

378 124  
ฉ ๒๒๕ค  
๙ ๒

ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญาโท

ของ

อัญชลีรัตน์ บุญยสินธุกุล

16 ต.ย 2535

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประธานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษากามหลักสูตร

ปรัชญาการศึกษามหาบัณฑิต

สิงหาคม 2530

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

105805

ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ

ของ

อัญชลีรัตน์ บุญอินวดีกุล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สิงหาคม 2530

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทักษะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็นสองขั้นตอน ขั้นตอนแรกศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน จากคณบดี 26 คน หัวหน้าภาควิชา 113 คน และคณาจารย์ 464 คน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าและแบบเลือกตอบ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน F-test ค่าร้อยละ การทดสอบระหว่างกลุ่มของ นิวแมน คูลลี ขั้นตอนที่สองนำผลการประเมินความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปเสนอโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การวิจัยปรากฏผลดังนี้

1 คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์มีความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาทั้ง 3 ด้านอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเฉพาะด้านความเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านทักษะในการบริหารงาน และด้านวิชาการตามลำดับ

2 สัมรรถภาพที่สำคัญที่ควรฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชาได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการเป็นผู้บริหาร ความสามารถกำหนดระบบพิจารณาความดีความชอบ ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น

3 คณบดี มีความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะด้านวิชาการของหัวหน้าภาควิชาในระดับมาก และความต้องการในด้านนี้มีความแตกต่างจากความต้องการของคณาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความต้องการด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

4 มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่นี้โดยอยู่ในความรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และอาจขอความร่วมมือจากสถาบันฝึกอบรมอื่น ๆ วิธีการพัฒนาควรใช้การอบรมสัมมนา การเชิญวิทยากรมาบรรยาย ฯลฯ การคัดเลือกบุคลากรฝึกอบรมควรเป็นช่วงสั้น ๆ ต่อเนื่องกันไป ควรใช้สถานที่ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย กลุ่มผู้เข้าอบรมควรมีประมาณ 20 คน และควรใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยในการพัฒนา

NEEDS FOR DEVELOPMENT OF THE DEPARTMENT HEADS  
OF SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY

AN ABSTRACT

BY

ANCHALEERAT BOONCHINVUTIKUL

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

August 1987

The purposes of this study were to investigate the need for development of the Department Heads as perceived by the Deans, Department Heads and Faculty Members of Srinakharinwirot University. Development was defined as the betterment of leadership ability, academic ability and management ability.

The research procedure was undertaken into two stages. The first stage was to investigate the needs for development of the Department Heads in three different abilities. The sample consisted of 26 Deans, 113 Department Heads and 464 Faculty Members. The Likert-type questionnaire was used to collect the data. Means, standard deviation, F-test and Newman-Kuels tests were applied in order to analyze the data. The second stage was to construct the development project based on the research finding.

The research revealed the following findings

1. The Deans, the Department Heads and the Faculty Members perceived a high need for development of the Department Heads in all areas ranking from the leadership ability, management ability and academic ability respectively.

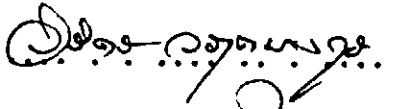
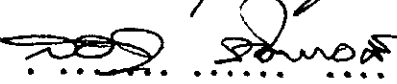
2. The important abilities needed to be acquired by the Department Heads were the creativity, human motivation, academic leadership, evaluation procedure and management planning.

3. The Deans perceived a higher need in the academic ability than that of the Faculty Members with .05 level of significant difference. There was no significant difference when compared the needs of Department Heads with the Deans or the Faculty Members in all areas.

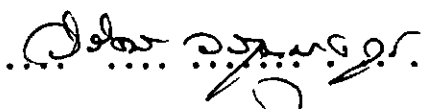

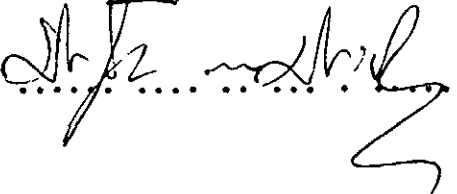
4. The samples illustrated that the University should established a separate unit under the administration of the Vice-President for academic affairs to manage the development program for the Department Heads. Periodic short term activities should be organized regularly in the form of seminar, discussion and workshop based on the various duties of the Department Heads. Participants should not exceed 20 persons at a time. The activities could take place either inside or outside the campus. All costs should be funded through the University budget

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญาบัตรฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

 ประธาน  
 กรรมการ

คณะกรรมการสอบ

 ประธาน  
 กรรมการ  
 กรรมการ

ประกาศขอบคุณ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร  
วรุตบางกูร ผู้เป็นประธานกรรมการ และรองศาสตราจารย์ ดร. สัมบูรณ์ ฮิตพงศ์ ผู้เป็น  
กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องอย่างใกล้ชิด  
รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร. ประชุม รอดประเสริฐ ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ  
เพิ่มเติม เพื่อให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. เสรีศักดิ์ วิศาลาภรณ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ประชุม  
รอดประเสริฐ รองศาสตราจารย์ ดร. เป็รื่อง กุมท รองศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล หวังพานิช  
รองศาสตราจารย์ปราชญ์ ณะชลาพันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฐิติภา ศุภรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร  
สินศิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทวีบุรณ์ หอมเย็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์เนติยา  
พัฒน์พิชัย และอาจารย์ ดร. สัมลักษ์ ธีระพิจิตร ที่ได้ตรวจแก้ไขและให้คำแนะนำในการปรับปรุง  
แบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยนี้ ขอบขอบคุณอาจารย์ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์  
คุณกัลยา เชื้อพลากิจ คณภรณ์ วาจาสัตย์ คณสักขญา แผล้วี คุณสมพร พงตาล คณฉิงอร  
จุฑาทรรพ์ คุณฉัตร อึ้งโพธิ์ และคณวนิดา ธนรัตนานนท์ ที่ได้ช่วยเหลือในการเก็บรวบรวม  
ข้อมูล ขอบคณาจารย์วิไลพร วรฉัตรานนท์ อาจารย์มณฑิยา หิวไพลย์ และเพื่อน ๆ  
ทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน ที่ให้ทุนในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้  
คณค้ำ และประโยชน์ซึ่งมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบแต่ บิดา มารดา และคณครู  
อาจารย์ ผู้ที่มีพระคุณยิ่งในการปลูกฝังและส่งเสริมการศึกษาของผู้วิจัยตลอดมา

ธัญชัชรัตนันท์ บุญวินวิฑูถล

สารบัญ

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| 1 บทนำ . . . . .                                  | 1    |
| ภูมิหลัง . . . . .                                | 1    |
| ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า . . . . .          | 5    |
| ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า . . . . .             | 5    |
| ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า . . . . .                | 6    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ . . . . .                         | 7    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง . . . . .        | 9    |
| โครงสร้างระบบการบริหารงานมหาวิทยาลัย . . . . .    | 9    |
| หัวหน้าภาควิชา . . . . .                          | 12   |
| คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี . . . . .              | 17   |
| คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา . . . . .           | 20   |
| การพัฒนาผู้บริหาร . . . . .                       | 27   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง . . . . .                   | 38   |
| สัมมุติฐานในการวิจัย . . . . .                    | 41   |
| 3 วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า . . . . .          | 42   |
| การดำเนินการวิจัยขั้นที่ 1 . . . . .              | 42   |
| การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง . . . . . | 42   |
| การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล . . . . . | 43   |
| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล . . . . .                 | 44   |
| การสกัดกระทาะกับข้อมูล . . . . .                  | 45   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล . . . . .                      | 45   |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล . . . . .         | 46   |

| บทที่  | หน้า |
|--|------|
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล . . . . .   | 48   |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ . . . . .                                  | 48   |
| ลำดับชั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล . . . . .                                  | 48   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล . . . . .   | 49   |
| ตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ             |      |
| 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะ                 |      |
| ในการบริหารงานตามทัศนคติของคณบดี หัวหน้าภาควิชา                          |      |
| และคณาจารย์ . . . . .  | 49   |
| ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ       |      |
| ทั้ง 3 ด้าน ตามทัศนคติของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ . . . . .      | 58   |
| ตอนที่ 3 ทัศนคติเห็นของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์                  |      |
| ที่มีต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ . . . . .    | 62   |
| การเสนอโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ . . . . . | 70   |
| 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ . . . . .                                 | 75   |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย . . . . .  | 75   |
| กลุ่มตัวอย่าง . . . . .  | 75   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล . . . . .                              | 75   |
| วิธีการดำเนินการวิจัย . . . . .  | 75   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล . . . . .   | 76   |
| สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล . . . . .                                       | 77   |
| อภิปรายผล . . . . .  | 79   |
| ข้อเสนอแนะ . . . . .   | 83   |
| บรรณานุกรม . . . . .   | 88   |
| ภาคผนวก . . . . .  | 94   |

บัญชีตาราง

| ตาราง   | หน้า |
|---|------|
| 1 แสดงการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง . . . . .   | 43   |
| 2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ<br>ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ตามทัศนะ<br>ของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ . . . . .  | 50   |
| 3 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ<br>ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ด้านความเป็นผู้นำ ตามทัศนะของ<br>คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ . . . . .       | 51   |
| 4 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการใน<br>การพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ด้านวิชาการ ตามทัศนะของคณบดี<br>หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ . . . . .              | 53   |
| 5 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ<br>ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะ<br>ของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ . . . . . | 56   |
| 6 แสดงวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการในการพัฒนาหัวหน้า<br>ภาควิชาในคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา<br>และคณาจารย์ . . . . .                       | 59   |
| 7 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการในการ<br>พัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะรวมทั้ง 3 ด้าน เป็นรายคู่<br>จำแนกตามสถานภาพ . . . . .                         | 59   |
| 8 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการในการพัฒนา<br>หัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ตามทัศนะของคณบดี<br>หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ . . . . .           | 60   |

| ตาราง | หน้า   |    |
|-------|--|----|
| 9     | <p>แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการในการพัฒนา<br/>           หัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะด้านวิชาการ ตามทัศนะของคณบดี<br/>           หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ . . . . .</p>             | 60 |
| 10    | <p>แสดงผลการทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการใน<br/>           การพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะด้านวิชาการเป็นรายคู่<br/>           จำแนกตามสถานภาพ . . . . .</p>                        | 61 |
| 11    | <p>แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการในการพัฒนา<br/>           หัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะ<br/>           ของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ . . . . .</p> | 62 |
| 12    | <p>ความคิดเห็นของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ที่มีต่อการจัด<br/>           หน่วยงานพัฒนาหัวหน้าภาควิชา . . . . .</p>   | 63 |
| 13    | <p>ความคิดเห็นในการจัดลำดับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย ในกรณี<br/>           ที่ต้องขอความร่วมมือในการพัฒนา . . . . .</p>  | 64 |
| 14    | <p>ความคิดเห็นของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ที่มีต่อ<br/>           กิจกรรมการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา . . . . .</p>  | 66 |

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

|   |  |           |    |
|---|--|-----------|----|
| 1 | แผนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ | . . . . . | 11 |
|---|--|-----------|----|

บทที่ 1

บทนำ

### ภูมิหลัง

มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งของประเทศ เพราะเป็นแหล่งที่รวม และผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถระดับสูงออกไปพัฒนาประเทศ โดยมหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมาย ที่จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ตลอดจนสรรค์สร้างความสำเร็จก้าวหน้าแก่สังคม ซึ่งจุดมุ่งหมายหลักโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัยมีดังนี้คือ สอนวิชาการและวิชาชีพเพื่อสนองความต้องการ กาลังคนของสังคม วิจัย ค้นคว้า เพื่อสนองความก้าวหน้าทางวิชาการ บริการทางวิชาการแก่ สังคม ถ่ายทอดวัฒนธรรมและการปลูกฝังการเป็นพลเมืองดี (วิจิตร ศรีสอ้าน 2518 11)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก็เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อ ให้ การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ศึกษาริวิจัย ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ให้บริการ วิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 91 ตอนที่ 112 วันที่ 28 มิถุนายน 2517) จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจึงต้องปฏิบัติ ภาระหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ การเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่ สังคม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยจะสามารถปฏิบัติหน้าที่และภารกิจ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ อย่าง ดีนั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรหลายฝ่ายทำงานประสานสัมพันธ์กัน และบุคคลที่สำคัญที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยคือผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัย เพราะผู้บริหาร เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของมหาวิทยาลัยซึ่ง เป็นผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม เป็น เสมือนแกนกลางในการรวมพลังความคิด ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2522 3) และผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานด้วยความ กระตือรือร้น ด้วยความพึงพอใจซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย (Terry. 1977 413)

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยประกอบด้วย อธิการบดี ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการวางนโยบาย และแนวทางในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย รองอธิการบดี ผู้อำนวยการสถาบันและผู้อำนวยการ - การศึกษา เป็นผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย คณบดีและหัวหน้าภาควิชา เป็นผู้รับนโยบายด้าน วิชาการไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย (ประชุม รอดประเสริฐ 2522 25)

หัวหน้าภาควิชา นับได้ว่า เป็นผู้บริหารระดับต้นที่สำคัญ เพราะมีความใกล้ชิดกับอาจารย์ และนักศึกษามากที่สุด ซึ่งต้องบริหารงานของภาควิชาให้เกิดความเหมาะสม และเป็นไปตาม นโยบายหลักของมหาวิทยาลัย ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจึง เป็นผู้รับผิดชอบในงานด้านวิชาการและงาน ด้านบริหารไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคือ ด้านวิชาการนั้นต้องรับผิดชอบ การเรียนการสอน การ ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนการวิจัยและการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม สำหรับงาน ด้านบริหารนั้นต้องรับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรภายในภาควิชา และการจัดการต่าง ๆ ให้แก่อาจารย์ประจำ เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เอกชัย กี่ล้วยพันธ์ 2524 2)

การบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่มักมีปัญหาอยู่มาก เช่น การปฏิบัติงานไม่ครบ ถ้วน วิจัยตีพิมพ์ผลและล่าช้า ไม่ได้รับความนิยม เสื่อมใสศรัทธาจากผู้ร่วมงาน ขาดการมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มอบหมายงานไม่ตรงกับความถนัดและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ไม่เข้าใจระบบระเบียบการเงิน ไม่เข้าใจปรัชญาและหลักการบริหารของมหาวิทยาลัย ปัญหา ส่วนใหญ่เกิดจากการที่หัวหน้า ภาควิชา มาจากคณาจารย์ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีความรู้ความชำนาญใน สาขาของตน ขาดความรู้และทักษะทางการบริหารอย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ปัญหาของหัวหน้าภาควิชา ยังเกิดจากขาดการ เตรียมบุคลากร เพื่อรับกับตำแหน่งซึ่งมีวาระ เป็นช่วงสั้น ๆ สิ่งทำให้ผู้ที่ได้รับการ เลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ภาควิชาในมหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่โดยอาศัยการ เสียนแบบจาก ประสบการณ์ สามีญ่สามัญ ตลอดจนความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคลเท่าที่มีอยู่ บางคนก็ ประสบความสำเร็จ แต่บางคนก็ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งปัญหาดังกล่าวได้รับการยืนยันจากผล การวิจัยของ แล่วง รัตนมงคลมาต และคณะ (แล่วง รัตนมงคลมาต และคณะ 2525 4-31) และความคิดเห็นของ สมนึก แดงเจริญ (สมนึก แดงเจริญ 2528 1 - 3) ที่กล่าวว่า ผู้ บริหารของมหาวิทยาลัยตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาจนถึง อธิการบดีส่วนใหญ่มักมาจากนักวิชาการที่มีความรู้และ

ความสนใจ เฉพาะงานวิชาการของตน ซึ่งขาดความรู้และประสบการณ์ทางการบริหารด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านแล้วแต่กรณี นอกจากนี้แล้วก็เป็นผลมาจากระบบการบริหารมหาวิทยาลัยปัจจุบัน ได้มีการกำหนดให้การดำรงตำแหน่ง เป็นวาระช่วงสั้น ๆ ทำให้ขาดโอกาสในการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ทางการบริหารอย่างเต็มที่ ดังนั้นเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร สิ่งซึ่งขาดความรู้และประสบการณ์เฉพาะตัว ซึ่งบางคนก็ประสบความสำเร็จ และบางคนก็ไม่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยยังพบอีกว่าหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ขาดความรู้และทักษะทางการบริหารทำให้หัวหน้าภาควิชาต้องประสบกับปัญหาต่าง ๆ ได้แก่ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผนบริหารงาน การมอบหมายงานตามหน้าที่ การลงใจผู้ร่วมงาน การควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในปัจจุบันยังคงประสบปัญหาการบริหารงานอยู่อีก (ทบทวนมหาวิทยาลัย 2525 52 - 56) คือ

- 1 ปัญหาด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร อาจารย์รับผิดชอบงานสอนมากกว่าให้ได้ผลไม่เต็มที่ การวิจัยได้รับความสนใจจากคณาจารย์น้อย
- 2 ปัญหาด้านการบริหารทั่วไป ภาควิชาขาดงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการศึกษา
- 3 ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ขาดความร่วมมือจากคณาจารย์ฝ่ายต่าง ๆ อาจารย์ส่วนใหญ่ยังขาดความรับผิดชอบต่องาน
- 4 ปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของตัวผู้บริหารเอง คือ ผู้บริหารขาดความรู้และความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบทางการบริหาร เช่น กฎระเบียบ เป็นต้น

จากการประชุมสัมมนาทางวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2527 พบว่าภาควิชามีปัญหาการผลิตบัณฑิตยังไม่บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย (ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2527 2 - 3) เนื่องจาก

- 1 การผลิตบัณฑิตบางระดับ บางสาขาไม่เพียงพอกับความต้องการของสังคม แต่บางสาขาวิชาเกินความต้องการของตลาดแรงงาน อันเป็นเหตุให้เกิดการว่างงานในบางสาขาวิชา

2 ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับสอน และสำหรับให้  
นิสิตไว้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในรายวิชาที่เปิดสอน

3 ขาดการวางแผนในการพัฒนาการศึกษาที่รัดกุมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจ  
และสังคม

4 ขาดแคลนอาจารย์ประจำที่มีประสบการณ์และคุณวุฒิสูงในบางสาขาวิชา  
จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่ามหาวิทาลัยยังไม่สามารถสร้างความเป็นเลิศทาง  
วิชาการให้เกิดแก่สถาบันได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานของภาควิชายังมีปัญหาและ  
อุปสรรคอยู่หลายประการ ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะลดลงหรือหมดไปได้ด้วยการพัฒนาให้หัวหน้าภาควิชา  
ได้มีคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดี ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทั้งด้านความรู้ความสามารถ  
ทักษะ และประสบการณ์ ควบคู่กันไปกับคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลในการเข้าดำรงตำแหน่งอันได้  
แก่ พื้นฐานการศึกษา คุณวุฒิ และวัยวุฒิ รวมทั้งบุคลิกภาพทางกาย ทางอารมณ์ และทางสังคม  
หัวหน้าภาควิชา ก็เช่นเดียวกัน คุณลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน (นพพงษ์  
บุญสิทธิ์ดุลย์ 2525 33 - 40) ได้แก่

1 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ประกอบด้วยความสามารถในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม  
ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ การจูงใจ มนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์  
ความรับผิดชอบ รวมทั้งบุคลิกภาพที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นใส่ศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน เช่น ความเชื่อมั่น  
ความอดทนกล้าหาญ

2 คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถทางวิชาการทั่วไปและ  
ความรู้ทางวิชาชีพ การเฝ้าหาความรู้ใหม่ ๆ การติดตามการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ และ  
ความพร้อมที่จะให้บริการและสนับสนุนด้านวิชาการ

3 คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร ประกอบด้วยทักษะในการใช้ความรู้และ เครื่องมือใช้  
เครื่องมือทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (Technical skill) ทักษะในการมีมนุษยสัมพันธ์  
(Human-relation skill) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และทักษะในการคิดวิเคราะห์และ  
วางแผนงานในความรับผิดชอบ (Conceptual skill)

หน่วยงานใดที่มีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ได้ ก็บ่งบอกถึงผลแห่งความสำเร็จในระดับหนึ่งได้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากได้ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมก็ย่อมจะเป็นการทลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้เกิดความล้มเหลวในการบริหารงาน (ธงชัย สันติวงษ์ 2519 : 403)

เพื่อหาจุดทางการแก้ปัญหาระดับภาควิชา ผู้วิจัยเห็นควรที่จะศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในคุณลักษณะ 3 ด้านคือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน โดยศึกษาทัศนะของ คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกวิทยาเขต เพื่อหาข้อมูลที่สำคัญในการวางแผนพัฒนาหัวหน้าภาควิชาที่ประชากรและเป็นแนวทางในการเตรียมหัวหน้าภาควิชาสู่ตำแหน่งต่อไป

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

- 1 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 2 เพื่อเสนอโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

#### ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการวิจัยครั้งนี้อาจเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบายหรือวางแผนการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาที่กำลังอยู่ในตำแหน่งหรือใช่เป็นแนวทางในการฝึกอบรม หรือเตรียมบุคลากร เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในอนาคต

### ขอบเขตของการเก็บาค้นคว้า

#### 1 ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในคณะศึกษาศาสตร์ 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน

#### 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็น คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 9 วิทยาเขต จำนวน 1,128 คน จาแนกเป็นคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ที่สุ่มจากประชากรโดยวิธีสุ่มตามสัดส่วนแบบแบ่งชั้น (Proportional stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง คณบดี 26 คน หัวหน้าภาควิชา 113 คน และคณาจารย์ 464 คน

#### 3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3 1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพ จาแนกเป็น

3 1 1 คณบดี

3 1 2 หัวหน้าภาควิชา

3 1 3 คณาจารย์

3 2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์

#### 3 ด้านคือ

3 2 1 ด้านความเป็นผู้นำ

3 2 2 ด้านวิชาการ

3 2 3 ด้านทักษะในการบริหารงาน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายถึง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 8 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตประสานมิตร ปทุมวัน พลศึกษา บางเขน บางแสน พิษณุโลก มหาสารคาม และสงขลา

2 คณบดี หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งคณบดี และรองคณบดี คณะวิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกวิทยาเขต ในปีการศึกษา 2529

3 หัวหน้าภาควิชา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกวิทยาเขต ในปีการศึกษา 2529

4 คณาจารย์ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ค่ำตราจารย์ รองค่ำตราจารย์ ผู้ช่วยค่ำตราจารย์ และอาจารย์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกวิทยาเขต ซึ่งปฏิบัติหน้าที่สอน วิชา ให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ในปีการศึกษา 2529 ทั้งนี้ไม่รวมคณาจารย์ที่ลาไปศึกษาต่อและอาจารย์โรงเรียนสาธิต ทั้ง 3 แห่ง

5 ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา หมายถึง ความปรารถนาของ คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่จะให้หัวหน้าภาควิชาได้รับความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ และเข้มทักษะในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ดีกว่า ในวิจัยนี้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา 3 ด้าน คือ

5 1 ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่มและดำเนินกิจกรรมกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการนำ มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถสื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจผู้ร่วมงาน มีคุณธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบรวมทั้งบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานด้วย เป็นความเชื่อมั่นในตนเอง ความกระตือรือร้นต่องาน เผลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง เป็นต้น

5 2 ด้านวิชาการ หมายถึง ความรู้ความสามารถทางวิชาการ และวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตำแหน่งหน้าที่ ความสามารถในการหาความรู้ใหม่ ๆ การค้นคว้า วิจัย การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ และความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความพร้อมที่จะให้บริการและ

สนับสนุนด้านวิชาการ และมีความเป็นนักวิชาการ

5.3 ด้านทักษะในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถและความชำนาญในการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบ มีความสามารถในการใช้ความรู้และใช้เครื่องมือทางการบริหาร มีความสามารถในการบริหารบุคคล สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รวมทั้งความสามารถรอบรู้ในการทำงานที่รับผิดชอบ สามารถกำหนดนโยบายวางแผนและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### โครงสร้างระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีลักษณะต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นคือ มีวิทยาเขตต่าง ๆ กระจายอยู่ทั่วทุกภาคของประเทศ มีวิทยาเขตอยู่ในกรุงเทพฯ 4 แห่ง ได้แก่ วิทยาเขต-ประสานมิตร ปทุมวัน พลศึกษา และบางเขน และอีก 4 วิทยาเขตตั้งอยู่ในภูมิภาคได้แก่ วิทยาเขตบางแสน พิษณุโลก มหาสารคาม และสงขลา ซึ่งวิทยาเขตต่าง ๆ ยกเว้นประสานมิตร จะมีรองอธิการบดีวิทยาเขตเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบงานตามที่อธิการบดีมอบหมาย

การบริหารงานภายในของมหาวิทยาลัยนั้น ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 ได้กำหนดให้สภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนักเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง กับกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ มีจำนวนไม่น้อยกว่าสี่คน และไม่เกินเก้าคน ให้รองอธิการบดีคนหนึ่งเป็นเลขาธิการสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้ให้อธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหารมหาวิทยาลัย และให้มีรองอธิการบดีคนหนึ่งและหลายคนก็ได้ทำหน้าที่ตามที่อธิการบดีมอบหมาย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ มีรองอธิการบดี 12 คน ซึ่งอยู่ที่วิทยาเขตประสานมิตร 5 คน ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายกิจการนิสิต ฝ่ายวางแผนและพัฒนา และฝ่ายกิจการพิเศษและ-ต่างประเทศ อธิการบดีจะเป็นผู้เลือกและแต่งตั้ง มีวาระในตำแหน่งเท่ากับอธิการบดี ส่วนอีก 7 คน เป็นรองอธิการบดีประจำอยู่ที่วิทยาเขตทั้ง 7 แห่ง ภายในมหาวิทยาลัยแบ่งส่วนราชการ ออกเป็น สำนักงานอธิการบดี คณะ วิทยาลัย วิทยาลัย สถาบันและสำนัก ซึ่งสำนักงานอธิการบดี แบ่งออกเป็นกองต่าง ๆ ส่วนคณะวิชาในมหาวิทยาลัยมี 8 คณะ ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์

คณะพยาบาลศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
คณะพลศึกษา และคณะเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังมีบัณฑิตวิทยาลัยซึ่งเทียบเท่ากับคณะ ในแต่ละ  
คณะยังแบ่งหน่วยงานออกเป็นภาควิชาต่าง ๆ อีก ซึ่งส่วนการดำเนินงานจากภาควิชาจะผ่านคณบดี  
คณะวิชาไปยังรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการตรงไปยังอธิการบดี ดังภาพประกอบ 1 (รายชื่อผลงานเบกษา  
ฉบับพิเศษ เล่ม 103 ตอนที่ 198 ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2529)



### หัวหน้าภาควิชา

จากโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย หน่วยงานที่รับผิดชอบในงานด้านวิชาการ ได้แก่ คณะวิชา ซึ่งมีภาควิชาต่าง ๆ เป็นผู้ที่กำหนดนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีอาจารย์ประจำภาควิชาเป็นผู้รับผิดชอบในการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารงานภาควิชาให้เกิดความเหมาะสม และเป็นไปตามนโยบายหลักของแต่ละคณะ หรือของมหาวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชาซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารงานของภาควิชาจะได้รับการเลือกตั้งและแต่งตั้งจากคณาจารย์ภายในมหาวิทยาลัยเท่านั้น จะดำรงวาระละ 4 ปี อาจจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่อีกได้แต่ไม่เกิน 8 ปี ติดต่อกัน (รายกิจจานุเบกษา เล่มที่ 91 ตอนที่ 112 วันที่ 28 มิถุนายน 2517) หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยได้มาโดยการเลือกตั้งจากวิทยาเขตต่าง ๆ ซึ่งถ้าเป็นหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้แต่งตั้ง ส่วนในวิทยาเขตต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยราบรื่น ก็จะมีการเลือกตั้งหัวหน้าภาควิชาของแต่ละวิทยาเขตขึ้น ซึ่งหัวหน้าภาควิชาตามวิทยาเขตรองอธิการบดีวิทยาเขตนั้น ๆ จะเป็นผู้แต่งตั้ง

หัวหน้าภาควิชาจะทำหน้าที่ทั้งงานด้านวิชาการและงานด้านบริหารไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคืองานในด้านวิชาการมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน มีส่วนในการร่างและปรับปรุงหลักสูตร ตลอดจนการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม สำหรับงานในด้านการบริหารนั้นก็มีหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลในภาควิชา การจัดการต่าง ๆ ให้แก่อาจารย์ประจำภาควิชา เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างดี และมีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษามีผู้กำหนดไว้ดังนี้

วิทยาลัยครูสุนทรเกษม (วิทยาลัยครูสุนทรเกษม 2522 14 - 15) ได้กำหนดหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไว้ 10 ประการ คือ

- 1 เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบกิจการทุกด้านภายในภาควิชา
- 2 ประสานงาน อำนวยความสะดวกและบริการด้านต่าง ๆ
- 3 ให้ความร่วมมือและประสานงานกับภาควิชาและหน่วยงานอื่น
- 4 วางแผนจัดทำโครงการปรับปรุงงานในภาควิชาทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 5 จัดทำงบประมาณประจำปี เพื่อเสนอหัวหน้าคณะวิชาและวิทยาลัย

- 6 ควบคุมดูแลการเรียนการสอนและการประเมินผล
- 7 ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้เป็นไปตามนโยบายของวิทยาลัย
- 8 สันนิษฐานการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน
- 9 พิจารณาและเสนอความดีความชอบอาจารย์ในภาควิชา
- 10 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงกว่า

วิทยาลัยศรีเชียงใหม่ (วิทยาลัยศรีเชียงใหม่ 2522 : 1 - 2) ได้สรุปหน้าที่หัวหน้าภาควิชาไว้เป็นงานสำคัญ ๆ 3 งาน คือ

- 1 งานบริหาร ได้แก่ การเป็นผู้บังคับบัญชาอาจารย์ ดูแลอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ จัดทำโครงการและงบประมาณประจำปี จัดซื้อและใช้วัสดุ และการร่วมเป็นกรรมการประจำคณะวิชา
  - 2 งานวิชาการ ได้แก่ การสำรวจรายวิชาเรียน การจัดทำตารางสอน จัดอาจารย์เข้าสอนรายวิชาต่าง ๆ จัดทำแผนการเรียนระยะยาว จัดทำและสนับสนุนอาจารย์ทำเอกสารและตำราเรียนประกอบการสอน จัดนิเทศการสอนและการปฏิบัติงานของอาจารย์ เสนอปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการเรียนแนะนำและแนะแนวในการเรียน และประสานงานการนิเทศการฝึกสอน
  - 3 งานบริการวิชาการแก่ชุมชน ได้แก่ การฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจําการ การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่นในทุก ๆ ด้านตามความเหมาะสม
- ศรีอรุณ ฤทธิรงค์ (ศรีอรุณ ฤทธิรงค์ 2524 : 140) ได้ศึกษางานในหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาวิทยาลัยศรีบูรณ์ สรุปผล หัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่โดยทั่วไปคือ เป็นผู้รับผิดชอบการกำหนดนโยบาย วางแผนโครงการ ทำหน้าที่ประสานงาน ควบคุมและดำเนินงานวิชาการ เช่น การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการพัฒนางานวิชาการของภาควิชา ในด้านการบริหารบุคคล ร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน การจัดอาจารย์เข้าประจำวิชา การพิจารณาความดีความชอบ ส่งเสริมพัฒนาอาจารย์ วางแผนการสวัสดิการกำลัง ทางด้านกิจกรรมนักศึกษา รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตร จัดบริหารและสวัสดิการ การเพิ่มทุนความรู้แก่นักศึกษา ทางด้านความสัมพันธ์กับชุมชนรับผิดชอบในการดำเนินงานต่าง ๆ

ในชุมชน ทางด้านธุรกิจ-การเงิน และบริหารทั่วไป จะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณ การวางโครงการดำเนินงานของภาควิชา ตลอดจนการรวบรวมข้อมูลทางสถิติ บัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ

จากการสัมภาษณ์งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (วารคม ที่ลูกะ . 2529) มีดังนี้

1 งานวิชาการ ได้แก่ การจัดทำรายงาสอนรายวิชาที่เปิดในภาควิชา สดหาจารย์ เข้าสอนรายวิชาต่าง ๆ ทำแผนการสอนระยะยาวของภาควิชา เสนอแนะปรับปรุงและพัฒนา หลักสูตร จัดทำและสนับสนุนอาจารย์ทำเอกสารและตำราประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมอาจารย์ในภาควิชาเขียนตำรา เอกสารทางวิชาการ

2 งานบริหารบุคคล ได้แก่ การเป็นผู้บังคับบัญชาอาจารย์ในภาควิชา ดูแลและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ประเมินผลการทำงานของอาจารย์เพื่อเสนอความคิดเห็นขอต่อคณะ ร่วมเป็นกรรมการประจำคณะ

3 งานด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ จัดทำโครงการและตั้งงบประมาณของภาควิชา ควบคุมดูแลในการจัดซื้อ และการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ของภาควิชา ปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชา เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ได้แบ่งงานในความรับผิดชอบออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบริหารบุคคล ด้านบริหารทั่วไป (ศรี เกาชวีต 2529) มีรายละเอียดดังนี้

1 ด้านวิชาการ ได้แก่ จัดการเรียนการสอนภายในภาควิชา จัดตารางสอนสำหรับรายวิชาที่เปิดสอนในภาควิชา สดหาอาจารย์เข้าสอนทั้งอาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษ พิจารณารายวิชาที่เปิดสอนใหม่ สดหา เอกสาร ตำรา มาประกอบการเรียนการสอน ร่วมพิจารณาผลงานทางวิชาการของอาจารย์ ควบคุมดูแลการเรียนการสอนให้เป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย ดูแลนิสิตร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ปฏิบัติตามโปรแกรมเรียน ส่งเสริมการวิจัยของคณาจารย์ในภาควิชา วางแผนจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาในระยะที่ 6

2 ด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่ ดูแลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชาให้เป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย พิจารณาและเสนอแนะความดีความชอบของอาจารย์ในภาควิชาต่อ คณะ สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ของภาควิชา เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบงานทุกด้านของภาควิชา ส่งเสริมและสนับสนุน ให้กำลังใจ รวมทั้งให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา

3 ด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ ประสานงานกับภาควิชาต่าง ๆ วางแผนจัดตั้งงบประมาณของภาควิชา วางแผนการดำเนินงานของภาควิชา ดูแลงานอาคาร สถานที่ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของภาควิชา อำนวยความสะดวกแก่คณาจารย์ในภาควิชา

งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชา เคมี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (อาภรณ์ วีรสาร 2529) มีดังต่อไปนี้

1 งานด้านวิชาการ ได้แก่ ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร วางแผนจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของสังคม ประสานงานกับฝ่ายวิชาการ เปิดวิชาต่าง ๆ ให้นิสิตเรียนตามความเหมาะสม ดูแลให้นิสิตเรียนครบหลักสูตร เป็นที่ปรึกษาในการจัดการเรียนการสอน สักหาคูปองการ เรียนการสอน ประชุมร่วมกับคณาจารย์ภายในภาควิชา เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับระเบียบต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำนิสิตเกี่ยวกับการเรียนการสอน

2 งานด้านบริหารบุคคล ได้แก่ วางแผนจัดหาอาจารย์มาประจำในภาควิชา ร่วมประชุมกับอาจารย์ในการคัดเลือกอาจารย์เข้าสอนภาควิชา พิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ต่อ คณะ ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ผู้สอน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและด้านวิชาการ แก่อาจารย์ในภาควิชา ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาทำวิจัย เพื่อพัฒนาวิชาการและสังคม

3 งานด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ ร่วมกับคณาจารย์ในภาควิชาจัดตั้งงบประมาณ ร่วมเป็นกรรมการในการร่างหลักสูตร เพื่อเปิดสอนตามแผนพัฒนา การศึกษาระยะที่ 6 วางแผนดำเนินการและควบคุมการใช้เงินงบประมาณของภาควิชา ประสานงานกับคณาจารย์ในภาควิชา ควบคุมการใช้และจัดทำบัญชีลด ภาระหนี้ ของภาควิชา ประสานงานกับภาควิชาต่าง ๆ ปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย

จากการสัมภาษณ์คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (สระบุรี หนองปรือ 2529) และรองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน (เพ็ญฯ หนองปรือ 2529) เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ได้สรุปงานในความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

## 1 งานด้านวิชาการ ได้แก่

1 1 ประชุมร่วมกับฝ่ายวิชาการ เพื่อวางแผนกำหนดการเรียนการสอน กำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอนในแต่ละภาคเรียนเป็นรายปี รับทราบเกี่ยวกับระเบียบต่าง ๆ ทั้งในการลงทะเบียน การวัดผลและประเมินผล

1 2 ประชุมร่วมกับอาจารย์ภายในภาควิชา เพื่อชี้แจงแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย การคัดเลือกอาจารย์เข้าสอนประจำวิชา การคัดเลือกสภารายประกอบคณาจารย์ ตลอดจนการวางโครงการจัดกิจกรรมของภาควิชาตลอดปีการศึกษา

1 3 ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ในภาควิชาให้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม และการให้มีส่วนร่วมและช่วยเหลือในกิจการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

1 4 แสวงหาแหล่งวิชาภายนอกเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน

1 5 ศึกษาอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดหาตำราประกอบการค้นคว้าของนิสิต

1 6 ติดต่อประสานงานกับสถาบันการศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อติดตามความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าทางวิชาการใหม่

## 2 งานด้านบริหาร ได้แก่

2 1 ประชุมร่วมกับคณะและฝ่ายบริหาร เพื่อรับทราบนโยบาย ปรึกษาหารือและร่วมวางแผนงาน

2 2 ประชุมอาจารย์ในภาควิชา เพื่อชี้แจงนโยบาย วางโครงการ และตั้งงบประมาณของภาควิชา

2 3 จัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์การเรียนการสอน พร้อมทั้งการทำบัญชีและเก็บรักษา

2 4 พิจารณา และเสนอความดีความชอบของอาจารย์ในภาควิชาต่อคณะวิชา

2 5 ประสานงานกับภาคีต่าง ๆ

2 6 ส่งเสริมและสนับสนุน ให้กำลังใจ แก่อาจารย์ในการปฏิบัติงาน

2 7 แนะนำให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการปฏิบัติงาน

2 8 ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่จัดขึ้นภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

จากการค้นคว้า เอกสารและการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาและคณบดีของมหาวิทยาลัย ศรินครินทร์วิโรฒ สามารถสรุปได้ว่าหัวหน้าภาควิชามีภาระและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้คือ

1 งานวิชาการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร สัตตารางเรียน พัฒนางานด้านวิชาการของภาควิชา

2 งานบริหารบุคคล ได้แก่ สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ จัดอาจารย์เข้าประจำ วิชา ส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ พิจารณาความดีความชอบ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ภายในภาควิชา

3 งานบริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอน อำนวยความสะดวก และบริการด้านต่าง ๆ ให้กับอาจารย์ในภาควิชา จัดตั้งงบประมาณของภาควิชา ควบคุมดูแล การใช้และเก็บรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ของภาควิชา ประสานงานกับภาควิชาหรือหน่วยงานอื่น ๆ วางโครงการปรับปรุงงานในภาควิชาทั้งระยะสั้นและระยะยาว

4 งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ บริการและเผยแพร่วิชาการศึกษาไปสู่สังคม การศึกษา และส่งเสริมให้มีการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

#### คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี

คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่ทำให้กลุ่ม เจริญก้าวหน้าหรือนำกลุ่มไป สู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการได้ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีนั้นได้มีการศึกษารวบรวมไว้กว้าง ขวาง เป็นหลายแนวทางด้วยกัน เป็นต้นว่า

เบซีล (Basil 1971 : 159 - 160) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำเป็นจำนวนมาก และได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการไว้ว่าประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ คือ มีความสามารถในการตัดสินใจและบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความมั่นคงสม่ำเสมอ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความเฉลียวฉลาดมีเหตุผล และมีความเปิดเผยเป็นกันเอง

อรุณ รักรธรรม (อรุณ รักรธรรม 2517 : 208 - 211) กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีมีคุณลักษณะดังนี้

- 1 ความรู้ (Knowledge) เป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น
- 2 ความคิดริเริ่ม (Initiative) คิดริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
- 3 ความกล้าหาญ (Courage) กล้าหาญสามารถผจญต่องานต่าง ๆ ได้ ให้สำเร็จ ลุล่วงได้ทุกอย่าง มีความมั่นคงในความคิดของตน
- 4 ความเด็ดขาด (Decisiveness) สามารถตัดสินใจได้ทันที
- 5 ความแนบเนียน (Tact) สามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น รู้เรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทสังคม
- 6 ความยุติธรรม (Justice) มีความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง
- 7 ท่าทาง (Bearing) มีกริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม มีบุคลิกลักษณะท่าทางดี
- 8 ความอดทน (Endurance) ความสามารถของร่างกาย ความอดทนใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการต่าง ๆ
- 9 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เอาใจใส่ต่อหน้าที่ ผสมทะพ้อใจ
- 10 ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) ไม่มักมาก มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ สุจริต
- 11 ความตื่นตัว (Alertness) มีความไวประเปรียว ระมัดระวัง ลุ่มรอบคอบ ไม่ประมาท

12 ตลทิณ (Judgement) สามารถที่จะพิจารณา เรื่องต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

13 ความสงบเสงี่ยม (Humility) ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง

14 ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) เอาใจเขามาใส่ใจเรา เอาใจใส่ในเรื่อง  
สวัสดิการของเพื่อนร่วมงาน

15 ความจงรักภักดี (Loyalty) มีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ เป็นที่วางใจของ  
สมาชิก ซื่อสัตย์ต่อคนอื่น

16 การสังคมติ (Sociability) ปรับตัวเองให้เข้ากับสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน  
อย่างถูกต้องแนบเนียน

17 การบังคับบัญชาตัวเอง (Self-control) ระมัดระวังให้แสดงออกซึ่งกริยา  
อาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่น

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานนั้น พิษณุ สันทรานันท์ (พิษณุ สันทรานันท์  
2523 62 - 64) เล่นอ้าวว่าจะต้องมีคุณสมบัติและความสามารถดังนี้

- 1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
- 2 มีความสามารถในการเข้ากับคนอื่นได้
- 3 มีความสามารถในการวิเคราะห์วิจารณ์ด้วยเหตุผล
- 4 มีความคิดสร้างสรรค์
- 5 มีความสามารถในการลงใจเพื่อนร่วมงาน
- 6 มีความรู้ในหน้าที่การงาน
- 7 มีความสามารถในการวางแผนและจัดการงาน
- 8 มีบุคลิกที่ดีและมีความมั่นคง

วิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร 2520 74 - 80) ได้ศึกษาพบว่าผู้บริหาร  
ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- 1 มีความเป็นผู้นำมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม
- 2 มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน
- 3 มีมนุษยสัมพันธ์ดีสามารถเข้ากับบุคคลอื่นและผู้ร่วมงานได้

4 มีความรู้ทั่วไป คือจะต้องมีความรู้กว้างเกี่ยวกับธรรมชาติของงานในหน้าที่และรู้เท่าทันตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี

5 มีทักษะทางด้านภาษาและการใช้เหตุผล

6 มีความฉลาด สามารถฉลากลสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งผู้ร่วมงานและลักษณะงานได้ดี ทาให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเลื่อมใส

7 มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ ทนต่องานหนักและภาวะตึงเครียดจากการทำงาน

8 มีคุณธรรมสูง สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้อื่นได้

ทวิบุรณ์ หอมเย็น (ทวิบุรณ์ หอมเย็น 2526 37) มีความเห็นว่าผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1 มีฐานะทางเศรษฐกิจดี คือมีความมั่นคงเหมาะสมกับชีวิตภาพโงมีหนี้สิน

2 มีความสามารถทางสมอง คือ มีความรู้ ได้รับการศึกษาสูงซึ่งจะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้บังคับบัญชาอย่างขึ้น

3 มีความสามารถทั่วไปและความสามารถพิเศษ คือ มีจิตวิทยาสูง เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีหลักการในการบริหารงาน แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4 มีบุคลิกภาพดี คือมีภาวะเป็นผู้นำ รู้จักปรับตัวให้เข้ากับคนทุกชั้น มีมนุษยสัมพันธ์

5 มีสุขภาพดี รู้จักรักษาสู่สภาพกาย และพัฒนาจิตใจตนเองให้สดชื่นแจ่มใสอยู่เสมอ และมิสเคิล (Hoy and Miskeil 1982 222) กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือกับสังคมด้วยดี

#### คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา

บันลือ พุกกะวัน (บันลือ พุกกะวัน 2524 150 - 152) ได้เสนอไว้ว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาควรประกอบด้วย

1 บุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่กล่าวรวม ๆ ของรูปร่างหน้าตา ท่วงทีวาทะ ความแนบเนียนในการเข้าสังคม รวมทั้งความปราถต์ในการแต่งตัว

- 2 เข้าวิจัย หมายถึง ความเฉลียวฉลาดปฏิภาณไหวพริบ
- 3 ความรู้และพื้นฐานการศึกษา การที่บุคคลจะเป็นผู้นำได้นั้น พื้นฐานความรู้และการศึกษาย่อมมีส่วนร่วมในการปลูกฝังความเชื่อใฝ่ใฝ่ได้มาก นอกจากนี้การศึกษาวิชา เฉพาะงานในหน้าที่นั้น ๆ มีความสำคัญกว่าความรู้ทั่วไปของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง
- 4 มีประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่มาบ้างแล้วย่อมช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ มองเห็นรูปร่าง สามารถปรับปรุงงานได้ดีกว่าผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่ ๆ
- 5 ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการที่จะเข้าใจหมู่คณะ ความเห็นอกเห็นใจ การรู้ความถนัดของบุคคลในหมู่คณะ ย่อมช่วยให้การบริหารดำเนินงานไปอย่างราบรื่น
- 6 ความเสียสละและความประพฤติ ผู้บริหารที่จะปฏิบัติงานได้ดีจะต้องเป็นคนที่ไม่เสียสละ ทุ่มเทกำลังและสติปัญญาเพื่องาน มีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานและประพฤติเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตัดสินใจ ไม่โอเลตตลอดจนกล้ารับผิดชอบในการดำเนินงานหรือการกระทำของหมู่คณะที่ตนสั่งไป
- 7 ความกระตือรือร้น และความอดทน ผู้บริหารที่ดีย่อมมีความตื่นตัวสนใจที่จะทำงานในหน้าที่ให้ก้าวหน้า

เมื่อพิจารณาคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา หนึ่ง พันนาคินทร์ (หนึ่ง พันนาคินทร์ 2524 63 - 67) ได้จำแนกคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารไว้ 2 ประการคือ

- 1 คุณสมบัติส่วนตัว ผู้บริหารการศึกษาควรประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวดังนี้ มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีความประพฤติดี มีอารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้สึกเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นต้น
- 2 คุณสมบัติทางวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษาควรมีคุณสมบัติทางวิชาชีพดังนี้
  - 2 1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพ
  - 2 2 ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษาเป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำไปประกอบกับคุณสมบัติอื่น ๆ

105805

105805

2 3 ประสพการณ์ ผู้บริหารที่ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานหรือผ่านงานต่าง ๆ มาแล้ว ประสพการณ์ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ซึ่งช่วยให้มีความมั่นใจและตัดสินใจได้ดีขึ้น

2 4 การฝึกอบรมระหว่างประจําการ เช่น การศึกษาต่อ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา เป็นต้น

ชาญชัย ลวิตรังสิมา (ชาญชัย ลวิตรังสิมา 2522 25) ได้เห็นความสำคัญของคุณสมบัติทางวิชาชีพไว้ว่า ความรู้ทางวิชาชีพที่ได้รับการศึกษาอบรมมานั้น หากมีวุฒิการศึกษาสูง ๆ ก็จะช่วยสร้างเสริมลักษณะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารได้มากขึ้น มนูญ วงศ์นารี (มนูญ วงศ์นารี 2526 17) สนับสนุนคุณสมบัติด้านนี้มาก และยืนยันว่าการศึกษาอบรมและความรอบรู้ในวิชาชีพช่วยส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะความรู้จะช่วยด้านประสิทธิภาพของการทำงาน ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหา เข้าใจปัญหา และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ 2525 33 - 40) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาไว้อีกแนวหนึ่ง โดยกล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้านด้วยกันคือ

1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

1 1 ความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ การตั้งใจ มนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ

1 2 บุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความเสมอไมศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน อันประกอบด้วยบุคลิกภาพทางร่างกาย ได้แก่ ความมีชีวิตชีวา ทางด้านจิตใจและอารมณ์ ต้องมีความเชื่อมั่นอดทน เลี้ยลละ กล้าหาญ มีเมตตาจิต และบุติธรรม

1 3 บุคลิกภาพทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ความใจกว้างชอบช่วยเหลือฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

2 คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถทางวิชาการทั่วไปและความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ ในหาความรู้ใหม่ ๆ กล้าแสดงออกทางวิชาการ ยอมรับในความคิดใหม่ทางวิชาการ ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ มีความพร้อมที่จะให้บริการและสนับสนุนด้านวิชาการ

3 คุณสมบัติด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยความสามารถและความชำนาญ  
 ในด้านบริหาร ได้แก่ ความสามารถในการใช้ความรู้และเครื่องมือทางการบริหาร ความสามารถ  
 ในการลงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และความสามารถในการ  
 กิดวิเคราะห์ วางนโยบายและวางแผน

จากคำกล่าวของนักวิชาการ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีและคุณลักษณะของผู้บริหาร  
 การศึกษา อาจสรุปได้ว่าหัวหน้าภาควิชา ควรมีคุณลักษณะที่ดี 3 ประการคือ

1 ความเป็นผู้นำ กล่าวคือจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำกลุ่มผู้ร่วมงานให้  
 ทำงานบังเกิดประสิทธิผล มีความสามารถลงใจคน มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี  
 มีคุณธรรมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรอบรู้ และมีบุคลิกภาพ  
 ที่ดีก่อให้เกิดความเชื่อใจแก่ผู้ร่วมงานด้วย เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้น  
 ต่องาน เกลี้ยวงมาด อารมณ์มั่นคง เป็นต้น

2 วิชาการ หัวหน้าภาควิชาควรมีระดับการศึกษาที่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีความเป็น  
 นักวิชาการใฝ่ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ มีความรู้และความชำนาญทางวิชาการ เฉพาะสาขาที่ตนทา  
 หน้าที่สอนอยู่อย่างดี และมีความรู้ทั่วไป เช่น ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง  
 จิตวิทยา ปรัชญา เทคโนโลยีที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานและการดำเนินชีวิต นอกจากนี้ควร  
 มีความรู้ทางด้านวิชาชีพของผู้บริหารการศึกษา

3 ทักษะในการบริหารงาน เป็นความสามารถและความชำนาญในการบริหารซึ่งได้  
 จากประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงาน หรือจากการเรียนรู้ ซึ่ง แคทซ์ (Katz 1955  
 33 - 42) ได้แบ่งทักษะในการบริหารงานออกเป็น 3 ด้าน คือ

3.1 ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นความสามารถในการใช้  
 ความรู้และเครื่องมือทางการบริหาร ซึ่งทักษะนี้ได้จากประสบการณ์ การฝึกอบรมและการเรียนรู้  
 ทักษะนี้มีความจำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับต้น เพราะเป็นบุคคลที่จะต้องแนะนำและสอนให้  
 ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานอย่างถูกวิธี และที่สำคัญจะต้องสามารถลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองได้

3 2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human-relation skill) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงาน มีความเข้าใจในบุคคลแต่ละบุคคลและความสามารถในการจูงใจให้แต่ละคนทำงานด้วยกันได้อย่างสงบสุข และมีประสิทธิภาพโดยแต่ละคนมีความพึงพอใจต่อกัน และจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ทักษะด้านนี้มีความจำเป็นยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ

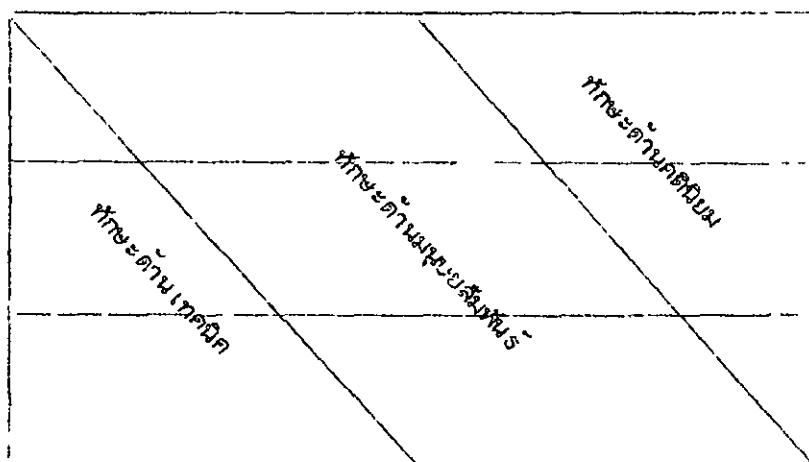
3 3 ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ (Conceptual skill) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจถึงความสัมพันธ์ซับซ้อนของหน่วยงาน และความสามารถทำให้ทุกหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านนี้ประกอบด้วย ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความสามารถในการวางแผน การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์การทั้งหมด ทักษะด้านนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพราะจะต้องเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานทุกอย่างให้มีความสัมพันธ์กัน และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้ที่ผู้บริหารจะต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวในการบริหาร แต่ทักษะด้านใดจะมีความสำคัญมากน้อยต่อผู้บริหารย่อมขึ้นอยู่กับระดับชั้นของผู้บริหาร ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารทุกระดับดังภาพ

ผู้บริหารระดับสูง  
(Top executive)

ผู้บริหารระดับกลาง  
(Middle manager)

ผู้บริหารระดับต้น  
(Supervisor)



ตั้งที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า การที่จะบริหารงานใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กร จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารเป็นอย่างดีด้วย แต่จากการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่นี้จะเห็นว่า ยังไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์และยังประสบปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

- 1 การผลิตบัณฑิตยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
- 2 ผลงานวิจัยยังไม่พอเพียง ทั้งคุณภาพและปริมาณ
- 3 การให้บริการทางวิชาการยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของสังคม
- 4 มหาวิทยาลัยยังไม่อาจทะนุบำรุง และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมได้อย่างเต็มที่
- 5 การบริหารในภาควิชา ยังไม่มีประสิทธิภาพและไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร

(เมืองทอง เขมมณี 2525 43)

ไพฑูรย์ สันลารัตน์ และคนอื่น ๆ (ไพฑูรย์ สันลารัตน์และคนอื่น ๆ 2521 13) ได้วิจัยปัญหาในการบริหารและแผนกวิชาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ปัญหาที่สำคัญในการบริหารงานแผนกวิชา 5 อันดับแรกคือ ปัญหาการวิจัย ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณของแผนกวิชา ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนแผนกวิชา ปัญหาการพัฒนาบุคลากร และปัญหาเกี่ยวกับการวัดและปรับปรุงหลักสูตร

ผลจากการสัมมนาพัฒนานักบริหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตั้งแต่รุ่นที่ 7 - 12 (พ.ศ. 2523 - 2524) บุคคลที่เข้าร่วมสัมมนาเป็นบุคลากรจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและอีกส่วนหนึ่งเป็นบุคลากรจากภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงพยาบาล เป็นต้น ซึ่งตารางตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป และจะต้องทำหน้าที่ผู้บริหารในอนาคต ผลจากการสัมมนาได้สรุปปัญหาการบริหารงานของภาควิชาได้ดังนี้ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525 - 53 - 54)

1 ปัญหาทางด้านวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการทางวิชาการ แยกเป็นปัญหาย่อย ๆ ได้ดังนี้

- 1 1 หลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
- 1 2 ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง กับหลักสูตรขาดความรู้และวิธีการในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร
- 1 3 เปิดรายวิชาซ้ำซ้อนหรือไม่ต่อเนื่องกันระหว่างภาควิชาหรือระหว่างคณะ

- 1 4 อาจารย์ขาดความรู้หรือความชำนาญในรายวิชาที่สอน
- 1 5 อาจารย์ขาดความสนใจและกระตือรือร้นในการปรับปรุง หรือพัฒนาวิธีการ  
เรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
- 1 6 ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยหรืออาจารย์ ประยุกต์ไปใช้ให้สอดคล้องกับ  
ความต้องการของสังคมได้น้อย
- 1 7 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานวิจัยน้อย และไม่มีประสิทธิภาพ
- 1 8 ขาดเงินทุนสนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัย
- 1 9 อาจารย์ขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำวิจัย
- 1 10 อาจารย์ให้บริการทางวิชาการน้อย
- 2 ปัญหาด้านการบริหาร แยกเป็นปัญหาย่อย ๆ ได้ดังนี้
  - 2 1 ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขาดความรู้และความสามารถและความชำนาญใน  
เทคนิคการบริหาร จึงบริหารงานอย่างขาดประสิทธิภาพ
  - 2 2 ผู้บริหารขาดคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดี
  - 2 3 กฎเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาผู้บริหารทั้งระดับภาคและระดับคณะยังไม่  
เหมาะสม
  - 2 4 ขาดความร่วมมือกันระหว่างคณะ หรือระหว่างภาควิชา ในอันที่จะช่วยกัน  
ปฏิบัติงานเพื่อมหาวิทยาลัย
- 3 ปัญหาด้านบุคลากร
  - 3 1 ขาดอาจารย์ที่มีคุณวุฒิเหมาะสมในบางสาขาวิชา
  - 3 2 อาจารย์มีความรู้สึกขาดความมั่นคงในอาชีพ
  - 3 3 บุคลากรฝ่ายบริการและสนับสนุนงานไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน
  - 3 4 บุคลากรไม่ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถและความถนัด
  - 3 5 ความเหลื่อมล้ำในปริมาณงานที่บุคลากรปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชากระจายงาน  
ให้อย่างไม่ยุติธรรม
  - 3 6 บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจอันเนื่องมาจากการพิจารณาความดีความชอบ  
เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

4 ปัญหาสนับสนุนอื่น ๆ ได้แก่ ระเบียบและวิธีปฏิบัติในเรื่องงบประมาณยุ่งยากและ  
จ่าช้า สถานที่สำหรับการเรียนการสอนและกิจกรรมไม่เพียงพอ

ปัญหาในภาควิชาต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นปัญหาของคณะได้ถ้าหากว่า เกิดปัญหาในภาควิชา  
หลาย ๆ ภาควิชาขึ้นพร้อม ๆ กัน ก็จะกลายเป็นปัญหาของคณะและของมหาวิทยาลัยไปในที่สุด  
ดังนั้น หัวหน้าภาควิชาในฐานะที่เป็นผู้บริหารจำเป็นต้องร่วมมือกันในการแก้ปัญหา เหล่านี้คือ  
ต้องทำตนเป็นผู้บริหารที่ทรงประสิทธิภาพในบทบาทต่าง ๆ ได้แก่ บทบาทนักวางแผน นักมอบหมาย  
นักสอนและให้คำปรึกษา นักฝึกอบรมและพัฒนา นักอำนวยความสะดวก นักควบคุมงาน นักติดต่อสื่อสาร  
นักงูใจ นักประสานงาน นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักสร้างทีมงาน นักใช้ทรัพยากร  
นักสร้างบรรยากาศ และบทบาทของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (มณูญ วงศ์นารี 2524 . 18-20 )  
ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย การที่ผู้บริหารจะแสดงบทบาทดังกล่าวได้นั้นจำเป็นต้อง  
บริหารจะต้องมีความรู้และทักษะในการบริหารเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะผู้บริหารจะมาจากอาชีพใด ๆ  
ก็ตามเมื่อมีโอกาสก้าวเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้บริหารแล้วทุกคนจำเป็นต้องได้รับโอกาสในการเรียนรู้  
พัฒนาและฝึกฝน ในสาขาวิชาทางการบริหารอย่างเป็นระบบด้วยกันทั้งสิ้น

#### การพัฒนาผู้บริหาร

การพัฒนาผู้บริหาร ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคนคล้าย ๆ กันคือ

สก๊อตต์ และ มิทเชลล์ (Scott and Mitcnell. 1972 . 281 - 282) ได้ให้  
ความหมายในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่า เป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรแต่ละคน  
ได้ก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น ตลอดจนช่วยปรับตัว  
ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

ลมพงษ์ เกษมสิน (ลมพงษ์ เกษมสิน 2521 : 16) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา  
ผู้บริหารว่า เป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อ  
ให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

สรุปว่าการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยในนี้จึงหมายถึง กรรมวิธีในขั้นที่จะเพิ่มพูน  
ความรู้ความสามารถความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

### ความจำเป็นที่ต้องพัฒนานักบริหาร

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ความเจริญก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีองค์การมีขนาดใหญ่โตขึ้น ทำให้มีบุคลากรหลายฝ่ายมากขึ้น การแบ่งงานสิ่งละเอียดมากกว่าเดิม หน่วยงานจึงต้องมีการปรับปรุง โครงสร้างทางการบริหารให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น (ชาญชัย ลวีตรังสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ 2521 : 9) ทางด้านเทคโนโลยีก็มีการพัฒนา เครื่องมือ เครื่องใช้ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจสิ่งจะสามารถควบคุมงานต่าง ๆ ได้ ในปัจจุบันนี้ มีงานเฉพาะอย่างมากขึ้น ต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถเฉพาะด้านนั้น ๆ จึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้น ได้ด้วยดี ปัญหาภาวะเศรษฐกิจ สังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และองค์การก็ขยายตัวขึ้น อย่างรวดเร็ว การบริหารงานจะมีลักษณะซับซ้อนขึ้น โครงสร้างการบริหารงานองค์การก็เปลี่ยน ไปจากเดิม ซึ่งการวินิจฉัยสั่งการจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด แล้วลดหลั่นลงมาซึ่งมีรูปแบบอุดม ฐานกว้างคล้ายรูปสามเหลี่ยมเป็นแบบหน่วย งานที่ปรึกษาหรือรูปคณะกรรมการต่าง ๆ ทำให้ยาก ต่อการติดต่อกันโดยตรงซึ่งก็อาจเป็นต้องคำนึงถึงระเบียบแบบแผน เมื่อพนักงานในองค์การมีจ นวน มากขึ้นมักจะก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหารอยู่เสมอ โดยเฉพาะการบริหารบุคคลซึ่งต้องแก้ด้วย การพัฒนาทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ สิ่งจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงต้องมีโครงการหรือรูปแบบ ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การไว้ทุกระดับ เพื่อประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์การด้วย ซึ่งระบบการบริหารราชการนั้นมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร ทั้งสิบ เนื่องมาจากสาเหตุหลาย ประการ ดังที่ ทวีบุรีณ์ หอมเย็น (ทวีบุรีณ์ หอมเย็น 2526 : 35 - 36) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นที่ต้องพัฒนานักบริหารดังนี้

1 การปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ แต่ความรู้ในเรื่อง นั้นมิได้เน้นหรือกำหนดไว้ในหลักสูตรของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไป ฉะนั้นการฝึกอบรม เพื่อให้รู้หลักเกี่ยวกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมจึงมีความจำเป็น

2 ความก้าวหน้าของบุคลากรย่อมมีโอกาสเป็นไปตามสายงานในมหาวิทยาลัย แต่ละ แห่งย่อมมีหัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้าภาควิชา คณบดี ผู้อำนวยการสถาบันและ /หรือสำนักรองอธิการ - บัติวิทยาเขต (ในกรณีซึ่งมหาวิทยาลัยมีการบริหารหลายวิทยาเขต) รองอธิการบดีและอธิการบดี การก้าวเข้าสู่ตำแหน่งดังกล่าวแล้วนั้น นั้นย่อมหมายถึงว่าหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างไปจาก เดิม ซึ่งอาจเป็นปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ สิ่งจำเป็นที่ต้องพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้าง

ทัศนคติที่ถูกต้องให้เพียงพอกับภารกิจใหม่ ในตำแหน่งย่อมเป็นสิ่งจำเป็น

3 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงาน การกำหนดโครงการใหม่ ๆ การรับเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ ย่อมเกิดปัญหาในระดับต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้อันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

4 บุคลากรที่ทำงานมานาน หากไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธี ประสิทธิภาพการทำงานอาจลดลงได้ คนที่เหมาะสมกับสมัยหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกสมัยหนึ่งก็ได้ การเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน (Job rotation) การอบรมฟื้นฟูในรูปของการทบทวน (Refresher course) จะเป็นโครงการที่คลี่คลายปัญหานั้นได้

5 การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนาเพื่อให้ได้รับความรู้ข่าวสารที่ทันสมัยกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้น

สมบัติ อุทัยชัย (สมบัติ อุทัยชัย 2526 28 - 19) ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาการบริหาร การศึกษาและพัฒนานักบริหารการศึกษา คือ

1 การเพิ่มจำนวนประชากร ทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานและสถานศึกษา

2 สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป เป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องคิดและพัฒนาตนเองเพื่อให้รับกับสภาพสังคมปัจจุบันและอนาคต

3 สภาพการเมืองการปกครอง สติริความเชื่อ การดำเนินนโยบายระหว่างประเทศ และความมั่นคงของชาติ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษา

4 การปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเข้าใจและบริหารงาน เพื่อให้การศึกษาดำเนินไปบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5 ความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยี มีการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้รู้สึกรู้สียง เหล่านี้มาปรับปรุงงานและแก้ไขปัญหางาน

สรุปได้ว่าเมื่อภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ตลอดจนเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป ความจำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการพัฒนาสูงมากขึ้นตามลำดับ โดยที่วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ใฝ่รักงาน มีขวัญกำลังใจทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น และสามารถบริหารองค์การ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม

#### วัตถุประสงค์ของการพัฒนานักบริหาร

วัตถุประสงค์ของการพัฒนานักบริหารได้มีผู้อธิบายไว้หลายคน ดังนี้

สัมพงษ์ เกษมสิน (สัมพงษ์ เกษมสิน 2521 : 4) กล่าวว่า การพัฒนานักบริหารมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการคือ

1 วัตถุประสงค์ขององค์การที่เน้นส่วนรวม กล่าวคือ การพัฒนาจะช่วยสร้างความสำเร็จในการทำงานของข้าราชการ ช่วยสอนแนะวิธีการทำงานและการพัฒนาการบริหารงานให้ได้ผลสูงสุด ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาฝีมือและมาตรฐานการทำงานของนักบริหาร นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาการบริหารในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและผู้มาติดต่อ

2 วัตถุประสงค์ส่วนตัว เป็นวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารในองค์การ ซึ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ฝึกฝนการใช้วินิจฉัยในการตัดสินใจ สามารถปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน ได้ชักจูงความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นด้วย

ส่วนประกอบของความสามารถทางการบริหารที่จะต้องพัฒนาขึ้นในตัวผู้บริหาร คือการพัฒนาความสามารถของสติปัญญาและความนึกคิด เป็นการเพิ่มพูนความรู้และความคิดที่ถูกต้อง มีหลักเกณฑ์และมีเหตุผลในการแก้ปัญหามากกว่าจะใช้อารมณ์ในการตัดสินใจมองปัญหาได้ชัดเจนในขอบเขตที่กว้าง มีข้อมูลมากพอที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาได้ การพัฒนาผู้บริหารนั้นจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้สูงขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น จำเป็นที่นักบริหารจะต้องทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การพัฒนาการบริหาร ตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นอีกด้วย ศิริอรุณ เรศานนท์ (ศิริอรุณ เรศานนท์ 2521 : 209) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของ

การพัฒนาผู้บริหาร โดยทั่วไปไว้อีกแง่มุมหนึ่งกล่าวคือ เพื่อพัฒนาทัศนคติของนักบริหารให้ทันสมัย อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาผู้ที่เลื่อนขั้นในตำแหน่งนักบริหารให้มีความรอบรู้และมีความพร้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้มองเห็นข้อบกพร่องของตนเองและพัฒนาส่วนที่บกพร่องนั้นให้ดีขึ้น เพื่อพัฒนา สำนึกศีลธรรมในหมู่นักบริหาร เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ในการจัดการ โดยการศึกษาร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ อันจะนำไปเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ที่ตนปฏิบัติอยู่เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ของนักบริหาร และเป็นการ เสริมสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

แนวคิดข้างต้นสอดคล้องกับความคิดเห็นของ กุลธนะ รัตนพงศ์ธร (กุลธนะ รัตนพงศ์ธร 2526 : 202 - 203) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนานักบริหาร นอกจากจะช่วยรื้อฟื้น หรือทบทวนและเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติของนักบริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ และ ให้มีสายตากว้างไกล อันจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารได้ อย่างถูกต้องและรวดเร็ว แล้วยังเพิ่มทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้-บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ เป็นการเปิดโอกาสให้นักบริหารได้เรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเอง และจัดการแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วยตนเองต่อไป นอกจากนี้ยังช่วยให้นักบริหารได้มีโอกาส ได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการเสริมสร้างความ สัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างนักบริหารด้วยกัน และส่งเสริมให้นักบริหาร เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อีกด้วย

โลธรัค แล่นศิริพันธ์ (โลธรัค แล่นศิริพันธ์ 2526 : 202 - 203) ได้ชี้ให้เห็นว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนานักบริหารในแง่ที่แตกต่างออกไป กล่าวคือ การพัฒนานักบริหารช่วย ส่งเสริมผู้ทำงานดีให้ก้าวหน้า ช่วยให้มีผลผลิตสูงขึ้น เปลี่ยนเจตคติต่อคน งานนโยบาย และ องค์การ ผลิตนักบริหารระดับสูงไว้รับใช้งานมิให้ขาดตอน ปรับปรุงนักบริหารให้ทันกับเทคนิค วิทยาการ การเมือง เศรษฐกิจ ให้มีโอกาสดำเนินการกับวิทยาการ ข้าราชการชั้นสูงของภาค รัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ เพื่อจะได้เป็นแนวทางประสานงานในภายหน้า

โดยสรุปแล้วการพัฒนาผู้บริหารจะมุ่งวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม คือ เป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ สอนแนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหาร งานได้ผลสูงสุดและวัตถุประสงค์ส่วนตัว เป็นการพัฒนาทัศนคติของนักบริหารที่ทันสมัยอยู่เสมอ

ให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการดำเนินงาน เป็นการส่งเสริม และสร้างขวัญในการดำเนินงาน และเพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น และประสบการณ์

#### วิธีการพัฒนานักบริหาร

การเลือกวิธีในการพัฒนานักบริหารนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะนักบริหารโดยส่วนใหญ่แล้วเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานประจำวัน และเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบมาก ดังนั้นวิธีการพัฒนาที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้อง เป็นวิธีที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างแท้จริง และไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของนักบริหารด้วย

การที่จะพิจารณากำหนดว่าจะใช้วิธีการใดในการพัฒนานักบริหารนั้น มีปัจจัยที่ควรพิจารณาวงอยู่อย่างน้อย 5 ประการคือ

- 1 นโยบายขององค์การ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนานักบริหาร
- 2 ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของนักบริหารแต่ละคนในองค์การ
- 3 ประวัติการศึกษา และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับนักบริหารแต่ละคน
- 4 ผลการปฏิบัติงานของนักบริหารแต่ละคน นับตั้งแต่อัตจนถึงปัจจุบัน รวมทั้ง

โอกาสความก้าวหน้าในอนาคตด้วย

5 ความสนใจและความต้องการนักบริหารที่จะเข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้งหรือแต่ละโครงการ (กุลธนะ รัตนพงศ์ธร 2526 : 203 - 204 )

เลน่าะ ดิเยาวิ (เลน่าะ ดิเยาวิ 2519 : 163) เห็นว่าวิธีการพัฒนานักบริหาร เกาท์ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไปมีดังนี้

๑ การพัฒนาโดยให้ประสบการณ์จากการทำงาน ด้วยการให้ทดลองเรียนงาน เช่น ราชการทหารหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหาร ให้มีการหมุนเวียนงาน จากการรับผิดชอบ าก ภายนอกไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการเรียนรู้งาน มีการสอนงานโดยอาศัยการ เรียนรู้จากการ ณะนาชี้แจงของผู้นบังคับบัญชาที่มีความรู้ความชำนาญมากกว่า ให้เป็นคณะกรรมการช่วยวิเคราะห์ ษาหาต่าง ๆ และข้อเสนอนแนะแก่ผู้บริหาร เป็นการฝึกให้คุ้นเคยกับงานกับปัญหาและวิธีการ ำงานเป็นคณะไปด้วย

2 การพัฒนาโดยการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การ หรือหน่วยงาน หลักการและวิธีการบริหารงาน หลักมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมในองค์การ ความรู้ความชำนาญทางเทคนิค สิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และความสามารถ ส่วนตัว

สัมพงษ์ เกษมสิน (สัมพงษ์ เกษมสิน 2521 41 - 45) ได้จำแนกการพัฒนา นักบริหารไว้ค่อนข้างชัดและแยกย่อยออกไปเป็น 3 ประการคือ

1 การพัฒนาที่เป็นการศึกษา เพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ในสาขา วิชาทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่สดชื่นเพื่อ สอนให้ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติตน ซึ่งดำเนินการโดย รัฐและเอกชน การศึกษาอบรมที่จัดขึ้นโดยรัฐ มีทั้งหลักประกันว่า เมื่อสำเร็จตามหลักสูตรแล้วจะ ต้องเข้ารับราชการในงานใด และไม่มีหลักประกันหรือข้อรับรอง การศึกษาที่ดำเนินการโดย เอกชนจัดโดยไม่มีหลักประกันและต้องการให้รับราชการ

2 การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจาก ที่บุคคลได้รับการปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่

2 1 การปฐมนิเทศ ต้องการให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากความกลัว

2 2 การลงมือทำงาน ล่องงานโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริง โดยจัดอธิบายให้ทราบ หลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป สำนึกโดยให้ดูจากของจริง ให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติจริง ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ด้วยตนเอง ให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา ส่งไปศึกษาดูงาน และร่วมเป็นกรรมการ

2 3 การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน เพื่อให้ทันกับความเจริญทาง เทคโนโลยีและเทคนิคต่าง ๆ

2 4 การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารทั่วไป เช่น ศิลปะ การเป็นผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อประสานงาน

2 5 การพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับผู้อื่นในการตัดสินใจ ทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจการบังคับบัญชา เพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงาน เป็นไปตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3 การพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเองคือ ตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารและอื่น ๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่ทำ อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อสารมวลชนอื่น ๆ ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่น ๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส หาโอกาสศึกษาต่อ และดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันอุดมศึกษา เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ พบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

ภิญโญ สาร (ภิญโญ สาร 2519 165) ได้เพิ่มเติมว่าการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงานมีความจำเป็นยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพชรพลอยที่ยังไม่ได้เสียระยับไม่เป็นภัยแก่ใคร แต่บุคคลที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาพร้อมเป็นภัยแก่สังคมที่สุด

ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ 2523 . 43) ได้เสนอว่าการพัฒนาผู้บริหารซึ่งมีประสิทธิภาพ มี 2 วิธี คือ

1 อาศัยความสมัครใจที่จะพัฒนาตนเอง

2 กำหนดระเบียบข้อบังคับว่า ถ้าไม่พัฒนาตนเองตามระยะเวลาอันสมควรแล้วจะหมดสิทธิ์ที่จะเป็นผู้บริหารอีกต่อไป

ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารจึงสรุปได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ

1 กิจกรรมขณะทำงาน ถือว่าเป็นทักษะและความสามารถในการบริหารงานไม่อาจหาได้จากกาฟัง สังเกต หรืออ่านตำราเท่านั้น ต้องลงมือปฏิบัติจริงโดยประสบการณ์ตรงและโดยการเรียนรู้จากสิ่งผิดเป็นครู และแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาดด้วยตนเอง ตามที่สมาคมการจัดการแห่งอเมริกา (American Management Association, 1954 145) ได้ทำการศึกษาพบว่าประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานเป็นวิธีที่ไ้กันแพร่หลายที่สุดในกิจการธุรกิจ เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร กิจกรรม พัฒนาการขณะปฏิบัติงานได้แก่

- 1 1 การทดลองเรียนงาน โดยผู้รับการฝึกซ้อมติให้อยู่ในตำแหน่งบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งบริหารทกอย่าง โดยผู้บริหารเป็นผู้เลือกมาคนหนึ่ง
- 1 2 การฝึกสอน โดยหัวหน้างานเป็นผู้คอยให้การแนะนำให้มีผลผลิต ประสิทธิภาพดีกว่าเดิม ด้วยการให้การปรึกษางาน การอภิปรายออกความเห็นในปัญหาที่สำคัญ
- 1 3 การโยกย้ายตำแหน่ง เป็นการเลื่อนชั้น ความรู้และประสบการณ์ไปสู่ฝ่ายต่าง ๆ ระดับต่อกัน เป็นการเลื่อนชั้นทางแนวราบ เป็นการสังเกตวิธีการบริหารต่าง ๆ
- 1 4 วางโครงการพิเศษและการมอบงานให้คณะกรรมการ โดยกำหนดโครงการขึ้น แล้วให้ผู้บริหารฝ่ายหรือคณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ โดยจัดให้วิเคราะห์เสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา บางทีก็เรียกว่า การบริหารงานแบบอเนกประสงค์ ซึ่งก็เท่ากับฝึกคนในคณะกรรมการให้สามารถทำงานบริหารได้
- 1 5 การประชุมเจ้าหน้าที่ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ และหัวหน้าฝ่ายบริหารไปด้วย ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนร่วมคุ้นเคยกับปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนอกหน้าที่ของตนและเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วย
- 2 กิจกรรมนอกเวลาปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่ขยายสู่ทางการปฏิบัติงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพิ่มความรู้สึก ทัศนคติต่อการปฏิบัติต่อกันขึ้น เน้นที่การปฏิบัติการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยมีหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารงาน อาจจัดกิจกรรมเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ เทคนิคการฝึกอบรม มักจะใช้การบรรยายสดกลุ่มอภิปรายหรือการศึกษาด้วยตนเองที่บ้าน ซึ่งมี 5 ประการ คือ
- 2 1 จัดชั้นในสถานศึกษา มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดหลักสูตรขึ้น หน่วยงานที่ต้องการพัฒนานักบริหาร เป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย ใช้เวลาตามความเหมาะสมให้วุฒิปัตร เท่านั้น
- 2 2 เกมการบริหาร เป็นการฝึกอบรมในห้องเรียนโดยสมัครใจหรือเลียนแบบจากเหตุการณ์จริง ๆ ใ้ผู้เข้ารับการอบรมแก้ปัญหาการบริหารงานทำให้ผู้เข้ารับการอบรม เรียนรู้ถึงวิธีวิเคราะห์ปัญหา การใช้วิจารณ์งาน และการตัดสินใจ
- 2 3 บทบาทลุ่มมติ โดยการลุ่มมติร่วมกันคิดและพฤติกรรมบทบาทของปัญหาขึ้น ปกติจะเป็นหัวหน้ากับลูกน้องช่วยปรับปรุงความสามารถของนักบริหารให้เข้าใจรับปัญหาของผู้อื่น

2.4 การฝึกอบรมแบบหองปฏิบัติการ เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ หรือแบบ Sensitivity training หรือ T-group ฝึกให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น รับรู้ การแสดงออกของกลุ่มและ เรียนรู้พฤติกรรมของคนได้มากขึ้นฝึกทำงานเป็นกลุ่ม ฝึกสังเกตการณ์ เป็นผู้นำมนุษยสัมพันธ์และปฏิกริยาบุคคลภายในกลุ่ม

2.5 การพัฒนาตนเอง ด้วยการอ่านหนังสือวารสารทางการบริหารหรือกำหนด ให้อ่านหนังสือตามที่กำหนดให้ซึ่งต้องการฝึกความรับผิดชอบของนักบริหาร

การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา ที่เมืองโคโลัมเบีย ในรัฐเพนซิลวาเนีย โรโลน่า ได้ทำเป็นโครงการฝึกงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยสำนักงานการศึกษาร่วมกับภาควิชาบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัย เพนซิลวาเนีย เพื่อที่จะพัฒนาผู้ที่จะเลื่อนขั้นเป็น ผู้บริหารโรงเรียน หลักการอบรมนี้ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ ซึ่ง เพลลิเชอร์ และบิวฟอร์ด (Pellicer and Buford, 1983 43 - 45) อธิบายไว้ว่าประกอบด้วย

1 ศึกษารายวิชาในมหาวิทยาลัย เฉพาะทฤษฎีใหม่ ๆ ที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการ ปฏิบัติงานได้

2 การสัมมนา งานที่สัมมนามีลักษณะงานคือ การบริหารงานทั่วไป การจัดการ โรงเรียน การจัดหาอาหารกลางวัน การจัดซื้อ การบริหารงานบุคคล การสอนและการบริการ นักเรียน

3 กิจกรรมร่วมกับสถาบันอื่น เป็นกิจกรรมที่ให้ความรู้และประสบการณ์ที่เข้ม เช่น การประชุมร่วมกับครูใหญ่จากโรงเรียนต่าง ๆ ผู้บริหารการศึกษาจากสำนักการศึกษาของรัฐ คณะกรรมการการศึกษา และคณาจารย์จากมหาวิทยาลัย

4 การทำแผนปรับปรุงตนเอง ผู้เข้ารับการฝึกงานจะต้องวิเคราะห์บุคลิกภาพ ความสามารถ จุดอ่อนและจุดเด่นของตนเอง เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนให้เข้มแข็งขึ้น และพยายาม สร้างผลงานให้ปรากฏเป็นชิ้นเป็นอัน

5 กิจกรรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพท้องถิ่น ทั้งระดับรัฐและระดับชาติ ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมจะได้รับคำสั่งสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการบริหารงานการศึกษาทั้งระดับรัฐและ ระดับชาติตามที่งบประมาณจะอนุญาต

### การวางแผนพัฒนาผู้บริหาร

การวางแผนพัฒนาผู้บริหาร สัมพงษ์ เกษมนลิน (สัมพงษ์ เกษมนลิน 2521 39) อธิบายไว้ว่าควรจะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน

1 ความสามารถของนักบริหาร นักบริหารที่สามารถจะต้องประกอบด้วย

ก ความรู้ นักบริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักวิชาการ หรือพื้นฐานความรู้ที่เกี่ยวข้องและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เทคนิคการบริหาร ขอบเขตของการบริหาร กระบวนการบริหาร การบริหารงานบุคคล สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ จริยธรรมและการเมือง

ข ความชำนาญ เป็นการนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ มีความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวินิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม มิมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยืนยันเอาใจใส่ต่องานที่ทำ รู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ทางการบริหาร

ค ทักษะคิด การที่นักบริหารสามารถสังเกตเห็นบุคลิกของตนเอง ของผู้บังคับบัญชา ของผู้ใต้บังคับบัญชา ความหวัง ความปรารถนาในอนาคต การเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ง พฤติกรรมของนักบริหาร เป็นเครื่องช่วยวินิจฉัยว่า เขามีความสามารถในการบริหารเพียงใด การสนทนา การกระทำที่เหมาะสมและการใช้อำนาจ

2 ผู้เข้ารับการอบรมในการพัฒนา ซึ่งนักบริหารจะต้องมีความสามารถมาก่อนการพัฒนา ต้องตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด

จำนงค์ สัมประสงค์ (จำนงค์ สัมประสงค์ 2514 235 - 236) กล่าวถึงลำดับขั้นในการพัฒนานักบริหารว่ามีความสำคัญต่อการกำหนดหรือวางแผนพัฒนานักบริหารอยู่มาก ในการพัฒนานักบริหารควรพิจารณาขั้นตอนและลำดับดังนี้

1 วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา เพื่อการปฏิบัติราชการให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

2 วิเคราะห์ความต้องการแต่ละลักษณะงาน เปรียบถึงความต้องการหรือความจำเป็นอันเร่งด่วน

3 วางโครงการพัฒนา โดยคำนึงลักษณะของประเภทการพัฒนา จำนวนผู้เข้ารับการพัฒน สถานที ทั่วข้อวิชา วิทยาการ อุปกรณ์เครื่องใช้ ภาสียงเจ้าหน้าที่ เงิน ฯลฯ

4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ
5. จัดวางระเบียบในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับของทางราชการ
6. ประเมินผลเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนานั้นว่าล้มความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่

มีอุปสรรคและปัญหาอะไรบ้าง

7. การติดตาม การติดตามผลมีความสำคัญมาก เพื่อให้ทราบว่ามีพัฒนาไป แล้ว ปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่ โดยให้ผู้บังคับบัญชากรอกแบบสอบถาม หรือให้ความเห็นจากการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานหรือดูผลการปฏิบัติงาน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ไม่ปรากฏว่ามีผลงานวิจัยโดยตรง แต่มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ฮัลด์แมน (Aldman 1960 3138 - 3139) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของหัวหน้าแผนกวิชาที่ต้องการ โดยวิธีแจกกระดาษให้ผู้ตอบบรรยายพฤติกรรมหรือสภาพการณ์ที่เกี่ยวกับหัวหน้าแผนกวิชาในการปฏิบัติต่อพวกเขาในการให้บริการและกิจกรรมต่าง ๆ และให้เหตุผลด้วยว่า ทำไมเขาจึงรู้สึกว่าเป็นพฤติกรรมที่เข้าใจได้ผลดี มีประสิทธิภาพมากที่สุดหรือน้อยที่สุด เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลออกมา จากคำตอบของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 แห่งแล้ว จะได้พฤติกรรมเป็นที่ต้องการ 7 ข้อ ดังนี้

1. หัวหน้าแผนกจะต้องกระทำการอย่างตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์สุจริต จะแสดงให้เห็นว่ามีอารมณ์มั่นคงในการดำเนินงานด้านการบริหาร
2. หัวหน้าแผนกต้องจัดให้มีการวางแผนร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าแผนกจะทำการวางแผนโดยจัดให้บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเพื่อจัดวางนโยบาย สดกิจกรรมหรือโปรแกรมต่าง ๆ
3. หัวหน้าแผนกจะต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อบุคคลอื่น ๆ จะต้องเห็นคุณค่าของความพยายาม และประโยชน์จากบุคคลในแผนกและในโรงเรียน
4. หัวหน้าแผนกต้องแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา โดยวิธีทางวิทยาศาสตร์ และส่งเสริมให้ผู้อื่นไปวิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหาด้วย

5 หัวหน้าแผนกต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และการพยายามให้การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปดีกว่า เปลี่ยนแปลง โดยทันทีทันใด

6 หัวหน้าแผนกติดต่อกับทุกคนได้อย่างเสรีและอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักว่าการที่จะบรรลุความพยายามสูงสุดได้ด้วยการที่ทุกคนเกี่ยวข้องกับโปรแกรมรับทราบ เรืองราวโดยทั่วถึง

7 หัวหน้าแผนกให้ความมั่นคงด้านเงินทุนหมุนเวียน แบ่งปันความรับผิดชอบต่าง ๆ และจัดโปรแกรมส่วนตัวให้ดีโดยไม่บั่นทอนการให้บริการที่สำคัญ ๆ

โรเบิร์ตสัน (Robertson. 1976 3456 A) ได้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างบุคลากรของผู้บริหารการศึกษาในรัฐออนตาริโอ พบว่า ผู้บริหารการศึกษามีความต้องการอบรมในเรื่องต่อไปนี้

- 1 การนิเทศการศึกษา
- 2 การวางแผนจัดโปรแกรมการเรียนและการประเมินผล
- 3 การบริหารงานบุคคล
- 4 การพัฒนาความเป็นผู้นำ
- 5 การบริหารงบประมาณ
- 6 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
- 7 การฝึกทักษะอื่น ๆ เฉพาะ

เบอร์รี่ (Berry 1977 • 7421) ได้ทำการศึกษาวิสัยเรื่องบทบาทหน้าที่หัวหน้าภาควิชา โดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหาร 50 คน และหัวหน้าภาควิชา 196 คน สรุปได้ว่า งานที่หัวหน้าภาควิชาควรทราบดีแก่ การปรับปรุงและการพัฒนาหลักสูตร การเตรียมผู้เรียน การวางแผนดำเนินงานในภาควิชา และการจัดประชุมอาจารย์ งานที่รองลงไปได้แก่ การจัดอาจารย์เข้าสอนแทน งานที่เกี่ยวข้องกับห้องสมุด การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ งานกิจกรรมพิเศษ การจัดตารางเรียน การจัดชั้นเรียน การสังเกตการสอน ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าภาควิชาจะต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและชุมชนได้ดี สามารถช่วยเหลือผู้เรียนในด้านต่าง ๆ สามารถปรับปรุงการเรียนการสอน เข้าใจความต้องการของอาจารย์ และเป็นผู้ที่มี

ความสามารถในการ เป็นผู้ว่า และนอกจากนั้นผู้วิจัยยังได้เสนอแนะไว้ว่า ควรจะได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไว้ให้ชัดเจน ควรมอบหมายงานการนิเทศและงานบริหารบางอย่าง สักสรรงบประมาณให้ตามความเหมาะสม และควรจะให้อิสระในการดำเนินงานในภาควิชาตามที่เห็นสมควร

แล้ว รัตนมงคลมาศ และคนอื่น ๆ (แล้ว รัตนมงคลมาศ และคนอื่น ๆ 2525 . 1-31) ได้สำรวจทัศนคติต่อความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัย - ไทยโดยศึกษาข้อมูลจาก ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการสถาบัน-สำนัก และผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่บริหาร (ฝ่าย ค) ในระดับหัวหน้าหน่วยงานสำนัก- อธิการบดีและคณบดี ซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

- 1 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารปัจจุบันน้อยมาก เพียง 2 ปี และส่วนใหญ่ขาดการศึกษาวิชาการบริหารอย่าง เป็นทางการมาก่อน
- 2 ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารในแต่ละตำแหน่ง มีความจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องทั่วไป ได้แก่ ความรู้ด้านอุดมศึกษาในเรื่อง แนวคิดและปรัชญาเกี่ยวกับอุดมศึกษา การศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศต่าง ๆ และของประเทศไทย กว้างๆ เกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย และทักษะทางการบริหาร และยังพบอีกว่าตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่รองอธิการบดีฝ่ายกิจการลงไปจนถึงหัวหน้าภาควิชา ยกเว้นคณบดี มีความจำเป็นที่จะต้องรู้เรื่องเกี่ยวกับอุดมศึกษาต่างประเทศน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวางแผน และคณบดี
- 3 ในเรื่องการศึกษาพัฒนาผู้บริหารนั้นส่วนใหญ่เห็นว่า ควรให้สำนักงานอธิการบดี เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารให้กับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และตำแหน่งที่ควรจะได้รับการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารก่อนตำแหน่งอื่น ๆ ได้แก่ ตำแหน่ง อธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา โดยใช้วิธีการอบรมทางการบริหาร มหาวิทยาลัย

สรุปผลการศึกษาค้นคว้าจากตำราและงานวิจัยจะเห็นว่าคุณลักษณะที่ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมี ก็คือ เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการ มีประสบการณ์ สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการหาวิธีการบริหารที่เหมาะสม มีความประพฤติดี รู้จักใช้หลักจิตวิทยาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งได้กำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้เป็น 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน

#### สัมมตฐานในการวิจัย

ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แตกต่างกัน

### วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา และเสนอโครงการพัฒนา  
หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

#### การดำเนินการวิจัยขั้นที่ 1

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน  
แล้วประเมินความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 2 การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และสกัดกระทาะกับข้อมูล
- 4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

#### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ของ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 8 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตประสานมิตร ปทุมวัน บางเขน  
พลศึกษา บางแสน พิษณุโลก มหาสารคาม และสงขลา ซึ่งปฏิบัติราชการอยู่ในปีการศึกษา  
2529 ทั้งนี้ไม่รวมคณาจารย์ที่ลาศึกษาต่อ และอาจารย์โรงเรียนสาธิตทั้ง 3 แห่ง รวมประชากร  
1,043 คน

กลุ่มตัวอย่าง สุ่มมาจากประชากร โดยวิธีสุ่มตามสัดส่วนแบบแบ่งชั้น โดยคำนึงถึงระดับ  
ความเชื่อมั่นในการเป็นตัวแทนของประชากรร้อยละ 99 (Yamane 1967 886) และการได้กลุ่ม  
ตัวอย่างในกลุ่มที่น้อยที่สุดคือกลุ่มคณบดีที่สามารถใช้สถิติประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parametric  
statistic) ได้ ซึ่งสุ่มได้กลุ่มตัวอย่าง 603 ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

| กลุ่มตัวอย่าง  | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|----------------|---------|---------------|
| คณบดี          | 44      | 26            |
| หัวหน้าภาควิชา | 194     | 113           |
| คณาจารย์       | 805     | 464           |
| รวม            | 1,043   | 603           |

#### การสร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ตามความต้องการในการพัฒนา  
 หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากหนังสือ ไพศาล หวังพานิช (ไพศาล หวังพานิช  
 2523 \* 85-103) เชิดศักดิ์ โฆวาลินธุ์ (เชิดศักดิ์ โฆวาลินธุ์ 2523 67-70) ล้วน สายยศ  
 และอังคณา สายยศ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ 2524 132-137) สัตตารัตน์ หวังพานิช  
 (สัตตารัตน์ หวังพานิช 2528 \* 129-137) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษาเอกสาร ตำรา และสัมมนาของคณบดี และหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัย  
 ศรีนครินทรวิโรฒ เกี่ยวกับลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาเพื่อเป็นแนว  
 ทางในการสร้างแบบสอบถาม จึงลงมือสร้างแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน  
 จำนวนเป็น ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ด้านละ 14 อัก  
 ษณะ เครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) มีตัวเลือก 5 ระดับ ดังนี้

- ๖ หมายถึง ความต้องการให้พัฒนามากที่สุด
- 4 หมายถึง ความต้องการให้พัฒนามาก
- 3 หมายถึง ความต้องการให้พัฒนาปานกลาง
- 2 หมายถึง ความต้องการให้พัฒนาน้อย
- 1 หมายถึง ความต้องการให้พัฒนาน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการจัดมหกรรมหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ มี 8 ข้อ รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก

3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วส่งออกคณะกรรมการที่ปรึกษา และให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไข เพื่อมาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความชัดเจนของภาษาที่ใช้

4 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองกับกลุ่ม คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9749 แสดงว่า แบบสอบถามฉบับนี้มีความเชื่อมั่นสูงเหมาะสำหรับนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น สำหรับวิทยาเขตในกรุงเทพฯ ทั้ง 4 วิทยาเขต ผู้วิจัย นำแบบสอบถามไปแจกด้วยตนเอง และผู้วิจัยได้ไปเก็บตามที่ได้นัดหมายไว้ ส่วนอีก 4 วิทยาเขต ในส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้ส่ง ไปให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินของวิทยาเขต เป็นผู้แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวม ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 7 สัปดาห์ คือตั้งแต่วันที่ 17 ธันวาคม 2529 ถึงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2530 แบบสอบถามที่แจกออกไปทั้งหมด 710 ฉบับ ได้รับคืนมา 611 ฉบับ คิดฉบับที่ไม่ส่งมูรก็ออกไป 9 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.92 โดยแยกเป็นคณบดี 26 ฉบับ หัวหน้าภาควิชา 113 ฉบับ และคณาจารย์ 474 ฉบับ เหลือเป็นแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เพียง 603 ฉบับ

### การจัดกระทำกับข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาทั้งหมดคัดเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ แยกออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ นำแบบสอบถามตอนที่ 2 มาตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 3 ตรวจสอบความถี่แล้วคิดเป็นร้อยละ จากนั้นจึงนำผลจากการวิเคราะห์ไปใช้ในการเสนอโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1 วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา โดยการหาคะแนนเฉลี่ย (Mean) เป็นรายด้านและรายข้อ และนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ประเมินความต้องการในการพัฒนาตามแนวของเบสต์ (Best. 1981 179 - 187)

คะแนนเฉลี่ย 1 00 - 1 50 หมายถึง มีความต้องการให้พัฒนาน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1 51 - 2 50 หมายถึง มีความต้องการให้พัฒนาน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2 51 - 3 50 หมายถึง มีความต้องการให้พัฒนาปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3 51 - 4 50 หมายถึง มีความต้องการให้พัฒนามาก

คะแนนเฉลี่ย 4 51 - 5 00 หมายถึง มีความต้องการให้พัฒนามากที่สุด

2 วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา โดยการหาความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อวัดความกระจายของคะแนน ถ้าค่าคะแนนสูงแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความต้องการให้พัฒนาหัวหน้าภาควิชาต่างกันมาก ถ้าค่าคะแนนต่ำแสดงว่ามีความต้องการให้พัฒนาหัวหน้าภาควิชาต่างกันน้อย หรือมีความต้องการคล้าย ๆ กัน

3 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของกลุ่มคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of variance) และทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่ ตามวิธีการของนิวแมน คูลส์ โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1 วิเคราะห์ความต้องการในการจัดหาหัวหน้าภาควิชา โดยการไต่ถามถึงต่อไปนี้  
(ล้วน ส่ายยศ และอังคณา ส่ายยศ 2524 71)

1.1 หาคะแนนเฉลี่ยโดยใช้สูตร

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

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน คะแนนเฉลี่ย  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $N$  แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

1.2 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สูตร (ล้วน ส่ายยศ และอังคณา ส่ายยศ 2524 77)

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

เมื่อ  $S$  แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $\sum X^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง  
 $(\sum X)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง  
 $N$  แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  = Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (ล้วน ส่ายยศ และอังคณา ส่ายยศ 2524 171)

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

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น  
 $n$  แทน จำนวนข้อในแบบสอบถาม  
 $S_i^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนน เป็นรายข้อ  
 $S_t^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนน ทั้งหมด

3. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ใน  
ลักษณะ 3 ด้าน ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ตามสัมมตฐาน  
ไฮลิต (จำนวน สายยศ และฮังตธา สายยศ 2524 108)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ  $F$  แทน ค่าที่ผลการหาใน  $F$  - distribution

$MS_b$  แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

$MS_w$  แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

ถ้าพบค่า เอ็มวี้อยสำคัญก็จะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของ นิวแมน คูลส์

#### 4. หาค่าร้อยละ

หาค่าร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา โดยรวบรวม  
ความถี่แล้วคิดเป็นร้อยละ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และหาข้อมูลทางสถิติต่าง ๆ โดยใช้เครื่อง  
คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-PC ของสำนักบริการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัย-  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

#### การดำเนินการวิจัยขั้นที่ 2

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยจากการศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา  
ประกอบในการเสนอโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งใน  
โครงการประกอบด้วย ชื่อโครงการ วัตถุประสงค์ และเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย  
หลักการ การบริหารการฝึกอบรม วิธีการ วิทยาการ งบประมาณ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการแปลความหมายดังนี้

|           |     |                                       |
|-----------|-----|---------------------------------------|
| $\bar{X}$ | แทน | คะแนนเฉลี่ย                           |
| S.D.      | แทน | ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน                  |
| F         | แทน | ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution     |
| SS        | แทน | ผลบวกกำลังสองของคะแนน                 |
| MS        | แทน | ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน     |
| df        | แทน | ระดับความเป็นอิสระ                    |
| q         | แทน | Studentized q - statistic             |
| $\bar{N}$ | แทน | ตัวกลางอาร์โมนิกของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
| *         | แทน | ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05     |

#### ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

จากงตม่งหมายข้อ 1 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามที่คณะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามที่คณะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการหาคะแนนเฉลี่ยและความ

เบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่าง เป็นรายด้านและรายข้อ และหาคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน จากนั้นจึงนำคะแนนเฉลี่ยดังกล่าวมาเทียบกับเกณฑ์ความต้องการในการพัฒนามาประเมิน โดยเทียบกับ เกณฑ์ตามแนวของ เบลท์

ในการนำความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะ 3 ด้าน ของหัวหน้าภาควิชาไปพิจารณาจัดโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ผู้วิจัยใช้คะแนนเฉลี่ยรวมในเกณฑ์ 3.50 คือ ในระดับมากขึ้นไป และตัดสินเลือกจากความต้องการ 2 ใน 3 กลุ่ม

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงานตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรทางเดียว เมื่อพบค่าเอฟมีนัยสำคัญทางสถิติ ทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่ ตามวิธีการของนิวแมน คูคล์ ที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 3 จากกลุ่มหมายข้อ 2 เพื่อเสนอโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของ คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ วิเคราะห์โดยหาความถี่และเสนอเป็นร้อยละ

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ โดยการวิเคราะห์จากคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายด้านและรายข้อ แล้วนำคะแนนเฉลี่ยมาเทียบกับ เกณฑ์ตามแนวของ เบลท์ เพื่อต้องการทราบว่าความต้องการใต้อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด โดย

วิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ตามทัศนะของ คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ดังปรากฏตามตาราง 2

ตาราง 2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการพัฒนา  
หัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์

| ความต้องการ                   | คณบดี     |      | หัวหน้าภาควิชา |      | คณาจารย์  |      | รวม       |      |
|-------------------------------|-----------|------|----------------|------|-----------|------|-----------|------|
|                               | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$      | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |
| 1 ด้านความเป็นผู้นำ           | 4.53      | 0.46 | 4.30           | 0.64 | 4.25      | 0.75 | 4.27      | 0.73 |
| 2 ด้านวิชาการ                 | 4.46      | 0.47 | 4.21           | 0.57 | 4.06      | 0.73 | 4.10      | 0.70 |
| 3 ด้านทักษะในการ<br>บริหารงาน | 4.43      | 0.45 | 4.20           | 0.60 | 4.11      | 0.75 | 4.14      | 0.72 |
| เฉลี่ยรวม                     | 4.47      | 0.42 | 4.23           | 0.56 | 4.15      | 0.70 | 4.17      | 0.67 |

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีความต้องการ  
ให้หัวหน้าภาควิชาพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยการพัฒนาคุณลักษณะด้าน  
ความเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะในการบริหารงาน และด้านวิชาการ  
ตามลำดับ

คณบดี มีความต้องการให้หัวหน้าภาควิชาพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก  
โดยเฉพาะด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ มีความต้องการให้หัวหน้าภาควิชาพัฒนาคุณลักษณะ  
ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก

ส่วนในการพัฒนาสมรรถภาพใดในแต่ละด้านนั้น ได้วิเคราะห์เป็นด้านดังต่อไปนี้

#### 1 ด้านความเป็นผู้นำ

วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ  
โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นเป็นรายข้อ ตามทัศนะของคณบดี  
หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ดังปรากฏตามตาราง 3

ตาราง 3 แสดงคะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ด้านความเป็นผู้นำ ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์

| ความต้องการ   | คณบดี     |      | หัวหน้าภาควิชา |      | คณาจารย์  |      | รวม       |      |
|---|-----------|------|----------------|------|-----------|------|-----------|------|
|   | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$      | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |
| 1 ความสามารถในการเป็นผู้นำ  | 4.57      | 0.57 | 4.37           | 0.70 | 4.32      | 0.92 | 4.34      | 0.87 |
| 2 ความสามารถในการใช้เทคนิคการสูงใจเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.88      | 0.32 | 4.51           | 0.73 | 4.34      | 0.90 | 4.40      | 0.86 |
| 3 ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้เหมาะสมกับลภาวะการณ์             | 4.46      | 0.70 | 4.37           | 0.73 | 4.39      | 0.85 | 4.39      | 0.82 |
| 4 ความสามารถในการแก้ปัญหาการบริหารงาน                               | 4.46      | 0.70 | 4.42           | 0.81 | 4.37      | 0.86 | 4.38      | 0.84 |
| 5 ความสามารถในการสื่อความหมาย                                       | 4.42      | 0.75 | 4.10           | 1.00 | 4.11      | 0.97 | 4.12      | 0.97 |
| 6 ความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน                             | 4.65      | 0.56 | 4.42           | 0.78 | 4.30      | 1.00 | 4.34      | 0.95 |
| 7 ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน     | 4.84      | 0.36 | 4.46           | 0.73 | 4.37      | 0.87 | 4.41      | 0.83 |
| 8 ความสามารถในการใช้เทคนิคการประชุม                                 | 4.26      | 0.77 | 4.13           | 0.85 | 4.08      | 0.90 | 4.10      | 0.88 |
| 9 ความสามารถในการใช้จริยธรรมและคุณธรรมปฏิบัติงาน                    | 4.61      | 0.80 | 4.08           | 0.93 | 4.21      | 0.99 | 4.20      | 0.97 |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ความต้องการ   | กบต       |      | หัวหน้าภาควิชา |      | คณาจารย์  |      | รวม       |      |
|---|-----------|------|----------------|------|-----------|------|-----------|------|
|   | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$      | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |
| 10 การอุทิศตนให้แก่<br>ราชการ                             | 4.47      | 1.31 | 4.24           | 0.89 | 4.18      | 1.03 | 4.20      | 1.01 |
| 11 ความสามารถในการ<br>สร้างทีมงาน                         | 4.50      | 0.58 | 4.28           | 0.80 | 4.25      | 0.91 | 4.27      | 0.89 |
| 12 ความสามารถในการ<br>ปกครอง<br>บังคับบัญชา               | 4.34      | 0.84 | 4.17           | 0.79 | 4.12      | 0.93 | 4.14      | 0.90 |
| 13 ความสามารถในการ<br>สร้างมนุษย-<br>สัมพันธ์ที่ดี        | 4.50      | 0.70 | 4.29           | 0.94 | 4.19      | 1.01 | 4.22      | 0.99 |
| 14 ความสามารถในการ<br>วิเคราะห์ความรู้<br>ความสามารถของคน | 4.53      | 0.64 | 4.34           | 0.84 | 4.24      | 0.88 | 4.27      | 0.87 |
| เฉลี่ยรวม   | 4.53      | 0.46 | 4.30           | 0.64 | 4.25      | 0.75 | 4.27      | 0.73 |

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 มีความต้องการให้  
หัวหน้าภาควิชาพัฒนาคุณลักษณะด้าน เป็นผู้ นำอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า  
คุณลักษณะทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน

กบตมีความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชา โดยเฉลี่ย  
อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะด้านความ  
เป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชามากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้นำ (ข้อ 1) ความ  
สามารถในการไว้เทคนิคการลงใจเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา (ข้อ 2) ความสามารถ  
ในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน (ข้อ 6) ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็น  
ประโยชน์ต่อหน่วยงาน (ข้อ 7) ความสามารถในการใช้ทรัพยากรและคอมพิวเตอร์ปฏิบัติงาน (ข้อ 9)

และความสามารถในการวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจของตน (ข้อ 14) ส่วนคุณลักษณะอื่น ๆ เป็นความต้องการระดับมากที่สุด

หัวหน้าภาควิชา มีความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชา โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชามากที่สุดได้แก่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานและผู้บังคับบัญชา (ข้อ 2) ส่วนคุณลักษณะข้ออื่น ๆ เป็นความต้องการระดับมาก

คณาจารย์มีความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชา โดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า คุณลักษณะทุกข้ออยู่ในความต้องการระดับมากเช่นกัน

## 2 ด้านวิชาการ

วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะด้านวิชาการ โดยหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นเป็นรายข้อตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ดังปรากฏตามตาราง 4

ตาราง 4 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ด้านวิชาการ ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์

| ความต้องการ  | คณบดี     |      | หัวหน้าภาควิชา |      | คณาจารย์  |      | รวม       |      |
|--|-----------|------|----------------|------|-----------|------|-----------|------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$      | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |
| 1 ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่ตนสังกัด              | 4.61      | 0.57 | 4.39           | 0.68 | 4.19      | 0.97 | 4.25      | 0.91 |
| 2 ความเป็นนักวิชาการ ชอบแสวงหา ค้นคว้าความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ | 4.61      | 0.57 | 4.32           | 0.72 | 4.13      | 0.96 | 4.19      | 0.91 |
| 3 ความสามารถในการใช้ภาษาพูดและเขียน                                | 4.42      | 0.70 | 4.15           | 0.81 | 3.96      | 0.97 | 4.01      | 0.94 |

ตาราง 4 (ต่อ)

| ความถี่ | ความถี่  | กบต       |      | หัวหน้าภาควิชา |      | คณาจารย์  |      | รวม       |      |
|---------|--|-----------|------|----------------|------|-----------|------|-----------|------|
|         |  | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$      | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |
| 4       | ความเข้าใจเกี่ยวกับ<br>แผนพัฒนาการศึกษา<br>แห่งชาติในเรื่อง<br>เศรษฐกิจสังคมและ<br>การ เมือง | 4.34      | 0.68 | 4.15           | 0.79 | 3.97      | 0.89 | 4.03      | 0.87 |
| 5       | ความรู้ในการบริหาร<br>งานวิชาการ   | 4.38      | 0.80 | 4.25           | 0.71 | 4.16      | 0.86 | 4.19      | 0.83 |
| 6       | ความสามารถในการ<br>พัฒนาหลักสูตร   | 4.53      | 0.76 | 4.16           | 0.77 | 4.10      | 0.91 | 4.13      | 0.88 |
| 7       | ความรู้เกี่ยวกับหลัก<br>สูตรของภาควิชาที่<br>ตนสังกัด  | 4.61      | 0.49 | 4.15           | 0.92 | 4.15      | 1.01 | 4.17      | 0.98 |
| 8       | ความรู้ในการวิจัย<br>และการนำผลการวิจัย<br>ไปใช้   | 4.38      | 0.69 | 4.16           | 0.77 | 4.00      | 0.87 | 4.05      | 0.85 |
| 9       | ความสามารถในการ<br>พัฒนาความสามารถ<br>ทางวิชาการให้ทันสมัย                                   | 4.57      | 0.57 | 4.32           | 0.73 | 4.20      | 0.83 | 4.24      | 0.81 |
| 10      | ความสามารถในการ<br>บริหารงานและกิจ-<br>กรรมเพื่อปรับปรุง<br>และส่งเสริมการ<br>เรียนการสอน    | 4.65      | 0.48 | 4.33           | 0.72 | 4.18      | 0.85 | 4.23      | 0.82 |
| 11      | ความสามารถในการ<br>ใช้นวัตกรรมและ<br>เทคโนโลยีในการ<br>ดำเนินการด้านวิชาการ<br>อย่างเหมาะสม  | 4.34      | 0.74 | 4.15           | 0.82 | 3.93      | 0.85 | 3.99      | 0.88 |

ตาราง 4 (ต่อ)

| ความต้องการ   | คณบดี     |      | หัวหน้าภาควิชา |      | คณาจารย์  |      | รวม       |      |
|---|-----------|------|----------------|------|-----------|------|-----------|------|
|   | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$      | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |
| 12 ความรู้เรื่อง เทคนิค<br>การ วัดผลและประเมิน<br>ผลการ ศึกษา   | 4.23      | 0.86 | 4.02           | 0.78 | 3.83      | 0.94 | 3.88      | 0.92 |
| 13 ความสามารถนำข้อมูล<br>จากการประเมินผล<br>การศึกษาไปใช้ในการ<br>ปรับปรุงการ เรียนการ<br>สอนและการบริหาร | 4.34      | 0.79 | 4.14           | 0.75 | 3.98      | 0.90 | 4.03      | 0.87 |
| 14 ความเข้าใจ เกี่ยวกับ<br>ระเบียบของทาง<br>ราชการ  | 4.38      | 0.69 | 4.17           | 0.81 | 4.07      | 0.99 | 4.10      | 0.95 |
| เฉลี่ยรวม   | 4.46      | 0.47 | 4.21           | 0.57 | 4.06      | 0.73 | 4.10      | 0.70 |

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีความต้องการให้  
หัวหน้าภาควิชาพัฒนาคุณลักษณะด้านวิชาการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่าคุณลักษณะ  
ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน

คณบดีมีความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะด้านวิชาการของหัวหน้าภาควิชาอยู่ในระดับมาก  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะด้านวิชาการมากที่สุดได้แก่  
ความสามารถในการ เป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่ตนสังกัด (ข้อ 1) ความเป็นนักวิชาการชอบ  
แสวงหาค้นคว้าความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ (ข้อ 2) ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร  
(ข้อ 6) ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรของภาควิชาที่ตนสังกัด (ข้อ 7) ความสามารถในการพัฒนา  
ความสามารถทางวิชาการให้ทันสมัย (ข้อ 9) ความสามารถในการบริหารงานและกิจกรรมเพื่อ  
ปรับปรุงและส่งเสริมการเรียนการสอน (ข้อ 10) ส่วนคุณลักษณะข้ออื่น ๆ อยู่ในความต้องการ  
ระดับมาก

สำหรับหัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์มีความต้องการสอดคล้องกันคือ ต้องการให้พัฒนา  
คุณลักษณะด้านวิชาการของหัวหน้าภาควิชาอยู่ในระดับมากที่สุด

### 3 ด้านทักษะในการบริหารงาน

วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร  
งาน โดยการหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นเป็นรายข้อตามทักษะของ คณบดี  
หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ดังปรากฏตามตาราง 5

ตาราง 5 แสดงคะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ในการ  
พัฒนาหัวหน้าภาควิชา ด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทักษะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา  
และคณาจารย์

| ความต้องการ  | คณบดี     |      | หัวหน้าภาควิชา |      | คณาจารย์  |      | รวม       |      |
|--|-----------|------|----------------|------|-----------|------|-----------|------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$      | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |
| 1 ความสามารถในการจัดระบบการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ   | 4.57      | 0.57 | 4.31           | 0.69 | 4.23      | 0.91 | 4.26      | 0.86 |
| 2 ความสามารถในการพัฒนาองค์กร                                 | 4.57      | 0.57 | 4.23           | 0.68 | 4.07      | 0.89 | 4.12      | 0.85 |
| 3 ความสามารถในการบริหารงบประมาณ                              | 4.46      | 0.58 | 4.16           | 0.80 | 4.12      | 0.90 | 4.14      | 0.87 |
| 4 ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอน | 4.38      | 0.69 | 4.18           | 0.77 | 4.17      | 0.87 | 4.18      | 0.85 |
| 5 ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้มีประสิทธิภาพ       | 4.46      | 0.58 | 4.21           | 0.73 | 4.10      | 0.90 | 4.14      | 0.86 |

ตาราง 5 (ต่อ)

| ความต้องการ  | คณบดี     |      | หัวหน้าภาควิชา |      | คณาจารย์  |      | รวม       |      |
|--|-----------|------|----------------|------|-----------|------|-----------|------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$      | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |
| 6 ความสามารถในการบริหารงานให้ลุล่วง  | 4.26      | 0.72 | 3.85           | 0.84 | 3.76      | 0.93 | 3.80      | 0.95 |
| 7 ความสามารถในการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน                 | 4.23      | 0.81 | 4.10           | 0.85 | 4.05      | 0.94 | 4.07      | 0.92 |
| 8 ความสามารถในการกำหนดการพิจารณาความดีความชอบที่นำไปสู่ความยุติธรรม              | 4.42      | 0.64 | 4.26           | 0.87 | 4.27      | 0.98 | 4.27      | 0.94 |
| 9 ความสามารถในการใช้คนให้เหมาะสมกับงานเพื่อประสิทธิผลขององค์กร                   | 4.53      | 0.58 | 4.31           | 0.79 | 4.22      | 0.91 | 4.25      | 0.88 |
| 10 ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและวิสัย                           | 4.30      | 0.68 | 4.29           | 0.76 | 4.11      | 0.91 | 4.15      | 0.87 |
| 11 ความสามารถในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา            | 4.19      | 0.84 | 4.19           | 0.77 | 4.14      | 0.87 | 4.15      | 0.85 |
| 12 ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน  | 4.69      | 0.47 | 4.30           | 0.75 | 4.24      | 0.92 | 4.27      | 0.88 |
| 13 ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงงานด้านวิชาการให้เป็นไปตามเป้าหมาย | 4.46      | 0.58 | 4.21           | 0.79 | 4.08      | 0.89 | 4.12      | 0.86 |

ตาราง 5 (ต่อ)

| ความต้องการ  | คณบดี     |      | หัวหน้าภาควิชา |      | คณาจารย์  |      | รวม       |      |
|--|-----------|------|----------------|------|-----------|------|-----------|------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$      | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |
| 14 ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง | 4.46      | 0.58 | 4.14           | 0.86 | 4.01      | 0.91 | 4.05      | 0.96 |
| เฉลี่ยรวม  | 4.43      | 0.45 | 4.20           | 0.64 | 4.11      | 0.75 | 4.14      | 0.72 |

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีความต้องการให้พัฒนาหัวหน้าภาควิชาด้านทักษะในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า คุณลักษณะทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน

คณบดีมีความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า ความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชามากที่สุดได้แก่ ความสามารถในการจัดระบบการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ (ข้อ 1) ความสามารถในการพัฒนาองค์กร (ข้อ 2) ความสามารถในการใช้คนให้เหมาะสมกับงานเพื่อประสิทธิผลขององค์กร (ข้อ 9) ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน (ข้อ 12) ส่วนคุณลักษณะข้ออื่น ๆ อยู่ในความต้องการระดับมาก

สำหรับหัวหน้าภาคและคณาจารย์มีความต้องการสอดคล้องกันคือ ต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา โดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ตามทัศนคติของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์

เพื่อให้ทราบว่า คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ มีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ จึงใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว 1 ตัวประกอบ ตรวจสอบ ดังปรากฏผลตามตาราง 6

ตาราง 6 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการ ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา  
ในคณะทั้ง 3 ด้าน ตามทัศนะของคณาบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์

| แหล่งความแปรปรวน | df  | SS       | MS     | F       |
|------------------|-----|----------|--------|---------|
| ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 3 2193   | 1 6096 | 3.5905* |
| ภายในกลุ่ม       | 600 | 268 9826 | 0 4484 |         |
| รวม              | 602 | 272 2018 |        |         |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  $F_{.05}(df 2,600) = 3.02$

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนจากตาราง 6 พบว่า ความต้องการในการพัฒนา  
คณะทั้ง 3 ด้าน ตามทัศนะของคณาบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

และเพื่อให้ทราบว่าความแตกต่าง ของความต้องการในการพัฒนาคณะของหัวหน้า  
ภาควิชาระหว่างกลุ่มตัวอย่าง เป็นคู่ใดบ้าง ผู้วิจัยใช้การทดสอบโดยวิธีการของ นิวแมน คูลส์  
ปรากฏผลเปรียบเทียบดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 แสดง การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการในการพัฒนา  
หัวหน้าภาควิชา ในคณะรวมทั้ง 3 ด้าน เป็นรายคู่ จากแนกตามสถานภาพ

| กลุ่มตัวอย่าง  | คณาจารย์  |             |        | หัวหน้าภาควิชา | คณบดี |
|----------------|-----------|-------------|--------|----------------|-------|
|                | $\bar{X}$ | 4 153       | 4 2383 | 4 4762         |       |
| คณาจารย์       | 4 153     | -           | 0 0930 | 0 3309*        |       |
| หัวหน้าภาควิชา | 4 2383    | -           | -      | 0 2379         |       |
| คณบดี          | 4 4762    | -           | -      | -              |       |
|                |           |             | r=2    | r=3            |       |
|                |           | q 95(r,600) | 2 81   | 3.33           |       |
|                |           | q 95(r,600) | 0.2416 | 0.2869         |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

ผลการเปรียบเทียบข้อมูลจากตาราง 7 พบว่า ควบดี กับคณาจารย์ มีความต้องการให้หัวหน้าภาควิชาพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนควบดีกับหัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าภาควิชา กับคณาจารย์ มีความต้องการให้หัวหน้าภาควิชาพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เพื่อให้ทราบว่าในคุณลักษณะแต่ละด้านนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการแตกต่างกันหรือไม่ จึงได้เปรียบเทียบดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ตามทัศนะของควบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์

| แหล่งความแปรปรวน | df  | SS       | MS     | F        |
|------------------|-----|----------|--------|----------|
| ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 2 0752   | 1 0376 | 1.9529 * |
| ภายในกลุ่ม       | 600 | 318 7986 | 0 5313 |          |
| รวม              | 602 | 320 8738 |        |          |

$$F_{.05} (df \ 2, 600) = 3.02$$

ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนจากตาราง 8 พบว่า ความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ตามทัศนะของควบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะด้านวิชาการ ตามทัศนะของควบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์

| แหล่งความแปรปรวน | df  | SS       | MS     | F       |
|------------------|-----|----------|--------|---------|
| ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 5 2969   | 2 6484 | 5.4717* |
| ภายในกลุ่ม       | 600 | 290 4173 | 0 4840 |         |
| รวม              | 602 | 295 4173 |        |         |

$$* \text{มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ } 0.05 \ F_{.05} (df \ 2, 600) = 3.02$$

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนจากตาราง 9 พบว่า ความต้องการในการพัฒนา  
งานวิชาการของหัวหน้าภาควิชาตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ แตกต่าง  
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 ซึ่งล่อวากล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะด้านวิชาการ  
ระหว่างกลุ่มตัวอย่างเป็นคู่ใดบ้าง ผู้วิจัยจึงใช้การทดสอบโดยวิธีการของ นิวแมน ทูลส์  
ปรากฏผลเปรียบเทียบดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการในการพัฒนา  
หัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะด้านวิชาการ เป็นรายคู่ จาแนกตามสถานภาพ

| กลุ่มตัวอย่าง  | คณาจารย์      หัวหน้าภาควิชา      คณบดี |             |        |         |
|----------------|---|-------------|--------|---------|
|                | $\bar{X}$                               | 4.0653      | 4.2111 | 4.4615  |
| คณาจารย์       | 4.0653                                  | -           | 0.1458 | 0.3952* |
| หัวหน้าภาควิชา | 4.2111                                  | -           | -      | 0.2504  |
| คณบดี          | 4.4615                                  | -           | -      |         |
|                |   |             | r=2    | r=3     |
|                |   | q.95(r,600) | 2.81   | 3.33    |
|                | $\sqrt{MS_w/n}$                         | q.95(r,600) | 0.2528 | 0.2972  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบข้อมูลจากตาราง 8 พบว่า คณบดีกับคณาจารย์  
มีความต้องการในการพัฒนาด้านวิชาการของหัวหน้าภาควิชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ 05 ส่วนคณบดีกับหัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าภาควิชากับคณาจารย์ มีความแตกต่าง  
กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

ตาราง 11 แฉกผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้อการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา  
ในคณะศึกษาศาสตร์ด้านการบริหารงาน ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์

| แหล่งของความแปรปรวน | df  | SS       | MS     | F      |
|---------------------|-----|----------|--------|--------|
| ระหว่างกลุ่ม        | 2   | 2 8369   | 1 4185 | 2.7331 |
| ภายในกลุ่ม          | 600 | 311 3958 | 0 5190 |        |
| รวม                 | 602 | 314 2327 |        |        |

$$F_{05} (df 2,600) = 3.02$$

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนจากตาราง 11 พบว่า ความต้อการในการพัฒนา  
ด้านทักษะในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และ  
คณาจารย์ แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 ซึ่งไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน  
ที่ตั้งไว้

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ที่มีต้อการพัฒนา  
หัวหน้าภาควิชา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เพื่อเสนอโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งรวบรวม  
ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยหาความถี่และเสนอเป็นร้อยละดังต่อไปนี้

1 ความคิดเห็นของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ที่มีต้อการจัดหน่วยงาน  
พัฒนาหัวหน้าภาควิชา

ตาราง 12 ความคิดเห็นของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ที่ต่อการจัดหน่วยงาน  
พัฒนา หัวหน้าภาควิชา

| การมองเห็น  | คณบดี |        | หัวหน้าภาควิชา |        | คณาจารย์ |        | รวม   |        |
|---|-------|--------|----------------|--------|----------|--------|-------|--------|
|   | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน          | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1 มหาวิทยาลัยควรมีหน่วย<br>งานรับผิดชอบในการ<br>พัฒนาหัวหน้าภาควิชา |       |        |                |        |          |        |       |        |
| 1 ควร   | 17    | 65.4   | 85             | 75.2   | 312      | 67.2   | 414   | 68.7   |
| 2 ไม่ควร  | 9     | 34.6   | 28             | 24.8   | 152      | 32.8   | 189   | 31.3   |
| 2 ผู้รับผิดชอบในการพัฒนา<br>หัวหน้าภาควิชา                          |       |        |                |        |          |        |       |        |
| 1 สักหน่วยงานที่<br>พัฒนาหัวหน้าภาควิชา<br>โดยตรง                   | 5     | 19.2   | 29             | 25.7   | 134      | 28.9   | 168   | 27.9   |
| 2 คณะใดคณะหนึ่ง<br>รับผิดชอบ  | 2     | 7.7    | 16             | 14.1   | 75       | 16.1   | 97    | 15.4   |
| 3 รองอธิการบดีฝ่าย<br>วิชาการรับผิดชอบ                              | 10    | 38.5   | 44             | 38.9   | 198      | 42.7   | 252   | 41.8   |
| 4 อื่น ๆ  | 9     | 34.6   | 24             | 21.2   | 57       | 12.3   | 90    | 14.9   |

ข้อมูลจากตาราง 12 พบว่า คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ มีความเห็นสอดคล้องกันว่ามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรมีหน่วยงานที่หน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา คิดเป็นร้อยละ 68.7 และส่วนใหญ่เห็นว่ารองอธิการบดีฝ่ายวิชาการควรเป็นผู้รับผิดชอบ รองลงมาได้แก่ สักหน่วยงานอิสระขึ้นทงหน้าทีพัฒนาหัวหน้าภาควิชาโดยตรง มีเพียงประมาณร้อยละ 15.4 เห็นว่า ควรให้คณะใดคณะหนึ่งรับผิดชอบ นอกจากนั้นยังมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ ดังนี้ คือ จัดตั้งเป็นหน่วยงานอิสระ หรือตั้งเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจจัดอบรมสัมมนาหัวหน้าภาควิชามากกว่า เป็นสั้กคณะงานประจำ อธิการบดีและผู้บริหารของมหาวิทยาลัย กองการเจ้าหน้าที่ร่วมกับทบวงมหาวิทยาลัย

ตาราง 13 ความคิดเห็นในการจัดลำดับหน่วยงานภายในกรมมหาวิทยาลัย ในกรณีที่ต้องขอความร่วมมือในการพัฒนา

| ความคิดเห็น   | กลุ่มตัวอย่าง  | อันดับ 1 |        | อันดับ 2 |        | อันดับ 3 |        | อันดับ 4 |        | อันดับ 5 |        |
|---|----------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
|   |                | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ |
| <input type="checkbox"/> หน่วยฝึกอบรมและพัฒนาศึกษา<br>บุคลากรของทบวงมหาวิทยาลัย | คณบดี          | 14       | 53.8   | 3        | 11.5   | 2        | 7.7    | -        | -      | -        | -      |
|   | หัวหน้าภาควิชา | 72       | 63.7   | 10       | 8.8    | 6        | 5.3    | 2        | 1.8    | 1        | 0.9    |
|   | คณาจารย์       | 299      | 64.4   | 37       | 8.8    | 11       | 2.4    | 6        | 1.8    | 2        | 0.4    |
|   | รวม            | 385      | 63.8   | 50       | 8.3    | 19       | 3.2    | 8        | 1.3    | 3        | 0.5    |
| <input type="checkbox"/> สถาบันฝึกอบรมคณะ<br>กรรมการข้าราชการ<br>พลเรือน        | คณบดี          | 2        | 7.7    | 4        | 15.4   | 5        | 19.2   | -        | -      | -        | -      |
|   | หัวหน้าภาควิชา | 10       | 8.8    | 29       | 25.7   | 12       | 10.6   | 12       | 10.6   | 1        | 0.9    |
|   | คณาจารย์       | 36       | 7.8    | 70       | 15.1   | 62       | 13.4   | 27       | 5.8    | 12       | 2.6    |
|   | รวม            | 48       | 8.0    | 103      | 17.1   | 79       | 13.1   | 35       | 13.1   | 13       | 2.2    |
| <input type="checkbox"/> สำนักฝึกอบรมสถาบันศึกษา<br>พัฒนาบริหารศาสตร์           | คณบดี          | 6        | 23.1   | 3        | 11.5   | 2        | 7.7    | 3        | 11.5   | -        | -      |
|   | หัวหน้าภาควิชา | 24       | 20.4   | 13       | 11.5   | 20       | 17.7   | 62       | 6.2    | 3        | 2.7    |
|   | คณาจารย์       | 84       | 18.1   | 66       | 14.2   | 57       | 12.3   | 25       | 5.4    | 10       | 2.2    |
|   | รวม            | 113      | 18.7   | 82       | 13.6   | 79       | 13.1   | 35       | 5.8    | 13       | 2.2    |
| <input type="checkbox"/> สถาบันพัฒนาผู้บริหาร<br>ศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ        | คณบดี          | 1        | 3.8    | -        | -      | 1        | 3.8    | 5        | 19.2   | 3        | 11.5   |
|   | หัวหน้าภาควิชา | -        | -      | 5        | 4.4    | 8        | 7.1    | 17       | 15.0   | 10       | 8.8    |
|   | คณาจารย์       | 11       | 2.4    | 22       | 4.7    | 30       | 6.5    | 66       | 14.2   | 42       | 9.1    |
|   | รวม            | 12       | 2.0    | 27       | 4.5    | 39       | 6.5    | 88       | 14.6   | 55       | 9.1    |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ความคิดเห็น       | กลุ่มตัวอย่าง  | อันดับ 1 |        | อันดับ 2 |        | อันดับ 3 |        | อันดับ 4 |        | อันดับ 5 |        |
|-------------------|----------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
|                   |                | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ |
| วิทยาลัยการปกครอง | คณบดี          | -        | -      | 1        | 3.8    | 1        | 3.8    | 1        | 3.8    | 6        | 23.1   |
|                   | หัวหน้าภาควิชา | 4        | 3.5    | 5        | 4.4    | 4        | 3.5    | 7        | 6.2    | 26       | 22.1   |
|                   | คณาจารย์       | 22       | 4.7    | 11       | 2.4    | 23       | 5.0    | 34       | 7.3    | 89       | 19.2   |
|                   | รวม            | 26       | 4.3    | 27       | 7.8    | 28       | 4.6    | 42       | 7.0    | 120      | 19.9   |

ข้อมูลจากตาราง 19 พบว่า คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ได้คัดอันดับของหน่วยงานนอกมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยการยอควาร่วมมือในการพัฒนาหัวหน้านักวิชาการ

ลำดับ 1 หน่วยงานอบรมและพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 63.8

ลำดับ 2 สถาบันฝึกอบรมและการเข้าราชการพลเรือน คิดเป็นร้อยละ 17.1

ลำดับ 3 สำนักฝึกอบรมสถาบันพัฒนาผู้บริหารคำสตร์ คิดเป็นร้อยละ 13.1

ลำดับ 4 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ คิดเป็นร้อยละ 14.6

ลำดับ 5 วิทยาลัยการปกครอง คิดเป็นร้อยละ 19.9

3 ความคิดเห็นของคณบดี หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์ ที่มีต่อกิจกรรมพัฒนาหัวหน้าภาควิชา

ตาราง 14 ความคิดเห็นของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนาคณะวิชา

| ความคิดเห็น   | คณบดี |        | หัวหน้าภาควิชา |        | คณาจารย์ |        | รวม   |        |
|---|-------|--------|----------------|--------|----------|--------|-------|--------|
|   | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน          | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1 วิธีการที่ควรใช้ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา                                    |       |        |                |        |          |        |       |        |
| 1 ประชุมอภิปราย   | 11    | 42.3   | 56             | 49.6   | 218      | 47.0   | 328   | 47.3   |
| 2 เชิญวิทยากรมาบรรยาย   | 14    | 53.8   | 70             | 61.9   | 241      | 51.7   | 325   | 53.9   |
| 3 สบรรมสัมมนา   | 20    | 76.9   | 91             | 80.5   | 326      | 70.3   | 437   | 72.5   |
| 4 สักผู้บังคับบัญชาไปนิเทศงาน   | 10    | 38.5   | 43             | 38.1   | 173      | 37.3   | 226   | 37.5   |
| 5 คักษากรณีตัวอย่าง   | 12    | 46.2   | 38             | 33.6   | 171      | 36.7   | 221   | 36.7   |
| 6 คักษาต่อทางการบริหาร  | 7     | 26.9   | 34             | 30.1   | 110      | 23.7   | 151   | 25.0   |
| 7 ทาเอกสารเผยแพร่ทางวิชาการไปศึกษาด้วยตนเอง                                   | 10    | 38.5   | 42             | 37.2   | 172      | 37.1   | 224   | 37.1   |
| 8 อื่น ๆ  | 2     | 7.7    | 10             | 8.8    | 14       | 3.0    | 26    | 4.3    |
| 2 หลักสูตรการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา  |       |        |                |        |          |        |       |        |
| 1 สักพัฒนาครั้งเดียวครบหลักสูตร   | 9     | 34.6   | 30             | 26.5   | 83       | 17.9   | 122   | 20.2   |
| 2 สักแบบต่อเนื่องเป็นช่วง ๆ โดยถือลักษณะงานของหัวหน้าภาควิชาเป็นแนวในการพัฒนา | 11    | 42.2   | 61             | 54.0   | 265      | 57.1   | 337   | 55.9   |

ตาราง 14 (ต่อ)

| ความคิดเห็น   | คอบดี |        | หัวหน้าภาควิชา |        | คณาจารย์ |        | รวม   |        |
|---|-------|--------|----------------|--------|----------|--------|-------|--------|
|   | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน          | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| ๑ สดชื่นน่าเป็นห่วง<br>สลับการปฏิบัติงาน<br>โดยมอบหมายงาน<br>จากคนนามให้ไปปฏิบัติ | 5     | 19.2   | 15             | 13.2   | 103      | 22.2   | 123   | 20.4   |
| 4 อื่น ๆ  | 1     | 3.8    | 7              | 6.2    | 13       | 2.8    | 21    | 3.5    |
| 3 ระยะเวลาของโปรแกรม<br>ในการพัฒนา  |       |        |                |        |          |        |       |        |
| 1 เป็นโปรแกรมสั้น ๆ<br>ชัดเจนพอจะวันทำงาน<br>1-2 วัน                              | 12    | 46.2   | 46             | 40.7   | 194      | 41.8   | 252   | 41.7   |
| 2 สดเฉพาะวันหยุด<br>1-2 วัน   | 5     | 19.2   | 18             | 15.9   | 102      | 22.0   | 125   | 20.7   |
| 3 โปรแกรมยาวสัดใน<br>ยี่วงใดยี่วงหนึ่งของ<br>สัปดาห์ติดต่อกัน<br>1-2 สัปดาห์      | 8     | 30.8   | 39             | 34.5   | 151      | 32.5   | 198   | 32.8   |
| 4 อื่น ๆ  | 1     | 3.8    | 10             | 8.8    | 17       | 3.7    | 28    | 4.6    |
| 4 สถานที่ที่ใช้ในการพัฒนา<br>หัวหน้าภาควิชา                                       |       |        |                |        |          |        |       |        |
| 1 ภายในมหาวิทยาลัย  | 2     | 7.7    | 12             | 10.6   | 96       | 20.7   | 110   | 18.3   |
| 2 ภายนอกมหาวิทยาลัย   | 2     | 7.7    | 10             | 8.8    | 27       | 5.8    | 39    | 6.5    |
| 3 ต่างจังหวัด   | -     | -      | 8              | 7.1    | 24       | 5.2    | 32    | 5.3    |
| 4 ทั้งภายในและภาย<br>นอกมหาวิทยาลัย   | 32    | 84.6   | 83             | 73.5   | 317      | 68.3   | 422   | 70.0   |
| 5 จำนวนที่เหมาะสมของผู้<br>ที่เข้ารับการพัฒนา<br>หัวหน้าภาควิชา                   |       |        |                |        |          |        |       |        |
| 1 10 คน   | 1     | 3.8    | 90             | 7.9    | 42       | 9.1    | 52    | 8.6    |
| 2 20 คน   | 14    | 53.8   | 56             | 49.6   | 241      | 51.9   | 311   | 51.6   |
| 3 30 คน   | 8     | 30.8   | 33             | 29.2   | 121      | 26.1   | 162   | 26.9   |
| 4 อื่น ๆ  | 3     | 11.5   | 15             | 13.3   | 60       | 12.9   | 78    | 12.9   |

ตาราง 14 (ต่อ)

| ความคิดเห็น                                    | คณบดี |        | หัวหน้าภาควิชา |        | คณาจารย์ |        | รวม   |        |
|--|-------|--------|----------------|--------|----------|--------|-------|--------|
|  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน          | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 6 ค่าใช้จ่ายในการจัดการ<br>พัฒนาหัวหน้าภาควิชา |       |        |                |        |          |        |       |        |
| 1 เงินงบประมาณ                                 | 10    | 38.5   | 37             | 32.7   | 161      | 34.7   | 208   | 34.5   |
| 2 เงินรายได้ของ<br>มหาวิทยาลัย                 | 15    | 57.7   | 70             | 61.9   | 257      | 55.4   | 342   | 56.7   |
| 3 หัวหน้าภาควิชา<br>ออกเอง                     | 1     | 3.8    | 1              | 0.9    | 18       | 3.9    | 20    | 3.3    |
| 4 จากเอกชนสัมทบ                                | -     | -      | -              | -      | 14       | 3.0    | 14    | 3.0    |
| 5 อื่น ๆ                                       | -     | -      | 5              | 4.4    | 14       | 3.0    | 19    | 3.2    |

ข้อมูลจากตาราง 14 พบว่า คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ มีความ  
 คิดเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาโดยวิธีการอบรมสัมมนาเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด (ร้อยละ  
 72.5) รองลงมาเป็นวิธีเชิญวิทยากรมาบรรยาย (ร้อยละ 53.9) จัดประชุมอภิปราย  
 (ร้อยละ 47.3) นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ คือ ศึกษาดูงานหน่วยงานหรือสถาบันทาง  
 การศึกษาที่มีชื่อเสียงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ฝึกปฏิบัติงานโดยให้เป็นรองหรือ  
 ผู้ช่วยหัวหน้าภาควิชา เตรียมพัฒนาบุคลากรก่อนเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

หลักสูตรการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าควรจัดแบบหลักสูตร  
 ต่อเนื่องเป็นช่วง ๆ โดยถือลักษณะงานหัวหน้าภาควิชาเป็นแนวในการพัฒนา (ร้อยละ 55.9)  
 รองลงมาคือ จัดพัฒนาเป็นช่วงสลับการปฏิบัติงานโดยมอบหมายงานภาคสนามให้ไปปฏิบัติ  
 (ร้อยละ 20.4) และจัดพัฒนาครั้งเดียวครบหลักสูตร (ร้อยละ 20.2) ส่วนความคิดเห็นอื่น ๆ  
 คือ จัดอภิปรายเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้น จัดหลักสูตรให้หัวหน้าภาควิชาพบปะกับคณบดี

โปรแกรมการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าควรจัดอบรมเป็นโปรแกรมสั้น ๆ  
 1-2 วัน หรือจัดช่วงยาว 1-2 สัปดาห์ ส่วนการจัดเฉพาะวันหยุดมีผู้เห็นด้วยค่อนข้างน้อย  
 (ร้อยละ 20.7) นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ คือ จัด 1-5 วัน และ 5-7 วัน ใน  
 ช่วงปิดภาคเรียน จัดเทอมละ 1 เดือน ต่อเนื่องกัน

สถานที่ใช้ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ส่วนใหญ่ไม่เห็นว่าการใช้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มีเพียงร้อยละ 5.3 ของกลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์เห็นว่าควรจัดที่ต่างจังหวัด

จำนวนผู้ที่เหมาะสมที่เข้ารับการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 51.6 เห็นว่าควรมีประมาณ 20 คน มีเพียงร้อยละ 26.9 และร้อยละ 8.6 ที่เห็นว่าควรใช้ประมาณ 30 คน และ 10 คน ส่วนความคิดเห็นอื่น ๆ คือ เท่าจำนวนหัวหน้าภาควิชาทั้งหมด 50 คนขึ้นไป 1-3 คน และ 10-20 คน

ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.7) เห็นว่าควรใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย รองลงมาคือ เงินงบประมาณ (ร้อยละ 34.5) มีเพียงส่วนน้อย (ร้อยละ 3.3 และ 2.3) เห็นว่าควรให้หัวหน้าภาควิชาออกเอง และจากเอกชนสัมทบ นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ คือ ผู้บริหารระดับสูงจัดหาให้ ขอบริจาคหน่วยงานที่เสนอให้จัดพัฒนาจากต่างประเทศ

การ: ส่วน ๑ โครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ในการเลื่อนโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิจัย  
นามผลการเสนอการวิเคราะห์ข้อจุดอ่อนที่ 2 เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาคุณลักษณะในแต่ละด้าน  
ตามลำดับความสำคัญ โดยผู้วิจัยเลือกเฉพาะความต้องการที่อยู่ในเกณฑ์ 3-50 ทั่วประเทศมากที่สุด  
ขึ้นไปและใช้เกณฑ์ตัดสินเลือกจากความต้องการ 2 ใน 3 กลุ่ม ดังที่ผู้วิจัยจะเสนอโครงการพัฒนา  
หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒต่อไปนี้

- 1 ชื่อโครงการ การพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 2 หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งของประเทศ เป็นแหล่งรวมและผลิต  
กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถระดับสูงออกไปพัฒนาประเทศ มหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายที่จะ  
ส่งเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ตลอดจนสร้างสรรค์สร้างความสำเร็จก้าวหน้าแก่สังคม ภาวะ  
หน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปคือ การสอนวิชาการ ทักษะวิชาชีพ บริการทางวิชาการ  
แก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ซึ่งมหาวิทยาลัยจะสามารถปฏิบัติหน้าที่และ  
ภารกิจให้สำเร็จตามอุดมการณ์ดังกล่าวได้เป็นอย่างดี จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรหลายฝ่ายทำงาน  
ประสานสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัย

หัวหน้าภาควิชานับได้ว่าเป็นผู้บริหารระดับต้นที่สำคัญที่สุด ซึ่งมีความผูกพันใกล้ชิดกับ  
งานวิชาการและคณาจารย์ ซึ่งเป็นกำลังสำคัญของมหาวิทยาลัย ต้องน้อมนโยบายของมหาวิทยาลัย  
และนโยบายของคณะไปปฏิบัติ หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่รับผิดชอบบริหารงานภาควิชาให้เกิดความ  
สำเร็จก้าวหน้าและสอดคล้องนโยบายหลักของมหาวิทยาลัย ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจึงเป็นผู้ที่  
รับผิดชอบงานด้านวิชาการและงานบริหารไปพร้อม ๆ กัน ในปัจจุบันนี้การบริหารงานของ  
หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาอยู่หลายประการ เช่น การปฏิบัติงานของภาควิชาไม่  
ครบถ้วน การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดและล่าช้า ไม่ได้ได้รับความนิยมนับถือจากผู้ร่วมงาน  
การมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ไม่ได้รับความ  
ร่วมมือเท่าที่ควร เป็นต้น ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการที่หัวหน้าภาควิชาเป็นนักวิชาการที่  
ความรู้ความชำนาญในสาขาของตน ขาดความรู้และทักษะทางการบริหารงานอย่างลึกซึ้ง

นอกจากนี้แล้วปัญหาของหัวหน้าภาควิชาบาง เกิดจากการขาดการ เทรนหมุ่บุคลากร เพื่อรับตำแหน่ง ซึ่งมีการหมุนเวียนเป็นวาระ ทำให้ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตั้ง เป็นหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย ปฏิบัติหน้าที่โดยอาศัยการ เรนรู้ด้วยตนเอง การหาประสบการณ์จากการทดลองปฏิบัติถูกบ้าง ผิดบ้าง โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบมีไม่มากนัก ซึ่งบางคนก็ประสบความสำเร็จ และบางคนก็ไม่ประสบความสำเร็จ ปัญหาเหล่านี้ลดลงหรือหมดไปได้ด้วยการพัฒนาให้หัวหน้า ภาควิชา ได้มีคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีทั้งความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ควบคู่กันไปกับ ศึกษาคณะที่ ี้อุดมประสิทธิผลของการบริหารงานได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน

ถ้าหากภาควิชาใดมีหัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะที่ เหมาะสมดังกล่าวข้างต้นแล้วก็ย่อม คาดหวังผลแห่งความสำเร็จในระดับหนึ่งได้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากภาควิชาใดได้หัวหน้าภาค วิชาที่มีคุณลักษณะไม่เหมาะสมก็ย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อภาควิชาหลาย ๆ ด้าน ทั้งในภารกิจ หลักของมหาวิทยาลัยและในด้านการบริหารภายในของภาควิชา ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการ บริหารงานและความเจริญก้าวหน้าของภาควิชา อาจารย์ และนิสิตอีกด้วย

ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาในระดับภาควิชาและเพื่อให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงทางด้าน วิทยาการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มหาวิทยาลัยจึงควรที่จะจัดโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาขึ้น เพื่อ ให้หัวหน้าภาควิชาได้เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการบริหารงานให้พร้อมที่จะดำเนินภารกิจอย่าง ราบรื่นด้วยความมั่นใจและเกิดผลดีต่อส่วนรวมตาม เป้าหมายหลักของสถาบัน

### 3 วัตถุประสงค์

3 1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการ เป็นผู้นำความรู้ด้านวิชาการและทักษะในการบริหารงาน ของหัวหน้าภาควิชา ให้มีสมรรถภาพการบริหารงานในภาควิชาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3 2 เพื่อเปิดโอกาสให้หัวหน้าภาควิชาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารงาน ตลอดจนหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ภายใต้การนิเทศก์ของวิทยากร และผู้มีประสบการณ์อย่างใกล้ชิด

3 3 เพื่อเตรียมผู้บริหารระดับภาควิชาให้พร้อมเพื่อ เข้ารับตำแหน่งตามวาระ

3 4 เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการอบรมหัวหน้า ภาควิชาให้สอดคล้องกับ ความต้องการของมหาวิทยาลัย

#### 4 เป้าหมายของการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา

4 1 เพื่อให้หัวหน้าภาควิชาได้มีโอกาสดำเนินกิจกรรมความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงานที่จำเป็นต่อการบริหารงานในภาควิชา โดยเท่าเทียมกัน และอย่างต่อเนื่อง

4 2 เพื่อมุ่งพัฒนาคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงานให้พร้อมที่จะบริหารงานได้อย่างราบรื่นเป็นผลดี

#### 5 หลักกลยุทธ์

หลักกลยุทธ์ เป็นหลักกลยุทธ์ฝึกอบรมต่อเนื่อง โดยถือลักษณะงานของหัวหน้าภาควิชา เป็นแนวในการฝึกอบรม โดยหลักกลยุทธ์จะเน้นคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ

5 1 ด้านความเป็นผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้และทักษะดังต่อไปนี้

- 1) ความคิดสร้างสรรค์กับการบริหารงาน
- 2) ชีวัญและการสูงใจ
- 3) การวินิจฉัยสั่งการ
- 4) ภาวะผู้นำ
- 5) การป้องกันและเทคนิคการแก้ปัญหาการบริหารงาน
- 6) การวิเคราะห์ความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน
- 7) การสร้างและพัฒนาทีมงาน
- 8) การสร้างมนุษยสัมพันธ์
- 9) การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร
- 10) การปกครองบังคับบัญชา
- 11) หลักการพูดและการเขียนสำหรับผู้บริหาร
- 12) การสื่อความหมายและการประสานงาน
- 13) เทคนิคการประชุม

5 2 ด้านวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยความรู้และทักษะดังต่อไปนี้

- 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 2) การพัฒนาสัมรรถภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการ
- 3) การบริหารงานนิเทศการ เรียนการสอน

- 4) การบริหารและพัฒนาหลักสูตร
  - 5) การบริหารงานวิชาการ
  - 6) การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปใช้
  - 7) การประเมินผลการศึกษา เพื่อการปรับปรุงงานวิชาการและงานบริหาร
  - 8) แผนการพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
  - 9) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
  - 10) เทคนิคการวัดผลและประเมินผลการศึกษา
  - 11) ความรู้เกี่ยวกับกฎ และระเบียบราชการ
- 5 3 ด้านทักษะในการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยความรู้และทักษะดังต่อไปนี้
- 1) การกำหนดระบบการพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรม
  - 2) การวางแผนงานและโครงการ
  - 3) การตัดทรัพยากรทางการบริหาร
  - 4) การพัฒนาสมรรถภาพและวินัยของผู้ร่วมงาน
  - 5) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 6) การบริหารงบประมาณ
  - 7) แนวคิดในการพัฒนาองค์กร
  - 8) การให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน
  - 9) การวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต
  - 10) การบริหารงานพิธี

## 6 การบริหารการฝึกอบรม

- 6 1 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้าอบรมจะต้องเป็นผู้ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หรือผู้ที่มีโอกาสจะเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา
- 6 2 จำนวนผู้เข้าอบรม ครั้งละไม่เกิน 20 คน
- 6 3 ระยะเวลา จัดเป็นโปรแกรมต่อเนื่องเป็นช่วง ๆ ละ 1 - 2 วัน
- 6 4 สถานที่ ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์พัฒนาผู้บริหารของ จฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์ฝึกอบรมพนักงานธนาคารกรุงเทพ เป็นต้น

6 5 หน่วยงานที่รับผิดชอบ หน่วยงานหัวหน้าภาควิชาในควารับผิดชอบของ  
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

7 วิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรม ประกอบด้วย การอบรมสัมมนา การเชิญวิทยากรมาบรรยาย  
การประชุมอภิปราย การศึกษาดูด้วยตนเอง การศึกษากรณีตัวอย่าง

8 วิทยากร

วิทยากรจากหน่วยฝึกอบรมทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ  
พลเรือน อดีตหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์ประจำในภาควิชาการ  
อุดมศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษาและจากสถาบันอื่น ๆ เช่น จากหน่วยงานธุรกิจ  
และอุตสาหกรรม รัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

9 งบประมาณในการพัฒนา

ใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

10 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

หัวหน้าภาควิชาได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะในการบริหารงานสามารถ  
นำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงานภาควิชาให้มีประสิทธิภาพ  
ยิ่งขึ้น

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะของคณาบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และนำเสนอโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ คณาบดี 26 คน หัวหน้าภาควิชา 113 คน และคณาจารย์ 474 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 603 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามในการพัฒนาคุณลักษณะหัวหน้าภาควิชา เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประเมินค่า ประกอบด้วยคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา เป็นแบบสอบถาม

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามที่คณะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ซึ่งข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-X โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะ 3 ด้าน ตามที่คณะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ โดยหาคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะหัวหน้าภาควิชาเป็นรายด้านและรายข้อ แล้วประเมินระดับความต้องการโดยเทียบกับเกณฑ์ตามแนวของ เบลท์ท์ ในการนำคุณลักษณะที่ต้องการให้พัฒนาไปพิจารณาจัดโครงการพัฒนา ผู้วิจัยคะแนนเฉลี่ยรวมในเกณฑ์ 3.50 คือ ระดับมากขึ้นไป และตัดสินเลือกจากความต้องการ 2 ใน 3 กลุ่ม

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนา คุณลักษณะ 3 ด้าน ตามที่คณะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนเมื่อพบค่าเอฟ มีนัยสำคัญทางสถิติ ทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่ ตามวิธีการของนิวแมน คูลส์ ที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความคิดเห็นของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ที่มีต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา โดยรวบรวมเป็นความถี่ และเสนอเป็นร้อยละ

ขั้นที่ 2 เสนอโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติดังนี้

1 หาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะหัวหน้าภาควิชา ของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ เป็นรายด้านและรายข้อ แล้วหาคะแนนเฉลี่ยไปเทียบกับ เกณฑ์ประเมินค่าความต้องการในการพัฒนาตามแนวของ เบลท์ท์

2 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของกลุ่มคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่ ตามวิธีของนิวแมน คูลส์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

ขั้นที่ 1 ศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ซึ่งข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-X โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ในคุณลักษณะ 3 ด้าน ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ โดยหาคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะหัวหน้าภาควิชาเป็นรายด้านและรายข้อ แล้วประเมินระดับความต้องการโดยเทียบกับเกณฑ์ตามแนวของเบลท์ ในการนำคุณลักษณะที่ต้องการให้พัฒนาไปพิจารณาจัดโครงการพัฒนา ผู้วิจัยหาคะแนนเฉลี่ยรวมในเกณฑ์ 3.50 คือ ระดับมากขึ้นไป และตัดสินใจเลือกจากความต้องการ 2 ใน 3 กลุ่ม

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนา คุณลักษณะ 3 ด้าน ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนเมื่อพบค่าเอฟ ฝ มีนัยสำคัญทางสถิติ ทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่ ตามวิธีการของนิวแมน คูลส์ ที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความคิดเห็นของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ที่มีต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา โดยรวบรวมเป็นความถี่ และเสนอเป็นร้อยละ

ขั้นที่ 2 เสนอโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติดังนี้

1 หาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะหัวหน้าภาควิชา ของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ เป็นรายด้านและรายข้อ แล้วหาคะแนนเฉลี่ยไปเทียบกับ เกณฑ์ประ เป็นค่าความต้องการในการพัฒนาตามแนวของ เบลท์

2 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของกลุ่มคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่ ตามวิธีของนิวแมน คูลส์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

3 หากำร่วละของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหัวหน้าภาคริษา โดยรวบรวมความถี่แล้วคิดเป็นร้อยละ

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาของหัวหน้าภาคริษา ของคณบดี หัวหน้าภาคริษา และคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สรุปได้ดังนี้

1 คณบดี หัวหน้าภาคริษา และคณาจารย์ ต่างมีความเห็นตรงกันว่าจากสภาพการทำงานในปัจจุบัน หัวหน้าภาคริษา ควรได้รับการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะในด้าน ความเป็นผู้นำ ในอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านทักษะในการบริหารงาน และด้านวิชาการตามลำดับ

2 เมื่อพิจารณาสมรรถภาพในคุณลักษณะด้านต่าง ๆ พบว่า สมรรถภาพทุกข้อในแต่ละด้านเป็นสมรรถภาพที่อยู่ในความต้องการระดับมาก และสมรรถภาพที่มีอันดับความสำคัญในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2 1 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ สมรรถภาพที่ต้องการให้เพิ่มพูน ได้แก่

- 1) ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน
- 2) ความสามารถในการใช้เทคนิคการจูงใจ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้เหมาะสมกับสภาวะการฯ
- 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาการบริหารงาน
- 5) ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- 6) ความสามารถในการสร้างทีมงาน

2 2 คุณลักษณะด้านวิชาการ สมรรถภาพที่ต้องการให้เพิ่มพูน ได้แก่

- 1) ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่ตนสังกัด
- 2) ความสามารถในการพัฒนาความสามารถทางวิชาการให้ทันสมัย
- 3) ความสามารถในการบริหารงานและกิจกรรมเพื่อปรับปรุงและส่งเสริมการเรียนการสอน

- 4) ความเป็นนักวิชาการชอบแสวงหาความรู้ และประสบการณ์อยู่เสมอ
- 5) ความรู้ในการบริหารงานวิชาการ
- 6) ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรของภาควิชาที่ตนสังกัด

### 2.3 คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหารงาน สมรรถภาพที่ต้องการให้เพิ่มพูน ได้แก่

- 1) ความสามารถในการกำหนดการพิจารณาความดีความชอบที่นำไปสู่ความยุติธรรม
- 2) ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน
- 3) ความสามารถในการจัดระบบการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ
- 4) ความสามารถในการใช้คนให้เหมาะสมกับงานเพื่อประสิทธิผลขององค์การ
- 5) ความสามารถในการจัดทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอน
- 6) ความสามารถในการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพและวินัย ความสามารถในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3 คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ มีความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาโดยส่วนรวม และคณาจารย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คณบดีมีความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาโดยส่วนรวม และด้านวิชาการมากกว่าความต้องการของอาจารย์ ส่วนหัวหน้าภาควิชากับคณบดี และหัวหน้าภาควิชากับคณาจารย์มีความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะหัวหน้าภาควิชาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา พบว่า

4.1 มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ โดยมหาวิทยาลัยอาจขอความร่วมมือจากสถาบันฝึกอบรมอื่น ๆ เป็นต้นว่า หน่วยฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของทบวงมหาวิทยาลัย สถาบันฝึกอบรมคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักรับผิดชอบสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

4.2 วิธีการที่ใช้ในการพัฒนา ควรเป็นลักษณะของการอบรมสัมมนา การเชิญวิทยากรมาบรรยาย สักประจุ่มอภิปราย สักผู้บังคับบัญชา ไปณที่ทำงาน และทำเอกสารเผยแพร่ทางวิชาการ ไปศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น

4 3 การศึกษาคู่มือการฝึกอบรม ควรจัดเป็นวงสั้น ๆ ต่อเนื่องกันไป โดยจัดเป็นโปรแกรมสั้น ๆ เกือบะวันทำงาน 1 - 2 วัน

4 4 สถานที่ มหาวิทยาลัยควรให้มีการจัดอบรมโดยใช้สถานที่ของมหาวิทยาลัย และภายนอกของมหาวิทยาลัยตามควรแก่กรณี

4 5 จำนวนผู้ที่เข้าอบรม จำนวนที่เหมาะสมในการเข้าอบรมแต่ละครั้ง ประมาณ 20 คน

4 6 งบประมาณ ที่ใช้ในการฝึกอบรมควรมาจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

### การอภิปรายผล

การวิจัยเพื่อเสนอโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งนี้ มีผลการวิจัยบางประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอประเด็นอภิปรายไปตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้

1 กอภยดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา ทุกท่านอยู่ในเกณฑ์มาก อาจเป็นเพราะหัวหน้าภาควิชา เป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นที่มีความผูกพัน ใกล้ชิดกับงานวิชาการ และคณาจารย์ซึ่งเป็นกำลังสำคัญของมหาวิทยาลัย ภารกิจของหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายของคณะไปปฏิบัติ กล่าวคือในด้านวิชาการมีการจัดการเรียนการสอน การจัดทำแผนการเรียนการสอนระยะยาว การร่างและปรับปรุงหลักสูตร การวิจัยและการให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม เป็นต้น หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการมีความรู้ความชำนาญในสาขาของตน และไม่เคยได้รับการศึกษาอบรมทางการบริหารมาก่อน เมื่อมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ก็เรียนงาน บริหารจากการปฏิบัติจริง ตลอดวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี การที่มหาวิทยาลัยคาดหวังจะปฏิบัติ ภารกิจ หลักของมหาวิทยาลัยให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องดำรงไว้ซึ่งความเป็น เลิศทางวิชาการด้วยการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่ออดีต สังคม และประเทศชาติ การเรียนการสอนที่ดีมีประสิทธิภาพจะเกิดประโยชน์อันยิ่งใหญ่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ อาจารย์ผู้สอน และหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าภาควิชาจะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบภาระต ้เนน การของภาควิชาให้เป็นไปตามนโยบายของคณะวิชาและมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันหัวหน้าภาควิชาจะ

ต้องประสานความร่วมมือของอาจารย์ในภาควิชาทุกคนในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ในการสร้างความสำเร็จออกมาให้แก่ตนเองและมหาวิทยาลัย โดยทำงานร่วมกันอย่างสันติสุขบนสำนึกในเป้าหมายอันเดียวกัน

ภารกิจของหัวหน้าภาควิชา แม้จะมีจำกัดอยู่ เฉพาะบุคลากรกลุ่มหนึ่งซึ่งสังกัดอยู่ในภาควิชา แต่ก็ยังเกี่ยวข้องกับการประสานงานของคณะวิชาและมหาวิทยาลัยด้วย เพื่อให้การประสานงานผู้เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นผลดีต่อส่วนรวม หัวหน้าภาควิชาจะต้องมีคุณสมบัติในการนำการเป็นนักวิชาการมีทักษะในการบริหารงาน เป็นอย่างดีซึ่งจะบ่งชี้ได้ว่า หัวหน้าภาควิชาสามารถสร้างสรรคความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้า แก่ภาควิชาอย่างแท้จริง

คุณสมบัติต้องการพัฒนาคุณลักษณะหัวหน้าภาควิชามากทุกด้าน อาจเพราะคนดีจะต้องบริหารงานในคณะซึ่งประกอบด้วยหลายภาควิชาและมีบุคลากรจำนวนมาก ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ในส่วนที่ต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการนั้น คนดีจะต้องพึงพาหัวหน้าภาควิชาซึ่งมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาของตนมากกว่า และต้องพึงพาหัวหน้าภาควิชาในงานบริหารงานคณะวิชา ในฐานะที่เป็นกรรมการคณะมีส่วนในการช่วยกำหนดนโยบายของคณะ และนำแนวนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

หัวหน้าภาควิชาต้องการพัฒนาคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชามากทุกด้าน อาจเพราะหัวหน้าภาควิชาซึ่งกำลังดำรงตำแหน่ง และต้องเผชิญกับภารกิจที่แตกต่างกัน เช่น การเรียนการสอน การบริการวิชาการแก่สังคม และการบริหารงานในภาควิชาเป็นงานที่มีความหลากหลายอยู่มาก ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาอาจจะรู้สึกกังวลกับภารกิจเหล่านี้ อาจต้องเผชิญกับปัญหาหลายอย่างทั้งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย งบประมาณ การบังคับบัญชากลุ่มคณาจารย์ระดับเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับการนิเทศอีกด้วย ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาซึ่งไม่ได้รับการเตรียมการพร้อมและไม่ได้รับการฝึกอบรมในการแก้ปัญหาในลักษณะดังกล่าวจึงต้องได้รับการเรียนรู้ในทุก ๆ ด้านในเกณฑ์ที่มาก

คณาจารย์ต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชามากทุกด้านเช่นเดียวกัน อาจอธิบายได้ว่า คณาจารย์ต้องการผู้นำที่มีภาวะการเป็นผู้นำสูง เป็นที่พึ่งได้ และสามารถอำนวยความสะดวกให้การเรียนการสอนเป็นไปโดยราบรื่น อาจารย์ส่วนใหญ่ตั้งความปรารถนาต่อความสำเร็จ และความมั่นคงมากกว่าการมีงานทำเท่านั้น ยิ่งวิทยาการเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วเท่าใดคณาจารย์ก็ยิ่งต้องการผู้บริหารที่มีสมรรถภาพสูงและทันสมัย สามารถพัฒนาสมรรถภาพของคณาจารย์ให้ก้าวหน้าทางวิชาการที่

เปลี่ยนแปลงไป และสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการทางาน

2 ทกกลุ่มตัวอย่างต้องการให้หัวหน้าภาควิชาพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำมากขึ้น เป็นอันดับแรก อาจเป็นเพราะนักวิชาการมีคุณลักษณะพิเศษเป็นตัวของตัวเอง มีความเชื่อมั่นสูง ยึดถือหลักการและหลักวิชาการ เป็นอย่างมาก เพราะฉะนั้นจึงต้องการหัวหน้าภาควิชาที่เป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสและอำนวยความสะดวกในการทางานอย่างเต็มความสามารถ สามารถเข้าถึงผู้ร่วมงาน ได้ทุกคน โดยใช้นโยบายสัมพันธ ในการบริหารงานและมีหลักเกณฑ์ในการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

3 คณบดี ต้องการให้เพิ่มคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาด้านวิชาการมากกว่าอาจารย์ อาจเป็นเพราะ

3 1 คณบดีเป็นผู้บริหารคณะวิชาย่อมต้องใส่ใจความสำเร็จ และความมีชื่อเสียงของ คณะ มหาวิทยาลัยอยู่ในภาวะที่ต้องมีการแข่งขันกันแสวงหาความเป็นเลิศทางวิชาการ หากภาควิชาไม่มุ่งพัฒนาวิชาการในสาขาวิชาของตน โอกาสที่คณะวิชาจะไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการย่อม เป็นไปได้ยาก ดังนั้นคณบดีจึงคาดหวังให้หัวหน้าภาควิชาเป็นนักวิชาการชอบแสวงหา ค้นคว้าหา ความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ เพื่อจะเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรของภาควิชาที่ตนสังกัด สามารถบริหารงานและกิจกรรมเพื่อปรับปรุง และส่งเสริมการเรียนการสอน และสามารถพัฒนาความสามารถทางวิชาการให้ทันสมัย

3 2 คณะประกอบด้วยภาควิชาหลายภาควิชา ซึ่งมีเนื้อหาที่แตกต่างกันไป คณบดี ไม่สามารถที่จะเข้าใจวิชาการทุกสาขาอย่างลึกซึ้งได้ในยุคที่วิทยาการเจริญรุ่งเรืองอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารงานภาควิชาจะต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ถ้ามีผู้ช่วยเป็นหูเป็นตาทางวิชาการได้อย่างทั่วถึง คณะก็สามารถก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

3 3 หลักสูตรมหาวิทยาลัยต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพสังคม ส่งเสริม การดำเนินการให้หลักสูตรมีความทันสมัยละ เริ่มต้นที่บุคคลในภาควิชา ซึ่งมีหัวหน้าภาควิชา เป็นบุคคลสำคัญ จะต้องเป็นผู้ริเริ่มและกระตุ้นให้คณาจารย์ร่วมมือกันอย่างพร้อมเพรียง

3 4 การเรียนการสอนในปัจจุบันมุ่งให้โอกาสผลิตได้ศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเองอย่าง กว้างขวาง เพราะฉะนั้นต้องมีตำรา ผลงานวิจัย และการแสวงหาแหล่งความรู้จากภายนอก ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจะต้องเป็นผู้ช่วยหาแหล่งตำราสนับสนุนให้มีการผลิตตำราที่มีคุณภาพ และ สนับสนุนให้มีการศึกษา ค้นคว้าในสาขาวิชาอย่างกว้างขวาง

#### 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา

4.1 ลักษณะของหน่วยงาน ทุกกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาอาจารย์โดยตรง โดยให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้อาจขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ เช่น หน่วยงานอบรมและพัฒนาศักยภาพของทบวงมหาวิทยาลัย สถาบันฝึกอบรมคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ การที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาโดยตรง ข้อเสนอแนะนี้ชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ ครั้นจะมอบภาระให้ภาควิชาใดภาควิชาหนึ่ง เช่น ภาควิชาการบริหารการศึกษา หรือภาควิชาการอุดมศึกษา อาจเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ให้มากขึ้นไปและอาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้เข้าอบรมด้วย เพราะ สันนิษฐานได้ว่าความรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สามารถแสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้และยังสามารถกำหนดเป็นแผนและนโยบายระดับมหาวิทยาลัย เพื่อของบประมาณสำหรับการนี้ ทำให้แผนดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง

4.2 กิจกรรมการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากิจกรรมที่ควรใช้ในการพัฒนาคือการอบรมสัมมนาเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การเชิญวิทยากรมาบรรยาย ประชุมอภิปราย สดผู้บังคับบัญชา ไปนิเทศงานและทำเอกสารเผยแพร่ทางวิชาการไปศึกษาด้วยตนเอง ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมประชุมจะได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมและการศึกษา การแก้ปัญหาจากการอบรมสัมมนา ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เป็นที่นิยมมาก การเชิญวิทยากรมาบรรยายจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ จากผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญโดยตรงทำให้ได้ประโยชน์มากขึ้น การสดผู้บังคับบัญชาให้ไปนิเทศงาน เป็นกิจกรรมที่เสนอมาในอันดับท้าย ๆ เพราะกิจกรรมลักษณะนี้สามารถดำเนินการภายในได้โดยสะดวก ส่วนการทำเอกสารเผยแพร่ทางวิชาการนั้น หัวหน้าภาควิชาที่มีความใกล้ชิดกับวิชาการอยู่แล้ว การศึกษาค้นคว้าแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารสิ่งทำได้ไม่ยากนัก ความสำคัญของการศึกษานี้จึงถูกจัดไว้ในลำดับหลัง ๆ

4.3 แหล่งผู้ทรงคุณวุฒิ ควรเป็นการอบรมสั้น ๆ โดยถือลักษณะงานของหัวหน้าภาควิชาเป็นแนวในการพัฒนา ทั้งนี้เพราะหัวหน้าภาควิชาปฏิบัติงานประจำตลอดเวลาที่เกี่ยวข้องกับผลิต อาจารย์และนโยบายของคณะ หัวหน้าภาควิชายังมีภารกิจด้านการสอนอีกด้วย ดังนั้นการอบรมมาน ๆ ย่อมหา

ให้สิ่งผลกระทบกระเทือนต่องานสอนและงานบริหารได้ การสัดเป็นช่วงสั้น ๆ จะช่วยได้มากกว่าและไม่ทึงกับเป้าหมาย การยึดถือลักษณะงานของหัวหน้าภาคริษาเป็นหัวข้อหรือแนวทางในการพัฒนานั้นจะให้ประโยชน์ต่อหัวหน้าภาคริษาในการนำไปใช้ การอบรมหัวหน้าภาคริษาซึ่งใช้วิธีการสัมมนาจะช่วยให้มี การนำปัญหาที่เผชิญอยู่มาใช้ในการสัมมนา หาแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานได้

4.4 สถานที่ ควรใช้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัย ศรัณคินทรำโรฒมี 8 วิทยาเขต ซึ่งกระสัดกระจายไม่ได้อยู่ในบริเวณเดียวกันอยู่แล้วจึงเป็นการ สะดวกที่จะให้มีการสัดกิจกรรมภายในมหาวิทยาลัย และให้สัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปตามวิทยาเขต ต่าง ๆ เพื่อให้หัวหน้าภาคริษาในแต่ละวิทยาเขตที่อยู่ห่างกันได้มีโอกาสสัดสนทนกันยิ่งขึ้น และในบาง ครั้ง เพื่อให้เกิดทัศนะที่กว้างไกลจาเป็นที่การสัดกิจกรรมจะต้องใช้สถานที่ภายนอกมหาวิทยาลัยบ้าง อาจได้รับประโยชน์ในแง่ของการทัศนศึกษาหรือดูงานจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่อยู่ใกล้เคียงสถานที่ฝึก อบรมด้วย

4.5 จำนวนผู้เข้าพัฒนา ในการพัฒนาแต่ละครั้งควรให้มีผู้เข้าร่วมพัฒนาประมาณ 20 คน ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนที่เหมาะสมสำหรับการสัดกิจกรรม ถ้ามากกว่านี้จะทำให้โอกาสที่จะ แสดงความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมน้อยลง การฝึกปฏิบัติการและความรู้ึ้น ถ้ามีคนน้อยจะทำได้ดี กว่า แต่ถ้าน้อยกว่า 10 คน การแสดงความคิดเห็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จะอยู่ในวงแคบ

4.6 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา ควรเป็นงบประมาณจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย เพราะเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นใ้ตามสมควรในการสัดสรร ดังนั้นงบประมาณค่า ใช้จ่ายจึงจะได้รับในแต่ละปี สามารถถึถึงได้ตามความเหมาะสมและตามความจำเป็นของแต่ละโครงการ

### ข้อ เสนอแนะ

เนื่องจากผลการริสัพบพบว่า ทกฝ่ายต้งให้การให้หัวหน้าภาคริษาได้รับการพัฒนาคุณลักษณะ ทั้ง 3 ด้านใน เกษมัมาก ผู้ริสัจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาดังนี้

#### 1 ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัย

1.1 เนื่องจากทุกฝ่ายแสดงความต้งการให้หัวหน้าภาคริษา ได้รับการพัฒนาคุณลักษณะ ทั้ง 3 ด้านใน เกษมัมาก เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยควรริสัให้ความสนใจต่อการพัฒนาหัวหน้าภาคริษา และ เร่งดาเนินงานอย่างรวดเร็วโดย

1.1.1 ภาควิชาความต้องการนี้: ส่นอตอ อ ก ม มหาวิทยาลัย และการประชุม  
ผู้บริหารเพื่อขอความเห็นชอบและการสนับสนุน

1 1 2 บรรลุไว้ในแผนงานของคณะวิชาและของมหาวิทยาลัย ทำโครงการ  
ระยะยาวและกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพื่อผู้บริหารอนุมัติ

1 1 3 จัดตั้งหน่วยงานพัฒนาหัวหน้าภาควิชาขึ้นโดยให้รองอธิการบดี ฝ่าย  
วิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ ในขั้นแรกอาจมอบให้ภาควิชาการศึกษาระดับปริญญาตรี ภาควิชาการอุดมศึกษา  
ภาควิชาหลักสูตรและการสอน และสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ เข้ามาร่วมรับผิดชอบในการ  
จัดทำหลักสูตร การทำโครงการพัฒนา การกำหนดเวลาและเข้ารับการอบรม มีการกำหนดผู้ที่ทำ  
หน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา และจัดคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นเพื่อ  
ทำโครงการทดลอง

1 1 4 ทำโครงการทดลองโดยให้คณะกรรมการเฉพาะกิจกำหนดหลักสูตร  
กิจกรรม วิทยากร แบบประเมินผล และติดตามผลการอบรม การประสานความร่วมมือกับหน่วย  
งานอื่น ๆ ทดลองฝึกอบรมหัวหน้าภาควิชากลุ่มเล็ก ๆ ก่อน แล้วนำข้อมูลต่าง ๆ จากการประเมินมา  
พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ก่อนจะพัฒนารูปแบบการพัฒนาที่สมบูรณ์ต่อไป

1.2 เนื่องจากความต้องการด้านความเป็นผู้นำมากเป็นอันดับแรกตามทัศนคติของทั้ง  
3 กลุ่ม หลักสูตรควรเน้นทางด้านนี้ให้มาก โดยเฉพาะในเรื่องความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่  
เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน การใช้เทคนิคการสูงใจเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การวินิจฉัย  
สั่งการได้เหมาะสมกับสถานการณ์ การแก้ปัญหาการบริหารงาน และการเป็นผู้นำ ส่วนด้านทักษะใน  
การบริหารงานซึ่งเป็นความต้องการในอันดับรองลงมา หลักสูตรควรเน้นทักษะในเรื่อง การกำหนด  
ระบบการพิจารณาความดีความชอบที่นำไปสู่ความยุติธรรม การวางแผนการปฏิบัติงาน การจัดระบบ  
การทำงานให้มีประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรทางการบริหาร การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ  
และรับ สำหรับด้านวิชาการ ซึ่งเป็นความต้องการที่มากเช่นกัน หลักสูตรควรเน้นทักษะในเรื่อง  
การเป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่ตนสังกัด การพัฒนาความสามารถทางวิชาการ การบริหารงาน  
วิชาการ และการพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น ควรมีการประสานงานขอความช่วยเหลือหรือแลกเปลี่ยน  
ความช่วยเหลือกับหน่วยงานธุรกิจ เช่นศูนย์พัฒนาบุคลากร สมาคมผู้บริหารแห่งประเทศไทย  
(Thailand Management Association) เป็นต้น เพื่อให้ได้แนวความคิดในการฝึกอบรมด้านนี้  
ที่ใหม่กว่าและทันสมัย ทั้งใช้วิธีการฝึกอบรมหรือกิจกรรมที่เกื้อประโยชน์สูงสุด

1.3 คณบดีมีความเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาควรพัฒนาด้านวิชาการ มากกว่าคณาจารย์ เพราะ ฉะนั้นในการกำหนดโครงการพัฒนาวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณบดีควรมีบทบาทสำคัญในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาในด้านนี้หรือแสดงความต้องการเพิ่มเติมที่ชัดเจน นอกจากนี้แล้ว คณบดีควรบรรณาการพัฒนาด้านวิชาการไว้ในแผนของคณะ เพื่อพัฒนาเพิ่มเติมอีก

## 2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.1 คณบดีต้องถือว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องพัฒนาหัวหน้าภาควิชา นอกเหนือไปจากการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องตามโครงการของมหาวิทยาลัยแล้ว ยังต้องมุ่งพัฒนาวิชาการให้มากขึ้น อาจทำได้โดยสัปดาห์ละทำงานช่วยที่หน้าที่เผยแพร่ผลงานทางวิชาการ บทความใหม่ ๆ เสริม ข้อเสนอแนะหนังสือใหม่ ๆ ให้ภาควิชาพิจารณา มีการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาบรรยาย มีการแจ้งข่าวคราวที่เกี่ยวกับการประชุมสัมมนาทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้นและอนุมัติให้หัวหน้าภาควิชาไปร่วมการประชุมสัมมนาที่จะให้ประโยชน์ต่อการทำงานของหัวหน้าภาควิชาด้วย

คณบดีควรจัดสรรงบประมาณพิเศษ เพื่อสนับสนุนการเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการ เผยแพร่ผลงาน การจัดหาหนังสือตำราเพื่อใช้ในภาควิชา การศึกษาดูงานระยะสั้น ๆ เป็นต้น โดยวิธีนี้จะช่วยให้หัวหน้าภาควิชามีความใกล้ชิดกับการเคลื่อนไหวทางวิชาการมากขึ้น

2.2 หัวหน้าภาควิชาจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจทำได้โดยการศึกษาค้นคว้าวิชาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทำผลงานวิจัยทางวิชาการออกเผยแพร่ และสนใจไปศึกษาอบรมดูงานระยะสั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง ควรสนับสนุนให้อาจารย์ผู้สอนเชิญวิทยากรพิเศษที่ชำนาญมาช่วยบรรยายพิเศษ ควรมีการบันทึกเทปเพื่อหมุนเวียนใช้ในโอกาสต่อไป และเผยแพร่แก่คณาจารย์ในภาคใต้ทั่วถึงมากขึ้น หัวหน้าภาควิชาควรจะช่วยคณบดีและผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น เพราะไม่สามารถจะพึ่งงบประมาณของมหาวิทยาลัยแต่เพียงอย่างเดียว หัวหน้าภาควิชาจะต้องสนใจที่จะพบปะกับคนอื่น ๆ มากขึ้น ขยายข่ายสังคมให้มากขึ้น และควรให้ความสนใจกับความช่วยเหลือขององค์กรและหน่วยงานระหว่างประเศให้มากขึ้นด้วย หัวหน้าภาควิชาควรเปิดช่องทางการสื่อสารกับคณาจารย์ในภาควิชาให้กว้างขวางมากขึ้น และมีความละตวกสบายเพื่อให้สามารถเข้าใจสภาพปัญหา และการดำเนินงานของภาควิชาอย่างใกล้ชิด และเพื่อประสานความร่วมมือของคณาจารย์ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

2.3 คณาจารย์ควรช่วยเหลือหัวหน้าภาควิชา ซึ่งภาระทั้งการบริหารและการสอนให้สามารถก้าวหน้าทันกับการเคลื่อนไหวทางวิชาการ อาจทำได้โดยช่วยเหลืองานบริหารของหัวหน้าภาควิชา นำเสนอข่าวสารทางวิชาการแก่หัวหน้าภาควิชา ช่วยเป็นหูเป็นตาแทนหัวหน้าภาควิชาบ้าง ช่วยแบ่งภารกิจทางด้านวิชาการจากหัวหน้าภาควิชา โดยให้ความร่วมมืออย่างเต็มความสามารถ เป็นต้น

2.4 การแต่งตั้งหัวหน้าภาควิชาควรแต่งตั้งก่อนเข้ารับตำแหน่งอย่างน้อย 1 ปี เพื่อให้มีเวลาเตรียมตัวเรียนรู้งานควบคู่กันไปกับหัวหน้าภาควิชาคนเก่า และหรือมีช่วงเวลาดูเพียงพอที่จะได้รับการอบรมก่อนเข้ารับตำแหน่ง

2.5 ให้หัวหน้าภาควิชา ได้มีโอกาสเข้าศึกษารายวิชาใหม่ ในบัณฑิตศึกษาที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทฤษฎีใหม่ ๆ หรือหลักบริหาร ความรู้เกี่ยวกับผู้นำที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

2.6 หัวหน้าภาควิชาควรได้รับการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการสัมมนา เช่น การฝึกอบรมปฏิบัติการ การทำแผนปรับปรุงตัวเอง การร่วมกิจกรรมกับสถาบันอื่น การร่วมกิจกรรมวิชาชีพ

### 3 ข้อเสนอแนะสำหรับการทบทวน

3.1 ควรมีการทบทวนภารกิจของหัวหน้าภาควิชาโดยละเอียด โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษา หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ เพื่อให้สามารถนำมาเขียนลักษณะงานในหน้าที่ (Job description) ของตำแหน่งนี้ อย่างชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม

3.2 ควรศึกษาทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ที่มีต่อสมรรถภาพทางวิชาการและด้านอื่น ๆ ของหัวหน้าภาควิชาโดยละเอียด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกหัวหน้าภาควิชา และนำมาปรับปรุงหลักสูตรพัฒนาหัวหน้าภาควิชา

3.3 ควรทำการทบทวนติดตามผลโครงการฝึกอบรมหัวหน้าภาควิชา ทั้งในลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ หลักสูตร และประสิทธิภาพในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา หลังได้รับการฝึกอบรมแล้ว

3.4 ควรมีการศึกษาบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ

3.5 ควรมีการศึกษาปัญหา การบริหารงานภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ภูธรน ณาพงศ์ธีร เอกสารการล่อนชุดบริหารงานบุคคลหน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมา-  
ธราชย 2525, 293 หน้า วัดสำเนา
- ✓ สันทรเกษม, วิทยาชัยศู "ล่ายงานบังคับบัญชาหัวหน้าภาควิชา" ใน เอกสารแนะนำวิทยาลัยศู  
สันทรเกษม หน้า 14-15 กรุงเทพฯ 2522
- ฉางงค์ สัมประสงค์ การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ กรุงเทพมหานคร 2514, 971 หน้า
- สุพิลาภกรธัมมหาวิทยาลัย รายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานภาควิชา คณะและสถาบัน  
กรุงเทพฯ 2525, 1 เล่ม (หน้าไม่ติดต่อกัน)
- ยชี เกาขรุต เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ ชัยยศีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่ภาควิชาเศรษฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2529
- ยาลูชัย ลวิตรังสิมา หลักการจัดการองค์การและการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคาแหง 2522,  
121 หน้า
- \_\_\_\_\_ และเชิดวิทย์ ฤทธิ์ประคำสน์ การพัฒนาบุคคล มหาวิทยาลัยรามคาแหง 2522,  
235 หน้า
- เชิดศักดิ์ โฉวาสินธุ์ การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ โอเดียนสโตร์ 2523,  
206 หน้า
- ✓ เชียงใหม่, วิทยาลัยศู "ความรับผิดชอบในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา" ใน เอกสารวิทยาลัยศู  
เชียงใหม่ หน้า 1-2 เชียงใหม่ 2525
- ทวงงมหาวิทยาลัย รายงานการสัมมนาเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต 2525,  
377 หน้า
- ทรงศักดิ์ ศรีกำพลินธุ์ "การเตรียมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา" วารสารศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2 \* 1-6 มกราคม - พฤษภาคม 2523

ทวบุรี หองเย็น "ผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารบุคคล" มิตรครู 23 34-39 ธันวาคม  
2526

ธงชัย สันติวงศ์ การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช 2525, 340 หน้า

นพพงษ์ บุญจิตราดูลย์ การเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525, 232 หน้า

บันลือ พฤษะวัน การประถมศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช 2524, 240 หน้า

"ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ ค.  
2529" ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 10 ตอนที่ 139 ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2529

ประชุม รอดประเสริฐ "การศึกษาระบบบริหารเพื่อส่งเสริมงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา"

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 7 \* 22-27 มกราคม  
2522

นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี โรงพิมพ์โรงเรียนสตรีเนติศึกษา  
2527, 237 หน้า

เผด็จ พัฒนพิชัย เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ วัลย์สิทธิ์ บุญชินวาทกุล เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2529

หนังสือ หันนาภินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน วัฒนาพานิช 2524, 863 หน้า

"พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ ค 2517" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 91  
ตอนที่ 112 ลงวันที่ 28 มิถุนายน 2517

พิชญ์ สันทรานันท์ "คุณสมบัติของนักบริหาร" วารสารบริหารธุรกิจ 17 62-64 เมษายน -  
มิถุนายน 2523

ไพฑูริย์ สินลารัตน์ และคนอื่น ๆ ปัญหาในการบริหารของแผนกวิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2521, 73 หน้า

- ไพศาล หวังพานิชย์ เอกสารประกอบการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ สำนักทดสอบ  
ทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2523, 203 หน้า
- ภิญโญ สาร หลักการบริหารการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 3 วัฒนาพานิช 2519, 536 หน้า
- มัญญะ วงศ์นารี "การคัดเลือกผู้บริหารและความอยู่รอดขององค์กร" วารสารสังคมศาสตร์  
18 18-20 ธันวาคม 2524
- เมืองทอง แยมมณี "สรุปปัญหาในการบริหารงานภาควิชา" ใน รายงานการสัมมนาภาควิชา  
คณะและสถาบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2527, 1 เล่ม (หน้าไม่ติดต่อกัน)
- สดดาวัลย์ หวังพานิชย์ วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ สำนักทดสอบทาง  
การศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2528, 358 หน้า
- ล้วน สายยศ และวงศณา สายยศ หลักการวิจัยทางการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2 ทวีกิจการพิมพ์  
2524, 286 หน้า
- วราคม ศีลภูเกะ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ อัญชลีสรณ์ บุญอินวดีกุล เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่ภาควิชาสังคมวิทยา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2529
- วารี ศิริมาโนชน์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดีวิทยาลัยครู ปรินญาณิพันธ์ กค.ม  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2527, 118 หน้า อดิสาเนา
- วิจิตร วรุตบางกูร การบริหารโรงเรียนและนิเทศการศึกษาเบื้องต้น สุ่มทรปราการ  
ยนิษฐากการพิมพ์ 2520, 178 หน้า
- วิจิตร ศิริสอ้าน หลักการอุดมศึกษา วัฒนาพานิช 2518, 87 หน้า
- ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, มหาวิทยาลัย รายงานการประชุมสัมมนาวิชาการ "เรื่อง  
แผนงานทางวิชาการสำหรับแผนพัฒนาการอุดมศึกษา ระยะที่ 6 กรุงเทพฯ 2527,  
137 หน้า

ศรีอรุณ เรกานนท์ การบริหารงานบุคคล แผนการสอนคณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2521, 216 หน้า

ศรีอรุณ ฤทธิ์รงค์ งานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง

วิทยานิพนธ์ คม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2523, 186 หน้า ชัดสำเนา

วัฒน์กิตติ แสงเจริญ "บทความการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารเพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าของ

มหาวิทยาลัย" เอกสารวิชาการ สภาคณาจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2 1-3

ธันวาคม 2528

สมปิติ ฐิติพงษ์ "ผู้บริหารการศึกษาขาดหรือขาด" มิตรสาร 18 28-29 กันยายน 2526

สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช 2519, 376 หน้า

สระชัย บุญยรัตพันธ์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ ฮัลลีสรีรัตน์ บุญชินวุฒิจุล เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่คณะมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2529

เสนาะ ดีเบาวิ, ลู่ปราณี ศรี ภัทรภุมย์ และ ปิยะดา ชูตหวงค์ การบริหารบุคคล มหาวิทยาลัย

ธรรมศาสตร์ 2522, 147 หน้า

เสริมศักดิ์ วิศาภากรณ์ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา ไทยวัฒนาพานิช 2522, 155 หน้า

แสวง รตนนงคณา และคณะ การสำรวจทัศนคติต่อความจำเป็นในการเพิ่มทุนความรู้และทักษะ

ทางการบริหารของมหาวิทยาลัยไทย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2525, 1 เล่ม

(หน้าไม่ติดต่อกัน)

โสรัจ แสงศิริพันธ์ การบริหารร่วมสมัย ม ป ท 2526, 214 หน้า

อาภรณ์ สิริสาร เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ ฮัลลีสรีรัตน์ บุญชินวุฒิจุล เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่ภาควิชาเคมี

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2529

อินทร์ ศรีศุภ การบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำ และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา นครราชสีมา

วิทยาลัยครู นครราชสีมา 2522, 147 หน้า

- เอกชัย กิ่งพันธ์ การบริหารงานของภาควิชาในคณะครุศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพฯ วิทยานิพนธ์ คม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2524, 140 หน้า  
 ๓๓๓๓๓๓
- อรุณ ธีรธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช 2517, 488 หน้า
- Aldman, Howard Franklin "Critical Behavioral Requirements of Heads of Department," Dissertation Abstracts XX 3138 A - 3139 A, January-February, 1960
- American Management Association Education for Itself and Its Employees New York, American Management Association, 1954 150 p.
- Basil, Douglas C Leadership Skills for Executive Action New York, American Management Association, 1971, 198p
- Berry, James R "A Study of the Current Role of the Department Chairman in Selected Secondary Schools in the State of Alabama," Dissertation Abstracts International 37 7421 - A, June, 1977
- Best, John W Research in Education 4th ed Englewood Cliffs, N J , Prentice-Hall, 1981 431 p
- Hoy, Wayne K. and Cecil G Miskel Education Administration Theory Research and Practice 2nd ed New York, Random House Inc , 1982 401 p
- Katz, Robert L "Skill of an Effective Administrator," Harvard Business Review 33 33-42, January - February, 1955
- Pellicer, Leonard O and Connie Buford "An Intern Program for School Administrators," The Education Digest p 43 - 45, February, 1980
- Robertson, Geoge Hawthorn "A Proposed In Service Training Program for Academic Administrators in Ontario Community Colleges," Dissertation Abstracts International 37 3456-A, December, 1976.
- Scott, William G and Terence R Mitchell. Organization Theory A Structure Behavior Analysis 2nd ed Illinois, Richard D Irwin, 1972 442p

- Terry, George R Principle of Management 7th ed Homewood, Illinois,  
Richard D Irwin, Inc , 1977 648p
- Yamano, Taro Statistics An Introductory Analysis 2nd ed New York,  
Harper and Row, 1967. 919p

การคำนวณ

19 ธันวาคม 2529

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ติดต่อแบบสอบถาม

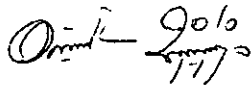
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวฉวีศรีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล ข้าราชการสังกัดมหาวิทยาลัย -  
ศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน ก่อสร้างศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา ณ มหาวิทยาลัย -  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ขณะนี้กำลังทำปริญญาโทเรื่อง ความต้องการในการพัฒนา  
หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยสำรวจจากความต้องการของคณาบดี  
หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกวิทยาเขต ซึ่งผลของการ  
วิจัยนี้จะได้นำเสนอต่อผู้บริหารของมหาวิทยาลัย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ช่วยตอบแบบสอบถามที่ได้แนบมาพร้อม  
หนังสือฉบับนี้ และข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะถือเป็นความลับ และไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย  
ต่อท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวฉวีศรีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล)

## แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามที่คณะของคณะ หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ถามสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 1 ข้อ

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 42 ข้อ

ตอนที่ 3 ถามความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 1 ถามสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสถานการณ์ที่ท่านเป็น

- คณบดี
- รองคณบดีวิทยาเขต
- หัวหน้าภาควิชา
- อาจารย์

ตอนที่ 2 ถามความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องประเมินทางขวามือของแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความต้องการของท่าน

คำถาม จากสภาพการณ์ปัจจุบัน ถ้าจะให้หัวหน้าภาควิชาสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นอย่างไรท่านต้องการให้หัวหน้าภาควิชาพัฒนาคุณลักษณะในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ในระดับใด โดยกำหนดค่าให้ดังนี้

- ถ้า เลือก 5 หมายถึง ต้องการให้พัฒนามากที่สุด  
 ถ้า เลือก 4 หมายถึง ต้องการให้พัฒนามาก  
 ถ้า เลือก 3 หมายถึง ต้องการให้พัฒนาปานกลาง  
 ถ้า เลือก 2 หมายถึง ต้องการให้พัฒนาน้อย  
 ถ้า เลือก 1 หมายถึง ต้องการให้พัฒนาน้อยที่สุด

| ข้อ | รายการที่ต้องการให้พัฒนา   | ระดับความต้องการ |   |   |   |   |
|-----|--|------------------|---|---|---|---|
|     |  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
|     | <u>ด้านความเป็นผู้นำ</u>   |                  |   |   |   |   |
| 1   | ความสามารถในการ เป็นผู้นำ  |                  |   |   |   |   |
| 2   | ความสามารถในการใช้เทคนิคจุดใจ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้-<br>บังคับบัญชา |                  |   |   |   |   |
| 3   | ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้เหมาะสมกับสภาวะการณ์                |                  |   |   |   |   |
| 4   | ความสามารถในการแก้ปัญหาการบริหารงาน                                  |                  |   |   |   |   |
| 5   | ความสามารถในการสื่อความหมาย  |                  |   |   |   |   |
| 6   | ความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน                                |                  |   |   |   |   |
| 7   | ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์<br>ต่อหน่วยงาน   |                  |   |   |   |   |
| 8   | ความสามารถในการใช้เทคนิคการประชุม                                    |                  |   |   |   |   |
| 9   | ความสามารถในการใช้จริยธรรมและคุณธรรมปฏิบัติงาน                       |                  |   |   |   |   |
| 10  | การอุทิศตนให้แก่ราชการ   |                  |   |   |   |   |
| 11  | ความสามารถในการสร้างทีมงาน   |                  |   |   |   |   |
| 12  | ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา                                     |                  |   |   |   |   |
| 13  | ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี                               |                  |   |   |   |   |
| 14  | ความสามารถในการวิเคราะห์ความรู้และความสามารถของตน                    |                  |   |   |   |   |

| ข้อ | รายการที่ต้องการให้พัฒนา   | ระดับความต้องการ |   |   |   |   |
|-----|--|------------------|---|---|---|---|
|     |  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
|     | <u>ด้านวิชาการ</u>   |                  |   |   |   |   |
| 1   | ความสามารถในการ เป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่ตนสังกัด                                   |                  |   |   |   |   |
| 2   | ความเป็นนักวิชาการรอบรู้ ค้นคว้าความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ                           |                  |   |   |   |   |
| 3   | ความสามารถในการใช้ภาษาพูดและเขียน  |                  |   |   |   |   |
| 4   | ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติในเรื่อง เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง         |                  |   |   |   |   |
| 5   | ความรู้ในการบริหารงานวิชาการ   |                  |   |   |   |   |
| 6   | ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร   |                  |   |   |   |   |
| 7   | ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรของภาควิชาที่ตนสังกัด  |                  |   |   |   |   |
| 8   | ความรู้ในการวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้  |                  |   |   |   |   |
| 9   | ความสามารถในการพัฒนาความสามารถทางวิชาการให้ทันสมัย                                     |                  |   |   |   |   |
| 10  | ความสามารถในการบริหารงานและกิจกรรม เพื่อปรับปรุงและส่งเสริมการเรียน การสอน             |                  |   |   |   |   |
| 11  | ความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการดำเนินงานด้านวิชาการอย่างเหมาะสม           |                  |   |   |   |   |
| 12  | ความรู้ เรื่อง เทคนิคการ วัดผลและประเมินผลการศึกษา                                     |                  |   |   |   |   |
| 13  | ความสามารถนำข้อมูลจากการประเมินผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน และการบริหาร |                  |   |   |   |   |
| 14  | ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของทางราชการ   |                  |   |   |   |   |

| ข้อ | รายการที่ต้องการให้พัฒนา   | ระดับความต้องการ |   |   |   |   |
|-----|--|------------------|---|---|---|---|
|     |  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
|     | <u>ด้านทักษะในการบริหารงาน</u>   |                  |   |   |   |   |
| 1   | ความสามารถในการจัดระบบการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ                       |                  |   |   |   |   |
| 2   | ความสามารถในการพัฒนาองค์การ  |                  |   |   |   |   |
| 3   | ความสามารถในการบริหารงบประมาณ  |                  |   |   |   |   |
| 4   | ความสามารถในการค้นหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอน                    |                  |   |   |   |   |
| 5   | ความสามารถในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีจำกัดให้มีประสิทธิภาพ                |                  |   |   |   |   |
| 6   | ความสามารถในการบริหารงานฟิสลู่   |                  |   |   |   |   |
| 7   | ความสามารถในการให้คำปรึกษาหรือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน                  |                  |   |   |   |   |
| 8   | ความสามารถในการกำหนดระบบการพิจารณาความดีความชอบที่นำไปสู่ความยุติธรรม          |                  |   |   |   |   |
| 9   | ความสามารถในการใช้คนให้เหมาะสมกับงานเพื่อประสิทธิผลขององค์การ                  |                  |   |   |   |   |
| 10  | ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถภาพและวินัย                               |                  |   |   |   |   |
| 11  | ความสามารถในการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา           |                  |   |   |   |   |
| 12  | ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน   |                  |   |   |   |   |
| 13  | ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อปรับปรุงงานด้านวิชาการให้เป็นไปตามเป้าหมาย |                  |   |   |   |   |
| 14  | ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง          |                  |   |   |   |   |

เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและเป็นการ เติมทุนความรู้ความสามารถของหัวหน้าภาควิชา นอกจากเรื่องดังกล่าวแล้ว ท่านยังต้องการให้พัฒนาในเรื่องใดอีก โปรดระบุ

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อคำถาม หากข้อใดต้องการคำตอบมากกว่าหนึ่งคำตอบจะวงเล็บไว้ท้ายข้อคำถาม

#### คำถาม

- 1 ตามทัศนะของท่านมหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานที่หน้าที่ได้รับผิดชอบในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา โดยตรงหรือไม่
  - ควรมี
  - ไม่ควรมี
- 2 ในกรณีที่มีมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา อยากทราบว่าควรอยู่ในลักษณะใด
  - สัดหน่วยงานที่พัฒนาหัวหน้าภาควิชา โดยตรง
  - คณะใดคณะหนึ่งรับผิดชอบ
  - รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รับผิดชอบ
  - อื่น ๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_

3 หากมหาวิทยาลัยจะต้องขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาท่านคิดว่าควรขอความร่วมมือจากหน่วยงานใด โปรดระบุ (โดยจัดอันดับความสำคัญ)

- หน่วยงานอบรมและพัฒนาบุคลากรของทบวงมหาวิทยาลัย
- สถาบันฝึกอบรมคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- สำนักฝึกอบรมสถาบันบริหารจัดการค่าเล่าเรียน
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
- วิทยาลัยการปกครอง

4 อธิบายทราบว่า การพัฒนาหัวหน้าภาควิชาควรใช้วิธีการใดบ้าง (ตอบได้มากกว่าหนึ่งคำตอบ)

- ประชุมอภิปราย
- เยี่ยมวิทยาการมาบรรยาย
- อบรมสัมมนา
- สักดูบ้าง กับปัญหา ไปดูที่ทำงาน
- ศึกษากรณีตัวอย่าง
- ศึกษาต่อทางการบริหาร
- ทำเอกสาร เผยแพร่ทางการบริหารให้ไปศึกษาด้วยตนเอง
- อื่น ๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_

5 ท่านต้องการให้จัดหลักสูตรในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาอย่างไร

- จัดพัฒนาครั้งเดียวครบหลักสูตร
- จัดแบบหลักสูตรต่อเนื่องเป็นช่วง ๆ โดยถือลักษณะของหัวหน้าภาควิชาเป็นแนวในการพัฒนา
- จัดพัฒนาเป็นช่วง สลับกับการปฏิบัติงานโดยมอบหมายงานภาคสนามให้ไปปฏิบัติ
- อื่น ๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_

6. อยากรู้ว่าระยะเวลาของโปรแกรมในการพัฒนาแต่ละครั้งควรเป็นลักษณะใด
- เป็นโปรแกรมสั้น ๆ สัปดาห์วันทำงาน 1 - 2 วัน
- สัปดาห์วันหยุด 1 - 2 วัน
- โปรแกรมยาวสัปดาห์ในช่วงใดช่วงหนึ่งของสัปดาห์ติดต่อกัน 1 - 2 สัปดาห์
- อื่น ๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_
7. สถานที่ที่ใช้ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาควรเป็นที่ใด
- ภายในมหาวิทยาลัย
- ภายนอกมหาวิทยาลัย
- ต่างจังหวัด
- ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
8. ท่านคิดว่าจำนวนที่เหมาะสมของผู้ที่เข้ารับการพัฒนารายวิชาควรเป็นเท่าใด
- 10 คน
- 20 คน
- 30 คน
- อื่น ๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_
9. ค่าใช้จ่ายในการจัดพัฒนารายวิชาควรมาจากแหล่งใด
- เงินงบประมาณ
- เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย
- หัวหน้าภาควิชาออกเอง
- จากเอกชนสัมทบ
- อื่น ๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวอัญชลีรัตน์ บุญอินวณิชกุล

ภูมิลำเนา 5 หมู่ 2 ต.ทุ่งสุขลา อ.ศีร์ษะป่า จ.ชลบุรี

สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน

การศึกษา 2515 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนศีร์ษะป่า อ.ศีร์ษะป่า  
จ.ชลบุรี 20230

2518<sup>1</sup> มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนยานนาวาเวศวิทย์บาศม  
อ.ยานนาวา กรุงเทพมหานคร 10120

2521 บริหารธุรกิจบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ)  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง หัวหมาก กรุงเทพมหานคร 10240

2530 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม. การบริหารการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร อ.พระโขนง  
กรุงเทพมหานคร 10110