอบสูง และเมื่อพิจารณาข้อมูลจากการประเมินผลการใช้ผู้พัฒนา ด้วยตนเองของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีความพึงพอใจต่อการพัฒนาด้วยตนเองด้วยวิธีการดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่าผู้พัฒนาด้วยตนเองเรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาใน สถาบันราชภัฏ มีประสิทธิภาพ และในการศึกษาค้นคว้าต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้า

1.1 การศึกษาเกี่ยวกับการสร้างผู้พัฒนาด้วยตนเอง ที่เป็นลักษณะวิจัยและ พัฒนา (research and development) อย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยควรวางแผนการวิจัยให้ ละเอียดรอบคอบ เพราะการวิจัยในลักษณะนี้มีขั้นตอนการศึกษาหลายขั้นตอน และต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ มาก โดยเฉพาะการทดลองภาคสนามเพื่อหาประสิทธิภาพของผู้พัฒนาที่สร้างขึ้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของช่วงเวลาในการปฏิบัติการของผู้ศึกษาผู้พัฒนาด้วยตนเอง

1.2 การกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพของผู้พัฒนาด้วยตนเอง ที่มีลักษณะเนื้อหา แบบเสริมประกอบ (adjunct programmed) และหาประสิทธิภาพโดยใช้วิธีทดลองภาคสนาม ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่างโดยตรง การตั้งเกณฑ์ 90/90 เป็นเกณฑ์สูงเกินไป ในบริบทของประเทศไทย อาจจะใช้เกณฑ์ 80/80 เพราะเกณฑ์ระดับนี้สามารถวัดประสิทธิภาพของผู้พัฒนาด้วยตนเองได้

1.3 การเรียบเรียงเนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารหรือพฤติกรรมองค์การ ควรเสนอเนื้อหาที่เป็นกรณีศึกษา (case study) เพิ่มเติมซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความคิดเชิงวิเคราะห์ และกรณีศึกษาดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์กับเนื้อหาของชุดพัฒนาด้วย

1.4 แบบทดสอบประจำชุดพัฒนาด้วยตนเอง ควรสร้างคำถามในลักษณะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาให้มากที่สุด ซึ่งจะพัฒนาผู้ศึกษาให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างลึกซึ้ง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการทดลองภาคสนาม เพื่อหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง ที่กระทำกับกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าภาควิชา หรือผู้บริหารระดับอื่น ๆ ผู้วิจัยควรใช้เวลาสำหรับการศึกษาให้พอเพียง เพราะหัวหน้าภาควิชาหรือผู้บริหารวิชาการในสถาบันการศึกษามิถิหาระบิผิดชอบมาก ทั้งด้านการสอน การบริหารและการกิจพิเศษอื่น ๆ จึงควรวิเคราะห์หาความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง

1.6 ควรมีการศึกษาค้นคว้าทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชา นอกเหนือจากทักษะมนุษยสัมพันธ์ เช่น ทักษะการวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสาร การประสานงาน และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

2.1 ผลการวิจัยนี้ เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานสำหรับหัวหน้าภาควิชาหรือผู้ที่เตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

2.2 การนำชุดพัฒนาด้วยตนเองนี้ไปใช้ อาจจะพิมพ์แยกเนื้อหาออกเป็นชุดละ 1 เล่ม เพื่อความสะดวกและจุใจในการศึกษา นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการออกแบบรูปเล่ม ภาพประกอบ และตัวอักษรที่ใช้

2.3 ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาผู้บริหารในระดับอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมการฝึกหัดครู. แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : หน่วยงานพิเศษ
กรมการฝึกหัดครู, 2536.
- _____. สามทศวรรษกรมการฝึกหัดครู. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2527.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การฝึกอบรมการวางแผนพัฒนาการศึกษา แบบ
บูรณาการในระดับจังหวัด. กรุงเทพมหานคร : พันนี้พับบลิชชิ่ง, 2528.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ
: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,
2531.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หัวหน้าภาควิชา. เอกสารประกอบการสัมมนาหัวหน้าภาควิชา
วันที่ 16 - 18 สิงหาคม 2527. อัดสำเนา.
- ชมพันธุ์ ฤๅษร ณ อยู่ธยา. หน่วยการเรียนรู้การสอน. เอกสารประกอบการเรียนวิชาทฤษฎี
และปฏิบัติการหลักสูตร. 2525. อัดสำเนา.
- ชาติรี เมืองนาโพธิ์. เอกสารประชุมการบริหารภาควิชามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ม.ป.ป.
- ชิดวงศ์ ส. นันทเนตร. "ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนผู้ใหญ่," ลานข่อย.
8(4) : 8 - 9 ; กรกฎาคม-กันยายน 2533.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์, นิคม ทาแดง และสมเชาว์ เนตรประเสริฐ. เอกสารการสอน
ชุดวิชาเทคโนโลยีและสื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
2523.
- ติน ปรัชญพฤทธิ์. ขุมความคิด. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- _____. "หัวหน้าภาค : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติงาน
การบริหารบุคคลกับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน กรณีศึกษาที่จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย." รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

ติน ปรัชญพฤทธิ. "หัวหน้าภาค," ใน การบริหารงานภาควิชา. หน้า 30-59. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2533.

ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์. "บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในการพัฒนาหลักสูตร," ใน รายงานการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง อุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนในภาคเหนือ ครั้งที่ 1 เรื่องบทบาทของภาควิชา. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2524.

ทวีป อภิลิทธิ. ยุทธศาสตร์การสอน. กรุงเทพฯ : ม.ป.ป. 2524

ธงชัย สันติวงศ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.

ธนิษฐ์ชัย นาคะสุวรรณ. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. ม.ป.ป.

นภาพร สิงห์หัต. การพัฒนาชุดการสอนรายบุคคลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพทางการวิจัยสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ. ปรินิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

นิเชต สุนทรพิทักษ์. วารสารพวงเสด. คณะวิชาครุศาสตร์ วิทยาลัยครูสกลนคร สหวิทยาลัยอีสานเหนือ 15 (19) : 2-4, 2534.

นุกูล จินตนา. "การบริหารภาควิชาในวิทยาลัยครู," กรุงเทพฯ : สัมภาษณ์โดย ผดุง พรหมมูล ๗ กรมการฝึกหัดครู วันที่ 13 กันยายน 2533.

บุญเลิศ กลางใจ. "หัวหน้าภาควิชา คุฏแจดอกสำคัญ," ใน อุดมศึกษา : ทางสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

ประคอง กรรณสุด. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ ดร.ศรีสง่า, 2528.

ประนอม โอทกานนท์. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับพยาบาลในการสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน พ.ศ. 2527. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

ประยุทธ์ กุศลสาร. บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517. อัดสำเนา

- ประสม สถาปิตานนท์. "ภาควิชาจะก่อหรือจะแก้ปัญห," ใน รายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชา คณะ และสถาบัน วันที่ 15-17 ตุลาคม 2525. หน้า 1-13.
- กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.
- ประเสริฐ จريانกุล. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา," ใน แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมการฝึกหัดครู. 2536.
- พจน์ สะเพียรชัย. "ประเด็นสำคัญเชิงนโยบายของแผนอุดมศึกษาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับนโยบายการพัฒนาประเทศ, " เอกสารประกอบการประชุมแบบเข้มเรื่องสาระของอุดมศึกษาระยะยาว. หน้า 4-5. ชลบุรี : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2531. อัดสำเนา.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2531.
- _____. "การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย," ใน เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการวิจัยการศึกษา. หน้า 103-131 กรุงเทพฯ : 2534. อัดสำเนา.
- พิชฎาภรณ์ อิงคามระธร. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา. ปรินุณานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2532. อัดสำเนา.
- เพชรน้อย สิงห์ช้างชัย และคนอื่น ๆ. วิจัยทางการพยาบาล : หลักการและกระบวนการ. สงขลา : โรงพิมพ์อัลลายเพรส, 2532.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. "บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา," ใน บทบาทและทิศทางของวิทยาลัยครูสำหรับอนาคต. เอกสารประกอบการสัมมนาหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูทั่วประเทศ 21-23 มิถุนายน 2531 วิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี, 2531.
- เกาหงา ฉายากุล. การวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินุณานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. แนวทางการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย. เอกสารประกอบการประชุมที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย, 2533. ก อัดสำเนา.

- มหาวิทยาลัย, ทบวง. "อุดมศึกษาไทย : สู่อนาคตที่ท้าทาย," รายงานการจัดทำแผนอุดมศึกษา
ระยะยาว (พ.ศ. 2533-2547). กรุงเทพฯ : คณะกรรมการจัดทำแผนอุดมศึกษา
ระยะยาว ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533. ข.
- . เอกสารประกอบการสัมมนาของที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ :
2533. อัดสำเนา
- มัลลี เวชชาชีวะ. หัวหน้าภาควิชาและคณบดี. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์, 2526.
- รัศมี ภิบาลแทน. หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ สังกัด
ทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532.
- ลักขณา หมั่นจักร. การสร้างชุดการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2533.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
2525. อัดสำเนา.
- . "หัวหน้าภาควิชา," ใน การบริหารงานภาควิชา. หน้า 104-121. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2533. อัดสำเนา.
- . ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา. กรุงเทพฯ :
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2535.
- วิจิตร สิ้นสิริ. การบริหารวิชาการของภาควิชา : คณาจารย์และนักศึกษา. เอกสารประกอบ
คำบรรยายวิชานิสิตและภาวะแวดล้อม, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, ม.ป.ป.
- . การอุดมศึกษาเชิงรุก. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินติ้ง, 2534.
- . คุณลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์การสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : เอกสาร
ประกอบคำบรรยายมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ม.ป.ป.
- วิชัย แข่งขัน. "การบริหารภาควิชาในวิทยาลัยครู," กรุงเทพฯ : สัมภาษณ์โดย ผดุง พรหมมูล
ณ กรมการฝึกหัดครู วันที่ 13 กันยายน 2533.

- วิชัย วงษ์ใหญ่. การสร้างชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. การพัฒนาชุดฝึกด้วยตนเองเรื่องการวางแผนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินทิพณ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ศรีนครินทรวิโรฒ, มหาวิทยาลัย. การบริหารงานภาควิชา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- ศรีอรุณ ฤทธิ์รงค์. งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523. อัดสำเนา.
- ศิริ เจริญชัย. การศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู. ปรินทิพณ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ศิริโรจน์ ผลพันธ์. ทัศนศิลป์ดูลิต. กรุงเทพฯ : ภาควิชาศิลปะวิทยาลัยครูสวนดุสิต, 2528.
- . "การบริหารภาควิชาในวิทยาลัยครู." กรุงเทพฯ : สัมภาษณ์โดย ผดุง พรหมมูล ณ วิทยาลัยครูสวนดุสิต วันที่ 13 กันยายน 2533.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2530.
- สภาการศึกษา. เอกสารสรุปการประชุมสภาการศึกษา. กองการศึกษา กรมการศึกษา, 2533.
- สมาคมอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. "การศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชา," ใน สารสาธิต คณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2.(17) : 69-71 ; มิถุนายน 2531.
- สมคิด บางโม. "ความสูญเสียในการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา," คุรุปริทัศน์. 4 : 62-69 ; เมษายน 2527.
- สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. การสร้างชุดฝึกอบรมทางไกลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพเกี่ยวกับประเมินโครงการของบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. ปรินทิพณ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529. อัดสำเนา.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

สินี เจริญพจน์. "การพัฒนาบุคคลสำหรับผู้บังคับบัญชา," ใน การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา.

หน้า 159-217. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2531.

สุจิตรา จรจิตร. ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค.

ปริญญาธิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532.
อัสสาเนา.

สุนันท์ พิพัฒน์เพ็ญ. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับครู. ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะวิทยาศาสตร์

วิทยาลัยครูสงขลา, 2529.

สุนันท์ สังข์อ่อง. การสอนและนวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2526.

สุราษฎร์ธานี, วิทยาลัยครู. บทบาทและทิศทางของวิทยาลัยครูสำหรับอนาคต. สุราษฎร์ธานี :

เอกสารประกอบการสัมมนาหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูทั่วประเทศ วิทยาลัยครู

สุราษฎร์ธานี, 2531.

เสถียร เหลืองอร่าม. หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์การ. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

อภิชัย พันธเสน และคนอื่น ๆ. การเตรียมอุดมศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่พึง

ปรารถนา. กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตุลาคม,

2532.

อมรชัย ดันดีเมธ และคณะ. "รายงานผลการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งหัวหน้า

ภาควิชาของอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย," ใน รายงานการสัมมนาเกี่ยวกับ

การบริหารงานภาควิชา คณะ และสถาบัน วันที่ 15-17 ตุลาคม 2525. หน้า 19-36

กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

อรุณ รักรธรรม. มนุษยสัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : บ.สัมพันธ์พาณิชย์, 2532.

อินทร์ ศรีคุณ. การบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา.

นครราชสีมา : วิทยาลัยครูนครราชสีมา, 2522.

———. "การบริหารภาควิชาในวิทยาลัยครู," กรุงเทพฯ : สัมภาษณ์โดย ผดุง พรหมมูล
ณ กรมการฝึกหัดครู วันที่ 17 กันยายน 2533.

อุทัย บุญประเสริฐ. "การวางแผนภาควิชา," ใน การบริหารงานภาควิชา. หน้า 82-83.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2535. อัดสำเนา

อัญชลีรัตน์ บุญชินนุกุล. ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินทิพพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหารงานของภาควิชาในครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ สังกัด ทบวง
มหาวิทยาลัยในกรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2524. อัดสำเนา.

Andersen, Kay S. "In Defense of Department," in Academic Department.
edited by Cheek Dean E. Mc Henry and Associates. p. 1-33, San
Francisco : Jossey-Bass, Inc., Publishers, 1977.

Bailey, Judith Greene. "Development of a Competency-Based Instruc-
tional Modul for Vocational Leadership Personnel : Manage
Selected Interpersonal Conflict," Dissertation Abstracts
International. 44 (7) : 2124-A; January, 1984.

Blake, Robert R., Jane Srygley Mouton and Martha Shipe Williams. The
Academic Administrator Grid. San Francisco : Jossey-Bass
Publishing, 1981.

Borg, Walter R. Applying Educational Research : A Practice Guide for
Teachers. New York : Longman, Inc., 1982.

Burge, E.J. and C.C. Frewin. "Self-Directed Learning in Distance
Learning," The International Encyclopedia of Education. Great
Britain : A Weaton & Co., Ltd., 1985.

Cloe, Lee Ernest. "Administrative Competencies Needed in Academic
Administrative Positions in Institutions of Higher Education
in the State of Indiana," Dissertation Abstracts International.
34 (8) : 4776-A ; February, 1974.

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

- Dressel, Paul L. and Donald J. Richard. "The University Department Retrospect and Prospect," Journal of Higher Education. 5 May, 1976.
- Espich, James E. and Bill Williams. Developing Programmed Instructional Materials. New York : Lear Siegler, Inc., 1967.
- Fortunato, Ray T. and D. Geneva Waddell. Personnel Administration in Higher Education. San Francisco : Jossey-Bass, Inc., 1988.
- Gaff, Jerry G. Toward Faculty Renewal Advances in Faculty, Instruction and Organization Development. San Francisco, Jossey - Bass, 1978.
- Guerrieri, Donal Joseph. "The Development and Validation of Three Inservice Education Modules for Public School Business Administrators Based upon Their Perceived Needs," Dissertation Abstracts International. 41 (3) : 868-A ; September, 1980.
- Houston, W. Robert and others. Developing Instructional Modules, A Modular System for Writing Modules. Houston, Texas College of Education, University of Houston, 1972.
- Huges, Clearance E. "The Crisis of Department Leadership in Academic Governance," College Student Journal. 13 : 67-72 ; 1976.
- Jager, Robert J. "The Relative Importance of Selected Duties of Business Education Departmental Chairpersons in Small Four-Year Public Collegiate Institutions," Dissertation Abstracts International. 46 (12) : 3551-A, 3552-A ; June, 1986.
- Knowles, Asa S. Handbook of College and University Administration. New York : McGraw-Hill Company, 1970.
- Knowles, Malcolm S. Self-Directed Learning : A Guide for Teachers and Learners. Chicago : Association Press, 1978.
- Kremer-Hayon, L. and T. Avi-Itzhak. "Roles of Academic Department Chair-person at the University Level," Educational Administration Abstracts. 22 (1) : 29-30 ; January, 1987.
- Kulick, James A. "Individualized Systems of Introduction." Encyclopedia of Education Research. 5th ed. New York : A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 1982.
- Megginson, Leon C. Personnel : A Behavioral Approach to Administrative. Homewood, Illinois : F.E. Peacock Publishers, Inc., 1969.
- Meyer, G. Rex. Modules : From Design to Implementation. Singapore : The Columbo Plan Staff College for Technician Education, 1984.

- Moomaw, W. Edmund. "Participatory Leadership Strategy," in Leadership Roles of Chief Academic Officers. edited by David G. Brown, p. 22-28. San Francisco ; Jossey-Bass, Inc., 1984.
- Morris, V.C. Deaning : Middle Management in Academic. Urbana : University of Illinois Press, 1981.
- Nicoll, Douglas G. "Implication for Role of Department Chairman," Education. 92 : 82-84 ; 1971.
- Pareek, Udai and T. Venatesware Rao. Training of Education Managers : A Draft Handbook for Trainers in Planning and Management of Education. UNESCO, Bangkok, Thailand, 1980.
- Rapeepun Suwannatachote. A Study of Incentives for Department Heads at Regional Public University in Thailand. Doctor's Dissertation, Oklahoma : Oklahoma State University, 1984. Photocopied.
- Romiszosky, K.E. Self-Training Materials and Instruction. New York : John Willey & Sons, 1986.
- Schroeder, Glenn Burnet. "Leadership Behavior of Department Chairmen in Selected State Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts International. 30 (12) : 5209-A ; June, 1970.
- Smart, J.C. and Charles F. Elton. "Administrative Roles of Department Chairman," in Examining Departmental Management. p. 39-6. San Francisco, Jossey-Bass, 1976.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership. New York, The Free Press, A Division of Macmillan Publisher, 1974.
- Tanom Intarakumnerd. Final Report on a Study for Development of the Training Program for Administration of Teachers College. Bangkok : Center for Educational Innovation and Technology, Department of Teacher Education, 1983.
- Tobin, H.M., P.S. Wise and P.K. Hull. The Process of Staff Development Components for Change. London : The C.V. Mosby Company, 1979.
- Trow, Martin. "Development as Contexts for Teaching and Learning," in Academic Departments. San Francisco, Jossey-Bass, Inc., Publishers, 1977.
- Tucker, Allan. Chairing the Academic Department. New York : American Council on Education, Macmillan Publishing Company, 1984.
- UNESCO. Training Modules on Micro-Level : Educational Planning and Management. Bangkok : UNESCO Regional Office for Education in Asia and Pacific, 1985. G.

Van Putten and Aline Averil. "Administrative Communication System : Teacher Motivation and Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 47 (12) : 4263-A ; June, 1986.

Worthen, B.R. "Printed Materials in Classroom," in The International Encyclopedia of Education. Great Britain, A Wheaton & Co., Ltd., 1985.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาสำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

แผนกวิชาการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

25 มิถุนายน 2535

เรื่อง ตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาเบื้องต้น

เรียน หัวหน้าภาควิชา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ

ข้าพเจ้า นายผดุง พรหมมูล นิสิตปริญญาเอก สาขาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ขอความร่วมมือท่านตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาสำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

ข้าพเจ้าหวังในความอนุเคราะห์ที่ท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ


(นายผดุง พรหมมูล)

การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่อง การบริหารภาควิชา
สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

ผู้วิจัย

นายผดุง พรหมมูล



แบบสอบถาม

ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชา
สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ให้เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงหน้าข้อที่ตรง

กับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถามเพียงช่องเดียว

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 26 ปี ☐ 26-30 ปี
☐ 31-35 ปี ☐ 36-40 ปี
☐ 41-45 ปี ☐ มากกว่า 45 ปี
3. ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก ☐ อื่น ๆ ระบุ.....
4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา
☐ 1 ปี ☐ 2 ปี
☐ 3 ปี ☐ 4 ปี
☐ มากกว่า 4 ปี
5. สังกัดคณะวิชา ☐ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
☐ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
☐ วิทยาการจัดการ
☐ ครุศาสตร์
☐ เกษตรและอุตสาหกรรม
☐ อุตสาหกรรมศึกษา

ตอนที่ 2 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาสำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

คำชี้แจง แบบสอบถามต่อไปนี้ประกอบด้วยทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภาควิชา คือ

การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสาร การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ และการ

แก้ปัญหาคัดแย้ง ให้นำท่านเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็น

ของท่านเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาเพียงช่องเดียว

ข้อที่	ทักษะในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา	ระดับความจำเป็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.	ปฏิบัติงานตามบทบาทและภารกิจภาควิชา --	---	---	---	---	---	---
2.	วิเคราะห์ลักษณะงานเพื่อการวางแผน ----	---	---	---	---	---	---
3.	สำรวจอัตรากำลังบุคลากรและทรัพยากร --	---	---	---	---	---	---
4.	กำหนดจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน ----	---	---	---	---	---	---
5.	เตรียมโครงการเพื่อการดำเนินงาน ----	---	---	---	---	---	---
6.	จัดระบบและขั้นตอนในการดำเนินงาน ----	---	---	---	---	---	---
7.	แสวงหาวิธีการในการดำเนินงาน -----	---	---	---	---	---	---
8.	ศึกษาหาข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยในสาขาวิชา ต่าง ๆ -----	---	---	---	---	---	---
9.	ค้นคว้าศึกษาให้มีความรอบรู้ในเรื่องราว ต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง -----	---	---	---	---	---	---
10.	กลั่นกรองข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ -----	---	---	---	---	---	---
11.	ใช้วิธีเหตุผลในการพิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ -----	---	---	---	---	---	---

ข้อที่	ทักษะในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา	ระดับความจำเป็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
12.	วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน -----						
13.	รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย -----						
14.	ปฏิบัติตนเป็นผู้รับฟังที่ดี -----						
15.	ทำความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น -----						
16.	สังสรรค์เสวนาอย่างเป็นกันเอง -----						
17.	แสดงพฤติกรรมเป็นที่ไว้วางใจได้ -----						
18.	แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ -----						
19.	แสดงความสามารถในการจัดดำเนินการประชุม -----						
20.	กระตือรือร้นต่อการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น -----						
21.	แสดงพฤติกรรมมั่นคงในอารมณ์ -----						
22.	วางตัวได้เหมาะสมและถูกกาลเทศะ -----						
23.	ใช้กิริยาท่าทางประกอบการสนทนา -----						
24.	สื่อสารอย่างมีสาระประโยชน์แจ่มชัด -----						
25.	จัดลำดับความคิดในการเสนอความคิดเห็น อย่างเป็นระบบ ระเบียบ -----						
26.	ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน -----						

ข้อที่	ทักษะในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา	ระดับความจำเป็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
27.	สื่อสารประเด็นความคิดได้อย่างชัดเจน ----	---	---	---	---	---	---
28.	เลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ----	---	---	---	---	---	---
29.	พิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจ -----	---	---	---	---	---	---
30.	รับผิดชอบในการตัดสินใจ -----	---	---	---	---	---	---
31.	เสริมสร้างสามัคคีแก่หมู่คณะ -----	---	---	---	---	---	---
32.	ทำความเข้าใจในธรรมชาติมนุษย์ -----	---	---	---	---	---	---
33.	แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง -----	---	---	---	---	---	---
34.	แสดงลักษณะท่าทีที่น่าคบหาสมาคม -----	---	---	---	---	---	---
35.	สร้างสัมพันธภาพกับบุคคลทั่วไป -----	---	---	---	---	---	---
36.	จัดวางระบบในการดำเนินงานอย่างชัดเจน	---	---	---	---	---	---
37.	สร้างความเข้าใจในการดำเนินงาน -----	---	---	---	---	---	---
38.	ระบุดูอุปสรรคในการดำเนินงาน -----	---	---	---	---	---	---
39.	ใช้ทรัพยากรบุคคลเหมาะสมกับสภาพงาน -----	---	---	---	---	---	---
40.	โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน -	---	---	---	---	---	---
41.	การพูด อ่านและเขียนอย่างชัดเจน	---	---	---	---	---	---
	สื่อความหมายตรงกัน -----	---	---	---	---	---	---
42.	ใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อความหมายได้	---	---	---	---	---	---
43.	เลือกใช้วิธีการสื่อสารที่สอดคล้องกับ	---	---	---	---	---	---
	สถานการณ์ -----	---	---	---	---	---	---
44.	เสนอผลงานที่แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	---	---	---	---	---	---

ข้อที่	ทักษะในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา	ระดับความจำเป็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
45.	แสดงปฏิกิริยาไหวพริบในการตัดสินใจ-----	---	---	---	---	---	---
46.	วิเคราะห์สภาพปัญหาความขัดแย้งได้อย่างชัดเจน -----	---	---	---	---	---	---
47.	ไม่ละเลยต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น -----	---	---	---	---	---	---
48.	เผชิญต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้เสมอ -----	---	---	---	---	---	---
49.	เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย -----	---	---	---	---	---	---
50.	สามารถใช้สถานการณ์ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ -----	---	---	---	---	---	---
51.	แสดงความสุ่มรอบคอบในการปฏิบัติงาน -----	---	---	---	---	---	---
52.	ใช้เหตุผลประกอบการพิจารณาแก้ปัญหาความขัดแย้ง -----	---	---	---	---	---	---
53.	จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจแก่หมู่คณะ -----	---	---	---	---	---	---
54.	แก้ไขปัญหความขัดแย้งด้วยความเป็นธรรม -----	---	---	---	---	---	---
55.	อดทนต่อสถานการณ์ที่บีบคั้น -----	---	---	---	---	---	---
56.	ให้ความสำคัญต่อการวางแผนระยะยาว -----	---	---	---	---	---	---
57.	ติดตามผลการดำเนินงาน -----	---	---	---	---	---	---
58.	ประเมินผลการดำเนินงานตามหลักการ -----	---	---	---	---	---	---

ภาคผนวก ข

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายชื่อของแบบสอบถาม
ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาสำหรับหัวหน้าภาควิชา
ในสถาบันราชภัฏ

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของแบบสอบถาม
ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาสำหรับหัวหน้าภาควิชา
ในสถาบันราชภัฏ

ข้อ	$\bar{X}$	SD	ข้อ	$\bar{X}$	SD
1.	4.39	0.55	21.	4.27	0.65
2.	4.08	0.66	22.	4.09	0.64
3.	3.82	0.74	23.	3.48	0.75
4.	4.09	0.66	24.	3.80	0.64
5.	4.15	0.66	25.	3.98	0.59
6.	4.10	0.65	26.	4.41	0.64
7.	3.99	0.70	27.	4.05	0.57
8.	4.08	0.68	28.	4.00	0.62
9.	3.90	0.69	29.	4.08	0.68
10.	3.97	0.65	30.	4.39	0.63
11.	4.26	0.63	31.	4.33	0.63
12.	4.15	0.64	32.	4.17	0.64
13.	4.20	0.62	33.	4.13	0.65
14.	4.24	0.58	34.	3.97	0.67
15.	4.21	0.62	35.	4.04	0.69
16.	4.19	0.65	36.	4.11	0.69
17.	4.37	0.64	37.	4.06	0.70
18.	4.10	0.58	38.	4.13	0.67
19.	3.90	0.76	39.	4.16	0.63
20.	3.96	0.67	40.	4.14	0.67

ข้อ	$\bar{X}$	SD	ข้อ	$\bar{X}$	SD
41.	4.06	0.66	50.	3.72	0.82
42.	3.32	0.68	51.	4.17	0.66
43.	3.82	0.62	52.	4.17	0.60
44.	4.19	0.66	53.	3.80	0.71
45.	4.09	0.67	54.	4.16	0.66
46.	4.06	0.63	55.	4.04	0.78
47.	4.07	0.62	56.	4.11	0.65
48.	4.21	0.59	57.	4.14	0.66
49.	4.06	0.76	58.	4.14	0.70

ภาคผนวก ค

คำอธิบายจําแนกรายชื่อของแบบสอบถาม
ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาสำหรับหัวหน้าภาควิชา
ในสถาบันราชภัฏ

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม
ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชาสำหรับหัวหน้าภาควิชา
ในสถาบันราชภัฏ

ข้อ	กลุ่มสูง (N = 10)		กลุ่มต่ำ (N = 10)		t-test
	$\bar{X}$	s^2	$\bar{X}$	s^2	
1.	4.8	0.18	4.2	0.40	2.50
2.	4.8	0.18	3.8	0.62	3.57
3.	4.6	0.27	3.8	0.18	3.81
4.	5.0	0	3.9	0.32	6.15
5.	4.9	0.10	3.7	0.45	5.22
6.	4.9	0.10	3.6	0.27	7.16
7.	4.9	0.10	3.8	0.62	4.07
8.	4.5	0.50	3.7	0.67	2.35
9.	4.2	0.62	3.6	0.49	1.82
10.	4.5	0.50	3.6	0.27	3.21
11.	4.7	0.23	4.1	0.10	3.33
12.	4.7	0.23	3.6	0.49	4.40
13.	4.7	0.23	4.0	0.49	2.59
14.	4.6	0.49	3.6	0.49	3.13
15.	4.8	0.18	3.8	0.40	4.17
16.	4.6	0.49	3.6	0.27	3.57
17.	4.6	0.27	3.9	0.32	2.92
18.	4.8	0.18	3.5	0.72	4.33

ข้อ	กลุ่มสูง (N = 10)		กลุ่มต่ำ (N = 10)		t-test
	$\bar{X}$	s^2	$\bar{X}$	s^2	
19.	4.7	0.18	3.5	0.27	5.91
20.	4.5	0.50	3.3	0.23	4.44
21.	4.7	0.23	3.9	0.55	2.86
22.	4.5	0.28	3.6	0.27	3.91
23.	3.9	0.32	2.9	0.32	4.00
24.	4.3	0.23	3.3	0.45	3.85
25.	4.8	0.18	3.2	0.40	6.67
26.	4.9	0.10	3.9	0.32	4.55
27.	4.6	0.27	3.5	0.50	3.93
28.	4.7	0.23	3.5	0.50	4.44
29.	4.8	0.18	3.5	0.50	5.00
30.	4.9	0.10	3.8	0.18	6.47
31.	4.8	0.18	3.7	0.23	5.50
32.	4.8	0.18	3.3	0.23	7.50
33.	4.5	0.28	3.8	0.40	2.69
34.	4.6	0.27	3.4	0.27	5.22
35.	4.3	0.45	3.5	0.28	2.96
36.	4.6	0.27	3.8	0.18	3.81
37.	4.8	0.18	3.8	0.18	5.26
38.	4.8	0.18	3.6	0.27	5.71
39.	4.7	0.23	4.0	0.22	3.33

ខ្លឹម	ក្រុមខ្ពស់ (N = 10)		ក្រុមទាប (N = 10)		t-test
	$\bar{X}$	S^2	$\bar{X}$	S^2	
40.	4.6	0.27	3.8	0.18	3.81
41.	4.6	0.27	3.9	0.32	2.92
42.	3.8	0.40	3.1	0.10	3.18
43.	4.5	0.28	3.1	0.32	5.83
44.	4.5	0.50	3.8	0.18	3.89
45.	4.8	0.18	3.7	0.23	5.50
46.	4.8	0.18	3.3	0.23	7.50
47.	4.6	0.49	3.4	0.27	4.29
48.	4.7	0.45	3.5	0.28	4.44
49.	4.7	0.23	3.4	0.27	5.91
50.	4.6	0.27	3.3	0.45	4.81
51.	4.8	0.18	3.8	0.40	4.17
52.	5.0	0	3.7	0.25	8.31
53.	4.4	0.27	3.0	0.50	5.00
54.	4.8	0.18	4.0	0.50	3.08
55.	4.8	0.18	3.6	0.77	4.00
56.	4.9	0.10	3.4	0.53	5.84
57.	4.9	0.10	3.9	0.32	5.00
58.	4.7	0.23	3.7	0.23	4.76

ภาคผนวก ง

รายชื่อและสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจโครงสร้างเนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเอง

เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

รายชื่อและสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจโครงสร้างเนื้อหาของชุดพัฒนาด้วยตนเอง
เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

ชื่อ นายนิเชต สุนทรพิทักษ์

วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี วท.บ.
	ปริญญาโท M.A.T. (Physical Science)
	ปริญญาเอก Ph.D. (Higher Education)
ตำแหน่ง	อธิบดีกรมการฝึกหัดครู

ชื่อ นายอินทร์ ศรีคุณ

วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี กศ.บ. (บริหารการศึกษา)
	ปริญญาโท กศ.ม. (จิตวิทยาพัฒนาการ)
	ปริญญาเอก D.Ed. (Organization and Administration)
ตำแหน่งทางวิชาการ	รองศาสตราจารย์
ตำแหน่ง	รองอธิบดีกรมการฝึกหัดครู

ชื่อ นายวิชัย แข่งขัน

วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี กศ.บ. (การประถมศึกษา)
	ปริญญาโท M.S. (Education)
	ปริญญาเอก Ph.D. (Education Media)
ตำแหน่ง	รองอธิบดีกรมการฝึกหัดครู

ชื่อ นายทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์

วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	กศ.บ. (การประถมศึกษา)
	ปริญญาโท	M.S. (การประถมศึกษา)
	ปริญญาเอก	Ed. D. (การบริหารการศึกษา)
ตำแหน่งทางวิชาการ	รองศาสตราจารย์	
ตำแหน่ง	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม	

ชื่อ นายทองคูณ หงส์พันธุ์

วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	กศ.บ. (ภาษาไทย)
	ปริญญาโท	คม. (บริหารการศึกษา)
	ปริญญาเอก	กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์)
ตำแหน่งทางวิชาการ	รองศาสตราจารย์	
ตำแหน่ง	อธิการสถาบันราชภัฏจันทรเกษม	

ชื่อ นายศิโรจน์ ผลพันธ์

วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	กศ.บ. (สังคมศึกษา)
	ปริญญาโท	M.S. (Social Sciences)
	ปริญญาเอก	Ph. D. (Geography, Administrative Leadership)
ตำแหน่งทางวิชาการ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	
ตำแหน่ง	รองอธิการฝ่ายวิชาการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต	

ภาคผนวก จ

รายชื่อและสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตรวจสอบชุดพัฒนาด้วยตนเอง

เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

รายชื่อและสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตรวจสอบชุดพัฒนาด้วยตนเอง

เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

ชื่อ นางสาวเพ็ญจันทร์ กุ๊ประเสริฐ

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี คบ. (เกียรตินิยม)

ปริญญาโท คบ. (การสอนสังคมศึกษา)

ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์

ตำแหน่ง อดีตหัวหน้าภาควิชาประวัติศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

สวนดุสิต

ชื่อ นางกรองไฉ อุณหสูต

วุฒิการศึกษา ประกาศนียบัตรวิชาชีพการพยาบาลศาสตร์และ

ผดุงครรภ์ชั้นสูง เทียบเท่าปริญญาตรี

ปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (พยาบาล)

ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

ชื่อ นายชูศักดิ์ เอกเพชร

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี กศ.บ. (ภาษาไทย)

ปริญญาโท คม. (การอุดมศึกษา)

ปริญญาเอก กศ.ด. (การอุดมศึกษา)

ตำแหน่งทางวิชาการ รองศาสตราจารย์

ตำแหน่ง รองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนาสถาบันราชภัฏ

สุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก จ

รายชื่อและสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง

เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

รายชื่อและสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง

เรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

ชื่อ นายทวีเกียรติ ไชยงยศ

วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี (ศิลปศึกษา)
	ปริญญาโท (ศิลปศึกษา)
ตำแหน่งทางวิชาการ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ตำแหน่ง	อดีตหัวหน้าภาควิชาศิลปศึกษาสถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ชื่อ นางภารดี สุขเกษม

วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี (ภาษาไทย-ประวัติศาสตร์)
	ปริญญาโท (การอุดมศึกษา)
ตำแหน่ง	หัวหน้าภาควิชาพื้นฐานการศึกษา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ชื่อ นางอมรา เล็กเริงสินธุ์

วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี ค.บ. (ภาษาไทย-ภาษาฝรั่งเศส)
	ปริญญาโท ค.ม. (การสอนภาษาไทยในชั้นมัธยมศึกษา)
ตำแหน่งทางวิชาการ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ตำแหน่ง	อดีตหัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอนสถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ชื่อ นางเฟื่องฟ้า บุญนอม

วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี ศศ.บ. (บรรณารักษศาสตร์)
	ปริญญาโท อ.ม. (บรรณารักษศาสตร์)
ตำแหน่ง	หัวหน้าภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ชื่อ นางมธุรา จิ๋งอยู่สุข

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี ค.บ. (ศิลปศึกษา-สังคมศึกษา)

ปริญญาโท ค.ม. (ศิลปศึกษา)

ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาศิลปะ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ชื่อ นายนรินทร์ แจ่มจำรัส

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี กศ.บ. (ประวัติศาสตร์)

ศศ.บ. (รัฐศาสตร์ บริหารรัฐกิจ)

ปริญญาโท กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว)

ปริญญาเอก กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์)

ตำแหน่ง รองหัวหน้าคณะวิชาวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ชื่อ นางสาวนฤมล นันทรักษ์

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี ศษ.บ. (คหกรรมศาสตร์)

ปริญญาโท M.A. (Teaching Home Economics)

ปริญญาเอก Ph.D. (Industrial Education Management)

ตำแหน่ง เลขานุการคณะวิชาวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ชื่อ นายทองพูล บุษยะมาติก

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี ศน.บ. (ปรัชญา)

กศ.บ. (อังกฤษ-ไทย)

ปริญญานิเทศศาสตร์ อ.ม. (บาลี-สันสกฤต)

ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์

ตำแหน่ง **อดีตรักษาการอธิการบดีและคณบดี สถาบันราชภัฏสวนดุสิต**

ชื่อ นางเต็มลิริ เนาวรังสี

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี ศศ.บ. (สังคมศึกษา)

ปริญญาโท M.A. in Ed. (Early Childhood)

ตำแหน่ง

รองหัวหน้าภาควิชาการอนุบาลศึกษา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ชื่อ นางชนาธิพย์ พรกุล

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี ค.บ. (อังกฤษ-ฝรั่งเศส)

ปริญญาโท ค.ม. (การสอนภาษาอังกฤษ)

ปริญญาเอก ค.ด. (หลักสูตรและการสอน)

ตำแหน่ง

อดีตหัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ภาคผนวก ช

แบบประเมินโครงสร้างเนื้อหาชุดพัฒนาด้วยตนเอง
เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

แบบประเมินโครงสร้างเนื้อหาชุดพัฒนาด้วยตนเอง
เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

ชุดที่	ทักษะ มนุษย์สัมพันธ์	วัตถุประสงค์	รายละเอียด ของเนื้อหา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ		
				เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย
1	หลักมนุษยสัมพันธ์ กับการบริหาร	1.สามารถอธิบาย หลักการ ทฤษฎี และความสำคัญ ของมนุษยสัมพันธ์ ต่อการบริหารได้ 2.สามารถสร้าง มนุษยสัมพันธ์และ นำไปใช้ได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสม กับสถานการณ์	1.ความหมาย 2.หลักการและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับ มนุษยสัมพันธ์ 3.ความสำคัญของ มนุษยสัมพันธ์ต่อ การบริหาร 4.ปัจจัยในการสร้าง มนุษยสัมพันธ์ 5.วิธีสร้างมนุษย - สัมพันธ์			
2	แนวคิดด้านการ บริหารแบบ มนุษยสัมพันธ์	1.สามารถจัดรูปแบบ องค์การแบบมนุษย สัมพันธ์ได้	1.การจัดรูปแบบ องค์การแบบ มนุษยสัมพันธ์			

ชุดที่	ทักษะ มนุษย์สัมพันธ์	วัตถุประสงค์	รายละเอียด ของเนื้อหา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ		
				เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
		2.สามารถจัดการติดต่อสื่อสาร การควบคุมในองค์การ ระบบการให้รางวัลและการประเมินผลปฏิบัติงานแบบมนุษยสัมพันธ์ได้	2.การติดต่อสื่อสาร และการควบคุมในองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์ 3.ระบบการให้รางวัลแบบมนุษยสัมพันธ์ 4. การประเมินผลปฏิบัติงานแบบมนุษยสัมพันธ์			
3	แนวคิดทางพุทธศาสนา ที่เป็นประโยชน์ต่อมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชา	1.สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์บนพื้นฐานแนวคิดพุทธศาสนา 2.สามารถประยุกต์ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ตามแนว	1.พุทธธรรมที่ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ 2.หลักพุทธศาสนากับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานภาควิชา 3.ธรรมะเพื่อเป็นคุณสมบัติของหัวหน้า			

ชุดที่	ทักษะ มนุษยสัมพันธ์	วัตถุประสงค์	รายละเอียด ของเนื้อหา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ		
				เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย
		คิดพุทธศาสนาใน การบริหารงาน ภาควิชาได้	ภาควิชา 4. ธรรมะเพื่อความ สัมพันธ์ในภาควิชา 5. ธรรมะเพื่อการ ปฏิบัติงานในภาค วิชาเจริญก้าวหน้า บรรลุประโยชน์สุข			
4	มนุษยสัมพันธ์กับ พฤติกรรมกร บริหารของ หัวหน้าภาควิชา	สามารถประยุกต์หลัก มนุษยสัมพันธ์ไปใช้ใน การบริหารงานภาค วิชาเกี่ยวกับการ สร้างความร่วมมือ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัย การ แก้ไขปัญหาความขัด- แย้ง การให้รางวัล และการลงโทษ	1. การสร้างความ ร่วมมือ 2. การประสานงาน 3. การติดต่อสื่อสาร 4. การวินิจฉัยสั่งการ 5. การแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง 6. การให้รางวัล และ การลงโทษ			

ภาคผนวก ช

แบบทดสอบฉบับรวม

แผนวิชาการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

20 กรกฎาคม พ.ศ.2536

เรื่อง ขออนุมัติโครงการศึกษาและพัฒนาด้วยตนเอง

เรียน หัวหน้าภาควิชา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารพัฒนาด้วยตนเองเรื่องมนุษยสัมพันธ์ สำหรับหัวหน้าภาควิชาใน

สถาบันราชภัฏ จำนวน 1 เล่ม

2. คำชี้แจงในการศึกษาพัฒนาด้วยตนเอง

3. ข้อทดสอบและกระดาษคำตอบ pretest-posttest

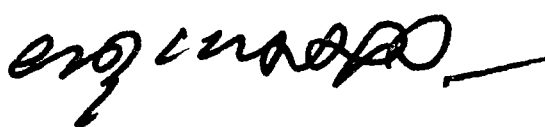
4. กระดาษคำตอบข้อทดสอบท้ายพัฒนาด้วยตนเอง

ข้าพเจ้านายผดุง พรหมมูล กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2535 ข้าพเจ้าได้ศึกษาทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ พบว่าหัวหน้าภาควิชาต้องการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ ข้าพเจ้าจึงได้สร้างพัฒนาด้วยตนเองขึ้น เรื่อง "มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ" โดยสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบขั้นตอน

พัฒนาที่สร้างขึ้นนี้ จะเป็นที่ยอมรับได้ จำเป็นต้องผ่านการหาประสิทธิภาพตามกระบวนการศึกษาวิจัย ด้วยเหตุนี้ข้าพเจ้า จึงใคร่ขออนุมัติจากท่าน ศึกษาพัฒนาฉบับนี้ โดยศึกษาตามลำดับขั้นตอนดังคำชี้แจง เมื่อท่านศึกษารับตามกระบวนการแล้ว ขอความกรุณาทำข้อทดสอบและส่งเฉพาะเอกสารคำตอบคืน ภายในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2536 เพื่อข้าพเจ้าจะได้นำข้อมูลไปศึกษาวิเคราะห์ต่อไป

หวังเป็นอย่างยิ่งในความร่วมมือจากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ



(นายผดุง พรหมมูล)

แบบทดสอบ

มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

โปรดเขียนเครื่องหมาย X ลงบนข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว ในกระดาษคำตอบ

1. วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ง่ายที่สุด คือข้อใด
 - ก. การเป็นผู้ฟังที่ดี
 - ข. การช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงจัง
 - ค. การแต่งกายที่สุภาพและทันสมัย
 - ง. การมองผู้อื่นด้วยความเป็นมิตรและบริสุทธิ์

2. ทฤษฎีความต้องการและทฤษฎีแรงจูงใจ มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์อย่างไร
 - ก. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลนำไปสู่การยอมรับนับถือ
 - ข. ความสำเร็จในชีวิตเกิดจากการเข้าถึงจิตใจของผู้อื่น
 - ค. บุคคลย่อมต้องการความรักและความเอาใจใส่จากผู้อื่น
 - ง. มนุษยสัมพันธ์สามารถแก้ปัญหาความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ / อี อาร์ จี ในข้อใด ที่เป็นการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด
 - ก. ความต้องการการยอมรับนับถือ / ความต้องการอยู่รอด
 - ข. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย / ความต้องการได้รับการตอบสนอง
 - ค. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต / ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต
 - ง. ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม/ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม

4. พฤติกรรมในข้อใดเป็นลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน
 - ก. จัดวาระการประชุมเพื่อวางโครงการประจำปี
 - ข. ปรึกษาหารือคณะผู้ทำงานก่อนตัดสินใจดำเนินการ
 - ค. หมั่นเวียนหน้าทีการทำงานเพื่อสร้างเสริมสัมพันธภาพ
 - ง. มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของทีมงาน

5. ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงข้อใดมากที่สุด
 - ก. การวางแผน
 - ข. ประสิทธิภาพของงาน
 - ค. ใ้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงาน
 - ง. การเข้าใจความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

6. ผู้บริหารจำเป็นต้องประยุกต์ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ ยกเว้น ข้อใด
 - ก. เป็นการเพิ่มพลังสามัคคีในการปฏิบัติงาน
 - ข. เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาเพื่อลดความขัดแย้ง
 - ค. เป็นที่รักใคร่ของผู้ร่วมงาน ง่ายต่อการบังคับบัญชา
 - ง. เป็นการสร้างความเข้าใจอันดี ก่อให้เกิดความราบรื่น

7. ความต้องการในข้อใดที่มีผลต่อมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน
 - ก. เงินเดือน
 - ข. สวัสดิการต่าง ๆ
 - ค. ตำแหน่งหน้าที่การงาน
 - ง. การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

8. สมมุติฐานของแนวคิดในการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ประยุกต์มาจากทฤษฎีใด
 - ก. ทฤษฎีการจูงใจ อี อาร์ จี
 - ข. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
 - ค. ทฤษฎีการจูงใจและสุขปัจจัยของ เอิร์ช เบิร์ก
 - ง. ทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จของแม็คเคลล์แลนด์

9. จากสมมุติฐานของแนวคิดในการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคคลผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการมุ่งผลสำเร็จของงานส่งผลให้เกิดพฤติกรรมใดในองค์การ
 - ก. สมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกิจการงาน
 - ข. สมาชิกทุกคนมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน
 - ค. สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์การ
 - ง. สมาชิกคำนึงถึงผลตอบแทนควบคู่กับสภาพงานที่พึงพอใจ

10. ข้อใดคือลักษณะการบริหารมุ่งสัมพันธ์
 - ก. ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในองค์การทุกระดับ
 - ข. คำนึงถึงผลสำเร็จหรือเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ
 - ค. ความคิดเห็นของสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ
 - ง. ผู้บริหารควบคุมดูแลการทำงานของสมาชิกอย่างใกล้ชิด

11. การติดต่อสื่อสารในลักษณะใดที่ส่งเสริมการบริหารองค์การในรูปแบบมนุษยสัมพันธ์
 - ก. การออกหนังสือเวียน
 - ข. การออกข่าวสารภายใน
 - ค. การประชุมของฝ่ายปฏิบัติการ
 - ง. การแจ้งคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

12. เพราะเหตุใด การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้การบริหารงานราบรื่น
- ก. ช่วยป้องกันและแก้ปัญหาความขัดแย้ง
 - ข. รับทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว
 - ค. สมาชิกทุกระดับทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
 - ง. ผู้บริหารสามารถสั่งการให้สมาชิกดำเนินงานตามความต้องการได้
13. เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ในรูปแบบองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติอย่างไร
- ก. จัดให้มีการประชุมกลุ่ม
 - ข. กำหนดเวลาสำเร็จของงานที่แน่นอน
 - ค. ให้สมาชิกเลือกทำงานตามความถนัด
 - ง. ตรวจสอบการทำงานของสมาชิกอย่างใกล้ชิด
14. เพราะเหตุใด ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์
- ก. ทำให้เกิดผู้ตามที่ดีในองค์การ
 - ข. เกิดความไว้วางใจในการทำงานของผู้นำ
 - ค. มีการใช้กลยุทธ์ในการทำงานระหว่างทีมงานมากขึ้น
 - ง. มีความร่วมมือ ประสานงานระหว่างสมาชิกทุกระดับ
15. ระดับคุณค่าของรางวัลตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ คือข้อใด
- ก. การบรรจุเป็นพนักงานประจำ
 - ข. การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ
 - ค. การได้ทำงานในลักษณะที่ท้าทายความสามารถ
 - ง. การได้รับพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

16. ข้อใด แสดงถึงการให้รางวัลในการบริหารองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์

- ก. การให้เงินประจำตำแหน่ง
- ข. การมอบหมายงานที่สำคัญให้ปฏิบัติ
- ค. การประกาศเกียรติคุณในการทำงาน
- ง. การช่วยเหลือในเรื่องการงานและเรื่องส่วนตัว

17. ระบบการให้รางวัลขององค์การ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบในข้อใด

- ก. ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
- ข. ผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพ
- ค. ความต้องการ เป้าหมาย และวิธีการ
- ง. พื้นฐานและความแตกต่างระหว่างบุคคล

18. ข้อใด เป็นลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมนุษยสัมพันธ์

- ก. ประเมินผลงานควบคู่กับบุคลิกภาพ
- ข. จัดให้มีการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ
- ค. เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผล
- ง. ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ในการพิจารณาความดีความชอบ

19. การประสานงานในภาควิชามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญอย่างไร

- ก. เพื่อให้สมาชิกทำงานร่วมกันได้
- ข. เพื่อให้การดำเนินงานมีความราบรื่นและรวดเร็ว
- ค. เพื่อให้ผลและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
- ง. เพื่อให้หัวหน้าภาควิชาใช้บทบาทผู้นำในการบริหารงาน

สถานการณ์ ถ้าท่านได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้าภาควิชา มีสมาชิกในภาควิชาทั้งหมด 9 คน จากการบริหารงานพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ไม่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายโดยอ้างว่าภาระงานมีมากและการกระจายงานไม่ยุติธรรม

จงตอบคำถามข้อ 20-21

20. ท่านจะมีวิธีใดในการมอบหมายงานให้เป็นที่พึงพอใจของสมาชิกในภาควิชา

- ก. ให้สมาชิกในภาควิชาตกลงแบ่งงานกันเอง
- ข. มอบหมายงานที่สำคัญให้แก่ผู้ที่มีความสามารถ
- ค. ใช้แบบสอบถามสำรวจความต้องการในการมอบหมายงาน
- ง. จัดประชุมเพื่อแบ่งภาระงานโดยคำนึงถึงความถนัดของบุคคล

21. ท่านจะมีวิธีแก้ปัญหาค่าความไม่รับผิดชอบงานของสมาชิกในภาควิชาอย่างไร

- ก. ลดความรับผิดชอบหน้าที่การงาน
- ข. ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน
- ค. จัดระบบให้รางวัลและลงโทษที่ชัดเจน
- ง. วิจัยหาสาเหตุความไม่รับผิดชอบงานของสมาชิก

สถานการณ์ จากการประเมินผลการบริหารงานของภาควิชา พบว่าไม่เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายของสถาบัน ทั้งนี้เพราะสมาชิกในภาควิชาไม่ทราบนโยบาย ทิศทางและเป้าหมาย การทำงานจึงไม่เป็นเอกภาพ

จงตอบคำถามข้อ 22-23

22. ในสถานการณ์ดังกล่าวนี้ ท่านคิดว่าหัวหน้าภาควิชาขาดทักษะการบริหารงานในเรื่องใด

- ก. การวางแผน
- ข. มนุษยสัมพันธ์
- ค. การประสานงาน
- ง. การติดต่อสื่อสาร

23. การแก้ปัญหาดังกล่าว จะมีวิธีการใดดีที่สุด

- ก. จัดสัมมนาหาทิศทางและเป้าหมาย
- ข. แจ้งนโยบายและเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร
- ค. ประชุมชี้แจงและเปิดโอกาสให้สมาชิกซักถามนโยบายและเป้าหมาย
- ง. วางแผนการประชาสัมพันธ์นโยบายและเป้าหมายของภาควิชาอย่างรัดกุม

24. ในการบริหารภาควิชาไปสู่ความเป็นอิสระเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการหัวหน้าภาควิชา

ควรสร้างแนวทางการร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้อย่างไร

- ก. สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและไว้วางใจ
- ข. แสวงหาแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อบังคับเป้าหมายที่ต้องการ
- ค. ให้กำลังใจและบำรุงขวัญแก่สมาชิกเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง
- ง. กำหนดนโยบายวางแผนด้านอัตรากำลัง ทรัพยากรและการดำเนินงาน

25. หัวหน้าภาควิชาควรใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อกระตุ้น ชักจูงให้สมาชิกปฏิบัติตามแผนไปสู่

เป้าหมาย ด้วยวิธีการใด

- ก. ประเมินความพร้อมก่อนการติดต่อสื่อสาร
- ข. ประชุมชี้แจงสมาชิกทุกคนพร้อมกันก่อนปฏิบัติงาน
- ค. ทหารูปแบบการสื่อสารที่ประหยัดและสะดวกในการบริหารงาน
- ง. วางแผนการติดต่อสื่อสาร และ เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

26. กรณีที่มีความล่าช้าในการออกหนังสือสั่งการ ทำให้อาจารย์ไม่ทราบคำสั่งและไม่สามารถปฏิบัติได้ ก่อให้เกิดผลเสียในการปฏิบัติงาน ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร
- ใช้ระบบเทคโนโลยีในการสื่อสาร
 - วิเคราะห์กระบวนการติดต่อสื่อสารสั่งการ
 - หาสาเหตุและจัดระบบการติดต่อสื่อสารใหม่
 - เสนอให้มีการแจ้งข่าวผ่านสื่อต่าง ๆ เพิ่มขึ้น
27. ในการวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาวะการณ์เสี่ยง หัวหน้าภาควิชาควรใช้แนวทางอะไรในการตัดสินใจ
- อาศัยข้อมูลจากอดีต ก่อนตัดสินใจ
 - ปรึกษาคณะกรรมการบริหารภาควิชา
 - สืบค้นหาข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อพิจารณาปัญหา
 - ตัดสินใจทันทีทันใด ถ้ามีปัญหากเกิดขึ้นจึงแก้ไขในภายหลัง
28. ในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีอำนาจเท่าเทียมกัน ต่างก็แสดงท่าทีว่าต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ท่านมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอย่างไร
- การยอมตามผู้อื่น
 - การร่วมมือแก้ปัญหา
 - การประสานผลประโยชน์
 - การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
29. ความขัดแย้งมีผลต่อการพัฒนาภาควิชาอย่างไร
- การตัดสินใจขึ้นอยู่กับหัวหน้าภาควิชา เพื่อขจัดปัญหา
 - ทำให้จำแนกกลุ่มความคิดและสะดวกต่อการบริหารงาน
 - สมาชิกย้ายออกจากภาควิชา ทำให้ง่ายต่อการปกครอง
 - เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

30. เพราะเหตุใดการลงโทษจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานภาควิชา
- ก. เพื่อยุติพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
 - ข. เพื่อไม่ให้บุคคลอื่นเอาเป็นเยี่ยงอย่าง
 - ค. เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานบางอย่างไว้
 - ง. เพื่อรักษาไว้ซึ่งอำนาจการบริหารงานภาควิชา
31. ในการพิจารณาความดีความชอบให้เป็นที่ยอมรับแก่สมาชิกภาควิชา หัวหน้าภาควิชาควรมีแนวทางในการพิจารณาอย่างไร
- ก. ขอให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด
 - ข. บอกพฤติกรรมที่พึงประสงค์และผลงานที่คาดหวัง
 - ค. จัดการทดสอบเพื่อคัดเลือกผู้สมควรได้รับการพิจารณา
 - ง. ให้สมาชิกเสนอชื่อผู้ควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบ
32. หลักธรรมกับมนุษยสัมพันธ์ มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานอย่างไร
- ก. ก่อให้เกิดสามัคคีธรรมในการทำงาน
 - ข. เน้นการใช้ปัญญาขบคิดพิจารณาปัญหา
 - ค. มีคำสอนที่มุ่งประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น
 - ง. ยึดถือหลักการสงเคราะห์ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละและแบ่งปัน
33. เพราะเหตุใดจึงกล่าวว่าหลักธรรมเป็นเครื่องกำกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
- ก. มุ่งตระหนักในสิ่งที่พึงทำและพึงละเว้น
 - ข. มุ่งการปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าคบหาสมาคม
 - ค. มุ่งแสวงหาวิธีให้น้ำหนักให้สมาชิกปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ
 - ง. มุ่งการเข้าถึงจิตใจและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน

34. การนำแนวคิดทางพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารงาน มีหลักควรพิจารณาดังต่อไปนี้
ยกเว้น ข้อใด

- ก. หลักเหตุผล
- ข. หลักปัจเจกบุคคล
- ค. หลักไม่เบียดเบียนและหลักเมตตากรุณา
- ง. หลักสายกลางและการประสานประโยชน์

35. เพราะเหตุใด จึงกล่าวว่าสัปปุริสธรรม 7 เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของหัวหน้าภาควิชา

- ก. ไม่ก่อให้เกิดความหวาดระแวงซึ่งกันและกัน
- ข. ก่อให้เกิดความอดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์ที่บีบบังคับ
- ค. ช่วยให้การบริหารงานเป็นกันเอง มุ่งสมานสามัคคี
- ง. มีความรอบคอบ มีเหตุผล ไม่กระทำการใดอย่างรู้ความตามอารมณ์

36. ธรรมะข้อใด ที่หัวหน้าภาควิชาควรใช้ประกอบการพิจารณาการกระทำของสมาชิก

- ก. อุเบกขา
- ข. สติสัมปชัญญะ
- ค. กัลยาณมิตตตา
- ง. ขันติ โสรัจจะ

37. หัวหน้าภาควิชาที่ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเร่งด่วน ขาดความละเอียด รอบคอบ

แสดงถึงการขาดหลักธรรมในข้อใด

- ก. เบญจศีล และเบญจธรรม
- ข. โยนิโสมนสิการ และ อัมปมาทะ
- ค. ขันติ โสรัจจะ และ ขรवासธรรม 4
- ง. อภิธานียธรรม 7 และพรหมวิหาร 4

38. ในกรณีที่สมาชิกในภาควิชา แตกแยก ขาดความสามัคคี ก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน หัวหน้าภาควิชาควรใช้หลักธรรมข้อใดในการแก้ปัญหา

- ก. อคติ 4
- ข. กัลยาณมิตรธรรม 7
- ค. ขันติ ไสรัจจะ และ สัมปยุตธรรม 7
- ง. ขรवासธรรม 4 และ พรหมวิหาร 4

39. หัวหน้าภาควิชาที่ละเลยการเข้าร่วมประชุมอยู่เสมอ แสดงถึงการขาดหลักธรรมในข้อใด

- ก. อคติ 4
- ข. กัลยาณมิตรธรรม
- ค. โยนิโสมนสิการ
- ง. อภิปรายธรรม 7

ภาคผนวก ๗

คะแนนของผู้ตอบแบบทดสอบ

ในการหาประสิทธิภาพของแบบทดสอบฉบับรวม

คะแนนของผู้ตอบแบบทดสอบในการหาประสิทธิภาพของแบบทดสอบฉบับรวม

คะแนน	จำนวนคน
35	1
34	1
32	1
30	1
25	1
25	1
25	1
23	1
23	1
23	1
23	1
22	1
21	1
20	4
19	1
17	5
16	2
15	1
14	2
13	1
12	1
$\bar{X} = 20.83$	30 คน

ภาคผนวก ญ

แบบประเมินชุดพัฒนาด้วยตนเอง

เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

แบบประเมินชุดพัฒนาด้วยตนเอง

เรื่อง "มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ"

คำชี้แจง เมื่อท่านได้ศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเองแล้ว โปรดแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ
ว่าชุดพัฒนาด้วยตนเองมีความสมบูรณ์ และมีความเหมาะสมเพียงใด

ข้อ	หัวข้อประเมิน	มาก	ปาน กลาง	น้อย	หมายเหตุ
1	ความชัดเจนของแนวคิด				
	ชุดที่ 1 -----				
	ชุดที่ 2 -----				
	ชุดที่ 3 -----				
	ชุดที่ 4 -----				
2	ความสำคัญของวัตถุประสงค์				
	ชุดที่ 1 -----				
	ชุดที่ 2 -----				
	ชุดที่ 3 -----				
	ชุดที่ 4 -----				
3	ความเหมาะสมของเนื้อหา				
	ชุดที่ 1 -----				
	ชุดที่ 2 -----				
	ชุดที่ 3 -----				
	ชุดที่ 4 -----				

ข้อ	หัวข้อประเมิน	มาก	ปาน กลาง	น้อย	หมายเหตุ
4	ความเหมาะสมของการ ประเมินผลการศึกษาทำชุด				
	ชุดที่ 1 -----				
	ชุดที่ 2 -----				
	ชุดที่ 3 -----				
	ชุดที่ 4 -----				

ข้อเสนอแนะ -----

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ก

สรุปคำสัมภาษณ์

เรื่อง การบริหารภาควิชาในวิทยาลัยครู

สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.อินทร์ ศรีคุณ

รองอธิการกรรมการฝึกหัดครู

เรื่อง การบริหารภาควิชาในวิทยาลัยครู

วันที่ 17 กันยายน 2533 เวลา 15.00-15.45 น.

ณ กรรมการฝึกหัดครู

ภาควิชาถือว่าเป็นหน่วยงานสำคัญในวิทยาลัยครู มีหน้าที่ผลิตบัณฑิต ผลิตวิชาการ วิจัย และสร้างสรรค์วิทยาการใหม่ ๆ นอกจากนี้ภาควิชายังเป็นแหล่งรวมผู้มีความรู้ความสามารถ เฉพาะสาขา และมีจุดมุ่งหมายพัฒนาวิชาการให้มีความเป็นเลิศ ถ้าหากคณาจารย์และผู้บริหาร ภาควิชามีความเข้าใจในบทบาทภารกิจของภาควิชาอย่างแจ่มชัด ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของภาควิชา และของวิทยาลัยครูด้วย

จากสภาพที่เป็นอยู่ การบริหารวิชาการในวิทยาลัยครูยังให้ความสำคัญต่อภาควิชาน้อย ไม่ได้มีการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของภาควิชา ไม่ให้อิสระในการดำเนินงาน การงบประมาณ และการตัดสินใจเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้มาเป็นหัวหน้าภาควิชา ไม่มีการเตรียมบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ซึ่งผู้เป็นหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญ ควร จะมีการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาด้วย ปัญหาที่พบอยู่เสมอคือหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูขาดทักษะ การบริหาร และขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานภาควิชา เมื่อบริหารงานไม่ประสบ ผลสำเร็จก็จะหาเหตุผลออก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครูเป็นอย่างยิ่ง

วิทยาลัยครูจึงควรทบทวนความเข้าใจแก่ผู้บริหาร คณาจารย์ ถึงความสำคัญของภาควิชา แสวงหารูปแบบการบริหารงานที่คล่องตัว ส่งเสริมเสรีภาพการสอนการวิจัยอย่างมีคุณภาพ และ ควรทบทวนวิธีการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชาให้เหมาะสม รัดกุมยิ่งขึ้น ตลอดจนหาวิธีจูงใจให้ คณาจารย์ผู้สามารถมาเป็นหัวหน้าภาควิชา

คุณสมบัติสำคัญของหัวหน้าภาควิชา ควรมีดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในวิชาการ
2. มีความสนใจที่จะปฏิบัติงานบริหารภาควิชา
3. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร

4. มีภาวะผู้นำและมีภูมิหลังทางสังคมดี

5. มีคุณธรรม

มาตรการที่ควรนำมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการบริหารภาควิชา คือ การเตรียมผู้ที่จะมาเป็นหัวหน้าภาควิชา และการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับการบริหารโดยเน้นพัฒนาทักษะต่าง ๆ เช่น ทักษะการวางแผน ตัดสินใจ การสื่อสาร ประสานงานและทักษะมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น โดยวิธีการอบรม สัมมนา ศึกษาจากตำรา หรือการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง ดังเช่น สถาบันพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดอบรม และศึกษาจากชุดด้วยพัฒนาตนเอง

สัมภาษณ์ ดร.วิชัย แข่งขัน

รองอธิบดีกรมการฝึกหัดครู

เรื่อง การบริหารภาควิชาในวิทยาลัยครู

วันที่ 17 กันยายน 2533 เวลา 14.00-15.00 น.

ณ กรมการฝึกหัดครู

ผู้บริหารวิชาการในวิทยาลัยครูทุกระดับมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกัน แต่ถ้าพิจารณาผู้บริหารที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการแล้วจะพบว่าหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญมากกว่าระดับอื่น ๆ เพราะต้องนํานโยบายของวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย และนอกจากนี้หัวหน้าภาควิชายังต้องพยายามสร้างความเป็นเลิศในสาขาวิชาที่รับผิดชอบอีกด้วย

สภาพที่เป็นอยู่ หัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูได้มาโดยวิธีการเลือกตั้ง ซึ่งพบว่าหัวหน้าภาควิชา ร้อยละ 60 ไม่ได้มาจะปฏิบัติหน้าที่นี้ แต่อยู่ในสภาพจำยอม ส่งผลต่อการบริหารงานภาควิชาไม่เป็นไปอย่างราบรื่น ขาดประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะหัวหน้าภาควิชาไม่สนใจจะเรียนรู้งาน ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารภาควิชา ขาดทักษะการบริหาร ผลปรากฏว่าการพัฒนางานวิชาการในวิทยาลัยครูยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังพบว่าสถิติการลาออกจากตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาก่อนครบวาระมีสถิติค่อนข้างสูง

กรมการฝึกหัดครูมีนโยบายเพื่อปรับปรุงการบริหารภาควิชา คือ

1. ผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ควรอยู่ในตำแหน่งอย่างน้อยครึ่งวาระคือ

2 ปี จึงจะลาออกได้

2. จัดหาวิธีการเตรียมหัวหน้าภาควิชา โดยการให้เรียนรู้งานภาควิชาโดยรอบด้าน อาจจะใช้วิธีการสอนงาน การฝึกอบรม หรือการศึกษาด้วยตนเอง สำหรับสาระที่หัวหน้าภาควิชาควรเรียนรู้ ได้แก่ ระเบียบการบริหารราชการ การบริหารบุคคล การบริหารทั่วไป และทักษะการบริหาร เช่น ทักษะการวางแผน ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการตัดสินใจ เป็นต้น

3. หาวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถมาเป็นหัวหน้าภาควิชา

สัมภาษณ์ อาจารย์บุญกุล จินตนา

กองการฝึกหัดครู กรมการฝึกหัดครู

เรื่อง การบริหารภาควิชาในวิทยาลัยครู

วันที่ 13 กันยายน 2533 เวลา 09.30-10.30 น.

ณ กองการฝึกหัดครู กรมการฝึกหัดครู

การลาออกจากตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูมีอัตราสูง ซึ่งในจำนวนที่ยื่นใบลาออกทั้งหมด จากหนังสือแจ้งมายังกองการฝึกหัดครู ปรากฏว่าที่ออกตามวาระ (4 ปี) คิดเป็นร้อยละ 40 และร้อยละ 60 ออกก่อนวาระ สาเหตุการออกจากหัวหน้าภาควิชาก่อนครบวาระนั้น มีสาเหตุต่าง ๆ กัน อาทิ ไม่ได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ในภาควิชา และผู้บริหารที่เหนือขึ้นไป เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน งานหัวหน้าภาควิชาเป็นภาระที่หนักได้รับผลตอบแทนน้อย ไม่คุ้มค่ากับการทำงานในตำแหน่งนี้ เป็นต้น

สภาพการณ์นี้สืบเนื่องจากการเป็นหัวหน้าภาควิชาที่ง่าย ออกง่าย หรือวิทยาลัยครูขนาดเล็ก อาจารย์ในภาควิชามีเพียง 2-3 คนไม่มีใครอยากเป็น จำต้องผลักดันเป็นการปฏิบัติหน้าที่จึงเป็นแบบขอไปที ไม่มีสิ่งเร้า ไม่มีสิ่งจูงใจ และถ้ารู้สึกเบื่อหน่าย หรือประสบกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ก็จะลาออก บางวิทยาลัยในรอบ 1 ปี มีการแต่งตั้งหัวหน้าภาควิชา (ภาควิชาเดียว) ถึง 3 ครั้ง

ปรากฏการณ์เช่นนี้ นอกจากก่อให้เกิดปัญหาในการบริการวิชาการในวิทยาลัยครูแล้ว ส่วนของกองการฝึกหัดครูก็เป็นไปด้วยเช่นกัน คือ ต้องดำเนินการหาหนังสือแจ้งที่ประชุมสภาการฝึกหัดครู เพื่อการแต่งตั้ง-ถอดถอน หัวหน้าภาควิชา ซึ่งเป็นภาระมาก และในการประชุมสภาการฝึกหัดครูแทบทุกครั้ง ต้องมีเรื่องการแต่งตั้ง-ลาออก ของหัวหน้าภาควิชาเข้าพิจารณาด้วยเสมอ ได้เคยเสนอให้สภาการฝึกหัดครูออกระเบียบว่า ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาจะต้องดำรงตำแหน่งอย่างน้อย 2 ปี (ครึ่งเทอม) และในส่วน of วิทยาลัยครูก็ควรจะมีการเตรียมบุคคลสำหรับปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าภาควิชา หรือมีการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าภาควิชา

สัมภาษณ์ ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน

รองอธิการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต

เรื่อง การบริหารภาควิชาในวิทยาลัยครู

วันที่ 13 กันยายน 2533 เวลา 11.00-12.00 น.

ณ วิทยาลัยครูสวนดุสิต

ภาควิชาเป็นหน่วยงานทางวิชาการที่สำคัญ มีบทบาทในการสอน วิจัย บริการทางวิชาการและทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม กล่าวได้ว่าภาควิชาได้จำลองบทบาททุกด้านของวิทยาลัยมาสู่การปฏิบัติการอย่างชัดเจน ในด้านการสอน ภาควิชาเป็นหน่วยงานผลิตบัณฑิตที่มีความใกล้ชิดนักศึกษามากที่สุด จะต้องทราบทิศทาง เป้าหมายการผลิตบัณฑิต และแสวงหากระบวนการพัฒนานักศึกษาให้มีศักยภาพสูงสุด ในบทบาทด้านอื่น ๆ เช่น การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมก็ต้องทำควบคู่กันไป แต่ละภาควิชาอาจจะเน้นในภารกิจที่แตกต่างกันบ้าง ขึ้นอยู่กับลักษณะสาขาวิชา ความพร้อมในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านบุคลากร

การบริหารงานภาควิชาให้บรรลุตามเป้าหมาย หัวหน้าภาควิชาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ แต่จากสภาพที่เป็นอยู่ การได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชาอย่างไม่เป็นที่พึงพอใจ หัวหน้าภาควิชาจำนวนมากยังไม่พัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ไม่พยายามเรียนรู้งานที่ตนเองรับผิดชอบ จึงบริหารงานแบบตั้งรับหรือไม่ก็บริหารตามอย่างหัวหน้าภาควิชาคนก่อน ๆ ปฏิบัติ

ปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู คือ

1. ผู้บริหารภาควิชามาจากสายวิชาการ ซึ่งส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ แต่ขาดความรู้ ทักษะ ในด้านการบริหาร หมายถึง การบริหารวิชาการ การบริหารทั่วไปและการบริหารบุคคล เมื่อไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ การทำงานจึงมักผิดพลาดอยู่เสมอ ๆ ในที่สุดก็จะกลายเป็นความขัดแย้งหรือเกิดความคับข้องใจ

2. สิ่งแวดล้อมของสาขานั้น ๆ ส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าภาควิชา เช่น ภาควิชาศิลปะ จะมีธรรมชาติของคน การทำงานค่อนข้างเสรี ไม่ค่อยยึดระเบียบแบบแผนเท่าใดนัก บางแห่งการบริหารงานไม่มีระบบระเบียบ ขึ้นอยู่กับความพอใจของสมาชิกในภาควิชา

หรือภาควิชาวิทยาศาสตร์ เกษตรศาสตร์ ฯลฯ ต่างก็มีธรรมชาติที่แตกต่างกันไป ทำให้รูปแบบการจัดการไม่เหมือนกัน บางที่ถ้าหากนอกแบบมาก ๆ ก็เกิดปัญหาได้เช่นกัน โดยเฉพาะปัญหาโดยส่วนรวมของวิทยาลัย

อย่างไรก็ตาม ปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ โดยการให้หัวหน้าภาควิชาเรียนรู้งาน เพื่อจะได้มีความพร้อมเข้าใจในลักษณะงาน มีความคิดที่จะพัฒนางาน แต่ต้องเป็นงานที่บุกเบิก สร้างสรรค์วิทยาการ ผลิตบัพิตาให้มีคุณภาพ และควรหาวิธีการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

สิ่งที่หัวหน้าภาควิชาควรจะได้เรียนรู้ก่อนทำงานในบทบาทหัวหน้าภาควิชา เช่น

1. ระเบียบปฏิบัติราชการ
2. การบริหารทั่วไป
3. การบริหารบุคคล ภาวะผู้นำ
4. การบริหารงบประมาณ
5. มนุษยสัมพันธ์

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่วิทยาลัยครูได้เปลี่ยนบทบาทจากผลิตครูสู่การผลิตสาขาวิชาการอื่น ๆ ที่มีลักษณะเกี่ยวข้องเชิงธุรกิจศึกษามากขึ้น หัวหน้าภาควิชา ก็ควรจะปรับบทบาท พฤติกรรมของตนเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ หัวหน้าภาควิชาจะบริหารงานแต่ในภาควิชาก็คงไม่เพียงพอ ควรเปิดตัวเองสู่สังคมภายนอกด้วย รู้จักแสวงหาทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนงานภาควิชาในรูปแบบต่าง ๆ และควรมีสัมพันธภาพกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอก

ภาคผนวก ก

ชุดพัฒนาด้วยตนเอง

เรื่อง มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชา ในสถาบันราชภัฏ



ชุดพัฒนาด้วยตนเอง

เรื่อง

มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชา
ในสถาบันราชภัฏ



สารบัญ

คำนำ	ก
คำชี้แจงการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง	ข
ชุดที่ 1 : มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร	1
ชุดที่ 2 : แนวคิดด้านการบริหารแบบมนุษย์สัมพันธ์	23
ชุดที่ 3 : แนวคิดทางพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษย์สัมพันธ์	51
ชุดที่ 4 : มนุษย์สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา	74

คานา

ชุดพัฒนาด้วยตนเองนี้สร้างขึ้นโดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาเบื้องต้น (pilot study) เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานภาควิชา ซึ่งพบว่า "มนุษย์สัมพันธ์" เป็นสิ่งที่หัวหน้าภาควิชานิสิตานุสถาบันราชภัฏเห็นว่ามีควมจำเป็นต่อการบริหารงานภาควิชาเป็นอย่างยิ่ง

สำหรับขั้นตอนในการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์จากแนวคิดหลักการ และทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์และนำมาประยุกต์เข้ากับการบริหารงานภาควิชา โดยกระบวนการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเองนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาเนื้อหาสาระอย่างเป็นระบบขั้นตอน และผ่านการตรวจสอบหาประสิทธิภาพ พบว่ามีประสิทธิภาพสามารถนำไปศึกษาด้วยตนเองได้

ผดุง พรมมุล

คำชี้แจงการใช้ชุดพัฒนาด้วยตนเอง

ชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่องมนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏมี 4 ชุด แต่ละชุดประกอบด้วยแนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหา แบบประเมินผลตนเอง แบบทดสอบ และชุดพัฒนาเพื่อซ่อมเสริม เอกสารอ้างอิง ผู้ศึกษาควรปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด วัตถุประสงค์และเนื้อหาโดยละเอียดแล้วจึงทำแบบประเมินผลตนเอง
ท้ายชุด
2. กรณีที่ทำแบบทดสอบท้ายชุดพัฒนาด้วยตนเอง ข้อใดไม่ถูกต้อง ให้ย้อนกลับไปศึกษา
เนื้อหาใหม่ แล้วจึงทำชุดพัฒนาเพื่อซ่อมเสริม แต่ถ้าหากทำข้อทดสอบได้ถูกต้องให้ศึกษาชุดพัฒนา
ด้วยตนเองชุดต่อไปได้

ชุดที่ 1

มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร

มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร

โปรดศึกษาแนวคิดและวัตถุประสงค์ก่อน แล้วจึงศึกษาเนื้อหาและทำแบบประเมินผล
ตนเองท้ายชุด

แนวคิด

1. มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในสังคม ก่อให้เกิด
ความร่วมมือและความสามัคคีของหมู่คณะ
2. ในการบริหารองค์การ กล่าวได้ว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการติดต่อ
สื่อสาร สร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีในการทำงาน
3. ผู้บริหารที่สามารถประยุกต์ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน จะช่วยให้การ
บริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์

หลังจากศึกษาชุดพัฒนานี้ ท่านควรสามารถ :

1. อธิบายหลักการ ทฤษฎี และความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารได้
2. สร้างมนุษยสัมพันธ์และนำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร

มนุษยสัมพันธ์ (human relations) หมายถึงศาสตร์และศิลปะของการสร้างสัมพันธ์อันดีกับคนอื่นซึ่งเป็นผลให้เกิดการยอมรับนับถือ ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวังไว้ มนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ในฐานะที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องอยู่ร่วมกัน ต้องปรับตัวให้เข้ากัน ต้องพึ่งพาอาศัยให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน ศาสตราจารย์ เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ในเชิงการบริหารว่าคือการรวมคนให้ทำงานร่วมกัน ในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ ประสานงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย ศาสตราจารย์ ซอล ดับบลิว เกลเลอร์แมน (Saul W. Gellerman) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้เช่นกันว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งถ้าหากมีมนุษยสัมพันธ์อันดี จะก่อให้เกิดความชอบพอและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและกันส่งผลให้งานสัมฤทธิ์ผล แต่ถ้าหากมนุษยสัมพันธ์ไม่ดี จะทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่เข้าใจกันและส่งผลให้งานส่วนรวมขององค์การประสบความล้มเหลวได้ ส่วน ศาสตราจารย์ เคียท เดวิส (Keith Davis) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือวิธีการก่อให้เกิดวัตถุประสงค์และแรงกระตุ้นร่วมในกลุ่มคนและช่วยให้กลุ่มคนมีความปรารถนาจะทำงานร่วมกันให้ได้ผล มนุษยสัมพันธ์เป็นการนำเอาบุคคลเหล่านี้มาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สามัคคีและร่วมมือกัน โดยได้รับความพึงพอใจทั้งด้านเศรษฐกิจ จิตใจ และสังคม

จากความหมายข้างต้นจะพบว่า มนุษยสัมพันธ์ในเชิงการบริหารนั้นมีขอบข่ายความสัมพันธ์ที่กว้างขวาง ลึกซึ้ง และมีเป้าหมาย โดยคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของบุคคล นอกจากนี้วิธีการทำงานในองค์การก็เป็นกระบวนการกลุ่ม เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมทั้งด้านความคิดเห็นและการกิจอื่น ๆ

ในการบริหารงาน ถ้าผู้บริหารสามารถเรียนรู้และประยุกต์ใช้มนุษยสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามกาลเทศะก็จะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดและความต้องการต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับขั้นพื้นฐานจนถึงความต้องการขั้นสูงที่มีความสลับซับซ้อน ดังนั้นการศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์ จึงจำเป็นต้องศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการของมนุษย์ (human needs)

มนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งเชื้อชาติ ภูมิหลัง ลักษณะทางสรีรวิทยาและจิตใจ ซึ่งความแตกต่างในสิ่งดังกล่าวนี้ ส่งผลให้ความต้องการของบุคคลแตกต่างกันด้วย ในการบริหารงาน ถ้าผู้บริหารไม่ทราบความต้องการของแต่ละบุคคล ก็จะไม่เข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ทำให้การมอบหมายงาน สั่งการ หรือดำเนินการใด ๆ ประสบกับอุปสรรคปัญหาตามไป ด้วย การเรียนรู้ถึงความต้องการของบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจในการทำงานหรือการดำเนินการกิจอื่น ๆ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์มีหลายทฤษฎี ซึ่งทฤษฎีที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับแพร่หลายคือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีการจูงใจ อี อาร์ จี (ERG) ของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ทฤษฎีความต้องการประสมผลสำเร็จของ แมคเคลล์แลนด์ (McClelland) เป็นต้น ทฤษฎีเหล่านี้ได้เน้นถึงความต้องการที่สำคัญของมนุษย์ ซึ่งจำแนกเป็นความต้องการทางกายและความต้องการทางจิตวิทยา

1.1 ความต้องการทางกาย ความต้องการทางกายของบุคคลถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้ชีวิตดำรงอยู่ได้ ความต้องการทางกายที่สำคัญ คือความต้องการปัจจัยในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร น้ำ ยารักษาโรค และความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ซึ่งความต้องการทางกายนี้ถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคล

1.2 ความต้องการทางจิตวิทยา เป็นความต้องการขั้นสูงขึ้นไปของบุคคล ความต้องการชนิดนี้จะแปรเปลี่ยนไปตามแต่ละบุคคล ตามสภาพภูมิหลัง การรับรู้และประสบการณ์ชีวิต ความต้องการทางจิตวิทยาได้แก่ ความต้องการที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม ความต้องการความรักและเอาใจใส่จากผู้อื่น ความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ ชมเชย ตลอดจนความต้องการเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง และประสบความสำเร็จในชีวิต ความต้องการของบุคคล

งานทางจิตวิทยานี้ เป็นต้นเหตุแห่งปัญหาและความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

2. แรงจูงใจ (motivation)

แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้มนุษย์เกิดความกระตือรือร้น ทะเยอทะยาน ใฝ่สัมฤทธิ์ผลในการทำงานและมุ่งความสำเร็จในชีวิต แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แรงจูงใจภายใน (motivation intrinsic) เป็นสิ่งซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละบุคคลและเป็นผลจากสิ่งแวดล้อมหรือแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในของแต่ละคนอาจจะแสดงออกในลักษณะความทะเยอทะยาน ความสนใจ ความหวังหรืออุดมคติของแต่ละคน

2.2 แรงจูงใจภายนอก (motivation extrinsic) แรงจูงใจภายนอกนี้เกิดจากสิ่งเร้าภายนอกหรือสิ่งแวดล้อมมากระตุ้น เช่น พฤติกรรมของบุคคลรอบ ๆ ตัว บรรยากาศในการทำงาน ค่าชมเชย การตำหนิ การให้รางวัลและการลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

ในการทำงานของแต่ละคนนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่กระตุ้นให้แต่ละบุคคลทำงาน มูลเหตุจูงใจในการทำงานส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับจิตใจ ถ้าขวัญหรือกำลังใจดีการทำงานก็จะก่อให้เกิดผลงานสูงสุดได้ แต่จะเกิดผลงานสูงสุดเพียงใดนั้น ย่อมมีองค์ประกอบอีกหลายประการคือ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม ความรู้สึกต่องานที่ทำ และเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น

ในการบริหารบุคคล การเรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ จึงไม่เพียงพอผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ถึงแรงจูงใจ ตลอดจนสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกผู้ร่วมงานได้อย่างดีเยี่ยม ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น มีเป้าหมายด้วยความพึงพอใจ

ทฤษฎีความต้องการและทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีความต้องการและทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ และเป็นที่ยอมรับว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การมีดังนี้คือ

1. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาเป็นผู้คิดค้น และอธิบายลำดับขั้นความต้องการของบุคคลเป็น 5 ลำดับขั้น ได้แก่

1.1 ความต้องการทางกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจสูงสุด และเห็นได้ชัดที่สุดของความต้องการทั้งหมด เป็นความต้องการที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ได้แก่ความต้องการอาหารและน้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ความพึงพอใจที่ได้รับในขั้นนี้ จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่า แต่ถ้าบุคคลประสบความล้มเหลวจากการตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ จะไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป

1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety needs) หรือความรู้สึกมั่นคง ได้แก่ ความมั่นคงในสถานภาพความเป็นอยู่ การทำงานและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในขั้นนี้ จะนำไปสู่ความต้องการในขั้นสูงต่อไป

1.3 ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (social or love or belonging needs) ความต้องการในขั้นนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการในขั้นที่หนึ่งและขั้นที่สองได้รับการตอบสนองแล้ว โดยธรรมชาติทุกคนอยากได้รับความรักและความเอาใจใส่จากบุคคลอื่น ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้บุคคลจะรู้สึกถูกทอดทิ้งและว่าเหว ความต้องการชนิดนี้คนที่ขาดมากจะต้องการมาก เช่น คนที่ขาดเพื่อน ขาดพ่อแม่ หรือคนที่อยู่ห่างไกลจากครอบครัว จะต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อนมาก

1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (esteem needs) บุคคลต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือเป็นลำดับต่อไป มาสโลว์แบ่งความต้องการได้รับการยกย่องนับถือออกเป็น 2 ลักษณะคือ ความต้องการนับถือตนเองและความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น

ความต้องการนับถือตนเอง เป็นความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานอาชีพการงานและชีวิต ส่วนความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นนั้น เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชยในสิ่งที่กระทำที่ทาทำให้รู้ว่าคุณค่า มีความสามารถ และได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

1.5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (self actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของชีวิต ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาของตน หลังจากที่ได้รับการตอบสนองในขั้นต่าง ๆ แล้ว ความต้องการชนิดนี้จะแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของบุคคลนั้น ๆ

2. ทฤษฎีแรงจูงใจ อี อาร์ จี (ERG) ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) จากการ
ศึกษาของ แอลเดอร์เฟอร์ พบว่าความต้องการของบุคคลที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

2.1 ความต้องการอยู่รอด (existence) เป็นความต้องการทางด้านร่างกาย
และความปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น
สำหรับในองค์การนั้น ความต้องการอยู่รอดอาจจะหมายถึง ค่าตอบแทนที่เพียงพอกับการดำรงอยู่
สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงาน ล้วนแต่เป็นสิ่งที่จูงใจใน
ความต้องการอยู่รอด ซึ่งเปรียบเทียบกับได้กับความต้องการทางกายและความต้องการปลอดภัยของ
มาสโลว์

2.2 ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (relateness) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้อง
กับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์การความสัมพันธ์นี้ จะหมายถึงความ
ต้องการทุกชนิดที่มีความสำคัญในเชิงมนุษยสัมพันธ์ สำหรับในองค์การได้แก่ความต้องการเป็นผู้นำ
หรือผู้ตามและความต้องการมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ความสัมพันธ์ทางสังคมนี้เมื่อเปรียบเทียบกับ
ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ คือความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคมในด้าน
ความมั่นคงทางจิตใจ และการได้รับการยกย่องนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

2.3 ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (growth) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการ
การพัฒนา การเปลี่ยนแปลงสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าในการทำงานของบุคคล ความ
ต้องการอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไป และการพัฒนาด้าน
ความรู้ความสามารถ สำหรับในองค์การความต้องการก้าวหน้าและเติบโตได้แก่ ความต้องการที่
จะมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น การใช้ความรู้และความสามารถในการสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ
และการมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่ท้าทายความสามารถ ความต้องการประเภทนี้จะเปรียบเทียบกับความ
ต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ และพัฒนาตนให้เต็มศักยภาพของมาสโลว์นั่นเอง

3. ทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จ ทฤษฎีนี้เสนอโดย เดวิด แมคเคลล์แลนด์
(David McClelland) นับว่าเป็นทฤษฎีที่สำคัญที่ช่วยให้เข้าใจแรงจูงใจในลักษณะขององค์การ
โดยเชื่อว่า ความต้องการมีอยู่ 3 แบบ คือ

3.1 ความต้องการอำนาจ (need of power) เป็นความต้องการให้ผู้ผู้อื่น
คล้อยตามหรือนำผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือทำในสิ่งที่ตนเองไม่ต้องการ การ

สร้างอิทธิพลและทำชื่อเสียงให้กับตนเอง ความต้องการตำแหน่งที่สูงกว่าผู้อื่น หรือต้องการที่จะเหนือกว่าผู้อื่น และมักจะชอบให้คนมาสนใจตนเอง

3.2 ความต้องการสัมพันธ์ (need of affiliation) เป็นความต้องการใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้อื่น ชอบที่จะได้รับการยอมรับและเห็นใจจากผู้อื่น หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกับตนเอง

3.3 ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) เป็นความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการและปรารถนาจะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ชอบทำงานที่ยากและท้าทายเพื่อให้งานเจริญก้าวหน้าตามที่ตนมุ่งหวัง

4. ทฤษฎีการจูงใจและสุขปัจจัย เพรดเดอร์ริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในการบริหาร เรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจและสุขปัจจัย (Hygiene Motivator Theory) โดยเชื่อว่ามนุษย์มีส่วนประกอบทางความต้องการที่สำคัญอยู่ 2 ประการ

4.1 ส่วนที่จูงใจ (motivator) เป็นความต้องการที่แสวงหาความก้าวหน้าและความเจริญรุ่งเรืองของจิตใจ กล่าวคือ มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และมีความต้องการที่บรรลุถึงความสมบูรณ์แบบในตนเองหรือความเป็นเอกลักษณ์ ปัจจัยที่สามารถสนองความต้องการเหล่านี้ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับ การได้รับความสำเร็จ ลักษณะงานที่ท้าทาย และการมีวุฒิภาวะ

4.2 ส่วนที่สุขปัจจัย (hygienes) เป็นความต้องการที่หลบหลีกความเจ็บปวดหรือความไม่พอใจ มีความต้องการที่จะป้องกันความเจ็บปวด ปัจจัยที่สนองความต้องการส่วนนี้คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับหัวหน้างาน นโยบายและการบริหารขององค์การ การควบคุมและเงื่อนไขในการทำงาน

จากทฤษฎีการจูงใจและสุขปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์กจะช่วยให้ผู้บริหารเห็นว่า สิ่งที่เป็นสุขปัจจัย เช่น เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ฯลฯ แม้ได้รับการตอบสนองก็เป็นเพียงตัวการที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจหรือความทุกข์จากการทำงานเท่านั้น สุขปัจจัยไม่ได้จูงใจให้บุคคลอยากทำงานได้ดีขึ้น หรือทำให้มีความสุขในการทำงาน วิธีการที่จะทำให้บุคคลขยันทำงานและมีความสุขในการทำงานมากขึ้น คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลได้ตอบสนองปัจจัยส่วนจูงใจ

เช่น ปรับปรุงงานให้มีความสำคัญมากขึ้น เพื่อความรับผิดชอบในงาน มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่
การทำงาน

ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหาร

มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ในการบริหารไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ
องค์การรัฐบาล องค์การทางสังคม องค์การทางการศึกษาตลอดจนองค์การระหว่างประเทศ
หรือองค์การ หน่วยงานใดก็ตามที่มีบุคคลทำงานอยู่ร่วมกัน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายหรือ
วัตถุประสงค์ขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่ง ในแต่ละองค์การหัวหน้างานควรตระหนักดีว่า
มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน ทั้งนี้เพราะบุคคลที่
ทำงานอยู่ร่วมกันในองค์การ ทุกคนย่อมต้องการอยู่อย่างมีเกียรติ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วม
งานและผู้บังคับบัญชา ถ้าบุคคลใดอยู่ในองค์การโดยขาดการยอมรับนับถือแล้ว จะทำให้รู้สึกขาด
ที่พึ่งทางใจ เกิดความเบื่อหน่ายต่อสภาพการทำงาน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษา
พฤติกรรมของบุคคลในองค์การอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจสภาพการณ์ของบุคคลได้อย่าง
ชัดเจน เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการพิจารณาอธิบายหน้าที่การทำงานที่เหมาะสมกับ
อุปนิสัยใจคอ ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ไม่ก่อให้เกิดปัญหาการบริหารงาน

ปัญหาการบริหารงานนั้นแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ คือ ปัญหาระบบบริหารของ
องค์การและปัญหาการส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน จากการบริหารงานองค์การ
ในแนวความคิดที่มีระบบองค์การตามหลักการบริหารงานที่เรียกชื่อย่อว่า POSDCoRB ซึ่งถือหลัก
ประสิทธิภาพหรือที่เรียกว่า "ระบบประสิทธิภาพ" หรือ "ระบบมุ่งงาน" โดยคำนึงถึงผลงานและ
กำไรเป็นหลัก จะคำนึงถึงตัวผู้ทำงานเล็กน้อยเท่านั้น และองค์การที่มีแนวความคิดโดยคำนึงถึง
ตัวบุคคลเป็นหลักในการบริหารงาน หรือที่เรียกว่า "ระบบบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์" เพราะ
บุคคลนั้นประกอบด้วยชีวิตจิตใจ และมีความต้องการที่แตกต่างกัน ตามสภาพภูมิหลัง ประสบการณ์
นอกจากนี้ยังมีปัญหาสลับซับซ้อนอีกมากมาย ประกอบกับการทำงานในแผนใหม่ที่ต้องการบุคคลที่มี
ความรู้ความสามารถและความชำนาญ จึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่ดีและมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ เพื่อ
สร้างแรงจูงใจให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จโดยไม่มีปัญหาข้อ
ขัดแย้งเกิดขึ้น

ในกระบวนการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยทักษะ 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางมนทัศน์ ซึ่งทักษะทั้ง 3 ประการนี้จะแปรเปลี่ยนไปตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ตั้งแต่หัวหน้างานระดับนโยบาย ระดับการจัดการและระดับปฏิบัติการ

ระดับการจัดการ	ความต้องการของทักษะ
การจัดการระดับสูง (นโยบาย)	ทักษะทาง มนทัศน์ หรือ ความคิด (conceptual skill)
การจัดการระดับกลาง (จัดการ)	ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human relations skill)
การจัดการระดับต่ำ (ปฏิบัติการ)	ทักษะทางเทคนิค (technical skill)

ภาพประกอบ 1 ความต้องการทางทักษะที่เปลี่ยนไปตามระดับในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานจากระดับต่ำไปถึงระดับสูงสุดนั้นมีความต้องการทักษะทางเทคนิคมากในระดับต่ำ และน้อยมากในระดับสูง แต่ตรงข้ามกับทักษะทางมนทัศน์นั้น มากขึ้นตามลำดับและจะมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูงสุด เพื่อการวินิจฉัยสั่งการ ในขณะที่ความต้องการของทักษะทางเทคนิคและทักษะทางมนทัศน์มีลักษณะดังภาพข้างต้น ตัวกลางอันเป็นแกนสัมพันธ์ที่สำคัญในทุกะดับงานคือ ทักษะมนุษยสัมพันธ์

จากที่ได้กล่าวมา จึงสรุปความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน ได้ดังนี้ คือ

1. ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคมและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

2. ก่อให้เกิดความพอใจ ความยินดี และเพิ่มพลังความสามัคคีในการปฏิบัติงาน
3. ก่อให้เกิดความเชื่อถือ รักษาครองซึ่งกันและกัน
4. ก่อให้เกิดความสำเร็จในกิจการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน
5. ก่อให้เกิดปัจจัยในการเพิ่มผลผลิต
6. เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาและจัดการความขัดแย้ง

จากคุณสมบัติของมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าว ในการบริหารองค์การหรือหน่วยงาน ผู้บริหารจึงควรมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพไปพร้อม ๆ กันด้วย โดยพิจารณาประยุกต์ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ ซึ่งจะอำนวยความสะดวกสูงสุดต่อการบริหารงาน

ข้อควรคำนึงในการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์

ในการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ การปรับปรุงตนเอง เพื่อให้สามารถเข้าได้กับทุกคนทุกชั้น และในการบริหารงานจำเป็นต้องคำนึงถึงว่า ในฐานะของผู้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานว่าควรจะปฏิบัติตนเช่นใด นอกจากนี้การสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์มีข้อควรคำนึงดังนี้ คือ

1. การปรับปรุงตนเอง เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะการที่เราจะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นได้นั้น จำเป็นต้องปรับปรุงตัวเราเองให้ดีขึ้น กล่าวคือ

1.1 ต้องเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี บุคลิกภาพที่ดีจะเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการฝึกฝนที่จะปรับปรุงกิริยาท่าทางและลักษณะต่าง ๆ ในการเสริมสร้างบุคลิกภาพนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ

1.1.1 การมอง นับว่าเป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งที่จะสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีแก่กัน จะเห็นได้ว่าการมองนั้นมีทั้งมองด้วยความรักใคร่ มองด้วยความเมตตาปรานี มองด้วยความเกลียดชัง หรือมองด้วยความดูถูกเหยียดหยาม เป็นต้น ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องฝึกปฏิบัติ การมองผู้อื่นด้วยความสุภาพและบริสุทธิ์ใจ

1.1.2 การแต่งกาย ควรแต่งกายให้สุภาพเรียบร้อย สะอาด ไม่จำเป็นต้อง

ต้องสวมใส่เสื้อผ้าที่มีราคาแพงเสมอไป การเลือกสีสันทให้เหมาะสมกับวัย กาละเทศะ นอกจากเครื่องแต่งกายแล้ว การรักษาความสะอาดของร่างกายก็เป็นสิ่งสำคัญ ควรรักษาร่างกายให้สะอาดอยู่เสมอ

1.1.3 การพูดและการฟัง ควรพูดแต่น้อย ฟังให้มาก พูดแต่ในสิ่งที่ดีงาม มีประโยชน์ พูดในเรื่องที่ผู้ฟังสนใจ หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์หรือินทาผู้อื่น ในขณะที่พูดควรใช้น้ำเสียงที่นุ่มนวล สุภาพ ชัดถ้อยชัดคำ มีความจริงใจ ถ้าหากมีศิลปะในการพูดแล้ว ก็สามารถโน้มน้าวให้ผู้ฟังสนใจในเรื่องที่พูดได้

1.1.4 การนั่ง ยืน เดิน ควรนั่งด้วยท่าทางที่สุภาพเรียบร้อยและสรววม ในการนั่ง รู้จักกาลเทศะ ส่วนการยืนก็ต้องยืนในท่าที่เหยียดตรงคูดอง่า ส่วนการเดินก็ควรก้มตัวหรือจ่อตัวบ้างเล็กน้อยขณะที่เดินผ่านานที่มีบุคคลอื่นนั่งอยู่ สำหรับการเดินทั่ว ๆ ไป ก็ต้องเดินด้วยท่าที่สง่างามและระมัดระวังเกี่ยวกับเสียงดังที่จะไปรบกวนผู้อื่นด้วย

1.1.5 การแสดงกิริยาท่าทาง ควรแสดงกิริยาที่สุภาพอ่อนน้อม ไม่ถือตัว และมีความน่าเชื่อถือในการพูด มีความจริงใจ และการพูดไม่ควรแสดงท่าประกอบมากเกินไป จนดูไม่สุภาพ

1.2 ต้องมีความสามารถในการทำงาน นอกเหนือจากงานในหน้าที่แล้วจะต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งอาจเป็นงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายหรือกิจกรรมขององค์การในโอกาสพิเศษต่าง ๆ โดยสามารถทำงานด้วยความเต็มใจ กระฉับกระเฉงว่องไวและชำนาญ ซึ่งเป็นลักษณะที่ดีเด่นเป็นที่ดึงดูดความสนใจของผู้อื่นให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

1.3 รักษาสุขภาพอนามัยให้แข็งแรง การรักษาสุขภาพอนามัยนั้น หมายถึงทั้งร่างกายจิตใจและสังคมด้วย เกี่ยวกับร่างกายก็จะต้องมีความสมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ เกี่ยวกับจิตใจก็มีความสุขชื่น ร่าเริงแจ่มใส มีความคิดริเริ่ม เกี่ยวกับสังคมคือคบกับคนได้ทุกชั้น เป็นต้น

1.4 ต้องมีศิลปะในการเข้ากับบุคคลอื่น การเข้ากับบุคคลอื่นได้นั้นต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลและควรศึกษาประวัติ ภูมิหลัง อุปนิสัยใจคอ เพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความแตกต่างของแต่ละบุคคล ได้แก่ ฐานะความเป็นอยู่ สุขภาพของร่างกาย สติปัญญา ความรู้ความสามารถ เชื้อชาติ ศาสนา และอุปนิสัยใจคอ

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้าหากผู้บริหารสามารถเรียนรู้ได้ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารบุคคล เพราะทำให้ทราบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี และสามารถตอบสนองความต้องการได้

วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์

เคล คาร์เนกี กล่าวว่า "จงให้สิ่งที่เขาต้องการ แล้วเราก็จะได้เช่นกัน" หมายความว่า ต้องให้สิ่งที่เขาต้องการก่อน แล้วเราก็จะได้รับในสิ่งที่เราต้องการ การทำนั้นอาจจะเป็นการยิ้ม การไหว หรืออาจจะเป็นวัตถุสิ่งของ เมื่อให้เขา เขาก็จะให้ตอบ คำกล่าวของคาร์เนกีนี้ถือว่าเป็นแนวปฏิบัติสำคัญประการหนึ่งในการผูกมิตรหรือสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมในพุทธศาสนา สังคหวัตถุ 4 คือ ธรรมะที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล ประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา ัตถจริยา และสมานัตตตา ถ้าหากผู้ปฏิบัติตามหลักธรรมนี้แล้วก็สามารถผูกมิตรและประสานสัมพันธ์แก่หมู่คณะได้

สำหรับวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีวิธีการดังนี้

1. ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ การยิ้มเป็นการปฏิบัติง่าย และไม่ต้องลงทุนลงแรงมาก แต่ได้ผลคุ้มค่ามหาศาล คนทุกคนย่อมพึงพอใจที่จะพบปะสนทนากับผู้ที่มีใบหน้ายิ้มแย้มมากกว่าผู้ที่มีใบหน้าบึ้งตึง ฉะนั้นหลักขั้นแรกของการสร้างมิตรคือ การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อผู้อื่นอยู่เสมอ
2. ใช้วาจาที่ไพเราะรื่นหู การใช้ถ้อยคำวาจาที่สุภาพไพเราะรื่นหูเหมาะสมกับกาลเทศะ ย่อมเป็นที่พึงปรารถนาแก่บุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดไมตรีแก่ผู้ที่คบหาสมาคม ข้อควรคำนึงสำหรับการใช้วาจาคือ จงหลีกเลี่ยงการนินทาว่าร้าย การวิพากษ์วิจารณ์หรือพ่นไฟใส่ผู้อื่นในลักษณะที่ไม่หวังดี ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดและสร้างความหวาดระแวง ทำให้เข้ากับคนอื่นไม่ได้ ซึ่งไม่เป็นผลดีในแง่ของมนุษยสัมพันธ์
3. ยกย่องชมเชยผู้อื่นด้วยความจริงใจ การยกย่องชมเชยผู้อื่นถือว่าเป็นการทำให้ทางใจที่สำคัญยิ่ง และการทำนั้นจะต้องไม่มีความริษยา มองผู้อื่นในแง่ดีโดยถือหลัก "มุทิตา" คือ ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ย่อมทำให้จิตใจผ่องใส การชมเชยควรกระทำด้วยความจริงใจและตามความเหมาะสม มิใช่กระทำด้วยความเสแสร้งหรือกระทำอย่างพราเปรื่องจนเกินไป พึงระลึกเสมอว่า การมีใจยินดีและสรรเสริญความดีของผู้อื่นนั้น เป็นการสร้างเกียรติคุณให้แก่ตนเอง

4. เป็นนักฟังที่ดี การเป็นนักฟังที่ดีนั้น ยากกว่าการเป็นนักพูดที่ดี ทั้งนี้เพราะการสรรหาคำพูดที่ดี เพราะ ถูกใจคนสักเพียงใดก็ทำได้ แต่การฟังนั้น ผู้ฟังจำเป็นต้องอดทนฟัง แม้ในสิ่งที่ตนไม่ประสงค์จะได้ยิน การเป็นนักฟังที่ดี ถือว่าเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งในการคบหาสมาคมกับผู้อื่น เพราะการพูดเพียงฝ่ายเดียวอาจจะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเบื่อหน่าย ฉะนั้นในการสนทนาหรือแสดงความคิดเห็น การแย่งพูดหรือคอยขัดคอบอย่างไม่สุภาพ ย่อมไม่เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี

5. ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงจัง การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ตามโอกาสสมควร เป็นการสร้างสัมพันธอันดีตามหลักสังคหวัตถุ คือ "อิตถจริยา" หมายถึงการทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น ทั้งในครอบครัว เพื่อนร่วมงานตลอดจนในสังคม การให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจเป็นการแสดงออกซึ่งน้ำใจอันดีงาม นับเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งในการเอาชนะใจผู้อื่น

ดังนั้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ จึงเริ่มจากความรู้สึกภายใน คือจิตใจ กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้สึกที่ดี บรรารณาดีต่อผู้อื่นเป็นเบื้องต้นก่อน และขณะเดียวกันก็ฝึกปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยกิริยามารยาทที่ดี มีความจริงใจ ตลอดจนการให้ความสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้อื่นตามโอกาสที่พึงกระทำได้

สำหรับมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน เพราะบุคคลที่อยู่ร่วมกันในองค์การ มีความรู้สึกนึกคิด มีความต้องการที่แตกต่างกัน จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาทำความเข้าใจถึงความต้องการและพฤติกรรมของบุคคล เพื่อจะได้แสวงหาวิธีการพัฒนาการบริหารที่เหมาะสม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นที่พึงพอใจของทุก ๆ ฝ่าย

เอกสารอ้างอิง

- ประสิทธิ์ โชติภักดิ์. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป.
- วารี เพชรผด. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ม.ป.ป.
- วิจิตร วรุตบางกูร. "มนุษยสัมพันธ์," สารานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับเฉลิมพระเกียรติ. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2535.
- เสถียร เหลืองอร่าม. มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ม.ป.ป.
- _____. หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ม.ป.ป.
- อัมพิกา ไกรฤทธิ. มนุษยสัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิศวกรรม-อุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- อรุณ รักธรรม. มนุษยสัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : ป. สัมพันธ์พาณิชย์, 2522.
- Davis, Keith. Human Behavior at Work : Human Relations and Organization Behavior. New York : McGraw-Hill Book Co., 1972.
- _____. Human Relations in Business. New York : McGraw-Hill Book Co., 1975.
- Flippo, Edwin B. Management : A Behavioral Approach. Boston : Allyn and Bacon, 1970.
- Gellerman. Saul W. The Management of Human Relations. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1966.

การประเมินผลตนเอง

หลังจากศึกษาชุดพัฒนาี้ ท่านจะได้รับการทดสอบในประเด็นต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจว่าท่านจะสามารถทำแบบทดสอบดังกล่าวได้ตามเกณฑ์ จึงควรตั้งคำถามตนเองว่า ท่านเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดีเพียงใด หากมีประเด็นที่ท่านยังไม่เข้าใจ โปรดย้อนกลับไปศึกษาใหม่

1. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ที่มีต่อการบริหาร

2. อธิบายหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

3. ปัจจัยและข้อควรคำนึงในการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์

4. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์

แบบทดสอบ

ชุดพัฒนาที่ 1 เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงข้อใดมากที่สุด
 - ก. การวางแผนระยะสั้น
 - ข. ส่งเสริมและให้กำลังใจผู้ร่วมงาน
 - ค. การเข้าใจความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
 - ง. การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย
2. พฤติกรรมในข้อใดเป็นลักษณะของมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงาน
 - ก. จัดวาระการประชุมเพื่อวางโครงการประจำปี
 - ข. หมุนเวียนหน้าที่การทำงานเพื่อส่งเสริมสัมพันธภาพ
 - ค. ปรึกษาหารือคณะผู้ทำงานก่อนตัดสินใจดำเนินการ
 - ง. มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของทีมงาน
3. ทฤษฎีความต้องการและทฤษฎีแรงจูงใจ มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างมนุษย์สัมพันธ์อย่างไร
 - ก. บุคคลย่อมปรารถนาให้ตนเองได้ดีกว่าผู้อื่น
 - ข. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลย่อมมาจากผลประโยชน์
 - ค. การอยู่เพียงลำพังด้วยความมั่นใจ ทำให้ชีวิตเป็นสุข
 - ง. บุคคลย่อมต้องการความรักและความเอาใจใส่จากผู้อื่น

4. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ / อี อาร์ จี ในข้อใด ที่เป็นการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด

- ก. ความต้องการยอมรับนับถือ / ความต้องการอยู่รอด
- ข. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย / ความต้องการการได้รับการตอบสนอง
- ค. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต / ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต
- ง. ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม / ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม

5. ความต้องการในข้อใดที่มีผลต่อมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน

- ก. เงินเดือน
- ข. สวัสดิการต่าง ๆ
- ค. ตำแหน่งหน้าที่การงาน
- ง. การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

6. ผู้บริหารจำเป็นต้องประยุกต์ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ ยกเว้นข้อใด

- ก. เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาเพื่อลดความขัดแย้ง
- ข. เป็นที่รักใคร่ของผู้ร่วมงาน ง่ายต่อการบังคับบัญชา
- ค. เป็นการสร้างความเข้าใจอันดี ก่อให้เกิดความราบรื่น
- ง. เป็นการเพิ่มพลังสามัคคีในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิต

7. ข้อใดที่มีส่วนเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ดีที่สุด

- ก. การเป็นผู้ฟังที่ดี
- ข. การแต่งกายที่สุภาพและทันสมัย
- ค. การมองผู้อื่นด้วยความเป็นมิตร
- ง. การช่วยเหลือผู้อื่นในสถานการณ์คับขัน

ชุดพัฒนาเพื่อซ่อมเสริม

สำหรับชุดพัฒนาที่ 1

เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร

ชุดพัฒนาเพื่อซ่อมเสริมนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ท่านตรวจสอบคำตอบจากแบบทดสอบของท่าน ซึ่งถ้าหากท่านทำข้อสอบข้อใดไม่ถูกต้อง จะเปิดโอกาสให้ท่านได้ศึกษาหรือฝึกปฏิบัติในข้อนั้นอีกครั้งหนึ่ง จนกว่าท่านจะมีความรู้ความเข้าใจหรือฝึกปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ก่อนที่จะศึกษาหรือฝึกปฏิบัติในชุดพัฒนาชุดต่อไป ดังนั้นโปรดปฏิบัติตามข้อแนะนำในแต่ละข้อ

1. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ค.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาหน้า 3 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมาตอบคำถามต่อไปนี้อย่างถูกต้อง

งานการบริหารงานจะต้องคำนึงถึงเรื่องใด เพื่อก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ _____

2. คำตอบที่ถูกต้องที่สุดคือ ข้อ ค.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนานี้หน้า 3-5 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

ในการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ต้องคำนึงถึงสิ่งใด _____

3. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนา ในหน้า 3-5 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

เพราะเหตุใดจึงใช้ทฤษฎีความต้องการและทฤษฎีแรงจูงใจในการสร้างมนุษย-

สัมพันธ์ _____

4. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนา ในหน้า 4-6 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ / อี อาร์ จี มีส่วนเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ใน

ประเด็นใด _____

5. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนา ในหน้า 9 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

เพราะเหตุใดบุคคลจึงเกิดความเบื่อหน่ายต่อสภาพการทำงาน _____

6. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ค.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนา ในหน้า 9-10 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

ความสำเร็จของมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานเมื่อะไรบ้าง _____

7. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ก.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนา ในหน้า 11-13 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์มีวิธีการใดบ้าง _____

หากท่านศึกษาทบทวนข้อที่ทำผิด และตอบคำถามได้ถูกต้อง โปรดศึกษาชุดพัฒนาชุดต่อไปได้

ชุดที่ 2

แนวคิดด้านการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์

แนวคิดด้านการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์

โปรดศึกษาแนวคิดและวัตถุประสงค์ก่อน แล้วจึงศึกษาเนื้อหา และทำแบบประเมินผล
ตนเองท้ายชุด

แนวคิด

1. การจัดรูปแบบองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลและสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในองค์การทุกระดับ
2. การจัดรูปแบบองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์ เน้นความสำคัญในเรื่องการติดต่อสื่อสารควบคู่กับการควบคุมองค์การ โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์
3. การให้รางวัลและการประเมินผลปฏิบัติงานแบบมนุษยสัมพันธ์ คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงานและความยุติธรรม

วัตถุประสงค์

หลังจากศึกษาชุดพัฒนานี้ ท่านจะสามารถ :

1. จัดรูปแบบองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์ได้
2. ใช้การติดต่อสื่อสาร การควบคุมในองค์การ ระบบการให้รางวัล และการประเมิน

ผลปฏิบัติงานแบบมนุษยสัมพันธ์ได้

แนวคิดด้านการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์

การบริหารงานองค์การหรือหน่วยงาน ถ้าหากศึกษาพฤติกรรมการบริหารจะพบว่ามีรูปแบบเด่น ๆ 2 ลักษณะคือ การบริหารที่มุ่งงานกับการบริหารที่มุ่งสัมพันธ์ กล่าวคือการบริหารที่มุ่งงานนั้น คำนึงถึงผลสำเร็จหรือเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ โดยมีได้คำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานว่ามีความพอใจ มีความสุขในการทำงานหรือไม่ ซึ่งตรงข้ามกับการบริหารที่มุ่งสัมพันธ์ที่มีความเชื่อว่า การทำงานจะสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องเกิดจากความเต็มใจ ความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา และระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับการมุ่งผลสำเร็จของงาน จึงเกิดแนวคิดการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ขึ้น โดยมีสมมุติฐานของแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่จะเห็นตนเองมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น
2. ความต้องการที่จะเป็นที่ยอมรับนับถือและได้รับการยกย่องในหมู่คณะ
3. ความต้องการทางด้านสังคมและจิตใจมีความสำคัญมากกว่าเงิน

จากสมมุติฐานข้างต้นนี้ได้ส่งผลต่อแนวปฏิบัติในการบริหารงานดังนี้คือ ผู้บริหารจะพยายามทำให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองมีความหมาย มีประโยชน์ต่อองค์การและส่วนรวม จะพยายามแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปทราบถึงแผนปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังคอยรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสมาชิกและอนุญาตให้สมาชิกมีสิทธิมีเสียงตามสมควรแสดงถึงการให้ความสำคัญแก่สมาชิกผู้ร่วมงาน และยอมรับนับถือต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคลเหล่านั้น การบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์มีความคาดหวังว่า การที่ยอมให้สมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกิจการงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและได้รับการยอมรับในงาน การสนองความต้องการทางจิตใจและสังคมของสมาชิกจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้น อันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่

ลักษณะของผู้บริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ โดยทั่วไปบทบาทของผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมการ

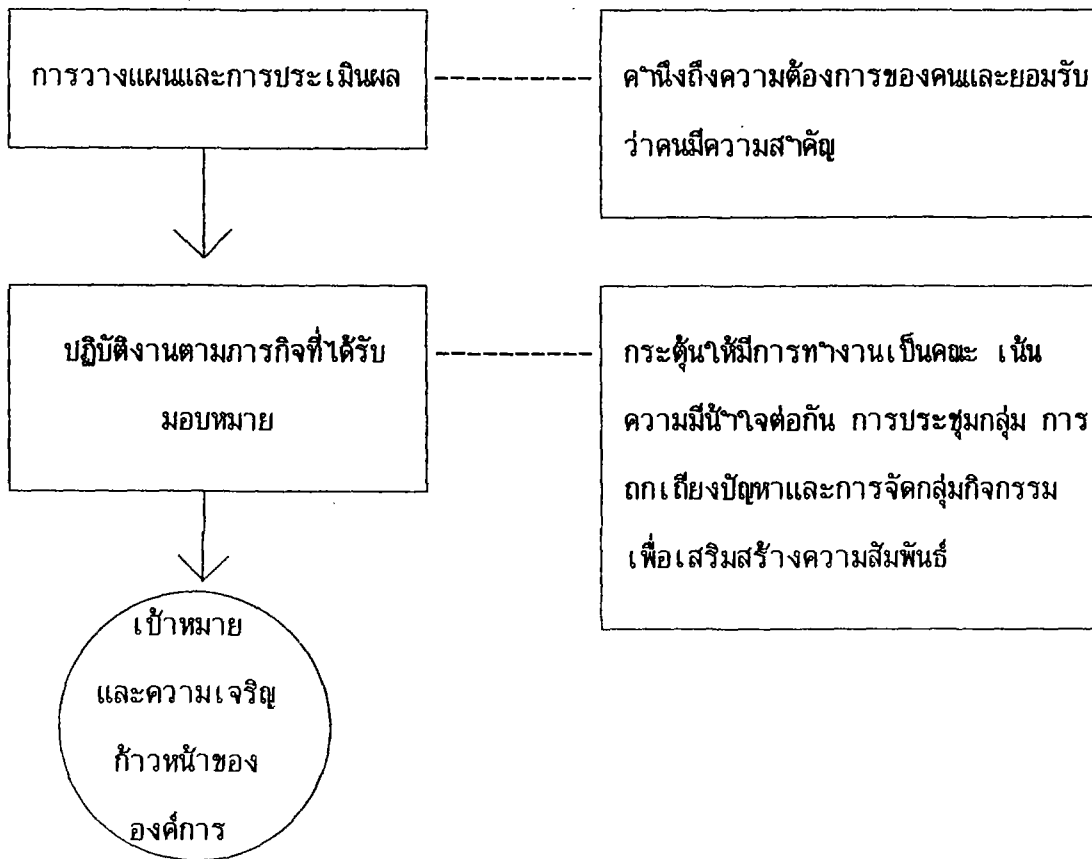
ปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การให้เป็นไปตามเป้าหมายและสนองตอบนโยบายขององค์การ โดยแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับทรัพยากรและเทคโนโลยี ตลอดจนทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สำหรับการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์บทบาทของผู้บริหารจะมีมากขึ้น ซึ่งจะหมายรวมถึงความรับผิดชอบในการสนองตอบความต้องการของบุคคลด้วย กล่าวคือการยอมรับว่าบุคคลมีความต้องการมีชีวิตจิตใจ และมีความคิดเห็นซึ่งบางครั้งอาจจะต่อต้านความรู้สึกนึกคิดและการกระทำของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามผู้บริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ยังคงยึดรูปแบบ "การควบคุม" เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ได้ยืดหยุ่นลักษณะการควบคุมออกไปในรูปของการดูแลบำรุงรักษาบุคคล เพื่อให้บุคคลเกิดความพอใจและเต็มใจที่จะทำงานให้ ซึ่งนอกเหนือจากระบบค่าตอบแทนเป็นตัวเงินแล้ว จำเป็นจะต้องใช้วิธีการประเมินผลงาน การปรึกษาหารือกับสมาชิกเกี่ยวกับการกิจที่ปฏิบัติ เพื่อให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและเกิดความพอใจ เต็มใจที่จะทำงานมากขึ้น

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารแบบมนุษยสัมพันธ์นั้น ให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวบุคคลมากขึ้น โดยยอมรับว่าบุคคลมีความสามารถแตกต่างกัน และสามารถแยกลักษณะพิเศษของแต่ละบุคคลได้ การบริหารบุคคลจึงจะต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของบุคคลประกอบด้วย แต่ยังคงยึดหลักว่า จะต้องใช้คนเหล่านั้นทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนระยะเวลาที่สำเร็จอาจจะแตกต่างกันไปตามความสามารถของแต่ละบุคคล

การจัดรูปงานในองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์

การจัดรูปงานตามทฤษฎีนี้ มุ่งความสนใจที่สภาพของงาน และเงื่อนไขในการปฏิบัติ มากกว่าจะสนใจเนื้อหาสาระของงานแต่เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารยังคงเป็นผู้รับผิดชอบต่อการวางแผน การกำหนดเวลาการทำงาน และการควบคุมกิจกรรมการทำงาน สมาชิกมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น การกิจของผู้บริหารจะขยายขอบเขตออกไปมากขึ้น โดยจะต้องให้ความสนใจด้วยว่าอะไรคือสิ่งที่สมาชิกในองค์การนั้น ๆ ต้องการ ผู้บริหารจะถูกคาดหวังให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกในทุก ๆ สิ่งที่สามารถทำได้และจะต้องทำให้สมาชิกแต่ละคนพึงพอใจ รู้สึกว่าตนมีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับในฐานะที่เป็นคนมีใช้ เครื่องจักร

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดรูปแบบมนุษยสัมพันธ์ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้



ภาพประกอบ 1 การจัดรูปแบบมนุษยสัมพันธ์

จากภาพประกอบ 1 การวางแผนและการประเมินผล ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความต้องการของสมาชิกและยอมรับว่าสมาชิกมีความสำคัญ ส่วนขั้นตอนการลงมือปฏิบัติงานของสมาชิกจะเน้นถึงการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และความเจริญก้าวหน้าในการทำงานโดยผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้มีการทำงานเป็นหมู่คณะ ความมีน้ำใจต่อกัน การประชุมกลุ่ม การถกเถียงปัญหาและจัดกลุ่มกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์

สมาชิกขององค์การตามแบบมนุษยสัมพันธ์ แม้จะไม่ใช่อิสระในการทำงานหรือควบคุมดูแลตนเองมากนัก แต่ยังคงต้องการที่จะแสวงหาความพึงพอใจ ในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน และได้ทำงานที่สำคัญ ๆ สมาชิกมักจะมีปฏิกิริยาตอบสนองที่ดี และให้ความร่วมมือในการทำงานดี

ดังนั้นการที่ผู้บริหารพยายามสร้างบรรยากาศของการทำงานที่อบอุ่น และเต็มไปด้วยมิตรภาพ เช่นการให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกเกี่ยวกับเงื่อนไขการทำงานหรือกระบวนการทำงานนั้น นับว่าเป็นการกระทำที่ส่งผลให้สมาชิกเกิดความรู้สึกจงรักภักดี และมีพลังที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะโครงสร้างขององค์การแบบมนุษยสัมพันธ์ ในทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ได้มีการยอมรับความสำคัญของบุคคลในแง่ของความรู้สึก ความต้องการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันมากขึ้น จึงทำให้ฝ่ายบริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ หันมาสนใจโครงสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการระหว่างกลุ่มบุคคลและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ยอมรับว่าจำเป็นจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานนอกเหนือจากตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับบทบาทและพฤติกรรมตลอดจนทัศนคติเพื่อที่จะเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ

ประการแรก ต้องการความสามารถเป็นผู้นำของผู้บริหาร เพื่อจะนำไปแก้ไขปัญห ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและระหว่างตำแหน่งงานให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จำเป็นจะต้องรับฟังข้อร้องเรียนของสมาชิก ทั้งนี้โดยไม่ทำให้ระบบและหลักการตามโครงสร้างขององค์การต้องเสียไป ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะต้องสนใจปัญหาส่วนบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ลักษณะงานที่มอบหมายให้เกิดความเหมาะสมตามความต้องการของแต่ละบุคคล และควรจัดให้มีการประชุมสมาชิก เพื่อระดมสมอง ถกเถียงหาแนวทางในการทำงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้สมาชิกระบายข้อคับข้องใจของตน

ประการที่สอง ผู้บริหารใช้ลักษณะความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการให้มากขึ้นภายในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยไม่เน้นทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากกว่าที่จะเป็นการสั่งการ ผู้บริหารจึงต้องพยายามทำตนเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิก ทั้งจะเป็นการช่วยลดปัญหาและความตึงเครียดในระหว่างสมาชิก ก่อให้เกิดความสามัคคีและความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ประการที่สาม ผู้บริหารจะต้องกำหนดโครงการการบริหารงานที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าขององค์การ นอกจากจะเป็นการเสริมขวัญและกำลังใจแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างกิจกรรมภายในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หรืออาจจัดให้เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานบางส่วน

โดยสรุป จุดสำคัญของโครงสร้างขององค์การแบบมนุษยสัมพันธ์นั้น จะไม่มีส่วนสัมพันธ์กับโครงสร้างที่จัดไว้ แต่จะมุ่งให้ความสนใจทางด้านทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ จึงจำเป็นต้องจัดหาเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ให้กับผู้บริหารเพื่อนำไปใช้ในการลดความตึงเครียดและความขัดแย้ง ตลอดจนความสามารถที่จะลดปัญหาขององค์การลงได้ด้วย

การติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์

การติดต่อสื่อสาร สามารถทำได้ในลักษณะของการติดต่อจากระดับบนลงมาระดับล่าง จากระดับล่างไปสู่ระดับบนหรือการสื่อสารในระดับเดียวกัน ในแต่ละองค์การการใช้ระบบการติดต่อสื่อสารอาจจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรืออาจจะใช้หลาย ๆ วิธีรวมกัน ความเหมาะสมที่จะใช้วิธีการใดไม่สามารถหาคำตอบเฉพาะได้ ทั้งนี้เพราะมีองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง กล่าวคือ ลักษณะขององค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับจัดรูปร่างและโครงสร้างขององค์การ การวางระบบควบคุมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการ ตลอดจนรูปแบบของการรายงาน และที่สำคัญคือ แนวคิดในการกำหนดบทบาทและพฤติกรรมของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อระบบการติดต่อสื่อสารและการควบคุมองค์การ

การบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์นั้น ผู้บริหารคือผู้วางแผนและประเมินผลงาน สมาชิกยังคงเป็นผู้ปฏิบัติ แต่มีความยืดหยุ่นในกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกการมีส่วนร่วม และออกความคิดเห็นในงานและแนวปฏิบัติได้มากขึ้น ลักษณะการติดต่อสื่อสารในสายงาน ผู้บริหารจะไม่แสดงตัวเป็นผู้ออกคำสั่งโดยตรง แต่พยายามที่จะเสนอความคิดและวิธีการให้สมาชิกยอมรับและนำไปปฏิบัติ มีลักษณะการติดต่อเป็นแบบการทูต (diplomatic fashion) ผู้บริหารจะให้คำนิยามยกย่องในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติทำได้ดี และขณะเดียวกันจะแจ้งให้ทราบถึงจุดอ่อนและแนวทางแก้ไขปรับปรุง สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้วย

การบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์นี้ ผู้บริหารจะใช้เครื่องมือทางการติดต่อสื่อสารมากขึ้นกว่าการสั่งการแต่เพียงอย่างเดียว ตัวอย่างเครื่องมือการติดต่อสื่อสารในองค์การ ซึ่งผู้บริหารองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์นำมาใช้ ได้แก่

ระบบการให้ข้อเสนอแนะ (suggestion system) นอกเหนือจากการติดต่อสื่อสารตามแนวทางที่กำหนดไว้ ยังจัดให้มีระบบการให้ข้อเสนอแนะคือ การจัดแนวทางให้สมาชิกเพิ่มขึ้น

เช่น การจัดทำผู้รับฟังความคิดเห็น เพื่อให้สมาชิกเขียนข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารได้โดยตรง การให้ข้อเสนอแนะส่วนใหญ่มุ่งเน้นหรือเพื่อประโยชน์ในด้านการปรับปรุงงาน ผู้เสนอแนะข้อที่เป็นประโยชน์อาจจะได้รับรางวัลเป็นกรณีพิเศษ หรือในบางองค์การอาจอนุญาตให้ใช้ผู้รับฟังความคิดเห็นเพื่อการร้องเรียนความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน บางองค์การมีการออกเอกสารถามปัญหาต่าง ๆ โดยให้ผู้ตอบเลือกตอบในคำตอบซึ่งจัดพิมพ์ไว้ท้ายปัญหา ทั้งนี้อาจจะทำเป็นครั้งคราว หรือเป็นประจำทุกสัปดาห์หรือทุก ๆ เดือน การถามตอบปัญหาอาจจัดทำเป็นเรื่อง ๆ ไป หรือถามตอบในหลาย ๆ เรื่องในครั้งหนึ่งก็ได้

การออกข่าวสารภายใน (newsletter and magazine) องค์การหลาย ๆ องค์การ ทั้งองค์การขนาดเล็ก ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ได้จัดทำข่าวสารสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและฝ่ายบริหารภายในองค์การ ลักษณะข่าวสารสัมพันธ์นั้นเมื่อรูปแบบแตกต่างกัน อาจจะเป็นข่าวเกี่ยวกับความก้าวหน้าใหม่ ๆ ในองค์การ เช่น มีการผลิตสินค้าใหม่ มีบริการใหม่ หรืออาจเป็นข่าวเกี่ยวกับความสำเร็จเฉพาะตัวของบุคคลในองค์การ เช่น การเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่งงาน การประกาศคุณความดี การมอบเหรียญที่ระลึกครบรอบปีที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น ตลอดจนการใช้ข่าวสารสัมพันธ์ในการแจ้งนโยบายและแนวปฏิบัติในองค์การ

การจัดกลุ่มโดยคณะกรรมการพิเศษ (special committees) องค์การหลาย ๆ องค์การ ได้สนับสนุนให้มีการจัดกลุ่มหรือคณะกรรมการขึ้น โดยรวมเอากลุ่มสมาชิกประจำมารวมกลุ่มกันเพื่อประโยชน์ในการทำงานบางอย่าง เช่น คณะกรรมการโครงการตำรา คณะกรรมการวิจัยผลผลิต หรือกลุ่มกิจกรรมเพื่อสังคมโดยส่วนรวม เป็นต้น การจัดกลุ่มของสมาชิกขึ้นนี้เพื่อประโยชน์ในด้านการติดต่อสื่อสาร และการทำความเข้าใจกันเคยอันจะส่งผลมาสู่การประสานงานในองค์การอีกทางหนึ่งด้วย

วิธีการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมานี้ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นลักษณะการติดต่อสื่อสารจากฝ่ายบริหารสู่สมาชิกผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแสดงถึงความเป็นผู้มีใจกว้างของผู้บริหาร ซึ่งระบบการติดต่อสื่อสารดังกล่าวเป็นการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ หรือเป็นระบบควบคุมแต่อย่างใด ฝ่ายบริหารสามารถเลือกเรื่องราว เนื้อหาสาระที่สื่อสารเพื่อความเหมาะสมต่อการดำเนินงาน โดยสมาชิกมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้ ส่วนการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกผู้บริหารควรใช้ประโยชน์จากการสื่อสารแบบมนุษยสัมพันธ์มากกว่าที่จะควบคุมการทำงาน อย่าง

ใกล้ชิดเกินไป คือ ไม่ติดชมการทำงานตลอดระยะเวลา เพราะจะทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณบริหาร
 ครอบงำการทำงานของเขา การควบคุมที่ดีคือ การควบคุมผลงาน ถ้าหากสมาชิกไม่ขอร้องให้ช่วย
 ผู้บริหารก็ไม่ควรเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับวิธีการทำงาน โดยปล่อยให้สมาชิกมีอิสระในการทำงานอย่าง
 เต็มที่ ยกเว้นกรณีที่คุณเห็นว่าสมาชิกกำลังเรียนรู้หรืออยู่ในระยะฝึกงานที่ต้องมีการควบคุมการทำงาน
 อยู่บ้าง แต่ในเวลาอื่นแล้ว การควบคุมที่ใกล้ชิดเกินไปจะทำให้รู้สึกว่าเป็นการดูถูกความสามารถ
 กัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพในการควบคุมผลงาน โดยไม่ทำ
 ให้สมาชิกเกิดความรู้สึกคับข้องใจ

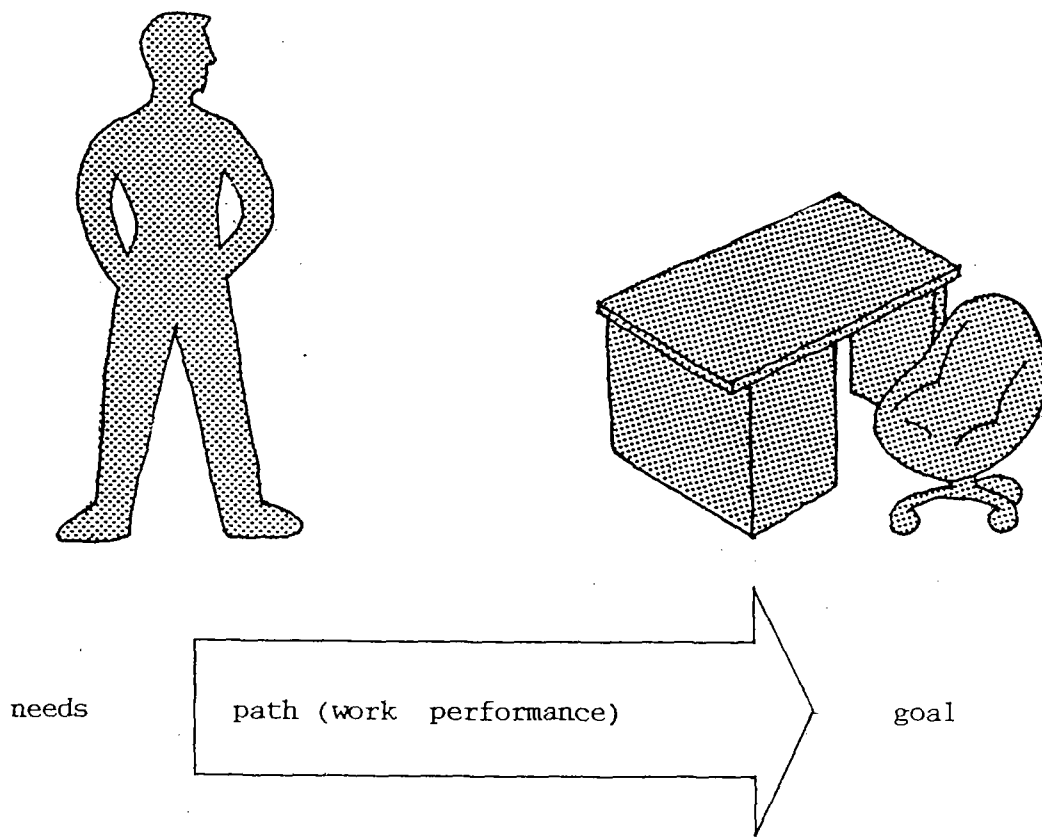
ระบบการให้รางวัลแบบมนุษยสัมพันธ์

ระบบรางวัลหมายถึง ผลประโยชน์ที่องค์การมอบให้แก่สมาชิก กระบวนการและวิธีการ
 ดำเนินงานในการให้ผลรางวัลตอบแทน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน บำเหน็จ บำนาญ การหยุด
 พักผ่อนประจำปี การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ความมั่นคงในงาน
 การมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่ท้าทายมากกว่าเดิม การเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่มีความก้าวหน้าดีกว่า

ระบบรางวัลไม่จำเป็นต้องมีเพียงแต่วิธีการที่กล่าวมาแล้วเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงวิธีการที่จะ
 ทำให้รางวัลถึงมือสมาชิก โดยให้สมาชิกรู้สึกว่าการให้รางวัลนี้มีผลและทุกคนได้รับโดยทั่วถึงกัน

รูปแบบพฤติกรรมการจูงใจและการให้รางวัล

รูปแบบพฤติกรรมมาองค์การจะถูกกำหนดโดยเงื่อนไขพื้นฐาน 3 ประการ คือ ความ
 ต้องการของสมาชิกในองค์การ (needs) เป้าหมาย หรือรางวัลซึ่งตอบสนองความต้องการนั้น
 (goal) และวิธีการที่ทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย (path) ผู้บริหารควรหาวิธีการให้รางวัลให้เป็น
 ที่พอใจแก่สมาชิก และระบุเงื่อนไขการได้รับรางวัล ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์การ สิ่ง
 ต่าง ๆ เหล่านี้มักไม่เกิดขึ้นเพราะรางวัลที่องค์การจัดให้อาจไม่ตรงกับความต้องการของสมาชิก
 องค์การที่ไม่ได้ระบุวิธีการที่จะได้มาซึ่งรางวัลไว้ชัดเจนพอหรือสมาชิกไม่ยอมรับวิธีการนั้น จะก่อ
 ให้เกิดความไม่เชื่อถือว่าจะได้รับรางวัล ถ้าปฏิบัติตามวิธีการที่องค์การระบุไว้สมาชิก อาจมอง
 ไม่เห็นรางวัลอย่างชัดเจน มาตรฐานการทำงานที่องค์การต้องการไม่ได้ระบุไว้แน่ชัด



ภาพประกอบ 2 แนวคิดในการจูงใจแบบ ความต้องการ-วิธีการ-เป้าหมาย/รางวัล
(a need-path-goal model)

ความต้องการของบุคคลเป็นสิ่งที่ไม่สามารถระบุได้แน่ชัด ไม่สามารถสังเกตได้ง่าย เปลี่ยนแปลงได้ง่ายและตลอดเวลา ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ สามารถนำมาใช้อธิบายเรื่องนี้ ได้ดังนี้ มาสโลว์แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 5 ลำดับ คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการการยอมรับนับถือและความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต โดยมาสโลว์เชื่อว่าความต้องการเหล่านี้เป็นไปตามลำดับขั้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของบุคคล สามารถนำมาใช้กับแนวความต้องการ-วิธีการ-เป้าหมาย/รางวัล (a need-path-goal model) ได้ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ความต้องการ (needs)	วิธีการ (paths)	เป้าหมาย/รางวัล (goals)
- ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (self actualization) - ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือ (esteem)	- มีผลงานดีเด่น (มีความผูกพันในงานมาก มีความพยายามที่จะปรับปรุงในด้านความสามารถและความชำนาญ)	- งานที่ท้าทายความสามารถ (งานที่มีโอกาสก้าวหน้า มีการสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ) - การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาตำแหน่งหน้าที่การงานดีและได้รับค่าตอบแทนสูง
- ความต้องการทางสังคม (social)	- ขึ้นอยู่กับความต้องการของกลุ่ม (มีความพยายาม)	- การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการยอมรับของกลุ่ม
- ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety) - ความต้องการทางกาย (physiological)	- สามารถทำงานได้ผล การปฏิบัติงานเท่ามาตรฐาน - การทำงานขั้นต่ำไม่ละเมิดกฎข้อบังคับสำคัญ	- เป็นพนักงานประจำ ความอาวุโสในงาน ระบบการให้บำเหน็จบำนาญ ไม่ได้รับการติเตียนจากผู้บริหาร - ได้รับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ประจำ มีสภาพการทำงานดี

ตาราง 1 รูปแบบเพื่อการวิเคราะห์การจูงใจ

ในตาราง 1 แสดงถึงวิธีการจะนำไปสู่รางวัลที่แตกต่างกันออกไป ในบางครั้งการทำงานที่ดีเด่นเป็นวิธีการได้มาซึ่งรางวัลที่ต้องการด้วย ส่วนผู้บริหารงานพยายามกำหนดเงื่อนไขการให้รางวัล โดยให้เป็นวิธีการที่นำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งทำให้กระบวนการสร้างรางวัลและวิธีการที่จะได้รับรางวัลไม่ใช่ของง่าย เช่น มีรางวัลประเภทหนึ่ง ที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้คือ การยอมรับจากกลุ่มเพื่อน การที่สมาชิกจะเป็นที่ยอมรับจากกลุ่มเพื่อนหรือบุคคลอื่นในองค์การหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความพอใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางของกลุ่ม แนวทางของกลุ่มนี้ ถูกกำหนดขึ้นโดยสภาพบรรยากาศขององค์การ ซึ่งฝ่ายบริหารสามารถสร้างขึ้นโดยทางอ้อม

เมื่อพิจารณาจากรูปแบบ เห็นได้ว่าบุคคลในองค์การถูกชักจูงได้มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับมาจากเงื่อนไขทั้ง 3 ประการคือ ความต้องการ วิธีการและเป้าหมาย-รางวัล เช่นในองค์การที่สมาชิกต้องการความสำเร็จและความมีชื่อเสียง องค์การใดที่กำลังขยายตัวโอกาสการเลื่อนตำแหน่งมีมาก จะพบว่าสมาชิกมีความกระตือรือร้นสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าโอกาสเลื่อนตำแหน่งและผลรางวัลมีน้อย ความกระตือรือร้นก็จะน้อย

แบบของรางวัลมี 2 ประเภทคือ

1. รางวัลเสริมแรงภายใน (intrinsic reward) เป็นรางวัลที่มีคุณค่า ซึ่งได้รับโดยตรงจากผลการปฏิบัติงานของสมาชิก เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ความรู้สึกที่ตนเองได้รับผิดชอบในงานสูง และหมายรวมถึงรางวัลพิเศษ ได้แก่ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลมาจากการทำงานสำคัญได้รับผลสำเร็จ
2. รางวัลเสริมแรงภายนอก (extrinsic reward) เป็นรางวัลที่มีคุณค่าไม่มากต่อผู้ปฏิบัติงาน แต่องค์การจำเป็นต้องจัดให้มีไว้เพื่อเป็นหลักประกันในการปฏิบัติงาน เช่น สภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน การได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่เทียบเท่าหรือดีกว่ามาตรฐานทั่ว ๆ ไป สิ่งเหล่านี้้องค์การจะต้องจัดให้มีและดำเนินการเพื่อผลทางด้านการจูงใจ ตลอดจนยึดเหนี่ยวให้สมาชิกอยู่กับองค์การนาน ๆ

ระบบรางวัลในการบริหารองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นลักษณะของการให้การยกย่องการยอมรับความสำคัญของสมาชิก เช่นการให้เหรียญที่ระลึกในการทำงานครบรอบ 5 ปี 10 ปี หรือเหรียญรางวัลผู้ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี เป็นต้น รางวัลเหล่านี้จะได้มาด้วยเหตุผลอย่างอื่นที่

นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน หรือผลการปฏิบัติงานโดยตรง ผู้บริหารยังคงเป็นผู้พิจารณากำหนด และควบคุมรางวัลเหล่านี้โดยตรง วิธีการได้มาซึ่งรางวัลจึงไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน สมาชิกจึงมัก กระทำในสิ่งที่เห็นว่าจะได้มาซึ่งรางวัล แต่ไม่มีหลักประกันใด ๆ ทั้งสิ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารทุกคนต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติของสมาชิก ซึ่งผู้ถูกประเมินมักจะมอง การประเมินผลเป็นการตรวจสอบหรือจับผิดการปฏิบัติงาน โดยหลักการและเป้าหมายของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ดีและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน การประเมินผลการปฏิบัติ งานจะเป็นเครื่องมือการบริหารงานที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารประเมินผลได้ตรงตาม หลักการ และใช้ให้ถูกกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยผู้บริหาร ได้ใน เรื่องการจูงใจ การสื่อความหมาย การส่งเสริม การพัฒนาสมาชิก และการเพิ่มประสิทธิ- ผลในการปฏิบัติงาน

ผลทางลบของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีสาเหตุเกิดจากการใช้เครื่องมือการ บริหารนี้ไปใช้ในทางที่ผิด ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถอธิบายให้เห็นชัดใน 5 ประการคือ

1. ผู้บริหารใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ หรือคอย จับผิดลงโทษสมาชิก การใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเช่นนี้ จะบั่นทอนหรือทำลายสัมพันธภาพ ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิก และอาจจะเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความขัดแย้งทั้งทางด้านการงานและ ส่วนตัว ระหว่างบุคคลระดับต่าง ๆ ในองค์การด้วย

2. เน้นในเรื่องบุคลิกลักษณะมากกว่าผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารประเมินผลสมาชิกใน ด้านทัศนคติ ความกระตือรือร้น บุคลิกลักษณะส่วนตัวของสมาชิก ทำให้เกิดผลที่ตามมา คือ เกิด การต่อต้านการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เพราะไม่ได้วัดความสามารถในการปฏิบัติงาน ผล งานที่ได้รับ แต่มุ่งที่กิจกรรมและวิธีการมากกว่าผลสำเร็จของงาน ซึ่งจะทำให้สมาชิกเกิดความ ท้อถอยในการปฏิบัติงาน

3. วิธีการประเมินผลทางการปฏิบัติงานกลายเป็นวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายเพื่อทำให้ได้ ชื่อว่ามีระบบการบริหารที่ทันสมัยและตั้งมั่นในระบบคุณธรรม แต่การกระทำเช่นนี้ทำให้การ ประเมินผลการปฏิบัติงานกลายเป็นเป้าหมายหลักอย่างหนึ่งของการบริหารงาน และไม่เกี่ยวข้อง

กับผลการปฏิบัติงานเลย ซึ่งผิดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตัวของมันเองนั้น เป็นเทคนิคและวิธีการบริหารอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารควรนำไปใช้เพื่อการบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

4. ความสับสนในวัตถุประสงค์แท้จริงของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ของวิธีการประเมินอื่น ๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของฝ่ายบริหารงานบุคคล เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะมุ่งที่ผลสำเร็จของงานและงานที่เพิ่มขึ้นของสมาชิกเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคลดังที่ผู้บริหารเข้าใจกัน ความสับสนดังกล่าวทำให้สมาชิกหรือผู้ถูกประเมินมีพฤติกรรมและทัศนคติต่อต้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. ผู้บริหารมักประสบกับความยุ่งยากในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ไม่สามารถประเมินหรือวัดผลได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารจึงใช้ดุลยพินิจของตนเองเป็นที่ตั้ง เพราะไม่สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยดุลยพินิจของผู้บริหาร ย่อมทำให้ขาดความเที่ยงตรงหรือความยุติธรรมได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมนุษยสัมพันธ์จะมีจุดเด่นคือ จะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น และผู้บริหารจะใช้วิธีการ "บอกกล่าว" และ "รับฟัง" กับสมาชิก กล่าวคือ ผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นให้สมาชิกระบายออกถึงความคับข้องใจที่มีอยู่ โดยเชื่อว่าการที่สมาชิกได้ระบายออกถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นจุดบกพร่องของตนเองนั้น จะทำให้การปกป้องตนเองของสมาชิกมีไม่มากจนเกินไปและจะลดลงถึงระดับปานกลาง และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเองได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการบอกกล่าวและรับฟังนี้ยังคงมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ คือผู้บริหารยังคงทำหน้าที่เป็น "ผู้ออกความคิด" และสมาชิกเป็น "ผู้รับใบปฏิบัติ" อีกประการหนึ่ง การพูดถึงผลการปฏิบัติงานยังคงเน้นถึงพฤติกรรมในอดีต ซึ่งสมาชิกได้ประพฤติปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา และข้อจำกัดประการสุดท้ายที่ค่อนข้างจะสำคัญ คือ ถ้าแม้ว่าวิธีการนี้จะเปิดโอกาสให้มีการระบายและถกเถียงกัน แต่การที่จะยอมรับการกระทำซึ่งอยู่ระหว่างสถานการณ์การเผชิญหน้านั้น ย่อมเป็นการลำบาก เพราะการกระทำเหล่านี้มักเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึก

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าแนวคิดด้านการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์นั้นให้ความสำคัญกับ

บุคคลผู้ปฏิบัติงาน แต่ก็ยังคงไว้ซึ่งความสำเร็จและเป้าหมายของงาน บทบาทของผู้บริหารแบบ มนุษยสัมพันธ์จะพยายามใช้วิธีการโน้มน้าว จูงใจให้สมาชิกปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่าง เต็มใจมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่สั่งการแต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ผู้บริหารจะแสวงหาวิธี การทำงานที่เหมาะสมกับทรัพยากรและเทคโนโลยี ตลอดจนทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง

- กิตติมา ปรีดีติลล. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. 2524.
- เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช 2530.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- ธนิษฐชัย นาคะสุวรรณ. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ม.ป.ป.
- เสถียร เหลืองอร่าม. มนุษย์สัมพันธ์คือหัวใจของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527.
- _____. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527.
- อรุณ รักธรรม. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- _____. มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : ป. สัมพันธ์พาณิชย์. 2532.
- Harrison, Frank E. Management and Organization. Boston : Houghton Mifflin Company, 1978.
- Hodgetts, Richard M. Modern Human Relations at Work. 2nd ed. New York : The Dryden Press, 1984.

การประเมินผลตนเอง

หลังจากศึกษาชุดพัฒนานี้ ท่านจะได้รับการทดสอบในประเด็นต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจว่าท่านจะสามารถทำแบบทดสอบดังกล่าวได้ตามเกณฑ์ จึงควรตั้งคำถามตนเองว่า ท่านเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดีเพียงใด หากมีประเด็นที่ท่านยังไม่เข้าใจโปรดย้อนกลับไปศึกษาใหม่

1. สมมุติฐานของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์

2. การจัดรูปแบบงานและโครงสร้างขององค์การแบบมนุษยสัมพันธ์

3. วิธีการสื่อสารและการควบคุมในองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์

4. การให้รางวัลแบบมนุษยสัมพันธ์

5. หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมนุษย์สัมพันธ์

แบบทดสอบ

ชุดพัฒนาที่ 2 เรื่องแนวคิดด้านการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดคือลักษณะการบริหารมุ่งสัมพันธ์
 - ก. ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในองค์การทุกระดับ
 - ข. คำนึงถึงผลสำเร็จหรือเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ
 - ค. ผู้บริหารควบคุมดูแลการทำงานของสมาชิกอย่างใกล้ชิด
 - ง. ความคิดเห็นของสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ

2. สมมุติฐานของแนวคิดในการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ประยุกต์มาจากทฤษฎีใด
 - ก. ทฤษฎีการจูงใจ อี อาร์ จี
 - ข. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
 - ค. ทฤษฎีการจูงใจและสุขปัจจัยของ เฮิร์ชเบิร์ก
 - ง. ทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จของ แม็คเคิลเลนด

3. จากสมมุติฐานของแนวคิดในการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ ทั้ง 3 ประการ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมใดในองค์การ
 - ก. สมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจในภารกิจการทำงาน
 - ข. สมาชิกทุกคนมีสิทธิ์ในการออกเสียงเท่าเทียมกันในทุกเรื่อง
 - ค. สมาชิกคำนึงถึงผลตอบแทนควบคู่กับสภาพการทำงานที่พึงพอใจ
 - ง. สมาชิกมีความรู้สึกว่ามีประโยชน์ต่อองค์การและมีความสำคัญอย่างยิ่ง

4. เพราะเหตุใด ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์
 - ก. ทำให้เกิดผู้ตามที่ดีในองค์การ
 - ข. เกิดความไว้วางใจในการทำงานของผู้นำ
 - ค. มีการใช้กลยุทธ์ในการทำงานระหว่างทีมงานมากขึ้น
 - ง. มีความร่วมมือ ประสานงานระหว่างสมาชิกทุกระดับ

5. เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ในรูปแบบองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องทำอย่างไร
 - ก. จัดให้มีการประชุมกลุ่ม
 - ข. กำหนดเวลาสำเร็จของงานที่แน่นอน
 - ค. ตรวจสอบการทำงานของสมาชิกอย่างใกล้ชิด
 - ง. แบ่งงานให้สมาชิกตามความถนัดของแต่ละบุคคล

6. การติดต่อสื่อสารในลักษณะใดที่ส่งเสริมการบริหารองค์การในรูปแบบมนุษยสัมพันธ์
 - ก. การออกหนังสือเวียน
 - ข. การออกข่าวสารภายใน
 - ค. การประชุมฝ่ายปฏิบัติการ
 - ง. การแจ้งคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

7. เหตุใดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงทำให้การบริการงานราบรื่น
 - ก. ช่วยป้องกันและแก้ปัญหาความขัดแย้ง
 - ข. มีการรับทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว
 - ค. ผู้บริหารและสมาชิกมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
 - ง. สมาชิกทุกระดับทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

8. ระบบการให้รางวัลในองค์การ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบในข้อใด
 - ก. ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
 - ข. ผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพ
 - ค. ความต้องการ เป้าหมาย และวิธีการ
 - ง. พื้นฐานและความแตกต่างระหว่างบุคคล

9. ระดับคุณค่าของรางวัลตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ คือข้อใด
 - ก. การบรรจุเป็นพนักงานประจำ
 - ข. การยอมรับในความสามารถจากทีมงาน
 - ค. การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ
 - ง. การได้ทำงานในลักษณะที่ท้าทายความสามารถ

10. ข้อใด แสดงถึงการให้รางวัลในการบริหารองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์
 - ก. การให้เงินประจำตำแหน่ง
 - ข. การประกาศเกียรติคุณในการทำงาน
 - ค. การมอบหมายงานที่สำคัญให้ปฏิบัติ
 - ง. การช่วยเหลือในเรื่องการงานและเรื่องส่วนตัว

11. ข้อใด เป็นลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมนุษยสัมพันธ์
 - ก. ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลมาก
 - ข. เน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลิกภาพ
 - ค. เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ
 - ง. เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผล

ชุดพัฒนาเพื่อซ่อมเสริม

สำหรับชุดพัฒนาที่ 2

เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร

ชุดพัฒนาเพื่อซ่อมเสริมนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ท่านตรวจสอบคำตอบจากแบบทดสอบของท่าน ซึ่งถ้าหากท่านทำข้อสอบข้อใดไม่ถูกต้อง จะเปิดโอกาสให้ท่านได้ศึกษาหรือฝึกปฏิบัติในข้อนั้นอีกครั้งหนึ่ง จนกว่าท่านจะมีความรู้ความเข้าใจหรือฝึกปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ก่อนที่จะศึกษาหรือปฏิบัติ ชุดพัฒนาชุดต่อไป ดังนั้นโปรดปฏิบัติตามข้อแนะนำในแต่ละข้อ

1. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ก.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 26, 29 อีกครั้งหนึ่งแล้วกลับมาตอบคำถามต่อไปนี้

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารงานแบบมุ่งสัมพันธ์อย่างไร

2. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ข.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 26 อีกครั้งหนึ่งแล้วกลับมาตอบคำถามต่อไป

สมมุติฐานของแนวคิดการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ มีอะไรบ้าง _____

3. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ก.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 26 อีกครั้งหนึ่งแล้วกลับมาตอบคำถามต่อไป

ในการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารสามารถประยุกต์แนวคิดจากสมมุติฐาน ได้
อย่างไรบ้าง _____

4. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 29-30 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา
ตอบคำถามต่อไปนี้

เพราะเหตุใดในการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ จึงต้องอาศัยลักษณะการติดต่อเป็น
แบบการพูด _____

5. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ก.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 28-29 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา
ตอบคำถามต่อไปนี้

การจัดรูปงานแบบมนุษยสัมพันธ์มีวิธีการจัดใดลักษณะใดบ้าง _____

6. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ข.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนานี้หน้า 31- 32 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมาตอบคำถามต่อไปนี้

การติดต่อสื่อสารในการบริหารองค์การรูปแบบมนุษยสัมพันธ์ มีอะไรบ้าง _____

7. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ก.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนานี้หน้า 31 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมาตอบคำถามต่อไปนี้

ลักษณะการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร _____

8. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ค.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนานหน้า 34 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมาตอบคำถามต่อไป

เงื่อนไขพื้นฐาน 3 ประการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมการจูงใจได้แก่อะไรบ้าง

9. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนานหน้า 34-35 แล้วกลับมาตอบคำถามต่อไป

แนวความคิดในการจูงใจ (a need-path-goal model) เกี่ยวข้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์อย่างไร

10. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ข.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 35 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมาตอบคำถามต่อไป

จงอธิบายลักษณะรางวัลเสริมแรงภายในและรางวัลเสริมแรงภายนอก

11. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 37-38 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมาตอบคำถามต่อไป

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมนุษยสัมพันธ์ ควรคำนึงถึงอะไรบ้าง

หากท่านศึกษาทบทวนข้อที่ทำได้ และตอบคำถามได้ถูกต้อง โปรดศึกษาชุดพัฒนาชุดต่อไปได้

ชุดที่ 3

**แนวคิดทางพุทธศาสนา
ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์**

แนวคิดพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์

โปรดศึกษาแนวคิดและวัตถุประสงค์ก่อน แล้วจึงศึกษาเนื้อหาและทำแบบประเมินผล
ตนเองท้ายชุด

แนวคิด

1. หลักธรรมของพุทธศาสนา มุ่งการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น โดยยึดถือหลักเหตุผล การทำความดี การถือหลักประชาธิปไตย การประสานผลประโยชน์ และการไม่เบียดเบียน แต่ประกอบด้วยความเมตตากรุณา
2. การบริหารงานโดยอาศัยแนวคิดพุทธศาสนาจะก่อให้เกิดสามัคคีธรรม คารวธรรม ส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น
3. แนวคิดทางพุทธศาสนา เน้นการใช้สติปัญญาในการแสวงหาความจริงและการใช้เหตุผลในการพิจารณาแก้ไขปัญหาย่างสุขุมรอบคอบ ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะของชุมชนวิชาการ

วัตถุประสงค์

หลังจากศึกษาชุดพัฒนานี้ ท่านจะสามารถ :

1. สร้างมนุษยสัมพันธ์บนพื้นฐานของแนวคิดทางพุทธศาสนา
2. ประยุกต์ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ตามแนวคิดทางพุทธศาสนาในการบริหารงานภาควิชา

ได้

แนวคิตทางพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์

พุทธธรรมที่ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์

พุทธธรรมเป็นคำสอนในพุทธศาสนาที่กล่าวถึงแนวปฏิบัติของบุคคล ทั้งที่เป็นการปฏิบัติต่อตนเอง ต่อบุคคลอื่น ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ำให้บุคคลได้ประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้อง และได้รับประโยชน์สูงสุดในการดำเนินชีวิต พุทธธรรมประกอบด้วยคำสอนหลายประเภท ได้แก่คำสอนที่แสดงไว้โดยมีจำนวนหัวข้อเป็นชุด ๆ เรียกว่าหมวดธรรม พุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย หมวดธรรมต่าง ๆ จำนวนมาก เพราะพุทธธรรมเป็นคำสอนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ มุ่งำให้ประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

หลักธรรมกับมนุษยสัมพันธ์นั้น จะมุ่งเน้นในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติกับพฤติกรรมของบุคคลผู้มีความรู้สึกรู้สึในด้านจิตใจและความต้องการต่อสิ่งต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อจะำให้มีการปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ถ้อยทีถ้อยอาศัยและบรรลุลุคตมการณ์ของการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อก่อำให้เกิดสามัคคีธรรมในการทำงาน ตลอดจนความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การำให้เจริญก้าวหน้า จึงเป็นการสมควรที่จะศึกษาพิจารณาว่า หลักธรรมทางพุทธศาสนาที่มีคุณค่าควรแก่การยึดถือและควรแก่การที่จะยึดเป็นหลักในการบริหารงานอย่างไร เพื่อจะได้ประพฤติปฏิบัติตามแนวทางของพุทธศาสนาอย่างมีเหตุผล โดยมีหลักควรพิจารณาดังนี้คือ

หลักเหตุผล หลักธรรมของพุทธศาสนาเป็นคำสั่งสอนที่เกิดจากการำหาเหตุผล และความจริงตามธรรมชาติ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินชีวิตโดยมุ่งความเจริญทางด้านจิตใจ ปัญญา และความสันติสุขของชีวิตและสังคม ตามหลักการนี้จึงช่วยำให้บุคคลำใช้ปัญญำขบคิดพิจารณาปรากฏการณ์ต่าง ๆ บนพื้นฐานของเหตุและผล

หลักพึ่งตนเองในการทำความดี พุทธศาสนาสอนำให้บุคคลรู้จักพึ่งตนเองในการประกอบคุณงามความดี ในการยกระดับชีวิตำให้สูงขึ้น เพราะเชื่อว่าคุณค่าของคนนั้นอยู่ที่การปฏิบัติตนเป็นคนดี คนดีในที่นี้หมายถึง บุคคลที่ยึดถือธรรมะเป็นแนวในการดำเนินวิถีชีวิต ได้แก่ การประกอบอาชีพสุจริต การไม่คิดร้ายหรือเบียดเบียนผู้อื่น การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ตลอดจนการมีจิตใจเอื้ออาทรต่อผู้อื่น เป็นต้น

การถือหลักประชาธิปไตย พุทธศาสนาถือว่าเหตุผลต้องมาก่อนความศรัทธำจึงไม่บังคับ

ให้ผู้ใดเชื่อหรือนับถือโดยไม่เต็มใจ ขึ้นอยู่กับการเข้าใจและรู้คุณค่าของธรรมะของแต่ละบุคคล และบุคคลก็มีเสรีภาพในการนำหลักพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตให้เหมาะสม และยังเปิดโอกาสให้บุคคลพิสูจน์หลักธรรมด้วยตนเอง เพื่อให้เป็นประจักษ์ความจริง ดังปรากฏในธรรมะที่เรียกว่า กาลามสูตร เป็นต้น

หลักสายกลางและการประสานประโยชน์ พุทธศาสนาถือหลักสายกลางในการปฏิบัติ คือ ไม่ตั้งหรือหย่อนเกินไป รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ซึ่งทำให้ศาสนาพุทธเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ทุกกาลเทศะ หลักที่สำคัญคือ หลักอริยปทได้แก่ การถือสายกลางระหว่างความสำคัญของคน หลักการและสังคม ทั้งยังสอนไม่ให้มีทิฐิมานะในทางที่ผิด และสอนให้ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

หลักไม่เบียดเบียนและหลักเมตตากรุณา พุทธศาสนาสอนให้บุคคลเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เบียดเบียน ไม่จองเวรต่อบุคคลและสัตว์ทั่วไป ไม่ว่าบุคคลนั้นจะนับถือลัทธิศาสนาใดก็ตาม ทำให้รู้จักมองคนในแง่ดีและมีจิตใจเมตตากรุณาต่อผู้อื่น ตลอดจนเห็นความสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างกัลยาณมิตร

หลักพุทธศาสนากับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารภาควิชา

ภาควิชาซึ่งเป็นองค์การพื้นฐานในสถาบันการศึกษา แต่มีบทบาทภารกิจที่สำคัญยิ่งเพราะภาควิชาเป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้ พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนการผลิตบัณฑิต และภารกิจอื่น ๆ ที่จัดดำเนินการให้ตอบสนองนโยบายของสถาบัน ภาควิชาจึงเป็นแหล่งรวมผู้รู้ผู้สามารถ จึงถือว่าเป็น ชุมชนวิชาการ การบริหารงานภาควิชาโดยการใช้อำนาจสั่งการเพียงอย่างเดียว อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จ และอาจจะก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา หัวหน้าภาควิชาจึงควรศึกษาพฤติกรรม ความต้องการของบุคคลในชุมชนวิชาการว่ามีลักษณะพิเศษอย่างไร มีความต้องการด้านใดบ้าง เพื่อจะนำมาเป็นข้อมูลประกอบการบริหารงานภาควิชา และประการสำคัญ หัวหน้าภาควิชาต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ในภาควิชา เพราะความสัมพันธ์ที่ดีนั้นจะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจด้วยความเข้าใจกัน หัวหน้าภาควิชา จึงต้องใช้เวลาหาผู้รู้ เพื่อให้นิพนธ์อาจารย์ในภาควิชาเข้าร่วมมือปฏิบัติภารกิจด้วยจิตใจอุทิศ โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ตามแนวคิดทางพุทธศาสนา ทั้งนี้ เพราะหลักธรรมในพุทธศาสนา มุ่งให้เกิดสามัคคี-

ธรรมในการทำงาน มีความรัก นัยถือซึ่งกันและกันตลอดจนมีความไว้วางใจกัน หรือเรียกว่า "คารวธรรม" หัวหน้าภาควิชาจึงควรประยุกต์หลักธรรมที่เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของภาควิชาเป็นไปอย่างราบรื่นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับหลักธรรมสำคัญที่เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารภาควิชา มีดังนี้

ธรรมะเพื่อเป็นคุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วย

1. **เบญจศีล** เป็นธรรมะที่ทำให้บุคคลมีความประพฤติชอบทางกาย วาจา ใจ ละเว้นจากความชั่วและควบคุมตนให้ตั้งอยู่ในความไม่เบียดเบียนผู้อื่นมี 5 ประการคือ

1.1 ปาณาติปาตา เวรมณี คือไม่เบียดเบียน ไม่ประทุษร้ายต่อร่างกายและชีวิตของผู้อื่นให้ได้รับทุกข์

1.2 อทินนาทานา เวรมณี ไม่ล่วงละเมิดสิทธิในทรัพย์สินผู้อื่น ไม่ลักขโมยไม่ทำลายทรัพย์สินของผู้อื่น ซึ่งรวมถึงการใช้อุปายหลอกลวงหรือใช้เล่ห์เหลี่ยมผู้อื่น

1.3 กาเมสุมิจจาจารา เวรมณี เว้นจากการประพฤติดีนกามและจากการล่วงละเมิดสิ่งที่ผู้อื่นรักใคร่หวงแหน

1.4 มุสาวาทา เวรมณี ไม่พูดโกหกหลอกลวง และไม่เบียดเบียนผู้อื่นด้วยการพูดจาหยาบคาย ตลอดจนการยุยงให้ผู้อื่นแตกความสามัคคีกัน

1.5 สุราเมรัยมัชฌมาทักฎานา เวรมณี เว้นจากการดื่มน้ำเมาและยาเสพติดให้โทษทุกชนิด อันเป็นเครื่องนำไปสู่ความประมาท ขาดสติ

2. **เบญจธรรม หรือ เบญจกัลยาณธรรม** คุณธรรม 5 ประการ คู่กับเบญจศีลเป็นธรรมเกื้อกูลแก่การรักษาเบญจศีล มี 5 ประการคือ

2.1 เมตตาและกรุณา ความรักใคร่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญและความสงสารคิดช่วยผู้อื่นให้พ้นทุกข์

2.2 สัมมาอาชีวะ การประกอบอาชีพทางสุจริต

2.3 กามสังวร ความสำรวมระมัดระวัง รู้จักยับยั้ง ควบคุมตนในทางกามรมณ์ ไม่หลงใหลในรูป เสียง กลิ่น รส และสัมผัส

2.4 สัจจะ ไม่พูดอะไรผิดความจริง มีความซื่อตรงและไม่พูดทำให้เกิดโทษแก่ผู้อื่น

2.5 สติสัมปชัญญะ การระลึกได้และรู้ตัวอยู่เสมอ คือฝึกฝนให้เป็นคนรู้จักยังคิด รู้สึกตัวเสมอว่าสิ่งใดควรทำและไม่ควรทำ ระวังไม่ให้เป็นคนมัวเมาประมาท

ถ้าหัวหน้าภาควิชาประพฤติปฏิบัติตามหลักเบญจศีล เบญจธรรม ย่อมไม่สร้างอาณัติกรรมแห่งความกลัวและความหวาดระแวงต่อกันและกัน มนุษย์สัมพันธ์ย่อมเกิดขึ้นในภาควิชา

3. สัมปยุตธรรม 7 คือธรรมของสัตบุรุษหรือคนดี มี 7 ประการคือ

3.1 ัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุคือรู้ว่าอะไรเป็นเหตุแห่งอะไร เช่น รู้ว่าสิ่งใดเป็นเหตุแห่งสุข สิ่งใดเป็นเหตุแห่งทุกข์ หรือพบผลแล้วรู้ชัดว่าผลนั้นเกิดมาจากเหตุ ผลดีย่อมเกิดจากเหตุดี ผลชั่วย่อมเกิดจากเหตุชั่ว

3.2 อัตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักผล คือ รู้ความหมาย ความมุ่งหมาย

3.3 อัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้ว่าตัวเรานั้นมีความรู้ความสามารถ ความถนัด ตลอดจนจุดเด่นและจุดด้อยอย่างไร เพื่อจะประพฤติให้เหมาะสมและรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

3.4 มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณตน คือ รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์สินและดำรงตนอยู่ได้เหมาะสมตามอัตภาพ

3.5 กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักกาล คือรู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การตรงต่อเวลา การทำงานให้เหมาะสมแก่เวลา

3.6 ปริสัญญตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้กิจการที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้น ๆ

3.7 บุคคลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือรู้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านนิสัย ความรู้ความสามารถและคุณธรรมของบุคคลนั้น ๆ

ธรรมะทั้ง 7 ประการนี้ จะช่วยให้หัวหน้าภาควิชาเป็นคนมีเหตุผล มีความรอบคอบ จะปฏิบัติการสิ่งใดก็คำนึงถึงผลได้ผลเสีย ไม่กระทำการใดอย่างงู้อืดตามอารมณ์ ตลอดจนเป็นผู้รู้จักปฏิบัติตนต่อผู้อื่น และชุมชนด้วยความถูกต้องเหมาะสมตามกาลเทศะ

4. ขันติและโสรัจจะ คือธรรมที่ทำให้ชีวิตประสพกับความดีงาม

ขันติ หมายถึงความอดทนมี 3 ลักษณะคือ อดทนต่อความโกรธแค้น อดทนต่อความยากลำบาก และอดทนต่อความทุกข์เวทนา

โสรัจจะ คือ การทำใจให้สดชื่นแจ่มใส ไม่ทำอารมณ์ให้ขุ่นหมอง แม้มีเรื่องไม่

พอใจ เรียกว่ามีความสงบเสงี่ยม

หัวหน้าภาควิชาที่มีขันติและโสร้งจะ จะเป็นผู้ที่มีความสุขุมรอบคอบเพราะมีความอดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์ที่บีบบังคับโดยที่ไม่แสดงกิริยาที่ไม่เหมาะสมให้ปรากฏออกมา ซึ่งมีส่วนช่วยให้บรรยากาศการบริหารงานเป็นไปด้วยดี และหัวหน้าภาควิชาควรยึดถือธรรมะที่ช่วยให้สังคมมีความเป็นระเบียบไม่เดือนร้อนสับสนวุ่นวาย คือความละเอียดใจต่อการทำตัว และมีความเกรงกลัวต่อความชั่ว

ธรรมะเพื่อการบริหารภาควิชา ประกอบด้วย

1. **พรหมวิหาร 4** เป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้บริหาร มี 4 ประการ คือ

1.1 เมตตา หมายถึงความเอ็นดูรักใคร่ บรรารณาดี้อยากให้ทุกคนมีความสุข มีจิตใจเอื้อเฟื้อและคิดหาประโยชน์แก่บุคคลอื่นถ้วนหน้า

1.2 กรุณา หมายถึง ความสงสารเมื่อผู้อื่นมีทุกข์และคิดหาทางช่วยเหลือให้พ้นทุกข์

1.3 มุทิตา หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานหรือส่วนตัว

1.4 อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นผลการกระทำอันควรได้รับผลดีหรือผลชั่ว สมควรแก่เหตุที่ตนประกอบขึ้นและพร้อมที่จะวินิจฉัยปฏิบัติทำให้เป็นไปตามกระบวนการที่เหมาะสม

หัวหน้าภาควิชาที่ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงาน จะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานของภาควิชาที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทั้งด้านกายและจิตใจ อันนำมาซึ่งความสุขของสมาชิกในภาควิชา

2. **สังคหัตถุ 4** คือ ธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยววาจาบุคคล และประสานสามัคคีแก่หมู่คณะ โดยยึดถือหลักการสงเคราะห์ ประกอบด้วย

2.1 ทาน หมายถึง การให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปันช่วยเหลือกัน ด้วยสิ่งของตลอดถึงการให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

2.2 ปิยวาจา หมายถึง วาจาเป็นที่รักซาบซึ้งใจแก่ผู้ฟัง คือกล่าวคำสุภาพ

เพราะ มุ่งให้เกิดความสามัคคีและความรักใคร่กันถือ ตลอดถึงวาจาที่แสดงประโยชน์ ประกอบ ด้วยเหตุผลเป็นหลักฐาน จูงใจให้นิยมยอมตาม

2.3 อุตถจริยา หมายถึง การประพฤติที่มุ่งประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือ กิจการและบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

2.4 สมนัตตตา หมายถึง ความมีตนสม่ำเสมอ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย และ เสมอใน สุข ทุกข์ โดยร่วมรับรู้แก้ไขตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

คุณธรรมนี้ จะช่วยให้หัวหน้างานภาควิชาเป็นคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีจิตใจช่วยเหลือเกื้อกูล แก่สมาชิกในภาควิชาและสังคม ตลอดจนการปฏิบัติตนที่เสมอต้นเสมอปลายและพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานด้วยความเป็นกันเอง ไม่ถือตัว และใช้วาจาที่ไพเราะสุภาพ มุ่ง สมนามัคคี

3. อคติ 4 หมายถึง ความประพฤติที่ผิด ความไม่เที่ยงธรรม หรือความลำเอียง ได้แก่ จันทาคติ การลำเอียงเพราะชอบ โทสาคติ การลำเอียงเพราะชังโมหคติ การลำเอียง เพราะหลงหรือเพราะความงมงาย และภยาคติ การลำเอียงเพราะกลัว

หัวหน้าภาควิชาควรละเว้นจากอคติ 4 ประการดังกล่าว เพราะจะทำให้เกิดความไม่ เป็นธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาการขัดแย้งในภาควิชาได้

4. อภิธานียธรรม 7 หมายถึง ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งของความเสื่อม เป็นไปเพื่อ ความเจริญฝ่ายเดียว มี 7 ประการคือ

4.1 หมั่นประชุมกันเนืองนิจ

4.2 มีความพร้อมเพรียงในการประชุมและปฏิบัติกิจที่ควรกระทำ

4.3 ถือมั่นในระเบียบปฏิบัติตามหลักการที่บัญญัติไว้ไม่ดัดแปลงให้ผิดแผกไปจาก

เดิม

4.4 ใครเป็นใหญ่หรือเป็นประธานในหมู่ชน ควรเคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็น คำพูดของท่านว่าเป็นสิ่งควรรับฟัง

4.5 ไม่ล่อลวงแก่ความอยากที่เกิดขึ้น ไม่ละเมิดบุตรภรรยาผู้อื่น

4.6 เคารพสักการะสิ่งที่ชุมชนนั้นนับถือ ไม่ล่วงเกินคูหามัน

4.7 เคารพนักโทษผู้ทรงศีล

อัปรีหานิยธรรมนั้น ถ้าหากหัวหน้าภาควิชาประพฤติได้แล้วย่อมก่อให้เกิดประโยชน์แก่ที่แสดงให้ผู้อื่นเห็นความสามัคคีพร้อมเพรียงของสมาชิกในภาควิชา ซึ่งทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์และไม่เกิดเรื่องกระทบกระทั่งก้าวร้าว ด้วยสาเหตุส่วนตัวระหว่างสมาชิก แต่จะมีความรักใคร่กันไม่หวาดระแวงซึ่งกันและกัน และร่วมมือร่วมใจปฏิบัติภารกิจของภาควิชา

ธรรมะเพื่อความสัมพันธ์ในภาควิชา ประกอบด้วย

1. สรรวาสธรรม 4 ธรรมะสำหรับการครองเรือนได้แก่

1.1 สัจจะ การถือความจริง ความซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจและพูดจริงทำจริง

1.2 ทมะ การรู้จักควบคุมจิตใจ ผูกนิสัยตนเองแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา

1.3 ขันติ ความอดทน มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง อดทนต่ออุปสรรคปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.4 จาคะ ความเสียสละ คือสละความสุขสบาย และผลประโยชน์ส่วนตนได้ จากกว้างพร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น และความต้องการของผู้อื่น ตลอดจนพร้อมที่จะร่วมมือช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เห็นแก่ตนหรือเอาใจตัว

หัวหน้าภาควิชาที่ยึดถือธรรมะหมวดนี้ จะเป็นผู้ใช้ปัญญาและความเพียรในการปฏิบัติภารกิจของภาควิชาด้วยจิตใจที่เสียสละ มีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ยึดถือความจริงและเป็นคนใจกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ

2. กัลยาณมิตรธรรม 7 หมายถึง คุณสมบัติของมิตรที่ดี หรือมิตรแท้ คือผู้ที่คบหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีงามและความเจริญ ประกอบด้วย

2.1 ปิโย ความน่ารัก มีความสบายใจเมื่ออยู่ใกล้ ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษา ได้ถาม

2.2 ครุ ความน่าเคารพ คือทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย

2.3 ภาวนีโย ความน่าเจริญใจหรือน่ายกย่องในฐานะผู้ทรงความรู้และภูมิปัญญา แท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ทำให้ระลึกและกล่าวถึงด้วย

ความซบซึ้งภูมิใจ

2.4 วตุตา จ การรู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร ตลอดจนการให้คำแนะนำ ว่ากล่าวตักเตือน และเป็นทั้งปรีชาที่ดี

2.5 วจนกขโม การอดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม ข้อเสนอแนะวิพากษ์วิจารณ์ มีความอดทนรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ โดยไม่เบื่อหรือรู้สึกจนเจียว

2.6 คมภิรณญ กถ กตทา การชี้แจงเรื่องลึกซึ้งได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งขึ้นไปได้

2.7 โน จอุธานะ นิโยชเย การไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหลหรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย

ภาควิชาใดที่สมาชิกในภาควิชาและหัวหน้าภาควิชาความเป็นกัลยาณมิตรธรรมต่อกัน ก็จะส่งผลให้การดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น และนำสู่ความสำเร็จของภาควิชา โดยปราศจากปัญหาข้อขัดแย้ง เพราะมีการสื่อสารชี้แจงให้เข้าใจภารกิจต่าง ๆ อย่างแจ่มชัด

ธรรมะเพื่อการปฏิบัติงานให้ภาควิชาเจริญก้าวหน้าบรรลุประโยชน์สุข ประกอบด้วย

1. **กัลยาณิตตตา** หมายถึงความมีกัลยาณมิตร คือมีผู้แนะนำสั่งสอน ที่ปรึกษาเพื่อนที่คบหาและบุคคลผู้แวดล้อมที่ดี ตลอดจนการรู้จักเลือกสนทนากับบุคคลผู้ทรงคุณปัญหามีความสามารถ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนชี้ช่องทางเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้า

2. **โยนิโสมนสิการ** หมายถึงการใช้ความคิดถูกวิธี คือการกระทำในใจ โดยแยบคาย มองสิ่งทั้งหลายด้วยความคิดพิจารณา สืบค้นหาเหตุผล แยกแยะออกพิเคราะห์ด้วยปัญญาอย่างเป็นระเบียบ โดยอุบายวิธีให้เห็นสิ่งนั้น ๆ หรือปัญหานั้น ตามสภาวะและความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย

3. **อัปมมาทะ** หมายถึง ความไม่ประมาท คือความเป็นอยู่อย่างไม่ขาดสติ หรือความเพียรที่มีสติเป็นเครื่องเร่งเร้าและครอบคลุม ได้แก่การดำเนินชีวิตโดยมีสติเป็นเครื่องกำกับความประพฤติปฏิบัติและการกระทำทุกอย่าง ระมัดระวังตัว ไม่ยอมมกล้างไปในทางที่เสื่อม แต่ไม่ยอมพลาดโอกาสสำหรับความดีงาม และความเจริญก้าวหน้า ตระหนักในสิ่งที่พึงทำและพึง

ละเว้น ใส่ใจสนิทอยู่เสมอนานหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่ยอมปล่อยปละละเลย กระทำด้วยความจริง
 จังและรู้หน้าที่เรื่อยไป

กลายมิตตตา โยนิโสมนสิการ และอัปมาทะ เป็นธรรมะที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ช่วย
 ให้หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติงานด้วยความไม่ประมาท ใช้สติปัญญาขบคิดใคร่ครวญหาเหตุผลในการ
 ปฏิบัติภารกิจทุกขั้นตอนอย่างละเอียดรอบคอบ และยังสามารถหาข้อแนะนำหรือความรู้จากผู้มี
 ความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของภาควิชา

4. อิทธิบาท 4 คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย

4.1 ฉันทะ ความพอใจ คือความต้องการที่จะทำ ไม่ใจรั้งจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ
 และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

4.2 วิริยะ ความเพียร คือขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็ง
 อุตุนไม่ทอดทิ้ง

4.3 จิตตะ ความคิด คือตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิต
 ผัสกาฬ ไม่ปล่อยยให้พุ้งซ่านเลื่อนลอยไป

4.4 วิมังสา ความไตร่ตรองหรือทบทวน หรือหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ
 ตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อบกพร่องในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผนประเมินผล คิดค้นวิธี
 แก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมสำคัญที่เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่หัวหน้า
 ภาควิชา เพราะก่อให้เกิดความรู้สึกรักพอใจ ใส่ใจ มีความเพียรพยายามและใช้สติปัญญาพิจารณา
 การทำงานหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างสุขุมรอบคอบ

ธรรมะที่ยกมาข้างต้นนี้ ถือว่าเป็นบทรธรรมะที่ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชา
 เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์นั้น มิใช่เพียงแต่การรู้จักเจรจาทักทายกับบุคคลทั่วไปเท่านั้น แต่หมาย
 รวมถึงการปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าคบหาสมาคม การคิดดีและปรารถนาดีต่อผู้อื่น และสามารถทำงาน
 ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี ก่อประโยชน์ทั้งตนเองและส่วนรวม

มนุษยสัมพันธ์หลักใหญ่อยู่ในการครองใจคน การทำให้คนเป็นมิตร ซึ่งถือว่าเป็นศิลปะที่ลึก
 ซึ่งสำหรับการดำรงชีวิตในสังคม การที่หัวหน้าภาควิชาจะสามารถเข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมงานได้
 นั้น ต้องเริ่มจากการปฏิบัติตนให้เป็นที่น่ารักใคร่นับถือ และเป็นที่ไว้วางใจแก่บุคคลอื่นก่อน หรือ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์โดยอาศัยหลักธรรมเป็นเครื่องกำกับ เพราะหลักการมนุษยสัมพันธ์และหลักพุทธศาสนาต่างก็มุ่งที่จะเข้าถึงจิตใจคน และมุ่งปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตลอดจนแสวงหาวิธีโน้มน้าวให้สมาชิกร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ เพื่อทำงานของภาควิชาบรรลุเป้าหมาย

เอกสารอ้างอิง

ชูศักดิ์ เอกเพชร. หลักการบริหารการศึกษา. ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
วิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี, 2535.

พระเทพเวที. พุทธธรรม : กฎธรรมชาติดีและคุณค่าสำหรับชีวิต. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาพ
ใจ, 2531.

—————. พจนานุกรมพุทธศาสตร์ : ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณ-
ราชวิทยาลัย, 2532.

วิจิตร วรุตบางกูร. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา : อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา. กรุงเทพฯ :
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสาน
มิตร, 2535.

วนิดา เสนีเศรษฐ และชอบ อินทร์ประเสริฐกุล. มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : โอ
เดียนสโตร์. 2530.

สุนันท์ พัทธน์เพ็ญ. มนุษยสัมพันธ์สำหรับครู. ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
วิทยาลัยครูสงขลา, 2529.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. 2517.

การประเมินผลตนเอง

หลังจากศึกษาชุดพัฒนาี้ ท่านจะได้รับการทดสอบในประเด็นต่าง ๆ ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าท่านจะสามารถทำแบบทดสอบดังกล่าวได้ตามเกณฑ์ จึงควรตั้งคำถามตนเองว่าท่านเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดีมกน้อยเพียงใด หากมีประเด็นที่ท่านยังไม่เข้าใจโปรดย้อนกลับไปศึกษาใหม่

1. พุทธธรรมและการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์

2. หลักพุทธศาสนากับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารภาควิชา

3. ธรรมะที่เป็นคุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชา

4. ประเภทของธรรมะที่ส่งเสริมการบริหารงานภาควิชา

แบบทดสอบ

ชุดพัฒนาบทที่ 3 เรื่องแนวคิดทางพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้า
ภาควิชาโปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. หลักธรรมกับมนุษยสัมพันธ์ มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานอย่างไร
 - ก. ก่อให้เกิดสามัคคีธรรมในการทำงาน
 - ข. เน้นการใช้ปัญญาขบคิดพิจารณาปัญหา
 - ค. มีคำสอนที่มุ่งประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น
 - ง. ยึดถือหลักการสงเคราะห์ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละและแบ่งปัน
2. การนำแนวคิดทางพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารงานมีหลักควรพิจารณาดังต่อไปนี้ ยกเว้นข้อใด
 - ก. หลักเหตุผล
 - ข. หลักปัจเจกบุคคล
 - ค. หลักไม่เบียดเบียนและหลักเมตตากรุณา
 - ง. หลักสายกลางและการประสานประโยชน์
3. เพราะเหตุใด จึงกล่าวว่าหลักธรรมเป็นเครื่องกำกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
 - ก. มุ่งการปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าคบหาสมาคม
 - ข. มุ่งตระหนักในสิ่งที่พึงทำและพึงละเว้นในสำนึกอันหน้าที่รับผิดชอบ
 - ค. มุ่งแสวงหาวิธีอันดีงามให้สมาชิกปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ
 - ง. มุ่งการเข้าถึงจิตใจ และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน

4. ธรรมะข้อใด ที่หัวหน้าภาควิชาควรรวบรวมประกอบการพิจารณาการกระทำของสมาชิก
- อุเบกขา
 - สติสัมปชัญญะ
 - เมตตา กรุณา
 - ขันติ โสรัจจะ
5. เพราะเหตุใด จึงกล่าวว่าลัทธิสุริยธรรม 7 เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของหัวหน้าภาควิชา
- ไม่ก่อให้เกิดความหวาดระแวงซึ่งกันและกัน
 - ก่อให้เกิดความอดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์บีบบังคับ
 - ช่วยให้บรรยากาศการบริหารงานเป็นกันเอง มุ่งสมานสามัคคี
 - มีความรอบคอบ มีเหตุผล ไม่กระทำการใดๆอย่างรู้วามตามอารมณ์
6. หัวหน้าภาควิชาที่ละเลยการเข้าร่วมประชุมอยู่เสมอ แสดงถึงการขาดหลักธรรมในข้อใด
- อคติ 4
 - กัลยาณมิตตตา
 - โยนิโสมนสิการ
 - อัปทานิยธรรม 7
7. หัวหน้าภาควิชาที่ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเร่งด่วนขาดความละเอียดรอบคอบ แสดงถึงการขาดหลักธรรมในข้อใด
- เบญจศีล และเบญจธรรม
 - โยนิโสมนสิการ และอัปมาทะ
 - ขันติ โสรัจจะ และ ขรवासธรรม 4
 - อัปทานิยธรรม 7 และพรหมวิหาร 4

8. ในกรณีที่สมาชิกในภาควิชา แตกแยก ขาดความสามัคคี ก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน หัวหน้าภาควิชาควรใช้หลักธรรมข้อใดในการแก้ปัญหา
- ก. อคติ 4
 - ข. กัลยาณมิตรธรรม 7
 - ค. ขันติ ไสรัจจะ และสัพปุริสธรรม 7
 - ง. ขราวาสธรรม 4 และพรหมวิหาร 4

ชุดพัฒนาเพื่อซ่อมเสริม

สำหรับชุดพัฒนาที่ 3

เรื่อง แนวคิดทางพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ชุดพัฒนาเพื่อซ่อมเสริมนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ท่านตรวจสอบคำตอบจากแบบทดสอบของท่าน ซึ่งถ้าหากท่านทำข้อสอบข้อใดไม่ถูกต้อง จะเปิดโอกาสให้ท่านได้ศึกษาหรือฝึกปฏิบัติในข้อนั้นอีกครั้งหนึ่ง จนกว่าท่านจะมีความรู้ความเข้าใจหรือฝึกปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ก่อนที่จะศึกษาหรือฝึกปฏิบัติ ชุดพัฒนาชุดต่อไป ดังนั้นโปรดปฏิบัติตามข้อแนะนำในแต่ละข้อ

1. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ก.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนานหน้า 54 อีกครั้งหนึ่งแล้วกลับมาตอบคำถาม

ต่อไปนี้

เพราะเหตุใด จึงใช้หลักธรรมพุทธศาสนาเป็นหลักในการบริหารงาน

2. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ข.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 54-55 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้

หลักสำคัญทางพุทธศาสนาที่ควรพิจารณานำมาใช้ในการบริหารงาน ได้แก่ อะไรบ้าง

3. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 55 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมาตอบ

คำถามต่อไปนี้

หลักธรรมทางพุทธศาสนาช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารได้อย่างไร

4. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ก.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 58 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมาตอบ

คำถามต่อไปนี้

ธรรมชาติของการบริหารภาควิชาประกอบด้วยอะไรบ้าง

5. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 57 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมาตอบ

คำถามต่อไปนี้

ธรรมชาติที่เป็นคุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชาเพื่อให้เป็นคนมีเหตุผล มีความรอบคอบ
โดยคำนึงถึงผลได้และผลเสียในการปฏิบัติงานได้แก่ธรรมชาติในเรื่องใด _____

6. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 59 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมาตอบ

คำถามต่อไปนี้

อัปทานิยธรรม 7 ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไร ในการบริหารภาควิชา _____

7. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ข.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 61 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมาตอบ

คำถามต่อไปนี้

ในการบริหารงานภาควิชาให้เจริญก้าวหน้า บรรลุประโยชน์สุขควรรักษาใช้ธรรมะอะไร

บ้าง _____

8. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ค.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 57,58 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไป

ธรรมชาติที่ส่วนเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีของภาควิชา ได้แก่ธรรมชาติในเรื่องใด

บ้าง _____

หากท่านศึกษาทบทวนข้อที่ท่านผิด และตอบคำถามได้ถูกต้อง โปรดศึกษาชุดพัฒนาต่อไปได้

ชุดที่ 4

**มนุษย์สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหาร
ของหัวหน้าภาควิชา**

มนุษย์สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าภาควิชา

โปรดศึกษาแนวคิดและวัตถุประสงค์ก่อน แล้วจึงศึกษาเนื้อหาและทบทวนแบบประเมินผล
ตนเองท้ายชุด

แนวคิด

1. การบริหารงานภาควิชาโดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพ ความเข้าใจร่วมกัน และการใฝ่คว้าจริงจังเพื่อให้สมาชิกพอใจ และเต็มใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็นการเสริมสร้างการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. การสร้างความร่วมมือ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง การให้รางวัลและการลงโทษ เป็นพฤติกรรมการบริหารที่หัวหน้าภาควิชาต้องอาศัยยุทธวิธีและประยุกต์หลักมนุษยสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสมกับสภาวะการณ์ ตลอดจนมุ่งสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิก

วัตถุประสงค์

หลังจากศึกษาชุดพัฒนานี้ ท่านควรสามารถ :

ประยุกต์หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารภาควิชาเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การให้รางวัลและการลงโทษ

มนุษย์สัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าภาควิชา

ภาควิชาเป็นองค์การพื้นฐานทางวิชาการ ที่เป็นแหล่งรวมผู้ทรงความรู้ความสามารถ การบริหารงานระดับภาควิชาจึงถือว่ามีความสำคัญยิ่ง เพราะภาควิชามีบทบาทต่อการพัฒนางาน วิชาการของสถาบันโดยตรง ถ้าการบริหารงานระดับภาควิชาประสบความสำเร็จ ก็ย่อมหมายถึง ความสำเร็จและความเป็นเลิศของสถาบันด้วย

การบริหารภาควิชาจึงเป็นภารกิจสำคัญของหัวหน้าภาควิชาทุกคน ที่ควรให้ความสนใจ ใส่ใจ และศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ช่วยให้การบริหารงานบรรลุผล สำหรับการบริหาร ภาควิชาซึ่งเป็นองค์การทางวิชาการพื้นฐานของสถาบัน และคณาจารย์ในภาควิชาล้วนเป็นบุคคลที่ มีความรู้ความสามารถ มีสถานภาพทางสังคม มีตำแหน่งทางวิชาการ และอาจารย์บางท่านมี ความอาวุโส การบริหารงานโดยอาศัยรูปแบบการใช้อำนาจสั่งการ ควบคุมอย่างเคร่งครัด คง ไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารภาควิชาเพราะคณาจารย์ย่อมไม่ปรารถนาให้ใครมากำกับ สั่งการ หรือควบคุมการทำงาน โดยเฉพาะหัวหน้าภาควิชาซึ่งมิได้มีอำนาจที่จะกระทำดังกล่าวอย่างแท้จริง ดังนั้นการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารในรูปแบบดังกล่าว นอกจากจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือเท่า ที่ควรแล้ว อาจจะทำให้เกิดการต่อต้านจากคณาจารย์ในภาควิชาอีกด้วย

รูปแบบการบริหารภาควิชาจึงควรเป็นแบบผสมผสานระหว่างมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ โดย เฉพาะการมุ่งสัมพันธ์พร้อมกันไปด้วยนั้น จะก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีแก่คณาจารย์เกิดความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน การทำงานก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่นซึ่งการที่หัวหน้าภาควิชาจะสร้างบรรยากาศ องค์การเช่นนี้ขึ้นได้ จะต้องอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างการบริหารงานภาควิชาให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารนั้น จะให้ความสำคัญ ในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม เน้นการสร้าง ความเข้าใจร่วมกันและการริเริ่ม หรือดำเนินงานใดๆ หัวหน้าภาควิชาจะใช้วิธีการโน้มน้าว จูงใจ ชี้แจงถึงเหตุผลความสำคัญใน การกิจ มากกว่าการใช้การสั่งการเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้คณาจารย์ตลอดจนสมาชิกใน ภาควิชาเกิดความพึงพอใจและเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของภาควิชา ได้แก่ การสร้างความร่วมมือ การ ประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การลงโทษ

และการให้รางวัล ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. การสร้างความร่วมมือในภาควิชา

การบริหารงานโดยใช้กำลัง อำนาจ และอิทธิพลชักจูงใจนั้น มีขอบเขตจำกัด หัวหน้าภาควิชาจำเป็นต้องใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำเข้าช่วย กิจกรรมที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งในกระบวนการเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชา คือ การสร้างความร่วมมือ ถ้าหากหัวหน้าภาควิชาสามารถสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นได้กับผู้ร่วมงานทุกระดับ ทุกฝ่าย โดยเฉพาะคณาจารย์ในภาควิชา ก็จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปด้วยดีและไม่จำเป็นต้องควบคุมดูแลมากนัก

ความร่วมมือเป็น "การตอบสนอง" ที่มาจากอารมณ์พอใจที่จะร่วมมือด้วยไม่ใช่เป็นเพราะคิดคำนวณผลได้ผลเสีย แต่เนื่องจากมนุษย์มักใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ มากกว่าการใช้ความคิด ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจึงควรต้องคำนึงถึงอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดของคณาจารย์ในภาควิชาควบคู่กับหลักการและเหตุผล

ความร่วมมือเป็นสิ่งที่ต้องเสริมสร้างและบำรุงรักษา เพราะคณาจารย์ย่อมมีความผูกพันกับสิ่งต่าง ๆ ที่นอกเหนือไปจากหน้าที่การงาน ดังนั้นการที่จะทำให้อาจารย์เกิดความร่วมมือจึงต้องมีการเสริมสร้างและบำรุงรักษาไว้ มิเช่นนั้นจะทำให้เกิดความรู้สึกเห็นห่างกัน และในที่สุดก็จะหันเหไปสู่กิจกรรมที่สนใจอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานของภาควิชา

สภาวะที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ

ความร่วมมือในภาควิชาจะเกิดขึ้นได้ต่อเนื่องเมื่อมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยคือ การวางระบบการบริหารภาควิชาต้องทำได้ดี เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ร่วมงาน การวางแผนการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้การบริหารงานได้รับผลดี ทั้งนี้เพราะว่าสิ่งเหล่านี้จะมีส่วนทำให้คณาจารย์เกิดการตอบสนองในลักษณะต่างๆ เช่น ถ้าหัวหน้าภาควิชาใช้วิธีการควบคุมการทำงานของคณาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่ในภาควิชาอย่างเข้มงวดเกินไป คณาจารย์จะมีการตอบสนองที่ยอมคล้อยตาม แต่ขณะเดียวกันก็มีความกระด้างกระเดื่องปะปนอยู่ด้วย ในการสร้างความร่วมมือก็อาจจะมิอุปสรรค เพราะคณาจารย์มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อวิธีการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา สภาวะที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานของภาควิชา ได้แก่

1. ความพึงพอใจในงาน ถ้าหัวหน้าภาควิชาจัดระบบการบริหารที่ดีเปิดโอกาสให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารภาควิชาจะทำให้คณาจารย์เกิดความพอใจ และยินดีให้ความร่วมมือ นั่นคือ จะอุทิศตนในการทำงานให้มากขึ้น เช่น การให้คณาจารย์เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาควิชา การมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำหรือการกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่คณาจารย์ เป็นต้น

2. การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ความพึงพอใจของคณาจารย์อยู่ที่การได้ทำงานที่ตนมีความถนัด หัวหน้าภาควิชาจึงต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ให้มาก นับตั้งแต่การจัดอาจารย์สอนในรายวิชาต่าง ๆ ไปจนถึงการมอบหมายงานอื่น ๆ ถ้าหากจัดบุคคลกับงานไม่เหมาะสมกันก็จะเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือ

3. การระบุอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในภาควิชา จะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี และง่ายต่อการสร้างความร่วมมือในการทำงาน

4. การมีระบบการสื่อสารที่ดี คณาจารย์สามารถรับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวทั้งภายในและภายนอกภาควิชาอย่างรวดเร็วทั่วถึง ทำให้ทราบเป้าหมายทิศทางและแนวปฏิบัติ ก่อให้เกิดความพอใจในระบบการสื่อสารและนำไปสู่ความร่วมมือที่ดี

5. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สมเหตุผล หัวหน้าภาควิชาจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของภาควิชาอย่างมีหลักการและเหตุผล มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และคณาจารย์ไม่เกิดความรู้สึกคับข้องใจต่อการดำเนินการกิจของภาควิชาให้ไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ถ้าหากวัตถุประสงค์ไม่ดีพอ คณาจารย์ก็จะให้ความร่วมมือน้อย เช่น การเปิดหลักสูตรที่ภาควิชาขาดความพร้อม แต่ประชาสัมพันธ์ชวนเชื่อที่ตรงข้ามกับข้อเท็จจริง คณาจารย์จะไม่เต็มใจให้ความร่วมมือ

6. นโยบาย วิธีการ และการดำเนินการที่ดี ช่วยให้งานของคณาจารย์ในภาควิชาเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะมีนโยบาย วิธีการและการดำเนินงานที่ดีประสานสอดคล้องกันทุกขั้นตอน คณาจารย์จะรู้สึกว่าการที่ตนนั้นสะดวกราบรื่นความร่วมมือก็จะเกิดขึ้น

7. ระบบการควบคุมที่ดี ภาควิชาใดที่จัดระบบการควบคุมงานที่มีระเบียบกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่เชื่อถือได้จะสร้างความพึงพอใจแก่คณาจารย์ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือต่อแนวปฏิบัติงานของภาควิชา ตลอดจนยินดีรับการตรวจสอบและประเมินผล

แนวทางสร้างความร่วมมือ

หัวหน้าภาควิชาสามารถสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นแก่คณาจารย์ในภาควิชา โดยอาศัยแนวทางดังต่อไปนี้คือ

1. **ความเป็นมิตร** โดยหัวหน้าภาควิชาต้องแสดงความจริงใจและเห็นคุณค่าของคณาจารย์และสมาชิกผู้ร่วมงาน จะทำให้เกิดบรรยากาศที่อบอุ่นและไว้วางใจ ก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีในการปฏิบัติงาน ความเป็นมิตรสามารถแสดงออกได้หลายทาง เช่น การถามถึงความเป็นอยู่ของครอบครัว การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ อย่างเป็นกันเอง เป็นต้น
2. **การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน** หัวหน้าภาควิชาควรให้การสนับสนุนโดยช่วยเหลือการทำงาน เช่น การจัดอัตราากำลังของอาจารย์ในภาควิชาให้เพียงพอ การจัดหางบประมาณและวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอน นอกจากนี้หัวหน้าภาควิชาอาจจะสนับสนุนความต้องการของคณาจารย์ เช่น เสนอให้ขึ้นเงินเดือน มอบหมายงานให้ทำอย่างสม่ำเสมอ ช่วยสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณในการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนเปิดโอกาสให้คณาจารย์มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในงาน ซึ่งทำให้คณาจารย์รู้สึกว่ามีบทบาทและความสำคัญในการบริหารภาควิชา จะทำให้เกิดความรักงานและมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
3. **ความเที่ยงตรงและความยุติธรรม** ความเที่ยงตรงหมายถึงการที่หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติการด้วยวิธีการที่สม่ำเสมอ ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ ทำให้คณาจารย์มั่นใจในทิศทางของภาควิชา หรือถ้าหากจะมีการปรับเปลี่ยนในเรื่องใด ก็ควรชี้แจงทำความเข้าใจให้คณาจารย์ทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้เตรียมตัวในการปรับแผนหรือวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสม ความเที่ยงตรงยังเกี่ยวข้องกับความยุติธรรมด้วย คือ หัวหน้าภาควิชาจะต้องปฏิบัติต่อคณาจารย์อย่างเท่าเทียมกัน ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
4. **การเน้นผลงานที่ดี** หัวหน้าภาควิชาควรรู้จักชื่นชมผลงานที่ดีของคณาจารย์มากกว่าที่จะคอยวิจารณ์หรือตำหนิเฉพาะงานที่บกพร่องเท่านั้น จะทำให้ผู้ทำงานเสียกำลังใจ การตำหนิหรือวิจารณ์ผลงานนั้นกระทำได้ แต่ต้องใช้วิธีการและเลือกสถานการณ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้หัวหน้าภาควิชาไม่ควรควบคุมการปฏิบัติงานของคณาจารย์อย่างใกล้ชิดจนเกินไป จะทำให้คณาจารย์เกิดความรู้สึกอึดอัดและเหมือนกับว่าตนไม่ได้รับความไว้วางใจ

5. ขจัดข้อข้องใจ หัวหน้าภาควิชาต้องช่วยขจัดข้อข้องใจให้แก่คณาจารย์ในภาควิชา แม้ว่าจะเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็ไม่ควรจะมองข้าม การช่วยเหลือของหัวหน้าภาควิชาจะทำให้คณาจารย์รู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่อย่างแท้จริง

การสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นกับคณาจารย์ในภาควิชา หัวหน้าภาควิชาจะต้องศึกษาทำความเข้าใจถึงกลไกในการสร้างความร่วมมือ และลงมือปฏิบัติด้วยความจริงจังและจริงจัง โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะการทำงานกับคนนั้นต้องเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ความต้องการตลอดจนอุปนิสัยใจคอ เพื่อจะนำมาเป็นแนวทางในการสร้างความร่วมมือ ถ้าหัวหน้าภาควิชาสามารถโน้มน้าวให้คณาจารย์ร่วมมือในการทำงานได้ก็เท่ากับว่า การบริหารภาควิชาได้สำเร็จไปแล้วกว่าครึ่งหนึ่ง

2. การประสานงานภายในภาควิชา

การประสานงานเป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญ ความสำคัญของการประสานงานจะชัดเจนยิ่ง ถ้าพิจารณาถึงลักษณะพื้นฐานการบริหาร คือ การที่คณะบุคคลร่วมกันประกอบกิจการใดกิจการหนึ่ง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ย่อมต้องอาศัยความเข้าใจ ความร่วมมือประสานงานกัน โดยจะต้องพยายามจัดให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มทำงานให้มีความสมานฉันท์ โดยให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องและเสร็จในเวลาที่กำหนดไว้ การประสานงานจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้กิจกรรมทั้งหลายดำเนินไปอย่างราบรื่นและเรียบร้อย

การประสานงานเป็นเรื่องของความร่วมมือ และเกี่ยวข้องกับภาวะทางจิตใจของบุคคล การประสานงานหมายถึงการจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้สมาชิกทุก ๆ ฝ่ายร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเรียบร้อย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ

ความมุ่งหมายของการประสานงาน

ความมุ่งหมายของการประสานงานในภาควิชาที่สำคัญคือ การช่วยให้งานและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภาควิชา การประสานงานที่ดีจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบและมีการคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นระยะเวลานานพอสมควร สิ่งที่จะต้อง

เป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานได้แก่ คน งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ เมื่อทุกสิ่งเป็นไปตามโครงการที่วางไว้ จะช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากร นอกจากนี้การวางแผนอย่างละเอียดถี่ถ้วนจะช่วยขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน

การประสานงานช่วยลดความขัดแย้งระหว่างคณาจารย์และสมาชิกผู้ปฏิบัติงานในภาควิชา เพราะการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นอาจจะเกิดการขัดแย้งได้ทุกขณะ ซึ่งเนื่องมาจากผลประโยชน์หรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกับแนวปฏิบัติ หรือวัตถุประสงค์ของภาควิชา การจัดระบบการทำงานที่ไม่ชัดเจน ก็อาจก่อให้เกิดการก้าวถ่าง และขัดแย้งกันได้ง่าย และอาจจะลุกลามไปสู่ความรุนแรง กว้างขวาง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคแก่การปฏิบัติงานทั่วไปได้ ฉะนั้นการประสานงานที่ดีจะช่วยให้คณาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของภาควิชา มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ไม่ก้าวถ่างซึ่งกันและกัน

หลักการประสานงานในภาควิชา

หลักการประสานงานในภาควิชามีดังนี้คือ

1. การประสานงานกับการประสานนโยบาย การประสานงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่ก่อให้เกิดเอกภาพในการทำงาน เพราะการจัดระบบและการแบ่งงานนั้นจะต้องดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผนของภาควิชา โดยพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ใดเป็นวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รองหรือวัตถุประสงค์เฉพาะกรณี ทั้งนี้จะต้องให้สอดคล้องกัน จึงกล่าวได้ว่าการประสานงาน เป็นการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของภาควิชาเข้าด้วยกัน

2. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน งาน และจิตใจ การประสานงานมิได้เพียงแต่หมายความว่า จัดให้มีการประสานเฉพาะงานเท่านั้น แต่ต้องนำเอา"คน" เข้ามาร่วมทำงานอย่างสมานฉันท์ และต้องมีความร่วมมือร่วมใจกัน ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจ

3. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร หลักการสำคัญประการหนึ่งของการบริหารงานภาควิชาคือ การสร้างความเข้าใจแก่คณาจารย์และบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อจะก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงาน โดยเฉพาะการทำงานในภาควิชา คณาจารย์จะต้องเข้าใจบทบาทและภารกิจที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาจะต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจอัน

คำให้เกิดขึ้น

4. การประสานงานคือการประสานความคิด การนำเนื้อหาหรือประสานความคิดเห็นของคณาจารย์ให้สอดคล้องกัน นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่จะประสานความคิดเห็น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ

5. การประสานงานเมื่ออยู่ทุกระดับชั้น การประสานงานในสถาบันเมื่ออยู่ทุกระดับชั้นตั้งแต่ระดับคณะวิชา ภาควิชาและหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นพิธีการ (formal) และไม่เป็นพิธีการ (informal) การที่ภาควิชาจะดำเนินการกิจได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ หัวหน้าภาควิชาจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการประสานงานกับสมาชิก ในสถาบันทั้งระดับสูงและหน่วยงานระดับเดียวกัน

6. การประสานงานเป็นการควบคุม การควบคุมมีบทบาทต่อการประสานงานของภาควิชามาก ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมในลักษณะใดก็ตาม เพราะการประสานงานเมื่ออยู่ทุกระดับชั้น หัวหน้าภาควิชาจะต้องคอยควบคุมให้งานมีความประสานสอดคล้องและดำเนินไปตามแผน

วิธีการประสานงาน

การประสานงานในภาควิชาที่มีวิธีการที่สำคัญคือ

1. การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน หมายถึงการจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะงาน การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวล่วงและซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเมื่อการดำเนินงานเป็นไปตามลักษณะหน้าที่งานที่กำหนดไว้ งานของภาควิชาก็จะราบรื่น

2. การจัดทำมีระบบติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารความเป็นวิธีของการประสานงานที่มีความสำคัญ หัวหน้าภาควิชาจึงควรจัดทำมีระบบการติดต่อดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันอย่าให้การติดต่อสื่อสารหนักไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เพราะจะทำให้งานล่าช้า นอกจากนี้ถ้าหากเป็นการติดต่อกับหน่วยงานนอกภาควิชาจะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชาด้วยว่ามีลักษณะที่อำนวยความสะดวกการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อสื่อสารนั้นมีการป้อนกลับและเป็นการติดต่อสื่อสารสองทางหรือไม่

3. การใช้คณะกรรมการ โดยการจัดให้มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดระเบียบวิธีการ

าให้การบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ในภาควิชาเป็นไปในลักษณะการประสานงานที่ดี คณะกรรมการนี้อาจมีบทบาทและอำนวยความสะดวกโดยตรงแก่การประสานงานก็ได้ เช่นคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารส่วนต่าง ๆ ในโครงการเดียวกันหรือในโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน วิธีการประสานงานโดยใช้คณะกรรมการนี้ นับว่าเป็นวิธีที่ได้ผลและใช้กันอย่างแพร่หลาย

4. การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ ในการปฏิบัติงานนั้นบางครั้งหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนเกินไป ก็อาจทำให้งานล่าช้าเกิดผลเสียได้ เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าอันเกิดจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติและเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นพิธีการจะช่วยได้มาก และเป็นวิธีที่นิยมใช้ในการบริหารงาน

5. การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การพัฒนาคณาจารย์ในภาควิชาให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับงานให้มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และรักงานความสำคัญของการพัฒนาอาจารย์คือช่วยให้มีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และเกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างคณาจารย์และผู้บริหารของสถาบัน

6. จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ เป็นวิธีการกระจายงาน ไม่รวมศูนย์ไว้ที่หัวหน้าภาควิชาแต่เพียงผู้เดียว และยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ความสามัคคีในหมู่คณาจารย์ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานเป็นอย่างดี

7. จัดให้มีการบำรุงขวัญ การจัดให้คณาจารย์และสมาชิกในภาควิชามีขวัญในการทำงานที่ดีด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานขึ้นได้ง่ายมีประสิทธิภาพ

การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นสำคัญและเป็นสิ่งที่หัวหน้าภาควิชา จะต้องสร้างสรรค์บรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในภาควิชา การประสานงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในกระบวนการบริหาร การประสานงานที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสานงานสอดคล้องราบรื่นและบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

3. การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารหมายถึง การติดต่อสื่อสารข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและท่าทีต่าง ๆ

จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน และในการติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องมีผู้นำส่งสาร (sender) สาร (message) และผู้รับสาร (receiver) คำว่าส่งสารหมายความว่า เป็นผู้ส่งข้อความซึ่งอาจเป็นความจริงความคิด หรือเรื่องราวอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นข่าวสารไปยังผู้รับสารก็ได้

ลักษณะสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหาร ที่บุคคลหนึ่งพยายามหาช่องทางที่จะทราบความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกัน โดยอาศัยการพูด การส่งสัญลักษณ์หรือข้อความ ถ้าหากเป็นการสนทนาผู้พูดต้องใช้ศิลปะการพูด และเช่นกันผู้ฟังที่ดีย่อมต้องมีศิลปะในการฟัง เพื่อสนองต่อการเข้าใจฟังและเลือกรับสิ่งที่ต้องการ แต่ถ้าเป็นการส่งสัญลักษณ์หรือข้อความ การติดต่อสื่อสารก็จะขึ้นอยู่กับถ้อยคำที่เขียนลงไป และวิธีการเขียนต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ เพราะการเขียนหรือการส่งสัญลักษณ์ไม่สามารถแสดงน้ำเสียงและอากัปกิริยาประกอบได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการสื่อสารทั้งสิ้น

การติดต่อสื่อสารกับการบริหารภาควิชา

การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการติดต่อสื่อสารในลักษณะของการบริหารภาควิชาประการแรก การติดต่อสื่อสารถูกจัดให้อยู่ในเรื่องอำนวยการ และประการหลังพิจารณาการติดต่อสื่อสารในลักษณะหน้าที่การงาน ซึ่งจะพบว่า ลำดับขั้นตอนที่สำคัญเกือบทุก ๆ ขั้นตอนของการบริหารภาควิชามีความเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอยู่เสมอ เช่น การควบคุมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน และการงบประมาณ ล้วนแต่เกี่ยวข้องกับอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือทั้งสิ้น จนอาจกล่าวได้ว่า ไม่อาจแยกการติดต่อสื่อสารออกจากกระบวนการบริหารงานภาควิชาได้

การพิจารณาการติดต่อสื่อสารในแง่การเดินของข่าวสาร จะช่วยให้ทราบถึงลักษณะการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา ทราบถึงตำแหน่ง สถานภาพของบุคคลในภาควิชา ลักษณะของภาควิชา และควมมีประสิทธิภาพในการบริหารงานของภาควิชานั้น ๆ สำหรับความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสาร มีสาระสำคัญอยู่สองประการคือ การติดต่อสื่อสารมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน และการติดต่อสื่อสารเป็นการกระตุ้น ชักจูงให้มีการปฏิบัติตามแผน

เพื่อบรรลุเป้าหมาย

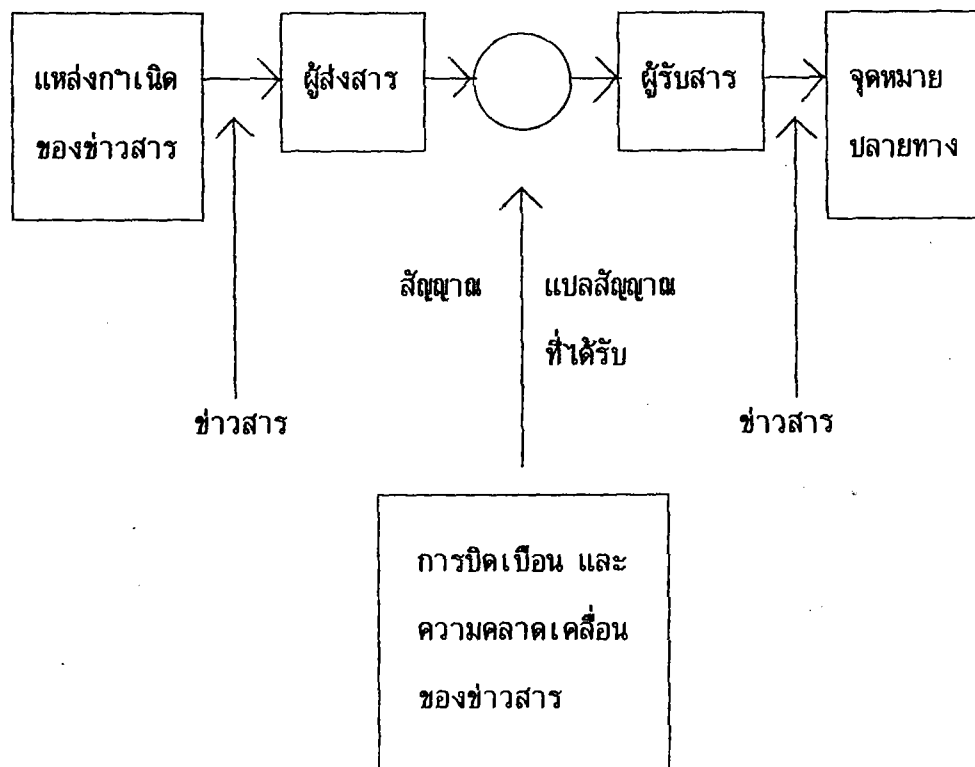
ความสำคัญอีกประการหนึ่ง ของการติดต่อสื่อสารในการบริหารคือ การจัดให้มีการติดต่อสองทาง (two-way communication) ซึ่งหมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้รับข่าวสารมีการตอบสนองและมีการป้อนกลับมายังผู้ส่งข่าวสาร

องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้สื่อสาร และผู้รับสารโดยทั่วไป แต่การติดต่อสื่อสารในทางการบริหารนั้นองค์ประกอบสำคัญคือ ผู้ทำการติดต่อสื่อสารได้แก่ผู้พูด ผู้ส่ง หรือผู้ออกคำสั่ง ผู้ซึ่งทำการติดต่อสื่อสารด้วยการพูด การสั่งหรือด้วยการออกคำสั่งด้วยข่าวสาร เช่น คำสั่ง รายงาน หรือข้อเสนอแนะไปยังผู้รับการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ผู้พูด ผู้ตอบ เพื่อชักจูงหรือมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้รับการติดต่อ ซึ่งเห็นได้จากการตอบรับ เช่นคำตอบหรือปฏิกิริยาที่แสดงออกมา นอกจากนี้ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้รับการติดต่อสื่อสารจะต้องมีความเข้าใจในข่าวสารนั้นด้วย ซึ่งความเข้าใจนี้จะมีผลต่อการตอบสนองว่าจะออกมาในรูปใด เช่น การกระทำ หยุดการกระทำ เกิดการเปลี่ยนแปลงในท่าที ทัศนคติหรือให้ความรู้ อันจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในอนาคต

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารแบบธรรมดาและง่ายที่สุด คือการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว ซึ่งส่วนมากเป็นการติดต่อสื่อสารในองค์การเล็ก ๆ หรือองค์การอุบถัน อาจเป็นการติดต่อด้วยท่าทางหรือการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นต้องใช้ภาษาที่ยุ่งยากซับซ้อนแต่การติดต่อสื่อสารในทางการบริหารนั้นมักมีกระบวนการซับซ้อนกว่าการสื่อสารแบบตัวต่อตัว อย่างไรก็ตามในสาระสำคัญของกระบวนการติดต่อสื่อสารไม่มีความแตกต่างกัน



ภาพประกอบ 1 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร เริ่มต้นจากแหล่งกำเนิดข่าวสารไปยังจุดหมายปลายทาง ระหว่างแหล่งกำเนิดและจุดหมายปลายทางมีผู้ส่งสารเป็นตัวกลางของการติดต่อสื่อสาร และผู้รับสารเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับจุดหมายปลายทางนั้นข่าวสารที่ส่งออกไป จะปรากฏในรูปของสัญญาณ ภาษาพูด การเขียน รูปภาพ หรือสัญลักษณ์อื่น ๆ ผู้รับจะแปลสัญญาณเพื่อให้เข้าใจในข่าวสาร ผู้ส่ง หรือผู้รับ อาจจะเป็นเครื่องส่งหรือเครื่องรับ เช่น เครื่องรับส่งวิทยุ โทรศัพท์ หรือโทรเลข เป็นต้น นอกจากนี้ขณะที่ข่าวสารกำลังเดินทางอยู่นั้นอาจเกิดการบิดเบือน เพิ่มเติมหรือคลาดเคลื่อน ซึ่งเป็นการลดประสิทธิภาพของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ถ้าทางเดินของข่าวสารมีขั้นตอนซับซ้อนมากเท่าใด ความคลาดเคลื่อนและผิดพลาดของข่าวสารจะมีมากขึ้นตามไปด้วย

ประเภทของการติดต่อสื่อสารในภาควิชา

การติดต่อสื่อสารในการบริหารงานภาควิชา จำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการและการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการหมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้อย่างชัดเจน ลักษณะสำคัญของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ได้แก่ การนายบยาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำ ผ่านไปตามสายงานของภาควิชา และการนำกลับมายังหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงาน และการตอบสนองของอาจารย์ในลักษณะอื่น ๆ นอกจากนี้รวมถึงการแจ้งนโยบายหรือประกาศทางการของภาควิชาแก่สมาชิก ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้สึกชอบพอดูกันเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อดำเนินไปในรูปบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับองค์การ

อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารภาควิชา แต่มีหัวหน้าภาควิชาจำนวนไม่น้อย ที่ประสบความล้มเหลวในการบริหารภาควิชา เนื่องจากความผิดพลาดของการติดต่อสื่อสาร ความสำคัญผิดในข่าวสาร แปลความมุ่งหมายของข้อความไม่ถูกต้อง และขาดการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารอย่างละเอียดรอบคอบซึ่งล้วนแต่เป็นอันตรายต่อการบริหารงานภาควิชา นอกจากอุปสรรคดังที่กล่าวมาแล้ว ยังมีสาเหตุที่เป็นอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในภาควิชา คือ

1. ภาษาและถ้อยคำที่ไม่ชัดเจน เช่น การนำเอาภาษาหรือคำบางคำที่ได้มีความหมาย หรือความคุ้นเคยไปใช้ติดต่อสื่อสารในภาควิชา ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจหรือแปลความหมายผิดไปจากเจตนาของผู้ใช้ มีผลให้การติดต่อสื่อสารในเรื่องนั้นไร้ความหมาย
2. ความแตกต่างด้านภูมิหลังเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการติดต่อสื่อสาร เช่น พื้นฐานการศึกษา ความแตกต่างในวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี อาจเป็นผลทำให้ผู้รับการติดต่อสื่อสารแปลเจตนาผิดไปได้ ซึ่งจะเป็นผลให้การติดต่อสื่อสารนั้น ๆ ขาดตกบกพร่องในสาระสำคัญนั้นไป
3. ลักษณะและขนาดของภาควิชา ลักษณะของภาควิชาขนาดใหญ่ที่มีการจัดสายงานซับซ้อนเกินไป อาจเป็นสาเหตุให้การเดินทางข้อความข่าวสารไม่สะดวก เกิดความล่าช้าหรือ

ตลาดเคลื่อนได้ง่าย

ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร

การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารของภาควิชาควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. พิจารณาความต้องการและลักษณะงานของภาควิชาการในการติดต่อสื่อสารจะต้องพิจารณาขยาย จุดประสงค์และวิธีดำเนินงานของภาควิชา เพราะภาควิชามีวิธีและนโยบายในการดำเนินงานแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ๆ ข้อมูลข่าวสารย่อมไม่เหมือนกัน
2. การติดต่อสื่อสารจะอำนวยความสะดวกภายใต้บรรยากาศความจริงและความเชื่อมั่นต่อกัน ความจริงหมายถึงการติดต่อระหว่างองค์การหรือระหว่างบุคคลอยู่บนฐานแห่งความเป็นจริง ถ้าองค์การใดหรือภาควิชาใดมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เช่น มีระบบการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประวัติของคณาจารย์ ข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับภาควิชาอย่างเป็นระบบ คณาจารย์ก็จะมี ความเชื่อถือไว้วางใจ และถ้าการติดต่อสื่อสารในภาควิชาดำเนินการภายใต้บรรยากาศแห่งมิตรภาพ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าภาควิชากับคณาจารย์ย่อมจะดีขึ้น
3. การติดต่อสื่อสารจะต้องให้ดำเนินการไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว ความล่าช้าหรือความไม่สะดวกในการติดต่อสื่อสาร ย่อมนำความเสียหายมาสู่ภาควิชา เพราะข้อมูลข่าวสารบางเรื่องต้องทันกับเหตุการณ์ หัวหน้าภาควิชาจึงควรจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี
4. การติดต่อสื่อสารควรทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะการบริหารงานภาควิชา ต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารให้คณาจารย์และสมาชิกอื่น ๆ รับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อทราบถึงทิศทางและนโยบายในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความเคลื่อนไหวด้านต่าง ๆ ของภาควิชา
5. การติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องมีลักษณะมุ่งใจ การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในภาควิชาทุกระดับเป็นสิ่งสำคัญ จึงต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเอื้ออำนวยประโยชน์ทั้งด้านการปฏิบัติงาน สวัสดิการและประโยชน์ของสมาชิก ซึ่งเป็นสิ่งมุ่งใจให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
6. การติดต่อสื่อสารต้องเป็นแบบสองทาง คือทั้งจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างสู่ระดับบน โดยต้องจัดให้การติดต่อสื่อสารดังกล่าวเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว
7. การเดินทางของข่าวสารจะต้องเป็นแนวตรงและสะดวกที่สุด การจัดสายงานของ

ภาควิชาที่มีลักษณะซับซ้อน ย่อมก่อให้เกิดความยุ่งยาก ลำช้า และสับสน การจัดทางเดินของข่าวสารจึงควรให้เป็นเนวตรงและสั้นที่สุดเท่าที่กระทำได้ เพื่อความรวดเร็วและประสิทธิภาพของงาน

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงานภาควิชา โดยเฉพาะการสั่งการและการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยเสมอ หัวหน้าภาควิชาอาจจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการหรือไม่เป็นพิธีการ โดยพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีและผลสัมฤทธิ์ของงานภาควิชา

4. การวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการหมายถึง การตัดสินใจเลือกการปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการบริหารงานภาควิชา หัวหน้าภาควิชาจำเป็นต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ ทั้งที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติงานและการบริหารบุคคล ซึ่งในบางเรื่องหัวหน้าภาควิชาต้องอาศัยข้อมูลดุลยพินิจอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิผล การวินิจฉัยสั่งการเป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมถึงการวินิจฉัยสั่งการทางกลยุทธ์ การตัดสินใจทางการบริหาร และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการสั่งการเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการสั่งการเป็นวิถีทาง (means) ที่จะนำการวินิจฉัยสั่งการไปสู่เป้าหมาย (end) หัวหน้าภาควิชาต้องใช้เวลากับการกิจนี้เป็นอันมากเมื่อเทียบกับเวลาที่ใช้ในการกิจอื่น ๆ การวินิจฉัยสั่งการจึงเป็นสิ่งที่ถึงประสิทธิภาพในการบริหารของหัวหน้าภาควิชา

หน้าที่ใน การวินิจฉัย สั่งการและ แก้ปัญหา	งานเป็นตัวแทน ของภาควิชา
	งานให้คำ ปรึกษาแนะนำ
	งานริเริ่มและ สร้างสรรค์

ภาพประกอบ 2 การใช้เวลาของหัวหน้าภาควิชากับการตัดสินใจ

ประเภทการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาประจำวันเป็นการวินิจฉัยสั่งการ สำหรับงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ลักษณะของงานประเภทนี้ ส่วนใหญ่ได้แก่ การตัดสินใจตามระเบียบแบบแผน หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ เช่น การอนุมัติการจ่ายเงิน การขออนุญาตและการอนุมัติเกี่ยวกับตัวบุคคล เป็นต้น การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาหลักที่มีลักษณะเป็นโครงการ หรือเกิดจากสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อนจำเป็นต้องใช้วิจารณญาณ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ เพราะเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

สำหรับหัวหน้าภาควิชา การวินิจฉัยสั่งการจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ อาทิ งานพัฒนาหลักสูตร การเปิดสอนในรายวิชาต่าง ๆ การจัดผู้สอน นอกจากนี้ยังมีการวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับการมอบหมายงานพิเศษให้อาจารย์ การส่งอาจารย์เข้าร่วมประชุมสัมมนาและการพิจารณาตัดสินปัญหาต่าง ๆ ของนักศึกษาในภาควิชา เป็นต้น

กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

กระบวนการวินิจฉัยสั่งการของหัวหน้าภาควิชามีขั้นตอนดังนี้คือ

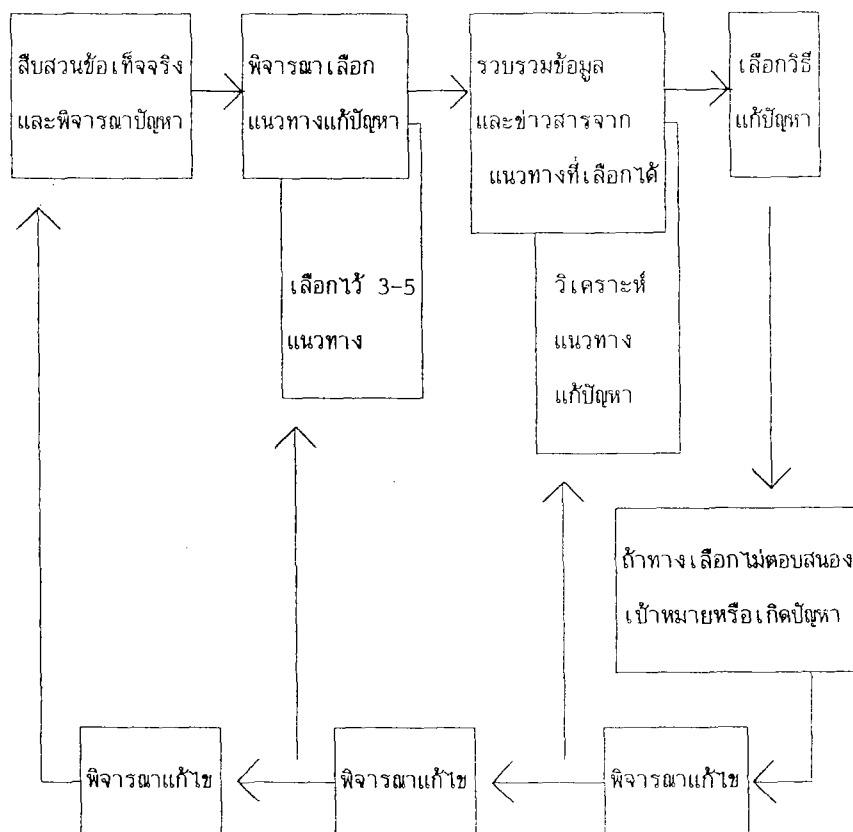
1. สืบค้นหาข้อเท็จจริงและพิจารณาปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยว่ามีความมุ่งหมายอย่างไร

มีลักษณะขัดแย้งหรือกระทบกระเทือนต่อภาควิชาหรือไม่ หัวหน้าภาควิชาจะต้องพิจารณาถึงเหตุและผลที่เกิดจากการวินิจฉัยนั้นด้วย

2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่มีอยู่หลายทาง โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางขั้นสุดท้าย 3-5 แนวทาง ในขั้นตอนนี้ หัวหน้าภาควิชาจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และภูมิหลังเป็นส่วนประกอบด้วย

3. รวบรวมข้อมูลและข่าวสาร เพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้จะช่วยประหยัดเวลาและจำกัดขอบเขตของปัญหา หัวหน้าภาควิชาจึงไม่ต้องรวบรวมข้อมูลและข่าวสารทั้งหมดเพราะจะทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองมาก

4. พิจารณาผลดีและผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ หัวหน้าภาควิชาจะต้องอาศัยหลักการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุด เป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป



ภาพประกอบ 3 กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการจำแนกลักษณะตามปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาวะที่ต่างกันได้ดังนี้คือ

1. การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน หัวหน้าภาควิชาสามารถทราบได้แน่นอนว่า สภาวะการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีลักษณะเป็นแบบใด และควรมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ซึ่งอาจมีหลายวิธี
2. การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาวะการณ์เสี่ยง หัวหน้าภาควิชาจะทราบความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละเหตุการณ์ว่าเป็นอย่างไร โดยอาศัยทฤษฎีของความน่าจะเป็น (probability theory) เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบหรือคาดคะเนเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต หรือจากประสบการณ์ที่ผ่านมา
3. การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน หัวหน้าภาควิชาสามารถคาดคะเนผลตอบแทนจากการวินิจฉัยสั่งการในทางเลือกแต่ละทางได้ แต่ไม่อาจทราบถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นได้ว่ามีมากน้อยเพียงใด

อุปสรรคของการวินิจฉัยสั่งการ

อุปสรรคของการวินิจฉัยสั่งการสามารถแยกพิจารณาได้เป็น 2 ประเด็นที่สำคัญ คือ

1. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ
 - 1.1 การขาดข้อมูลและข่าวสาร ที่นำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ และต้องคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นด้วยว่า มีความเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด
 - 1.2 การไม่มีเวลาอย่างเพียงพอในการวินิจฉัยสั่งการ เพราะในบางกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วน จะต้องวินิจฉัยสั่งการโดยทันทีทำให้ขาดการวิเคราะห์ข้อเท็จจริง ตลอดจนมูลเหตุแวดล้อม
 - 1.3 การขาดความรู้และประสบการณ์ ทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปในลักษณะของการเดามากกว่าการใช้เหตุผล หัวหน้าภาควิชาบางคนจำเป็นต้องวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่ตนเองไม่มีความรู้ จึงอาศัยประสบการณ์มาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดได้

1.4 ลักษณะนิสัยของผู้ร่วมงาน การบริหารงานจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย การคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะผู้ร่วมงานบางคนอาจเป็นคนเฉื่อยชาผัดวันประกันพรุ่ง ซึ่งทำให้งานค้างคั่งงอทำให้เกิดผลกระทบต่อการวินิจฉัยสั่งการได้

2. เหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด

2.1 การสื่อสารไม่ชัดเจน ใช้ถ้อยคำมีความหมายได้หลายทาง หรือการผูกประโยคไม่ถูกต้อง ซึ่งก่อให้เกิดความไม่เข้าใจและทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ จึงเป็นเรื่องที่ต้องระมัดระวังในการสั่งการและการเสนอรายงาน

2.2 ข้อมูลขาดความเที่ยงตรงและไร้คุณค่า เป็นผลให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด ดังนั้นกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ จึงเน้นถึงความสำคัญของการรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ประกอบการวินิจฉัยสั่งการ

2.3 ถูกอิทธิพลครอบงำ ในบางกรณีผู้วินิจฉัยตกอยู่ภายใต้อิทธิพลบีบบังคับ จึงทำให้การวินิจฉัยสั่งการไม่อาจจะดำเนินไปตามหลักตรรกวิทยาและควมมีเหตุผล ซึ่งนำไปสู่ความผิดพลาดเสียหายในที่สุด

ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหาการวินิจฉัยสั่งการอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในการวินิจฉัยให้ตรงจุดของปัญหาและเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องที่สุด ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการมีดังนี้คือ

1. วินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด กล่าวคือกรณีที่หัวหน้าภาควิชาต้องตัดสินใจเลือกกระหว่างแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง เมื่อวิเคราะห์ถึงผลดีและผลเสีย หากข้อวินิจฉัยนั้นมีน้ำหนักก้ำกึ่งกัน ควรพิจารณาตัดสินใจเลือกแนวปฏิบัติที่จะสามารถอำนวยความสะดวกทางส่งเสริม และสร้างสรรค์มากที่สุด

2. วินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหาร ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะในการบริหารของสมาชิกในภาควิชา และช่วยส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้าภาควิชากับคณาจารย์ให้มีความกลมเกลียวสามัคคีกันยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อการบริหารงานโดย

ส่วนรวม

3. วินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ กล่าวคือ การวินิจฉัยสั่งการนั้น จะต้องไม่เป็นการขัดหรือฝ่าฝืนต่อนโยบายของสถาบัน กฎหมาย ระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมของสังคม และสภาวะแวดล้อม ในกรณีที่หัวหน้าภาควิชาได้วินิจฉัยสั่งการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้หนึ่งผู้ใดไปแล้ว ก็จะต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ที่ได้มอบหมายไปว่ามีสัดส่วนเพียงพอกับความรับผิดชอบที่ได้มอบให้ปฏิบัติเพียงใดหรือไม่

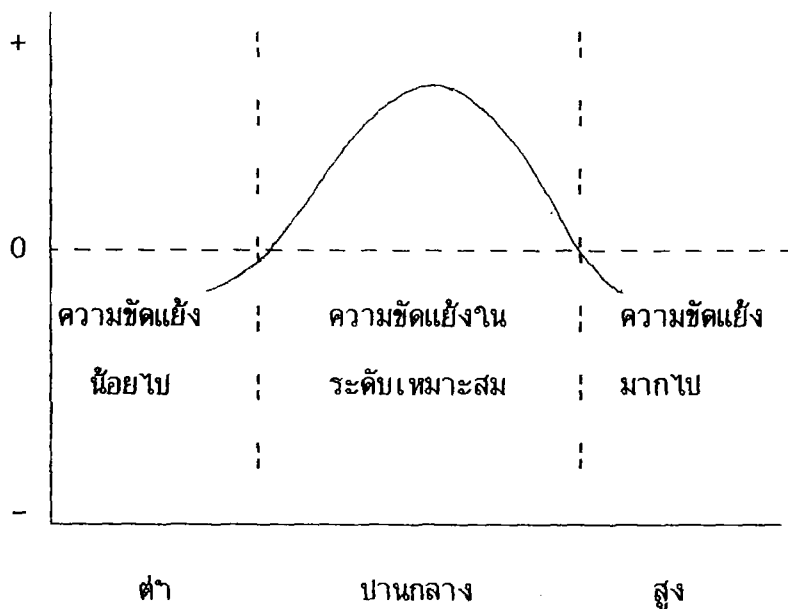
4. จัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการนั้นเป็นเรื่องที่ผูกพันและเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือหน่วยงานหลายฝ่าย จึงควรวางแผนปฏิบัติให้รัดกุม ถ้าหากหัวหน้าภาควิชาสามารถให้คณาจารย์ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ในการกำหนดแผนปฏิบัติ ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

การวินิจฉัยสั่งการเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหาร และเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชา เพราะการวินิจฉัยสั่งการเป็นจุดสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้การบริหารภาควิชา ดำเนินไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การวินิจฉัยสั่งการจะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดและสภาวะแวดล้อมด้วย การวินิจฉัยสั่งการโดยทั่วไปมีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับการแก้ปัญหา ซึ่งหัวหน้าภาควิชาต้องคำนึงถึงขั้นตอนของการวินิจฉัยโดยละเอียดรอบคอบ ยึดถือนโยบาย หลักการของสถาบันเป็นสำคัญ ปราศจากอคติและไม่ยึดถือตัวบุคคล

5. การแก้ไขปัญหาคัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในตัวเอง เมื่อบุคคลจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกระหว่างสิ่งที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน หรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเมื่อมีความคิดเห็นหรือความต้องการแตกต่างกัน โดยที่คู่กรณีไม่สามารถจะตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ส่วนในภาควิชาความขัดแย้งมักเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่จะแก้ไขได้ถ้ารู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้ง อันเป็นผลมาจากความสลับซับซ้อนของระบบต่าง ๆ ภายในภาควิชา ความขัดแย้งสามารถแก้ไขได้โดยการศึกษาถึงสาเหตุ และวิธีการแก้ปัญหาเพื่อควบคุมให้อยู่ในระดับที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงภายในภาควิชา

ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างด้านต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกในภาควิชา การจัดความขัดแย้งหมายถึงการจัดข้อแตกต่างเหล่านั้น ดังนั้นเป้าหมายของการบริหารการขัดแย้งที่ดีก็คือ การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งนี้สามารถนำมาเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อการบริหารภาควิชาได้ ดังนั้น แนวคิดเรื่องความขัดแย้ง จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับภาควิชา ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา คือ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้ว่าจะจัดระบบการบริหารภาควิชาอย่างไรหรือดำเนินการอย่างไรก็ตาม นอกจากนี้ความขัดแย้ง อาจทำให้ผลการดำเนินงานของภาควิชาดีขึ้นได้ เพราะความขัดแย้งเป็นตัวชี้ให้เห็นปัญหา หน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา คือ การวัดระดับความขัดแย้งกระตุ้นหรือยุติความขัดแย้งเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีกว่า และการปฏิบัติงานจะเกิดผลดีจะต้องมีความขัดแย้งเป็นสิ่งช่วยชี้ปัญหา แต่ความขัดแย้งควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมมีความพอดีไม่มากหรือน้อยเกินไป ดังที่ เดวิด บราวน์ (David Brown) ได้ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมความขัดแย้งกับผลของความขัดแย้ง ดังนี้



ภาพประกอบ 4 พฤติกรรมความขัดแย้ง

เมื่อเปรียบเทียบผลของความขัดแย้งในทางบวกและทางลบ สามารถอธิบายได้ดังนี้คือ

ผลทางลบ การสื่อสารถูกบิดเบือนและไม่ทั่วถึง ขาดความร่วมมือไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ คุณภาพการตัดสินใจต่ำ และนำไปสู่การบริหารแบบเผด็จการ

ผลทางบวก เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงาน การควบคุมปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดความละเอียดรอบคอบ ความมีเหตุผลในการแก้ปัญหา และเกิดการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานภาควิชา ซึ่งอาจแยกประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้คือ

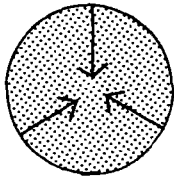
1. ความขัดแย้งด้านทรัพยากร นโยบายที่ทำให้เกิดความขัดแย้งคือทรัพยากรมีจำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการหรือนโยบายที่แตกต่างกัน และการมองคนละแง่มุม ในเรื่องเดียวกัน
2. ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากอารมณ์ เช่น ถูกกดดันไม่เป็นมิตร และความแตกต่างของสมาชิกในภาควิชา
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจของคณาจารย์ในภาควิชาไม่ตรงกันต่อการรับรู้เรื่องราว สถานการณ์ต่าง ๆ
4. ความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำไปสู่การระรานหรือการขัดแย้งได้

กล่าวได้ว่าความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการตกลงในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติ การแข่งขันกันในด้านทรัพยากรชนิดเดียวกัน การมีแนวความคิดที่แตกต่างกันเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับและบทบาทที่สัมพันธ์กันเป็นต้น ความขัดแย้งทางอารมณ์เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างคู่แข่งขัน แสดงออกมารูปของความโกรธเคือง ไม่ไว้วางใจ คำทอ แกรงกลัวและปฏิเสธซึ่งกันและกันเป็นต้น ความขัดแย้งทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว ทำให้เกิดพฤติกรรมเบี่ยงเบนในด้านบทบาทหรือความคิดเห็น ความขัดแย้งด้านเนื้อหาสาระนั้น เป็นความคิดเห็นที่ตรงกันข้ามระหว่างผู้ที่กำลังขัดแย้งกันอยู่ต่อความคิดเห็นหรือประเด็นต่าง ๆ กับกลุ่ม หรือเป้าหมาย ความขัดแย้งด้านเนื้อหาสาระเป็นข้อเท็จจริง ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

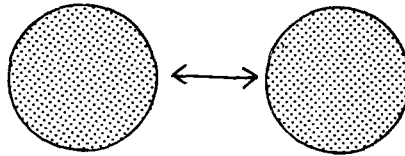
ของสถาบัน

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประการคือ ความขัดแย้งในเป้าหมาย เกิดขึ้นได้เมื่อเป้าหมายสุดท้ายที่ปรารถนาเปรียบเทียบกันไม่ได้หรือแตกต่างกันความขัดแย้งเกี่ยวกับความเข้าใจ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลแต่ละคนมีความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้อื่น และความขัดแย้งด้านอารมณ์ เกิดขึ้นเมื่อความรู้สึกหรืออารมณ์ไม่สอดคล้องกัน ถ้าเกิดขึ้นในระดับมาก ก็จะกลายเป็นความเกลียดกันและกันเป็นต้น นอกจากนั้นอาจจะมองความขัดแย้งในแง่ระดับต่าง ๆ ได้แก่

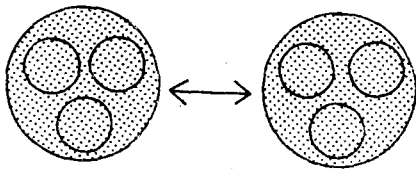
1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งในองค์การ



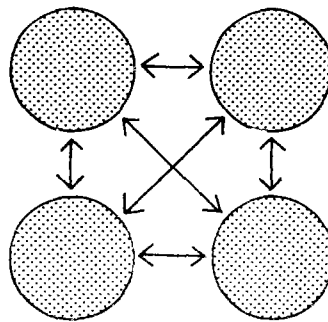
ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล



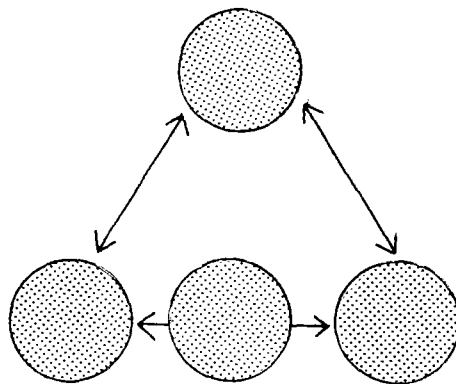
ความขัดแย้งระหว่างบุคคล



ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม



ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม



ความขัดแย้งในองค์การ

พฤติกรรมความขัดแย้งในภาควิชา

การอยู่ร่วมกันและทำงานเป็นหมู่คณะ ความขัดแย้งอาจ เกิดขึ้นได้เสมอไม่ว่าจะมา จากกลุ่ม หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในกลุ่มที่เกิดความขัดแย้งจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมบุคคล เพื่อตอบสนองความขัดแย้งนั้น โดยอาจจะมีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือเผชิญหน้ากับความ ขัดแย้งมากขึ้น การแสดงออกของพฤติกรรมจะก่อให้เกิดปฏิกิริยาต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของแต่ละฝ่ายอาจจะเป็นไปในลักษณะความล่าเอียง การมุ่งชิงดีชิงเด่น เป็นต้น

ภาควิชาแม้จะเป็นองค์การที่รวมคณะบุคคล ซึ่งทำงานด้านวิชาการสาขาต่าง ๆ ก็มิอาจ จะหลีกเลี่ยงสภาพความขัดแย้งได้เพราะบุคคลที่รวมกันอยู่ในภาควิชา นั้น มีสถานภาพที่แตกต่างกัน อาทิ วิทยุ วิชาการศึกษา ภูมิหลังครอบครัว ตลอดจนแนวความคิดเฉพาะตนที่แตกต่างกันอีกด้วย ซึ่ง ส่วนแต่เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งกันได้ตลอดเวลา

จากการศึกษาการมี ความขัดแย้งในภาควิชาพบว่า ความขัดแย้งจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. การเอาชนะ (competing behavior) พฤติกรรมแบบนี้จะไม่มีการร่วมมือระหว่างสมาชิกในภาควิชา โดยแต่ละฝ่ายจะมุ่งความคิดของตนอย่างแน่วแน่ และต้องการแพ้ชนะเท่านั้น
2. การหลีกเลี่ยง (avoiding behavior) พฤติกรรมแบบนี้ผู้แสดงออกจะไม่ยืนยันความต้องการหรือความคิดเห็นของตน ในขณะที่เดียวกันก็จะไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงข้าม ลักษณะของพฤติกรรมแบบนี้เป็นการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า แต่ปัญหาความขัดแย้งยังคงมีอยู่
3. การยอมตาม (accomodating behavior) พฤติกรรมแบบนี้ ผู้แสดงออกจะไม่ยืนยันความต้องการของตน แต่จะยอมตามความต้องการของฝ่ายตรงข้าม เพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ ถึงแม้ว่าตนจะเป็นฝ่ายเสียเปรียบก็ตาม
4. การประนีประนอม (compromising behavior) พฤติกรรมแบบนี้เป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง โดยที่คู่กรณีจะยืนยันความต้องการหรือความคิดเห็นของตนส่วนหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันก็ยอมเปลี่ยนแปลงความต้องการหรือตามความคิดเห็นของตนอีกส่วนหนึ่งด้วย
5. การร่วมมือซึ่งกันและกัน (collaborating behavior) พฤติกรรมแบบนี้เป็น

พฤติกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งทั้งสองฝ่ายยอมรับว่า กรณีความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ต้องร่วมมือกันแก้ไข และการแก้ไขจะต้องเป็นไปเพื่อสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายหรือส่วนรวม การแก้ไขเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำร่วมกันทุกขั้นตอน โดยสภาพการณ์เช่นนี้ ความขัดแย้งก็จะหมดไปในที่สุด

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หรือในภาควิชา เกิดจากปัจจัยหลายประการ ทั้งในส่วนโครงสร้างและพฤติกรรมของบุคคลในภาควิชา คือ

1. การที่สมาชิกแต่ละคนมีข้อมูลที่แตกต่างกัน หรือรับรู้มาคนละอย่างในเรื่องเดียวกัน จึงทำให้เกิดความคิดเห็นและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน
2. การมีเป้าหมายในการดำเนินงานแตกต่างกัน
3. การมีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกัน
4. ความรู้ความสามารถแตกต่างกัน เนื่องจากได้รับการฝึกอบรมมาคนละแบบ
5. โครงสร้างการบริหารของภาควิชาไม่ชัดเจน
6. การเปลี่ยนแปลงของภาควิชา
7. การติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ
8. พฤติกรรมส่วนบุคคลของสมาชิกในภาควิชา เช่น บุคลิกภาพ สถานภาพ และสัมพันธภาพ
9. เกณฑ์การวัดและประเมินผลงานไม่ได้มาตรฐานดีพอ
10. ความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอนในเรื่องต่าง ๆ ของภาควิชา เช่น นโยบาย

จุดมุ่งหมาย และการบริหารบุคคล เป็นต้น

หัวหน้าภาควิชาสามารถป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ระหว่างสมาชิกในภาควิชาได้ โดยศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุความขัดแย้ง แล้วนำมากำหนดเป็นแนวทาง หรือวิธีการบริหารภาควิชา

ผลจากความขัดแย้ง

ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลทั้งการสร้างสรรค์และการทำลาย ผลในทางสร้างสรรค์ คือ

ก่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ภาควิชา ส่วนผลงานทางทาลายนั้นอาจทำให้ภาควิชาขาดประสิทธิภาพ ไร้ประสิทธิผล โดยเฉพาะภาควิชาที่มีความขัดแย้งสูงมาก จะทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน

ผลดีของความขัดแย้งในภาควิชา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่ความก้าวหน้า หรือ ความคิดสร้างสรรค์ เพราะจะเกิดแนวความคิดใหม่ในการพัฒนางานและเป็นการเปิดโอกาส ให้คณาจารย์ในภาควิชาได้ตรวจสอบความสามารถของตนเองจึงกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลดี ดังนี้

1. สร้างและรักษาเอกลักษณ์ของภาควิชา
2. รักษาความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์
3. กระตุ้นให้เกิดการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อกําหนด กฎเกณฑ์หรือบรรทัดฐาน

ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

4. ทำให้เกิดการคบหาสมาคม และรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. ก่อให้เกิดดุลยภาพทางความคิดและการปฏิบัติของคณาจารย์ในภาควิชา

ผลเสียของความขัดแย้งในภาควิชา ถ้าหากหัวหน้าภาควิชาไม่รู้จักรักษาปัญหาความขัดแย้ง หรือแก้ไขไม่ตรงจุด จะทำให้เกิดผลเสียต่อภาควิชาได้ เช่น ทำให้คณาจารย์ย้ายออกจากภาควิชา หรือเปลี่ยนสถานที่ทำงาน บรรยากาศการทำงานมีลักษณะของการต่อสู้เอาชนะและ เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ความขัดแย้งจึงก่อให้เกิดผลเสียได้ดังนี้

1. เกิดการสูญเสียทางกำลังคนที่ย้ายออกจากภาควิชา
2. ทำให้มีตราบาปในหมู่คณาจารย์ลดน้อยลง
3. บรรยากาศของความเชื่อถือ ไว้ว่างใจจะหมดไปจนอาจมีการต่อสู้หรือทะเลาะ

วิวาทกันด้วยอารมณ์ที่ไร้เหตุผล

4. เกิดการต่อต้านความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งนั้นขัดต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ต้องการทำงานอย่างสงบและสันติ

5. เกิดการปิดป้องการรับรู้ โดยแต่ละกลุ่มจะมองทักษะและผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตนเองเหนือกว่ากลุ่มอื่น

การบริหารความขัดแย้ง

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในภาควิชา จะก่อให้เกิดปฏิกิริยาต่อความขัดแย้งคือ

1. การแก้ปัญหาโดยการเลือกแนวทางที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน วิธีนี้จึงให้ความสำคัญต่อข้อมูลข่าวสาร กล่าวคือ จะต้องร่วมมือกันสรรหาข่าวสารให้มากขึ้น และเน้นถึงการค้นคว้าหาทางเลือกใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2. การเกลี้ยกล่อม โดยการใช้ศิลปะชักจูงให้คณาจารย์ได้ทราบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของภาควิชา ให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหาความแตกต่างของคณาจารย์ในภาควิชา

3. การต่อรอง สามารถใช้แก้และลดปัญหาความขัดแย้งในภาควิชาได้ แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานความยุติธรรม

4. กลวิธีทางการเมือง ได้แก่การใช้อำนาจในการต่อรองด้วยการรวมตัวกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้มีพลังอำนาจมากขึ้น สำหรับเจรจาต่อรองแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การแก้ปัญหาความขัดแย้งของภาควิชาทำได้ โดยการหลีกเลี่ยง หรือหนีไปจากเหตุการณ์ที่มีปัญหาความขัดแย้ง ลดความขัดแย้งโดยพยายามเน้นถึงความคล้ายคลึงที่ร่วมกัน ความเหมือนกันและผลประโยชน์ร่วมกัน การใช้อำนาจในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง การใช้วิธีการประนีประนอม และการใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะเป็นการแก้ปัญหาด้วยการนำเอาปัญหาความขัดแย้งมาประชุมปรึกษาหารือกันโดยสรุปวิธีลดและบริหารความขัดแย้งกระทำได้ดังนี้คือ

1. จัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นเนื่องจากการขาดแคลนทรัพยากร
2. ให้ข้อมูลที่ดีและเป็นประโยชน์แก่คณาจารย์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
3. สร้างสัมพันธภาพทางสังคมระหว่างคณาจารย์ในภาควิชาให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสังสรรค์ภายในกลุ่มให้มีความใกล้ชิดกันมากขึ้น
4. โดยการกลบเกลื่อน พยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
5. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เช่น การขอย้ายออกจากภาควิชา
6. การสับเปลี่ยนหน้าทำงานโดยการหมุนเปลี่ยนไปทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่จะช่วย

สร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มมากขึ้น

7. การประนีประนอม คือ ำให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันยอมรับการตัดสินใจของบุคคลที่ มาไกลเกลี่ย ประนีประนอม

8. การหาศัตรูร่วม บางครั้งการมีศัตรูร่วมภายนอก จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในภาค วิชาที่มีความขัดแย้งกันลดความขัดแย้งลงและหันหน้าเข้าหากัน

9. การหาเป้าหมายร่วมด้วยการำให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งร่วมกัน พัฒนาเป็นเป้าหมาย ร่วมขึ้น เป็นประโยชน์ของทุก ๆ กลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือและมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งจะลดลง

10. การำ خوانาจบังคับ วิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงกว่าจะออกคำสั่งชี้ขาดเพื่อระงับความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่วิธีนี้ไม่ได้แก้ปัญหความขัดแย้งที่แท้จริง

11. การเผชิญหน้าหรือการแก้ปัญหาร่วมกัน คือการนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งกันมา อภิปรายถึงหัวข้อความขัดแย้ง เพื่อให้เปลี่ยนสภาพจากความขัดแย้งมาเป็นแก้ปัญหาร่วมกัน และ พยายามหาข้อยุติโดยที่ทุกฝ่ายยอมรับ

ความขัดแย้งระหว่างคณาจารย์ภายในภาควิชา เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากเพราะธรรม- ชาติของบุคคลย่อมมีการแข่งขันในด้านต่าง ๆ และความขัดแย้งอาจจะแอบแฝงอยู่เป็นส่วนหนึ่ง ของการแข่งขันเหล่านั้นด้วย ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความรุนแรงได้เสมอ หัวหน้าภาควิชาจึงควรหาวิธี บัองกัน และรู้เท่าทันต่อปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยหลักการบริหาร หลักจิตวิทยา และการวางตัวที่ ดีของหัวหน้าภาควิชาด้วย

6. การำให้รางวัลและการลงโทษ

ระบบการำให้รางวัลและการลงโทษจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้พฤติกรรม ที่สร้างสรรค์มีคุณภาพ และมีผลผลิต ย่อมเป็นประโยชน์ต่อองค์การความสม่ำเสมอของระบบการ ำให้รางวัลและการลงโทษ จะทำให้พฤติกรรมกลายเป็นนิสัย พฤติกรรมที่ดีย่อมกลายเป็นนิสัยที่ดี ย่อมเป็นประโยชน์ต่อองค์การ แต่ระบบการำให้รางวัลและลงโทษจะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม มีมาตรฐานที่แน่นอนและสม่ำเสมอ ความเป็นธรรมนี้หมายความว่า กฎเกณฑ์นั้นสามารถที่จะใช้ กับทุกคนในองค์การ ถ้าหากมีข้อยกเว้นจะต้องมีเหตุผลและมีการชี้แจงให้เป็นที่ยอมรับ โดย

เฉพาะอย่างยิ่งการลงโทษ ถ้าหากคนหนึ่งทำผิดแล้วรับโทษ แต่อีกคนหนึ่งได้รับการยกเว้น จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ และหมดกำลังใจในการทำงาน ความเป็นธรรมนั้นยังหมายถึง ความเท่าเทียมในเรื่องของเงินเดือน บางครั้งตัวเงินนั้นอาจไม่สำคัญเท่ากับการรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติเท่ากับคนอื่นหรือเปล่า ดังนั้นระบบการให้รางวัลและการลงโทษจะต้องมาจากการรับรู้และยอมรับในหลักเกณฑ์ ซึ่งหากมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อย่างสมเหตุสมผล จะทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจและมีขวัญ กำลังใจที่จะปฏิบัติงาน

การให้รางวัล

การให้รางวัลเป็นการตอบแทนการกระทำพฤติกรรมที่ดีและพึงประสงค์ สำหรับการให้รางวัลแก่คณาจารย์ในภาควิชา นั้น ได้แก่ การชมเชยเป็นพิเศษ การมอบหมายงานที่สำคัญให้ปฏิบัติ หรือการเสนอให้เลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ เป็นต้น การให้รางวัลต้องกระทำด้วยเหตุผล และหัวหน้าภาควิชาไม่แจกรางวัลเหมือนการให้ของขวัญ หรือแจกรางวัลโดยพิจารณาอย่างผิวเผิน แต่จำเป็นต้องพิจารณาจากผลงานของคณาจารย์ว่า มีส่วนช่วยงานของภาควิชา บรรลุวัตถุประสงค์เพียงไร

ในกรณีที่รางวัลมีจำกัด การให้รางวัลแก่บุคคลหนึ่งบุคคลใด บุคคลอื่น ๆ อาจจะเสียใจ เช่น การมีตำแหน่งว่างเพียงตำแหน่งเดียว แต่มีคนที่เหมาะสมจะเข้ารับตำแหน่งนั้นหลายคน หัวหน้าภาควิชาต้องชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่ได้รับเลือกนั้นมีความเหมาะสมกว่าคนอื่น ๆ อย่างไร .

การให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพ

การให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการให้รางวัลเพื่อมุ่งหวังให้พฤติกรรมนั้นคงทน หรือมีโอกาสเกิดขึ้นต่อไปในภายหน้า ซึ่งมีข้อคำนึงในการให้รางวัล ดังนี้

1. บอกพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้คณาจารย์ได้ทราบความมุ่งหมายว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร และเพื่ออะไร
2. ให้รางวัลทันทีที่คณาจารย์กระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นเสร็จลง หัวหน้าภาควิชา ต้องให้รางวัลนั้นเร็วที่สุดเท่าที่กระทำได้ พร้อมกับการกล่าวชมเชย ซึ่งเป็นการให้รางวัลทางวาจาควบคู่ไปกับรางวัลอื่น

3. การตรวจสอบให้แน่ใจว่ารางวัลนั้นเป็นสิ่งที่ปรารถนาของคณาจารย์อย่างแท้จริง

การลงโทษ

การลงโทษเป็นดาบสองคมมีทั้งคุณและโทษ มีทั้งข้อได้เปรียบและเสียเปรียบ การลงโทษ คือ การทำให้สิ่งที่ไม่พึงพอใจแก่บุคคล เช่น การตักเตือน คำว่ากล่าวตักเตือน หรือการถอดถอนสิ่งที่ไม่ดีนั้น มีอยู่ ได้แก่ การลดขั้นเงินเดือน การตัดเงินเดือนหรือการเสียสิทธิบางอย่างที่เคยได้รับ เป็นต้น

ในภาควิชาการลงโทษเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานบางอย่างไว้ เช่น การรับผิดชอบในงานที่มอบหมาย การรับผิดชอบในการสอน การตรงต่อเวลา การยอมรับคำสั่งของผู้บริหาร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบงานของภาควิชาหรือสถาบัน ถ้าคณาจารย์ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าวนี้ จะก่อให้เกิดผลเสียต่อภาควิชาและสถาบันได้

ผลดีของการลงโทษ

1. ทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หยุดลงทันที
2. การลงโทษทำให้ผู้ถูกลงโทษ สามารถจำแนกได้อย่างรวดเร็วว่าพฤติกรรมใดควรกระทำและไม่ควรกระทำ
3. การลงโทษเป็นตัวอย่างให้แก่บุคคลอื่น ไม่ควรประพฤติเช่นนั้น

หลักปฏิบัติในการลงโทษ

หลักในการลงโทษควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ต้องลงโทษทันทีอย่างมีเหตุผล การลงโทษที่ดีก็คือ การลงโทษทันทีที่มีการกระทำผิดมาตรฐาน ถ้าหากไม่ลงโทษทันทีผลของการลงโทษจะไม่ปรากฏชัดเจนต่อผู้รับโทษ อย่างไรก็ตามผู้ทำโทษต้องระมัดระวังไม่ลงโทษขณะที่มีอารมณ์เกรี้ยวกราดจะก่อให้เกิดอารมณ์ร้ายขึ้นมั่ว จึงจะลงโทษได้อย่างมีเหตุผล นอกจากนี้ บางกรณีก็ควรมีการสอบสวนหาหลักฐานเสียก่อน จึงจะลงโทษได้ ฉะนั้นหัวหน้าภาควิชาต้องไม่ลืมว่า การลงโทษทำเพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐาน มิใช่ลงโทษเพื่อแก้แค้น

2. การเตือน หัวหน้าภาควิชาต้องเตือนให้คณาจารย์ทราบก่อนว่า ข้อปฏิบัติอย่างไรที่

จะทำให้ถูกลงโทษ หากคณาจารย์ถูกลงโทษโดยไม่รู้ว่ากระทำผิดก็จะทำให้การลงโทษไม่ได้ผล ดังนั้น หัวหน้าภาควิชาจึงควรเตือนคณาจารย์เป็นทางการก่อน เมื่อมีการกระทำผิดภายหลังจากการตักเตือน จึงมีการลงโทษ ฉะนั้นการเตือนนี้เป็นสัญญาณว่าจะมีการลงโทษ และเป็น การสื่อสารให้คณาจารย์และสมาชิกในภาควิชาทราบว่า มาตรฐานของงานนั้นเป็นอย่างไร

3. ความเที่ยงตรงและความยุติธรรม การลงโทษต้องกระทำอย่างเที่ยงตรง โดยไม่คำนึงถึงบุคคล ยกเว้นการกระทำที่เกิดจากความไม่ตั้งใจ การขาดประสบการณ์ หรือการกระทำอันเนื่องมาจากเหตุสุดวิสัย ก็อาจจะมีการพิจารณาลดหย่อนโทษลงได้ ทั้งนี้หัวหน้าภาควิชาต้องคิดอยู่เสมอว่าลงโทษเพื่ออะไร บางครั้งการลงโทษกลับจะเกิดผลเสียได้ จึงต้องมีการพิจารณาการลงโทษอย่างละเอียดรอบคอบ

อย่างไรก็ตามการลงโทษสมาชิกในภาควิชา โดยเฉพาะคณาจารย์การลงโทษจะต้องคิดไตร่ตรองหาวิธีการที่เหมาะสมถูกต้อง มีความเป็นธรรม ควรหลีกเลี่ยงการใช้อคติ อารมณ์ในการลงโทษ ซึ่งไม่เหมาะสมกับสภาพชุมชนวิชาการและจะเป็นการตึงขึ้นถ้าหากหัวหน้าภาควิชาสามารถป้องกัน หรือสามารถหาวิธีแก้ปัญหา โดยมีต้องให้มีการลงโทษเกิดขึ้น

จากที่กล่าวมา จะเห็นว่ามนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้นำองค์การ เพราะผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถประยุกต์ใช้มนุษยสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสมทั้งในเรื่องการสร้างความร่วมมือ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง การลงโทษและการให้รางวัล จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกและก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีด้วย

การบริหารภาควิชาก็เช่นเดียวกัน หัวหน้าภาควิชาจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจ และสามารถประยุกต์หลักการมนุษยสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับการบริหารภาควิชา โดยอาศัยแนวคิดและหลักธรรมทางพุทธศาสนาเป็นเครื่องกำกับ ก็จะทำให้การบริหารงานภาควิชาสมบูรณ์ทั้งหลักการและหลักธรรม อันจะนำไปสู่ประโยชน์และความสุขของสมาชิก ตลอดจนตามเจริญก้าวหน้าของภาควิชาด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กิติมา ปรีดีดีลิก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- ธนิษฐ์ชัย นาคะสุวรรณ. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ม.ป.ป.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา : อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., 2531
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. จิตวิทยา : การจัดการพฤติกรรมมนุษย์. กรุงเทพฯ : อักษราพัฒนา, 2531.
- เสนาะ ตีเยาว์ และคณะ. การบริหารงานบุคคล. ม.ป.ป.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- สมยศ นาวิการ และสุวรรณ ทองประดิษฐ์. การบริหาร : คู่มือและแบบทดสอบ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2535.
- Brown, David L. Managing Conflict at Organizational Interfaces. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1983.
- John, Bennett B. Managing the Academic Department : Cases and Notes. American Council on Education and Macmillan Publishing Company, 1983.

การประเมินตนเอง

หลังจากศึกษาชุดพัฒนานี้ ท่านจะได้รับการทดสอบในประเด็นต่าง ๆ ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าท่านจะสามารถทำแบบทดสอบดังกล่าวได้ตามเกณฑ์ จึงควรตั้งคำถามตนเองว่า ท่านเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดีมากน้อยเพียงใดหากมีประเด็นที่ท่านยังไม่เข้าใจ โปรดย้อนกลับไปศึกษาใหม่

1. แนวทางการสร้างความร่วมมือในการบริหารงานภาควิชา

2. หลักและวิธีการประสานงานในภาควิชาให้มีประสิทธิภาพ

3. การติดต่อสื่อสารกับการบริหารงานภาควิชา

4. หลักปฏิบัติงานการวินิจฉัยสั่งการของหัวหน้าภาควิชา

5. ความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งของภาควิชา

6. หลักการเกี่ยวกับการให้รางวัลและการลงโทษในภาควิชา

แบบทดสอบ

ชุดพัฒนาที่ 4 มนุษย์สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าภาควิชา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

สถานการณ์ ถ้าท่านได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้าภาควิชา มีสมาชิกในภาควิชาทั้งหมด 9 คน จากการบริหารงานพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ไม่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย โดยอ้างว่าภาระงานมีมากและการกระจายไม่ยุติธรรม

โปรดตอบคำถามข้อ 1-2

1. ท่านจะมีวิธีแก้ปัญหาคือความไม่รับผิดชอบงานของสมาชิกในภาควิชาอย่างไร
 - ก. ลดความรับผิดชอบหน้าที่การทำงาน
 - ข. ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน
 - ค. จัดระบบให้รางวัลและลงโทษที่ชัดเจน
 - ง. สอบถามปัญหาในการทำงานเป็นรายบุคคล
2. ท่านจะมีวิธีการใดในการมอบหมายงานให้เป็นที่พอใจของสมาชิกในภาควิชา
 - ก. ให้สมาชิกในภาควิชาตกลงแบ่งงานกันเอง
 - ข. ใช้แบบสอบถามสำรวจความต้องการในการมอบหมายงาน
 - ค. จัดประชุมเพื่อแบ่งภาระงานโดยคำนึงถึงความถนัดของบุคคล
 - ง. มอบอำนาจควบคุมความรับผิดชอบตามความเห็นของหัวหน้าภาควิชา

สถานการณ์ จากการประเมินผลการบริหารงานของภาควิชา พบว่าไม่เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของสถาบัน ทั้งนี้เพราะสมาชิกในภาควิชาไม่ทราบนโยบายทิศทางและเป้าหมายการทำงานจึงไม่เป็นเอกภาพ

โปรดตอบคำถามข้อ 3-4

3. ในสถานการณ์ดังกล่าวนี้ ท่านคิดว่าหัวหน้าภาควิชาขาดทักษะการบริหารงานในเรื่องใด
 - ก. การวางแผน
 - ข. การประสานงาน
 - ค. มนุษยสัมพันธ์
 - ง. การติดต่อสื่อสาร

4. การแก้ปัญหาดังกล่าว จะมีวิธีการใดดีที่สุด
 - ก. จัดสัมมนาหาทิศทางและเป้าหมาย
 - ข. แจกนโยบายและเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร
 - ค. ประชุมชี้แจงและเปิดโอกาสให้สมาชิกถามนโยบายและเป้าหมาย
 - ง. วางแผนการประชาสัมพันธ์นโยบายและเป้าหมายของภาควิชาอย่างชัดเจน

5. ในการบริหารภาควิชาไปสู่ความเป็นอิสระเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการหัวหน้าภาควิชาควรสร้างแนวทางการร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้อย่างไร
 - ก. สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและไว้วางใจ
 - ข. ให้กำลังใจและบำรุงขวัญแก่สมาชิกเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง
 - ค. กำหนดนโยบายวางแผนด้านอัตรากำลัง ทรัพยากรและการดำเนินงาน
 - ง. ชี้แจงทำความเข้าใจในทิศทางใหม่และเสนอแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้

6. การประสานงานในภาควิชามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญอย่างไร
 - ก. เพื่อให้สมาชิกทำงานร่วมกันได้
 - ข. เพื่อให้การดำเนินงานมีความราบรื่นและรวดเร็ว
 - ค. เพื่อให้ผลและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
 - ง. เพื่อให้หัวหน้าภาควิชาใช้บทบาทผู้นำในการบริหารงาน

7. หัวหน้าภาควิชาควรใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อกระตุ้น ชักจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติตามแผนไปสู่เป้าหมาย ด้วยวิธีการใด
 - ก. ประเมินความพร้อมก่อนการติดต่อสื่อสาร
 - ข. สื่อสารด้วยข้อความที่มีสาระ กระชับ ชัดเจน
 - ค. ประชุมชี้แจงสมาชิกทุกคนพร้อมกันก่อนปฏิบัติงาน
 - ง. วางแผนการติดต่อสื่อสาร และให้เป็นลักษณะ 2 ทาง

8. กรณีที่มีความล่าช้าในการออกหนังสือสั่งการ ทำให้อาจารย์ไม่ทราบคำสั่งและ ไม่สามารถปฏิบัติได้ ก่อให้เกิดผลเสียในการปฏิบัติงาน ท่านมีวิธีการแก้ไข ปัญหาดังกล่าวอย่างไร
 - ก. สอบสวนหาสาเหตุความล่าช้า
 - ข. วิเคราะห์กระบวนการติดต่อสื่อสารสั่งการ
 - ค. เสนอให้มีการแจ้งข่าวผ่านสื่อต่าง ๆ เพิ่มขึ้น
 - ง. จัดระบบการติดต่อสื่อสารใหม่ให้สะดวกและรวดเร็ว

9. งานการวินิจฉัยสั่งการได้สภาวะการเสี่ยง หัวหน้าภาควิชาควรใช้แนวทางอะไรในการตัดสินใจ
 - ก. ตั้งคณะกรรมการพิจารณาหาทางเลือก
 - ข. สืบสวนหาข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อพิจารณาปัญหา
 - ค. อาศัยข้อมูลจากอดีตเพื่อพิจารณาผลดีผลเสียก่อนตัดสินใจ
 - ง. ตัดสินใจทันทีทันใด ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจึงแก้ไขในภายหลัง

10. ความขัดแย้งมีผลต่อการพัฒนาภาควิชาอย่างไร
 - ก. การตัดสินใจขึ้นอยู่กับหัวหน้าภาควิชาเพื่อขจัดปัญหา
 - ข. ทำให้จมนอกกลุ่มความคิดและสะดวกต่อการบริหารงาน
 - ค. สมาชิกย้ายออกจากภาควิชา ทำให้ง่ายต่อการปกครอง
 - ง. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

11. ในกรณีที่ผู้ขัดแย้งมีอำนาจเท่าเทียมกัน ต่างก็แสดงท่าทีว่าต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
ท่านมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอย่างไร
- การยอมตามผู้อื่น
 - การประนีประนอม
 - การร่วมมือแก้ปัญหา
 - การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
12. ในการพิจารณาความดีความชอบให้เป็นที่ยอมรับแก่สมาชิกในภาควิชา หัวหน้าภาควิชาควรมี
แนวทางในการพิจารณาอย่างไร
- ขอให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด
 - บอกพฤติกรรมที่พึงประสงค์และผลงานที่คาดหวัง
 - จัดการทดสอบเพื่อคัดเลือกผู้สมควรได้รับการพิจารณา
 - ให้สมาชิกเสนอชื่อผู้ควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบ
13. เพราะเหตุใดการลงโทษจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานภาควิชา
- เพื่อยุติพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
 - เพื่อไม่ให้บุคคลอื่นเอาเป็นเยี่ยงอย่าง
 - เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานบางอย่างไว้
 - เพื่อรักษาไว้ซึ่งอำนาจการบริหารงานภาควิชา

ชุดฝึกเพื่อซ่อมเสริม

สำหรับชุดฝึกที่ 4

เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าภาควิชา

ชุดฝึกเพื่อซ่อมเสริมนี้นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ท่านมีโอกาสตรวจสอบคำถาม จากแบบทดสอบของท่าน ซึ่งหากท่านทำข้อสอบข้อใดไม่ถูกต้องจะเปิดโอกาสให้ท่านได้ศึกษาหรือฝึกปฏิบัติในข้อนั้นอีกครั้งหนึ่งจนกว่าท่านจะมีความรู้ความเข้าใจ หรือฝึกปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นโปรดปฏิบัติตามข้อแนะนำในแต่ละข้อ

1. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ข.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนานหน้า 79, 82 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมาตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

สภาวะที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานของภาควิชาได้แก่อะไรบ้าง

2. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ค.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 79 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

หัวหน้าภาควิชาอาศัยแนวทางอะไรบ้างในการสร้างความร่วมมือ _____

3. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 84-85 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

การสื่อสารมีความสำคัญอย่างไรต่อการบริหารภาควิชา _____

4. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ค.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 88 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารของภาควิชาควรคำนึงถึงอะไรบ้าง

5. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 88 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

หัวหน้าภาควิชาจะมีวิธีการจัดซื้อของของสมาชิกในภาควิชาได้อย่างไร

6. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ค.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 80-82 อีกครั้งหนึ่งแล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

เพราะเหตุใด การประสานงานจึงช่วยลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในภาควิชา

ได้ _____

7. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 88 อีกครั้งหนึ่งแล้วกลับมาตอบ

คำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

การติดต่อสื่อสารที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานภาควิชาที่มีประเภทอะไรบ้าง

8. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนานี้หน้า 87-88 อีกครั้งหนึ่งแล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

หัวหน้าภาควิชาจะมีวิธีการจัดระบบข่าวสารของภาควิชาอย่างไร _____

9. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ค.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนานี้หน้า 91-93 อีกครั้งหนึ่งแล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

การวินิจฉัยสั่งการของหัวหน้าภาควิชาในแต่ละลักษณะ มีขั้นตอนอย่างไร

10. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ง.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนานหน้า 100 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานภาควิชาได้อย่างไรบ้าง

11. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ค.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ [] ถูก [] ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนานหน้า 102-103 อีกครั้งหนึ่งแล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

เมื่อเกิดความขัดแย้งในภาควิชา จะเกิดรูปแบบพฤติกรรมอะไรบ้าง

12. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ข.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 104 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

การให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึงอะไรบ้าง _____

13. คำตอบที่ถูกต้องคือ ข้อ ค.

ท่านทำได้ถูกต้องหรือไม่ ☐ ถูก ☐ ไม่ถูก

หากไม่ถูกโปรดย้อนไปศึกษาชุดพัฒนาในหน้า 103-104 อีกครั้งหนึ่ง แล้วกลับมา

ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

การบริหารงานภาควิชาการลงโทษมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญอย่างไร _____

หากท่านศึกษาบทวนข้อที่ผิด และตอบคำถามได้ถูกต้องแล้ว หวังว่าท่านคงมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะมนุษยสัมพันธ์ และสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานภาควิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นายผดุง พรหมมูล
เกิดวันที่	26 เดือน กรกฎาคม พุทธศักราช 2494
สถานที่เกิด	58 นาก่วมเหนือ อําเภอมือง จังหวัดลําปาง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	121/65 ซอยเฉลิมหล้า ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10400
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	หัวหน้าคณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
สถานที่ทำงาน	ภาควิชาศิลปะ คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต กรุงเทพฯ 10300

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2508	ประถมศึกษา โรงเรียนผดุงวิทย์ จังหวัดลําปาง
พ.ศ.2511	มัธยมศึกษา โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย จังหวัดลําปาง
พ.ศ.2516	ปม.ช. (จิตรกรรม) โรงเรียนเพาะช่าง กรุงเทพฯ
พ.ศ.2518	กศ.บ. (ศิลปศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ.2525	กศ.ม. (การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ.2537	กศ.ด. (การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง
เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

บทคัดย่อ
ของ
ผดุง พรหมมูล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา
กุมภาพันธ์ 2537

การวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์-สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ และหาประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 90/90

การสำรวจทักษะของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง จำนวน 183 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ บรากว่า ทักษะมนุษย์สัมพันธ์เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุดสำหรับการบริหารภาควิชา ซึ่งได้นำมาใช้สร้างชุดพัฒนาด้วยตนเองขึ้น ประกอบด้วยสาระ 4 ชุด คือ หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร แนวคิดด้านการบริหารแบบมนุษย์สัมพันธ์ แนวคิดทางพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และมนุษย์สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าภาควิชา ในแต่ละชุดประกอบด้วย คำชี้แจงในการศึกษา แนวคิด วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหา เอกสารอ้างอิง การประเมินผลตนเอง แบบทดสอบประจำชุด และชุดพัฒนาเพื่อซ่อมเสริม กับมีแบบทดสอบรวมของชุดพัฒนาด้วยตนเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และเกณฑ์ประสิทธิภาพ 90/90 การหาประสิทธิภาพมี 3 ขั้นตอน คือ การตรวจสอบเนื้อหา การทดลองใช้ และการทดลองเพื่อหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเองตามเกณฑ์ 90/90 โดยกลุ่มตัวอย่าง 24 คน ที่เป็นหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ

ผลการวิจัยพบว่า ชุดพัฒนาด้วยตนเองได้ค่า 86.75/90.71 โดยค่าตัวแรกใกล้เคียงเกณฑ์ที่กำหนด และค่าตัวหลังผ่านเกณฑ์ และผลการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังการศึกษาชุดพัฒนาด้วยตนเอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าชุดพัฒนาด้วยตนเองมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปให้หัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงานของตนได้ กลุ่มทดลองยังมีความเห็นว่า ชุดพัฒนาด้วยตนเองนี้ โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก

A CONSTRUCTION OF SELF-DEVELOPMENT PACKAGE
ON HUMAN RELATIONSHIPS FOR THE ACADEMIC DEPARTMENT
CHAIRPERSONS IN RAJABHAT INSTITUTE

AN ABSTRACT

BY

PADUNG PROMMUL

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Doctor of Education degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University

February 1994

The purposes of this research were to construct the Self-Development Package on Human Relationships for the Academic Department Chairpersons in Rajabhāt Institute and to test its efficiency on 90/90 criteria.

One hundred and eighty - three chairpersons of the academic departments out of 36 colleges of Rajabhāt Institute agreed in the five rating-scale questionnaires that human relationship was the most necessary skill in academic department administration. Thus self-development package on human relationships was constructed and divided into four packets : Principles of human relationships in administration, concepts of human relationships administrative approach, Buddhist concepts appropriate for human relationships, and human relationships and the behavior of academic chairpersons. Each packet consisted of introduction, conceptual framework, behavioral objectives, contents, references, self-evaluation, packet test and remedial lessons. There was also a final test of the package.

Percentage, Arithmetic Mean, Standard Deviation, t-test and efficiency criteria 90/90 were used for data analyses. Three processes for efficiency test were content validation, package try-out and package experiment to twenty-four academic department chairpersons of Rajabhāt Institute based on the efficiency criteria 90/90.

The research findings were as followed : The self-development package efficiency was 86.75/90.71. The first number was closed to the set criteria and the last number was above it. The pretest and posttest score of the experimental group differed significantly at .01 level. These findings showed that the Self-Development Package on Human Relationships was efficient and appropriate for Rajabhāt Institute's academic department chairpersons in developing their own human relationships in administration.