

๒๖
๗ ๑๙๖๘
๗.๖

คุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน
เขตกรุงเทพมหานคร

ปริญญาโท
ของ
ทิพวัลย์ อู่รัตเมธี

27 ก.ย. 2537

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2537

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญาโทฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน
(ผศ.ประหยัด หาสิตะพันธุ์)

..... กรรมการ
(รศ.ปกรณ์ พลาหาญ)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(ผศ.ประหยัด หาสิตะพันธุ์)

..... กรรมการ
(รศ.ปกรณ์ พลาหาญ)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รศ. ดร. วิจิตร วรุตบางกูร)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาโทฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ ๙ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2537

ประกาศคุณูปการ

ปริญญาโทฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้มีพระคุณหลายฝ่ายหลายหน่วยงาน
จึงขอประกาศคุณูปการและจารึกเกียรติคุณของท่านไว้ ณ ที่นี้ ดังนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ประหยัด หาสิตะพันธ์ ประธานควบคุมปริญญาโท
รองศาสตราจารย์ปกรณ์ พลาหาญ กรรมการควบคุมปริญญาโท และรองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร
วรุตบางกูร ผู้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างมาก ให้แนวคิด คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องของ
ปริญญาโทฉบับนี้ ตลอดจนแก้ไขแบบสอบถาม กระทั่งผู้วิจัยสามารถดำเนินการทำปริญญาโทจน
เสร็จสิ้น

ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ม. ภิรมลมาศ อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ที่ได้
สนับสนุนให้กำลังใจในการศึกษา ลดปริมาณงาน ให้โอกาสและให้เวลาในการไปติดต่อดำเนินการ
ทำปริญญาโทโดยไม่นับเป็นวันลา

ขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.รวีวรรณ ชุมชัย รองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล
หวังพานิช รองศาสตราจารย์ทวีบูรณ์ หอมเย็น ดร.ชวลิต หมั่นนุช อาจารย์อมรลักษณ์
ธนสินทรัพย์ อาจารย์ประสิทธิ์ สาระสันต์ ที่ได้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในหลาย ๆ ด้าน
รวมทั้งช่วยตรวจแก้ไขแบบสอบถาม

ผู้มีส่วนสำคัญที่ช่วยอำนวยความสะดวกการทำปริญญาโทนี้คือ คุณนิรมล ภาระสกุล หัวหน้า
สำนักงานสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวม
ข้อมูล อาจารย์เกษม เกษมนุกิจกุล แห่งศูนย์วิจัยสถาบัน ที่ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล อาจารย์สุภัตรา
สินชัยสุข ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง เจ้าหน้าที่หอสมุดกลาง และเพื่อนร่วมงานใน
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เพื่อนิสิต เจ้าหน้าที่หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร และญาติมิตรที่ให้กำลังใจ อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือหลายประการ
จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ความดีและประโยชน์อันเกิดจากการวิจัยนี้ขอบแต่บุพการีและบูรพาจารย์ ที่ได้ประสิทธิ์
ประสาทความรู้และความอดุสาหะ อันเป็นพื้นฐานให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษารั้งนี้

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
	สถาบันอุดมศึกษา เอกชนและการบริหารงานวิชาการของสถาบัน	7
	ลักษณะและความสำคัญของภาควิชา	11
	ภารกิจและปัญหาของหัวหน้าภาควิชา	13
	คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์	18
	บทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์	23
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	36
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	38
	การสร้างเครื่องมือ	38
	ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล	39
	การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	40
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	41
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาค้นคว้า	42
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	42

บทที่	หน้า
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	64
ความมุ่งหมายในการค้นคว้า	64
วิธีดำเนินการวิจัย	64
การวิเคราะห์ข้อมูล	65
สรุปผลการศึกษาวิจัย	65
อภิปรายผล	67
ข้อเสนอแนะ	78
บรรณานุกรม	80
ภาคผนวก	85
ประวัติย่อผู้วิจัย	98

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา	37
2	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็นรายด้านและรวมทั้งฉบับ	39
3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา	40
4	แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายข้อ	43
5	แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายข้อ	45
6	แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะด้านวิชาการ ของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายข้อ	47
7	แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา เป็นรายด้าน	49
8	แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของบทบาทด้านการบริหารงานทั่วไป ของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายข้อ	50
9	แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของบทบาทด้านการบริหารวิชาการ ของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายข้อ	53
10	แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของบทบาทด้านการบริหารบุคลากร ของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายข้อ	56
11	แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของบทบาทด้านการให้บริการทาง วิชาการแก่สังคมของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายข้อ	59
12	แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของบทบาทของหัวหน้าภาควิชา เป็นรายด้าน	62

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงโครงสร้างบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	9
2 แสดงการแบ่งส่วนงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	10

บทนำ

ภูมิหลัง

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในระบบการผลิตทรัพยากรมนุษย์ เป็นการมุ่งสร้างสรรคกำลังคนระดับมัธยมศึกษา การศึกษาระดับนี้ถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศให้มีความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี พร้อมทั้งจะเป็นประเทศชั้นนำด้านอุตสาหกรรมในอนาคต ทั้งยังทำหน้าที่พัฒนาจริยธรรม ปลุกฝังการเป็นผู้นำ การดำรงชีวิตด้วยความปลอดภัยผาสุก เพื่อให้มีความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นสถาบันที่ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐ ในการผลิตและพัฒนาบุคลากรของชาติในระดับอุดมศึกษา โดยได้กำหนดเป็นนโยบายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และรัฐได้ส่งเสริมสนับสนุนให้เอกชนได้ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในด้านนี้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2508 การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้เอกชนได้จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาดังกล่าวนั้น รัฐได้ตราและประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 ขึ้น เพื่อให้เอกชนจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างเป็นทางการและถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งในระยะเริ่มแรกมีวิทยาลัยเอกชน 6 แห่งที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งขึ้น ต่อมารัฐได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 และพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 ด้วยเหตุผลว่า โดยที่การดำเนินงานของวิทยาลัยเอกชนในฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญา ได้เริ่มขยายขึ้นเป็นอันมาก ทั้งในด้านจำนวนวิทยาลัยและภารกิจในการผลิตบัณฑิตสาขาวิชาต่าง ๆ การค้นคว้าวิจัยและการบริการทางวิชาการแก่สังคม สมควรปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหาร ตลอดจนวิธีการธำรงรักษามาตรฐานการศึกษาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเจริญมั่นคง และเอื้ออำนวยต่อการขยายกิจการ เพื่อร่วมรับภาระในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยอย่างมีประสิทธิภาพ (ราชกิจจานุเบกษาฉบับพิเศษ. 2522 : 39) / ปัจจุบันนี้มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเปิดดำเนินการ

ถึง 25 สถาบัน ได้ผลิตบัณฑิตมารับใช้ประเทศชาติเป็นจำนวนมาก และบัณฑิตก็มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีศักดิ์และสิทธิ์เทียบเท่าผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยของรัฐ

การบริหารสถาบันอุดมศึกษามีความแตกต่างจากการบริหารองค์การโดยทั่วไป ดังคำกล่าวของแคมป์เบล และคนอื่น ๆ (Campbell and others. 1967 : 138 - 162) ที่ว่า การบริหารการศึกษามีวิธีการทำนองเดียวกับการบริหารทั่วไป แต่ต่างกันที่วัตถุประสงค์ เพราะการบริหารการศึกษานั้นเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งมีลักษณะพิเศษเกี่ยวข้องกับระบบ การศึกษาต่อสังคม ในฐานะสถาบันที่ใกล้ชิดกับสังคมมากกว่าสถาบันอื่น ผู้บริหารต้องเข้าใจหน้าที่ อันซับซ้อนของครูและให้ความสนใจความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง ส่งเสริมอาชีพครู วัตถุประสงค์จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียน รวมทั้งการบริหาร การศึกษาต้องมีการค้นคว้าและวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาด้วย การบริหารการเรียนการสอน หรือการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวนี้ ภาควิชาเป็นหน่วยงานที่สามารถดำเนินการ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้แทบทั้งหมดเป็นหัวใจของมหาวิทยาลัย เป็นศูนย์กลางงาน วิชาการ เป็นแหล่งรวมผู้รู้ และเป็นจักรกลที่จะปฏิบัติภารกิจพื้นฐานของมหาวิทยาลัย ในเรื่อง การผลิตบัณฑิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาของภาควิชา ทั้งนี้รวมถึงการศึกษาค้นคว้าวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการถ่ายทอดศิลป- วัฒนธรรม (ประสม สถาปิตานนท์. 2525 : 1 - 2)

การบริหารวิชาการที่สำคัญยิ่งของภาควิชานี้ อยู่ภายใต้การบริหารการดูแลของหัวหน้า ภาควิชา ฉะนั้นหัวหน้าภาควิชาจำเป็นต้องมีความพร้อมในทุกด้าน รอบรู้ในภารกิจที่เกี่ยวกับ วิชาการ บุคลากร และการบริหาร มีสมรรถภาพในการใช้ภาวะผู้นำกับอาจารย์อย่างเหมาะสม (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 4) นอกจากนี้หัวหน้าภาควิชาจะต้องมีบุคลิกภาพ มีความรู้ ความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางวิชาการ รวมทั้งในเรื่องของการบริหารงานทั่วไป การบริหาร วิชาการ การบริหารบุคลากร และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ดังนั้นหัวหน้าภาควิชา จึงต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี แต่เนื่องจาก ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มิได้มีการกำหนดคุณลักษณะและบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบไว้ให้เป็นแนวทางเป็นรูปแบบชัดเจนแต่ประการใด ในพระราชบัญญัติ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 และ พ.ศ. 2535 ก็มิได้มีระบุไว้ นอกจากนั้นบุคลากร แต่ละฝ่าย นับตั้งแต่ผู้บริหารอาจารย์และเจ้าหน้าที่ต่างก็ไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่และความ

รับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาอย่างถูกต้อง หัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดย ส่วนใหญ่มักอาศัยแบบแผนหรือวิธีการปฏิบัติงานเก่า ๆ ที่เคยปฏิบัติติดต่อกันมา หรือไม่ก็ใช้ บุคลิกลักษณะและความสามารถเฉพาะตัวในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อันเป็นการลองผิดลองถูก หัวหน้าภาควิชาจำนวนไม่น้อยประสบปัญหาในการทำงาน ต้องออกจากตำแหน่งก่อนหมดวาระ อันเนื่องมาจากการไม่ได้รับการฝึกอบรมการบริหารงานในตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาก่อนการเข้ารับตำแหน่ง (สุจิตรา จรจิตร. 2532 : 127)

ผู้วิจัยเป็นสมาชิกผู้หนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยคุณลักษณะ และบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อใช้เป็นแนวทาง สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในการกำหนดคุณลักษณะ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้แก่หัวหน้าภาควิชาได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารและคณาจารย์ อีกทั้งอาจใช้เป็นแนวทางในการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง และวางแผนฝึกอบรมผู้ที่อยู่ใน ตำแหน่งให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถประสานสัมพันธ์กับหน่วยงาน อื่นในสถาบันได้อย่างมีคุณภาพตรงตามเป้าหมายของสถาบันและความต้องการของประเทศ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา ด้านบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และวิชาการ ตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา ด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ตามทัศนะ ของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ใช้เป็นแนวทาง ในการกำหนดคุณลักษณะและบทบาทของหัวหน้าภาควิชา และเป็นข้อมูลสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

หัวหน้าภาควิชาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในการปรับปรุงคุณลักษณะและบทบาทให้มีความเหมาะสม พร้อมทั้งจะเป็นผู้บริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้เป็นแนวทางในการเตรียมบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษาของนักศึกษา

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์และบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร โดยสอบถามทัศนะจากผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา
 - 1.1.1 ด้านบุคลิกภาพ
 - 1.1.2 ด้านภาวะผู้นำ
 - 1.1.3 ด้านวิชาการ
- 1.2 บทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา
 - 1.2.1 ด้านการบริหารงานทั่วไป
 - 1.2.2 ด้านการบริหารวิชาการ
 - 1.2.3 ด้านการบริหารบุคลากร
 - 1.2.4 ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 มีผู้บริหารจำนวน 117 คน หัวหน้าภาควิชาจำนวน 272 คน อาจารย์จำนวน 3,432 คน รวมทั้งสิ้น 3,821 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 มีผู้บริหารจำนวน 101 คน หัวหน้าภาควิชาจำนวน 160 คน และอาจารย์จำนวน 345 คน

รวมทั้งสิ้น 606 คน โดยใช้ตารางของเครชชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง และสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ผู้บริหาร

3.1.2 หัวหน้าภาควิชา

3.1.3 อาจารย์

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ

3.2.2 บทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการให้บริการทางวิชาการ แก่สังคม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา หมายถึง คุณสมบัติที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ในการวิจัยนี้จำแนกออกเป็นสามด้านที่สามารถวัดได้โดยการใช้แบบสอบถามที่เสนอของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา เอกชน เขตกรุงเทพมหานคร คือ

1.1 ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัว อุบนิสัยใจคอ วุฒิภาวะ มนุษยสัมพันธ์ คุณธรรมที่แสดงออก และสามารถมองเห็นได้

1.2 ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติเกี่ยวกับวิชาชีพบริหาร การจัดการ การสร้างความร่วมมือในการทำงาน และการแก้ปัญหา

1.3 ด้านวิชาการ หมายถึง คุณสมบัติที่เกี่ยวกับสมรรถภาพทางวิชาการ ทัศนคติ ความรู้ การศึกษาอบรม ความเป็นนักวิชาการ ความศรัทธาในการศึกษาค้นคว้าวิจัย

2. บทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา หมายถึง การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นของหัวหน้าภาควิชา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ในการวิจัยนี้จำแนกออกเป็นสี่ด้าน ที่สามารถวัดได้โดยการใช้แบบสอบถามทัศนคติของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร คือ

2.1 การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานการประชุม และกิจการนักศึกษา

2.2 การบริหารวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับหลักสูตรการสอน การค้นคว้าวิจัย การสนับสนุนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

2.3 การบริหารบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดอัตรากำลัง การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร การบำรุงขวัญกำลังใจ และการประเมินความดีความชอบ

2.4 การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หมายถึง การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริการทางวิชาการแก่บุคคลและงานภายนอก เช่น การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ การไปเป็นวิทยากร

3. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง มหาวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัยหรือสถานที่ที่จัดและดำเนินการโดยเอกชนหรือมูลนิธิ ในการให้การศึกษาชั้นอุดมศึกษาแก่นิสิต นักศึกษา ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 เขตกรุงเทพมหานคร

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคณบดี

5. หัวหน้าภาควิชา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา

6. อาจารย์ หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนประจำ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาคูณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาค้นคว้าดำเนินไปตามความมุ่งหมาย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับต่อไปนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนและการบริหารงานวิชาการของสถาบัน
2. ลักษณะและความสำคัญของภาควิชา
3. ภารกิจและปัญหาของหัวหน้าภาควิชา
4. คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์
5. บทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนและการบริหารงานวิชาการของสถาบัน

"สถาบันอุดมศึกษาเอกชน" หมายความว่า สถาบันศึกษาของเอกชนที่ให้การศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่นักศึกษาทุกหลักสูตรร่วมกันเกินเจ็ดคนขึ้นไป โดยรับนักศึกษาที่มีวุฒิ ม.ศ. 5 หรือเทียบเท่าเป็นอย่างต่ำ ซึ่งในระยะเริ่มแรกจัดหลักสูตรไม่ต่ำกว่าสองปี และไม่สูงกว่าสามปีแรกของหลักสูตรในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถาบันการศึกษาไว้ชัดเจน อันมีลักษณะสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ และเพื่อช่วยรัฐจัดการศึกษาโดยไม่มุ่งหวังผลกำไร เงินทุนและรายได้ของสถาบันจะต้องได้รับการจัดสรรตามสัดส่วนที่เหมาะสม ในการรักษาและปรับปรุงมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนการขยายการศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีหน้าที่ในการให้การศึกษ ส่งเสริมวิทยาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. มหาวิทยาลัย

- 1.1 ดำเนินการให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง หลายสาขา วิชาหรือหลายกลุ่มสาขาวิชา
- 1.2 ดำเนินการให้การศึกษาเพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาทุกชั้น และประกาศนียบัตรบัณฑิต
- 1.3 มีภารกิจด้านการสอน การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ แก่สังคม และการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

2. สถาบัน

- 2.1 ดำเนินการให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งเน้นการสอน ในสาขาวิชาใดหรือกลุ่มสาขาวิชาใดโดยเฉพาะ
- 2.2 ดำเนินการให้การศึกษาเพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาทุกชั้น และประกาศนียบัตรบัณฑิต
- 2.3 มีภารกิจด้านการสอน การผลิตบัณฑิต และการวิจัย และอาจกระทำภารกิจ เกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมหรือการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติด้วยก็ได้

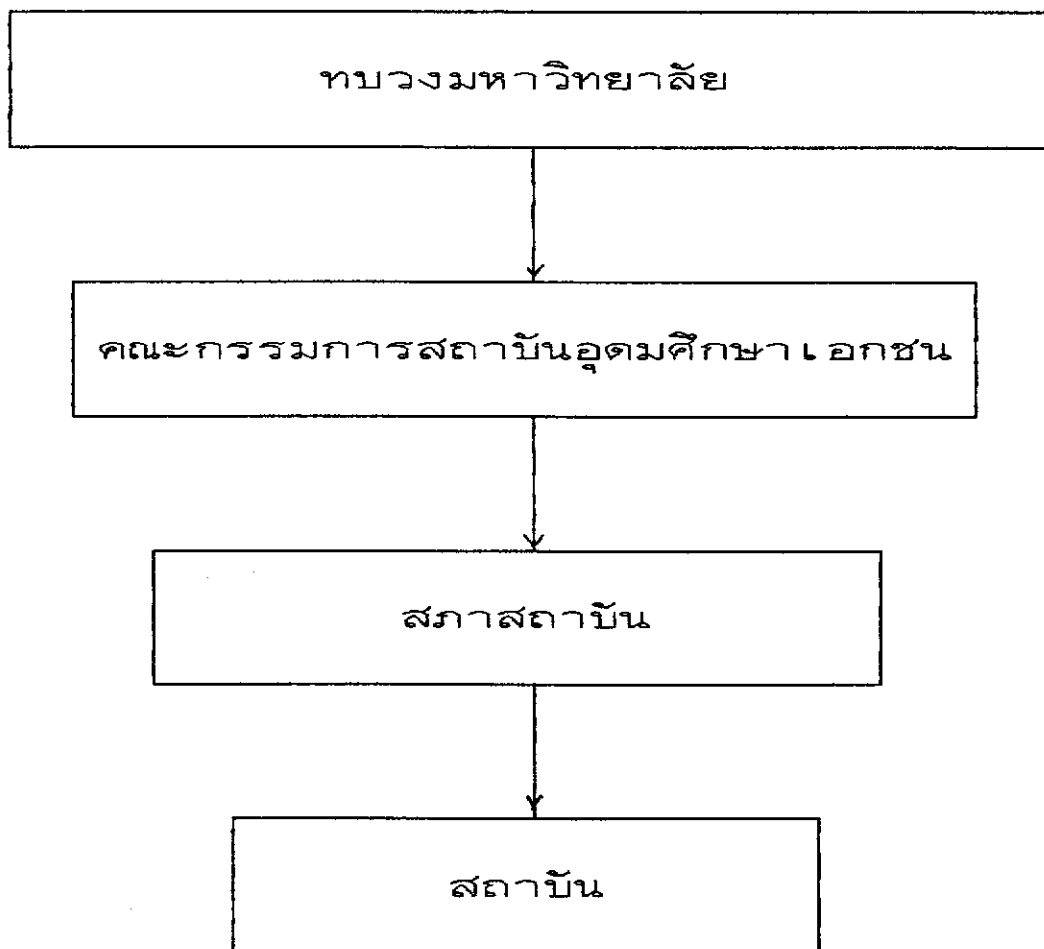
3. วิทยาลัย

- 3.1 ดำเนินการให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงในบางสาขาวิชา
- 3.2 ดำเนินการให้การศึกษาเพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาในชั้นที่ไม่สูงกว่าปริญญาโท และประกาศนียบัตรบัณฑิต
- 3.3 มีภารกิจด้านการสอนและการผลิตบัณฑิต และอาจกระทำภารกิจเกี่ยวกับการวิจัย หรือการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หรือการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ ด้วยก็ได้

ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนประเภทวิทยาลัย มีความประสงค์ที่จะขอปรับเปลี่ยน ประเภทของสถาบันเดิม ตามที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งเป็น "วิทยาลัย" จากทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ ก่อนแล้ว จะได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนประเภทจากวิทยาลัยเป็น "มหาวิทยาลัย" ได้ต่อเมื่อสถาบัน อุดมศึกษานั้นได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดเดิมของตนโดยครบถ้วน ต้องจัดทำมีโครงการและ แผนงานที่ชัดเจน ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา บุคลากร เงินทุนและอื่น ๆ จะช่วยสนับสนุน โครงการและแผนงานให้ดำเนินไปได้โดยสมบูรณ์ ต้องจัดทำมีกลุ่มวิชามนุษยศาสตร์ กลุ่มวิชา

สังคมศาสตร์ และกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์กับคณิตศาสตร์ เพื่อให้บริการทางด้านวิชาพื้นฐานทั่วไปของการจัดการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยอย่างพอเพียง และต้องปฏิบัติภารกิจลักษณะของมหาวิทยาลัยตามที่กำหนดในกฎทบทวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2525) โดยเฉพาะจะต้องมีขีดความสามารถที่จะทำหน้าที่ในด้านบัณฑิตศึกษา การให้บริการทางวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ ซึ่งจะต้องมีหน่วยงานทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ดังกล่าว

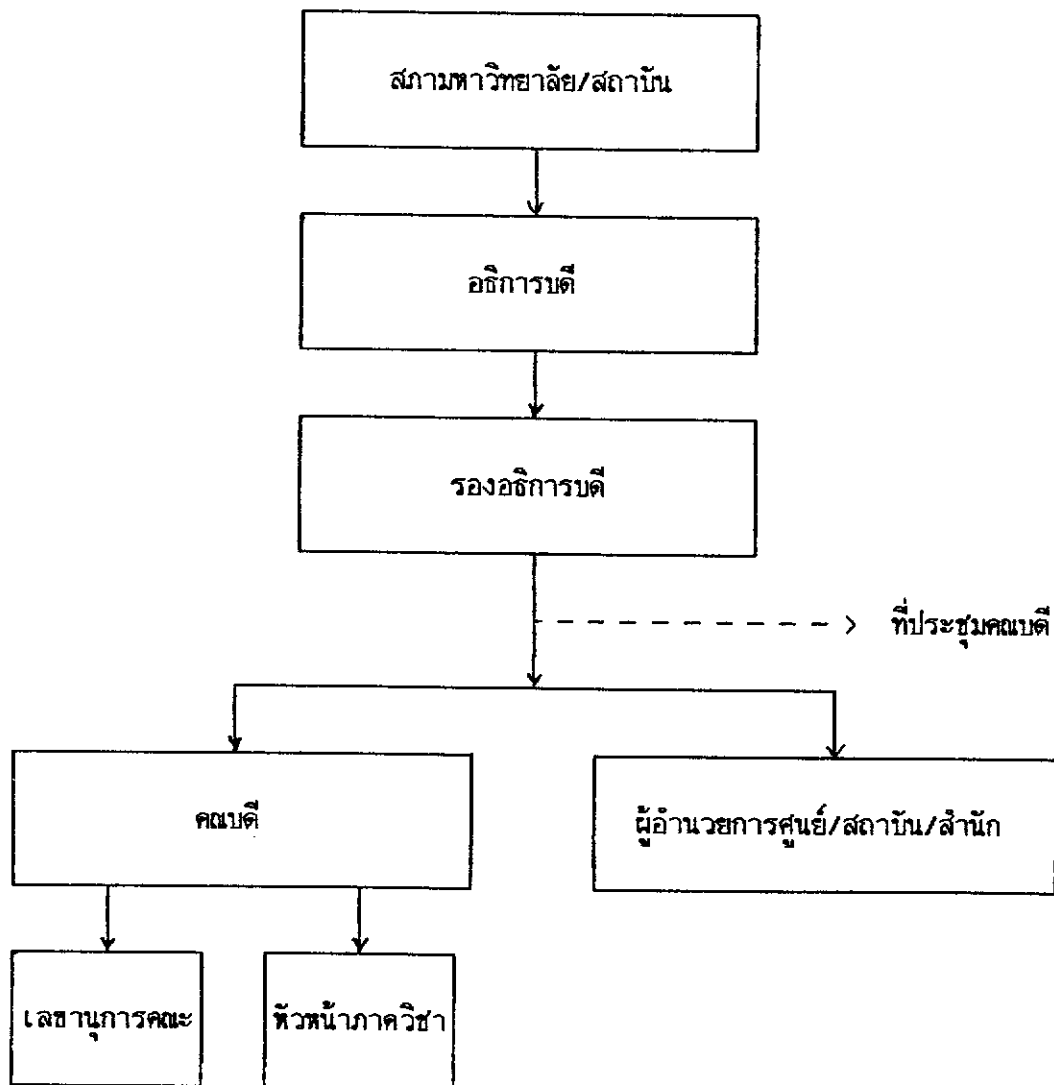
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่งอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 และพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 และทุกสถาบันอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งดำเนินการโดยทบวงมหาวิทยาลัย มีโครงสร้างบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงโครงสร้างบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบ่งเป็น สำนักงานบริหาร คณะ บัณฑิต วิทยาลัย สถาบันเพื่อการวิจัย สำนัก หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อส่งเสริมวิชาการ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการแบ่งส่วนงานได้เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนี้

สายการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา



ภาพประกอบ 2 แสดงการแบ่งส่วนงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การที่จะบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ครบถ้วนและประสบความสำเร็จตามความหมายและภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่กล่าวมาแล้วนี้ การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญและจำเป็นที่สุด การบริหารงานวิชาการหมายถึงการบริหารงานในมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้มีผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด (ภิญโญ สาร. 2516 : 252) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2530 : 139) ที่ว่า การบริหารการสอน การบริหารการวิจัย และการบริหารการบริการสังคมก็คือการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา และการที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารว่ามีความรู้และสมรรถนะมากน้อยเพียงใด

2. ลักษณะและความสำคัญของภาควิชา

การแบ่งการเรียนการสอนและการวิจัยออกเป็นภาควิชาภายใต้การนำของหัวหน้าภาควิชา มีบทบาทที่สำคัญเกี่ยวกับวิวัฒนาการของอุดมศึกษา (McHenry and Associates. 1977 : 1) ภาควิชาเป็นหน่วยงานทางวิชาการ (Academic Unit) ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบดูแลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยตรง (ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. 2526 : 313) ซึ่งหากพิจารณาความสำคัญของภาควิชาในด้านที่เป็นหน่วยปฏิบัติในมหาวิทยาลัยก็จะพบว่า ภาควิชาเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายที่มหาวิทยาลัยหรือคณะกำหนดมา เนื่องจากภาควิชาเป็นหน่วยวิชาการที่ต้องสร้างหลักการ งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีใหม่ ๆ ขึ้น เป็นแหล่งที่สะสมความรู้เป็นหมวดหมู่ และแสดงความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง และหากมองความสำคัญของภาควิชาในด้านที่เป็นหน่วยทฤษฎีก็จะเห็นว่าภาควิชาเป็นหน่วยสัมพันธ์ที่อาจารย์และนักศึกษา ผู้รู้กับผู้อ่านรู้ได้พบปะสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ได้เรียนรู้ ถ่ายทอดความคิด บุคลิกภาพ ยากที่ผู้บริหารกลุ่มใดจะทำได้ แม้ว่าบางภาควิชาจะไม่มีนักศึกษาเรียนเป็นวิชาเอก คือ เป็นเพียงให้บริการการสอนก็ตาม นอกจากนี้ สมาร์ทและมอนท์โรเมอร์ (Smart and Montgomery. 1976 : 17) ได้กล่าวว่าการตัดสินใจในการบริหารร้อยละ 80 มาจากภาควิชามากกว่าการบริหารระดับสูง และมหาวิทยาลัยจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นกับภาควิชา ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2524 : 68) ที่ว่า ผู้บริหารจะกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่

ระดับวิชาการให้มากที่สุด เพราะถือว่าระดับวิชาการเป็นระดับที่มีความเฉพาะ (Specialization) หรือความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) สูง ซึ่งก็คือภาควิชานั่นเอง

สำหรับความเป็นมาของภาควิชา (Department) ดังกล่าวนี้ แรชฮอลล์ (Rashall) ได้เขียนเรื่องมหาวิทยาลัยในยุคโรมันกลาง (University of Europe in the Middle Ages) ได้นำคำว่าภาควิชามาใช้เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1213 ต่อมาในปี ค.ศ. 1825 มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ปรับปรุงรูปแบบการบริหารใหม่ โดยแบ่งมหาวิทยาลัยออกเป็นคณะและภาควิชา ทำให้ระบบภาควิชาได้รับการแพร่หลายในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของอเมริกา เช่น มหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน และมหาวิทยาลัยเวอร์มอนต์ โดยเห็นว่าระบบภาควิชามีประโยชน์ในการจัดบริการการเรียนการสอนที่เกี่ยวกับนักศึกษาในแต่ละสาขาวิชาโดยเฉพาะ (รัศมี ภิบาลแทน. 2532 :8; อ้างอิงมาจาก Dressel and Reichard. 1970 : 397 - 398) การพัฒนารูปแบบการบริหารดังกล่าวนี้มีสาเหตุมาจากการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยขยายขนาดใหญ่ขึ้น รับนิสิตมากขึ้น อธิการบดีไม่สามารถดูแลงานทุกด้านได้ จึงแต่งตั้งคณบดีและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ขึ้นมาช่วยงาน ความเจริญก้าวหน้าและความต้องการทางวิชาการมีมากขึ้น ทำให้อาจารย์ไม่สามารถสอนได้ทุกอย่างอีกต่อไป มีการรวมกลุ่มอาจารย์ที่มีความรู้ในสาขาวิชาเดียวกัน ศึกษาอบรมในศาสตร์สาขาเดียวกัน มารวมพลังกันเป็นภาควิชาขึ้น โดยมีการปรับปรุงการจัดองค์การและการจัดการทางวิชาการ จากนั้นก็ตั้งหัวหน้าขึ้นดูแลและจัดการงานในส่วนนั้น เรียกว่า "หัวหน้าภาควิชา" (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 232 - 233)

ดังนั้นนับตั้งแต่มีระบบภาควิชาเกิดขึ้น และได้ขยายวงกว้างออกไป ก็ได้มีการศึกษาข้อดีของการบริหารระบบภาควิชา (รัศมี ภิบาลแทน. 2532 : 9; อ้างอิงมาจาก Dressel and Reichard. 1970 : 398) สรุปได้ดังนี้

1. การมีภาควิชาเป็นสิ่งดี เพราะภาควิชาเป็นแหล่งรวมบุคคลที่มีความสนใจ มีความรู้ในวิชาการเฉพาะ มีพื้นฐานเดียวกัน สะดวกต่อการบังคับบัญชา
2. การมีภาควิชาทำให้เกิดการปะทะสัมพันธ์กัน (Interaction) ระหว่างอาจารย์ด้วยกัน ทำให้เกิดความเข้าใจกันดี อาจารย์ที่เป็นสมาชิกใหม่ก็จะมีคุณสมบัติ และเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ของหน่วยงานได้รวดเร็วและดีขึ้น
3. ภาควิชาสามารถกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของอาจารย์ได้

4. ภาควิชาเป็นกลุ่มรวมของบุคคล ซึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในระบบมหาวิทยาลัยมากกว่า
 5. ภาควิชาเป็นกลุ่มของวิชาชีพเดียวกัน ทำให้อาจารย์ของภาควิชาได้เรียนรู้ในสาขาต่าง ๆ ว่ามีความแตกต่างจากสาขาวิชาชีพอื่นอย่างไร
 6. ภาควิชาทำให้อาจารย์เข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงาน และสถานภาพของตนเอง และภาควิชายังเป็นเสมือนเกราะคอยป้องกันอาจารย์ในด้านวิชาการ
 7. ความสำเร็จทางวิชาการของอาจารย์จะได้รับการพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรมได้ โดยบุคคลที่อยู่ในสาขาวิชาเดียวกันในภาควิชา นั้น
 8. ภาควิชาเป็นหน่วยงานบริการหลักที่มีความสามารถริเริ่ม ก่อตั้ง หรือดำเนินการ ซึ่งมีผลต่อมหาวิทยาลัย โดยภาควิชาที่มีอำนาจที่จะคัดเลือก สนับสนุน หรือพิจารณาความดีความชอบอาจารย์ และสามารถเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขบางอย่างอันจะมีผลต่อการเรียนการสอนอีกด้วย
- ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ภาควิชาเปรียบเสมือนศูนย์กลางของมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานพื้นฐาน เป็นศูนย์กลางการสอน การวิจัยและกิจกรรมวิชาการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน นับว่าเป็นหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จ ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

3. ภารกิจและปัญหาของหัวหน้าภาควิชา

ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งเสมอ หน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้จะต้องเป็นที่รู้และเข้าใจกันระหว่างบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งกับบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Davis, 1962 : 40) สำหรับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา นั้น จัดว่าเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับหนึ่ง ตำราบางเล่มจัดเป็นระดับล่าง แต่หลายตำราจัดหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารระดับกลางอยู่ในระดับเดียวกับคณบดี แม้ว่าจะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของคณบดีก็ตาม (Fortunato and Waddell, 1988 : 40) และตามที่สันนะของดิน ปรัชญพฤทธิ (2530 : 34 - 35) เห็นว่า ภารกิจของหัวหน้าภาควิชาควรมีอย่างน้อย 3 ประการคือ ภารกิจที่เป็นทางการ ภารกิจที่ไม่เป็นทางการ และภารกิจในขณะที่หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติงานจริง ๆ ภารกิจที่เป็นทางการหมายถึงภารกิจที่ปรากฏอยู่ใน

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ภารกิจที่ไม่เป็นทางการเป็นงานที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนอื่น ๆ ขอร้องให้ทำเป็นส่วนตัว ส่วนภารกิจในขณะปฏิบัติจริง ๆ เป็นภารกิจที่รวมทั้ง 2 ประการเข้าด้วยกันและนำมาปฏิบัติจริงในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจรวมไปถึงภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ภารกิจที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และภารกิจส่วนตัวของหัวหน้าภาคเอง นอกจากนี้ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2533 : 31 - 35) ยังได้กล่าวว่า ภาควิชาเป็นเส้นเลือดใหญ่ของมหาวิทยาลัย และหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่จะทำให้เส้นเลือดใหญ่นั้นทำงาน ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ และในการปฏิบัติงานนั้นหัวหน้าภาควิชาจำเป็นจะต้องเป็นทั้ง ม้าโชว์ (show horse) และม้าใช้ (work horse) ในเวลาเดียวกัน และได้ระบุภารกิจของหัวหน้าภาควิชาไว้ดังนี้คือ สอนระดับปริญญาตรี โท วิจัย 1 เรื่อง อ่านผลงานทางวิชาการของอาจารย์ บรรยายพิเศษ และเป็นวิทยากร เป็นที่ปรึกษานิสิต เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นิสิตปริญญาโท ปกป้องและพิจารณาหลักสูตรปริญญาตรี โท เอก เป็นที่ปรึกษาคณบดี เป็นกรรมการระดับคณะ เป็นกรรมการระดับมหาวิทยาลัย เป็นผู้ควบคุมนิสิตไปสัมมนาต่างจังหวัด จัดงานเลี้ยงรับรอง พิจารณาหาทุนให้แก่นิสิต และส่งเสริมความก้าวหน้าของเพื่อนอาจารย์ ประชุมปรึกษาหารือกับหน่วยงานของรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และบริษัทธุรกิจเอกชน เพื่อปรับปรุงคุณภาพบัณฑิตของภาควิชา ให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ประชุมภาควิชาเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การวิจัย และการบริหาร

ทักเกอร์ ได้กล่าวถึงภารกิจของหัวหน้าภาควิชาไว้ 8 ด้านด้วยกัน ดังนี้ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 235 - 238; อ้างอิงมาจาก Tucker. 1984 : 2 - 3)

1. การบริหารภาควิชา

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

ชุมชน และรัฐ

- 1.6 ดำเนินการหลักสูตร แผน เป้าหมาย และนโยบายระยะยาวให้เป็นไป

ด้วยความเรียบร้อย

- 1.7 จัดเตรียมการวัดผล และการประเมินมาตรฐานของภาควิชา
- 1.8 ให้บริการในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุนของภาควิชา
- 1.9 เป็นผู้แนะนำหรือแสวงหาหนังสือ ตำรา และสื่อต่าง ๆ เข้าห้องสมุด
- 1.10 มอบอำนาจในการบริหารงานบางอย่างให้บุคคลหรือคณะกรรมการช่วย

รับผิดชอบ

- 1.11 สนับสนุนและให้กำลังใจแก่คณาจารย์ในการแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงภาควิชา

2. การเรียนการสอน

- 2.1 จัดทำตารางการเรียนการสอน
- 2.2 นิเทศกิจกรรมการสอนที่อยู่นอกมหาวิทยาลัย (หรือวิทยาเขต)
- 2.3 เป็นที่ปรึกษาแนะนำปริญญานิพนธ์ แผนการเรียน และหลักสูตรของนิสิต

ระดับบัณฑิตศึกษา

- 2.4 พิจารณาให้มีการนิเทศ กำหนดการ ให้การปรึกษา และการตัดสินผล การสอนต่าง ๆ ของภาควิชา

- 2.5 ปรับปรุง พัฒนาหลักสูตร เนื้อหาวิชา และโครงการต่าง ๆ ของภาควิชา ให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

3. งานกิจการอาจารย์

- 3.1 สรรหาและเลือกอาจารย์ใหม่
- 3.2 มอบหมายความรับผิดชอบให้อาจารย์ เช่น การสอน การวิจัย กรรมการต่าง ๆ และอื่น ๆ
- 3.3 เสนอให้อาจารย์สร้างสมผลงานทางวิชาการและให้บริการทางวิชาการ
- 3.4 ประเมินผลการทำงานของคณาจารย์
- 3.5 จัดให้มีการทำข้อเสนอแนะในการเลื่อนขั้นหรือการบรรจุแต่งตั้งต่าง ๆ
- 3.6 ร่วมเข้ารับฟังการร้องเรียน ร้องทุกข์ต่าง ๆ
- 3.7 จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อให้มีการประกาศเกียรติคุณบุคคลต่าง ๆ
- 3.8 จัดการกับอาจารย์ที่มีผลงานไม่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ และดูแลการปฏิบัติ

งานของเพื่อนร่วมงาน

- 3.9 เป็นผู้ริเริ่มให้มีการปลดอาจารย์หรือให้อาจารย์ออกจากงาน
- 3.10 จัดให้คณาจารย์ได้รับทราบเรื่องราวของภาควิชา ของคณะวิชา และรับทราบผลงานของสถาบัน กิจกรรม และความคาดหวังของสถาบัน
- 3.11 ศึกษาระดับขวัญของผู้ร่วมงาน
- 3.12 ลด แก้ ป้องกันความขัดแย้งในหมู่คณาจารย์
- 3.13 กระตุ้นหรือส่งเสริมให้คณาจารย์ เข้าร่วมงานและกิจกรรมของภาควิชา
4. งานกิจการนิสิต
 - 4.1 สรรหาและ เลือกนิสิต เข้า เรียน
 - 4.2 ำให้คำปรึกษาและแนะนำนิสิต
 - 4.3 ร่วมงานกับคณะกรรมการนิสิตหรือองค์การนิสิต
5. งานติดต่อกับภายนอก
 - 5.1 สื่อความต้องการของภาควิชาให้คณบดีและทำหน้าที่ชี้แจงกับผู้บริหารระดับสูง
 - 5.2 พัฒนาและธำรงรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงอันดีของภาควิชาไว้
 - 5.3 เข้าร่วมและประสานกิจกรรมต่าง ๆ กับกลุ่มสังคมภายนอก
 - 5.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานสารบรรณและการขอทราบข้อมูลต่าง ๆ จากภายนอก
 - 5.5 สร้างแบบสอบถามหรือทำการสำรวจต่าง ๆ
 - 5.6 ริเริ่มและธำรงรักษาหน้าที่ในฐานะผู้ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย
6. งานงบประมาณและทรัพยากร
 - 6.1 ส่งเสริมให้คณาจารย์จัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อขอเงินทุนสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐหรือกองทุนเอกชน
 - 6.2 จัดทำงบประมาณการใช้จ่ายของภาควิชา
 - 6.3 แสวงหาแหล่งทุนจากภายนอก
 - 6.4 บริหารงบประมาณของภาควิชา
 - 6.5 จัดทำลำดับความสำคัญของการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการเดินทาง
 - 6.6 จัดเตรียมรายงานประจำปี

7. งานบริหารสำนักงาน

7.1 บริหารทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้ของภาควิชา รวมทั้งการบำรุงรักษา และการควบคุมการจัดทำบัญชีพัสดุต่าง ๆ

7.2 จัดให้มีการควบคุมดูแลความปลอดภัยของอาคารและการบำรุงรักษาอาคาร

7.3 ให้การแนะนำและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายธุรการและฝ่ายเทคนิคของภาควิชา

7.4 ดำรงสภาพข้อมูล ทะเบียนต่าง ๆ ที่สำคัญของภาควิชา รวมทั้งทะเบียน นิสิตให้เป็นปัจจุบัน

8. งานพัฒนาวิชาชีพ

8.1 ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาความสนใจและความสามารถพิเศษ

8.2 สนับสนุนให้เกิดการสอนที่ดีในภาควิชา

8.3 กระตุ้นให้อาจารย์ทำวิจัยและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

8.4 สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือและการยอมรับซึ่งกันและกัน

8.5 สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมประชุมทางวิชาการทั้งระดับภูมิภาคและระดับชาติ

8.6 เป็นตัวแทนของภาควิชาในการเข้าร่วมประชุมที่จัดขึ้นโดยกลุ่มสมาคมวิชาชีพชั้นสูง กลุ่มนักวิชาการชั้นสูง

การปฏิบัติภารกิจและบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยนั้น หัวหน้าภาควิชาจะมีปัญหาการบริหารงานเกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากภาควิชาเป็นหน่วยงานย่อยของมหาวิทยาลัยที่จะต้องรองรับแนวค่านิยมงาน และการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระดับสูง รวมทั้งต้องหาทางทำให้อาจารย์ เจ้าหน้าที่ในภาควิชาปฏิบัติตามให้ได้ด้วย นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางสังคมทั่วไปที่ไม่ค่อยยอมรับสถานภาพทางด้านพหุติยศของหัวหน้าภาควิชา ทั้งที่หัวหน้าภาควิชามีความสำคัญทั้งการบริหารและวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัย แต่ก็มีได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เท่าที่ควร ปัญหาด้านภารกิจของหัวหน้าภาควิชาที่มีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ภาระงานเพิ่มขึ้นมาในขณะที่เวลายังคงที่ อาจารย์มุ่งงานวิชาการของตนไม่สนใจการสอนการบริหาร มีความขัดแย้งกับอาจารย์ในภาคที่อยู่ในระดับสูงกว่า หรือหัวหน้าภาควิชาขาดทักษะการบริหาร (บุญเลิศ กลางใจ. 2533 : 22 - 24) นอกจากนี้ปัญหาวินภาควิชาบางครั้งก็มีหลาย ๆ ปัญหาเกิดขึ้นพร้อมกัน และต้อง

ตัดสินใจแก้ปัญหาพร้อม ๆ กันไป บางครั้งปัญหาเดียวแต่ความยุ่งยากซับซ้อนเกิดขึ้น และค่อนข้างเสี่ยงต่อความมั่นคงทางวิชาการ การตัดสินใจแก้ปัญหามาภาควิชาโดยหัวหน้าภาควิชาแต่ผู้เดียว หรือโดยมีอาจารย์และบางครั้งนิสิตเข้ามามีส่วนร่วมด้วยนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติและแบบการบริหารของหัวหน้าภาค ซึ่งเป็นได้ตั้งแต่เผด็จการจนกระทั่งถึงประชาธิปไตย และยังเกี่ยวข้องกับความสามารถและความต้องการจะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์และนิสิตด้วย (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 286)

กล่าวได้ว่าหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องใกล้ชิดกับวิชาการมากที่สุด ทำหน้าที่ดูแลหน่วยงานย่อย ๆ และเป็นหน่วยงานเดียวที่ดำเนินภารกิจที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านการสอน การวิจัยและการบริการ และนอกจากการบริหารวิชาการให้เป็นไปตามเป้าหมายของสถาบันและความพึงพอใจของตนเองแล้ว หัวหน้าภาควิชาจะต้องบริหารวิชาการให้เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมภายนอกด้วย ซึ่งองค์ประกอบของความเป็นหัวหน้าภาควิชาที่มีประสิทธิภาพดังกล่าวนี้ อาจพิจารณาได้จากคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีและความสามารถในการแสดงบทบาทที่เหมาะสมของหัวหน้าภาควิชา

4. คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์

ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือองค์การใด ๆ ก็ตามย่อมประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้า หรืออาจไม่ใช่ก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของหน่วยงาน และโดยเหตุที่ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เป็นหลักที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานต่อผู้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและลักษณะของผู้บริหารย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานของหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก ยิ่งผู้บริหารมีคุณลักษณะส่วนตัวดีเด่นมากเพียงใด ก็ยิ่งจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูงเพียงนั้น

โนลต์ (Nolte. 1966 : 385 - 398) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีเด่น ๆ ซึ่งจะทำให้เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานได้ดี คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ มีจิตใจกว้างขวาง มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด มีความเป็นประชาธิปไตย มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยอมรับในความผิดพลาด มีความ

มันใจ มีอารมณ์มั่นคง ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความสามารถในการสื่อสาร รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและการทำงาน เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เป็นคนกระฉับกระเฉง

สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 293 - 296) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติจำเป็นที่จะทำให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จคือ

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ คุณสมบัติด้านนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับธุรกิจได้ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน เพื่อจะได้เลือกวิธีการอย่างถูกต้อง และต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งเป็นผู้ให้การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาเท่า ๆ กัน ต้องมีความสามารถทั้งด้านเทคนิคและการบริหาร

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง ซึ่งมีความสำคัญต่อหน้าที่ของผู้บริหารมาก อาจจะแยกพิจารณา ดังนี้

- 2.1 มีความสามารถทางด้านภาษา
- 2.2 มีความสามารถด้านการคิดและพิจารณาเหตุผล
- 2.3 มีความสามารถในการจดจำ
- 2.4 มีความรอบรู้ทั่วไป
- 2.5 มีความสามารถในการวินิจฉัย
- 2.6 มีความสามารถในการยืดหยุ่นได้

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารต้องมีร่างกายสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร โดยเฉพาะในเรื่อง

- 3.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน
- 3.2 เป็นที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นหรือเป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อตามได้
- 3.3 ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานได้มาก

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ ความเชื่อมั่น การเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีระดับความปรารถนาสูง และมีความรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้เป็นพลังให้ผู้บริหารสละแรงกายและแรงใจให้แก่การบริหารงานทั้งสิ้น

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2522 : 216 - 217) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร ประกอบด้วย ความมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ มีจิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี มีคุณสมบัติของผู้บริหาร

2. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รู้จังหวะเวลา รู้ว่าจะอะไรรีบด่วนหรือไม่รีบด่วน รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี หนักเอาเบาสู้นหนักแน่น อดทน ไม่ท้อถอย มีความสามารถในการสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับปรุงงาน รู้จักพิจารณาผ่านอุปสรรค

อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2524 : 9 - 10) ได้เน้นว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารควรมี 4 ประการ กล่าวคือ

1. ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่าผ่าเผย ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความพอเหมาะพอดีของรูปร่างเครื่องแต่งกาย ท่วงทีกิริยาท่าทางและวาจา การเป็นผู้มีภูมินาสนั้นหมายถึงมีบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้บริหาร ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงใจยำเกรงและมีความเชื่อถือศรัทธา

2. ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือจะต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และจะต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี วิชาความรู้ดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามเรียนรู้ให้มากทั้งจากตำรา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากประสบการณ์ รวมทั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ขาดหรือย่อมนิรู้หรือภูมิวุฒิ ย่อมจะขาดความเชื่อถือในด้านความรู้และความสามารถจากผู้ได้บังคับบัญชา อันจะเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการปกครองบังคับบัญชาในที่สุด

3. ภูมิธรรม ผู้บังคับบัญชาแม้จะมีภูมิฐานและมีวุฒิที่ดีเลิศเพียงใด ถ้าความประพฤติไม่ดี ไม่มีวินัย มีจิตใจที่ไร้ศีลธรรม จรรยาและวัฒนธรรมเสียแล้ว ความรู้หรือวิชาการที่มีก็จะไม่มีประโยชน์อันใด เพราะได้นำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด ทุจริต เบียดเบียนและทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อนเสมอ ผู้บริหารที่ขาดภูมิธรรมจะมีความร้ายแรงยิ่งกว่าผู้บริหารที่ขาดความรู้ เพราะผู้บริหารที่มีภูมิธรรมต่ำมักใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ของตน และพวกพ้องยิ่งกว่า

เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งจะนำมาซึ่งความแตกแยกของบุคลากรต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานขาดความมีระเบียบวินัยและเป็นที่ยอมรับของสังคมโดยทั่วไป ฉะนั้นภูมิธรรมจึงเป็นคุณธรรมที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารทุกประเภทและทุกลักษณะหน่วยงาน

4. ความชัดเจนในศิลปะ ลำพังภูมิฐาน ภูมิคุณและภูมิธรรม ยังไม่อาจทำให้ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์หรือผสมผสานทั้งสามอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์คุณสมบัติทั้งสามของผู้บริหารเข้าด้วยกันก็คือ ศิลปะแห่งความเป็นผู้บริหารนั่นเอง ผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพย่อมจะต้องเป็นผู้ที่ชัดเจนทั้งการพูด การเขียน และการกระทำ ถ้าขาดความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารก็ไม่อาจสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ฉะนั้นความชัดเจนในศิลปะแห่งการวางตนให้เหมาะสม การใช้ความรู้อย่างมีหลักการ และการมีคุณธรรมในการปฏิบัติงานย่อมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร

การที่จะได้มาซึ่งผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยศิลปากร (2531 : 1 - 2) มีหลักการสรรหาหัวหน้าภาควิชาโดยระบุคุณลักษณะที่สมควรต้องมีดังนี้ คือ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีความเป็นนักวิชาการ ยอมรับในความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ มีความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี ใจกว้าง รับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน มีความตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวม มีความรับผิดชอบสูงและสามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา มีหลักการในการทำงาน ไม่เป็นผู้ย้อย่างระหว่างถูกสอบสวนทางวินัย ไม่เป็นผู้ย้อย่างระหว่างต้องโทษเพราะทำผิดวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของมอริส (วิจิตร วรุฒบางกูร. 2535 : 20 - 21; อ้างอิงมาจาก Morris. 1970 : 3) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้าภาควิชาควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๆ 3 ด้านด้วยกันคือ 1) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย บุคลิกภาพที่ดี สมเป็นผู้นำ มีความคล่องแคล่วว่องไว อุตุน มั่นคงและหนักแน่น มีวุฒิภาวะสูง มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างได้ ปรับตัวได้ดี ใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีชีวิตเรียบง่าย มีภาพพจน์ดี มีวินัยและความรับผิดชอบสูง มีครอบครัวที่ดี มีอายุระหว่าง 40-50 ปี 2) ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยความสามารถในการเป็นนักจัดการที่ดี มีความสามารถในการนำและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน สามารถกำหนดนโยบายบริหารหน่วยงานทั้งด้านวิชาการ การเงิน และบุคลากร สามารถแสวงหาเงินหรือแหล่งทุนสนับสนุนมหาวิทยาลัย มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ ความสามัคคี เป็นปึกแผ่นให้ทีมงาน เข้าใจธรรมชาติของนิสิตและพร้อมที่จะร่วมกิจกรรมของนิสิต 3) ด้าน

วิชาการ ประกอบด้วย ความเป็นนักวิชาการ ศรัทธาในคุณค่าของวิชาการ รักการศึกษาค้นคว้า มีการศึกษาสูงในระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า มีความรู้ลึกซึ้งและเชี่ยวชาญในสาขาของตน มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ ส่วน วิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 243 - 253) ได้กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชาจะได้รับความศรัทธา เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการทำงานที่ยอดเยี่ยมนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและคุณลักษณะของ หัวหน้าภาควิชาที่ดี ดังนี้

1. มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อคนอื่นเท่าเทียมกัน
2. มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันด้วยดีกับคณาจารย์ หัวหน้าภาควิชาอื่น ๆ คณาบดี นิสิต และผู้ร่วมงานระดับล่าง
3. มีชื่อเสียงทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
4. มีความเชี่ยวชาญจริงในวิชาการบางสาขา
5. มีความศรัทธาในวิชาชีพและวิชาการในสาขาของตน
6. มีความสามารถและเต็มใจที่จะช่วยคณาจารย์ของตนในการพัฒนาวิชาชีพให้เข้มแข็งขึ้น
7. มีความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่ภาควิชา
8. เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้บริหารระดับสูง และเพื่อนร่วมวิชาชีพเดียวกันอย่างกว้างขวาง
9. มีความรู้ในเรื่องของมหาวิทยาลัย และระบบการบริหารมหาวิทยาลัย
10. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาชีพ
11. เคยมีส่วนร่วมในการบริหาร วางแผน การตัดสินใจแก้มือหาบางอย่างของมหาวิทยาลัย
12. มีความสามารถในการบริหารงานภาควิชาอย่างมีประสิทธิภาพ
13. มีความสามารถที่จะเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเข้าใจวิธีการจัดการ หรือแก้มือหาในลักษณะที่เพื่อนร่วมงานยอมรับ
14. มีความสามารถในการปรับตัว และปรับแบบการบริหารให้กลมกลืนกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และมีความแตกต่างอยู่ตลอดเวลา

15. มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของภาควิชา และสร้างความสำเร็จ
ก้าวหน้าให้ภาควิชาได้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งใจไว้

16. มีความสามารถในการศึกษาและสืบค้นอำนาจของหัวหน้าภาควิชาว่ามีมากเพียงไร
เพื่อจะได้ใช้อำนาจนั้นดำเนินงานของภาควิชาให้เกิดความก้าวหน้ามั่นคงอย่างเต็มความสามารถ
ดังนั้น จากการได้ศึกษาระเบียบ แนวคิด และข้อเสนอแนะจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง
แล้ว พอสรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาได้ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความมีวุฒิภาวะ ความใจกว้างยอมรับความคิดเห็น
ของผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ได้ มีสุขภาพแข็งแรง มีความขยันหมั่นเพียร มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความ
ยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ

2. ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ มี
ความฉลาด ไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีประสบการณ์
ทางการบริหาร มีความสามารถจูงใจคน มีความยืดหยุ่นตามเวลาและสถานการณ์ มีความ
สามารถในการประนีประนอมเมื่อเกิดการขัดแย้ง

3. ด้านวิชาการ ประกอบด้วย มีการศึกษาระดับปริญญาโทเป็นอย่างน้อย ศรัทธา
ในวิชาชีพและวิชาการในสาขาของตน มีความรู้ลึกซึ้งในสาขาวิชาของตน รักการศึกษาค้นคว้า
มีความรู้ความเข้าใจและน่านโยบาย วัตถุประสงค์ และปรัชญาการศึกษาของสถาบันไปปฏิบัติ
มีความรู้ความสามารถในการวางแผนและข้อมูลสถิติ มีความสามารถในการปรับหลักสูตรให้ทัน
ต่อความต้องการของตลาดและภาวะแวดล้อม มีความรู้ความสามารถในการวิจัย มีความสามารถ
ดำรงความเป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชา

5. บทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์

หัวหน้าภาคเป็นผู้บริหารวิชาการในภาควิชาที่ต้องใช้ชีวิตอยู่กับการตัดสินใจทุกวัน
หัวหน้าภาคต้องคลุกคลีอยู่กับอาจารย์ทุกวัน รับทราบสารทุกข์สุกดิบของอาจารย์ แลกเปลี่ยน
ความเห็นในเรื่องร้อยแปดตั้งแต่ข่าวคราวประจำวันในหน้าหนังสือพิมพ์ จนกระทั่งการปรับ
หลักสูตร การวางแผนแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ หัวหน้าภาคต้องเข้าสอน มีภารกิจและ

ความรับผิดชอบส่วนหนึ่งเหมือนกับอาจารย์ในภาค ในขณะที่ก็มีความสัมพันธ์กับอาจารย์มากกว่าความเป็นเพื่อน เป็นหัวหน้าหรือ "ลูกพี่" (วิจิตร วรุฒบางกูร. 2535 : 239)

หัวหน้าภาควิชาต้องจัดการกับความต้องการและคาดหวังของนิสิต สนองตอบความคาดหวังทางวิชาชีพของอาจารย์และความต้องการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งปัญหาอีกร้อยแปดในภาควิชา เหล่านี้เป็นสิ่งที่หัวหน้าภาควิชาจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี ตามข้อเสนอแนะของ แฮร์ริส (Harris. 1963 : 63) มีดังนี้คือ การพัฒนาหลักสูตร วางโครงการสอน กำหนดตัวผู้สอน และพัฒนาคู่มือการสอน การจัดเตรียมการเรียนการสอน จัดกลุ่มผู้เรียนและวางแผนการจัดชั้นเรียน การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ให้เหมาะสมตามความสามารถ การจัดทำทะเบียนประวัติ ระเบียบสะสม การทดสอบบุคคล และการประเมินผลงานของอาจารย์ การจัดสวัสดิการ การอำนวยความสะดวกในการใช้อุปกรณ์ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ประกอบการเรียนการสอน การส่งเสริมให้มีการค้นหาความรู้ การพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ การนิเทศอาจารย์ใหม่ การให้ความช่วยเหลืออาจารย์ในภาควิชาในด้านต่าง ๆ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน การประเมินผลการทำงานของภาควิชาประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของเน็กเลย์และอีแวนส์ (Neagley and Evans. 1964 : 107 - 108) ที่กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาที่ว่า ให้ตัวอย่างที่ดีในการสอนและสาธิตการสอนเมื่อถูกขอร้อง จัดหาเอกสารต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิธีสอน เยี่ยมชั้นเรียน ทำงานร่วมกับคณะครูและส่งเสริมให้คณะครูรู้แหล่งข่าวสารพิเศษ การทัศนศึกษา และจัดหาอุปกรณ์การสอน ทำงานร่วมกับคณะครูในการพัฒนาเอกสารหลักสูตรให้มีความหมายยิ่งขึ้น ช่วยในการปฐมนิเทศครูใหม่ แนะนำรักษา ปฐมนิเทศ และช่วยเหลือการหาครูทดแทน ช่วยโปรแกรมการฝึกสอน ปรึกษาคณะครูเป็นการส่วนตัวเกี่ยวกับงานอาชีพ ซึ่งอาจมีผลต่อขวัญและประสิทธิภาพการสอนของคณะครู ยอมรับและส่งเสริมครูที่มีความคิดริเริ่มในด้านการสอนหรือด้านอื่น ๆ ประชุมครูในหมวดวิชาสม่ำเสมอ รับผิดชอบในการติดต่อสื่อสารระหว่างหมวดวิชา ช่วยสมาชิกในหมวดวิชาค้นคว้าวิจัย ช่วยในการเลือกการส่งเสริม และการนำไปใช้ของกิจกรรมพิเศษ เช่น กิจกรรมของชุมชน โปรแกรมของชุมชน และการปรึกษาทางอาชีพ ช่วยเหลือครูที่มีปัญหาทางวินัย ช่วยเหลือในการตัดสินใจของการเลือกเรียนวิชาเรียนในหมวด ช่วยเหลือในโปรแกรมการแนะแนว เป็นผู้นำในการวางแผนโปรแกรม

นอกจากนี้ โนลส์ (Knowles. 1970 : 6 - 39) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วยการบริหารงานประจำวัน การวางแผนพัฒนาภาควิชาในระยะยาว การบริหารงานบุคคล การบำรุงรักษาทรัพยากรในภาควิชา การเตรียมงบประมาณ การประสานงานในรายวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอน การมอบภาระการสอนให้แก่คณาจารย์ในภาควิชา การวางแผนด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การคัดสรรและการให้ข้อเสนอแนะแก่คณาจารย์เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และไบเลย์ (Bailey. 1970 : 6 - 39) ได้กล่าวว่า งานของหัวหน้าภาควิชาต้องทำร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ผู้ร่วมงาน นักศึกษา และกับตนเอง ส่วน วิจิตร ศรีสอาน (2521 : 67) มีความเห็นว่า ผู้นำในสถานศึกษาควรมีบทบาทสำคัญในด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน การจัดการเกี่ยวกับบุคลากร การจัดหาเงินและเครื่องอำนวยความสะดวกทั้งหลาย การประชาสัมพันธ์สถานศึกษา สำหรับสุรินทร์ เศรษฐมานิต (Surin Setamanit. 1981 : 264) ได้เสนอแนวคิดที่หัวหน้าภาควิชาควรมีบทบาทสำคัญ 4 ประการคือ 1) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอน วิจัย บริการชุมชน และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 2) บทบาทด้านการบริหารงานบุคคล เช่น วางคนได้เหมาะสมกับความสามารถ พัฒนาบุคลากรในภาค 3) บทบาทด้านการหาแหล่งทุนจากภายนอกทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะงบประมาณที่รัฐให้นั้นมีจำนวนน้อย และ 4) บทบาทด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ตลอดจนการให้ความรู้แก่ชุมชน

วิทยาลัยครูจันทระเกษม (2530 : 29 - 30) ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาไว้ว่า หัวหน้าภาควิชามีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน การจัดทำแผนการเรียน การวัดผลและประเมินผลการเรียน การฝึกอบรม การฝึกสอน การฝึกงาน ตลอดจนควบคุมดูแลการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชาให้เป็นไปตามนโยบาย และคำสั่งของวิทยาลัย โดยมีขอบข่ายของการปฏิบัติงานดังนี้

1. งานวิชาการ มีรายละเอียดดังนี้

- 1.1 จัดทำแผนการเรียนการสอนของภาควิชา โดยประสานงานกับคณะวิชา และจัดทำโครงการเพื่อพัฒนางานของภาควิชา
- 1.2 จัดอาจารย์สอนและจัดหาวิทยากรในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ
- 1.3 ควบคุมดูแลการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน

ให้เป็นไปตามระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของคณะวิชา วิทยาลัย กรมการฝึกหัดครู และสภาการฝึกหัดครู

- 1.4 พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรหรือรายวิชาในสาขาที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง
 - 1.5 จัดหาสื่อวัสดุ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนหรือการให้บริการทางวิชาการ
 - 1.6 จัดและส่งเสริมให้มีการผลิต การรวบรวมเอกสารและตำราประกอบการเรียนการสอน
 - 1.7 จัดและส่งเสริม ประสานงานให้มีการค้นคว้าวิจัย และเผยแพร่ผลงานในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ
 - 1.8 จัดและส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น การจัดนิทรรศการ และการบรรยายพิเศษ
 - 1.9 ประสานงานกับหน่วยงานอื่นของวิทยาลัย ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของภาควิชา
 - 1.10 จัดหาอาจารย์นิเทศเพื่อนิเทศและประเมินผลการอบรมด้านประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษา
 - 1.11 จัดโปรแกรมหรือโครงการ เพื่อสนับสนุนหรือส่งเสริมการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาจริยธรรม พัฒนาคุณภาพ พัฒนาวิชาชีพให้แก่นักศึกษา
 - 1.12 สนับสนุนและให้ความร่วมมือกับงานศิลปวัฒนธรรม งานกิจการนักศึกษา งานวิจัยและบริการการศึกษา
2. งานบริหารบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้
 - 2.1 ประสานงานเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การสับเปลี่ยนโยกย้ายบุคลากร และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในภาควิชา
 - 2.2 ควบคุมดูแลและติดตามผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรในภาควิชา
 - 2.3 ดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในด้านวิชาการ
 - 2.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาควิชา
 3. งานธุรการ มีรายละเอียดดังนี้
 - 3.1 จัดทำและดำเนินงานงบประมาณของภาควิชา

3.2 ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของภาควิชา

3.3 จัดประชุมบุคลากรในภาควิชา

3.4 รายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดการศึกษา การดำเนินงานตามโครงการ การร่วมประชุม อบรม สัมมนา หรืออื่น ๆ ต่อคณะวิชาและวิทยาลัย

3.5 เก็บรวบรวมและบริการข้อมูลสถิติต่าง ๆ ของภาควิชา

3.6 ติดต่อประสานงานกับภาควิชา คณะวิชา และส่วนราชการอื่น เพื่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนางานของภาควิชา

3.7 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย

ในด้านการศึกษาตรวจสอบความคิดเห็นจากหัวหน้าภาควิชาชั้น แมคลาฟลิน (McLaughlin, 1975) พบว่า หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติอยู่สามเรื่องคือ งานวิชาการ งานบริหาร และบทบาทผู้นำของภาควิชา อีกทั้งซัคเคอร์ (Zucker, 1978) ก็ได้สำรวจพบว่างานที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาคือ เป็นผู้นำ ประเมินผลคณาจารย์ในภาควิชาและบุคลากร บำรุงรักษาบุคลากร พัฒนาระบบการเรียนการสอน (สุจิตรา จรจิตร, 2532 : 23; อ้างอิงมาจาก Rapeepun Suwannatachote, 1984 : 32)

ซึ่งเมื่อประมวลแนวคิด ข้อเสนอแนะ ระเบียบ และผลการสำรวจ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องแล้ว อาจสรุปบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา ได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย การวางโครงการและแผนการปฏิบัติงานของภาควิชาตลอดปี ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของภาควิชา แสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่ภาควิชา จัดทำสถิติข้อมูล รายงานและจัดเก็บเอกสารสำคัญของภาควิชาให้เป็นระบบ ตรวจสอบการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายและบัญชีการเงินของภาควิชา ร่วมประชุมกับฝ่ายบริหารและอาจารย์เกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาด้านการเรียนการสอนและปัญหาระเบียบวินัย ดำเนินการหรือร่วมกับหน่วยงานอื่นในสถาบัน จัดปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศแก่นักศึกษา
2. ด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย การสำรวจและกำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอนในแต่ละภาคเรียน ร่วมกับฝ่ายทะเบียนของสถาบันจัดทำตารางสอนของภาควิชา เป็นที่ปรึกษาอาจารย์ด้านปัญหาหลักสูตรการเรียนการสอน จัดสาริตการสอนและแนะนำวิธีสอนแก่อาจารย์ในภาควิชา ร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาวิเคราะห์และปรับปรุงเนื้อหาสาระรายวิชาต่าง ๆ และปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน เร่งรัดให้อาจารย์ส่งผลสอบของนักศึกษา เป็น

ผู้นำและสนับสนุนให้อาจารย์เขียนตำราและเอกสารประกอบการเรียน ทำการวิจัยและสนับสนุนช่วยเหลือให้อาจารย์มีการศึกษาวิจัยหรือเข้าร่วมโครงการวิจัย ร่วมมือและส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางวิชาการในภาควิชา

3. ด้านการบริหารบุคลากร ประกอบด้วยการสำรวจความต้องการด้านอัตรากำลังสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในภาควิชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาโอนย้ายของอาจารย์ ปฐมนิเทศอาจารย์ที่บรรจุหรือโอนย้ายมาใหม่ จัดสรรงานให้อาจารย์รับผิดชอบด้านการสอน การวิจัย การบริหารต่าง ๆ แต่งตั้งกรรมการชุดต่าง ๆ ในภาควิชา ตัดสินปัญหาและข้อขัดแย้งในการปฏิบัติของอาจารย์ และมีส่วนร่วมในการสอบสวนทางวินัยของอาจารย์ในภาควิชา ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาจารย์ เช่น จัดให้มีการสัมมนา ประชุมทางวิชาการ ดูงาน ศึกษาต่อ จัดสวัสดิการให้แก่อาจารย์ในภาควิชา เช่น น้ำดื่ม กาแฟ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา พิจารณาความดีความชอบและประเมินผลการทำงานของอาจารย์ในภาควิชา

4. ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ประกอบด้วยการสำรวจความต้องการบริการทางวิชาการของชุมชน เขียนและส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาเขียนบทความทางวิชาการ และเผยแพร่ในวารสารต่าง ๆ ร่วมมือกับหน่วยงานในสถาบันจัดทำวารสารทางวิชาการเผยแพร่แก่สังคม เป็นผู้นำในการศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อร่วมมือจัดกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดการประชุมสัมมนาทางวิชาการ จัดนิทรรศการของหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่น ร่วมวางแผนและจัดโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม ร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นวิทยากรบรรยายทางวิชาการแก่สังคม

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้านี้ ยังไม่ปรากฏการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยตรง แต่มีผลงานวิจัยที่ใกล้เคียง ดังนี้

ดอลลี่ (Doll. 1968 : 153 - 155) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยสรุปได้ดังนี้

1. เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย
2. เป็นคนกระฉับกระเฉง ทำให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใส ร่าเริง
3. ควรได้รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มด้วย มิได้หมายความว่า เป็นสมาชิกธรรมดาเท่านั้น แต่หมายถึงพฤติกรรมผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่ห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก
4. เป็นที่พึ่งของสมาชิกในกลุ่ม ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม
5. เป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เพราะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จะต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว
6. เป็นผู้มีสติปัญญา มีความรอบรู้ทางวิชาการอย่างดี
7. เป็นผู้ที่สนใจบทบาทการเป็นผู้นำของตน มีความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยหลายฉบับที่สอดคล้อง (Stogdill, 1974 : 62 - 63) ได้สรุปไว้เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ
 1. ผลการวิจัยไม่น้อยกว่า 15 ฉบับ สรุปว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำ จะมีคุณสมบัติทางสติปัญญา การศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม
 2. ผลการวิจัยไม่น้อยกว่า 10 ฉบับ สรุปว่าบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำจะมีคุณสมบัติในการรู้จักการเข้าสังคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม
 3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำคือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น ความสามารถทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้ 5 ประการคือ
 - 4.1 ความสามารถ หมายถึง สติปัญญา ความกระตือรือร้น การพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
 - 4.2 ความสำเร็จ เช่น การศึกษา ความรู้ และกีฬา
 - 4.3 ความรับผิดชอบ เช่น การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
 - 4.4 ฐานะ รวมหมายถึง ฐานะทางสังคมและการเป็นที่นิยมของคนอื่น
 - 4.5 สถานการณ์ เช่น ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง

สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์นั้น ประถมแสงสว่าง (2524 : 334) ได้สรุปผลการศึกษารายเรียงลำดับแต่ละด้านจากข้อคะแนนมากไปหาคะแนนน้อยไว้ดังนี้ ด้านคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบ ด้านการดำเนินงาน และปกครองบังคับบัญชา ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ ด้านความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านงานธุรการ ซึ่งใกล้เคียงกับผลการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการวิทยาลัยครูของ วารีย์ ศรีมาโรจน์ (2527 : 78 - 80) ที่ปรากฏผลคุณลักษณะที่พึงประสงค์มาก ตามค่าคะแนนเฉลี่ยทักษะของผู้บริหาร อาจารย์และนักศึกษา มีดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ มีความคิดลึกซึ้งกว้างขวาง มองการณ์ไกล มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีความรอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาใจเอาเปรียบผู้อื่น
2. ด้านความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคล การติดตามข่าวความเคลื่อนไหวทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ มีความรู้ในเรื่องหลักสูตรที่ใช้ในสถานศึกษาของตน
3. ด้านธุรการ ได้แก่ มีความสามารถในการตัดสินใจสั่งการโดยไม่ขัดกับระเบียบข้อบังคับของทางราชการ รู้และเข้าใจระเบียบข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติของทางราชการ สามารถให้คำแนะนำและชี้แจงระเบียบข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติของทางราชการให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจได้ถูกต้อง

4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานสำคัญตามที่เขาดำเนินการ สนใจให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้กำลังใจแก่ทุกฝ่าย สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรที่ดีต่อกัน และมีความสามัคคีกลมเกลียวกับหมู่คณะ
5. ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ พยายามหาวิธีแก้ไขและปรับปรุงให้สถานศึกษาของตนเจริญก้าวหน้าในทุกด้าน ดูแลให้การเรียนการสอน และการประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริสุทธ์และยุติธรรม รู้จักรักษาชื่อเสียงในการเป็นผู้ที่ให้ความยุติธรรมและเป็นคนกลางที่น่านิยมในทุกกรณี
6. ด้านความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ได้แก่ รู้จักส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มและแสดงความคิดริเริ่มให้ปรากฏ
7. ด้านคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นนิสัย เกลียดการเอาเปรียบ คดโกง ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว ไม่หุเบา เชื่อหรือทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง

ดร.ณี สุวรรณชวลิต (2534 : 117) ได้สรุปผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยภาคใต้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยภาคใต้ทั้ง 4 ด้าน เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์มาก ซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากในแต่ละด้านมีดังนี้ ด้านวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล รู้จักใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้เกิดประโยชน์มากที่สุดมีความรู้ความเข้าใจในสภาพของหน่วยงานนั้น ๆ สามารถนำความรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ด้านการบริหารและความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความรับผิดชอบต่อภาระกระทำของตน มีอารมณ์ที่มั่นคงสามารถเก็บความลับของผู้อื่นได้เสมอ

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ เป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเปิดโอกาสให้ทุกคนซักถามข้อข้องใจได้ มีความจริงใจต่อทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง รู้จักสำรวจและแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง ด้านคุณธรรม ได้แก่ ไม่อาศัยอำนาจหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้อง ยินดีต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ยอมอุทิศเวลาให้แก่ราชการเป็นคนตรงต่อเวลา ส่วน ศรีอรุณ ฤทธิ์รงค์ (2523 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครู

ภาคกลาง สรุปผลการวิจัยฉบับนี้ได้ดังนี้ งานในหน้าที่และรับผิดชอบที่สำคัญ ๆ ของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง ประกอบด้วยงาน 5 ประเภทคืองานด้านวิชาการ งานด้านบริหาร บุคลากร งานด้านกิจการนักศึกษา งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และงานด้านธุรการ-การเงิน และบริหารทั่วไป ซึ่งงานเฉพาะที่สำคัญ ๆ ของหัวหน้าภาควิชาด้านวิชาการ จะประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย วางโครงการ ควบคุมและประสานงาน ส่วนด้านบริหารบุคลากร ประกอบด้วย ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการจัดอัตรากำลัง การพิจารณาความดีความชอบ การส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ในภาควิชา และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบในการดำเนินการเผยแพร่วิชาการสู่ชุมชน

สำราญ สวนสวัสดิ์ (2527 : 60 - 63) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ ต่างก็มีความคาดหวังให้หัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูปฏิบัติบทบาทรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นตรงกันว่า หัวหน้าภาควิชาควรปฏิบัติบทบาทด้านวิชาการมากที่สุด และควรปฏิบัติบทบาทด้านธุรการ-การเงินและบริหารทั่วไปรองลงมา ซึ่งขัดแย้งกับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาที่มีความคิดเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาควรปฏิบัติบทบาทด้านธุรการ การเงินและบริหารทั่วไปมากที่สุด และควรปฏิบัติบทบาทด้านวิชาการรองลงไป ส่วนบทบาทด้านอื่น ๆ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ มีความคิดเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาควรปฏิบัติเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บทบาทด้านบริหารบุคลากร บทบาทด้านบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และบทบาทด้านบริหารกิจการนักศึกษา สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ประสบมากที่สุดแก่ การที่หัวหน้าภาควิชายังไม่เข้าใจบทบาทของตนอย่างแน่ชัด ขาดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรในภาควิชามีไม่พอทำให้มีภาระการสอนมาก หัวหน้าภาควิชาขาดความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง สำหรับ เกาพงา ฉายากุล (2531 : 79 - 80) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้คือ ขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หัวหน้าภาควิชาพึงระลึกอยู่เสมอว่า บทบาทด้านการสอน ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป และด้านเกี่ยวกับนิสิตเป็นหน้าที่หลักของหัวหน้าภาควิชาที่จะต้องปฏิบัติ แต่ในการปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้มีปัญหาลักษณะอุปสรรคคือ การไม่มีอำนาจที่แท้จริงในการบังคับบัญชา ไม่ทราบ

บทบาทที่แท้จริงในการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าภาควิชามักเป็นเพียงผู้ให้บริการและเป็นผู้ประสานงาน ขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และไม่พึงพอใจในการ ดำรงตำแหน่ง นอกจากนี้ รัศมี ภิวาลแทน (2532 : ค - ง) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สรุปผล การวิจัยได้ดังนี้

1. หัวหน้าภาควิชา อดีตหัวหน้าภาควิชา และอาจารย์มีความคิดเห็นว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ การบริหารบุคลากร และงานธุรการ การบริหารงาน วิชาการ และงานบริการทางวิชาการแก่สังคม

2. หัวหน้าภาควิชา อดีตหัวหน้าภาควิชา และอาจารย์มีความเห็นว่า งานแต่ละด้านต่อไปนี้จะควรจะเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในระดับมาก คือ

2.1 การบริหารบุคลากรและงานธุรการ ได้แก่

- 1) พิจารณาและมอบหมายให้อาจารย์สอนในแต่ละวิชาตามความถนัดและความสนใจ
- 2) ประชุมอาจารย์ในภาควิชาอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- 3) จัดแบ่งหรือมอบหมายงานในภาควิชาให้อาจารย์ทำตามโอกาส
- 4) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากคณบดี หรือจากหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย
- 5) พิจารณาคัดเลือกอาจารย์ในภาควิชาส่งเข้าประชุม สัมมนา อบรม

2.2 การบริหารงานวิชาการ ได้แก่

- 1) สนับสนุนให้อาจารย์หาความรู้เพิ่มเติม เช่น เข้าประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาคู่
- 2) จัดทำหรือส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาทำโครงการพัฒนาทาง วิชาการของภาควิชา
- 3) วางโครงการเชิญวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิให้มาบรรยายเชิงวิชาการ แก่อาจารย์ในภาควิชา
- 4) ติดต่อกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานราชการอื่น เพื่อติดตามความ เคลื่อนไหวและความก้าวหน้าทางวิชาการ

5) สอนในชั้นเรียน 3-6 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

2.3 งานบริการทางวิชาการแก่สังคม ได้แก่

- 1) ส่งเสริมให้ภาควิชาจัดโครงการฝึกอบรมระยะสั้น หรือจัดบริการทางวิชาการแก่สังคม
- 2) สนับสนุนให้อาจารย์ในภาควิชาได้มีส่วนร่วม และช่วยเหลือในกิจกรรมด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย
- 3) จัดอาจารย์ในภาควิชาหรือสนับสนุนให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากรตามหน่วยงานต่าง ๆ
- 4) เป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ตามโอกาสที่ได้รับเชิญ
- 5) ส่งเสริมให้ภาควิชาจัดการประชุม สัมมนา หรือฝึกปฏิบัติการให้หน่วยงานต่าง ๆ

บรรพต รัตนจรัสโรจน์ (2533 : 98) ได้วิจัยเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาที่เป็นจริงและที่คาดหวัง ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านบริหารวิชาการ ผู้บริหารหวังว่าหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาควรปฏิบัติบทบาทด้านบริหารวิชาการมากที่สุด และเห็นว่ามี การปฏิบัติจริงมาก หัวหน้าภาควิชาพลศึกษาคาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาควรปฏิบัติบทบาทด้านบริหารวิชาการมากที่สุด และเห็นว่ามี การปฏิบัติจริงปานกลาง อาจารย์คาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาควรปฏิบัติบทบาทด้านบริหารวิชาการมากที่สุด และเห็นว่ามี การปฏิบัติจริงปานกลาง

2. ด้านบริหารบุคลากร ผู้บริหารคาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาควรปฏิบัติบทบาทด้านบริหารบุคลากรมากที่สุด และเห็นว่าการปฏิบัติจริงมาก หัวหน้าภาควิชาพลศึกษาคาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาควรปฏิบัติบทบาทด้านบุคลากรมากที่สุด และเห็นว่ามี การปฏิบัติจริงปานกลาง อาจารย์คาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาควรปฏิบัติบทบาทด้านบริหารบุคลากรมากที่สุด และเห็นว่ามี การปฏิบัติจริงน้อย

3. ด้านบริการวิชาการแก่ชุมชน ผู้บริหารคาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาควรปฏิบัติบทบาทด้านบริการวิชาการแก่ชุมชนมากที่สุด และเห็นว่ามี การปฏิบัติจริงน้อย หัวหน้าภาควิชาพลศึกษาคาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาควรปฏิบัติบทบาทด้านบริการวิชาการแก่ชุมชนมากที่สุด

และ เห็นว่ามีการปฏิบัติจริงปานกลาง อาจารย์คาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาควรปฏิบัติบทบาท
ด้านบริการทางวิชาการแก่ชุมชนมากที่สุด และ เห็นว่ามีการปฏิบัติจริงน้อย

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2535 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 117 คน หัวหน้าภาควิชาจำนวน 272 คน อาจารย์จำนวน 3,432 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 3,821 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น โดยใช้สัดส่วนตามตารางของเครชชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ที่มีค่าความเชื่อมั่นของขนาดกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 96 และใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากประชากรแต่ละกลุ่ม ได้ผู้บริหารจำนวน 101 คน หัวหน้าภาควิชาจำนวน 160 คน และอาจารย์จำนวน 345 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 606 คน ตามรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ชื่อมหาวิทยาลัย/ วิทยาลัย/สถาบัน	ผู้บริหาร		หัวหน้าภาควิชา		อาจารย์		รวมกลุ่ม ตัวอย่าง
	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	
ม.กรุงเทพ	11	10	18	13	556	56	79
ม.ธุรกิจบัณฑิตย์	8	8	13	7	303	30	45
ม.ศรีปทุม	9	7	17	9	300	30	46
ม.หอการค้าไทย	10	10	33	21	336	34	65
ม.อัสสัมชัญ	15	13	23	13	448	45	71
ส.เทคโนโลยีสังคม (เกริก)	7	5	19	12	82	8	25
ม.เกษมบัณฑิต	9	8	32	17	150	15	40
ว.คริสเตียน	2	2	5	3	38	4	9
ว.เซนต์จอห์น	6	5	11	9	44	4	18
ว.พยาบาลเซนต์หลุยส์	2	2	6	3	30	3	8
ว.มหานคร	3	2	5	3	68	7	12
ม.หัวเฉียวเฉลิม พระเกียรติ	7	6	7	6	55	6	18
ม.เอเชียอาคเนย์	5	5	11	6	172	17	28
ม.รังสิต	15	12	53	30	574	58	100
ม.สยาม	8	6	19	8	276	28	42
รวม	117	101	272	160	3,432	345	606

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยนี้ ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบ่งเป็น 3 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ

ตอนที่ 3 สอบถามทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบ่งเป็น 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามและเนื้อหาจากเอกสารและตำรา โดยอาศัยกรอบความคิดของวิจิตร วรุฒบางกูร (2535 : 235-238, 243-253) มาเป็นแนวทางในการออกข้อคำถามทั้ง 2 ส่วน แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหาและภาษา

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ชำนาญงานวิจัย ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาและคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ส่วนด้านความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ได้นำไปทดลองใช้กับผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ จำนวนรวมทั้งสิ้น 30 คน ที่มีไข่งกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับเท่ากับ 0.9599 และค่าความเชื่อมั่นในแต่ละด้าน ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็นรายด้านและรวมทั้งฉบับ

คุณลักษณะและบทบาท	จำนวนข้อ	ความเชื่อมั่น
<u>คุณลักษณะ</u>		
ด้านบุคลิกภาพ	9	.7601
ด้านภาวะผู้นำ	9	.7779
ด้านวิชาการ	9	.8590
<u>บทบาท</u>		
ด้านการบริหารงานทั่วไป	8	.8853
ด้านการบริหารวิชาการ	9	.9238
ด้านการบริหารบุคลากร	8	.8921
ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม	8	.9087
รวมทั้งฉบับ	60	0.9599

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอให้บัณฑิตวิทยาลัยทำจดหมายถึงนายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ส่งจดหมายขอความร่วมมือของ นายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนถึงอธิการบดีหรืออธิการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พร้อมแบบสอบถามทั้งหมดไปยังแต่ละสถาบันด้วยตนเอง
3. ชักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการแจกแบบสอบถามกับผู้แทนของสถาบันแต่ละแห่ง พร้อมทั้งนัดหมายวันรับแบบสอบถามด้วยตนเอง

4. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืน คัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ และจำแนกแบบสอบถามออกเป็นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้าภาควิชา และกลุ่มอาจารย์

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวน ผู้ที่ตอบ แบบสอบถาม	ร้อยละ
ผู้บริหาร	101	85	84.16
หัวหน้าภาควิชา	160	160	100.00
อาจารย์	345	308	89.28
รวม	606	553	91.25

จากตาราง 2 แสดงว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ส่งแบบสอบถามไปให้ 606 คน ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาเพียง 553 คน คิดเป็นร้อยละ 91.25 โดยกลุ่มหัวหน้าภาควิชาส่งแบบสอบถามคืนกลับมาครบทุกราย รองลงมา เป็นกลุ่มอาจารย์และกลุ่มผู้บริหาร และแบบสอบถามที่รับคืนมีความสมบูรณ์ทุกฉบับ สามารถใช้วิเคราะห์ผลได้

การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว มาแยกประเภทตามตัวแปรที่จะศึกษา และตรวจให้คะแนนแบบสอบถาม โดยกำหนดวิธีการและเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

1.1 คำถามตอนที่ 1 ใช้วิธีให้คะแนนโดยนับความถี่ แล้วนำมาหาค่าร้อยละ

1.2 คำถามตอนที่ 2 ใช้วิธีตรวจให้คะแนนน้ำหนักสมมติของตัวเลือกที่เป็น

คำตอบในแต่ละข้อ ดังนี้

- 1 = ระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุดหรือไม่ต้องการเลย
- 2 = ระดับที่พึงประสงค์น้อย
- 3 = ระดับที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 4 = ระดับที่พึงประสงค์มาก
- 5 = ระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์และบทบาทที่พึงประสงค์ โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน โดยใช้เกณฑ์ประเมินค่าดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์น้อย หรือ
บทบาทที่พึงประสงค์น้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ปานกลาง หรือ
บทบาทที่พึงประสงค์ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.68-5.00 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์มาก หรือ
บทบาทที่พึงประสงค์มาก

3. ผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลทางสถิติ โดยใช้ เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC⁺

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่
 - 1.1 ค่าร้อยละ ใช้ในการนำเสนอข้อมูลของตัวแปรต้น
 - 1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย ใช้ในการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางของข้อมูล ตัวแปรตาม เป็นรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน
 - 1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าความแปรปรวน โดยใช้การวัดการกระจายของข้อมูลตัวแปรตามเป็นรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน
2. สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ใช้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาค้นคว้า

ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยนี้ มีการแสดงข้อมูลตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
 \bar{X} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายชื่อ 3 ด้าน และเป็นรายด้าน 3 ด้าน โดยแบ่งเป็นด้านบุคลิกภาพ 9 ข้อ ด้านภาวะผู้นำ 9 ข้อ ด้านวิชาการ 9 ข้อ ตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายชื่อ 4 ด้าน และเป็นรายด้าน 4 ด้าน โดยแบ่งเป็นด้านการบริหารงานทั่วไป 8 ข้อ ด้านการบริหารวิชาการ 9 ข้อ ด้านการบริหารบุคลากร 8 ข้อ ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม 8 ข้อ ตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อและรายด้าน เกี่ยวกับระดับที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา ตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ได้ผลดังนี้คือ

ตาราง 4 แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายข้อ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านบุคลิกภาพ	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. วุฒิภาวะสูง	4.42	0.64	4.22	0.68	4.14	0.76	4.21	0.73
2. ความใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็น ของผู้อื่น	4.64	0.54	4.63	0.53	4.60	0.60	4.62	0.57
3. การควบคุมอารมณ์ได้	4.52	0.61	4.47	0.61	4.50	0.67	4.50	0.64
4. สุขภาพแข็งแรง	4.04	0.77	3.94	0.74	3.84	0.79	3.90	0.78
5. ความขยันหมั่นเพียร	4.42	0.62	4.37	0.61	4.27	0.67	4.32	0.65
6. มนุษยสัมพันธ์ดี	4.55	0.57	4.54	0.59	4.54	0.61	4.55	0.60
7. ความยุติธรรม	4.75	0.50	4.73	0.47	4.68	0.62	4.71	0.57
8. ความซื่อสัตย์สุจริต	4.76	0.51	4.62	0.54	4.54	0.61	4.60	0.58
9. การแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ	4.01	0.74	3.99	0.70	3.88	0.79	3.93	0.76
รวมเฉลี่ย	4.46	0.40	4.39	0.38	4.33	0.43	4.37	0.42

ข้อมูลจากตาราง 4 แสดงว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ระบุไว้ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านความซื่อสัตย์ สุจริต ความยุติธรรม และความใจกว้าง ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนสุขภาพแข็งแรงและการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

สำหรับหัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ระบุไว้เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านความยุติธรรม ความใจกว้าง และความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสุขภาพแข็งแรง แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ระบุไว้เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านความยุติธรรม ความใจกว้าง และมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสุขภาพแข็งแรง แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาด้านบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมความเห็นทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ระบุไว้ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านความยุติธรรม ความใจกว้าง และความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสุขภาพแข็งแรง แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 5 แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายข้อ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านภาวะผู้นำ	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ความเชื่อมั่นในตนเอง	4.36	0.64	4.29	0.63	4.15	0.72	4.22	0.69
2. ความกล้าตัดสินใจ	4.50	0.59	4.53	0.53	4.40	0.64	4.45	0.61
3. ความฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณดี	4.49	0.58	4.44	0.53	4.40	0.67	4.42	0.62
4. ความรับผิดชอบ	4.84	0.37	4.83	0.38	4.72	0.54	4.77	0.48
5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.58	0.57	4.47	0.53	4.34	0.69	4.42	0.63
6. ประสิทธิภาพทางการบริหาร	3.95	0.74	3.91	0.76	3.85	0.80	3.88	0.78
7. ความสามารถจูงใจคน	4.22	0.64	4.06	0.65	3.93	0.67	4.01	0.67
8. ความยืดหยุ่นตามเวลาและ สถานการณ์	4.17	0.68	4.22	0.61	4.15	0.75	4.17	0.70
9. ความสามารถประนีประนอมเมื่อ เกิดการขัดแย้ง	4.41	0.62	4.35	0.57	4.35	0.72	4.36	0.67
รวมเฉลี่ย	4.39	0.44	4.35	0.34	4.25	0.46	4.30	0.43

ข้อมูลจากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำที่ระบุไว้ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความกล้าตัดสินใจ และความฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนความยืดหยุ่นตามเวลาและสถานการณ์ และประสบการณ์ทางการบริหาร แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

สำหรับหัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำที่ระบุไว้ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบ ความกล้าตัดสินใจ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนความสามารถจูงใจคน และประสบการณ์ทางการบริหาร แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำที่ระบุไว้ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบ ความกล้าตัดสินใจ และความฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนความสามารถจูงใจคน และประสบการณ์ทางการบริหาร แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาด้านภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยรวมความเห็นทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำที่ระบุไว้เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบ ความกล้าตัดสินใจ และความฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนความสามารถจูงใจคน และประสบการณ์ทางการบริหาร แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 6 แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะด้านวิชาการของหัวหน้า
ภาควิชา เป็นรายชื่อ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านวิชาการ	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การศึกษาปริญญาโทเป็นอย่างน้อย	4.34	0.77	4.18	0.80	4.08	0.81	4.15	0.81
2. ศรัทธาในวิชาชีพและวิชาการใน สาขาของตน	4.54	0.56	4.48	0.63	4.23	0.70	4.35	0.67
3. ความรู้สึกซึ่งในสาขาวิชาของตน	4.48	0.63	4.42	0.63	4.26	0.74	4.34	0.70
4. รักการศึกษาค้นคว้า	4.38	0.60	4.34	0.58	4.10	0.68	4.21	0.65
5. ความรู้ความเข้าใจและน่านโยบาย วัตถุประสงค์และปรัชญาการศึกษา ของสถาบันไปปฏิบัติ	4.40	0.65	4.34	0.59	4.13	0.67	4.23	0.65
6. ความรู้ความสามารถในการ วางแผนและข้อมูลสถิติ	3.99	0.78	3.98	0.61	3.85	0.78	3.91	0.74
7. ความสามารถในการปรับหลักสูตร ให้ทันต่อความต้องการของตลาด และภาวะแวดล้อม	4.45	0.67	4.41	0.53	4.16	0.65	4.27	0.64
8. ความรู้ความสามารถในการวิจัย	3.86	0.76	3.88	0.67	3.68	0.73	3.76	0.73
9. ความสามารถดำรงความเป็นเลิศ ทางวิชาการของภาควิชา	4.39	0.63	4.13	0.62	3.99	0.77	4.09	0.72
รวมเฉลี่ย	4.31	0.44	4.24	0.39	4.05	0.49	4.15	0.47

ข้อมูลจากตาราง 6 แสดงว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า คุณลักษณะด้านวิชาการที่ระบุไว้ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านศรัทธาในวิชาชีพและวิชาการในสาขาของตน ความรู้ลึกซึ้งในสาขาวิชาของตน และความสามารถในการปรับหลักสูตรให้ทันต่อความต้องการของตลาดและภาวะแวดล้อม เป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนความรู้ความสามารถในการวางแผนและข้อมูลสถิติ และความรู้ความสามารถในการวิจัย แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

สำหรับหัวหน้าภาควิชาที่มีความเห็นว่า คุณลักษณะด้านวิชาการที่ระบุไว้เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านศรัทธาในวิชาชีพและวิชาการในสาขาของตน ความรู้ลึกซึ้งในสาขาวิชาของตน และความสามารถในการปรับหลักสูตรให้ทันต่อความต้องการของตลาดและภาวะแวดล้อม เป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนความรู้ความสามารถในการวางแผนและข้อมูลสถิติ และความรู้ความสามารถในการวิจัย แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่า คุณลักษณะด้านวิชาการที่ระบุไว้เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านความรู้ลึกซึ้งในสาขาวิชาของตน ศรัทธาในวิชาชีพและวิชาการในสาขาของตน และความสามารถในการปรับหลักสูตรให้ทันต่อความต้องการของตลาดและภาวะแวดล้อม เป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนความรู้ความสามารถในการวางแผนและข้อมูลสถิติ และความรู้ความสามารถในการวิจัย แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาด้านวิชาการที่พึงประสงค์ โดยรวมความเห็นทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาด้านวิชาการที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านศรัทธาในวิชาชีพและวิชาการในสาขาของตน ความรู้ลึกซึ้งในสาขาวิชาของตน และความสามารถในการปรับหลักสูตรให้ทันต่อความต้องการของตลาดและภาวะแวดล้อม ส่วนความรู้ความสามารถในการวางแผนและข้อมูลสถิติ และความรู้ความสามารถในการวิจัย แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 7 แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายด้าน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ด้านบุคลิกภาพ	4.46	0.40	4.39	0.38	4.33	0.43	4.37	0.42
2. ด้านภาวะผู้นำ	4.39	0.44	4.35	0.34	4.25	0.46	4.30	0.43
3. ด้านวิชาการ	4.31	0.44	4.24	0.39	4.05	0.49	4.15	0.47
รวมเฉลี่ย	4.39	0.38	4.32	0.32	4.21	0.40	4.27	0.38

ข้อมูลจากตาราง 7 แสดงว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านที่ระบุไว้ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพสูงมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ

สำหรับหัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่าคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านที่ระบุไว้ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกด้าน โดยมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพสูงมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ

ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่าคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านที่ระบุไว้ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพสูงมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์ โดยรวมความเห็นทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาทั้ง 3 ด้าน เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพสูงมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อและรายด้าน เกี่ยวกับระดับที่พึงประสงค์ของบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ได้ผลดังนี้คือ

ตาราง 8 แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของบทบาทด้านการบริหารงานทั่วไปของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายข้อ

บทบาทที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารงานทั่วไป	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. วางโครงการและแผนการปฏิบัติงานของภาควิชาตลอดปี	4.36	0.64	4.31	0.57	4.14	0.70	4.22	0.67
2. ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของภาควิชา	4.00	0.69	3.92	0.72	3.72	0.76	3.82	0.75
3. แสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่ภาควิชา	3.99	0.81	4.04	0.76	3.87	0.78	3.94	0.78
4. จัดทำสถิติข้อมูล รายงานและจัดเก็บเอกสารสำคัญของภาควิชาให้เป็นระบบ	3.91	0.72	3.84	0.81	3.66	0.85	3.75	0.82
5. ตรวจสอบการจัดทำงบประมาณ ค่าใช้จ่ายและบัญชีการเงินของภาควิชา	3.57	1.02	3.36	0.91	3.40	0.87	3.42	0.91
6. ร่วมประชุมกับฝ่ายบริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติ	4.20	0.74	4.14	0.67	3.99	0.71	4.06	0.71

ตาราง 8 (ต่อ)

บทบาทที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารงานทั่วไป	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
7. ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา ด้าน การเรียนการสอนและปัญหา ระเบียบวินัย	4.14	0.72	4.06	0.71	3.81	0.81	3.93	0.78
8. ดำเนินการหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ในสถาบัน จัดปฐมนิเทศและปัจฉิม นิเทศนักศึกษา	3.88	0.82	3.82	0.69	3.59	0.80	3.70	0.78
รวมเฉลี่ย	4.01	0.57	3.94	0.46	3.77	0.54	3.85	0.54

ข้อมูลจากตาราง 8 แสดงว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าบทบาทด้านการบริหารงานทั่วไปที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยมีบทบาทด้านวางโครงการและแผนการปฏิบัติงานของภาควิชาตลอดปี ร่วมประชุมกับฝ่ายบริหารและอาจารย์เกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติ และให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาด้านการเรียนการสอนและปัญหาระเบียบวินัย เป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ เว้นแต่ตรวจสอบการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายและบัญชีการเงินของภาควิชา ที่เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

สำหรับหัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่า บทบาทด้านการบริหารงานทั่วไปที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยมีบทบาทด้านวางโครงการและแผนการปฏิบัติงานของภาควิชาตลอดปี ร่วมประชุมกับฝ่ายบริหารและอาจารย์เกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติ และให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาด้านการเรียนการสอนและปัญหาระเบียบวินัย เป็นความสำคัญอันดับ

ต้น ๆ เว้นแต่ตรวจสอบการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายและบัญชีการเงินของภาควิชา ที่เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่า บทบาทด้านการบริหารงานทั่วไปที่ระบุไว้เป็นบทบาทที่พึงประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยมีบทบาทด้านวางโครงการและแผนการปฏิบัติงานของภาควิชาตลอดปี ร่วมประชุมกับฝ่ายบริหารและอาจารย์เกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติ และแสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่ภาควิชา เป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ เว้นแต่การจัดทำสถิติข้อมูลรายงานและจัดเก็บเอกสารสำคัญของภาควิชาให้เป็นระบบ ตรวจสอบการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายและบัญชีการเงินของภาควิชา และดำเนินการหรือร่วมกับหน่วยงานอื่นในสถาบันจัดปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศนักศึกษา ที่เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาด้านการบริหารงานทั่วไปที่พึงประสงค์ โดยรวมความเห็นทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า บทบาทด้านการบริหารงานทั่วไปที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยมีบทบาทด้านวางโครงการและแผนการปฏิบัติงานของภาควิชาตลอดปี ร่วมประชุมกับฝ่ายบริหารและอาจารย์เกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติ และแสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่ภาควิชา เป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ เว้นแต่ตรวจสอบการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายและบัญชีการเงินของภาควิชา ที่เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ตาราง 9 แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของบทบาทด้านการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายข้อ

บทบาทที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารวิชาการ	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สำรวจและกำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอนในแต่ละภาคเรียน	4.36	0.66	4.19	0.70	3.92	0.74	4.07	0.74
2. ร่วมกับฝ่ายทะเบียนของสถาบันจัดทำตารางสอนของภาควิชา	3.98	0.91	3.73	0.92	3.78	0.87	3.80	0.89
3. เป็นที่ปรึกษาอาจารย์ด้านปัญหาหลักสูตรการเรียนการสอน	4.36	0.70	4.21	0.67	4.06	0.80	4.15	0.76
4. จัดสาริตการสอนและแนะนำวิธีสอนแก่อาจารย์ในภาควิชา	3.95	0.89	3.77	0.83	3.66	0.92	3.73	0.90
5. ร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาวิเคราะห์และปรับปรุงเนื้อหาสาระรายวิชาต่าง ๆ และปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน	4.35	0.67	4.33	0.62	4.16	0.80	4.24	0.74
6. เปรียบเทียบค่าที่อาจารย์ส่งผลสอบของนักศึกษา	4.00	0.88	3.73	0.82	3.69	0.95	3.75	0.91
7. เป็นผู้นำและสนับสนุนให้อาจารย์เขียนตำราและเอกสารประกอบการเรียน	4.36	0.70	4.24	0.70	4.02	0.88	4.14	0.82

ตาราง 9 (ต่อ)

บทบาทที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารวิชาการ	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
8. ทำการวิจัยและสนับสนุนช่วยเหลือ ให้อาจารย์มีการศึกษาวิจัย หรือ เข้าร่วมโครงการวิจัย	4.12	0.70	4.19	0.65	3.99	0.86	4.06	0.79
9. ร่วมมือและส่งเสริมการจัดกิจกรรม ทางวิชาการในภาควิชา	4.28	0.69	4.24	0.65	3.94	0.72	4.08	0.71
รวมเฉลี่ย	4.19	0.55	4.07	0.48	3.91	0.60	4.00	0.57

ข้อมูลจากตาราง 9 แสดงว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าบทบาทด้านการบริหารวิชาการที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีบทบาทด้านสำรวจและกำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอนในแต่ละภาคเรียน เป็นที่ปรึกษาอาจารย์ด้านปัญหาหลักสูตรการเรียนการสอน เป็นผู้นำและสนับสนุนให้อาจารย์เขียนตำราและเอกสารประกอบการเรียน ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนการร่วมกับฝ่ายทะเบียนของสถาบันจัดทำตารางสอนของภาควิชา และจัดสวัสดิการสอนและแนะนำวิธีสอนแก่อาจารย์ในภาควิชา แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

สำหรับหัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่า บทบาทด้านการบริหารวิชาการที่ระบุไว้เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีบทบาทด้านร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาวิเคราะห์และปรับปรุงเนื้อหาสาระรายวิชาต่าง ๆ และปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน เป็นผู้นำและสนับสนุนให้อาจารย์เขียนตำราและเอกสารประกอบการเรียน และร่วมมือและส่งเสริมการจัด

กิจกรรมทางวิชาการในภาควิชา ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนการร่วมกับฝ่ายทะเบียน ของสถาบันจัดทำตารางสอนของภาควิชา และเร่งรัดให้อาจารย์ส่งผลสอบของนักศึกษา แม้เป็น ความสำคัญอันดับท้ายแต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่า บทบาทด้านการบริหารวิชาการที่ระบุไว้เป็นบทบาทที่พึง ประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยมีบทบาทด้านร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาวิเคราะห์ และปรับปรุงเนื้อหาสาระรายวิชาต่าง ๆ และปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน เป็นที่ปรึกษา อาจารย์ด้านปัญหาหลักสูตรการเรียนการสอน เป็นผู้นำและสนับสนุนให้อาจารย์เขียนตำราและ เอกสารประกอบการเรียน ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ เว้นแต่การจัดสาริตการสอนและ แนะนำวิธีสอนแก่อาจารย์ในภาควิชา ที่เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์โดยรวมความเห็นทั้ง 3 กลุ่มพบว่า บทบาทด้านการบริหารวิชาการที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกข้อ โดยมีบทบาท ด้านร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาวิเคราะห์และปรับปรุงเนื้อหาสาระรายวิชาต่าง ๆ และปรับปรุง คุณภาพการเรียนการสอน เป็นที่ปรึกษาอาจารย์ด้านปัญหาหลักสูตรการเรียนการสอน เป็นผู้นำ และสนับสนุนให้อาจารย์เขียนตำราและเอกสารประกอบการเรียน ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ส่วนการเร่งรัดให้อาจารย์ส่งผลการสอบของนักศึกษา และจัดสาริตการสอนและแนะนำวิธีสอน แก่อจารย์ในภาควิชา แม้เป็นความสำคัญอันดับท้าย แต่ก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 10 แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของบทบาทด้านการบริหารบุคลากรของ
หัวหน้าภาควิชา เป็นรายชื่อ

บทบาทที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารบุคลากร	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สืบหาความต้องการด้านอัตรา กำลัง สรรหา/คัดเลือกบุคลากร ในภาควิชา มีส่วนร่วมในการ พิจารณาโอนย้ายของอาจารย์	4.02	0.73	4.01	0.76	3.77	0.84	3.87	0.81
2. ประเมินเทศาจารย์ที่บรรจุหรือ โอนย้ายมาใหม่	3.90	0.83	3.85	0.88	3.64	0.97	3.74	0.93
3. จัดสรรงานให้อาจารย์รับผิดชอบ ด้านการสอน การวิจัย การบริหาร ต่าง ๆ แต่งตั้งกรรมการชุดต่าง ๆ ในภาควิชา	4.10	0.71	4.08	0.74	3.89	0.90	3.98	0.83
4. ตัดสินปัญหาและข้อขัดแย้งในการ ปฏิบัติของอาจารย์ และมีส่วนร่วม ในการสอบสวนทางวินัยของ อาจารย์ในภาควิชา	4.21	0.75	4.09	0.79	3.84	0.90	3.97	0.86
5. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาจารย์ เช่น จัดให้มีการสัมมนา ประชุม ทางวิชาการ ดูงาน ศึกษาต่อ	4.38	0.63	4.46	0.64	4.23	0.76	4.32	0.72

ตาราง 10 (ต่อ)

บทบาทที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารบุคลากร	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6. จัดสวัสดิการให้แก่อาจารย์ใน ภาควิชา เช่น น้ำดื่ม กาแฟ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ	3.33	1.06	3.35	1.04	3.49	1.05	3.42	1.05
7. ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ ในภาควิชา	4.43	0.64	4.13	0.73	4.00	0.84	4.11	0.80
8. พิจารณาความดีความชอบ และ ประเมินผลการทำงานของอาจารย์ ในภาควิชา	4.47	0.67	4.38	0.64	4.19	0.80	4.28	0.75
รวมเฉลี่ย	4.10	0.54	4.04	0.54	3.88	0.67	3.96	0.62

ข้อมูลจากตาราง 10 แสดงว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าบทบาทด้านการบริหารบุคลากรที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยมีบทบาทด้านการพิจารณาความดีความชอบและประเมินผลการทำงานของอาจารย์ในภาควิชา ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา และส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาจารย์ เช่น จัดให้มีการสัมมนา ประชุมทางวิชาการ คุงาน ศึกษาต่อ ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ เว้นแต่การจัดสวัสดิการให้แก่อาจารย์ในภาควิชา เช่นน้ำดื่ม กาแฟ ฯลฯ ที่เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

สำหรับหัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่าบทบาทด้านการบริหารบุคลากรที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยมีบทบาทด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนา

อาจารย์ เช่น จัดให้มีการสัมมนา ประชุมทางวิชาการ คูงาน ศึกษาต่อ พิจารณาความดีความชอบ และประเมินผลการทำงานของอาจารย์ในภาควิชา และติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ เว้นแต่การจัดสวัสดิการให้แก่อาจารย์ในภาควิชา เช่น น้ำดื่ม กาแฟ ฯลฯ ที่เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่าบทบาทด้านการบริหารบุคลากรที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยมีบทบาทด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาจารย์ เช่น จัดให้มีการสัมมนา ประชุมทางวิชาการ คูงาน ศึกษาต่อ พิจารณาความดีความชอบและประเมินผลการทำงานของอาจารย์ในภาควิชาและติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ เว้นแต่การปฐมนิเทศอาจารย์ที่บรรจุหรือโอนย้ายมาใหม่ และการจัดสวัสดิการให้แก่อาจารย์ในภาควิชา เช่น น้ำดื่ม กาแฟ ฯลฯ ที่เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์ โดยรวมความเห็นทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า บทบาทด้านการบริหารบุคลากรที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยมีบทบาทด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาจารย์ เช่น จัดให้มีการสัมมนา ประชุมทางวิชาการ คูงาน ศึกษาต่อ พิจารณาความดีความชอบและประเมินผลการทำงานของอาจารย์ในภาควิชา และติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ เว้นแต่การจัดสวัสดิการให้แก่อาจารย์ในภาควิชา เช่น น้ำดื่ม กาแฟ ฯลฯ ที่เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ตาราง 11 แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของบทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการ
แก่สังคมของหัวหน้าภาควิชา เป็นรายชื่อ

บทบาทที่พึงประสงค์ด้านการให้ บริการทางวิชาการแก่สังคม	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สำรวจความต้องการบริการทาง วิชาการของชุมชน	3.80	0.75	3.78	0.78	3.58	0.86	3.67	0.83
2. เขียนและส่งเสริมให้อาจารย์ใน ภาควิชาเขียนบทความทางวิชาการ และเผยแพร่ในวารสารต่าง ๆ	4.17	0.72	4.10	0.71	3.83	0.85	3.96	0.81
3. ร่วมมือกับหน่วยงานในสถาบันจัดทำ วารสารทางวิชาการเผยแพร่ความ รู้แก่สังคม	3.84	0.77	3.86	0.75	3.65	0.83	3.74	0.81
4. เป็นผู้นำในการศึกษาค้นคว้าและ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.43	0.93	3.41	0.91	3.20	0.94	3.29	0.93
5. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อร่วมมือจัดกิจกรรมทาง ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.36	0.98	3.36	0.87	3.13	0.93	3.23	0.93
6. มีส่วนร่วมในการจัดการประชุม สัมมนาทางวิชาการ จัดนิทรรศการ ของหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่น	3.61	0.86	3.54	0.82	3.35	0.86	3.45	0.86
7. ร่วมวางแผนและจัดทำโครงการ บริการทางวิชาการแก่สังคม	3.84	0.80	3.82	0.75	3.50	0.86	3.64	0.83

ตาราง 11 (ต่อ)

บทบาทที่พึงประสงค์ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
8. ร่วมกับอาจารย์ในภาควิชา เป็นวิทยากรบรรยายทางวิชาการแก่สังคม	3.90	0.83	3.89	0.77	3.57	0.93	3.71	0.88
รวมเฉลี่ย	3.74	0.69	3.72	0.60	3.48	0.71	3.59	0.69

ข้อมูลจากตาราง 11 แสดงว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าบทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยมีบทบาทด้านการเขียนและส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชา เขียนบทความทางวิชาการและเผยแพร่ในวารสารต่าง ๆ ร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นวิทยากรบรรยายทางวิชาการแก่สังคม และร่วมมือกับหน่วยงานในสถาบันจัดทำวารสารทางวิชาการเผยแพร่ความรู้แก่สังคม ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ เว้นแต่การมีส่วนร่วมในการจัดการประชุมสัมมนาทางวิชาการ จัดนิทรรศการของหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่น เป็นผู้นำในการศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น และการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อร่วมมือจัดกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นที่เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

สำหรับหัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่าบทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยมีบทบาทด้านการเขียนและส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชา เขียนบทความทางวิชาการและเผยแพร่ในวารสารต่าง ๆ ร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นวิทยากรบรรยายทางวิชาการแก่สังคม และร่วมมือกับหน่วยงานใน

สถาบันจัดทำวารสารทางวิชาการเผยแพร่ความรู้แก่สังคม ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ เว้นแต่การมีส่วนร่วมในการจัดการประชุมสัมมนาทางวิชาการ จัดนิทรรศการของหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่น เป็นผู้นำในการศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น และการติดต่oprะสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อร่วมมือจัดกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ที่เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่า บทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีบทบาทด้านการร่วมมือกับหน่วยงานในสถาบันจัดทำวารสารทางวิชาการเผยแพร่ความรู้แก่สังคม สืบหาความต้องการบริการทางวิชาการของชุมชน และร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นวิทยากรบรรยายทางวิชาการแก่สังคม เว้นแต่การเขียนและส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาเขียนบทความทางวิชาการและเผยแพร่ในวารสารต่าง ๆ เท่านั้นที่เป็นความสำคัญในระดับมาก

เมื่อพิจารณาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์ โดยรวมความเห็นทั้ง 3 กลุ่ม พบว่าบทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก โดยมีบทบาทด้านการเขียนและส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาเขียนบทความทางวิชาการและเผยแพร่ในวารสารต่าง ๆ ร่วมมือกับหน่วยงานในสถาบันจัดทำวารสารทางวิชาการเผยแพร่ความรู้แก่สังคม และร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นวิทยากรบรรยายทางวิชาการแก่สังคม ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ เว้นแต่การร่วมวางแผนและจัดทำโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม การมีส่วนร่วมในการจัดการประชุมสัมมนาทางวิชาการ จัดนิทรรศการของหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่น ที่เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ตาราง 12 แสดงค่าสถิติพื้นฐานและระดับที่พึงประสงค์ของบทบาทของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายด้าน

บทบาทที่พึงประสงค์	ผู้บริหาร N = 85		หัวหน้าภาค N = 160		อาจารย์ N = 308		รวม N = 553	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ด้านการบริหารงานทั่วไป	4.01	0.57	3.94	0.46	3.77	0.54	3.85	0.54
2. ด้านการบริหารวิชาการ	4.19	0.55	4.07	0.48	3.91	0.60	4.00	0.57
3. ด้านการบริหารบุคลากร	4.10	0.54	4.04	0.54	3.88	0.67	3.96	0.62
4. ด้านการให้บริการทางวิชาการ แก่สังคม	3.74	0.69	3.72	0.60	3.48	0.71	3.59	0.69
รวมเฉลี่ย	4.02	0.52	3.95	0.43	3.77	0.55	3.86	0.52

ข้อมูลจากตาราง 12 แสดงว่า ผู้บริหารเห็นว่าบทบาททั้ง 4 ด้านที่ระบุไว้เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยบทบาทด้านการบริหารวิชาการสูงมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านการบริหารบุคลากร ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

สำหรับหัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่าบทบาททั้ง 4 ด้านที่ระบุไว้เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยบทบาทด้านการบริหารวิชาการสูงมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการบริหารบุคลากร ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่าบทบาททั้ง 4 ด้านที่ระบุไว้ เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับมาก 3 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยบทบาทด้านการบริหารวิชาการสูงมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านการบริหารบุคลากร และด้านการบริหารงานทั่วไป ส่วนบทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่พึงประสงค์โดยรวมความเห็นทั้ง 3 กลุ่มพบว่า บทบาทของหัวหน้าภาควิชาทั้ง 4 ด้าน เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ในระดับมาก 3 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยบทบาทด้านการบริหารวิชาการสูงมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านการบริหารบุคลากร และด้านการบริหารงานทั่วไป ส่วนบทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการเสนอผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เพื่อปฏิบัติ
พัฒนาและการวิจัยต่อไป โดยมีลำดับการเสนอข้อมูลดังนี้

ความมุ่งหมายในการค้นคว้า

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคูณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา ด้าน
บุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ รวมทั้งบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา
ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการให้
บริการทางวิชาการแก่สังคม ตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยนี้จะนำไปสู่การกำหนดและพัฒนาคุณลักษณะ
และบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้มีความเหมาะสมพร้อมที่จะเป็น
ผู้บริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษาของนักศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์
ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2535 ซึ่งสุ่มแบบง่ายจาก
ประชากรทั้งสิ้น 3,821 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 606 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 2 ตอน
ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรา
ส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท แบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนแรกเป็นแบบสอบถามทัศนะเกี่ยวกับ
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน 3 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพ

ด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ ส่วนที่สองเป็นแบบสอบถามทัศนคติเกี่ยวกับบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ซึ่งแบบสอบถามทั้งสองส่วนนี้ประกอบด้วยคำถามรวมทั้งสิ้น 60 ข้อ ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ .96

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับคืนมา 553 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.25 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 606 ฉบับ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนนี้ได้แก่ ผู้บริหาร 85 คน หัวหน้าภาควิชา 160 คน และอาจารย์ 308 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลทางสถิติ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC+ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาคั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาทั้ง 3 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ ซึ่งได้ศึกษาหลักทฤษฎีและนำมาใช้เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญและพึงประสงค์ในระดับมากทุกคุณลักษณะและทุกรายข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด รองลงมา เป็นด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาคคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่มีความสำคัญในระดับสูง 3 อันดับ ได้แก่ ความยุติธรรม ความใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ความซื่อสัตย์สุจริต

1.2 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำที่มีความสำคัญในระดับสูง 3 อันดับ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความกล้าตัดสินใจ มีความฉลาด ไหวพริบปฏิบัติ

1.3 คุณลักษณะด้านวิชาการที่มีความสำคัญในระดับสูง 3 อันดับ ได้แก่ ศรัทธาในวิชาชีพและวิชาการในสาขาของตน ความรู้ลึกซึ้งในสาขาวิชาของตน ความสามารถในการปรับหลักสูตรให้ทันต่อความต้องการของตลาดแรงงานและภาวะแวดล้อม

2. บทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้ศึกษาหลักทฤษฎีและนำมาใช้เป็นบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยมีบทบาทด้านการบริหารวิชาการ เป็นบทบาทที่สำคัญที่สุด รองลงมาเป็นด้านการบริหารบุคลากร และด้านการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ สำหรับด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 บทบาทด้านการบริหารงานทั่วไปนั้น บทบาทย่อยทุกบทบาทมีความสำคัญมาก แต่ที่มีความสำคัญในระดับสูง 3 อันดับ ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงานของภาควิชาตลอดปี ร่วมประชุมกับฝ่ายบริหารและอาจารย์เกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติ และแสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่ภาควิชา

2.2 บทบาทด้านการบริหารวิชาการ บทบาทย่อยทุกบทบาทมีความสำคัญมาก แต่ที่มีความสำคัญในระดับสูง 3 อันดับ ได้แก่ ร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาวิเคราะห์และปรับปรุงเนื้อหาสาระรายวิชาต่าง ๆ และปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน เป็นที่ปรึกษาอาจารย์ด้านปัญหาการเรียนการสอน เป็นผู้นำและสนับสนุนให้อาจารย์เขียนตำราและเอกสารประกอบการเรียน

2.3 บทบาทด้านการบริหารบุคลากร บทบาทย่อยทุกบทบาทมีความสำคัญมาก แต่ที่มีความสำคัญในระดับสูง 3 อันดับ ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาจารย์ เช่น จัดให้มีการสัมมนา ประชุมทางวิชาการ คุงาน ศึกษาต่อ พิจารณาความดีความชอบและประเมินผลการทำงานของอาจารย์ในภาควิชา ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา

2.4 บทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม บทบาทย่อยที่มีความสำคัญในระดับสูง 3 อันดับ ได้แก่ เขียนและส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาเขียนบทความทางวิชาการ

และเผยแพร่ในวารสารต่าง ๆ ร่วมมือกับหน่วยงานในสถาบันจัดทำวารสารทางวิชาการเผยแพร่ความรู้แก่สังคม และร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นวิทยากรบรรยายทางวิชาการแก่สังคม

อภิปรายผล

ผลของการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และได้พบประเด็นสำคัญที่น่าสนใจและควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา

1.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาควรมีความยุติธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ที่เป็นเช่นนี้เพราะหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา มอบหมายภาระหน้าที่ ดูแลการทำงานของอาจารย์ และยังให้คุณโทษด้วย และโดยเหตุที่เส้นทางสู่หัวหน้าภาควิชามาจากการเป็นอาจารย์ในภาคและได้รับเลือกขึ้นมาเป็นผู้บังคับบัญชา หัวหน้าภาควิชาจึงต้องดำรงสภาพความเป็นเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้กลมกลืนกัน การจัดการและการตัดสินใจต้องสมเหตุสมผล บริสุทธิ์ ยุติธรรม เพื่อมิให้อาจารย์มีอคติและมีความรู้สึกไม่ดี หัวหน้าภาควิชาต้องดำรงความยุติธรรมและปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเท่าเทียมกัน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 243 - 253) ซึ่งตรงกับแนวคิดของอรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2524 : 9 - 10) ที่ว่า ผู้บังคับบัญชาแม้จะมีภูมิฐานและมีวุฒิที่ดีเลิศเพียงใด ถ้ามีจิตใจที่ไร้ศีลธรรม จะนำมาซึ่งความแตกแยกของบุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วารี ศรีมาโนชน์ (2527 : 78 - 80) ที่ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากของผู้บริหารวิทยาลัยครูนั้น นอกจากจะต้องดูแลให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องมีความยุติธรรม และเป็นคนกลางที่น่านิยมนในทุกกรณี ส่วนความเป็นคนใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญรองลงมานั้นจะช่วยให้การดำเนินงานในภาควิชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในภาควิชา เพราะการบริหารงานในภาควิชาจะต้องอาศัยการปรึกษาหารือและใช้ศักยภาพของอาจารย์ทุกคน หัวหน้าภาควิชาจะดำเนินการเพียงลำพังย่อมไม่ได้ ต้องรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์ทุกคน และเปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้ภารกิจของภาควิชา

ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้การรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์ยังช่วยให้หัวหน้าภาควิชาเข้าใจถึงความต้องการของภาควิชาและบุคลากร ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 216 - 217) ที่ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี จะต้องรู้จักรับฟังและรู้จักเลือกความคิดเห็นที่ดี หนักแน่น มีความสามารถในการสร้างสรรค์ นอกจากนี้ตรีณี สุวรรณชวลิต (2534 : 177) ยังวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากของผู้บริหารระดับกลาง ก็คือเป็นผู้ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและ เปิดโอกาสให้ทุกคนซักถามข้อข้องใจได้ มีความจริงใจต่อทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์อีกประการหนึ่งก็คือความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นมากสำหรับหัวหน้าภาควิชา เพราะเป็นคุณธรรมพื้นฐานของพฤติกรรมหัวหน้าภาควิชา ที่สร้างศรัทธาความนิยมนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน สามารถปกครองคนหมู่มากได้ เป็นคุณลักษณะที่ช่วยให้อยู่ในตำแหน่งได้อย่างมั่นคง คุณลักษณะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับทัศนะของอรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2524 : 9 - 10) ที่เน้นว่า ผู้บริหารที่ขาดภูมิธรรมจะมีอันตรายร้ายแรงยิ่งกว่าผู้ขาดความรู้ เพราะผู้ที่มีภูมิธรรมต่ำมักใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ของตนและพวกพ้องยิ่งกว่าเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และเช่นเดียวกับผลการวิจัยของ วารี ศรีมาโนชน์ (2527 : 78 - 80) ที่ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์มากคือ ด้านคุณธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นนิสัย ไม่เอาเปรียบ คดโกง รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว ฯลฯ

1.2 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาควรมีความรับผิดชอบมีความกล้าตัดสินใจ เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญมากตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้เพราะความรับผิดชอบเป็นหัวใจของการปฏิบัติงาน หัวหน้าภาควิชาเป็นบุคคลที่จะต้องทำงานของภาควิชาให้ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า ต้องรับผิดชอบในการแสวงหาทิศทางและวิเคราะห์งานที่จะต้องทำ และดำเนินงานให้สำเร็จตามที่ควรจะเป็นและตามที่ตนคาดหวัง หัวหน้าภาควิชาจะต้องรับผิดชอบเมื่อมีข้อผิดพลาดใด ๆ อันเนื่องจากการตัดสินใจสั่งงานของตนเอง ทั้งนี้สอดคล้องกับคำกล่าวของโนลต์ (Nolte. 1966 : 385 - 398) สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 293 - 296) และมอริส (Morris. 1970 : 3) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่นที่จะทำให้อาจารย์มีความสามารถในการทำงานได้ดี คือ เมื่อเกิดการผิดพลาดในงานบริหารแล้วยอมรับในความผิดพลาด มีความรับผิดชอบสูง มุ่งมั่นทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ นอกจากนี้ในการ

สรรหาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศิลปากร (2531 : 1 - 2) ยังได้ระบุคุณสมบัติไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีความตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวม มีความคิดริเริ่ม สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา มีหลักการในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง ส่วนผลการวิจัยของ ดอลลี (DoII. 1968 : 153 - 155) และสตอกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 62 - 63) ได้สรุปว่า คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำ คือความคิดริเริ่ม สามารถในการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบสูง หัวหน้าภาควิชาที่มีความมั่นใจสูงและมีความสามารถในการดำเนินงานมีความกล้าตัดสินใจสั่งการ และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลของการบริหารงานนั้น ๆ คุณลักษณะนี้ก่อให้เกิดความเชื่อถือและความมั่นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะที่พึงประสงค์อีกประการหนึ่งคือ มีความฉลาด ไหวพริบปฏิภาณดี ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและผู้นำจำเป็นต้องมี เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นข้อบ่งชี้ประการหนึ่งว่าหัวหน้าภาควิชาจะสามารถนำภาควิชาให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาหรือไม่ ความฉลาดมีไหวพริบปฏิภาณดีจะช่วยให้หัวหน้าภาควิชาสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วถูกต้องและเป็นผลดี สามารถเรียนรู้งานได้รวดเร็ว มีวิจารณ์ญาณ และสามารถคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้ เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ภายใต้การนำของหัวหน้าภาควิชา สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 293 - 296) ก็ได้ยืนยันว่า คุณสมบัติที่จำเป็นที่จะทำให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ คือ สติปัญญาและคุณภาพสมองในการคิด พิจารณาเหตุผล สามารถในการจดจำ และยังสอดคล้องกับทัศนะของ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 216 - 217) ที่ว่า คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหารประกอบด้วย ความมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดมีไหวพริบ สามารถวิเคราะห์และพิจารณาเหตุการณ์ นอกจากนี้ยังพ้องกับผลการวิจัยของดอลลี (DoII. 1968 : 153 - 155) และสตอกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 62 - 63) ที่ว่า ผู้นำทางการศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ มีองค์ประกอบสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำตรงที่เป็นผู้มีสติปัญญา ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์

หัวหน้าภาควิชาจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกับอาจารย์ เช่น การรื้อมนำวิชาใจให้อาจารย์ร่วมมือ การมอบหมายงาน การแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งวิชาการและบุคคลความขัดแย้งในภาควิชาที่อาจจะมีเกิดขึ้นเสมอ ฉะนั้นความรับผิดชอบ ความกล้าตัดสินใจ

และความฉลาดมีไหวพริบปฏิภาณดีจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำให้หัวหน้าภาควิชาประสบความสำเร็จในการทำงาน

1.3 คุณลักษณะด้านวิชาการ กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาควร จะมีความศรัทธาในวิชาชีพและวิชาการในสาขาของตน ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านที่มีความสำคัญเป็น อันดับแรก ที่เป็นเช่นนี้เพราะศรัทธาในวิชาชีพและวิชาการของตนจะช่วยทำให้หัวหน้าภาควิชา มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้เกิดความทุ่มเท ความจงรักภักดี และความ ผูกพันต่องาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 243 - 253) ที่ได้ กล่าวไว้ว่า หัวหน้าภาควิชาจะได้รับความศรัทธา เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีความศรัทธา ในวิชาชีพและวิชาการในสาขาวิชาของตน และเป็นไปตามแนวคิดของมอริส (Morris. 1970 : 3) ที่ว่า ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๆ ซึ่งประกอบด้วยความเป็นนักวิชาการ ศรัทธาในคุณค่าของวิชาการ ส่วนความรู้ลึกซึ้งในสาขาวิชาของตน ทำให้มีอำนาจ มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของอาจารย์และนักศึกษา และเป็นที่ยึดได้ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ในทางตรงข้าม ผู้ที่บังคับบัญชาจะไม่ให้ความเชื่อถือในด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้า ภาควิชาที่ขาดหรืออ่อนด้อย อันจะเป็นสาเหตุแห่งปัญหาการปกครองในที่สุด ซ้อยืนยันความสำคัญ ของคุณลักษณะในเรื่องการมีความรู้ลึกซึ้งในวิชาการนี้ ตรงกับความคิดเห็นของ อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2524 : 9 - 10) และวิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 243 - 253) ที่เห็นว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน มีความรู้ในวิชาการแขนงที่เกี่ยวข้องกับงานใน หน้าที่ มีความเชี่ยวชาญจริงในวิชาการบางสาขา มีชื่อเสียงทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั้งภายใน และภายนอกสถาบัน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์อีกประการหนึ่งก็คือ ความสามารถในการปรับ หลักสูตรให้ทันต่อความต้องการของตลาดและภาวะแวดล้อม หลักสูตรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่สุดอย่างหนึ่งของภาควิชา ซึ่งต้องดูแลปรับปรุงให้ทันสมัย เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตและ อาชีพการงานของนักศึกษา หากหัวหน้าภาควิชามีความตื่นตัวและมีความสามารถในการปรับสร้าง และบริหารหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ ภาควิชาจะได้รับความเชื่อถือจากนักศึกษาและหน่วยงาน ภายนอกสามารถก้าวนำสถาบันอื่น ๆ ตลาดแรงงานเชื่อถือบัณฑิตซึ่งเป็นผลผลิตของสถาบัน ทักษะ ดังกล่าวนี้อาจสอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 243 - 253) และทัคเกอร์ (Tucker. 1984 : 2 - 3) ที่ว่า ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับตัว ปรับแบบ

การบริหารให้กลมกลืนกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและมีความแตกต่างอยู่เสมอ และควรมีความสามารถในการปรับปรุง พัฒนาหลักสูตร เนื้อหาวิชา และโครงการต่าง ๆ ของภาควิชาให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

2. บทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา

2.1 บทบาทด้านการบริหารงานทั่วไป กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาควรจัดทำโครงการและวางแผนการปฏิบัติงานของภาควิชาตลอดปี ซึ่งเป็นบทบาทที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ที่เป็นเช่นนี้เพราะการบริหารงานโดยปราศจากการวางแผนเปรียบเสมือนเรือที่ไม่มีหางเสือ การวางแผนงานเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของหัวหน้าภาควิชา ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของภาควิชา ระยะเวลา จำนวนบุคลากร ปริมาณงานและงบประมาณ เพื่อให้ภาควิชาได้ทำหน้าที่ตามที่สังคมคาดหวัง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการวางแผนเป็นการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานของภาคเพื่อให้สามารถจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของโนลส์ (Knowles, 1970 : 6 - 39) ที่ว่าภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วยการวางแผนพัฒนาภาควิชาระยะยาว การวางแผนด้านอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก อีกทั้งทักเกอร์ (Tucker, 1984 : 2 - 3) ได้กล่าวถึงภารกิจของหัวหน้าภาควิชาไว้ว่า ในการบริหารภาควิชา หัวหน้าภาควิชาต้องจัดทำหลักสูตร แผนงานและเป้าหมายระยะยาวของภาควิชา ดำเนินการหลักสูตร แผน ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเรื่องงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลางที่สนับสนุนแนวคิดของบทบาทหัวหน้าภาควิชาด้านนี้ว่าจะประกอบด้วยการวางโครงการ รับผิดชอบการวางแผนจัดอัตรากำลัง (ศรีอรุณ ฤทธิ์รงค์, 2523 : บทคัดย่อ)

ส่วนบทบาทที่พึงประสงค์อันดับรองลงมาคือ การร่วมประชุมกับฝ่ายบริหารและอาจารย์เกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติ บทบาทด้านนี้มีความสำคัญเพราะจะช่วยทำให้หัวหน้าภาควิชาเข้าใจวัตถุประสงค์ แผน และนโยบายที่สถาบันและคณะฯได้กำหนดเป้าประสงค์ไว้สามารถนำมาถ่ายทอดให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบและถือปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์นั้น ทำให้แผนงานของสถาบันดำเนินไปอย่างถูกต้องนอกจากนี้การร่วมประชุม ทั้งกับฝ่ายบริหารและอาจารย์ยังช่วยสร้างให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ที่ได้รับความไว้วางใจโดยไม่คิดพลาต ทำให้ประหยัดเวลาและทรัพยากร การบริหารงานและดำเนินงานในภาควิชาเป็นไป

อย่างราบรื่นและเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทักเกอร์ (Tucker. 1984 : 2 - 3) และรัสมีย์ ภิบาลแทน (2532 : ค - ง) ก็ยืนยันว่า ภารกิจและความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วยการจัดประชุมอาจารย์ในภาควิชา ให้คณาจารย์ได้รับทราบเรื่องราวของภาควิชา คณะวิชา และรับทราบแผนงานของสถาบัน กิจกรรม และความคาดหวังของสถาบัน

บทบาทที่พึงประสงค์ด้านการบริหารงานทั่วไปอีกประการหนึ่งก็คือ การแสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่ภาควิชา ซึ่งเป็นบทบาทที่จะช่วยทำให้ภาควิชามีความพร้อมในการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะด้านอุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นและมีสมรรถนะ สามารถอำนวยความสะดวกแก่อาจารย์ นักศึกษา และกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ช่วยในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของอาจารย์ในภาควิชา รวมทั้งการนำทรัพยากรมาใช้ เพื่อการพัฒนาหลักสูตร เสริมสร้างความแข็งแกร่งและความเจริญก้าวหน้าให้แก่ภาควิชา ซึ่งทัศนะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนิกเล่ย์และอีแวนส์ (Neagley and Evans. 1964 : 107 - 108) สุรินทร์ เศรษฐมานิต (Surin Setamanit. 1981 : 264) และวิจิตร ศรีสัจอัน (2521 : 67) รวมทั้งทักเกอร์ (Tucker. 1984 : 2 - 3) ที่ว่า หัวหน้าภาควิชาต้องมีบทบาทในการแสวงหาแหล่งทุนจากภายนอก จัดหาอุปกรณ์การสอน เครื่องอำนวยความสะดวกทั้งหลาย เตรียมงบประมาณบริหารงบประมาณของภาควิชา

2.2 บทบาทด้านการบริหารวิชาการ กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาควรร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาวิเคราะห์และปรับปรุงเนื้อหาสาระรายวิชาต่าง ๆ และปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเห็นว่าภาควิชาจะสามารถก้าวไปเป็นผู้นำทางวิชาการ มีชื่อเสียงในความเป็นเลิศในสาขาวิชาของตนได้นั้น ต้องมาจากความเข้มแข็งทันสมัยของหลักสูตร เนื้อหารายวิชาและควมมีคุณภาพทางการเรียนการสอน ซึ่งการร่วมกันวิเคราะห์และปรับปรุงหลักสูตรเป็นการระดมกำลังสมองกัน จัดความล่าช้าหลังความซ้ำซ้อนและความไร้ประโยชน์ของเนื้อหาวิชาบางส่วนออกไป และปรับปรุงให้มีความเหมาะสมทันสมัยยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดนี้ใกล้เคียงกับแนวคิดของแฮร์ริส (Harris. 1963 : 63) นิกเล่ย์และอีแวนส์ (Neagley and Evans. 1964 : 107 - 108) และทักเกอร์ (Tucker. 1984 : 2 - 3) ที่ว่า หัวหน้าภาควิชาจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตร พัฒนาคู่มือการสอน ปรับปรุงเนื้อหาวิชาและโครงการต่าง ๆ ของภาควิชาให้ทันสมัยยิ่งขึ้น โดยสนับสนุนให้อาจารย์แสดงความคิดเห็น และทำงานร่วมกับคณะกรรมการในการพัฒนาเอกสาร หลักสูตร ให้มี

ความหมายยิ่งขึ้น ผลการวิจัยนี้พ้องกับผลการวิจัยของ รัศมี ภีบาลแพน (2532 : ค - ง) ที่ว่า หัวหน้าภาควิชามีหน้าที่และความรับผิดชอบในการสนับสนุนให้อาจารย์ในภาควิชาได้มีส่วนร่วมและช่วยเหลือในกิจการด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย

ส่วนการเป็นที่ปรึกษาอาจารย์ด้านปัญหาหลักสูตรการเรียนการสอนก็เป็นบทบาทสำคัญรองลงมา การให้คำปรึกษาจะช่วยให้อาจารย์เห็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่อาจมีเข้าใจและสามารถนำหลักสูตรไปใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักศึกษาได้รับความรู้ความเข้าใจ เกิดการพัฒนาสติปัญญาความสามารถเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตและประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของแฮริส (Harris. 1963 : 63) นิกเล่ย์ และอีแวนส์ (Neagley and Evans. 1964 : 107 - 108) และทัคเกอร์ (Tucker. 1984 : 2 - 3) ที่ว่า ภารกิจของหัวหน้าภาควิชาจะต้องเกี่ยวข้องกับการนิเทศให้การปรึกษาการสอนต่าง ๆ ของภาควิชา ส่งเสริมการพัฒนาวิธีสอน พัฒนาคุณภาพอาจารย์ นิเทศอาจารย์ใหม่ ให้ความช่วยเหลืออาจารย์ในด้านต่าง ๆ และให้บริการในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุนของภาควิชา ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจของภาควิชาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทที่พึงประสงค์ด้านวิชาการอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำและสนับสนุนให้อาจารย์เขียนตำราและเอกสารประกอบการเรียน หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องใกล้ชิดกับวิชาการและอาจารย์มากที่สุด เป็นบุคคลสำคัญที่มีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จของมหาวิทยาลัยมีบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการค้นคว้าสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ เช่น การเขียนตำราและเอกสารประกอบการเรียนการสอน เป็นข้อมูลแหล่งทรัพยากรทางปัญญา เพื่อการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ของนักศึกษาและผู้สนใจใฝ่หาความรู้โดยทั่วไป ซึ่งตรงกับข้อเสนอแนะของนิกเล่ย์และอีแวนส์ (Neagley and Evans. 1964 : 107 - 108) วิทยาลัยครูจันทรเกษม (2530 : 29 - 30) ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (2533 : 31 - 35) และทัคเกอร์ (Tucker. 1984 : 2 - 3) ที่ว่า หัวหน้าภาควิชา มีหน้าที่ในการจัดและส่งเสริมให้มีการผลิตการรวบรวมเอกสาร ตำราประกอบการเรียนการสอน เสนอให้อาจารย์สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมให้มีการค้นคว้าหาความรู้ และอ่านผลงานทางวิชาการของอาจารย์

2.3 บทบาทด้านการบริหารบุคลากร กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มเห็นว่าหากปราศจากบทบาทด้านนี้ ภาควิชาจะไม่ก้าวหน้าและภารกิจทางวิชาการจะล่าช้าและตกต่ำไปในที่สุด

หัวหน้าภาควิชาควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาจารย์ เช่น จัดให้มีการสัมมนาทางวิชาการ คูงานศึกษาต่อ ที่เป็นเช่นนี้เพราะหัวหน้าภาควิชาต้องสนองตอบต่อความคาดหวังทางวิชาชีพของอาจารย์และความต้องการบรรลุถึงเป้าประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา อาจารย์เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามากเป็นกำลังสำคัญของสถาบัน ซึ่งสถาบันจะมีคุณภาพดีเพียงใด มีความเจริญก้าวหน้าพัฒนาไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ตามข้อเรียกร้องและความต้องการของตลาดแรงงานได้นั้น ขึ้นอยู่กับการมีอาจารย์ผู้ให้ความรู้คำแนะนำแก่นิสิตนักศึกษาที่มีคุณภาพดี เช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของแฮร์ริส (Harris. 1963 : 63) สุรินทร์ เศรษฐมานิต (Surin Setamanit. 1981 : 264) ดิน ปรัชญพฤทธิ (2533 : 31 - 35) และทักเกอร์ (Tucker. 1984 : 2 - 3) ที่ว่า หัวหน้าภาควิชามีหน้าที่ในการวางคนให้เหมาะสมกับความสามารถพัฒนาคุณภาพอาจารย์และบุคลากรในภาค ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาความสนใจและความสามารถพิเศษ ส่งเสริมความก้าวหน้าของอาจารย์ สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมประชุมทางวิชาการทั้งระดับภูมิภาคและระดับชาติ และดำเนินการพัฒนาบุคลากรในด้านวิชาการ

ส่วนบทบาทการพิจารณาความดีความชอบและประเมินผลการทำงานของอาจารย์ในภาควิชา กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นบทบาทที่สำคัญเพราะหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่คลุกคลีกับงานในภาควิชาทุกวัน และต้องปฏิบัติภารกิจของตนควบคู่ไปกับการดูแลสั่งการและบางครั้งปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เป็นผลให้หัวหน้าภาควิชาได้สัมผัสความสามารถและมองเห็นผลงานของผู้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง สามารถจำแนกและประเมินบุคคล ประเมินผลงานของแต่ละคนได้อย่างละเอียดถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับการพรรณงานของส่วนราชการวิทยาลัยครูจันทระเกษม ที่ว่าหัวหน้าภาควิชามีหน้าที่ประเมินผลการทำงานของอาจารย์ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาควิชาและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ในภาควิชา (วิทยาลัยครูจันทระเกษม. 2530 : 29 - 30) ทักเกอร์ (Tucker. 1984 : 2 - 3) และผลการวิจัยของ ศรีอรุณ ฤทธิ์รงค์ (2523 : บทคัดย่อ) ก็ยืนยันในความสำคัญของบทบาทนี้เช่นเดียวกัน

บทบาทที่พึงประสงค์ด้านบุคลากรอีกประการหนึ่งก็คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งงานการบริหารงานในภาควิชา ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าหัวหน้าภาควิชาจะต้องมอบอำนาจในการสอนและงานบางอย่างให้แก่อาจารย์แล้ว อาจารย์อาจใช้อำนาจไปในทางที่ผิด หรืออาจปฏิบัติงานผิดจากเป้าประสงค์

ให้แก่อาจารย์แล้ว อาจารย์อาจใช้อำนาจไปในทางที่ผิด หรืออาจปฏิบัติงานผิดจากเป้าประสงค์ของภาควิชา ซึ่งอาจสร้างความเสียหายทั้งในด้านทรัพยากรและชื่อเสียงของสถาบัน การตรวจสอบและติดตามผลงานจะช่วยลดปัญหานี้เรื่องนี้ให้น้อยลง นอกจากนี้การติดตามผลการปฏิบัติยังช่วยเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับมอบได้ปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบทบาทและภารกิจนี้เป็นภารกิจที่สำคัญและสอดคล้องกับแนวคิดของนิเกลย์และอีแวนส์ (Neagley and Evans. 1964 : 107 - 108) และวิทยาลัยครูจันทระเกษม (2530 : 29 - 30) ที่ว่าหัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่ควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาควิชา ควบคุมดูแลการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนให้เป็นไปตามระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของคณะวิชา วิทยาลัย กรรมการฝึกหัดครู และสภาการฝึกหัดครู รวมทั้งการเยี่ยมชั้นเรียนด้วย

2.4 บทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาควรเขียนบทความและส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาเขียนบทความทางวิชาการและเผยแพร่ในวารสารต่าง ๆ และการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานในสถาบันจัดทำวารสารทางวิชาการ เผยแพร่ความรู้แก่สังคม ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีหน้าที่หลักประการหนึ่งที่จะต้องให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมทางหนึ่งนอกเหนือจากการเรียนการสอนตามปกติแล้วยังเกี่ยวข้องกับการเขียนบทความหรือรวบรวมข้อเขียนความรู้ต่าง ๆ ทางด้านวิชาการพิมพ์ลงในวารสารเพื่อเผยแพร่แก่สังคม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า เสริมสร้างสติปัญญาแก่ผู้ที่สนใจใฝ่หาความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในการทำงานและอาชีพ โดยเหตุที่ภาควิชาเป็นแหล่งที่รวมผู้รู้ เป็นประชาคมของผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ เป็นที่รวมของนักวิชาการนักวิชาชีพชั้นสูงเฉพาะสาขาที่ผ่านการศึกษามานับประการทางวิชาการในสาขาของตน (บุญเลิศ กลางใจ. 2533 : 21) ฉะนั้นหัวหน้าภาควิชาในฐานะผู้นำทางวิชาการและอาจารย์ในภาควิชา จึงเป็นผู้ที่ต้องทำหน้าที่ตอบสนองหน้าที่หลักใหญ่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งวิชาการที่สำคัญและอำนวยความสะดวกอย่างเต็มที่ แฮร์ริส (Harris. 1963 : 63) สุรินทร์ เศรษฐมานิต (Surin Setamanit. 1981 : 264) และวิทยาลัยครูจันทระเกษม (2530 : 29 - 30) ก็ได้ระบุหน้าที่และบทบาทของหัวหน้าภาควิชาว่า จะต้อง มีบทบาทในการพัฒนาการ

และให้ความร่วมมือกับงานศิลปวัฒนธรรม งานกิจการนักศึกษา งานวิจัยและบริการการศึกษา
ปราศจากบทบาทด้านนี้สถาบันอุดมศึกษาจะไม่สามารถดึงศักยภาพของอาจารย์ออกมาได้อย่าง
เต็มที่ และจะไม่ค่อยได้รับการยอมรับจากสังคมภายนอก

สำหรับบทบาทที่พึงประสงค์อีกประการหนึ่งคือ การร่วมกับอาจารย์ใน
ภาควิชาเป็นวิทยากรบรรยายทางวิชาการแก่สังคมนั้น ก็เป็นบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาใน
การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอีกทางหนึ่ง ที่นับว่าเป็นแรงกระตุ้นที่ดีที่หัวหน้าภาควิชาหรือ
ผู้นำทางวิชาการและคณะจะได้ทบทวนหรือศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นเป็นพิเศษจากปกติ
เพื่อเตรียมตัวที่จะไปเป็นผู้ให้ ผู้ถ่ายทอดวิชาการ ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่สนใจ อันจะเป็นประโยชน์
ต่อตนเอง ต่องานอาชีพ และต่อสังคมโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดิน รัชฎพฤทธิ
(2533 : 31 - 35) และผลการวิจัยของ รัศมี ภิบาลแทน (2532 : ค - ง) ที่ว่า
ภารกิจของหัวหน้าภาควิชาจะประกอบด้วย การไปเป็นผู้บรรยายพิเศษและวิทยากรให้กับหน่วยงาน
ต่าง ๆ ตามที่ได้รับเชิญ และจัดอาจารย์ในภาควิชาหรือสนับสนุนให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากรตาม
หน่วยงานต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มเห็นว่า
เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญสูงมากทั้ง 3 ด้านโดยมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ
ที่สุ่รองลงมาเป็นด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ตรีณี
สุวรรณชวลิต (2534 : 177) ที่ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัย
ภาคใต้ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากในทุกด้าน กล่าวคือ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารและ
ความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ซึ่งตรงกับด้านบุคลิกภาพ เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม
ให้ความสำคัญมากที่สุดในด้านบุคลิกภาพ ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ใน
ครั้งแรก และในเวลาอันรวดเร็ว เป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจดึงดูดใจคนนั้นมาจิตใจผู้ร่วมงาน
และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีบุคลิกภาพ ที่ถึงแม้ว่าจะมีความเป็นผู้นำและมีวิชาความรู้
เหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร วรุตยากร (2535 : 242 - 243) ที่ว่า
อำนาจส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชาเกิดจากความศรัทธาในบุคลิกภาพของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งจะได้รับ
ความศรัทธามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา สำหรับ
บทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาทั้ง 4 ด้าน กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มเห็นว่า เป็นบทบาทที่มี
ความสำคัญสูงมาก 3 ด้าน โดยมีบทบาทด้านการบริหารวิชาการเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุด รองลงมา

เป็นบทบาทด้านการบริหารบุคลากร และด้านการบริหารงานทั่วไป ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ เกาหงา ฉายากุล (2531 : 79 - 80) ที่พบว่า บทบาทของหัวหน้า ภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารบุคคล และ ด้านการบริหารทั่วไป เป็นหน้าที่หลักของหัวหน้าภาควิชาที่จะต้องปฏิบัติ ส่วนบทบาทของหัวหน้า ภาควิชาด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมนั้น กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีความเห็นว่าเป็นบทบาท ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งหมดนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนเห็นว่า ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญมากสำหรับสถาบัน เพราะเป็นผู้ที่ ต้องรับผิดชอบต่อภาควิชาในทุก ๆ ด้านมากที่สุด สมาร์ท และมองท์โกเมอรี (Smart and Montgomery. 1976 : 17) เชื่อว่าการตัดสินใจในการบริหารร้อยละ 80 มาจากภาควิชา มากกว่าการบริหารระดับสูง และระดับวิชาการเป็นระดับที่มีความเฉพาะ (Specialization) หรือความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) สูง ซึ่งก็คือภาควิชานั่นเอง (ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์. 2524 : 68) นอกจากนี้ หัวหน้าภาควิชายังเป็นผู้ประสานสัมพันธ์และต้องจัด การกับความต้องการของบุคคลสามกลุ่ม ได้แก่ คณบดี อาจารย์ และนักศึกษา หัวหน้าภาควิชา จึงต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งทางด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ และสามารถ ปฏิบัติภารกิจด้วยความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา

การที่คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ รวมทั้งบทบาทของหัวหน้าภาควิชาด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการ บริหารบุคลากร และด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับมาก นั้น เป็นไปตามหลักวิชาการ ทฤษฎีการบริหารที่ได้ศึกษาค้นคว้ามาเป็นกรอบการวิจัย และ ยืนยันว่าเป็นคุณลักษณะและบทบาทที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาจะพึงมีและมีความรู้ความเข้าใจ ปัจจุบันการอุดมศึกษาเจริญก้าวหน้าไปมากและต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการ ภารกิจของ หัวหน้าภาควิชาจึงมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ความต้องการหัวหน้าภาควิชาที่มีประสิทธิภาพ มากขึ้นตามไปด้วย เท่าที่ผ่านมาจะพบว่าหัวหน้าภาควิชาเข้ารับตำแหน่งโดยขาดการเตรียมตัว ขาดการฝึกอบรม จึงทำให้ขาดคุณลักษณะสำคัญ ๆ หลายอย่าง ขาดความรู้ความเข้าใจในการ บริหารวิชาการในภาควิชาไปบ้าง ผลการวิจัยนี้จึงสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะและ บทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่กำลังดำรงตำแหน่งและเตรียมบุคลากร เข้าสู่ตำแหน่งได้

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยที่สรุปมาแล้ว สามารถเสนอแนะการใช้ผลวิจัยเพื่อการสรรหาหัวหน้าภาควิชา ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและกำหนดบทบาทได้ดังนี้
 - 1.1 คุณลักษณะทุกข้อที่ระบุไว้ในเครื่องมือ ใช้เป็นข้อกำหนดในการคัดเลือกหัวหน้าภาควิชาได้ เพราะทุกฝ่ายเห็นว่ามีมีความสำคัญและน่าพึงประสงค์มาก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรนำไปใช้ประกอบการพิจารณาหลักเกณฑ์ในการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์
 - 1.2 ควรใช้คุณลักษณะเหล่านี้เป็นแนวทางในการคัดเลือกหัวหน้าภาควิชา เตรียมหัวหน้าภาควิชา ฝึกอบรมหรือปฐมนิเทศก่อนเข้ารับตำแหน่ง
 - 1.3 บทบาทที่ระบุไว้ในเครื่องมือ ใช้เป็นข้อกำหนดในการพรรณานหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาได้ เพราะทุกฝ่ายเห็นว่ามีมีความสำคัญและน่าพึงประสงค์มาก
 - 1.4 ควรใช้บทบาทที่ระบุไว้นี้เป็นแนวทางในการฝึกอบรม ชี้แจง ปฐมนิเทศเตรียมและชักจูงความเข้าใจของหัวหน้าภาควิชาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
 - 1.5 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจจัดทำเป็นคู่มือแจกหัวหน้าภาควิชา ให้เข้าใจบทบาทหน้าที่และสร้างเสริมคุณลักษณะให้มีความเหมาะสมและตรงตามความคาดหวังของผู้ร่วมงานยิ่งขึ้น
 - 1.6 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจใช้ผลการวิจัยนี้ เป็นข้อมูลในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม เตรียมหัวหน้าภาควิชาได้
2. การพัฒนาหัวหน้าภาควิชาให้มีคุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์สามารถทำได้โดย
 - 2.1 จัดอบรมหัวหน้าภาควิชาและรองหัวหน้าภาควิชา หรืออาจจะเชิญอาจารย์ที่สนใจให้ เข้าใจคุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและควรเน้นบทบาทด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพราะผลการวิจัยบ่งชี้ว่าอาจารย์ไม่ให้ความสำคัญของบทบาทด้านนี้มากเท่าที่ควร ซึ่งแท้จริงแล้วเป็นบทบาทที่มีความสำคัญมากด้านหนึ่งที่สามารถส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญเติบโตทั้งทางวิชาการและการบริหาร โดยจัดเสริมเอกสารการอบรม อาทิ ในเรื่องที่ตั้งสถาบันการศึกษาในต่างประเทศประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้าเพิ่มขึ้นโดยได้รับการสนับสนุนทางด้าน

การเงินและความร่วมมือจากองค์กรภายนอก มูลนิธิหรือบริษัทห้างร้าน อันเป็นผลจากการเปิดกว้างของมหาวิทยาลัยในการเสนอให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอย่างมีประโยชน์ยิ่ง

2.2 จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการทำงาน โดยสอดคล้องกับแนวทางพัฒนาคุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาให้เหมาะสม ให้สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการได้อย่างน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของอาจารย์

2.3 จัดให้มีการศึกษานอกสถานที่ ศึกษานานและต่างประเทศ เพื่อขยายโลกทัศน์ให้แก่หัวหน้าภาควิชาโดยเน้นประสบการณ์ระดับภาควิชาและคณะวิชา

2.4 จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญบรรยายพิเศษในเรื่องความสำคัญของคุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา เป็นครั้งคราว

3. ในการเตรียมหัวหน้าภาควิชาให้มีคุณลักษณะและบทบาทเหล่านี้ควรจะต้อง

3.1 หมั่นให้ความรู้ในเรื่องของบทบาทหัวหน้าภาควิชาแก่อาจารย์เป็นครั้งคราว

3.2 แสวงหาผู้สมควรหรือเหมาะสมกับตำแหน่ง เข้ารับการอบรมในเรื่องของคุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา เพื่อพัฒนาคุณสมบัติของตนก่อนเข้ารับตำแหน่ง

3.3 เลือกหัวหน้าภาควิชาคนใหม่ล่วงหน้าก่อนครบวาระประมาณ 4-6 เดือน เพื่อฝึกงานกับหัวหน้าภาควิชาที่กำลังอยู่ในตำแหน่ง

3.4 จัดหาเอกสารหลักวิชาในเรื่องของคุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาให้อ่าน

4. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

4.1 ควรทำงานวิจัยลักษณะเดียวกันนี้ โดยชักกลุ่มตัวอย่างในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อหาข้อมูลเพื่อสรุปคุณลักษณะ บทบาท หัวหน้าภาควิชาาร่วมกัน

4.2 ควรศึกษาวิจัยบทบาทการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ตามทัศนะของอาจารย์อย่างละเอียด เพื่อให้ทราบทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ในภารกิจด้านนี้ด้วย

4.3 ควรศึกษาคุณลักษณะและบทบาทของอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคณบดีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อให้การกำหนดบทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหารวิชาการได้ครอบคลุมครบถ้วน สามารถใช้เป็นข้อมูลในการเตรียมบุคลากรระดับสำคัญ ๆ นี้ได้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- จันทร์เกษม, วิทยาลัยครู. การพรรณนางานของส่วนราชการวิทยาลัยครูจันทร์เกษม.
กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูจันทร์เกษม, 2530. อัดสำเนา.
- ครุณี สุวรรณชาลิต. การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในภาคใต้. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2534. อัดสำเนา.
- ดิน ปรัชญพฤกษ์. หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจและวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน : กรณีศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยสังคม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- _____. "หัวหน้าภาค," ใน เอกสารประกอบการประชุมวิชาการเรื่องการบริหารงานภาควิชา. หน้า 31-35. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.
- ทววมหาวิทยาลัย, ทม 0207/19739. การพิจารณาอนุญาตให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นมหาวิทยาลัย. ลงวันที่ 31 สิงหาคม 2526. อัดสำเนา.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. "ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์," วารสารบริหารการศึกษา. 18(4) : 48-54; ตุลาคม-ธันวาคม 2522.
- บรรพต รัตนจรัสโรจน์. ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชาพลศึกษา และอาจารย์ในวิทยาลัยพลศึกษา เกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาที่เป็นจริงและที่คาดหวัง. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- บุญเลิศ กลางใจ. "หัวหน้าภาควิชา...คุณแจดอกสำคัญ," ใน การบริหารงานภาควิชา. หน้า 22-24. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.
- ประดม แสงสว่าง. ลักษณะนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์. กรุงเทพฯ : สารศึกษารพิมพ์, 2524.

- ประสม สถาปิตานนท์. ขุมความคิด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.
- "พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522," ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 96 ตอนที่ 32. ฉบับพิเศษ หน้า 39. 27 เมษายน 2522.
- "พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2535," ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 109 ตอนที่ 54. 22 เมษายน 2535.
- ไพฑูรย์ สินดารัตน์. พูดเรื่องอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2526.
- _____. การอุดมศึกษากับสังคมไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- ปิญญู สาธร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2516.
- เปาพงา ฉายากุล. การวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- รัศมี ภิบาลแทน. รายงานการวิจัยเรื่อง หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532.
- วารี ศรีมาโรจน์. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการวิทยาลัยครู. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.
- วิจิตร ศรีสอาน. "ของฝากผู้บริหาร : บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมผู้นำที่ดี," ประชาบาล. 21(5) : 37-42; 14 กุมภาพันธ์ 2521.
- ศรีอรุณ ฤทธิรงค์. งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง. ปริชญานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523. อัดสำเนา.
- ศิลปากร, มหาวิทยาลัย. วิธีการสรรหาหัวหน้าภาควิชา พ.ศ. 2531. ลงวันที่ 29 เมษายน 2531.

- สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, สมาคม. สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
ไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันเอกชน, ม.ป.ป.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- สำราญ สวนสวัสดิ์. บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
 ปรินญาณินทร์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
 2527. อัดสำเนา.
- สุจิตรา จรจิตร. ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วน
ภูมิภาค. ปรินญาณินทร์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- เสถียร วิชัยลักษณ์ และสิบบงศ์ วิชัยลักษณ์, ผู้รวบรวม. พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา
เอกชน พ.ศ. 2522, พร้อมด้วยกฎทบวงและประกาศทบวง. กรุงเทพฯ :
 นิติเวชน์, 2528.
- อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร. "ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้อย่างไร," วารสารกรมบัญชีกลาง.
 22(5) : 18-22; 18 กันยายน-ตุลาคม 2524.
- Bailey, Dudley. "The Academic Department," in Perceptions in
Public Higher Education. 2nd ed. edited by Gene A. Budig.
 Lincoln : University of Nebraska Press, 1970.
- 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. 38(12) :
 7421-A; 1977.
- Campbell, R. and others. Introduction to Educational Administration.
 Boston : Allyn and Bacon, 1967.
- Davis, Keith. Human Relation of Work. New York : McGraw-Hill Book,
 1962.
- Doll, Ronald C. Curriculum Improvement. Boston : Allyn and Bacon,
 1968.
- Fortunato, Ray T. and Geneva D. Waddell. Personnel Administration in
Higher Education : Handbook of Faculty and Staff Personnel
Practices. San Francisco : Jossey-Bass, 1988.

- Harris, Ben M. Supervisory Behavior in Education. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1963.
- Knowles, Asa S., Ed. Handbook of College and University Administration-Academic. New York : McGraw-Hill, 1970.
- McHenry, Dean E. and Associates. Academic Departments. San Francisco : Jossey Bass, 1977.
- Morris, James. "Administrative Leadership," Handbook of College and University Administrator. New York : McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Neagley, Ross L. and Evans N. Dean. Handbook for Effective Supervision of Instruction. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1964.
- Nolte, Chester M. An Introduction of School Administration : Selected Readings. New York : The McMillan Company, 1966.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.
- Surin Setamanit. "Staff and Faculty Development in Thailand," in Staff and Faculty Development in Southeast Asian Universities. High Kong : Maruzen Investment, 1981.
- Tucker, Allen. Chairing the Academic Department : Leadership among Peers. New York : Macmillan Publishing Company, 1984.

ภาคผนวก



ที่ ทม 1007/0414

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๖ เมษายน 2536

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน นายกษัตริย์ศึก อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางสาวพิพัทธ์ ภู่วัฒนณี เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์

เรื่อง คุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร
สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือจาก สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร โดยให้อธิการ อธิการบดี รองอธิการ รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันฯ ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนพฤษภาคม - กรกฎาคม 2536 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ประยัตน์ หาศิตะพันธ์

ประธาน

รศ.ปกรณีย์ หลาหาญ

กรรมการ

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ให้ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้ี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

[Signature]

(ศาสตราจารย์ ดร.สมพร บัวทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

18 เม.ย. 2536

ศาสตราจารย์ ดร. บัวทอง

17 เม.ย. 2536

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

[Handwritten notes and signatures]
D4
9 เม.ย. 36

[Handwritten signature]
7 เม.ย. 36



สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย 87
ASSOCIATION OF PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF THAILAND

๗๓ ถนนพระราม ๖ กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐ โทร ๒๕๕-๘๕๔๘, ๒๕๕-๙๓๒๗, โทรสาร. ๒๕๕-๙๓๒๗
 73 Rama 6 Road, Bangkok 10400, Thailand Tel: 245-8548, 245-9327, FAX 245-9327

ที่ สสอท. ๒๕๓๔ /๒๕๓๖ **ชำระแล้ว**

- นายกสมาคมฯ
 ดร.อนุ กุลชล
 ที่ปรึกษาสมาคมฯ
 ดร.โสภา สุทธิพิทักษ์
 พอ.ดร.อาทร ชมเห็นชอบ
 ศ.ปัจฉิม บุญนาค
 ดร.อำนาจ ทะพินธุ์แก
 อุปนายก (๑)
 พรชัย มงคลวนิช
 อุปนายก (๒)
 พญ.กมลวรรณ ตันประเสริฐ
 เลขธิการ
 วัลลภ สุวรรณดี
 เภรียุติ
 ดร.มานิต บุญประเสริฐ
 ปฎิคม
 สุริยากร จินะนง
 บรรณาธิการ, นายทะเบียน
 ดร.เลิศลักษณ์ สุนทรพัฒน์
 ประธานฝ่ายประชาสัมพันธ์
 รัชนิพร พุฒยาภรณ์
 ประธานฝ่ายวิชาการ
 รศ.นพ.เมืองทอง แรมมณี
 ประธานฝ่ายพัฒนา
 ดร.สิทธิชัย ไคโยอุดม
 ประธานฝ่ายกิจการนักศึกษา
 สุรี บุรณรัตน์
 ประธานฝ่ายกฎหมาย
 ดร.จันทร์จิรา วงษ์ธรรมทอง
 ประธานจัดโปรแกรม
 พรชัย มงคลวนิช
 กรรมการ
 รศ.ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์
 ภราดาประทีป ปโมลมาศ
 ดร.แสง สงวนเรือง
 ดร.นิรันดร์ จิวะสันติการ
 ดร.บุญทอง กุญชรวิญ
 ปราบณี วงษ์สวัสดิกุล
 มังกร ภักดีโพธิ์
 สุรีย์ ลสุภาพันธ์
 ผศ.ดร.สืบแสง พรหมบุญ
 พจิตรลักษณ์ ภูศิริ

๑๒ พฤษภาคม ๒๕๓๖

เรื่อง ขอบความร่วมมือในการออกแบบสอบถาม
 เรียน อธิการบดี/อธิการ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน
 อ้างถึง หนังสือที่ ทม. ๑๐๐๓/๑๗๖๔ ลงวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๓๖

ตามหนังสือที่อ้างถึง นางสาวทิพวัลย์ คู่รัตนเมธี นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอก การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังศึกษาชั้นคหวิ เพื่อ ท้าปริญญานิพนธ์ เรื่อง "คุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบัน- อุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร" และนิสิตจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดย ขอให้อธิการบดี/อธิการ รองอธิการบดี/รองอธิการ คณบดี หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ ในสถาบันฯตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลในการท้าวปริญญานิพนธ์ ดังนี้

ในการนี้ สมาคมฯ ได้รับความร่วมมือจาก ดร.ชวนิต หมั่นนุช รองอธิการบดี ฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เป็นกรรมการที่ปรึกษากิจการตรวจสอบแบบสอบถาม

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรด- อนุญาตให้ผู้วิจัยดังกล่าว ได้มีโอกาสเก็บรวบรวมข้อมูลในสถาบันของท่านได้

ขอแสดงความนับถือ

(Signature)

(นายอนุ กุลชล)

นายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

ศูนย์ประสานงานสมาคมฯ

โทร. 245-9327, 245-8548

แฟกซ์ 245-9327



พฤษภาคม 2536

เรื่อง ขอความกรุณาแจกแบบสอบถาม

เรียน

อ้างถึง หนังสือที่ สสอท 2439/2536 ลงวันที่ 12 พฤษภาคม 2536

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือที่อ้างถึง

แบบสอบถามจำนวน ชุด

ความหนังสือที่อ้างถึง สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ได้อนุญาต
และได้ขอความร่วมมือมายังผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่าง ๆ ให้คิดเงินเก็บรวบรวม
ข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการศึกษา ดังความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

บัดนี้ คิดเงินได้ส่งแบบสอบถามเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันของท่านมา
พร้อมนี้แล้ว คิดเงินจึงประสงค์จะเรียนขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถาม
และได้โปรดกรุณาแจกแบบสอบถามนี้ไปยัง

รองอธิการบดี/รองอธิการฝ่ายวิชาการ

ณที่ ท่าน

หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา ท่าน

อาจารย์ ท่าน

โดยคิดเงินจะขอมารับคืนแบบสอบถาม จากผู้ที่ท่านมอบหมายให้ทำการแทนท่านตามวันเวลาที่
นัดหมายกัน ก็จะเป็นพระคุณอย่างสูงยิ่ง

คิดหวัง เป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึง
ขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวหิวัลย์ อูร์ทอร์คู



พฤษภาคม 2536

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
เรียน

ดิฉัน นางสาวทิพย์ อัครนมณี นิสิตปริญญาโทภาคพิเศษ หลักสูตรการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำวิทยุ
นิพนธ์เพื่อประกอบการศึกษา เรื่อง "คุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา
ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร" และท่านเป็นผู้หนึ่งที่ได้รับคัดเลือก
ให้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ดังนั้นคำตอบของท่านจึงมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อวิทยุ
นิพนธ์เป็นอย่างยิ่ง ดิฉันจึงเรียนขอความกรุณาท่าน ได้โปรดสละเวลาอันมีค่า ตอบแบบ
สอบถามนี้ตามความคิดเห็นที่พึงประสงค์ของท่านให้ครบทุกข้อ (รวมทั้งสิ้น 60 ข้อ) ซึ่ง จะ
ช่วยให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ดิฉันขอรับรองว่า คำตอบของท่านในแบบสอบถามนี้จะเป็นความลับสุดยอด และ
ไม่มีผลเสียหายใด ๆ ต่อตัวท่าน การวิเคราะห์และการเสนอผลการวิจัยจะกระทำในลักษณะ
เป็นภาพรวม จะไม่มีการอ้างอิงถึงตัวบุคคลไม่ว่ากรณีใด ๆ

ความสำเร็จของวิทยุนิพนธ์นี้ ขึ้นอยู่กับความกรุณา และความร่วมมือใน
การตอบแบบสอบถามของท่าน ดิฉันหวังในความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอ
ขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวทิพย์ อัครนมณี

แบบสอบถาม

เรื่อง

คุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

เขตกรุงเทพมหานคร

สำหรับผู้วิจัย

หมายเลขแบบสอบถาม

1[] 2[] 3[]

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบทัศนะที่พึงประสงค์ของท่านเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์และบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามนี้ตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งผลของการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบต่อสถาบัน ผู้บริหาร คณาจารย์ และตัวท่านแต่อย่างใด เพราะมุ่งศึกษาเป็นส่วนรวม เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเท่านั้น

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา
 ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง []

สำหรับผู้วิจัย

1. ตำแหน่งหน้าที่ : 4 []
- ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง
- [] อธิการบดี
- [] อธิการ
- [] รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
- [] รองอธิการฝ่ายวิชาการ
- [] คณบดี
- [] หัวหน้าภาควิชา
- [] หัวหน้าสาขาวิชา
- [] อาจารย์

ตอนที่ 2 ทิศนะ เกี่ยวกับคุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา

- คำชี้แจง 1. ให้ท่านพิจารณาว่าคุณลักษณะและบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ท่านพึงประสงค์หรือสอดคล้องกับความต้องการของท่านว่าอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องทางขวามือ เพียงข้อละหนึ่งเครื่องหมาย
2. ตัวเลขแต่ละข้อมีความหมายดังนี้
- 1 = มีระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุดหรือไม่มีเลย
- 2 = มีระดับที่พึงประสงค์น้อย
- 3 = มีระดับที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 4 = มีระดับที่พึงประสงค์มาก
- 5 = มีระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด

คุณลักษณะของ หัวหน้าภาควิชา สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับที่พึงประสงค์					
	1	2	3	4	5	
<u>ด้านบุคลิกภาพ</u>						<u>สำหรับผู้วิจัย</u>
1) วุฒิภาวะสูง						5 []
2) ความใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น						6 []
3) การควบคุมอารมณ์ได้						7 []
4) สุขภาพแข็งแรง						8 []
5) ความขยันหมั่นเพียร						9 []
6) มนุษยสัมพันธ์ดี						10 []
7) ความยุติธรรม						11 []
8) ความซื่อสัตย์สุจริต						12 []
9) การแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ						13 []
<u>ด้านภาวะผู้นำ</u>						
1) ความเชื่อมั่นในตนเอง						14 []
2) ความกล้าตัดสินใจ						15 []
3) ฉลาด มีไหวพริบบริภูมิภาณดี						16 []
4) ความรับผิดชอบ						17 []
5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						18 []
6) ประสิทธิภาพทางการบริหาร						19 []
7) ความสามารถจูงใจคน						20 []
8) ความยืดหยุ่นตามเวลาและเหตุการณ์						21 []
9) ความสามารถประนีประนอมเมื่อเกิดการขัดแย้ง						22 []

คุณลักษณะของ หัวหน้าภาควิชา สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับที่พึงประสงค์					
	1	2	3	4	5	
<u>ด้านวิชาการ</u>						<u>สำหรับผู้วิจัย</u>
1) การศึกษาปริญญารทเป็นอย่างน้อย						23 []
2) ศรัทธาในวิชาชีพและวิชาการในสาขาของตน						24 []
3) ความรู้ลึกซึ้งในสาขาวิชาของตน						25 []
4) รักการศึกษาค้นคว้า						26 []
5) ความรู้ความเข้าใจและนำเสนอ วัตถุประสงค์และปรัชญาการศึกษาของสถาบัน ไปปฏิบัติ						27 []
6) ความรู้ความสามารถในเรื่องการวางแผนและ ข้อมูลสถิติ						28 []
7) ความสามารถในการปรับหลักสูตรให้ทันต่อ ความต้องการของตลาดและภาวะแวดล้อม						29 []
8) ความรู้ความสามารถในการวิจัย						30 []
9) ความสามารถดำรงความเป็นเลิศทางวิชาการ ของภาควิชา						31 []

บทบาทของ หัวหน้าภาควิชา สถาบันอุดมศึกษา เอกชน	ระดับที่พึงประสงค์						
	1	2	3	4	5		
<u>ด้านการบริหารงานทั่วไป</u>						สำหรับผู้วิจัย	
1) วางโครงการและแผนการปฏิบัติงานของภาควิชา ตลอดปี							32 []
2) ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของภาควิชา							33 []
3) แสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่ภาควิชา							34 []
4) จัดทำสถิติ ข้อมูล รายงาน และจัดเก็บเอกสาร สำคัญของภาควิชาให้เป็นระบบ							35 []
5) ตรวจสอบการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายและ บัญชีการเงินของภาควิชา							36 []
6) ร่วมประชุมกับฝ่ายบริหารและอาจารย์ในเรื่อง ที่เกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติ							37 []
7) ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาด้านการเรียนการสอน และปัญหาระเบียบวินัย							38 []
8) ดำเนินการหรือร่วมกับหน่วยงานอื่นในสถาบัน จัดปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศนักศึกษา							39 []
<u>ด้านการบริหารวิชาการ</u>							
1) สำรวจและกำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอนในแต่ละ ภาคเรียน						40 []	
2) ร่วมกับฝ่ายทะเบียนของสถาบันจัดทำตารางสอน ของภาควิชา						41 []	

บทบาทของ หัวหน้าภาควิชา สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับที่พึงประสงค์					
	1	2	3	4	5	
						<u>สำหรับผู้วิจัย</u>
3) เป็นที่ปรึกษาอาจารย์ด้านปัญหาหลักสูตร การเรียนการสอน						42 []
4) จัดสวัสดิการสอนและแนะนำวิธีสอนแก่อาจารย์ ในภาควิชา						43 []
5) ร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาวิเคราะห์และ ปรับปรุงเนื้อหาสาระรายวิชาต่าง ๆ และ ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน						44 []
6) เฝ้าระวังให้อาจารย์ส่งผลสอบของนักศึกษา						45 []
7) เป็นผู้นำและสนับสนุนให้อาจารย์เขียนตำรา และเอกสารประกอบการเรียน						46 []
8) ทำการวิจัยและสนับสนุนช่วยเหลืออาจารย์ให้มี การศึกษาวิจัย หรือเข้าร่วมโครงการวิจัย						47 []
9) ร่วมมือและส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางวิชาการ ในภาควิชา						48 []
<u>ด้านการบริหารบุคลากร</u>						
1) สำรวจความต้องการด้านอัตรากำลัง สรรหา/ คัดเลือกบุคลากรในภาควิชา มีส่วนร่วมในการ พิจารณาโอนย้ายของอาจารย์						49 []
2) ประเมินพิเศษอาจารย์ที่บรรจุหรือย้ายโอนมาใหม่						50 []

บทบาทของ หัวหน้าภาควิชา สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับที่พึงประสงค์					
	1	2	3	4	5	
<u>สำหรับผู้วิจัย</u>						
3) จัดสรรงานให้อาจารย์รับผิดชอบด้านการสอน การวิจัย การบริหารต่าง ๆ แต่งตั้งกรรมการ ชุดต่าง ๆ ในภาควิชา						51 []
4) ตัดสินปัญหาและข้อขัดแย้งในการปฏิบัติของ อาจารย์ และมีส่วนร่วมในการสอบสวนทางวินัย ของอาจารย์ในภาควิชา						52 []
5) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาจารย์ เช่น จัดให้มีการสัมมนา ประชุมทางวิชาการ ดูงาน ศึกษาต่อ						53 []
6) จัดสวัสดิการให้แก่อาจารย์ในภาควิชา เช่น น้ำดื่ม กาแฟ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ						54 []
7) ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา						55 []
8) พิจารณาความดีความชอบและประเมินผลการ ทำงานของอาจารย์ในภาควิชา						56 []
<u>ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม</u>						
1) สำรวจความต้องการบริการทางวิชาการของ ชุมชน						57 []
2) เขียนและส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาเขียน บทความทางวิชาการและเผยแพร่ในวารสาร ต่าง ๆ						58 []

บทบาทของ หัวหน้าภาควิชา สถาบันอุดมศึกษา เอกชน	ระดับที่พึงประสงค์					สำหรับผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
3) ร่วมมือกับหน่วยงานในสถาบัน จัดทำวารสาร ทางวิชาการเผยแพร่ความรู้แก่สังคม						59 []
4) เป็นผู้นำในการศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น						60 []
5) ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อร่วมมือ จัดกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น						61 []
6) มีส่วนร่วมในการจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการ จัดนิทรรศการของหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่น						62 []
7) ร่วมวางแผนและจัดทำโครงการบริการทาง วิชาการแก่สังคม						63 []
8) ร่วมกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นวิทยากรบรรยาย ทางวิชาการแก่สังคม						64 []

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวทิพวัลย์	ชื่อสกุล	อัครตนมณี
วันเดือนปีเกิด	14 กุมภาพันธ์ 2492		
สถานที่เกิด	ต.บางกอกน้อย อ.บางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร		
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	141 ถ.สมเด็จพระเจ้าพระยา 12 แขวงสมเด็จพระเจ้าพระยา คลองสาน กรุงเทพมหานคร 10600		
ประวัติการศึกษา			
2507	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนรางตาครูส์คอนเวนต์ ธนบุรี		
2510	ประกาศนียบัตรพาณิชยการ โรงเรียนกิตติพาณิชย		
2528	ศษ.บ. (ปฐมวัยศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช		
2537	กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร		
ประวัติการทำงาน			
2508	บริษัท ไทยโตมารุ จำกัด (พักการศึกษามาทำงาน)		
2510	บริษัท ยนตรภัณฑ์ จำกัด		
2511	ห้าง บี กริม แอนด์ ภูเก็ต		
2512	บริษัท เบอร์ลี่ยุคเกอร์ จำกัด		
2515-18	EON Productions Ltd., Mondial TEFI Co., Hollywood Films Co. (บริษัทสร้างภาพยนตร์จากต่างประเทศมาถ่ายทำในประเทศไทย)		
2518-ปัจจุบัน	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการอธิการบดี มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ		

คุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
เขตกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

ทิพวัลย์ อู่รัตนเมธี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2537

จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา ด้านบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและวิชาการ และศึกษาบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา ด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร และการให้บริการทางวิชาการ แก่สังคม ตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน เขต กรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 จำนวนทั้งสิ้น 606 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์แอลฟา

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการ มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ในระดับมากทุกคุณลักษณะและทุกรายข้อ โดยมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด รองลงมาเป็นด้านภาวะผู้นำและด้านวิชาการ

2. บทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชาทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ในระดับมากเพียง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ และด้านการบริหารบุคลากร โดยมีบทบาทด้านการบริหารวิชาการเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุด รองลงมาเป็นด้านการบริหารบุคลากรและด้านการบริหารงานทั่วไป สำหรับด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการปรับปรุงคุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของหัวหน้าภาควิชา และขอเสนอแนะในการวิจัยไว้ด้วย