

**การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏ
เขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง**

**ปริญญานิพนธ์
ของ
สุรพล พุฒคำ**

**เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2545
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

378.12
ส 1521
ค 3

**การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏ
เขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง**

**บทคัดย่อ
ของ
สรพล พุฒคำ**

- 1 ส.ก. 2545

**เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา**

พฤษภาคม 2545

๕ 1490๗๗

สรุปผล พุฒ คำ. (2544). การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏ

เขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง. ปริญญาโท กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม :

ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่,

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางที่เหมาะสม ซึ่งการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา โดยสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาของทุกคณะ ๆ ละ 1 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางจำนวน 24 คน ตอนที่ 2 เป็นศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน จัดเป็นกลุ่มสนทนา และตอนที่ 3 เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา โดยผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่องการศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาให้กับอธิการบดีหรือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีหรือรองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะครุศาสตร์ และประธานโปรแกรมวิชาสาขาวิชาครุศาสตร์จำนวน 29 คน จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชานั้น

ผลการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและปัญหา พบว่ารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏมีปัญหาในเรื่องความเข้าใจและการดำเนินการเกี่ยวกับโปรแกรมวิชา

2. รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

2.1 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา

ผู้เชี่ยวชาญจากการจัดกลุ่มสนทนามีความเห็นเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในการบริหารงานวิชาการในแต่ละด้านดังนี้

2.1.1 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านหลักสูตร โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผล หลักสูตร

2.1.2 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านทีมงาน โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ร่วมงาน การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

2.1.3 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านกิจการนักศึกษา โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในโปรแกรมวิชา การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษา การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา การบริการเสริมความรู้อย่างหลัง นักศึกษาสำเร็จการศึกษา การปัจฉิมนิเทศนักศึกษา

การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษา การแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษา และการจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษา

2.1.4 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในการศึกษาและการทำความเข้าใจกับหลักสูตร การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร การจัดครูอาจารย์เข้าสอน การสอนเสริม การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ การจัดทำคู่มืองานทางวิชาการ และการควบคุมดูแลกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

2.1.5 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านสิ่งอำนวยความสะดวก โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน และการประเมินสื่อการสอน

2.1.6 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านการจัดทำงบประมาณ โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในการเสนอแผนการใช้งบประมาณ การควบคุม การใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผน และการประเมินผลการใช้งบประมาณ

2.2 การกระจายอำนาจในการบริหารโปรแกรมวิชา

อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาส่วนใหญ่เป็นอำนาจหน้าที่ที่ใช้การกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ (delegation) มีอำนาจหน้าที่เป็นส่วนน้อยที่ใช้การกระจายอำนาจแบบให้อำนาจ (devolution) ได้แก่ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน และ การประเมินสื่อการสอน

2.3 การมีส่วนร่วมของอาจารย์ในโปรแกรมวิชา

อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาเกือบทั้งหมดควรใช้การบริหารงานแบบคณะกรรมการ (participative committees) ยกเว้นอำนาจหน้าที่ในการแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษาในโปรแกรมวิชาที่ใช้การบริหารงานแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน (democratic and consensus management) และการจัดสอนซ่อมเสริม ที่ใช้การบริหารงานแบบให้อิสระในการควบคุม (free – rein management)

3. ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่ค้นพบนี้มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

**A STUDY OF THE PROGRAM MANAGEMENT MODEL
IN RAJABHAT INSTITUTES IN CENTRAL THAILAND**

**AN ABSTRACT
BY
SURAPON PUTKUM**

**Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University**

May 2002

Surapon Putkum. (2001). *A Study of Program Management Model in Rajabhat Institutes in Central Thailand*. Dissertation, Ed.D. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakarinwirot University.
Advisor Committee : Prof. Dr. Sermsak Wisalaporn, Assoc. Prof. Dr. Wichai Wongyai, Assist. Prof. Dr. Phairojana Klinkularb.

The purpose for this study was to find out the suitable program management model of Rajabhat Institutes in the Central Thailand. The extent of the study was classified into three parts. The first one was the study of the current state and problems to the program management by means of interviews. Structured interviews were conducted with 24 chairmen of the programs of all faculties in Rajabhat Institutes in the Central Thailand. The 24 chairmen were randomly selected from each to the faculty for one person. The second one was the study of the program management model by the focus group discussion of experts and the third one was the study of the possible program management model through academic seminar on "A Study of Program Management", conducted by the researcher. The participants were the presidents of Rajabhat Institutes of the vice – president for Academic Affairs, Dean or Deputy Dean of the faculty of Education and 29 chairmen of the program for educational discipline.

Moreover, the participants in the seminar program evaluated the possible program management model.

The findings were as follows :

1. The current state and problems were found that the program management model in Rajabhat Institutes faced the problems of understanding and the operation of program management.

2. Program management model.

- 2.1 Program authority : The experts expressed their views concerning program authority on academic administration as follows :

- 2.1.1 Curriculum : the program should have power on curriculum development, curriculum implementation and curriculum evaluation.

- 2.1.2 Teamwork : the program should have power on developing and training colleagues, submitting information for consideration the colleagues' reward and staff appraisal.

2.1.3 Student affairs : The program should have power on determining the students' qualifications to the program entrance, student orientation, providing the counseling programs for students, follow – up students, providing an academic experience to students, providing the last student program, activity planning for students, problem solving students' discipline and conducting the system for students' assessment.

2.1.4 Learning – teaching activity :the program should have power on studying curriculum, planning of course syllabus, planning course throughout curriculum, selecting teachers for classes, remedial instruction, text and academic document selection, making an academic handbook and learning – teaching monitor.

2.1.5 Facilities : the program should have power on academic instructional media projects and instructional media evaluation.

2.1.6 Budget administration : the program should have power on proposing the budget plan, budget monitoring to meet the objectives of a plan and evaluation of budget management.

2.2 Decentralized model of program administration

Most authority of the program should be decentralized in a form of delegation, a few authorities should be a devolution model namely, students' counseling in the program, follow – up study of students after graduation and also add academic experience to them, planning course syllabus, remedial instruction, academic instruction media project and instructional media assessment.

2.3 Program staff participation.

Most of the program authority should be administered in participative committees, except the authority on discipline problem solving of students' discipline which should be administered in a democratic and consensus management model, however, a remedial instruction should be administered in a free – rein management model.

3.The possibility of program management model : the participants of the academic seminar program agreed that program management model found is much possible.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

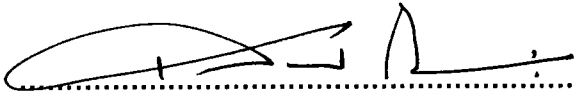
การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง

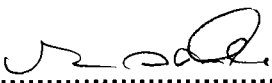
ของ
นายสุรพล พุดคำ

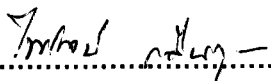
ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

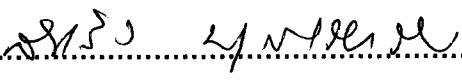
.....โสมเบญจ นันท..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพร หะวานนท์)
วันที่.....๙.....เดือน.....พฤษภาคม..... พ.ศ. 2545

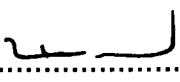
คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์


..... ประธาน
(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย วงษ์ใหญ่)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)


..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ศาสตราจารย์ ดร. สำเร้ง บุญเรืองรัตน์)


..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ ดร. บุญลือ ทองอยู่)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตาจากศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ราชบัณฑิต ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ที่ให้คำปรึกษาแนะนำและให้กำลังใจในการจัดทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สำเริง บุญเรืองรัตน์ และรองปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ ดร.บุญลือ ทองอยู่ ที่สละเวลามาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าและให้คำแนะนำ จนทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบพระคุณสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางที่ให้ความร่วมมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูล โดยยินยอมให้มีการสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชา และส่งผู้บริหารระดับ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีและรองคณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานโปรแกรมวิชา สาขาวิชาครุศาสตร์เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

ขอขอบพระคุณสถาบันราชภัฏนครราชสีมา สถาบันราชภัฏนครสวรรค์ และสถาบัน ราชภัฏเพชรบูรณ์ที่อนุญาตให้ผู้บริหารระดับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีและรองคณบดี คณะครุศาสตร์และประธานโปรแกรมวิชาสาขาวิชาครุศาสตร์ตอบแบบประเมินความเป็นไปได้ เพื่อนำมาใช้ในการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน ที่สละเวลามาเข้าร่วมกลุ่มสนทนากันทำให้ ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏที่เหมาะสม

และท้ายที่สุดนี้ ขอขอบพระคุณสถาบันราชภัฏเทพสตรีที่อนุมัติโครงการสัมมนาทาง วิชาการและให้บริการสถานที่และเจ้าหน้าที่ของสถาบันจนทำให้การดำเนินกิจกรรมตามโครงการ เป็นไปด้วยดี

คุณค่าและคุณประโยชน์ใด ๆ ที่เกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่อง บูชาแด่คณะครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอนผู้วิจัยมาตั้งแต่เยาว์วัย และบิดามารดาที่ซบเลี้ยงดูแลจน อาจกล่าวได้ว่าเป็นครูคนแรกของผู้วิจัย

สุรพล พุฒคำ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
จุดมุ่งหมายของการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
การบริหารวิชาการในสถาบันราชภัฏ	13
การบริหารแบบภาควิชา	13
ปัญหาการบริหารแบบภาควิชา	18
การบริหารแบบโปรแกรมวิชา	20
ปัญหาการบริหารแบบโปรแกรมวิชา	24
แนวคิดการพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา	26
ความหมายของรูปแบบ	27
ความหมายของการบริหารโปรแกรมวิชา	28
แนวคิดเกี่ยวกับระบบเปิด	30
โครงสร้างการบริหารสถาบันแบบโปรแกรมวิชา	32
ปัจจัยการบริหารโปรแกรมวิชา	39
หลักสูตร	41
ทีมงาน	48
กิจการนักศึกษา	62
กิจกรรมการเรียนการสอน	66
สิ่งอำนวยความสะดวก	69
งบประมาณ	77
รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา	82
อำนาจหน้าที่	84
การบริหารแบบการกระจายอำนาจ	88

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ) การบริหารแบบมีส่วนร่วม	99
จุดมุ่งหมายของสถาบัน	109
ความต้องการของหลักสูตร	110
ความต้องการของการอุดมศึกษา	111
ความต้องการของสาขาอาชีพ	112
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	114
3 วิธีดำเนินการวิจัย	121
การศึกษาสภาพปัจจุบันและการบริหารโปรแกรมวิชา	124
การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา	127
การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา	128
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	132
การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา	132
การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา	136
การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา	142
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	151
สรุปผลการวิจัย	152
อภิปรายผล	154
ข้อเสนอแนะ	160
บรรณานุกรม	162
ภาคผนวก	173
ประวัติย่อผู้วิจัย	220

บัญชีตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนคณะและโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีของ สถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง	124
2 จำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการเพื่อการศึกษาความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา	129
3 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา	143
4 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการกระจายอำนาจ	146
5 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม	148

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
2 โครงสร้างการบริหารวิชาการแบบภาควิชาในสถาบันราชภัฏ	18
3 โครงสร้างการบริหารวิชาการแบบโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏ	23
4 แสดงขั้นตอนการวิจัย	123
5 รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา	139

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มาตรา 7 กำหนดให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู (พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ. 2538) จากพระราชบัญญัติดังกล่าว โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ของสถาบันราชภัฏในแง่ของการให้ การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงนั้น สถาบันราชภัฏจะต้องจัดการศึกษาโดยมุ่งให้นักศึกษามี คุณลักษณะของความเป็นผู้มีสติปัญญาดีปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี มีความเป็นตัวของตัวเองและ มีศักยภาพหรือมีความสามารถในการทำงานได้

นอกจากนี้สถาบันราชภัฏยังจะต้องปฏิบัติภารกิจทางด้านการเรียนการสอน และ การฝึกอบรม เพื่อพัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้มีความรู้ในสาขาวิชาเฉพาะ วิชาพื้นฐาน และ วิชาการต่าง ๆ ในการดำรงชีวิต การพัฒนาให้เป็นพลเมืองที่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบ การผลิตกำลังคนที่มีความชำนาญให้แก่ธุรกิจ เอกชน ราชการ และความต้องการของวิชาชีพ ต่าง ๆ โดยเน้นให้นักศึกษาเรียนรู้ที่จะประกอบการเพื่อประกอบอาชีพอิสระ พัฒนาให้นักศึกษา เป็นบุคคลผู้มีจิตใจใฝ่รู้เพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิผลในการทำงานตลอดชีวิต และมีความ ยึดมั่นในวัฒนธรรมสันติ (ชูเวช ชาญสง่าเวช. 2543. 25 – 27) การที่นักศึกษาจะมี พฤติกรรมเช่นนี้ได้นั้นสถาบันราชภัฏจะต้องจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นไปที่กระบวนการ เรียนมากกว่ากระบวนการสอน กล่าวคือ ให้นักศึกษาได้รู้จักวิธีการเรียนรู้ตนเอง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ในการให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง จึงมี จุดเน้นที่สำคัญคือ การสร้างพลเมืองของชาติให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีสติปัญญาดี เป็นพลเมืองดี และมีศักยภาพในการคิดค้นและการทำงานที่ดี ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ บาร์เนทท์ (Barnett. 1992 : 18 – 19) ที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของการอุดมศึกษาใน ปัจจุบันว่าการอุดมศึกษานั้นจะต้องเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่เหมาะสม เป็นแหล่งที่สร้างผลงาน วิจัย เป็นแหล่งการสอนที่มีประสิทธิภาพ และเป็นแหล่งเปลี่ยนแปลงชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน

จากสภาพความเป็นจริง การศึกษามีได้ประสบความสำเร็จดังที่ได้กำหนดไว้ ดังจะ เห็นได้ว่าขณะนี้คนไทยมีการศึกษาสูงมากกว่าแต่ก่อน แต่ทำไมเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ไทยจึงกลับมีปัญหามากขึ้น (วิทยากร เชียงกูล. 2541 : 3) ที่เป็นดังนี้เพราะคุณภาพการศึกษา มิได้ทำให้สังคมไทยก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่พึงประสงค์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2539 : 20) เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งให้นักศึกษาต้องเชื่อฟังและท่องจำทฤษฎีต่าง ๆ ที่มาจากตะวันตก

(ยุค ศรีอาริยะ. 2542 : 71) โดยปราศจากการคิดวิเคราะห์ให้มีความเหมาะสมกับสภาพของสังคมไทย สัญญาณที่บ่งบอกถึงการไม่บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ก็คือสังคมไทยยังมีความยากจน ความมั่งคั่ง ความเอารัดเอาเปรียบ ความทุจริตที่ยังมีให้เห็นอยู่ทุกหนทุกแห่ง ช่องว่างที่ห่างไกลระหว่างคนสิ้นไร้กับคนมั่งมี และประชาธิปไตยที่ยังมีลักษณะกึ่งดิบกึ่งดี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 3)

นักวิชาการส่วนมากได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาว่า การศึกษา คือ เครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ก็มีข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งที่ไม่ค่อยได้พูดถึงกันก็คือ การศึกษาแบบผิด ๆ ก็จะทำลายทรัพยากรมนุษย์ได้เช่นกัน (ไพศาล ไกรสิทธิ์. 2543 : 6) ทั้งนี้เพราะโลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร ทำให้โลกก้าวสู่ยุคความรู้และระบบเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยฐานองค์ความรู้แล้ว แต่การศึกษาไทยไม่สามารถที่จะรับกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ (ปฏิรูปการศึกษาไทยสู่ KBE. 2543 : 4)

สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจสืบเนื่องมาจากกระบวนการผลิตและเนื้อหาหลักสูตรในระดับอุดมศึกษาขาดความทันสมัย ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ทั้งนี้เพราะโครงสร้างสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาขาดความคล่องตัวและขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2539 : 31) คำถามที่ตามมาก็คือ ภายใต้สภาวะวิชาและโครงสร้างทั้งของคณะและภาควิชาที่เป็นอยู่นี้ สามารถตอบสนองปัญหาและความต้องการของสังคมปัจจุบันและอนาคตได้ดียู่หรือ เพราะอันที่จริงการจัดรูปแบบสถาบันคณะและภาควิชาเป็นระบบที่ตายตัวกีดขวางการปฏิรูปปัญญาให้ทันกับปัญหาในโลกของความเป็นจริง (สุรัช หวันแก้ว. 2542 : 107)

การจะเป็นเช่นนั้นได้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีความเป็นอิสระและมีเสรีภาพทางวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาที่มีสาขาวิชาที่หลากหลายจะไม่สามารถบริหารงานได้อย่างเหมาะสมหากสถาบันอุดมศึกษาปราศจากกลไกการทำงานที่ยืดหยุ่น และไม่มีการนำการบริหารงานแบบกระจายศูนย์มาใช้ (ชูเวช ชาญสง่าเวช. 2543 : 41) จุดอ่อนของการบริหารตามโครงสร้างสถาบันอุดมศึกษาที่มีการแบ่งหน่วยงานเป็นภาควิชาในแต่ละคณะจะก่อให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น (วิทยากร เขียวกุล. 2541 : 47) การจัดโครงสร้างสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสมจึงน่าจะต้องแตกต่างจากระบบบริหารตามแนวคิดของแม็กเวเบอร์หรือที่เรียกกันว่าระบบราชการนั่นเอง (วิชัย ดันศิริ. 2542 : 129)

สถาบันราชภัฏก็เป็นสถาบันอุดมศึกษาอีกแห่งหนึ่งที่พบกับปัญหาดังกล่าวข้างต้น แต่ถึงอย่างไรตาม สถาบันราชภัฏก็ได้พยายามที่จะแก้ปัญหาทางการศึกษามาโดยตลอด ทั้งๆ ที่ทรัพยากรในการจัดการศึกษามีอยู่อย่างจำกัด ในที่สุดกรมการฝึกหัดครูในขณะนั้นพยายามที่จะแก้ปัญหาโดยการตรากฎหมายขึ้นใช้บังคับใหม่ โดยมุ่งหวังว่าเมื่อตรากฎหมายขึ้นใช้ใหม่

แล้ว จะทำให้วิทยาลัยครูในขณะนั้นมีความเป็นอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น แต่เมื่อมีการตราพระราชบัญญัติขึ้นใช้ใหม่เรียกว่า พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 นอกจากการเปลี่ยนชื่อจากวิทยาลัยครูเป็นสถาบันราชภัฏ และในด้านการจัดการศึกษาให้สถาบันจัดการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีได้แล้ว ความมุ่งหวังที่จะให้สถาบันราชภัฏ มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานซึ่งถือเป็นหลักสำคัญในการเสนอพระราชบัญญัติฉบับนี้กลับไม่ประสบความสำเร็จ (ประเสริฐ จรรย์านุกุล, 2541)

เมื่อสถาบันราชภัฏมีการงานที่เพิ่มขึ้น แต่ทรัพยากรทางการบริหารมีจำนวนจำกัด จึงมีความพยายามของนักวิชาการในสถาบันราชภัฏกลุ่มหนึ่ง ที่มาร่วมกันพิจารณาว่าจะมีความรู้ความคิดใดที่จะนำมาใช้ในการบริหารและจัดการให้สถาบันราชภัฏมีความเป็นอิสระและมีความคล่องตัวได้ในระดับหนึ่ง ในที่สุดก็พิจารณาเห็นว่าหน่วยงานย่อยที่ทำหน้าที่ด้านวิชาการเป็นส่วนใหญ่คือคณะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา และเป็นหน่วยงานที่ต้องมีการพัฒนามากที่สุด คณะที่แบ่งส่วนราชการเป็นภาควิชาอาจก่อให้เกิดข้อจำกัดทางการบริหาร วิชาการเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะในเรื่อง การให้ความสำคัญกับการพัฒนานักศึกษาน้อยไป แต่กลับสนใจกระบวนการทำงานให้ถูกต้องตามระเบียบและกฎเกณฑ์ โดยที่มิได้ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงานและการวัดผล จนเกิดความรู้สึกว่างานของภาควิชา “เป็นงานประจำ” เคยทำเช่นไรก็ทำเช่นนั้น ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (ประเสริฐ จรรย์านุกุล, 2541)

จากปัญหาของการบริหารแบบภาควิชาดังกล่าวข้างต้น ในการประชุมคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ (คสส.) เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2540 จึงมีมติให้การบริหารคณะต่าง ๆ ในสถาบันราชภัฏเป็นแบบโปรแกรมวิชา ซึ่งสาเหตุสำคัญที่ทำให้คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏเปลี่ยนแปลงการบริหารคณะในสถาบันราชภัฏ เป็นโปรแกรมวิชาอีกด้วยเหตุผลที่สำคัญ 3 ประการ (นุกูล จินตนา, สัมภาษณ์, 2544) คือ

1. การกิจของสถาบันราชภัฏ ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มาตรา 7 ที่กำหนดให้สถาบันราชภัฏมีบทบาทหน้าที่ที่กว้างขวาง และคาดหวังว่าพระราชบัญญัติฉบับนี้จะปรับสถานภาพของสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งเป็นนิติบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน แต่ความเป็นจริงมิได้เป็นเช่นนั้น พระราชบัญญัติฉบับนี้เพิ่มบทบาทของสถาบันราชภัฏเหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีความคล่องตัวในการบริหารเพราะมีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน แต่พระราชบัญญัติฉบับนี้กำหนดฐานะของสถาบันราชภัฏไม่เป็นนิติบุคคล เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้สถาบันราชภัฏไม่สามารถจัดทรัพยากรให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับได้ จึงต้องพยายามคิดค้นรูปแบบการบริหารขึ้นใช้ใหม่ เพื่อรองรับบทบาทใหม่ที่พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏกำหนดให้ได้

2. การบริหารงานบุคคลไม่สอดคล้องกับภารกิจ ปัญหาสำคัญก็คือกำแพงของแต่ละภาควิชามีความเข้มแข็งมาก แม้แต่อธิการบดีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาก็มีอาจจะดำเนินการให้

อาจารย์ของภาควิชาหนึ่งไปช่วยสอนในรายวิชาอื่นได้ ในขณะที่หลักสูตรของหลายโปรแกรมวิชามีความเป็นสหวิทยาการมากขึ้น และมีความจำเป็นที่ต้องใช้บุคลากรในหลายสาขาวิชาเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน และด้วยความแข็งแกร่งของความเป็นภาควิชาที่ตนเองยังเป็นข้อจำกัดในการขยายโปรแกรมวิชาเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น เมื่อเป็นเช่นนี้การยกเลิกภาควิชาในสถาบันราชภัฏจึงเกิดขึ้น เพื่อให้โครงสร้างใหม่เป็นโครงสร้างที่มีขนาดใหญ่ แต่มีหลักการและวิธีการแบบหลวม ๆ กล่าวคือให้มีความสามารถยืดหยุ่นได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้เพราะสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งจะตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นที่แตกต่างกันในเรื่องการเปิดสอนตามหลักสูตรต่าง ๆ

3. ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตร

กล่าวคือในแต่ละหลักสูตรต่างก็มีจุดมุ่งหมายเฉพาะในการพัฒนาบุคลิกภาพนักศึกษาของตน แต่อาจารย์ผู้สอนที่ภาควิชาส่งมาสอนในแต่ละโปรแกรมวิชาไม่ได้ยึดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการสอน แต่ยึดแนวทางของภาควิชามาปฏิบัติหน้าที่การสอน เมื่อเป็นเช่นนี้บุคลิกภาพของนักศึกษาในแต่ละโปรแกรมวิชาจึงขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตตามวิชาชีพของตนในสังคมได้

การยกเลิกการบริหารคณะแบบภาควิชามาเป็นโปรแกรมวิชาแทนนั้น คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏก็ได้กำหนดให้ชัดเจนลงไปว่าการบริหารแบบโปรแกรมวิชานั้นควรเป็นเช่นไร เหตุที่คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏดำเนินการเพียงเท่านี้ก็เพราะต้องการกำหนดเพียงกรอบแนวคิดกว้าง ๆ ส่วนรายละเอียดให้เป็นหน้าที่ของแต่ละสถาบันไปดำเนินการเอง แต่ถึงอย่างไรก็ตามนักวิชาการของสถาบันราชภัฏก็ร่วมมือกันพิจารณาต่อไปอีกว่า และถ้าเช่นนั้นควรจะกำหนดความหมายและแนวทางในการดำเนินการของโปรแกรมวิชาอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จ ในที่สุดจึงได้กำหนดแนวทางในการบริหารโปรแกรมวิชาให้สถาบันราชภัฏทุกแห่งยึดถือเป็นแนวทางในการบริหารโปรแกรมวิชาโดยที่ได้มีการวิจัยรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาก่อนไว้ดังนี้ (ประเสริฐ จรรย์านุกูล, 2541)

1. นิยามของโปรแกรมวิชา เพื่อความเข้าใจตรงกันจึงนิยามโปรแกรมวิชาว่า

ประกอบด้วยสาระและกิจกรรมดังนี้คือ หลักสูตร นักศึกษา กิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิต

2. การมีส่วนร่วมของอาจารย์ สถาบันควรส่งเสริมความเข้าใจให้อาจารย์ตระหนักในบทบาทหน้าที่ในเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสภาพการแก้ปัญหาและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคต โดยเฉพาะเป้าหมายการพัฒนาโปรแกรมวิชาซึ่งเป็นตัวกำหนดวิธีการบริหารและการจัดการ

2.2 อาจารย์สังกัดอยู่ในคณะ ไม่สังกัดโปรแกรมวิชา เพราะอาจารย์คนหนึ่งมีความสามารถที่หลากหลาย สามารถไปสอนและไปทำงานในส่วนอื่น ๆ ได้ตามความต้องการของตนเองและองค์การ

2.3 อาจารย์ควรมองว่าเป็นโอกาสที่ได้ทำงานในมิติใหม่ เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง และเป็นโอกาสของการระดมความสามารถในการบริหารและจัดการเพื่อเป้าหมายสำคัญ คือ ความเป็นเลิศของบัณฑิตและการสร้างสรรคงานวิชาการ

3. คณะกรรมการโปรแกรมวิชา มีหน้าที่บริหารงานวิชาการของโปรแกรมวิชาให้เกิดความเป็นเลิศและทำหน้าที่ประสานกับอาจารย์ ผู้บริหาร และนักศึกษาในทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องทำหน้าที่สำคัญต่อไปนี้ คือ

3.1 การพัฒนาโปรแกรมวิชา เริ่มตั้งแต่การออกแบบหลักสูตร กระบวนการใช้และปรับปรุงหลักสูตร การจัดหาทรัพยากรการเรียนรู้ และการจัดทำแผนการพัฒนาโปรแกรมวิชา

3.2 การพัฒนานักศึกษา ได้แก่ งานรับนักศึกษา การจัดอาจารย์ที่ปรึกษา งานกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนานักศึกษา และงานระบบข้อมูลการพัฒนานักศึกษา

3.3 การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ แผนการเรียน การคัดเลือกและจัดอาจารย์ผู้สอน การเสนอแนะกิจกรรมการเรียนรู้ การประสานการพัฒนาสื่อ การให้ความเห็นเกี่ยวกับการเทียบโอนและการยกเว้นการเรียน และการจัดทำเนียบผู้ทรงคุณวุฒิ

3.4 การจัดฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ได้แก่ การออกแบบและพัฒนาระบบการฝึกประสบการณ์ การเตรียมการศึกษาและคัดเลือกแหล่งฝึกประสบการณ์ การฝึก การติดตามนิเทศและการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนา

3.5 การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ได้แก่การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานโปรแกรมวิชา ตัวชี้วัดคุณภาพ การจัดและติดตามการพัฒนานักศึกษาตามจุดเน้น การประเมินและติดตามบัณฑิต

4. บทบาทของคณะ งานหลักของคณะคือ การบริหารวิชาการ ซึ่งได้แก่กระบวนการจัดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษา และผู้มีผลได้ผลเสีย เพื่อให้อาจารย์สามารถปฏิบัติพันธกิจทางวิชาการ ที่ประกอบด้วย การสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพได้ระดับมาตรฐาน สามารถตรวจสอบและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนการจัดองค์การในคณะนั้น คณะกรรมการโปรแกรมจะเป็นคณะทำงานชุดหนึ่งที่จัดให้เป็นหน่วยงานหน่วยหนึ่งของคณะ

จากนิยามและแนวทางการดำเนินงานการบริหารโปรแกรมศึกษาดังกล่าวข้างต้น การให้ข้อเสนอแนะแบบกว้างๆ สถาบันควรจะจัดหารูปแบบที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงาน ในสถาบันของตน ถึงอย่างไรก็ตามจะเห็นว่าเป้าหมายการบริหารโปรแกรมศึกษาก็คือ การพัฒนา บุคลิกภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร แต่เมื่อการบริหารแบบโปรแกรม ศึกษาดำเนินงานมาได้ช่วงระยะเวลาหนึ่งก็เกิดปัญหา กล่าวคือ การบริหารโปรแกรมวิชาไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะขาดความเป็นอิสระ กล่าวคือ โปรแกรมวิชาไม่สามารถจัดแผนการเรียนตลอดหลักสูตรได้ ไม่สามารถจัด อาจารย์ผู้มีความเหมาะสมตามที่โปรแกรมวิชาเห็นว่าจะมีความเหมาะสมในการสอนรายวิชาต่าง ๆ ที่ โปรแกรมวิชาจัดไว้ได้ และงบประมาณที่จะนำมาใช้จ่ายในกิจกรรมการเรียนการสอนที่ โปรแกรมวิชาเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์แก่นักศึกษาจะต้องทำเป็นโครงการเพื่อให้สถาบันเห็นชอบ ซึ่งบางโครงการที่โปรแกรมวิชาเห็นว่าจะมีความจำเป็นแต่ก็ไม่ได้รับการอนุมัติเป็นต้น นอกจากนี้ หลักการในการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการประหยัดก็ไม่เป็นผล ทั้งนี้เพราะคณะแต่ละคณะ มีความผูกพันในความเป็นเจ้าของทรัพยากรเหล่านั้นสูง โปรแกรมวิชาที่อยู่นอกคณะจะขอใช้ได้ ก็ต่อเมื่อโปรแกรมวิชาที่สังกัดคณะนั้นไม่ได้ใช้ (ประธานโปรแกรมวิชา. สัมภาษณ์. 2543)

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ สำนักวิจัยและบริการวิชาการ สถาบันราชภัฏ เทพสตรีได้สำรวจความคิดเห็นของอาจารย์สถาบันราชภัฏเทพสตรีที่มีต่อการบริหารโปรแกรม วิชา (สถาบันราชภัฏเทพสตรี. 2543?) สรุปได้ว่า การบริหารแบบโปรแกรมวิชายังไม่ก่อให้เกิด ผลดีที่ดีไปกว่าการบริหารแบบภาควิชา เมื่อเป็นเช่นนี้คณาจารย์สถาบันราชภัฏเทพสตรีได้ให้ ข้อเสนอแนะว่า โปรแกรมวิชายังไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงตามอุดมคติ จึงควรกำหนดแนวทาง และการปฏิบัติการบริหารวิชาการให้ชัดเจน โดยการตั้งคณะกรรมการปรับปรุงระเบียบวิธีการ บริหารโปรแกรมวิชา มีการกำหนดขอบข่ายการทำงานของโปรแกรมวิชา และการปรับปรุง หลักเกณฑ์การบริหารโปรแกรมวิชาใหม่ โดยใช้วิธีการระดมสมอง เพื่อให้บังเกิดความชัดเจนใน การปฏิบัติงานกับทุกฝ่าย

จากแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการบริหารโปรแกรมวิชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันยังมี ปัญหาที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม และสามารถดำเนินการจัดการเรียน การสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอย่างมีคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา หารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการจัด การเรียนการสอนของโปรแกรมวิชาบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิภาค
ภาคกลางที่เหมาะสม

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลให้สถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางปรับปรุงแบบการบริหารโปรแกรมวิชาได้อย่างเหมาะสม
2. ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลให้คณะกรรมการโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางได้ปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์
3. ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลให้สถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางสามารถยกระดับคุณภาพของบัณฑิตให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสถาบันได้ดียิ่งขึ้น
4. ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางให้สถาบันราชภัฏอื่น ๆ นำไปใช้เพื่อการพัฒนาการบริหารโปรแกรมวิชา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง ซึ่งประกอบด้วยสถาบันราชภัฏเทพสตรี สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยการณในพระบรมราชูปถัมภ์ สถาบันราชภัฏราชนครศรีธรรม และสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี
2. การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาเป็นการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาทางการบริหารวิชาการเฉพาะสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง และเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะเริ่มแรกของการใช้โครงสร้างการบริหารโปรแกรมวิชา
3. การบริหารโปรแกรมวิชาที่ศึกษานี้ เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาเฉพาะในระดับปริญญาตรีสาขาวิชาครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางเท่านั้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา เนื่องจากโปรแกรมวิชาเป็นหน่วยปฏิบัติงานที่เล็กที่สุดของสถาบันราชภัฏที่มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานทางด้านวิชาการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ การที่โปรแกรมวิชาจะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น โปรแกรมวิชาจะต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินการ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของบราวน์ (Brown, 1990) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลไว้ข้อหนึ่งว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีอิสระในการดำเนินงาน เมื่อเป็นเช่นนี้การพิจารณารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาจึงต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบของ

การดำเนินงานทั้งหมด ซึ่งองค์ประกอบของการดำเนินงานทั้งหมดจะใช้วิธีการเชิงระบบ (system approach) มาเป็นหลักของการพิจารณา (Lunenberg & Ornstein. 1996 : 17)

โปรแกรมวิชามีข้อจำกัดในการดำเนินงานมาก โดยเฉพาะข้อจำกัดทางด้าน การยอมรับของสังคมในคุณภาพของบัณฑิต ข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในการ ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ และระบบการเมืองการปกครองทั้งที่เกิดขึ้น ภายในและภายนอกสถาบัน ดังนั้น การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่เหมาะสมกับ ข้อจำกัดต่าง ๆ เหล่านั้นมากที่สุดก็คือ การพิจารณาตามแนวคิดเชิงระบบแบบเปิด (open system) ทั้งนี้เพราะแนวคิดเชิงระบบแบบเปิดนี้จะ เป็นแนวคิดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพา ซึ่งกันและกัน องค์การไม่สามารถที่จะแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมได้ ดังนั้น ปัจจัยนำ เข้าจึงเป็นปัจจัยที่ได้มาจากภายนอกแล้วนำเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลผลิตตาม ที่สภาพแวดล้อมต้องการ (Hoy & Miskel. 2001 : 18 – 22)

องค์ประกอบที่สำคัญของระบบเปิดจะประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ

3 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) และ ผลผลิต (output) ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา เพื่อความเหมาะสมในการศึกษาจึงจำแนกองค์ประกอบของการพิจารณา โดยยึดแนวคิดเชิง ระบบแบบเปิดดังนี้คือปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ปัจจัยการบริหาร กระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบการบริหาร และผลผลิต ได้แก่ จุดมุ่งหมายของสถาบันซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะประกอบ ด้วยสาระสำคัญดังนี้

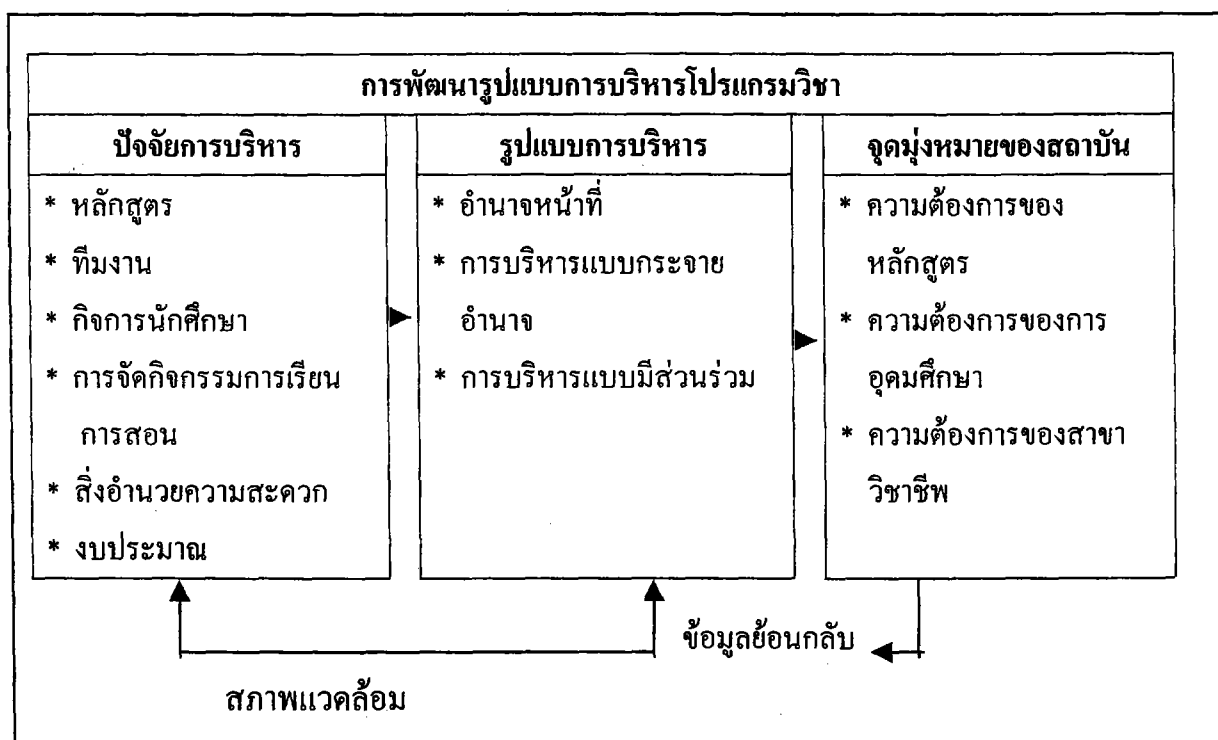
ปัจจัยการบริหาร เนื่องจากโปรแกรมวิชาเป็นหน่วยปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่ใน การบริหารงานวิชาการ ดังนั้น สาระสำคัญของปัจจัยการบริหารจะเกี่ยวข้องกับการบริหาร วิชาการด้านหลักสูตร (Sergiovanni and others. 1980 : 267 ; Blake and others. 1981 : 30 ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 17 ; อุทัย บุญประเสริฐ. 2540 : 23 – 24) ที่มงาน (Lunenberg & Ornstein. 1996 : 490) กิจกรรมนักศึกษา (Blake and others. 1981 : 30 ; อุทัย บุญประเสริฐ. 2540 : 23 – 24) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (Sergiovanni and others. 1980 : 267 ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 17) สิ่งอำนวยความสะดวก (Blake and others. 1981 : 30 และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 17) และงบประมาณ (Blake and others. 1981 : 30)

รูปแบบการบริหาร เป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลหรือคณะบุคคลในเรื่องที่ เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ การบริหารแบบกระจายอำนาจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม สำหรับ อำนาจหน้าที่จะใช้แนวคิดของดาฟท์ (Daft. 1986 : 386) ที่กล่าวว่า แหล่งที่มาของอำนาจมีดังนี้ คือ อำนาจอันเกิดจากตำแหน่ง อำนาจอันเกิดจากการจัดสรรทรัพยากร อำนาจอันเกิดจาก การควบคุมเงื่อนไข และอำนาจอันเกิดจากการทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงาน นอกจากนี้ยังใช้

อำนาจหน้าที่ตามแนวคิดของเอ็ทซีโอนี (Hoy & Miskel. 1996 : 180 ; citing Etzioni. 1975) และฮอยกับมิสเกล (Hoy & Miskel. 2001 : 222) ในเรื่องของอำนาจอันเกิดจากการให้รางวัล อีกด้วย การบริหารแบบกระจายอำนาจจะใช้แนวคิดของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) และเคมเบอร์โร (Kemmerer. 1994) ที่กล่าวว่า การกระจายอำนาจมี 4 แบบ คือ การแบ่งอำนาจ การมอบอำนาจ การให้อำนาจ และการให้ออกชนดำเนินการ ส่วนการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้นจะใช้แนวคิดของเดวิสและนิวสตรอม (Davis & Newstrom. 1985 : 192) ที่ได้เสนอความต่อเนื่องของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามี 6 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการด้วยความเมตตา แบบปรึกษาหารือ แบบคณะกรรมการ แบบเห็นพ้องต้องกัน และแบบการให้อิสระในการควบคุม

จุดมุ่งหมายของสถาบัน โดยปกติจะหมายถึงคุณภาพของบัณฑิตหรือการบริการทางวิชาการแก่สังคม แต่การวิจัยครั้งนี้คุณภาพจะให้ความหมายตามแนวความคิดของเทวินทร์ สิริโชคชัยกุล. (2539 : 6) ที่กล่าวว่า คุณภาพ คือ การทำได้ตามข้อกำหนด คุณภาพตามแนวความคิดของเวสต์ เบิร์นแฮมและเดวิส (West – Burnham & Davies. 1994 : 5) ที่กล่าวว่า คุณภาพ คือ ข้อกำหนดเริ่มแรกที่เหมาะสม และคุณภาพตามแนวความคิดของวรภัทร์ ภูเจริญ และโศภณา หิรัญบุรณะ (2543 : 10) ที่กล่าวว่า คุณภาพ คือ ความพึงพอใจหรือการได้ตามที่ต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

จากที่กล่าวมานี้สรุปเป็นแผนภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

โปรแกรมวิชา หมายถึง หลักสูตรต่าง ๆ ในระดับปริญญาตรีสาขาวิชาครุศาสตร์ที่สถาบันราชภัฏจัดให้แก่ผู้เรียน

การบริหารโปรแกรมวิชา หมายถึง การนำทรัพยากรอันได้แก่ หลักสูตร ทีมงาน นักศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณมาดำเนินการให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่สถาบันกำหนดไว้

รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา หมายถึง กรอบที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลหรือคณะบุคคลในเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมทางการบริหารโปรแกรมวิชา ในการใช้ทรัพยากรการบริหารโปรแกรมวิชาให้บรรลุวัตถุประสงค์

สถาบันราชภัฏในเขตภูมิภาคกลาง หมายถึง สถาบันราชภัฏที่ประกอบด้วยสถาบันราชภัฏเทพสตรี สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตล่างในพระบรมราชูปถัมภ์ สถาบันราชภัฏราชชนรินทร์ และสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี

หลักสูตร หมายถึง แผนประสบการณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันจัดทำขึ้น เพื่อให้สถาบันราชภัฏนำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มของอาจารย์ที่เข้ามาร่วมมือกันดำเนินการให้หลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์

นักศึกษา หมายถึง ผู้เรียนที่มีความประสงค์จะเข้าเรียนตามหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งที่สถาบันราชภัฏจัดให้มีการเรียนการสอน

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึง การดำเนินการใด ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

สิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง สื่อการสอนที่เป็นวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่อาจารย์ผู้สอนนำมาใช้ประกอบการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

งบประมาณ หมายถึง เงินที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ในสถาบันราชภัฏอนุมัติให้กับโปรแกรมวิชา เพื่อให้โปรแกรมวิชาสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของสมาชิกที่เข้ามาร่วมมือกันให้การดำเนินงานของโปรแกรมวิชาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน

อำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจอันชอบธรรมที่สถาบันมอบให้คณะกรรมการโปรแกรมวิชาดำเนินการบริหารโปรแกรมวิชาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน

การกระจายอำนาจ หมายถึง การมอบอำนาจการตัดสินใจดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของโปรแกรมวิชาอย่างพอเพียง เพื่อให้โปรแกรมวิชาสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของสถาบันราชภัฏเปิดโอกาสให้อาจารย์ที่มีบทบาทและความรับผิดชอบของโปรแกรมวิชา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ

จุดมุ่งหมายของสถาบัน หมายถึง เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ของสถาบันราชภัฏที่ต้องการจะทำหน้าที่ในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมได้อย่างมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะนำเสนอตามลำดับหัวเรื่อง ดังนี้

1. การบริหารวิชาการในสถาบันราชภัฏ
 - 1.1 การบริหารแบบภาควิชา
 - 1.2 ปัญหาการบริหารแบบภาควิชา
 - 1.3 การบริหารแบบโปรแกรมวิชา
 - 1.4 ปัญหาการบริหารแบบโปรแกรมวิชา
2. แนวคิดการพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา
 - 2.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับระบบเปิด
 - 2.3 โครงสร้างการบริหารสถาบันแบบโปรแกรมวิชา
3. ปัจจัยการบริหารโปรแกรมวิชา
 - 3.1 หลักสูตร
 - 3.2 ทีมงาน
 - 3.3 กิจกรรมนักศึกษา
 - 3.4 กิจกรรมการเรียนการสอน
 - 3.5 สิ่งอำนวยความสะดวก
 - 3.6 งบประมาณ
4. รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา
 - 4.1 อำนาจหน้าที่
 - 4.2 การบริหารแบบกระจายอำนาจ
 - 4.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
5. จุดมุ่งหมายของสถาบัน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารวิชาการในสถาบันราชภัฏ

1.1 การบริหารแบบภาควิชา

สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่สามารถจะบริหารวิชาการให้เบ็ดเสร็จภายในสถาบันได้ โดยเฉพาะในเรื่องของหลักสูตรและการขอเปิดสอนตามหลักสูตร กล่าวคือ มาตรา 20 ของพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ได้ให้อำนาจในการอนุมัติหลักสูตร และการเปิดสอนตามหลักสูตรกับคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ โดยได้รับการแนะนำจากสภาวิชาการตามมาตรา 25 ดังนั้น การนำหลักสูตรมาใช้และการเปิดสอนตามหลักสูตรในสถาบันราชภัฏทุกแห่งจะต้องได้รับการอนุมัติจากสภาสถาบันราชภัฏก่อนทุกครั้ง

สำหรับในสถาบันราชภัฏจึงเป็นเรื่องของการนำหลักสูตรลงสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่า ในมาตรา 30 ของพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ให้อำนาจสภาประจำสถาบัน แต่ละแห่งในการอนุมัติหลักสูตรและการเปิดสอนตามหลักสูตรของสถาบันก็ตาม แต่ก็จะต้องได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบันราชภัฏเสียก่อนจึงจะเปิดสอนได้ และในทางปฏิบัติการจัดทำหลักสูตรของสถาบันราชภัฏก็มีได้เกิดที่สถาบันราชภัฏแต่ละแห่ง แต่เกิดจากสำนักงานเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏเป็นผู้จัดทำขึ้นมา และให้ราชภัฏทุกแห่งใช้หลักสูตรร่วมกัน

เมื่อได้หลักสูตรแล้วจึงเป็นเรื่องของการบริหารวิชาการในแต่ละสถาบันราชภัฏซึ่งก็มีลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะในมาตรา 10 ของพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 กำหนดให้สถาบันอาจแบ่งส่วนราชการได้ดังนี้คือ สำนักงานอธิการบดี บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สำนักวิจัย และหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สำหรับบัณฑิตวิทยาลัย และคณะอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานเลขานุการหรือภาควิชาอีกก็ได้ ทั้งนี้ให้ทำเป็นประกาศของกระทรวง ดังนั้น ถ้าพิจารณาในส่วนของการบริหารวิชาการของสถาบันราชภัฏแล้ว นอกจากสภาประจำสถาบันซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสถาบัน ยังมีสำนักส่งเสริมวิชาการ คณะ และภาควิชา ที่ทำหน้าที่ทางการบริหารวิชาการที่แตกต่างกัน และมีความรับผิดชอบที่ลดหลั่นกันลงมา

ในระดับสถาบันมีคณะกรรมการวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นประธานกรรมการ คณะบดีทุกคณะ ตัวแทนคณาจารย์ประจำคณะ ๆ ละ 1 คน เป็นกรรมการและมีผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ เป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทและหน้าที่ดังนี้ (วิทยาลัยครูเทพสตรี. 2533)

- 1) พิจารณากำหนดทิศทางการเปิดโปรแกรมวิชาในสาขาต่าง ๆ
- 2) พิจารณาเสนอชื่อหลักสูตรใหม่หรือหลักสูตรเก่าที่ควรพัฒนาหรือปรับปรุง
- 3) การวางแผนอัตรากำลังและการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งสื่อการเรียนการสอนและแหล่งสนับสนุนการเรียนการสอนให้สอดคล้องสัมพันธ์กับโปรแกรมวิชาต่าง ๆ
- 4) วางแผนสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างผลงานทางวิชาการของคณาจารย์

5) เสนอแนะแนวทางการบริหารวิชาการให้ดำเนินไปด้วยความคล่องตัว สะดวก และมีประสิทธิภาพ

6) เสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาทางวิชาการที่เกิดขึ้น

7) วางแผนการจัดสรรงบประมาณทางวิชาการประจำปี เพื่อเสนอขออนุมัติจากสถาบัน

8) พิจารณาเรื่องอื่น ๆ ตามที่สถาบันมอบหมาย

ในส่วนของคุณจะมีคณะกรรมการบริหารคณะที่ประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชาทุกภาควิชาเป็นกรรมการ และมีหัวหน้าสำนักงานและเลขานุการคณะเป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่ดังนี้ (วิทยาลัยครูเทพสตรี. 2533)

1) ประสานงานกับภาควิชาต่าง ๆ ในสังกัดของคณะและส่วนราชการอื่นของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับงานและหน้าที่ของคณะหรือภาควิชา

2) ดำเนินงานด้านสารบรรณและธุรการของคณะ

3) จัดการและบริการด้านการพิมพ์ และ / หรือ อัดสำเนา เอกสารของคณะและภาควิชา

4) การบริหารวัสดุครุภัณฑ์ของคณะและภาควิชา

5) จัดรวบรวมและบริการข้อมูลสถิติต่าง ๆ ของคณะและภาควิชา

6) เก็บรักษาและบริการเอกสารที่คณะหรือภาควิชาจัดทำ

7) จัดการประชุม บันทึกการประชุมและรายงานการประชุมของคณะ

8) เก็บรวบรวมระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของคณะและภาควิชา

9) แจ้งมติการประชุมแก่ผู้เกี่ยวข้อง และติดตามผลการปฏิบัติงานตามมติ

10) รวบรวมและจัดทำโครงการหรืองบประมาณของคณะและภาควิชา

11) ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานหรือโครงการของคณะและภาควิชา

12) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของคณะ

13) ติดต่อประสานงานการจัดทำแผนการเรียนการสอนและการจัดอาจารย์สอน จัดหาวิทยากรการฝึกอบรม

14) ดำเนินการเกี่ยวกับการขออนุมัติการจัดซื้อจัดจ้าง การเสนอบันทึกข้อความ คำร้อง เพื่อการอนุมัติ

15) จัดทำร่างประกาศ คำสั่ง หรือ ระเบียบที่เกี่ยวกับกิจการของคณะ และภาควิชา

16) เสนอระบบ แนวทาง วิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผลการศึกษาของคณะ

17) ส่งเสริมสนับสนุน การเผยแพร่ผลงาน การสร้างผลงานวิจัย การศึกษาค้นคว้าและการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของอาจารย์

18) จัดสวัสดิการด้านต่างๆแก่อาจารย์ในสังกัดที่ฝ่ายสวัสดิการสำนักงานอธิการบดีไม่ได้จัดทำ

19) ดำเนินการเกี่ยวกับงานของศูนย์ส่งเสริมวิชาการที่คณะรับผิดชอบ

20) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

องค์การระดับล่างสุดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถาบัน คือ ภาควิชา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ (วิทยาลัยครูเทพสตรี. 2533)

1) จัดทำแผนการเปิดรายวิชา จัดอาจารย์สอน และจัดหาวิทยากรในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ

2) จัดทำแผนหรือโครงการจัดการเรียนการสอนในวิชาเอกที่รับผิดชอบ

3) ควบคุมดูแลการเรียนการสอน การวัดผล และการประเมินผลการเรียนการสอนให้เป็นไปตามนโยบายของคณะ และสถาบัน

4) จัดทำรายละเอียดของเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน เกณฑ์การประเมินผลของรายวิชาในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ

5) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรหรือรายวิชาในสาขาที่รับผิดชอบ หรือเกี่ยวข้อง

6) จัดหาสื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน รวมทั้งดูแลรักษาและทำทะเบียนวัสดุครุภัณฑ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบ

7) จัดโปรแกรมหรือโครงการเพื่อสนับสนุนหรือส่งเสริมการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม และพัฒนาวิชาชีพอย่างมีคุณภาพให้แก่นักศึกษา

8) จัดหรือให้ความร่วมมือในการจัดโปรแกรมการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

9) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในการทำผลงานทางวิชาการ

10) เก็บรวบรวมและบริการข้อมูลสถิติต่าง ๆ ของภาควิชา

11) ติดต่อประสานงานกับภาควิชา คณะ และส่วนราชการอื่น ในการพัฒนางานของภาควิชา

12) ให้บริการทางวิชาการหรือวิชาชีพแก่ชุมชนในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ

13) จัดทำแผนงานและโครงการเพื่อพัฒนางานของภาควิชา

14) ควบคุม ติดตาม ดูแล การประเมินผลการปฏิบัติงานของภาควิชา

15) รายงานผลการปฏิบัติงานของภาควิชาต่อคณะและสถาบัน

16) ให้ความร่วมมือและสนับสนุนงานกิจการนักศึกษา

17) ให้ความร่วมมือและสนับสนุนงานศิลปวัฒนธรรม

18) ให้ความร่วมมือและสนับสนุนงานวิจัย และบริการการศึกษา

19) ให้ความร่วมมือกับส่วนราชการในสถาบันและนอกสถาบันในการปฏิบัติงาน

20) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

อีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนของสถาบัน คือ สำนักส่งเสริมวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยหลายฝ่ายและฝ่ายที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนในสถาบัน คือ ฝ่ายหลักสูตรและแผนการเรียน โดยมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ (วิทยาลัยครูเทพสตรี. 2533)

- 1) จัดหาและรวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสารเกี่ยวกับหลักสูตรของสภาสถาบัน ราชภัฏหรือสถาบันอื่น
- 2) จัดหาและรวบรวมระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตร
- 3) ประสานกับภาควิชาหรือส่วนราชการต่าง ๆ ในการใช้และการบริหารหลักสูตร
- 4) เสนอระบบ รูปแบบ ข้อคิดเห็นหรือวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาการใช้และการพัฒนาการบริหารหลักสูตร
- 5) ดูแล ควบคุม การใช้หลักสูตรให้เป็นไปตามประกาศ ระเบียบและคำสั่งทางราชการ
- 6) จัดทำและบริการเอกสารหลักสูตร คู่มือการใช้และคำแนะนำแก่ส่วนราชการต่าง ๆ
- 7) ประสานงานในการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การขออนุมัติหลักสูตร และการบริหารหลักสูตร
- 8) ประสานงานและการจัดทำแผนการเรียนการสอน ตารางเรียน ตารางสอน และตารางสอบ
- 9) สำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติต่าง ๆ ในการจัดทำแผนการเรียน การเปิดวิชาเอก - วิชาโท การจัดกลุ่มนักเรียน และการเปิดวิชาเลือก
- 10) ให้คำแนะนำนักศึกษาเกี่ยวกับการจัดแผนการเรียนและการเลือกเรียน
- 11) ประสานงานในการเทียบรายวิชาหรือโอนรายวิชาระหว่างหลักสูตร
- 12) ประสานงานและจัดบุคลากรในการเรียนการสอน การสอบและการลงทะเบียนรายวิชา
- 13) ดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนวิชาเอก วิชาโท และเปลี่ยนแผนการเรียนของนักศึกษา

14) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

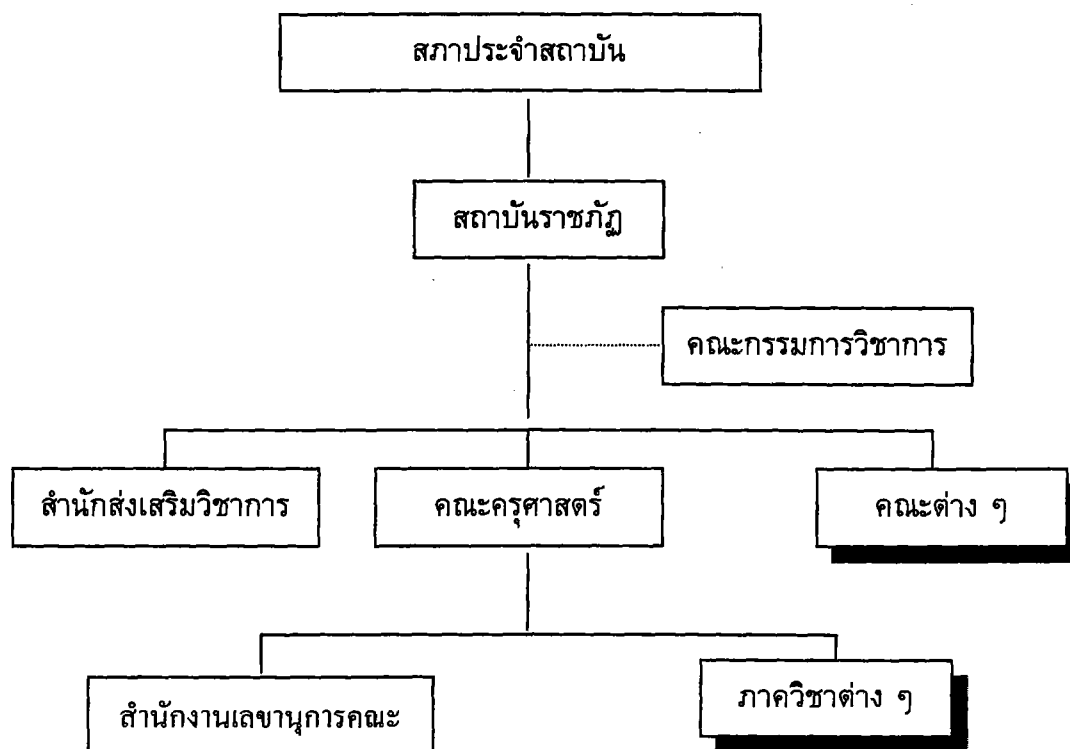
จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารวิชาการในสถาบันราชภัฏแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสถาบันได้แก่คณะกรรมการวิชาการ ระดับคณะ และระดับภาควิชา ซึ่งแต่ละระดับต่างก็มีบทบาทที่แตกต่างกันไป กล่าวคือ ระดับสถาบันจะดำเนินการในเรื่องของการพัฒนาหลักสูตร การวางแผนอัตรากำลังและการพัฒนาบุคลากร การพิจารณาเปิดโปรแกรมวิชาในสาขาต่าง ๆ การวางแผนการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างผลงานทางวิชาการของ

คณาจารย์ การจัดสรรงบประมาณทางวิชาการประจำปี และการให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาทางวิชาการให้แก่สถาบัน

ในระดับคณะมีหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสถาบันอยู่ 2 หน่วยงาน คือ สำนักส่งเสริมวิชาการและคณะ สำหรับสำนักส่งเสริมวิชาการโดยเฉพาะฝ่ายหลักสูตรและแผนการเรียนนั้นมีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนการเรียนการสอน จัดทำตารางเรียน ตารางสอน และตารางสอบ การเปิดวิชาเลือกเสรี การจัดกลุ่มนักเรียน การเปิดวิชาเอก – วิชาโท การจัดบุคลากรในการเรียนการสอน และการเทียบโอนรายวิชาระหว่างหลักสูตร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาหลักสูตรอีกด้วย ส่วนบทบาทของคณะจะทำหน้าที่เกี่ยวกับการประสานงานกับภาควิชาในการจัดทำแผนการเรียนและจัดอาจารย์ผู้สอนในรายวิชาที่คณะรับผิดชอบ การส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ในสังกัดได้ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ให้สมบูรณ์ การดำเนินการเกี่ยวกับศูนย์ส่งเสริมทางวิชาการของคณะ การจัดเก็บและการรวบรวมข้อมูลของคณะเพื่อใช้ในการพัฒนาและให้บริการแก่นักเรียนที่เกี่ยวข้อง และการจัดซื้อจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ทางการศึกษาเพื่อให้ทุกภาควิชาได้ใช้ร่วมกัน

สำหรับภาควิชาจะทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาที่เป็นรายวิชาเอกที่ภาควิชารับผิดชอบพร้อมทั้งเสนอรายชื่ออาจารย์ผู้สอนในรายวิชาดังกล่าว จัดอาจารย์สอนในรายวิชาที่รับผิดชอบให้แก่หลักสูตรอื่น ควบคุมดูแลการเรียนการสอนและการประเมินผล การสอนให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน จัดทำโครงการและดำเนินการตามโครงการเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและวิชาชีพอย่างมีคุณภาพให้นักศึกษา การสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้ทำผลงานทางวิชาการ การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรหรือรายวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนในสาขาวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ และการจัดซื้อจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ทางการศึกษาที่จะต้องนำมาใช้ในการเรียนการสอนของภาควิชา

การบริหารวิชาการแบบภาควิชาของสถาบันราชภัฏ สุราษฎร์ธานีเป็นแผนภูมิองค์กรได้ดังนี้



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารวิชาการแบบภาควิชาของสถาบันราชภัฏ

1.2 ปัญหาการบริหารแบบภาควิชา

ในอดีตการบริหารวิชาการแบบภาควิชาของสถาบันราชภัฏอาจมีความเหมาะสม เพราะเป็นการจัดการศึกษาเฉพาะระดับปริญญาตรีในสายวิชาชีพครู ต่อมาพระราชบัญญัติ วิทยาลัยครู พ.ศ.2527 กำหนดให้วิทยาลัยครูสามารถเปิดสอนระดับปริญญาตรีได้หลายสาขา วิชาชีพมากขึ้น (พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู, 2527) จึงเริ่มมีปัญหาด้านการจัดการเรียน การสอน โดยเฉพาะในเรื่องของทรัพยากรทางการบริหารมีไม่เพียงพอ จากสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ประชาชนมีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา มากขึ้นทั้งในด้านจำนวนผู้เรียน และในด้านสาขาวิชาที่จะศึกษา จึงมีนักวิชาการของวิทยาลัย ครูในขณะนั้นกลุ่มหนึ่งเสนอให้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัย เพื่อให้วิทยาลัยครูทุกแห่ง เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีความเชื่อว่าถ้าวิทยาลัยมีฐานะเป็นนิติบุคคล แล้วจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น

ความพยายามของนักวิชาการในวิทยาลัยครูประสบความสำเร็จเมื่อมีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2527 มาเป็นพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 สารสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไปก็คือ เปลี่ยนชื่อวิทยาลัยครูเป็นสถาบันราชภัฏ และสามารถเปิดสอนในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีได้ แต่ก็ยังไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดังนั้นนักวิชาการของสถาบันราชภัฏจึงร่วมกันคิดใหม่ว่าจะมีความรู้ความคิดใดที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้สถาบันราชภัฏมีความเป็นอิสระและมีความคล่องตัวได้ในระดับหนึ่ง ในที่สุดก็พิจารณาเห็นว่าหน่วยงานย่อยที่ทำหน้าที่ด้านวิชาการเป็นส่วนใหญ่ คือ คณะ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาและเป็นหน่วยงานที่ต้องมีการพัฒนามากที่สุด คณะที่แบ่งส่วนราชการเป็นภาควิชาอาจก่อให้เกิดข้อจำกัดทางด้านการบริหารวิชาการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งประเสริฐ จรียนกุล (2541) ได้รวบรวมข้อจำกัดอันเกิดจากการบริหารแบบภาควิชาไว้ดังนี้

- 1) การป้องกันการเป็นเจ้าของวิชาตามหลักสูตรที่ไม่ยอมให้คนอื่นเข้าไปสอน หรือเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ
- 2) การมีเส้นแบ่งระหว่างภาควิชา ขาดความร่วมมือระหว่างภาควิชาถือว่าเป็นงานใครงานมัน
- 3) การจัดสรรทรัพยากรแบ่งย่อยมากเกินไป ทำให้เกิดการใช้จ่ายเงินที่ไม่คุ้มค่าและไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ เมื่อภาควิชาได้สื่อและครุภัณฑ์มาแล้วก็ไม่ยอมให้ภาคอื่นได้ใช้
- 4) ไม่สามารถผนึกกำลังเพื่อสร้างสรรค์งานวิชาการ แม้ในภาควิชาเดียวกันก็ร่วมมือกันยาก ทำให้เกิดความคิดแคบเพราะขาดปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ
- 5) การบริหารและการจัดการในภาควิชาค่อนข้างมีปัญหา ไม่มีใครประสงค์จะเป็นหัวหน้าภาควิชา ไม่ยอมรับกันและกัน ไม่มีค่านิยมร่วมในการพัฒนาภาควิชา
- 6) การดำเนินงานในภาควิชา มีลักษณะให้ภาควิชาดำรงสถานะอยู่ได้ด้วยการประคับประคองกันไป ขาดการผนึกกำลังเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา
- 7) อาจารย์จำนวนหนึ่งทั้งภาควิชา ไม่สนใจผลงานรวมของภาควิชา มาทำงานเฉพาะการสอน แต่เรียกร้องความต้องการในลักษณะต่าง ๆ จากคนอื่นหรือภาควิชา
- 8) ในภาควิชาหรือแม้แต่ในคณะหรือสถาบัน สนใจกระบวนการทำงานว่าทำถูกต้องตามระเบียบ กฎหรือไม่ แต่ไม่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงานและการวัดผลงาน
- 9) การทำงานในภาควิชาเกิดความรู้สึกว่า “เป็นงานประจำ” เคยทำอย่างไรก็ทำอย่างนั้นและการเปลี่ยนแปลงการริเริ่มพัฒนามีน้อย
- 10) ให้ความสำคัญกับการพัฒนานักศึกษาน้อยไป สนใจเฉพาะการสอนในห้องเรียนเลิกสอนแล้วก็แล้วกันไป ขาดความเอาใจจริงในการมอบหมายงานและตรวจงานของนักศึกษา และการช่วยเหลือนักศึกษา

11) ในระยะหลังมี “การเมืองในสถาบัน” ส่งผลกระทบต่อภาควิชาและอาจารย์ในภาควิชา มาก เช่นการแบ่งกลุ่มปกป้องและเรียกร้องผลประโยชน์ การเอาใจคนในทางที่ผิด เป็นต้น

จากปัญหาของการบริหารแบบภาควิชาดังกล่าว สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ อาจารย์ผู้สอนให้ความสำคัญกับการพัฒนานักศึกษาน้อยเกินไป โดยการให้การศึกษาไม่ได้คำนึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแต่ละหลักสูตรที่ต้องการมุ่งพัฒนานักศึกษาให้มีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อาจารย์ผู้สอนจะทำหน้าที่ของตนตามบทบาทหน้าที่ที่ภาควิชามอบหมาย โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับมากกว่าการให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้การผลิตบัณฑิตของแต่ละโปรแกรมวิชายังไม่มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควรจะเป็น

1.3 การบริหารแบบโปรแกรมวิชา

จากปัญหาที่ไม่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและความไม่คล่องตัวในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมดังกล่าว การประชุมคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ (คสส.) เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2540 จึงมีมติระบุให้การบริหารคณะต่างๆ ในสถาบันราชภัฏเป็นแบบโปรแกรมวิชา (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. 2540) เมื่อเป็นเช่นนี้การปรับโครงสร้างการบริหารวิชาการในสถาบันราชภัฏจึงเกิดขึ้น โดยแบ่งการบริหารวิชาการออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสถาบันได้แก่คณะกรรมการวิชาการ ระดับคณะได้แก่คณะกรรมการบริหารคณะ และ ระดับโปรแกรมวิชาได้แก่คณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชา โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการวิชาการของสถาบัน

คณะกรรมการวิชาการของสถาบันมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ (สถาบันราชภัฏเทพสตรี. 2541)

- 1) พิจารณาให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งและถอดถอนประธานและกรรมการบริหารโปรแกรมวิชา
- 2) พิจารณาดำเนินการให้มีการใช้บุคลากร ทรัพยากร เพื่อการเรียนการสอนอย่างเต็มศักยภาพ
- 3) พิจารณากลับกรองแผนการรับนักศึกษา
- 4) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการเปิดสอนรายวิชา
- 5) พิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดอาจารย์ผู้สอน
- 6) พิจารณานุมัติผลการศึกษาและการสำเร็จการศึกษา
- 7) พิจารณาเห็นชอบการพัฒนาหลักสูตรใหม่

8) ให้ความเห็นชอบหรือวินิจฉัยในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถาบัน

9) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อคณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบัน

10) ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่สภาประจำสถาบันและสถาบันมอบหมาย บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารคณะ

คณะกรรมการบริหารคณะ มีบทบาทหน้าที่ดังนี้ (สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยการณ ในพระบรมราชูปถัมภ์. 2541)

1) การกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของคณะให้สอดคล้องกับนโยบายของสถาบัน

2) จัดทำข้อมูลศักยภาพของอาจารย์ในสังกัดคณะและอาจารย์พิเศษ

3) ประสานความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรของโปรแกรมวิชาในความรับผิดชอบของคณะ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการวิชาการของสถาบัน

4) พิจารณาให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชา

5) กลั่นกรองการประเมินผลการศึกษาประจำภาคเรียน และการควบคุมมาตรฐานการศึกษาของโปรแกรมวิชา

6) พิจารณาแผนการรับนักศึกษาและอนุมัติแผนการเปิดสอนรายวิชาของแต่ละโปรแกรมวิชา

7) พิจารณาจัดอาจารย์ผู้สอนและจัดอาจารย์นิเทศก์

8) พิจารณาจัดสรรงบประมาณในส่วนของคณะตามแนวทางที่สถาบันกำหนด

9) ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นแก่คณบดี

10) เสนอแผนและดำเนินการพัฒนาอาจารย์ในคณะ

11) ดำเนินการและประสานงานฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

12) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารคณะ

13) กำกับและควบคุมการปฏิบัติงานของโปรแกรมวิชา พัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

14) พิจารณาจัดโครงการ กิจกรรม มาตรการทางด้านกิจการนักศึกษา เพื่อพัฒนานักศึกษาและบริการนักศึกษาในคณะ

15) ดำเนินการอื่นใดตามที่สภาประจำสถาบัน คณะกรรมการบริหารวิชาการของสถาบันหรืออธิการบดีมอบหมาย

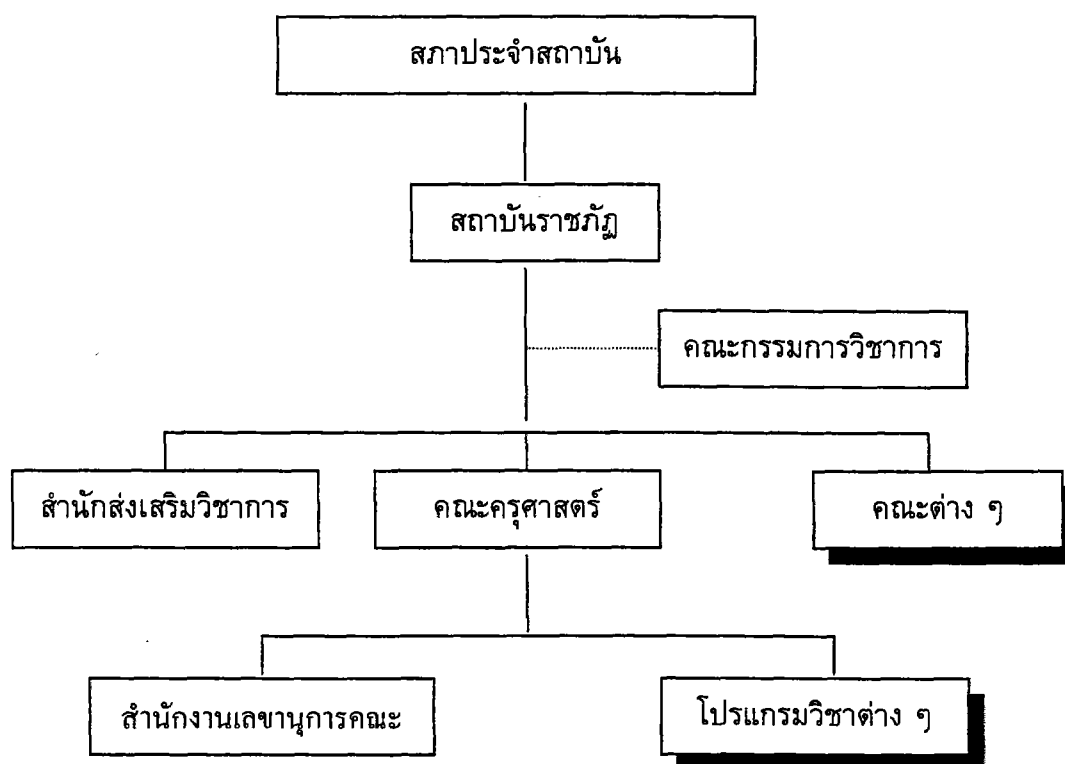
บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชา

คณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชา มีบทบาทหน้าที่ดังนี้ (สมกุล ถาวรกิจ. 2544 : 6)

- 1) การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าเรียน คุณลักษณะของบัณฑิตและพัฒนา นักศึกษาให้มีคุณลักษณะบัณฑิตที่ต้องการ
- 2) จัดทำแผนการจัดรายวิชาตลอดหลักสูตรของโปรแกรมวิชา
- 3) เสนอชื่อและข้อมูลรายละเอียดของผู้ทำหน้าที่อาจารย์ วิทยากร อาจารย์ พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และอาจารย์ที่ปรึกษาในโปรแกรมวิชาที่รับผิดชอบต่อคณะกรรมการ บริหารคณะ โดยคำนึงถึงคุณภาพทางวิชาการเป็นหลัก
- 4) จัดทำโครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณ ในการพัฒนางานตามบทบาท หน้าที่
- 5) เสนอแนะให้คณะจัดหาสื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชา
- 6) รับผิดชอบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพพร้อมกับคณะเพื่อจัดหาอาจารย์ นิเทศก์และแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
- 7) พัฒนากำกับดูแลกระบวนการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล ให้เป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพทางวิชาการ
- 8) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาห้องปฏิบัติการเฉพาะทาง
- 9) ดำเนินการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชา
- 10) ทำหน้าที่ประสานงานกับคณะและหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก สถาบัน เพื่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา
- 11) ติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษาในโปรแกรมวิชา
- 12) พัฒนาหลักสูตรของโปรแกรมวิชา
- 13) เผยแพร่ผลงานของอาจารย์และนักศึกษาในโปรแกรมวิชา
- 14) ดำเนินการอื่นใดตามที่สถาบันและคณะมอบหมาย

บทบาทหน้าที่ของสำนักส่งเสริมวิชาการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบภาค วิชามาเป็นการบริหารแบบโปรแกรมวิชาแล้ว การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสำนักส่งเสริมวิชา การมิได้มีการดำเนินการให้ชัดเจน เป็นเพียงปรากฏบทบาทหน้าที่ไว้ในแนวทางการจัดอาจารย์ ผู้สอนในโปรแกรมวิชาไว้เพียง 2 ประการ คือ คณะบดีจะต้องส่งรายชื่อผู้สอนไปยังสำนัก ส่งเสริมวิชาการ เพื่อจัดทำตารางสอนประจำภาคเรียน และสำนักส่งเสริมวิชาการจัดทำตาราง สอนส่งคณะเท่านั้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่า คณะกรรมการวิชาการมีบทบาทหน้าที่ในการแต่งตั้งและถอดถอนประธานและคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชา ให้ความเห็นชอบในการพัฒนาหลักสูตร แผนการเปิดสอนรายวิชา การจัดอาจารย์ผู้สอน และการอนุมัติผลการศึกษา คณะกรรมการบริหารคณะมีบทบาทในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร ให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชา การอนุมัติแผนการเปิดสอนรายวิชา การจัดอาจารย์ผู้สอน การดำเนินการและประสานงานการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และกำกับควบคุมการปฏิบัติงานของโปรแกรมวิชาในการพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้บัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ส่วนคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชา มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการศึกษ การจัดทำแผนการสอนรายวิชา ตลอดจนหลักสูตร การเสนอชื่ออาจารย์ผู้สอน การกำกับดูแลและพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา และการพัฒนาหลักสูตรของโปรแกรมวิชา ซึ่งบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานทางด้านวิชาการทั้งสามระดับสามารถเขียนเป็นแผนภูมิโครงสร้างการบริหารวิชาการแบบโปรแกรมวิชาได้ดังนี้



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหารวิชาการแบบโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏ

1.4 ปัญหาการบริหารแบบโปรแกรมวิชา

จากการสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง พบว่าคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชามีปัญหาในการดำเนินงานตามบทบาทที่กำหนดไว้ดังนี้ (ประธานโปรแกรมวิชา, สัมภาษณ์. 2543)

1) การจัดทำแผนรายวิชาตลอดหลักสูตรของโปรแกรมวิชา หลักสูตรสถาบันราชภัฏพุทธศักราช 2543 สาขาวิชาการศึกษาของแต่ละโปรแกรมวิชาจะประกอบด้วยหมวดวิชาต่างๆ ดังนี้

1.1) หมวดการศึกษาทั่วไป ประกอบด้วย

- กลุ่มวิชาภาษาและการสื่อสาร จำนวน 9 หน่วยกิต
- กลุ่มวิชามนุษยศาสตร์ จำนวน 9 หน่วยกิต
- กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ จำนวน 6 หน่วยกิต
- กลุ่มวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 9 หน่วยกิต

1.2) หมวดวิชาเฉพาะ ประกอบด้วย

- กลุ่มวิชาเนื้อหา จำนวนไม่น้อยกว่า 60 หน่วยกิต
- กลุ่มปฏิบัติการและฝึกประสบการณ์วิชาชีพ จำนวน 10 หน่วยกิต
- กลุ่มวิชาชีพครู จำนวน 25 หน่วยกิต

1.3) หมวดวิชาเลือกเสรี จำนวน 10 หน่วยกิต

ตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาจะต้องจัดทำแผนการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชาตลอดหลักสูตร กล่าวคือ ต้องจัดทำแผนการเรียนการสอนทุกหมวดวิชา แต่จากการสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาพบว่า คณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชามีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนการเรียนการสอนเฉพาะกลุ่มวิชาเนื้อหาในหมวดวิชาเฉพาะเท่านั้น กลุ่มปฏิบัติการและฝึกประสบการณ์วิชาชีพเป็นหน้าที่ของศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพของคณะ และกลุ่มวิชาอื่นนอกจากที่กล่าวมานี้เป็นบทบาทหน้าที่ของสำนักส่งเสริมวิชาการเมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้คณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาไม่สามารถจัดลำดับรายวิชา และเลือกรายวิชาในหมวดวิชาเลือกเสรีที่เหมาะสมให้แก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชาได้

2) การเสนอชื่อและข้อมูลรายละเอียดของผู้ทำหน้าที่อาจารย์ วิทยากร อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และอาจารย์ที่ปรึกษาในโปรแกรมวิชาที่รับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริหารคณะ โดยคำนึงถึงคุณภาพทางวิชาการเป็นหลัก บทบาทของคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาในข้อนี้เป็นผลต่อเนื่องมาจากการดำเนินการจัดทำแผนรายวิชาตลอดหลักสูตรของโปรแกรมวิชา กล่าวคือ เมื่อคณะกรรมการจัดทำแผนรายวิชาตลอดหลักสูตรได้แล้วก็จะต้องเสนอรายวิชาพร้อมข้อมูลรายละเอียดของอาจารย์ วิทยากร อาจารย์พิเศษ และอาจารย์อัตราจ้างที่คณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาจัดให้สอนในแต่ละรายวิชาและยังจะต้องเสนอรายชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาในโปรแกรมวิชาที่รับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริหารคณะ แต่จากการ

สัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาพบว่า คณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาเสนอรายชื่ออาจารย์วิทยากร อาจารย์พิเศษและอาจารย์อัตราจ้างเฉพาะรายวิชาในกลุ่มวิชาเนื้อหาในหมวดวิชาเฉพาะเท่านั้น นอกนั้นเป็นหน้าที่ของสำนักส่งเสริมวิชาการที่จะต้องประสานงานกับคณะต่าง ๆ ให้ส่งรายชื่ออาจารย์ผู้สอนของรายวิชาที่แต่ละคณะรับผิดชอบ เมื่อเป็นเช่นนี้คณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาจึงไม่สามารถเลือกอาจารย์ผู้สอนที่คณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาเห็นว่ามีความเหมาะสมที่สุด ดังนั้นการจัดอาจารย์ผู้สอนโดยคำนึงถึงคุณภาพทางวิชาการเป็นหลักจึงไม่เป็นไปตามหลักการดังกล่าว

3) การพัฒนาทำกับดูแลกระบวนการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผลให้เป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพทางวิชาการ จากการสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาพบว่าคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาไม่สามารถทำกับดูแลกระบวนการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผลให้เป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพทางวิชาการได้ ทั้งนี้เพราะคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาไม่สามารถให้ความดีความชอบแก่อาจารย์ผู้มาสอนในโปรแกรมวิชาได้ คณะที่อาจารย์ผู้สอนสังกัดจะเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนที่คณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาปรารถนาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรจึงไม่ประสบความสำเร็จ

4) การดำเนินการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชา ถ้าพิจารณาว่าการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาอยู่ที่คุณภาพของบัณฑิต ประธานโปรแกรมวิชาที่ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า สถาบันให้ความสำคัญกับการพัฒนานักศึกษาน้อยไป แต่จะให้ความสำคัญกับภาระงานของอาจารย์ประจำเป็นสำคัญ กล่าวคือ สถาบันพยายามที่จะกระจายภาระงานให้อาจารย์แต่ละคนมีภาระงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสถาบัน ทั้ง ๆ ที่อาจารย์ที่คณะส่งมาสอนนั้นขาดความรู้และประสบการณ์ในเนื้อหาที่สอน เมื่อเป็นเช่นนี้คุณภาพการจัดการศึกษาจึงไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่กำหนดไว้

5) การทำหน้าที่ในการประสานงานกับคณะและหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา จากการสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาพบว่า คณะแต่ละคณะขาดการสร้างระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของอาจารย์แต่ละคนในคณะว่า อาจารย์แต่ละคนมีภารกิจในแต่ละภาคเรียนเป็นเท่าใด มีรายวิชาใดบ้าง และทำหน้าที่เป็นอาจารย์ผู้สอนให้แก่โปรแกรมวิชาใด ฯลฯ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้แก่โปรแกรมวิชาที่จะมาประสานงานการสอนของอาจารย์แต่ละคนในคณะ และการใช้ห้องทดลองหรือห้องปฏิบัติการควรจัดระบบการใช้ห้องให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความเสมอภาคกับทุกโปรแกรมวิชา ส่วนการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกโดยเฉพาะในเรื่อง วิทยากร อาจารย์พิเศษ และ/หรือ อาจารย์อัตราจ้าง และการขอความร่วมมือในการใช้สถานที่ที่เป็นสถานประกอบการของนักศึกษา ปัญหาจะอยู่ที่การจัดสรรงบประมาณของสถาบัน

สำนักวิจัยและบริการวิชาการ สถาบันราชภัฏเทพสตรี (2543? : 44 – 45) ได้สำรวจความคิดเห็นของอาจารย์สถาบันราชภัฏเทพสตรีที่มีต่อการบริหารโปรแกรมวิชา พบว่าความพึงพอใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาที่อยู่ในระดับต่ำและระดับปานกลางมีดังนี้

- 1) ความพึงพอใจในระดับต่ำ ได้แก่
 - 1.1) การติดตามผู้สำเร็จการศึกษาในโปรแกรมวิชา
 - 1.2) การเผยแพร่ผลงานของอาจารย์และนักศึกษาในโปรแกรมวิชา
 - 1.3) การพัฒนาหลักสูตรของโปรแกรมวิชา
 - 2) ความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่
 - 2.1) การให้ข้อเสนอแนะต่อคณะในการจัดหาสื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ และ อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชา
 - 2.2) การพัฒนาและกำกับดูแลกระบวนการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผลให้เป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา
 - 2.3) การพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะบัณฑิตที่ต้องการ
 - 2.4) การให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาห้องปฏิบัติการเฉพาะทาง
 - 2.5) การเสนอชื่อและข้อมูลรายละเอียดของอาจารย์ วิทยากร อาจารย์พิเศษ อาจารย์อัตราจ้าง และอาจารย์ที่ปรึกษาต่อคณะกรรมการบริหารคณะ
 - 2.6) การดำเนินการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชา
- จากที่กล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา เกิดจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา การกำหนดความสัมพันธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมวิชา และการเข้ามามีส่วนร่วมของคณาจารย์ในการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา ทั้งนี้เพื่อให้คณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาสามารถดำเนินงานทางด้านวิชาการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอย่างมีคุณภาพ

2. แนวคิดการพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

โปรแกรมวิชาเป็นองค์การหรือหน่วยงานทางด้านวิชาการที่เล็กที่สุดของสถาบันราชภัฏ เมื่อองค์การหรือหน่วยงานได้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายไปได้ช่วงระยะหนึ่ง ก็จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ยิ่งสภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากเท่าใด องค์การหรือหน่วยงานก็ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้นเท่านั้น และเพื่อความเข้าใจในกรอบแนวคิดการศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา จึงจะขอกล่าวถึง ความหมายของรูปแบบ และการจัดองค์การพอสังเขป ดังนี้

2.1 ความหมายของรูปแบบ

กูต (Good. 1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบ (model) ไว้ 4 ประการ คือ

- 1) รูปแบบ คือ แบบอย่างของสิ่งหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
- 2) รูปแบบ คือ ตัวอย่างที่จะทำให้เกิดการเลียนแบบ
- 3) รูปแบบ คือ แผนภูมิที่ใช้เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้เป็นหลักการ หรือแนวคิด
- 4) รูปแบบ คือ ชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน หรือเป็นองค์ประกอบที่สามารถรวมตัวกันและเขียนเป็นหลักการได้

นอกจากกูต (Good) แล้ว ยังมีผู้ให้ความหมายของรูปแบบไว้แตกต่างกัน เช่น ทูซี และแครอลล์ (Tosi & Carroll. 1982 : 163) ได้กล่าวถึงรูปแบบไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของของจริงหรือภาพจำลองของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ที่อาจจะมิตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อน และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (physical model) ที่เป็นแบบจำลองทางวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณภาพ (qualitative model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์

สโตนเนอร์และแวนเคิล (Stoner & Wankel. 1986 : 12) ได้ให้ความหมายของ รูปแบบว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นได้ง่ายขึ้น ในขณะที่วิลเลอร์ (Willer. 1986 : 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยความมีเหตุผลที่เป็นระบบแบบทางการ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการกระทำให้เกิดความกระจ่างชัดทั้งในเรื่องของนิยาม ความสัมพันธ์และข้อความที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น รูปแบบจึงเป็นอะไรก็ได้ที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง (Bardo & Hardman. 1982 : 70)

เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี (2544 : 27) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบสามารถนำไปใช้ในลักษณะต่าง ๆ กันคือ

- 1) เป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ
- 2) เป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง
- 3) เป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ
- 4) เป็นแบบแผนหรือแผนผังของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์

เชิงระบบ

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ที่เป็นหลักการขั้นพื้นฐาน เพื่อนำมาใช้ในการบรรยายคุณลักษณะของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง

2.2 ความหมายของการบริหารโปรแกรมวิชา

1) ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (management) หมายถึง กระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับทรัพยากรทางการบริหารในอันที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ (Paisey. 1992 : 3) เป็นกระบวนการในการดำเนินการหรือการศึกษางานที่ต้องรับภาระ เพื่อเป็นหลักประกันให้แก่สมาชิกในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการดำเนินการที่หลากหลาย และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานริเริ่มสร้างสรรค์และงานที่คงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา เป็นความสำเร็จที่เกิดจากความพยายามของกลุ่มซึ่งรวมทั้งผู้บริหารทุกระดับชั้นด้วย ดังนั้น บุคลากรในองค์การทุกคนจึงเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารขององค์การ (Hughes. 1994 : 5)

การบริหาร (management) คือกลุ่มของกิจกรรมที่ประกอบด้วย การวางแผน การตัดสินใจ การจัดการ การนำ และการควบคุม ที่นำมาใช้ในการดำเนินการกับทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ บุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Griffin. 1996 : 5) ถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง หัวใจของการพัฒนายุทธศาสตร์การควบคุมก็คือ การบริหารร่วมกัน (coalition management) ผู้บริหารระดับสูงจะได้รับแรงกดดันที่มีอิทธิพลมาจากบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) การดำเนินการอย่างนี้ถือได้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องดำเนินการตามที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้กำหนด การคัดเลือกบุคคลและการบริหารแบบร่วมมือกันจึงถูกนำมาใช้ในการควบคุมของผู้บริหารระดับสูงที่จะให้คำแนะนำและการประสานงานในยุทธศาสตร์ (Mintzberg & Quinn. 1996 : 101)

จากความหมายของการบริหารพอสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง วิธีการดำเนินงานกับทรัพยากรทางการบริหารในอันที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

2) ความหมายของโปรแกรมวิชา

ก๊อฟ (Gove. 1981 : 1812) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม (program) ไว้หลายความหมาย แต่ความหมายหนึ่งที่สามารถนำมาใช้กับการศึกษาได้ก็คือ โปรแกรม หมายถึง การเสนอแผนของสถาบันการศึกษาที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งก็หมายถึง หลักสูตร (curriculum) นั้นเอง หรืออาจหมายถึงแผนการเรียนที่สถานศึกษาจัดให้แก่นักศึกษาแต่ละคนได้ศึกษา

สถาบันราชภัฏเทพสตรี (2542 : 2) และประเสริฐ จรียานุกูล (2541) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมวิชาตรงกันว่า โปรแกรมวิชา หมายถึง หลักสูตร นักศึกษา กิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมนักศึกษา การบริหารและจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิต

สมกุล ถาวรกิจ (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมวิชาไว้ในเอกสารการประชุมเรื่องรูปแบบมาตรฐานโปรแกรมวิชาว่ามี 3 ความหมาย คือ ความหมายแรก โปรแกรมวิชาเป็นสัญลักษณ์ของประชาคมในการดำเนินงานเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพในระดับมาตรฐาน ความหมายที่สอง โปรแกรมวิชาเป็นพันธะหรือภารกิจที่ประกาศให้ประชาคมรับทราบเกี่ยวกับกระบวนการผลิตบัณฑิตในแต่ละโปรแกรมวิชา ตั้งแต่การจัดการตัวป้อน กระบวนการผลิตและผลลัพธ์ โดยมีผู้รับผิดชอบกิจกรรม เงื่อนไข หลักฐาน ที่ใช้ในกระบวนการตรวจสอบ และประเมินผลคุณภาพ ความหมายประการสุดท้าย โปรแกรมวิชา คือ การบริหารงานวิชาการที่มีเนื้อหาตามหลักสูตร นักศึกษา กิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา การบริหารและการจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการโปรแกรมวิชา ทั้งด้านความคิดและการปฏิบัติงานในภาพรวมและเชิงระบบ

จากความหมายของโปรแกรมวิชาสรุปได้ว่า โปรแกรมวิชา หมายถึง หลักสูตรที่สถาบันการศึกษากำหนดเพื่อใช้เป็นแผนในการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถาบัน

3) ความหมายของการบริหารโปรแกรมวิชา

จากความหมายของการบริหารและโปรแกรมวิชา สามารถสรุปเป็นความหมายของการบริหารโปรแกรมวิชาได้ว่า การบริหารโปรแกรมวิชาหมายถึง วิธีการดำเนินงานในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในอันที่จะทำให้หลักสูตรที่สถาบันการศึกษา กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแผนในการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถาบันบรรลุผลอย่างมีคุณภาพ

จากความหมายดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการบริหารโปรแกรมวิชาก็คือ การบริหารหลักสูตร วิชัย วงษ์ใหญ่ (2538 : 174) ได้ให้ความหมายของการบริหารหลักสูตรไว้ในเอกสารประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาระบบการสอนไว้ว่า การบริหารหลักสูตร หมายถึง การวางแผน การควบคุมกำกับดูแลการจัดระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน โครงการวิชาการที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการใช้หลักสูตรและการสอน โดยสอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนตามธรรมชาติการเรียนรู้และตอบสนองเจตนารมณ์ของหลักสูตร และยังได้เสนอหลักการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ คือ

1) เอกสารหลักสูตร มีความชัดเจน สมบูรณ์ทันสมัย ชี้แนวทางในการวางแผน จัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2) ผู้สอนมีคุณภาพ คือ มีความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีต่อหลักสูตร สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้ตามเป้าหมายของหลักสูตร

3) ผู้เรียนมีความพร้อมเกี่ยวกับความรู้ทักษะพื้นฐานพร้อมที่จะเรียนหลักสูตรนี้ได้

4) มีบริการสนับสนุนส่งเสริมการใช้หลักสูตรที่ดีและเพียงพอที่เอื้อต่อการใช้หลักสูตร

5) ระบบบริหารหลักสูตรที่ดีและมีประสิทธิภาพในการจัดการดำเนินการการใช้หลักสูตร

6) ระบบอาจารย์ที่ปรึกษามีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งช่วยเหลือแนะนำการใช้หลักสูตรการเรียนการสอนกับผู้เรียน

7) มีบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้ออำนวยต่อการแสวงหาความรู้และบรรยากาศทางสังคมเพื่อพัฒนาทักษะทางสังคมกับผู้เรียน

8) ระบบควบคุมข้อมูลเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร การติดตามผลการใช้หลักสูตร อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าความหมายและหลักการบริหารหลักสูตรดังกล่าวข้างต้นจะสอดคล้องกับความหมายของการบริหารวิชาการ ที่สถาบันกำหนดให้เป็นบทบาทของคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชา

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับระบบเปิด (open – system perspective)

องค์การ คือ ระบบๆ หนึ่งที่สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ องค์การระบบปิด (closed system) และองค์การระบบเปิด (open system) องค์การระบบปิดจะเป็นองค์การที่ไม่มีการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับสภาพแวดล้อม เป็นองค์การที่มีความเป็นอิสระ และการดำเนินงานขององค์การจะไม่เกี่ยวข้องกันกับโลกภายนอก ในขณะที่องค์การระบบเปิดเป็นองค์การที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกจึงจะทำให้้องค์การนั้นสามารถอยู่รอดได้ กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ทรัพยากรและผลผลิตที่้องค์การผลิตได้ ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่จะต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งสิ้น เมื่อเป็นเช่นนั้น้องค์การจึงต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง (Daft. 1986 : 10; Hoy & Miskel. 2001 : 18)

การดำเนินงานขององค์การระบบเปิดจะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ องค์การ ในยุคปัจจุบัน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องของการดำเนินงานขององค์การระบบเปิด จึงขอกล่าวถึงนิยามของระบบเปิดพอเป็นแนวทางดังนี้ ดาฟท์ (Daft. 1986 : 10) และ ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 2001 : 20) ได้ให้ความหมายของระบบเปิดว่าเป็น ปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มสมาชิกที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (inputs) ที่ได้มาจากภายนอก แล้วนำมาแปลงสภาพ

(transforms) ให้เป็นผลผลิต (output) ที่ตอบสนองสภาพแวดล้อม ระบบ (system) หมายถึง กลุ่มของสมาชิกที่มีความสัมพันธ์กันตามบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน นั้น ๆ (Lunenberg & Ornstein. 1996 : 14) จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ระบบเปิด หมายถึง ความสัมพันธ์ของกลุ่มสมาชิกที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (inputs) ที่ได้มาจากภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการกระบวนการ (process) ของการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลผลิต (output) ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

สถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษา ควรมีการดำเนินการตามแนวคิดองค์การ ระบบเปิด (Lunenberg & Ornstein. 1996 : 17 ; Hoy & Miskel. 2001 : 18) ซึ่งระบบนี้มี องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformational process) และผลผลิต (output) โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

2.3.1 ปัจจัยนำเข้า (inputs)

ดาฟท์ (Daft. 1986 : 10) ได้กล่าวถึงปัจจัยนำเข้าขององค์กร ได้แก่ พนักงาน (employees) วัตถุดิบ (raw materials) ทรัพยากรทางกายภาพต่าง ๆ (physical resources) ข้อมูลข่าวสาร (information) และงบประมาณ (financial resources) ในขณะที่ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenberg & Ornstein. 1996 : 18) ได้กล่าวถึงปัจจัยนำเข้าของสถานศึกษา คือ บุคลากร (personnel) การเงิน (financing) และทฤษฎี/ความรู้ (theory/knowledge) นอกจากนี้ บางสถานศึกษาอาจรวมถึง กฎ ระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษา (regulate school) นักศึกษา (students) ครู (teachers) และหลักสูตร (curriculum) ในขณะที่ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 2001 : 20) ได้กล่าวถึงปัจจัยนำเข้าของสถานศึกษาเช่นกันว่า ได้แก่ บุคลากร (people) วัตถุดิบ (raw material) ข้อมูลข่าวสาร (information) และเงิน (money) จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ปัจจัยนำเข้าก็คือ องค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการ การวิจัยครั้งนี้จะเรียกว่า ปัจจัยการบริหาร

2.3.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformational process)

เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้แปลงสภาพเป็นสิ่งที่เพิ่มคุณค่า และสามารถส่งกลับเข้าสู่สภาพแวดล้อมได้ (Daft. 1986 : 10) เป็นการดำเนินการภายในองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องความสามารถทางการบริหารของผู้บริหาร อันได้แก่ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและการสื่อสาร การวางแผนการดำเนินงาน และความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง (Lunenberg & Ornstein. 1996 : 18) และเป็น กระบวนการในการเพิ่มคุณค่าของสิ่งของ (Hoy & Miskel. 2001 : 20) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงคือ กลวิธีที่นำมาใช้ในการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลผลิตที่สอดคล้องกับ ความต้องการขององค์กร ซึ่งการวิจัยนี้จะหมายถึงรูปแบบการบริหาร

2.3.3 ผลผลิต (output)

ดาฟิท (Daft. 1986 : 10) กล่าวว่า ผลผลิต (output) หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแก่ลูกค้า นอกจากนี้อาจมีความหมายรวมถึงความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของพนักงาน หรืออื่น ๆ ที่เป็นผลอันเนื่องมาจากระบวนการเปลี่ยนแปลง สำหรับในสถานศึกษาผลผลิตจะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนักศึกษา การปฏิบัติงานของครู ระดับความเจริญเติบโตของนักเรียนนักศึกษาและพนักงาน การออกกลางคันของนักศึกษา การหวนกลับคืนของพนักงาน การขาดเรียนของนักศึกษา ความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่พนักงานกับการบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทศนคติของนักเรียนนักศึกษา และความพึงพอใจของพนักงาน (Lunenber & Ornstein. 1996 : 18) และเป็นผลผลิตที่หวนกลับมาใช้ในสภาพแวดล้อม โดยปกติผลผลิตจะเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการ แต่อาจจะรวมถึงความพึงพอใจของพนักงานและบุคคลอื่น (Hoy & Miskel. 2001 : 20) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผลผลิตก็คือผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการเปลี่ยนแปลงอันเกี่ยวข้องกับความต้องการขององค์กรและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งการวิจัยนี้จะหมายถึงจุดมุ่งหมายของสถาบัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับระบบเปิดทำให้มองเห็นว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาจึงจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับระบบเปิดมาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละส่วนดังนี้ คือ ปัจจัยการบริหารจะพิจารณาในแง่ของโปรแกรมวิชาเป็นหน่วยงานในการดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการของสถาบัน รูปแบบการบริหาร และความต้องการของสถาบันเป็นหลัก

2.4 โครงสร้างการบริหารสถาบันแบบโปรแกรมวิชา

ฮิวส์ (Huse. 1980 : 170 – 188) และ ดาฟิท (Daft. 1986 : 231 – 250) ได้กล่าวถึงปัญหาโดยทั่ว ๆ ไปของทุกองค์การว่ามีอยู่ 2 ประการ คือ ความต้องการผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางกับความต้องการในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้บังเกิดประสิทธิผลและเกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม แต่ถึงอย่างไรก็ตามก็สามารถแบ่งองค์การได้เป็น 3 ประการ คือ

1) การจัดองค์การตามบทบาทหน้าที่ (functional organization) ทุกวันนี้โครงสร้างองค์การแบบนี้เป็นโครงสร้างองค์การที่มีพื้นฐานมาจากโครงสร้างสายการบังคับบัญชา (hierarchical structure) ที่มีลักษณะเป็นรูปปิรามิด องค์การในลักษณะนี้จะมีหน่วยงานย่อยที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน เป็นโครงสร้างองค์การที่ตั้งอยู่บนฐานของทฤษฎี การบริหารจัดการที่สนับสนุนความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสายการบังคับบัญชากับฝ่ายสนับสนุน กำหนดขอบเขตของการควบคุมงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ บทบาทหลักของหน่วยงานย่อยก็คือหน่วยสนับสนุนที่จัดเป็นกลุ่ม ๆ วิชา

เช่น วิศวกรรมศาสตร์และการบัญชี เป็นต้น และอยู่ภายใต้หัวหน้าคนเดียวกัน ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานนี้จะทำหน้าที่ในการให้การฝึกอบรม และเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางอย่างมีคุณภาพ

จุดแข็งของโครงสร้างแบบนี้ก็คือจะเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมือนๆ กันหรือมีความใกล้เคียงกัน แต่จุดอ่อนของโครงสร้างแบบนี้ก็คือหน่วยงานจะต้องเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ โครงการ (projects) ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความคับข้องใจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้กับลักษณะงานในแต่ละโครงการที่แตกต่างกันและมีการแข่งขันกันสูง แผนกตามบทบาทหน้าที่ (functional department) จะตั้งอยู่บนฐานของความสามารถทางเทคนิคเฉพาะทาง ซึ่งบางหน่วยงานจะเน้นความเชี่ยวชาญของตนเองเสียมากกว่าเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

2) การจัดองค์การตามผลผลิต (product organization) เป็นการจัดองค์การที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ผู้จัดการโครงการจะมีอำนาจในการค้นหาแหล่งทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรทุกคนในโปรแกรม (program) หรือโครงการ (project) จะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้จัดการที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของโครงการ ด้วยเหตุนี้องค์การขนาดใหญ่จึงตั้งองค์การขนาดเล็กเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นโครงสร้างภายในขององค์การแบบผลผลิต (product organization) จึงเป็นองค์การที่มีการปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ (necessary functional areas)

ความได้เปรียบขององค์การในลักษณะนี้ก็คือ ความเป็นเอกภาพในจุดมุ่งหมาย และความเป็นเอกภาพในการสั่งการ ความสามัคคีความสามารถที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความมีจุดเน้นที่เป็นหนึ่งเดียว การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการสามารถทำให้ประสบความสำเร็จ ผู้จัดการจะมีทรัพยากรที่จะต้องควบคุมดูแลโดยตรง

ความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่และความเชี่ยวชาญในการผลิตจะได้รับการสับเปลี่ยนกันอยู่เสมอ ๆ องค์การตามบทบาทหน้าที่จะได้รับความสนใจมากที่สุด แต่การปะสานงานข้ามแผนกจะกลายเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก ในทางตรงกันข้ามโครงสร้างแบบผลผลิตจะช่วยให้เกิดการประสานงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แต่ก็ลดความสามารถในการพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เมื่อวิธีการหนึ่งวิธีการใดได้รับการคัดเลือกผลประโยชน์อีกวิธีหนึ่งก็จะหมดไปหรือลดน้อยลง

3) การจัดองค์การแบบเมตริกซ์ (matrix organization) ในปัจจุบันนี้ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องก็ได้พยายามทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การทั้งสองแบบดังกล่าวข้างต้น รูปแบบหนึ่งที่ดีว่าดีที่สุดก็คือแบบเมตริกซ์ (matrix) องค์การแบบเมตริกซ์จะเป็นองค์การที่เกิดจากการนำเอาโครงสร้างแบบแนวนอน (horizontal structure) มาซ้อนทับกับโครงสร้างแบบแนวตั้ง (vertical hierarchical structure) จากรูปแบบดังกล่าวทำให้เงื่อนไขความสัมพันธ์ของผู้จัดการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป

กล่าวคือ มีการพัฒนาระบบที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและกระบวนการในการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับนำมาใช้เพื่อให้วัตถุประสงค์ของโครงการประสบความสำเร็จล่าสุด มีการให้คำจำกัดความขององค์การแบบเมตริกซ์ใหม่ว่า เป็นองค์การแบบเครือข่ายของความสัมพันธ์ (a web of relationship) มากกว่าการปฏิบัติการณ์ที่มีความสัมพันธ์แบบสายการบังคับบัญชาและที่ปรึกษา (line and staff relationship) ถึงแม้ว่า ความหมายนี้จะเป็นความหมายที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นเอกฉันท์ แต่นักคิดค้นส่วนใหญ่ก็ยังอธิบายองค์การโดยยึดวิธีการทำงานขององค์การเป็นหลัก

มีข้อตกลงกันเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับการตั้งชื่อว่า เมตริกซ์ (matrix) มีหลายกรณีที่มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน แล้วก็เรียกว่า เมตริกซ์ การบริหารโปรแกรมหรือโครงการ (program and project management) ก็เป็นอีกคำหนึ่งที่ใช้แทนกันบ่อย ๆ บางครั้งก็เรียกว่า โครงสร้างแบบตาข่าย (grid structure) บ้าง โครงสร้างแบบหลายมิติ (multidimensional structure) บ้าง และบางครั้งก็เรียกว่า เครือข่ายทั่วทั้งหมด (global matrix) บางครั้งก็เป็นการยากที่จะต้องมากำหนดในการตั้งชื่อเรื่องทั้งนี้เพราะว่า เมตริกซ์ (matrix) เป็นการจัดการภายในโครงสร้างให้เป็นระเบียบเรียบร้อยอย่างต่อเนื่อง และเป็นพฤติกรรมที่ต้องดำเนินการไปพร้อมกัน ลักษณะเช่นนี้เรียกว่ากระบวนการ (process)

เบรินส์และสตอลเคอร์ (Huse, 1980 : 172 ; citing Burns & Stalker, 1961. *The Management of Innovation.*) กล่าวถึงแผนแบบพื้นฐานโครงสร้างองค์การมี 2 แบบ คือ

1) โครงสร้างแบบจักรกล (mechanistic structure) เป็นโครงสร้างองค์การแบบทางราชการ (bureaucratic model) มีคุณลักษณะที่ต้องอาศัยเงื่อนไขภาระงานตามระดับสายการบังคับบัญชาค่อนข้างสูง ผู้บริหารแต่ละคนจะดำเนินกิจกรรมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนซึ่งรวมทั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งอีกด้วย ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ควบคุม ติดตาม ผลการปฏิบัติงานและยังต้องทำหน้าที่ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานระดับสูง และมีความเข้าใจในงานที่ถูกต้อง หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า องค์การที่มีเป้าหมายคงที่ชัดเจนและต่อเนื่องก็คือองค์การแบบจักรกลที่มีความใกล้ชิดกับกฎระเบียบของทางราชการ

2) โครงสร้างแบบมีชีวิต (organic structure) ลักษณะของโครงสร้างแบบนี้จะมีลักษณะเปิดมากกว่าแต่มีความแข็งแกร่งน้อยกว่า โครงสร้างแบบนี้จะนำไปใช้กับองค์การที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะทาง เป็นองค์การของบุคคลในระดับสูงและมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างธรรมชาติมากกว่าโครงสร้างแบบจักรกล ภาวะผู้นำและการตัดสินใจสั่งการจะมีลักษณะที่แพร่กระจายซึ่งเน้นการตัดสินใจและการให้คำปรึกษาที่เป็นเอกฉันท์

มินท์ซเบิร์กและควินน์ (Mintzberg & Quinn, 1996 : 343 – 349) ได้แบ่งโครงสร้างขององค์การออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1) องค์การผู้ประกอบการ (entrepreneurial organization) ลักษณะเด่น ๆ ขององค์การประเภทนี้ก็คือเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น การดำเนินการพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม และขนาดขององค์การจะเป็นองค์การขนาดเล็ก

2) องค์การจักรกล (machine organization) เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับฝ่ายเสนาธิการ (technostructure) ในอันที่จะรักษามาตรฐานการทำงาน ทำหน้าที่ในการออกแบบและการดูแลรักษาระบบมาตรฐาน เพื่อให้พฤติกรรมการทำงานเป็นไปตามแบบแผนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ในการวางแผนกิจกรรมขององค์การอีกด้วย

3) องค์การวิชาชีพ (professional organization) เป็นองค์การที่ให้ มาตรฐานทางทักษะของคอนงานมากกว่ากระบวนการและผลผลิต บุคลากรจะเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญสูง แต่ถึงกระนั้นก็ตามก็มีการควบคุมการปฏิบัติงานพอสมควร มีการปฏิบัติการด้วยตัวของตัวเอง โดยองค์การจะให้อิสระแก่คอนงานในการปฏิบัติงานของตน

4) องค์การหลากหลาย (diversified organization) มีลักษณะเหมือนกับองค์การแบบวิชาชีพที่ต่างก็มีอิสระอยู่ภายในองค์การเดียวกัน โดยมีโครงสร้างการบริหารงานแบบหลวม ๆ ข้อแตกต่างขององค์การแบบวิชาชีพจะเน้นไปที่ตัวบุคคล แต่องค์การหลากหลายจะเน้นไปที่หน่วยงานโดยเฉพาะหน่วยงานที่มีผู้บริหารอยู่ในระดับกลาง (middle line)

5) องค์การสร้างสรรค์ (innovative organization) องค์การแบบนี้มีลักษณะของโครงสร้างเป็นแบบโปรแกรม (project structures of adhocracy) ที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่แตกต่างกันแต่ต้องมาปฏิบัติงานอยู่ในทีมเดียวกันและต้องให้ความร่วมมือกัน การที่โครงสร้างแบบนี้จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะต้องปรับตัวเข้าหากัน ผู้จัดการจะต้องเป็นนักบูรณาการ มีความยืดหยุ่นในคณะกรรมการ และผลักดันงานให้เป็นไปตามโครงสร้างของเมตริกซ์ (matrix structure)

6) องค์การนักบุญ (missionary organization) เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับอุดมการณ์ (ideology) ที่สมาชิกทุกคนต้องยึดถือ เป็นองค์การที่มีแนวโน้มในการแบ่งงานกันทำอย่างหลวม ๆ เป็นงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางน้อย มีการลดรูปแบบโครงสร้างขององค์การให้เล็กลง เช่น ผู้บริหารระดับสูง (strategy apex) ก็จะได้มาจากผู้ให้การสนับสนุน และทีมงานทางการบริหารหรือสายการบังคับบัญชาจะมาจากผู้ปฏิบัติการในแผนการต่าง ๆ องค์การนี้จะยึดมาตรฐานของปทัสถาน (norms) เป็นหลักการดำเนินงานซึ่งปทัสถานต่าง ๆ นั้นเกิดจากแนวคิดร่วมกันของค่านิยมและความเชื่อที่เกิดขึ้นในหมู่สมาชิก

7) องค์การทางการเมือง (political organization) เป็นองค์การที่มีคุณลักษณะและความเป็นโครงสร้างน้อยที่สุด เป็นองค์การที่ไม่มีส่วนงาน ไม่มีกลไกการประสานงานและไม่มีรูปแบบที่แน่ชัดว่าจะเป็นองค์การแบบรวบอำนาจ (centralization) หรือกระจายอำนาจ

(decentralization) องค์การลักษณะนี้ไม่มีลักษณะที่แน่ชัดว่าจะเป็นองค์การแบบถาวรหรือเป็นองค์การแบบชั่วคราว ดังนั้นจึงเป็นองค์การที่มีรูปแบบที่แตกต่างกัน

พิทยา บวรวัฒนา (2542 : 161) ได้สนับสนุนแนวคิดของมินท์ซเบิร์ก (Mintzberg : 1986) ที่แบ่งองค์การเป็น 5 ประเภทดังนี้

1) องค์การเรียบง่าย (simple structure) เป็นรูปแบบขององค์การที่ประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ส่วนนักบริหารงานระดับสูงหรือฝ่ายบัญชาการสูงสุด และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก นักบริหารระดับสูงจะทำหน้าที่เป็นผู้นำที่เข้มแข็งเข้าไปควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักอย่างใกล้ชิด และยังเป็นผู้กำหนดนโยบายและการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เสียเอง ในองค์การแบบนี้จะมีนักบริหารระดับกลาญน้อยมากหรืออาจไม่มีเลย การจัดแบ่งหน่วยงานภายในใช้หลักการแบ่งแยกตามหน้าที่ โครงสร้างขององค์การมีลักษณะเป็นการรวมอำนาจไว้ที่นักบริหารระดับสูง เพื่อพร้อมที่จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

2) องค์การระบบราชการเชิงจักรกล (machine bureaucracy) เป็นองค์การที่มีส่วนประกอบทั้งห้าประการได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายสนับสนุนค่อนข้างจะสมบูรณ์ งานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานก็มีลักษณะซ้ำซากจำเจ สามารถปฏิบัติได้โดยง่ายไม่จำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถสูงหรือได้รับการฝึกอบรมมาอย่างลึกซึ้ง มีการกำหนดหลักเกณฑ์การทำงานไว้อย่างเคร่งครัดและเป็นทางการ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานหลักมีโอกาทำงานตามแนวความคิดของตนน้อยมาก การปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของนักบริหารระดับกลางอย่างใกล้ชิด จึงทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีความสำคัญมาก

3) องค์การระบบราชการเชิงวิชาชีพ (professional bureaucracy) เป็นองค์การที่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหลักเป็นผู้มีการศึกษาและผ่านการฝึกอบรมมาสำหรับทำงานนั้น โดยเฉพาะ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายนี้จะเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเองสูง ซึ่งการทำงานจะเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมมา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการใช้เจ้าหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการ และนักบริหารระดับกลางน้อย องค์การประเภทนี้จึงประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่และมีขนาดใหญ่ และมีบทบาทอันสำคัญในอันที่จะเข้าไปควบคุมกลไกการบริหารขององค์การอีกด้วย

4) องค์การแยกสาขา (divisionalized form) เป็นองค์การที่มีการแบ่งแยกโครงสร้างระดับกลาง (middle line) ออกเป็นองค์การย่อย ๆ หลายองค์การซึ่งผูกโยงไว้อย่างหลวม ๆ (loosely - coupled) กับสำนักงานใหญ่ องค์การย่อยเหล่านี้ทำงานอย่างอิสระเป็นตัวของตัวเองเหมือนเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานหลักขององค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับกลางกับนักบริหารระดับสูงมีความสำคัญมาก

แต่ถึงกระนั้นก็ตามองค์การจะต้องกำหนดมาตรฐานของผลผลิตเอาไว้ เพื่อให้การทำงานขององค์การย่อยมีลักษณะที่ประสานกลมกลืนกัน

5) องค์การโครงสร้างชั่วคราว (adhocracy of the project structure) องค์การบางประเภทมีสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงมาก ทำให้ต้องมีวัตถุประสงค์ที่คัดค้านความรู้และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ต้องใช้คนมีความรู้เฉพาะด้านหลาย ๆ ด้านมาทำงานร่วมกันแต่เป็นการร่วมกันแบบชั่วคราว องค์การแบบโครงสร้างชั่วคราวจะเป็นองค์การที่มีลักษณะที่มีเครือข่ายการติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในองค์การที่มีคุณภาพสูง และจะพยายามใช้วิธีการประสานงานด้วยการจัดองค์การแบบแนวราบ เช่น ใช้คณะกรรมการโดยให้ความสำคัญต่อระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา กฎระเบียบตามที่ยึดถือกันมาอย่างเคร่งครัดในองค์การแบบปิระมิดน้อยมาก เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะให้ความสำคัญกับปรัชญาและค่านิยมบางอย่างของโครงการแทน

ไพเซย์ (Paisey, 1992 : 103 – 116) ได้จำแนกโครงสร้างขององค์การเป็น 2 ลักษณะ คือ โครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิม (traditional form) และ โครงสร้างองค์การแบบเลือกได้ (alternative forms) ซึ่งมีสาระพอสรุปได้ดังนี้

1) โครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิม (traditional forms) โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาแบบนี้จะมีลักษณะของโครงสร้างแบบปิระมิด (pyramidal shapes) ไม่แบบราบ (flat) ก็แบบสูง (tall) อย่างใดอย่างหนึ่ง โครงสร้างปิระมิดแบบราบจะมีลักษณะของการกระจายงานน้อย มีระดับของอำนาจเพียงสองหรือสามระดับ และมีตำแหน่งในลักษณะหรือระดับเดียวกันค่อนข้างมาก ในทางตรงกันข้ามโครงสร้างปิระมิดแบบสูงจะมีการกระจายของงานและอำนาจหลายระดับ และจะมีจำนวนไม่มากนักที่แต่ละคนจะมีตำแหน่งเหมือนกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์การแบบปิระมิดมักจะกล่าวถึงความสั้นและความยาวของสายการบังคับบัญชา

2) โครงสร้างองค์การแบบเลือกได้ (alternative forms) โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาตามแบบเลือกได้จะมีลักษณะของโครงสร้างแบบเมตริกซ์ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การตามประเพณีทั้งสี่ประการให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น คือ ความไม่สามารถที่จะชี้ให้เห็นถึงงานต่าง ๆ ที่องค์การจะต้องดำเนินการ การกำหนดน้ำหนักของการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน โครงสร้างที่แสดงให้เห็นเพียงความสัมพันธ์แคบ ๆ และเป็นความสัมพันธ์เฉพาะในแนวดิ่งและความสามารถในหลาย ๆ ด้าน ของแต่ละบุคคลยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ นอกจากนี้โครงสร้างแบบเลือกได้ก็ยังสามารถยืดหยุ่นและปรับตนเองให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ แนวคิดพื้นฐานของการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ มี 2 ประการ คือ ทุกโปรแกรมหลักสูตรของสถานศึกษาจะต้องดำเนินต่อไปโดยแยกสมาชิกที่มีความต้องการที่จะเข้าไปอยู่กับโปรแกรมต่าง ๆ ในรายวิชาต่าง ๆ ที่มีอยู่มากมายในแต่ละ

โปรแกรมนั้น และการแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ แล้วแยกย้ายกันไปสอนในโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้โปรแกรมต่าง ๆ เหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อแนวคิดพื้นฐานของการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์เป็นเช่นนี้ จึงสามารถจัดโครงสร้างแบบเมตริกซ์ออกได้ 2 รูปแบบคือ

2.1) โครงสร้างที่คณะทำงานคงที่แต่โปรแกรมเปลี่ยนแปลง (fixed teams – variable programmes) เมตริกซ์รูปแบบนี้คณะครูจะถูกแบ่งออกเป็นทีมที่มีจำนวนที่แน่นอน ซึ่งแต่ละทีมจะรับผิดชอบโปรแกรมวิชาต่าง ๆ ตั้งแต่สองโปรแกรมวิชาขึ้นไป สถานการณ์เช่นนี้ งานที่แต่ละทีมดำเนินการจะมีข้อจำกัดอยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญที่ผู้เรียนคาดหวังว่าจะได้รับการเรียนรู้กว่าทีมอื่น

2.2) โครงสร้างที่โปรแกรมคงที่แต่คณะทำงานเปลี่ยนแปลง (fixed programmes – variable teams) เมตริกซ์รูปแบบนี้สมาชิกของโปรแกรมวิชาเป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกมาว่าเป็นบุคคลที่มีมาตรฐานที่ดีที่สุด และมารับภาระการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชาที่มุ่งผลิตผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เมื่อเป็นเช่นนี้แต่ละโปรแกรมวิชาจะประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่หลากหลายในแต่ละรายวิชา

จากเมตริกซ์ทั้งสองรูปแบบดังกล่าวข้างต้นจะมีความแตกต่างกับโครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิมทั้งสองรูปแบบ คือ รูปแบบแรกจะเป็นรูปแบบเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรมวิชาเป็นสำคัญ การที่จะเป็นเช่นนี้ได้โปรแกรมวิชาจะต้องมีอิสระในการบริหารตนเอง รูปแบบที่สอง ครูแต่ละคนจะเป็นสมาชิกของโปรแกรมวิชาต่าง ๆ ได้มากกว่าหนึ่งโปรแกรมวิชาในเวลาเดียวกัน และจะต้องแบกรับภาระตามเงื่อนไขที่เหมาะสมกับทีมงานในแต่ละโปรแกรมวิชาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดทักษะและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้การจัดองค์การก็ยิ่งพิจารณาปัญหาที่ฮิวส์ (Huse : 1980) กำหนดไว้มาเป็นหลักในการพิจารณาการจัดโครงสร้างขององค์การ คือ ปัญหาความต้องการมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเข้ามาทำงานในองค์การ และปัญหาความต้องการในการประสานงานทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วยงานเพื่อให้บังเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดองค์การจึงมีแนวทางในการจัดการได้ 3 รูปแบบ คือ

1) การจัดองค์การที่เน้นความเป็นผู้เชี่ยวชาญของบุคลากร การจัดองค์การลักษณะนี้มีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรขององค์การเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้วจะทำให้งานขององค์การมีประสิทธิภาพ การจัดองค์การในลักษณะนี้ได้แก่ การจัดองค์การตามบทบาทหน้าที่ การจัดองค์การตามผลผลิต การจัดองค์การแบบจักรกล การจัดองค์การแบบวิชาชีพ การจัดองค์การแบบหลากหลาย การจัดองค์การแบบสาขา และการจัดองค์การแบบดั้งเดิม เป็นต้น

2) การจัดองค์การที่เน้นการประสานงานของบุคลากร การจัดองค์การลักษณะนี้มีความเชื่อว่า ถ้าบุคลากรขององค์การมีการปฏิบัติงานที่ประสานงานกันได้ดีแล้วจะทำให้งานขององค์การมีประสิทธิภาพ การจัดองค์การในลักษณะนี้ ได้แก่ การจัดองค์การตามธรรมชาติ การจัดองค์การองค์การผู้ประกอบการ การจัดองค์การนักบุญ การจัดองค์การทางการเมือง และการจัดองค์การแบบเรียบง่าย เป็นต้น

3) การจัดองค์การที่เน้นการผสมผสานระหว่างความเป็นผู้เชี่ยวชาญกับการประสานงานของบุคลากรในองค์การ การจัดองค์การลักษณะนี้มีความเชื่อว่า ถ้าหากบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้การประสานงานที่ดีแล้ว จะทำให้งานขององค์การมีประสิทธิภาพ การจัดองค์การในลักษณะนี้ ได้แก่ การจัดองค์การแบบเมตริกซ์ การจัดองค์การแบบสร้างสรรค์ การจัดองค์การแบบโครงการ และการจัดองค์การแบบเลือกได้ เป็นต้น

จากข้อสรุปของประเภทของการบริหารองค์การแบบต่าง ๆ ดังกล่าว ถ้าพิจารณาถึงการบริหารแบบโปรแกรมวิชาแล้วจะเข้าข่ายประเภทของการบริหารองค์การแบบการผสมผสานระหว่างความเป็นผู้เชี่ยวชาญกับการประสานงานของบุคลากรในองค์การทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการแบบโปรแกรมวิชานั้น เป็นการบริหารจัดการที่เน้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นสำคัญ ซึ่งก็สอดคล้องกับหลักการและวิธีการของการจัดการบริหารองค์การแบบดังกล่าวมากกว่า

3. ปัจจัยการบริหารโปรแกรมวิชา

ดังได้กล่าวตั้งแต่ต้นแล้วว่า โปรแกรมวิชาเป็นองค์การหรือหน่วยปฏิบัติทางด้านวิชาการที่เล็กที่สุดของสถาบันราชภัฏ ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของโปรแกรมวิชาจึงมีบทบาทในการบริหารวิชาการ เซอร์จิโอวานนีและคณะ (Sergiovanni and others. 1980 : 267) ได้ให้ความหมายของการบริหารวิชาการว่า การบริหารวิชาการเกี่ยวข้องกับการกำหนดปรัชญาการศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดทำโครงการต่าง ๆ การประเมินผลการเรียนการสอนตามหลักสูตร การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา และการจัดการหาหลักสูตรการเรียนการสอน

ลีและแวนฮอร์น (Lee & Vanhorn. 1983 : 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารวิชาการว่า การบริหารวิชาการเป็นกระบวนการวางแผนด้านต่าง ๆ โดยการหาวิธีการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 16) ได้ให้ความหมายของการบริหารวิชาการว่า หมายถึงการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบายการวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของ

หลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การบริหารวิชาการหมายถึงการบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จากความหมายของการบริหารวิชาการดังกล่าว เบลคและคณะ (Blake and others. 1981 : 30) ได้เสนอแนวคิดการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาว่าควรประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานทางด้านวิชาการของสถาบันและการจัดการบริหารให้นโยบายและแนวทางดังกล่าวบรรลุผลในทางปฏิบัติ
- 2) การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอน
- 3) การดำเนินการสร้างและการพัฒนาหลักสูตร
- 4) การสร้างบรรยากาศการทำผลงานวิจัยอย่างมีคุณภาพของอาจารย์
- 5) การส่งเสริมสนับสนุนการบริการวิชาการแก่สถาบันการศึกษาอื่น และสังคม
- 6) การแสวงหาและการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ ให้แก่ หน่วยงานทุกหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยผ่านกระบวนการที่ถูกต้องและเหมาะสม
- 7) การบริหารบุคลากรฝ่ายวิชาการ
- 8) การประสานงานกิจกรรมนักศึกษา
- 9) การประสานสัมพันธ์กับบุคคล สถาบัน หรือหน่วยงานภายนอกในด้าน

วิชาการ

- 10) การทำนุบำรุงอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ให้คงอยู่ในสภาพที่พร้อมจะให้บริการอยู่เสมอ

เอิร์ล และเบนเนตต์ (Ehrle & Bennett. 1988 : 2 – 3) ได้ให้แนวคิดในการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาว่า ควรประกอบด้วยภารกิจต่อไปนี้

- 1) การดำเนินการบริหารในงานด้านวิชาการของสถาบัน
- 2) การพัฒนาองค์การในทางที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด
- 3) การวางแผนงานที่มีผลต่อการดำเนินงานทางด้านวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 17) ได้กล่าวถึงงานบริหารวิชาการว่า ได้แก่ งานควบคุมดูแลหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครู การนิเทศการศึกษา การเผยแพร่งานวิชาการ การวัดผลการศึกษา การศึกษาวิจัย และการประเมินมาตรฐานสถาบันศึกษา นอกจากนี้ยังกล่าวถึงขอบข่ายของงานวิชาการว่าประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ

1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ และการจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน

2) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่ การจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการฝึกงาน

3) การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด และการนิเทศการสอน

4) การวัดผลและประเมินผล

อุทัย บุญประเสริฐ (2540 : 23 – 24) กล่าวถึงงานวิชาการพื้นฐานที่สำคัญจะประกอบด้วย งานหลักสูตร งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานบริหารทั่วไป งานอาคารและสถานที่ และงานชุมชนสัมพันธ์

จากที่กล่าวมานี้พอสรุปได้ว่า ปัจจัยการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏจะประกอบด้วยปัจจัยทางการบริหารดังนี้ คือ ปัจจัยด้านหลักสูตร ทีมงาน กิจการนักศึกษา กิจกรรมการเรียนการสอน สิ่งอำนวยความสะดวกและงบประมาณซึ่งมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

3.1 หลักสูตร

หลักสูตร คือ หัวใจสำคัญของสถานศึกษา เพราะหลักสูตรจะเป็นแนวทางสำคัญในการจัดการศึกษา ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่งในทุกระดับจะต้องมีหลักสูตร จึงมีนักวิชาการทางการศึกษาส่วนใหญ่เปรียบหลักสูตรเสมือนเป็นพิมพ์เขียว ในสถาบันราชภัฏทุกแห่งก็เช่นกันจะใช้หลักสูตรเป็นแกนหลักของการจัดการศึกษาในทุกโปรแกรมวิชา เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันจึงขอลำถึง ความหมาย องค์ประกอบ และ หลักสูตร ในสถาบันราชภัฏพอสังเขป ดังนี้

3.1.1 ความหมายของหลักสูตร

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster's New World Dictionary) ได้ให้ความหมายของหลักสูตร (curriculum) ว่า หมายถึงรายวิชาทั้งหมดที่ได้รวบรวมไว้ มักจะปรากฏให้เห็นในโรงเรียน วิทยาลัย หรือ ในสถานที่จัดรายวิชาเป็นการเฉพาะ

เซย์เลอร์และอเล็กซานเดอร์ (Saylor & Alexander. 1974 : 2) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรว่า หมายถึง เชื้อของความตั้งใจเกี่ยวกับโอกาสในการจัดให้คนได้รับการศึกษาร่วมกับคนอื่นและสิ่งอื่นในระยะเวลาและเนื้อหาที่จัดไว้ให้อย่างแน่นอน

มิลเลอร์ (Miller. 1989) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรว่า คือ มวลความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายที่สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ที่นำมาใช้ในการให้การศึกษาทั้งที่เป็น

ภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยหวังว่าผู้เรียนจะได้พัฒนาไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

แทนเนอร์และแทนเนอร์ (Tanner & Tanner. 1980 : 36) ได้ให้คำจำกัดความของหลักสูตรว่าประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

- 1) ความรู้ที่จัดได้ว่าเป็นมรดกทางวัฒนธรรม
- 2) รูปแบบวิธีการคิด
- 3) ประสบการณ์ที่ใช้ในการดำรงชีวิต
- 4) การแนะนำประสบการณ์
- 5) สภาพแวดล้อมที่นำมาใช้ในการวางแผนการเรียนรู้
- 6) เนื้อหาสาระและกระบวนการของความรู้และ/หรือคุณธรรม
- 7) การวางแผนการสอน
- 8) เป้าหมายหรือผลผลิตการสอน
- 9) ระบบเทคโนโลยีการผลิต

โซเวลล์ (Sowell. 1996 : 5) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรว่า หลักสูตรคืออะไรก็ได้ที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลข่าวสารทั้งที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา ทักษะ ทศนคติ และแหล่งกำเนิดของเนื้อหาทั้งหลาย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนดไว้แตกต่างกัน

ดอลล์ (Doll. 1996 : 13) ได้กล่าวถึงหลักสูตรว่า เป็นรายการของประสบการณ์ที่มีความสำคัญที่สถานศึกษาจะต้องนำไปใช้ในการเรียนการสอนให้แก่นักเรียน ซึ่งประสบการณ์ต่างๆ เหล่านั้นสถานศึกษาได้มีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าว่าจะสอนอะไร ดังนั้น หลักสูตรจึงเป็นอำนาจของสถานศึกษาของรัฐบาล และของคนบางคนหรือของกลุ่มคนบางกลุ่มที่มีความต้องการที่อยากจะให้ครูในสถานศึกษาสอน แต่ถึงอย่างไรก็ตามความหมายของหลักสูตรก็จะอยู่ในขอบเขตของเรื่อง การให้คำแนะนำอย่างละเอียดรอบคอบ การเลือกประสบการณ์ไว้ก่อนล่วงหน้า การวางแผนการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ การกำหนดเป้าหมายหรือผลผลิตทางการศึกษา หรือการจัดระบบการเรียนการสอนที่ก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 40) ได้กล่าวถึงหลักสูตรว่ามีความหมายเป็น 3 ประการ คือ

- 1) หลักสูตรเป็นศาสตร์ที่มีทฤษฎี หลักการ และการนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนตามที่มีมุ่งหมายไว้

2) หลักสูตรเป็นระบบในการจัดการศึกษาโดยมีปัจจัยนำเข้า (input) เช่น ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ กระบวนการ (process) ได้แก่การจัดกิจกรรมการเรียน การสอน ผลผลิต (output) คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสำเร็จทางการศึกษา เป็นต้น

3) หลักสูตรเป็นแผนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งประสงค์จะอบรมฝึกฝนผู้เรียนให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537 : 6) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรในแนวกว้างว่า หลักสูตร คือ มวลประสบการณ์ทั้งหลายที่ทางโรงเรียนจัดให้แก่นักเรียน เพื่อให้ นักเรียนได้เรียนรู้และ พัฒนาตนเองไปในทิศทางที่พึงประสงค์ แต่ถ้าเป็นความหมายในแนวแคบ หลักสูตร ก็คือ ข้อกำหนดการเรียน

ธำรง บัวศรี (2542 : 7) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรว่า หลักสูตร คือ แผนซึ่งได้ออกแบบจัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหา กิจกรรมและมวลประสบการณ์ในแต่ละโปรแกรมการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

สำหรับสำนักงานสถาบันราชภัฏ (2540 : 22) ได้ให้ความหมายของหลักสูตร เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติของสถาบันราชภัฏว่า หลักสูตร คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่ชัดเจนแล้วนำมาบรรยายวิชา จัดกลุ่มวิชา และกำหนดขั้นตอนก่อนหลังของเนื้อหาความรู้ของวิชาที่จัดเป็นระบบ ภายใต้กรอบระยะเวลาและทรัพยากรที่กำหนด เพื่อสร้างเสริมศักยภาพของนักศึกษาที่ศึกษาตามหลักสูตรนั้น ๆ

จากความหมายของหลักสูตรที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า หลักสูตร คือ แผนประสบการณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันจัดทำขึ้น เพื่อให้สถานศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3.1.2 องค์ประกอบของหลักสูตร

หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของโปรแกรมวิชา ก็คือ การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร แต่การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้ดำเนินการโดยเฉพาะโปรแกรมวิชาที่จะต้องดูแลเรื่องหลักสูตรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบของหลักสูตร เมื่อเกิดปัญหาการดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรจะได้ตรวจสอบดูได้ว่าเกิดขึ้นในองค์ประกอบส่วนใด แมคเนล (McNeil. 1995 : 3) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรว่า หลักสูตรประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (purpose) เนื้อหาสาระ (content) กิจกรรมการเรียนการสอน (activities) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการประเมินผล (evaluation)

กลีน (Sowell. 1996 : 19; citing Klein. 1991.) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจในการพัฒนาและการใช้หลักสูตรในห้องเรียน 6 ประการ ดังนี้คือ เนื้อหาสาระ (content) จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (purposes, goals and objectives) วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากร (material and

resources) ยุทธศาสตร์การสอน และกิจกรรม (activities and teaching strategies) การประเมินผล (evaluation) และการจัดกลุ่ม เวลา และสถานที่ (grouping, time and space)

ส่วนวิชย วงษ์ใหญ่ (2537 :5) กล่าวว่าองค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชา วิธีสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และวิธีการประเมินผล และচার บัวศรี (2542 :8-9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของหลักสูตรมีดังนี้

- 1) เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (education goals and policies)
- 2) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร (curriculum aims)
- 3) รูปแบบและโครงสร้างของหลักสูตร (types and structures)
- 4) จุดประสงค์ของวิชา (subject objectives)
- 5) เนื้อหา (content)
- 6) จุดประสงค์ของการเรียนรู้ (instructional objectives)
- 7) ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน (instructional strategies)
- 8) การประเมินผล (evaluation)
- 9) วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (curriculum materials and instructional media)

จากที่กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรมานี้ สามารถสรุปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรของโปรแกรมวิชาได้ดังนี้

- 1) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
- 2) รูปแบบและโครงสร้างของหลักสูตร
- 3) เนื้อหาสาระของหลักสูตร
- 4) กิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร
- 5) ทรัพยากรที่นำมาใช้ในการดำเนินการตามหลักสูตร
- 6) การประเมินผลการใช้หลักสูตร

3.1.3 การดำเนินการด้านหลักสูตร

ดังที่กล่าวไว้แต่ต้นว่าหลักสูตร คือ แผนประสบการณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันจัดทำขึ้น เพื่อให้สถานศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เมื่อหลักสูตรคือ แผนซึ่งหมายถึงการคาดการณ์ไว้ก่อนล่วงหน้า ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบที่จะต้องรับรู้ว่าการดำเนินการด้านหลักสูตรนั้นเป็นอย่างไร ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenberg & Ornstein. 1996 :419) กล่าวถึงความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านหลักสูตรมี 3 ประการ คือ การวางแผน (planning) การนำไปใช้ (implementation) และการประเมินผล (evaluation)

โซเวลล์ (Sowell. 1996 : 11) ได้กล่าวถึงกระบวนการของหลักสูตร (curriculum process) ว่าเกี่ยวข้องกับการพัฒนา (development) การนำไปใช้ (classroom use) และการประเมินผล (evaluation) โดยอธิบายเพิ่มเติมไว้ ดังนี้

การพัฒนาหลักสูตร (curriculum development) หมายถึง การสร้างหรือการเปลี่ยนแปลงแก้ไขว่าจะสอนอะไรให้นักเรียน การพัฒนาจะรวมไปถึงการตัดสินใจในภาพรวมของผลผลิตนั้นก็คือการออกแบบหลักสูตรนั่นเอง การออกแบบหลักสูตรควรเป็นเนื้อหาที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นปฐมภูมิที่ทำให้จุดมุ่งหมายของการศึกษาประสบความสำเร็จ จุดมุ่งหมายที่สำคัญคือการพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ หรือเป็นการเตรียมคนที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงไปตามความไม่แน่นอนของโลก เมื่อเป็นเช่นนั้นการพัฒนาหลักสูตรจึงต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของหลักสูตรกับชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่

การนำหลักสูตรไปใช้ (curriculum classroom use) จะเกี่ยวข้องกับการจัดลำดับและการใช้หลักสูตรของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาโปรแกรมวิชา ซึ่งครอบคลุมไปถึงการปฏิบัติการที่นำเอาทั้งกระบวนการที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะและกระบวนการที่ไม่เป็นคุณลักษณะเฉพาะมาใช้ บางครั้งหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนามาแบบคุณลักษณะเฉพาะจะได้รับการทดสอบเอามาใช้ในห้องเรียนเสียก่อน ก่อนที่จะถูกนำไปใช้ในสถานศึกษาต่าง ๆ ทั้งการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้จะเกี่ยวข้องกับการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับขอบเขตและความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด การพัฒนาวิชาชีพและแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ด้วย

การประเมินผลหลักสูตร (curriculum evaluation) จะครอบคลุมไปถึงกระบวนการในการปรับปรุงโปรแกรมต่าง ๆ ของสถาบันศึกษา โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์วิจารณ์ผลที่ได้รับ และการจัดอภิปรายเพื่อตัดสินใจคุณค่าของหลักสูตร การประเมินผลจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ ค้นหาความต้องการที่สามารถตรวจสอบได้และส่งเสริมสนับสนุนเพื่อความเข้าใจในหลักสูตร การประเมินผลหลักสูตรมีจุดมุ่งหมายในการหาจุดอ่อนและจุดแข็งเป็นเบื้องต้น และจะนำไปใช้ในการอ้างอิงในการประเมินคุณค่าความต้องการในการพัฒนาหลักสูตร รูปแบบของการประเมินผลหลักสูตรมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 2 ประการคือ ประการแรกเป็นการประเมินว่าหลักสูตรได้ถูกนำไปใช้จริง และประการที่สองเป็นการประเมินถึงความพึงพอใจว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่กำหนดไว้เพียงใด

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537 : 7) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาหลักสูตรว่า กระบวนการพัฒนาหลักสูตรทุกขั้นตอนนั้นจะต้องดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลหลายฝ่ายร่วมรับผิดชอบทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและมีศรัทธาอย่างจริงจัง โดยทั่วไปกระบวนการพัฒนาหลักสูตรจะมีอยู่

4 ขั้นตอน คือ ขั้นการวิจัย ขั้นการพัฒนา ขั้นการเผยแพร่ และขั้นการดำเนินการใช้และการปรับปรุง

สำหรับการนำหลักสูตรไปใช้นั้น วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537 : 199) กล่าวว่า ในการดำเนินการนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริงนั้น นักพัฒนาหลักสูตรจะต้องดูความพร้อมของสถานศึกษาด้วยความพร้อมเหล่านั้นได้แก่ ความพร้อมในด้านการสอนของครู สถานที่มีความเหมาะสม ความพร้อมของผู้เรียน ผู้เกี่ยวข้อง งบประมาณสนับสนุน ระบบบริหาร ลักษณะของหน่วยปฏิบัติงาน บรรยากาศของสถานศึกษา ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารซึ่งปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ส่วนการประเมินผลหลักสูตรนั้น วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537 : 217) กล่าวว่าจุดประสงค์ของการประเมินผลหลักสูตรก็เพื่อพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับคุณภาพของหลักสูตร โดยใช้ผลการวัดในแง่มุมต่างๆ ของสิ่งที่จะประเมินนำมาพิจารณาร่วมกัน เช่น ตัวเอกสาร หลักสูตร วัสดุหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน ตัวผู้เรียน ความคิดเห็นของผู้ใช้หลักสูตร และความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องในชุมชนและสังคม เป็นต้น แนวทางการประเมินหลักสูตรสามารถทำได้ 3 ระยะด้วยกันคือ ระยะการสร้างและการพัฒนาหลักสูตร ระยะการนำหลักสูตรไปใช้ และระยะติดตามประเมินผลหลักสูตรทั้งระบบ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 51) ได้กล่าวถึงการดำเนินการด้านหลักสูตรว่าเริ่มมาจากการออกพิมพ์เขียว ซึ่งหมายถึงการพัฒนาหลักสูตร การเตรียมพิมพ์เขียวสำหรับการนำไปใช้ ซึ่งหมายถึงการนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลกระบวนการทั้งหมด ก็หมายถึงการประเมินผลหลักสูตรนั่นเอง

สำหรับการพัฒนาหลักสูตรนั้น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 58) กล่าวว่า เป็นเรื่องที่ต้องการการตัดสินใจหลายขั้นตอน ตั้งแต่การเริ่มตั้งวัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะ การเลือกเนื้อหาให้ตรงและครอบคลุม ชนิดของประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาและวัตถุประสงค์และท้ายสุดคือวิธีการประเมินผลการเรียนรู้

ส่วนการนำหลักสูตรไปใช้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 183 – 195) กล่าวว่า การจัด และการดำเนินการเรียนการสอนจะเป็นไปด้วยดีมีคุณภาพนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะครูอาจารย์ซึ่งถือว่าเป็นตัวจักรที่สำคัญ งานการจัดและดำเนินการเรียนการสอนจะประกอบด้วย การจัดประมวลการสอน การจัดแผนการสอน การจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูอาจารย์เข้าสอน การสอนซ่อมเสริม การเลือกตำราเรียน คู่มือครูในงานวิชาการ การจัดทำคู่มือนักเรียน นักศึกษา และการจัดห้องศูนย์ควบคุมการเรียนการสอนทางวิชาการ

ในส่วนของการประเมินผลหลักสูตรนั้น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 199) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวัดและประเมินผลหลักสูตรไว้ ดังนี้

- 1) เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูอาจารย์
- 2) เพื่อปรับปรุงการเรียนของนักเรียน
- 3) เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารงานในสถานศึกษา
- 4) เพื่อเป็นข้อมูลทางการศึกษาทั่วไป
- 5) เพื่อเป็นหลักฐานด้านการศึกษาของสถานศึกษาในด้านการรับนักศึกษา

ผลการเรียนและการสำเร็จตามหลักสูตร

- 6) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาในด้านผลการเรียนและการสำเร็จการเรียนของนักเรียนนักศึกษา

ธำรง บัวศรี (2542 : 151) ได้กล่าวถึงวงจรของการพัฒนาหลักสูตรว่ามีได้ยุติเพียงแต่การจัดทำหลักสูตรต้นแบบและหลักสูตรแม่บทเท่านั้น กระบวนการทั้งหมดของการพัฒนาหลักสูตรจะต้องประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญอีกสองขั้นตอนคือ การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลหลักสูตร

การจัดทำหลักสูตรต้นแบบนั้น ธำรง บัวศรี (2542 : 152) กล่าวว่า เป็นขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร เมื่อดำเนินการครบองค์ประกอบแล้วทุกสิ่งทุกอย่างก็พร้อมที่จะนำไปทดลองใช้เพื่อให้ได้หลักสูตรแม่บทต่อไป สำหรับขั้นตอนในการจัดทำหลักสูตรแม่บทนั้นมี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผนการเรียนการสอนเพื่อทดลองและทดสอบหลักสูตรต้นแบบ และขั้นการทดลองและทดสอบหลักสูตรต้นแบบ ข้อมูลที่นำมาใช้ในการพิจารณาจัดทำหลักสูตรต้นแบบได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นโยบายและเป้าประสงค์ของชาติ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์หลักสูตรเดิม ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพและปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ผู้เรียน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์กระบวนการเรียนการสอน และข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทรัพยากร อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และอาคารสถานที่

ในกรณีของการนำหลักสูตรไปใช้ก็เช่นกัน ธำรง บัวศรี (2542 : 303) กล่าวว่า เมื่อมีการแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรหรือได้หลักสูตรแม่บทแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การนำเอาหลักสูตรไปใช้ในสถานศึกษา ในการนี้มีสิ่งที่ต้องกระทำอยู่ 4 ประการคือ การวางแผนการนำหลักสูตรใหม่เข้าแทนที่หลักสูตรเดิม การเตรียมการก่อนนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งรายละเอียดของการเตรียมการในเรื่องนี้ได้แก่ การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การเตรียมการบุคลากร การเตรียมวัสดุ อุปกรณ์สื่อการเรียนการสอนเครื่องมือเครื่องใช้และอาคารสถานที่ การเตรียมระบบบริหารของสถานศึกษา และการเตรียมงบประมาณค่าใช้จ่าย เป็นต้น ต่อจากนั้นก็จะเป็นการตรวจสอบความพร้อม และการบริหารหลักสูตร

สำหรับการประเมินผลหลักสูตร ธำรง บัวศรี (2542 : 323) กล่าวว่า การประเมินผลหลักสูตรเป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การวางแผนจัดทำหลักสูตร

ต้นแบบเพื่อให้ได้หลักสูตรต้นแบบ จากนั้นก็จะมีการประเมินผลหลักสูตรต้นแบบให้ได้หลักสูตรแม่บทที่มีประสิทธิภาพ เมื่อนำหลักสูตรแม่บทไปใช้ก็จะต้องมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรแม่บทนั้นอีกเพื่อหาคำตอบว่ายังสามารถใช้เป็นหลักสูตรแม่บทต่อไปอีกหรือไม่ ถ้าจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับปรุงในส่วนใด จึงจะทำให้ยังคงใช้หลักสูตรแม่บทนั้นต่อไปได้ หรือเห็นควรยกเลิกหลักสูตรแม่บทนั้น เพื่อสร้างหลักสูตรแม่บทใหม่ที่เหมาะสม

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ชี้ให้เห็นว่าการดำเนินการด้านหลักสูตรนั้นแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตร ขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ และขั้นตอนการประเมินผลหลักสูตร และในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการจะเป็นการดำเนินการตามองค์ประกอบของหลักสูตร เริ่มตั้งแต่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบและโครงสร้าง เนื้อหาสาระ กิจกรรมการเรียนการสอน ทรัพยากรในการดำเนินการ และการประเมินผลหลักสูตร และในการดำเนินการจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ เป็นปัจจัยที่ให้การส่งเสริมสนับสนุน ซึ่งโปรแกรมวิชาก็ต้องดำเนินการด้านหลักสูตรในลักษณะนี้เช่นกัน

3.2 ทีมงาน

ความสำเร็จของหลักสูตรขึ้นอยู่กับคณะบุคคลที่เข้าร่วมกันกับดำเนินการ ดังนั้นถ้าจะกล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษา คือ หลักสูตร และองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของหลักสูตรก็คือคณะทำงานก็คงจะไม่ผิด ทั้งนี้เพราะหลักสูตรจะดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าผู้ดำเนินการตามหลักสูตรหรือการจัดบุคลากรเข้าดำเนินการตามหลักสูตรขาดคุณภาพ ก็จะทำให้การจัดการศึกษาตามหลักสูตรขาดคุณภาพตามไปด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้บุคลากรครูจึงเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้วัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนตามหลักสูตรประสบความสำเร็จ (Paisey. 1992 : 69 ; Sowell. 1996 : 29 ; วิชัย วงษ์ใหญ่. 2538 : 199) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันจึงขอกล่าวถึงสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับทีมงานดังนี้ คือ ความหมายของทีมงาน ความสำคัญของทีมงาน วิธีการพัฒนาทีมงาน ประเภทของทีมงาน ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะเข้าร่วมกับทีมงาน พอสังเขปดังนี้

3.2.1 ความหมายของทีมงาน

วาร์เนย์ (Varney. 1977 : 152) ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าต้องทำอะไรจึงจะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายทั้งที่เป็นของตนเองและของกลุ่มได้ และในขณะเดียวกันก็มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดาฟิท (Daft. 1986 : 285) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงานไว้เช่นกันว่า การสร้างทีมงานเป็นการสนับสนุนแนวคิดในการพัฒนาทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันในการทำงาน และมีความต้องการที่จะได้รับการฝึกฝนการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานจะเป็นการปรับปรุงการดำเนินงานของพนักงานทั้งหมดรวมทั้งหัวหน้าทีมงานด้วย ในอันที่จะเข้ามาเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างความสัมพันธ์อันดีในอันที่จะเข้าไปแก้ปัญหาาร่วมกัน และลดการขัดแย้งระหว่างบุคคลได้โดยการปรับปรุงการสื่อสาร การสร้างสรรค์ การตัดสินใจ และรูปแบบการปฏิบัติงานของทีมงาน การสร้างทีมงานจะใช้ได้กับสมาชิกที่มีพลังในการทำงานกับทีมงาน และรูปแบบการปฏิบัติงานของทีมงาน การสร้างทีมงานจะใช้ได้กับสมาชิกที่มีพลังในการทำงานกับทีมงาน และพัฒนากลุ่มที่จะสร้างผลผลิตใหม่ ๆ

สำหรับในเรื่องของทีมงานนั้น ฮาร์วีย์และบราวน์ (Harvey & Brown. 1982 : 349) ได้ให้ความหมายของทีมงานไว้ว่าเป็นการรวมกลุ่มอันเนื่องมาจากมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นการผลักดันในการทำงานที่มีการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เอกเคิลส์ (Eccles.1996 : 198) ก็ได้กล่าวถึงทีมงานไว้เช่นกันว่า ทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีลักษณะที่เสริมซึ่งกันและกัน ก็จะปฏิบัติงานด้วยกันได้ดี บุคคลเหล่านี้สามารถที่จะรวมตัวกันเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกัน และตอบสนองซึ่งกันและกันในอันที่จะทำให้ เป้าหมายของทีมงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การจะเป็นทีมงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้นั้นทุกคนจะต้องรู้จักการให้อภัยกัน จากการปฏิบัติงานที่เกินความสามารถนอกเหนือจาก บทบาทที่กำหนดไว้เป็นปกติสถาน

สุนันทา เลานันท์ (2531 : 155) ก็เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่าหมายถึง ความพยายามที่จะทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งคำว่ากลุ่มในที่นี้จะประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และต่างมีอิทธิพลต่อกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกัน (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 122)

จากความหมายของการสร้างทีมงานและทีมงานดังกล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ทีมงานหมายถึงบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกันดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งที่เป็นงานถาวรหรือเป็นงานชั่วคราว เพื่อองค์การหรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในสถานศึกษา ผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการให้การศึกษาตามหลักสูตรก็คือ ครู ดังนั้นการรวมกลุ่มของคณะครูเพื่อร่วมมือกันดำเนินงานให้หลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ก็จัดได้ว่าเป็นทีมงานของหลักสูตรนั้น

3.2.2 ความสำคัญของทีมงาน

ฮิวส์ (Huse. 1980 : 342) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทีมงานไว้ 2 ประการ คือ

- 1) เพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะในเรื่องของความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะนำมาใช้เป็นศักยภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น
- 2) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพ และการยอมรับในการแก้ปัญหาของกลุ่ม

ฮาร์วีย์และบราวน์ (Harvey & Brown. 1982 : 350) ได้กล่าวถึง บทบาท ทีมงาน พื้นฐาน 3 ประการที่เกี่ยวข้องแต่ละคน ไว้ดังนี้

- 1) เป็นความพึงพอใจที่ได้ตอบสนองความต้องการทางสังคมให้กับบุคคลแต่ละคนอันได้แก่ การรับเข้าเป็นสมาชิก การยอมรับผลงาน และการมีฐานะทางสังคม
- 2) เป็นการตอบสนองทางด้านอารมณ์ให้กับบุคคลแต่ละคน
- 3) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลแต่ละคนได้บรรลุกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตน

โฮล์มส์ (Holmes. 1993 : 61) ได้กล่าวถึงองค์การยุคใหม่ว่าจะให้ความสำคัญกับทีมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะทำงานที่มีลักษณะของความเป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเช่นโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีความจำเป็นต้องอาศัยทีมงานที่ทุ่มเทให้กับภารกิจขององค์การ ผู้นำสถานศึกษาส่วนใหญ่ก็ยอมรับในเรื่องเหล่านี้ ทั้งนี้เพราะข้อมูลข่าวสารที่ดีที่สุดก็คือ ข้อมูลข่าวสารที่ได้จากการรายงานของครูผู้สอน ที่มักจะกล่าวถึงปัญหาอุปสรรคของทีมงานในระดับต่าง ๆ นับตั้งแต่ระดับสถานศึกษา ระดับภาควิชาหรือฝ่าย และระดับหัวหน้าทีมงานระดับสูง ดังนั้นตามทัศนะของผู้นำจะพบว่าครูยังเป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญในอันที่จะทำให้ทีมงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงต้องสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ และส่งเสริมสนับสนุนความสามารถของครูเพื่อใช้เป็นแรงผลักดันที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนหรือสถานศึกษา

เอกเคิลส์ (Eccles. 1996 : 200) กล่าวถึงทีมงานว่า การทำงานเป็นทีมนี้จะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและไม่คลุมเครือในภารกิจ ทั้งนี้เพราะในขณะดำเนินการนั้นการทำงานเป็นทีมจะช่วยแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารที่เป็นแนวคิดไปยังแผนกและกลุ่มคนต่างๆ ในองค์การก่อให้เกิดข้อมูลย้อนกลับทั้งในส่วนข้อมูลที่มีความสนใจร่วมกัน ชับซ้อนกัน ช่องว่างของความสนใจ และดำเนินการตามข้อตกลงชั่วคราวเพื่อนำไปใช้ในการประเมินด้วยวิธีการเปรียบเทียบ (benchmark) ซึ่งเป็นเรื่องที่พึงประสงค์ การประชุมอย่างเป็นทางการด้วยจำนวนสมาชิกเพียงเล็กน้อยก็จะเกิดขึ้น และจะไปลดจำนวนสมาชิกคณะกรรมการประชาสัมพันธ์ให้น้อยลง

แต่ถึงอย่างไรก็ตามก็ยังมีการประชุมในประเด็นที่เกี่ยวกับข้อตกลงที่เป็นเรื่องเฉพาะ หรือเป็นการทบทวนความก้าวหน้าในการดำเนินการก็ยังคงมีอยู่

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 443) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานว่า การสร้างทีมงานนั้นทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในแง่งานและในแง่บุคคล สำหรับในแง่งานการกำหนด เป้าหมายและความสำคัญตามลำดับก่อนหลังก็ดี การวิเคราะห์บทบาทและความรับผิดชอบของทีมงานก็ดี การกำหนดกระบวนการทำงานที่ดี ล้วนแต่ส่งผลให้บรรลุผลในแง่งานทั้งสิ้น และในขณะเดียวกันการสร้างทีมงานยังมีวัตถุประสงค์ในแง่ความสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งเป็นการช่วยตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การสร้างทีมงานนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในแง่คนและในแง่งาน

นอกจากได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานแล้ว สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 445) ยังได้กล่าวถึงประโยชน์ของการสร้างทีมงานอีกว่า เป็นที่ยอมรับกันว่า การสร้างทีมงานเป็นผลดีอย่างเหลือคณานับ และอาจเป็นเทคนิคหรือกลยุทธ์ที่ใช้กันมากที่สุด การสร้างทีมงานจะทำให้เกิดบรรยากาศที่เปิดเผยต่อกัน รวมตลอดถึงการมีส่วนร่วมในทุกด้าน ทั้งยังช่วยปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ทำให้บุคคลมีความสัมพันธ์ระหว่างกันดีขึ้น ได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนตัวดีขึ้น ระดับความเป็นอันเดียวกันของกลุ่มมีมากขึ้น นอกจากนี้การสร้างทีมงานอาจใช้ควบคู่ไปกับเทคนิคการพัฒนาองค์การแบบอื่น ๆ ได้อีกด้วย

จากความสำคัญของทีมงานที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่าทีมงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในเรื่องต่อไปนี้

- 1) การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะทรัพยากรที่เป็นบุคคล
- 2) การยอมรับในการแก้ปัญหาอุปสรรคของการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความรับผิดชอบในงาน ไม่ละทิ้งงาน
- 3) การได้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่ตรงกับความเป็นจริง เพราะผู้ปฏิบัติงานจะรู้ว่ามีปัญหาของการทำงานคืออะไร และควรแก้ปัญหานั้น ๆ ได้อย่างไร
- 4) การประชาสัมพันธ์งานที่ต้องดำเนินงาน การใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีสถานที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน บุคคลเหล่านี้ก็จะช่วยประชาสัมพันธ์ในงานที่กำลังจะทำ
- 5) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2.3 วิธีการพัฒนาทีมงาน

ตามปกติแล้วกระบวนการของการบริหารบุคคลในทีมงานนั้นมี 6 ขั้นตอน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การรับสมัคร การคัดเลือก การพัฒนาและการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน (Lunenberg & Ornstein. 1996 : 490 ; citing Webb, Montello & Norton. 1994.) แต่กระบวนการบริหารบุคคลในทีมงานที่นี้จะขอกล่าวเป็นเพียงบางส่วนที่เห็นว่ามีมีความจำเป็นต่อการบริหารโปรแกรมวิชาเท่านั้น อาทิเช่น

การคัดเลือก การพัฒนาและการฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1) การคัดเลือก

ไพเซย์ (Paisey. 1992 : 67) ได้กล่าวถึงทักษะของบุคคลในองค์การแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ทักษะทั่วไป (generic skills) เป็นทักษะทั่ว ๆ ไป ทัวทั้งองค์การซึ่งอาจจะได้แก่ ทักษะในเรื่องค่านิยม การให้ความเห็นชอบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจขององค์การ อีกทักษะหนึ่งก็คือ ทักษะเฉพาะทาง (specific skills) เป็นความต้องการขององค์การที่ต้องการทักษะใดทักษะหนึ่งเฉพาะ ทั้งนี้เพราะงานที่ดำเนินการนั้นมีลักษณะของงานที่แตกต่างกัน ในทางปฏิบัติจริงองค์การก็แบ่งสายงานที่ใช้ทักษะทั้งสองประเภทนี้แยกจากกัน

ดอลล์ (Doll. 1996 : 66) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ของอาจารย์ที่จะนำมาใช้กับผู้เรียน แต่ละบุคคลดังนี้

- (1) ให้ความสนใจกับผู้เรียนของแต่ละคนในกลุ่ม
- (2) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย
- (3) เตรียมชุดการเรียนรู้ที่แปลกใหม่และแตกต่างกัน
- (4) ให้เวลากับกิจกรรมการแนะนำเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์
- (5) อนุญาตให้ผู้เรียนสามารถเลือกกิจกรรมและใช้เวลาตามวิถีทางของตนเอง
- (6) ผู้เรียนในกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มจะมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่แตกต่างกัน
- (7) จัดให้มีการศึกษาอย่างอิสระ
- (8) เตรียมเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการเรียนที่หลากหลาย
- (9) ควบคุมการดำเนินการอภิปรายในห้องเรียน

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2538 : 205 – 227) ได้ให้แง่คิดเกี่ยวกับการจัดอาจารย์ผู้สอน วิชาต่าง ๆ ว่า อาจารย์ที่สอนวิชาต่าง ๆ เป็นผู้มีความสำคัญที่สุด ควรเลือกอาจารย์ที่มีประสบการณ์สอนมาแล้วเป็นอย่างดี สำหรับคุณลักษณะของอาจารย์ผู้สอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพหลายประการ เช่น มีความรู้ในสิ่งที่จะสอนเป็นอย่างดีทั้งด้านกว้างและด้านลึก สามารถนำความรู้ที่ตนมาถ่ายทอดได้ มีทักษะที่ดีต่อการสอนซึ่งหมายถึงมีความปรารถนาที่ดีต่อผู้เรียนรักวิชาที่สอน รักการสอน และมีความรู้สึกลอยลางจะสอน เป็นต้น ดังนั้นการจัดอาจารย์ผู้สอนให้เข้ากับงานหรือให้เข้ากับลักษณะวิชาจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้งานที่อาจารย์ ผู้สอนรับผิดชอบประสบความสำเร็จตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร

ชมพันธ์ กุญชร ณ อยุธยา (2540 : 79) กล่าวว่าโปรแกรมการเรียนการสอน จะประสบผลสำเร็จได้ย่อมขึ้นอยู่กับการเรียนรู้และประสบการณ์การเรียนของนักศึกษา ฉะนั้น

อาจารย์ผู้สอนทุกคนจึงจำเป็นต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายอย่างแจ่มชัดและจะต้องเข้าใจถึงกิจกรรมการเรียนการสอนที่จะบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย นอกจากนี้อาจารย์ผู้สอนทุกคนจะต้องเข้าใจถึงวิธีการที่จะสอนหรือนำนักศึกษาให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2541 : 193) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ที่จำเป็นของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นเกณฑ์ที่ชี้ให้เห็นถึงการทำงานที่ราบรื่นของกลุ่ม ซึ่งก็มีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา 3 ประการคือ ระดับของความพยายามของสมาชิกในกลุ่มที่จะทุ่มเทให้กับงาน ขนาดของความรู้และทักษะที่มีอยู่ภายในกลุ่มที่จะมีไว้ใช้ทำงาน และความเหมาะสมของกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่กลุ่มนำมาใช้เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

2) การพัฒนาและการฝึกอบรม

ดอลล์ (Doll. 1996 : 33 – 334) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทีมงานและการให้บริการทางการศึกษาว่า มีวิธีการอยู่สองสามวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายก็คือ การให้เวลากับคณะทำงาน ความเสมอต้นเสมอปลายของสถาบัน การจัดโปรแกรมวิชาก่อนเปิดภาคเรียนและหลังปิดภาคเรียน และการเข้าเยี่ยมเยียนครูอาจารย์ตามห้องพักครู เป็นต้น ในที่สุดการให้การศึกษาในขณะทำงานก็จะเป็นการพัฒนาที่มีความต่อเนื่องยาวนานจนเป็นกิจวัตรที่สถาบันจะต้องปฏิบัติ มีการประชุมอภิปราย มีการประชุมสัมมนาปฏิบัติการ การจัดความรู้ให้เป็นรายวิชาการประชุมคณะทำงานเพื่อพัฒนาประสบการณ์ในวิชาชีพของกลุ่ม การออกภาคสนาม การแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างภาควิชาและสถาบัน การศึกษาชุมชน การเขียนผลงานทางวิชาการ การให้คำปรึกษาแนะนำและการสนทนากับบุคคลต่าง ๆ ดังนั้นความมุ่งมั่นในการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนจึงมิได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มยศ เพิ่มตำแหน่งแต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการสอนโดยเฉพาะในเรื่องวัตถุประสงค์ของการให้การศึกษา การรับรู้ของนักศึกษา การให้ความรู้ทางด้านเนื้อหาวิชาการสร้างประสบการณ์ทางด้านเทคนิค วิธีการ ซึ่งการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะใช้วิธีการให้อาจารย์ผู้สอนเข้ามามีส่วนร่วม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาด้วยตนเอง และการสร้างหรือกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ไว้เพื่อให้ให้อาจารย์ผู้สอนได้เลือกกิจกรรมในการพัฒนาตนเองด้วยตนเอง ซึ่งอาจจะขัดแย้งกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน

บาร์ทอลและคณะ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 123; อ้างมาจาก Bartol and Others. 1998. 69 – 75) ได้กล่าวถึงบทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มว่าประกอบด้วย

- (1) บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม – สนับสนุนเสนอจุดมุ่งหมายการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะวิธีการทำงาน และให้ข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา
- (2) บทบาทการเป็นผู้เสาะหา ผู้ให้ข้อมูล สอบถามหาข้อมูล นำข้อมูล แสดงทัศนะและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาหรืองานที่ทำ

(3) บทบาทการเป็นผู้ประสาน วิเคราะห์สังเคราะห์ความเห็นต่าง ๆ เพื่อผูกมัดให้การทำงานของกลุ่มเป็นไปด้วยกันได้ดี

(4) บทบาทเป็นผู้ชี้แนะ สรุปผล ซึ่งประเด็นที่เบี่ยงเบนไปจากจุดมุ่งหมาย ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางการทำงาน

(5) บทบาทเป็นผู้ให้พลัง กระตุ้นให้กลุ่มเพิ่มระดับและคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 444) ได้กล่าวถึงตัวแบบของกระบวนการสร้างทีมงานตามแนวคิดของไมเคิล เบียร์ (Micheal Beer) ดังนี้

(1) การประชุมทีมงานเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานและปัญหาของงาน

(2) การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการทำงาน รวมถึงปัญหาทางเทคนิค และอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

(3) การวิเคราะห์ปัญหา โดยการจัดกลุ่มของปัญหาและการอภิปรายปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

(4) การวางแผนปฏิบัติการ เป็นการนำปัญหาที่ได้อภิปรายกันมาพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ชัดเจน

(5) การสร้างทีมงาน เป็นการสร้างทีมงานที่จะช่วยกันเอาชนะอุปสรรคและพร้อมที่จะยอมรับแผนปฏิบัติที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์

(6) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เป็นการประชุมระหว่างทีมงานหลาย ๆ ทีม ที่ต้องพึ่งพาระหว่างกันในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งขั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสร้างทีมงาน

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2538 : 184) ได้กล่าวถึงการประชาสัมพันธ์ภายในว่าเป็นการสร้าง ความเข้าใจอันดีกับกลุ่มเป้าหมายในสถาบันหรือหน่วยงาน เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนการใช้ หลักสูตร ลดความขัดแย้งความไม่เข้าใจในบรรยากาศของการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้ ข่าวสารความรู้เกี่ยวกับการใช้หลักสูตรแก่บุคคล ส่วนภารกิจของอาจารย์ผู้สอนนั้นควร จะวางแผนงานการสอน เพราะแผนการสอนจะเปรียบเสมือนพิมพ์เขียว (blue print) ที่จะช่วยให้ การสอนของอาจารย์ผู้สอนดีขึ้น องค์ประกอบของแผนการสอนแบ่งออกได้เป็น 7 ส่วน คือ หัวข้อเรื่องและกำหนดเวลาเรียน เนื้อหาสาระความคิดรวบยอด จุดประสงค์ของการเรียน สื่อการเรียน กิจกรรมการเรียน และการประเมินผลการเรียน (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2538 : 208 – 210)

สำหรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ก็มีความต้องการที่พัฒนา อาจารย์ผู้สอนให้เป็นบุคลากรผู้มีคุณภาพ ดังปรากฏในมาตรา 52 ที่สรุปใจความได้ว่าให้

กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรทางการศึกษามีความพร้อม และมีความเข้มแข็งในการให้การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซงชัย สันติวงษ์ (2541 : 215) ได้กล่าวถึงกลไกเพื่อการประสานงานและการควบคุมว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ ให้ทำงานเข้ากันได้ เครื่องมือที่นำมาใช้เป็นกลไกเพื่อการประสานงานและการควบคุมในโครงสร้างการบริหารมี 5 ชนิดด้วยกันคือ

- (1) อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา (hierarchy of authority)
- (2) กฎและระเบียบต่าง ๆ (rules and procedures)
- (3) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (planning and goal setting)
- (4) ระบบข้อมูลที่จัดตามแนวดิ่ง (vertical information systems)
- (5) ความสัมพันธ์ระหว่างกันตามแนวนอน (lateral relations)

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2538 : 191 – 192) กล่าวว่า การบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้วิธีการระบบข้อมูลเข้ามาช่วยดำเนินการจัดการควบคุมกำกับดูแล เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ส่วนประกอบที่สำคัญในการควบคุมกำกับดูแลหลักสูตรได้แก่ การกำหนดมาตรฐานที่คาดหวังที่จะทำได้หรือสิ่งที่หลักสูตรต้องการ การวัดผลงานที่ทำได้จริง การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้และดำเนินการแก้ไข การเน้นข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรจะช่วยให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกจุด ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพภายในซึ่งดอลล์ (Doll, 1996 : 257) ก็ได้กล่าวถึงเรื่องนี้เช่นกันว่า การประเมินผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรนั้น อาจารย์ผู้สอนจะมีบทบาทอันสำคัญยิ่งในการปรับปรุงหลักสูตรในระดับห้องเรียน

ถ้าจะกล่าวถึงการพัฒนาทีมงานโดยรวมแล้ว ดอลล์ (Doll, 1996 : 375) ได้กล่าวว่า คณะทำงานควรประกอบด้วยบุคคลผู้มีความสามารถที่แตกต่างกันดังนี้

- (1) ความสามารถในการออกความคิดเห็น
- (2) ความสามารถในการประสานความขัดแย้ง
- (3) ความสามารถที่จะทำให้การทำงานของกลุ่มมีคุณภาพ
- (4) ความสามารถในการชี้นำและประสานงาน
- (5) ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้
- (6) ความสามารถในการจำและการเลือก
- (7) ความสามารถในการวางแผน ทำการทดลองและวิจัย

- (8) ความสามารถในการถามคำถามที่ถูกต้อง
- (9) ความสามารถในการเสนอความคิดด้วยการเขียน
- (10) ความสามารถในการเสนอความคิดด้วยการพูด
- (11) ความสามารถในการใช้เครื่องจักรกล รวมทั้งเครื่องคอมพิวเตอร์และสิ่ง

อำนวยความสะดวกในการวางแผน

(12) ความสามารถอื่น ๆ อาทิ ความสามารถในการจดบันทึกและเลขานุการ ความสามารถในการต้อนรับผู้มาเยือน หรือความสามารถในการคาดการณ์ความต้องการของผู้อื่น เป็นต้น

สำหรับในการบริหารโปรแกรมวิชา ถ้านำข้อมูลดังกล่าวข้างต้นมาพิจารณา โปรแกรมวิชาควรคัดเลือกบุคคลผู้มีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ เป็นบุคคลผู้มีความรู้ เป็นบุคคลผู้มีความสามารถ และเป็นบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3.2.4 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

แม็กเกรเกอร์ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2542 : 152 ; อ้างมาจาก McGrigor, 1960 : 232 – 235) ได้เสนอแนะลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

- 1) มีบรรยากาศของความเป็นกันเอง
- 2) มีการอภิปรายกันภายในกลุ่ม ซึ่งทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเป็นการอภิปรายที่ตรงกับงานของกลุ่ม
- 3) สมาชิกเข้าใจและยอมรับงานที่มอบหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ สมาชิกมีอิสระที่จะอภิปรายงานของกลุ่ม
- 4) ผู้นำของกลุ่มไม่ควรใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่ม ในความเป็นจริงแล้วผู้นำของกลุ่มจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ดังนั้นสมาชิกไม่ควรต่อสู้เพื่อแย่งชิงอำนาจ
- 5) กลุ่มต้องมีความสำนึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน
- 6) สมาชิกต้องรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และสมาชิกต้องกล้าแสดงความคิดเห็น
- 7) มีความเห็นแตกต่างกันบ้าง เพราะจะช่วยทำให้กลุ่มระมัดระวังในการตรวจสอบสิ่งต่าง ๆ และกลุ่มจะค้นหาทางแก้ปัญหาให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 8) มีการวิพากษ์วิจารณ์กันบ่อย ๆ ในลักษณะที่เปิดเผย สมาชิกไม่ควรโจมตีซึ่งกันและกันเป็นการส่วนตัว แต่สมาชิกเกี่ยวข้องกันด้วยการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น
- 9) สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและข้อคิดเห็นในเรื่องปัญหาและการปฏิบัติงานของกลุ่ม

10) มีการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน โดยสมาชิกทุกคนยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม ไม่ควรใช้การโหวตเพราะกลุ่มอาจจะไม่ยอมรับเสียงข้างมากก็ได้

11) เมื่อมีการมอบหมายให้กลุ่มทำจะต้องกำหนดอย่างชัดเจนและกลุ่มยอมรับภาระหน้าที่นี้

วารนีย์ (Varney. 1977 : 154 – 155) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่ามีลักษณะดังนี้

- 1) สมาชิกแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทของตนในกลุ่มเป็นอย่างดี
- 2) สมาชิกมีความเข้าใจในลักษณะและบทบาทของทีมงานที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร
- 3) สมาชิกทุกคนมีการติดต่อสื่อสารถึงกันและกันโดยสะดวกและคล่องตัว
- 4) สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
- 5) สมาชิกแต่ละคนต่างก็มีความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม เข้าใจพฤติกรรมและพลวัตของทีมที่จะช่วยให้ทีมงานทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
- 6) มีแนวทางการทำงานและแก้ปัญหาของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
- 7) ความสามารถในการใช้ความขัดแย้งในทีมงานให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะเป็นการทำลาย
- 8) การประสานงานและการให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีระหว่างสมาชิกภายในทีมงาน และการลดการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด้นซึ่งจะนำไปสู่ความเสียหายให้แก่กลุ่มและองค์กร
- 9) การเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถภาพของทีมงาน โดยการประสานงานกันกับทีมงานอื่น
- 10) ความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน มีการกำหนดหน้าที่ให้แกกันและกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ฮิวส์ (Huse. 1980 : 346) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของทีมงานได้แก่ การเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องของบุคคล การรับรู้ในความสัมพันธ์ปัญหาของบุคคลกับปัญหาขององค์กร จังหวะเวลาและระดับความเป็นอิสระของทีมงานที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลง อัลเบเรชท์ (Albrecht. 1983 : 182) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การที่จะให้ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ทีมงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก มีการมอบหมายงาน และมีแผนการปฏิบัติที่แน่นอน เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom. 1985 : 241) ก็ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพเช่นกันว่า จะต้องเป็นทีมงานที่มีผู้ร่วมงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ถ้าบุคคลเหล่านั้นเป็นบุคคลที่มีความรู้ที่หลากหลายก็จะ

ยิ่งทำให้การปฏิบัติงานของทีมงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนโอคเลย์ (Oakley, 1991 : 10 – 11) ก็มีความเห็นทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานจะต้องมีลักษณะนิสัยชอบประนีประนอม จึงจะมีส่วนได้ผล

เบสและอะโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 70) กล่าวถึงการรวมพลังเป็นหนึ่งในเดียวกันว่า จะมีคุณลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่มที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น โดยทั่วไปแล้วทีมงานที่มีลักษณะเป็นหนึ่งในเดียวกันนี้จะปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายของทีมงาน หรือเป้าหมายขององค์กรการ เป็นทีมที่ให้การยอมรับกับปทัสถานของทีมงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมงานสูงสุด ด้วยลักษณะดังกล่าวจึงทำให้ทีมงานที่มีลักษณะเป็นหนึ่งในเดียวกันนี้ทำงานร่วมกับทีมงานอื่นได้ยาก แต่ถึงอย่างไรก็ตามการผึกกำลังกันก็ยังคงเป็นประโยชน์ที่สามารถนำมาใช้ในการต่อต้านความพยายามที่จะทำให้ทีมงานแตกสลาย

ดอลล์ (Doll, 1996 : 334) ก็มองในลักษณะที่คล้าย ๆ กันที่ให้ความสำคัญกับความร่วมมือว่ามีความสำคัญต่อสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง มีความจำเป็นที่จะต้องให้อาจารย์ผู้สอนและผู้บริหารได้รู้จักทำงานกัน ความร่วมมือในสถานศึกษาเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพึงพอใจในบรรยากาศและโครงสร้างของทีมงานในอันที่จะช่วยกันประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา เมื่อเป็นเช่นนี้ วัฒนธรรมความร่วมมือในสถานศึกษาจึงเป็นโครงร่างของการวางแผนร่วมกันของคณะทำงาน เช่น คณะกรรมการจัดทำหลักสูตร ความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับผู้ปกครองและสมาชิกอื่นๆ ของชุมชน และความร่วมมือกันในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งความร่วมมือกันของสถานศึกษาในชุมชนเดียวกันโดยจัดทำเป็นเครือข่ายในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ความร่วมมือจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ถ้าได้มีการให้ความร่วมมือกันข้ามกลุ่ม

อรุณ รักธรรม (2536ก : 129) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ

- 1) ความเข้าใจและความรับผิดชอบร่วมกัน
- 2) มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย
- 3) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 4) มีการสนับสนุนร่วมมือกัน
- 5) มีการบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) พัฒนาการใช้แนวทางของความคิดเรื่องกลุ่มอย่างเหมาะสมกับกลุ่มนั้น
- 7) ใช้ทักษะของบุคคลในกลุ่มให้เกิดประโยชน์
- 8) พัฒนาลักษณะผู้นำ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2538 : 215 – 216) ได้กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนของครูผู้สอน ซึ่งสามารถพัฒนามาเป็นการสร้างบรรยากาศในที่งานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ดังนี้

- 1) บรรยากาศที่ท้าทาย เป็นการกระตุ้นให้มีกำลังใจ
- 2) บรรยากาศอิสระ เป็นการช่วยให้อาจารย์ผู้สอนมีการยอมรับนับถือตนเอง
- 3) บรรยากาศที่มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
- 4) บรรยากาศที่มีความอบอุ่น
- 5) บรรยากาศที่มีการควบคุมตนเอง
- 6) บรรยากาศแห่งความสำเร็จ
- 7) บรรยากาศแห่งความใกล้ชิด

ธงชัย สันติวงษ์ (2541 : 192) ได้กล่าวถึงที่งานที่มีประสิทธิผลว่า คณะต้องมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการปรากฏอยู่ คือ

- 1) ประสิทธิภาพของผลผลิตของกลุ่มที่ได้ “ตรงกันกับ” หรือ “สูงกว่า” มาตรฐานขององค์การที่วางไว้ ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ
- 2) กลุ่มจะต้องเคยมีประสบการณ์ไปในทางที่สามารถสร้างความพอใจให้กับสมาชิกมากกว่าการสร้าง ความกังวลใจ
- 3) กระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นควบคู่กันในขณะที่ทำงาน จะต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมสมาชิกให้ยังคงสามารถทำงานกับที่งานของตนได้ตลอดไป

นอกจากนั้นการออกแบบงานให้กลุ่มจะต้องสามารถถึงความผูกพันของสมาชิกกลุ่มให้เข้ามาร่วมกันรับผิดชอบ ทุ่เมการทำงานหนักและมุ่งทำงานให้ผลสำเร็จออกมาดี สมาชิกกลุ่มจะทุ่มเทความพยายามให้กับงานของกลุ่มมากขึ้น ถ้าหากงานที่จัดไว้มีเงื่อนไขตรงตาม 5 ประการ ต่อไปนี้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2541 : 196 – 198) คือ

- 1) ให้โอกาสแก่สมาชิกกลุ่มที่มีทักษะ ความชำนาญการหลาย ๆ อย่างได้นำความรู้ความสามารถเข้าร่วมกันทำงานให้สำเร็จลงได้
- 2) สร้างผลงานที่มีความเป็นเอกลักษณ์ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของกลุ่มได้อย่างเด่นชัด
- 3) เป็นงานที่มีคุณค่า ความสำคัญ ทั้งในทัศนะของบุคคลภายในและบุคคลภายนอก
- 4) เป็นงานที่กลุ่มมีความเป็นอิสระมากพอที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงานที่จะนำมาใช้

5) เป็นงานที่กลุ่มจะต้องรับทราบข้อมูลที่มีผลมาจากการดำเนินงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงทีมงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากที่กล่าวมาพอสรุปลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล ได้ดังนี้

- 1) บุคลากรที่เข้ามาร่วมกันทำงานเป็นทีมมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายตามความจำเป็นที่เหมาะสมกับงาน และสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้
- 2) บุคลากรทุกคนจะต้องมีความเข้าใจจุดมุ่งหมายของทีมงานอย่างชัดเจน
- 3) บุคลากรทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นในภาระงานที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องได้
- 4) บุคลากรทุกคนต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันที่จะทำให้ทีมงานบรรลุจุดมุ่งหมาย
- 5) บุคลากรทุกคนต่างก็มีอิสระในการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ
- 6) บุคลากรทุกคนสามารถที่จะติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและทั่วถึง
- 7) บุคลากรทุกคนสามารถที่จะติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของกัน และกันได้

จากผลสรุปลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำลักษณะบางประการไปประยุกต์เป็นผลที่จะได้รับ (outcome) จากการพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีอยู่เดิม แต่มีความปรารถนาที่จะปรับปรุงรูปแบบและวิธีการดำเนินงานให้ดีขึ้นมีประสิทธิผลดังที่ได้คาดหวังไว้

3.2.5 คุณลักษณะของบุคคลที่จะเข้าร่วมทีมงาน

เนื่องจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโปรแกรมวิชา ดังนั้นคุณลักษณะของบุคคลที่จะเข้าร่วมทีมงานในครั้งนี้จึงเน้นไปที่คุณลักษณะของอาจารย์ผู้สอนเป็นสำคัญ ซึ่ง ชูลแมน (Shulman. 1987 : 1 – 22) ได้กล่าวถึงความรู้ของอาจารย์ผู้สอนแบ่งออก ได้เป็น 7 ประเภทคือ

- 1) ความรู้ในเนื้อหา
- 2) ความรู้ในสาขาวิชาชีพครู
- 3) ความรู้ในเรื่องหลักสูตร
- 4) ความรู้ในเนื้อหาที่จะสอน
- 5) ความรู้ในคุณลักษณะของผู้เรียน
- 6) ความรู้ในบริบททางการศึกษา
- 7) ความรู้ในทางปรัชญาการศึกษา

ไพเซย์ (Paisey. 1992 : 69) กล่าวว่า อาจารย์ผู้สอนคือบุคคลที่ทำให้วัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนประสบความสำเร็จ ดังนั้นอาจารย์ผู้สอนจึงต้องมีความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ คือ

- 1) เนื้อหาที่นำมาใช้ในการเรียนรู้
- 2) คุณภาพของการเรียนรู้
- 3) การจัดลำดับความต่อเนื่องของการเรียนรู้
- 4) อัตราความเร็วของการเรียนรู้

ดอลล์ (Doll. 1996 : 417) กล่าวว่า อาจารย์ผู้สอนเป็นบุคคลที่นำหลักสูตรไปใช้กับนักเรียนในห้องเรียนโดยตรง เมื่อเป็นเช่นนี้อาจารย์ผู้สอนจึงมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงหลักสูตรอยู่ 3 ประการคือ

- 1) การดำเนินการและการวางแผนร่วมกับนักศึกษา
- 2) การรับรองการศึกษาของนักศึกษาแต่ละคน และ
- 3) การหาประสบการณ์ร่วมกับอาจารย์ผู้สอนคนอื่นที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2538 : 199) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประมวลการสอนว่าประมวลการสอนจะช่วยให้การสอนวิชาต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจารย์ผู้สอนทุกคนจะต้อง มีความเข้าใจ และสามารถจัดทำประมวลการสอนได้ ซึ่งองค์ประกอบของประมวลการสอน (syllabus) ที่สำคัญมีดังนี้

- 1) จุดมุ่งหมายของวิชา (aim of the course)
- 2) ผลที่คาดว่าจะได้รับ (the expected outcome)
- 3) ขอบข่ายที่จะศึกษา (scope of study)
- 4) ข้อเสนอแนะเครื่องช่วยในการสอน (instructional aids)

จากการคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมทีมงานมีหลักที่จะต้องพิจารณา 3 ประการ คือ ประการแรกต้องเป็นบุคคลผู้มีความรู้ ประการที่สองต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถ และ ประการสุดท้ายต้องเป็นบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมทีมงานทั้งสามประการดังกล่าวมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่เนื่องจากเป็นทีมงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารโปรแกรมวิชา ดังนั้นจึงต้องเน้นความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานทางด้านการเรียนการสอนเป็นพิเศษ โดยเฉพาะความสามารถที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของหลักสูตรทั้งหมด

3.3 กิจการนักศึกษา

นักศึกษาถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารโปรแกรมวิชา ทั้งนี้เพราะถึงแม้ว่าสถาบันจะมีหลักสูตรที่ดี มีอาจารย์ผู้สอนที่ทรงด้วยความรู้ความสามารถสูงเพียงใดก็ตาม ถ้าขาดองค์ประกอบที่เป็นนักศึกษาเสียแล้ว กิจกรรมของโปรแกรมวิชา ก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการได้ ดังนั้นบทบาทของโปรแกรมวิชาที่มีต่อนักศึกษา จึงเป็นเรื่องภาระงานทางด้านกิจการนักศึกษา ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึงความหมาย วัตถุประสงค์ และขอบข่ายของงานด้านกิจการนักศึกษาพอสังเขป ดังนี้

3.3.1 ความหมายของกิจการนักศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของกิจการนักศึกษาไว้ดังนี้

เบอร์ได (Berdie. 1971 : 69) ได้ให้ความหมายของกิจการนักศึกษาว่า งานกิจการนักศึกษาเป็นงานที่ประยุกต์ความรู้ หลักการ ซึ่งเป็นการผสมผสานวิชาการทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ โดยเฉพาะทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา มาใช้กับนักศึกษา

กูด (Good. 1973 : 563) ได้กล่าวถึงงานกิจการนักศึกษาว่าเป็นการบริการของสถานศึกษาทุกระดับที่พึงจัดให้แก่นักศึกษาทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ได้แก่ การให้คำปรึกษา การให้บริการ และสวัสดิการของนักศึกษา เช่น การแนะแนวการศึกษา การแนะแนวอาชีพ การจัดหางาน การจัดบริการหอพัก และการให้คำปรึกษา แก่องค์การนักศึกษา เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2526 : 188) ได้ให้ความหมายกิจการนักศึกษาว่าเป็นการให้บริการหรือประสบการณ์ต่าง ๆ ที่จัดให้นักศึกษานอกเหนือไปจากการเรียนการสอนในชั้นเรียน โดยนักศึกษามีส่วนร่วมกิจกรรมตามความสนใจและความถนัด การดำเนินงานได้รับความสนับสนุนจากคณาจารย์และเป็นไปตามขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ที่สถานศึกษากำหนดไว้ และไม่มีหน่วยกิตหรือคะแนนใด ๆ อันจะมีผลทำให้นักศึกษาสำเร็จการศึกษา แต่จะส่งเสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กาญจนา ศรีภาพสินธุ์ (2533 : 6) กล่าวว่า งานกิจการนักศึกษาเป็นงานที่สถานศึกษามุ่งส่งเสริมการเรียนและชีวิตความเป็นอยู่ของนักศึกษาในสถานศึกษาให้มีความสุข พัฒนาบุคลิกภาพและความสามารถ วินัย การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

ดำรง ประเสริฐกุล (2542 : 2) ได้กล่าวถึงความหมายของกิจการนักศึกษาว่าเป็นงานที่สถานศึกษาจัดให้แก่นักศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความสามารถด้านต่าง ๆ ของนักศึกษา รวมทั้งอำนวยความสะดวก และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างนักศึกษา กับสถานศึกษาในการจัดกิจกรรม

จากความหมายของกิจการนักศึกษาดังกล่าวข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่าการจัดกิจการนักศึกษาเป็นหน้าที่ของสถาบันที่จะต้องจัดให้แก่นักศึกษา เพื่อเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ตามหลักสูตร และสร้างบุคลิกภาพของนักศึกษาที่ได้รับคัดเลือกเข้ามา ด้วยวิธีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน

3.3.2 วัตถุประสงค์ของกิจการนักศึกษา

เฮอร์รอน (Herron. 1970 : 8 – 11) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของงานกิจการนักศึกษาไว้ดังนี้

- 1) เพื่อจะกระตุ้นนักศึกษาให้เกิดการเรียนรู้ทุกรูปแบบ และหาทางสนับสนุนให้การศึกษาของนักศึกษาเป็นไปอย่างอิสระเสรี
- 2) เพื่อปฐมนิเทศความรู้และประสบการณ์แก่นักศึกษาทุกคน โดยส่งเสริมให้นักศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ ตลอดเวลา อีกทั้งช่วยแก้ปัญหาของนักศึกษาเป็นรายบุคคล
- 3) เพื่อแสวงหาความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา และนักศึกษา อันจะนำไปสู่ความสมัคปรมาสามัคคีที่ดีต่อไป
- 4) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้นักศึกษามีโอกาสได้รับการศึกษาที่เท่าเทียมกัน
- 5) เพื่อให้นักศึกษามีแนวความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นตัวของตัวเอง รู้จักการแสดงออกในทางที่ถูกที่ควร
- 6) เพื่อให้เกิดบรรยากาศในรูปแบบของการท้าทายให้นักศึกษาได้พัฒนาตนเองในด้านสติปัญญา และสังคม

กิตติมา ปรีดีติลล (2532 : 184 – 185) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของงานกิจการนักศึกษาไว้ดังนี้

- 1) เพื่อสนองความต้องการทางจิตวิทยา
- 2) เพื่อเป็นการเตรียมนักศึกษาให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมประชาธิปไตย
- 3) เพื่อเสริมสร้างการรู้จักนำตนเองและบังคับตนเองได้
- 4) เพื่อสำรวจความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล
- 5) เพื่อให้นักศึกษาสนใจกับกิจกรรมของสถานศึกษาให้มากขึ้น
- 6) เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาได้รู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
- 7) เพื่อจัดกิจกรรมให้สัมพันธ์กับวิชาที่เรียนในหลักสูตร เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ในหลักสูตรให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ดำรง ประเสริฐกุล (2542 : 25) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของงานกิจการนักศึกษา ด้วยเช่นกันว่า จุดมุ่งหมายของงานกิจการศึกษามีดังนี้

- 1) ส่งเสริมการเรียนรู้ทางด้านวิชาการ
- 2) พัฒนาความสัมพันธ์ทางด้านสังคม
- 3) เพื่อฝึกนักศึกษาให้รู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคม
- 4) เพื่อส่งเสริมค่านิยมที่ดีและให้มีมาตรฐานสูง
- 5) เพื่อปลูกฝังและส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

จากจุดมุ่งหมายของงานกิจการนักศึกษาที่กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่า งานกิจการนักศึกษาเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์กับนักศึกษาโดยตรง เพราะเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่ต้องการให้นักศึกษาสำเร็จการศึกษามีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ถึงแม้ว่าการให้การศึกษาตามหลักสูตรในห้องเรียนจะสร้างพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นได้ แต่ก็ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตที่แท้จริงในสังคม ดังนั้น การสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในขณะที่อยู่ในสถานศึกษาให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด การจัดกิจการนักศึกษาที่มีจำนวนปริมาณและมีคุณภาพที่มากพอ ก็สามารถจะช่วยสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์เหล่านั้นได้

3.3.3 ขอบข่ายงานด้านกิจการนักศึกษา

เฟเบอร์และเชียรอน (Faber & Shearon.1970 : 213) ได้กำหนดภารกิจของงานกิจการนักศึกษาไว้ 7 ประการ ดังนี้

- 1) การริเริ่มและรักษาระบบการสำรวจจำนวนนักศึกษาในท้องที่การศึกษา
- 2) การจัดให้มีการประชุมนิเทศนักศึกษา
- 3) การจัดให้มีบริการการแนะแนวและให้คำปรึกษา
- 4) การจัดให้มีบริการสุขภาพอนามัย
- 5) การจัดให้มีบริการเก็บข้อมูลนักศึกษาเป็นรายบุคคล
- 6) การจัดระบบและกระบวนการเพื่อการประเมินผลความเจริญเติบโตทางร่างกายของนักศึกษา

- 7) การหาวิธีการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักศึกษา

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2520 : 17) ได้กล่าวถึงขอบเขตของงานกิจการนักศึกษาไว้ดังนี้

1) ภาระงานด้านสวัสดิการ ได้แก่ บริการแนะแนว การบริหารทุนการศึกษา การบริการสุขภาพและการรักษาพยาบาล การบริการอาหาร การบริการจดหมายและไปรษณีย์ การเรียนวิชาทหารและการยกเว้นการเข้ารับราชการทหาร การบริการรับส่งนักศึกษาและการบริการศิษย์เก่า เป็นต้น

2) การกิจด้านการปกครอง ได้แก่ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับวินัย การป้องกันการทำผิดวินัย และการแก้ไขความผิดทางวินัย เป็นต้น

3) การกิจด้านกิจกรรมร่วมหลักสูตร ได้แก่ การรับนักศึกษาเข้าเรียนและการโอนย้ายนักศึกษา

4) การกิจด้านการสอน ได้แก่ การวางแผนการสอน การกำหนดระยะเวลาตลอดจนการวางแผนโปรแกรมกิจกรรมต่าง ๆ

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 159) ได้เสนอแนะขอบข่ายของงานกิจการศึกษาไว้ดังนี้

- 1) การจัดกิจกรรมนักศึกษา
- 2) การจัดบริการแนะแนว
- 3) การรักษาระเบียบวินัยของสถานศึกษา
- 4) การบริการด้านอื่น ๆ เช่นการบริการสุขภาพ อาหารกลางวัน ร้านค้า และความปลอดภัย

เชาวน์ มณีวงษ์ (2528 : 13) ได้แบ่งขอบเขตของงานกิจการนักศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) งานนักศึกษาที่เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการหรือนโยบายของรัฐบาล เช่น การรับนักศึกษา งานทะเบียนนักศึกษา งานวินัยและการลงโทษ
 - 2) การจัดบริการต่าง ๆ เท่าที่สถาบันพึงจะจัดให้ได้ตามกำลังความสามารถ ได้แก่ งานแนะแนว โครงการอาหารกลางวัน สุขภาพอนามัย สภากีฬาหรือสโมสรนักศึกษา เป็นต้น
- จากขอบเขตของงานกิจการศึกษาดังที่กล่าวมาทั้งหมดนี้พอสรุปรวบรวมเป็นภารกิจของงานกิจการนักศึกษาได้ดังนี้

- 1) งานรับนักศึกษาเข้าเรียน
- 2) งานจัดปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่
- 3) งานบริการแนะแนวและให้คำปรึกษา
- 4) งานบริการจัดหาทุนการศึกษา
- 5) งานจัดตั้งสภาและสโมสรนักศึกษา
- 6) งานติดตามผลหลังสำเร็จการศึกษา
- 7) งานบริการเสริมความรู้ภายหลังสำเร็จการศึกษา
- 8) งานปัจฉิมนิเทศ
- 9) งานจัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า
- 10) งานวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

- 11) งานแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษา
- 12) งานจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษา

3.4 กิจกรรมการเรียนการสอน

กิจกรรมการเรียนการสอนถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของหลักสูตรที่มีความสำคัญองค์ประกอบหนึ่ง ทั้งนี้เพราะถ้าพิจารณาว่าหลักสูตรคือเอกสารที่ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการศึกษาแล้ว กิจกรรมการเรียนการสอนก็จะเป็นเรื่องของการนำหลักสูตรออกใช้ ซึ่งจะมีคุณภาพและประสิทธิภาพเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการดำเนินการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 183) ได้กล่าวถึงภารกิจที่จะต้องดำเนินการจัดการเรียนการสอนไว้ดังนี้

- 1) การจัดประมวลการสอน เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการโดยร่วมมือกับฝ่ายวิชาการและครูอาจารย์ในการจัดทำประมวลการสอนเป็นรายวิชา ซึ่งบางสถานศึกษาอาจเรียกประมวลการสอนว่า โครงการสอน
- 2) การจัดแผนการเรียน สถานศึกษาจะต้องจัดแผนการเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตร กำหนดรายวิชาให้เรียนอย่างมีจุดมุ่งหมาย โดยเฉพาะรายวิชาในกลุ่มวิชาเลือกและวิชาเลือกเสรี
- 3) การจัดตารางสอน เป็นการกำหนดวิชาและวิชาที่จะเรียนในแต่ละวัน โดยกำหนดช่วงเวลาให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ขนาดของห้องเรียน จำนวนชั่วโมงที่สอนในแต่ละวิชาและอาจารย์ผู้สอน เป็นต้น
- 4) การจัดชั้นเรียน โดยปกติการจัดชั้นเรียนกระทำได้หลายวิธี อาทิเช่นการจัดกลุ่มตามความรู้ความสามารถ การจัดแบ่งกลุ่มตามรายชื่อ การจัดตามความสามารถพิเศษ การจัดตามกลุ่มสนใจ และการจัดแบบผสมผสาน เป็นต้น
- 5) การจัดครูอาจารย์เข้าสอน เป็นงานที่สถานศึกษาจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมและถูกต้อง ทั้งในเรื่องที่สอดคล้องกับวุฒิการศึกษา ความสนใจ ประสบการณ์ ภาระงาน และความสามารถในการควบคุมห้องเรียน
- 6) การสอนซ่อมเสริม เป็นการสอนในกรณีพิเศษที่นอกเหนือไปจากการสอนตามปกติ ทั้งนี้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของนักเรียน โดยทั่วไปแล้วการสอนซ่อมเสริมสามารถดำเนินการได้ 4 รูปแบบ คือ การสอนซ่อมเสริมก่อนการเรียนการสอน การสอนซ่อมเสริมขณะที่ทำการสอน การสอนซ่อมเสริมรายวิชาเพื่อสอบแก้ตัว และการสอนซ่อมเสริมสำหรับนักเรียนที่ฉลาดหรือเรียนเร็ว

7) การเลือกตำราเรียน โดยทั่วไปตำราเรียนถือว่าเป็นอุปกรณ์การสอนที่มีความสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตำราเรียนหลักและตำราที่เป็นหนังสืออ่านประกอบผู้เรียบเรียงอาจเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก หรือครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่ในการสอนรายวิชานั้น ๆ ก็ได้

8) คู่มือในงานวิชาการ เป็นเครื่องมือช่วยครูอาจารย์ที่จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการ เป็นการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการเพื่อจะได้ทำให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งก็เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

9) การจัดทำคู่มือนักศึกษา เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อแจกนักศึกษาใหม่ในวันลงทะเบียน เพื่อให้นักศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องระหว่างศึกษา

10) การจัดห้องศูนย์ควบคุมการเรียนการสอนทางวิชาการ เป็นห้องที่ใช้เป็นศูนย์กลางเกี่ยวกับข่าวสารและสารสนเทศทางด้านวิชาการ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอน และสามารถติดตามทางด้านวิชาการได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2540 : 38) ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตรมีดังนี้ คือ

1) ต้องศึกษาทำความเข้าใจกับหลักสูตร สารหลักสูตรที่จะต้องทำการศึกษา และทำความเข้าใจได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง แนวดำเนินการ มวลประสบการณ์ เวลาเรียน การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ทั้งนี้เพื่อจะได้นำหลักสูตรไปใช้ได้ถูกต้องและเหมาะสม

2) การเตรียมความพร้อมที่จะนำหลักสูตรไปใช้ โดยจัดให้มีการประชุมวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ ดูแลการดำเนินงาน การประสานการดำเนินการใช้หลักสูตร ประชุมผู้เกี่ยวข้องและครูผู้สอนเพื่อชี้แจงแนะนำ ทบทวนหลักสูตรก่อนเปิดภาคเรียนหรือก่อนลงมือสอน ติดตามผลการปฏิบัติและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้หลักสูตร

3) เตรียมการจัดทำเอกสารหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร แนวการสอน ตำรา หนังสืออ่านเพิ่มเติม วารสาร และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้เพียงพอต่อการเรียนการสอน

4) เตรียมครูให้พร้อมที่จะใช้หลักสูตร อบรมให้มีความรู้ความเข้าใจและวิธีการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผล ส่งเสริมสนับสนุนความพร้อมของครูที่จะเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติที่เคยปฏิบัติอยู่มาสู่แนวหลักสูตรที่ใช้ในปัจจุบัน

5) ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจ เพื่อที่จะได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผล

6) การจัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และให้จัดทำแผนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เพื่อให้การใช้หลักสูตรเป็นไปด้วยความสะดวกและราบรื่น

7) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เหมาะสม เช่น การจัดตั้งชุมนุมหรือชมรมวิชาการต่าง ๆ ชมรมกีฬา ชมรมส่งเสริมประเพณีท้องถิ่น ฯลฯ เป็นต้น

8) การจัดหน่วยบริการการใช้หลักสูตร เช่น โสตทัศนศึกษา ศูนย์คอมพิวเตอร์ ห้องสมุด การแนะแนว ห้องทดลองทางด้านวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา สนามฝึกกีฬา ฯลฯ เป็นต้น

9) นิเทศและการติดตามผลการใช้หลักสูตร เพื่อที่จะได้ทราบปัญหาและข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขให้กิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้มากที่สุด

ธำรง บัวศรี (2542 :314) ได้กล่าวถึงการสนับสนุนการใช้หลักสูตรในระดับอุดมศึกษามี 4 ประการ คือ

1) กำลังคน สถานศึกษาจะต้องมีผู้สอนที่สามารถสอนวิชาที่กำหนดไว้ได้ดี และจะต้องมีจำนวนอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้สอนที่มีอยู่ต้องทำงานหนักเกินไป อันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

2) วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และสื่อการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจได้ดี ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นการจัดประสบการณ์ที่หลากหลายให้แก่ผู้เรียนได้เรียนรู้อีกด้วย

3) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้สอนจะต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอทั้งในด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และความสามารถในการสอน ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยดีมีคุณภาพอยู่เสมอ

4) การเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ เป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นความกระตือรือร้น และความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จากกิจกรรมการเรียนการสอนดังกล่าวสามารถสรุปเป็นภารกิจที่จะต้องดำเนินการได้ดังนี้

- 1) การศึกษาและการทำความเข้าใจกับหลักสูตร
- 2) การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา
- 3) การจัดทำแผนการเปิดรายวิชา
- 4) การจัดตารางสอน
- 5) การจัดชั้นเรียน
- 6) การจัดครูอาจารย์เข้าสอน
- 7) การสอนซ่อมเสริม
- 8) การเลือกตำรา และเอกสารทางวิชาการอื่น

- 9) การจัดทำคู่มืองานวิชาการ
- 10) การจัดทำคู่มือนักศึกษา
- 11) การประชาสัมพันธ์หลักสูตร
- 12) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 13) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการทางการศึกษา
- 14) การควบคุมดูแลกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ

หลักสูตร

- 15) การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับทีมงาน
- 16) การประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

3.5 สิ่งอำนวยความสะดวก

องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารโปรแกรมวิชา ก็คือ สิ่งอำนวยความสะดวก (facilities) ในการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชา จากการศึกษาพบว่า สิ่งที่น่ามาใช้แทนคำว่าสิ่งอำนวยความสะดวกมีอยู่หลายคำเช่นกัน เช่น สื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมือ โสตทัศนูปกรณ์ และรวมทั้งคำว่าเทคโนโลยีหรือเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ความเข้าใจจึงขอเรียกสิ่งดังกล่าวข้างต้นว่า สิ่งอำนวยความสะดวก ดังที่ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537 : 125) ได้กล่าวว่า สิ่งอำนวยความสะดวกเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการเรียนการสอนที่ประกอบด้วย เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายแผ่นโปร่งใส เครื่องฉายภาพยนตร์ เอกสารประกอบการบรรยาย การสอนกลุ่มย่อย โต๊ะเรียนที่จัดเป็นกิจกรรมกลุ่ม ชั้นวางเอกสาร วัสดุ สื่อการเรียนอื่น ๆ ที่จำเป็น เครื่องมือ ห้องประชุมกลุ่มย่อย ห้องทำงานค้นคว้า เป็นรายบุคคล และพนักงานที่คอยช่วยเหลือบริการต่าง ๆ เป็นต้น เช่นเดียวกับกิดานันท์ มลิทอง (2543 : 98) ก็ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้เช่นกันว่า สื่อการสอนมีบทบาทอย่างมากในการเรียนการสอนนับตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นตัวกลางที่ช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียนดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เรียนมีความเข้าใจในความหมายของเนื้อหาบทเรียนได้ตรงกับที่ผู้สอนต้องการ ไม่ว่าสื่อนั้นจะเป็นสื่อรูปแบบใดก็ล้วนแต่เป็นทรัพยากรที่สามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ทั้งสิ้น

ดังนั้น สิ่งอำนวยความสะดวกในที่นี้จึงหมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นสื่อให้นักศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ตนกำลังศึกษาได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วซึ่งในที่นี้จะขอสู่กล่าวถึงความหมาย ประเภท การเลือกและการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวกพอสังเขป ดังนี้

3.5.1 ความหมายของสิ่งอำนวยความสะดวก

ดังที่ได้กล่าวไว้แต่ต้นแล้วว่า สิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง สื่อการสอนที่เป็นวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่อาจารย์ผู้สอนนำมาใช้ประกอบการสอน

ดังนั้นความหมายของสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะกล่าวต่อไปนี้จึงเป็นความหมายของสื่อการสอนและเทคโนโลยีเสียเป็นส่วนใหญ่ ดังนี้

วนิดา (นิ่มเสมอ) จึงประสิทธิ์ (2532 : 7) ได้ให้ความหมายของสื่อการสอน (instructional media) ว่า หมายถึงสิ่งที่นำความรู้ไปสู่ผู้เรียนอาจจะอยู่ในรูปแบบของสิ่งพิมพ์หรือไม่ใช่สิ่งพิมพ์ก็ได้ สื่อการสอนที่ไม่ใช่สิ่งพิมพ์ก็คือ สิ่งประเภทโสตทัศนูปกรณ์ ซึ่งหมายถึง วัสดุ เครื่องมือ อุปกรณ์ และวิธีการทางโสตทัศนศึกษา ขณะเดียวกันวิชัย วงษ์ใหญ่ (2537 : 125) ได้กล่าวถึงเครื่องมือว่าเครื่องมือที่มีความจำเป็นที่ต้องนำมาใช้ในการเรียนการสอน ได้แก่ เครื่องฉายสไลด์ เครื่องบันทึกเสียง เครื่องฉายแผ่นโปร่งใส และเครื่องโทรทัศน์สำหรับวิดีโอ เป็นต้น กิดานันท์ มลิทอง (2543 : 89) ก็เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ได้ให้ความหมายของสื่อการสอนว่า หมายถึงสิ่งใดก็ตามที่บรรจุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้ส่งและผู้รับสามารถสื่อสารกันได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ชำรง บัวศรี (2542 : 286) จึงสรุปสื่อการเรียนการสอนว่าหมายถึงสิ่งที่เป็นพาหะหรือสิ่งที่จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาความรู้ทักษะ และเจตคติ ตามวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

สำหรับเทคโนโลยี (technology) นั้น ไพเซย์ (Paisey. 1992 : 60) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีว่าหมายถึงการเก็บรวบรวมความรู้ที่เป็นจริงขององค์การ ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้รับการสะสมเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการและวิธีการที่มีคุณลักษณะเป็นพิเศษที่องค์การจะนำมาใช้ในการดำเนินการ ดังนั้น เทคโนโลยีจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เคอร์ (Kerr) (Sowell. 1996 : 160 ; citing Kerr. 1990.) ได้กล่าวถึงรายการของเทคโนโลยีประกอบด้วย ภาพถ่าย ฟิล์ม การบันทึกเสียง เทปวิดีโอ โทรทัศน์ โปรแกรมการสอน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน และการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ และมีความเชื่อว่าอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้นักศึกษาได้พบกับสิ่งที่ตนต้องการและสร้างโอกาสใหม่ทางการศึกษาอีกด้วย แต่อาจจะมีอุปกรณ์เครื่องมือบางประเภทที่จะจัดทำให้มีคุณภาพและมีความแปลกใหม่ได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเนื้อหาที่มีลักษณะเป็นนามธรรม จึงทำให้นักศึกษาและคณาจารย์ให้ความสนใจกับเทคโนโลยีเหล่านั้นน้อยหรืออาจจะไม่สนใจเลยก็มี

ไฮนิคและคณะ (Heinich and others. 1999 : 410) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีไว้ 3 ลักษณะ คือ

1) เทคโนโลยีในลักษณะของกระบวนการ (process) ซึ่งหมายถึงกระบวนการของการออกแบบการแก้ปัญหาที่เชื่อถือ และนำมาใช้ซ้ำได้ในงานต่าง ๆ

2) เทคโนโลยีในลักษณะของผลผลิต (product) หมายถึงวัสดุ และอุปกรณ์ที่เป็นผลมาจากการใช้กระบวนการทางเทคโนโลยี เช่น ฟิล์มภาพยนตร์เป็นผลผลิตของเทคโนโลยี เช่นเดียวกับเครื่องฉายภาพยนตร์ หรือหนังสือก็เป็นผลผลิตของเทคโนโลยีเช่นเดียวกับแท่นพิมพ์หนังสือ เป็นต้น

3) เทคโนโลยีในลักษณะผสมผสานของกระบวนการและผลผลิต (process and product) ซึ่งใช้กัน 2 ลักษณะ คือ

(1) ในลักษณะรวมของกระบวนการและผลผลิต เช่นเทคโนโลยีที่ช่วยให้ระบบการรับ - ส่งข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เป็นผลจากความก้าวหน้าของการประดิษฐ์อุปกรณ์เพื่อรับ - ส่งข้อมูล ตลอดจนเทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ระบบการขนส่งข้อมูลเป็นไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว

(2) ในลักษณะของกระบวนการซึ่งไม่สามารถแยกออกจากผลผลิตได้ เช่นระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งมีการทำงานเป็นปฏิสัมพันธ์กันระหว่างตัวเครื่องกับโปรแกรม เป็นต้น

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีว่า หมายถึง วิทยาการที่เกี่ยวกับศิลป์ในการนำเอาวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม (ราชบัณฑิตยสถาน. 2525) ช่าง บัณฑิต (2542 : 134) กล่าวว่าเทคโนโลยีมีทั้งเป็นรูปธรรม (hardware) และนามธรรม (software) ขอบข่ายของเทคโนโลยีจึงมิได้จำกัดอยู่เฉพาะสิ่งที่เป็นวัตถุที่สามารถมองเห็นได้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมสิ่งที่มองไม่เห็นซึ่งมีผลทำให้เกิดการกระทำต่าง ๆ ได้ นั่นก็คือ ความรู้และความคิด เมื่อเป็นเช่นนี้เทคโนโลยีรูปธรรมจึงประกอบด้วย เครื่องจักรอุปกรณ์ ส่วนประกอบ วัตถุดิบ พลังงาน ฯลฯ ซึ่งจำเป็นสำหรับการผลิตสินค้าและบริการ เทคโนโลยีนามธรรมก็คือความรู้ในการผลิต ซึ่งรวมถึงความรู้ในกระบวนการผลิต ดังนั้น ครรชิต มัลลียงส์ (2539 : 76) จึงได้จำแนกความหมายของเทคโนโลยีเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

- 1) องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์
- 2) การประยุกต์วิทยาศาสตร์
- 3) วัสดุ เครื่องยนต์กลไก เครื่องมือ
- 4) กรรมวิธี และวิธีดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์ประยุกต์
- 5) ศิลปะ และทักษะในการจำแนก และรวบรวมวัสดุ

ส่วนในด้านเทคโนโลยีทางการศึกษานั้น โคลีย์ แครตเลอร์ และเอ็นเกล (Coley, Cradler & Engel. 1996) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้ใน รายงานนโยบายสารสนเทศเรื่องคอมพิวเตอร์และห้องเรียน เสนอต่อรัฐบาลอเมริกันว่า ในความหมายกว้าง ๆ แล้วเทคโนโลยีทางการศึกษาจะเป็นถ้อยคำที่รวมถึงทรัพยากรใด ๆ ก็ตามที่ใช้ในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียน โดยอาจรวมถึงวิธีการ เครื่องมือหรือกระบวนการ หากเป็นในเชิงปฏิบัติแล้วจะรวมความถึงการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ฟิสิกส์ ภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ เทปเสียง โทรทัศน์และห้องปฏิบัติการภาษา ยิ่งในปัจจุบันมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นฐาน

ในการเรียนรู้ด้วยแล้ว จึงสรุปได้ว่า เทคโนโลยีทางการศึกษาจึงหมายถึงการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอนให้เหมาะสม

กิดานันท์ มลิทอง (2543 : 5) จึงมีความเห็นว่า เทคโนโลยีทางการศึกษา คือ การประยุกต์เอาเทคนิควิธีการ แนวคิด วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งต่าง ๆ อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษา นอกจากนี้เทคโนโลยีทางการศึกษายังเกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์ประกอบต่างๆ ที่นำมาใช้ในทางวางแผน การวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหาอีกด้วย

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า สิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง สื่อการสอนที่เป็นวัสดุ อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ผู้สอนนำมาใช้ประกอบการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และรวมถึงเทคโนโลยีทางการศึกษา ที่สามารถนำมาใช้ประกอบการสอนและสามารถนำมาใช้ในการศึกษด้วยตนเองอย่างอิสระของนักศึกษาอีกด้วย

3.5.2 ประเภทของสิ่งอำนวยความสะดวก

ดอลล์ (Doll, 1996 : 195) ได้กล่าวถึงเครื่องมือ (materails) และสิ่งอำนวยความสะดวก (facilities) ในการสอนก็คือ ศูนย์สื่อ (media center) ห้องสื่อ (resource room) และมินิคอมพิวเตอร์ (minicomputer) ซึ่งมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1) ศูนย์สื่อ (media center) บางครั้งเรียกว่าศูนย์วัสดุอุปกรณ์การสอน (instructional materials center : IMC) หรือศูนย์การเรียนรู้ (learning center) เป็นศูนย์ที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อขยายโอกาสการเรียนรู้ของนักศึกษาให้มีมากขึ้น เป็นศูนย์ควบคุมการให้บริการและอำนวยความสะดวกต่างๆ ศูนย์สื่อจะทำหน้าที่เป็นศูนย์ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติการด้านการเรียนการสอนทั้งในส่วนที่เป็นของอาจารย์ผู้สอนและนักศึกษาให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ศูนย์สื่อยังทำหน้าที่ในการเก็บและดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการเรียนการสอน เครื่องมือทางด้านโสตทัศนูปกรณ์ เครื่องถ่ายเอกสาร คอมพิวเตอร์ ตำรา ภาพยนต์ และวัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการเรียนรู้ ศูนย์สื่อของสถานศึกษาในยุคใหม่สามารถใช้เป็นห้องประชุม มีบริเวณมากพอที่จะใช้ทำงาน การศึกษาเป็นรายบุคคล และสามารถจัดกิจกรรมอื่นที่จะจัดขึ้นมาเป็นการเฉพาะได้

2) ห้องสื่อ (resource room) จะถูกแยกออกมาจากห้องเรียนและศูนย์สื่อจะทำหน้าที่ทั้งเป็นห้องเรียนและศูนย์สื่อ ภายในห้องสื่อจะถูกจัดไว้อย่างเป็นระบบตามบทบาทหน้าที่ของสื่อ โดยเฉพาะวัสดุอุปกรณ์ที่น่าสนใจจะประกอบด้วยวัสดุอุปกรณ์ทางด้านโสตทัศนูปกรณ์ เกมส์ต่างๆ วัสดุทางด้านศิลปะและการฝีมือ ห้องสื่อจะประกอบด้วยศูนย์การเรียนรู้ทางด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และทักษะต่างๆของการดำรงชีวิต ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่ห้องเรียนไม่สามารถที่จัดเวลาให้กับประสบการณ์เหล่านี้ได้ มีสถานศึกษาหลายแห่งที่จัดห้องสื่อนี้ให้ขึ้นตรงกับโปรแกรมวิชา

3) มินิคอมพิวเตอร์ (minicomputer) การจัดซื้อจัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเรียนการสอนก็ด้วยเหตุผลหลักๆ 3 ประการคือ ประการแรก การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นผู้ช่วยในการสอน (computer-assisted instruction) ซึ่งจะทำหน้าที่เสมือนผู้ให้คำแนะนำ (tutor) ประการที่สอง คอมพิวเตอร์จะถูกนำไปใช้ในการคำนวณ การพิมพ์ข้อความ การเรียกข้อมูลและการเก็บข้อมูล ประการสุดท้าย คอมพิวเตอร์จะทำหน้าที่เสมือนผู้สอนได้

ธำรง บัวศรี (2542 :286) ได้แบ่งสื่อการสอนออกเป็น 3 ประเภทคือ

- 1) ประเภทวัสดุ ได้แก่ วัสดุ สื่ แผ่นภาพ แผนภูมิ ภาพถ่าย สไลด์ เทปบันทึกเสียง เทปบันทึกภาพ และเสียง ฯลฯ
- 2) ประเภทอุปกรณ์ ได้แก่ กล้องถ่ายรูป เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายภาพยนตร์ วิทยุโทรทัศน์ เครื่องคอมพิวเตอร์
- 3) ประเภทระบบ กระบวนการ และวิธีการ ได้แก่ ระบบการสอนแบบโปรแกรม การสอนเป็นคณะ การสอนแบบจุลภาค ฯลฯ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 248) ได้แบ่งสื่อการสอนออกเป็นประเภทต่างๆดังนี้

- 1) สื่อทัศนวัสดุ ได้แก่
 - (1) ภาพ เช่น ภาพเขียน ภาพถ่าย ภาพที่ตัดมา
 - (2) วัสดุลายเส้น ได้แก่ การ์ตูนลายเส้น แผนภูมิ แผนภาพสถิติ ไปสเตอร์
 - (3) วัสดุมีทรง ได้แก่ หุ่นจำลอง ของจริง
- 2) เครื่องมือสื่อทัศนอุปกรณ์ ได้แก่
 - (1) เครื่องเสียง เช่น เครื่องบันทึกเสียง เครื่องเล่นแผ่นเสียง เครื่องขยายเสียง
 - (2) เครื่องฉาย เช่น เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายฟิล์มภาพยนตร์ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
- (3) กิจกรรมสื่อทัศนอุปกรณ์ ได้แก่
 - (1) การศึกษานอกสถานที่
 - (2) การจัดนิทรรศการ
 - (3) การจัดสถานภาพจำลอง

กิดานันท์ มลิทอง (2543 : 90-93) ได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงประเภทของการสอนไว้ดังนี้

เดอ คีฟเฟอร์ (De Kieffer) ได้แบ่งสื่อทัศนอุปกรณ์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) สื่อประเภทใช้เครื่องฉาย (projected aids) เช่น เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายแผ่นโปร่งใส เป็นต้น

2) สื่อประเภทไม่ใช่เครื่องฉาย (nonprojected aids) เช่น รูปภาพ แผนภาพสถิติของจริง ของจำลอง เป็นต้น

3) สื่อประเภทเครื่องเสียง (audio aids) เช่น เทปเสียง แผ่นซีดี เครื่องบันทึกเสียงวิทยุ เป็นต้น

เอดการ์ เดล (Edgar Dale) ได้จำแนกสื่อการสอนออกเป็น 3 ประเภทคือ

1) สื่อประเภทวัสดุ (software) หมายถึงสื่อที่เก็บความรู้ไว้ในตัวของมันเอง ซึ่งจำแนกย่อยออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) วัสดุประเภทที่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยอุปกรณ์อื่นช่วย เช่น แผนที่โลก รูปภาพ หุ่นจำลอง ฯลฯ

(2) วัสดุประเภทที่ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ด้วยตนเอง จำเป็นต้องอาศัยอุปกรณ์อื่นช่วย เช่น แผ่นซีดี ฟิล์มภาพยนตร์ สไลด์ ฯลฯ

2) สื่อประเภทอุปกรณ์ (hardware) หมายถึงสิ่งที่เป็นตัวกลางหรือตัวผ่านที่ทำให้ข้อมูลหรือความรู้ที่ได้บันทึกในวัสดุสามารถถ่ายทอดออกมาให้เห็นหรือได้ยิน เช่น เครื่องฉายแผ่นโปร่งใส เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องเล่นแผ่นซีดี เป็นต้น

3) สื่อประเภทเทคนิคและวิธีการ (techniques and methods) หมายถึงสิ่งที่มีลักษณะเป็นแนวคิดหรือรูปภาพขั้นตอนในการเรียนการสอน โดยสามารถนำสื่อวัสดุและอุปกรณ์มาช่วยในการสอนได้ เช่น เกมและการจำลอง การสอนแบบจุลภาค การสาธิต เป็นต้น

อีลี (Eley) ก็เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ กิดานันท์ มลิทอง ได้นำมากล่าวถึง โดยที่อีลีได้จำแนกสื่อการสอนตามทรัพยากรการเรียนรู้ (learning resource) เป็น 5 รูปแบบ คือ

1) คน (people) ตามความหมายนี้คนหมายถึงคนที่ทำงานหรือมีความชำนาญงานในแต่ละสาขาซึ่งมีอยู่ในวงสังคมทั่วไป สถานศึกษาอาจจะเชิญมาเป็นวิทยากร เพื่อเสริมความรู้ในแต่ละด้านได้

2) วัสดุ (materials) เป็นวัสดุการศึกษาที่บรรจุเนื้อหาบทเรียนเอาไว้ในตัวของมันเอง เป็นทรัพยากรที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน

3) อาคารสถานที่ (setting) เป็นสถานที่ที่ออกแบบมาเพื่อการเรียนการสอนโดยรวม เช่น ห้องสมุด หอประชุม สนามเด็กเล่น เป็นต้น ส่วนสถานที่ต่างๆ ในชุมชนก็สามารถประยุกต์ใช้เป็นทรัพยากร สื่อการเรียนการสอนได้เช่นกัน

4) เครื่องมือและอุปกรณ์ (tools and equipment) เป็นทรัพยากรทางการเรียนรู้เพื่อช่วยในการผลิตหรือใช้ร่วมกับทรัพยากรอื่น ส่วนมากมักจะเป็นเครื่องมือด้านโสตทัศนูปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

5) กิจกรรม (activities) เป็นการดำเนินงานที่จัดขึ้นเพื่อกระทำร่วมกับทรัพยากรอื่นหรือเป็นเทคนิควิธีการพิเศษเพื่อการเรียนการสอน

จากประเภทของสื่อการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษาจะชี้ให้เห็นว่ามีการแบ่งประเภทไว้อย่างมากมาย ถ้าจะพิจารณาถึงประเภทของสื่อดังกล่าวข้างต้นโดยยึดถือกลุ่มบุคคลผู้ที่นำสื่อไปใช้นั้น สามารถที่จะจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) สื่อการสอนที่ใช้เป็นรายบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นวัสดุที่นำมาใช้ในการเรียนการสอน ได้แก่ แผ่นภาพ แผนภูมิ เทปบันทึกเสียง เทปบันทึกภาพ บทเรียน ฯลฯ เป็นต้น
- 2) สื่อการสอนที่ใช้ในโปรแกรมวิชา ซึ่งเป็นวัสดุที่มีความคงทนถาวรและค่อนข้างจะมีราคาแพงที่มีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้ในการเรียนการสอนในระดับโปรแกรมวิชาได้ เช่น หุ่นจำลอง เครื่องบันทึกเสียงและภาพ วิดยูโททัศน์ และวัสดุอื่นๆที่ต้องใช้เป็นประจำในการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาของโปรแกรมวิชา เป็นต้น
- 3) สื่อการสอนที่ต้องใช้ร่วมกันในหลายโปรแกรมวิชา เป็นวัสดุอุปกรณ์ที่นักศึกษาแต่ละกลุ่มโปรแกรมวิชาสามารถใช้ร่วมกันได้ วัสดุอุปกรณ์ในลักษณะเช่นนี้มักจะได้แก่ห้องปฏิบัติการของสาขาวิชาต่างๆ เช่น ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ห้องศูนย์ภาษา ห้องศูนย์คอมพิวเตอร์ ฯลฯ เป็นต้น

3.5.3 การเลือกสิ่งอำนวยความสะดวก

ธารง บัวศรี (2542 : 287) ได้กล่าวถึงหลักการเลือกสื่อการเรียนการสอนไว้ดังนี้

- 1) ต้องตอบสนองจุดประสงค์ของการเรียนรู้
- 2) ต้องเหมาะสมกับวัย และพื้นฐานประสบการณ์ของผู้เรียน
- 3) ต้องเหมาะสมกับสถานภาพของผู้เรียน
- 4) ต้องเหมาะสมทั้งในด้านค่าใช้จ่ายและการปฏิบัติ
- 5) ต้องหาได้ง่าย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 249) ได้กล่าวถึงการเลือกใช้สื่อการสอนต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในเรื่องต่อไปนี้

- 1) ลักษณะวิชาที่สอนเป็นวิชาทฤษฎีหรือปฏิบัติ การใช้สื่อชนิดใดจึงจะทำให้ นักศึกษามีความเข้าใจในบทเรียนยิ่งขึ้น
- 2) คุณลักษณะของนักศึกษา ได้แก่ การเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับอายุระดับสติปัญญา จำนวนนักศึกษาที่มีอยู่ในเวลาเรียน และลักษณะของห้องเรียน
- 3) การเลือกใช้สื่อการสอนในห้องเรียน ที่เน้นการให้นักศึกษาเข้ามามีบทบาทอันสำคัญ ใน การเรียนการสอน มีกิจกรรมการเรียนรู้และสามารถรับประสบการณ์ใหม่ๆ

ได้ด้วยตนเอง ซึ่งอาจารย์ผู้สอน อาจจัดสื่อการสอนในลักษณะของสื่อผสม

กิดานันท์ มลิทอง (2543 : 99) ได้กล่าวถึงหลักการเลือกสื่อการสอนไว้ดังนี้

- 1) สื่อนั้นต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาบทเรียนและจุดมุ่งหมายที่จะสอน
- 2) เลือกสื่อที่มีเนื้อหาถูกต้อง ทันสมัย น่าสนใจ และเป็นสื่อที่ให้ผลต่อการเรียนมากที่สุด
- 3) เลือกสื่อที่มีความเหมาะสมกับวัย ระดับชั้น ความรู้ และประสบการณ์ของผู้เรียน

- 4) ควรเลือกสื่อที่ใช้ได้สะดวก ไม่สลับซับซ้อนยุ่งยากจนเกินไป
- 5) เน้นสื่อที่มีคุณภาพ มีเทคนิคในการผลิตที่ดี มีความชัดเจนและเป็นจริง
- 6) มีราคาไม่แพงจนเกินไป

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าการเลือกสื่อการเรียนการสอนมีความสำคัญเพราะในความเป็นจริงแล้ว สื่อจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้นักศึกษาเรียนรู้ได้เร็วและมาก เมื่อเป็นเช่นนี้หลักสำคัญในการเลือกสื่อก็คือ สื่อการสอนนั้นจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญทั้งของอาจารย์ผู้สอนและของนักศึกษา ในอันที่จะให้พฤติกรรมของผู้เรียนมีความสอดคล้องและตรงกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

3.5.4 การบริหารสิ่งอำนวยความสะดวก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 250) ได้กล่าวถึงการบริหารสื่อการสอนไว้ดังนี้

- 1) การจัดหาสื่อการสอนเพื่อบริการ
 - (1) การสำรวจสภาพของสื่อในสถานศึกษา
 - (2) สำรวจอาคารสถานที่ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการโสตทัศนูปกรณ์ สำรวจสภาพวัสดุ เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ ตลอดจนความพร้อมต่าง ๆ ในการให้บริการ
 - (3) สำรวจความต้องการด้านสื่อการสอน
 - (4) การจัดหาสื่อการสอน
- 2) การบริการสื่อการสอน
 - (1) งานลงทะเบียน
 - (2) งานจัดทำบัตรรายการเพื่อการค้นคว้า
 - (3) งานเทคนิคก่อนนำออกบริการ
 - (4) การสร้างข้อปฏิบัติในการให้บริการงานสื่อการสอน
 - (5) การจัดเก็บสื่อการสอนเพื่อบริการ

3) การบำรุงรักษาสื่อการสอน

- (1) การตรวจสอบวัสดุ
 - (2) สถานที่ที่ใช้ในการซ่อมแซม
 - (3) โสตทัศนูปกรณ์ที่เสียหายมาก
 - (4) การกำหนดเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือและทำความสะอาดเป็นระยะ
 - (5) การจัดทำข้อพึงระวังในการใช้
 - (6) บุคลากรในงานสื่อการสอนต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้สื่อ
- 4) การประชาสัมพันธ์งานสื่อการสอน
 - 5) การจัดโครงการทางวิชาการของงานสื่อการสอน
 - 6) การประเมินผลงานสื่อการสอน

สื่อการเรียนการสอนก็มีสภาพเหมือนวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือทั่วไปที่จะต้องมีการจัดซื้อจัดหา การเก็บรักษา การนำไปใช้งาน การซ่อมแซมปรับปรุงแก้ไขให้อยู่ในสภาพการที่ใช้งานได้ และการแจ้งจำหน่ายในกรณีที่วัสดุอุปกรณ์บางประเภทไม่สามารถที่จะใช้งานได้ แต่การดำเนินการดังกล่าวจะดำเนินงานในการให้บริการได้ดีมีคุณภาพนั้น สถานศึกษาจะต้องมีหลักการที่ดีในการให้บริการแก่บุคคลที่จะมาใช้บริการ ทั้งนี้ก็เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกันก็คือ การพัฒนาการเรียนการสอนให้เต็มตามศักยภาพของผู้เรียนและให้ ผู้เรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนดไว้

3.6 งบประมาณ

3.6.1 ความหมายของงบประมาณ

โคห์เลอร์ (Kohler. 1956 : 67) ได้ให้ความหมายของงบประมาณโดยทั่วไปไว้ว่า หมายถึง แผนการคลังที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติการ และจะต้องมีการประมาณการต้นทุนในอนาคต โคห์เลอร์ ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า งบประมาณคือระบบที่ต้องการให้การใช้กำลังคนวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่นๆ เกิดประโยชน์

เชอร์วูด (Sherwood. 1964 : 18) ได้ให้ความหมายของงบประมาณว่า งบประมาณคือแผนเบ็ดเสร็จที่แสดงออกมาในรูปแบบของตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงประมาณการบริการ กิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน

เบิร์นสไตน์ และ โอฮารา (Burnstein & O'Hara, 1979 : 280) ได้ให้ความหมายของ งบประมาณว่า งบประมาณ คือ เครื่องมือที่ทำให้แผนและนโยบายเปลี่ยนมา

เป็นการกระทำหรือกิจกรรม โดยเปรียบเทียบงบประมาณว่าเป็นเสมือนเชื้อเพลิงที่แจกจ่ายไปยังส่วนต่าง ๆ ของ องค์การ

ลินช์ (Lynch. 1979 : 3) ก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่ให้ความหมายของงบประมาณว่า งบประมาณ คือ แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้โครงการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมีการประมาณการทรัพยากรที่มีค่าและต้องการที่จะนำไปใช้ และมีการเปรียบเทียบการกระทำในอดีตและความต้องการที่จะทำในอนาคต

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2517 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายงบประมาณรายจ่ายว่าหมายถึงจำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือให้ก่อหนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย

ไตรรัตน์ โภคผลากรณ์ (2540 : 458) ได้กล่าวถึงงบประมาณว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของรัฐบาลที่เป็นเอกสารแสดงถึงความต้องการของรัฐบาลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะแผนทางการเงินและโครงการที่จะดำเนินการในปีหนึ่ง ๆ โดยที่รัฐบาลได้สัญญาต่อรัฐสภาและประชาชนที่จะใช้เงินภายใต้เงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้

จากความหมายของงบประมาณดังกล่าวพอสรุปได้ว่า งบประมาณ คือ เอกสารที่แสดงให้เห็นถึงการจัดสรรทรัพยากร โดยการอนุมัติของผู้มีอำนาจหน้าที่ที่กำหนดออกมาในรูปของจำนวนเงิน ที่จะนำมาใช้ดำเนินงานตามภารกิจแต่ละหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.6.2 กระบวนการจัดทำงบประมาณ

เบญจา สวัสดิโอ (2523 : 105) และ เสน่ห์ จัยโต (2540 : 672) ได้กล่าวถึงกระบวนการงบประมาณที่สำคัญมี 3 ขั้นตอนคือ

1) ขั้นการเตรียมงบประมาณ เป็นหน้าที่ของแผนการต่าง ๆ ที่จะต้องเสนอแผนการใช้งบประมาณมายังหน่วยงานกลาง เพื่อทำการวิเคราะห์งบประมาณ และจัดทำร่างเพื่อนำเสนอพิจารณาอนุมัติ

2) ขั้นการอนุมัติงบประมาณ เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารอาจเป็นรายบุคคลหรือคณะที่มีหน้าที่ในการอนุมัติแผนงานโครงการที่แผนกต่าง ๆ ส่งมา โดยพิจารณาถึงความจำเป็นที่ต้องมีการตั้งงบประมาณ

3) ขั้นการบริหารและการควบคุมงบประมาณ เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องติดตามการใช้งบประมาณของแผนกต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และให้มีความถูกต้องตามระเบียบขององค์การ

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539 : 270) ได้กล่าวถึงการบริหารงานคลังว่าเป็นกระบวนการบริหารที่ เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บและการใช้จ่ายเงิน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนนี้

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาเพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารและการจัดทำงบประมาณประจำปี
 - 2) การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อเป็นการวางแผนการจัดหาและการใช้จ่ายเงินใน ปีนั้นๆ
 - 3) การจัดเก็บและจัดหารายได้ เมื่อจัดทำงบประมาณรายจ่ายแล้วจะต้องหารายได้ตามกฎหมาย เพื่อนำมาใช้จ่ายตามแผนที่กำหนดไว้ในแต่ละปี
 - 4) การเบิกจ่ายเงินเพื่อนำไปใช้จัดซื้อจัดหา เพื่อให้แผนงานโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานดำเนินไปด้วยดี และบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้
 - 5) การบันทึกระบบบัญชี เป็นการประมวลผลการดำเนินงานทางด้านการรับ – จ่ายเงิน เพื่อช่วยในการตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 6) การตรวจสอบการคลัง เป็นการตรวจสอบการดำเนินงานเพื่อป้องกันมิให้เกิดการบกพร่องหรือทุจริต และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสมต่อไป
- ธงชัย ลำดับวงศ์ (2540 : 592) ได้กล่าวถึงหน่วยปฏิบัติการหรือหน่วยเจ้าของงานโครงการว่า จะต้องพิจารณาหลักการในการเตรียมงบประมาณดังนี้

- 1) พิจารณากำหนดขอบเขตของงานหรือโครงการที่จะดำเนินการ
- 2) พิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการ
- 3) พิจารณากำหนดวิธีการที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 4) พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของงานและโครงการ
- 5) พิจารณาขีดความสามารถของหน่วยงานในการดำเนินงาน
- 6) พิจารณากำหนดแนวทางความต้องการทรัพยากร
- 7) พิจารณากำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหรือโครงการ

จากที่กล่าวมานี้ กระบวนการจัดทำงบประมาณมีดังนี้

- 1) ขั้นตอนเตรียมการจัดทำงบประมาณ ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องพิจารณาขอบเขตของงาน วัตถุประสงค์ของงาน และวิธีการดำเนินงาน พร้อมทั้งจะจัดนำเสนอแผนงานโครงการให้ฝ่ายบริหารพิจารณา
- 2) ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ ในขั้นนี้แผนงานโครงการที่หน่วยงานต่าง ๆ ส่งขึ้นไป จะได้รับการพิจารณาจากฝ่ายบริหารว่า แผนงานโครงการเป็นแผนงานที่จะทำให้องค์การบรรลุผลและมีความเป็นไปได้
- 3) ขั้นตอนติดตามการใช้งบประมาณ เป็นขั้นที่ฝ่ายบริหารจะต้องติดตามการใช้งบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามแผนที่ขอไว้เพียงใด

4) **ขั้นประเมินผลการใช้งบประมาณ** เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องประเมินผล การใช้งบประมาณว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อที่จะได้หา แนวทางปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

3.6.3 ระบบงบประมาณ

ปภาวดี ดุลยจินดา และ ชงชัย ลำดับวงศ์ (2540 : 510) ได้แบ่งระบบ งบประมาณออกเป็น 4 ระบบ คือ ระบบงบประมาณแบบเน้นการควบคุม ระบบงบประมาณ แบบเน้นการจัดการ ระบบงบประมาณแบบเน้นการวางแผน และระบบงบประมาณแบบเป็น การแก้ปัญหาข้อจำกัดทางทรัพยากร ซึ่งแต่ละระบบมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

1) **งบประมาณแบบเน้นการควบคุม** ได้แก่งบประมาณที่เอื้ออำนวยให้ฝ่าย นิติบัญญัติสามารถควบคุมการใช้จ่ายของฝ่ายบริหารได้อย่างละเอียดทุกขั้นตอน ลักษณะ งบประมาณจึงแสดงรายการ ใช้จ่ายแยกเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจนสำหรับทุกหน่วยงานของ รัฐ บางครั้งเรียกกระบวนการจัดงบประมาณแบบนี้ว่า การจัดงบประมาณแบบแสดงรายการ (line item budget) ซึ่งมีข้อดี และข้อเสียพอสรุปได้ดังนี้คือ ข้อดีของงบประมาณระบบนี้ก็คือ การแสดง รายละเอียดการใช้จ่ายอย่างชัดเจนและเป็นระเบียบ และง่ายต่อการจัดทำและการทำความเข้าใจ ส่วนข้อเสียก็คือ การขาดความยืดหยุ่น และยากต่อการประเมินผลงาน

2) **งบประมาณแบบเน้นการจัดการ** (management oriented budget) ได้แก่ง งบประมาณที่คำนึงถึงแผนและผลการดำเนินงานหรือปัจจัยนำออกที่ได้จากการใช้จ่าย มากกว่า ปัจจัยนำเข้าคือค่าใช้จ่าย รูปแบบงบประมาณแสดงลักษณะงานด้านต่างๆที่ดำเนินงานตามแผน และซึ่งสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ โดยทั่วไปแผนการดำเนินงานจะมีระยะเวลาเพียง 1 ปี ซึ่งมีข้อดีและข้อเสียพอสรุปได้ดังนี้คือ ข้อดีของงบประมาณระบบนี้ก็คือ สามารถแสดง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างผลงานที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปสำหรับโครงการ แผนงาน หรือกิจกรรมได้ สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ทุกระยะและในทุกระดับงาน เนื่องจาก เป็นงบประมาณที่ได้แสดงถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานจึงทำให้การพิจารณา งบประมาณทำได้ง่ายขึ้น ทำให้หน่วยงานต่างๆจัดทำงบประมาณได้ทุกระยะและในทุกระดับงาน และมีความคล่องตัวในการใช้จ่ายมากกว่างบประมาณระบบแสดงรายการ ส่วนข้อเสียก็คือ กิจกรรมหรืองานบางอย่างไม่สามารถวัดผลงานต่อหน่วยได้ชัดเจน การกำหนดค่าใช้จ่ายต่อ หน่วยจึงเป็นไปได้ยาก การใช้มาตรฐานวิธีการมากำหนดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยมีความจำเป็นที่จะ ต้องนำมาพิจารณาประกอบ แต่ก็อาจก่อให้เกิดการเบี่ยงเบนในการพิจารณาได้ เพราะแต่ละ หน่วยงานจะกำหนดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน

3) **งบประมาณแบบเน้นการวางแผน** ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่องบประมาณแบบ วางแผน- แผนงาน (planning – programming budgeting system : PPBS) ได้แก่งบประมาณ ที่คำนึงถึงการวางแผนระยะยาว เป้าหมาย และผลการดำเนินงานไปด้วยพร้อมกัน เป็น

งบประมาณที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ต่าง ๆ เพื่อหาความคุ้มค่าในการดำเนินการ โดยเปรียบเทียบผลที่คาดว่าจะได้รับกับค่าใช้จ่ายสำหรับงาน / โครงการตามแผน โดยทั่วไปแผนการดำเนินงานจะมีระยะยาวกว่า 5 ปี ซึ่งมีข้อดีและข้อเสียพอสรุปได้ดังนี้ ข้อดีของงบประมาณระบบนี้ก็คือ มีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ขจัดความซ้ำซ้อนของการดำเนินกิจกรรม และทำให้การพิจารณางบประมาณเป็นไปอย่างรอบคอบมากขึ้น ส่วนข้อเสียก็คือ การรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง ปัญหาการกำหนดมาตรฐานในการรวบรวมข้อมูล ความเชื่อถือได้ของข้อมูลเกี่ยวกับผลงาน และความสิ้นเปลืองเวลาในการจัดทำ

4) งบประมาณแบบเน้นการแก้ปัญหาข้อจำกัดทางทรัพยากรหรือที่เรียกกันว่า งบประมาณฐานศูนย์ (zero – base budgeting : ZBB) ได้แก่วิธีการจัดทำงบประมาณโดยไม่นำค่าใช้จ่ายในปีก่อนๆ มาพิจารณา รูปแบบงบประมาณนี้อำนวยความสะดวกเปรียบเทียบทางเลือกเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน / โครงการ มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน / โครงการ เพื่อจัดสรรค่าใช้จ่ายให้ได้ภายในขีดจำกัดของทรัพยากร สามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรระหว่างงาน / โครงการได้เพื่อการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น ซึ่งมีข้อดีและข้อเสียพอสรุปได้ดังนี้ ข้อดีของงบประมาณระบบนี้ก็คือ สามารถจัดสรรงบประมาณในขณะที่มีปัญหาข้อจำกัดทางทรัพยากรได้เหมาะสมกว่า สามารถรวมการวางแผนกับการงบประมาณเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดทางทรัพยากร ช่วยให้การจัดสรรงบประมาณในรอบปีใหม่ได้ดีกว่า และมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ส่วนข้อเสียก็คือ ปัญหาในการระบุเป้าหมาย ปัญหาในการจัดลำดับชุดการตัดสินใจ และปัญหาการกำหนดค่าใช้จ่ายต่ำสุด

จากระบบงบประมาณทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้น โปรแกรมวิชาจะดำเนินงานต่อไปได้ก็ด้วยงบประมาณที่สถาบันจะต้องจัดสรรให้ ในปัจจุบันการจัดงบประมาณของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมวิชา จะใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการควบคู่กันไปกับระบบงบประมาณแบบเน้นการจัดการ และการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีการศึกษาก็ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของโปรแกรมวิชา มิได้หมายความว่า เมื่อปีการศึกษาที่ผ่านมาได้งบประมาณเท่าใด ปีถัดไปจะต้องได้มากขึ้นกว่าเดิม แต่เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณให้กับโปรแกรมวิชา ยังใช้หลายระบบรวมกัน คือระบบแสดงรายการ ระบบเน้นการจัดการ และระบบเน้นการแก้ปัญหาข้อจำกัดทางทรัพยากรรวมกัน เมื่อพิจารณาอย่างลึกซึ้งลงไปแล้วระบบงบประมาณของสถาบันยังมีจุดเน้นที่ระบบแสดงรายการเป็นสำคัญ

4. รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

ถ้าจะกล่าวถึงรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ก็คงจะต้องพิจารณาถึงรูปแบบการบริหารโดยทั่วไป การพิจารณารูปแบบการบริหารโดยทั่วไปจะพิจารณาได้จากการกำหนด

โครงสร้างองค์การ (structure organization) ที่เป็นอย่างนี้เพราะโครงสร้างเป็นความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างจะถาวรที่ปรากฏอยู่ท่ามกลางส่วนประกอบอีกหลาย ๆ อย่างภายในองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สามารถขยายความให้เห็นถึงการทำงานของบุคคล กลุ่ม และหน่วยงานต่างๆ ภายในโครงสร้างนั้น (ชงชัย สันติวงษ์. 2541 : 139) องค์ประกอบของโครงสร้างจะประกอบด้วยสถานภาพ (status) ซึ่งหมายถึงการดำรงอยู่ในแต่ละระดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพได้แก่ ความมีอาวุโส (seniority) และทักษะ (skill) องค์ประกอบที่สองก็คือ บทบาท (role) หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่หนึ่ง ๆ ในองค์การ และองค์ประกอบสุดท้าย คือ ปทัสถาน (norm) หมายถึง การตกลงกันในหมู่สมาชิกว่า สมาชิกทั้งหลายควรปฏิบัติตนอย่างไร (สร้อย ตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ. 2542 : 183 – 186)

นอกจากนี้โครงสร้าง (stucture) ยังเป็นการจัดลำดับของส่วนงานต่าง ๆ ที่ให้ความสำคัญกับรูปแบบอย่างเป็นทางการขององค์การ (Huse. 1980 : 510) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ (Paisey. 1992 : 96) ดังนั้นโครงสร้างองค์การจึงเป็นเรื่องของความสอดคล้องต้องกันระหว่างระบบขององค์การ บุคลากร วัฒนธรรม และนโยบาย (Hoy & Miskel. 2001 : 296) เป็นแผนภาพที่แสดงออกมาในรูปของแผนภูมิองค์การ (organization chart) เพื่อนำเสนอภาพรวมของกิจกรรมและกระบวนการต่างๆ ในองค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้ โครงสร้างองค์การจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ (Daft. 1986 : 211 – 251) คือ 1) โครงสร้างองค์การจะประกอบด้วยการจัดสรรงาน ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และแผนการต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์การ 2) โครงสร้างองค์การจะกำหนดความสัมพันธ์ของการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการที่ชัดเจน รวมทั้งระดับสายการบังคับบัญชาและขอบเขตของการบังคับบัญชาของ ผู้บังคับบัญชาแต่ละคน 3) โครงสร้างองค์การจะกำหนดคุณลักษณะของกลุ่มบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในแผนการต่างๆ และกลุ่มของแผนการต่าง ๆ ที่ควรปรากฏให้มีในองค์การ และ 4) โครงสร้างองค์การจะครอบคลุมไปถึงการออกแบบระบบการสื่อสาร การประสานงานและการรวมพลังทั้งในส่วนที่เป็นแนวตั้งและแนวนอนให้มีประสิทธิภาพ ถ้าจะกล่าวโดยสรุปแผนภูมิองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของบุคคลในองค์การว่า ทำอะไรและมีความรับผิดชอบในเรื่องใด วัตถุประสงค์ของแผนภูมิองค์การก็เพื่อที่จะส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงาน และการประสานงานของพนักงานให้ดำเนินไปด้วยความถูกต้องและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แผนภูมิองค์การได้จัดทำเป็นโครงสร้าง แต่พนักงานจัดทำเป็นพฤติกรรมการทำงาน แผนภูมิองค์การจะทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำในการทำงานร่วมกันของพนักงาน แต่การบริหารจัดการจะต้องนำโครงสร้างไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผล (Daft. 1986 : 253)

เอกเคิลส์ (Eccles. 1996 : 205) ก็เป็นอีกคนหนึ่งที่กำลังกล่าวถึงโครงสร้างองค์การว่ามีใช้ เป็นเพียงแผนภูมิองค์การเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและ แผนการต่าง ๆ ในองค์การอีกด้วย นอกจากนี้โครงสร้างยังบอกให้รู้ถึงการติดตามตรวจสอบ ความรับผิดชอบ การพรณางาน การเลื่อนไหลของงาน กระบวนการบริหาร การให้รางวัล การส่งเสริมสนับสนุน ขอบเขตและการแบ่งแยกแผนกการ และกลไกการประสานงานอีกด้วย โครงสร้างองค์การเป็นเรื่องของการกำหนดความรับผิดชอบ โครงร่างของงาน การกำหนด โครงร่างการปฏิสัมพันธ์ในการเสนอรายงาน ดังที่กล่าวมาทั้งหมดนี้สามารถดำเนินการได้ทั้งที่ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โครงสร้างองค์การจะแสดงบทบาทหน้าที่ให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ เป็นวิธีการจัดการให้บุคลากรมีภารกิจในการปฏิบัติงานของตน และยังเป็น ภารกิจที่ต้องมีการเชื่อมโยงกับส่วนอื่น ๆ อย่างเหมาะสม สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือการควบคุมและ พฤติกรรมขององค์การ ดังนั้นโครงสร้างองค์การจึงถูกนำมาใช้ในการแบ่งสรรอำนาจในองค์การ ทั้งในส่วนที่เป็นแผนกการและบุคคลอย่างสมเหตุสมผล การปรับโครงสร้างมักจะเกี่ยวข้องกับการ ปรับเปลี่ยนงาน และบทบาทหน้าที่ กระบวนการและความสัมพันธ์ ช่องทางในการติดต่อ สื่อสาร และการแบ่งสรรเจ้าหน้าที่ที่ฝ่ายบริการและทรัพยากรต่าง ๆ โครงสร้างองค์การก็คือ กรรมวิธีที่ใช้ในการทำนายโครงร่างและพฤติกรรมการควบคุมขององค์การ

สำหรับความเชื่อมโยงของบุคลากรและแผนกการต่าง ๆ ในองค์การนั้น ดาฟฟ (Daft. 1986 : 215 – 217) ได้กล่าวถึงความเชื่อมโยงของโครงสร้างในแนวดิ่งและแนวนอนไว้ดังนี้

1) ความเชื่อมโยง (linkage) หมายถึง การประสานงานระหว่างสมาชิกภายใน องค์การ พนักงานจะถูกกำหนดให้อยู่ในแผนกการหรือในส่วนงานระดับต่าง ๆ ขององค์การ การเชื่อมโยงของโครงสร้างเป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการประสานกัน และการผนึกกำลัง ในการร่วมมือกัน

2) ความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (vertical linkages) เป็นการประสานงานระหว่างส่วน ที่อยู่ยอดสุดกับส่วนที่อยู่ต่ำสุดขององค์การ พนักงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าจะต้องดำเนินงานให้ บรรลุเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า และบุคลากรที่อยู่ในระดับสูงของ องค์การจะทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลข่าวสารในการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรระดับล่าง ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3) ความเชื่อมโยงในแนวนอน (horizontal linkages) เป็นการประสานงานข้าม หน่วยงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน เป็นเรื่องของการประสานการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้ทุกส่วนขององค์การที่เกี่ยวข้องและอยู่ในระดับเดียวกันได้รับรู้ในแต่ละส่วนที่กำลังทำ อะไรกันอยู่

สาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงก็คือ การควบคุมงาน การประสานงาน และ การติดต่อสื่อสาร สำหรับการเชื่อมโยงในแนวดิ่งจะเป็นเรื่องของการให้ความสะดวกใน

การติดต่อสื่อสาร โดยไม่ต้องใช้วิธีการควบคุมอย่างเข้มงวด เป็นการสื่อสารเพื่อต้องการจะรับรู้ถึงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การโดยตรง ส่วนการเชื่อมโยงในแนวนอนจะใช้วิธีการประสานงาน ซึ่งถือว่าต่างฝ่ายต่างควบคุมซึ่งกันและกัน แผนกการต่าง ๆ ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาในระดับเดียวกัน สามารถที่จะประสานกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การให้สูงขึ้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาจะต้องพิจารณาที่โครงสร้างโปรแกรมวิชา ทั้งนี้เพราะโครงสร้างโปรแกรมวิชาคือ รูปแบบความสัมพันธ์ของสมาชิกที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้โปรแกรมวิชาบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบของโครงสร้างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ได้แก่ อำนาจหน้าที่ รูปแบบทางการบริหารที่เน้นการบริหารแบบกระจายอำนาจ และลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารของสมาชิกที่มุ่งให้ความสำคัญไปที่การบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

4.1 อำนาจหน้าที่

4.1.1 ความหมายของอำนาจหน้าที่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 183) ได้ให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ว่า หมายถึงสิทธิของบุคคลผู้ดำรงอยู่ในตำแหน่งที่จะใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงเป็นอำนาจชนิดหนึ่งแต่เป็นอำนาจที่องค์กรกำหนดขึ้น

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 236) ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ไว้เช่นกันว่า อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่สอดคล้องกับกฎหมาย (legitimate power) กล่าวคือ เป็นอำนาจอันชอบธรรมที่ได้มาจากตัวบทกฎหมาย หรืออาศัยแบบแผนแห่งประเพณี (traditionally legitimate) ที่สืบทอดกันมา ดังนั้นผู้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่นั้น ๆ จึงมีสิทธิในการให้รางวัลและลงโทษตามตัวบทกฎหมายได้

เว็บเบอร์ (Weber. 1947 : 342) ได้ให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ (authority) ว่าเป็นการวินิจฉัยสั่งการเฉพาะกับกลุ่มบุคคลที่กำหนดให้ต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม และอำนาจหน้าที่เกิดจากการยอมรับด้วยความสมัครใจที่จะร่วมมือกันภายใต้คำสั่งที่เป็นไปตามกฎหมาย

ดาฟท์ (Daft. 1986 : 385) ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ว่าเป็นพลังผลักดันให้ผลผลิตที่ต้องการประสบความสำเร็จ แต่เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการเท่านั้น ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงมีคุณลักษณะ 3 ประการคือ

- 1) อำนาจหน้าที่เป็นการมอบให้กับตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ ทุกคนในองค์การจะมีอำนาจก็เพราะว่ามีตำแหน่งซึ่งมิใช่เกิดจากการมีคุณลักษณะ

2) อำนาจหน้าที่เป็นการยอมรับด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้ว่าตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่นั้นมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องดำเนินงานในเรื่องใด

3) อำนาจหน้าที่เป็นสายการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง อำนาจหน้าที่จะเป็นการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงจะมีอำนาจหน้าที่มากกว่าบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

ไพเซย์ (Paisey. 1992 : 97) ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ว่าเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลที่จะต้องดำเนินการให้งานของตนเป็นไปตามที่คาดหวัง

ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenberg & Ornstein. 1996 : 26) ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบว่า อำนาจหน้าที่เป็นเรื่องของความชอบธรรมในการตัดสินใจและชี้นำในการทำงานให้กับคนอื่น ซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารและบุคลากรอื่นจะต้องมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานตามที่ตนคิดและออกแบบ ยิ่งไปกว่านั้นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องมีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เพราะความรับผิดชอบในการดำเนินงานจะควบคู่ไปกับอำนาจหน้าที่เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของอำนาจหน้าที่พอสรุปได้ว่า เป็นอำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งของบุคคล หรือสถานภาพของส่วนงานต่าง ๆ ขององค์การที่กำหนดไว้เป็นตัวบทกฎหมายที่ทุกคนและทุกส่วนขององค์การจะต้องยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ

4.1.2 แหล่งที่มาของอำนาจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 183) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจมี 3 แหล่งคือ

- 1) อำนาจที่ได้มาจากตำแหน่ง
- 2) อำนาจที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญ
- 3) อำนาจที่ได้มาจากการอ้างอิง

เว็บบอร์ (Weber. 1947 : 328 – 340) ดาฟท์ (Daft. 1986 : 176) ฮิวส์ (Hughes. 1994 : 28) ได้กล่าวถึงการได้มาซึ่งอำนาจหน้าที่มี 3 ลักษณะคือ

1) อำนาจหน้าที่ได้มาจากความเสน่ห์หา (charismatic authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้นำทุกคนที่เป็นคนดีมีศีลธรรม มีความน่าเชื่อถือ หรือเป็นบุคคลที่มีคุณภาพที่น่าจะนำมาเป็นแบบอย่าง อำนาจหน้าที่ที่ได้มาจากความเสน่ห์หาที่มีความโน้มเอียงไปในทิศทางของความไม่มีเหตุผล เป็นความรู้สึกที่เกิดจากอารมณ์ และมีคุณลักษณะและคุณภาพของบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำที่มีความเข้มแข็ง

2) อำนาจหน้าที่ตามจารีตประเพณี (traditional authority) เป็นอำนาจที่ดำรงอยู่ได้ด้วยความเชื่อในความรู้สึกของความเป็นผู้มีสถานภาพครั้งในอดีต เป็นการเชื่อฟังอันเกิดจากการเป็นหนี้บุญคุณจนมีลักษณะเป็นทายาทของการสืบทอดในควมมีอำนาจหน้าที่

3) อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (legal authority) เป็นอำนาจที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายที่บัญญัติขึ้น ที่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขขั้นตอนการดำเนินงานให้มีความถูกต้องได้ การเชื่อฟังปฏิบัติตามมิได้เกิดจากการเป็นหนี้บุญคุณ แต่จะเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดขึ้นมาเป็นการเฉพาะ และมีขอบเขตจำกัดอยู่แต่เพียงในสำนักงานเท่านั้น

เอ็ทซึโอนี (Hoy & Miskel. 1996 : 180; citing Etzioni. 1975) ได้กล่าวถึงรูปแบบของอำนาจแต่ละบุคคลที่นำมาใช้ในองค์กรมี 3 รูปแบบ คือ

1) อำนาจที่เกิดจากการบีบบังคับ (coercive power) อำนาจนี้ขึ้นอยู่กับ การนำไปใช้ให้เหมาะสมกับความเป็นจริง หรือการนำไปใช้ในการข่มขู่บังคับการลงโทษทางกายภาพ สำหรับในสถานศึกษาอำนาจนี้เกิดขึ้นในลักษณะของการควบคุมตัว การพักงานชั่วคราว การไล่ออกและการลงโทษทางร่างกาย ซึ่งวิธีการบีบบังคับดังกล่าวจะนำมาใช้กับนักศึกษา จึงจะมีความเหมาะสมกว่า

2) อำนาจที่เกิดจากการให้ตอบแทน (remunerative power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล ซึ่งได้แก่เงินเดือน ค่าจ้าง เงินรางวัล และผลประโยชน์เล็ก ๆ น้อย ๆ ที่นำมาใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

3) อำนาจที่เกิดจากปทัสถาน (normative power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการยินยอมให้มีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลและการลงโทษที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ก่อให้เกิดการยอมรับในอำนาจ สถานภาพ และความมีศักดิ์ศรีที่เป็นสัญลักษณ์ของความดีงาม เช่น การให้เกียรติ การมีระดับ และการให้คำแนะนำในทางที่ถูกที่ควร เป็นต้น

ดาฟท์ (Daft. 1986 : 386) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ประการ คือ

1) อำนาจอันเกิดจากตำแหน่ง (formal position) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจสั่งการ และชี้แนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงเป็นตำแหน่งตามกฎหมายที่ผู้บริหารในระดับที่ต่ำกว่าจะต้องให้การยอมรับ

2) อำนาจอันเกิดจากการจัดสรรทรัพยากร (resources) ในแต่ละปีผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรที่ออกมาในรูปของงบประมาณ อันได้แก่ การก่อสร้างอาคาร การจ่ายเงินเดือน และการจัดหาจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

3) อำนาจอันเกิดจากการควบคุมเงื่อนไขการตัดสินใจ (control of decision premises) หมายความว่า ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการอนุมัติการตัดสินใจการดำเนินงานของบุคคลที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า

4) อำนาจอันเกิดจากการทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงาน (network centrality) ผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่ในฐานะศูนย์ของข้อมูลข่าวสาร และอยู่ในสถานะที่จะต้อง

รู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องทำหน้าที่ในการประสานงานกับผู้อื่นได้

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 2001 : 222 – 226) ได้กำหนดแหล่งที่มาของอำนาจไว้ 5 ประการ คือ อำนาจที่ได้มาจากการให้รางวัล อำนาจที่ได้มาจากการบีบบังคับ อำนาจที่ได้มาตามกฎหมาย อำนาจที่ได้มาจากการอ้างอิง และอำนาจที่ได้มาจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และได้กล่าวถึงการใช้อำนาจทางการบริหารว่า ถ้าพิจารณาในแง่ของการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาในข้อกำหนดที่จะต้องยึดมั่นเพื่อนำลงสู่การปฏิบัติแล้ว รูปแบบของอำนาจที่ได้รับการตอบสนองมากที่สุด คือ อำนาจที่ได้มาจากการอ้างอิง และอำนาจที่ได้มาจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจที่ได้รับการตอบสนองปานกลาง คือ อำนาจที่ได้มาตามกฎหมายและอำนาจที่ได้มาจากการให้รางวัล ส่วนอำนาจที่ได้รับการตอบสนองน้อยที่สุด คือ อำนาจที่ได้มาจากการบีบบังคับ

ถ้าพิจารณาในแง่ของการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการยอมรับ รูปแบบของอำนาจที่ได้รับการตอบสนองมากที่สุดคือ อำนาจที่ได้มาตามกฎหมายและอำนาจที่ได้มาจากการให้รางวัล อำนาจที่ได้รับการตอบสนองในระดับปานกลางคือ อำนาจที่ได้มาจากการอ้างอิง อำนาจที่ได้มาจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และอำนาจที่ได้มาจากการบีบบังคับ ส่วนอำนาจที่ได้รับการตอบสนองน้อยที่สุด ไม่มี และถ้าพิจารณาถึงการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ของการต่อต้านแล้ว รูปแบบของอำนาจที่ได้รับการต่อต้านมากที่สุดคือ อำนาจที่ได้มาจากการบีบบังคับ ส่วนอำนาจที่ได้รับการต่อต้านปานกลาง ไม่มี และอำนาจที่ได้รับการต่อต้านน้อยที่สุด คือ อำนาจที่ได้มาจากการอ้างอิง อำนาจที่ได้มาจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจที่ได้มาตามกฎหมาย และอำนาจที่ได้มาจากการให้รางวัล

จากที่กล่าวมานี้พอสรุปได้ว่าแหล่งที่มาของอำนาจมีดังนี้ คือ อำนาจที่ได้มาจากการให้รางวัล อำนาจที่ได้มาจากการบีบบังคับ อำนาจที่ได้มาตามกฎหมาย อำนาจที่ได้มาจากการอ้างอิง อำนาจที่ได้มาจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจที่ได้มาจากความเสนาหา อำนาจที่ได้มาจากจารีตประเพณี อำนาจที่เกิดจากปทัสถาน อำนาจที่เกิดจากการจัดสรรทรัพยากร อำนาจที่เกิดจากการควบคุมเงื่อนไขการตัดสินใจ และอำนาจที่เกิดจากการทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงาน

4.2 การบริหารแบบกระจายอำนาจ

4.2.1 ความหมายของการกระจายอำนาจ

ตระกูล มีชัย (2537 : 16) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจทางการบริหาร (administrative decentralization) ว่าหมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ (delegation) หรือการโอนอำนาจหน้าที่ (transfer of authority) หรือการแบ่งอำนาจ (deconcentration)

ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจให้หน่วยราชการระดับต่าง ๆ สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้โดยไม่ต้องเสนอขออนุมัติหรือความเห็นชอบจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

จรัส สุวรรณมาลา (2541 : 1) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจในองค์การทั่วไปว่า หมายถึง การให้หน่วยปฏิบัติงานระดับล่างมีอำนาจการตัดสินใจในเชิงนโยบายและการจัดการในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างกว้างขวาง

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542 : 28) ได้กล่าวถึงการกระจายอำนาจ (decentralization) ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ (authority) ที่ได้ถูกส่งไปยังระดับต่าง ๆ ขององค์การที่มีการปฏิบัติภารกิจเฉพาะ ซึ่งเป็นการแบ่งอำนาจหน้าที่ในแนวนอนภายในองค์การ ส่วนการแบ่งแยกงานในแนวดิ่งได้แบ่งอำนาจหน้าที่ให้แก่ระดับต่าง ๆ ขององค์การในแนวนอน เพื่อให้แต่ละระดับมีอำนาจหน้าที่มากกว่าระดับที่อยู่ต่ำกว่า ดังนั้น กระบวนการแบ่งแยกงานจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการกระจายอำนาจผู้ปฏิบัติงานจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ในการสั่งการในการปฏิบัติงานเฉพาะพร้อมกับความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ของงาน

พิทยา บวรวัฒนา (2542 : 99) ได้กล่าวถึงการรวมอำนาจ (centralization) และการกระจายอำนาจ (decentralization) ว่า การรวมอำนาจ หมายถึง อำนาจการตัดสินใจภายในองค์การตกอยู่ในมือของคนเพียงคนเดียวหรือตกอยู่หน่วยงานเพียงหน่วยงานเดียว หรือตกอยู่กับระดับเพียงระดับเดียว ในทางตรงกันข้ามการกระจายอำนาจจะหมายถึงอำนาจการตัดสินใจจะกระจายไปอยู่ในมือของคนหลายคน หน่วยงานหลายหน่วยงาน หรือระดับหลายระดับในองค์การ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 41) ได้กล่าวถึงการรวมอำนาจ (centralization) และการกระจายอำนาจ (decentralization) ว่าถ้าอำนาจในการตัดสินใจอยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูง องค์การนั้นก็จะมีการบริหารแบบรวมอำนาจ แต่ถ้าอำนาจในการตัดสินใจถูกมอบหมายลงมาตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชาแล้ว การกระจายอำนาจก็จะเกิดขึ้น

มินท์ซเบอร์ก และควินน์ (Mintzberg & Quinn, 1996 : 338) กล่าวถึงการกระจายอำนาจ (decentralization) ว่า การกระจายอำนาจเป็นการแพร่กระจาย (diffusion) ของอำนาจในการตัดสินใจ เมื่ออำนาจทั้งหมดอยู่ ณ ที่ใดในองค์การ องค์การนั้นก็มีโครงสร้างแบบรวมอำนาจ แต่ถ้าอำนาจกระจายไปยังบุคคลต่าง ๆ องค์การนั้นก็มีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ

ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg & Ornstien, 1996 : 26) ได้กล่าวถึงการรวมอำนาจ (centralization) และกระจายอำนาจ (decentralization) ว่า การให้อำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาก็คือวิธีการของการแบ่งปันอำนาจให้กันและกัน ซึ่งการแบ่งปันอำนาจให้กันและกันนี้จะมีผลกระทบการใช้อำนาจในการปฏิบัติการทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทั่วทั้งองค์การ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ระดับล่างขององค์การมีอำนาจหน้าที่

และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทอันสำคัญในการดำเนินงานของสถานศึกษา การดำเนินการขององค์กรแบบนี้เป็นการดำเนินงานตามปรัชญาของการกระจายอำนาจ (decentralization) ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะรักษาอำนาจหน้าที่เอาไว้ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามที่ผู้บริหารตัดสินใจ การดำเนินการขององค์กรแบบนี้เป็นการดำเนินการตามปรัชญาของการรวมอำนาจ (centralization) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจจะอยู่ในตำแหน่งปลายสุดของแต่ละข้าง ส่วนอำนาจหน้าที่จะเป็นเรื่องขององค์กรที่จะมอบหมายให้ได้มากหรือน้อยเพียงใด

จากนิยามดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจ (decentralization) หมายถึง การมอบอำนาจการตัดสินใจดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ องค์กรมอบหมายให้กับบุคลากรในองค์กรทุกคนเพื่อให้เพียงพอกับการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4.2.2 วัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจ

ปรัชญา เวสารัชช์ (2537 : 5 – 8) มีความเห็นว่า การกระจายอำนาจต้องเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1) ประสิทธิภาพของหน่วยราชการในการบริหาร การจัดการ และการให้บริการแก่ประชาชน

2) ประสิทธิภาพของการทำงาน

3) พัฒนابรรยากาศการทำงานของข้าราชการและพนักงานให้มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539 : 14) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจ ดังนี้

1) เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหน่วยงานกลางในอันที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว และตรงกับความเป็นจริง

2) เพื่อให้หน่วยงานระดับล่างมีอิสระในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรที่ดินมีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อหน่วยงาน

3) เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานของตน จึงเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

4) เพื่อการแก้ไขปัญหาที่มีคุณภาพ เพราะผู้รู้และเข้าใจปัญหาได้ดีที่สุดก็คือบุคคลที่อยู่ใกล้กับปัญหามากที่สุด

จรัส สุวรรณมาลา (2541 : 13 – 14) กล่าวถึงเป้าหมายของการกระจายอำนาจมีดังนี้

1) เพื่อให้หน่วยงานระดับล่างสุดมีอำนาจในการปกครองตนเองอย่างกว้างขวางโดยมีความเชื่อว่าการปกครองเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของบุคคลและหน่วยงาน และเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความมีคุณค่า (value) ในตัวของตัวเอง

2) เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรทั้งนี้เพราะจะมีความคล่องตัวและสามารถที่จะปรับกลยุทธ์ในการดำเนินการให้สอดคล้องและตอบสนองสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ดี

3) เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร ลดความคับแคบของการมองปัญหา เพิ่มศักยภาพในการขยายตัวทุกทิศทาง

4) ส่งเสริมให้หน่วยงานระดับล่างมีอิสระในการจัดการกับทรัพยากรของตนเองได้อย่างเต็มที่ และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542 : 92) กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องมีการกระจายอำนาจมีดังนี้

1) ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือคณะของตนเอง

2) ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารวัยหนุ่มสาวที่มีการศึกษาสูงต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

พิทยา บวรวัฒนา (2542 : 101) กล่าวถึงประโยชน์ของการกระจายอำนาจมีดังนี้

1) การกระจายอำนาจจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับข้อมูลจำนวนมากได้ด้วยวิธีการกระจายความรับผิดชอบให้กับคนหลาย ๆ คน

2) ต้องการให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

3) ต้องการให้เกิดความละเอียดรอบคอบในการตัดสินใจ

4) ต้องการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกน้อง โดยการให้เข้ามามีส่วนร่วมกับการตัดสินใจ

5) ต้องการให้ลูกน้องได้มีโอกาสฝึกงาน โดยเรียนรู้จากการตัดสินใจของตนจากที่กล่าวมานี้วัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจก็คือ

1) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

2) เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

3) เพื่อส่งเสริมความมีคุณค่าของความเป็นมนุษย์

4) เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวและสามารถปรับกลยุทธ์ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

5) เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

4.2.3 รูปแบบของการกระจายอำนาจ

โครงการวิทยาลัยการเมือง สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิราช (2537) ได้กล่าวถึงรูปแบบการใช้อำนาจรัฐ มี 4 รูปแบบ คือ การรวมอำนาจ (centralization) การมอบอำนาจ (deconcentration) หรือเรียกว่าการกระจายอำนาจบริหาร (administrative decentralization) การโอนอำนาจ (devolution) หรือการกระจายอำนาจทางการเมือง (political decentralization) และการโอนกิจการให้เอกชน (privatization)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) และเคมเมอร์เรอ (Kemmerer. 1994) ได้แบ่งรูปแบบของการกระจายอำนาจออกได้ 4 รูปแบบ คือ

1) การแบ่งอำนาจ (deconcentration) เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปสู่หน่วยงานระดับล่างของสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความสะดวกในการดำเนินการ

2) การมอบอำนาจ (delegation) เป็นการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือจากผู้บริหารสูงสุดไปยังผู้บริหารระดับล่างขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้การตัดสินใจนั้นมีความรวดเร็ว มากยิ่งขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้มอบอำนาจยังคงต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจที่ได้มอบอำนาจไปแล้ว

3) การให้อำนาจ (devolution) เป็นการถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจ จากส่วนกลางหรือจากผู้บริหารสูงสุดไปยังผู้บริหารระดับล่างขององค์กรอย่างสมบูรณ์โดยมีกฎหมาย กฎระเบียบเกี่ยวกับการให้อำนาจอย่างเด่นชัด ผู้บริหารระดับล่างจึงมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย

4) การให้เอกชนดำเนินการ (privatization) เป็นการถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจให้เอกชน ทั้งที่เป็นบุคคลและ / หรือคณะบุคคลเป็นผู้ดำเนินการแทน

นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2542 : 92) กล่าวถึงความต่อเนื่องระหว่างการรวมอำนาจกับการกระจายอำนาจว่า ในความเป็นจริงแล้วไม่มีองค์กรหรือหน่วยงานใดที่มีการรวมอำนาจอย่างสมบูรณ์ แต่จะมีแนวต่อเนื่องระหว่างการรวมอำนาจกับการกระจายอำนาจ ดังนี้

1) การรวมอำนาจอย่างสมบูรณ์ ถ้าองค์กรมีลักษณะรวมอำนาจอย่างสมบูรณ์แล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่มีอิสระในการเลือกต่าง ๆ และผู้บริหารระดับสูงต้องตัดสินใจทุกเรื่องซึ่งเป็นไปไม่ได้ ดังนั้นองค์กรต้องมีการกระจายอำนาจในบางเรื่อง

2) การกระจายอำนาจอย่างสมบูรณ์ ถ้าองค์กรมีลักษณะการกระจายอำนาจอย่างสมบูรณ์ ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเท่าเทียมกัน ความสับสนวุ่นวายย่อมเกิดขึ้นถึงแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานพยายามทำให้เป้าหมายของงานที่ตนรับผิดชอบสำเร็จ แต่ประสิทธิภาพโดยรวมอาจอยู่ในระดับต่ำและเป้าหมายขององค์กรยากที่จะบรรลุผลสำเร็จ

3) แนวต่อเนื่องระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ควรมีการศึกษาการรวมอำนาจโดยใช้ถ้อยคำที่มีความสัมพันธ์ การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจอยู่บนแนวต่อเนื่องเดียวกัน แต่อยู่คนละปลายขั้ว ดังนั้นควรศึกษาคำถามต่อไปนี้ : บริษัทนี้มีการกระจายอำนาจมากน้อยเพียงใด หรือประธานบริษัทมีการรวมอำนาจในขอบเขตใดบ้างหรือการตัดสินใจในเรื่องใดบ้างที่ควรกระจายอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541 : 20) และมินท์ซเบิร์กและควินน์ (Mintzberg & Quinn, 1996 : 339 – 40) ได้แบ่งรูปแบบของการกระจายอำนาจออกเป็น 6 รูปแบบ ดังนี้

1) การรวมอำนาจตามแนวดิ่งและแนวนอน (vertical and horizontal centralization) อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด

2) การกระจายอำนาจตามแนวนอนในขอบเขตจำกัดหรือโดยการคัดเลือก (limited horizontal decentralization (selective)) ผู้บริหารสูงสุดกระจายอำนาจเฉพาะอย่างหรืออำนาจที่คัดเลือกแล้วไปให้ผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร เพื่อช่วยทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลมีมาตรฐาน

3) การกระจายอำนาจตามแนวดิ่งในขอบเขตจำกัดหรือโดยกำหนดความเท่าเทียมกัน (limited vertical decentralization (parallel)) ผู้บริหารระดับล่างทุกหน่วยงานมีอำนาจในการตัดสินใจเกือบทุกเรื่องเกี่ยวข้องกับงานของตนหรืองานในสายการบังคับบัญชาของตน โดยการกระจายอำนาจให้ เท่า ๆ กันแก่ผู้บริหารในระดับเดียวกันหรือในตำแหน่งเดียวกัน

4) การกระจายอำนาจตามแนวดิ่งและแนวนอน (vertical and horizontal decentralization) อำนาจการตัดสินใจเกือบทั้งหมดอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานหรืออยู่ที่ส่วนล่างขององค์กร

5) การกระจายอำนาจตามแนวดิ่งและตามแนวนอนโดยการคัดเลือก (selective vertical and horizontal decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะบางเรื่องไปยังส่วนต่าง ๆ ในองค์กร โดยการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารและไม่ใช่ผู้บริหาร

6) การกระจายอำนาจสมบูรณ์แบบ (pure decentralization) อำนาจถูกแบ่งปันไปสู่สมาชิกทุกคนขององค์กรเกือบจะเท่า ๆ กัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541 : 24) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการกระจายอำนาจทางการศึกษาว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นรูปแบบของการบริหารที่ทำให้ส่วนย่อยขององค์การมีความเป็นอิสระ (autonomy) ในการบริหารงานมากขึ้น จากรูปแบบของการกระจายอำนาจทางการศึกษาทั้ง 4 รูปแบบ คือ การแบ่งอำนาจ การมอบอำนาจ การโอนอำนาจ และการให้ออกชนดำเนินการนั้น ในบริบทของการศึกษาไทย การกระจายอำนาจในรูปแบบของการมอบอำนาจและการให้ออกชนดำเนินการนั้นปรากฏให้เห็นเด่นชัด แต่รูปแบบของการแบ่งอำนาจนั้นยังไม่ปรากฏชัด

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการแบ่งอำนาจ (deconcentration) เพิ่มเติมอีกว่า การแบ่งอำนาจเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ของศูนย์อำนาจในส่วนกลางไปสู่กลุ่มต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์การ การแบ่งอำนาจเป็นการลดอำนาจในการกิจของส่วนกลางไปสู่กลุ่มต่าง ๆ และกลุ่มต่าง ๆ จะมีอิสระในการตัดสินใจ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปกครองได้ดีขึ้น โดยปกติแล้วการแบ่งอำนาจจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางกฎหมาย ส่วนต่าง ๆ ขององค์การจะมีอำนาจอะไรและมากน้อยเพียงใดขึ้นกับข้อกำหนดในกฎหมาย

จากการศึกษารูปแบบของการกระจายอำนาจดังกล่าว พอสรุปได้ดังนี้

1) การกระจายอำนาจโดยยึดภาระงานเป็นหลัก หมายถึง การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจงานให้แก่ผู้ร่วมงานระดับรองลงมา ซึ่งอาจเป็นไปในลักษณะของการแบ่งอำนาจมอบอำนาจ ให้อำนาจ หรือการยกให้ออกชนรับไปดำเนินงานเองทั้งหมดก็ได้

2) การกระจายอำนาจโดยยึดตำแหน่งในองค์การเป็นหลัก หมายถึง การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้กับตำแหน่งว่าตำแหน่งใดเมื่อมีการตัดสินใจแล้วต้องรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบและตำแหน่งใดมีอำนาจการตัดสินใจที่สมบูรณ์โดยที่ไม่ต้องรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ

4.2.4 เงื่อนไขของการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจมิได้หมายความว่า จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์หรือทุกโอกาสในทางตรงกันข้ามการกระจายอำนาจจะประสบกับความสำเร็จในสภาวะหรือสถานการณ์ที่เหมาะสมเท่านั้น ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวสถานการณ์ที่เหมาะสมดังนี้

จรัส สุวรรณมาลา (2541 : 15 – 16) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขของการกระจายอำนาจตามสภาวะขององค์การดังนี้

1) สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ องค์การที่มีสภาวะแวดล้อมภายนอก (ผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี ปัจจัยการผลิต ฯลฯ) เปลี่ยนแปลงรวดเร็วตลอดเวลา จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับสภาวะแวดล้อมนั้นหรือในกรณีที่ต้องการเน้นกลยุทธ์เพื่อการขยายตัว ต้องการส่งเสริมความคิดริเริ่ม ต้องการสร้างงานใหม่ หรือต้องการทดลองวิธีการใหม่ ในกรณีเช่นนี้การกระจายอำนาจจะสมประโยชน์ตามหลักการที่กล่าวถึงข้างต้น ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มี

สภาวะแวดล้อมคงที่ เน้นวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ต้องการรักษาสถานภาพเดิมไว้ ไม่ส่งเสริมการขยายตัวหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน หรือองค์การที่กำลังใช้กลยุทธ์เพื่อลดขนาดการดำเนินงาน (cut – back strategies) หรือต้องการยุบเลิกองค์การ ในกรณีหลังนี้การรวมอำนาจการบริหารและการตัดสินใจอาจมีความเหมาะสมมากกว่าการกระจายอำนาจ

2) สภาวะแวดล้อมภายในองค์การ เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายใน ได้แก่ สภาวะแวดล้อมของผู้บริหารในหน่วยงานระดับล่าง วัฒนธรรมขององค์การ และศักยภาพของบุคลากรในองค์การระดับล่าง ซึ่งมีลักษณะสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

2.1) สภาวะของผู้บริหารหน่วยงานระดับล่าง เป็นเงื่อนไขอีกประการหนึ่ง ทฤษฎีการกระจายอำนาจด้านการบริหารนั้นมีข้อสมมติพื้นฐานว่า เมื่อหน่วยงานระดับล่างมีอำนาจการตัดสินใจ ผู้บริหารหน่วยงานระดับล่างจะใช้ดุลยพินิจ (discretion) หรืออำนาจนั้นเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงนั้นผู้บริหารระดับล่างอาจตัดสินใจผิดพลาดด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือเพราะความด้อยประสิทธิภาพของผู้บริหารเอง หรืออาจมีแรงจูงใจที่จะใช้ดุลยพินิจ หรืออำนาจเพื่อตนเอง เพื่อพวกพ้องหรือเพื่อเหตุผลอื่นใดก็ตาม ดังนั้นการกระจายอำนาจจึงอาจไม่จำเป็นต้องเป็นผลดีเสมอไปดังทฤษฎีที่กล่าวถึงก็ได้

2.2) วัฒนธรรมองค์การก็เป็นอีกเงื่อนไขหนึ่ง องค์การที่ใช้วิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่ลูกจ้างหรือผู้ใช้บริการ และพนักงานระดับล่างสุดขึ้นมาจนถึงผู้บริหารระดับสูงมีวัฒนธรรมแบบประชาธิปไตย เปิดเผยโปร่งใสยอมเกื้อกูลสนับสนุนให้การกระจายอำนาจประสบความสำเร็จได้สูง ในทางตรงกันข้ามการกระจายอำนาจในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเผด็จการ บริหารงานแบบปิดตัวเอง หรือผู้คนในหรือนอกองค์การที่มีท่าทีเป็นเจตต่อกันและกัน ไม่สนใจองค์การ ย่อมไม่สมประโยชน์ตามที่กล่าวไว้แต่อย่างใด

2.3) ศักยภาพของบุคลากรในองค์การระดับล่างก็เป็นอีกเงื่อนไขหนึ่ง องค์การที่มีบุคลากรที่มีความพร้อม มีศักยภาพสูง มีความกระตือรือร้นและมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่การงานสูง เมื่อได้รับโอกาสในการตัดสินใจโดยอิสระก็จะแสดงความสามารถ มีความคิดริเริ่มพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าได้ ในทางตรงกันข้ามการกระจายอำนาจในองค์การที่มีพนักงานด้อยคุณภาพย่อมไม่อาจคาดหวังที่จะเห็นประสิทธิภาพการดำเนินการได้มากนัก

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542 : 102) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ที่องค์การจะต้องพิจารณาบนแกนต่อเนื่องระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณามีดังนี้

1) ความสามารถในการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสะดวกที่จะมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีกลไกควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) การมีสารสนเทศ เมื่อมีการต่อต้านด้านสารสนเทศกับผู้ที่ทำการตัดสินใจคนอื่น ๆ ต้องใช้เวลานานมากและเสียค่าใช้จ่ายสูง ในสถานการณ์เช่นนี้การกระจายอำนาจเป็นทางแก้ปัญหาได้ประการหนึ่ง

3) ความสามารถของผู้ทำการตัดสินใจ ถ้าผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความสามารถในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจย่อมจะง่ายขึ้น

4) เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจ องค์การที่มีความจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน การกระจายอำนาจจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสามารถตัดสินใจได้ทันต่อเหตุการณ์

5) ความจำเป็นต้องมีการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง ความต่อเนื่องในการตัดสินใจขององค์การมีความสำคัญอย่างไร ถ้าบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้ตัดสินใจทั้งหมด การตัดสินใจนั้นจะมีลักษณะสอดคล้องและต่อเนื่องกันมากกว่าให้คนหลายคนเป็นผู้ตัดสินใจ ดังนั้นถ้าองค์การต้องการให้มีความต่อเนื่องในการตัดสินใจก็จำเป็นต้องมีการรวมอำนาจมากกว่ากระจายอำนาจ

6) ความจำเป็นต้องมีการประสานงาน ถ้างานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การมีความสัมพันธ์กัน จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่แบบรวมอำนาจ แต่ถ้างานและกิจกรรมต่าง ๆ มีลักษณะที่เป็นอิสระต่อกัน องค์การสามารถบริหารงานแบบกระจายอำนาจได้

7) ความสำคัญของการตัดสินใจ หน่วยงานบางแห่งมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเพียงเล็กน้อย ในขณะที่บางหน่วยงานมีการกระจายอำนาจมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจนั้นมีความสำคัญอย่างไรต่อความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว มีผลกระทบต่อ หน่วยงานย่อยเพียงบางหน่วยหรือกระทบต่อองค์การโดยรวม ดังนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจระดับ ความสำคัญของการตัดสินใจเพื่อใช้เป็นเกณฑ์กำหนดการกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ

8) ขวัญในการทำงาน ถ้าองค์การกำหนดให้ผู้บริหารมีอำนาจมากเกินไปย่อมทำลายขวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานของตน องค์การที่ใช้เทคโนโลยีสูงและมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะช่วยปรับปรุงให้ ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการทำงาน

9) ปรัชญาของฝ่ายบริหาร ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอและอธิบายประโยชน์ของการกระจายอำนาจแต่ปรัชญาการบริหารขององค์การอาจเป็นสาเหตุทำให้มีการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในบรรยากาศของความวางใจซึ่งกันและกันเท่านั้น

10) ความสามารถด้านการจัดการใหม่ ๆ องค์การขนาดใหญ่ไม่สามารถตอบสนองต่อการตลาด เทคโนโลยีและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น องค์การมีการจัดการใหม่ ๆ โดยจัดตั้งกลุ่มพิเศษเฉพาะขึ้นมา เพื่อเป็นเครื่องมือของการผลิตผลิตภัณฑ์ และบริหารหน่วยงานที่ตั้งขึ้นทำหน้าที่ด้านนวัตกรรมนี้จะรวมเข้าด้วยกันเป็นกลุ่ม และรายงาน

ต่อผู้บริหารระดับสูงคนใดคนหนึ่งซึ่งมีหน้าที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกหน่วยงานย่อยด้านนวัตกรรมนี้ทำให้เกิดการกระจายอำนาจ

11) การกระจายอำนาจและผลการปฏิบัติ มีความจำเป็นต้องพิจารณาเกณฑ์หลักการและรูปแบบจำลองเกี่ยวกับการกระจายอำนาจร่วมกันไป เพราะถ้าแยกพิจารณาแล้วสิ่งต่าง ๆ อาจขัดแย้งกันได้กล่าวคือ เมื่อต้องการให้การตัดสินใจมีความต่อเนื่องกันและเป็นไปอย่างรวดเร็ว ก็จำเป็นต้องตัดสินใจแบบรวมอำนาจ แต่การตัดสินใจแบบกระจายอำนาจจะช่วยให้ผู้บริหารระดับล่างมีขวัญในการปฏิบัติงาน องค์กรต้องพิจารณาดำเนินค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินและค่าใช้จ่ายด้าน ตัวบุคคลกับประโยชน์ที่จะได้รับในการกำหนดความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจอย่างไรก็ตามการกระจายอำนาจส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

พิทยา บวรวัฒนา (2542 : 102, 119) กล่าวถึงเงื่อนไขขององค์กรที่มีโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจไว้ว่า

1) โครงสร้างแบบกระจายอำนาจมีความเหมาะสมกับงานที่มีความรู้วิชาชีพเฉพาะเรื่อง

2) โครงสร้างแบบกระจายอำนาจมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนยิ่งองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งต้องทำให้มีการกระจายอำนาจในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น เพราะการกระจายอำนาจจะทำให้องค์กรสามารถควบคุมกำกับปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมเช่นนั้นให้ดีขึ้นได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541 : 27) และเคมเมอร์เรอ (Kemmerer. 1994) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการกระจายอำนาจทางการศึกษาว่าความสำเร็จของการกระจายอำนาจทางการศึกษาขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญหลายประการดังนี้

1) บริบททางวัฒนธรรม (cultural context) เป็นบริบททางวัฒนธรรมของประเทศเกี่ยวกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการกระจายอำนาจ เช่น ค่านิยมของชุมชนที่มีต่อการสนับสนุนสถานศึกษา ค่านิยมของชุมชนที่มีต่อหลักสูตรท้องถิ่น พฤติกรรมการมีส่วนร่วมของสังคม

2) การสนับสนุนทางการเมือง (political support) การกระจายอำนาจมักจะได้รับการต่อต้านในหลายลักษณะ เช่น ผู้มีอำนาจจากส่วนกลางจะดำเนินการอย่างล่าช้าในการมอบอำนาจ การให้ข้อมูลการจัดสรรทรัพยากร หรือสร้างข้อขัดแย้งในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย หากผู้มีอำนาจทางการเมือง ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจ และถือว่าการกระจายอำนาจเป็นความสำคัญอันดับสูง ๆ ของการบริหาร ก็จะช่วยให้การกระจายอำนาจประสบความสำเร็จ

3) การวางแผนและการจัดการ (adequate planning and management) การกระจายอำนาจนั้นไม่ว่าจะเป็นในมิติหรือรูปแบบใดก็ตามจำเป็นจะต้องกำหนดเป็นนโยบาย นำนโยบายจัดทำแผนและปฏิบัติตามนโยบายและแผนที่กำหนด ในการดำเนินการกระจายอำนาจนั้นจำเป็นจะต้องมีระบบเครือข่ายการสื่อสารที่ดี ด้วยเหตุนี้การมีการวางแผนและมีการจัดการที่ดีจึงเกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการกระจายอำนาจ

4) การตระหนักของผู้เกี่ยวข้องในเรื่องต่อไปนี้

- 4.1) ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจควรอยู่ใกล้กับภารกิจที่จะต้องปฏิบัติให้มากที่สุด
- 4.2) ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจควรมีความรู้ความเข้าใจในภารกิจนั้น ๆ
- 4.3) มีความเชื่อว่าผู้รับมอบอำนาจมีความสามารถในการตัดสินใจในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
- 4.4) การมีวัตถุประสงค์ นโยบาย และมาตรการที่ชัดเจน แต่การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นแต่ละท้องถิ่นไม่จำเป็นจะต้องทำเหมือนกัน

5) การเพิ่มอำนาจให้แก่ท้องถิ่น (local empowerment) การกระจายอำนาจเป็นการถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา ดังนั้นชุมชน ท้องถิ่นและสถานศึกษาจึงควรมีอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม มีทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ มีอำนาจในการบริหารและการจัดการกับทรัพยากรทั้งหลาย สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความสำเร็จของการกระจายอำนาจ แต่หากส่วนกลางมอบแต่ความรับผิดชอบให้แก่ ชุมชน ท้องถิ่น และสถานศึกษา แต่ไม่มีอำนาจที่เหมาะสม ลักษณะเช่นนี้ความสำเร็จของการกระจายอำนาจ ก็จะไม่เกิดขึ้นได้โดยยาก

จากเงื่อนไขของการกระจายอำนาจดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา มีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยการตัดสินใจที่มีความรวดเร็ว การกระจายอำนาจก่อให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจ
- 2) บุคลากรที่มีความพร้อม มีศักยภาพสูง มีความกระตือรือร้น และมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน มีความต้องการความมีอิสระในการทำงาน การกระจายอำนาจสามารถตอบสนองบุคลากรกลุ่มนี้ได้
- 3) ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการกระจายอำนาจก็จะสร้างบรรยากาศเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

4) ความสำเร็จของงานเป็นที่พึงปรารถนาของบุคลากรทุกคน แต่ความสำเร็จของงานจะต้องมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่กันไป การกระจายอำนาจจะสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานของแต่ละบุคคลได้

4.2.5 การกึ่งที่ต้องการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจจะเกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจการตัดสินใจดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่องค์การมอบให้ แต่ภารกิจที่องค์การมอบหมายให้ดำเนินการจะมีความแตกต่างกัน ดังที่ ชานาญ ยูบุรน์ (2503 : 8-9) ได้กล่าวถึงการกระจายอำนาจตามภารกิจ (decentralization by function) ไว้ว่า เป็นการมอบอำนาจให้องค์กรจัดทำกิจกรรมประเภทใดประเภทหนึ่งอย่างอิสระ เนดเลอร์ และทัชแมน (Nadler & Tushman. 1988 : 111) ได้ให้ความหมายที่บ่งบอกถึงภารกิจที่ต้องกระจายอำนาจไว้ว่า การกระจายอำนาจคือสถานะที่หน่วยงานหรือชุมชนระดับล่างสุดมีอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางและวิธีดำเนินกิจกรรมของตนเองอย่างกว้างขวาง

คณะกรรมการกำหนดแนวทางในการกระจายอำนาจ ซึ่งจัดตั้งขึ้นในสมัยรัฐบาลของพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2534 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจเพื่อให้ประชาชนและองค์กรของประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริหารและการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองมากยิ่งขึ้น และได้เสนอเครื่องมือในการกระจายอำนาจไว้ 5 ประการ คือ (โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์และคณะ : 2534)

1) ระบบการคลัง โดยเน้นการกระจายอำนาจและหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีรายได้จากภาษีอากรและรายได้อื่นๆ ในท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น ควบคู่กับการปรับปรุงหลักเกณฑ์การจัดสรรและการใช้จ่ายเงินอุดหนุนให้เหมาะสมและเกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น

2) ระบบงบประมาณ เน้นการกระจายอำนาจด้านงบประมาณ จากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานทั้งในด้านบริหารและการพัฒนาเกิดความคล่องตัวและบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3) ระบบบริหาร เน้นการปรับปรุงระบบบริหารทั้งส่วนกลาง ภูมิภาคและท้องถิ่นในแต่ละระดับให้มีอำนาจในการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตที่ชัดเจน รวมทั้งพัฒนาระบบการบริหารบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจ

4) ระบบการวางแผน เน้นการปรับปรุงการวางแผนพัฒนาจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและใช้ระบบแบบแผนเป็นเครื่องมือและ/หรือกรอบในการพิจารณาอนุมัติวงเงินรายจ่ายจากแหล่งต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและหน่วงรั้งการกระจายอำนาจด้านการคลัง งบประมาณการบริหารและการวางแผน โดยมุ่งให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับในวงการศึกษาศรีมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541 : 25) ได้กำหนดภารกิจทางการศึกษาที่กระจายอำนาจไปให้หน่วยงานทางการศึกษาระดับล่างหรือสถานศึกษาดำเนินการควรมีการกระจายอำนาจ ใน 3 ประการดังนี้

1) การกระจายอำนาจในเรื่องการวางแผน เป็นการกระจายอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย มาตรการและกระบวนการในการทำงาน การจัดโปรแกรมต่าง ๆ ทางการศึกษา ตลอดจนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

2) การกระจายอำนาจทางเทคนิคและวิชาการ เป็นการกระจายอำนาจที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรโปรแกรมการศึกษา แบบเรียน สื่อการเรียนการสอน และกิจกรรมการเรียนการสอน

3) การกระจายอำนาจทางการบริหารทรัพยากร เป็นการกระจายอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงินและงบประมาณ ทรัพยากรต่าง ๆ ทางการศึกษา รวมทั้งบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการปรับขยาย

นอกจากนี้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. 2542) นั้นหมายความว่าพระราชบัญญัติฉบับนี้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจทางด้านการบริหาร วิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสถานศึกษา เมื่อเป็นเช่นนี้ สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การระดับล่างสุดจึงมีความเป็นอิสระใน การบริหารภารกิจดังกล่าว

จากแนวความคิดในการกระจายภารกิจดังกล่าว จึงพอสรุปได้ว่า การกระจายภารกิจทางการศึกษาไปให้หน่วยงานระดับล่างรับผิดชอบนั้น มักจะเป็นภารกิจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการดำเนินการ การปฏิบัติภารกิจและการติดตามตรวจสอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ทีมงาน นักศึกษา และการจัดการเรียนการสอน

4.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

4.3.1 รูปแบบของการมีส่วนร่วม

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom. 1985 : 192) ได้เสนอความต่อเนื่อง (continuum) ของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

1) ผู้บริหารใช้วิธีการบอกให้รู้ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารทำหน้าที่ในการตัดสินใจ และแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในระดับต่ำ ลักษณะการบริหารงานแบบนี้เรียกว่า “การบริหารงานแบบเผด็จการ (autocratic management)”

2) ผู้บริหารใช้วิธีการชักชวนให้เห็นด้วย เป็นวิธีการที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นประเด็นของการตัดสินใจและอธิบายชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น ลักษณะการบริหารงานแบบนี้เรียกว่า “การบริหารงานแบบเผด็จการด้วยความเมตตา (benevolent autocracy)”

3) ผู้บริหารแสวงหาความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้บ้างในระดับปานกลางก่อนการตัดสินใจ ลักษณะการบริหารงานแบบนี้เรียกว่า “การบริหารงานแบบปรึกษาหารือ (consultive management)”

4) ผู้บริหารปรึกษาหารือกลุ่มเพื่อขอคำแนะนำก่อนตัดสินใจ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นโดยการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ ลักษณะการบริหารงานแบบนี้เรียกว่า “การบริหารงานแบบคณะกรรมการ (participative committees)”

5) ผู้บริหารตัดสินใจร่วมกับกลุ่ม เป็นวิธีการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคน มีการโหวตเสียงเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในประเด็นของการตัดสินใจ ลักษณะการบริหารงานแบบนี้เรียกว่า “การบริหารงานแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน (democratic and consensus management)”

6) ผู้บริหารให้กลุ่มทำการตัดสินใจ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่โดยผู้บริหารจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง ลักษณะการบริหารงานแบบนี้เรียกว่า “การบริหารงานแบบการให้อิสระในการควบคุม (free – rein management)”

นอกจากนี้ เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom. 1989 : 243 – 248) ยังได้เสนอรูปแบบของการมีส่วนร่วมไว้ 7 รูปแบบ ดังนี้

1) รูปแบบที่ผู้บริหารใช้วิธีการปรึกษาหารือกับบุคลากรเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจ (consultive management : CM)

2) รูปแบบที่ผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร (democratic management : DM)

3) การปรับสภาพการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยลูกจ้างและฝ่ายบริหาร (quality circle : QC)

4) การกระตุ้นบุคลากรแต่ละคนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานซึ่งจะเน้นการแก้ไขปัญหามาที่บุคลากรแต่ละคนมากกว่าการแก้ไขปัญหากลุ่มโดยรวม (suggestion programs : SP)

5) กลไกของกลุ่มเพื่อปรับปรุงการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการบริหารองค์การระดับสูง (middle management committee : MMC)

6) การกำหนดของรัฐบาลให้คนงานมีส่วนร่วมได้หลายระดับในองค์การ เป็นการให้มีส่วนร่วมในการบริหารผ่านกลไกทางสถาบัน (industrial democracy : ID)

7) การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างสูงในกระบวนการตัดสินใจ (employer ownership plans : EOP)

พุดดี (Putti, 1987 : 312 – 318) ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่ามี 8 รูปแบบ คือ

1) การวางแผนแบบสแกนลอน (the scanlon plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแนวทางหนึ่ง เป็นการทำงานเป็นทีมระหว่างคนงานกับผู้บริหารเพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิต ค่าจ้าง และผลกำไร

2) เจเคกรุป (Jishu Kanri : JK) เป็นการจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็กๆ ที่มีอำนาจเด็ดขาด กลุ่มเหล่านี้จะพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวกับการทำงาน แล้วพยายามที่จะหาข้อยุติอย่างสร้างสรรค์ผู้นำกลุ่มอาจจะได้รับการเลือกตั้งหรือสับเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม กลุ่มจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3) การปรึกษาตามสายการบังคับบัญชา (consultative hierarchy) เป็นวิธีการที่ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผ่านเครือข่ายคณะกรรมการต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ในบริษัท

4) ทีกรุป (T – group approach or sensitivity) วิธีการนี้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและพัฒนามนุษยสัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร เทคนิคชนิดนี้ใช้เพื่อทำความเข้าใจคนอื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้ถึงค่านิยม แรงจูงใจ จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ได้บังคับบัญชา โดยที่แต่ละคนต้องเข้าใจตนเองก่อน

5) การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์การ (multiple management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจโดยมีความตั้งใจที่จะแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพียงคนเดียว จึงต้องการที่จะให้บุคคลระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

6) คิวซีซี (quality control circle) ระบบคิวซีซีเป็นการทำงานของคนกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งมีบุคลากรตั้งแต่ 3 – 15 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยวิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากนั้นจึงหาแนวทางแก้ไข

7) แนวทางการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (committee approach for participation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับที่สูงกว่าพนักงานปฏิบัติ คณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีม (participation and team building) กิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์การมีความมั่นคง สมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความคิดริเริ่ม

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 1996 : 292) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจให้ตัดสินใจนอกเหนือความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจให้ตัดสินใจในสิ่งที่เขาสนใจในองค์การแล้ว การมีส่วนร่วมก็จะเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางในองค์การ เราเรียกสถานการณ์แบบนี้ว่า สถานการณ์แบบประชาธิปไตย (democratic situation) แต่ถ้าการตัดสินใจนอกเหนือความรับผิดชอบมีน้อย สถานการณ์ความขัดแย้ง (conflictual situation) ก็จะเกิดขึ้นและการมีส่วนร่วมก็จะอยู่ในขอบเขตที่จำกัด การดำเนินภารกิจก็จะขาดความสอดคล้อง ถ้าการตัดสินใจไม่สอดคล้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ความชำนาญแล้ว การหลีกเลี่ยงการตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบก็จะเกิดขึ้น นี่คือนานการณ์ที่ขาดการให้ความร่วมมือ (noncollaborative situation) แท้ที่จริงแล้วการมีส่วนร่วม (participation) ในลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจเพราะไม่ได้รับความสนใจจากองค์การ

อรุณ รักธรรม (2536 ก : 270) กล่าวถึง ลักษณะของการมีส่วนร่วม มีหลายรูปแบบ ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมโดยพิจารณาที่กิจกรรม เช่น การมีส่วนร่วมในการเลือกตั้ง ในการติดต่อกับผู้อื่น ในการประท้วงการเป็นสมาชิก หัวคะแนนในพรรคการเมือง เป็นต้น

2) การมีส่วนร่วมโดยพิจารณาจากระดับการบริหาร การมีส่วนร่วมในประเด็นนี้เป็นการมีส่วนร่วมได้ 3 ระดับ คือ ในระดับแนวราบ เป็นการมีส่วนร่วมโดยไม่จริงจัง การมีส่วนร่วมในแนวตั้งเป็นการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีอำนาจมากกว่าหรือผู้ที่มีผลประโยชน์มากกว่า และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องทั้งในแนวตั้งและแนวราบ

3) การมีส่วนร่วมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเข้าไปมีอำนาจและการควบคุม ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 8 กลุ่มด้วยกัน คือ

3.1) กุศโลบาย (manipulation) เป็นการเข้ามาเพียงเพื่อประชาสัมพันธ์ตนเองไม่ได้มุ่งหวังการมีส่วนร่วม

3.2) การรักษา (therapy) คล้าย ๆ กับกุศโลบายแต่เป็นการเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกคนอยู่ร่วมกันและมีพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการเท่านั้น

3.3) การบอกกล่าว (informing) เป็นการที่ผู้นำให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อย

3.4) การให้คำปรึกษา (consultation) เป็นการที่ผู้นำให้ผู้ตามคอยพิจารณาถึงข้อคิดเห็นต่าง ๆ แต่ไม่ได้บังคับให้ผู้ตามต้องทำตามการมีส่วนร่วมของผู้ตาม

3.5) การปลอบโยน (placation) มีลักษณะเหมือนกับการเห็นอกเห็นใจ คล้อยตามแต่ในใจ ไม่ได้มีการยอมรับที่จะปฏิบัติตามเลย

3.6) การเป็นหุ้นส่วน (partnership) หมายถึง การมีส่วนร่วมนั้นจะมีลักษณะร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมตัดสินใจมากขึ้น

3.7) การมอบอำนาจ (delegated power) เป็นการที่ผู้นำมอบอำนาจให้ผู้ตามปฏิบัติแทน ซึ่งเป็นการเข้ามามีบทบาทในกิจกรรมของผู้ตามมากขึ้น

3.8) อำนาจและการควบคุม (power and control) อยู่ในมือของผู้ตาม เป็นการที่ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมและกำหนดบทบาทอย่างแท้จริง

นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2542 : 35) ได้กล่าวถึงวิธีการปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในการทำงาน (quality of work life : QWL) ว่า แนวคิดเรื่องนี้ได้รับการยอมรับเมื่อญี่ปุ่นนำไปใช้แล้วทำให้ระบบเศรษฐกิจมีความเจริญก้าวหน้า วิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้กลุ่มมีส่วนร่วมได้แก่

1) การให้คนงานมีส่วนร่วมในการวางแผน

2) การจัดกลุ่มควบคุมคุณภาพ (quality circle : QC) แนวคิดพื้นฐานของ QC คือ การรวมคนงานเข้าเป็นทีมโดยให้มีส่วนร่วมในการวางแผน มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นในปัญหาที่เกี่ยวกับงาน เพื่อให้กลุ่มมีความกระตือรือร้นในงานและรับผิดชอบต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ ทั้งนี้ QC จะใช้วิธีการดังต่อไปนี้

2.1) ให้คนงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.2) ปฏิบัติต่อคนงานเยี่ยงผู้ใหญ่ ให้รู้จักแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน

2.3) สนับสนุนให้คนงานรวมตัวกันอย่างใกล้ชิด

3) ทฤษฎี Z (theory Z) เป็นทฤษฎีที่เกิดจากการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ผสมผสานกับทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor โดยมีสมมติฐานว่าคนงานและผู้บริหารควรแบ่งความรับผิดชอบในเรื่องงาน คนญี่ปุ่นจะเรียนรู้งานหลาย ๆ อย่าง ทำให้ช่องว่าง

ระหว่างผู้บริหารและคนงานมีน้อย และทำให้คนงานมีความรู้กว้างซึ่งจะช่วยแบ่งความรับผิดชอบในงานได้

จากรูปแบบของการมีส่วนร่วมที่กล่าวมานี้พอสรุปได้ดังนี้

1) รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยพิจารณาจากบุคลากร สามารถแบ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมได้ดังนี้

- 1.1) การมีส่วนร่วมเป็นรายบุคคล
- 1.2) การมีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการ
- 1.3) การให้พนักงานทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงานมีส่วนร่วม

2) รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยพิจารณาจากผลงาน สามารถแบ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมได้ดังนี้

- 2.1) การให้คำปรึกษาหารือหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน
- 2.2) การเข้าร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
- 2.3) การเข้าร่วมในการปฏิบัติงาน
- 2.4) การมีส่วนร่วมในการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน

3) รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยพิจารณาภาระงาน สามารถแบ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมได้ดังนี้

- 3.1) การมีส่วนร่วมนอกเหนือภาระงานที่ตนรับผิดชอบ
- 3.2) การมีส่วนร่วมในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

4.3.2 แนวคิดการมีส่วนร่วม

เฮิร์ส (Hirsch. 1990 : 185 – 186) ได้สรุปจุดเด่นของการมีส่วนร่วมได้ 3 ด้านดังนี้

1) ด้านบริบท (context) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่เกิดจากบุคคลในชุมชนซึ่งมีความใกล้ชิดกับบริบทของชุมชนเป็นอย่างดี ย่อมทำให้การตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมมีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

2) ด้านการปฏิบัติ (practical) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของประชาชนในชุมชนทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา และยังเป็นแรงกระตุ้นให้ประชาชนได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติอย่างเต็มที่

3) ด้านจิตใจ (moral) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของประชาชนในการพัฒนา ย่อมทำให้ประชาชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการดำเนินชีวิตในสังคม

พุตตี (Putti. 1987 : 306 – 310) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม พอสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นอิสระเพิ่มมากขึ้น เป็นการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่า

คนมีคุณค่ามีความสำคัญ ก่อให้เกิดความร่วมมือซึ่งมีผลไปสู่การเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี สร้างบรรยากาศของความสามัคคี เป็นประชาธิปไตย ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ลดปัญหาความขัดแย้ง ลดความไม่พอใจที่เป็นเหตุให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 1996 : 290) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของคนงานว่าจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงในผลผลิต และยังกล่าวอีกว่าข้อสรุปเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อไปนี้จะถูกนำมาอ้างในวรรณกรรมของการวิจัย คือ

1) การเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีขวัญกำลังใจและความกระตือรือร้น

2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นความสัมพันธ์ทางบวกที่จะทำให้ครูแต่ละคนมีความพึงพอใจกับการเรียนการสอน

3) ครูจะชื่นชมครูใหญ่ที่ให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4) ในการตัดสินใจที่ผิดพลาดเป็นเพราะว่าเป็นการตัดสินใจที่ด้อยคุณภาพ หรือเป็นเพราะครูใหญ่ไม่ยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา

5) ครูมิได้คาดหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากนัก และในความเป็นจริง การเข้าไปเกี่ยวข้องมากนักก็ไม่บังเกิดผลดี

6) บทบาทหน้าที่ในการตัดสินใจทั้งของครูและผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติของปัญหา

อรุณ รักธรรม. (2536 ข : 129) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าโดยทั่วไปการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการด้วยกัน คือ

1) การไว้วางใจเชื่อใจกัน ได้แก่ การยอมรับ ไว้วางใจ รับผิดชอบ ยินดีที่จะทำร่วมมือ คบหาสมาคม เปิดเผยข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2) การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนให้ข้อมูลทั้งแนวดิ่งและแนวนอน เพื่อจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงาน และพัฒนางานด้านต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จของงาน มิใช่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก

3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก และมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการตัดสินใจนั้น ๆ

4) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยรวมเอาบุคคลหลายฝ่าย หลายหน้าที่ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจทั้งการศึกษาวัตถุประสงค์และเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารเพื่อความมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2536ก : 271) ยังได้กล่าวถึงผลที่จะได้จากการนำเอาการมีส่วนร่วมไปใช้ไว้ 3 ประการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1) การนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน เมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน แล้ว การยอมให้มีการมีส่วนร่วมของผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ก็จะทำให้การบริหารงานนั้นนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

2) การนำไปสู่ผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับมากที่สุด ในหลักการนี้การยอมรับปรัชญาที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน หากได้มีการนำเอาความรู้ความสามารถของแต่ละคนเข้ามาทำงานร่วมกันแล้ว ย่อมจะเกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

3) นำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ การที่ผู้นำและผู้ตามมีบทบาทร่วมกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร และร่วมมือกันปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานให้มีความเหมาะสม การปรับบทบาททั้งของผู้นำและผู้ตามเข้าหากันจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542 : 81) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่สำนักมนุษยสัมพันธ์สนับสนุนเรื่องการมีส่วนร่วม เพราะ

1) ความพึงพอใจในเชิงปรัชญา การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่ผู้คนในสังคมเรียกร้องกันมาก ผู้บริหารที่บริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีความเชื่อเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่ต้องการทำงาน สนุกสนานในการทำงาน และเป็นคนที่มีความรู้ที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารมีบทบาทที่จะส่งเสริมสารสนเทศให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ในการตัดสินใจ และผู้บริหารยอมรับในความคิดเห็น ประสบการณ์และความต้องการที่จะทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) สองหัวดีกว่าหัวเดียว โดยที่กลุ่มมีการอภิปรายโต้แย้งเกี่ยวกับการสร้างทางเลือกแก้ปัญหาและเลือกสิ่งที่ดีที่สุดด้วยวิธีการระดมสมอง (brainstorming)

3) การสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจปัญหา เหตุผลที่ต้องค้นหาทางแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเองผู้บริหารแบบประชาธิปไตยใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิเคราะห์ประเด็นหรือปัญหาที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าการตัดสินใจมีผลต่อพวกเขาอย่างไร รวมทั้งความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในเรื่องการตัดสินใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามในสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว

4) การมีส่วนร่วมทำให้ช่องทางการติดต่อสื่อสารชัดเจน ในบางกรณี ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและเห็นความจำเป็นของการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่าง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังต่อต้าน เพราะความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นว่ามีปัญหาในเรื่องการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมทำให้มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (two – way communication)

5) การมีส่วนร่วมจะลดความกลัวของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชามักจะกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ การมีส่วนร่วมทำให้มีการอธิบายโต้แย้งเกี่ยวกับเหตุและผลของการตัดสินใจนั้นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมจะเข้าใจถึงการตัดสินใจมีผลอย่างไรต่อเศรษฐกิจและสังคมของตน

6) การมีส่วนร่วมและการจงใจมีความสัมพันธ์กัน ลิเคิร์ท (Likert) ซึ่งให้เห็นว่าสมาชิกจะพิจารณาเรื่องภาระหน้าที่ขององค์การเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อมีการจงใจผู้ได้บังคับบัญชาทำให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกว่าการตัดสินใจขององค์การเป็นเรื่องสำคัญ และงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ สมาชิกควรพิจารณาบทบาทของตนว่าเป็นบทบาทที่สำคัญเมื่องานไม่บรรลุผลก็อาจปรับปรุงแก้ไขใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในงานนั้น

สรัยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 127) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายด้วยตัวของเขาเอง ก็ถือได้ว่าเป็นการมีส่วนร่วมที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นการมีส่วนร่วมทางสมองหรือทางความคิด เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือโครงการต่าง ๆ เขาก็จะเกิดความผูกมัดทางจิตวิทยา (psychological commitment) ที่จะทำให้เป้าหมายหรือโครงการนั้นบรรลุ นอกจากนั้นยังเกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของในเป้าหมายหรือโครงการ ดังนั้นเมื่อถึงภาคปฏิบัติเขาก็จะมีแรงจูงใจ และกระตือรือร้นให้งานบรรลุผลตามที่เขาได้มีส่วนกำหนดขึ้นมานั้น การมีส่วนร่วมยังหมายถึงการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกิจต่าง ๆ ขององค์การ ดังนั้นจึงเป็นการตอบสนองความต้องการทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ด้วย

ธรรมรส โชติบุญชูร (2536 : 224) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

- 1) เป็นกระบวนการของการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ
- 2) เป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของบุคคล
- 3) ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหาร
- 4) เป็นการตั้งอยู่บนฐานแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ที่ผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

5) ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ มิใช่เพียงแค่ห่วงใยหรือสัมผัสปัญหา

จากแนวความคิดดังกล่าวสามารถสรุปเป็นแนวคิดของการมีส่วนร่วมได้ดังนี้

- 1) บุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับงานย่อมจะตัดสินใจได้ถูกต้องและแม่นยำกว่าบุคคลที่อยู่ห่างไกลกับงาน
- 2) ผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของกิจกรรมที่ตนดำเนินการ

- 3) ผู้ปฏิบัติงานจะตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของตนที่องค์กรมอบให้
- 4) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่บรรยากาศที่ดีของการทำงาน
- 5) เสริมสร้างหลักยึดในการปฏิบัติที่เป้าหมายขององค์กร มากกว่าการยึดที่ตัวบุคคล
- 6) องค์กรสามารถแก้ปัญหาการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 7) การติดต่อสื่อสารมีความชัดเจน เพราะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม

4.3.3 เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม

เดวิสและนิวสตรอม (Davis & Newstrom. 1989 : 241) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของการมีส่วนร่วมว่า ผู้มีส่วนร่วมจะต้องมีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะเข้าร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความรู้ที่หลากหลายด้วยจะยิ่งทำให้การมีส่วนร่วมเพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดิมมอค (Dimmock. 1993 : 5) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วม (participation) เป็นผลมาจากความไว้วางใจ (trust) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับครู เป็นความไว้วางใจที่เปิดโอกาสให้คณะครูได้ร่วมมือกัน (collaboration) ที่จะปรับปรุงแก้ไขให้หลักสูตรมีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน

คอนเลย์ และบาชาราช (Conley & Bacharach. 1990 : 540) กล่าวว่า ถ้าปราศจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูในสถานศึกษาแล้ว ถึงแม้จะมีการกระจายอำนาจลงสู่สถานศึกษา แต่ข้อมูลข่าวสารที่จะต้องนำมาใช้ในการตัดสินใจก็จะมีข้อจำกัด จึงทำให้การบริหารจัดการของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

บราวเนลล์ (Brownell. 1982 : 38 – 43) ได้สำรวจพบปัจจัยบางอย่างที่องค์กรหน่วยงานย่อยหรือผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมดังนี้

- 1) ปัจจัยทางวัฒนธรรม ได้แก่ เชื้อชาติ ศาสนา การเมืองการปกครอง และสภาพทางสังคม
- 2) ปัจจัยทางด้านองค์กร ได้แก่ ความมั่นคงทางด้านสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี ความไม่แน่นอนของงาน และโครงสร้างองค์กร
- 3) ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและแบบของผู้นำ ได้แก่ ลักษณะของงาน ลักษณะของกลุ่ม และลักษณะของสภาพการณ์ที่เกี่ยวข้อง
- 4) ปัจจัยทางด้านบุคคล ได้แก่ ลักษณะของบุคคล บุคลิกภาพและจิตภาพของบุคคล

จากที่กล่าวมานี้เงื่อนไขของการมีส่วนร่วมก็คือ

- 1) เงื่อนไขทางด้านบุคคล จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจึงจะทำให้องค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญของการให้ความร่วมมือ ถ้าปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันเสียแล้ว ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะไม่เกิดขึ้น
- 3) การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ แต่ละคนจะมีข้อมูลในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ถ้าทุกคนนำข้อมูลที่มีอยู่มารวมกัน ก็จะทำให้การแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 4) ปัจจัยจากภายนอกองค์การ ข้อจำกัดจากภายนอกองค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ทุกคนต้องให้ความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา

จากรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เมื่อโปรแกรมวิชาเป็นหน่วยปฏิบัติงานทางด้านการบริหารวิชาการในแต่ละหลักสูตรของคณะ รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาจะทำให้การดำเนินการของโปรแกรมวิชาบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพได้ นั้น จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ อำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้น

5. จุดมุ่งหมายของสถาบัน

สถาบันก็คือ องค์การหนึ่งทางสังคมที่กำหนดขึ้นมาให้มีบทบาทหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งตามที่สังคมต้องการ องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของสถาบันก็คือ เป้าหมาย (goals) ทั้งนี้เพราะเป้าหมายจะถูกนำมาใช้ในการออกแบบเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมขององค์การ (Hoy & Miskel, 2001 : 12) เมื่อองค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าเป้าหมายขององค์การ ก็คือ จุดมุ่งหมายขององค์การนั่นเอง

ในมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 กำหนดให้สถาบันราชภัฏมีหน้าที่ในการให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ดังนั้นจุดมุ่งหมายของสถาบันจึงเป็นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพให้แก่สังคม ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานในการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักมาตรฐานอุดมศึกษา เรื่อง หลักการและความจำเป็นในการประกันคุณภาพการศึกษาข้อหนึ่งที่กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมว่าสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ (สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา : 2541 : 1)

คุณภาพมีความหมายหลายประการแล้วแต่ว่าผู้ใช้จะนำความหมายใดไปใช้จึงจะเหมาะสมกับภาระงานของตนมากที่สุด วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542 : 2) ได้รวบรวมความหมายของคุณภาพจากนักวิชาการต่าง ๆ ไว้ดังนี้ คุณภาพหมายถึง ความเหมาะสมกับการใช้งาน

การเป็นไปตามที่ต้องการหรือเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ความพึงพอใจของลูกค้า และคุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งหมดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่แสดงถึงความสามารถในการสนองความต้องการที่กำหนดไว้

เทวินทร์ สิริโชคชัยกุล (2539 : 6) ได้ให้ความหมายของคุณภาพตามมุมมองของลูกค้าไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง การทำได้ตามข้อกำหนดและมาตรฐาน ความเหมาะสมกับการใช้งาน ความพึงพอใจของลูกค้าด้วยราคาที่แข่งขันได้ และลักษณะโดยรวมของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจได้ตามความต้องการที่ได้ระบุไว้

วรภัทร์ ภูเจริญ และโสภณา หิรัญบุรณะ (2543 : 10) ได้ให้ความหมายของคุณภาพไว้ใน ISO 9000 สำหรับผู้บริหารการศึกษาไทยว่า คุณภาพ หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา (stakeholder) หรือ การได้ทำตามที่ต้องการหรือได้รับ

เวสต์ เบิร์นแฮม และเดวิส (West – Burnham & Davies. 1994 : 4 – 5) ได้กล่าวถึงคุณภาพที่สถานศึกษาสามารถนำไปอ้างอิงได้ว่า คุณภาพถูกกำหนดโดยความต้องการของผู้บริโภค คุณภาพถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ที่มีความเหมาะสม คุณภาพเป็นความสำเร็จที่ได้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คุณภาพถูกนำมาใช้ในด้านกำกับการป้องกัน และคุณภาพเป็นข้อกำหนดเริ่มแรกที่มีความเหมาะสม

การวิจัยครั้งนี้คุณภาพจะหมายถึง การทำได้ตามข้อกำหนด (เทวินทร์ สิริโชคชัยกุล. 2539 : 6) นั่นคือ การบริหารโปรแกรมวิชาจะต้องเป็นไปตามความต้องการของหลักสูตรที่แต่ละหลักสูตรจะกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรไว้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษา คุณภาพเป็นข้อกำหนดเริ่มแรกที่มีความเหมาะสม (West – Burnham and Davies. 1994 : 5) นั่นคือ การบริหารโปรแกรมวิชาจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดเริ่มแรกตามความต้องการของการอุดมศึกษาที่มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ และคุณภาพ หมายถึง ความพึงพอใจหรือการได้ทำตามที่ต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง (วรภัทร์ ภูเจริญและโสภณา หิรัญบุรณะ. 2543 : 10) นั่นคือ การบริหารโปรแกรมวิชาจะต้องเป็นไปตามความต้องการของสาขาวิชาชีพ ซึ่งจะขอกกล่าวถึงรายละเอียดของความต้องการในแต่ละเรื่องพอสรุปได้ดังนี้

5.1 ความต้องการของหลักสูตร

ดังได้กล่าวมาแต่ต้นแล้วว่าหลักสูตร ก็คือ แผนประสบการณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันจัดทำขึ้น เพื่อให้สถานศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นักวิชาการทางการศึกษาส่วนใหญ่มักจะให้ความเห็นที่ตรงกันว่า หลักสูตรเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องมีและนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ และในหลักสูตรทุกระดับและทุกประเภทจะมีองค์ประกอบของหลักสูตรที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่ง คือ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

จากการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบพฤติกรรมของไทเลอร์ (Tyler Behavioral Model) รูปแบบการบริหารตามแนวคิดของเชย์เลอร์ อเล็กซานเดอร์ และเลวิส (Saylor, Alexander, and Lewis Managerial Model) และรูปแบบเชิงระบบของฮันคินส์ (Hunkins Systems Model) ต่างก็ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร (Lunenberg and Ornstein. 1996 : 419 – 424) นอกจากนี้แมคเนล (McNeil. 1995 : 3) คลีน (Sowell. 1996 : 19 ; citing Klein. 1991) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 50) วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537 : 5) ชมพันธ์ุ ภูษธร ณ ออยุธยา (2540 : 16) และธำรง บัวศรี (2542 : 8 – 9) ก็มีความเห็นตรงกันว่าจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเป็นองค์ประกอบหลักของหลักสูตร ทั้งนี้เพราะหลักสูตรจะต้องระบุถึงสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้นกับผู้เรียนและเป็นแนวในการจัดให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ ตามต้องการ (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2539 : 11)

ดังนั้น ความสำเร็จของการจัดการศึกษาประการหนึ่งอยู่ที่ว่าสถานศึกษานั้น ๆ สามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ ถ้าสถาบันใดจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรก็แสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และจะเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง

5.2 ความต้องการของการอุดมศึกษา

โดยทั่วไปแล้วบทบาทหน้าที่ของการอุดมศึกษาจะมีอยู่ 3 ประการ คือ การสอน การวิจัย และการบริการทางวิชาการแก่สังคม แต่บาลแลนไดน์ (Ballantine. 1997 : 257 – 258) ได้กล่าวถึงบทบาทของการอุดมศึกษาว่ามี 4 ประการ คือ บทบาทในการวิจัย บทบาทในการสอน บทบาทของการให้บริการ และบทบาทของความมั่นคงแห่งชาติ

บาร์เนทท์ (Barnett. 1992 : 18 – 19) ก็เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่เสนอแนวคิดของการอุดมศึกษาในยุคปัจจุบันไว้ 4 ประการเช่นกัน คือ การอุดมศึกษาคือ แหล่งผลิตกำลังคนที่เหมาะสม การอุดมศึกษาคือ แหล่งฝึกอบรมงานวิจัย การอุดมศึกษาคือ แหล่งที่มีการเตรียมการสอนที่มีประสิทธิภาพ และการอุดมศึกษาคือแหล่งเปลี่ยนแปลงชีวิตที่ดีขึ้น เมื่อแนวคิดของการอุดมศึกษาเป็นไปดังกล่าวข้างต้น คุณลักษณะพื้นฐานของการอุดมศึกษาจึงควรเป็นดังนี้คือ (Westerheijden and others. 1994 : 32 – 35)

- 1) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ
- 2) คุณลักษณะของความเป็นสถาบันที่มีหลักการของความรู้ที่มีแบบแผน
- 3) คุณลักษณะของความเป็นสถาบันที่มีการกระจายอำนาจภายในสถานศึกษา

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540 – 2544) ได้กล่าวถึงนโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและความเป็นเลิศทางวิชาการ (quality – excellent) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษาว่า มุ่งที่จะยกระดับคุณภาพทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนให้ได้มาตรฐานเท่าเทียมกันทุกแห่ง โดยกำหนดเกณฑ์

มาตรฐานทางวิชาการทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการทางวิชาการ แก่สังคม กำหนดให้มีระบบกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับสถาบันและระดับประเทศ (สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. มปป. : 1)

จากที่กล่าวมานี้ชี้ให้เห็นว่าไม่ว่าจะเป็นบทบาทของการอุดมศึกษา แนวคิดของการอุดมศึกษา และคุณลักษณะพื้นฐานของการอุดมศึกษา ความต้องการของการอุดมศึกษา คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ (academic excellent)

5.3 ความต้องการของสาขาวิชาชีพ

สมาชิกของสังคมแต่ละคนจะมีหน้าที่ที่แตกต่างกัน และความแตกต่างในบทบาทหน้าที่ที่มีต่อสังคมนั้นต่างก็มีความจำเป็นที่จะใช้บุคคลที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันด้วย หน้าที่ของสถาบันจะต้องผลิตกำลังคนที่เหมาะสมให้กับสังคม เมื่อเป็นเช่นนี้สถาบันจึงต้องตระหนักถึงผลผลิตว่าบัณฑิตจะออกไปปฏิบัติหน้าที่ใดในสังคม ถ้าบัณฑิตออกไปปฏิบัติหน้าที่ในวิชาชีพใดของสังคม สถาบันก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิตให้สอดคล้องกับวิชาชีพนั้น

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสาขาวิชาชีพครู จึงขอยกเอาคุณสมบัติของสาขาวิชาชีพครูที่สังคมพึงปรารถนามาพิจารณาพอสังเขป ดังนี้

ผลการประชุมเพื่อประเมินและสนับสนุนครูใหม่ระหว่างรัฐ (Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้สรุปคุณลักษณะของครูที่ควรได้รับการยกย่องและสนับสนุนไว้ดังนี้ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 103)

1) ครูต้องเข้าใจแนวคิดกลาง เครื่องมือของการสืบค้นและโครงสร้างของวิชา ความรู้ที่ตนสอน และสามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ทำให้เนื้อหาเหล่านั้นมีความหมายต่อผู้เรียน

2) ครูต้องเข้าใจว่าเด็กเรียนและพัฒนาอย่างไร และสามารถสร้างโอกาสการเรียนรู้ที่เหมาะสมและสนับสนุนการพัฒนาทางสติปัญญา สังคม และส่วนบุคคลของเด็กได้

3) ครูต้องเข้าใจความแตกต่างในการเข้าถึงการเรียนรู้ของเด็ก และสร้างโอกาสการเรียนการสอน ซึ่งสามารถปรับเข้ากับความแตกต่างในสไตล์การเรียนรู้ของเด็กแต่ละคนได้

4) ครูต้องเข้าใจและสามารถใช้ยุทธวิธีการสอนที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการพัฒนาด้านการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และทักษะการปฏิบัติงานของเด็ก

5) ครูต้องให้ความสนใจในแรงจูงใจและพฤติกรรมของเด็กทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่มเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์ทางสังคมเชิงบวก ปฏิบัติการอย่างผูกพันกับการเรียน และมีแรงจูงใจภายในตัวเด็กเอง

6) ครูต้องใช้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งทางวาจาท่าทาง และสื่อต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติการสืบค้น การร่วมมือ และการสนับสนุนความร่วมมือกันภายในห้องเรียน

7) ครูต้องวางแผนการสอนบนฐานของความรู้ในเนื้อหาวิชาของนักเรียน ชุมชน และวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

8) ครูต้องเข้าใจและสามารถใช้ยุทธวิธีการประเมินผลทั้งที่เป็นพิธีรีตรองและเป็นกันเองเพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนเกิดการพัฒนาทางสติปัญญา สังคม และร่างกายอย่างต่อเนื่อง

9) ครูเป็นผู้ที่คิดไตร่ตรองสม่ำเสมอเพื่อติดตามประเมินผลกระบวนของการเลือก และการกระทำของตนที่มีต่อบุคคลอื่น เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง และนักวิชาชีพอื่น ๆ ในสังคมของการเรียนรู้ และครูต้องหาโอกาสเติบโตในทางวิชาชีพของตนอย่างจริงจัง

10) ครูต้องส่งเสริมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความเป็นอยู่ของเด็ก

ดิเรก พรสีมา และคณะ (2541 : 35 – 38) ได้ศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะครูดีในประเทศไทย พบว่าครูดีควรมีคุณลักษณะที่จำเป็น 3 ด้านต่อไปนี้

1) ด้านคุณลักษณะ

1.1) มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครูและพร้อมที่จะพัฒนาวิชาชีพของตนอยู่เสมอ

1.2) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้เรียน ทั้งด้านศีลธรรม วัฒนธรรม กิจนิสัย สุชนนิสัย และอุปนิสัย ตลอดจนมีความเป็นประชาธิปไตย

1.3) ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.4) มีความเมตตาแก่ศิษย์และเห็นคุณค่าของศิษย์

1.5) มีสุขภาพสมบูรณ์

1.6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ และสามารถใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

1.7) มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและสามารถเป็นผู้นำชุมชนได้

1.8) สามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ภาษา และการวิจัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง

1.9) สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นครูแบบใหม่ในระบบสากลได้

2) ด้านความรู้

2.1) มีความรู้ในวิชาที่สอนอย่างแท้จริง สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีในศาสตร์ความรู้มาสู่การปฏิบัติได้ ทั้งการปฏิบัติในระดับสากลและระดับท้องถิ่น

2.2) มีความรู้ด้านการวิจัย วิทยาการคอมพิวเตอร์และภาษา เพื่อเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้

2.3) มีความรู้ทางด้านเทคนิคการสอน จิตวิทยา การวัดและประเมินผล และสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2.4) รู้ข้อมูลข่าวสารรอบตัว และเรื่องราวในท้องถิ่น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และฝึกให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์วิจารณ์ได้

3) ด้านการถ่ายทอดความรู้

3.1) สามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการสอนต่าง ๆ เพื่อจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่น่าสนใจ และผู้เรียนเกิดความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่เรียน ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงความรู้นั้นสู่การนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้หรือใช้ในการเรียนรู้ต่อไป

3.2) สามารถอบรมบ่มนิสัยให้ผู้เรียนมีศีลธรรม วัฒนธรรม กิจนิสัย สุชนนิสัย และอุปนิสัย รวมทั้งรักในความเป็นประชาธิปไตยเป็นบรรทัดฐานในการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างปกติสุข

3.3) สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนใฝ่รู้และก้าวหน้าเทคโนโลยี ตลอดจนสามารถใช้ภาษาสื่อสารกันได้ เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และสามารถใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

3.4) สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนมองกว้าง คิดไกล และมีวิจรรณาญาณที่จะวิเคราะห์และเลือกใช้เพื่อใช้ข่าวสารข้อมูลให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองได้

3.5) พัฒนาให้ผู้เรียนเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ของชุมชน และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาชุมชนและแก้ปัญหาต่าง ๆ ในชุมชนได้

จากคุณลักษณะของวิชาชีพครูที่ยกมานี้ชี้ให้เห็นว่า ทุกสาขาวิชาชีพในสังคมต่างก็ต้องการบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับวิชาชีพ ดังนั้นการพัฒนากำลังคนที่เหมาะสมให้แก่สังคมของสถาบันจึงต้องคำนึงถึงด้วยว่าบุคคลที่เข้ามาศึกษาในสถาบันเลือกโปรแกรมวิชาที่ศึกษาโปรแกรมวิชาใด และโปรแกรมวิชานั้นผลิตบัณฑิตไปเพื่อตอบสนองสังคมสาขาวิชาชีพใด สถาบันก็จะต้องจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับสาขาวิชาชีพนั้น และเมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไปคุณลักษณะของวิชาชีพแต่ละสาขาวิชา ก็จะเปลี่ยนแปลงตาม ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของสถาบันที่จะต้องพัฒนาเครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความต้องการของสถาบันเป็นความต้องการที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการใน 3 ระดับ คือ ความต้องการของหลักสูตร ความต้องการของการอุดมศึกษา และความต้องการของสาขาวิชาชีพในสังคม ทั้งนี้ก็เพื่อความอยู่รอดของสถาบันในอันที่จะรับใช้สังคมอย่างมีคุณค่าต่อไป

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุจิตรา จรจิตร (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค พบว่า ความคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคมีอยู่ในระดับค่อนข้างมากโดยที่ปัจจัยทั้ง 4 กลุ่มที่มีตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดเพียงบางตัวที่สามารถพยากรณ์การคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาได้ คือ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานมีตัวพยากรณ์ที่ดี ได้แก่ ลักษณะงานและรายได้ ปัจจัยด้านความต้องการของบุคคลมีตัวพยากรณ์ที่ดี ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของภารกิจมีตัวพยากรณ์ที่ดี ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิกในหน่วยงาน และปัจจัยด้านชีวิตสังคมมีตัวพยากรณ์ที่ดี ได้แก่ ระดับเงินเดือน โดยสรุปตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด 3 ตัวของตัวพยากรณ์ทั้ง 18 ตัว เรียงตามลำดับ คือ ลักษณะงาน ความต้องการความสำเร็จ และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิกในหน่วยงาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาที่อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนา คือ ลักษณะงานและรายได้

เจิตหล้า สุนทรวิภาต (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย จากผลการวิจัยผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ในการพัฒนาภาควิชาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของภาควิชาให้สูงขึ้นนั้น ควรพัฒนางานของภาควิชาให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เหมาะสม และกำหนด ผลในเชิงปริมาณด้วย นอกจากนั้นควรพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ในภาควิชาที่มีต่อกันและต่อหัวหน้าภาควิชาให้ดีขึ้นด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้สถานการณ์ในกลุ่มของหัวหน้าภาควิชาว่ากลุ่มมีลักษณะปานกลางหรือง่ายในการที่จะปกครอง หัวหน้าภาควิชา也会有การดำเนินงานที่จะทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงได้

ชูชีพ พุทธรประเสริฐ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริการวิชาการแก่สังคมของวิทยาลัยครูภาคเหนือ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาของการบริการวิชาการ พบว่า ด้านจุดมุ่งหมายมีปัญหาขาดทรัพยากรการประชาสัมพันธ์ การเน้นให้เกิดการปฏิบัติ การวางแผนกำหนดจุดมุ่งหมาย การวางแผนปฏิบัติ และการประเมินประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมาย ด้านเนื้อหาสาระ มีปัญหาขาดการศึกษาความต้องการและวางแผนกำหนดเนื้อหา ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อปรับปรุง ด้านวิธีการ มีปัญหาขาดกระบวนการหาข้อมูลเพื่อกำหนดและพัฒนาวิธีการ การใช้วิธีการอย่างไม่หลากหลาย การวางแผนเพื่อนำวิธีการไปปฏิบัติ ด้านวัฒนธรรม มีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ นโยบายไม่มีความชัดเจนในเรื่องนี้ ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญน้อย การประสานงานกับนักวิชาการและเอกชนยังอยู่ในวงแคบ ส่วนด้านการจัดระบบบริหารงาน มีปัญหาเกี่ยวกับระบบสารสนเทศไม่ดีพอ การวางแผนปฏิบัติงานไม่ชัดเจนขาดการประสานงาน

ภายในขาดการวิเคราะห์งาน คำบรรยายลักษณะงาน การกำหนดมาตรฐานงาน การนิเทศ การจูงใจเพื่อปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อย และกระบวนการประเมินผลยังไม่ดี

มัย สุขเอี่ยม (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการวางแผนพัฒนา การศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า

1) ความต้องการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาของบุคลากร พบว่า บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งสูงมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาทั้งตามสภาพที่เป็นอยู่จริง และที่ต้องการสูงกว่ากลุ่มที่มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า โดยที่ผู้บริหารระดับสูงได้มีส่วนร่วมและต้องการมีส่วนร่วมสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และอาจารย์ตาม ลำดับ และอาจารย์ได้มีส่วนร่วมและต้องการมีส่วนร่วมต่ำกว่ากลุ่มอื่น

2) การเสนอรูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ความเห็น ดังนี้

2.1) กระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ควรแบ่งออกเป็น 10 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา (2) การ กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย (3) การกำหนดมาตรการ (4) การกำหนดเป้าหมาย (5) การจัดทำแผนงาน/งาน/โครงการ (6) การกำหนดค่าใช้จ่ายตามแผน (7) การจัดทำแผน พัฒนาประจำปี (8) การนำแผนไปปฏิบัติ (9) การติดตามและประเมินผลแผน และ (10) การทบทวนและปรับปรุงแผนพัฒนาการศึกษาพร้อมทั้งระบุกิจกรรมที่จะให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมของแต่ละขั้นตอน

2.2) แผนพัฒนาการศึกษาควรแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับสถาบัน ระดับคณะ/วิทยาเขต ระดับภาควิชา/คณะวิชา และระดับแผนกวิชา

2.3) การแบ่งกลุ่มของบุคลากรที่จะให้มีส่วนร่วม ควรแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับสูง (2) ผู้บริหารระดับกลาง (3) ผู้บริหารระดับต้น และ (4) อาจารย์ ระดับในการมีส่วนร่วมของแต่ละกลุ่มควรมากน้อยแตกต่างกันตามตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความเกี่ยวข้องกับแผนแต่ละระดับ วิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมควรใช้ หลาย ๆ วิธี เช่น การประชุมสัมมนา การเป็นคณะกรรมการวางแผนระดับต่าง ๆ การให้ ข้อมูล เป็นต้น

พวงเพชร วัชรอยู่ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า (1) หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีนั้นส่วนใหญ่ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม (2) ความ คลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาททำนายนการตัดสินใจ ของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีมีพฤติกรรมร่วมมือต่ำได้มากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีมี พฤติกรรมร่วมมือสูง จากข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยจึงสรุปว่า ความคลุมเครือในบทบาท

ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท มีความสัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ

สมคิด ศิลปประกอบ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารวิชาการของวิทยาลัยครู พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาโทและปริญญาตรีมากเกินเกณฑ์ และมีตำแหน่งทางวิชาการต่ำกว่าเป้าหมายของกรมการฝึกหัดครู หนังสือตำราในห้องสมุดส่วนมากมีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ งบประมาณเฉลี่ยรายหัวของนักเรียนสาขาวิชาการศึกษาระดับปริญญาตรีได้รับต่ำกว่าของนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาศึกษาศาสตร์ ครุศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

วิทยาลัยครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จัดกิจกรรมการบริหารวิชาการในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาอาจารย์ได้มาก ส่วนการพัฒนาบุคลากรและการบริหารห้องสมุดและเทคโนโลยีจัดได้น้อยกว่าด้านอื่น ๆ การจัดกิจกรรมการบริหารทั้ง 5 ด้าน ของวิทยาลัยครูให้ผลดีตรงตามวัตถุประสงค์เป็นส่วนใหญ่ แต่มีวิทยาลัยครูบางแห่งที่มีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร การพัฒนาการเรียนการสอน การแสวงหาแหล่งทุนและความช่วยเหลือจากภายนอกมาปรับปรุงการบริหารห้องสมุดและเทคโนโลยีต่าง ๆ

พรชูลี อาชวอำรุง (2539. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาและทดลองใช้แบบวัดหลักการเพื่อการอุดมศึกษาปริญญาตรีในอุดมการณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบวัดหลักการเพื่อการอุดมศึกษาปริญญาตรีในอุดมการณ์ เพื่อใช้กับสถาบันอุดมศึกษาไทยและเพื่อนำแบบวัดดังกล่าวไปทดลองใช้วัดความแตกต่างของสถาบันอุดมศึกษาไทยระดับปริญญาตรี ตามทฤษฎีของซิดเคอริงและแกมสัน 7 ประการ คือ 1) การสนับสนุนให้อาจารย์และนิสิตนักศึกษาปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 2) การสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันในหมู่นิสิตนักศึกษา 3) การส่งเสริมให้นักศึกษาเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับทันที 5) การเน้นการใช้เวลาที่สัมพันธ์กับงาน 6) การสื่อสารให้ทราบถึงความคาดหวังสูง และ 7) การยอมรับนับถือความสามารถพิเศษและวิธีการเรียนที่หลากหลายผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยเปิดมีความแตกต่างกับสถาบันอุดมศึกษาประเภทอื่นๆ ในทุกด้านของหลักการ ยกเว้นมหาวิทยาลัยเอกชน ลักษณะอันเป็นเอกลักษณ์โดดเด่นไม่เหมือนใครปรากฏในมหาวิทยาลัยสงฆ์ วิทยาลัยนาฏศิลป์ด้วย แต่ทั้งนี้สถาบันทั้งสามประเภทที่มีเอกลักษณ์ยังมีความแตกต่างระหว่างกันด้วยในเรื่องของการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของสถาบันซึ่งสัมพันธ์กับหลักการโดยตรงได้แก่ บรรยาการ งานวิชาการ หลักสูตร คณาจารย์ งานบริการเพื่อเสริมงานวิชาการ และงานนิสิตนักศึกษา ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก ผลการวิจัยพบว่า นิสิตนักศึกษารับรู้สภาพของสถาบันแตกต่างจากผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรเสริม ผู้บริหารและอาจารย์รับรู้แตกต่างกันในเรื่องงานวิชาการ และอาจารย์กับบุคลากรเสริมรับรู้แตกต่างกันในเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวก

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2541 : 21 – 22) ได้วิเคราะห์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของประเทศในเอเชียโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการจัดลำดับมหาวิทยาลัยในเอเชียจากนิตยสารเอเชียวิค และการวิเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำนายคุณภาพมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่นิตยสารเอเชียวิคใช้ในการจัดอันดับมหาวิทยาลัย 22 ตัว มีความตรงและเหมาะสมมากจำนวน 5 ตัว คือ สัดส่วนอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกในสาขา จำนวนบทความของอาจารย์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารนานาชาติ จำนวนบทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับเอเชียทุนสนับสนุนการวิจัย และจำนวนหนังสือในห้องสมุดต่อนักศึกษา

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหาร ผลการวิจัยพอสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาเป็นการถ่ายโอน (transfer) อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์อำนาจไปสู่สถานศึกษากระทำได้หลายวิธี วิธีแรกคือการแบ่งอำนาจ (deconcentration) วิธีที่สอง คือ การมอบอำนาจ (delegation) วิธีที่สาม คือ การโอนอำนาจหรือการให้อำนาจ (devolution) และวิธีที่สี่ คือ การให้เอกชนดำเนินการ (privatization) และภารกิจที่ต้องมีการกระจายอำนาจ คือ บริหารงาน บริหารคน บริหารเงิน และบริหารวัสดุอุปกรณ์

สมกุล ถาวรกิจ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพบว่า การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏมี 4 องค์ประกอบหลัก คือ การบริหารจัดการ การเรียนการสอน อาจารย์และบุคลากร นักศึกษาและบัณฑิต

งานวิจัยต่างประเทศ

แพทเทอร์สัน (Patterson. 1991 : abstract) ได้ศึกษาความแตกต่างโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ในโบสถ์ที่ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา พบว่า ขนาดของโบสถ์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับรูปแบบขององค์การแบบเมตริกซ์ซึ่งความสัมพันธ์ส่วนใหญ่เป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง บาทหลวงได้อธิบายว่าการออกแบบโครงสร้างองค์การของโบสถ์ทางตอนใต้ของสหรัฐอเมริกาจะใช้รูปแบบเมตริกซ์มากกว่ารูปแบบของทางราชการ ทั้งนี้เพราะโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์จะเข้าถึงภาวะความเป็นผู้นำได้ดีกว่าความสำคัญจึงอยู่ที่ความไม่สอดคล้องกันระหว่างความรู้ของบาทหลวงที่จะต้องดำรงอยู่ในโบสถ์ที่มีการจัดรูปองค์การแบบเมตริกซ์ กับภาวะความเป็นผู้นำของบาทหลวงในองค์การแบบเมตริกซ์

แจคสัน (Jackson. 1995 : abstract) ได้ศึกษาโครงสร้างขององค์การที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพของผู้บริหารระดับกลาง ตัวแปรที่นำมาศึกษา คือ ขนาดของสถานศึกษา สายการบังคับบัญชา และขอบเขตการควบคุมงานที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพของผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดของจอร์แดน (Jordan) ที่กล่าวถึงทักษะของผู้บริหารระดับกลางมี 7 ประการ คือ 1) ทักษะด้านบุคคล 2) ทักษะด้านการสื่อสาร 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด 4) ทักษะด้านการตัดสินใจ 5) ทักษะด้านความเป็นผู้นำ 6) ทักษะด้านกระบวนการบริหารจัดการ และ 7) ทักษะด้านบริหารโครงการ ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า 1) ขนาดของสถาบันไม่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพของผู้บริหารระดับกลาง 2) จำนวนระดับของสายการบังคับบัญชาไม่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพของผู้บริหารระดับกลาง 3) ขอบเขตการควบคุมมีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพของผู้บริหารระดับกลาง และ 4) ขอบเขตของการควบคุมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารระดับกลางจะมีจำนวนมากกว่า 4 คนขึ้นไป

แฮนนา (Hanna. 1996 : abstract) ได้ศึกษาผลกระทบโครงสร้างขององค์การอันเนื่องมาจากการประเมินผลย้อนกลับ การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพิจารณาที่กระบวนการของการประเมินที่ใช้บริบทและผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลว มีเหตุผลหลายประการที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผล แต่วัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้เป็นการสำรวจผลกระทบการเรียนรู้การสอนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลตามกระบวนการย้อนกลับ ผลของการศึกษาพบว่า เหตุผลหนึ่งที่ทำให้เกิดความล้มเหลวก็คือการขาดความเชื่อมโยงของผลย้อนกลับอันเนื่องมาจากการประเมินผล เพราะผลของการประเมินผลเป็นผลงานที่ขาดความละเอียดรอบคอบ เป็นผลการประเมินที่ไม่ได้เกิดจากการใช้พลังของครูเป็นฐาน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าพลังที่สำคัญที่สุดที่มีผลกระทบต่อการบวนการย้อนกลับก็คือ ความสัมพันธ์ของครูกับนักศึกษา

คลาร์ค (Clarke. 1997 : abstract) ได้ศึกษาบุคลิกลักษณะและโครงสร้างองค์การที่มีความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อสำรวจกรอบความคิดในการพัฒนาความเชื่อมโยงของนวัตกรรมและประสิทธิผลของอุดมศึกษา โดยกำหนดตัวแปรที่ทำให้เกิดผลเสียต่อการเปลี่ยนแปลง 2) เพื่อพัฒนาเครื่องมือในการวัดการยอมรับและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกับหัวหน้าหน่วยงานทางด้านวิชาการ และ 3) เพื่อหาความเชื่อมโยงของตัวแปรที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการกำหนดรูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสม ผลของการศึกษาครั้งนี้พบว่า 1) การยอมรับและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลเสียต่อการตัดสินใจของคณะประสิทธิผลของคณะ และประสิทธิผลขององค์การได้อย่างชัดเจน 2) ประสิทธิภาพ

ของคณะมีความสัมพันธ์กับการสอน การวิจัย และเป้าหมายของการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพของคณะมากกว่าตัวแปรทางด้านบุคลิกลักษณะและองค์การ 3) หัวหน้าคณะและหัวหน้างานทางวิชาการจะให้การยอมรับที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถาบันที่แตกต่างกัน และ 4) มีตัวแปรอีกมากที่มีความสัมพันธ์ระหว่างคณะกับหน่วยงานทางวิชาการในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา

บราวน์ (Brown, 1998 : abstract) ได้ทำการศึกษาภารกิจ โครงสร้างองค์การและการรับรู้ของผู้บริหารและครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในเขตภาคกลางของรัฐเท็กซัส การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยใช้แบบสำรวจภารกิจ การจัดองค์การ และโครงสร้างภายในองค์การ จุดเน้นก็คือ แผนแบบของคณะทำงาน การตัดสินใจ หลักสูตร และระเบียบข้อบังคับ จุดประสงค์ที่สำคัญจะอยู่ที่การเตรียมการของผู้บริหาร ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการหรือการปรับปรุงโครงสร้างโปรแกรมวิชา ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการศึกษาของโรงเรียน

ข้อค้นพบที่ได้เกิดจากความไม่สอดคล้องต้องกันระหว่างภารกิจ กล่าวคือ ประสิทธิภาพของครูที่ได้รับการรับรองให้ปฏิบัติหน้าที่หลักของแต่ละสาขาวิชายังไม่พอเพียง ยังมีผู้บริหารที่ได้รับการรับรองและไม่ได้รับการรับรอง ผู้ปกครองไม่ต้องการเป็นเพียงส่วนหนึ่งของโปรแกรม โดยทั่วไปแล้ว หลักสูตรจะต้องมีความยืดหยุ่น คณะครูมีความเห็นวาระระเบียบข้อบังคับที่กำหนดกันขึ้นมามีปัญหา และนักศึกษาบางโปรแกรมวิชามีความต้องการที่จะให้มีการประเมินโปรแกรมวิชาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยในครั้งนี้ก็คือ มีการเรียกร้องให้มีการกำหนดรายวิชาที่ชี้ให้เห็นถึงการบริหารสถานศึกษาที่เป็นทางเลือก ซึ่งในอนาคตคณะทำงานของสถานศึกษาในลักษณะนี้จะต้องได้รับการฝึกในการให้การศึกษากับบุคคลในระดับต่าง ๆ ที่มีความประสงค์จะเข้ารับการศึกษา และจะต้องมีแนวความคิดที่จะพยายามให้ทุกคนได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน

สแตค (Stack, 1998 : abstract) ได้ศึกษาการรับรู้ของหัวหน้าสถานศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การระดับกลางของกลุ่มโรงเรียนบลู ริบบอน (Blue Ribbon Schools) กับปัจจัยที่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา องค์ประกอบโครงสร้างขององค์การที่นำมาศึกษานี้เป็นองค์ประกอบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดของโบลแมนและเดียล (Bolman & Deal, 1991) ที่มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ โครงสร้าง (structure) ทรัพยากรบุคคล (human resource) การเมืองการปกครอง (politic) และความเป็นสัญลักษณ์ (symbol) ผลของการศึกษาพบว่าโครงสร้างองค์การในระดับกลางมีบทบาทตามกรอบความคิดของโบลแมนและเดียลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนที่สามารถกำหนดบทบาทได้ด้วยตนเอง ก็จะนำคุณลักษณะตามกรอบของโบลแมนและเดียลมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดบทบาทของตน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาเป็นหลักในการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงนำแนวความคิดการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) (Denzin. 1978 : 295) ซึ่งมีวิธีการดังนี้ คือ ประการแรก การตรวจสอบด้านข้อมูล (data triangulation) เป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มานั้นจะต้องมีความถูกต้อง ที่สามารถตรวจสอบได้จากเวลา สถานที่ และบุคคลที่ต่างกัน ประการที่สอง การตรวจสอบด้านผู้สืบค้น (investigator triangulation) เป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มานั้นจะต้องมีความถูกต้อง ที่สามารถตรวจสอบได้จากการใช้ผู้สืบค้นที่ต่างกัน ประการที่สาม การตรวจสอบด้านทฤษฎี (theory triangulation) เป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มานั้นจะต้องมีความถูกต้อง ที่สามารถตรวจสอบได้จากการใช้ทฤษฎีที่ต่างกัน และ ประการสุดท้ายการตรวจสอบด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (methodological triangulation) เป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มานั้นจะต้องมีความถูกต้อง ที่สามารถตรวจสอบได้จากการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต่างกัน มาใช้ในการดำเนินการวิจัย ดังรายละเอียดในแต่ละตอนของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยนี้ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา การวิจัยตอนนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in – depth interview) กับประธานโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง ระหว่างวันที่ 20 – 28 พฤศจิกายน 2543 เพื่อค้นหาปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา การวิจัยตอนนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบกลุ่มสนทนา (focus group) กับผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนด จำนวน 9 คน เมื่อวันที่ 20 – 21 ธันวาคม 2544 การดำเนินการตอนนี้ ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างมโนทัศน์ในการวิจัย (conceptualization)

ขั้นที่ 2 การดำเนินการ (conducting) ผู้วิจัยแบ่งขั้นนี้ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การพัฒนาคำถาม (developing the questions)

ส่วนที่ 2 การสร้างทักษะให้แก่ผู้สัมภาษณ์ (learning interviewer skills)

ส่วนที่ 3 การคัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่ม (selecting group participants)

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์และการรายงานผล (analysis and reporting) ผู้วิจัยแบ่งขั้นนี้ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การจัดกลุ่มสนทนาของผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 3 การนำเสนอรายงานรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

ตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา การวิจัยตอนนี้ผู้วิจัยจัดให้มีการประชุมสัมมนาผู้บริหารระดับต่าง ๆ และรวมถึงประธานโปรแกรมวิชา สาขาวิชาครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางในวันที่ 9 มกราคม 2545 เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่พัฒนาขึ้น

ขั้นตอนของการวิจัยสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ดังนี้

ตอนที่ 1

การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหาร
โปรแกรมวิชา
(สัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชา)

ตอนที่ 2

การศึกษาทฤษฎีและหลักการทางการบริหาร
องค์การจากเอกสารต่าง ๆ
(การศึกษามโนทัศน์ในการวิจัย)

การหากรอบความคิดในการบริหาร โปรแกรม
วิชาจากผู้เชี่ยวชาญ
(การดำเนินการ)

การสร้างรูปแบบการบริหาร โปรแกรมวิชา
(การวิเคราะห์และการรายงานผล)

ตอนที่ 3

การศึกษความเป็นไปได้ของรูปแบบ
การบริหารแบบโปรแกรมวิชา
(การประชุมสัมมนา)

รูปแบบการบริหาร โปรแกรมวิชา

ภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนการวิจัย

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอนของการวิจัยเป็นดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา

ประชากร

การวิจัยในตอนนี้ประชากรของการวิจัย คือ ประธานโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง ซึ่งประกอบด้วยสถาบันราชภัฏเทพสตรี สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาการณิในพระบรมราชูปถัมภ์ สถาบันราชภัฏราชนครินทร์ และสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี แต่ละสถาบันมีจำนวนคณะและโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน ดังนี้ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. 2544)

ตาราง 1 จำนวนคณะและโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรีของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง

สถาบัน	จำนวนคณะ	จำนวนโปรแกรมที่เปิดสอน
1. สถาบันราชภัฏเทพสตรี	4	34
2. สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	4	38
3. สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาการณิ	6	37
4. สถาบันราชภัฏราชนครินทร์	5	34
5. สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี	5	43

แหล่งที่มา : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. สำนักนโยบายและแผน ปี 2544

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในตอนที่ 1 นี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) แบบโควตา (quota sampling) และแบบบังเอิญ (accidental sampling) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2540 : 105) จำนวน 24 คน ดังนี้

1. การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์เพื่อตัดสินใจเลือกประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย ดังนี้

1.1 ต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งประธานโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือ

1.2 เคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งประธานโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏ และในช่วงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนั้น จะต้องใช้เวลาในการดำรงตำแหน่งไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา โครงสร้างการบริหารในสถาบันราชภัฏทุกแห่งจะแบ่งหน่วยงานเป็นระดับคณะและระดับโปรแกรมวิชา ซึ่งแต่ละสถาบันจะมีคณะและโปรแกรมวิชาที่รับผิดชอบ ดังตาราง 1 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้กลุ่มตัวอย่างของทุกคณะ แต่จะใช้กลุ่มตัวอย่างคณะละ 1 คนเท่านั้น

3. การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ผู้วิจัยจะไม่ใช้วิธีการกำหนดประธานโปรแกรมวิชาของแต่ละคณะคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ แต่จะใช้วิธีการที่ว่า ในวันที่ผู้วิจัยออกไปเก็บรวบรวมข้อมูล และได้พบกับประธานโปรแกรมวิชาที่มีคุณสมบัติตามข้อ 1 และข้อ 2 แล้ว ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากประธานโปรแกรมวิชานั้นมาเป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในตอนนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (สุชาติ ประเสริฐรัฐสินธุ์, 2540 : 255) และเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหา ผู้วิจัยจึงมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาบทบาทคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางว่าสถาบันได้กำหนดบทบาทให้คณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชา มีบทบาทหน้าที่อะไรบ้าง

2. นำผลการศึกษาจากข้อ 1 มาสร้างเป็นประเด็นที่จะซักถามไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อให้ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้สัมภาษณ์ได้ครอบคลุมทุกประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. การหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เมื่อผู้วิจัยสร้างประเด็นคำถามแล้วจึงนำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน คือ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานโปรแกรมวิชาสาขาวิชาครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏที่ไม่ได้ตั้งอยู่ในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา

4. นำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา มาปรับปรุงแก้ไข ให้มีความเที่ยงตรงยิ่งขึ้น แล้วจึงนำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. การออกหนังสือจากสถาบันราชภัฏเทพสตรี ถึงสถาบันราชภัฏในเขต
ภูมิศาสตร์ภาคกลาง เพื่อขอความร่วมมือให้ประธานโปรแกรมวิชา ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น
ให้ความร่วมมือกับผู้วิจัยในการให้สัมภาษณ์

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองที่
สถาบันราชภัฏดังกล่าวทั้ง 5 แห่ง โดยกำหนดช่วงระยะเวลาในการเดินทางไปเก็บรวบรวม
ข้อมูลระหว่างวันที่ 20 - 28 พฤศจิกายน 2543

3. การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้หลักการของการรวบรวมข้อมูล ดังนี้ (สุรางค์
จันทวานิช. 2537)

3.1 การแนะนำตนเอง ภายหลังจากได้พบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตาม
ที่กำหนดไว้แล้ว และประธานโปรแกรมวิชาไม่ปฏิเสธที่จะให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงให้ประธาน
โปรแกรมวิชาเลือกสถานที่ที่เหมาะสมแก่การให้ข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยจะแนะนำตนเอง และแจ้ง
วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้ประธานโปรแกรมวิชาทราบ

3.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อให้ประธานโปรแกรมวิชามี
ความรู้สึกที่ดีและให้ความไว้วางใจ โดยสร้างความตระหนักว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับไปนั้นจะไม่ก่อให้เกิด
ผลในทางเสียหายให้แก่ประธานโปรแกรมวิชา แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนา
องค์กรของสถาบันที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมวิชามากยิ่งขึ้น

3.3 การเริ่มทำงาน เมื่อผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าบรรยากาศของการให้สัมภาษณ์มี
ความเป็นกันเองที่ดีแล้วจึงสัมภาษณ์ตามประเด็นที่ผู้วิจัยได้เตรียมไว้ โดยพยายามให้ประธาน
โปรแกรมวิชาได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. การบันทึกข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการจดบันทึกข้อมูลในขณะที่ประธาน
โปรแกรมวิชาให้ข้อมูล เพื่อแสดงให้เห็นว่าข้อมูลที่ประธานโปรแกรมวิชาให้มานั้นเป็นข้อมูล
ที่มีคุณค่า และสามารถนำมาวิเคราะห์เป็นสาระสำคัญของงานวิจัยได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในตอนนี้ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูล โดยรวบรวมปัญหาต่าง ๆ ที่ได้จากการ
สัมภาษณ์มาจัดเป็นหมวดหมู่ของแต่ละประเด็น

การวิจัยตอนนี้ถือเป็นรากฐานอันสำคัญในการกำหนดรูปแบบการบริหาร
โปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏ ทั้งนี้เพราะผลของการวิจัยในตอนนี้ทำให้ผู้วิจัยทราบว่า ปัญหา
ของการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏมีเรื่องใดบ้าง และจากปัญหาที่ค้นพบจะนำไปสู่
การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นได้

ตอนที่ 2 การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาเป็นการศึกษากรอบความคิดในการดำเนินการโปรแกรมวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการ อันประกอบด้วยปัจจัยทางการบริหารวิชาการ รูปแบบการบริหารที่จะทำให้การบริหารโปรแกรมวิชามีประสิทธิภาพ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบกลุ่มสนทนา (focus group) ซึ่งมี 3 ชั้น (Krueger. 1988 : 49) คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างมโนทัศน์ในการวิจัย (conceptualization) ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดในการศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา โดยที่สถาบันกำหนดให้การบริหารโปรแกรมวิชาเป็นเรื่องของการบริหารวิชาการ อันได้แก่ การบริหารหลักสูตร การจัดทีมงาน กิจกรรมนักศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และการงบประมาณ รวมทั้งรูปแบบการบริหารในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการศึกษาจากตำราหรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจและใช้เป็นข้อมูลในการตั้งประเด็นคำถามให้แก่ผู้เข้าร่วมสนทนา

ขั้นที่ 2 การดำเนินการ (conducting) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การพัฒนาคำถาม (developing the questions) ในการตั้งประเด็นคำถามนั้น ผู้วิจัยนำแนวคิดที่ได้จากการศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา มาตั้งเป็นประเด็นคำถาม ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

1) อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในการบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ทีมงาน กิจกรรมนักศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณ โดยตั้งประเด็นให้กลุ่มสนทนาว่า อำนาจหน้าที่ในการบริหารวิชาการของโปรแกรมวิชาในแต่ละด้านนั้นมีอะไรบ้าง

2) รูปแบบการกระจายอำนาจของโปรแกรมวิชา เป็นการตั้งประเด็นคำถามภายหลังที่ได้คำตอบแล้วว่า อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในแต่ละด้านมีอะไรบ้าง และเพื่อให้อำนาจหน้าที่ดังกล่าวดำเนินไปได้ด้วยดี โปรแกรมวิชาควรกระจายอำนาจในโปรแกรมวิชาลักษณะใด กล่าวคือ จะเป็นการแบ่งอำนาจ มอบอำนาจ ให้อำนาจ หรือการให้ออกชนดำเนินการ

3) รูปแบบการมีส่วนร่วมของอาจารย์ที่สอนในโปรแกรมวิชา เป็นการตั้งประเด็นคำถามภายหลังที่ได้คำตอบรูปแบบของการกระจายอำนาจโปรแกรมวิชาว่าควรใช้รูปแบบใดแล้ว และเมื่อเป็นรูปแบบดังกล่าวควรให้คณาจารย์ที่สอนในโปรแกรมวิชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารโปรแกรมวิชาลักษณะใด กล่าวคือ การบริหารแบบเผด็จการ แบบเผด็จการ

ด้วยความเมตตา แบบปรึกษาหารือ แบบคณะกรรมการ แบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกันและแบบการให้อิสระในการควบคุม

ส่วนที่ 2 การสร้างทักษะให้แก่ผู้สัมภาษณ์ (learning interview skills) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะเป็นผู้สัมภาษณ์เอง แต่ถึงอย่างไรก็ตามมีการทดสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหาของประเด็นคำถาม โดยผู้วิจัยได้ส่งประเด็นคำถามทั้งหมดให้คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบก่อน จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีความเที่ยงตรงตามที่ต้องการ

ส่วนที่ 3 การคัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่ม (selecting group participants) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมาเป็นกลุ่มสนทนาจำนวน 9 คน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถในด้านหลักการบริหาร การบริหาร การศึกษา การจัดการ การพัฒนาการศึกษา การอุดมศึกษา และการบริหารหลักสูตร หรือ
- 2) เป็นบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง หรือ เคยดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์และการรายงานผล (analysis and reporting) การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 จัดให้มีกลุ่มสนทนาขึ้นในวันที่ 20 - 21 ธันวาคม 2544 ณ สถาบันราชภัฏเทพสตรี

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำบันทึกข้อความที่ได้จากกลุ่มสนทนา มาวิเคราะห์ เพื่อหาข้อสรุปหรือแนวคิดในการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา

ส่วนที่ 3 การนำเสนอรายงาน เมื่อได้ข้อสรุปหรือแนวคิดในการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำเสนอรายงานเป็นเอกสารเพื่อหาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาต่อผู้เกี่ยวข้องต่อไป

ตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

ประชากร

การวิจัยในตอนนี้ประชากรได้แก่ อธิการบดี หรือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี หรือรองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะครุศาสตร์ และประธานโปรแกรมวิชาสาขาวิชาครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิภาคกลาง ซึ่งประกอบด้วยสถาบันราชภัฏเทพสตรี สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตกาญจนบุรีในพระบรมราชูปถัมภ์ สถาบันราชภัฏราชชนรินทร์ และสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยขอความร่วมมือสถาบันราชภัฏเทพสตรีออกหนังสือถึงสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางให้ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีหรือรองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะครุศาสตร์ และประธานโปรแกรมวิชาสาขาวิชาครุศาสตร์อีกจำนวน 5 คน เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ เรื่องการศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ซึ่งสถาบันดังกล่าวได้ให้ความร่วมมือและส่งบุคลากรเข้าสัมมนา ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการเพื่อการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

สถาบัน	อธิการบดีหรือ รองอธิการบดี	คณบดีหรือ รองคณบดี	ประธาน โปรแกรมวิชา	รวม
1. สถาบันราชภัฏเทพสตรี	1	2	5	8
2. สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	1	1	5	7
3. สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขต	1	1	2	4
4. สถาบันราชภัฏราชชนรินทร์	1	1	5	7
5. สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี	1	1	1	3
รวม	5	6	18	29

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเป็นไปได้ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ อำนาจหน้าที่ การบริหารแบบกระจายอำนาจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ข้อคำถามที่นำมาถามในแต่ละประเด็นได้มาจากกลุ่มสนทนา (focus group) ของผู้เชี่ยวชาญในตอนต้นที่ 2 แล้วนำมาสร้างเป็นแบบประเมินความเป็นไปได้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ

5	หมายความว่า	เป็นไปได้สูงมาก
4	หมายความว่า	เป็นไปได้มาก
3	หมายความว่า	เป็นไปได้ปานกลาง
2	หมายความว่า	เป็นไปได้น้อย
1	หมายความว่า	เป็นไปได้น้อยมากหรือเป็นไปได้เลย

การสร้างเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือการวิจัยของตอนนี้ตามลำดับ ดังนี้

- นำผลที่ได้จากกลุ่มสนทนาของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละประเด็นมาตั้งเป็นข้อคำถาม
- นำแบบประเมินความเป็นไปได้ที่สร้างขึ้นไปหาความเชื่อมั่น (reliability) ในแต่ละประเด็น โดยใช้วิธีการของครอนบาค อัลฟา (Cronbach's Alpha) กับ รองอธิการบดี คณบดีหรือรองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะครุศาสตร์ และประธานโปรแกรมวิชา สาขาวิชาครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏนครราชสีมา สถาบันราชภัฏนครสวรรค์ และสถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์ สถาบันละ 10 คน รวมเป็นจำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นในประเด็น อำนาจหน้าที่ การบริหารแบบกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่คำนวณได้เป็น 0.9518 0.9614 และ 0.9657 ตามลำดับ
- นำแบบประเมินความเป็นไปได้ที่มีความเชื่อมั่นเก็บรวบรวมข้อมูลในวันประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในตอนนี้ ผู้วิจัยจัดให้มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาขึ้นในวันที่ 9 มกราคม 2545 ณ อาคาร 80 ปี ราชภัฏเทพสตรี สถาบันราชภัฏเทพสตรี ซึ่งการประชุมสัมมนาครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

- ผู้วิจัยบรรยายถึงรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาตามที่ได้ศึกษามา และได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว
- ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาแสดงความเห็นอย่างกว้างขวาง แต่ไม่มีการสรุป
- ผู้วิจัยแจกแบบประเมินความเป็นไปได้ และเก็บแบบสอบถามคืนผู้วิจัยเมื่อผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้ใช้เวลาในการตอบพอสมควร

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้จะใช้ค่าทางสถิติที่เป็นค่าเฉลี่ย (mean) และแสดงค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

โดยตั้งเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการประเมินความเป็นไปได้ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายความว่า มีความเป็นไปได้สูงมาก
3.50 – 4.49	หมายความว่า มีความเป็นไปได้มาก
2.50 – 3.49	หมายความว่า มีความเป็นไปได้ปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายความว่า มีความเป็นไปได้น้อย
1.00 – 1.49	หมายความว่า มีความเป็นไปได้น้อยมากหรือเป็นไปได้เลย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา

ตอนที่ 2 การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

ตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนเป็นดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง จำนวน 24 คน ระหว่างวันที่ 20 – 28 พฤศจิกายน 2543 สำหรับในวันที่ 20 พฤศจิกายน 2543 ผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลที่สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี โดยเข้าสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชา พัฒนาชุมชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เวลา 10.30 น. ประธานโปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ เวลา 11.20 น. ประธานโปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เวลา 14.00 น. และประธานโปรแกรมวิชา เทคโนโลยีทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ เวลา 15.00 น. ผลการสัมภาษณ์พอสรุปได้ว่า ปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี คือ ความเข้าใจในการบริหารโปรแกรมวิชาที่แตกต่างกัน ไม่มีความชัดเจนในการบริหารโปรแกรมวิชา ใช้รูปแบบการบริหารแบบภาควิชา มาเป็นการบริหารแบบโปรแกรมวิชา กรรมการที่มาจากภายนอกคณะมักไม่ค่อยเข้าร่วมประชุม กับคณะกรรมการโปรแกรมวิชา การจัดรายวิชาที่เปิดสอนและการจัดอาจารย์เข้าสอนยังขึ้นอยู่กับความพร้อมของโปรแกรมวิชาอื่นและคณะอื่นจึงทำให้โปรแกรมวิชาขาดความเป็นอิสระ อาจารย์บางคนที่ไม่ได้เข้าร่วมกับโปรแกรมวิชามีความรู้สึกเหมือนถูกทอดทิ้งจึงเกิดความไม่พึงพอใจในการบริหารแบบโปรแกรมวิชา การดำเนินงานของโปรแกรมวิชาขึ้นอยู่กับคณะที่เกี่ยวข้องและสำนักส่งเสริมวิชาการ การจัดกิจกรรมของโปรแกรมวิชาจะได้รับความร่วมมือ น้อยกว่าการจัดกิจกรรมของภาควิชา โปรแกรมวิชาไม่สามารถเลือกอาจารย์ผู้สอนที่มีทัศนคติที่ดีต่อนักศึกษาของโปรแกรมวิชาได้บางครั้งถึงกับมีการยกเลิกวิชานั้นก็มี ปัญหาการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างคณะมีมากเพราะแต่ละคณะจะให้ความสำคัญกับคณะของตนเป็นลำดับแรก และการพิจารณาความดีความชอบเป็นบทบาทของคณะ โปรแกรมวิชาไม่มีอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบ

วันที่ 21 พฤศจิกายน 2543 ผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลที่สถาบันราชภัฏราชนครินทร์ โดยเข้าสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ เวลา 10.30 น. ประธานโปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เวลา 11.50 น. ประธาน

โปรแกรมวิชาศิลปกรรม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เวลา 13.00 น. ประธานโปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์ช่างอุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เวลา 14.00 น. และประธานโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจและการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ เวลา 15.00 น. ผลการสัมภาษณ์พอสรุปได้ว่า ปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏราชนครินทร์ คือ ความเข้าใจในการบริหารโปรแกรมวิชาที่แตกต่างกัน สถาบันขาดการชี้แจงให้อาจารย์ส่วนใหญ่เข้าใจรูปแบบการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา การใช้บุคลากรข้ามคณะกระทำไต่ยากเพราะไม่มีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ โครงสร้างการบริหารของสถาบันขาดความชัดเจน ระบบการเลือกตั้งผู้บริหารมีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารแต่ละคนไม่อยากจะเข้าไปเกี่ยวข้อง กรรมการที่มาจากภายนอกคณะมักไม่ค่อยเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการโปรแกรมวิชา เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกเพื่อให้ภาระงานการสอนของพวกเขาตนมีมากและได้ผลประโยชน์มาก การจัดรายวิชาสอนในแต่ละภาคเรียนขึ้นอยู่กับความพร้อมของโปรแกรมวิชาอื่นหรือคณะอื่นที่เป็นเจ้าของรหัสวิชา โปรแกรมวิชาไม่สามารถเปลี่ยนอาจารย์ผู้สอนได้ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าอาจารย์ผู้สอนคนนั้นมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อนักศึกษาของโปรแกรมวิชา อาจารย์ไม่ยอมรับภาระที่มากเกินไปเพราะมีความไม่แตกต่างกันระหว่างอาจารย์ผู้มีการงานสอนมากกับอาจารย์ผู้มีการงานสอนน้อย ลักษณะการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาเหมือนกับการดำเนินงานของภาควิชาในอดีต อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่ทราบเหตุผลว่าทำไมต้องเปลี่ยนจากการบริหารแบบภาควิชาไปเป็นการบริหารแบบโปรแกรมวิชาและการบริหารแบบโปรแกรมวิชาจะช่วยให้อะไรดีขึ้น เนื่องจากจำนวนโปรแกรมวิชามีมากกว่าภาควิชาจึงทำให้คนกลุ่มเดียวกันต้องแยกกันทำงาน อาจารย์บางคนยังติดยึดอยู่กับคณะของตนจึงทำใจไม่ได้ที่ต้องไปทำงานร่วมกับโปรแกรมวิชาของคณะอื่น และการกระตุ้นให้อาจารย์แต่ละคนต้องพัฒนาตนเองไม่ได้ผลเพราะถึงอย่างไรก็ได้สอน

วันที่ 23 พฤศจิกายน 2543 ผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลที่สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยเข้าสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา คณะครุศาสตร์ เวลา 9.45 น. ประธานโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษนานาชาติ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เวลา 10.45 น. ประธานโปรแกรมวิชาเศรษฐศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ เวลา 11.45 น. และประธานโปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เวลา 14.25 น. ผลการสัมภาษณ์พอสรุปได้ว่าปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา คือ ความเข้าใจในการบริหารโปรแกรมวิชาแตกต่างกัน เห็นด้วยกับการบริหารแบบเบ็ดเสร็จภายในโปรแกรมวิชาแต่สภาพที่เป็นอยู่ในขณะนี้ไม่ได้เป็นเช่นนั้น อาจารย์ผู้สอนดำเนินงานตามความเห็นของตนมากกว่าความต้องการของโปรแกรมวิชาทั้งนี้เพราะโปรแกรมวิชาไม่มีอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบ รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาขาดความชัดเจน กรรมการที่มาจากภายนอกคณะไม่มีเวลาในการเข้าร่วมประชุมกรรมการโปรแกรมวิชาจึงไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของโปรแกรมวิชาอย่างแท้จริง ผู้บริหารมีความเข้าใจใน

การบริหารแบบโปรแกรมวิชาไม่ชัดเจนจึงไม่สามารถניתนงานให้เป็นไปตามหลักการของการบริหารโปรแกรมวิชาที่ถูกต้องได้ แนวความคิดของผู้เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนชั่วโมงให้แก่อาจารย์ผู้สอนรายวิชาพื้นฐานให้มีภาระงานที่ใกล้เคียงกัน มีจำนวนโปรแกรมวิชามากเกินไปทั้ง ๆ ที่มีบุคลากรจำกัดจึงทำให้คนกลุ่มเดียวกันต้องทำหลายงานและปัญหาอันเกิดจากความเป็นเจ้าของรายวิชาของโปรแกรมวิชาและคณะจึงทำให้โปรแกรมวิชาไม่สามารถหาบุคคลที่เหมาะสมกว่าได้

วันที่ 27 พฤศจิกายน 2543 ผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลที่สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยการณ ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยเข้าสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์ เวลา 9.45 น. ประธานโปรแกรมวิชาสุศึกษา คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เวลา 10.45 น. ประธานโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เวลา 11.30 น. ประธานโปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ เวลา 12.30 น. ประธานโปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร คณะเทคโนโลยีการเกษตร เวลา 13.30 น. และประธานโปรแกรมวิชาไฟฟ้า คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เวลา 14.30 น. ผลการสัมภาษณ์พอสรุปได้ว่า ปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยการณในพระบรมราชูปถัมภ์ คือ ความเข้าใจในการบริหารโปรแกรมวิชาที่แตกต่างกัน โปรแกรมวิชาไม่มีหน้าที่ในการเลือกอาจารย์ผู้สอนจึงมีผลทำให้โปรแกรมวิชาไม่สามารถชี้แนะอาจารย์ผู้สอนให้ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้ รายวิชาบางรายวิชาไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรทั้งนี้เพราะโปรแกรมวิชาไม่มีหน้าที่ในการเลือกรายวิชาโดยเฉพาะรายวิชาเลือก การกระจายชั่วโมงสอนให้แก่คณาจารย์ในคณะจึงทำให้ขาดความเข้มแข็งในการบริหารแบบโปรแกรมวิชา ขาดความเอื้อเฟื้อต่อกันเพราะการคัดเลือกบุคคลเป็นคณะกรรมการโปรแกรมวิชาจะคัดเลือกแต่เฉพาะบุคคลที่สำเร็จการศึกษามาตรงกับเนื้อหาสาระของโปรแกรมวิชาเท่านั้น โปรแกรมวิชาไม่มีอำนาจในการบริหารงานจึงทำให้เกิดปัญหาในการปกครอง ใช้วิธีการดำเนินการสองระบบในระบบเดียวกันคือ ถ้างานใดดำเนินงานโดยโปรแกรมวิชาได้ก็ดำเนินไปแต่ถ้าดำเนินงานโดยโปรแกรมวิชาไม่ได้ก็ใช้ระบบภาควิชาแทน การใช้บุคลากรข้ามโปรแกรมวิชาหรือคณะเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากเพราะแต่ละโปรแกรมวิชาหรือคณะจะให้ความสำคัญกับตนเองเป็นลำดับแรก ผู้บริหารไม่พยายามที่จะปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ดียิ่งขึ้น และโปรแกรมวิชาไม่สามารถที่จะพัฒนาอาจารย์ของโปรแกรมวิชาให้มีคุณสมบัติตามที่โปรแกรมวิชาต้องการได้

วันที่ 28 พฤศจิกายน 2543 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลที่สถาบันราชภัฏเทพสตรี โดยเข้าสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เวลา 8.40 น. ประธานโปรแกรมวิชาสุศึกษา คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เวลา 9.40 น. ประธานโปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ เวลา 14.30 น. และประธานโปรแกรมวิชานเทศศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ เวลา 15.30 น. ผลการสัมภาษณ์พอสรุปได้ว่า ปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏเทพสตรี คือ ความเข้าใจในการบริหารโปรแกรมวิชาที่

แตกต่างกัน สถาบันไม่สามารถที่จะจัดระบบให้อาจารย์ผู้สอนสามารถสอนข้ามโปรแกรมวิชาหรือคณะวิชาได้ อาจารย์ที่ไม่ได้รับคัดเลือกจากโปรแกรมวิชาให้สอนสถาบันจะดำเนินการอย่างไร การบริหารแบบโปรแกรมวิชาเป็นวิธีการบริหารที่ดีรูปแบบหนึ่งแต่ด้วยความเป็นระบบราชการจึงก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ การแย่งชิงอาจารย์ผู้สอนระหว่างโปรแกรมวิชาก่อให้เกิดปัญหาความแตกแยกและก่อให้เกิดปัญหาการแบ่งพรรคแบ่งพวก กรรมการที่มาจากภายนอกคณะมักจะไม่ใช่ประชุมกรรมการโปรแกรมวิชา หากผู้ดำรงตำแหน่งประธานโปรแกรมวิชาอยากทั้งนี้เป็นเพราะโปรแกรมวิชาไม่มีอำนาจในการควบคุมบังคับบัญชาขาดความผูกพันในความ รู้สึกของการเป็นเจ้าของโปรแกรมวิชาซึ่งแตกต่างจากความรู้สึกในความเป็นเจ้าของภาควิชา โครงสร้างการบริหารของสถาบันไม่สอดคล้องกับการบริหารแบบโปรแกรมวิชา และการกระจายอำนาจของสถาบันยังไม่ถึงโปรแกรมวิชาอำนาจการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาส่วนใหญ่อยู่ที่คณะ

จากการสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางดังกล่าวข้างต้น พอสรุปเป็นภาพรวมของปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชาได้ดังนี้

1. ความไม่เข้าใจในรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาของคณาจารย์ในสถาบันราชภัฏ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถาบันราชภัฏระดับสูงซึ่งถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏอย่างเป็นระบบ
2. โปรแกรมวิชาขาดความเป็นอิสระ ไม่สามารถบริหารโปรแกรมวิชาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีคุณภาพได้ ทั้งนี้เพราะโปรแกรมวิชาไม่สามารถจัดแผนการเรียนของนักศึกษาตลอดหลักสูตร และไม่สามารถจัดอาจารย์ผู้มีความเหมาะสมกับที่โปรแกรมวิชาเห็นว่าจะมีความเหมาะสมในการสอนรายวิชาต่าง ๆ ที่โปรแกรมวิชาจัดไว้ได้ นอกจากนี้งบประมาณก็ขึ้นอยู่กับสถาบันจะยอมรับโครงการที่โปรแกรมวิชาเสนอไปหรือไม่
3. โปรแกรมวิชาไม่สามารถให้ความดีความชอบแก่คณาจารย์ที่เข้ามาสอนรายวิชาต่าง ๆ ที่โปรแกรมวิชาจัดไว้ได้ บทบาทนี้เป็นบทบาทของคณะซึ่งประธานโปรแกรมวิชาส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ของคณะ การบริหารงานวิชาการเป็นหน้าที่ของโปรแกรมวิชา เมื่อเป็นเช่นนี้การขึ้นชื่อของโปรแกรมวิชาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีคุณภาพจึงไม่ได้รับการตอบสนอง
4. เนื่องจากอำนาจส่วนใหญ่มอบให้แก่คณะ ดังนั้น ความรู้สึกในความเป็นเจ้าของของคณะจึงมีสูง ซึ่งความเป็นเจ้าของของคณะจะรวมไปถึงบุคลากรภายในคณะและห้องปฏิบัติการที่คณะรับผิดชอบ การบริหารโปรแกรมวิชาโดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรร่วมกันจึงเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก
5. โครงสร้างการบริหารของสถาบันโดยรวมไม่เอื้อต่อการบริหารโปรแกรมวิชา ทั้งนี้เพราะสถาบันเปลี่ยนแปลงเฉพาะภาควิชามาเป็นโปรแกรมวิชา แต่ในระดับที่สูงกว่าภาควิชาไม่มีการเปลี่ยนแปลง เมื่อเป็นเช่นนี้จะเห็นได้ว่าโครงสร้างการบริหารของสถาบัน

ส่วนบนเอื้อต่อการบริหารแบบภาควิชา แต่การบริหารระดับล่างกับเป็นการบริหารแบบโปรแกรมวิชา เมื่อโครงสร้างส่วนบนและส่วนล่างไม่สอดคล้องกัน จึงก่อให้เกิดปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา ดังจะเห็นได้จากประธานโปรแกรมวิชาหลายคนเสนอให้กลับไปบริหารแบบภาควิชาเหมือนเดิม

6. ปัญหาการแตกความสามัคคีอันเนื่องมาจากไม่ได้เป็นคณะกรรมการโปรแกรมวิชา ที่เป็นดังนี้เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่มีความเข้าใจว่าโปรแกรมวิชาก็คือคณะกรรมการโปรแกรมวิชา ถ้าอาจารย์ผู้ใดไม่เป็นคณะกรรมการโปรแกรมวิชาก็ต้องไปสังกัดคณะ ปัญหาจะเกิดกับภาควิชาเดิมที่มีจำนวนคณาจารย์มากกว่าเจ็ดคน เพราะสถาบันกำหนดให้คณะกรรมการโปรแกรมวิชาที่มีจำนวนระหว่างห้าถึงเจ็ดคน ผู้ที่ไม่ได้รับเลือกเป็นคณะกรรมการต้องไปสังกัดคณะ จึงถือว่าเป็นคนละพวกกัน

7. ความยากลำบากในการติดต่อประสานงานกับอาจารย์ที่จะมาสอนรายวิชาต่างๆ ที่โปรแกรมวิชาจัดไว้ ทั้งนี้เพราะประธานโปรแกรมวิชาไม่ทราบว่าอาจารย์ที่จะไปติดต่อนั้นมีจำนวนภาระงานมากน้อยเพียงใด จะรับสอนให้ได้หรือไม่ เพราะไม่แน่ใจในนโยบายของคณะที่อาจารย์ผู้นั้นสังกัดอยู่เป็นอย่างไร จะยินยอมให้สอนหรือไม่ ถ้าไม่ยินยอมแต่อาจารย์ผู้นั้นรับสอน ก็จะมีผลกระทบต่อการพิจารณาความดีความชอบด้วย

ตอนที่ 2 การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบกลุ่มสนทนา (focus group) โดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้จำนวน 9 คน มาจัดกลุ่มสนทนาระหว่างวันที่ 20 - 21 ธันวาคม 2544 ณ สถาบันราชภัฏเทพสตรี ซึ่งประเด็นที่นำมาสนทนามี 3 ประเด็น คือ

1. อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในการบริหารงานวิชาการ
2. รูปแบบการกระจายอำนาจในการบริหารโปรแกรมวิชา
3. รูปแบบการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการบริหารโปรแกรมวิชา

การสนทนาครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนา กล่าวคือ เป็นผู้เปิดประเด็นการสนทนา กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสนทนาทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ควบคุมการสนทนาให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนด และสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการสนทนานั้น

สำหรับการสรุปประเด็นสำคัญของการสนทนา ผู้วิจัยได้สร้างแบบสรุปความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนา โดยการศึกษารายละเอียดของวรรณคดีที่เกี่ยวข้องและกำหนดอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ควรนำมาสนทนาให้ครบทุกด้านและทุกประเด็น และจากการศึกษาวรรณคดีที่เกี่ยวข้องพบว่าอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านการบริหารหลักสูตร

มีประเด็นที่ควรนำมาสนทนา 3 เรื่อง ด้านการบริหารทีมงานมีประเด็นที่ควรนำมาสนทนา 5 เรื่อง ด้านการบริหารกิจการศึกษามีประเด็นที่ควรนำมาสนทนา 12 เรื่อง ด้านการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวกมีประเด็นที่ควรนำมาสนทนา 6 เรื่อง ด้านการบริหารงบประมาณมีประเด็นที่ควรนำมาสนทนา 5 เรื่อง รวมประเด็นที่จะนำมาสนทนาในเรื่องอำนาจหน้าที่จะมีทั้งหมด 47 เรื่อง นอกจากการสร้างแบบสรุปความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนาในเรื่องอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาแล้ว ผู้วิจัยยังนำอำนาจหน้าที่ทั้ง 47 เรื่อง มาสร้างเป็นแบบสรุปความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนาในเรื่องของการบริหารแบบการกระจายอำนาจ และการบริหารแบบการมีส่วนร่วมอีกด้วย จากการสร้างแบบสรุป ดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการอภิปรายได้ครอบคลุมทุกเนื้อหาที่ผู้วิจัยต้องการให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็น

การสร้างความเข้าใจแต่ละด้านของประเด็นคำถามนั้น ผู้วิจัยได้ส่งเค้าโครงปริญญานิพนธ์ทั้งฉบับพร้อมทั้งประเด็นคำถามให้ผู้เข้าร่วมสนทนาทุกท่านได้ศึกษาก่อนเป็นเวลาสามสัปดาห์ และผู้วิจัยแจ้งให้ผู้เข้าร่วมสนทนาทุกท่านนำมาในวันสนทนากลุ่มด้วย แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้วิจัยก็ได้จัดทำสำรองไว้ในกรณีที่ผู้เข้าร่วมสนทนาไม่ได้นำมาด้วย

ในวันสนทนากลุ่ม ภายหลังจากผู้รักษาราชการแทนอธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรีกล่าวต้อนรับแล้ว ผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนาได้ทำหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการสนทนา ด้วยการแนะนำตนเองและแนะนำผู้เข้าร่วมสนทนาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ทุกคน จากนั้นก็จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสนทนาครั้งนี้และเมื่อผู้เข้าร่วมสนทนาได้สนทนากันเองแบบไม่เป็นทางการเพียงเล็กน้อย ผู้วิจัยจึงสนทนาเพื่อนำเรื่องที่กลุ่มสนทนาได้สนทนากันมาสู่ประเด็นคำถามตามที่ผู้วิจัยต้องการ

ในประเด็นแรกของการสนทนาเป็นเรื่องของอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาซึ่งผู้วิจัยสรุปให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้ทราบว่า ประเด็นที่จะนำมาสนทนาในเรื่องของอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชานี้ มีสาระสำคัญที่จะนำมาสนทนา 6 ประเด็นด้วยกันคือ การบริหารหลักสูตร การบริหารทีมงาน การบริหารกิจการนักศึกษา การบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริหารงบประมาณ จากนั้นผู้วิจัยก็จะตั้งคำถามให้ผู้เข้าร่วมสนทนาที่ละประเด็นว่า ในแต่ละประเด็นนั้นโปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในเรื่องใดบ้าง โดยเริ่มจากการบริหารหลักสูตรไปจนถึงประเด็นสุดท้าย คือการบริหารงบประมาณ จึงสิ้นสุดการสนทนาเรื่องอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา

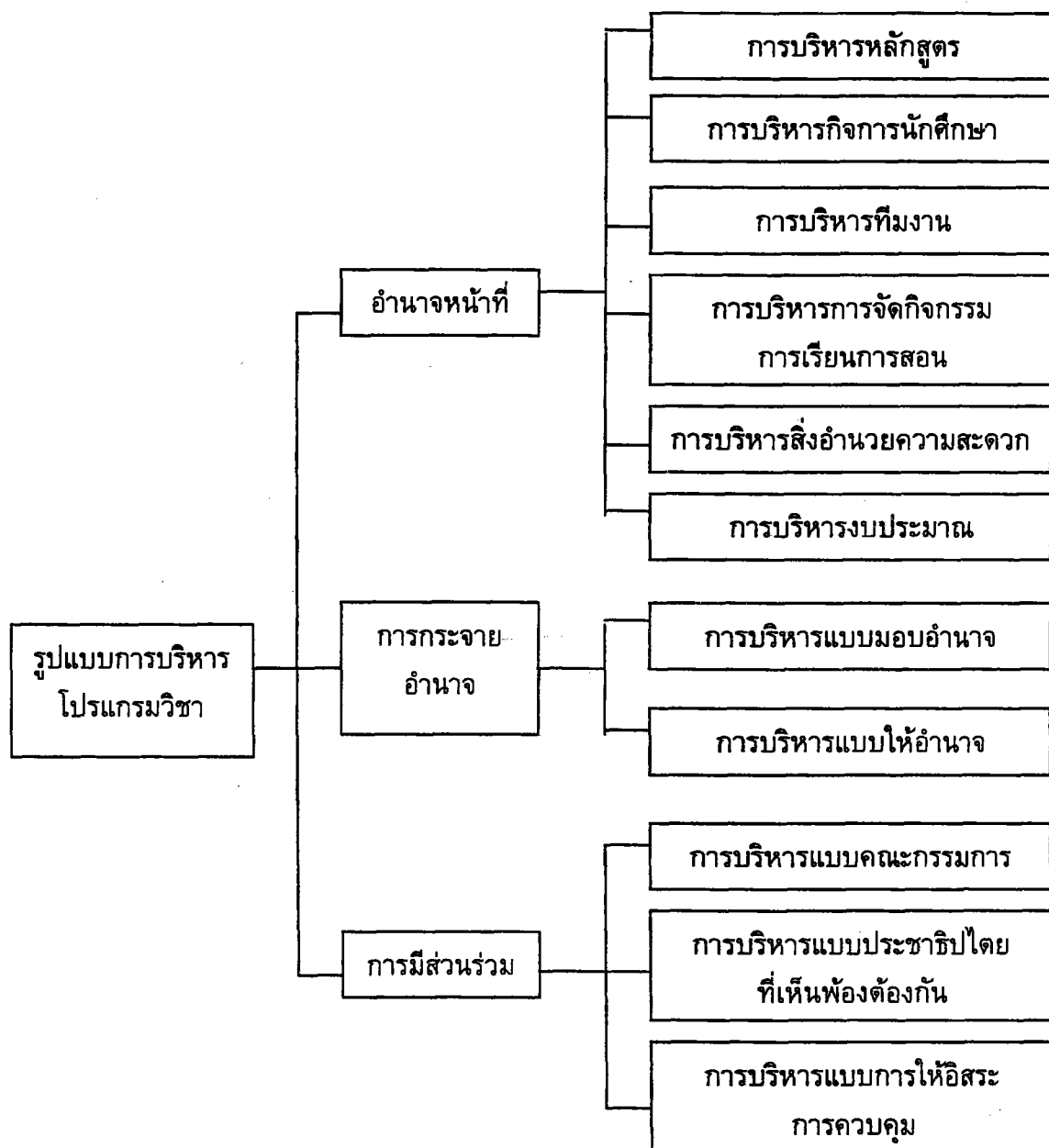
ในประเด็นที่สองของการสนทนาเป็นเรื่องของการบริหารแบบกระจายอำนาจของโปรแกรมวิชา ซึ่งผู้วิจัยสรุปให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้ทราบว่า การกระจายอำนาจที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 4 ประเภท คือ การแบ่งอำนาจ การมอบอำนาจ การให้อำนาจ และการให้ออกชนดำเนินการ และอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในเรื่องใดที่กลุ่มสนทนายอมรับว่าเป็น

อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชานั้น ควรใช้การกระจายอำนาจประเภทใดจึงจะเหมาะสมที่สุด โดยเริ่มจากอำนาจหน้าที่ในการบริหารหลักสูตรไปจนถึงอำนาจหน้าที่ในการบริหารงบประมาณ จึงสิ้นสุดการสนทนาเรื่องการกระจายอำนาจ

ในประเด็นสุดท้ายของการสนทนาเป็นเรื่องของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโปรแกรมวิชา ซึ่งผู้วิจัยสรุปให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ทราบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 6 ประเภท คือ การบริหารแบบเผด็จการ การบริหารแบบเผด็จการด้วยความเมตตา การบริหารแบบปรึกษาหารือ การบริหารแบบคณะกรรมการ การบริหารแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน และการบริหารแบบการให้อิสระในการควบคุม และอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในเรื่องใดที่กลุ่มสนทนายอมรับว่าเป็นอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชานั้น ควรใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมประเภทใดจึงจะเหมาะสมที่สุด โดยเริ่มจากอำนาจหน้าที่ในการบริหารหลักสูตรไปจนถึงอำนาจหน้าที่ในการบริหารงบประมาณ จึงสิ้นสุดการสนทนาเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เมื่อสิ้นสุดการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้แสดงความขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่เสียสละเวลาอันมีค่ามาเข้าร่วมสนทนากลุ่มในครั้งนี้ และยืนยันว่าการสนทนากลุ่มในครั้งนี้นับว่ามีคุณค่าทางวิชาการและการพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏเป็นอย่างยิ่ง ท้ายที่สุดของการสิ้นสุดการสนทนากลุ่มผู้วิจัยได้เชิญผู้รักษาราชการแทนอธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรีได้กล่าวขอบคุณ และปิดการสนทนากลุ่มในครั้งนี้

การสนทนากลุ่มครั้งนี้ ในประเด็นอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเห็นว่า อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาทั้งหมด 28 เรื่อง คือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตรมี 3 เรื่อง การบริหารทีมงานมี 3 เรื่อง การบริหารกิจการนักศึกษา มี 9 เรื่อง การบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมี 8 เรื่อง การบริหารสิ่งอำนวยความสะดวกมี 2 เรื่อง และการบริหารงบประมาณมี 3 เรื่อง ในประเด็นของการกระจายอำนาจ กลุ่มสนทนาเห็นว่า อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ใช้การกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจมี 21 เรื่อง และเป็นอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ใช้การกระจายอำนาจแบบให้อำนาจมี 7 เรื่อง และในประเด็นของการบริหารแบบมีส่วนร่วม กลุ่มสนทนาเห็นว่า อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ใช้การบริหารแบบคณะกรรมการมี 26 เรื่อง การบริหารแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกันมี 1 เรื่อง และการบริหารแบบการให้อิสระในการควบคุม 1 เรื่อง ดังภาพประกอบและรายละเอียด ดังนี้



ภาพประกอบ 5 รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

จากภาพประกอบสามารถอธิบายผลของการสนทนาได้ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในการบริหารงานวิชาการ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในการบริหารงานวิชาการในแต่ละด้านดังนี้

1.1 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านหลักสูตร

โปรแกรมวิชาควรมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลหลักสูตร

1.2 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านทีมงาน

โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจในเรื่อง การพัฒนาและฝึกอบรมผู้ร่วมงาน การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

1.3 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านกิจการนักศึกษา

โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในเรื่องการกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในโปรแกรมวิชา การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษา การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา การปัจฉิมนิเทศนักศึกษา การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษา การแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษา และการจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษา

1.4 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในเรื่อง การศึกษาและการทำความเข้าใจกับหลักสูตร การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร การจัดครูอาจารย์เข้าสอน การสอนเสริม การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ การจัดทำคู่มืองานทางวิชาการ และการควบคุมดูแลกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1.5 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในเรื่อง การจัดทำโครงการทางวิชาการ งานสื่อการสอน และการประเมินสื่อการสอน

1.6 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านการจัดทำงบประมาณ

โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในเรื่องการเสนอแผนการใช้งบประมาณ การควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผน และการประเมินผลการใช้งบประมาณ

2. การกระจายอำนาจในการบริหารโปรแกรมวิชา

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบการกระจายอำนาจว่า ในจำนวนรูปแบบของการกระจายอำนาจทั้ง 4 แบบ คือ การแบ่งอำนาจ (deconcentration) การมอบอำนาจ

(delegation) การให้อำนาจ (devolution) และการให้ออกชนดำเนินการ (privatization) นั้น อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการกระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจ ไม่มี

อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินหลักสูตร การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ร่วมงาน การพิจารณาความดีความชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน การกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในโปรแกรมวิชา การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ การปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชา การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของนักศึกษา การแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษา การจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา การศึกษาและการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร การจัดอาจารย์เข้าสอน การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การเสนอแผนการใช้งบประมาณ การควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผน และการประเมินผลการใช้งบประมาณ

อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการกระจายอำนาจแบบให้อำนาจ ได้แก่ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน และการประเมินสื่อการสอน

อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการกระจายอำนาจแบบให้ออกชนดำเนินการ ไม่มี

3. การมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการบริหารโปรแกรมวิชา

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการบริหารโปรแกรมวิชาว่า ในจำนวนรูปแบบการมีส่วนร่วมทั้ง 6 รูปแบบ คือ รูปแบบการบริหารงานแบบเผด็จการ (autocratic management) รูปแบบการบริหารงานแบบเผด็จการด้วยความเมตตา (benevolent autocracy) รูปแบบการบริหารงานแบบปรึกษาหารือ (consultive management) รูปแบบการบริหารงานแบบคณะกรรมการ (participative committees) รูปแบบการบริหารงานแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน (democratic and consensus management) และรูปแบบการบริหารงานแบบการให้อิสระในการควบคุม (free – rein management) นั้น อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบเผด็จการ ไม่มี อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบเผด็จการด้วยความเมตตา ไม่มี อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบการปรึกษาหารือ ไม่มี อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบคณะกรรมการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินหลักสูตร

การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ร่วมงาน การพิจารณาความดีความชอบ การประเมินผล การปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงาน การกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาใน โพรแกรมวิชา การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของ โพรแกรมวิชา การติดตามผล นักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา การบริการเสริมความรู้ภายหลัง นักศึกษาสำเร็จการศึกษา การปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของโพรแกรมวิชา การวางแผนการจัด กิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาของโพรแกรมวิชา การจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของ นักศึกษาในโพรแกรมวิชา การศึกษาและการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดทำ ประมวลการสอนรายวิชา การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร การจัดหาอาจารย์ เข้าสอน การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การควบคุม ดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดทำ โครงการทางวิชาการงานสอน การประเมินสื่อการสอน การเสนอแผนการใช้งบประมาณ การควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผน และการประเมินผลการใช้งบประมาณ

อำนาจหน้าที่ของโพรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยที่ เห็นพ้องต้องกัน ได้แก่ การแก้ปัญหาวิสัยของนักศึกษาในโพรแกรมวิชา และอำนาจหน้าที่ ของโพรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบการให้อิสระในการควบคุม ได้แก่ การจัดสอนซ่อมเสริม

ตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโพรแกรมวิชา

การวิจัยตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโพรแกรมวิชาที่ได้ มาจากกลุ่มสนทนาของผู้เชี่ยวชาญ รูปแบบของการศึกษาใช้วิธีการจัดประชุมสัมมนา ทางวิชาการเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารโพรแกรมวิชา ในวันที่ 9 มกราคม 2545 ณ อาคาร 80 ปี ราชภัฏเทพสตรี สถาบันราชภัฏเทพสตรี ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาประกอบด้วย อธิการบดีหรือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีหรือรองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ ประธานโพรแกรมวิชาสาขาวิชาครุศาสตร์ ของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิภาคภาคกลาง จำนวน 29 คน ดังตาราง 2 จำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการเพื่อการศึกษา ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโพรแกรมวิชา

การจัดประชุมสัมมนาครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ตอน คือ

1. การบรรยายรูปแบบการบริหารโพรแกรมวิชาตามที่ได้ศึกษามา และได้รับการ ตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว
2. การเปิดอภิปรายให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาแสดงความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวาง โดยไม่มีข้อสรุป
3. ผู้เข้าร่วมสัมมนาดตอบแบบประเมินความเป็นไปได้ และเก็บส่งคืนให้แก่ผู้วิจัย ภายหลังที่ได้ยุติการแสดงความเห็น

ผลของการประชุมสัมมนาทางวิชาการ

ภายหลังจากการบรรยายชี้แจงและมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางแล้วผู้วิจัยก็เก็บแบบสอบถามการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ จากการวิเคราะห์แบบสอบถามการประเมินความเป็นไปได้ ปรากฏผลการเป็นดังนี้

ตาราง 3 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา

ข้อที่	อำนาจหน้าที่	ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
การบริหารหลักสูตร				
1	การพัฒนาหลักสูตร	3.89	1.26	มาก
2	การนำหลักสูตรไปใช้	4.17	0.84	มาก
3	การประเมินผลหลักสูตร	3.93	0.99	มาก
	รวม	4.00	0.89	มาก
การบริหารทีมงาน				
4	การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ร่วมงาน	3.75	0.98	มาก
5	การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ ของผู้ร่วมงาน	3.44	1.35	ปานกลาง
6	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	3.37	1.08	ปานกลาง
	รวม	3.52	1.02	มาก
การบริหารกิจการนักศึกษา				
7	การกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาใน โปรแกรมวิชา	4.06	1.06	มาก
8	การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่	4.17	1.03	มาก
9	การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของ โปรแกรมวิชา	4.62	0.67	มากที่สุด
10	การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา	3.75	1.15	มาก
11	การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จ การศึกษา	3.20	1.31	ปานกลาง
12	การจัดปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชา	4.13	1.12	มาก
13	การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษา ของโปรแกรมวิชา	4.37	0.67	มาก

ข้อที่	อำนาจหน้าที่	ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
14	การแก้ปัญหาวิสัยทัศน์ของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา	4.10	0.77	มาก
15	การจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา	3.65	1.04	มาก
	รวม	4.04	0.75	มาก
	การบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน			
16	การศึกษาและการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร	4.24	0.83	มาก
17	การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา	4.37	0.82	มาก
18	การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร	4.51	0.63	มากที่สุด
19	การจัดอาจารย์เข้าสอนรายวิชาต่างๆ	4.06	0.84	มาก
20	การจัดสอนซ่อมเสริม	3.62	1.14	มาก
21	การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ	3.62	0.76	มาก
22	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	4.34	0.86	มาก
23	การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	3.96	1.01	มาก
	รวม	4.08	0.60	มาก
	การบริหารสิ่งอำนวยความสะดวก			
24	การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน	3.89	1.11	มาก
25	การประเมินสื่อการสอน	3.62	1.08	มาก
	รวม	3.79	1.09	มาก
	การบริหารงบประมาณ			
26	การเสนอแผนการใช้งบประมาณ	3.82	0.92	มาก
27	การควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผน	3.79	0.86	มาก
28	การประเมินผลการใช้งบประมาณ	3.68	0.96	มาก
	รวม	3.74	0.83	มาก
	รวมทั้งหมด	3.95	0.65	มาก

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาโดยภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก (3.95, 0.65) ถ้าพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาทุกด้านมีความเป็นไปได้ระดับมาก ดังนี้คือ ด้านการบริหารการจัดกิจกรรม

การเรียนการสอน (4.08, 0.60) ด้านการบริหารกิจการนักศึกษา (4.04, 0.75) ด้าน
 การบริหารหลักสูตร (4.00, 0.89) ด้านการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวก (3.79, 1.08) ด้าน
 การบริหารงบประมาณ (3.74, 0.83) และด้านการบริหารทีมงาน (3.52, 1.02) และ
 ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด
 ได้แก่ การให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา (4.62, 0.67) และ
 การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร (4.51, 0.63) ความเป็นไปได้ในอำนาจหน้าที่
 ของโปรแกรมวิชาในระดับมาก ได้แก่ การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาของ
 โปรแกรมวิชา (4.37, 0.67) การทำประมวลการสอนรายวิชา (4.37, 0.82) การเลือกตำราและ
 เอกสารทางวิชาการ (4.34, 0.76) การศึกษาและการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร (4.24,
 0.83) การนำหลักสูตรไปใช้ (4.17, 0.84) การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ (4.17, 1.03) การจัด
 ปฐมนิเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชา (4.13, 1.12) การแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษาใน
 โปรแกรมวิชา (4.10, 0.77) การจัดอาจารย์เข้าสอนรายวิชาต่าง ๆ (4.06, 0.84) การกำหนด
 คุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในโปรแกรมวิชา (4.06, 10.6) การจัดกิจกรรมเสริม
 หลักสูตร (3.96, 0.86) การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตาม
 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร (3.96, 1.01) การประเมินผลหลักสูตร (3.93, 0.99) การจัดทำ
 โครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน (3.89, 1.11) การพัฒนาหลักสูตร (3.89, 1.26)
 การเสนอแผนการใช้งบประมาณ (3.82, 0.92) การควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไป
 ตามแผน (3.79, 0.86) การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ร่วมงาน (3.75, 0.98) การติดตามผล
 นักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา (3.75, 1.15) การประเมินผลการใช้งบประมาณ (3.68, 0.96)
 การจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา (3.65, 1.04) และ
 การประเมินสื่อการสอน (3.62, 1.08) ความเป็นไปได้ในอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาใน
 ระดับปานกลาง ได้แก่ การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน (3.44,
 1.35) การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน (3.37, 1.08) และการบริการเสริมความรู้
 ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา (3.20, 1.31)

ตาราง 4 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการกระจายอำนาจ

ข้อที่	การกระจายอำนาจ	ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
อำนาจหน้าที่ที่ต้องใช้การบริหารแบบการมอบอำนาจ				
1	การพัฒนาหลักสูตร	3.62	1.34	มาก
2	การนำหลักสูตรไปใช้	4.00	0.84	มาก
3	การประเมินหลักสูตร	3.65	0.97	มาก
4	การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ร่วมงาน	3.58	0.90	มาก
5	การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ	3.41	1.18	ปานกลาง
6	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	3.41	1.15	ปานกลาง
7	การกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในโปรแกรมวิชา	3.93	0.96	มาก
8	การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่	4.00	0.96	มาก
9	การจัดปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชา	4.03	1.01	มาก
10	การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา	4.20	0.86	มาก
11	การแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา	4.03	0.77	มาก
12	การจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา	3.82	0.96	มาก
13	การศึกษาและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร	4.13	0.74	มาก
14	การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร	4.10	0.97	มาก
15	การจัดอาจารย์เข้าสอนในรายวิชาต่าง ๆ	4.03	0.90	มาก
16	การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ	4.31	0.80	มาก
17	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	4.10	0.97	มาก
18	การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	3.96	0.90	มาก
19	การเสนอแผนการใช้งบประมาณ	3.89	1.01	มาก
20	การควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผน	3.86	0.95	มาก
21	การประเมินผลการใช้งบประมาณ	3.68	0.84	มาก
รวม		3.89	0.69	มาก

ข้อที่	การกระจายอำนาจ	ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	อำนาจหน้าที่ที่ต้องใช้การบริหารแบบการให้อำนาจ			
22	การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของ โปรแกรมวิชา	4.41	0.73	มาก
23	การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา	3.86	1.05	มาก
24	การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จ การศึกษา	3.75	1.18	มาก
25	การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา	4.27	0.75	มาก
26	การจัดสอนซ่อมเสริม	3.86	1.05	มาก
27	การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน	3.96	1.05	มาก
28	การประเมินสื่อการสอน	3.82	1.13	มาก
	รวม	3.99	0.82	มาก
	รวมทั้งหมด	3.92	0.68	มาก

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าการกระจายอำนาจของโปรแกรมวิชาโดยภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก (3.92, 0.68) ถ้าพิจารณาในแต่ละประเภทพบว่า การกระจายอำนาจในแต่ละประเภทอยู่ในระดับมาก คือ การกระจายอำนาจแบบให้อำนาจ (3.99, 0.82) และการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ (3.89, 0.69) และถ้าพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกระจายอำนาจแบบการมอบอำนาจของโปรแกรมวิชา มีความเป็นไปได้มาก ได้แก่ การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ (4.31, 0.80) การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา (4.20, 0.86) การศึกษาและการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร (4.13, 0.74) การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร (4.10, 0.97) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร (4.10, 0.97) การแก้ปัญหาวิสัยทัศน์ของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา (4.03, 0.77) การจัดอาจารย์เข้าสอนในรายวิชาต่าง ๆ (4.03, 0.90) การจัดปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชา (4.03, 1.01) การนำหลักสูตรไปใช้ (4.00, 0.84) การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ (4.00, 0.96) การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร (3.96, 0.90) การกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในโปรแกรมวิชา (3.93, 0.96) การเสนอแผนการใช้งบประมาณ (3.89, 1.01) การควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผน (3.86, 0.95) การจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา (3.82, 0.96) การประเมินผลการใช้งานงบประมาณ (3.68, 0.84) การประเมินหลักสูตร

(3.65, 0.97) การพัฒนาหลักสูตร (3.62, 1.34) และการพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ร่วมงาน (3.58, 0.90) และความเป็นไปได้ในการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจของโปรแกรมวิชา ในระดับปานกลาง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน (3.41, 1.15) และการเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ (3.14, 1.18)

ส่วนความเป็นไปได้ในการกระจายอำนาจแบบให้อำนาจของโปรแกรมวิชาในระดับมากที่สุด ไม่มี ความเป็นไปได้ในการกระจายอำนาจแบบให้อำนาจของโปรแกรมวิชาในระดับมาก ได้แก่ การให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา (4.41, 0.73) การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา (4.27, 0.75) การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสอน การสอน (3.96, 1.05) การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา (3.86, 1.05) การจัดสอนซ่อมเสริม (3.86, 1.05) การประเมินสื่อการสอน (3.82, 1.13) และการบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา (3.75, 1.18)

ตาราง 5 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ข้อที่	การมีส่วนร่วม	ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	อำนาจหน้าที่ที่ต้องใช้การบริหารแบบ คณะกรรมการ			
1	การพัฒนาหลักสูตร	4.37	0.77	มาก
2	การนำหลักสูตรไปใช้	4.41	0.68	มาก
3	การประเมินหลักสูตร	4.17	0.92	มาก
4	การพัฒนาและฝึกอบรมผู้ร่วมงาน	4.03	0.98	มาก
5	การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ	3.89	1.26	มาก
6	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	3.93	1.09	มาก
7	การกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาใน โปรแกรมวิชา	4.13	1.05	มาก
8	การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่	4.37	0.90	มาก
9	การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของ โปรแกรมวิชา	4.27	0.95	มาก
10	การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา	3.93	1.06	มาก
11	การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จ การศึกษา	3.75	1.21	มาก
12	การปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชา	4.31	1.07	มาก

ข้อที่	การมีส่วนร่วม	ระดับความเป็นไปได้		
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
13	การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาของ โปรแกรมวิชา	4.34	0.76	มาก
14	การจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษาใน โปรแกรมวิชา	4.13	0.91	มาก
15	การศึกษาและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร	4.34	0.76	มาก
16	การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา	4.24	0.87	มาก
17	การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร	4.37	0.72	มาก
18	การจัดอาจารย์เข้าสอนในรายวิชาต่างๆ	4.24	0.78	มาก
19	การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ	4.37	0.72	มาก
20	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	4.17	0.88	มาก
21	การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.20	0.86	มาก
22	การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน	4.31	0.89	มาก
23	การประเมินสื่อการสอน	3.89	1.04	มาก
24	การเสนอแผนการใช้งบประมาณ	4.17	0.96	มาก
25	การควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผน	4.06	0.69	มาก
26	การประเมินผลการใช้งบประมาณ	3.96	1.05	มาก
	รวม	4.17	0.69	มาก
	อำนาจหน้าที่ที่ต้องใช้การบริหารแบบ ประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน			
27	การแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา อำนาจหน้าที่ที่ต้องใช้การบริหารแบบการให้ อิสระในการควบคุม	3.89	1.11	มาก
28	การจัดสอนซ่อมเสริม	3.86	1.05	มาก
	รวมทั้งหมด	4.15	0.68	มาก

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของโปรแกรมวิชาโดยภาพรวมมี
ความเป็นไปได้ในระดับมาก (4.15, 0.68) ถ้าพิจารณาในแต่ละประเภทพบว่า การมีส่วนร่วม
ในแต่ละประเภทอยู่ในระดับมาก คือ การมีส่วนร่วมแบบคณะกรรมการ (4.17, 0.69) การมี

ส่วนรวมแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องการ (3.89, 1.11) และการมีส่วนร่วมแบบการให้อิสระใน การควบคุม (3.86, 1.05) และถ้าพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การมีส่วนร่วมแบบ คณะกรรมการ มีความเป็นไปได้มาก ได้แก่ การนำหลักสูตรไปใช้ (4.41, 0.68) การจัดทำ แผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร (4.37, 0.72) การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ (4.37, 0.72) การพัฒนาหลักสูตร (4.37, 0.77) การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ (4.37, 0.90) การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้นักศึกษาของโปรแกรมวิชา (4.34, 0.76) การศึกษา และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร (4.34, 0.76) การจัดทำโครงการทางวิชาการ งานสื่อการสอน (4.13, 0.89) การปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชา (4.31, 1.07) การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา (4.27, 0.95) การจัดอาจารย์เข้า สอนในรายวิชาต่าง ๆ (4.24, 0.78) การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา (4.24, 0.87) การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร (4.20, 0.86) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร (4.17, 0.88) การประเมินหลักสูตร (4.17, 0.92) การเสนอแผนการใช้งบประมาณ (4.17, 0.96) การจัดระบบการประเมินผลการศึกษา ของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา (4.13, 0.91) การกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษา ในโปรแกรมวิชา (4.13, 1.05) การควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผน (4.06, 0.96) การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ร่วมงาน (4.03, 0.98) การประเมินผลการใช้งบประมาณ (3.96, 1.05) การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา (3.93, 1.06) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงาน (3.93, 1.09) การประเมินสื่อการสอน (3.89, 1.04) การเสนอข้อมูลเพื่อ การพิจารณาความดีความชอบ (3.89, 1.26) และการบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษา สำเร็จการศึกษา (3.75, 1.21)

ความเป็นไปได้ในการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกันในระดับมาก ได้แก่ การแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา (3.89, 1.11) และความเป็นไปได้ใน การมีส่วนร่วมแบบการให้อิสระในการควบคุมในระดับมาก ได้แก่ การจัดสอนซ่อมเสริม (3.86, 1.05)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ภายหลังที่สถาบันราชภัฏมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารวิชาการคณะ จากการบริหารแบบภาควิชามาเป็นการบริหารแบบโปรแกรมวิชา ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการสถาบันราชภัฏ (คสส.) เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2540 แต่การบริหารแบบโปรแกรมวิชา ก็ยังไม่ก่อให้เกิดผลดีที่ดีไปกว่าการบริหารแบบภาควิชา (สถาบันราชภัฏเทพสตรี. 2543?) นั้น แสดงให้เห็นว่าการบริหารแบบโปรแกรมวิชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันยังมีปัญหาที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมเพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอย่างมีคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาหารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏที่เหมาะสม

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางที่เหมาะสม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา การวิจัยตอนนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in – depth interview) กับประธานโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง จำนวน 24 คน เพื่อค้นหาปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา การวิจัยตอนนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบกลุ่มสนทนา (focus group) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ที่มีความรู้ความสามารถในด้านหลักการบริหาร การบริหารการศึกษา การจัดการ การพัฒนาการศึกษา การอุดมศึกษา และการบริหารหลักสูตร หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมาเป็นกลุ่มสนทนา

ตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา การวิจัยตอนนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ซึ่งการสัมมนาครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนแรก ผู้วิจัยบรรยายถึงรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาตามที่ได้ศึกษา ส่วนที่สอง เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาแสดงความคิดเห็น และส่วนที่สาม ผู้เข้าร่วมสัมมนาออกแบบ

ประเมินความเป็นไปได้ สำหรับผู้เข้าร่วมสัมมนาจะเป็นอาจารย์ประจำสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหรือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีและรองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะครุศาสตร์ และประธานโปรแกรมวิชาในสาขาวิชาครุศาสตร์ จำนวน 29 คน

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา

จากการสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชาพบว่า คณาจารย์ในสถาบันราชภัฏยังไม่เข้าใจในรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา โปรแกรมวิชาขาดความเป็นอิสระในการบริหารโปรแกรมวิชาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีคุณภาพได้ โปรแกรมวิชาไม่สามารถให้ความดีความชอบแก่คณาจารย์ที่เข้ามาสอนรายวิชาต่าง ๆ ของโปรแกรมวิชา คณะมีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของทรัพยากรของคณะสูง การจัดระบบบริหารวิชาการของสถาบันยังไม่เอื้อต่อการบริหารโปรแกรมวิชา ปัญหาความสามัคคีของอาจารย์และการประสานงานของโปรแกรมวิชา กับคณาจารย์ที่จะเข้ามาสอนในรายวิชาต่าง ๆ ของโปรแกรมวิชา

ตอนที่ 2 การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

จากการจัดกลุ่มสนทนาของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในการบริหารงานวิชาการในแต่ละด้านดังนี้

1.1 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านหลักสูตร กลุ่มสนทนามีความเห็นว่าการโปรแกรมวิชา มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลหลักสูตร

1.2 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านทีมงาน กลุ่มสนทนามีความเห็นว่าการโปรแกรมวิชา มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ร่วมงาน การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

1.3 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านกิจการนักศึกษา กลุ่มสนทนามีความเห็นว่าการโปรแกรมวิชา มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในโปรแกรมวิชา การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษา การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา การบริการเสริมความรู้ภายหลัง นักศึกษาสำเร็จการศึกษา การปัจฉิมนิเทศนักศึกษา การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษา การแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษา และการจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษา

1.4 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านกิจกรรมการเรียนการสอน กลุ่มสนทนามีความเห็นว่ โปรแกรมวิชามีอำนาจหน้าที่ในการศึกษาและการทำความเข้าใจกับหลักสูตร การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร การจัดครูอาจารย์เข้าสอน การสอนเสริม การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ การจัดทำคู่มืองานทางวิชาการ และการควบคุมดูแลกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1.5 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านสิ่งอำนวยความสะดวก กลุ่มสนทนามีความเห็นว่ โปรแกรมวิชามีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน และการประเมินสื่อการสอน

1.6 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านการจัดทำงบประมาณ กลุ่มสนทนามีความเห็นว่ โปรแกรมวิชามีอำนาจหน้าที่ในการเสนอแผนการใช้งบประมาณ การควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผน และการประเมินผลการใช้งบประมาณ

2. การกระจายอำนาจในการบริหารโปรแกรมวิชา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับการกระจายอำนาจว่า อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาส่วนใหญ่เป็นอำนาจหน้าที่ที่ใช้การกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ (delegation) มีอำนาจหน้าที่เป็นส่วนน้อยที่ใช้การกระจายอำนาจแบบให้อำนาจ (devolution) ได้แก่ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน และการประเมินสื่อการสอน

3. การมีส่วนร่วมของอาจารย์ในโปรแกรมวิชา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาเกือบทั้งหมดควรใช้การบริหารงานแบบคณะกรรมการ (participative committees) ยกเว้นอำนาจหน้าที่ในการแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษาในโปรแกรมวิชาที่ใช้การบริหารงานแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน (democratic and consensus management) และการจัดสอนซ่อมเสริม ที่ใช้การบริหารงานแบบให้อิสระในการควบคุม (free – rein management)

ตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

1. อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา

ผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการมีความเห็นว่ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการเห็นว่มีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุดได้แก่ การให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา และ

การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร ส่วนอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง ได้แก่ การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และการบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา

2. การกระจายอำนาจในการบริหารโปรแกรมวิชา

ผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการมีความเห็นว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการกระจายอำนาจในการบริหารโปรแกรมวิชาที่มีความเป็นไปได้ในระดับมาก กล่าวคือ อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาส่วนใหญ่ควรใช้รูปแบบการกระจายอำนาจแบบการมอบอำนาจ และมีอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาเป็นส่วนน้อยที่ควรใช้รูปแบบการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจที่มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และการเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน

3. การมีส่วนร่วมในการบริหารโปรแกรมวิชา

ผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการมีความเห็นว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารโปรแกรมวิชาที่มีความเป็นไปได้ในระดับมาก กล่าวคือ อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาส่วนใหญ่ควรใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบคณะกรรมการ ส่วนการแก้ปัญหาวิสัยทัศน์ของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา ควรใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน และการจัดสอนซ่อมเสริมที่ควรใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบการให้อิสระในการควบคุม

อภิปรายผล

การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่มีประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายผล 3 ประเด็น คือ ปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ดังนี้

1. ปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา

จากการสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางพบว่าปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านทีมงานและด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นส่วนใหญ่ สาเหตุสำคัญที่เป็นดังนี้อันเนื่องมาจากผู้บริหารและอาจารย์ขาดความเข้าใจและการดำเนินการของโปรแกรมวิชา กล่าวคือ การบริหารโปรแกรมวิชาจะมีประสิทธิภาพได้นั้น โปรแกรมวิชาจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผน การตัดสินใจ การจัดการ การนำและการควบคุมทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่บุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมวิชาอย่างมีประสิทธิภาพ (Griffin, 1996 : 5) ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารหลักสูตรที่

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2538 : 174) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพได้แก่ เอกสารหลักสูตร ผู้สอนมีคุณภาพ ความพร้อมของผู้เรียน มีบรรยากาศทางวิชาการในการแสวงหาความรู้และบริหารที่ดีในการสนับสนุนส่งเสริมการใช้หลักสูตร และถ้าพิจารณาถึงแนวคิดในการจัดองค์การพบว่า การจัดองค์การกระทำได้หลายรูปแบบ แต่รูปแบบหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับและนำมาใช้ในการจัดองค์การก็คือ การจัดองค์การตามผลผลิต (Huse. 1980 : 171; Daft. 1986 : 234) กล่าวคือ เป็นการจัดองค์การที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ผู้จัดการโครงการมีอำนาจในการค้นหาแหล่งทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การและบุคลากรทุกคนในโครงการจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้จัดการที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของโครงการ เมื่อเป็นเช่นนี้โปรแกรมวิชาจึงต้องทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรทาง การบริหาร อันได้แก่ หลักสูตร ทีมงาน กิจกรรมนักศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินการของโปรแกรมวิชาบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

จากการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญทำให้ค้นพบรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาและมีประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายผล 3 ประเด็น คือ อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา การกระจายอำนาจของโปรแกรมวิชา การมีส่วนร่วมในการบริหารโปรแกรมวิชา และภาพรวมของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ดังนี้

2.1 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา

ผลการวิจัยพบว่าโปรแกรมวิชามีอำนาจหน้าที่ในการบริหารหลักสูตร กิจกรรมนักศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการงบประมาณเป็นส่วนใหญ่ การบริหารทีมงานและสิ่งอำนวยความสะดวกมีเพียงเล็กน้อยทั้ง ๆ ที่ทีมงานเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีความสำคัญรองลงมาจากหลักสูตร เพราะทีมงานเป็นปัจจัยทางการบริหารที่ทำให้วัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนตามหลักสูตรประสบความสำเร็จ (Paisey. 1992 : 29; วิชัย วงษ์ใหญ่. 2538 : 199) และสิ่งอำนวยความสะดวกจะเป็นสื่อกลางที่ช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้สอนและ ผู้เรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (กิดานันท์ มลิทอง. 2543 : 98) วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดโครงสร้างการบริหารวิชาการแบบโปรแกรมวิชาก็คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนานักศึกษาให้มากขึ้น (ประเสริฐ จรียนกุล. 2541) ซึ่งก็สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 22 ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดในการจัดองค์การของฮิวส์และดาฟท์ (Huse. 1980 : 171 ; Daft. 1986 : 234) ก็ จะ สอดคล้องกับแนวคิดในการจัดองค์การตามผลผลิต ที่ผลผลิตจะมีคุณภาพได้นั้นจะต้องให้อำนาจแก่ผู้จัดการในการค้นหาแหล่งทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ และควบคุมดูแลทรัพยากรเหล่านั้นให้ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า

การบริหารที่มั่งคั่งและ สิ่งอำนวยความสะดวกมีความสำคัญต่อการบริหารโปรแกรมวิชาให้มีประสิทธิภาพ แต่โปรแกรมวิชาจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น โปรแกรมวิชาจะต้องมีอำนาจ ซึ่งเอ็ทซึโอนี (Hoy & Miskel. 1996 : 180 ; citing Etzioni. 1975) ได้กล่าวถึงอำนาจเกิดจากการให้ตอบแทน ดาฟฟ (Daft. 1986 : 386) ก็กล่าวอีกว่าอำนาจเกิดจากการจัดสรรทรัพยากร และฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 2001 : 222) ก็กล่าวถึงเรื่องนี้เช่นกันว่าอำนาจเกิดจากการให้รางวัล แต่ในเมื่อโปรแกรมวิชาไม่มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ การดำเนินงานของโปรแกรมวิชาจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอาจกระทำให้ง่าย

2.2 การกระจายอำนาจของโปรแกรมวิชา

ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมวิชาควรใช้รูปแบบของการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจจะมีความเหมาะสมกว่า ซึ่งตามหลักการของการมอบอำนาจนั้นเป็นการโอนอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารสูงสุดไปยังผู้บริหารระดับล่างขององค์กร แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้มอบอำนาจยังคงต้องรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่ได้มอบหมายไปนั้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540) นั้นหมายความว่าเมื่อโปรแกรมวิชามอบอำนาจให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจผลของการตัดสินใจนั้นโปรแกรมวิชาจะต้องมีส่วนในการรับผิดชอบด้วย ดังนั้นอำนาจที่โปรแกรมวิชามอบให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มหนึ่งมิใช่เป็นอำนาจที่เด็ดขาด เป็นแต่เพียงโปรแกรมวิชามอบให้เพื่อช่วยในการตัดสินใจของโปรแกรมวิชาเท่านั้น ถ้าพิจารณาถึงความหมายของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจที่มินท์ซเบิร์กและควินน์ (Mintzberg & Quinn. 1996 : 338) ได้กล่าวไว้ว่าการกระจายอำนาจเป็นการแพร่กระจายของอำนาจในการตัดสินใจ เมื่ออำนาจทั้งหมดอยู่ ณ ที่ใดในองค์กร องค์กรนั้นก็จะมีโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจ จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าอำนาจหน้าที่อยู่ที่โปรแกรมวิชาแต่การดำเนินการของโปรแกรมวิชาใช้วิธีการมอบอำนาจ นั้นแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชายังมีลักษณะของการรวมอำนาจไว้ที่โปรแกรมวิชาเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะศักยภาพของบุคลากรยังไม่มีความพร้อมหรือเคยชินกับวัฒนธรรมองค์กรแบบระบบราชการ (จรัส สุวรรณมาลา. 2541 : 16) หรืออาจเป็นเพราะขาดความเชื่อมั่นในความสามารถในการตัดสินใจตามภารกิจที่ได้มอบหมาย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2541 : 27)

2.3 การมีส่วนร่วมในการบริหารโปรแกรมวิชา

ผลการวิจัยพบว่าโปรแกรมวิชาควรใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารแบบคณะกรรมการ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าภารกิจเกือบทั้งหมดเป็นภารกิจที่ต้องมีการตัดสินใจหรือดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งการตัดสินใจหรือการดำเนินการแบบคณะกรรมการนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยวิธีการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ (Davis & Newstrom. 1985 : 192) โดยใช้หลักการระดมสมองหรือที่เรียกว่าหลายหัวดีกว่าหัวเดียว เพื่อลดความผิดพลาดในการดำเนินการ แต่สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการใช้วิธีการระดมสมองก็คือการสร้างสภาพจิตใจของบุคคลที่มีโอกาสได้เข้าร่วมตัดสินใจ

ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและร่วมมือกันแก้ไขปัญหานั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (นิตยา เงินประเสริฐศรี.2542 : 81) ซึ่งก็เป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารโปรแกรมวิชา ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารแบบคณะกรรมการจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมงานให้มีความใกล้ชิด เพื่อให้องค์การเกิดความมั่นคง เพราะผู้ร่วมงานทุกคนมีความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีความสำคัญ ก่อให้เกิดความร่วมมือที่มีผลไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี สร้างบรรยากาศของความสามัคคีเป็นประชาธิปไตย ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ลดปัญหาความขัดแย้ง และลดความไม่พอใจที่เป็นเหตุให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน (Putti. 1987 : 306 – 318)

2.4 ภาพรวมของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

ผลการวิจัยจะชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชายังมีลักษณะของการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มจากโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบเครื่องจักรกล (machine bureaucracy) ที่ใช้มาตรฐานและระเบียบข้อบังคับเป็นกลไกในการดำเนินการ ไปสู่โครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ (professional bureaucracy) ที่ไม่ต้องมีการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา แต่จะเป็นการควบคุมตนเองและพัฒนามาตรฐานการทำงานด้วยตนเองอีกด้วย (Hoy & Miskel. 2001 : 109 – 110) จากการวิจัยพบว่าอำนาจของโปรแกรมวิชายังทำหน้าที่ในการบริหารวิชาการไม่ครบองค์ประกอบ และองค์ประกอบของการบริหารวิชาการที่ผลการวิจัยชี้ว่าไม่ใช่เป็นอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา คือ การบริหารทีมงานและ สิ่งอำนวยความสะดวกซึ่งองค์ประกอบทั้งสองประการนี้ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญประการหนึ่งในอันที่จะทำให้การบริหารโปรแกรมวิชาบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีคุณภาพ ประกอบกับรูปแบบการกระจายอำนาจยังเป็นเพียงการมอบอำนาจมิใช่เป็นการให้อำนาจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในรูปแบบคณะกรรมการมิใช่การมีส่วนร่วมแบบการให้อิสระในการควบคุม

จากรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาเป็นรูปแบบที่ผ่านการใช้โครงสร้างองค์การระบบราชการแบบเครื่องจักรกลไปแล้ว ทั้งนี้เพราะการบริหารโปรแกรมวิชาในปัจจุบันมิได้ใช้ระบบรวมศูนย์และดำเนินงานตามแบบแผนเหมือนกับโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบเครื่องจักรกล แต่ก็ยังไม่มีลักษณะของความเป็นอิสระในการควบคุมตนเองและพัฒนามาตรฐานการทำงานด้วยตนเอง เท่ากับโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นได้ว่าการบริหารโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏจะเป็นไปในลักษณะโครงสร้างองค์การระบบราชการกึ่งวิชาชีพ (semiprofessional bureaucracy) (Hoy & Miskel. 2001 : 112) กล่าวคือ ถึงแม้หลักสูตรและการสอนจะมีมาตรฐานที่ชัดเจน แต่การสอนของอาจารย์ควรมีอิสระในการทำงานอย่างสมเหตุสมผล มีเสรีภาพในการกำหนดเป้าหมายการเรียนการสอนของตน

ดังนั้น การค้นพบรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาครั้งนี้จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นโครงสร้างองค์การระบบราชการกึ่งวิชาชีพ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่อยู่ระหว่างโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบเครื่องจักรกลกับโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ

3. ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

จากการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาและมีประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายผล 3 ประเด็น คือ ความเป็นไปได้ในอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา ความเป็นไปได้ในการกระจายอำนาจของโปรแกรมวิชา และความเป็นไปได้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโปรแกรมวิชา ดังนี้

3.1 ความเป็นไปได้ในอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา

อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่มีความเป็นไปได้ระดับมากในสามลำดับแรก คือ อำนาจหน้าที่ในการบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารกิจการนักศึกษา และการบริหารหลักสูตร ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในการพัฒนาคุณลักษณะของนักศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีคุณภาพ แต่อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุนซึ่งได้แก่อำนาจหน้าที่ในการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารงบประมาณ และการบริหารที่มงาน มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดท้าย ทั้งนี้เพราะผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการได้รับการถ่ายทอดแนวคิดที่ว่าโปรแกรมวิชาไม่มีหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล เช่นเดียวกับการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะ (สถาบันราชภัฏเทพสตรี, 2541; สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัย, 2541) แต่ถึงอย่างไรก็ตามแนวความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการก็มีความหลากหลาย โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารที่มงานและการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งพิจารณาได้จากการมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่สูงกว่าด้านอื่น ๆ อย่างเด่นชัด และ ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อแล้วแนวความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการที่มีความหลากหลายได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษา การจัดปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชาการจัดสอนซ่อมเสริม และการจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน ซึ่งอำนาจหน้าที่ดังกล่าวล้วนเป็นอำนาจหน้าที่ที่โปรแกรมวิชาดำเนินการน้อยมาก

3.2 ความเป็นไปได้ในการกระจายอำนาจของโปรแกรมวิชา

ผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการมีความเห็นว่า การกระจายอำนาจของโปรแกรมวิชาในแต่ละประเภทมีความเป็นไปได้ในระดับมาก คือ การกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ และการกระจายอำนาจแบบให้อำนาจ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541 : 24) ที่กล่าวว่า ในบริบทของการศึกษาไทย การกระจายอำนาจในรูปแบบของการมอบอำนาจจะปรากฏให้เห็นเด่นชัด ส่วนการกระจายอำนาจในรูปแบบอื่นยังไม่

ปรากฏให้เห็นเด่นชัดนัก และถ้าพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่ายังมีบางข้อที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการมีความคิดเห็นว่าเป็นไปได้ในระดับปานกลาง คือ การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ซึ่งอำนาจหน้าที่ทั้งสองประการนี้ได้กำหนดไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะ (สถาบันราชภัฏเทพสตรี. 2541; สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตกรณ. 2541) และถ้าให้เป็นอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาจริงก็ไม่ควรมีการมอบอำนาจลงไปในระดับล่าง ทั้งนี้เพราะยังไม่มั่นใจในเรื่องของการประเมินตนเอง นอกจากบางข้อมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลางแล้ว บางข้อผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการก็มีความคิดเห็นที่หลากหลาย ได้แก่ ความคิดเห็นในเรื่องการมอบอำนาจในการพัฒนาหลักสูตร การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และความคิดเห็นในเรื่องของการให้อำนาจในการบริหารเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา และการประเมินสื่อการสอนที่เป็นดังนี้เป็นเพราะบางอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะ และบางอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจหน้าที่ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน

3.3 ความเป็นไปได้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโปรแกรมวิชา

ผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการมีความเห็นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโปรแกรมวิชาในแต่ละประเภทมีความเป็นไปได้อยู่มากคือการมีส่วนร่วมแบบคณะกรรมการ การมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน และการมีส่วนร่วมแบบการให้อิสระในการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารองค์การวิชาชีพ (Mintzberg & Quinn, 1996 : 343 – 349) ที่กล่าวว่า องค์การวิชาชีพ เป็นองค์การที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระและมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ทั้งนี้เพราะทุกคนจะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพของตนที่ได้รับการฝึกอบรมมา จริงอยู่ถ้าพิจารณาถึงความต่อเนื่องของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน ตามแนวคิดของเดวิสและนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985 : 192) แล้วจะพบว่า การมีส่วนร่วมแบบคณะกรรมการ การมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน และการมีส่วนร่วมแบบให้อิสระในการควบคุม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจค่อนข้างมาก แต่ถึงอย่างไรก็ตามบางข้อที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการมีความคิดเห็นที่หลากหลาย ได้แก่ ความคิดเห็นในเรื่องการมีส่วนร่วมแบบคณะกรรมการในการเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ การบริหารเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา และความคิดเห็นในเรื่องการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องการแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา ทั้งนี้เพราะบางข้อสถาบันกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะ และบางข้อก็มีความยากลำบากที่จะเห็นพ้องต้องกันทั้งหมด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่ศึกษามานี้เป็นรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่พัฒนามาจากการบริหารโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางมีปัญหา และผลของการศึกษาค้นคว้านี้จะช่วยให้การบริหารโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางมีความเหมาะสมมากขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามก่อนนำรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชานี้ไปใช้ ควรทำการศึกษาให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนก่อนว่าโปรแกรมวิชาตามรูปแบบนี้มีรูปแบบการบริหารอย่างไรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโปรแกรมวิชาจะต้องมีบทบาทอย่างไรจึงจะทำให้รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาตามรูปแบบนี้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอย่างมีคุณภาพ

1.2 รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่ศึกษามานี้ เป็นรูปแบบการบริหารที่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา การกระจายอำนาจในการบริหารโปรแกรมวิชา และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโปรแกรมวิชา ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามนี้ผู้ปฏิบัติการทั้งระดับรองอธิการบดี คณบดีและรองคณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานโปรแกรมวิชาในสาขาวิชาครุศาสตร์มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก ดังนั้นรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชานี้สถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางจึงสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานในสถาบันของตนได้ด้วยคามมั่นใจ

1.3 รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่ศึกษามานี้ ให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ในด้านการบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารกิจการนักศึกษา และการบริหารหลักสูตร ซึ่งอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาทั้งสามประการดังกล่าวเป็นอำนาจหน้าที่ที่ให้ความสำคัญแก่นักศึกษา ดังนั้นจึงเป็นหลักประกันได้ว่าถ้านำรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่ศึกษามานี้ไปใช้ จะทำให้สถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลางสามารถยกระดับคุณภาพของบัณฑิตให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสถาบันได้ดียิ่งขึ้น

1.4 เนื่องจากสถาบันราชภัฏในเขตอื่นก็มีรูปแบบการบริหารภายในสถาบันที่ไม่แตกต่างกันมากนัก รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่ศึกษามานี้จึงสามารถนำไปปรับให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถาบันได้

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตรได้มากที่สุดรูปแบบหนึ่งแต่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใด ๆ ต้องใช้เวลา จึงเสนอแนะให้มีการบริหารแบบโปรแกรมวิชาต่อไป

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการบริหาร โปรแกรมวิชาที่ใช้ตัวแปรในการศึกษา 3 ตัวแปร คือ อำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม ดังนั้น หากทำวิจัยในลักษณะนี้อีกควรค้นหาตัวแปรเพิ่มเติมที่ทำให้การบริหาร โปรแกรมวิชาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถาบัน เช่น ปทัสถานและมาตรฐานการดำเนินงาน เป็นต้น

3.2 ควรมีการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างโปรแกรมวิชากับหน่วยงานระดับสูงของสถาบัน ทั้งนี้เพราะความสมบูรณ์ของโปรแกรมวิชาแต่เพียงประการเดียว จะไม่สามารถทำให้สถาบันบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

3.3 ควรมีการศึกษาในลักษณะนี้กับสาขาวิชาชีพอื่นที่นอกเหนือจากวิชาชีพครูและสาขาวิชาที่เป็นสหวิทยาการบ้าง ทั้งนี้เพราะในสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งจะผลิตบัณฑิตที่มีความหลากหลายในสาขาวิชาชีพ ถ้าได้มีการศึกษาในลักษณะนี้กับสาขาวิชาชีพอื่น ก็จะทำให้สถาบันบรรลุจุดมุ่งหมายที่สมบูรณ์มากขึ้น

3.4 ควรมีการศึกษาในลักษณะนี้กับการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งนี้เพราะการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาเป็นการจัดการศึกษาอีกระดับหนึ่งของสถาบัน ดังนั้นจึงเสนอแนะให้มีการวิจัยในลักษณะนี้กับ โปรแกรมวิชาที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กาญจนา ศรีภาพสินธุ์. (2533). *การบริหารกิจการนักเรียน*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- กิตติมา ปรีดีดิลก. (2532). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์.
- กิดานันท์ มลิทอง (2543). *เทคโนโลยีทางการศึกษาและนวัตกรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2539). *สังคมแห่งศตวรรษที่ 21 : แนวคิดปฏิรูปการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชีย เพรส (1989).
- กรรชิต มาลัยวงศ์. (2539). *ก้าวไกลไปกับคอมพิวเตอร์*. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดิเรก พรสีมาและคณะ. (2541). *รายงานการวิจัยประกอบการร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ..... : ประเด็นการพัฒนานาวิชาชีพรุ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ดำรง ประเสริฐกุล. (2542). *การบริหารกิจการนักเรียน*. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ตระกูล มีชัย. (2537). *สภาตำบล*. กรุงเทพฯ : บริษัทสุชมและบุศ.
- โฆษิต ปันเปียมวัชร และคณะ. (2534). *ข้อเสนอแนวทางในการกระจายอำนาจ รายงานคณะกรรมการกำหนดแนวทางในการกระจายอำนาจ*. 20 กุมภาพันธ์ 2534.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2541) *ปฏิรูประบบการคลังไทย : การกระจายอำนาจสู่ภูมิภาคและท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะครุศาสตร์. (2526). *การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจตหล้า สุนทรวิภาต. (2534). *คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย*. ปริญญาโท กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2539). *การพัฒนาหลักสูตร : หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : อีสันเพรส.
- ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา. (2540). *การพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชาวช่างทหารอากาศ.

- ชูชีพ พุทธรประเสริฐ. (2534). *การพัฒนารูปแบบการบริการวิชาการแก่สังคมของวิทยาลัย*
ครุภาคเหนือ. ปรินญาณพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
 วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- ชูวงศ์ ฉายะบุตร. (2539). *การปกครองท้องถิ่นไทย*. กรุงเทพฯ : พิมพ์พรินติ้ง
 เซนเตอร์.
- ชูเวช ชาญสง่าเวช. (2543). *อุดมศึกษาในเวทีโลก*. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี.
- ชำนาญ ยุวบูรณ์. (2503). *การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจการปกครองของ*
กฎหมายไทย. พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.
- เชาวน์ มณีวงษ์. (2528). *การบริหารกิจการนักเรียน*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- ไตรรัตน์ โภคผลากรณ์. (2540) “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงบประมาณ,” *การคลังและการ*
งบประมาณ. หน่วยที่ 9 – 15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธงชัย ลำดับวงศ์. (2540). “ระบบและวิธีการงบประมาณของไทย,” *การคลังและการ*
งบประมาณ. หน่วยที่ 9 – 15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมรส โชติคุณุชร. (2536). “การบริหารแบบมีส่วนร่วม,” *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎี*
และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. หน่วยที่ 9 – 12. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
 สุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทวินทร์ สิริโชคชัยกุล. (2539). *ระบบคุณภาพ ISO 9000*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี :
 เอ็มเพาเวอร์เมนท์.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
 กรุงเทพมหานคร : ธนธการพิมพ์.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2542). *ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ*.
 พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช. (2541, กรกฎาคม - ธันวาคม) “การวิเคราะห์
 การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของประเทศในเอเชีย,” *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*.
 11(2) : 21 – 22.
- เบญจา สวัสดิโอ. (2523). *งบประมาณแผ่นดิน*. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 “ปฏิรูปการศึกษาไทยสู่ KBE ผู้นำประเทศจริงใจแค่ไหน,” (2543, 17 ธันวาคม). *มติชน*
 รายวัน. หน้า 4.
- ปภาวดี ดุลยจินดา และธงชัย ลำดับวงศ์. (2540). “ระบบงบประมาณ,” *การคลังและ*
งบประมาณ. พิมพ์ครั้งที่ 14. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ปรีชญา เวสารัชช์. (2537). “แนวโน้มการกระจายอำนาจรัฐ,” เอกสารประกอบ
การสัมมนาเรื่อง การกระจายอำนาจกับการพัฒนาการปกครองท้องถิ่นใน
อนาคต. วันจันทร์ที่ 22 สิงหาคม 2537.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต.
ประธานโปรแกรมวิชา เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุรพล พุ่มคำ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สถาบันราชภัฏ
เขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง ระหว่างวันที่ 20 – 28 พฤศจิกายน 2543.
- ประเสริฐ จิรยานุกูล. (2541). แนวทางการบริหารงานคณะและการพัฒนาโปรแกรมวิชาของ
สถาบันราชภัฏ. เอกสารนำเสนอ “การสัมมนาการบริหารงานคณะเน้นการพัฒนา
โปรแกรมวิชา” สำหรับอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีของสถาบันราชภัฏ.
กรุงเทพฯ : ม.ป.พ. อัดสำเนา.
- พนัส หันนาจินทร์. (2524). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พรชูลี อาชาวำรุง. (2539). การพัฒนาและการทดลองใช้แบบวัดหลักการเพื่อการอุดมศึกษา
ปริญาตรีนอุดมการณ์. <http://research.U-office.chula.ac.th>
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542,” (2542, 19 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา.
เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 11 – 22.
- พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2517.
ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับพิเศษ ตอนที่ 83 วันที่ 27 ตุลาคม 2502.
- “พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527,” (2527, 12 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา.
เล่ม 101 ตอน 144. หน้า 1 – 13.
- พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538. (2538, 25 มกราคม). ราชกิจจานุเบกษา.
เล่ม 116 ตอนพิเศษ 79ง.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2542). ทฤษฎีองค์การสาธารณสุข. กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2543, 30 พฤศจิกายน). “การปฏิรูปการศึกษาจะต้องปฏิรูปการคิด,”
มติชนรายวัน. หน้า 6.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2535). ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ. ปรินญาณพนธ์ กศ.ด.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, โครงการวิทยาลัยการเมืองสาขาวิชารัฐศาสตร์. (2537)
การกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และ
ส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- มัย สุขเยี่ยม. (2534). รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบัน
เทคโนโลยีราชมงคล. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- ยุค ศรีอาริยะ. (2542). "อภิวัฒน์การศึกษาสู่ความเป็นไทและบูรณาการ," ใน ปฏิวัติ
การศึกษาไทยแก้ปัญหาขาดกรรมทางจิตวิญญาณ. พิทยา ว่องกุล. 61 – 90.
กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2544). การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- วรภัทร์ ภูเจริญ และโสภณา หิรัญบุรณะ. (2543). คู่มือ ISO 9000 สำหรับผู้บริหาร
การศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.
- วนิดา (นันทเสมอ) จึงประสิทธิ์. (2542). การบริหารและการบริการงานโสตทัศนศึกษา.
นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิชัย ดันศิริ. (2542). โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต : แนวคิดสู่การปฏิรูปในพระราช
บัญญัติการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2537). กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ :
สุวีริยาสาส์น.
- _____. (2538). "การบริหารหลักสูตร," ประมวลชุดวิชาการพัฒนาระบบการสอน.
หน่วยที่ 1 – 4. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2542). คุณภาพคือความอยู่รอด. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ดวงกมลสมัย.
- วิทยาลัยครูเทพสตรี. (2533). งานและคำบรรยายลักษณะงานวิทยาลัยครูเทพสตรี.
ลพบุรี : วิทยาลัยครูฯ.
- วิทยากร เชียงกุล. (2541). รายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2540. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : อมรินทร์ พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). การบริหาร : หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์ม และ
ไซเท็กซ์.

- สมกุล ถาวรกิจ. (2543). *รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร*
- _____. (2544). *เอกสารการประชุมเรื่อง รูปแบบมาตรฐานโปรแกรมวิชา. กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.*
- สมคิด ศิลป์ประกอบ. (2538). *การบริหารวิชาการของวิทยาลัยครู. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.*
- สถาบันราชภัฏเทพสตรี. (2541). *โครงสร้างบริหารและคำบรรยายลักษณะงานสถาบันราชภัฏเทพสตรี. ลพบุรี : สถาบันราชภัฏฯ.*
- สถาบันราชภัฏเทพสตรี. (2542). *เอกสารประกอบการศึกษาดูงานและประชุมสัมมนา การบริหารคณะแบบโปรแกรมวิชา. ลพบุรี : สถาบันราชภัฏฯ.*
- สถาบันราชภัฏเทพสตรี, สำนักวิจัยและบริการวิชาการ. (2543?). *ผลการสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์สถาบันราชภัฏเทพสตรีที่มีต่อการบริหารแบบโปรแกรมวิชา. ลพบุรี : สถาบันราชภัฏฯ.*
- สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยการ. (2541). *คู่มือการบริหารโปรแกรมวิชา. ปทุมธานี : สถาบันราชภัฏฯ.*
- สุจิตรา จรจิตร. (2533). *ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.*
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2540). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เลียงเชียง.*
- สุนันทา เลาหนันท์. (2531). *การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา.*
- สุรัชย์ หวันแก้ว. (2542). *"อนาคตมหาวิทยาลัย : คิดอย่างไรโดยไม่มีสังคม," ในปฏิวัติการศึกษาไทยแก้ปัญหาขนาดกรรมทางจิตวิญญาณ. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.*
- สุภางค์ จันทวานิช. (2537). *"วิธีการเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ." คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. จังหวัดขอนแก่น : สำนักวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. หน้า 89 – 116.*
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2541). *ครูแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
โครงการพิเศษเพื่อการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- _____. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ : อรุณลาดพร้าว.
สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา. (ม.ป.ป.). *เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับ
อุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย*. (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. (2540) *รายงานการประชุมคณะกรรมการสภาสถาบัน
ราชภัฏ*. ครั้งที่ 3 / 2540 เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2540.
- สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. สำนักมาตรฐานการศึกษา. (2544). *รูปแบบมาตรฐาน
โปรแกรมวิชา*. กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานการศึกษา.
- เสน่ห์ จุย์โต. (2540). "การคลังท้องถิ่น," *การคลังและการงบประมาณ*. หน่วยที่ 9 —
15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2520). *การบริหารกิจการนักเรียน*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก. อัดสำเนา.
- _____. (2540, ตุลาคม — 2541, มกราคม). "การกระจายอำนาจทางการศึกษา,"
วารสารราชบัณฑิตสถาน. 23(1).
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. (2541) *การกระจายอำนาจการบริหารและการจัด
การศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- อรุณ รักธรรม. (2536 ก). "แนวโน้มของทฤษฎีองค์การในอนาคต," *ประมวลสาระ
ชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. หน่วยที่ 2. กรุงเทพฯ :
สุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2536 ข). "การพัฒนาองค์การ," *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ
ในการบริหารการศึกษา*. หน่วยที่ 9 — 10. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*.
กรุงเทพมหานคร : เอส ดี เพรส.
- Miller, Harry and others. (1989). *เอกสารการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการพัฒนา
ธุรกิจขนาดย่อย*. วันที่ 1 — 8 สิงหาคม 2532, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
เอกชนกระทรวงศึกษาธิการ.

- Albrecht, Karl. (1983). *Organization Development*. New Jersey : Prentice – Hall.
- Ballantine, Jeanne H. (1997). *The Sociology of Education : A Systematic Analysis*. New Jersey : Prentice – Hall.
- Bardo, John W. and Hartman, John J. (1982). *Urban Sociology : A Systematic Introduction*. Itasca IL. : F.E. Peacock Publisher.
- Barnett, Ronald. (1992). *Improving Higher Education : Total Quality Care*. Buckingham : SRHE and Open University Press.
- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London : SAGE Publications.
- Berdie, Ralph E. (1971). *College Student Personnel*. Boston : Houghton Mifflin.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. and William, M.S. (1981). *Academic Administrator Grid*. San Francisco : Jossey – Bass Publishers.
- Brown, D.J. (1990). *Decentralization and School – Based Management*. New York : Falmer Press.
- Brown, Marion J. (1999, February). "A Profile of Mission, Organizational Structure And Perceptions of Administrators and Teachers of Selected Alternative High School in Central Texas," *Dissertation Abstracts International – A*. (CD – ROM). 59(8) : 2787. Available : Texas A&M University; Dissertation Abstracts (1998).
- Brownell, Peter. (1982). "Participative Management," *The State and Art, Wharton Magazine* 7.
- Burnstein, Samuel J. and O'Hara, Patrick. (1979). *Public Administration : Organization, People and Public Policy*. New York : Harper & Row.
- Conley, S. and Bacharach, S. (1990). "From School – Site Management to Participatory School – Site Management," *Phi Delta Kappan* March.
- Coley, Richard J., Cradler, John , and Engel, Penelope K. (1996). *Computers and Classroom : The Status of Technology in U.S. School. (Report)*. Princeton, New Jersey : Policy Information Center, Educational Testing Service.
- Daft, Richard L. (1986). *Organization Theory and Design*. 2nd ed. New York : West Publishing.

- Clarke, James Sutherland. (1997). "Personal and Organizational Structure Correlates Of Receptivity and Resistance to Change and Effectiveness in Institutions Of Higher Education," *Dissertation Abstracts International – A*. (CD – ROM). 58(6) : 2098. Available : The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College; Dissertation Abstracts (1997).
- Davis, After Keith and Newstrom, John . (1985). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. New York : McGraw - Hill.
- _____. (1989). *Human Behavior at Work*. 8th ed. New York : McGraw – Hill.
- Denzin, N. (1978). *Sociological Methods*. New York : McGraw – Hill.
- Dimmock, Clive. (1993). *School – Based Management and School Effectiveness*. London : Routledge.
- Doll, Ronald C. (1996). *Curriculum Improvement : Decision Making and Process*. 9th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Eccles, Tony. (1996). *Succeeding with Change : Implementing Action – driven Strategies*. London : McGraw – Hill.
- Ehrle, Elwood B. and Bennett, John B. (1988). *Management Academic Enterprise : Case Study for Deans and Provosts*. London : Collier Macmillan & Publishers.
- Faber, Charles F. and Shearon, Gilbert F. (1970). *Elementary School Administration*. New York : Holt Rhinehart and Winston.
- Griffin, Ricky W. (1996). *Management*. 5th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Good, Cater V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw – Hill.
- Gove, Philip B. (1981). *Webster's Third New International Dictionary*. Massachusetts : Merriam – Webster.
- Jackson, Thomas Raymond. (1997). "Effects of Organizational Structure on New Housing Professionals' Development of Effective Mid – Level Administrative Skills," *Dissertation Abstracts International – A*. (CD – ROM). 57(8) : 3417. Available : University of La Verne ; Dissertation Abstracts (1995).
- Hanna, Kathleen Patricia. (1997). "The Effects of Organizational Structure on the Feedback Loops of Evaluation," *Dissertation Abstracts International – A*. (CD – ROM). 57(10) : 4204. Available : Widener University; Dissertation Abstracts (1996).

- Harvey, Donald F. and Brown, Donald R. (1982). *An Experiential Approach to Organization Development*. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Heinich, Robert, and others. (1999). *Introductional Media and Technologies for Learning*. 6th ed. New Jersey : Prentice – Hall.
- Herron, Orley R. (1970). *New Dimensions in Student Personnel Administration*. Scranton : International Textbook.
- Hirsch, P.(1990). *Development Dilemmas in Rural Thailand*. New York : Oxford University Press.
- Holmes, Gary. (1993). *Essential School Leadership*. London : Kagan Page Limited.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (1996). *Educational Administration*. 5th ed. New York : McGraw-Hill.
- _____. (2001). *Educational Administration*. 6th ed. Boston : McGraw-Hill.
- Hughes, Owen E. (1994). *Public Management and Administration*. London : The Macmillan Press.
- Huse, Edgar F. (1980). *Organization Development and Change*. 2nd ed. New York : West Publishing.
- Kemmerer, F. (1994). "Decentralization of Schooling in Developing Nations," in the *International Encyclopedia of Education*. 2 nd ed. Vol. 3. T. Husen and T. Neville. Postlethwait, (eds.) Oxford : Pergamon.
- Kohler, Eric L. (1956). *A Dictionary for Accounts*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Krueger, Richard A. (1988). *Focus Groups : A Practical Guide for Applié Research*. London : SAGE Publications.
- Lee, M. and Vanhorn, James C. (1983). *Academic Administration : Planning, Budgeting And Decision Making with Multiple Objective*. University of Nebraska Press.
- Lunenberg, Fred C. and Ornstein, Allan C. (1996). *Educational Administration : Concepts and Practices*. 2nd ed. Belmont : Wadsworth Publishig.
- Lynch, Tomas D. (1979). *Public Budgeting in America*. New York : Prentice – Hall.
- Max Weber. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York : Free Press.

- McNeil, John. (1995). *Curriculum : The Teacher's Initiative*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Mintzberg, Henry and Quinn, James B. (1996). *Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases*. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Nadler, David and Tushman, Michael (1988). *Strategic Organization Design : Concept, Tools, and Process*. Glenview : Scott, Foresman and Company.
- Paisey, Alan. (1992). *Organization & Management in Schools*. 2nd ed. London : Longman.
- Patterson, Jere W. (1992, June). "Different Matrix Organization Structures in Churches of the Southern Baptist Convention," *Dissertation Abstracts International - A*. (CD – ROM). 52(12) : 4170. Available : Southwestern Baptist Theological Seminary ; Dissertation Abstracts (1991).
- Putti, Joseph M. (1987). *Management : A Function Approach*. Singapore : McGraw – Hill, Inc.
- Saylor, Galen J. and Alexander, William W. (1974). *Planning Curriculum for School*. London : Holt , Rinehart and Winston.
- Sergiovanni, Thomas J. and others. (1987). *Educational Governance and Administration*. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice – Hall.
- Sherwood, Frank P. (1964). *The Management Approach to Budgeting*. Brussels : International Institute of Administrative Science.
- Shulman, L.S.(1987). "Knowledge and Teaching : Foundations of the new reform," *Educational Review*. 57(1) : 1 – 22.
- Sowell, Evelyn J. (1996). *Curriculum An Integrative Introduction*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Stack, Carol A. (1998). "Principals' Perceptions of the Organizational Structure of Middle – Level Blue Ribbon Schools and Factors That Promote Efficiency," *Dissertation Abstracts International – A*. (CD – ROM). 58(12) : 4518. Available : Illinois State University ; Dissertation Abstracts (1997).
- Stoner, A.F. and Wankel, C. (1986). *Management*. 3rd ed. New Delhi : Prentice – Hall.
- Tanner, D. and Tanner, L. (1980). *Curriculum Development : Theory into Practice*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Merrill / Prentice Hall.

- Tosi, K.L. and Carroll, S.J. (1982). *Management*. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons.
- Varney, Glenn. (1977). *Organization Development for Managers*. Reading, Mass : Addison – Wesley Publishing.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. In T. Parsons (Ed.). New York : Free Press.
- Webster's New World Dictionary of American English*. (1994). 3rd. college ed. New York : Prentice Hall.
- West – Burnham, J. and Davies, B. (1994). "Quality management as a response to Educational change," a paper presented at the American Educational Research Association annual meeting. New Orleans.
- Westerheijden, Don F., Brennan, John and Massen, Petel A. (1994). *Changing Contexts Of Quality Assessment : Recent Trends in West European Higher Education*. Utrecht : LEMMA.
- Willer, D. (1986). *Scientific Sociology : Theory and Method*. Englewood Cliff, N.J. : Prentice – Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก

เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโปรแกรมวิชา

แบบสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง

ระหว่างวันที่ 20 – 28 พฤศจิกายน 2543

ณ สถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา
2. ปัญหาอันเนื่องมาจากการบริหารโปรแกรมวิชา
 - 2.1 ปัญหาทางด้านหลักสูตร
 - 2.2 ปัญหาทางด้านบุคลากร
 - 2.3 ปัญหาทางด้านกิจการนักศึกษา
 - 2.4 ปัญหาทางด้านการจัดการเรียนการสอน
 - 2.5 ปัญหาทางด้านสิ่งอำนวยความสะดวก
 - 2.6 ปัญหาทางด้านงบประมาณ
 - 2.7 ปัญหาอื่น ๆ (ถ้ามี)



ที่ ศร 1530 / 1800

สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

15 พฤศจิกายน 2543

เรื่อง การสัมมนาประธานโปรแกรมวิชา

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี

ด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรพล พุฒคำ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี มีความประสงค์จะขอสัมมนาประธานโปรแกรมวิชาคณะละ 1 โปรแกรมวิชา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ระดับการศึกษดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร ในวันที่ 20 พฤศจิกายน 2543

สถาบันราชภัฏเทพสตรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนันต์ ทองทา)

รองอธิการบดี รักษาการแทน

อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.036 - 424184, 036 - 422607-9 ต่อ 116

โทรสาร 036 - 422610

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th



ที่ ศธ 1530 / 1801

สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

15 พฤศจิกายน 2543

เรื่อง การสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชา

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏราชนครินทร์

ด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรพล พุฒคำ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ เทพสตรี มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาคณะละ 1 โปรแกรมวิชา เพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ระดับการศึกษาคู่เทียบจิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร ในวันที่ 21 พฤศจิกายน 2543

สถาบันราชภัฏเทพสตรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนันต์ ทองทา)

รองอธิการบดี รักษาการแทน

อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 036 - 424184, 036 - 422607-9 ต่อ 116

โทรสาร 036 - 422610

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th



ที่ ศธ 1530 / 1802

สถาบันราชภัฏเทพสตรี

ถนนนารายณ์มหาราช

อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

15 พฤศจิกายน 2543

เรื่อง การสัมมนาประธานโปรแกรมวิชา

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรพล พุฒคำ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ เทพสตรี มีความประสงค์จะขอสัมมนาประธานโปรแกรมวิชาคณะละ 1 โปรแกรมวิชา เพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ระดับการศึกษาคณะศึกษิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร ในวันที่ 23 พฤศจิกายน 2543

สถาบันราชภัฏเทพสตรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนันต์ ทองทา)

รองอธิการบดี รักษาการแทน

อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.036 - 424184, 036 - 422607-9 ต่อ 116

โทรสาร 036 - 422610

Email : rajabhat@theapsatri.rits.ac.th



ที่ ศร 1530 / 1803

สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

15 พฤศจิกายน 2543

เรื่อง การสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชา

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขต

ด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรพล พุฒคำ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ เทพสตรี มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาคณะละ 1 โปรแกรมวิชา เพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ระดับการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร ในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2543

สถาบันราชภัฏเทพสตรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนันต์ ทองทา)

รองอธิการบดี รักษาการแทน

อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.036 - 424184, 036 - 422607-9 ต่อ 116

โทรสาร 036 - 422610

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th

ภาคผนวก

เรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

รายนามผู้เชี่ยวชาญกลุ่มสหประชาชาติ
เรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา
วันที่ 20 - 21 ธันวาคม 2544 ณ ห้องประชุมยูทอง สถาบันราชภัฏเทพสตรี

ชื่อ - ชื่อสกุล		วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน
1. ผศ.ดร. บุญเลิศ	กลางใจ	ค.ด. (การอุดมศึกษา)	อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รก. จันทราเกษม
2. ผศ.ดร. ประเสริฐ	จริยกุล	ค.ด. (การอุดมศึกษา)	ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานสภาพัฒนาการ รก. จันทราเกษม
3. ผศ.ดร. ปัญญา	การพานิช	Ph.D. (Secondary Science Education)	อธิการบดีสถาบันราชภัฏเพชรบุรี
4. ผศ.ดร. มาณพ	ภาณุทวีไลธรรม	กศ.ด. (การอุดมศึกษา)	อธิการบดีสถาบันราชภัฏเชียงใหม่
5. รศ.ดร. ศักดิ์ไทย	สุกิจบวร	กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)	อดีตอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รก. สกลนคร
6. รศ.ดร. สภาพร	ศรีปัดดา	กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์)	อธิการบดีสถาบันราชภัฏมหาสารคาม
7. ดร. สมกุล	ถาวรกิจ	กศ.ด. (การอุดมศึกษา)	ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาศึกษา
8. ผศ.ดร. ไสภณ	พวงสุวรรณ	กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)	อดีตอธิการบดีสถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
9. ผศ.ดร. เหม	ทองชัย	กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์)	ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานสภาพัฒนาการ รก. จันทราเกษม

การตั้งประเด็นคำถามงานวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง

คำชี้แจง

ตามที่สถาบันกำหนดให้โปรแกรมวิชาทำหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการนั้น การวิจัยครั้งนี้ เห็นว่าการบริหารโปรแกรมวิชาจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ อำนาจหน้าที่ การบริหารแบบกระจายอำนาจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

อำนาจหน้าที่ เป็นบทบาทหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในการบริหารวิชาการที่ผู้วิจัยกำหนด ขอบข่ายของการศึกษาไว้ 6 ด้าน คือ งานด้านหลักสูตร ทีมงาน กิจกรรมนักศึกษา การจัด กิจกรรมการเรียนการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณ

การบริหารแบบกระจายอำนาจ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจไว้ 4 รูปแบบ คือ การแบ่งอำนาจ การมอบอำนาจ การให้อำนาจ และการให้เอกชนดำเนินการ และ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 6 ประการ โดยเริ่มจากการมีส่วนร่วมน้อยที่สุดไปสู่การมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ การบริหารงานแบบเผด็จ การแบบ เผด็จการด้วยความเมตตา แบบปรึกษาหารือ แบบคณะกรรมการ แบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน และแบบการให้อิสระในการควบคุม

ประเด็นคำถาม

เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่เหมาะสม จึงขอตั้งประเด็นคำถาม ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ ประเด็นคำถาม คือ

- 1.1 โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ด้านการบริหารหลักสูตรเรื่องใดบ้าง
- 1.2 โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ด้านการบริหารทีมงานเรื่องใดบ้าง
- 1.3 โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ด้านการบริหารกิจกรรมนักศึกษาเรื่องใดบ้าง
- 1.4 โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ด้านการบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเรื่องใดบ้าง
- 1.5 โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ด้านการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวกเรื่องใดบ้าง
- 1.6 โปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ด้านการบริหารงบประมาณเรื่องใดบ้าง

2. การบริหารแบบกระจายอำนาจ ประเด็นคำถามคือ

- 2.1 โปรแกรมวิชาควรกระจายอำนาจด้านการบริหารหลักสูตรแบบใด
- 2.2 โปรแกรมวิชาควรกระจายอำนาจด้านบริหารทีมงานแบบใด
- 2.3 โปรแกรมวิชาควรกระจายอำนาจด้านการบริหารกิจการนักศึกษาแบบใด
- 2.4 โปรแกรมวิชาควรกระจายอำนาจด้านการบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบใด
- 2.5 โปรแกรมวิชาควรกระจายอำนาจด้านการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวกแบบใด
- 2.6 โปรแกรมวิชาควรกระจายอำนาจด้านบริหารงบประมาณแบบใด

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประเด็นคำถาม คือ

- 3.1 โปรแกรมวิชาควรใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรแบบใด
- 3.2 โปรแกรมวิชาควรใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารทีมงานแบบใด
- 3.3 โปรแกรมวิชาควรใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการนักศึกษาแบบใด
- 3.4 โปรแกรมวิชาควรใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบใด
- 3.5 โปรแกรมวิชาควรใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวกแบบใด
- 3.6 โปรแกรมวิชาควรใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณแบบใด

โครงการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

หลักการและเหตุผล

สถาบันราชภัฏได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารทางวิชาการจากแบบภาควิชามาเป็นแบบโปรแกรมวิชา ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ (คสส.) เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2540 ตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการตามมติดังกล่าวจะต้องเกิดปัญหา จากผลการวิจัยของสำนักวิจัยและบริการวิชาการ สถาบันราชภัฏเทพสตรีพบว่า การบริหารแบบโปรแกรมวิชายังไม่ก่อให้เกิดผลดีที่ดีไปกว่าการบริหารแบบภาควิชา ทั้งนี้เพราะโปรแกรมวิชาไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงตามอุดมคติ จึงควรกำหนดแนวทางและการปฏิบัติการบริหารวิชาการให้ชัดเจน โดยตั้งคณะกรรมการปรับปรุงระเบียบวิธีการบริหารแบบโปรแกรมวิชา มีการกำหนดขอบข่ายการทำงานของโปรแกรมวิชา และการปรับปรุงหลักเกณฑ์การบริหารโปรแกรมวิชาใหม่โดยใช้วิธีการระดมสมองเพื่อให้บังเกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานกับทุกฝ่าย

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ประธานโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิภาคกลาง ระหว่างวันที่ 20—28 พฤศจิกายน 2543 พบว่า การบริหารโปรแกรมวิชาไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีคุณภาพได้ ทั้งนี้เพราะขาดความเป็นอิสระ กล่าวคือ โปรแกรมวิชาไม่สามารถจัดแผนการเรียนตลอดหลักสูตรได้ ไม่สามารถจัดอาจารย์ผู้มีความเหมาะสมที่โปรแกรมวิชาเห็นว่ามีความเหมาะสมในการสอนรายวิชาต่าง ๆ ที่โปรแกรมวิชาจัดไว้ได้ และหลักการในการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการประหยัดยังไม่บรรลุผล

ดังนั้นตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจะเห็นว่า การบริหารแบบโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏยังขาดความชัดเจน ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบัน และเพื่อให้การจัดการศึกษาของสถาบันบรรลุผลอย่างมีคุณภาพ จึงน่าที่จะได้มีการทบทวนรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาเสียใหม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้ปรับปรุงการบริหารโปรแกรมวิชาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อันจะส่งผลต่อคุณภาพที่สามารถแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นได้ในที่สุด

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการของสถาบันแบบโปรแกรมวิชาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันที่มีความรู้ทางด้านการบริหาร การบริหารการศึกษา การพัฒนาทางการศึกษา การอุดมศึกษา และด้านหลักสูตรและการสอน ให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น
3. เพื่อเป็นเวทีให้นักวิชาการของสถาบันราชภัฏได้แสดงศักยภาพทางวิชาการ

ขั้นตอนการดำเนิน

1. เก็บรวบรวมเอกสารทางวิชาการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการให้ข้อเสนอแนะ
2. การตั้งประเด็นคำถามเพื่อใช้ในการเสวนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา
3. ให้สถาบันออกหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาเสวนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา
4. การดำเนินการเสวนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา
5. สรุปผลการเสวนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา
6. การนำเสนอผลการเสวนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ต่อผู้มีส่วนรับผิดชอบ

ระยะเวลาในการดำเนินการ

- | | |
|--------------------------------------|----------------------|
| 1. การรวบรวมเอกสารทางวิชาการ | 1 – 15 ธันวาคม 2544 |
| 2. การตั้งประเด็นคำถาม | 16 – 18 ธันวาคม 2544 |
| 3. สถาบันออกหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ | 6 – 7 ธันวาคม 2544 |
| 4. ดำเนินการเสวนาทางวิชาการ | 20 – 21 ธันวาคม 2544 |
| 5. สรุปผลเสวนาทางวิชาการ | 25 – 27 ธันวาคม 2544 |
| 6. การนำเสนอผลการเสวนาทางวิชาการ | 9 มกราคม 2545 |

งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน

1. ค่าวัสดุ	5,000	บาท
2. ค่าตอบแทนวิทยากร 10 คน ๆ ละ 800 บาท เป็นเงิน	8,000	บาท
3. ค่าอาหารเบรค 50 คน ๆ ละ 2 มื้อ ๆ ละ 20 บาท เป็นเงิน	2,000	บาท
รวมเป็นเงิน	15,000	บาท

ผู้รับผิดชอบโครงการ

1. สาขาการบริหารการศึกษา
2. บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการได้รับความรู้เพิ่มขึ้น
2. ทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มนักวิชาการของสถาบันราชภัฏ
3. สร้างนักวิชาการของสถาบันราชภัฏเพิ่มมากขึ้น

กำหนดการประชุมสัมมนาทางวิชาการ
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา
ณ ห้องประชุมยูงทอง

20 ธันวาคม 2544

- | | |
|------------------|--|
| 8.30 — 9.00 น. | อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรีกล่าวเปิดการประชุมสัมมนา |
| 9.00 — 12.00 น. | การสัมมนาทางวิชาการในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่
ของโปรแกรมวิชา
โดย. ผศ.ดร.ประเสริฐ จรียากุล และ รศ.ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร |
| 13.00 — 16.00 น. | การสัมมนาทางวิชาการในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่
ของโปรแกรมวิชา (ต่อ)
โดย. ผศ.ดร.ประเสริฐ จรียากุล และ รศ.ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร |
| 18.00 — 21.00 น. | การสัมมนาทางวิชาการในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกระจาย
อำนาจในโปรแกรมวิชา
โดย. ผศ.ดร.มานพ ภาษีทวีไลธรรม และ ดร.สมกุล ถาวรกิจ |

21 ธันวาคม 2544

- | | |
|------------------|---|
| 8.30 — 10.00 น. | การสัมมนาทางวิชาการในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกระจาย
อำนาจในโปรแกรมวิชา (ต่อ)
โดย. ผศ.ดร.มานพ ภาษีทวีไลธรรม และ ดร.สมกุล ถาวรกิจ |
| 10.15 — 12.00 น. | การสัมมนาทางวิชาการในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานแบบ
มีส่วนร่วมของโปรแกรมวิชา
โดย. รศ.ดร.ดิลก บุญเรืองรอด และ ผศ.ดร.เหม ทองชัย |
| 13.00 — 15.00 น. | การสัมมนาทางวิชาการในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานแบบ
มีส่วนร่วมของโปรแกรม
โดย. ผศ.ดร.ปัญญา การพานิช และ ผศ.ดร. โสภณ พวงสุวรรณ |
| 15.15 น. | อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี กล่าวปิดการประชุมสัมมนา |

กำหนดการประชุมสัมมนาทางวิชาการ
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา
ณ ห้องประชุม 80 ปี ราชภัฏเทพสตรี

9 มกราคม 2545

8.00 — 8.30 น.	ผู้เข้าร่วมสัมมนาลงทะเบียน
8.30 — 9.00 น.	อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี กล่าวเปิดการประชุมสัมมนา
9.00 — 10.00 น.	การบรรยายทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา โดย. ผศ.สุรพล พุฒคำ
10.15 — 12.00 น.	การอภิปรายความเป็นไปได้ในเรื่อง อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา โดย. ประธานกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนา
13.00 — 14.30 น.	การอภิปรายความเป็นไปได้ในเรื่อง การกระจายอำนาจของ โปรแกรมวิชา โดย. ประธานกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนา
14.45 — 16.00 น.	การอภิปรายความเป็นไปได้ในเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของ โปรแกรมวิชา โดย.ประธานกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนา
16.00 — 16.15 น.	ตอบแบบประเมินผลความเป็นไปได้ในรูปแบบการบริหาร โปรแกรมวิชา โดย. ผศ.สุรพล พุฒคำ
16.15 — 16.30 น.	อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี กล่าวปิดการสัมมนา



สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

6 ธันวาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

เรียน เลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรีจะจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ในวันที่ 20-21 ธันวาคม 2544 ณ ห้องประชุมของหอ อาคารสำนักงานอธิการบดี สถาบันราชภัฏเทพสตรี บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี เห็นว่า

1. ผศ.ดร.เหม ทองชัย
2. ผศ.ดร.ประเสริฐ จริยากุล
3. ผศ.ดร.สมศักดิ์ ทองงอก
4. ดร.พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง
5. ดร.สมกุล ถาวรกิจ

บุคคลดังกล่าวเป็นผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏที่มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องนี้ จึงขอเรียนเชิญข้าราชการในสังกัดของท่านเข้าร่วมประชุมสัมมนาครั้งนี้ โดยมีสิทธิเบิกค่า เบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าที่พักจากต้นสังกัด

สถาบันราชภัฏเทพสตรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประกอบ สมร่าง)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ รักษาการแทน
อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา
บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.0 3642 4184, 0 3642 2607-9 ต่อ 116

โทรสาร 0 3642 2610

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th



ที่ ศธ 1530 /1767

สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

6 ธันวาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏจันทรเกษม

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรีจะจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ในวันที่ 20-21 ธันวาคม 2544 ณ ห้องประชุมยูงทอง อาคารสำนักงานอธิการบดี สถาบันราชภัฏเทพสตรี บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี เห็นว่า ผศ.ดร.ไสว ผักขาว ซึ่งเป็นข้าราชการประจำในสถาบันของท่าน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญ ผศ. บุญเลิศ กลางใจ เข้าร่วมประชุมสัมมนาครั้งนี้ โดยมีสิทธิเบิกค่า เบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าที่พักจากต้นสังกัด

สถาบันราชภัฏเทพสตรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประกอบ สมร่าง)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ รักษาราชการแทน
อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา
บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.0 3642 4184, 0 3642 2607-9 ต่อ 116

โทรสาร 0 3642 2610

Email : rajabhat@theapsatri.rits.ac.th

ที่ ศธ 1530 / 1770



สถาบันราชภัฏเทพสตรี

ถนนนารายณ์มหาราช

อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

6 ธันวาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรีจะจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ในวันที่ 20-21 ธันวาคม 2544 ณ ห้องประชุมยูงทอง อาคารสำนักงานอธิการบดี สถาบันราชภัฏเทพสตรี บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี เห็นว่า ผศ.ดร.โสภณ พวงสุวรรณ ซึ่งเป็นข้าราชการประจำในสถาบันของท่าน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญ ผศ.ดร.โสภณ พวงสุวรรณ เข้าร่วมประชุมสัมมนา ครั้งนี้ โดยมีสิทธิเบิกค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าที่พักจากต้นสังกัด

สถาบันราชภัฏเทพสตรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประกอบ สมร่าง)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ รักษาการแทน

อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.0 3642 4184, 0 3642 2607-9 ต่อ 116

โทรสาร 0 3642 2610

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th



สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนราชมหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

6 ธันวาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏสกลนคร

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรีจะจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ในวันที่ 20-21 ธันวาคม 2544 ณ ห้องประชุมของหอ อาคารสำนักงานอธิการบดี สถาบันราชภัฏเทพสตรี บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี เห็นว่า รศ.ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร ซึ่งเป็นข้าราชการประจำในสถาบันของท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญ รศ.ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร เข้าร่วมประชุมสัมมนา ครั้งนี้ โดยมีสิทธิเบิกค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าที่พักจากต้นสังกัด

สถาบันราชภัฏเทพสตรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประกอบ สมร่าง)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ รักษาการแทน
อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.0 3642 4184, 0 3642 2607-9 ต่อ 116

โทรสาร 0 3642 2610

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th



ที่ ศธ 1530/1773

สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

6 ธันวาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏเพชรบุรี

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรีจะจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ในวันที่ 20-21 ธันวาคม 2544 ณ ห้องประชุมยูงทอง อาคารสำนักงานอธิการบดี สถาบันราชภัฏเทพสตรี บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี เห็นว่าท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุม สัมมนาครั้งนี้ โดยมีสิทธิเบิกค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าที่พัก จากต้นสังกัด

สถาบันราชภัฏเทพสตรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประกอบ สมร่าง)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ รักษาการแทน

อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

๐
๑๖
บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.0 3642 4184, 0 3642 2607-9 ต่อ 116

โทรสาร 0 3642 2610

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th



ที่ ศธ 1530/1774

สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

6 ธันวาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏมหาสารคาม

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรีจะจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ในวันที่ 20-21 ธันวาคม 2544 ณ ห้องประชุมยูงทอง อาคารสำนักงานอธิการบดี สถาบันราชภัฏเทพสตรี บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี เห็นว่าท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุม สัมมนาครั้งนี้ โดยมีสิทธิเบิกค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าที่พัก จากต้นสังกัด

สถาบันราชภัฏเทพสตรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประกอบ สมร่าง)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ รักษาการแทน

อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.0 3642 4184, 0 3642 2607-9 ต่อ 116

โทรสาร 0 3642 2610

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th



ที่ ศธ 1530 / 1775

สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

6 ธันวาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏเชียงใหม่

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรีจะจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ในวันที่ 20-21 ธันวาคม 2544 ณ ห้องประชุมของ อาคารสำนักงานอธิการบดี สถาบันราชภัฏเทพสตรี บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี เห็นว่าท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุม สัมมนาครั้งนี้ โดยมีสิทธิเบิกค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าที่พัก จากต้นสังกัด

สถาบันราชภัฏเทพสตรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประกอบ สมร่วง)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ รักษาการแทน

อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 3642 4184, 0 3642 2607-9 ต่อ 116

โทรสาร 0 3642 2610

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th



ที่ ศธ 1530 / 1777

สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

6 ธันวาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรีจะจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ในวันที่ 20-21 ธันวาคม 2544 ณ ห้องประชุมยูงทอง อาคารสำนักงานอธิการบดี สถาบันราชภัฏเทพสตรี บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี เห็นว่าท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุม สัมมนาครั้งนี้ โดยมีสิทธิเบิกค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าที่พัก จากต้นสังกัด

สถาบันราชภัฏเทพสตรี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประกอบ สมร่าง)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ รักษาการแทน
อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.0 3642 4184, 0 3642 2607-9 ต่อ 116

โทรสาร 0 3642 2610

Email : rajabhat@thepsatri.rits.ac.th

ภาคผนวก

เรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา



สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนราชมหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

24 ธันวาคม 2544

เรื่อง การเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

ด้วยสถาบันราชภัฏเทพสตรี จะจัดให้มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ในวันที่ 9 มกราคม 2545 ณ ห้อง 10/1008 อาคาร 80 ปี ราชภัฏเทพสตรี สถาบันราชภัฏเทพสตรีจึงใคร่ขอเชิญรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีคณะครุศาสตร์ รองคณบดีคณะครุศาสตร์ฝ่ายวิชาการ และประธานโปรแกรมวิชาสาขาวิชาครุศาสตร์ (ครุศาสตรบัณฑิต) จำนวน 5-6 ท่าน เข้าร่วมประชุมสัมมนา

สถาบันราชภัฏเทพสตรีหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประกอบ สมร่าง)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ รักษาการแทน

อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 3642 4184, 0 3642 2607-9 ต่อ 116

โทรสาร 0 3642 2610

Email : rajabhat@theapsatri.rits.ac.th



ที่ ศธ 1530 / 1821

สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนราชนิยมหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

๔ ธันวาคม 2544

เรื่อง การเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏราชนครินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

ด้วยสถาบันราชภัฏเทพสตรี จะจัดให้มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ในวันที่ 9 มกราคม 2545 ณ ห้อง 10/1008 อาคาร 80 ปี ราชภัฏเทพสตรี สถาบันราชภัฏเทพสตรีจึงใคร่ขอเชิญรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีคณะครุศาสตร์ รองคณบดีคณะครุศาสตร์ฝ่ายวิชาการ และประธานโปรแกรมวิชาสาขาวิชาครุศาสตร์ (ครุศาสตรบัณฑิต) จำนวน 5-6 ท่าน เข้าร่วมประชุมสัมมนา

สถาบันราชภัฏเทพสตรีหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประกอบ สมร่าง)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ รักษาการแทน

อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.0 3642 4184, 0 3642 2607-9 ต่อ 116

โทรสาร 0 3642 2610

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th



ที่ ศธ 1530 / 1682

สถาบันราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

๒๔ ธันวาคม ๒๕๔๔

เรื่อง การเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

ด้วยสถาบันราชภัฏเทพสตรี จะจัดให้มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ในวันที่ 9 มกราคม ๒๕๔๕ ณ ห้อง 10/1008 อาคาร 80 ปี ราชภัฏเทพสตรี สถาบันราชภัฏเทพสตรีจึงใคร่ขอเชิญรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณะบดีคณะครุศาสตร์ รองคณะบดีคณะครุศาสตร์ฝ่ายวิชาการ และประธานโปรแกรมวิชาสาขาวิชาครุศาสตร์ (ครุศาสตร์บัณฑิต) จำนวน 5-6 ท่าน เข้าร่วมประชุมสัมมนา

สถาบันราชภัฏเทพสตรีหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประกอบ สมร่าง)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ รักษาการแทน
อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 3642 4184, 0 3642 2607-9 ต่อ 116

โทรสาร 0 3642 2610

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th

คำกล่าวรายงานเปิดสัมมนาทางวิชาการ
เรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา
9 มกราคม 2545 สถาบันราชภัฏเทพสตรี

เรียน ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ รักษาการในตำแหน่งอธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

ในนามของคณะกรรมการดำเนินงาน ต้องขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ทำให้เกียรติมาเป็นประธานเปิดการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาครั้งนี้

การบริหารแบบโปรแกรมวิชาได้เริ่มนำมาใช้ในการจัดโครงสร้างองค์การทางการบริหารวิชาการในสถาบันราชภัฏเมื่อปีการศึกษา 2541 ทั้งนี้ เพราะมีข้อจำกัดบางประการในการบริหารวิชาการแบบภาควิชา แต่เมื่อสถาบันราชภัฏจัดการบริหารแบบโปรแกรมวิชาได้ระยะหนึ่งก็พบปัญหาการดำเนินงานเช่นกัน ดังนั้นเพื่อให้การบริหารแบบโปรแกรมวิชามีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของสถาบันมากยิ่งขึ้น คณะกรรมการดำเนินงานจึงเห็นควรจัดกิจกรรมนี้ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการของสถาบันแบบโปรแกรมวิชาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันที่มีความรู้ทางด้านการบริหาร การบริหารการศึกษา การพัฒนาทางการศึกษา การอุดมศึกษา และด้านหลักสูตรและการสอนให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

3. เพื่อเป็นเวทีให้นักวิชาการของสถาบันราชภัฏได้แสดงศักยภาพทางวิชาการ

การจัดสัมมนาทางวิชาการครั้งนี้ ได้รับความร่วมมือจากรองอธิการบดี คณบดีและรองคณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานโปรแกรมวิชาสาขาวิชาครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง และสถาบันราชภัฏเทพสตรีที่อนุเคราะห์สถานที่ในการจัดสัมมนา คณะกรรมการดำเนินงานต้องขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี จึงขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

บัดนี้ได้เวลาอันสมควรแล้ว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านประธานกล่าวเปิดงานและกล่าวต้อนรับผู้ร่วมงานทุกท่านต่อไป

ขอเรียนเชิญ

**คำกล่าวของประธานเปิดการสัมมนาทางวิชา
เรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา
9 มกราคม 2545 สถาบันราชภัฏเทพสตรี**

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี รองคณบดี ประธานโปรแกรมวิชา คณะกรรมการ
ดำเนินงาน และแขกผู้มีเกียรติที่เคารพทุกท่าน

ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณคณะกรรมการดำเนินงานที่ให้เกียรติแก่ข้าพเจ้าให้มาเป็นประธาน
ในการเปิดการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาครั้งนี้

ตามที่ประธานคณะกรรมการได้กล่าวถึงความเป็นมาของการจัดสัมมนาทางวิชาการใน
ครั้งนี้นั้น แสดงให้เห็นว่าการจัดโครงสร้างการบริหารวิชาการแบบโปรแกรมวิชาที่สถาบันราชภัฏ
ปฏิบัติกันมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2541 นั้นยังมีปัญหา ซึ่งก็ถือได้ว่าเป็นเรื่องปกติของการเปลี่ยนแปลง
ที่ต้องเกิดปัญหา การสัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นในการปัญหา ถือเป็น
รูปแบบหนึ่งของการแก้ปัญหา ความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสถาบันจะ
ประสบความสำเร็จได้ ก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายมาช่วยกันแสดงความเห็น ดังนั้น
การสัมมนาทางวิชาการในครั้งนี้จึงเป็นการสัมมนาทางวิชาการที่ต้องการให้การบริหารจัดการของ
สถาบันมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษา
เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง

ต้องขอขอบคุณทุกฝ่ายที่ทำงานนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอให้การสัมมนาทาง
วิชาการในครั้งนี้จึงประสบแต่ความสำเร็จ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการสัมมนาทุกประการ

บัดนี้ได้เวลาอันสมควรแล้ว จึงขอเปิดการประชุมสัมมนาทางวิชาการในครั้งนี้ ณ บัดนี้

เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา
ณ ห้อง 10/1008 สถาบันราชภัฏเทพสตรี
วันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2545

ในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ต่างก็มีโครงสร้างขององค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ถ้าเป็นองค์การขนาดเล็กความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การก็จะมีน้อย ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การจะมามาก สถาบันราชภัฏเป็นองค์การที่มีขนาดอยู่ในระดับกลางจึงเป็นองค์การที่มีโครงสร้างขององค์การที่มีความซับซ้อนมากพอสมควร

ฮิวส์ (Huse. 1980 : 170 – 188) และ ดาฟท์ (Daft. 1986 : 231 – 250) ได้กล่าวถึงปัญหาโดยทั่วไปขององค์การว่ามีอยู่ 2 ประการ คือ ปัญหาความต้องการผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง กับความต้องการในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้บังเกิดประสิทธิผลที่เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม จากปัญหาดังกล่าวจึงสามารถแบ่งองค์การออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การจัดองค์การตามบทบาทหน้าที่ (Functional Organization) โครงสร้างองค์การแบบนี้เป็นโครงสร้างองค์การที่มีพื้นฐานมาจากโครงสร้างสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Structure) ที่มีลักษณะเป็นรูปปิรามิด องค์การลักษณะนี้จะมีหน่วยงานย่อยที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน เป็นโครงสร้างองค์การที่ตั้งอยู่บนฐานของทฤษฎีการบริหารจัดการที่สนับสนุนความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสายการบังคับบัญชากับฝ่ายสนับสนุน กำหนดขอบเขตการควบคุมงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ บทบาทหลักของหน่วยงานย่อยก็คือ หน่วยสนับสนุนที่จัดเป็นกลุ่ม ๆ วิชา เช่น วิศวกรรมศาสตร์และการบัญชี เป็นต้น และอยู่ภายใต้หัวหน้าคนเดียวกันซึ่งหัวหน้าหน่วยงานนี้จะทำหน้าที่ในการฝึกอบรม และเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางอย่างมีคุณภาพ

จุดแข็งของโครงสร้างแบบนี้ก็คือ จะเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมือนกันหรือมีความใกล้เคียงกัน แต่จุดอ่อนของโครงสร้างแบบนี้ก็คือ หน่วยงานจะต้องเกี่ยวข้องกับหลายๆ โครงการ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความคับข้องใจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้กับงานในแต่ละโครงการที่แตกต่างกันและมีการแข่งขันกันสูง แผนกการตามบทบาทหน้าที่ (Functional Department) จะตั้งอยู่บนฐานของความสามารถทางเทคนิคเฉพาะทาง ซึ่งบางหน่วยงานจะเน้นความเชี่ยวชาญของตนเองเสียมากกว่าเป้าหมายโดยรวมของโครงการ

2. การจัดองค์การตามผลผลิต (Product Organization) เป็นการจัดองค์การที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ผู้จัดการโครงการจะมีอำนาจในการค้นหาแหล่งทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ บุคลากรทุกคนในโครงการจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้จัดการที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของโครงการ ด้วยเหตุนี้องค์การขนาดใหญ่จึงตั้งองค์การขนาดเล็กเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นโครงสร้างภายในขององค์การแบบผลผลิตจึงเป็นองค์การที่มีการปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ

ความได้เปรียบขององค์การในลักษณะนี้ก็คือ ความเป็นเอกภาพในจุดมุ่งหมายและการสั่งการ ความสามัคคีจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและมีจุดเน้นที่เป็นหนึ่งเดียว การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการสามารถทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้ และผู้จัดการโครงการจะมีทรัพยากรที่จะต้องควบคุมดูแลโดยตรง

ความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่กับความเชี่ยวชาญในการผลิตจะได้รับการสับเปลี่ยนกันอยู่เสมอ องค์การตามบทบาทหน้าที่จะได้รับความสนใจมากที่สุด แต่การประสานงานข้ามแผนกจะกลายเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ในทางตรงกันข้ามโครงสร้างแบบผลผลิตจะช่วยให้เกิดการประสานงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แต่ก็ลดความสามารถในการพัฒนาไปสู่ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เมื่อวิธีหนึ่งวิธีใดได้รับการคัดเลือกผลประโยชน์อีกวิธีหนึ่งก็จะหมดไปหรือลดน้อยลง

3. การจัดองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization) ในปัจจุบันนี้ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การและบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้พยายามทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การทั้งสองแบบดังกล่าวข้างต้น รูปแบบหนึ่งที่ดีที่คิดว่าเป็นที่สุด คือ แบบเมตริกซ์ องค์การแบบเมตริกซ์นี้จะใช้องค์การที่เกิดจากการนำเอาโครงสร้างแบบแนวนอน (Horizontal Structure) มาซ้อนทับกับโครงสร้างแบบแนวตั้ง (Vertical Structure) จากรูปแบบดังกล่าวทำให้เงื่อนไขความสัมพันธ์ของผู้จัดการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ มีการพัฒนาระบบที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและกระบวนการในการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการให้ประสบความสำเร็จ

การจัดโครงสร้างการบริหารวิชาการในสถาบันราชภัฏ

ในอดีตหน่วยงานระดับล่างของโครงสร้างทางการบริหารวิชาการของสถาบันราชภัฏ คือ ภาควิชา ลักษณะที่สำคัญของภาควิชาเป็นแหล่งที่รวมของผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน โดยมีบุคคล ๆ หนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้จัดการในการจัดอาจารย์เข้าสอนรายวิชาต่าง ๆ ที่ภาควิชารับผิดชอบให้แก่โปรแกรมวิชาต่าง ๆ ทำหน้าที่ในการพัฒนาอาจารย์ในภาควิชาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน และทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มในการสร้างความโดดเด่นทางวิชาการ บุคคลผู้นั้นก็คือ หัวหน้าภาควิชา การจัดโครงสร้างในลักษณะนี้จึงสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์การตามบทบาทหน้าที่

แต่จากการดำเนินการตามโครงสร้างทางการบริหารวิชาการของสถาบันราชภัฏ ดังกล่าวพบว่า การแบ่งส่วนราชการของคณะเป็นภาควิชา นั้นก่อให้เกิดข้อจำกัดทางการบริหาร วิชาการเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะในเรื่อง การให้ความสำคัญกับการพัฒนานักศึกษาน้อยไป (ประเสริฐ จริยานุกุล. 2541) เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้กระบวนการผลิตและเนื้อหาหลักสูตรขาด ความทันสมัย ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ได้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2539 : 31) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถบริหารงานวิชาการได้ อย่างเหมาะสม ขาดกลไกการทำงานที่ยืดหยุ่น และไม่มีการนำการบริหารงานแบบกระจาย ศูนย์มาใช้ (ซูเวช ชาญสง่าเวช. 2543 : 41)

คำถามที่ตามมาก็คือ ภายใต้อาณัติและโครงสร้างทั้งของคณะและภาควิชาที่เป็น อยู่นี้ สามารถตอบปัญหาและความต้องการของสังคมปัจจุบันและอนาคตได้หรือไม่ หรือ เพราะอัน ที่จริงการจัดรูปแบบสถาบัน คณะ และภาควิชาเป็นระบบที่ตายตัวนั้นกีดขวางการปฏิรูป ญญาให้ทันกับปัญหาในโลกของความเป็นจริง (สุรัช หวันแก้ว. 2542 : 107) ประกอบด้วย จุดอ่อนของการบริหารตามโครงสร้างที่มีการแบ่งหน่วยงานเป็นภาควิชาในแต่ละคณะก็คือ ความไม่ยืดหยุ่น (วิทยากร เชียงกุล. 2541 : 47) ดังนั้น สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาใด มีโครงสร้างการบริหารที่ขาดความคล่องตัวและขาดความยืดหยุ่น สถาบันนั้นก็ไม่สามารถที่จะ ปรับตัวให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ได้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2539 : 31)

จากปัญหาดังกล่าวในการประชุมคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ (คสส.) เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2540 มีมติให้การบริหารคณะต่าง ๆ ในสถาบันราชภัฏเป็นโปรแกรมวิชาให้ เกิดความเป็นเลิศ (ประเสริฐ จริยานุกุล. 2541) การจะบริหารงานวิชาการให้เกิดความเป็นเลิศ ได้นั้น โปรแกรมวิชาจะต้องมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร บุคลากร กิจกรรมนักศึกษา กิจกรรมการเรียนการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2540 : 23 - 24 ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 17 และ Blake and Others. 1981 : 30) โดยคาดหวังว่า ถ้าโปรแกรมวิชาที่มีอำนาจหน้าที่เบ็ดเสร็จภายในตัวของตัวเองแล้วจะทำให้ การจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัด โครงสร้างในลักษณะนี้จึงสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์การตามผลผลิต

แต่หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบภาควิชามาเป็นการบริหารแบบ โปรแกรมวิชาแล้ว การบริหารโปรแกรมวิชา ก็ได้ดำเนินไปได้ด้วยดี จากการสัมภาษณ์ ประธานโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏในเขตภูมิภาคกลาง จำนวน 24 คน ระหว่าง วันที่ 20 - 28 พฤศจิกายน 2543 พบว่า การบริหารโปรแกรมวิชาไม่สามารถดำเนินงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพได้ ทั้งนี้เพราะขาดความเป็นอิสระกล่าว คือ โปรแกรมวิชาไม่สามารถจัดแผนการเรียนตลอดหลักสูตรได้ ไม่สามารถจัดอาจารย์ผู้มี คุณสมบัติตามที่โปรแกรมวิชาเห็นว่าจะมีความเหมาะสมในการสอนรายวิชาต่าง ๆ ที่โปรแกรมวิชา จัดไว้ได้ และโปรแกรมวิชาไม่สามารถที่จะควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็น

ไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้ (ประธานโปรแกรมวิชา. สัมภาษณ์. 2543) ดังนั้น การบริหารโปรแกรมวิชาจึงยังไม่ก่อให้เกิดผลดีที่ดีไปกว่าการบริหารแบบภาควิชา (สถาบันราชภัฏเทพสตรี. 2543?)

นอกจากบทบาทหน้าที่ของโปรแกรมวิชาแล้ว โครงสร้างยังหมายถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ (Paisey. 1992 : 96) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับระบบ วัฒนธรรม และนโยบายขององค์การ (Hoy and Miskel. 2001 : 296) ดังนั้น โครงสร้างองค์การจึงกล่าวถึงการจัดสรรงาน ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล การกำหนดรูปแบบการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่จะเข้ามาร่วมงาน และการออกแบบการประสานงานและการรวมพลังในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Daft. 1986 : 211 – 215) ถ้าจะพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกในโปรแกรมวิชา เนื่องจากโปรแกรมวิชาประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นองค์การวิชาชีพ (professional organization) ดังนั้น รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา จึงเป็นรูปแบบที่ต้องมีการกระจายอำนาจ (decentralization) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participational management)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) และเคมเมอร์เรอ (Kemmerer.1994) ได้แบ่งรูปแบบของการกระจายอำนาจได้ 4 รูปแบบ คือ การแบ่งอำนาจ (deconcentration) การมอบอำนาจ (delegation) การให้อำนาจ (devolution) และการให้ออกชนดำเนินการ (privatization) สำหรับการบริหารโปรแกรมวิชานั้น การแบ่งอำนาจจะหมายถึงการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจของงานประจำบางส่วนจากประธานโปรแกรมวิชาไปสู่กลุ่มคณาจารย์หรืออาจารย์ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความสะดวกในการดำเนินงาน การมอบอำนาจจะหมายถึงการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ที่ไม่ใช่งานประจำจากประธานโปรแกรมวิชาไปยังกลุ่มคณาจารย์หรืออาจารย์ ทั้งนี้เพื่อให้การตัดสินใจมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้แบ่งอำนาจและผู้มอบอำนาจยังคงต้องรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่ได้แบ่งอำนาจและมอบอำนาจไปแล้ว การให้อำนาจจะหมายถึงการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจจากประธานโปรแกรมวิชาไปยังกลุ่มคณาจารย์หรืออาจารย์อย่างสมบูรณ์โดยมีกฎหมาย กฎ ระเบียบที่ให้อำนาจอย่างเด่นชัด กลุ่มคณาจารย์หรืออาจารย์จึงมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย และประการสุดท้าย คือ การให้ออกชนดำเนินการจะหมายถึงการถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจให้ออกชนทั้งที่เป็นบุคคล และ/หรือ คณะบุคคลเป็นผู้ดำเนินการแทน

ส่วนรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นจะใช้รูปแบบของการมีส่วนร่วมจากน้อยที่สุดไปสู่การมีส่วนร่วมมากที่สุด ตามแนวคิดของเดวิสและนิวสตรอม (Davis and Newstrom. 1985 : 192) ที่ได้เสนอไว้ดังนี้คือ การบริหารแบบเผด็จการ (autocratic management) การบริหารแบบเผด็จการด้วยความเมตตา (benevolent autocracy) การบริหารแบบปรึกษาหารือ (consultive management) การบริหารแบบคณะกรรมการ (participative

committees) การบริหารแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน (democratic and consensus management) และการบริหารแบบการให้อิสระในการควบคุม (free – rein management) สำหรับการบริหารโปรแกรมวิชานั้น การบริหารแบบเผด็จการจะเป็นวิธีการที่ประธานโปรแกรมวิชาทำหน้าที่ในการตัดสินใจและแจ้งให้ผู้ร่วมงานดำเนินการ การบริหารแบบเผด็จการด้วยความเมตตา เป็นวิธีการที่ประธานโปรแกรมวิชาแสดงให้เห็นประเด็นของการตัดสินใจ และอธิบายชักชวนให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น การบริหารแบบปรึกษาหารือเป็นวิธีการที่ประธานโปรแกรมวิชาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นได้บ้างในระดับปานกลาง ก่อนการตัดสินใจ การบริหารแบบคณะกรรมการ เป็นวิธีการที่ประธานโปรแกรมวิชาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น โดยการให้คำแนะนำก่อนการตัดสินใจ การบริหารแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน เป็นวิธีการที่ประธานโปรแกรมวิชาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยประธานโปรแกรมวิชาใช้อำนาจหน้าที่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคน และมีการโหวตเสียงเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยในประเด็นของการตัดสินใจ และการบริหารแบบการให้อิสระในการควบคุมเป็นวิธีการที่ประธานโปรแกรมวิชาเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ โดยประธานโปรแกรมวิชาจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง

รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

จากกลุ่มสนทนา (focus group) ของผู้เชี่ยวชาญเมื่อวันที่ 20 – 21 ธันวาคม 2544 ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารโปรแกรมวิชาไว้ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในการบริหารงานวิชาการ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในการบริหารงานวิชาการในแต่ละด้านดังนี้

1.1 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านหลักสูตร กลุ่มสนทนามีความเห็นว่าการโปรแกรมวิชาควรมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลหลักสูตร

1.2 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านทีมงาน กลุ่มสนทนามีความเห็นว่าการโปรแกรมวิชาควรมีอำนาจในเรื่อง การพัฒนาและฝึกอบรมผู้ร่วมงาน การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

1.3 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านกิจการนักศึกษา กลุ่มสนทนามีความเห็นว่าการโปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในเรื่องการกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในโปรแกรมวิชา การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษา การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา การปัจฉิมนิเทศนักศึกษา การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่

นักศึกษา การแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษา และการจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษา

1.4 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านกิจกรรมการเรียนการสอน กลุ่มสนทนามีความเห็นว่าการโปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในเรื่อง การศึกษาและการทำความเข้าใจกับหลักสูตร การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร การจัดครูอาจารย์เข้าสอน การสอนเสริม การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ การจัดทำคู่มืองานทางวิชาการ และการควบคุมดูแลกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1.5 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านสิ่งอำนวยความสะดวก กลุ่มสนทนามีความเห็นว่าการโปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในเรื่อง การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน และการประเมินสื่อการสอน

1.6 อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านการจัดทำงบประมาณ กลุ่มสนทนามีความเห็นว่าการโปรแกรมวิชาควรมีอำนาจหน้าที่ในเรื่องการเสนอแผนการใช้งบประมาณ การควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผน และการประเมินผลการใช้งบประมาณ

2. รูปแบบการกระจายอำนาจในการบริหารโปรแกรมวิชา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการกระจายอำนาจว่า ในจำนวนรูปแบบของการกระจายอำนาจทั้ง 4 แบบ คือ การแบ่งอำนาจ (deconcentration) การมอบอำนาจ (delegation) การให้อำนาจ (devolution) และการให้ออกชนดำเนินการ (privatization) นั้น กลุ่มสนทนามีความเห็นว่าการอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการกระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจ ไม่มี

อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินหลักสูตร การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ร่วมงาน การพิจารณาความดีความชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน การกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในโปรแกรมวิชา การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ การปัจฉิมเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชา การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของนักศึกษา การแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษา การจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา การศึกษาและการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร การจัดอาจารย์เข้าสอน การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การเสนอแผนการใช้งบประมาณ การควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผน และการประเมินผลการใช้งบประมาณ

อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการกระจายอำนาจแบบให้อำนาจได้แก่ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน และการประเมินสื่อการสอน

อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการกระจายอำนาจแบบให้ออกชนดำเนินการ ไม่มี

3. รูปแบบการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการบริหารโปรแกรมวิชา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการบริหารโปรแกรมวิชาว่า ในจำนวนรูปแบบการมีส่วนร่วมทั้ง 6 รูปแบบ คือ รูปแบบการบริหารงานแบบเผด็จการ (autocratic management) รูปแบบการบริหารงานแบบเผด็จการด้วยความเมตตา (benevolent autocracy) รูปแบบการบริหารงานแบบปรึกษาหารือ (consultive management) รูปแบบการบริหารงานแบบคณะกรรมการ (participative committees) รูปแบบการบริหารงานแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน (democratic and consensus management) และรูปแบบการบริหารงานแบบการให้อิสระในการควบคุม (free – rein management) นั้น กลุ่มสนทนามีความเห็นว่อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบเผด็จการ ไม่มี อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบเผด็จการด้วยความเมตตา ไม่มี อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบปรึกษาหารือ ไม่มี อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบ คณะกรรมการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินหลักสูตร การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ร่วมงาน การพิจารณาความดีความชอบ การประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน การกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในโปรแกรมวิชา การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา การปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชา การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้นักศึกษาของโปรแกรมวิชา การจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา การศึกษาและการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร การจัดอาจารย์เข้าสอน การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน การประเมินสื่อการสอน การเสนอแผนการใช้งบประมาณ การควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผน และการประเมินผลการใช้งบประมาณ

อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน ได้แก่ การแก้ปัญหาวิสัยทัศน์ของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา และอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบการให้อิสระในการควบคุม ได้แก่ การจัดสอนซ่อมเสริม

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารโปรแกรมวิชาเป็นการจัดการตามผลผลิตที่เป็นการผลิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีคุณภาพแต่การจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้นรูปแบบการบริหารก็มีความสำคัญ แต่เนื่องจากโปรแกรมวิชาเป็นองค์การวิชาชีพที่ประกอบด้วยบุคคลผู้มีความรู้สามารถสูงดังนั้นรูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งรูปแบบการบริหารทั้งสองจะเป็นไปในลักษณะใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชา

เอกสารอ้างอิง

- Blake, R.R., Mouton, J.S. and William, M.S. (1981). *Academic Administrator Grid*. San Francisco : Jossey – Bass Publishers.
- Daft, Richard L. (1986). *Organization Theory and Design*. 2nd ed. New York : West Publishing.
- Davis After Keith. And Newstrom, John. (1985). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. New York : McGraw – Hill.
- Hoy, Wayne K. and Miske, Cecil G. (2001). *Educational Administration*. 6th ed. Boston : McGraw – Hill.
- Huse, Edgar F. (1980). *Organization Development and Change*. 2nd ed. New York : West Publishing.
- Kemmerer, F. (1994). "Decentralization of Schooling in Developing Nations," *In the International Encyclopedia of Education*. 2nd ed. Vol. 3 T. Husen and T. Neville. Postlethwait, (eds.) Oxford : Dergamon.
- Paisey, Alan. (1992). *Organization and Management in Schools*. 2nd ed. London : Longman.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2539). *ศึกษิตแห่งศตวรรษที่ 21 : แนวคิดปฏิรูปการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ : ส. เอเชียบ เพรส (1989).
- ชูเวช ขาญสง่าเวช. (2543). *อุดมศึกษาในเวทีโลก*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : สหมิตร ออฟเซท.
- ประธานโปรแกรมวิชา เป็นผู้ให้สัมภาษณ์. สรพล พุฒคำ เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่สถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง ระหว่างวันที่ 20 – 28 พฤศจิกายน 2543.
- ประเสริฐ จรรย์านุกุล. (2541). "แนวทางการบริหารงานคณะและการพัฒนาโปรแกรมวิชาของสถาบันราชภัฏ." *เอกสารนำเสนอการสัมมนาทางการบริหารงานคณะเน้นการพัฒนาโปรแกรมวิชา สำหรับอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีของสถาบันราชภัฏ*. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ. อัดสำเนา.
- วิทยากร เชียงกุล. (2541). *รายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2540*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อมรินทร์ พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สถาบันราชภัฏเทพสตรี, สำนักวิจัยและบริการวิชาการ. (2543?) *ผลการสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์สถาบันราชภัฏเทพสตรีที่มีต่อการบริหารแบบโปรแกรมวิชา*. ลพบุรี : สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

- สุรัชย์ หวันแก้ว. (2542). "อนาคตมหาวิทยาลัย : คิดอย่างไรโดยไม่มีสังคม," ใน **ปฏิวัติการศึกษาไทยแก้ปัญหาขาดกรรมทางจิตวิญญาณ**. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540, ตุลาคม – 2541, มกราคม). "การกระจายอำนาจทางการเมือง," **วารสารราชบัณฑิตยสถาน**. 23 (1).
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). **หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : เอส ดี เพรส.

แบบประเมินความเป็นไปได้ เรื่อง รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้เป็นแบบประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่หนึ่ง เป็นสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมินความเป็นไปได้ และตอนที่สอง เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา ซึ่งแต่ละตอนเป็นดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. สถาบันราชภัฏต้นสังกัด
 - ☐ สถาบันราชภัฏเทพสตรี
 - ☐ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
 - ☐ สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาสงครณย์
 - ☐ สถาบันราชภัฏราชชนรินทร์
 - ☐ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี
2. ตำแหน่งทางการบริหาร
 - ☐ อธิการบดีหรือรองอธิการบดี
 - ☐ คณบดีหรือรองคณบดีคณะครุศาสตร์
 - ☐ ประธานโปรแกรมวิชา

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา

คำชี้แจง

แบบประเมินตอนนี้เป็นแบบประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาใน 3 ประเด็น คือ ความเป็นไปได้ในอำนาจหน้าที่ ความเป็นไปได้ในรูปแบบการกระจายอำนาจ และความเป็นไปได้ในรูปแบบการมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|-------------|----------------------------------|
| 5 | หมายความว่า | มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายความว่า | มีความเป็นไปได้ในระดับมาก |
| 3 | หมายความว่า | มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายความว่า | มีความเป็นไปได้ในระดับน้อย |
| 1 | หมายความว่า | มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด |

ตัวอย่างของการประเมินความเป็นไปได้

ข้อที่	อำนาจหน้าที่	ระดับของความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
0	การจัดสัมมนาทางวิชาการ	✓				
00	การจัดทำวารสารทางวิชาการ		✓			

อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในเรื่องการจัดสัมมนาทางวิชาการมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด และอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาในเรื่องการจัดทำวารสารทางวิชาการมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ต่อไปนี้เป็น การประเมินความเป็นไปได้ในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ความเป็นไปได้ในอำนาจหน้าที่

ข้อที่	อำนาจหน้าที่	ระดับของความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
1	การพัฒนาหลักสูตร					
2	การนำหลักสูตรไปได้					
3	การประเมินผลหลักสูตร					
4	การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ร่วมงาน					
5	การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน					
6	การประเมินผลการทำงานของผู้ร่วมงาน					
7	การกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในโปรแกรมวิชา					
8	การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่					
9	การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา					
10	การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา					
11	การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา					
12	การจัดปัจฉิมนิเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชา					
13	การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา					

ข้อที่	อำนาจหน้าที่	ระดับของความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
14	การแก้ปัญหาวิสัยทัศน์ของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา					
15	การจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา					
16	การศึกษาและการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร					
17	การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา					
18	การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร					
19	การจัดอาจารย์เข้าสอนรายวิชาต่างๆ					
20	การจัดสอนซ่อมเสริม					
21	การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ					
22	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร					
23	การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
24	การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน					
25	การประเมินสื่อการสอน					
26	การเสนอแผนการใช้งบประมาณ					
27	การควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผน					
28	การประเมินผลการใช้งบประมาณ					

2. ความเป็นไปได้ในรูปแบบการกระจายอำนาจ

ข้อที่	รูปแบบการกระจายอำนาจ	ระดับของความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
	อำนาจหน้าที่ที่ต้องใช้การบริหารแบบการมอบอำนาจ					
1	การพัฒนาหลักสูตร					
2	การนำหลักสูตรไปใช้					
3	การประเมินหลักสูตร					
4	การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ร่วมงาน					
5	การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ					
6	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน					

ข้อที่	รูปแบบการกระจายอำนาจ	ระดับของความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
7	การกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในโปรแกรมวิชา					
8	การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่					
9	การจัดปฐมนิเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชา					
10	การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา					
11	การแก้ปัญหาวินัยของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา					
12	การจัดระบบการประเมินผลการศึกษาของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา					
13	การศึกษาและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร					
14	การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร					
15	การจัดอาจารย์เข้าสอนในรายวิชาต่าง ๆ					
16	การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ					
17	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร					
18	การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
19	การเสนอแผนการใช้งบประมาณ					
20	การควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผน					
21	การประเมินผลการใช้งบประมาณ					
	อำนาจหน้าที่ที่ต้องใช้การบริหารแบบการให้อำนาจ					
22	การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา					
23	การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา					
24	การบริการเสริมความรู้ภายหลังนักศึกษาสำเร็จการศึกษา					
25	การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา					
26	การจัดสอนซ่อมเสริม					
27	การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน					
28	การประเมินสื่อการสอน					

3. ความเป็นไปได้ในรูปแบบของการมีส่วนร่วม

ข้อที่	รูปแบบการมีส่วนร่วม	ระดับของความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
	อำนาจหน้าที่ที่ต้องใช้การบริหารแบบคณะกรรมการ					
1	การพัฒนาหลักสูตร					
2	การนำหลักสูตรไปใช้					
3	การประเมินหลักสูตร					
4	การพัฒนาและฝึกอบรมผู้ร่วมงาน					
5	การเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ					
6	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน					
7	การกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาใน โปรแกรมวิชา					
8	การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่					
9	การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา					
10	การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา					
11	การบริการเสริมความรู้ภายหลังศึกษาสำเร็จการศึกษา					
12	การปัจฉินิเทศนักศึกษาของโปรแกรมวิชา					
13	การวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาของ โปรแกรมวิชา					
14	การจัดระบบการประเมินผลการเรียนของนักศึกษาใน โปรแกรมวิชา					
15	การศึกษาและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร					
16	การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา					
17	การจัดทำแผนการเปิดสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร					
18	การจัดอาจารย์เข้าสอนในรายวิชาต่าง ๆ					
19	การเลือกตำราและเอกสารทางวิชาการ					
20	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร					
21	การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไป ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
22	การจัดทำโครงการทางวิชาการงานสื่อการสอน					

ข้อที่	รูปแบบการมีส่วนร่วม	ระดับของความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
23	การประเมินสื่อการสอน					
24	การเสนอแผนการใช้งบประมาณ					
25	การควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผน					
26	การประเมินผลการใช้งบประมาณ					
	อำนาจหน้าที่ที่ต้องใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย ที่เห็นพ้องต้องกัน					
27	การแก้ปัญหาวิสัยทัศน์ของนักศึกษาในโปรแกรมวิชา อำนาจหน้าที่ที่ต้องใช้การบริหารแบบการใช้อิสระใน การควบคุม					
28	การจัดสอนซ่อมเสริม					

อื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นายสุรพล พุฒคำ
วัน เดือน ปีเกิด	23 กันยายน 2492
สถานที่เกิด	ตำบล ไผ่หลัว อำเภอ ดอนพุด จังหวัด สระบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	28/2 หมู่ 6 ตำบล บ้านครัว อำเภอ บ้านหมอ จังหวัด สระบุรี 18270
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สถาบันราชภัฏเทพสตรี ตำบล ทะเลชุบศร อำเภอ เมือง จังหวัด ลพบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2507	มัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล”
พ.ศ. 2509	ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) จากวิทยาลัยครูเทพสตรี
พ.ศ. 2511	ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) จากวิทยาลัยครูเทพสตรี
พ.ศ. 2513	การศึกษามัธยมศึกษา (กศ.บ.) วิชาเอกคณิตศาสตร์ วิชาโทฟิสิกส์ จากวิทยาลัยวิชาการศึกษาพระนคร
พ.ศ. 2522	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2545	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ