

378.124
๗ 8 3 8 ๗
3.3

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร

ปริญญานิพนธ์

ของ

สุภาพ แก้วเอี่ยม

17 ต.ค. 2538

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2538

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

195041

**ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร**

บทคัดย่อ
ของ
สุภาพ แก้วเอี่ยม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2538

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ในสี่ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ และด้านมนุษยสัมพันธ์ และเพื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาดังกล่าว

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 89 คน และคณาจารย์จำนวน 242 คน รวม 331 คน ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ปีการศึกษา 2537 รวมแปดคณะ คือ คณะศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะพลศึกษา คณะแพทยศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะศิลปกรรมศาสตร์ เครื่องที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีทัศนะต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา ด้านบุคลิกภาพในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก
2. คณาจารย์มีทัศนะต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาทั้งสี่ด้านอยู่ในระดับมาก
3. ผู้บริหารและคณาจารย์มีทัศนะต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านบุคลิกภาพ ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**VIEWPOINTS OF THE ADMINISTRATORS AND FACULTY MEMBERS
TOWARDS THE CHARACTERISTICS OF THE DEPARTMENT
HEADS IN SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY,
PRASANMIT CAMPUS**

AN ABSTRACT

BY

SUPAP CAW-IEN

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

March 1995

The purposes of this research were to study the characteristics of department heads in Srinakharinwirot University, Prasarnmit Campus, as perceived by administrators and faculty members in four aspects : personality, administrative ability, academic ability and human relationship; and to compare opinions of administrators and faculty members towards such characteristics.

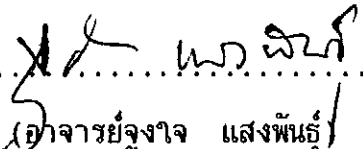
The sample consisted of 89 administrators and 242 faculty members, totally 331, working Academic Year 1994 (B.E. 2537) in Srinakharinwirot University, Prasarnmitr Campus, from eight faculties: Education, Social Science, Science, Physical Education, Medical Science, Humanities, Engineering, and Fine Arts. The instrument used for collecting the data was the rating-scale questionnaire, constructed by the researcher. The statistics used for analyzing the data were the arithmetic mean, standard deviation, and t-test.

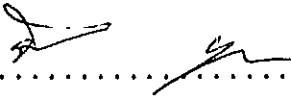
The main research findings were summarized as follows:-

1. The administrators viewed the characteristics of the department heads in the personality aspect as a highest level, while the other aspects at a high level.
2. The faculty members viewed the characteristics of the department heads in all four aspects at a high level.
3. The administrators and faculty members viewed the characteristics of department heads differently with in the personality aspect, while the other three aspects with no statistical significance.

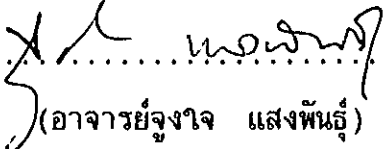
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปัญหานี้นับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

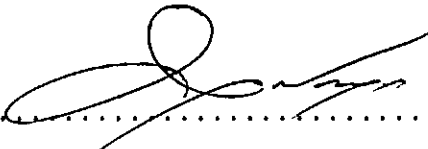
.....  ประธาน
(อาจารย์จูงใจ แสงพันธุ์)

.....  กรรมการ
(ผศ.จิราภรณ์ บุญส่ง)

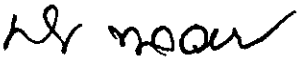
คณะกรรมการสอบ

.....  ประธาน
(อาจารย์จูงใจ แสงพันธุ์)

.....  กรรมการ
(ผศ.จิราภรณ์ บุญส่ง)

.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รศ. ดร.ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปัญหานี้นับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยา พูลสุวรรณ)

วันที่ ๑ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2538

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจาก อาจารย์จูงใจ แสงพันธุ์ ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ ผศ.จิราภรณ์ บุญส่ง กรรมการควบคุม ปริญญานิพนธ์ และ รศ.ดร.อรรงค์ อุดมไพจิตรกุล ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่า ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.สุนทร โคตรบรรเทา รศ.ทวีบูรณ์ หอมเย็น รศ.ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ รศ.ดร.อรรงค์ อุดมไพจิตรกุล และ ผศ.จิราภรณ์ บุญส่ง ที่ได้กรุณาตรวจ แก้ไข และให้คำแนะนำในการสร้างแบบสอบถาม ทำให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้ทุนการศึกษาและทุนการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณ คุณเทวี เศรษฐภักดี คุณช่อม กรไกร คุณวิศิษฐ์ ขวัญเมือง คุณฉัฐชลี เรืองศิริ พี่ ๆ บริหารรุ่น 18 และเพื่อนข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทุกคนที่เป็นกำลังใจ และให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยตลอดมา

นอกจากนี้ผู้ที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนการเรียนตลอดหลักสูตร คือ อาจารย์อรุณ แก้วเอี่ยม และลูกน้ำเพชร ซึ่งผู้วิจัยจะต้องระลึกถึงตลอดไป

คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณของ บิดา มารดา ผู้ล่วงลับไปแล้ว และครูอาจารย์ ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และ ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดมา

สุภาพ แก้วเอี่ยม

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
โครงสร้างของภาควิชา	7
บทบาทและความสำคัญของหัวหน้าภาควิชา	8
อำนาจของหัวหน้าภาควิชา	17
คุณลักษณะของผู้บริหาร	18
คุณลักษณะและทักษะของหัวหน้าภาควิชา	23
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	26
คุณลักษณะด้านการบริหาร	28
คุณลักษณะด้านวิชาการ	30
คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	40
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	41
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	41
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	42

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	45
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	47
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	48
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	48
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	67
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	67
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	67
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	67
การวิเคราะห์ข้อมูล	68
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	69
อภิปรายผล	70
ข้อเสนอแนะ	79
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป	81
บรรณานุกรม	82
ภาคผนวก	88
ประวัติย่อของผู้วิจัย	96

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	42
2 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืน จากกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคณะ..	45
3 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารและคณาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตาม คณะที่สังกัด	49
4 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของ หัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหาร และตามทัศนะของคณาจารย์ โดยจำแนกเป็น รายชื่อ	51
5 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการบริหาร ของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหาร และตามทัศนะของคณาจารย์ โดยจำแนกเป็น รายชื่อ	53
6 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านวิชาการ ของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหาร และตามทัศนะของคณาจารย์ โดยจำแนกเป็น รายชื่อ	55
7 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหาร และตามทัศนะของคณาจารย์ โดยจำแนกเป็น รายชื่อ	58
8 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหาร และคณาจารย์ โดยจำแนกเป็นรายด้าน และโดยรวมทุกด้าน	60

9	เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร	61
10	ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิดของผู้บริหารที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้า ภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร	62
11	ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิดของคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้า ภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร	64

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	แผนภูมิโครงสร้างของภาควิชา	8
2	แสดงบทบาทในการบริหารงานและงานวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณบดี และอธิการบดี	9

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งของประเทศ เพราะเป็นแหล่งที่รวมและผลิตกำลังคนที่มีความสามารถระดับสูงออกไปพัฒนาประเทศ โดยมหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ตลอดจนสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก่สังคม (วิจิตร ศรีสอาน. 2518 : 11)

ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมักจะระบุภารกิจที่คล้ายคลึงกัน เช่น พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 มาตรา 7 ระบุว่า "ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาและส่งเสริมวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ" (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2527 : 2) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2532 มาตรา 7 ระบุว่า "ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางการศึกษาและวิจัยแบบตลาดวิชา มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ" (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2532 : 2) และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 มาตรา 7 ระบุว่า "ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางการศึกษาและการวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2525 : 33) มหาวิทยาลัยจึงมีภาระหน้าที่ในการสอนวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง เพื่อสนองความต้องการกำลังคนในสังคม ทำการสอน เพื่อค้นคว้าบุกเบิกวิทยาการและความก้าวหน้าทางวิชาการ ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปะ ถวายทอดวัฒนธรรม เพื่อปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี (วิจิตร ศรีสอาน. 2518 : 11)

ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และรับผิดชอบงานทั้งปวงของมหาวิทยาลัย คณะบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของคณะ และมีหัวหน้า

ภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของภาควิชา (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2527 : 5 - 6) ภาควิชาเป็นหน่วยงานพื้นฐานที่สำคัญยิ่งของมหาวิทยาลัย เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงาน การกิจพื้นฐานของมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นในด้านการผลิตบัณฑิต การศึกษาค้นคว้าวิจัย และการบริการทางวิชาการแก่สังคมล้วนเป็นงานหลักของภาควิชาทั้งสิ้น ความสำเร็จ ความก้าวหน้าทางวิชาการ ตลอดจนความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยจึงมีรากฐานจากการดำเนินงานของภาควิชาทั้งสิ้น (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2533 : 1)

ภาควิชามีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการเรียนการสอน จัดอาจารย์ผู้สอน มีส่วนร่วมในการร่างหรือปรับปรุงหลักสูตร การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ตลอดจนการทำนุบำรุง ศิลปและวัฒนธรรม (รัศมี ภิบาลแทน. 2532 : 2) ภาควิชาจึงเป็นหัวใจของมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานสำคัญในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานต่าง ๆ ของภาควิชาย่อมจะส่งผลโดยตรงมาสู่ความสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก (ประสม สถาปิตานนท์. 2525 : 1) และภาควิชาเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อวิวัฒนาการของการอุดมศึกษา ดังนั้นภาควิชาจึงเปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ (Lifeblood) ของมหาวิทยาลัย และหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระตุ้นให้เส้นเลือดใหญ่นั้นทำงาน (ติน ปรัชญพฤทธิ์. 2527 : 11 ; อ้างอิงมาจาก McHenry and Associates. 1977 : 1) ภาควิชาจึงเป็นหน่วยงานหลักในสถาบันอุดมศึกษา เป็นหน่วยงานที่นำนโยบายของมหาวิทยาลัย และคณะไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (รัศมี ภิบาลแทน. 2532 : 2)

การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา นั้น มีความคล้ายคลึงกับการเข้าสู่ตำแหน่งของคณบดี การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเท่าที่ปรากฏก็มีการแต่งตั้ง การเลือกตั้งและการสรรหา ในมหาวิทยาลัยของไทยส่วนใหญ่จะเป็นการสรรหามากกว่าการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการสรรหามักจะประกอบด้วย การแต่งตั้ง "คณะกรรมการสรรหาหัวหน้าภาควิชา" ขึ้นมาทำหน้าที่สรรหา พิจารณากลั่นกรองแล้วนำเสนอผู้ที่สมควรได้รับตำแหน่งจำนวนหนึ่งหรือคนใดคนหนึ่งให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง หัวหน้าภาควิชาจึงเป็นอาจารย์ที่เข้ารับตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการบริหารหลายประการ และต้องปฏิบัติหน้าที่ตามวาระ 4 ปี

การที่หัวหน้าภาควิชาสามารถดำเนินงานหน้าที่ได้เป็นอย่างดีจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการ เช่น มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการปรับตัว มี

ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของภาควิชา เป็นผู้มีความกระตือรือร้น และมีความสามารถในการทำงาน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 252- 253) ด้านความรู้และประสบการณ์ด้านบุคลิกภาพ (เล็ก พงษ์สมัศราย. 2529 : 60)

การดำเนินงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับภาควิชาเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาโดยตรงที่จะบริหาร และจัดการทรัพยากรของภาควิชาให้บรรลุถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การปฏิบัติหน้าที่และปฏิบัติการกิจของหัวหน้าภาควิชาเท่าที่ผ่านมามีปัญหาอยู่มาก ทำให้การบริหารงานในระดับภาควิชาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ปัญหาที่พบอยู่เสมอคือ ปัญหาคุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชาที่ไม่เหมาะสม ปัญหาความสามารถในการบริหารงาน และส่งเสริมงานอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาความพร้อมทั้งทางด้านความรู้และประสบการณ์ (ติน ปรัชญพฤทธิ์. 2527 : 12)

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัย ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับหัวหน้าภาควิชาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ในทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารกับคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้านี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ปัจจุบัน และเป็นแนวทางในการเตรียมและคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้บริหารและคณาจารย์

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ใน 4 ด้าน คือ

- 1.1 ด้านบุคลิกภาพ
- 1.2 ด้านการบริหาร
- 1.3 ด้านวิชาการ
- 1.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้เป็นผู้บริหาร ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ปีการศึกษา 2537 จำนวน 746 คน จำแนกเป็น ผู้บริหาร 89 คน และคณาจารย์ 657 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 89 คน และคณาจารย์ได้จากการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 242 คน รวมทั้งสิ้น 331 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจำแนกเป็น

- 3.1.1 ผู้บริหาร
- 3.1.2 คณาจารย์

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา ใน 4 ด้าน คือ

- 3.2.1 ด้านบุคลิกภาพ
- 3.2.2 ด้านการบริหาร
- 3.2.3 ด้านวิชาการ
- 3.2.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ทักษะ หมายถึง ความคิดเห็น หรือแนวความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางชอบหรือไม่ชอบ ในวิจัยนี้หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา
2. หัวหน้าภาควิชา หมายถึง อาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่บังคับบัญชาและบริหารงานภาควิชา และดูแลรับผิดชอบงานในภาควิชา
3. ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการสรรหาและแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งคณบดี รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชาซึ่งปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร
4. คณาจารย์ หมายถึง ผู้สอนในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ซึ่งดำรงตำแหน่ง อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์
5. คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา หมายถึง คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ 4 ด้าน ที่ใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ หรือความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา
 - 5.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณสมบัติที่สามารถเห็นได้จากพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์หรือที่แสดงออกทางกาย ท่วงท่าวาจา กิริยามารยาท การวางตน การควบคุมอารมณ์
 - 5.2 คุณลักษณะด้านการบริหาร หมายถึง คุณสมบัติที่สามารถเห็นได้จากการทำหน้าที่ผู้นำ การจัดการ การตัดสินใจ การมีประสบการณ์ในการบริหาร
 - 5.3 คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง คุณสมบัติที่เห็นได้จากการเป็นนักวิชาการ

ที่มีความสนใจในการศึกษาหาความรู้ บุกเบิกงานด้านวิชาการ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ และการวิจัย และมีผลงานทางวิชาการเป็นที่เชื่อถือได้

5.4 คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง คุณสมบัติที่สามารถเห็นได้จาก ปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมีน้ำใจเมตตาที่ดี มีความจริงใจ และความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

บทที่ 2

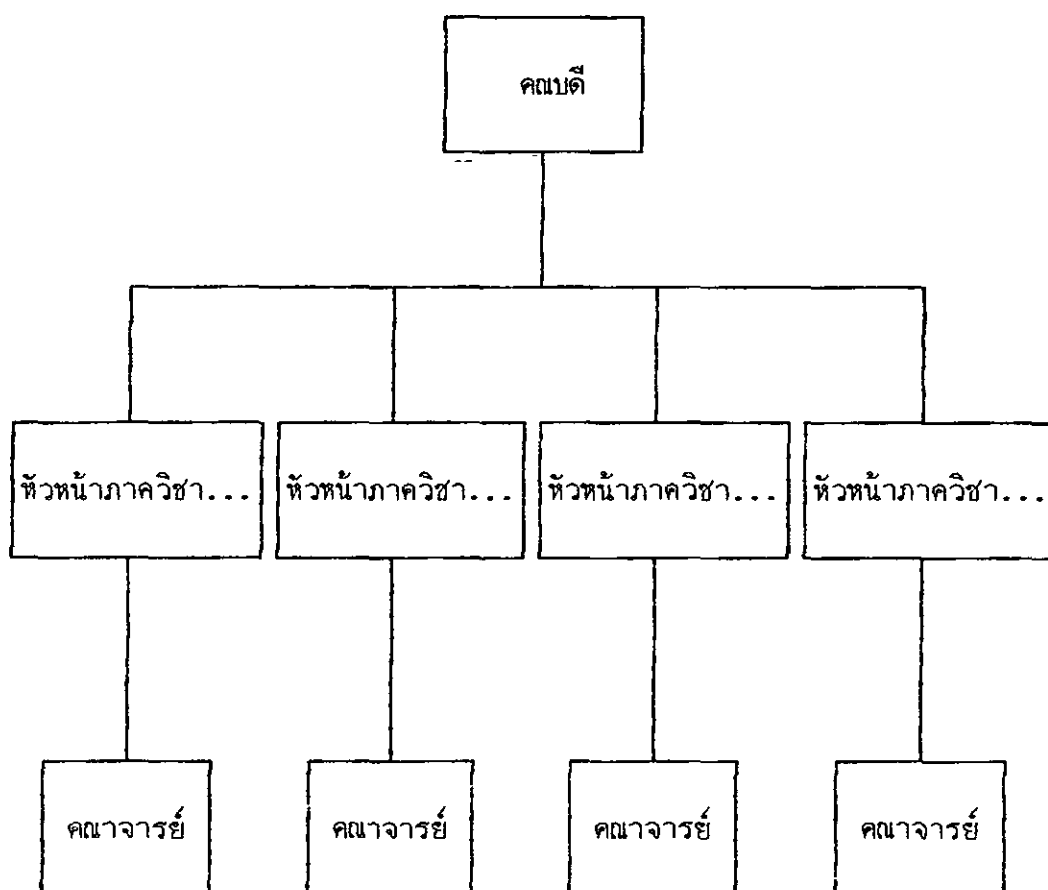
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าดำเนินไปตามลำดับขั้นตอน ผู้วิจัยจึงขอเสนอเอกสารและงานวิจัยเพื่อสนับสนุนการวิจัย ดังนี้

1. โครงสร้างของภาควิชา
2. บทบาทและความสำคัญของหัวหน้าภาควิชา
3. อำนาจของหัวหน้าภาควิชา
4. คุณลักษณะของผู้บริหาร
5. คุณลักษณะและทักษะของหัวหน้าภาควิชา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างของภาควิชา

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 มาตรา 8 กำหนดให้คณะแบ่งส่วนราชการออกเป็น สำนักงานเลขานุการและภาควิชา ดังนั้น ภาควิชาจึงเป็นหน่วยงานย่อยของคณะ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบงานในภาควิชา ซึ่งพิจารณาจากแผนภูมิองค์การตามภาพประกอบ 1 ดังนี้



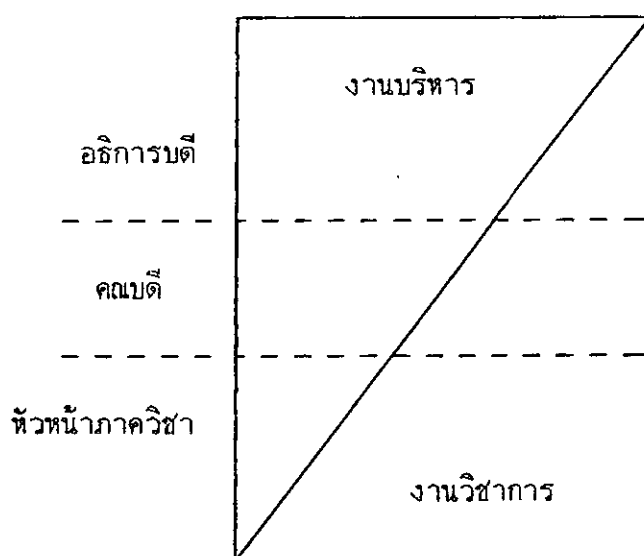
ภาพประกอบ 1 แผนภูมิโครงสร้างของภาควิชา

บทบาทและความสำคัญของหัวหน้าภาควิชา

บทบาท หมายถึง แนวทางของพฤติกรรมที่แสดงออกมาสอดคล้องกับฐานะตำแหน่ง บทบาท เป็นส่วนที่แยกไม่ออกและผนึกติดอยู่กับฐานะตำแหน่ง (ทิตยา สุวรรณชฎ. 2527 : 40) ซึ่งสอดคล้องกับ พัทธน์ โกศลวัฒน์ (2531 : 7) ที่กล่าวว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรม ของบุคคลที่ผู้อื่นคาดหวังว่าจะต้องแสดงออกให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่บุคคลนั้น ดำรงอยู่ หัวหน้าภาควิชาเป็นตำแหน่งผู้บริหารที่มีภารกิจต้องประพฤติปฏิบัติตามตำแหน่งหลาย ประการ ทั้งที่เป็นหน้าที่โดยตรงทางด้านการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร หัวหน้าภาควิชา ยังจะต้องปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหาร งานบริการ งานธุรการ งานเกี่ยวกับนักศึกษาและงานด้าน อื่น ๆ (ทิพย์วรรณ สุชีโมกษ์. 2518 : 5)

จากการที่หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารระดับล่างสุดของมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญยิ่ง หัวหน้าภาควิชาจึงเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดอาจารย์มากที่สุด มีหน้าที่ดูแลภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย หลายประการที่ดำเนินการในระดับภาควิชา เช่น การจัดการเรียนการสอน การดำเนินการเกี่ยวกับกิจการอาจารย์ งานกิจการนิสิต การติดต่อภายนอก การดำเนินการด้านงบประมาณและทรัพยากร การบริหารสำนักงาน และงานพัฒนาวิชาชีพ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2533 : 114 - 116) บทบาทและภารกิจของหัวหน้าภาควิชามีมากมายหลายด้าน นอกจากหัวหน้าภาควิชาจะทำหน้าที่ผู้บริหารแล้ว หัวหน้าภาควิชายังทำหน้าที่อาจารย์ผู้สอนเหมือนอาจารย์ทั่วไปด้วยเช่นกัน

บทบาทของหัวหน้าภาควิชา นั้น หากพิจารณาตามที่ปรากฏในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย จะมีบทบาทอยู่ 2 ด้าน คือ (1) ในฐานะผู้บังคับบัญชาข้าราชการในภาควิชาและรับผิดชอบงานของภาควิชา และ (2) ในฐานะกรรมการประจำคณะโดยตำแหน่ง และหากพิจารณาตามภาระหน้าที่และอำนาจในตำแหน่งแล้ว หัวหน้าภาควิชา มีบทบาทด้านวิชาการมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับคณบดีและอธิการบดี เพราะอธิการบดีจะมีบทบาทด้านบริหารมากที่สุด ส่วนคณบดีอยู่ก้ำกึ่งระหว่างงานบริหารและงานวิชาการ ดังภาพประกอบ 2 (ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2526 : 319)



ภาพประกอบ 2 แสดงบทบาทในการบริหารงานและงานวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณบดี และอธิการบดี

หัวหน้าภาควิชาเป็นอาจารย์คนหนึ่งที่ถูกต้องคัดเลือกและแต่งตั้งให้ทำหน้าที่บริหารภาควิชา โดยมีภารกิจที่สำคัญ ดังนี้

1. บทบาทด้านการบริหาร ได้แก่ การเป็นผู้บังคับบัญชาอาจารย์ ดูแลอำนวยความสะดวกงานการปฏิบัติงาน ประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ จัดทำโครงการและงบประมาณประจำปี จัดซื้อและใช้พัสดุ และการร่วมเป็นกรรมการประจำคณะวิชา
2. บทบาทด้านวิชาการ ได้แก่ การสำรวจรายวิชาเรียน การจัดทำตารางสอน จัดอาจารย์เข้าสอนรายวิชาต่าง ๆ จัดทำแผนการเรียนระยะยาว จัดทำและสนับสนุนอาจารย์ทำเอกสารและตำราเรียนประกอบการสอน เสนอแนะปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร
3. บทบาทด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ได้แก่ การฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่นในทุก ๆ ด้านตามความเหมาะสม

มัลลี เวชชาชีวะ (2526 : 1 - 5) ได้กล่าวถึงบทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาไว้ ดังนี้

หัวหน้าภาควิชามีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารภาควิชาของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านวิชาการ ซึ่งจะต้องรักษาคูณภาพ ความอยู่รอด ความสามารถในการปรับตัวเมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการดำเนินงานของภาควิชาที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังจะเห็นได้จากรายการกิจกรรมที่หัวหน้าภาควิชาต้องเผชิญอยู่ทุกวัน ได้แก่

1. การสอน

- 1.1 กำหนดตารางสอน
- 1.2 ควบคุมดูแลโครงการศึกษานอกสถานที่
- 1.3 ให้คำปรึกษาและแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา
- 1.4 ช่วยวางหลักสูตรสำหรับนักศึกษาปริญญาโท
- 1.5 ควบคุมดูแล กำหนดตารางเวลาและให้คะแนนการสอนของภาควิชา
- 1.6 ปรับปรุงหลักสูตรและโครงการต่าง ๆ ของภาควิชา

2. กิจกรรมนักศึกษา

- 2.1 รับสมัครและคัดเลือกนักศึกษา

2.2 เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำนักศึกษา

2.3 ทำงานร่วมกับองค์การนักศึกษา

3. กิจกรรมพื้นฐาน

3.1 การประชุมภาควิชา

3.2 การแต่งตั้งกลุ่มทำงาน

3.3 กำหนดโครงการระยะยาว แผนงาน และเป้าหมายของภาควิชา

3.4 เตรียมงานการรับรองมาตรฐานการศึกษาภาควิชา

3.5 ประเมินผลงานของภาควิชา

4. กิจกรรมของภาควิชา

4.1 รับสมัครและคัดเลือกอาจารย์

4.2 มอบหมายงาน เช่น การสอน วิจัย งานกรรมการคณะให้แก่อาจารย์

4.3 ให้คำปรึกษาแนะนำ การให้บริการต่าง ๆ

4.4 ประเมินผลงานของอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ

4.5 เสนอการเลื่อนขั้น

4.6 มีส่วนร่วมในการพิจารณาคำร้องทุกข์ของบุคลากรในภาควิชา

4.7 เสนอแนะการทำงานต่าง ๆ จัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนให้คำแนะนำใน

การทำงานของบรรดาอาจารย์ทั้งหลาย และดูแลให้อาจารย์ได้รับข่าวสารและทราบเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ

4.8 รักษาขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรในภาควิชาและสนับสนุนให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารงานในภาควิชา

5. การงบประมาณและการใช้ทรัพยากรของภาควิชา

5.1 เตรียมและเสนองบประมาณของภาควิชา

5.2 บริหารงานงบประมาณของภาควิชา ตลอดจนกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ในการใช้งบประมาณ

5.3 หาเงินทุนจากภายนอกมาเพื่อเป็นสวัสดิการอาจารย์และบุคลากรและเพื่อปรับปรุงภาควิชา

5.4 ทำรายงานประจำปี

6. งานสำนักงาน

6.1 จัดการเกี่ยวกับความสะอาดต่าง ๆ ตลอดจนดูแล และบำรุงรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ และควบคุมพัสดุคงคลัง

6.2 ดูแลให้คำแนะนำในการรักษาความปลอดภัยของตึกและบำรุงรักษาตึกเรียน

6.3 เก็บรักษาระเบียบสำคัญของภาควิชารวมทั้งระเบียบนักศึกษา

7. การติดต่อภายนอก

7.1 เสนอความต้องการของภาควิชาแก่อธิการบดีและคณบดีตามแต่กรณี

7.2 ทำงานติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย

7.3 ปรับปรุงและรักษาภาพพจน์และชื่อเสียงของภาควิชา

7.4 ประสานกิจกรรมกับสมาคมต่าง ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย

7.5 เสนอและรักษาความสัมพันธ์ของภาควิชาต่อบริษัทและสถาบันต่าง ๆ

8. การพัฒนาวิชาชีพ

8.1 สนับสนุนการพัฒนาความสามารถพิเศษ และความสนใจของอาจารย์

8.2 ส่งเสริมการสอนหนังสือที่ดีในภาควิชา

8.3 กระตุ้นให้อาจารย์ทำวิจัยและพิมพ์เผยแพร่

8.4 สนับสนุนอาจารย์ให้มีโอกาสเข้าร่วมในการประชุมทางวิชาการทั้งภายใน

และภายนอกประเทศ

8.5 เป็นตัวแทนของภาควิชาในการประชุมของสมาคมผู้ทรงคุณวุฒิและวิชาชีพ

คิน ปรัชญาฤทธิ์ (2527 : 34 - 35) ได้เสนอว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีภารกิจอย่างน้อยที่สุด 3 ประการด้วยกัน คือ ภารกิจที่เป็นทางการ ภารกิจที่ไม่เป็นทางการ และภารกิจในขณะที่หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติงานจริง

1. ภารกิจที่เป็นทางการ ภารกิจที่เป็นทางการของหัวหน้าภาควิชาปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย เช่น ให้หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบงานของภาควิชา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุมดูแลบุคลากรและการเรียนการสอน การแต่งตั้ง การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน

2. ภารกิจที่ไม่เป็นทางการ เป็นภารกิจหรืองานที่ทำให้ผู้อื่นทำงานอย่างมีความสุข

อาจเป็นงานที่เพื่อนอาจารย์ ผู้ได้บังคับบัญชา ขอร้องหรือให้ทำเป็นการส่วนตัว เช่น การช่วยอ่านผลงานทางวิชาการ การร่วมอภิปราย เป็นต้น

3. การปฏิบัติงานขณะที่ปฏิบัติงานจริง ๆ เป็นภารกิจที่รวมเอาภารกิจข้างต้นทั้ง 2 ประการเข้าด้วยกันแล้วนำมาปฏิบัติจริง ซึ่งอาจจะรวมถึงภารกิจที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ภารกิจที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และภารกิจส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชาเอง

วิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 235 - 238) ได้ประมวลภารกิจหรือบทบาทของหัวหน้าภาควิชาตามทัศนะของทักเกอร์ (Tucker) โดยจัดกลุ่มงานทั้งหมดออกเป็น 8 ด้าน และแต่ละงานมีภารกิจปลีกย่อย ดังนี้

1. การบริหารภาควิชา

- 1.1 จัดการประชุมอาจารย์ในระดับภาควิชา
- 1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการระดับภาควิชา
- 1.3 มอบหมายภารกิจให้คณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.4 จัดทำหลักสูตร แผนงาน และเป้าหมายระยะยาวของภาควิชา
- 1.5 พิจารณาบริการที่สำคัญและจำเป็นของภาควิชาที่พึงให้บริการต่อมหาวิทยาลัย

ชุมชน และรัฐ

1.6 ดำเนินการให้หลักสูตร แผน เป้าหมาย และนโยบายระยะยาวให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

- 1.7 จัดเตรียมการวัดผล และการประเมินมาตรฐานของภาควิชา
- 1.8 ให้บริการในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุนของภาควิชา
- 1.9 เป็นผู้แนะนำ หรือแสวงหาหนังสือ ตำรา และสื่อต่าง ๆ เข้าห้องสมุด
- 1.10 มอบอำนาจในการบริหารงานบางอย่างให้บุคคลหรือคณะบุคคลหรือคณะกรรมการช่วยรับผิดชอบ

กรรมการช่วยรับผิดชอบ

1.11 สนับสนุนและให้กำลังใจแก่คณาจารย์ในการแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงภาควิชา

2. ภารกิจการเรียนการสอน

- 2.1 จัดทำตารางการเรียนการสอน
- 2.2 นิเทศกิจกรรมการสอนที่อยู่นอกมหาวิทยาลัย (หรือวิทยาเขต)

2.3 เป็นที่ปรึกษาแนะนำปริญญานิพนธ์ แผนการเรียน และหลักสูตรของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา

2.4 พิจารณาให้มีการนิเทศ กำหนดการ ให้การปรึกษา และการตัดสินผลการสอนต่าง ๆ ของภาควิชา

2.5 ปรับปรุง พัฒนาหลักสูตร เนื้อหาวิชา และโครงการต่าง ๆ ของภาควิชาให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

3. งานกิจการอาจารย์

3.1 สรรหาและเลือกอาจารย์ใหม่

3.2 มอบหมายความรับผิดชอบให้อาจารย์ เช่น การสอน การวิจัย กรรมการต่าง ๆ และอื่น ๆ

3.3 เสนอให้อาจารย์สร้างสมผลงานทางวิชาการและให้บริการทางวิชาการ

3.4 ประเมินผลการทำงานของคณาจารย์

3.5 จัดให้มีการทำข้อเสนอแนะในการเลื่อนขั้นหรือการบรรจุแต่งตั้งต่าง ๆ

3.6 ร่วมเข้ารับฟังการร้องเรียน ร้องทุกข์ต่าง ๆ

3.7 จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อให้มีการประกาศเกียรติคุณบุคคลต่าง ๆ

3.8 จัดการกับอาจารย์ที่มีผลงานไม่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจและดูแลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน

3.9 เป็นผู้ริเริ่มให้มีการปลดอาจารย์ หรือให้อาจารย์ออกจากงาน

3.10 จัดให้คณาจารย์ได้รับทราบเรื่องราวของภาควิชา ของคณะวิชา และรับทราบแผนงานของสถาบัน กิจกรรม และความคาดหวังของสถาบัน

3.11 อำนวยรักษาระดับขวัญของผู้ร่วมงาน

3.12 ลด แก้ ป้องกันความขัดแย้งในหมู่คณาจารย์

3.13 กระตุ้นหรือส่งเสริมให้คณาจารย์เข้าร่วมงานและกิจกรรมของภาควิชา

4. งานกิจการนิสิต

4.1 สรรหา และเลือกนิสิตเข้าเรียน

4.2 ให้คำปรึกษาและแนะนำนิสิต

4.3 ร่วมงานกับคณะกรรมการนิสิต หรือองค์การนิสิต

5. งานติดต่อกับภายนอก

- 5.1 สื่อความต้องการของภาควิชาให้ครบดีและทำหน้าที่ชี้แจงกับผู้บริหารระดับสูง
- 5.2 พัฒนาและธำรงรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงอันดีของภาควิชาไว้
- 5.3 เข้าร่วมและประสานกิจกรรมต่าง ๆ กับกลุ่มสังคมภายนอก
- 5.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานสารบรรณ และการขอทราบข้อมูลต่าง ๆ จาก

ภายนอก

- 5.5 สร้างแบบสอบถามหรือทำการสำรวจต่าง ๆ
- 5.6 ริเริ่มและธำรงรักษาหน้าที่ในฐานะผู้ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือ

สถาบันต่าง ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย

6. งานงบประมาณและทรัพยากร

6.1 ส่งเสริมให้คณาจารย์จัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อขอเงินสนับสนุนจาก
หน่วยงานของรัฐหรือกองทุนเอกชน

- 6.2 จัดทำงบประมาณการใช้จ่ายของภาควิชา
- 6.3 แสวงหาแหล่งทุนจากภายนอก
- 6.4 บริหารงบประมาณของภาควิชา
- 6.5 จัดทำลำดับความสำคัญของการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการเดินทาง
- 6.6 จัดเตรียมรายงานประจำปี

7. งานบริหารสำนักงาน

7.1 บริหารทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้ของภาควิชา รวมทั้งการบำรุงรักษา
และการควบคุมการจัดทำบัญชีพัสดุต่าง ๆ

7.2 จัดให้มีการควบคุมดูแลความปลอดภัยของอาคารและการบำรุงรักษาอาคาร

7.3 ำให้การแนะนำและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายธุรการและฝ่ายเทคนิค
ของภาควิชา

7.4 ดำรงสภาพข้อมูล ทะเบียนต่าง ๆ ที่สำคัญของภาควิชา รวมทั้งทะเบียนนิสิต
ให้เป็นปัจจุบัน

8. งานพัฒนาวิชาชีพ

- 8.1 ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาความสนใจและความสามารถพิเศษ

8.2 สนับสนุนให้เกิดการสอนที่ดีในภาควิชา

8.3 กระตุ้นให้อาจารย์ทำวิจัยและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

8.4 สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมประชุมทางวิชาการทั้งระดับภูมิภาคและระดับชาติ

8.5 สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือและการยอมรับซึ่งกันและกัน

8.6 เป็นตัวแทนของภาควิชาในการเข้าร่วมประชุมที่จัดขึ้นโดยกลุ่มสมาคมวิชาชีพ

ชั้นสูง กลุ่มนักวิชาการชั้นสูง

จากภารกิจอันมากมายทำให้หัวหน้าภาควิชามีปัญหาและอุปสรรคหลายประการในการบริหารภาควิชา ประยุทธ์ กุศลสาร (2516 : จ) ได้สรุปปัญหาที่หัวหน้าภาควิชามักประสบคือ หัวหน้าภาควิชามักประสบปัญหาด้านการขาดงบประมาณ ขาดการประชุม วางแผนงานร่วมกัน และหัวหน้าภาควิชามักจะมัวงานพิเศษด้านอื่น ๆ มาก จึงมักไม่ค่อยมีเวลาได้ทำงานของภาควิชา ส่วน วิจิตร วรตบงกูร (2533 : 107 - 108) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความกำกวมในบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ทำให้หัวหน้าภาควิชาเผชิญกับปัญหา 2 ด้านคือ ด้านจิตวิทยาและด้านการเมือง ในมหาวิทยาลัย ในด้านจิตวิทยา หัวหน้าภาควิชาอาจมีปัญหาทางด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างตนเองกับอาจารย์ในภาควิชา มีการพูดจาทำร้ายให้ว่าคาใจ หรือมีคำถามกวนใจแปลก ๆ ส่วนทางด้านการเมือง หัวหน้าภาควิชาอาจพบกับความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและอาจารย์ ในฐานะที่เป็นตัวแทนของทั้งสองฝ่าย หัวหน้าภาควิชาอาจถูกกระแงว่าเป็นคนละพวก เป็นคนแปลกหน้า ลักษณะเหล่านี้ทำให้หัวหน้าภาควิชา รู้สึกว่า เหนียวเหมือนถูกทอดทิ้งให้โดดเดี่ยวอยู่ตามลำพัง หัวหน้าภาควิชาที่ฉลาดจึงต้องจัดการกับความต้องการและความขัดแย้งของบุคคลหลายกลุ่ม และต้องสามารถประนีประนอมความต้องการให้อยู่ในจุดที่พอใจของทุกฝ่าย ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจึงต้องทำหน้าที่เป็นแกนนำให้เกิดความสมดุลภายในภาควิชา

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้จัดการวิชาการที่ต้องขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจตลอดวัน ต้องพบและรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ต้องสอนหนังสือเหมือนอาจารย์อื่น ๆ ทั้งหลาย ต้องรับรู้เกี่ยวกับความต้องการ ความหวัง และความเป็นไปทั้งด้านการงาน และด้านส่วนตัวของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจมีปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องช่วยแก้ไข บางครั้งอาจมีสาเหตุความไม่ปรองดองกันภายในภาควิชา ซึ่งหัวหน้าภาควิชาต้องมีความสามารถและสนใจที่จะไกล่เกลี่ยให้บุคลากรทั้งหลายทำงานร่วมกันด้วยดี บทบาทของหัวหน้า

ภาควิชาจึงมีหลายบทบาท ซึ่งบางบทบาทก็ขัดแย้งกัน อันเนื่องมาจากการมีผู้ร่วมงานหลายระดับ
นั่นเอง (พวงเพชร วัชรอยู่. 2526 : 23)

อำนาจของหัวหน้าภาควิชา

หัวหน้าภาควิชามีอิทธิพลที่สำคัญยิ่งในการบริหารของภาควิชา หัวหน้าภาควิชามีอำนาจ
ที่จะดำเนินการจัดการเพื่อให้การบริหารภาควิชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิจิตร วรุตบางกูร
(2535 : 241 - 243) ได้จำแนกอำนาจของหัวหน้าภาควิชาไว้ 3 ประการ คือ อำนาจ
ตามระเบียบข้อบังคับ อำนาจในตำแหน่ง และอำนาจในตัวบุคคล

1. อำนาจตามระเบียบข้อบังคับ เป็นอำนาจที่ได้รับเป็นทางการจากผู้บริหารระดับสูง
อำนาจนี้ช่วยให้ผู้ครองตำแหน่งมีสิทธิในการสั่งการ อำนาจการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ หรือในการ
ดำเนินนโยบายตามกฎหมายเกณฑ์ที่มีอยู่ ในระบบบริหารมหาวิทยาลัยมอบอำนาจทางการบริหารส่วนหนึ่ง
จะถูกแบ่งมาให้หัวหน้าภาควิชา เพื่อให้หัวหน้าภาควิชามีอำนาจบริหารงานภายในภาควิชา

2. อำนาจในตำแหน่ง เป็นอำนาจที่ติดมากับการครองตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจอันเกิด
จากตำแหน่งจริง ๆ มิใช่ที่ระบุไว้ในกฎระเบียบ หัวหน้าภาควิชาใช้อำนาจในฐานะผู้ครองตำแหน่ง
เช่น การให้ความช่วยเหลืออาจารย์สิ่งเล็ก ๆ น้อยที่อาจารย์ต้องการ โดยเฉพาะสิ่งที่อาจารย์
ไม่สามารถจะจัดการแก่ตนเองได้ เช่น การจัดให้อาจารย์ได้พบกับนักวิชาการเด่น ๆ การแนะนำ
และให้การรับรองในการเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพ การเสนอชื่อเพื่อตำแหน่งบริหารใน
สมาคมต่าง ๆ เป็นต้น

3. อำนาจส่วนตัว เป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้พฤติกรรมของคนเปลี่ยนไป
อำนาจส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชาอันเกิดจากความศรัทธาในบุคลิกส่วนตัว ความสามารถทาง
วิชาการของหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าภาควิชาจะได้รับความศรัทธามากน้อยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ
ของคุณลักษณะต่อไปนี้

1. มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อคนอื่นเท่าเทียมกัน
2. มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
3. มีชื่อเสียงทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
4. มีความเชี่ยวชาญจริงในวิชาการบางสาขา

5. มีความศรัทธาในวิชาชีพและวิชาการในสาขาของตน
6. เป็นที่ยอมรับและรู้จักของชุมชน
7. มีความสามารถและเต็มใจที่จะช่วยคณาจารย์ของตนในการพัฒนาวิชาชีพให้

เข้มแข็งขึ้น

8. มีความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่ภาควิชา
9. เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้บริหารระดับสูง
10. มีความรู้ในเรื่องของมหาวิทยาลัย และระบบการบริหารมหาวิทยาลัย
11. มีความรู้ลึกเกี่ยวกับงานบริหารอยู่บ้าง
12. เคยมีส่วนร่วมในการบริหาร วางแผน การตัดสินใจแก้ปัญหาบางอย่างของมหาวิทยาลัย
13. มีความสามารถในการบริหารงานภาควิชาอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของผู้บริหาร

หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับภาควิชา เป็นผู้นำทางวิชาการ และการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่ดีหลายประการคือ มีความรู้ดี มีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ความเป็นประชาธิปไตย เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีอารมณ์มั่นคง ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศีลธรรม และทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สำหรับในสังคมไทย มีหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีและที่จำเป็นของผู้บริหาร ดังนี้

วิญญู อังคนารักษ์ (2522 : 1 - 6) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะพื้นฐาน ซึ่งเป็นลักษณะทั่วไปที่มีอยู่ในตัวของหัวหน้า คือ
 - 1.1 ความเฉลียวฉลาดถึงระดับหนึ่ง
 - 1.2 ความแข็งแรงของร่างกาย
 - 1.3 ความเข้มแข็งทางศีลธรรม
2. คุณลักษณะพิเศษที่หัวหน้างานจะเจริญก้าวหน้าสืบต่อ ๆ ไป
 - 2.1 ความสนใจอย่างแท้จริงและความรักบุคคลอื่น

2.2 , กำลังหรืออำนาจแห่งบุคลิกลักษณะ หรือเป็นคนที่บุคลิกลักษณะ เข้มแข็ง

2.3 การมีจิตใจแบบนักวิทยาศาสตร์ หรือเป็นคนที่รู้จักคิดแบบนักวิทยาศาสตร์คือ มีเหตุผล ยอมรับความจริง และรู้จักคิดและวิจัย

วิจิตร วรุตบางกูร (2523 : 79 - 80) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีความรู้พื้นฐานดังต่อไปนี้

1. มีพื้นความรู้และประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน ความรู้ และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่มีพื้นความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติจะสามารถนำความรู้ นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรู้ทั่วไป หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงานในหน้าที่และรู้เท่าทันเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์ และวิจัยเป็นอย่างดี

3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้อำนาจในการพูด อ่าน เขียน และรายงาน ทั้งในหน่วยงานและในที่สาธารณะ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

4. มีความจำดี คือ ความสามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงานและลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา เลื่อมใสและภาคภูมิใจมากขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 293 - 296) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารที่ดีจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะใน 4 ด้านที่สำคัญ คือ

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ วางแผน ความสามารถด้านเทคนิค และการบริหาร

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในด้านภาษา ด้านเหตุผล ความสามารถที่จะจดจำ มีความรอบรู้ มีความสามารถในการวินิจฉัย และสามารถในการยืดหยุ่น

3. คุณลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารจะต้องมีรูปร่างสมบูรณ์แข็งแรง . ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานโดยเฉพาะ เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้มีความเข้มแข็งอดทน หรือเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่น เชื่อถือในความพร้อมของร่างกายได้

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ ผู้บริหารควรที่จะเป็นผู้ที่มีความสนใจ ความเชื่อมั่น เป็นผู้บรรลุนิติภาวะทางอารมณ์ มีระดับความปรารถนาสูงในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีคุณค่า ระดับความปรารถนาจะเป็นเครื่องผลักดันให้ผู้บริหารสละแรงกายแรงใจแก่การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่

อรรถสิทธิ์ ลิทธิสุนทร (2524 : 9 - 10) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ผู้นำที่ดีไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่าผ่าเผย ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความพอเหมาะพอดีของรูปร่าง เครื่องแต่งกาย ท่วงทีกิริยา ท่าทางและวาจา ความเป็นผู้มีภูมิฐานนั้นแสดงถึงบุคลิกลักษณะแห่งการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงพอใจ ยำเกรง และมีความเชื่อถือศรัทธา
2. ภูมิรู้ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และจะต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับงานในหน้าที่ นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี วิชาความรู้ดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมืออันจำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้นำจะต้องพยายามเรียนรู้ให้มากทั้งจากตำรา และการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ และจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่ขาดหรือหย่อนความรู้หรือภูมิรู้ย่อมจะขาดความเชื่อถือในด้านความรู้และความสามารถจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการปกครองบังคับบัญชาในที่สุด
3. ภูมิธรรม ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา แม้จะมีภูมิฐานและภูมิรู้ที่ดีเลิศสูงส่งเพียงใดก็ตาม ถ้าความประพฤติไม่ดี ไม่มีวินัย จิตใจไร้ศีลธรรมจรรยา และวัฒนธรรมเสียแล้วความรู้หรือวิชาการที่มีก็หาประโยชน์อันใดไม่ได้ เพราะนำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด ทุจริตและเบียดเบียนทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อนเสมอ ผู้นำซึ่งขาดภูมิธรรมจะมีความร้ายแรงเสียยิ่งกว่าผู้นำที่ขาดความรู้ เพราะผู้นำที่มีภูมิธรรมต่ำมักใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อพองพองของตนยิ่งกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งจะนำมาเพื่อความแตกแยกของบุคลากรต่าง ๆ ในหน่วยงาน ฉะนั้นภูมิธรรมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้ผู้นำทุกประเภทและทุกลักษณะของหน่วยงาน

4. ความชัดเจนในศิลปะ ภูมิฐาน ภูมิรู้ และภูมิธรรม ยังไม่อาจทำให้ผู้นำเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์คุณสมบัติทั้งสามของผู้นำเข้าด้วยกันก็คือ ศิลปะแห่งความเป็นผู้นำนั่นเอง ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพย่อมจะต้องเป็นผู้ที่เอาจริงทั้งการพูด การเขียน และการกระทำ ถ้าขาดความเอาจริงในเรื่องดังกล่าวแล้ว ผู้นำก็ไม่อาจสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นความเอาจริงในศิลปะแห่งการวางตนให้เหมาะสม การใช้ความรู้อย่างมีหลักการและการมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราศุลย์ (2525 : 102 - 103) ได้เสนอว่าผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ 2 ประการ คือ

1. คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร คือ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้รอบรู้ เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย และเชื่อถือไว้วางใจได้ ตัดสินใจแน่นอนไม่รวนเร รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี และมีคุณสมบัติเป็นผู้นำ

2. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การมีความคิดริเริ่ม และมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รู้จักตรงเวลา รู้ว่าอะไรรีบด่วน อะไรไม่รีบด่วน รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี หนักเอาเบาสู้ หนักแน่นอดทนไม่ท้อถอย สามารถในการสร้างสรรค์ สามารถในการปรับปรุงงาน รู้จักพิจารณาและฟันฝ่าอุปสรรค

กิติ ตยัคคานนท์ (2530 : 18 - 24) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นและที่ดีของผู้บริหาร ดังนี้

1. มีความรู้ในงานบริหาร รู้นโยบาย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มทำงานต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

2. คุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังคหวัตถุ 4 มีความยุติธรรม รู้จักเสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีมนุษยธรรม

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสว่า เรียง มีความเห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติผู้อื่น

4. มีความอดทน มีความกล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยรวดเร็ว ไม่ลังเล มีความกระตือรือร้น มีความพร้อมที่จะทำงานเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน

การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่ดีเด่นเป็นพิเศษในหลาย ๆ ด้าน แต่คุณลักษณะเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีเพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานให้เกิดผลดีคือ มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวคือ มีบุคลิกภาพและอุปนิสัยส่วนตัวที่ดี มีความรู้ความสามารถในการบริหารและการนำคือ มีความรู้ความสามารถด้านการใช้เทคนิคและวิธีทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับคนได้ มีความตั้งใจสูงคือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดสาหัสพยายาม มีความรับผิดชอบ เช่น อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย รับผิดชอบผลการปฏิบัติงาน กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์ มีความเป็นธรรม พึงความเห็นทุกด้าน มีเหตุผล เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีฐานะทางสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2529 : 7 - 10)

สำหรับคุณลักษณะที่ดีโดยทั่ว ๆ ไปของผู้บริหาร มีผู้รู้ได้กล่าวไว้มากมายแต่เมื่อสรุปรวมเป็นหมวดหมู่แล้ว คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารพอจะสรุปได้ดังนี้คือ เป็นผู้มีความรู้ เช่น รู้ข้อเท็จจริงพื้นฐานเพื่อสั่งการ รู้วิทยาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ (ประชุม โพธิกุล. 2532 : 16) มีความสามารถเหนือคนอื่น ไม่ว่าจะทักษะเชิงเทคนิคหรือด้านอื่น ๆ มีความเฉลียวฉลาด มีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน (เสนาะ ตีเขียว. 2532 : 365 - 366) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ เช่น สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีอารมณ์มั่นคง สามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม (พยอม วงศ์สารศรี. 2532 : 232) ในส่วนของคุณลักษณะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ การมีมารยาทในสังคม ความอดสาหัสวิริยะ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีการตัดสินใจที่เด็ดขาดและมีความกระตือรือร้น ล้วนเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ซึ่ง (จำเรียง ภาวิจิตร. 2532 : 23 - 24) เซลส์ (Sayles. 1970 : 32) ฮอยและมิสเคิล (Hoy and Miskel. 1982 : 222) ต่างก็เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไปควรมีทั้งสิ้น

คุณลักษณะและทักษะของหัวหน้าภาควิชา

ภาควิชาในมหาวิทยาลัยคือหน่วยงานพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานของมหาวิทยาลัย การบริหารภาควิชาอย่างมีประสิทธิภาพจะมีผลอย่างยิ่งต่อ ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ด้วยภารกิจเพื่อตอบสนองต่อมหาวิทยาลัย ภาควิชา มีงานที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 2 ส่วน (บุญเลิศ กลางใจ. 2533 : 20 - 21) คือ 1) ภารกิจด้านวิชาการ และ 2) ภารกิจด้านการบริหาร

ภารกิจด้านวิชาการ อาจจัดแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ด้วยกัน ตามลักษณะงานหลัก ของสถาบันอุดมศึกษา คือ

1. ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การปรับปรุงการเรียนการสอนในปัจจุบัน การปรับปรุงหลักสูตรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน การเปิดหลักสูตรหรือโปรแกรม การศึกษาสาขาวิชาใหม่ ๆ การปรับปรุงขยายและเน้นความสำคัญในเนื้อหาวิชาส่วนต่าง ๆ การขยายหรือลดจำนวนในการรับนิสิตนักศึกษาในหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาต่าง ๆ ของ ภาควิชา การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของภาควิชา เป็นต้น

2. ด้านการวิจัย หมายถึง งานการศึกษาค้นคว้า บุกเบิก วิจัย การผลิตผลงาน สร้างสรรค์ การประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ การผลิตตำราและผลงานทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ หรือ การวิจัยตามหัวข้อหรือโครงการวิจัยเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

3. ด้านการบริการทางวิชาการ หมายถึง การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ การช่วยเหลือวิจัยค้นคว้าและการประยุกต์ความรู้ในสาขาของตน เพื่อช่วยแก้ปัญหาของสังคมในส่วนที่เกี่ยวข้อง

4. ด้านการทำนุบำรุงและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม หมายถึง การศึกษา วิจัย ค้นคว้า เผยแพร่ วิเคราะห์ และสะสมงานศิลปวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่สอดคล้องกับสังคม ไทย เป็นการจัดการกระทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ภารกิจด้านการบริหาร เป็นการดำเนินการเพื่อการวางแผนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติใน ภารกิจด้านต่าง ๆ ของภาควิชา ซึ่งในเรื่องนี้ภาควิชาจำเป็นที่จะต้องมีข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อ เป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน เช่น

1. เกี่ยวกับปรัชญา ภารกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. เกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของสังคม ในด้านความต้องการผลผลิตและบริการ

ทางวิชาการ

3. เกี่ยวกับงานที่ภาควิชาจะต้องรับผิดชอบในช่วงของแผนที่ได้เตรียมไว้
4. เกี่ยวกับปริมาณงานทางด้านการเรียนการสอนที่ต้องรับผิดชอบ
5. เกี่ยวกับบุคลากรประเภทต่าง ๆ ของภาควิชา
6. เกี่ยวกับอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
7. เกี่ยวกับด้านการงบประมาณและการเงิน

จากภารกิจดังกล่าว หัวหน้าภาควิชาจึงต้องมีคุณลักษณะและทักษะบางประการเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 33 - 44) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ควบคู่กันไปกับคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลในการเข้าดำรงตำแหน่ง อันได้แก่ พื้นฐานการศึกษา คุณวุฒิ และวัยวุฒิ รวมทั้งบุคลิกภาพทางกาย ทางอารมณ์ และสังคม หัวหน้าภาควิชา ก็เช่นเดียวกัน คุณลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน ได้แก่

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ประกอบด้วยความสามารถในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ การจูงใจ มนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ รวมทั้งบุคลิกภาพที่ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน เช่น ความเชื่อมั่น ความอดทนกล้าหาญ
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วยความรู้ความสามารถทางวิชาการทั่วไปและความรู้ทางวิชาชีพ การแสวงหาความรู้ใหม่ การติดตามการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ และความพร้อมที่จะให้บริการและสนับสนุนด้านวิชาการ
3. คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะในการใช้ความรู้และเครื่องมือ เครื่องมือทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในการมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และทักษะในการคิดวิเคราะห์และวางแผนในความรับผิดชอบ

เล็ก พงษ์สมักรไทย (2529 : 60) ได้แบ่งคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านความรู้และประสบการณ์ กับด้านบุคลิกภาพ ดังนี้

ด้านความรู้และประสบการณ์

1. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความรู้ในสาขาภาควิชา
2. หัวหน้าภาควิชาต้องมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการบริหารและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลา
3. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นอย่างดี
4. หัวหน้าภาควิชาควรมีความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานหน้าที่ของภาควิชา
5. หัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้ในวิชาการศึกษา เพื่อประโยชน์ในการแนะนำคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน
6. หัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้และประสบการณ์ในการวิจัย

ด้านบุคลิกภาพ

1. หัวหน้าภาควิชาต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลทั่วไป
2. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
3. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวม เสียสละและสามารถอุทิศเวลา รับผิดชอบงานของภาควิชา
4. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. หัวหน้าภาควิชาต้องใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
6. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
7. หัวหน้าภาควิชาต้องเข้าใจและสามารถใช้เทคนิคในการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
8. หัวหน้าภาควิชาต้องมีคุณธรรมและมีความยุติธรรม
9. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความสุขรอบคอบ

วิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 252 : 253) ได้จำแนกคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันด้วยดีกับคณาจารย์ หัวหน้าภาคอื่น ๆ คณบดี นิสิตและผู้ร่วมงานระดับล่าง

2. มีความสามารถที่จะเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเข้าใจวิธีการจัดการหรือแก้ปัญหาในลักษณะที่เพื่อนร่วมงานยอมรับ
3. มีความสามารถในการปรับตัว และปรับเปลี่ยนการบริหารให้กลมกลืนกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และมีความแตกต่างอยู่ตลอดเวลา
4. มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของภาควิชา และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้ภาควิชาได้ก้าวหน้าไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจไว้
5. มีความสามารถในการศึกษาและสืบค้น อำนาจของหัวหน้าภาควิชามีมากเพียงไร เพื่อจะได้ใช้อำนาจนั้นดำเนินงานของภาควิชาให้เกิดความก้าวหน้ามั่นคงอย่างเต็มความสามารถ
6. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาชีพและได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมวิชาชีพเดียวกันอย่างกว้างขวาง

จากการศึกษาบทบาท ความสำคัญ และคุณลักษณะของผู้บริหารและหัวหน้าภาควิชา ทั้งจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย สามารถนำมาสรุปและประยุกต์ใช้ในวิจัยนี้ได้ว่าหัวหน้าภาควิชาควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

1. ด้านบุคลิกภาพ
2. ด้านการบริหาร
3. ด้านวิชาการ
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2518 : 293 - 296) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีร่างกายสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโดยเฉพาะในเรื่อง

1. เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน
2. เป็นที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นหรือเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้
3. ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานได้มาก

อุทัย หิรัญโต (2524 : 50 - 52) กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารว่า ผู้นำควรมีบุคลิกภาพ 2 อย่าง คือ

1. บุคลิกภาพภายนอก ได้แก่ รูปร่าง กิริยา ท่าทาง ท่วงทีวาจา ลักษณะเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่สังคมประเมินค่าให้ตั้งแต่เริ่มแรก

2. บุคลิกภาพภายใน เช่น มีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ยุติธรรม และมีความเมตตาปรานีจะช่วยส่งเสริมลักษณะของผู้นำให้ถาวร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 33 - 40) ได้จำแนกคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ว่าควรประกอบด้วย

1. ความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ การจูงใจ มนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ

2. บุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน อันประกอบด้วย บุคลิกภาพทางร่างกาย ได้แก่ ความมีชีวิตชีวาทางด้านจิตใจและอารมณ์ ต้องมีความเชื่อมั่น อดทน เสียสละ กล้าหาญ มีจิตเมตตาและยุติธรรม

3. บุคลิกภาพทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ความใจกว้างชอบช่วยเหลือ ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2526 : 13 - 14) ได้วางหลักเกณฑ์ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับด้านบุคลิกภาพ ดังต่อไปนี้

1. มีความประพฤติดี เป็นที่ยอมรับ เป็นผู้นำและหัวหน้าของผู้ปฏิบัติงานในภาควิชาได้

2. มีมนุษยสัมพันธ์และมีลักษณะความเป็นผู้นำที่รับผิดชอบ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3. มีความตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวมและสามารถอุทิศเวลารับผิดชอบของภาควิชา

4. สามารถดำรงตำแหน่งได้จนครบวาระ

นาวิ รังสิวารักษ์ (2527 : 63 - 65) ได้ระบุถึงบุคลิกภาพของนักบริหารที่ดีไว้ดังนี้คือ เป็นคนมีเหตุผล มีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้รู้จักประนีประนอม มีความละเอียดเกรงกลัวต่อการทำบาป อุทิศตนเพื่อส่วนรวม มีความขยันขันแข็ง และเป็นนักต่อสู้

เล็ก พงษ์สมิครไทย (2529 : 60) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชาควรประกอบด้วย

1. หัวหน้าภาควิชาต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลทั่วไป

2. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

3. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวม เสียสละ และสามารถอุทิศเวลา และรับผิดชอบงานของภาควิชา

4. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์=

5. หัวหน้าภาควิชาต้องใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

6. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

7. หัวหน้าภาควิชาต้องเข้าใจและสามารถใช้เทคนิคในการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

8. หัวหน้าภาควิชาต้องมีคุณธรรม และมีความยุติธรรม

9. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความสุขรอบคอบ

สำหรับ กิติ ตยัคคานนท์ (2530 : 53 – 56) ได้กล่าวว่า การพูดเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องพูดสื่อสารกับบุคลากรอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องมีศิลป์และศาสตร์ในการพูด การพูดของผู้บริหารควรจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ มีความจริงใจ มีความมั่นใจ มีเอกลักษณ์ของตนเอง มีความหนักแน่น สำรวม มีความรอบรู้รอบรู้เรื่อง และมีเขวี้ยงปัญญา มีความกระฉับกระเฉง ความเป็นธรรมต่อผู้อื่น มีความเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

เสน่ห์ ศรีสุวรรณ (2533 : 81 – 86) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพที่ดีมีเสน่ห์เกิดจากภายนอก ได้แก่ รูปร่างหน้าตาดีมีสง่าราศรี มีการแต่งกายที่เหมาะสมกับกาลเทศะและกาลสมัย และมีอากัปกิริยาที่เหมาะสมเป็นไปตามธรรมชาติ ส่วนการสร้างเสน่ห์ที่เกิดจากภายในก็คือ มีความจำแนกยำ มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เห็นแก่ตัว มีความจริงใจและความมีไหวพริบปฏิภาณดี

คุณลักษณะด้านการบริหาร

อรุณ รักธรรม (2522 : 195 – 198) ได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นหลักที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม

อุทัย หิรัญไธ (2524 : 12 – 13) ได้แสดงทัศนะในเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ 7 ประการ โดยเน้นลักษณะส่วนตัวและลักษณะการบริหารงาน คือ

1. มีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป
2. มีความรู้ ความสนใจรอบด้าน
3. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
4. มีสภาพร่างกาย จิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มสูง
6. มีฝีมือที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสานงานกันได้ดีที่สุด
7. มีความชำนาญในการบริหารและในทางวิชาการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2526 : 13 - 14) ได้ระบุหลักเกณฑ์ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับเกณฑ์ทางด้านการบริหาร ไว้ดังนี้

1. มีความรู้และทัศนคติอันถูกต้องต่อการบริหารงานภาควิชาอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ

2. มีหลักการณ์ในการทำงาน
3. มีความสามารถในการประสานงาน
4. มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

นอกจากนี้ หัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้ทางการบริหารให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เช่น เรื่องการวางแผนงาน การจัดการ และเทคนิคต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำ เพื่อนำให้ภาควิชาสามารถคงคุณภาพอยู่ได้ (มัลลี เวชชาชีวะ. 2526 : 1)

ป๋วย อึ๊งภากรณ์ (2528 : 55) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารสถานอุดมศึกษาที่มีสมรรถภาพ โดยสรุปไว้ว่าควรมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. ผู้บริหารในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถอุทิศเวลาปฏิบัติงานได้มากพอ

2. การควบคุมการบริหารและการวางนโยบายเป็นไปโดยหลักประชาธิปไตย
3. ระบบบริหาร สนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการ
4. การเงินคล่องตัว
5. การบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะกับบุคคลประเภทอาจารย์

กล่าวโดยสรุปแล้ว คุณลักษณะด้านการบริหารของหัวหน้าภาควิชาควรจะต้องประกอบด้วยมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา วางนโยบายและแผนงาน มีความยุติธรรม

มีความรับผิดชอบ มีความเป็นประชาธิปไตย มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะด้านวิชาการ

นพพงษ์ บุญจิตรวาท (2525 : 3) ได้กล่าวถึงผู้นำทางด้านวิชาการว่าควรประกอบด้วย ความรู้ความสามารถทางวิชาการทั่วไป และความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ ในหาความรู้ใหม่ ๆ กล้าแสดงออกทางวิชาการ ยอมรับในความคิดใหม่ทางวิชาการ ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ มีความพร้อมที่จะให้บริการและสนับสนุนด้านวิชาการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2526 : 13 - 14) ได้ระบุหลักเกณฑ์ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับด้านวิชาการ ดังต่อไปนี้

1. มีคุณวุฒิสูงทางวิชาการ และมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป
2. มีผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอและสัมฤทธิ์ผลเป็นที่ยอมรับนับถือในวงวิชาการ

เฉพาะสาขาของตน

3. มีความเข้าใจและสนใจในภารกิจของงานระดับภาควิชาในฐานะที่เป็นหน่วยวิชาการของมหาวิทยาลัย

4. มีความคิดริเริ่มทางวิชาการ

บุญมี เฌรยอด (2529 : 174) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมงานวิชาการ ควรมี 5 ประการคือ

1. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน
2. การจัดการและพัฒนาบุคลากร
3. การจัดหาอุปกรณ์การสอนและสิ่งอำนวยความสะดวก
4. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โนลส์ (Knowles. 1970 : 6 - 39) อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของผู้ที่จะเป็นหัวหน้าภาควิชาว่า ความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งต้องทำหน้าที่ผู้นำในการดำเนินงานในแต่ละวัน การวางแผนเพื่อพัฒนาภาควิชาระยะยาว การกระตุ้นให้อาจารย์มีความเป็นเลิศทาง

วิชาการ ความรับผิดชอบในการจัดเตรียมงบประมาณของภาควิชา ต้องวางแผนประสานในการจัด
= การเรียนการสอน

เบลค (Blake, 1981 : 30 - 45) ได้อธิบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบของ
ผู้นำทางวิชาการ (Academic Leaders) ว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบ 10 ประการคือ

1. ปฏิบัติตามอุดมการณ์ของสถาบัน และดำเนินการในกิจกรรมให้บรรลุผล
2. จัดดำเนินการเรียนการสอนต่าง ๆ
3. จัดทำหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
4. สร้างบรรยากาศในการวิจัยและงานวิชาการที่มีคุณภาพสูง
5. กระตุ้นให้มีการบริการวิชาการแก่ชุมชน
6. จัดหาแหล่งเงินทุนและการจัดสรรใช้งบประมาณ
7. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบทางวิชาการแก่อาจารย์
8. ให้ความสำคัญในกิจการนักศึกษา
9. เสริมสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก เพื่อความมั่นคงและการคงไว้ซึ่งความ

รักษาในสถาบัน

10. การบำรุงรักษาอาคารสถานที่และการดำเนินการเพื่อบริการการใช้อาคารสถานที่
สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านวิชาการของหัวหน้าภาควิชา ควรประกอบไปด้วย การมีความรู้
ความสามารถทางวิชาการ มีการศึกษาสูง มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ทางสังคม
และการเมืองอยู่เสมอ เป็นต้น

คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

วิจิตร อาชะกุล (2526 : 19) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่าหมายถึง
กระบวนการปฏิบัติเพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานราบรื่น ก่อให้เกิดขวัญดีในอันที่
จะนำไปสู่การเพิ่มผลงาน

นิพนธ์ คันธเสวี (2528 : 1) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์คือ สภาพของความสัมพันธ์
ที่เอื้ออำนวยต่อการดำรงชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่น หรือทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิภาพ

อารี เพชรผดุง (ม.ป.ป. : 13) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้คนทำงานอย่างมีความสุข ประสบความสำเร็จ และมีความพึงพอใจ

ฟุลตัน (Fulton. 1982 : 24) ได้ให้ความหมายว่า มนุษย์สัมพันธ์คือความสามารถที่จะเข้ากับผู้อื่นได้ดี และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่มีความหมาย และสอดคล้องกับ ชูชัย สมิทธิโกร และสมชาย เตียวกุล (2530 : 6) ที่กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นในเชิงสร้างสรรค์อันจะก่อให้เกิดภาวะที่เป็นสุขทั้งกับตนเองและผู้อื่น ส่วน ดูบริน (Dubrin. 1981 : 12) ได้ให้ความหมายว่า มนุษย์สัมพันธ์คือศิลปะและการปฏิบัติในการใช้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และ/หรือวัตถุประสงค์ส่วนตัว

อรุณ รักธรรม (2522 : 211 - 214) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะทางด้านต่าง ๆ หลายด้าน แต่ที่สำคัญคือคุณลักษณะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ สามารถเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคนได้โดยวางตัวเป็นกันเอง เป็นที่ปรึกษา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ฉะนั้นในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรกระทำคือ สนองตอบต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา อีระกุล (2523 : 74 - 76) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติด้านมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารว่าจะต้องประกอบไปด้วย

1. ยิ้มแย้มแจ่มใส
2. มีความเสมอต้นเสมอปลาย
3. ยกย่องชมเชย
4. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. มีความยืดหยุ่น
6. เปิดเผย
7. เป็นกันเอง

ชูชัย สมิทธิโกร และสมชาย เตียวกุล (2530 : 6 - 10) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นคุณลักษณะและเป็นความสามารถที่เรียนรู้และพัฒนาได้ โดยการเรียนรู้และพัฒนาดังกล่าวจะต้องครอบคลุมองค์ประกอบพื้นฐาน 2 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านจิตใจ ได้แก่ การมองเห็นและยอมรับในคุณค่าความสามารถ ความดีงามทั้งของตนเองและผู้อื่น การให้แต่ละคนได้แสดงความเป็นตัวของตัวเองโดยไม่ซ้ำการกระทำทำให้บุคคลอื่น พร้อมทั้งจะส่งเสริมแต่ละบุคคลให้เติบโตงอกงามและพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดของแต่ละบุคคล

2. องค์ประกอบด้านการแสดงออก ได้แก่ การแสดงออกซึ่งความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า หัวหน้าภาควิชาควรมีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ในการครองใจคนเพื่อให้เกิดความพอใจ รักใคร่ ทำงานอยู่ด้วยความเต็มใจ พอใจ และมีความสุข

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยยังมีไม่มากนัก ทั้งที่หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารที่มีบทบาทต่อการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2527 : 12) ได้ศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า หัวหน้าภาควิชามีปัญหาอยู่หลายประการด้วยกันคือ

1. ปัญหาสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชา เช่น โครงสร้างและกระบวนการการบริหาร
2. ปัญหางานของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งมีทั้งงานบริการวิชาการ และการให้บริการแก่ชุมชน
3. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชา กับบุคคลในระดับเดียวกัน ระดับล่าง และระดับบน
4. ปัญหาส่วนบุคคล อันได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากองค์ประกอบทางชีววิทยา จิตวิทยา สังคมวิทยา ซึ่งอาจจะมียอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชา

จากการสัมภาษณ์นักบริหารระดับหัวหน้าภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2527 : 13; อ้างอิงมาจาก เมืองทอง แคมมณี. 2520) พบว่า ภาควิชาและหัวหน้าภาควิชา ยังไม่สามารถจะผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

คุณภาพ ปริมาณ การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนยังไม่เพียงพอ การบริหารของภาควิชาฯ ยังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร และพบอีกด้วยว่าหัวหน้าภาควิชาขาดคุณสมบัติและคุณธรรมของนักบริหาร และขาดความรู้ทางด้านการจัดทำงานงบประมาณ

คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาในอุดมคติของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า การบริหารภาควิชามีปัญหาซึ่งเป็นปัญหาที่เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (ติน ปรัชญพฤทธิ์. 2527 : 14; อ้างอิงมาจาก อุทุมพร ทองอุไทย. ม.ป.ป.)

1. การปรับปรุงวัตถุประสงค์ของภาควิชาให้ชัดเจน และจำเพาะเจาะจง
2. การนำเอาความรู้ที่ได้มาประยุกต์กับการบริหาร
3. การส่งเสริมงานด้านวิจัยของอาจารย์
4. การให้บริการอาจารย์ทางด้านธุรการ
5. การสนับสนุนการเรียนต่อของอาจารย์

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคนอื่น ๆ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าปัญหาที่สำคัญ 5 อันดับแรกเรียงจากมากไปหาน้อย คือ (ติน ปรัชญพฤทธิ์. 2527 : 15; อ้างอิงมาจาก ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคนอื่น ๆ. 2521)

1. ปัญหาการวิจัย
2. ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณของภาควิชา
3. ปัญหาการวางแผนของภาควิชา
4. ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
5. ปัญหาการจัดและปรับปรุงหลักสูตร

อมรชัย ตันติเมธ และคนอื่น ๆ ได้วิจัยโดยการสอบถามหัวหน้าภาควิชา 53 คน และผู้ที่ไม่เคยเป็นหัวหน้าภาควิชา 553 คน พบว่า ผู้ที่คิดจะเป็นหัวหน้าภาควิชาจะมีเหตุผลต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย คือ (ติน ปรัชญพฤทธิ์. 2527 : 15 - 16; อ้างอิงมาจาก อมรชัย ตันติเมธ และคนอื่น ๆ. ม.ป.ป.)

1. ประสงค์จะเข้าไปปรับปรุงการดำเนินงานของภาควิชา
2. อยากจะทำให้ภาควิชามีความก้าวหน้าทางวิชาการ

3. อาจารย์ในภาควิชาประสงค์จะให้ป็นหัวหน้าภาควิชา

4. เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ

สำหรับผู้ที่จะเป็นหัวหน้าภาควิชา นั้น ให้เหตุผลความสำคัญก่อน-หลัง ดังนี้

1. ไม่มีเวลา
2. ไม่มีความรู้ทางการบริหาร
3. ต้องรับผิดชอบมาก
4. มีผลงานทางวิชาการไม่เพียงพอ
5. หัวหน้าภาควิชาเป็นตำแหน่งที่ไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2527 : 3) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน กรณีศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าหัวหน้าภาควิชาประสบปัญหาอย่างมากมาย เช่น ปัญหาโครงสร้างขององค์การ ความคิดริเริ่ม การฝึกอบรม การจูงใจ การเตรียมคนไว้สืบทอดตำแหน่ง การสรรหาบุคลากร ความขัดแย้งภายในภาควิชา การที่หัวหน้าภาควิชาต้องปฏิบัติงานมากเกินไป และโอกาสความก้าวหน้าของหัวหน้าภาควิชา

นอกจากนั้นในงานวิจัยนี้ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2527 : 58 - 60) ยังได้ศึกษาเจาะลึกถึงปัญหาเฉพาะด้านซึ่งได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับงานของหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ ปัญหาบุคลากร/อาจารย์ไม่ยอมปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าภาควิชาต้องรับผิดชอบงานเกือบทุกอย่าง จำนวนบุคลากร/อาจารย์ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ระบบการบริหารงานบุคคลไม่ดี หัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง อาจารย์ในภาคมุ่งหวังตำแหน่งทางวิชาการมากกว่าการเรียนการสอน และการบริการชุมชน ระเบียบราชการเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน คนงาน/อาจารย์ขาดความรู้ความสามารถ บุคลากรขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน และภาควิชาได้รับงบประมาณน้อย

ปัญหาของหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าภาควิชากับลูกภาคที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า อาจารย์อาวุโสไม่เข้ามาร่วมกิจกรรมของภาค ความสามัคคีระหว่างบุคคล ปัญหาการเล่นพรรคเล่นพวกของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีผลกระทบต่อภาควิชา ปัญหาอาจารย์มักจะปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ไม่ให้ความร่วมมือกับหัวหน้าภาควิชา ปัญหาคณาจารย์ไม่ชอบติดต่อกับคนอื่น ปัญหาการมาทำงานสาย

ซึ่งทำให้เป็นภาระแก่ผู้อื่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดความจริงใจ/อิจฉาริษยาซึ่งกันและกัน ปัญหาจริยธรรมและระบบการสรรหาซึ่งก่อให้เกิดความแตกแยกภายในภาควิชา และปัญหาส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ ปัญหาหัวหน้าภาควิชาไม่มีเวลาทุ่มเทให้กับงานบริหารและการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ไม่มีโอกาสก้าวหน้าทางวิชาการ ขาดเทคนิคและทักษะในการบริหาร อายุมากสุขภาพไม่ดีและมีความเครียด ไม่มีเวลาเขียนตำราและวิจัย มีความคาดหวังในตัวคณาจารย์มากเกินไป หนักใจในการพิจารณาเงินเดือนสองชั้น ใจร้อน บุคลิกภาพส่วนตัวต้องประชุมมากเกินไป การตัดสินใจไม่ดี และเงินเดือนไม่พอใช้

รัศมี ภิบาลแทน (2532 : 48 - 51) ได้วิจัยเรื่อง หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า หัวหน้าภาควิชา อดีตหัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ มีความเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบจริงในระดับมาก ในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. เข้าประชุมคณะกรรมการประจำคณะเพื่อรับทราบนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงาน
2. เสนอโครงการเพื่อของบประมาณประจำปีสำหรับภาควิชา
3. มีส่วนร่วมหรือให้ความเห็นในการพิจารณาคัดเลือกอาจารย์เข้าบรรจุในภาควิชา
4. แจ้งระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาควิชาให้อาจารย์ทราบ
5. มีส่วนร่วมในการเสนอขออัตรากำลังอาจารย์ในภาควิชา ซึ่งเป็นงานทางด้านการบริหาร ส่วนงานทางด้านวิชาการ เช่น การส่งเสริมให้ภาควิชาจัดโครงการฝึกอบรมระยะสั้นหรือจัดโครงการบริการวิชาการแก่สังคม การประสานงานและให้ความร่วมมือแก่ภาควิชาอื่น ๆ ทั้งในคณะหรือต่างคณะ ในการปรับปรุงการเรียนการสอน การร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาปรับปรุงรายละเอียดของเนื้อหาวิชาแต่ละรายวิชา การจัดทำหรือส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาทำโครงการพัฒนาทางวิชาการของภาควิชา หัวหน้าภาควิชา อดีตรหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์มีความเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติหน้าที่จริงในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับกลาง ๆ ขณะที่งานวิจัย เช่น การให้คำแนะนำและช่วยเหลืออาจารย์ในการทำวิจัย หรือเข้าร่วมโครงการวิจัย การเข้าร่วมในโครงการวิจัยของคณะหรือมหาวิทยาลัย การส่งเสริมให้อาจารย์นำผลการศึกษาทดลอง ค้นคว้า และวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติงานใน

ภาควิชา เป็นงานที่หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติหน้าที่จริงในระดับปานกลาง ส่วนงานด้านการบำรุง ศิลปวัฒนธรรมนั้น หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบจริงอยู่ในระดับน้อย

นอกจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยแล้ว การศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติโดยตรงมีเพียงบางเรื่อง เช่น อุทุมพร ทองอุไทย ได้รายงาน ผลการวิจัย ถึงลักษณะของหัวหน้าภาควิชาในอุดมคติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าจะต้องมีคุณสมบัติ ต่าง ๆ เช่น (ติน ปรัชญพฤทธิ์. 2527 : 14; อ้างอิงมาจาก อุทุมพร ทองอุไทย. 2520)

1. อำนวยความสะดวกในการทำงานของอาจารย์ในภาควิชา
2. ตั้งงบประมาณโดยอาศัยข้อมูล
3. เป็นผู้ประสานงานระหว่างอาจารย์กับคณบดี
4. เป็นผู้ให้บริการแก่อาจารย์ในภาควิชา
5. เป็นสื่อกลางในการติดต่อ
6. เป็นผู้นำทางวิชาการ
7. มีอำนาจลงโทษ
8. พิจารณาความดีความชอบ
9. เป็นผู้นำแบบเพื่อน

การศึกษา เรื่องทัศนคติของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา ในมหาวิทยาลัยนั้น ยังไม่มีการทำวิจัยมาก่อน ดังนั้นผู้วิจัยจึงขออ้างอิงงานวิจัยอื่น ๆ ที่ใกล้เคียง เพื่อเป็นแนวทางในการทำการวิจัยต่อไป

จำรัส คิวงสุวรรณ (2520 : 80) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของนักแนะแนวตาม ความคาดหวังของผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา ในวิทยาลัยครูส่วนกลาง พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ทั้งสามมีความเห็นว่า คุณลักษณะที่สำคัญอันดับแรกคือ บุคลิกภาพ โดยมีความเห็นว่า นักแนะแนว ควรมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความสุขุมรอบคอบและมีความสุภาพอ่อนโยน

ชลมจิ ภิคารวัฒน์ (2525 : 69) ได้วิจัยคุณลักษณะของผู้อำนวยการการประณม ศึกษาจังหวัด พบว่า ผู้อำนวยการการประณมศึกษาจังหวัด ควรเป็นบุคคลที่มีสุขภาพแข็งแรง กระฉับกระเฉงคล่องแคล่ว แต่งกายเหมาะสมกับฐานะและโอกาส เข้ากับบุคคลอื่นได้ดี รู้จัก เลือกใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลที่จะสนทนาด้วย เป็นคนตรงไปตรงมา กล้าแสดงออก มีอารมณ์ขัน

มีความอดกลั้น ยุติธรรม มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับตัว มีความรู้สึกไว แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เป็นคนกว้างขวาง เป็นที่รักใคร่ชอบพอกับคนทั่วไป เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

สุปิติ ชูนักเกี (2529 : จ) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้บริหารการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในภาคกลาง พบว่า คุณลักษณะที่เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตนคือ มีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ ไม่เป็นโรคติดต่อหรือพิการใด ๆ มีความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพตามลำดับ ส่วนลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาชีพที่เห็นด้วยอย่างยิ่งคือ มีความรับผิดชอบต่องานที่ ไม่ทอดทิ้ง ละเลย หรือหลีกเลี่ยง ทำตนเป็นที่เชื่อถือได้ นอกจากนี้จากผลการจัดลำดับความสำคัญกลุ่มประชากร ได้ให้ความสำคัญในข้อลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอในส่วนที่เกี่ยวกับความประพฤติ เป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความรู้ทางวิชาการ ตามลำดับ

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า สมรรถภาพที่ควรฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชา ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ควรพัฒนามีอยู่ 3 ด้าน ที่อยู่ในเกณฑ์มากตามความต้องการทั้งของคณาบดี หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์คือ ด้านความเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก รองลงมาคือทักษะในการบริหารงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ

ลักขณา แซ่ลู่ (2537 : 181) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อกระบวนการสรรหาหัวหน้าภาควิชา พบว่า มหาวิทยาลัยควรมีระเบียบการสรรหาหัวหน้าภาควิชาด้วยวิธีการสรรหา และผู้สมควรดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาจะต้องมีคุณสมบัติคือ เป็นคณาจารย์ประจำในภาควิชา นั้น ๆ มีวุฒิการศึกษาอย่างต่ำระดับปริญญาโท มีประสบการณ์การสอนมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ด้านการวิจัย มีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์เป็นอย่างต่ำ เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มีความรู้ทางด้านการบริหารวิชาการ เป็นผู้มีความประพฤติ จริยธรรม เป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดีและสามารถอุทิศตนให้แก่งานของภาควิชา ตามลำดับ

ดอลล์ (Doll. 1968 : 153 - 155) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของการเป็นผู้นำ ได้สรุปว่า ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

1. ควรเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะเป็นผู้มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม
2. ควรเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใส ร่าเริง
3. ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม
4. ควรเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ซึ่งต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา
5. ควรเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนได้
6. ควรสนใจในบทบาทของตนเอง

จากการสรุปงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของ สโตกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 17 - 23) ทั้งในปี 1948 และ 1970 มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ลักษณะผู้บริหารที่ดีมีดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทางกาย ได้แก่ ความแข็งแรง สง่าผ่าเผย
2. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การศึกษาดี มีฐานะทางสังคมดี สติปัญญาดี เจลียวฉลาด การตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด บุคลิกภาพที่ตื่นตัวเสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรมและมีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน
4. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความปรารถนาที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของสมาชิก เข้าสังคมเก่ง และมีความเจลียวฉลาดในการสังคม

บาส (Bass. 1981 : 65 - 66) ได้ศึกษาผลงานวิจัยของสโตกคิลล์ เกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้คือ

1. บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้คือ มีเชาวน์ปัญญาดี มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า ติดตาม

ความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี

2. บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยัน จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารจะมีบุคลิกลักษณะดังนี้คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาทสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ทำให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหาอุปสรรคโดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลักและวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานได้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงาน เป็นผู้ที่รู้จักของคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและสามารถเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหารคือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่น และมีความสามารถในทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร แยกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ ความสามารถ มีความหมายรวมถึงความสามารถ สติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษาความรู้ การงานและการกีฬา ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด สถานะ ได้แก่ สถานะทางสังคม ทางการสมรส และการเป็นที่นิยมคนอื่น สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้บริหารตามจุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงความสำเร็จ

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา ทั้งโดยส่วนรวม และรายด้านแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นผู้บริหาร ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ปีการศึกษา 2537 จำนวน 746 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 89 คน และคณาจารย์ จำนวน 657 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารใช้กลุ่มประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 89 คน และคณาจารย์ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของเครชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 242 คน รวมทั้งสิ้น 331 คน ดังรายละเอียดที่แสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

คณะ	ผู้บริหาร		คณาจารย์		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ศึกษาศาสตร์	13	13	140	52	153	65
สังคมศาสตร์	9	9	74	27	83	36
วิทยาศาสตร์	13	13	157	58	170	71
พลศึกษา	7	7	82	30	89	37
แพทยศาสตร์	20	20	83	31	103	51
มนุษยศาสตร์	10	10	92	34	102	44
วิศวกรรมศาสตร์	7	7	9	3	16	10
ศิลปกรรมศาสตร์	10	10	20	7	30	17
รวม	89	89	657	242	746	331

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร โดยผู้วิจัยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาถึงภารกิจ บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา ดำรง เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสร้างเป็นคำถาม โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List) จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) เกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านวิชาการ และคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ รวม 47 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา รวม 4 ด้าน ที่นอกเหนือจากแบบสอบถามตอนที่ 2

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา ทั้ง 4 ด้านคือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านวิชาการและคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน
2. สร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก จำนวน 63 ข้อ โดยให้ครอบคลุมกับคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา และสร้างตามหลักการสร้างเครื่องมือในการวิจัย แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหาของแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเที่ยงตรงมากขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ต่อผู้วิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

- 1) รศ.ดร.สุนทร โคตรบรรเทา ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- 2) รศ.ทวีบูรณ์ หอมเย็น ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- 3) รศ.ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- 4) รศ.ดร.อัมรงค์ อุดมไพจิตรกุล ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

5) ผศ.จิราภรณ์ บุญส่ง สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงและแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารและคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี จำนวน 30 คน แล้วนำผลที่ได้จากการทดสอบมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1971 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่น .96

4. หลังจากนำแบบสอบถามไปทดลองใช้และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นแล้ว ต้องตัดแบบสอบถามออก จำนวน 6 ข้อ จึงเหลือแบบสอบถามที่นำไปใช้จริง จำนวน 47 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่น .94

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้มีหนังสือถึงผู้บริหารและคณาจารย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากเลขานุการคณะ ทุกคณะ เพื่อแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถาม แล้วผู้วิจัยได้มาขอรับคืนด้วยตนเอง ยกเว้นคณะสังคมศาสตร์ที่ผู้วิจัยได้แจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง แบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 331 ฉบับ และได้รับคืน จำนวน 271 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.8 ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคณะ

คณะ	จำนวนแบบสอบถาม ที่ส่ง	จำนวนแบบสอบถาม ที่ได้รับคืน	ร้อยละ
ศึกษาศาสตร์	65	47	71
สังคมศาสตร์	36	36	100
วิทยาศาสตร์	77	57	74
พลศึกษา	37	28	75.7
แพทยศาสตร์	51	41	80.4
มนุษยศาสตร์	44	36	81.8
วิศวกรรมศาสตร์	10	9	90
ศิลปกรรมศาสตร์	17	17	100
รวม	331	271	81.8

การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS^x ของศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

2. ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะที่ควรมีของหัวหน้าภาควิชา นำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การให้คะแนนคำตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติได้ใช้มาตราส่วนประมาณค่าของลิเคอร์ต (Likert) มีน้ำหนักคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะที่ควรมีของ
หัวหน้าภาควิชามากที่สุด
- 4 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะที่ควรมีของ
หัวหน้าภาควิชามาก
- 3 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะที่ควรมีของ
หัวหน้าภาควิชาปานกลาง
- 2 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะที่ควรมีของ
หัวหน้าภาควิชาน้อย
- 1 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะที่ควรมีของ
หัวหน้าภาควิชาน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคำถาม แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของเบสท์
(Best. 1987 : 174) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.51 – 5.00 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็น
ด้วยต่อคุณลักษณะที่ควรมีของหัวหน้าภาควิชามากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 – 4.50 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็น
ด้วยต่อคุณลักษณะที่ควรมีของหัวหน้าภาควิชามาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51 – 3.50 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็น
ด้วยต่อคุณลักษณะที่ควรมีของหัวหน้าภาควิชาปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51 – 2.50 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็น
ด้วยต่อคุณลักษณะที่ควรมีของหัวหน้าภาควิชาน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.50 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็น
ด้วยต่อคุณลักษณะที่ควรมีของหัวหน้าภาควิชาน้อยที่สุด

3. ใช้ t-test แบบกลุ่มอิสระจากกัน ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะ
ของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทักษะของผู้บริหาร
และคณาจารย์ ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้าน

4. แบบสอบถามชนิดปลายเปิด ได้นำมาจำแนกเป็นความถี่ โดยแยกเป็นผู้บริหารและ
คณาจารย์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าเฉลี่ย (Mean)
2. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient)

ของครอนบาค (Cronbach)

4. ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ t-test
5. การหาค่าสถิติทุกตัวได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม

SPSS^x ของศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

=

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องทักษะของผู้บริหาร และคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขต ประสานมิตร ในครั้งนี้ ได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารและคณาจารย์ที่ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามคณะที่สังกัด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์ ในคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านบุคลิกภาพ
- 2) ด้านการบริหาร
- 3) ด้านวิชาการ
- 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิด

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย จึงได้กำหนดสัญลักษณ์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- N หมายถึง จำนวนผู้บริหารและคณาจารย์ในกลุ่มตัวอย่าง
- $\bar{X}$ หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ย
- S.D. หมายถึง ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- t หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารและคณาจารย์ที่ตอบแบบสอบถาม โดย

จำแนกตามคณะที่สังกัด ดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารและคณาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามคณะที่สังกัด

คณะที่สังกัด	ผู้บริหาร			คณาจารย์		
	จำนวน แบบสอบถาม ที่ส่งไป	จำนวน แบบสอบถาม ที่ได้รับคืน	ร้อยละ	จำนวน แบบสอบถาม ที่ส่งไป	จำนวน แบบสอบถาม ที่ได้รับคืน	ร้อยละ
ศึกษาศาสตร์	13	8	61.50	52	39	75.00
สังคมศาสตร์	9	9	100.00	27	27	100.00
วิทยาศาสตร์	13	9	69.20	58	48	82.70
พลศึกษา	7	5	71.40	30	23	76.70
แพทยศาสตร์	20	10	50.00	31	31	100.00
มนุษยศาสตร์	10	6	60.00	34	30	88.20
วิศวกรรมศาสตร์	7	6	85.70	3	3	100.00
ศิลปกรรมศาสตร์	10	10	100.00	7	7	100.00
รวม	89	63	70.80	242	208	86.00

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารทั้งหมด 89 คน ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 63 คน คิดเป็นร้อยละ 70.8 โดยกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ คณะสังคมศาสตร์ และคณะศิลปกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 50 ส่วนคณาจารย์ทั้งหมด 242 คน ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 208 คน คิดเป็นร้อยละ 86 โดยกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ คณะสังคมศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะศิลปกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 100 และกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด ได้แก่ คณะศึกษาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 75

ตอนที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
วิทยาเขตประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ดังรายละเอียดในตาราง 4-8

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้า
ภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหาร
และตามทัศนะของคณาจารย์ โดยจำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	ผู้บริหาร N = 63		คณาจารย์ N = 208	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	ความกระฉับกระเฉงว่องไว	4.32	.62	4.19	.74
2.	ความซื่อสัตย์สุจริต	4.79	.51	4.68	.55
3.	ความสุภาพอ่อนน้อมต่อบุคคลทั่วไป	4.29	.71	4.12	.70
4.	ความมั่นใจใรอบอ้อมอารี	4.54	.64	4.41	.65
5.	แต่งกายสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ	4.24	.53	4.04	.73
6.	ความสุ่มรอบคอบ	4.71	.55	4.57	.61
7.	แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้	4.76	.53	4.61	.61
8.	ควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.63	.58	4.58	.62
9.	ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน	4.60	.61	4.44	.66
10.	ความอดทนต่อการถูกวิพากษ์วิจารณ์	4.48	.59	4.45	.62
11.	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.73	.51	4.63	.59
12.	เป็นผู้นำการดำเนินงาน	4.65	.57	4.64	.60
13.	ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง	4.68	.56	4.65	.54
รวมเฉลี่ย		4.57	.41	4.46	.43

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทัศนคติต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชาที่ควรจะมีโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับบุคลิกภาพรายชื่อ เช่น ด้านความซื่อสัตย์สุจริต การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสุขุมรอบคอบ เป็นต้น โดยมีความเห็นด้วยระดับมากในบุคลิกภาพด้านการแต่งกาย เป็นอันดับสุดท้าย

คณาจารย์มีทัศนคติต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชาที่ควรจะมีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า คณาจารย์มีความเห็นด้วยมากที่สุดกับบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชาในรายชื่อ เช่น ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง เป็นผู้มองการณ์ไกล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีความเห็นด้วยระดับมากในบุคลิกภาพด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการบริหารของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร - ตามทัศนะของผู้บริหาร และตามทัศนะของคณาจารย์ โดยจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	คุณลักษณะด้านการบริหาร	ผู้บริหาร N = 63		คณาจารย์ N = 208	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล	4.25	.51	4.35	.59
2.	ความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณ	4.19	.56	4.26	.64
3.	ความรู้ความสามารถในการวางแผน	4.40	.61	4.42	.63
4.	ความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกภาควิชา	4.40	.58	4.51	.61
5.	ความสามารถในการประเมินผลงาน	4.22	.63	4.30	.67
6.	สามารถบริหารงานภาควิชาอย่างมีระบบแบบแผน	4.40	.58	4.38	.59
7.	เป็นผู้เข้าใจระบบการทำงานภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับของส่วนราชการ	4.43	.61	4.30	.65
8.	ความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาควิชา	4.37	.58	4.43	.63
9.	สามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานภายในภาควิชา	4.40	.73	4.41	.73
10.	ความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ของภาควิชา	4.44	.69	4.42	.62
รวมเฉลี่ย		4.35	.41	4.38	.45

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีทัศนคติต่อคุณลักษณะด้านการบริหารของหัวหน้าภาควิชาที่ควรจะมีโดยรวมอยู่ในระดับมาก - เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ จะเห็นว่าผู้บริหารมีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะด้านการบริหารอยู่ในระดับมากทุกข้อ เช่น ความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ของภาควิชา เป็นผู้เข้าใจระบบการทำงานภายใต้กฎระเบียบ และข้อบังคับของส่วนราชการ เป็นต้น และมีความเห็นด้วยด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณเป็นอันดับสุดท้าย

ส่วนคณาจารย์มีความเห็นด้วยระดับมากที่สุด ในด้านความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกภาควิชา โดยมีความเห็นด้วยระดับมากในด้านความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาควิชา ความรู้ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ของภาควิชา และความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านวิชาการของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร - ตามทัศนะของผู้บริหาร และตามทัศนะของคณาจารย์ โดยจำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	คุณลักษณะด้านวิชาการ	ผู้บริหาร N = 63		คณาจารย์ N = 208	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	คุณครูอย่างน้อยชั้นปริญญาโท	3.98	.85	4.21	.77
2.	มีความรู้ความสามารถหรือยอมรับในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในงานวิชาการ	4.10	.73	4.17	.68
3.	มีผลงานทางด้านการเผยแพร่ต่อสังคม	3.79	.65	3.91	.77
4.	สนใจที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ	4.17	.61	4.30	.67
5.	ใช้ภาษาต่างประเทศในการพูด อ่าน เขียนได้	3.90	.61	3.95	.68
6.	ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้มีโอกาสเข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	4.35	.68	4.38	.69
7.	ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้ทำการวิจัย เขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน และบทความต่าง ๆ	4.38	.63	4.40	.60
8.	ความสามารถในการประสานงานกับภาควิชาอื่น ๆ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.21	.65	4.25	.65
9.	เป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็น ๆ ทางวิชาการ	4.46	.69	4.48	.61
10.	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองปัจจุบัน	3.95	.75	4.02	.75

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	คุณลักษณะด้านวิชาการ	ผู้บริหาร N = 63		คณาจารย์ N = 208	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
11.	เป็นผู้ชี้้นำการพัฒนาภาควิชาให้เจริญก้าวหน้า ในด้านวิชาการ	4.37	.63	4.35	.65
12.	กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความช่วยเหลือทางวิชาการ ทางการเงิน และทรัพยากรอื่น ๆ จากภายนอกเพื่อ ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและวิชาการของ ภาควิชา	4.21	.77	4.24	.77
13.	ทำงานการเงินและงบประมาณของภาควิชาได้	3.97	.62	3.78	.77
14.	ความสามารถในการทำวิจัย	3.78	.73	3.87	.77
รวมเฉลี่ย		4.21	.45	4.16	.46

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะด้านวิชาการของหัวหน้าภาควิชาที่ควรจะมีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ จะเห็นว่าผู้บริหารมีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะด้านวิชาการอยู่ในระดับมากทุกข้อ เช่น เป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ทางวิชาการ ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาการให้ทำการวิจัย เขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน และบทความต่าง ๆ เป็นผู้ชี้้นำการพัฒนาภาควิชาให้เจริญก้าวหน้าในด้านวิชาการ และส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้มีโอกาสเข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น และมีความเห็นด้วยด้านความสามารถในการทำวิจัยเป็นอันดับสุดท้าย

ส่วนคณาจารย์มีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะด้านวิชาการอยู่ในระดับมากทุกข้อ เช่น
 = เป็นผู้ที่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ทางวิชาการ ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้ทำ
 การวิจัย เขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน และบทความต่าง ๆ ส่งเสริมและสนับสนุน
 อาจารย์ในภาควิชาให้มีโอกาสเข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ
 และเป็นผู้ชี้แนะการพัฒนาภาควิชาให้เจริญก้าวหน้าในด้านวิชาการ เป็นต้น และทำงานการเงิน
 และงบประมาณของภาควิชาได้ เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้า
-ภาควิชา- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหาร
และตามทัศนะของคณาจารย์ โดยจำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์	ผู้บริหาร N = 63		คณาจารย์ N = 208	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	จริงใจต่อทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.60	.58	4.53	.69
2.	เป็นกันเองและห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา	4.30	.59	4.32	.69
3.	สร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่คณะ ฯ	4.54	.56	4.48	.66
4.	พูดจาไพเราะขัดเก่ายขัดคำ	4.02	.58	4.11	.71
5.	รู้สึกเต็มใจที่จะพบปะกับผู้อื่นอยู่เสมอ	4.14	.62	4.21	.74
6.	เป็นผู้ที่ไวต่อความรู้สึกและท่าทีของผู้อื่น	4.00	.65	3.97	.74
7.	ให้เกียรติและยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชา	4.33	.65	4.29	.63
8.	สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรที่ดีต่อกันในการทำงาน	4.40	.64	4.44	.62
9.	มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และให้โอกาสผู้อื่นซักถามข้อข้องใจได้	4.49	.64	4.60	.54
10.	เป็นผู้ฟังที่ดี	4.25	.62	4.36	.64
รวมเฉลี่ย		4.31	.41	4.33	.50

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาที่ควรจะมีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อจะเห็นว่าผู้บริหารเห็นด้วยมากที่สุด เช่น จริงใจต่อทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง สร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่คณะ เป็นต้น โดยมีความเห็นด้วยระดับมากในคุณลักษณะเป็นผู้ไว้วางใจความรู้สึกและหน้าที่ของผู้อื่น เป็นอันดับสุดท้าย

คณาจารย์มีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาที่ควรจะมีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าคณาจารย์มีความเห็นด้วยมากที่สุด เช่น มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และให้โอกาสผู้อื่นซักถามข้อข้องใจได้ จริงใจต่อทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นต้น โดยมีความเห็นด้วยระดับมากในด้านพูดจาไพเราะ ซื่อสัตย์ซื่อคำ เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหารคณาจารย์
โดยจำแนกเป็นรายด้าน และโดยรวมทุกด้าน

คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา	ผู้บริหาร N = 63		คณาจารย์ N = 208	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านบุคลิกภาพ	4.57	.41	4.46	.43
ด้านการบริหาร	4.35	.41	4.38	.45
ด้านวิชาการ	4.12	.45	4.16	.46
ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.31	.41	4.33	.50
รวมทุกด้าน	4.34	.35	4.33	.39

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและคณาจารย์มีทัศนะต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ควรจะมีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์คุณลักษณะเป็นรายด้านจะเห็นว่าผู้บริหารมีความเห็นด้วยระดับมากที่สุดต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ส่วนคุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ และคุณลักษณะด้านวิชาการ ผู้บริหารมีความเห็นด้วยในระดับน้อย

คณาจารย์มีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ควรจะมีอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้านดังนี้คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ และคุณลักษณะด้านวิชาการ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ในด้านต่าง ๆ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ และด้านมนุษยสัมพันธ์ รวม 4 ด้าน รายละเอียดดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร

ทัศนะที่มีต่อคุณลักษณะของ หัวหน้าภาควิชา	ผู้บริหาร N = 63		คณาจารย์ N = 208		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านบุคลิกภาพ	4.57	.41	4.46	.43	1.83*
ด้านการบริหาร	4.35	.41	4.38	.45	-0.49
ด้านวิชาการ	4.12	.45	4.16	.46	-0.76
ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.31	.41	4.33	.50	-0.37
รวมทุกด้าน	4.34	.35	4.33	.39	0.03

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและคณาจารย์มีทัศนะต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาในด้านบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชามากกว่าคณาจารย์ ส่วนด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และรวมทุกด้าน ผู้บริหารและคณาจารย์มีทัศนะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ตอนที่ 4 สรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหาร และคณาจารย์

ตาราง 10 ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิดของผู้บริหารที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
<u>คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ</u>		
1	ใจเย็น มีเหตุผล	7
2	แต่งตัวตามความเหมาะสม	5
3	มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีคุณธรรมและจริยธรรม	5
4	มีความสุข รอบคอบ มองการณ์ไกล	4
5	มีคุณวุฒิ และอายุอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม	2
<u>คุณลักษณะด้านการบริหาร</u>		
1	มีความกล้าในการตัดสินใจ	8
2	รู้จักกระจายงาน ใช้งานได้เหมาะสมกับบุคคล	4
3	ทำงานโดยไม่หวังผลตอบแทน	3
4	มีความรับผิดชอบสูง	1
5	สร้างศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	1
6	ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา	1
<u>คุณลักษณะด้านวิชาการ</u>		
1	ต้นตัวกับความรู้ใหม่	5
2	ส่งเสริมสนับสนุนทางด้านวิชาการ	5
3	มีความรอบรู้ในวิชาการทุกด้าน	3
4	จัดบริการทางวิชาการแก่สาธารณะ	2

ตาราง 10 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
	<u>คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์</u>	
1	เป็นคนที่อารมณ์มั่นคง ยึดแน่นแจ่มใสกับบุคคลทั่วไป	7
2	มีมนุษยสัมพันธ์ดี	5
3	ปฏิบัติต่อทุกคนให้เสมอภาคกัน	4
4	เป็นมิตรกับคนที่เป็นศัตรู	2
5	ต้องเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ	2

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ เพิ่มเติมดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารให้ความเห็นแก่ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาว่าจะต้องมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพคือ ใจเย็นมีเหตุผล แต่งตัวตามความเหมาะสม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความสุขุมรอบคอบ มองการณ์ไกล และอายุอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม

2. คุณลักษณะด้านการบริหาร ผู้บริหารให้ความเห็นแก่ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาว่าจะต้องมีคุณลักษณะด้านการบริหาร คือ มีความกล้าในการตัดสินใจ รู้จักกระจายงาน ใช้งานได้เหมาะสมกับบุคคล ทำงานโดยไม่หวังผลตอบแทน มีความรับผิดชอบสูง สร้างศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. คุณลักษณะด้านวิชาการ ผู้บริหารให้ความเห็นแก่ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาว่าจะต้องมีคุณลักษณะด้านวิชาการคือ ติดตัวกับความรู้ใหม่ ส่งเสริมสนับสนุนทางด้านวิชาการ มีความรอบรู้ในวิชาการทุกด้าน จัดบริหารทางวิชาการแก่สาธารณะ

4. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารให้ความเห็นแก่ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาว่าจะต้องมีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ เป็นคนที่อารมณ์มั่นคง ยึดแน่นแจ่มใสกับบุคคลทั่วไป มีมนุษยสัมพันธ์ดี ปฏิบัติต่อทุกคนให้เสมอภาคกัน เป็นมิตรกับคนที่เป็นศัตรู ต้องเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ

ตาราง 11 ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิดของคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้า
ภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
<u>คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ</u>		
1	มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ	10
2	เป็นผู้นำที่ดี	8
3	คล่องแคล่ว ว่องไว แต่งกายสะอาด และสุภาพ	5
4	อุทิศเวลาให้กับงานในภาควิชาอย่างเต็มที่	4
5	มีความเสมอต้นเสมอปลาย	2
6	ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	2
7	มีความมั่นใจในตัวเอง	2
<u>คุณลักษณะด้านการบริหาร</u>		
1	ควรมีความรู้และความเข้าใจในด้านการบริหารที่ดี	10
2	มีความเที่ยงตรงไม่ลำเอียง	8
3	ควรเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	6
4	การบริหารต้องชัดเจนโปร่งใสทุกกรณี	3
5	ควรผ่านการอบรมด้านการบริหาร	2
6	มีความยุติธรรม	2
7	สามารถประสานผลประโยชน์ของคนในภาค ไม่เล่นพรรคเล่นพวก	2
<u>คุณลักษณะด้านวิชาการ</u>		
1	เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ เช่น การเขียนตำรา การวิจัย บทความ	10
2	มีความรอบรู้หลายด้าน	5
3	สนับสนุนให้อาจารย์ในภาควิชาเข้าร่วมงานทางวิชาการบ่อย ๆ	3
4	ควรมีผลงานทางวิชาการอย่างน้อย คือผู้ช่วยศาสตราจารย์	2
5	ติดตามข่าวสารด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ	2

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
	<u>คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์</u>	
1	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนทุกระดับ	8
2	ยิ้มแย้มแจ่มใส อารมณ์เย็น	6
3	มีความเมตตา	4
4	มีน้ำใจ จริงใจ และเอื้ออาทรแก่กัน	3
5	พูดจาสุภาพ	2
6	ต้องเป็นตัวของตัวเอง	2

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่า คณาจารย์ได้ให้ข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คณาจารย์ให้ความเห็นแก่ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาว่าต้องมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คือ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นผู้นำที่ดี คล่องแคล่วว่องไว แต่งกายสะอาดและสุภาพ อุทิศเวลาให้กับงานในภาควิชาอย่างเต็มที่ มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความมั่นใจในตนเอง
2. คุณลักษณะด้านการบริหาร คณาจารย์ให้ความเห็นแก่ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาว่าต้องมีคุณลักษณะด้านการบริหารคือ ควรมีความรู้และความเข้าใจในด้านการบริหารที่ดี มีความเที่ยงตรงไม่ลำเอียง ควรเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารต้องชัดเจนโปร่งใสทุกกรณี ควรผ่านการอบรมด้านการบริหาร มีความยุติธรรม สามารถประสานผลประโยชน์ของคนในภาค ไม่เล่นพรรคเล่นพวก
3. คุณลักษณะด้านวิชาการ คณาจารย์ให้ความเห็นแก่ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาว่าต้องมีคุณลักษณะด้านวิชาการ คือ เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ เช่น การเขียนตำรา การวิจัย บทความ มีความรอบรู้หลายด้าน สนับสนุนให้อาจารย์ในภาควิชาเข้าร่วมงานทางวิชาการบ่อย ๆ ควรมีผลงานทางวิชาการอย่างน้อยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ติดตามข่าวสารด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

4. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คณาจารย์ให้ความเห็นแก่ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาว่าจะต้องมีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนทุกระดับ ยิ้มแย้มแจ่มใส อารมณ์เย็น มีความเมตตา มีน้ำใจ จริงใจ และเอื้ออาทรแก่กัน พุดจาสุภาพ ต้องเป็นตัวของตัวเอง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีลำดับขั้นของการวิจัยและผลโดยสรุปดังนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขต ประสานมิตร ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารกับคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทำการศึกษากับตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและคณาจารย์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ปีการศึกษา 2537 รวม 8 คณะคือ คณะศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะพลศึกษา คณะแพทยศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะ วิศวกรรมศาสตร์ และคณะศิลปกรรมศาสตร์ รวม 331 คน โดยผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไป ให้คนละ 1 ฉบับ รวม 331 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 271 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.8

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่ถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) งามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา รวมทั้งสิ้น 47 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพ 13 ข้อ ด้านการบริหาร 10 ข้อ ด้านวิชาการ 14 ข้อ และด้านมนุษยสัมพันธ์ 10 ข้อ แบบสอบถามนี้ก่อนนำไปให้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแล้ว ได้ค่าความเชื่อมั่น .96

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา รวม 4 ด้าน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีการดำเนินการทางสถิติ ดังนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน โดยหาค่าร้อยละของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง
2. หาค่าสถิติพื้นฐาน โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์เป็นรายข้อ และรายด้าน

3. วิเคราะห์คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์จากค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านและค่าเฉลี่ยรวม โดยใช้เกณฑ์ในการประเมิน ระดับค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะที่ควรมีของหัวหน้าภาควิชาน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะที่ควรมีของหัวหน้าภาควิชาน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะที่ควรมีของหัวหน้าภาควิชาปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะที่ควรมีของหัวหน้าภาควิชามาก

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นด้วยต่อคุณลักษณะที่ควรมีของหัวหน้าภาควิชามากที่สุด

4. เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสาธน์มิตร โดยใช้สถิติ t-test แบบ Independent

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้บริหารเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาควรมีคุณลักษณะในด้านบุคลิกภาพสำคัญเป็นอันดับแรก และด้านการบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านวิชาการ รองลงมาตามลำดับ โดยมีคุณลักษณะในแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หัวหน้าภาควิชาควรมีความซื่อสัตย์สุจริต แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความสุขุมรอบคอบ เป็นต้น

1.2 คุณลักษณะด้านการบริหาร หัวหน้าภาควิชาควรมีความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ของภาควิชา เป็นผู้เข้าใจระบบการทำงานภายในองค์กร ระเบียบ และข้อบังคับของส่วนราชการ เป็นต้น

1.3 คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ หัวหน้าภาควิชาควรจริงใจต่อทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง สร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่คณะฯ มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และให้โอกาสผู้อื่นซักถามข้อข้องใจได้ และสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรที่ดีต่อกันในการทำงาน เป็นต้น

1.4 คุณลักษณะด้านวิชาการ หัวหน้าภาควิชาควรเป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ทางวิชาการ ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้ทำการวิจัย เขียนตำรา เอกสารประกอบการสอนและบทความต่าง ๆ เป็นผู้ชี้แนะการพัฒนาภาควิชาให้เจริญก้าวหน้าในด้านวิชาการ เป็นต้น

2. คณาจารย์เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาควรมีคุณลักษณะในด้านบุคลิกภาพสำคัญเป็นอันดับแรก และด้านการบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านวิชาการ รองลงมาตามลำดับ โดยมีคุณลักษณะในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หัวหน้าภาควิชาควรมีความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง เป็นผู้มองการณ์ไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

2.2 คุณลักษณะด้านการบริหาร หัวหน้าภาควิชาควรมีความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกภาควิชา ความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะอำนวยความสะดวก

สะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาควิชา ความรู้ความสามารถในการวางแผนและความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ของภาควิชา เป็นต้น

2.3 คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ หัวหน้าภาควิชาควรมีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และให้โอกาสผู้อื่นซักถามข้อข้องใจได้ จริใจต่อทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง สร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่คณะฯ และสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรที่ติดต่อกันในการทำงาน เป็นต้น

2.4 คุณลักษณะด้านวิชาการ หัวหน้าภาควิชาควรเป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็น ทั่วทางวิชาการ ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้ทำการวิจัย เขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน และบทความต่าง ๆ ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ และเป็นผู้ชี้นำการพัฒนาภาควิชาให้เจริญก้าวหน้าในด้านวิชาการ เป็นต้น

3. ผู้บริหารและคณาจารย์มีทัศนคติต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคุณลักษณะด้านการบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านวิชาการ มีทัศนคติไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. ผู้บริหารและคณาจารย์เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะในด้านบุคลิกภาพสำคัญเป็นอันดับแรก ส่วนด้านการบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านวิชาการ รองลงมาตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัญชลีรัตน์ บุญชินนุกุล (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า สมรรถภาพที่ควรฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชา ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ ความสามารถในการ

การวางแผนในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ควรพัฒนามีอยู่ 3 ด้านที่อยู่ในเกณฑ์มาก ตามความต้องการทั้งของคณะฯ หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ คือด้านความเป็นผู้นำ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ทักษะในการบริหารงานและด้านวิชาการ ตามลำดับ

2. ผู้บริหารเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพในระดับมากที่สุด และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญเรียงตามคุณลักษณะดังนี้คือ ความซื่อสัตย์สุจริต การแก้ไขข้อบกพร่องเฉพาะหน้าได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสุขุมรอบคอบ ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง เป็นผู้มองการณ์ไกล ควบคุมอารมณ์ได้ ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน ความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความอดทนต่อการถูกวิพากษ์วิจารณ์ ความกระฉับกระเฉงว่องไว ความสุภาพอ่อนน้อมต่อบุคคลทั่วไป และแต่งกายสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะ ความซื่อสัตย์สุจริตมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนเรื่องอื่น ๆ ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดเช่นกัน ความอดทนต่อการถูกวิพากษ์วิจารณ์ ความกระฉับกระเฉงว่องไว ความสุภาพอ่อนน้อมต่อบุคคลทั่วไป และแต่งกายสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุดังนี้คือ

2.1 หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารระดับล่างสุดของมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญ และเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับคณาจารย์มากที่สุด มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การดำเนินการเกี่ยวกับกิจการอาจารย์ งานกิจการนิสิต การติดต่อภายนอก การดำเนินการด้านงบประมาณและทรัพยากร การบริหารสำนักงาน และงานพัฒนาวิชาชีพ

2.2 หัวหน้าภาควิชา มีบทบาทตามกฎหมายในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทั้งในฐานะผู้บังคับบัญชาข้าราชการในภาควิชา รับผิดชอบงานของภาควิชาและในฐานะกรรมการประจำคณะโดยตำแหน่ง และหากพิจารณาภาระหน้าที่และอำนาจตามตำแหน่งแล้ว หัวหน้าภาควิชา มีบทบาทด้านวิชาการมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง

2.3 หัวหน้าภาควิชา มีภารกิจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการสร้างขวัญกำลังใจ ทำให้ผู้อื่นทำงานอย่างมีความสุข อาจเป็นงานที่เพื่อนอาจารย์ ผู้ใต้บังคับบัญชาขอร้องหรือให้ทำเป็นการส่วนตัว เช่น การช่วยอ่านผลงานทางวิชาการ การร่วมอภิปราย เป็นต้น รวมถึงการปฏิบัติงานขณะที่ปฏิบัติจริง ซึ่งอาจรวมถึงภารกิจที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ภารกิจที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และภารกิจส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชาเอง

ดังนั้น หัวหน้าภาควิชาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี โดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และคุณสมบัติอื่นที่เหมาะสม ในการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2527 : 12) ได้ศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า หัวหน้าภาควิชามีปัญหาอยู่หลายประการ รวมทั้งปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชากับบุคคลในระดับเดียวกัน ระดับล่างและระดับบน และปัญหาส่วนบุคคล อันได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากองค์ประกอบทางชีววิทยา จิตวิทยา สังคมวิทยา ซึ่งอาจจะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชา และผลงานวิจัยที่ใกล้เคียง ซึ่ง จำรัส คังสุวรรณ (2520 : 8) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของนักแนะแนวตามความคาดหวังของผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาในวิทยาลัยส่วนกลาง พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสามมีความเห็นว่าคุณลักษณะที่สำคัญอันดับแรก คือ บุคลิกภาพ โดยให้ความเห็นว่านักแนะแนวควรมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความสุขุมรอบคอบ และมีความสุภาพอ่อนโยน

3. คณะจารย์เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า คณะจารย์ให้ความสำคัญเรียงตามคุณลักษณะดังนี้คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง เป็นมุมมองการณ์ไกล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ ควบคุมอารมณ์ได้ดี ความสุขุมรอบคอบ ความอดทนต่อการถูกวิพากษ์วิจารณ์ ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน ความมีน้ำใจโอบอ้อมอารี ความกระฉับกระเฉง ว่องไว ความสุภาพอ่อนน้อมต่อบุคคลทั่วไป และแต่งกายสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ จะเห็นได้ว่าคณะจารย์มีความคิดสอดคล้องกับผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะ ความซื่อสัตย์สุจริตมากที่สุดเป็นอันดับแรก ส่วนเรื่องอื่น ๆ ก็ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด และระดับมากเช่นเดียวกัน และให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะในลำดับสุดท้ายเช่นเดียวกับผู้บริหาร จะแตกต่างกันเฉพาะภาพรวม โดยคณะจารย์มีทัศนคติต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชาในระดับมาก ส่วนผู้บริหารมีทัศนคติต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชาในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุต่อไปนี้คือ

3.1 พื้นฐานการทำงานของหัวหน้าภาควิชากับคณะจารย์มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน นั่นคือ มุ่งเน้นงานวิชาการเป็นหลัก ได้แก่ การกำหนดตารางสอน ควบคุมดูแลโครงการศึกษา นอกสถานที่ ให้คำปรึกษาและแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา การปรับปรุงหลักสูตรและ

โครงการต่าง ๆ ของภาควิชา ซึ่งคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการทำงานกับหัวหน้าภาควิชาโดยใกล้ชิดจึงมีทักษะที่คล้ายคลึงกัน

3.2 หัวหน้าภาควิชามีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารภาควิชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านวิชาการ นอกจากนี้ยังมีบทบาทเกี่ยวกับงานกิจการอาจารย์ ได้แก่ การสรรหา และเลือกอาจารย์ใหม่ การมอบหมายความรับผิดชอบให้อาจารย์ การเสนอให้อาจารย์สร้างผลงานทางด้านการวิชาการ การประเมินผลการทำงานของคณาจารย์ การเสนอแนะในการเลื่อนขั้นหรือการบรรจุแต่งตั้ง การเตรียมรับฟังการร้องเรียนร้องทุกข์ต่าง ๆ ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจึงควรมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดีโดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต

4. ผู้บริหารและคณาจารย์เห็นว่าหัวหน้าภาควิชามีคุณลักษณะด้านการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะการบริหารเรียงตามลำดับดังนี้ ความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ของภาควิชา เป็นผู้เข้าใจระบบการทำงานภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับของส่วนราชการ ความรู้ความสามารถในการวางแผน ความสามารถติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกภาควิชา สามารถบริหารงานภาควิชาอย่างมีระบบแบบแผน สามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานภายในภาควิชา ความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาควิชา ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ความสามารถในการประเมินผลงาน และความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณ และคณาจารย์ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะการบริหารเรียงตามลำดับดังนี้คือ ความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกภาควิชา ความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาควิชา ความรู้ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ของภาควิชา สามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานภายในภาควิชา สามารถบริหารงานภาควิชาอย่างมีระบบแบบแผน ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ความสามารถในการประเมินผลงาน เป็นผู้เข้าใจระบบการทำงานภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับของส่วนราชการ และความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณ

เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ของภาควิชาเป็นอันดับแรก และความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณเป็นอันดับสุดท้าย ส่วนคณาจารย์ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะความสามารถในการติดต่อ

ประสานงานทั้งภายในและภายนอกภาควิชาเป็นอันดับแรก และความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณเป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเหตุผลดังต่อไปนี้

4.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ของภาควิชาเป็นอันดับแรก เพราะว่าภาควิชาเป็นหน่วยงานพื้นฐานที่สำคัญยิ่งของมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ในด้านการผลิตบัณฑิต การศึกษาค้นคว้าวิจัย และการบริการทางวิชาการแก่สังคม ความสำเร็จความก้าวหน้าทางวิชาการ ตลอดจนความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมีรากฐานจากการดำเนินงานของภาควิชาทั้งสิ้น หัวหน้าภาควิชาเป็นอาจารย์ที่เข้ารับตำแหน่งผู้บริหารภาควิชา โดยการสรรหาให้ปฏิบัติหน้าที่ตามภาระ 4 ปี ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการบริหารหลายประการ จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะการบริหารที่สำคัญหลายประการ โดยเฉพาะความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ของภาควิชา

4.2 คณาจารย์ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกภาควิชาเป็นอันดับแรก อาจเป็นเพราะคณาจารย์ให้ความสำคัญของการประสานงานเป็นหลักทั้งภายในและภายนอกภาควิชา มองภาพในการอยู่ร่วมกันของคณาจารย์ในภาคและกิจกรรมของภาควิชาต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยต้องประสานสัมพันธ์กันและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยมีหัวหน้าภาควิชาเป็นแกนนำในการประสานงานต่าง ๆ

4.3 ผู้บริหารและคณาจารย์ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณในอันดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะหากพิจารณาภาระหน้าที่และอำนาจในตำแหน่งแล้ว หัวหน้าภาควิชามีบทบาทด้านวิชาการมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง จึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถด้านอื่น ๆ เป็นหลัก โดยเฉพาะความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ของภาควิชา ความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกภาควิชา ส่วนการบริหารงบประมาณนั้น เป็นงานสนับสนุนด้านวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ถึงอย่างไรก็ตามทั้งผู้บริหารและคณาจารย์ได้ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะด้านการบริหารทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตมี ภีบาลแทน (2532 : 48 - 51) ได้วิจัยเรื่อง หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่าหัวหน้าภาควิชา อดีตหัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ มีความเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบจริงในระดับมากในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1) เข้าประชุมคณะกรรมการประจำคณะเพื่อรับทราบนโยบาย และ
แนวทางการปฏิบัติงาน

2) เสนอโครงการเพื่อของบประมาณประจำปีสำหรับภาควิชา

3) มีส่วนร่วมหรือให้ความเห็นในการพิจารณาคัดเลือกอาจารย์เข้าบรรจุ
ในภาควิชา

4) แจกระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา
ให้อาจารย์ทราบ

5) มีส่วนร่วมในการเสนอขออัตรากำลังอาจารย์ในภาควิชา

5. ผู้บริหารและคณาจารย์เห็นว่าหัวหน้าภาควิชามีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ใน
ระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์
เรียงตามลำดับดังนี้คือ จริใจต่อทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง สร้างความสามัคคีกลมเกลียวใน
หมู่คณะ มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และให้โอกาสผู้อื่นซักถามข้อข้องใจ
ได้ สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรที่ดีต่อกันในการทำงาน ให้เกียรติและยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชา เป็น
กันเองและห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ฟังที่ดี รู้สึกเต็มใจที่จะพบปะกับผู้อื่นอยู่เสมอ พูดจา
ไพเราะชัดเจนยั้งคิด และเป็นผู้ที่ไวต่อความรู้สึกและท่าทีของผู้อื่น ส่วนคณาจารย์ให้ความสำคัญ
ต่อคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์เรียงตามลำดับดังนี้คือ มีจิตใจกว้างขวางยอมรับฟังความคิดเห็น
ของผู้อื่น และให้โอกาสผู้อื่นซักถามข้อข้องใจได้ จริใจต่อทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง สร้างความ
สามัคคีกลมเกลียวในหมู่คณะ สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรที่ดีต่อกันในการทำงาน เป็นผู้ฟังที่ดี เป็น
กันเองและห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติและยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกเต็มใจที่จะพบปะกับ
ผู้อื่นอยู่เสมอ พูดจาไพเราะชัดเจนยั้งคิด และเป็นผู้ที่ไวต่อความรู้สึกและท่าทีของผู้อื่น

เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีทัศนคติสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ โดย
ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะ จริใจต่อทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลังเป็นอันดับแรก ส่วน
คณาจารย์ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะมีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ
ให้โอกาสผู้อื่นซักถามข้อข้องใจได้เป็นอันดับแรก ส่วนคุณลักษณะเป็นผู้ไวต่อความรู้สึกและท่าที
ของผู้อื่น ทั้งผู้บริหารและคณาจารย์ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุ
ดังนี้คือ

5.1 ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะทางด้านต่าง ๆ หลายด้าน แต่ที่สำคัญคือ คุณลักษณะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคนได้โดยวางตัวเป็นกันเอง เป็นที่ปรึกษา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะเน้นในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารกระทำคือ สนองตอบต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน (อรุณ รักธรรม. 2522 : 211 - 214)

5.2 มนุษยสัมพันธ์เป็นคุณลักษณะและเป็นความสามารถที่เรียนรู้และพัฒนาได้ทั้งองค์ประกอบด้านจิตใจ ได้แก่ การมองเห็นและยอมรับในคุณค่าความสามารถ ความดีงาม ทั้งของตนเองและผู้อื่น องค์ประกอบด้านการแสดงออก ได้แก่ การแสดงออกซึ่งความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น

5.3 หัวหน้าภาควิชาควรมีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการครองใจคน เพื่อให้เกิดความพอใจ รักใคร่ ทำงานอยู่ด้วยความเต็มใจ พอใจ และมีความสุข

6. ผู้บริหารและคณาจารย์เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะด้านวิชาการอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะด้านวิชาการเรียงตามลำดับดังนี้คือ เป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ทางวิชาการ ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาในการทำวิจัย เขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน บทความต่าง ๆ เป็นผู้ชี้้นำการพัฒนาภาควิชาให้เจริญก้าวหน้าในด้านวิชาการ ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้มีโอกาสเข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ ความสามารถในการประสานงานกับภาควิชาอื่น ๆ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความช่วยเหลือทางวิชาการ ทางการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ จากภายนอกเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและวิชาการของภาควิชา สนใจที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ มีความรู้ความสามารถหรือยอมรับในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในงานวิชาการ คุณคือน้อยขึ้นปริญญโท ทำงานการเงินและงบประมาณของภาควิชาได้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองปัจจุบัน ใช้ภาษาต่างประเทศในการพูด อ่าน เขียนได้ มีผลงานทางด้านวิชาการเผยแพร่ต่อสังคม และความสามารถในการทำวิจัย

ส่วนคณาจารย์ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะด้านวิชาการเรียงตามลำดับดังนี้ คือ เป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ทางวิชาการ ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้ทำการวิจัย เขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน และบทความต่าง ๆ ส่งเสริมและสนับสนุน

อาจารย์ในภาควิชาให้มีโอกาสเข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เป็นผู้ชี้แนะการพัฒนาภาควิชาให้เจริญก้าวหน้าในด้านวิชาการ สนใจที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้ อยู่เสมอ ความสามารถในการประสานงานกับภาควิชาอื่น ๆ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความช่วยเหลือทางวิชาการ ทางการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ จาก ภายนอก เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและวิชาการของภาควิชา คุณสมบัติอย่างน้อยชั้น ปริญญาโท มีความรู้ความสามารถหรือยอมรับในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในงานวิชาการ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองปัจจุบัน ใช้ภาษาต่างประเทศ ในการพูด อ่าน เขียนได้ ความสามารถในการทำวิจัย และทำงานการเงินและงบประมาณของ ภาควิชาได้

เป็นที่น่าสังเกตว่าทั้งผู้บริหารและคณาจารย์มีทัศนคติสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ และ ให้ความสำคัญกับทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเป็นที่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ทางวิชาการเป็นอันดับแรก และให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ ความสามารถในการทำวิจัย และทำ การเงินและงบประมาณของภาควิชาได้ในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุดังนี้ คือ

6.1 หัวหน้าภาควิชามีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารภาควิชาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานด้านวิชาการ

6.2 หัวหน้าภาควิชามีบทบาทด้านวิชาการ ได้แก่ การสำรวจรายวิชาเรียน จัดทำตารางสอน จัดอาจารย์เข้าสอนรายวิชาต่าง ๆ จัดทำแผนการเรียนระยะยาว จัดทำและ สนับสนุนอาจารย์ทำเอกสาร และตำราเรียนประกอบการสอน เสนอแนะปรับปรุงและพัฒนา หลักสูตร ให้คำปรึกษาและแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา และสนับสนุนให้อาจารย์ ทำผลงานทางด้านวิชาการ จึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ด้านวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นผู้ที่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ทางวิชาการ

6.3 งานบริการวิชาการเป็นงานหลักของมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัย ทุกระดับ ทั้งอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชาจึงควรมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารวิชาการ และให้ความสำคัญมากเป็นพิเศษ ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2525 : 31) ได้กล่าวถึงผู้นำทางด้านวิชาการว่าควรประกอบด้วยความสามารถทางวิชาการ ทั่วไป และความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ ใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ กล้าแสดงออกทางวิชาการ

ยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ทางวิชาการ ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ มีความพร้อมที่จะให้บริการและสนับสนุนด้านวิชาการ

7. ผู้บริหารและคณาจารย์มีทัศนคติต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร แตกต่างกัน โดยผู้บริหารมีทัศนคติต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชาในระดับมากที่สุด ส่วนคณาจารย์มีทัศนคติต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชาในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุดังนี้คือ

7.1 หัวหน้าภาควิชาเป็นตำแหน่งผู้บริหารที่ได้รับการสรรหาและแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย หรือคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานภาควิชา ซึ่งเป็นหน่วยงานพื้นฐานที่สำคัญยิ่งของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารในระดับอื่นของมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณบดี รองคณบดี ล้วนเข้าสู่ตำแหน่งโดยการสรรหาและแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยเช่นกัน จึงมีทัศนคติต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชาที่ควรมีในระดับมากที่สุด ส่วนคณาจารย์โดยพื้นฐานการปฏิบัติงานใกล้ชิดกับหัวหน้าภาควิชามากที่สุด ใกล้ชิดมากกว่าผู้บริหารตำแหน่งอื่น ๆ เกิดความคุ้นเคย เกิดความเป็นกันเอง จึงมีทัศนคติต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชาที่ควรมีในระดับมาก

7.2 ผู้บริหารมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาในฐานะผู้บริหารด้วยกัน มีงานรับผิดชอบทั้งในฐานะผู้บังคับบัญชาข้าราชการในภาควิชา และในฐานะกรรมการประจำคณะ โดยตำแหน่ง ส่วนคณาจารย์มีทัศนคติต่อหัวหน้าภาควิชาในฐานะอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเดียวกัน มีหน้าที่ในการสอนนิสิตนักศึกษา แต่ได้รับการสรรหาและแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารงานภาควิชา

8. ผู้บริหารและคณาจารย์มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร โดยส่วนรวมและรายด้านคือ คุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ และคุณลักษณะด้านวิชาการ ไม่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารและคณาจารย์มีทัศนคติต่อคุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ และคุณลักษณะด้านวิชาการ ของหัวหน้าภาควิชาที่ควรมียู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุดังนี้คือ

8.1 ผู้บริหารและคณาจารย์ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานเดียวกัน ทำให้มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาไม่แตกต่างกัน

8.2 ผู้บริหารและคณาจารย์มีพื้นฐานทางวิชาการใกล้เคียงกัน รวมทั้งคุณวุฒิและประสบการณ์

8.3 ผู้บริหารและคณาจารย์มีจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน คือสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับสูง เสริมวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ

8.4 ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมาจากคณาจารย์ที่ได้รับการสรรหาและแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 4 ปี และยังมีการกิจรับผิดชอบการเรียนการสอน เป็นที่ปรึกษาและนำปริญญานิพนธ์ แผนการเรียนและหลักสูตรของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา ดังนั้นผู้บริหารและคณาจารย์จึงมีทักษะคล้ายคลึงกัน

8.5 หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารระดับล่างสุดของมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญและเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดคณาจารย์มากที่สุด มีบทบาททางด้านวิชาการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารและคณาจารย์จึงมีทักษะต่อคุณลักษณะด้านการบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านวิชาการในระดับมาก

9. ผู้บริหารและคณาจารย์ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ดังนี้

9.1 ผู้บริหารได้ให้ข้อเสนอแนะต่อผู้ที่มาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาว่า จะต้องเป็นผู้มีความมุ่งมั่น มีเหตุผล มีความกล้าในการตัดสินใจ ตื่นตัวกับความรู้ใหม่ และเป็นคนที่มีอารมณ์มั่นคง

9.2 คณาจารย์ได้ให้ข้อเสนอแนะต่อผู้ที่มาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาว่า จะต้องเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือ มีความรู้และความเข้าใจในการบริหารที่ดี เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร มีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับหัวหน้าภาควิชา

1. หัวหน้าภาควิชาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านวิชาการ และคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ สุจริต ความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ของภาควิชา ความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกภาควิชา เป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ทางวิชาการ จริงใจต่อทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นซักถามข้อข้องใจได้
2. ควรสนับสนุนและเสนอแนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสเป็นหัวหน้าภาควิชาบ้าง

ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยควรจัดการอบรมพัฒนาด้านคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการบริหารให้กับคณาจารย์ที่ได้รับการสรรหาและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาทุกคน
2. มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับ "บทบาทของคณาจารย์มหาวิทยาลัยกับการพัฒนางานวิชาการ" โดยเน้นบทบาทที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย ระดมความคิดเห็นเพื่อหาทางแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางพัฒนางานวิชาการร่วมกัน เน้นให้คณาจารย์เห็นความสำคัญของการพัฒนางานวิชาการ
3. ควรสนับสนุนผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับ ทั้งคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชาให้ตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารงานวิชาการ สร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับคณาจารย์ทุกระดับ
4. มหาวิทยาลัยควรกำหนดคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาดังกล่าวไว้ในระเบียบการสรรหา การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา
5. มหาวิทยาลัยควรจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร เพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้าภาควิชา และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย จึงขอเสนอแนะสำหรับการทำการวิจัยเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะการบริหารกับความสำเร็จในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา
3. ควรมีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา ในมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน

บรรณาการ

บรรณานุกรม

- กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คู่มือการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2525.
- กิติ ตัญจนนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เซซรุ้การพิมพ์, 2530.
- จุฬาลงกรณ์, มหาวิทยาลัย. ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา พ.ศ. 2526. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526. อัดสำเนา.
- _____. รวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศต่าง ๆ เกี่ยวกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- จำรัส ตัวงสุวรรณ. คุณลักษณะของนักแนะแนวตามความคาดหวังของผู้บริหาร อาจารย์ และ นักศึกษาวิทยาลัยครูส่วนกลาง. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.
- จำเรียง ภาวิจิตร. "กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพคนและคุณภาพงานตอนลักษณะผู้นำ," พัฒนาที่ดิน. 26(286) : 23-24 ; มีนาคม 2532.
- ชาโลมใจ กิงคารวัฒน์. คุณลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการบริหารงานของผู้อำนวยการ การประถมศึกษาจังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.
- ชูชัย สมितिไกร และสมชาย เตียวกุล. รายงานการวิจัย เรื่องผลของประสบการณ์กลุ่ม ผักมุนขยสัมพันธ์ที่มีต่อทัศนคติส่วนบุคคลตามการรับรู้ของผู้รับการฝึก. เชียงใหม่ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2530.
- เชียงใหม่, วิทยาลัยครู. ความรับผิดชอบในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา. หน้า 1 - 2. 2522. อัดสำเนา.
- ทิตยา สุวรรณชฎ. สังคมวิทยา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมเศรษฐกิจ และ วิถีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงาน และสัมฤทธิ์ผลของงาน ภาควิชาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

- ทิพย์วรรณ สุชีเมกษ์. บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษาในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518. อัดสำเนา.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท เอส.เอ็ม.เอ็ม. จำกัด, 2525.
- _____. การเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.
- นาวี รังสิวารักษ์. "บุคลิกภาพแบบประชาธิปไตย," วิทยาจารย์. 82(3) : 63-65 ; มีนาคม 2527.
- นิพนธ์ คันธเสวี. มนุษย์สัมพันธ์เพื่อการพัฒนาสังคม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2528.
- บุญเลิศ กลางใจ. "หัวหน้าภาควิชา...คุณแจดอกกล้าคุณ," เอกสารประกอบการประชุม วิชาการ เรื่องการบริหารงานภาควิชา. ณ ห้องประชุมคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. วันที่ 2-4 ตุลาคม 2533.
- บุญมี เฌรยอด. เอกสารประกอบการอบรมคณะกรรมการประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ครูสภา, 2529.
- ประชุม โพธิกุล. "ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหาร," มิตรครู. 32(9) : 16 ; พฤษภาคม 2532.
- ประยุทธ์ กุญสาคร. บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516. อัดสำเนา.
- ประสม สถาปิตานนท์. "ภาควิชาจะก่อหรือจะแก้ปัญหากับมหาวิทยาลัย," ใน รายงาน สัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชา คณะ และสถาบัน. ณ โรงแรมแกรนด์พาเลซ พัทยา ชลบุรี, วันที่ 15-17 ตุลาคม 2525.
- บัวย อึ้งภากรณ์. "การบริหารมหาวิทยาลัย," ใน เสียชีพอย่ำเสียสิ้น. หน้า 52-83. กรุงเทพฯ : เคล็ดไทย, 2528.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พรวนการพิมพ์, 2532.
- พวงเพชร วัชรอยู่. ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้า ภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

พิพัฒน์ โกศลย์วัฒน์. "บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา," วารสารข้าราชการ.

33 : 7 ; มีนาคม 2531.

ไพฑูรย์ สีนารัตน์. ชุดเรื่องอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2526.

มัลลี เวชชาชีวะ. หัวหน้าภาควิชาและคณบดี. กรุงเทพฯ : บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526.

รัศมี ภิบาลแทน. รายงานการวิจัย เรื่อง หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา
ในคณะศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532.

รามคำแหง, มหาวิทยาลัย. ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง 2532. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530. อัดสำเนา.

ลักขณา แซ่ลู้. ทัศนะของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อกระบวนการสรรหา
หัวหน้าภาควิชา. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.

เล็ก พงษ์สมิครไทย. "การบริหารงานภาควิชา," ครูปริทัศน์. 11 กันยายน 2529.

วิจิตร วรุตบางกูร. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 3.
สมุทรปราการ : ขนิษฐาการพิมพ์, 2523.

_____. "หัวหน้าภาควิชา," ใน เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ เรื่อง การบริหาร
งานภาควิชา. ๗ ห้องประชุมคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, วันที่ 2-4 ตุลาคม 2533.

_____. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา. กรุงเทพฯ : ภาควิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2535.

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา อีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา
เบื้องต้น. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2523.

วิจิตร ศรีสอ้าน. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2518.

- วิจิตร อาชะกุล. เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2526.
- วิญญู อังคณารักษ์. วิธีทำงานให้ได้ดี. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- สุปิตี ชุนภักดี. ลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอ
ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529. อัดสำเนา.
- เสนาะ ดีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2532.
- เสน่ห์ ศรีสุวรรณ. "เสน่ห์กับบริหาร," บริหารธุรกิจ. 14(55) : 81-86 ; กรกฎาคม -
กันยายน 2533.
- ศรีนครินทร์วิโรฒ, มหาวิทยาลัย. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ เรื่อง การบริหารงาน
ภาควิชา. ณ ห้องประชุมคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร,
วันที่ 2 - 4 ตุลาคม 2533.
- ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์. "ผู้นำในทัศนะของข้าพเจ้า," วารสารมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. 1(1) :
5 - 22 ; มิถุนายน-กันยายน 2529.
- อารี เพชรผดุง. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน. ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, ม.ป.ป. อัดสำเนา.
- อุทัย หิรัญโต. ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.
- อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล. ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์
วิโรฒ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร,
2530. อัดสำเนา.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.
- อรรถสิทธิ์ ลิทธิสุนทร, พล.ต.อ. "ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาอย่างไร," วารสารกรมบัญชีกลาง.
22 : 5; กันยายน-ตุลาคม 2524.

Bass, Bernard M. Stogdill's Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1981.

- Best, John W. Research in Education. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1978.
- Blake, Robert R., Jane Srygley Mouton and Martha Shipe Williams. The Academic Administrator Grid. San Francisco : Jossey - Bass Publishing, 1981.
- Cronbach, Lee Joseph. Essential of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Haper and Row, 1971.
- Doll, Ronald C. Curriculum Improvement. Boston : Allyn and Bacon, 1968.
- Dubrin, A.T. Human Relation : A job Oriented Approach. Verginia : Reston Publishing, 1981.
- Fulton, P.J. Exploring Human Relations. Boston : Houghton Mifflin Co., 1982.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Education Administation : Theory Research and Practice. 2nd ed. New York : Random House Inc., 1982.
- Knowles, Asa S. Handbook of College and University Administration. New York : McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Krejcie, Robert V. and Daryle E. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Journal of Education and Psychological Measurement. 30(3) : 608 ; Autumn, 1970.
- Leonard, R. Saylee. Leadership : What Effective Managers Really Do and How They Do It. New York : McGraw-Hill Inc., 1979.
- McHenry D.E. and Associates. Academic Departments. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1977.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.
- Tucker, Allen. Chairing the Academic Department : Leadership Among Peers. (Second Edition) American Council on Education, New York : Macmillan Publishing Company, 1984.

ภาคผนวก

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

26 สิงหาคม 2537

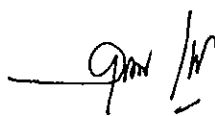
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

ข้าพเจ้า นางสาวสุภาพ แก้วเอี่ยม นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังศึกษาค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร" ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะใช้เป็นข้อมูลของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทราบถึงคุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา และใช้เป็นแนวทางแก่ผู้บริหารในการสรรหาหัวหน้าภาควิชา ข้าพเจ้าจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาตอบแบบสอบถามนี้ตามความคิดเห็นหรือความรู้ของท่านอย่างแท้จริง ผลการตอบแบบสอบถามนี้ไม่มีผลเสียหายหรือกระทบกระเทือนต่อท่านและบุคคลหนึ่งบุคคลใด เพราะมุ่งศึกษาในส่วนรวมและประโยชน์ต่อส่วนรวมเท่านั้น

ความสำเร็จในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ขึ้นอยู่กับความอนุเคราะห์จากท่าน ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวสุภาพ แก้วเอี่ยม)

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนะของท่านต่อคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร คำตอบของท่านจะเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิจัย เพื่อหาลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาและเตรียมบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หากขาดข้อมูลในส่วนนี้ การวิจัยในครั้งนี้ ก็ไม่อาจจะสำเร็จลุล่วงไปได้ จึงขอให้คุณได้โปรดกรุณาตอบแบบสอบถามนี้ รวม 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ใน [] หน้าสถานภาพของท่าน

- ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งใด [] คณบดี
[] รองคณบดี
[] หัวหน้าภาควิชา
[] คณาจารย์

ตอนที่ 2 คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ในทัศนะของท่านควรมีคุณลักษณะอย่างไร

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคุณลักษณะที่ตรงกับทัศนะของท่าน

ลำดับที่	คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา	ระดับคุณลักษณะที่ควรมี				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ</u>					
1.	ความกระฉับกระเฉงว่องไว					
2.	ความซื่อสัตย์สุจริต					
3.	ความสุภาพอ่อนน้อมต่อบุคคลทั่วไป					
4.	ความมีน้ำใจโอบอ้อมอารี					
5.	แต่งกายสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ					
6.	ความสุ่มรอบคอบ					
7.	แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้					
8.	ควบคุมอารมณ์ได้ดี					
9.	ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน					
10.	ความอดทนต่อการถูกวิพากษ์วิจารณ์					
11.	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
12.	เป็นผู้นำการดำเนินงาน					
13.	ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง					

ลำดับที่	คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา	ระดับคุณลักษณะที่ควรมี				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>คุณลักษณะการบริหาร</u>					
1.	ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล					
2.	ความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณ					
3.	ความรู้ความสามารถในการวางแผน					
4.	ความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งภายใน และภายนอกภาควิชา					
5.	ความสามารถในการประเมินผลงาน					
6.	สามารถบริหารงานภาควิชาอย่างมีระบบแบบแผน					
7.	เป็นผู้เข้าใจระบบการทำงานภายใต้กฎระเบียบ และ ข้อบังคับของส่วนราชการ					
8.	ความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะอำนวยความสะดวก สะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาควิชา					
9.	สามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการบริหาร งานภายในภาควิชา					
10.	ความสามารถในการประนีประนอมเพื่อประโยชน์ ของภาควิชา					
	<u>คุณลักษณะด้านวิชาการ</u>					
1.	คุณวุฒิอย่างน้อยขั้นปริญญาโท					
2.	มีความรู้ความสามารถหรือยอมรับในการใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ในงานวิชาการ					

ลำดับที่	คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา	= ระดับคุณลักษณะที่ควรมี				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
3.	มีผลงานทางด้านวิชาการเผยแพร่ต่อสังคม					
4.	สนใจที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ					
5.	ใช้ภาษาต่างประเทศในการพูด อ่าน เขียน ได้					
6.	ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้มีโอกาส เข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาทางวิชาการอย่าง สม่ำเสมอ					
7.	ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้ทำการวิจัย เขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน และบทความ ต่าง ๆ					
8.	ความสามารถในการประสานงานกับภาควิชาอื่น ๆ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ					
9.	เป็นผู้ที่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ทางวิชาการ					
10.	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม สังคม และการเมืองปัจจุบัน					
11.	เป็นผู้ชี้แนะการพัฒนาภาควิชาให้เจริญก้าวหน้า ในด้านวิชาการ					
12.	กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความช่วยเหลือทางวิชาการ ทางการเงิน และทรัพยากรอื่น ๆ จากภายนอกเพื่อ ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร และวิชาการของ ภาควิชา					

ลำดับที่	คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา	ระดับคุณลักษณะที่ควรมี				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
13.	ทำงานการเงินและงบประมาณของภาควิชาได้					
14.	ความสามารถในการทำวิจัย					
	<u>คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์</u>					
1.	จริงใจต่อทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง					
2.	เป็นกันเองและทวงไ้ยผู้ใต้บังคับบัญชา					
3.	สร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่คณะ ฯ					
4.	พูดจาไพเราะขัดเกลาเรียบร้อย					
5.	รู้สึกเต็มใจที่จะพบปะกับผู้ใ้้อยู่เสมอ					
6.	เป็นผู้ที่ไวต่อความรู้สึก และทำดีของผู้อื่น					
7.	ให้เกียรติและยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชา					
8.	สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรที่ดีต่อกันในการทำงาน					
9.	มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และให้อาสาผู้อื่นซักถามข้อข้องใจได้					
10.	เป็นผู้ฟังที่ดี					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา

ท่านเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาควรมีลักษณะเด่นหรือคุณสมบัติพิเศษเฉพาะนอกเหนือจากแบบสอบถามที่ผ่านมาแล้วอย่างไรบ้าง โปรดกรุณาแนะนำเพิ่มเติม

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการบริหาร

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านวิชาการ

.....

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวภาพ ชื่อสกุล แก้วเอี่ยม
เกิดวันที่ 12 เดือน มีนาคม พุทธศักราช 2502
สถานที่เกิด ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 186/77 โกสุมร่วมใจ ซอย 7 ตำบลสีกัน
เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ 10210
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
สถานที่ทำงานปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการคณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2518 มัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนสาธิต "พิบูลบำเพ็ญ"
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน จังหวัดชลบุรี
- พ.ศ. 2521 บวช. (เลขานุการ) จากโรงเรียนตั้งตรงจิตรพณิชยการ
วัดโพธิ์ ท่าเตียน กรุงเทพฯ
- พ.ศ. 2526 บวส. (เลขานุการ) จากวิทยาลัยพณิชยการบางนา กรุงเทพฯ
- พ.ศ. 2529 กศ.บ. (การประถมศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
บางแสน จังหวัดชลบุรี
- พ.ศ. 2538 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร กรุงเทพฯ