

370.76

กษ ๑๒๐

ย. 3

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร
สำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ปริญญานิพนธ์

ของ

ณรงค์ ฉายายนต์

พ. ๑๐/๖๖

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาการอุดมศึกษา

เมษายน 2536

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

187749

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขุบัณฑิต
สาขาการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....*สวพร อึ้งน้อม*.....ประธาน

(ดร.สมสุข อึ้งน้อม)

.....*สมพร อึ้งน้อม*.....กรรมการ

(รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

.....*สมพร อึ้งน้อม*.....กรรมการ

(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

คณะกรรมการสอบ

.....*สวพร อึ้งน้อม*.....ประธาน

(ดร.สมสุข อึ้งน้อม)

.....*สมพร อึ้งน้อม*.....กรรมการ

(รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

.....*สมพร อึ้งน้อม*.....กรรมการ

(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

.....*สมพร อึ้งน้อม*.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ดร.ชัยณรงค์ สุวรรณสาร)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขุบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....*สมพร อึ้งน้อม*.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศ.ดร.สมพร ยาทอง)

วันที่ ๒๗ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๓๖

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	จุดมุ่งหมายของการวิจัย	6
	ความสำคัญของการวิจัย	6
	ขอบเขตของการวิจัย	7
	นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
	โครงสร้างระบบการบริหารงานสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	10
	ความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา	14
	คุณลักษณะทางด้านการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา	22
	พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา	27
	รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา	28
	การฝึกอบรม	32
	ความหมายของการฝึกอบรม	32
	จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม	33
	ความสำคัญของการฝึกอบรม	34
	ประเภทของการฝึกอบรม	35
	เทคนิคการฝึกอบรม	36
	กระบวนการฝึกอบรม	37
	ความจำเป็นในการฝึกอบรม	38

วิธีการและขั้นตอน การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	39
การพัฒนาหลักสูตร	41
ความหมายของหลักสูตร	41
ส่วนประกอบของหลักสูตร	42
กระบวนการพัฒนาหลักสูตร	43
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	61
การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	63
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	65
การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร	66
การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 3 การประเมินหลักสูตร	68
การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้	71
การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้หลักสูตร	71
การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงหลักสูตร	77
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	78
ผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน	78
ผลการพัฒนาหลักสูตร	83
ผลการประเมินหลักสูตร	93
ผลการปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้	93

ผลการทดลองใช้หลักสูตร	94
ผลการปรับปรุงหลักสูตร	96
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	97
สรุปผลการวิจัย	100
อภิปรายและข้อเสนอแนะ	103
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป	107
บรรณานุกรม	108
ภาคผนวก	123
ภาคผนวก ก หนังสือขอความร่วมมือ	124
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหัวหน้าแผนกวิชา และเครื่องมือการสัมภาษณ์ ปัญหา ความต้องการ และสมรรถภาพ ทางการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา	126
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	130
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน	132
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร	138
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินโครงสร้างหลักสูตร	140

ภาคผนวก ข	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบทดสอบก่อนและหลังการทดลอง ใช้หลักสูตร	146
ภาคผนวก ข	สูตรการหาค่าความยากง่ายเป็นรายข้อ	149
	สูตรการหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ	149
	สูตรการหาค่าความเชื่อมั่นแบบคูเดอร์-ริชาร์ดสัน	150
	แบบทดสอบก่อนและหลังการทดลองการใช้หลักสูตร	151
ภาคผนวก ฉ	แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมสัมมนา	179
ภาคผนวก จ	ตาราง	182
ภาคผนวก ฉ	โครงร่างหลักสูตรฉบับสมบูรณ์และแผนการสอน	193
ประวัติย่อของผู้วิจัย		230

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แบบแผนการทดลอง	72
2	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีต่อ การพัฒนาคุณลักษณะการบริหารด้านการคิด จำแนกเป็นรายเรื่อง	80
3	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีต่อ การพัฒนาคุณลักษณะการบริหารด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น จำแนก เป็นรายเรื่อง	81
4	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีต่อ การพัฒนาคุณลักษณะการบริหารด้านความรู้ทางวิชาการ จำแนก เป็นรายเรื่อง	82
5	ค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหาคุณลักษณะการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา	183
6	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสม ของโครงสร้างหลักสูตรตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	185
7	ค่าความสอดคล้องกันของโครงสร้างหลักสูตรตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ..	186
8	แสดงค่าความยากง่าย (p) และค่าอำนาจจำแนก (r) ของแบบทดสอบกับ ความสามารถและทักษะหัวหน้าแผนกวิชา เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ การบริหารหลักสูตรวิชาการ	187
9	การเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนการใช้หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้าน การบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม	189
10	การเปรียบเทียบผลการทดสอบหลังการใช้หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้าน การบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม	190

11	แสดงประสิทธิภาพของแผนการสอนแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมตามเกณฑ์ ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์โดยเฉลี่ย (E_1 / E_2)	 191
12	แสดงค่าสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็น ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	 192

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	แผนผังการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	12
2	บทบาทของผู้บริหารแต่ละระดับ	19
3	ทักษะของผู้บริหารแต่ละระดับ	26
4	กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม	43
5	การพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์	45
6	ขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	60

ภูมิหลัง

สถาบันอุดมศึกษา มีภารกิจที่สำคัญในการผลิตกำลังคนให้มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพ เพื่อสนองตอบความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน และมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า สามารถขึ้นสู่สังคมให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การที่สถาบันอุดมศึกษาจะสามารถปฏิบัติภารกิจดังกล่าวให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้ ต้องอาศัยบุคลากรทุกฝ่ายประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่หลักของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ด้านการสอน วิชาการและวิชาชีพ เพื่อสนองความต้องการของสังคม การวิจัย ค้นคว้า เพื่อสนองตอบความก้าวหน้าทางวิชาการการบริการวิชาการแก่สังคม ถ่ายทอดศิลปะและวัฒนธรรม ปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี (วิจิตร ศรีสอาน. 2518 : 10 - 18) การบริหารสถาบันต้องอาศัยปัจจัยหลายประการได้แก่ คน เงิน การจัดการ และวัสดุอุปกรณ์ จะเห็นว่าบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัยในการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง ดังนั้น ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะหัวหน้าแผนกวิชาหรือบางสถาบัน เรียกว่า หัวหน้าภาควิชา ทั้งนี้เป็นไปตามการแบ่งเป็นส่วนราชการของสถาบัน เช่น สำนักงาน ผู้อำนวยการ ภาควิชา ศูนย์ กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา ศูนย์ หรือกอง (พระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2528 : 2) เพราะหัวหน้าแผนกวิชาเป็นผู้บริหารระดับต้น เป็นบุคลากรหลักและเป็นหัวใจในการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่หลักของสถาบันอุดมศึกษา หากเปรียบเทียบแผนกวิชาเป็นเส้นเลือดใหญ่ หัวหน้าแผนกวิชาเป็นผู้กระตุ้นให้เส้นเลือดใหญ่ทำงาน (ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2527 : 11)

ดังนั้นในการบริหารแผนกวิชาให้มีความเจริญก้าวหน้าและส่งผลสู่ความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา หัวหน้าแผนกวิชาจะต้องปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งด้านวิชาการและด้านการบริหารแผนกวิชาไปพร้อม ๆ กัน (Benett. 1989 : 22) โดยมีประเด็น

ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร ด้านการรับนักศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการบริหารวิชาการแก่สังคม ด้านการทุนบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ด้านการเป็นผู้นำในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2522 : 2 ; สาราญ ส่วนสวัสดิ์. 2527 : 70 ; เกาพงา ฉายากุล. 2531 : 120; Tucker. 1988 : 2 - 3 ; บุญเลิศ กลางใจ. 2533 : 2 - 3) นอกจากนั้นยังปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารทั่วไปและด้านการบริหารเกี่ยวกับนักศึกษาอีกด้วย (เกาพงา ฉายากุล. 2531 : 120 ; Tucker. 1988 : 2 - 3 ; บุญเลิศ กลางใจ. 2533 : 2 - 3)

จะเห็นได้ว่า หัวหน้าแผนกวิชามีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสูง ทั้งด้านวิชาการและด้านบริหาร จึงนับว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญและจะมีความสำคัญต่อการบริหารยิ่งขึ้นในอนาคต (Schroeder. 1970 : 5029-A) ทั้งนี้เพราะแผนกวิชาภายใต้การบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา เป็นหน่วยงานเดียวที่สามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาได้เกือบทั้งหมดซึ่งจะส่งผลโดยตรง ต่อความสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าของสถาบันอุดมศึกษา ได้อีกด้วย (ประสม สถาปิตานนท์. 2525 : 248)

อนึ่ง การที่หัวหน้าแผนกวิชามีภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และมีความสำคัญต่อการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการโดยตรงของสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวข้างต้น หัวหน้าแผนกวิชา จึงควรมีคุณลักษณะด้านการบริหารเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีความสัมพันธ์และสอดคล้องเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ซึ่งหัวหน้าแผนกวิชาได้ปฏิบัติตามภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา นั่นคือ คุณลักษณะด้านการบริหาร สามารถกำหนดพฤติกรรมการบริหารที่ปรากฏออกมา สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ร่วมงาน สามารถสร้างความสัมพันธ์กับอาจารย์ในแผนกวิชาและจงใจให้เกิดความร่วมมือ จนสามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการได้ คุณลักษณะด้านการบริหารดังกล่าว ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ คุณลักษณะด้านความรู้ทางการบริหาร และคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2522 : 2 ; ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2527 : 25 ; Wolverton. 1984 : 12 - 13 ; อุทุมพร ทองอุไทย. 2529 : 269 ; ประกอบ บุรัตน์. 2530 : 160 ; Mc Dade. 1990 : 17)

จากการศึกษาการปฏิบัติการกิจตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา พบว่า หัวหน้าแผนกวิชาไม่สามารถปฏิบัติการกิจได้ครบทุกบทบาท มีการวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดซ้ำ ไม่ได้รับความนิยมเลื่อมใสศรัทธาจากเพื่อนร่วมงาน ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มอบหมายงานไม่ตรงกับควมถนัดและความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ขาดความรู้ในการบริหารบุคคล ขาดความรู้ในการจูงใจผู้ร่วมงาน ขาดความสนใจในการพัฒนา ขาดความเข้าใจหลักปรัชญาของการอุดมศึกษา ขาดความกระตือรือร้น มีพฤติกรรมมีตักสิสัมพันธ์สูงกว่ามิติมิตรสัมพันธ์ สร้างความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน (อุทัย บุญประเสริฐ. 2522 : 3 ; ทพวงมหาวิทยาลัย. 2525 : 52 - 56 ; เมืองทอง แคมมณี. 2529 : 268 ; อุทุมพร ทองอุไทย. 2529 : 269) จึงสรุปได้ว่าการปฏิบัติการกิจตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาดั้งแต่หัวหน้าแผนกวิชาขึ้นไปจนถึงอธิการบดี ส่วนใหญ่ได้รับการเลือกตั้งและแต่งตั้งมาจากนักวิชาการที่มีความรู้ความสนใจเฉพาะวิชาการหรือวิชาชีพของตน แต่ขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ด้านการบริหาร (Tucker. 1988 : 25 ; แสง รัตนมงคลมาศ. 2525 : 4 - 31 ; สมนึก แดงเจริญ. 2528 : 1 - 31)

จากสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติการกิจตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา ดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาได้ให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าแผนกวิชา ดังที่เมืองทอง แคมมณี (2529 : 268) ได้สรุปผลการสัมมนาปัญหาหัวหน้าแผนกวิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบปัญหาหลัก คือ ผลิตบัณฑิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ผลงานวิจัยยังมีจำนวนน้อย และนอกจากนั้นมหาวิทยาลัยยังให้บริการทางวิชาการ ไม่เพียงพอกับความต้องการของสังคม และไม่อาจทำนุบำรุงและสร้างสรรค์ศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งการบริหารแผนกวิชายังขาดประสิทธิภาพ และจากผลการประชุมกลุ่มในการสัมมนาพัฒนานักบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 6 ครั้ง ระหว่าง พ.ศ. 2523 - 2524 พบว่า หัวหน้าแผนกวิชามีปัญหาเกี่ยวกับ ปัญหาด้านวิชาการ ด้านบริหาร ด้านบุคลากร และด้านปัจจัยสนับสนุน ซึ่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้นำผลการสัมมนาเป็นแนวคิด เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหัวหน้าแผนกวิชา (ณรงค์ ส่อนาม. 2529 : 269)

นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้เห็นความสำคัญของปัญหาในเรื่องดังกล่าวนี้เช่นกัน จึงได้จัดประชุมทางวิชาการ "เรื่องการบริหารภาควิชา" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการในการบริหารงานภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปและเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างภาควิชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. 2533)

จะเห็นได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาต่างมองเห็นความสำคัญของปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงานของหัวหน้าแผนกวิชา จึงได้จัดดำเนินการเพื่อพัฒนาหัวหน้าแผนกวิชาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น จัดสัมมนา จัดประชุมทางวิชาการ จัดหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับผู้บริหารระดับชั้น

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่หลักเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ คือ ผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี ให้การศึกษาด้านวิชาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. 2518) โครงสร้างของระบบการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ การจัดการเรียนการสอนแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรี มีคณะเป็นผู้รับผิดชอบระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีวิทยาเขตเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการวิทยาเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา ตามลำดับ

หัวหน้าแผนกวิชาวิทยาเขตในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ส่วนใหญ่ได้รับการแต่งตั้งและคัดเลือกมาจากนักวิชาการ เป็นผู้อาวุโสของแผนกวิชา จึงทำให้หัวหน้าแผนกวิชาที่ได้รับการคัดเลือกมานั้นขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ด้านการบริหาร (สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. 2530) การศึกษาผลงานวิจัยและเอกสาร พบว่า หัวหน้าแผนกวิชายังขาดความรู้ ความเข้าใจในด้านการวางแผน การจัดองค์การ ปรัชญาและระบบการบริหารการอุดมศึกษา ขาดความชำนาญในการนำความรู้เพื่อไปสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือชักจูงบุคคลให้ทำกิจกรรมกลุ่ม ขาดการประสานงาน ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และขาดการเข้าใจผู้อื่น ซึ่งจะนำไปใช้

ปฏิบัติการกิจหน้าที่ตามบทบาทของหัวหน้าแผนกวิชา นอกจากนั้นหัวหน้าแผนกวิชายังขาดความรู้ ความชำนาญในการวินิจฉัยสั่งการ การรายงาน การเงินงบประมาณ การจัดซื้อ และการบัญชีอีกด้วย (ศิรินาม เม่งช่วย. 2524 : 94 - 99 ; ศรีญา วรากุลวิทย์. 2528 : 100 - 110 ; สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. 2523 : 30 ; อนันต์ อิมโธษฐ์. 2531 : 70) เพื่อให้การบริหารงานของหัวหน้าแผนกวิชา มีสมรรถภาพและสามารถปฏิบัติการกิจหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และผู้ร่วมงาน หัวหน้าแผนกวิชาจึงสมควรได้รับการพัฒนาคุณลักษณะด้านการบริหารดังที่ จลอง ภิรมย์รัตน์ ได้สรุปไว้ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skill) ทักษะด้านความสัมพันธ์ กับผู้อื่น (Human Skill) และทักษะด้านความรู้ทางวิชาการ (Technical Skill)

นอกจากนั้นยังพบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ปรากฏออกมาได้แก่ การมอบหมายงาน ไม่ตรงกับความสามารถของผู้ร่วมงาน ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานได้ ไม่สามารถให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้านวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับด้านการเรียนการสอนด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านศิลปวัฒนธรรม และมีความรับผิดชอบต่องานหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชาอยู่ในระดับต่ำ บริหารงานแบบมุ่งมติกิจสัมพันธ์ สูงกว่ามิติมิตรสัมพันธ์ (ศรีญา วรากุลวิทย์. 2528 : 110 ; สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. 2530 : 31)

อย่างไรก็ตาม จากสภาพปัญหาและอุปสรรคตลอดจนพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชาที่ปรากฏออกมา สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลได้ให้ความสำคัญ และพยายามแสวงหาวิธีการ การดำเนินงานเพื่อพัฒนาหัวหน้าแผนกวิชาอยู่เสมอ เช่น จัดสัมมนาทางด้านวิชาชีพ (สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. 2534) ซึ่งเป็นการพัฒนาหัวหน้าแผนกวิชาได้เพียงบางส่วน ทั้งนี้เพราะเนื้อหาสาระยังไม่ครอบคลุมคุณลักษณะด้านการบริหาร และไม่อาจพัฒนาทักษะทั้ง 3 ด้าน จนสามารถทำให้หัวหน้าแผนกวิชาความรู้และทักษะมาแก้ปัญหาอุปสรรคหรือ นานา ปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนกำหนดพฤติกรรมกรรมการบริหารให้เป็นไปตามความประสงค์ของสถาบัน และยังไม่สามารถนำมาปฏิบัติการกิจหน้าที่ตามบทบาทของหัวหน้าแผนกวิชาให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้ปัญหาคลงหรือหมดไปในที่สุดได้ หัวหน้าแผนกวิชาจึงจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารที่ยังขาดอยู่ให้มีความรู้และทักษะสมบูรณ์มากขึ้น

การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชาให้เป็นผู้บริหารที่มีความรู้และทักษะในด้านการคิด ในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และในด้านความรู้ทางวิชาการสามารถนำไปปฏิบัติการกิจหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผู้ร่วมงานและสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล หัวหน้าแผนกวิชาจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการให้การศึกษาแบบหนึ่ง การฝึกอบรมจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จำเป็นต้องมีหลักสูตรเป็นกรอบหรือแนวทางสำหรับการจัดการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความรู้และทักษะดังกล่าวมาแล้ว

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา การพัฒนาหลักสูตร เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อใช้ในการฝึกอบรมหัวหน้าแผนกวิชาให้เกิดความรู้และทักษะ ในด้านการคิด ในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และในด้านความรู้ทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจตามบทบาทหน้าที่ให้สูงขึ้นจากที่เป็นอยู่ และช่วยเสริมสร้างทักษะทางวิชาชีพ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดความสอดคล้องกับเทคโนโลยีและวิชาการสมัยใหม่ ซึ่งจะส่งผลในการผลิตนักศึกษาในระดับช่างเทคนิคให้มีความชำนาญในสาขาวิชาชีพ เพื่อสนองตอบความต้องการของตลาดแรงงานที่จะช่วยพัฒนาประเทศชาติต่อไป

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ให้มีความรู้ ทักษะด้านการคิด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความรู้ทางวิชาการ ซึ่งจะทำให้หัวหน้าแผนกวิชาสามารถปฏิบัติการกิจตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

ความสำคัญของการวิจัย

ผลที่ได้จากการวิจัย

1. หลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมหัวหน้าแผนกวิชาใน

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลให้มีความรู้และมีทักษะทางด้านการบริหาร และสามารถนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพทางด้านการบริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

2. กระบวนการฝึกอบรมในการปรับปรุงการบริหารของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็นแนวทางที่จะพัฒนาหัวหน้าแผนกวิชาและพัฒนาบุคลากรของสถาบัน ให้มีคุณลักษณะทางด้านการบริหารที่เพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเสริมสร้างทักษะทางวิชาชีพเพื่อนำไปประยุกต์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและวิชาการสมัยใหม่

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1.1 ประชากรที่ใช้ในการสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร ได้แก่ หัวหน้าแผนกวิชาสังกัดวิทยาเขตในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ปีพุทธศักราช 2534

1.2 ประชากรที่ใช้ในการหาคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม ได้แก่ หัวหน้าแผนกวิชา ที่มีคุณสมบัติตามข้อ 1.1 แต่จำกัดขอบเขตเฉพาะหัวหน้าแผนกวิชา สังกัดวิทยาเขตส่วนกลางในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

2. สาระเกี่ยวกับ คุณลักษณะด้านการบริหาร จำกัดขอบเขตในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย ทักษะในด้านการคิด ทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และทักษะในด้านความรู้ทางวิชาการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ. 2518 ในวิจัยนี้ หมายถึง วิทยาเขตต่าง ๆ ของสถาบัน 30 วิทยาเขต ซึ่งจำแนกเป็น 5 ประเภท คือ ประเภทเทคนิค

10 วิทยาเขต ประเภทเกษตรกรรม 10 วิทยาเขต ประเภทบริหารธุรกิจ 6 วิทยาเขต
ประเภทคหกรรม 3 วิทยาเขต และประเภทศิลปกรรม 1 วิทยาเขต

2. ผู้บริหารวิทยาเขต หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารระดับนโยบาย
และเป็นผู้ที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในวิทยาเขตของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในปีการศึกษา
2534 ในวิจัยนี้ หมายถึง ผู้อำนวยการวิทยาเขต

3. หัวหน้าแผนกวิชา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารระดับปฏิบัติการหรือ
ระดับต้น และเป็นผู้ที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในวิทยาเขต สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ใน
ปีการศึกษา 2534 ในวิจัยนี้ หมายถึง หัวหน้าแผนกวิชาประเภทเทคนิค ประเภทเกษตรกรรม
ประเภทบริหารธุรกิจ ประเภทคหกรรม ประเภทศิลปกรรม และประเภทวิชาพื้นฐาน

4. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการ
บริหาร และด้านการฝึกอบรม ซึ่งมีคุณวุฒิปริญญาโท หรือปริญญาเอก มีประสบการณ์ด้านการพัฒนา
หลักสูตร ด้านการบริหาร และด้านการฝึกอบรมอย่างน้อย 5 ปี หรือมีประสบการณ์ในการเขียน
ตำรา เอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับสาขาวิชาดังกล่าว ในวิจัยนี้หมายถึงผู้เชี่ยวชาญด้านการ
พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ด้านการบริหารการอุดมศึกษา และด้านการฝึกอบรมผู้บริหาร

5. คุณลักษณะด้านการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะที่มีทักษะสำคัญเป็นองค์ประกอบ
สามารถทำให้หัวหน้าแผนกวิชาปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จ
ตามจุดมุ่งหมายของการบริหารงาน ในวิจัยนี้ หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน
ซึ่งได้จากแนวคิดของ คาทซ์ (Katz, 1955 : 33 - 42) คือ

5.1 ทักษะในการคิด คุณลักษณะด้านนี้เป็นความสามารถและความชำนาญของ
ผู้บริหารที่ต้องรอบรู้และเข้าใจความสลับซับซ้อนของหน่วยงาน มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในวิจัยนี้
หมายถึง ความสามารถและความชำนาญของหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
เกี่ยวกับความคิดในการวางแผน กำหนดนโยบาย ประสานงานกับหน่วยงาน มีความคิดริเริ่ม
ใหม่ ๆ ที่นำมาปฏิบัติให้เกิดความก้าวหน้าทันสมัยแก่แผนกวิชา

5.2 ทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น คุณลักษณะด้านนี้เป็นความสามารถและ
ความชำนาญของผู้บริหาร ที่จะทำงานเกี่ยวกับการดูแลและควบคุมคนให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ในวิจัยนี้ หมายถึง ความสามารถและความชำนาญของหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 ทักษะในด้านความรู้ทางวิชาการ คุณลักษณะด้านนี้เป็นความสามารถและความชำนาญของผู้บริหาร เกี่ยวกับวิธีการและกระบวนการ การปฏิบัติการทางวิชาการหรือวิชาชีพ ในวิจัยนี้ หมายถึง ความสามารถและความชำนาญ ของหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน อำนวยความสะดวกด้านการเงินและงบประมาณ มีความชำนาญพิเศษในด้านการบัญชี การก่อสร้าง การทำนุบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่

6. หลักสูตรการฝึกอบรม ในวิจัยนี้ หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร โดยอาศัยการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน จากเอกสารงานวิจัยและศึกษาความต้องการของหัวหน้าแผนกวิชา แล้วนำมากำหนดเนื้อหาในหลักสูตร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด เอกสารและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดสาระสำคัญประกอบด้วยโครงสร้างระบบการบริหารงานสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา คุณลักษณะด้านการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรม และความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

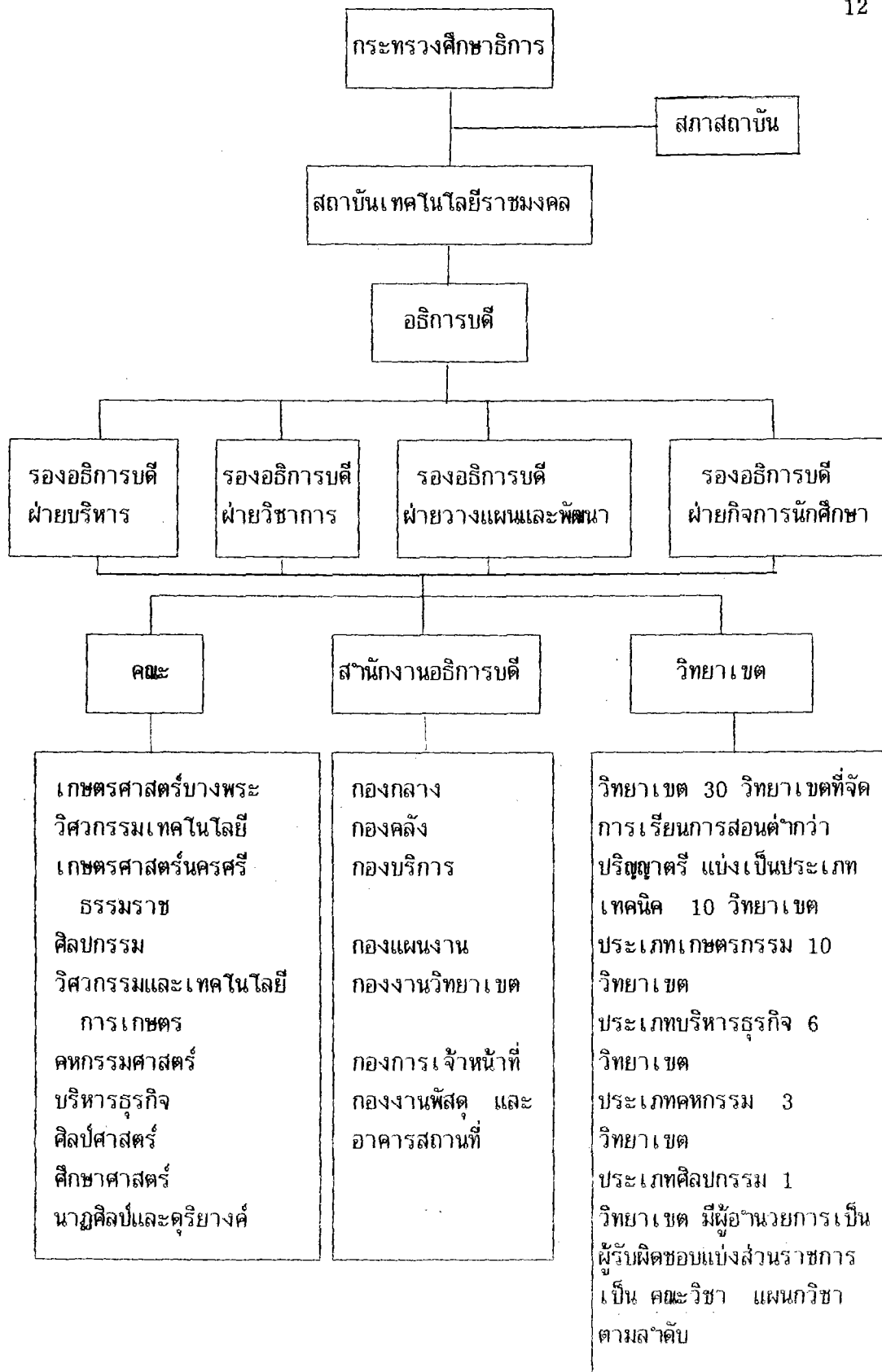
โครงสร้างระบบการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นสถาบันอุดมศึกษามีฐานะเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พุทธศักราช 2518 มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ. 2518 (พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. 2518) ดังนี้

1. ผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี
 2. ให้การศึกษาทางด้านวิชาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
 3. ทำการวิจัยส่งเสริมการศึกษา ทางด้านวิชาชีพและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
- ในปีพุทธศักราช 2532 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระมหากรุณาธิคุณ พระราชทานนามใหม่ให้วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2532) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น

โครงสร้างระบบการบริหารงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีอธิการบดีเป็นผู้นำบังคับบัญชาและรับผิดชอบในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ การดำเนินงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลอยู่ภายใต้การควบคุมของสภา ประกอบด้วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นนายกสภา

อธิบดีกรมอาชีวศึกษาและอธิบดีกรมศิลปากรเป็นอุปนายก ส่วนกรรมการสภาโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี นอกจากนี้ยังมีกรรมการสภาที่ได้มาจากการเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำไม่เกิน 6 คน กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าแต่งตั้งจากบุคคลภายนอก โดยการแนะนำของสภากำนวนไม่เกิน 6 คน ให้หัวหน้าสำนักงานอธิการบดีเป็นกรรมการและเลขานุการสภาโดยตำแหน่ง ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แผนผังการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลแบ่งส่วนราชการดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี แบ่งเป็นกองและแผนก
2. คณะ แบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานเลขานุการและภาควิชา
3. วิทยาเขต แบ่งส่วนราชการเป็นคณะ และแผนก หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออื่น

มีฐานะเทียบเท่าคณะและภาควิชา

คณะที่จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่

1. คณะเกษตรศาสตร์บางพระ
2. คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี
3. คณะเกษตรศาสตร์นครศรีธรรมราช
4. คณะศิลปกรรม
5. คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร
6. คณะคหกรรมศาสตร์
7. คณะบริหารธุรกิจ
8. คณะศิลปศาสตร์
9. คณะศึกษาศาสตร์
10. คณะนาฏศิลป์และดุริยางค์

สำนักงานอธิการบดี อาจแบ่งส่วนราชการเป็น กอง และแผนก ได้แก่ กองกลาง กองคลัง กองบริการ กองแผนงาน กองงานวิทยาเขต กองการเจ้าหน้าที่ และกองงานพัสดุและอาคารสถานที่ มีหน้าที่ให้การสนับสนุนการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

วิทยาเขตที่จัดการเรียนการสอนในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

30 วิทยาเขต แบ่งเป็นวิทยาเขตประเภทเทคนิค 10 แห่ง ได้แก่ วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพ วิทยาเขตภาคใต้ วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิทยาเขตภาคพายัพ วิทยาเขตขอนแก่น วิทยาเขตตาก วิทยาเขตนนทบุรี วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา วิทยาเขตอุเทนถวาย วิทยาเขตเทเวศร์

วิทยาเขตประเภทเกษตรกรรม 10 แห่ง ได้แก่ วิทยาเขตบางพระ วิทยาเขตสุรินทร์ วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา วิทยาเขตนครศรีธรรมราช วิทยาเขตปทุมธานี วิทยาเขตกาฬสินธุ์ วิทยาเขตน่าน วิทยาเขตลำปาง วิทยาเขตพิษณุโลก วิทยาเขตจันทบุรี

วิทยาเขตประเภทบริหารธุรกิจ 6 แห่ง ได้แก่ วิทยาเขตพนิชัยการพระนคร วิทยาเขตพนิชัยการ พระนครศรีอยุธยา วิทยาเขตบพิตรพิมุขจักรวรรดิ วิทยาเขตบพิตรพิมุขมหาเมฆ วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนาถ วิทยาเขตไถลึงจวล

วิทยาเขตประเภทคหกรรมมี 3 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตพระนครศรีไต้ วิทยาเขตโชติเวช วิทยาเขตชุมพรเขตอุดมศักดิ์

วิทยาเขตประเภทศิลปกรรมมี 1 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตเพาะช่าง

ความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา

แผนกวิชาเป็นองค์กรทางวิชาการและเป็นหน่วยงานหลักที่สำคัญในสถาบันอุดมศึกษา เพราะเป็นหน่วยบริหารและหน่วยวิชาการไปพร้อมกัน กล่าวคือ แผนกวิชาเป็นหน่วยปฏิบัติ ในสถาบันอุดมศึกษา เมื่อสถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติแล้วจะส่งนโยบายมาให้แผนกวิชานำไปปฏิบัติ แผนกวิชาจำเป็นต้องมีข้อมูลเพื่อเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงาน ข้อมูลที่สำคัญได้แก่ ปรัชญา การกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของสถาบัน แนวโน้มความต้องการของสังคมเกี่ยวกับผลผลิตนักศึกษา การบริการวิชาการ ปริมาณงานด้านการเรียนการสอนที่ต้องรับผิดชอบ บุคลากรของแผนกวิชา อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การเงินและงบประมาณ นอกจากนี้แผนกวิชายังเป็นหน่วยวิชาการที่ทำหน้าที่หลักหลายประการ (บุญเลิศ กลางใจ. 2533 : 2 - 3) ดังต่อไปนี้

ด้านการเรียนการสอน ได้แก่ การปรับปรุงหลักสูตร ปรับปรุงกระบวนการเรียน การสอน การเปิดหลักสูตรใหม่ การปรับขยายและเน้นความสำคัญเนื้อหาวิชา การขยาย หรือลดจำนวนรับนักศึกษา การกำหนดมาตรฐานการศึกษา

ด้านการวิจัย ได้แก่ งานการศึกษา ค้นคว้า บุกเบิก วิจัย การผลิตผลงาน สร้างสรรค์ การประดิษฐ์ใหม่ ๆ การผลิตตำราและงานทางวิชาการ

ด้านการบริการทางวิชาการ ได้แก่ การจัดโปรแกรมการฝึกอบรม การให้คำปรึกษา
แนะนำทางวิชาการ การช่วยเหลือวิจัยค้นคว้าและการประยุกต์ความรู้ในสาขาวิชาเพื่อช่วยเหลือ
แก้ปัญหาของสังคมในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ด้านการบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ การศึกษา วิจัย ค้นคว้า เผยแพร่และสะสม
โดยเฉพาะส่วนที่สอดคล้องกับสังคมไทยอันเป็นการจัดการอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นว่า แผนกวิชาเป็นหน่วยงานทางวิชาการที่มีความสำคัญและมีการกิจสอดคล้องกับ
ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถสร้างหลักการ แนวคิด ทฤษฎีใหม่ให้เกิดขึ้นและเป็นแหล่ง
ชุมชนทางวิชาการที่นักวิชาการ และนักศึกษาได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้กันอย่าง
ใกล้ชิด จึงเป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้และความก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพของตน รวมทั้งเป็น
หน่วยงานที่เสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการที่จะส่งผลให้งานของสถาบันอุดมศึกษาเจริญ
ก้าวหน้า (ไพฑูริย์ สินลารัตน์. 2521 : 1) โดยไม่มีหน่วยงานใดในสถาบันอุดมศึกษาสำคัญเท่า
และเป็นหน่วยงานเดียวที่สามารถปฏิบัติการกิจของสถาบันอุดมศึกษาทั้งด้านวิชาการและด้าน
บริหารได้เกือบทั้งหมด ซึ่งการดำเนินงานของแผนกวิชาจะส่งผลสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า
โดยตรงต่อสถาบันอุดมศึกษา (ประสม สถาปิตานนท์. 2525 : 248) เห็นได้ว่าแผนกวิชา
มีความสำคัญและมีการกิจหลายประการ การปฏิบัติการกิจ จะบรรลุผลสำเร็จหรือประสบ
ความล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกวิชา ซึ่งเป็นบุคคลหลักในการ
บริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้เพราะหัวหน้าแผนกวิชาเป็นผู้บริหารระดับต้น
เป็นหัวใจในการปฏิบัติการกิจของแผนกวิชาที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคณาจารย์ นักศึกษาและ
เป็นกำลังสำคัญของสถาบันที่มีส่วนร่วมพิจารณาแผนงานโครงการพัฒนาการศึกษา รวมทั้งนำ
นโยบายไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จก้าวหน้าและสอดคล้องกับนโยบายหลักของสถาบันอุดมศึกษา
ทั้งด้านวิชาการและด้านบริหาร ไปพร้อม ๆ กัน

ในภารกิจและงานที่หัวหน้าแผนกวิชารับผิดชอบ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2527 : 34 - 37)
ได้สรุปภารกิจหลักของหัวหน้าแผนกวิชาที่สำคัญไว้ 3 ประการ ได้แก่ ภารกิจที่เป็นทางการ
หมายถึง ภารกิจที่ปรากฏในพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสถาบันอุดมศึกษา
ภารกิจที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง ภารกิจที่ผู้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในแผนกวิชาอร้องให้

ทำเป็นส่วนตัว และภารกิจที่ปฏิบัติจริง หมายถึง ภารกิจที่รวมภารกิจทั้งสองภารกิจดังกล่าว เข้าด้วยกันและนำมาปฏิบัติจริงในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจรวมถึงภารกิจที่เกี่ยวข้องงาน โดยตรงภารกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับบุคคลและภารกิจของหัวหน้าแผนกวิชาเอง

หัวหน้าแผนกวิชามีภารกิจที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาที่วางไว้ กล่าวคือ จะต้องมียุทธศาสตร์สอดคล้องกับภารกิจของแผนกวิชาและสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ยุทธศาสตร์หน้าที่ที่เป็นทางการที่มีกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติของสถาบัน อุดมศึกษา เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่หัวหน้าแผนกวิชาไว้ในพระราชบัญญัติของสถาบัน เทคโนโลยีราชภัฏวชิรเวศน์ มาตรา 24 กำหนดให้ หัวหน้าแผนกวิชาเป็นคณะกรรมการประจำคณะ มาตรา 25 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่วางระเบียบของคณะหรือส่วนราชการด้วยความเห็นชอบของ สภาสถาบัน จัดการวัดผลการศึกษาและให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ หรือผู้อำนวยการ (พระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีราชภัฏวชิรเวศน์. 2532 : 2) จะเห็นได้ว่าพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยี ราชภัฏวชิรเวศน์ ได้กำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชาไว้อย่างกว้าง ๆ แต่ในทางปฏิบัติ วิทยาเขตในสถาบันเทคโนโลยีราชภัฏวชิรเวศน์ได้นำมากำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชาและ ถือเป็นข้อปฏิบัติในการบริหารแผนกวิชาระดับวิทยาเขต คือ จัดทำโครงการปฏิบัติงานของ แผนกวิชา ควบคุมดูแลติดตามผลการเรียนการสอนหลักสูตร วัดผลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รับผิดชอบในการตั้งงบประมาณจัดทำงบประมาณวัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้าน การเรียนการสอน คำนวณ ใช้จ่าย เพื่อส่งเสริมงานวิชาการและบริการสังคม รับผิดชอบดูแล กิจการนักศึกษา นิเทศงาน ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานให้แก่บุคลากรทุกระดับใน แผนกวิชา ติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนกวิชา (สถาบันเทคโนโลยีราชภัฏวชิรเวศน์. 2524 : 60)

นอกจากนั้นหัวหน้าแผนกวิชา ยังมีฐานะเป็นผู้บริหารระดับต้นที่จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ กับบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการวิทยาเขต หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชาด้วยกัน นักศึกษา ตลอดจนบุคคลภายนอก หัวหน้าแผนกวิชาจึงต้องมีบทบาทหน้าที่ หลายบทบาทเพื่อให้งานสำเร็จตามความประสงค์ ได้แก่ บทบาทครูผู้สอน บทบาทนักวิจัย บทบาท ผู้นำ บทบาทผู้วางแผน บทบาทผู้จัดการ บทบาทผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ บทบาทผู้ประสานงาน

บทบาทผู้ตัดสินใจ บทบาทผู้แก้ปัญหา บทบาทผู้ร่วมงาน บทบาทผู้กำหนดทรัพยากรและบทบาทผู้ประเมินผล (พิพัฒน์ ไกศลวัฒน์, 2531 : 6 - 7) และกลุค (Gulick, 1937 : 110) ได้เสนอหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การหรือรูปร่าง (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การติดต่อประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และการดำเนินงานด้านการเงินและงบประมาณ (Budgetting) ส่วนฟายอล (Fayol, 1967 : 70) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารไว้ว่า การบริหารงานเป็นกระบวนการในการวางแผน (Planning) การจัดองค์การหรือรูปร่าง (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การปกครองบังคับบัญชา (Commanding) การติดต่อประสานงาน (Coordinating) การควบคุมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Controlling)

มอริสซีย์ (Morrisey, 1976 : 1) ได้ชี้ให้เห็นบทบาทของนักบริหารว่าควรมีดังนี้

1. บทบาทในการวางแผน (Planning) ประกอบด้วย

- 1.1 การพิจารณาบทบาทและภารกิจที่ต้องทำ
- 1.2 การพิจารณาผลสำเร็จของงานที่ต้องการ
- 1.3 กำหนดตัว ประสิทธิภาพที่ต้องการ
- 1.4 เลือกและกำหนดวัตถุประสงค์
- 1.5 เตรียมแผนปฏิบัติการที่จะได้บรรลุวัตถุประสงค์

2. บทบาทในการจัดองค์การหรือรูปร่าง (Organizing) ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดโครงสร้างของงาน เพื่อจะนำไปสู่การผลิตและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงาน เพื่อสร้างทีมงานหรือหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ

3. บทบาทในการบริหารบุคคล (Staffing) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะ ประกอบด้วย

- 3.1 การพิจารณาความจำเป็นและความต้องการด้านกำลังคนในองค์การ
 - 3.2 การเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ รวมทั้งการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลลงในตำแหน่ง
 - 3.3 การพัฒนาบุคลากรในองค์การ
 4. บทบาทในการอำนวยการ (Directing) ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยดังนี้
 - 4.1 การมอบหมายให้แต่ละคนปฏิบัติ
 - 4.2 การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้เกิดผลดีตามที่ต้องการ
 - 4.3 การติดต่อสื่อสารในหน่วยงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ
 - 4.4 การประสานงาน เพื่อให้การทำงานของแต่ละคนแต่ละกลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
 5. การควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Controlling) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ประกอบด้วย
 - 5.1 การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ
 - 5.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
 - 5.3 ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไข เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในกรณีที่พบว่ามีปัญหา
- นอกจากนี้ มอริสซีย์ ยังชี้ให้เห็นขอบเขตของความรับผิดชอบของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น ว่ามีขอบเขตความรับผิดชอบมากน้อยแตกต่างกันดังนี้

ระดับสูง	P	O	D	S	C	P = การวางแผน
ระดับกลาง	P	O	D	S	C	O = การจัดองค์การ
ระดับต้น	P	O	D	S	C	D = การอำนวยความสะดวก
						S = การบริหารบุคคล
						C = การควบคุมติดตาม
						ผลการปฏิบัติงาน

ภาพประกอบ 2 บทบาทของผู้บริหารแต่ละระดับ

จากภาพประกอบ 2 แสดงว่า บทบาทในการวางแผน การจัดองค์การ ผู้บริหารระดับต้นมีบทบาทน้อยกว่า ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ส่วนบทบาทการอำนวยความสะดวก คือการมอบหมายงาน การจูงใจ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน และการควบคุมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับต้นมีบทบาทมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง (Morrissey, 1976 : 1)

หัวหน้าแผนกวิชานอกจากจะมีบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ และมีบทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้บริหารระดับต้นแล้ว หัวหน้าแผนกวิชายังมีบทบาทหน้าที่ที่มีลักษณะแตกต่างจากผู้บริหารขององค์การอื่น เช่น องค์การอุตสาหกรรม องค์การรัฐบาลและองค์การธุรกิจ โดยไม่หวังผลกำไรเป็นสิ่งตอบแทน แต่จุดหมายปลายทางคือการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้นหัวหน้าแผนกวิชาจึงมีบทบาทในการวางแผน จัดวางนโยบาย และจัดการเรื่องธุรการ และจัดการเรื่องทั่วไป อำนวยความสะดวกและประสานงาน เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ เป็นผู้ควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน (Sears, 1950 : 35) นอกจากนี้หัวหน้าแผนกวิชาจะต้องมีบทบาทเกี่ยวกับ ด้านหลักสูตรและการสอน การริเริ่มสิ่งใหม่ การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย การพัฒนาบุคลากร การบริหารสำนักงาน บทบาทด้านวิชาการ บทบาทด้านการบริหารการเงินและธุรการและบทบาทเกี่ยวกับนักศึกษา (สำราญ ส่วนสวัสดิ์,

2531 : 120) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศรีอรุณ ฤทธิรงค์ (2528 : 157) ที่ศึกษางานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกวิชาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคกลาง โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าแผนกวิชา และคณาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าแผนกวิชา มีงานในหน้าที่และความรับผิดชอบมากมายหลายประการ เช่น ต้องรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย วางแผนงานของแผนกวิชา มีหน้าที่ในการประสานงาน นอกจากนั้นยังต้องควบคุมดูแลงานในด้านต่าง ๆ อีก เช่น งานทางด้านวิชาการ ต้องรับผิดชอบด้านการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลการสอน การวิจัยและการพัฒนาวิชาการ ด้านการบริหารบุคคล ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนและจัดอาจารย์เข้าสอนประจำวิชา พิจารณาความดีความชอบและประเมินผลอาจารย์ วางแผนจัดอัตราค่าจ้าง และส่งเสริมพัฒนาอาจารย์ รวมทั้งรับผิดชอบงานด้านกิจการนักศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดสวัสดิการและการเพิ่มพูนความรู้ ตลอดจนความสัมพันธ์กับชุมชนด้วยการเผยแพร่วิชาการไปสู่ชุมชน ให้ความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยกับหน่วยงานองค์การต่าง ๆ ในชุมชน ส่วนด้านธุรการ การเงินและการบริหารทั่วไป หัวหน้าแผนกวิชาต้องบริหารงบประมาณ เก็บรวบรวมสถิติข้อมูลระเบียบคำสั่งต่าง ๆ ดูแลจัดทำบัญชีวัสดุครุภัณฑ์ จึงสามารถแยกประเภทของงานที่หัวหน้าแผนกวิชาจะต้องรับผิดชอบออกเป็น 8 งาน (Tucker. 1988 : 2 - 3) ดังนี้

1. การบริหารแผนกวิชา ได้แก่ การจัดประชุมอาจารย์ในระดับแผนกวิชา แต่งตั้งคณะกรรมการระดับแผนกวิชา การมอบหมายภารกิจให้คณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำหลักสูตรแผนงานและเป้าหมาย รายงานผลการปฏิบัติงานของแผนกวิชา พิจารณาการบริการที่สำคัญ และจำเป็นของแผนกวิชาซึ่งนำมาให้บริการต่อสถาบัน ชุมชนและของท้องถิ่น ดำเนินการให้หลักสูตร แผน เป้าหมายและนโยบายเป็นไปอย่างเรียบร้อย จัดเตรียมการวัดผลและประเมินมาตรฐานของแผนกวิชา ให้บริการในฐานะผู้สนับสนุนแผนกวิชา เป็นผู้แนะนำหรือแสวงหาหนังสือตำรา และสื่อการเรียนการสอนเข้าห้องสมุด มอบอำนาจในการบริหารให้บุคคลหรือคณะกรรมการช่วยรับผิดชอบ สนับสนุนและให้กำลังใจแก่คณาจารย์ ในการแสดงความคิดเห็นและปรับปรุงแผนกวิชา

2. ด้านการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดตารางการเรียนการสอน กิจกรรมการสอนที่อยู่นอกสถาบัน เป็นที่ปรึกษาแนะนำแผนการเรียนและหลักสูตร พิจารณาให้มีการนิเทศการสอน

กำหนดการให้คำปรึกษา และการตัดสินผลการสอบของแผนกวิชา ปรับปรุงพิจารณาหลักสูตรเนื้อหาวิชาและโครงการของแผนกวิชาให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

3. การบริหารบุคลากร ได้แก่ การสรรหาและเลือกอาจารย์ใหม่ มอบหมายความรับผิดชอบให้อาจารย์ เช่น การสอน การวิจัยและการให้อาจารย์สร้างผลงานทางวิชาการ และให้บริการทางวิชาการ ประเมินผลการทำงานของอาจารย์ จัดให้คำแนะนำแนวทางในการเลื่อนขั้นหรือการบรรจุแต่งตั้ง รวมทั้งรับการร้องเรียนร้องทุกข์ จัดนำเสนอข้อ แนะนำให้มีการประกาศเกียรติคุณบุคคล เป็นผู้ริเริ่มให้มีการปลดอาจารย์หรือให้อาจารย์ออกจากราชการ จัดให้อาจารย์ได้รับทราบเรื่องราวของแผนกวิชา คณะวิชา และรับทราบแผนงานของสถาบัน กิจกรรมและความคาดหวังของสถาบัน สร้างเสริมระดับขวัญของผู้ร่วมงาน และแก้ปัญหาความขัดแย้งในหมู่คณะอาจารย์ กระตุ้นหรือส่งเสริมให้อาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมของแผนกวิชา

4. การบริหารเกี่ยวกับนักศึกษา ได้แก่ การสรรหาและเลือกนักศึกษาเข้าเรียน ให้คำปรึกษาและแนะนำนักศึกษา ร่วมงานกับคณะกรรมการนักศึกษา สโมสรนักศึกษา หรือ องค์การนักศึกษา

5. การติดต่อกับภายนอก ได้แก่ การเป็นสื่อกลางระหว่างคณะวิชา อาจารย์ของแผนกวิชา และผู้บริหารระดับสูง พัฒนาและธำรงรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงอันดีของแผนกวิชา เข้าร่วมประสานกิจกรรมกับบุคคลภายนอก ดำเนินงานเกี่ยวกับงานสารบรรณ ริเริ่มและธำรงหน้าที่ในฐานะผู้ติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน และสถาบันภายนอก

6. ด้านงบประมาณและทรัพยากร ได้แก่ การส่งเสริมให้คณะอาจารย์เสนอโครงการเพื่อขอทุนสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐและเอกชน จัดทำงบประมาณการใช้จ่ายของแผนกวิชา แสวงหาทุนจากภายนอก บริหารงบประมาณของแผนกวิชา จัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณเพื่อการเดินทาง จัดเตรียมรายงานประจำปี

7. ด้านการบริหารสำนักงาน ได้แก่ การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้ของแผนกวิชา รวมทั้งการบำรุงรักษาและควบคุมจัดทำบัญชีพัสดุ จัดให้มีการควบคุมดูแลความปลอดภัยของการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ ให้การแนะนำและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายธุรการและฝ่ายเทคนิคของแผนกวิชา ดำรงสถานะข้อมูลทะเบียนที่สำคัญของแผนกวิชา รวมทั้งทะเบียนนักศึกษาให้เป็นปัจจุบัน

8. งานพัฒนาอาชีพ ได้แก่ การส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาความสนใจและความสามารถพิเศษ สนับสนุนให้เกิดการสอนที่ดีในแผนกวิชา กระตุ้นให้คณาจารย์ทำวิจัยและจัดพิมพ์ผลงานทางวิชาการ สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมประชุมทางวิชาการ ทั้งระดับภูมิภาคและระดับชาติ เป็นผู้แทนของแผนกวิชาในการเข้าร่วมประชุมที่จัดขึ้นโดยกลุ่มสมาคมวิชาชีพและกลุ่มวิชาการชั้นสูง

จึงอาจสรุปความสำคัญ และบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชาได้ว่า แผนกวิชาเป็นองค์กรวิชาการและเป็นหน่วยงานหลักที่สามารถปฏิบัติการกิจของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งด้านการบริหารและทางด้านวิชาการ ภายใต้การดูแลของหัวหน้าแผนกวิชา ซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับคณาจารย์ นักศึกษาและผู้บริหารระดับสูง โดยมีการกิจตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป การบริหารเกี่ยวกับนักศึกษา การบริหารการเงินและงบประมาณ มีการวางแผนพัฒนาแผนกวิชา ทั้งระยะยาวและระยะสั้น สร้างแรงจูงใจ มอบหมายงานให้แก่อาจารย์ ประสานงาน ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน พิจารณาเลื่อนเงินเดือน และเลื่อนขั้น กำหนดตำแหน่งและดูแลอาคารสถานที่ และอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ผู้ร่วมงาน

คุณลักษณะทางด้านการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา

การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา ซึ่งมีหลายประการดังกล่าวมาแล้ว ที่ต้องปฏิบัติการกิจ จึงทำให้หัวหน้าแผนกวิชาเกิดความสับสน มีความเครียดสูง มีความเชื่อมั่นในตนเองต่ำ และมีความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้ผู้ร่วมงานต่ำ (Kahn, 1964 : 200) เพื่อให้การปฏิบัติการกิจของหัวหน้าแผนกวิชา ครอบคลุมบทบาท หน้าที่ รวมทั้งความสามารถสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานได้นั้น หัวหน้าแผนกวิชาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาคุณลักษณะด้านการบริการ โดยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลให้กับหน่วยงาน

การพัฒนาคุณลักษณะด้านการบริหารดังกล่าวสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ (ฉลอง ภิมย์รัตน์, 2522 : 6)

1. ทักษะในการคิด
2. ทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น
3. ทักษะในด้านความรู้ทางวิชาการ

ทักษะทั้ง 3 ด้าน จะช่วยส่งผลให้เกิดศักยภาพและจำเป็นในการดำเนินการและกระบวนการการบริหาร ซึ่ง คาทซ์ (Katz. 1955 : 33 - 42) ได้อธิบายทักษะทั้ง 3 ด้าน ที่จะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จดังนี้

ทักษะในการคิด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองสถาบัน โดยมองภาพของหน่วยงานย่อย ๆ โครงการ โปรแกรมการศึกษาต่าง ๆ ให้เกิดเป็นภาพรวมขององค์การ ทักษะด้านนี้เป็นการดำเนินงาน โดยอาศัยซึ่งกันและกันขององค์ประกอบของสถาบันในฐานะองค์การ โครงการต่าง ๆ ทางการศึกษา ระบบการเรียนการสอน การพัฒนาทักษะด้านนี้ขึ้นอยู่กับ การเน้นความสมดุลย์ในเรื่องทฤษฎีการบริหารและความรู้เรื่องพฤติกรรมมนุษย์ และพฤติกรรมองค์การ ปรัชญาทางการอุดมศึกษา โดยทั่วไปทักษะด้านการคิด มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ทักษะด้านการคิด เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องรอบรู้และเข้าใจความลับซับซ้อนของหน่วยงาน และสามารถทำให้ทุกหน่วยงานดำเนินงาน ประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความสามารถในการวางแผน การกำหนดนโยบายในหน่วยงานหรือองค์การทั้งหมด ซึ่งหัวหน้าแผนกวิชาควรมีทักษะด้านนี้ได้แก่ ความสามารถและทักษะในการวิเคราะห์งานของแผนกวิชา การวางแผนและการจัดการระดับแผนกวิชา การสื่อสาร การตัดสินใจ (ทวิบุรณ์ หอมเย็น. 2526 : 7 ; ทิพาดี เมฆสวรรค์. 2529 : 45 ; กรมพลศึกษา. 2531 : 60)

นอกจากนี้หัวหน้าแผนกวิชาต้องมีความรอบรู้งานด้านการบริหารการศึกษา โปรแกรมการศึกษา ระบบการเรียนการสอนของสถาบัน หน้าที่ของสถาบัน และความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Ghiselli. 1971 : 39 - 74 ; McDade. 1990 : 19)

ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมจะเป็นหัวหน้าแผนกวิชาที่ดีเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี เป็นผู้บังคับบัญชาที่เฉลียวฉลาด และเป็นนักจัดการที่มีความสามารถสูง

(Hunt and Pierce. 1958 : 16 - 18 ; พันธ์ พันนาคินทร์. 2524 : 63 - 67 ; บัณลือ พฤกษ์วัน. 2525 : 150 - 152)

ทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งที่เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ทักษะด้านนี้เป็นพื้นฐานในการทำงานกับผู้อื่น เช่น ผู้บริหารชั้นสูงในระดับเท่ากัน และระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจำเป็นต้องยึดหลักปฏิบัติที่สำคัญ 4 ประการ คือ รู้จักสนองความต้องการของบุคคล รู้จักความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้จักตนเอง และควบคุมตนเองได้ สามารถสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจตนเอง และทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นเป็นสำคัญ ฐานความรู้ของทักษะด้านนี้ได้แก่ ความเข้าใจ ในการสร้างแรงจูงใจ ทศนคติที่ต่อการพัฒนาการ สร้างกลุ่มสัมพันธ์ เข้าใจความต้องการของมนุษย์ การสร้างขวัญกำลังใจ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

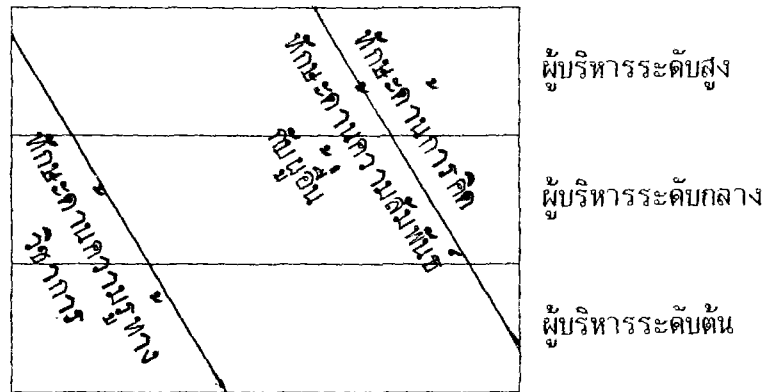
หัวหน้าแผนกวิชาต้องเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความมั่นใจในตนเอง มีความมั่นคง มีเหตุผล มีความเห็นอกเห็นใจ (พันธ์ พันนาคินทร์. 2524 : 63 - 64 ; บัณลือ พฤกษ์วัน. 2525 : 150 - 152 ; ทวีบุรณ หอมเย็น. 2526 : 15 ; ทิพาดี เมฆสวรรค์. 2529 : 46 ; กรมพลศึกษา. 2531 : 59 - 60) และมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ และสามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง (McDade. 1990 : 19 - 20)

ทักษะในด้านความรู้ทางวิชาการ หมายถึง ความชำนาญหรือทักษะของผู้บริหารของผู้บริหารที่ต้องมีความเข้าใจ มีความชำนาญเป็นพิเศษจึงสามารถทำงานเกี่ยวกับกิจกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมที่ต้องอาศัย วิธีการ กระบวนการ เทคนิค ความรู้ การวิเคราะห์และการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานทั้งด้านวิชาการทั่วไป และด้านวิชาชีพ ด้านวิชาการทั่วไป หัวหน้าแผนกวิชาต้องมีความชำนาญและมีทักษะในด้านการสอน สามารถบริหารหลักสูตรวิชาการ ให้คำปรึกษาด้านวิชาการ การประเมินผล การประชาสัมพันธ์ การริเริ่มการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น สำหรับความรู้ด้านวิชาชีพ หัวหน้าแผนกวิชาต้องมีความชำนาญ มีทักษะในการวิเคราะห์

และมีทักษะในการใช้เครื่องมือทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงานได้ นอกจากนั้น ยังต้องมีความชำนาญในด้านการเงิน ด้านงบประมาณ การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง การทำบัญชีและรักษาวินัยสุจริต ส่วนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การคัดเลือก การแสวงหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นอำนาจ (พจน์ เพชรบุรณิน. 2523 : 77 - 78 ; นพพงษ์ บุญจิตราศุลย์. 2527 : 20 ; Wolverton. 1984 : 12 - 13 ; McDade. 1990 : 17) ความชำนาญหรือทักษะด้านนี้ มีความสำคัญมาก สำหรับหัวหน้าแผนกวิชาที่จะต้องทำหน้าที่สอนงานและให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานทุกระดับ ตลอดจนใช้ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่อีกด้วย

ในการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับย่อมต้องอาศัยทักษะทั้ง 3 ด้าน ในการดำเนินงาน ผู้บริหารนอกจากจะมีความชำนาญทางวิชาการหรือทางด้านเทคนิคแล้ว ยังต้องอาศัยความเข้าใจและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลและกลุ่มให้ประสานงานกันในการปฏิบัติงาน และต้องมีความรู้ความเข้าใจขององค์การและจุดประสงค์ขององค์การเป็นอย่างดี ในทางปฏิบัติเป็นการยากที่จะแยกทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ ว่าทักษะใดควรทำก่อนหรือหลัง เพราะมีความสัมพันธ์ภายในซึ่งกันและกัน เปรียบเสมือนการตีกอล์ฟ ต้องใช้ส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย เช่น ไหล่ แขน ตะโพก และศีรษะไปพร้อม ๆ กัน แต่จะใช้ส่วนใดมากขึ้นอยู่กับการเหวี่ยงอวัยวะส่วนใดในการตีกอล์ฟ ในทำนองเดียวกันทักษะทั้ง 3 ด้าน จะเป็นที่ต้องการมากขึ้น ย่อมขึ้นอยู่กับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่าง ๆ กัน

คาทซ์ (Katz) แบ่งทักษะทั้ง 3 ด้าน ตามระดับของผู้บริหารดังนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ซึ่งจะต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ทักษะของผู้บริหารแต่ละระดับ

ภาพประกอบ 3 แสดงว่า ผู้บริหารแต่ละระดับย่อมมีความต้องการใช้ทักษะเกี่ยวกับการคิด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความรู้ทางวิชาการแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับต้นจะต้องมีความรู้และทักษะในด้านวิชาการหรือวิชาชีพที่ตนรับผิดชอบได้แก่มีความสามารถและทักษะในการใช้วิธีการ กระบวนการ เทคนิค ในการปฏิบัติงานรวมทั้งความสามารถในการสอนงาน ให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหาให้กับผู้ร่วมงานได้ ดังนั้นผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะด้านความรู้ทางวิชาการมากที่สุด รองลงมาได้แก่ผู้บริหารระดับกลาง ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องการการพัฒนาความรู้ และทักษะด้านน้อยที่สุดในทางตรงกันข้ามผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความรู้ และทักษะในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การวางแผน การกำหนดนโยบาย และสามารถปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ก้าวหน้า จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในการคิดมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง ส่วนผู้บริหารระดับต้นจะได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะด้านการคติน้อยที่สุด ส่วนความรู้และทักษะความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้บริหารทุกระดับควรได้รับการพัฒนาเท่ากัน นอกจากนี้ คาทซ์ (Katz) ยังชี้ให้เห็นว่าในเรื่องการวางแผน ผู้บริหารต้องใช้ทักษะในการคิดมาก ส่วนผู้บริหารระดับต้น จะเป็นผู้ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด จึงต้องใช้ทักษะในด้านความรู้ทางวิชาการมาก

แนวคิดของ คัทซ์ (Katz) ในการพัฒนาทักษะทั้ง 3 ด้าน จะทำให้เกิดผลดีในการพัฒนาบุคลากร คือ เป็นการเพิ่มทักษะในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มความคล่องตัวและปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มคุณภาพของผลงาน และทำให้หน่วยงานได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง นักวิชาการหลายท่านได้นำมาพัฒนาเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา และผู้บริหารระดับต้น โดยมีเนื้อหาในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมได้แก่ บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา อำนาจความรับผิดชอบในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมาย การจูงใจเพื่อนร่วมงาน การอำนวยความสะดวก การบริหารงบประมาณ การติดต่อประสานงาน การสร้างขวัญกำลังใจ การพูดการเขียนอย่างถูกต้อง ความชำนาญในการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดการประชุม การวางกรอบนโยบาย การภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การให้คำปรึกษา การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมติดตามผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสอนงาน (Bevilacqua. 1987 : 289 - A ; อัญชลีรัตน์ บุญชินนุกุล. 2530 : 70 - 75 ; บุญเลิศ ไพรินทร์. 2531 : 154 - 155 ; McDade. 1990 : 17)

การพัฒนาทักษะทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าว นอกจากจะเป็นการเน้นทักษะในการปฏิบัติ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ของหัวหน้าแผนกวิชาแล้ว ยังสามารถกำหนดพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาอีกด้วย

พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา

แผนกวิชาเป็นหน่วยงานทางวิชาการ เป็นแหล่งรวมของนักวิชาการ คณาจารย์และนักศึกษาที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านความรู้ ความสามารถ วัฒนธรรม ค่านิยม และความต้องการที่แตกต่างกัน หัวหน้าแผนกวิชาเป็นบุคคลหลักที่ต้องมีคุณลักษณะด้านการบริหารเป็นองค์ประกอบทำให้เกิดความสัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ของสถาบันอุดมศึกษา และสามารถสร้างบรรยากาศให้บุคลากรทุกฝ่ายดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ หัวหน้าแผนกวิชาต้องมีพฤติกรรมปรับตัวให้สามารถทำงานที่แปลกใหม่ และสามารถใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมได้

นับว่าเป็นพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชาที่พึงประสงค์สำหรับองค์การ ถ้าหากการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา ที่ปรากฏออกมาเกิดความล้มเหลว ขาดประสิทธิภาพ หรือผิดพลาด จำเป็นต้องศึกษาหาสาเหตุ ซึ่งอาจเกิดจากความสัมพันธ์ขององค์ประกอบระหว่างคุณลักษณะทางด้านการบริหารกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา ไม่สอดคล้องกัน จึงจำเป็นต้องหาทางแก้ไขปรับเปลี่ยนองค์ประกอบให้มีความสัมพันธ์กัน หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติ แนวคิด ปรัชญาหรือหลักการ หรืออาจเปลี่ยนตัวบุคคลออกจากงานก็ได้ จะเห็นว่าพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา มีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย ให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของสถาบันอุดมศึกษาได้

รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษา เป็นองค์การทางวิชาการ มีจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์จริยธรรม ความเป็นเลิศทางวิชาการ ในการบริหารงานต้องการให้บุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งคณาจารย์ คณะกรรมการนักศึกษา แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานแก่สถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนต้องการความคล่องตัวในการบริหารงาน (อุทัย เลาหิเชียร และวรเดช จันทรศร. 2531 : 70) ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความแตกต่างจากองค์การอื่น เช่น องค์การอุตสาหกรรม องค์การของรัฐบาล และองค์การธุรกิจ (Cohen and March. 1984 : 249) นักบริหารและนักทฤษฎีองค์การได้จัดแบ่งรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. การบริหารวิชาการแบบราชการ (The Academic Bureaucracy)
2. การบริหารวิชาการโดยกลุ่มคณาจารย์ (The University Collegian)
3. การบริหารวิชาการรูปแบบการเมือง (The Political Systems)

การบริหารวิชาการแบบราชการ เป็นการบริหารงานที่อาศัย กฎหมาย เป็นหลักปฏิบัติ มีแบบแผนโครงสร้าง ลำดับขั้นการบังคับบัญชา การสั่งการ และการติดต่อสื่อสารกับองค์การ จึงเป็นแบบมีลำดับขั้นตอน มีองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น การครอบครองตำแหน่ง การบรรจุ เงินเดือน

และความสามารถเป็นหลักส่งเสริมความสามารถของผู้ทำงาน (Millet. 1982 : 24)
 พฤติกรรมการบริหารแบบราชการนี้ ผู้นำจะยึด กฎหมาย ระเบียบ วินัย ข้อบังคับ เป็นหลักใน
 การปฏิบัติงาน จึงทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัว และไม่มีอิสระเสรีภาพทางวิชาการ
 จะมีผลทำให้บุคลากรเกิดความท้อแท้ ขาดขวัญกำลังใจและเกิดความขัดแย้งในองค์กร เพื่อให้
 การบริหารเกิดประสิทธิผล ผู้นำจะต้องมีความรู้ ทักษะในการวางแผนที่ดี (Reddin. 1971 :
 11 ; Millet. 1982 : 234 - 235 ; อุทัย เลาหวิเชียร และวรเดช จันทรศร.
 2531 : 69 - 70)

การบริหารวิชาการโดยกลุ่มคณาจารย์ (The University Collegian) เป็นการ
 บริหารงานโดยให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ความสามารถทางวิชาชีพสามารถ
 นำไปตัดสินใจด้วยตนเอง มีอิสระ ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน (Goodman. 1962 : 201)
 พฤติกรรมการบริหารโดยกลุ่มคณาจารย์นี้ ผู้นำจะยึดบุคคลเป็นหลัก โดยให้การเจรจา
 ประนีประนอมมากกว่าสั่งการ ทักษะที่ผู้นำประเภทนี้ควรมี คือ ความสามารถเป็นพิเศษ ในเรื่อง
 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Reddin. 1971 : 11 ; อุทัย เลาหวิเชียร และวรเดช
 จันทรศร. 2531 : 69 - 70)

การบริหารวิชาการงานรูปแบบการเมือง (The Political Systems) เป็นการ
 บริหารงานโดยจำลองแบบการเมือง เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษา จะดำเนินงานตามนโยบายที่
 กำหนดไว้ จึงเกิดกลุ่มผลประโยชน์ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับ
 ผลประโยชน์ของกลุ่มตนผู้กำหนดนโยบาย จึงเป็นเป้าหมายของกลุ่มผลประโยชน์ การกำหนด
 นโยบายเป็นศูนย์กลางของสถาบันอุดมศึกษาโดยมีคณะกรรมการร่วมกันกำหนดนโยบาย
 การบริหารงานรูปแบบการเมือง จึงต้องอาศัยการประสานผลประโยชน์ของสถาบันอุดมศึกษากับ
 กลุ่มบุคลากรที่มีอิทธิพล พฤติกรรมการบริหารงานรูปแบบการเมืองนี้ ผู้นำจึงต้องทำตัวเป็น
 กลางหรือเป็นผู้เจรจาระหว่างสถาบันอุดมศึกษา กับกลุ่มบุคลากรที่มีอิทธิพลโดยหวังให้บุคลากร
 ที่มีอิทธิพลร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา ในเวลาเดียวกันก็ให้สิ่ง
 ตอบแทนแก่บุคลากรที่มีอิทธิพลตามความเหมาะสมและยุติธรรม โดยอาศัยการเจรจาต่อรอง
 ชักชวนให้เหตุผล มีสัญญา และมีการยืนยัน (Baldrige. 1971 : 8 ; Reddin.
 1971 : 12)

จะเห็นว่ารูปแบบการบริหารสถานบันอุดมศึกษา ทั้ง 3 รูปแบบ ต่างก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนั้นรูปแบบของการบริหารสถานบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นองค์การที่มีความแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ดังกล่าวนั้นแล้ว จึงอาจกล่าวได้ว่าไม่มีรูปแบบการบริหารแบบใดเหมาะสมที่สุดในการที่จะทำให้การบริหารงานสถานบันอุดมศึกษา บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นจึงสมควรบริหารงานสถานบันอุดมศึกษา โดยการผสมผสานทั้ง 3 รูปแบบ คือ การบริหารวิชาการแบบราชการ การบริหารวิชาการงานโดยกลุ่มคณาจารย์และการบริหารวิชาการรูปแบบ การเมืองเข้าด้วยกัน (Cohen and March. 1984 : 25) เพื่อให้เกิดผลพฤติกรรมบริหารที่พึงประสงค์

พฤติกรรมบริหารสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ พฤติกรรมการบริหารงานที่ยึดงานเป็นหลักกับพฤติกรรมบริหาร ยึดความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับ ฮาลพิน (Halpin. 1975 : 50) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือ

การเน้นเรื่องงาน หรือมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)

การเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

การเน้นเรื่องงานหรือมิติกิจสัมพันธ์ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการมอบหมายงาน การวางแผน การจัดโครงสร้างขององค์การที่เน้นการควบคุมงานการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อดำเนินงานไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือมิติมิตรสัมพันธ์ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลภายในกลุ่มหรือองค์การ การส่งเสริมความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การนับถือกัน ความเป็นกันเองระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม การสร้างความพึงพอใจให้ผู้ร่วมงานและการตอบสนอง ความต้องการของผู้ร่วมงาน

พฤติกรรมบริหารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคนในเกณฑ์สูง (Blake and Mouton. 1964 : 11) และผู้นำประเภทนี้สามารถสามารถตัดสินใจภายหลังจากที่ได้ร่ำมอภิปรายกับผู้ร่วมอภิปราย กับผู้ร่วมงานแล้ว มีการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นสองทาง ผู้ร่วมงานจะมีอิทธิพลต่อผู้นำเพื่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงแผนงานและการกระทำก็ได้ (สมัยศ นาวิการ. 2533 : 201 ; อ้างอิงมาจาก Hursey and Blanchard. n.d.)

นอกจากนั้นยังรู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด คำนึงถึงความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัด สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้เกิดความอบอุ่นรักใคร่ เป็นมิตร พึ่งพาอาศัยกัน จึงสามารถทำงาน ได้โดยไม่มีอุปสรรค

พฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เน้นความสำคัญทางด้านมิติกิจสัมพันธ์ และ มิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์สูงทั้ง 2 มิติ ที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกวิชา ให้เกิดผลสำเร็จ แต่ความสามารถของหัวหน้าแผนกวิชาจะเป็นผู้นำทางวิชาการที่ไม่เท่าเทียมกัน อาจจะขึ้นกับสถานการณ์ เวลา สถานที่ รวมทั้งคุณลักษณะด้านการบริหารที่จะจัดก่อนหรือจัดหลัง ของหัวหน้าแผนกวิชาและก่อรูปแบบผู้นำ (อุทัย หิรัญโต. 2525 : 28) จากการศึกษาเอกสาร และผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 2 ด้าน คือ พฤติกรรมที่เน้นเรื่องงานและ พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของหัวหน้าแผนกวิชาพบว่า พฤติกรรมของหัวหน้า แผนกวิชาที่เป็นจริงมีความแตกต่างกับ พฤติกรรมของหัวหน้าแผนกวิชาในอุดมคติอย่างมีนัยสำคัญ และ มีมิติมุ่งกิจสัมพันธ์สูง (Schroeder. 1970 : 5029-A ; Cox. 1974 : 2568-A ; Foy. 1974 : 1474-A) ทศนา แสงศักดิ์ (2522 : จ - ฉ) และประไพ ปิยะจันทร์ (2522 : จ - ฉ) ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา พบว่า พฤติกรรมการบริหารมีมิติมุ่งงานสูง และมีมิติมุ่งสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในเกณฑ์ต่ำและ ผู้ร่วมงานมีความคาดหวังให้มีเกณฑ์สูงทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนลักษณะ บุคลิกภาพของหัวหน้าแผนกวิชา มีระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านการมีอำนาจอิทธิพล ด้านความ รับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ส่วนด้านการเข้าสังคม อยู่ในระดับต่ำ (ปราโมทย์ เดชะอุดม. 2522 : จ - ฉ) ศรัณยา วรากุลวิทย์ (2528 : จ - ฉ) ท้าการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคโนโลยีและ อาชีวศึกษา วิทยาเขตในภาคกลาง" ผลการวิจัยพบว่าบุคลิกภาพของหัวหน้าแผนกวิชา วิทยาเขต ในภาคกลางทุกด้าน คือ ด้านอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเข้าสังคม และด้านความมั่นคง ทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมทางการบริหารมีมิติมุ่งงานสูงกว่ามิติมุ่งสัมพันธ์

จากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหาร แสดงว่า หัวหน้าแผนกวิชายังมีปัญหาอุปสรรค คือ ขาดความรู้ด้านการบริหาร ขาดคุณลักษณะการเป็นผู้นำทางวิชาการ อมรชัย ตันติเมธ, 2525 : 12) คุณภาพ และปริมาณการวิจัยยังไม่เพียงพอ (อุทุมพร ทองอุไทย, 2529 : 268) ซึ่งทำให้หัวหน้าแผนกวิชา ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานได้ และไม่สามารถตัดสินใจแก้ไขข้อขัดแย้งในองค์การ ตลอดจนไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่บุคคลอื่นได้ (Wolverton, 1984 : 12 - 13) ปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง แก้ไขเพื่อเพิ่มพูน คุณลักษณะด้านการบริหาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของหัวหน้าแผนกวิชา ที่จะปฏิบัติภารกิจตามบทบาท ให้เกิดประสิทธิภาพ องค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่ ทักษะในด้านการคิด ทักษะในด้านการสัมพันธ์กับผู้อื่น และทักษะในด้านความรู้ทางวิชาการ

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1980 : 388) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันที่จัดการศึกษา การจัดการศึกษาให้เกิดบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารที่มีสมรรถภาพเป็นพิเศษ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะ เพื่อให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดประสิทธิผลต่อสถาบันอุดมศึกษา

การฝึกอบรม

การศึกษาเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาอบรม ผู้วิจัยได้ศึกษาในเรื่อง ความหมายของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ความสำคัญของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรม วิชาการและขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังนี้

ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งยังค้อยู่ และผลของการฝึกอบรมจะเกิดขึ้นจากการวัดผลการปฏิบัติงาน (พยอม วงศ์สารศรี, 2531 : 494) ส่วนกูด (Good, 1973 : 613) ได้ให้ความหมายของการ

ฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ และทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ แต่ยังไม่เป็นระบบเหมือนกับการศึกษาทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ บีช (Beach,

1980 : 17) ให้ไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และฝึกความชำนาญด้านใดด้านหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์เฉพาะที่ตั้งขึ้น สอดคล้องกับความหมายที่ ฟลิปโป (Flippo. 1970 : 268) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม ก็คือกระบวนการที่ จัดขึ้น เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขั้นถาวร ประกอบด้วยด้านใหญ่ ๆ 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านทัศนคติ

จึงอาจสรุปความหมายของการฝึกอบรม ได้ว่า เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่าง ของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะหรือความชำนาญและทัศนคติอัน เหมาะสม เพื่อสามารถส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้นและทำให้หัวหน้าแผนกวิชามีความ เจริญก้าวหน้าในงาน

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาองค์การ แต่การปฏิบัติงานในองค์การ ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรหลายระดับ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้ บังคับบัญชาในองค์การ ดังนั้น การฝึกอบรมซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจ ใ้กับหัวหน้าแผนกวิชาที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเพิ่มพูนทักษะให้กับหัวหน้าแผนกวิชา ให้มีความชำนาญ ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์การ แล้วให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน การฝึกอบรมจึงเป็นความต้องการให้บุคลากรที่ได้รับ การฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ระดับ ดังกล่าวมาแล้ว

เวคซ์เลย์ และลาธัม (Wexley and Latham. 1981 : 4 - 5) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า

1. เพื่อปรับปรุง แก้ไข ความรอบรู้ และทักษะในด้านการคิด เพื่อการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าแผนกวิชา เกี่ยวกับการเข้าใจ กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ และหน้าที่รับผิดชอบ

ของหัวหน้าแผนกวิชา การเข้าใจการบริหาร การจัดการ รูปแบบการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา
เพิ่มความเข้าใจให้หัวหน้าแผนกวิชา และให้หลักการปรับปรุงบุคลากร ให้เข้ากับรูปแบบการ
บริหาร ให้เข้าใจภาวะทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

2. เพื่อเพิ่มทักษะ ความชำนาญการตามสาขาวิชาชีพ การเพิ่มทักษะความชำนาญ
เป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ให้ดีขึ้น และมีการ
ตัดสินใจที่ดี

3. เพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ตามปกติการฝึกอบรมจะเน้น
จุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรอบรู้เพื่อปฏิบัติงานและเพิ่มทักษะความชำนาญ แต่อาจจะ
ละเลยการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น การจูงใจบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญที่จะ
ต้องคำนึงถึง เพราะหากบุคลากร มีความรู้และทักษะในการทำงานแต่ขาดแรงจูงใจในการ
ทำงาน อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม ไม่นำความรู้และทักษะมาใช้
ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การฝึกอบรมก็ไม่เกิดผลตามที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการฝึกอบรม

องค์การใดไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็น
แนวทางอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมควร
จะต้องอยู่บนฐานยึดถือ (Assumption) ที่ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในคุณลักษณะของบุคคล
ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมในการบริหารงาน เป็นกุญแจดอกสำคัญ
ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์การโดยส่วนรวม (ผิน บานขาว, 2520 : 24)
ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการอบรมมากขึ้น การฝึกอบรม
จึงมีความสำคัญดังที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
มีประสบการณ์ ทักษะที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองและเป็นการช่วยป้องกันและแก้ไขปัญหาด้าน
การปฏิบัติงานและด้านบุคลากรและยังช่วยส่งเสริมปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และ
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Beach, 1980 : 373 ; น้อย ศิริโชค, 2524 : 6 - 7 ;
พยอม วงศ์สารศรี, 2531 : 197 - 198)

ประเภทของการฝึกอบรม

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็นหลายลักษณะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

น้อย ศิริโชติ (2524 : 11 - 13) ได้แบ่งการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทคือ

การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน (Preservice Training) และการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (Inservice Training) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน (Preservice Training) เป็นการให้การศึกษาแก่บุคลากรก่อนที่จะออกไปทำงาน หรืองานบางชนิดต้องการความชำนาญและความสามารถเป็นพิเศษ ก็จัดการฝึกอบรมให้ก่อน แล้วจึงบรรจุเข้าทำงานในหน้าที่ที่ต้องการต่อไป การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อต้อนรับหรือแนะนำบุคคลให้รู้จักหน่วยงาน หรือสถาบันให้ได้รับทราบวัตถุประสงค์และนโยบาย ให้รู้จักผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจถึงกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ เพื่อจะได้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

1.2 การแนะนำงาน (Induction Training) เป็นการฝึกอบรมทั้งปฐมนิเทศและสอนวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ เพราะไม่มีสถาบันใดที่สามารถผลิตคนให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การพอดี และถึงแม้บุคคลที่เคยผ่านงานมาแล้ว ก็อาจจะเป็นการแนะนำงานนี้เพื่อสร้างทัศนคติต่องานใหม่ให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้น ๆ

2. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (Inservice Training) เป็นการฝึกอบรมหลังจากที่บุคคลได้เข้าปฏิบัติในองค์การแล้ว จึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การฝึกอบรมบุคลากรประจำการ การฝึกอบรมประเภทนี้ เป็นการฝึกอบรมหรือการสอนมีวัตถุประสงค์การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรนั้น เหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน เนื่องจากเหตุผลที่ว่า

2.1 มีความเชื่อว่า บุคคลสามารถปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2.2 มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2.3 มีการโยกย้าย เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง

การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ เน้นความสำคัญของการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง โดยมีเจ้าหน้าที่หรือผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าเป็นผู้ให้ความรู้และแนะนำการปฏิบัติงานให้
2. การฝึกอบรมนอกที่ทำการ (Off the Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเป็นทางการ โดยการจัดอย่างเป็นระบบ มีหน่วยงานหรือสถาบันเป็นผู้รับผิดชอบ มีการวางแผนเตรียมการล่วงหน้าและมีหลักสูตรการฝึกอบรมที่ชัดเจน ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

เทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะเทคนิคการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมสื่อ เครื่องมือหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การประชุมอภิปราย การสอนแนะนำงาน การฝึกอบรมพร้อมกับการปฏิบัติงาน แบบเรียนสำเร็จรูป การระดมสมอง การสัมมนา การสาธิต สำหรับการทำงานในฐานะผู้ช่วยหรือลูกมือชั่วคราว การฝึกปฏิบัติ โครงการศึกษาการปฏิบัติงานในเวลาจำกัด การฝึกอบรมไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน วิธีประสบกับสถานการณ์จริง เกมการบริหาร การสอนแนะนำงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสร้างสถานการณ์จำลอง เหล่านี้จะช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ส่วนเทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ เทคนิคดังต่อไปนี้ การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา อภิปรายกลุ่ม การสร้างสถานการณ์จำลอง เกมการบริหาร การฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้เขารู้เรา การประชุมซินด์เคต การฝึกปฏิบัติ การสังเกตพฤติกรรม

การแบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม โดยอาศัยวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เป็นวิทยากรและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะจะทำให้เกิดความสะดวกในการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม เป็นการดำเนินงานโดยพิจารณาถึงสิ่งที่ป้อนเข้า (Input) การดำเนินงานที่เป็นระบบ มีขั้นตอน มีกระบวนการ (Process) และมีผลออกมา (Output) และจำเป็นต้องมีการย้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทุกกระบวนการต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและมีความสำคัญทุกขั้นตอน ดังที่ บอยเดล (Boydell, 1979 : 5 - 8) ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้ดังนี้คือ

1. หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. พิจารณางานหรือภารกิจที่จะพัฒนา
3. วิเคราะห์งานหรือภารกิจที่จะพัฒนา
4. กำหนดบุคคลที่จะได้รับการฝึกอบรม
5. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
6. สร้างหลักสูตรการฝึกอบรม
7. วางแผนการจัดการฝึกอบรม
8. ดำเนินการฝึกอบรม
9. ประเมินผลการฝึกอบรม
10. ติดตามผลระยะยาว

แนดเลอร์ (Nadler, 1982 : 11 - 13) และบุญเลิศ ไพรินทร์ (2531 : 41 - 50) ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมที่สอดคล้องกันกับ ของบอยเดล แต่มีส่วนที่เพิ่มเติมเกี่ยวกับ การหาความจำเป็น ซึ่งมีขั้นตอนการพิจารณาจากการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ที่งานและการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานและการเลือกเทคนิคการฝึกอบรมอีกด้วย

ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ก่อนที่จะทำการฝึกอบรม จำเป็นต้องพิจารณาถึงวิธีการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งนักวิชาการได้จำแนกประเภทของความจำเป็นในการอบรมไว้ดังนี้ คือ ความจำเป็นในการอบรมที่ชัดเจน (Obvious Needs) อันเป็นความจำเป็นที่เห็นได้โดยการใช้สามัญสำนึก หรือการติดตามเหตุผลตามปกติเท่านั้น ไม่ต้องสำรวจหรือวิเคราะห์อย่างจริงจัง และความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา (Hidden Needs) ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ต้องใช้การสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์โดยละเอียด จึงจะทราบได้ว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยการศึกษาวิเคราะห์โดยละเอียดเป็นการพิจารณาให้ถ่องแท้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและจำเป็นต้องใช้วิธีการฝึกอบรม เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ อันจะนำไปสู่การทำงานที่เกิดประสิทธิผลมาก ขั้นตอนในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม บอยเดล (Boydell, 1979 : 8 - 10) ได้ศึกษาและแบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมในหน่วยงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ (Organizational Level) ระดับสายงาน (Occupational Level) และระดับตัวบุคคล (Individual Level)

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับองค์การ เป็นความจำเป็นที่มองในภาพรวมทั่ว ๆ ไปขององค์การ โดยพิจารณาว่าอะไรเป็นปัญหาขององค์การที่ทำให้ประสิทธิภาพขององค์การลดลง และปัญหานั้นจะต้องสามารถแก้ไขโดยวิธีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังคนในองค์การนั้น การที่องค์การจะเจริญก้าวหน้าได้นั้นต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา การปรับปรุงดังกล่าวนี้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การที่ดำเนินไปตามแผนการปฏิบัติการขององค์การ ซึ่งอาจจะเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว การที่มีแผนปฏิบัติงานขององค์การจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรในองค์การว่าควรที่จะเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติให้กับใครในช่วงไหน เพื่อช่วยให้การดำเนินการขององค์การโดยส่วนรวมบรรลุตามเป้าหมายได้

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับสายงาน การฝึกอบรมระดับสายงานจะเน้นการให้ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติที่จำเป็นต่องานเฉพาะอย่างยิ่งหรือเฉพาะสายงานหรืออาชีพหนึ่ง

ซึ่งเป็นความจำเป็นลักษณะพิเศษที่ผู้ทำงานในสายงานนั้นต้องมี การศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับสายงานจะพิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งนั้น ๆ รวมถึงมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Specification) ของสายงานด้วย

3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับบุคคล การฝึกอบรมระดับนี้จะเน้นคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลในองค์การ โดยพิจารณาว่าบุคคลแต่ละคนนั้นมีจุดอ่อนหรือมีข้อที่ควรปรับปรุงมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามมาตรฐานของงาน

บอยเดล ได้เสนอความคิดเพิ่มเติมต่อไปว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารขององค์การหรือหน่วยงานต้องเข้ามาเกี่ยวข้องรับรู้และให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพราะการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งจำเป็นต่อกิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่จะช่วยแก้ปัญหาหรืออุปสรรครวมทั้งการเพิ่มเติมส่วนที่ขาดอยู่ให้สมบูรณ์ขึ้น เพื่อหน่วยงานจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ (Boydell. 1979 : 8 - 10)

วิธีการและขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

วิธีการและขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมสามารถทำได้ดังนี้

1. วิเคราะห์กระบวนการและกิจกรรมในการทำงาน
2. วิเคราะห์อุปกรณ์การทำงานที่นำเข้ามาใหม่
3. วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานประจำวัน
4. วิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ
5. วิเคราะห์ลักษณะโครงสร้างและพฤติกรรมขององค์การ
6. ศึกษาผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

วิธีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นเป็นเพียงวิธีการที่ได้มาซึ่งข้อมูล เพื่อให้การศึกษาค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมชัดเจนและครอบคลุมเท่านั้น บอยเดล เสนอว่า บุคคล 2 กลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการศึกษาหาความ

จำเป็นในการฝึกอบรม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมและกลุ่มผู้บริหารหรือฝ่ายบริหารของหน่วยงานจากบทบาทของบุคคลหรือกลุ่มนี้ บอยเดล (Boydell. 1979 : 5 - 8) ได้กำหนดเป็นรูปแบบ (Model) ของการศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็น 3 รูปแบบคือ

รูปแบบที่ 1 เป็นแบบมีผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะเข้าไปดำเนินการศึกษาในหน่วยงานเพื่อศึกษาว่าตรงจุดใดขององค์การมีปัญหาและปัญหานั้นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะเป็นผู้วิเคราะห์และกำหนดปัญหาที่จำเป็นในการฝึกอบรม โดยผู้บริหารขององค์การและผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องในสายงานการดำเนินงาน

รูปแบบที่ 2 เป็นแบบที่ฝ่ายบริหารเข้ามาเกี่ยวข้องตั้งแต่แรก โดยการรับรู้และให้การยอมรับว่ามีปัญหาการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในหน่วยงาน ฝ่ายบริหารเองก็ต้องการคำแนะนำและความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รูปแบบลักษณะนี้ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมอาจมีบทบาท 2 ลักษณะคือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะให้คำแนะนำเกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาแก่ฝ่ายบริหารตลอดจน เข้าไปช่วยฝ่ายบริหารแก้ไขปัญหานั้น ๆ ด้วย

2. บทบาทในฐานะเป็นที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะเป็นเพียงแต่ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารเท่านั้น โดยฝ่ายบริหารจะเป็นผู้แก้ปัญหาเอง

รูปแบบที่ 3 เป็นการหาความจำเป็นในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์การจะมีผลโดยตรงต่อแผนงานและแนวทางดำเนินการขององค์การต่อไปในอนาคต ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ก็เพื่อการปรับตัวขององค์การให้ทันสมัยและอยู่รอดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม

รูปแบบที่ 3 นี้ ทั้งฝ่ายบริหารและผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ตั้งแต่เริ่มแรกจนสิ้นสุดกระบวนการ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไป

การพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่กระทำหลังจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ ภารกิจ หน้าที่และของผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตรการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ หลังจากการฝึกอบรมแล้วผู้ที่ได้ต้องสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและแก้ปัญหาขององค์การได้ ดังนั้นในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนอกจากจะรู้ถึงกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรแล้วยังต้องเข้าใจทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้วย

ความหมายของหลักสูตร

คำว่าหลักสูตร (Curriculum) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันตามทัศนะของแต่ละท่าน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อพื้นฐานความเข้าใจและประสบการณ์ ซึ่งพอประมวลความหมายที่สำคัญได้ดังนี้ หลักสูตร คือ มวลประสบการณ์ที่สถานศึกษาจัดให้แก่ผู้เรียนให้มีประสบการณ์ การเรียนที่พึงประสงค์ (Neagley and Evants. 1967 : 2 ; Regan and Shephard. 1977 : 192) เป็นกิจกรรมการเรียนการสอน (Trump and Miller. 1968 : 11 - 12) และใช้เป็นสื่อกลางหรือวิถีทางที่จะนำผู้เรียนไปสู่จุดหมายปลายทาง (Krug. 1957 : 3) และยังเป็นข้อผูกพันระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและสิ่งแวดล้อมทางการเรียน (Lewins and Meil. 1972 : 27) ชุมพันธ์ กุญชร ณ อยุธยา (2530 : 1) ได้ให้ความหมายหลักสูตรไว้ว่าเป็นประสบการณ์ทุกอย่างที่ผู้เรียนพึงได้รับโดยไม่จำกัดเวลาและวิธีการ ภายใต้การแนะนำของสถาบันการศึกษา จะเป็นลักษณะรายวิชาและเอกสารที่กำหนดโครงการการศึกษาของผู้เรียน ส่วนหลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง โครงการการฝึกอบรม ซึ่งประมวลความรู้และประสบการณ์ที่องค์การการฝึกอบรมจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ (เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ. 2531 : 60)

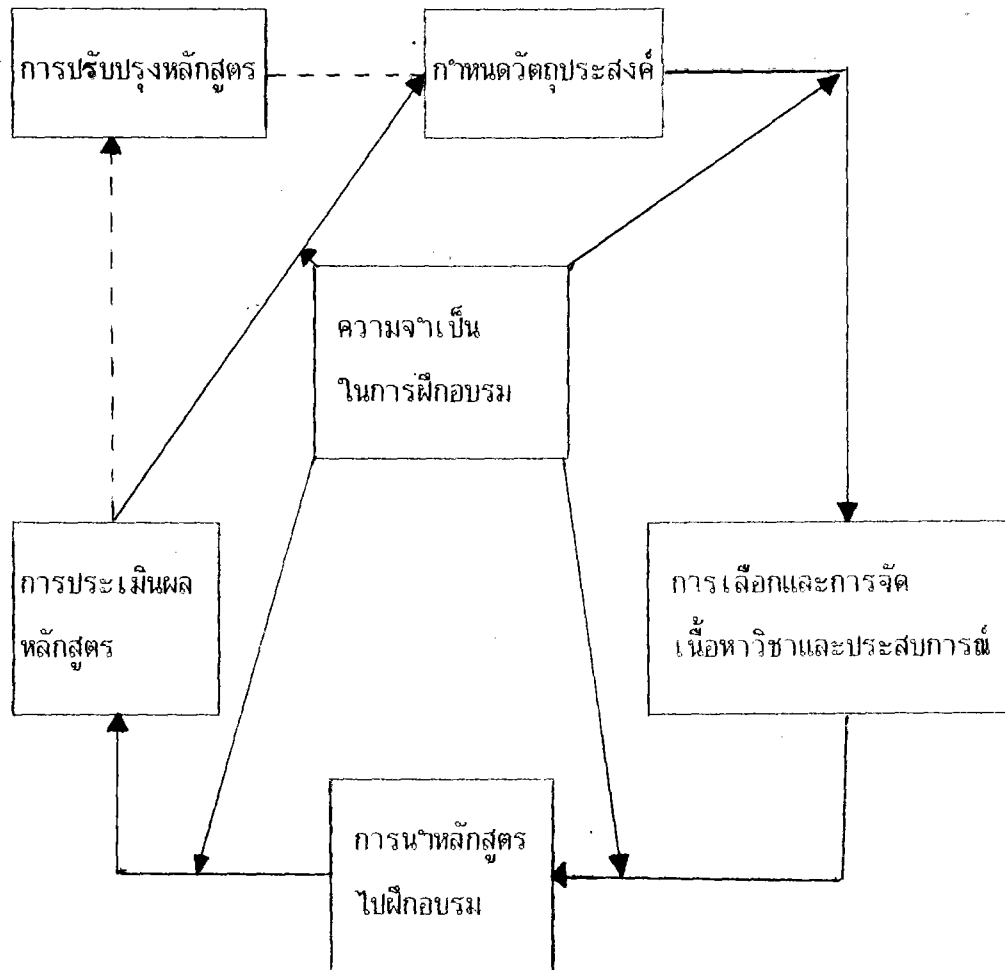
ส่วนประกอบของหลักสูตร

หลักสูตรย่อมประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่สอดคล้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้อง ดังที่ ทาบา (Taba. 1962 : 10) ได้เสนอไว้ว่าหลักสูตรไม่ว่าจะสร้างขึ้นมากในลักษณะใดก็ตาม ย่อมประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ

1. จุดมุ่งหมาย (Aim and Specific Objective) เป็นส่วนที่กล่าวถึง จุดมุ่งหมายทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะวิชา
2. เนื้อหาวิชา (Content) เป็นส่วนที่กล่าวถึงเนื้อหาวิชาที่จัดไว้ในหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาจนมีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมาย
3. กิจกรรมและรูปแบบการเรียนการสอน (Learning and Teaching Implier) เป็นส่วนที่กล่าวถึงวิธีการและกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้ผู้เรียนได้รับเนื้อหาวิชาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การประเมินผล (Evaluation Program) เป็นส่วนที่กล่าวถึงวิธีการตรวจสอบว่าผู้เรียนได้บรรลุตามวัตถุประสงค์เพียงใด

นอกจากนี้นักพัฒนาหลักสูตรได้แบ่งส่วนประกอบของหลักสูตรคล้ายคลึงกับ ทาบา เช่น เคอร์ (Kerr. 1989 : 16 - 17) ได้แบ่งส่วนประกอบของหลักสูตรไว้ 4 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร (Curriculum Objective) ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ การเรียน (Learning Experience) และการประเมินหลักสูตร (Curriculum Evaluation) สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรม ได้แบ่งส่วนประกอบของหลักสูตรคล้ายคลึงกับ แนวคิดของ ทาบา คือ กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การเลือกกำหนดหัวข้อวิชาการ จัด เนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินหลักสูตรและการปรับปรุง หลักสูตร (อัมณา เวสารัชช. 2526 : 10 ; เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ. 2531 : 69) ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ. 2531 : 69)

กระบวนการพัฒนาหลักสูตร

กระบวนการพัฒนาหลักสูตร เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง ของการฝึกอบรม มีนักพัฒนาหลักสูตรคนสำคัญที่ได้รับการยกย่องว่า เป็นผู้วางรากฐานและแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรคือ ไทเลอร์ (Tyler. 1950 : 11) เขาได้เสนอคำถาม 4 ประการ ที่จะเป็แนวทางชี้แนะถึง กระบวนการพัฒนาหลักสูตรเรียกว่าเหตุผลของไทเลอร์ (Tyler's Rationale) ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้างที่สถาบันการศึกษาจะต้องกำหนดให้ผู้เรียน

2. ประสพการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้างที่สถาบันการศึกษาควรจัดขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. จะจัดประสพการณ์ทางการศึกษาอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ

4. จะพิจารณาได้อย่างไรว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผลแล้ว

คำถามทั้ง 4 ข้อนี้ ไทเลอร์ เห็นว่าต้องถามเรียงลำดับเพราะจุดมุ่งหมายเป็นคำถามที่สำคัญและจะเป็นตัวกำหนดคำถามที่เหลืออีกสามข้อต่อมา

จากแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์นั้น ชมพันธุ์ ฤกษ์ ฌ อยุธยา (2530 : 4 - 31) ได้อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

1. จุดมุ่งหมายทางการศึกษากำหนดขึ้นเพื่อเป็นเกณฑ์ในการเลือกสื่อการเรียนการสอน เนื้อหาวิชา วิธีสอนและการเตรียมข้อทดสอบ การกำหนดจุดมุ่งหมายทางการศึกษา การกำหนดจากแหล่งกำเนิดที่เป็นพื้นฐาน 3 แหล่งคือ

1.1 ข้อมูลจากการศึกษาตัวผู้เรียน

1.2 ข้อมูลจากการศึกษาสังคมภายนอกสถาบันการศึกษา

1.3 ข้อเสนอแนะของนักวิชาการ

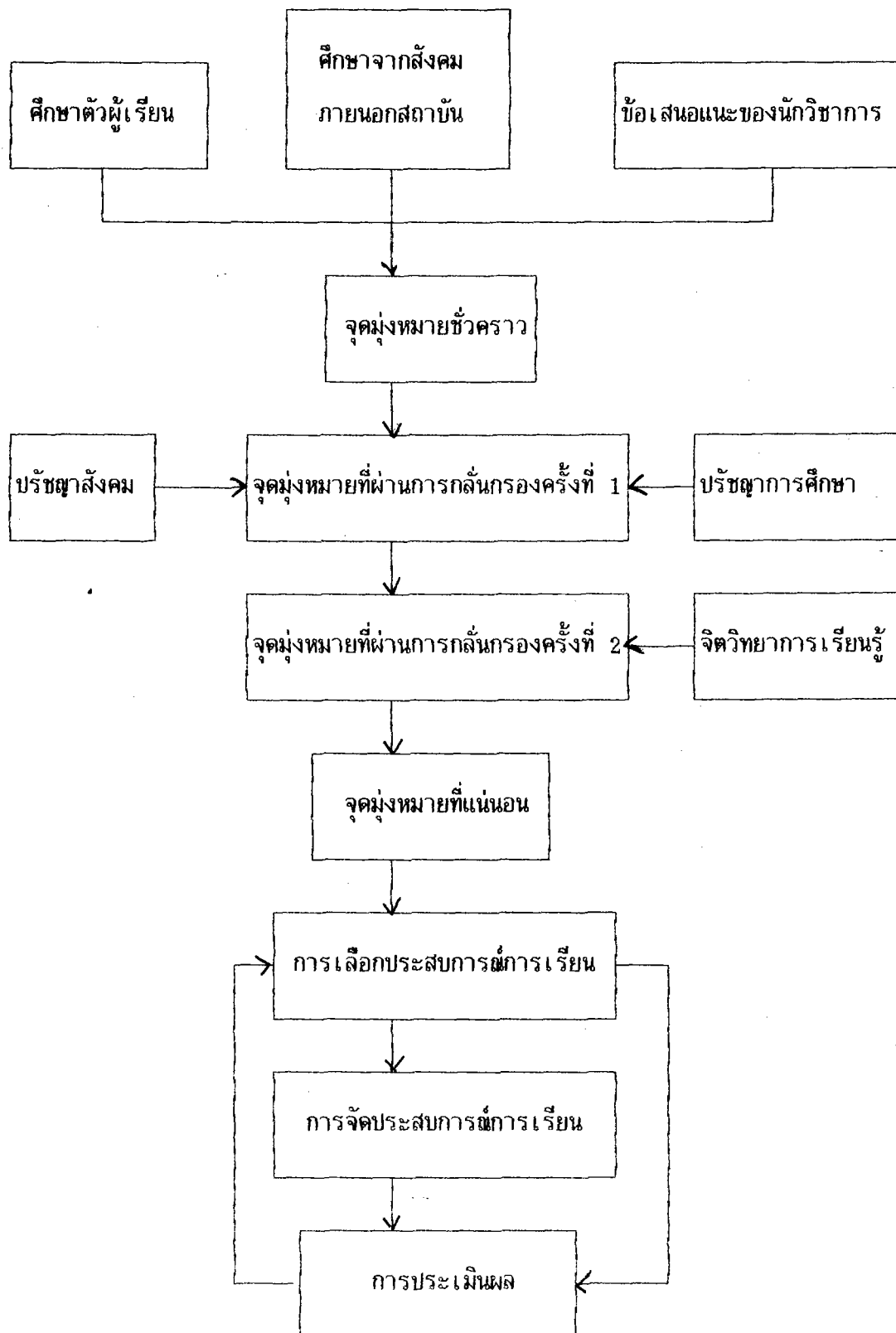
นอกจากแหล่งกำเนิดของจุดมุ่งหมายทางการศึกษาทั้ง 3 แหล่งดังกล่าวแล้ว การเขียนจุดมุ่งหมายทางการศึกษายังต้องผ่านการกลั่นกรองให้เหลือข้อมูลที่มีความสำคัญและสามารถปฏิบัติได้จริง โดยมีการกลั่นกรอง 2 ขั้นตอน คือ การกลั่นกรองครั้งที่ 1 พิจารณาจากปรัชญาสังคมและปรัชญาการศึกษา การกลั่นกรอง ครั้งที่ 2 คือ การกลั่นกรองพิจารณาจากหลักจิตวิทยาการเรียนรู้

2. การเลือกประสพการณ์การเรียนรู้ เป็นการกำหนดประสพการณ์การเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นวิธีการที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่ตั้งไว้

3. การจัดประสพการณ์การเรียนรู้ เป็นการจัดประสพการณ์ที่เลือกไว้ให้เป็นหน่วยรายวิชาหรือรายการ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ด้านเวลาและเนื้อหาวิชา

4. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าการจัดการประสพการณ์การเรียนการสอนได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายทางการศึกษาหรือไม่

จากแนวความคิดในการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าว สามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 5 การพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ (Tyler. 1950 : 11)

กระบวนการพัฒนาหลักสูตร เป็นกระบวนการทั่วไปที่สามารถปรับใช้ได้กับการพัฒนาหลักสูตรทุกรูปแบบ การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งเป็นหลักสูตรระยะสั้นก็สามารถดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวเช่นกัน ดังที่ วิเชียร ชิวพิมาย (2528 : 7 - 15) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นการศึกษาปัญหาของหน่วยงานที่จะต้องได้รับการปรับปรุง หรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคคลด้วยวิธีการฝึกอบรม ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นจะต้องวิเคราะห์อย่างรอบคอบและครอบคลุม กล่าวคือ จะต้องพิจารณาถึงสภาพปัจจุบันที่มีปัญหาเกิดขึ้น และคาดการณ์อนาคตได้อย่างถูกต้องใกล้เคียง เพื่อจะได้วางแผนการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม วิธีการที่ใช้สำหรับหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น วิธีสังเกต วิธีวิเคราะห์ วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน การสำรวจความต้องการ เป็นต้น

2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่ชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายและความต้องการของการฝึกอบรม ว่าต้องการแก้ปัญหาใดหรือต้องการให้อะไรเกิดขึ้นในหน่วยงาน การฝึกอบรมส่วนมากจะมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ด้านคือ ความรู้ ความ^{๑๑}เจตคติและทักษะ เป็นต้น การตั้งวัตถุประสงค์จึงควรตั้งในลักษณะการคาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของบุคลากร 3 ด้าน ดังกล่าว

3. การเลือกเนื้อหาในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนสำคัญเพราะเนื้อหาเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะเข้าไปดำเนินการแก้ปัญหาให้กับหน่วยงาน การเลือกเนื้อหามีหลักเกณฑ์ ดังนี้

3.1 สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการแก้ปัญหา หรือการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

3.2 ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ น่าสนใจและจูงใจผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.3 เหมาะสมกับระดับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่ยากเกินไป

3.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการทำงาน

และในชีวิตประจำวัน

3.5 มีคุณค่าในตัวเอง เหมาะสมกับความจำเป็น การเกิดเจตคติ และการฝึกทักษะในเนื้อหา^{๑๒}นั้น ๆ

3.6 ต้องนำเสนอได้อย่างชัดเจน ไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการนำเสนอ

3.7 สามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้อง

4. กำหนดกิจกรรมและการเลือกสื่อในการฝึกอบรม กิจกรรมและสื่อในการฝึกอบรม เป็นตัวกลางสำคัญที่จะถ่ายทอดเชื่อมโยง ความรู้ ทักษะ เจตคติ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
เกณฑ์ในการกำหนดกิจกรรมและการเลือกสื่อ มีดังนี้

4.1 ต้องสามารถถ่ายทอดเนื้อหาวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิด
ความผิดพลาดเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาและความคิดรวบยอดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.2 ต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ เพศ วัย และระดับความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.3 ต้องมีคุณค่าทางเทคนิค ชัดเจน และถูกต้อง

4.4 ต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ไม่แพงจนเกินไป คำนึงค่า
การลงทุน

การพัฒนาหลักสูตร ตามแนวคิดและกระบวนการโดยวิธีการ ดาคัม ดาคัมเป็นคำย่อมาจากภาษาอังกฤษว่า Developing A Curriculum (Adams. 1972 : 23) ซึ่งวิธีการ ดาคัมนี้เป็นกระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาอาชีพเพื่อหาสมรรถภาพที่จำเป็นของการประกอบ อาชีพนั้น ๆ แล้วนำสมรรถภาพเหล่านั้นไปเป็นพื้นฐานการพัฒนาหลักสูตรหรือโปรแกรมฝึกอาชีพ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญที่ประกอบอาชีพนั้น 8 - 12 คน ประชุมระดมสมอง ภายใต้การอำนวยความสะดวกของผู้ประสานงาน ดาคัมส์ (Adams. 1972 : 34 - 37) ได้เสนอกระบวนการพัฒนา หลักสูตรการฝึกอาชีพ 17 ขั้นตอน ดังนี้

1. ค้นหาและสำรวจความต้องการ (Detect and Explore need)
2. พัฒนาแผนภูมิทักษะ (Develop DACUM Chart)
3. เลือกและปฐมนิเทศผู้สอน (Select and Orient Instructors)
4. กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ (Define Learning Activity)
5. เลือกและกำหนดตัวผู้เข้าอบรม (Select and Place Trainee)
6. เลือกสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Select Learning Environment)

7. เลือกและจัดอุปกรณ์ เครื่องมือ และวัสดุต่าง ๆ (Select and Order Equipment, Tools and Supplies)
8. ติดตั้งอุปกรณ์ เครื่องมือ และวัสดุต่าง ๆ (Install Equipment, Tools, and Supplies)
9. กำหนดและมอบหมายให้บุคลากรที่รับผิดชอบ (Locate and Assign Human Resource)
10. จัดชุดกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Organize Individual Learning Activity Batteries)
11. เลือกวัสดุสิ่งพิมพ์ (Select Printed Materials)
12. พัฒนาวัสดุสิ่งพิมพ์ (Develop Printed Materials)
13. เลือกวัสดุทัศนอุปกรณ์ (Select Audio-Visual Materials)
14. พัฒนาวัสดุทัศนอุปกรณ์ (Develop Audio-Visual Materials)
15. เลือกและติดตั้งอุปกรณ์การเรียนรู้ (Select and Install Learning Equipment)
16. การประเมินความบกพร่องของสัมฤทธิ์ผล (Assess Lack of Achievement)
17. ประเมินทรัพยากร และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ (Evaluate Resources and Materials)

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมในประเทศไทย มีผู้พัฒนาขึ้นมาโดยอาศัยขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งมีรูปแบบคล้ายคลึงกันดังนี้

สมบุรณ์ ตันยะ (2524 : 21 - 23) ได้วิจัยและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอนของครูประจำการระดับประถมศึกษา โดยกำหนดองค์ประกอบของหลักสูตร เป็น 6 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1. จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม โดยแบ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลัก และจุดมุ่งหมายย่อย
2. ความรู้พื้นฐาน
3. เนื้อหาวิชา

4. กิจกรรมการฝึกอบรม
5. สื่อการฝึกอบรม
6. การวัดและประเมินผล

นิภา ทองไทย (2525 : 59) ได้ทำการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเลี้ยงเด็กก่อนวัยเรียนสำหรับพ่อแม่ในชุมชนเกษตรกรรมชนบท โดยกำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรดังกล่าวเป็น 3 ส่วน คือ

1. สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
3. หน่วยการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการอบรม กิจกรรมและวิธีการอบรม วิธีการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สมคิด เมตไตรพันธ์ (2530 : 151 - 169) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับผู้ต้องกักระดับหมู่บ้านในประเทศไทยโดยมีขั้นตอนการพัฒนาดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับหลักสูตร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาหลักสูตร

2. สร้างหลักสูตร เพื่อให้ได้โครงร่างหลักสูตรที่จะใช้ในการฝึกอบรม
3. ตรวจสอบเอกสารหลักสูตร เพื่อประเมินและปรับปรุงหลักสูตรขั้นต้นก่อนนำไปทดลองใช้

4. ทดลองใช้หลักสูตร เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรในสถานการณ์จริง
5. ประเมินผลหลักสูตรเพื่อทราบประสิทธิภาพของหลักสูตร
6. ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร เพื่อให้หลักสูตรมีคุณภาพสูงขึ้น สำหรับนำไปใช้

ฝึกอบรมในวงกว้างต่อไป

ประกอบ คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ (2531 : 51) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมกรรมการการศึกษา โดยดำเนินการตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ปัญหา เน้นการศึกษาสภาพของกรรมการการศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานส่วนหนึ่งในการกำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม

2. สังเคราะห์และนิยามปัญหา เป็นการนำข้อมูลของกรรมการการศึกษามานิยามให้ชัดเจน จากนั้นนำไปพิจารณาร่วมกับหลักวิชาความต้องการของหน่วยงาน

3. จัดทำหรือกำหนดเนื้อหาสาระหลักสูตรและวิธีการถ่ายทอดความรู้ เป็นการยกร่างเนื้อหาหลักสูตรขึ้น

4. นำหลักสูตรไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ซึ่งรวมทั้งการประเมินและแก้ไข

5. ตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการสังเกตตลอดช่วงการทดลองที่ผ่านมานำไปปรับปรุงแก้ไข

สุชาติ ลีตระกูล (2532 : 86 - 87) ได้พัฒนาหลักสูตรสำหรับลูกกรรมการก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนการพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. สืบหาข้อมูลพื้นฐาน ดำเนินการในลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการที่แท้จริงของลูกกรรมการก่อสร้าง

2. การร่างหลักสูตร ดำเนินการในลักษณะของการพัฒนา คือหลังจากการนำผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน สารสนเทศ จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นปัญหาของชุมชนแล้วก็ดำเนินการร่างเป็นหลักสูตร แล้วทำการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะนำไปใช้

3. การทดลองใช้หลักสูตร ดำเนินการในลักษณะของการประเมินเพื่อหาประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยการทดลองกับผู้เรียนกล่าวคือพิจารณาว่าทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่

วิจิต สุรัตน์เรืองชัย (2534 : 92 - 94) ทำการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมความรู้เรื่อง โรคเอดส์ สำหรับครูประถมศึกษา โดยกำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรดังกล่าว 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ปัญหาและความจำเป็น
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
3. หน่วยการเรียนรู้ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายเฉพาะเนื้อหาการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และวิธีการประเมินผล

จากกระบวนการพัฒนาดังกล่าวมาแล้วสามารถเป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่สำคัญได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ระบุปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. การร่างหลักสูตร
3. การตรวจสอบคุณภาพโครงสร้างของหลักสูตร
4. การทดลองใช้หลักสูตร
5. การประเมินหลักสูตร
6. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

ในขั้นตอนของการพัฒนาจะมีรายละเอียดที่จะทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นดังต่อไปนี้

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างหลักสูตร มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานดังที่ บีเน โทเปเฟอร์ และอเลสซี (Beane, Toepfer and Alessi. 1986 :73 - 111) ได้เสนอว่าพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นหลักสำคัญมี 3 ด้าน คือ
 - 1.1 พื้นฐานด้านปรัชญา เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลธรรมชาติ ความหมายของชีวิตและค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
 - 1.2 พื้นฐานทางสังคมวิทยา เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพสังคมในอดีต ปัจจุบันและอนาคต มีความสำคัญต่อการกำหนดจุดมุ่งหมายและเนื้อหาวิชาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะสอดคล้องกับสังคม
 - 1.3 พื้นฐานทางจิตวิทยา เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เจตคติ พฤติกรรมที่จะทำให้เข้าใจคุณลักษณะของผู้เรียนที่นักพัฒนาหลักสูตรต้องเกี่ยวข้องด้วย
- ทาบ (Taba. 1962 : 16) ได้กล่าวถึงพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่

พื้นฐานความคิดรวบยอดเกี่ยวกับหน้าที่ของสถานบันอุดมศึกษา การวิเคราะห์สังคม การวิเคราะห์วัฒนธรรม ทฤษฎีการเรียนรู้ ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการพัฒนา การถ่ายโยงความรู้ การเรียนรู้ สังคมและวัฒนธรรมส่วนประกอบของการเรียนรู้และภาพสภาวะของการเรียนรู้ ส่วนวิจัย วงษ์ใหญ่ (2533 : 1) ได้สรุปประเด็นสำคัญไว้ว่า พื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรที่จำเป็นมีอยู่ 3 ประการ เรียกว่าสิ่งกำหนดหลักสูตร ได้แก่สิ่งกำหนดทางวิชาการ สิ่งกำหนดทางสังคม วัฒนธรรมและเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมทางการเมือง สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น ก่อนจะสร้างหลักสูตรจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการขององค์การ งานที่ปฏิบัติและความต้องการของผู้เข้ารับ การฝึกอบรมก่อนว่ามีปัญหาข้อขัดข้องที่เป็นอุปสรรคที่ต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง และบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การและเป็นปัญหาที่แท้จริงและเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวบุคคลอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การ

- วิธีการที่จะได้ข้อมูลพื้นฐานมานั้น บอยเดล (Boydell. 1979 : 5 - 8) ได้เสนอไว้คือการเก็บข้อมูลจากบันทึกการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามและการสังเกต ซึ่งสอดคล้องกับ อัญญา เวสารัชช์ (2526 : 6) และวิเชียร ชิวพิมาย (2528 : 8 - 10) ที่เสนอไว้ คือ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การประชุม การวิจัย การสังเกต การบันทึก การประเมิน ผลการปฏิบัติงานและการสำรวจความต้องการ

2. การร่างหลักสูตร องค์ประกอบของหลักสูตรตั้งแต่ วัตถุประสงค์ ขอบเขตของ เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียน และการประเมินผล โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ทาบา (Taba. 1962 : 267 - 284)

ได้แบ่งวัตถุประสงค์ของหลักสูตรออกเป็น 2 ประเภท คือ วัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์ เฉพาะวิชา ในส่วนของวัตถุประสงค์ทั่วไปของหลักสูตรแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ เกี่ยวกับความรู้ วัตถุประสงค์เกี่ยวกับความคิด วัตถุประสงค์เกี่ยวกับเจตคติ และวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับทักษะ สำหรับวัตถุประสงค์เฉพาะวิชานั้น บลูม คราธว็อล และมาเซีย (Bloom, Krathwohl and Masia. 1979 : 90) ได้แบ่งออกเป็น 3 มิติใหญ่ ๆ คือ วัตถุประสงค์ ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) วัตถุประสงค์ด้านจิตพิสัย (Affective Domain) และวัตถุประสงค์ด้านทักษะนีสัย (Psychomotor Domain) โดยวัตถุประสงค์แต่ละด้านยังแบ่ง

ออกเป็นระดับต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ด้านพุทธิพิสัย เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมถึงการเรียนรู้ทางด้านความรู้ ความคิดและการแก้ปัญหาแบ่งออกเป็น 6 ชั้น จากขั้นต่ำไปสู่ขั้นสูง ดังนี้ ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล วัตถุประสงค์ด้านจิตพิสัย เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมถึงการเรียนรู้ทางด้านทัศนคติ ค่านิยม ความสนใจและความซาบซึ้ง วัตถุประสงค์ด้านทักษะพิสัย เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมถึงการเรียนรู้ทางด้านทักษะในการเคลื่อนไหวและการใช้อวัยวะของร่างกายเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านการกระทำ

การแบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็นมิติดังกล่าวเพื่อเป็นการจำแนกคุณลักษณะออกเป็นด้าน ๆ มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการฝึกอบรม คือช่วยจัดความคลุมเครือในการใช้คำเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ช่วยให้ผู้พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมและวิทยากรรู้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับพฤติกรรมใดก่อนหรือหลัง จัดลำดับเนื้อหาเกี่ยวโยงและจากง่ายไปยาก ช่วยให้เกิดความสมดุลในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและช่วยในการประเมินผล การฝึกอบรม

2.2 การเลือกเนื้อหาวิชา ทาบา (Taba. 1962 : 267 - 284) กล่าวถึง การพิจารณาเลือกเนื้อหาวิชาว่าจะต้องให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหาวิชาดังนี้

- 2.2.1 ความเชื่อถือได้และความสำคัญของเนื้อหา
- 2.2.2 สอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคม
- 2.2.3 มีความสมดุลในความกว้างและลึก
- 2.2.4 สำนองความต้องการของวัตถุประสงค์ได้หลาย ๆ ข้อ
- 2.2.5 สอดคล้องกับประสบการณ์ของผู้เรียน
- 2.2.6 สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน

สมิธ สแตนเลย์ และชอร์ส (Smith, Stanley and Shores. 1957 : 132) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเลือกเนื้อหาวิชาในหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น ดังนี้

1. เป็นแก่นสารของความรู้ในศาสตร์นั้น ๆ หรือไม่
2. มีคุณค่าแก่การเรียนรู้และถ่ายทอดต่อไปหรือไม่

3. มีประโยชน์หรือไม่
4. เป็นที่น่าสนใจแก่ผู้เรียนหรือไม่
5. ส่งเสริมพัฒนาการทางสังคมประชาธิปไตยหรือไม่

หลักเกณฑ์ในการเลือกวิชาสำหรับการฝึกอบรม เครือวัลย์ ลิมอภิชิต

(2531 : 67 - 68)

1. เนื้อหาต้องสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. เนื้อหาวิชาต้องเชื่อถือได้และเป็นแก่นสารของความรู้ในแต่ละสาขา

วิชามีความทันสมัยและถูกต้อง

3. เนื้อหาต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการทำงาน
4. เนื้อหาวิชาที่นำมาบรรจุในหลักสูตร ต้องมีความสมดุลครอบคลุมกับ

การใช้ข้อมูล กระบวนการและความคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น เพียงพอที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเกิดความเข้าใจถึงหลักการและความคิดรวบยอดได้อย่างลึกซึ้ง

5. เนื้อหาวิชาต้องสอดคล้องวัตถุประสงค์
6. เนื้อหาวิชาต้องสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้และประสบการณ์

ของผู้เข้ารับการอบรม

7. เนื้อหาวิชาต้องสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การฝึกอบรม

2.3 ในด้านกิจกรรมการเรียนรู้ ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา (2530 : 14 - 15) ได้เสนอหลักเกณฑ์ในการเลือกกิจกรรมหรือประสบการณ์การเรียนรู้ไว้ดังนี้

- 2.3.1 กิจกรรมการเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางการศึกษา

แต่ละข้อ

- 2.3.2 กิจกรรมการเรียนรู้จะต้องเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน

- 2.3.3 กิจกรรมการเรียนรู้จะต้องอยู่ในขอบข่ายความสามารถของผู้เรียน

เหมาะสมกับความรู้และสภาพร่างกายของผู้เรียน

2.3.4 กิจกรรมการเรียนรู้หลายอย่างอาจนำมาใช้เพื่อการบรรลุ

จุดมุ่งหมายเพียงข้อเดียว

2.3.5 กิจกรรมการเรียนรู้เพียงชนิดเดียวอาจนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

หลายข้อก็ได้

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรม ส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุ ที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ คือตั้งแต่ 18 ปี ขึ้นไปจนถึงอายุ 60 ปี ดังนั้นการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ต้องแตกต่างจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่แก่นักเรียนนิสิตหรือนักศึกษา ผู้จัดการฝึกอบรมต้องจัดสภาพแวดล้อมได้เหมาะสมและต้องเข้าใจธรรมชาติและลักษณะการเรียนรู้ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้ (เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ, 2531 : 61 - 62)

ธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. การเรียนการสอนผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีความแตกต่างจากนักเรียนเพราะเป็นเรื่องการเรียนการสอนผู้ใหญ่
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกอ่อนไหวมากกว่าเด็กนักเรียน
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีปัญหาทางร่างกายมากกว่าเด็กนักเรียน
4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีอุปนิสัยยึดมั่นตามแบบแผนหรือความเคยชิน
5. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการความมั่นคงในการอยู่ร่วมกัน
6. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการงานที่เข้าใจง่าย ไม่ชอบงานยุ่งยาก
7. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการเรียนรู้บทเรียนที่สั้น
8. ควรหลีกเลี่ยงการทดสอบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและ

การจัดลำดับ

9. บรรยากาศสภาพแวดล้อมภายในอาคารและภายนอกอาคาร การฝึกอบรมควรต้องเหมาะสม

10. ควรมีเวลาหยุดพักทุก 1 ชั่วโมง
11. วิธีการต่าง ๆ ในการให้ความรู้ ควรเหมาะสมแก่ผู้เข้ารับการ

ฝึกอบรม

12. การเรียนรู้ต้องมีจุดหยุดนิ่งแต่ไม่สิ้นสุด

13. การเรียนการสอนต้องตระหนักว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมคือผู้ใหญ่

2.4 การประเมินผล มีความสำคัญและจำเป็นต้องกำหนดไว้ในหลักสูตรเพื่อให้ผู้นำหลักสูตรไปใช้ทราบว่าต้องประเมินอะไรบ้างและจะประเมินอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ชัมพันธ์ กุญชร ณ อยุธยา (2530 : 34) กล่าวถึง การประเมินผลว่า เป็นกระบวนการที่ชี้ให้เห็นถึงการบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่ระบุไว้ในหลักสูตรและการสอน การประเมินมีส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การประเมินผลจะต้องวัดพฤติกรรมของผู้เรียนเพราะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นจุดมุ่งหมายของการศึกษา

2. การประเมินผลจำเป็นต้องประเมินมากกว่าหนึ่งครั้ง เพื่อความเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลแบบการค้นพบ เป็นการพยายามค้นหาว่าสิ่งที่คาดหวังจากการฝึกอบรมเกิดขึ้นหรือไม่จากข้อมูลที่ได้ เช่น การใช้แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบทดสอบ การประเมินผลตนเอง การดูผลงานและการใช้ประเมินเพื่อจะดูประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและการพัฒนา ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานองค์การผลผลิต ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (อัชฌา เวสารัชช, 2526 : 42 - 43)

3. การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร หลังจากร่างหลักสูตรเรียบร้อยแล้ว ควรที่จะได้รับการตรวจสอบและประเมินผลก่อนนำไปใช้ เพื่อจะได้ทราบข้อบกพร่องและการปรับปรุงแก้ไข การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรนี้มีหลายวิธีการ สังัด อุทรานันท์ (2528 : 246) ได้เสนอไว้ดังนี้

3.1 การตรวจสอบเอกสารหลักสูตร แบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ

3.1.1 การตรวจสอบเอกสารหลักสูตรโดยนักพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเป็นผู้ร่างหลักสูตรเป็นนักศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบอย่างละเอียดภายหลังการเขียนหลักสูตรเสร็จสิ้นแล้ว

3.1.2 การตรวจสอบเอกสารโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับหลักสูตร โดยอาจใช้การแสดงความคิดเห็นตามปกติหรือใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เข้าร่วมด้วย

3.2 การทดลองใช้หลักสูตรกับกลุ่มตัวอย่างอาจเป็นลักษณะโครงการนำร่อง เพื่อศึกษาข้อบกพร่องของหลักสูตร ความเหมาะสมเมื่อใช้กลุ่มตัวอย่างจริง

3.3 การวิเคราะห์หลักสูตรโดยใช้เทคนิคปุยซอง (Puisance Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิควิเคราะห์คุณค่าของหลักสูตรที่สร้างขึ้น โดยพิจารณาว่าส่วนประกอบของหลักสูตรทั้ง 3 ส่วนคือ จุดมุ่งหมาย กิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผลมีคุณค่าเพียงใด

จะเห็นได้ว่าวิธีการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรมีหลายวิธี แต่ส่วนใหญ่เน้นวิชาการ ที่ทำการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมมักจะใช้วิธีวิจัยเชิงทดลองในการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร (สมคิด เมตไตรพันธ์, 2530 : 151 - 169 ; ประกอบ คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ, 2531 : 51 ; สุชาติ ลิ้ตระกูล, 2532 : 86 - 87)

4. การทดลองใช้หลักสูตร หลังจากการตรวจสอบคุณภาพของโครงร่างหลักสูตรแล้ว นำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างโดยมีองค์ประกอบในการดำเนินการทดลองใช้หลักสูตร ดังนี้

- 4.1 วัตถุประสงค์ของการทดลองหลักสูตร
- 4.2 รูปแบบการทดลองใช้หลักสูตร
- 4.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลอง
- 4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตร

5. การประเมินหลักสูตร หลังจากการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว การทำการประเมินหลักสูตรโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.1 ประเมินผลการใช้หลักสูตรว่ามีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรมหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคในการใช้หลักสูตรหรือไม่ โดยทำการประเมินในด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.1.1 ประเมินความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีการอบรมและการประเมินผลผู้เข้าอบรม

5.1.2 ประเมินปัญหาและอุปสรรคในการใช้หลักสูตรและปัจจัยที่ส่งเสริมการใช้หลักสูตร

5.2 ประเมินว่าเมื่อได้ทำการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนาความรู้เพิ่มเติมขึ้นหรือไม่อย่างไร

6. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร วิชัย วงษ์ใหญ่ (2533 : 9) ได้กล่าวถึงการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรไว้ว่า ควรจัดทำระบบข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อให้การปรับปรุงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและควรพิจารณาให้รอบคอบว่า ทำการปรับปรุงแล้วจะกระทบหลักการจุดมุ่งหมายและโครงสร้างของหลักสูตรหรือไม่

จากความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่กล่าวมานั้น พอจะสรุปประเด็นสำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยจะดำเนินการ ดังนี้

1. หลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง เอกสารที่กำหนดมวลประสบการณ์สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ภายใต้การแนะนำของผู้ดำเนินการฝึกอบรม
2. ส่วนประกอบของหลักสูตรซึ่งเหมาะสมกับสภาพการฝึกอบรมและมีความสอดคล้องกับแนวคิดของนักพัฒนาหลักสูตร ควรประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้
 - 2.1 ปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 2.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
 - 2.3 หัวข้อวิชาการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละหัวข้อวิชาประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ คือ
 - 2.3.1 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม
 - 2.3.2 เนื้อหาการฝึกอบรม
 - 2.3.3 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม
 - 2.3.4 วิธีการประเมินผล
3. ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้
 - 3.1 การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ระบุปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 3.2 การพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้ได้โครงร่าง หลักสูตรที่จะใช้ในการฝึกอบรม
 - 3.3 การประเมินหลักสูตร เป็นการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร

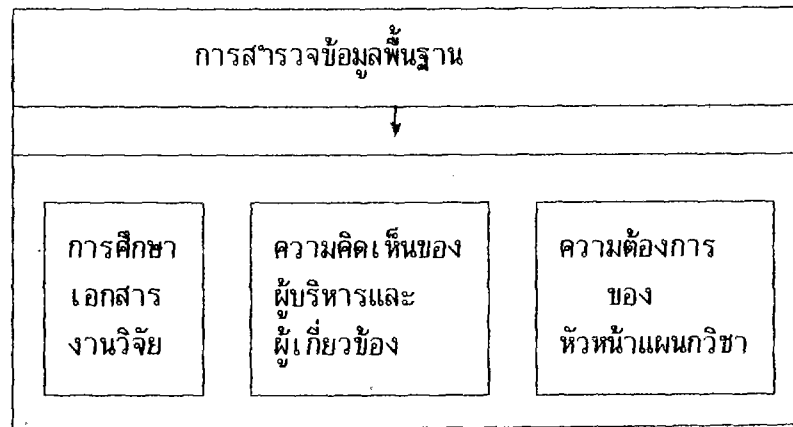
3.4 การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้

3.5 การทดลองใช้หลักสูตร

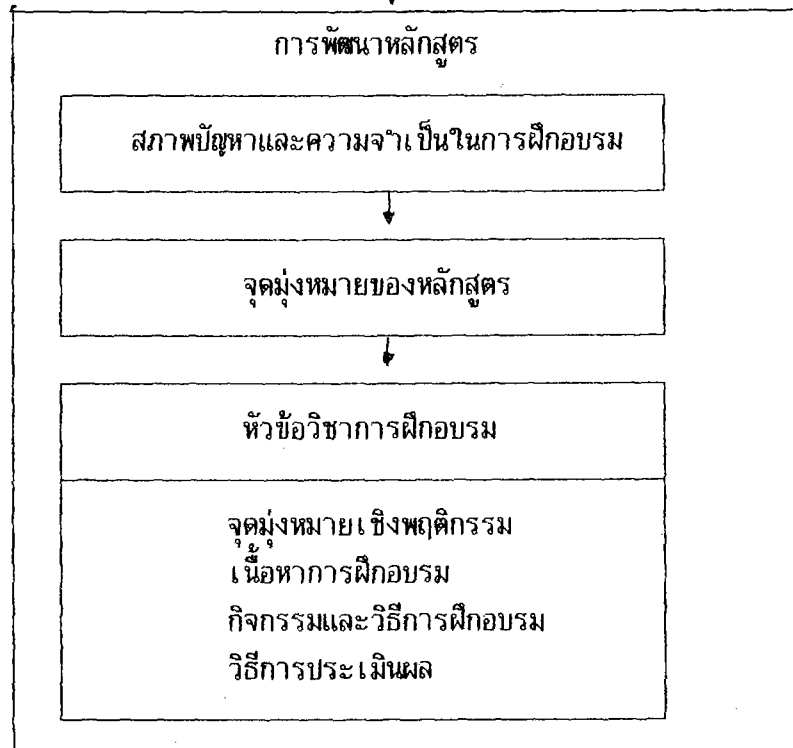
3.6 การปรับปรุงหลักสูตร

ผังภาพประกอบ 6

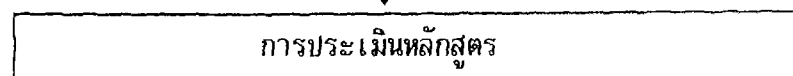
ขั้นตอนที่ 1 →



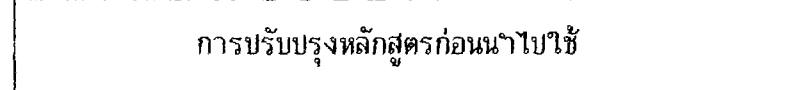
ขั้นตอนที่ 2 →



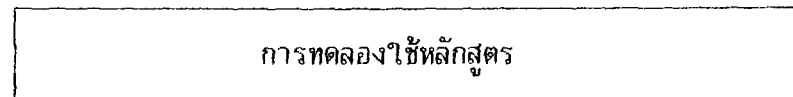
ขั้นตอนที่ 3 →



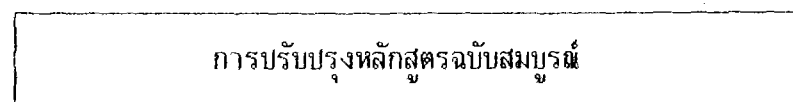
ขั้นตอนที่ 4 →



ขั้นตอนที่ 5 →



ขั้นตอนที่ 6 →



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลครั้งนี้ เป็นการวิจัยในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งมีขั้นตอนในการวิจัยในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพทั่วไป สภาพปัญหา ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ ตลอดจนความต้องการได้รับการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือส่วนที่ 1 ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนที่ 2 ศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติการกิจ ตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา โดยการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้อง นำมาสังเคราะห์กับข้อมูลในส่วนที่ 1 เพื่อใช้ศึกษาความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา ส่วนที่ 3 ศึกษาความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา เพื่อจะทราบข้อมูลพื้นฐาน ที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร ขั้นตอนนี้ เป็นการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานที่ศึกษาไว้แล้วในขั้นตอนที่ 1 โดยการสร้างและพัฒนา หลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญคือ สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร และหัวข้อวิชาการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินหลักสูตร ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นในด้านความเหมาะสม และสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการบริหารการอุดมศึกษา และด้านการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้ ขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินและให้ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงหลักสูตรและแก้ไขข้อบกพร่องก่อนนำไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้หลักสูตรขั้นตอนนี้เป็นการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงและแก้ไขในขั้นตอนที่ 4 ไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง คือหัวหน้าแผนกวิชาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อพิจารณาว่าหลักสูตรดังกล่าวสามารถทำให้หัวหน้าแผนกวิชามีความรู้ และทักษะเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร โดยใช้กระบวนการการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) หากปรากฏข้อบกพร่อง ผู้วิจัยจะนำหลักสูตรนั้นไปปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงหลักสูตรขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลจากการทดลองใช้ในขั้นตอนที่ 5 มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

การดำเนินการวิจัย ในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน

1. ชนิดของข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่ศึกษา

1.1 ข้อมูลพื้นฐาน ความจำเป็นในการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลได้แก่ โครงสร้างระบบการบริหารสถาบัน เทคโนโลยีราชมงคล ความสำคัญและบทบาทของหัวหน้าแผนกวิชา คุณลักษณะด้านการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการอบรม และความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร แหล่งข้อมูล ได้แก่ หนังสือ เอกสาร คาราวา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานกิจตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา แหล่งข้อมูลได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการสัมภาษณ์ จากนั้นนำข้อมูลมาสังเคราะห์กับข้อมูลพื้นฐานอื่น ๆ

1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร เพื่อจัดเตรียมข้อมูลในการเข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับทักษะในด้านการคิด ทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และทักษะในด้านความรู้ทางวิชาการ แหล่งข้อมูล ได้แก่ การสำรวจความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาเกี่ยวกับความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร เพื่อจะนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ หัวหน้าแผนกวิชาสังกัดวิทยาเขต 30

วิทยาเขต ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 475 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้าแผนกวิชา สังกัดวิทยาเขต

30 วิทยาเขต ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 222 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ ยามาเน (Yamane. 1967 : 886 - 887) โดยการใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) คิดเป็นร้อยละ 50

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามชนิดนี้มีมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และแบบสัมภาษณ์ใช้สอบถามความคิดเห็น ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติการกิจตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติการกิจตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา

3.3 นำข้อมูลที่เป็นผลการศึกษาจากข้อ 3.1 และข้อ 3.2 มาสร้างข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3.4 นำข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการอุดมศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างเครื่องมือ จำนวน 6 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำมาหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง (Index of Consistency) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

เนื้อหาสาระในแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการบริหารซึ่งครอบคลุมเนื้อหา ทักษะในด้านการคิด ทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และทักษะในด้านความรู้ทางวิชาการ โดยมีระดับแสดงความคิดเห็น 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์ให้คะแนนน้ำหนักของตัวเลือก ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน ซึ่งมี
ความหมายดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ระดับของความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ระดับของความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะมาก

คะแนน 3 หมายถึง ระดับของความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ระดับของความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ระดับของความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยความต้องการตั้งแต่ 4.51 - 5.00 หมายถึง ระดับความต้องการ
เสริมสร้างคุณลักษณะมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยความต้องการตั้งแต่ 3.51 - 4.50 หมายถึง ระดับความต้องการ
เสริมสร้างคุณลักษณะมาก

ค่าเฉลี่ยความต้องการตั้งแต่ 2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับความต้องการ
เสริมสร้างคุณลักษณะปานกลาง

ค่าเฉลี่ยความต้องการตั้งแต่ 1.51 - 2.50 หมายถึง ระดับความต้องการ
เสริมสร้างคุณลักษณะน้อย

ค่าเฉลี่ยความต้องการตั้งแต่ 1.00 - 1.50 หมายถึง ระดับความต้องการ
เสริมสร้างคุณลักษณะน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยความต้องการที่ผู้วิจัยกำหนดเป็นเกณฑ์ในการหาความจำเป็น
การฝึกอบรมสำหรับหัวหน้าแผนกวิชา มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ถือเป็นเกณฑ์ความต้องการ
เสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารมาก จะนำไปกำหนดโครงสร้างหลักสูตรต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2534 โดยเสนอเค้าโครงรายละเอียด
ต่ออธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดย
ได้ดำเนินการดังนี้

4.1 เก็บรวบรวมข้อมูล ในวิทยาเขตส่วนกลางด้วยตนเอง และเก็บรวบรวมข้อมูลในวิทยาเขตส่วนภูมิภาคทางไปรษณีย์

4.2 นำแบบสอบถามมาตรวจสอบหาความสมบูรณ์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร เสนอในรูปการพรรณนา วิเคราะห์ ประกอบตาราง โดยใช้สถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การหาคุณภาพเครื่องมือ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency) IoC จากสูตร

(พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2531 : 124)

$$IoC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IoC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยจะนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาแปลงเป็นคะแนนดังนี้

มีความเห็นว่า สอดคล้อง กำหนดคะแนนเป็น +1

มีความเห็นว่า ไม่แน่ใจ กำหนดคะแนนเป็น 0

มีความเห็นว่า ไม่สอดคล้อง กำหนดคะแนนเป็น -1

จากนั้นนำมาแทนค่าในสูตรและหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ถ้าดัชนีมีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ขึ้นไปถือว่ามีความสอดคล้องกันใช้ได้ไม่ต้องแก้ไขปรับปรุง

2. การหาค่าคะแนนเฉลี่ยโดยใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ.

2524 : 71)

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากสูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2524 : 64)

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

เมื่อ $S.D.$ แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาขั้นตอนที่ 1 ซึ่งโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ สภาพปัญหาของความจำเป็นในการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายหลักสูตรและหัวข้อวิชาการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความจำเป็น ซึ่งสภาพปัญหาและความจำเป็นนี้ได้มาจากการศึกษาเอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามภารกิจ บทบาท และหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา และการศึกษาความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชา
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร กำหนดให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม ทั้งหลักการและแนวคิดต่าง ๆ โดยคาดว่าจะนำหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลได้รับการฝึกอบรมแล้ว จะสามารถแก้ไขปัญหาและสนองความจำเป็นที่มีอยู่ได้ โดยจัดลำดับความสำคัญของจุดมุ่งหมายสภาพปัญหาและความจำเป็นนั้น ๆ
3. หัวข้อวิชาการฝึกอบรม การกำหนดหัวข้อวิชานั้นจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ
 - 3.1 จุดมุ่งหมาย ซึ่งพฤติกรรมกำหนดไว้เป็นเกณฑ์ในแต่ละหัวข้อวิชาการของการฝึกอบรม เมื่อผู้ได้รับการฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งพฤติกรรมทุกวิชาแล้วย่อมมีผลให้การฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้ ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ซึ่งพฤติกรรมจะต้องพิจารณาจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เป็นหลัก
 - 3.2 เนื้อหาการฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหาการฝึกอบรมจะต้องยึดจุดมุ่งหมาย ซึ่งพฤติกรรมเป็นหลักและดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหา โดยพิจารณาเนื้อหาและลำดับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - 3.3 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม กำหนดโดยการพิจารณาเนื้อหา การฝึกอบรม กำหนดสื่อการสอน กำหนดกิจกรรม กำหนดสถานที่โดยพิจารณาถึงความพร้อมและพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรม
 - 3.4 วิธีการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม พิจารณากำหนดให้สอดคล้องและเหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย ซึ่งพฤติกรรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม รวมทั้งคำนึงถึงบรรยากาศในการฝึกอบรมและพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 3 การประเมินหลักสูตร

การประเมินหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้เป็นการประเมินโครงสร้างหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไขในด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องกับภายในองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการบริหารการอุดมศึกษาและด้านการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สิ่งที่ต้องประเมิน

1.1 ประเมินจุดมุ่งหมายของหลักสูตรว่า จุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่ กล่าวคือ ถ้าดำเนินการได้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแล้ว สามารถช่วยลดปัญหาและตอบสนองความจำเป็นของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด

1.2 ประเมินจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมว่า มีความสอดคล้องกันระหว่างจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและครอบคลุมจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่

1.3 ประเมินความสอดคล้องภายในโครงสร้างหลักสูตรในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม ได้แก่

1.3.1 ความสอดคล้องระหว่างจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมกับเนื้อหาการฝึกอบรม

1.3.2 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1.3.3 ความสอดคล้องระหว่างจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมกับวิธีการประเมินผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. วิธีดำเนินการประเมิน

2.1 กำหนดผู้ดำเนินการประเมินโครงสร้างหลักสูตร คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรจำนวน 5 ท่าน เป็นผู้ประเมินโครงสร้างหลักสูตรทั้งฉบับ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการอุดมศึกษาจำนวน 3 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมจำนวน 2 ท่าน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน การประเมินโครงสร้างหลักสูตรในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม ซึ่งสร้างจากเนื้อหาในโครงสร้างหลักสูตรแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมของส่วนประกอบของหลักสูตรเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด ส่วนประกอบที่จะทำการประเมิน คือ สภาพปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม วิธีการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ตอนที่ 2 การประเมินความสอดคล้องของส่วนประกอบของหลักสูตรเป็นแบบสอบถาม 3 ระดับ คือ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ และไม่สอดคล้อง ส่วนประกอบที่จะทำการประเมิน คือ สภาพปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม วิธีการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นนี้ มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ของโครงสร้างหลักสูตร
2. กำหนดประเด็นต่าง ๆ ที่จะทำการประเมินแล้วนำมาเขียนเป็นข้อความ
3. นำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ

ลักษณะของข้อความตลอดจนภาษาที่ใช้

4. นำเครื่องมือที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นเครื่องมือฉบับที่สมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคลด้วยตนเอง

4. วิธีจัดการกับข้อมูล

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4.2 ตั้งเกณฑ์ในการพิจารณา

4.2.1 การพิจารณาความเหมาะสม ใช้เปรียบเทียบกับมาตราในแบบสอบถาม โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้ค่าน้ำหนักเป็นคะแนน ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	เหมาะสมมาก
คะแนน 3	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	เหมาะสมมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

การกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม คือ ถ้าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป จะถือว่าหลักสูตรมีคุณภาพเหมาะสมในเบื้องต้น

4.2.2 การพิจารณาความสอดคล้องใช้ดัชนีความสอดคล้อง

สอดคล้อง	กำหนดคะแนนเป็น	1
ไม่แน่ใจ	กำหนดคะแนนเป็น	0
ไม่สอดคล้อง	กำหนดคะแนนเป็น	-1

จากนั้นนำมาแทนค่าในสูตรดัชนีหาความสอดคล้อง ถ้าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความสอดคล้อง

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้

ขั้นตอนนี้ เป็นการนำผลการประเมินหลักสูตรในขั้นตอนที่ 3 มาปรับปรุงและพัฒนาในส่วนที่บกพร่อง ซึ่งโครงสร้างของหลักสูตรมีส่วนประกอบ ดังนี้

1. สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
3. หัวข้อวิชาการฝึกอบรม
 - 3.1 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม
 - 3.2 เนื้อหาการฝึกอบรม
 - 3.3 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย บทบาทสมมติ กรณีศึกษา อภิปรายกลุ่ม การสร้างสถานการณ์จำลอง เกมส์ การระดมสมอง สื่อและอุปกรณ์การฝึกอบรม ได้แก่ แผ่นใส สไลด์ วีดีโอ
 - 3.4 แบบประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ แบบทดสอบชนิดเลือกตอบ

4 ตัวเลือก

เกณฑ์ในการพิจารณาข้อมูลที่จะนำมากำหนดไว้ในหลักสูตร ใช้หลักเกณฑ์ดังนี้

1. ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก (เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ. 2531 : 164 - 165)
2. ค่าดัชนีเฉลี่ยความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป อยู่ในเกณฑ์มีความสอดคล้องสูง
3. ข้อมูลที่ได้รับข้อเสนอแนะ จากผู้เชี่ยวชาญ 2 คน ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้หลักสูตร

การดำเนินการในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้วในขั้นตอนที่ 4 ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการกำหนดหลักสูตรไปใช้จริง โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงทดลองและจะนำข้อมูลจากการทดลองใช้หลักสูตรดังกล่าว ไปใช้ในการประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรด้วย สำหรับรายละเอียดของการดำเนินการในขั้นตอนนี้มีดังนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร ได้แก่ ความรู้และทักษะในการคิด ในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และในด้านความรู้ทางวิชาการ สำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. เพื่อหาประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยใช้แบบทดสอบชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือกไปทดสอบความรู้และทักษะในการคิด ในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และในด้านความรู้ทางวิชาการ หลังการฝึกอบรมของแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดให้
3. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทดลองใช้หลักสูตรอันประกอบด้วย ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างหลักสูตร ปัญหาในการดำเนินการและปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นอันจะมีผลทำให้หลักสูตรมีประสิทธิภาพด้วย

แบบแผนการทดลองและการดำเนินการทดลอง

แบบแผนการทดลอง

ในการทดลองหาผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร ได้แก่ ความรู้และทักษะในการคิด ในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและในด้านความรู้ทางวิชาการสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ใช้แบบแผนการทดลองแบบ Randomized Control-Group Pretest-Posttest Design ดังแสดงในตาราง 1

แผนการทดลองดังนี้

ตาราง 1 แบบแผนการทดลอง

กลุ่ม	ทดสอบก่อน	ทดลอง	ทดสอบหลัง
ER	T ₁	X	T ₂
CR	T ₁	-	T ₂

เมื่อ	E	แทน	กลุ่มทดลอง
	C	แทน	กลุ่มควบคุม
	R	แทน	การกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่ม
	T ₁	แทน	การสอบที่จัดทำก่อนการทดลอง
	T ₂	แทน	การสอบที่จัดทำหลังการทดลอง

การดำเนินการทดลอง มีขั้นตอนในการดำเนินการทดลองดังนี้

1. การสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้ คือ หัวหน้าแผนกวิชาใช้หลักสูตร
ดังนี้
วิทยาเขตส่วนกลางที่เลือกสุ่มมา 60 คน จัปลากแยกกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม กลุ่มละ
30 คน
2. ทำการสอบก่อนการทดลองทั้ง 2 กลุ่ม
3. การดำเนินการทดลองกับกลุ่มทดลอง โดยใช้หลักสูตรการฝึกอบรม
ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว
4. ควบคุมตัวแปรกับกลุ่มควบคุม
5. ทำการสอบเมื่อเสร็จสิ้นการทดลอง แต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม
โดยใช้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
6. เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังการฝึกอบรมของกลุ่มทดลองและ
กลุ่มควบคุมถ้าหากมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าเป็นผลมาจากการ
ฝึกอบรม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้าแผนกวิชาสังกัดวิทยาเขต
ส่วนกลางในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างจากหัวหน้าแผนกวิชา สังกัดวิทยาเขต
ส่วนกลาง ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 60 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple
Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตร

1. คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีลักษณะเป็นโครงสร้างที่สร้างขึ้นครอบคลุมเนื้อหาในหลักสูตร โดยคู่มือดังกล่าวจะเป็นเล่ม ตามหัวข้อวิชาการฝึกอบรม ซึ่งจะกำหนดได้หลังจากการดำเนินการสร้างข้อมูลพื้นฐานในขั้นตอนที่ 1 แล้ว
2. อุปกรณ์การฝึกอบรม
3. แบบทดสอบชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก ที่ใช้ในการทดสอบก่อนและหลังการใช้ฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ความรู้และทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตร
4. แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร ระยะเวลาในการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม กระบวนการในการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ และปัญหาอุปสรรคในการใช้หลักสูตรการฝึกอบรม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก เพื่อทดสอบความรู้และทักษะในด้านการคิดในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและในด้านความรู้ทางวิชาการโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้และทักษะในด้านการคิด ในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและในด้านความรู้ทางวิชาการ
2. นำข้อมูลจากข้อ 1 มาสร้างข้อทดสอบแบบชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก
3. นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ทาความสอดคล้อง
4. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความยากง่ายรายข้อ และค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยกำหนดค่า ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป
5. นำแบบทดสอบที่เลือกได้ไปหาความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ โดยใช้สูตรคำนวณของ คูเดอร์-ริชาร์ดสัน 20 (KR - 20)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บข้อมูลก่อนการทดลองการฝึกอบรม (Pre - test)
2. เก็บข้อมูลหลังการทดลองการฝึกอบรม แต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม (Post - test)

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. แบบทดสอบที่ใช้ทดสอบความรู้และทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการใช้หลักสูตรทำการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง โดยการหาค่า t-test (Independent) โดยใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2524 : 217)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left[\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right] \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

เมื่อ	$\bar{X}_1$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1
	$\bar{X}_2$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	s_1^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	s_2^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

2. การหาประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยใช้แบบทดสอบความรู้และทักษะในด้าน การคิด ในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และในด้านความรู้ทางวิชาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม การวิเคราะห์กับเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเนื้อหาวิชาเป็น ความรู้และทักษะ กำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 80/80 โดยใช้สูตร E_1/E_2 (อรพรรณ พรสีมา. 2530 : 130 - 131)

$$\text{โดย } E_1 = \frac{\bar{X}}{A} \times 100$$

E_1 แทน ค่าประสิทธิภาพของผลรวมโดยคิดเป็นร้อยละ

$\bar{X}$ แทน คะแนนสอบหลังการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด

A แทน คะแนนเต็มของการสอบหลังการฝึกอบรม

$$E_2 = \frac{\bar{F}}{p} \times 100$$

E_2 แทน ค่าประสิทธิภาพของผลสัมฤทธิ์เฉพาะหัวข้อวิชาการฝึกอบรมเป็นร้อยละ

$\bar{F}$ แทน คะแนนหลังการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม

p แทน คะแนนเต็มของการสอบหลังการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม

เกณฑ์ประสิทธิภาพของหน่วยการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น กำหนดได้ 3 ระดับ คือ

(ฉลองชัย สุวัตนบูรณ์. 2528 : 215)

1. สูงกว่าเกณฑ์มีค่าเกิน 2.5 % ขึ้นไป
2. เท่ากับเกณฑ์ไม่เกิน 2.5 %
3. ต่ำกว่าเกณฑ์โดยมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์แต่ไม่ต่ำกว่า 2.5% ยังมีประสิทธิภาพ

ที่ยอมรับได้

3. ความคิดเห็น ความเหมาะสม ของหัวข้อวิชาการฝึกอบรมและปัญหาอุปสรรค

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์โดยการกำหนดความเหมาะสม จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป จัดว่าเป็นเกณฑ์ที่เหมาะสมมาก สำหรับคำถามปลายเปิด จะนำเสนอเป็นรายข้อ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงหลักสูตร

หลังจากการนำหลักสูตรไปทดลองใช้และได้ประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว จะนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร ทั้งในด้านโครงสร้างหลักสูตร และรายละเอียดที่เป็นองค์ประกอบของหลักสูตร เพื่อให้มีความถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำไปดำเนินการใช้ฝึกอบรมกับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 6 ขั้นตอน คือผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน การพัฒนาหลักสูตร การประเมินหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร ก่อนนำไปใช้ การทดลองใช้หลักสูตร และการปรับปรุงหลักสูตร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน

การสำรวจข้อมูลพื้นฐานนี้ เป็นการดำเนินการเพื่อหาข้อมูลที่จะนำมาสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหัวหน้าแผนกวิชา โดยมีการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยด้านเนื้อหาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความรู้ทางวิชาการ ที่ได้มาใบสร้างเครื่องมือในการสำรวจข้อมูลพื้นฐานโดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พบว่า เนื้อหาวิชาส่วนใหญ่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 1.00 นอกจากประเด็นการวิจัยและพัฒนา กับการบริหารกิจการนักศึกษา ซึ่งมีค่าความสอดคล้อง 0.33 (รายละเอียดในภาคผนวก ตาราง 5)

2. ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้านสภาพปัญหา ความต้องการ และสมรรถภาพการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และกรมอาชีวศึกษา โดยการสัมภาษณ์ จำนวน 12 คน พบว่า หัวหน้าแผนกวิชาขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดระบบการสร้างทีมงาน การจัดระบบงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การจูงใจผู้ร่วมงาน การบริหารวิชาการ ส่วนสมรรถภาพการบริหารที่หัวหน้าแผนกวิชามีความต้องการ ได้แก่ วิธีการกระบวนการ การวิเคราะห์ การวิจารณ์ การตรวจสอบ การเปรียบเทียบเชิงวิเคราะห์ การเปรียบเทียบเชิงสัมพันธ์เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้าน

3. ผลการสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้านของ
หัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 192 คน พบว่า หัวหน้าแผนกวิชา
ส่วนใหญ่ต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารแต่ละด้านอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยระดับมาก
ดังตาราง 2, 3 และ 4

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีต่อการพัฒนาคุณลักษณะการบริหารด้านการคิด จำแนกเป็นรายเรื่อง

เรื่อง	เนื้อหา	ระดับความต้องการ		อันดับความสำคัญ
		$\bar{X}$	S.D	
1.	การพัฒนาทีมงาน	4.3802	0.7423	1
2.	การวินิจฉัยสั่งการ	4.1979	0.7605	2
3.	การตัดสินใจ	4.1979	0.7342	3
4.	การแก้ปัญหา	4.1466	0.8223	4
5.	การบริหารงานบุคคล	4.1458	0.7159	5
6.	การพัฒนาองค์การ	4.1406	0.7060	6
7.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.1145	0.7289	7
8.	การวิเคราะห์เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	3.9739	0.7618	8
9.	บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา	3.8750	0.8712	9
10.	การบริหารงบประมาณและการเงิน	3.8541	0.7857	10

จากตาราง 2 พบว่า หัวหน้าแผนกวิชามีความต้องการพัฒนาคุณลักษณะการบริหารด้านการคิด เรียงอันดับความสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การบริหารงานบุคคล การพัฒนาองค์การ การประเมินผลงานปฏิบัติงาน การวิเคราะห์เศรษฐกิจสังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชาและการบริหารงบประมาณและการเงิน ตามลำดับ

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีต่อการพัฒนาคุณลักษณะการบริหารด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น จำแนกเป็นรายเรื่อง

เรื่อง	เนื้อหาแต่ละเรื่อง	ระดับความต้องการ		อันดับความสำคัญ
		$\bar{X}$	S.D	
1.	การสร้างขวัญและกำลังใจ	4.6437	0.8164	1
2.	การสร้างแรงจูงใจ	4.2916	0.7223	2
3.	การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	4.2500	0.7725	3
4.	การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม	4.1250	0.8832	4
5.	การมอบหมายงานและการควบคุม	4.0781	0.6933	5
6.	การติดต่อและประสานงานกับผู้อื่น	4.0729	0.7483	6
7.	การบริหารเวลา	3.9895	0.7719	7
8.	กระบวนการกลุ่ม	3.9667	0.7719	8
9.	ภาวะผู้นำ	3.9270	0.8406	9
10.	การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร	3.8958	0.7857	10

จากตาราง 3 พบว่า หัวหน้าแผนกวิชา มีความต้องการพัฒนาคุณลักษณะการบริหารด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น เรียงอันดับความสำคัญ ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม การมอบหมายงานและการควบคุม การติดต่อและการประสานงานกับผู้อื่น การบริหารเวลา กระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำและการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีต่อการพัฒนาคุณลักษณะการบริหารด้านความรู้ทางวิชาการ จำแนกเป็นรายเรื่อง

เรื่อง	เนื้อหา	ระดับความต้องการ		อันดับความสำคัญ
		$\bar{X}$	S.D	
1.	การบริหารหลักสูตรวิชาการ	4.3229	0.6709	1
2.	การใช้เครื่องมือสื่อสาร หรือเครื่องมือทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการดำเนินงาน	4.2654	0.7143	2
3.	การบริหารวิชาการ	4.2395	0.7553	3
4.	การวัดและประเมินผล	3.9427	0.7392	4
5.	การวิจัยและพัฒนา	3.9166	0.8369	5
6.	การให้บริการทางวิชาการ	3.8697	0.7917	6
7.	การให้คำปรึกษา	3.8489	0.6963	7
8.	การนิเทศงานภายใน	3.8072	0.6782	8
9.	ระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง	3.8072	0.6782	8
10.	การจัดกิจกรรมนักศึกษา	3.7187	0.7820	10

จากตาราง 4 พบว่า หัวหน้าแผนกวิชา มีความต้องการพัฒนาคุณลักษณะการบริหารด้านความรู้ทางวิชาการ เรียงอันดับความสำคัญ ได้แก่ การบริหารหลักสูตรวิชาการ การใช้เครื่องมือสื่อสาร หรือเครื่องมือทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการดำเนินงาน การบริหารวิชาการ การวัดและประเมินผล การวิจัยและพัฒนา การให้บริการทางวิชาการ การให้คำปรึกษา การนิเทศงานภายใน ระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง และการจัดกิจกรรมนักศึกษา ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2

ผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน ได้นำมาเป็นรากฐานในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม โดยมีโครงสร้างหลักสูตร 3 ประการ ได้แก่

1. สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
3. หัวข้อวิชาการฝึกอบรม
 - 3.1 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม
 - 3.2 เนื้อหาการฝึกอบรม
 - 3.3 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม
 - 3.4 วิธีการประเมินผล

1. สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม

หัวหน้าแผนกวิชาเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน เป้าหมายวัตถุประสงค์ของแผนกวิชาทั้งด้านการบริหารและทางด้านวิชาการ หัวหน้าแผนกวิชาจำเป็นต้องมีความรู้ทั้ง 2 ด้าน ให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติการกิจหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล แก่บุคคลและแผนกวิชาได้

ผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐานพบว่า หัวหน้าแผนกวิชายังขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ในด้านการบริหารงาน และมีความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารที่จำเป็น เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นการฝึกอบรมจึงได้แบ่งตามคุณลักษณะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้าน ที่จะนำมากำหนดเป็นหลักสูตร และเนื้อหาวิชาการฝึกอบรมได้ดังนี้

คุณลักษณะการบริหารด้านการคิด ได้แก่ การพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

คุณลักษณะการบริหารด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ

คุณลักษณะการบริการด้านความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ การบริหารหลักสูตรวิชาการ

2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

จากพื้นฐานสภาพปัญหาและความจำเป็นในการอบรม นำมากำหนดเป็นจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพื่อให้หัวหน้าแผนกวิชาที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตร มีความรู้ ความสามารถและทักษะในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี หลักการ การพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ และการบริหารหลักสูตรวิชาการ

2.2 มีความสามารถและความชำนาญ เกี่ยวกับการพิจารณา การตรวจสอบ และพิจารณาทางเลือก ในการพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ และการบริหารหลักสูตรวิชาการ

2.3 มีความสามารถและความชำนาญในการวิเคราะห์ความสำคัญ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ วิเคราะห์หลักการเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารหลักสูตรวิชาการ

2.4 มีความสามารถและความชำนาญในการประยุกต์ เพื่อนำเอาหลักการและทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. เนื้อหาการฝึกอบรม

หลักสูตรแบ่งเนื้อหาออกตามคุณลักษณะการบริหาร 3 ด้าน คือ

3.1 คุณลักษณะการบริหารด้านการคิด ได้แก่

3.1.1 การพัฒนาทีมงาน

3.1.2 การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

3.2 คุณลักษณะการบริหารด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ

3.3 คุณลักษณะการบริหารด้านความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ การบริหารหลักสูตรวิชาการ

คุณลักษณะการบริหารด้านการคิด

หัวข้อวิชา การพัฒนาทีมงาน (เวลา 6 ชั่วโมง)

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทีมงานได้อย่างเหมาะสม
2. บอกความแตกต่างลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

ได้อย่างถูกต้อง

3. จัดลำดับขั้นตอนในการพัฒนาทีมงานได้อย่างถูกต้อง
4. ระบุปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทีมงานได้อย่างถูกต้อง
5. เลือกผู้นำการพัฒนาทีมงานได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. แนวคิดและหลักการในการทำงานเป็นทีม
ความหมายและความสำคัญ
2. ลักษณะต่าง ๆ ของทีมงาน
3. แนวคิดในการสร้างและการพัฒนาทีมงาน
4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทีมงาน
5. คุณสมบัติของผู้นำทีมงาน

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. ประเมินความรู้ก่อนการอบรม
2. ให้ความรู้ ความเข้าใจ หลักการ และความสำคัญของการพัฒนาทีมงาน

3. ปฏิบัติกิจกรรม อาทิ แบ่งกลุ่มอภิปราย และเกมส์ เป็นต้น
4. นำเสนอผลงาน สรุป ประเด็น

สื่อ

1. เครื่องฉายภาพข้ามศรีษะ
2. วีดีโอ
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การซักถาม
3. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

หัวข้อวิชา การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (เวลา 6 ชั่วโมง)

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เพื่อสามารถให้อภิปรายได้อย่างถูกต้อง
2. จำแนกประเภทของปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง
3. ระบุขั้นตอนการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง
4. วิเคราะห์ปัญหาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาที่จะทำให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

5. ระบุปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
2. ประเภทของปัญหา
 - 2.1 ปัญหาประเภทขัดข้อง
 - 2.2 ปัญหาประเภทป้องกัน
 - 2.3 ปัญหาประเภทเชิงพัฒนา
3. ขั้นตอนการแก้ปัญหา
 - 3.1 ระบุปัญหา
 - 3.2 ค้นหาเหตุแห่งปัญหา
 - 3.3 กำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา
 - 3.4 พิจารณาแนวทางแก้ปัญหา
 - 3.5 การจัดทำแผนปฏิบัติการแก้ปัญหา
 - 3.6 การประเมินผล
 - 3.7 การติดตามผล
4. วิธีการและเทคนิคการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
 - 4.1 ข้อมูลที่มีคุณภาพ
 - 4.2 เกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
 - 4.3 การใช้วิจารณญาณของผู้ทำการตัดสินใจ
5. อุปสรรคในการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
 - 5.1 บั้จจยเกี่ยวกับข้อมูล
 - 5.2 บั้จจยเกี่ยวกับผู้ตัดสินใจ
 - 5.3 บั้จจยเกี่ยวกับการสื่อความหมาย

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. ประเมินความรู้ก่อนการอบรม
2. ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการ และทฤษฎี

รวมทั้งให้ความหมาย ความสำคัญ ของการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน

3. กิจกรรม กรณีศึกษา อภิปรายกลุ่ม
4. การนำเสนอผลงาน การสรุปประเด็น

สื่อ

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ แผ่นใสประกอบการบรรยาย
2. วีดีโอ
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การซักถาม
3. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมการอภิปราย

คุณลักษณะการบริหารด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น

หัวข้อวิชา การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ (เวลา 6 ชั่วโมง)

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญ การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อใช้อธิบายได้อย่างถูกต้อง
2. ระบุหลักการในการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเป็นที่ยึดถือในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
3. เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจได้
4. กำหนดเกณฑ์เพื่อการตรวจสอบขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของผู้ร่วมงานในหน่วยงานของตนได้อย่างเหมาะสม
5. นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายความสำคัญของขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ
2. หลักการและเทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจ
3. การตรวจสอบขวัญและแรงจูงใจ
4. การเสริมสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. ประเมินความรู้ก่อนการอบรม
2. ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการ และทฤษฎี รวมทั้งให้ความหมาย และความสำคัญของขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ
3. กิจกรรม กรณีศึกษา แบ่งกลุ่มอภิปราย เกมส์
4. การนำเสนอผลงาน และการสรุปประเด็น

สื่อ

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ แผ่นใสประกอบการบรรยาย
2. วีดีโอ
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การซักถาม
3. การสังเกตการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

คุณลักษณะการบริหารด้านความรู้ทางวิชาการ

หัวข้อวิชา การบริหารหลักสูตรวิชาการ (เวลา 6 ชั่วโมง)

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของงานวิชาการได้อย่างถูกต้อง
2. จัดประเภทงานวิชาการได้อย่างถูกต้อง
3. อธิบายความหมายของหลักสูตรได้อย่างถูกต้อง
4. อธิบายความสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบการร่างหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม
5. อธิบายความสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบการใช้หลักสูตรได้อย่างถูกต้อง
6. อธิบายความสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบการประเมินหลักสูตรได้อย่างถูกต้อง

ผู้เกี่ยวข้อง

1. ความหมายและความสำคัญของงานวิชาการ
2. กระบวนการบริหารงานวิชาการ
3. ผู้บริหารงานวิชาการกับการพัฒนาหลักสูตรและนำหลักสูตรไปใช้
4. ระบบการร่างหลักสูตร
5. ระบบการใช้หลักสูตร
6. ระบบการประเมินหลักสูตร

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. ประเมินความรู้ก่อนการอบรม
2. ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของงานวิชาการ

งานวิชาการ

3. ประเมิน กระบวนการ แบ่งกลุ่มอภิปราย ชักถาม
4. นำเสนอผลงาน และสรุปประเด็น

สื่อ

1. เครื่องฉายภาพข้ามศรีษะ
2. แผ่นใส
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การชักถาม
3. การสังเกตการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินหลักสูตร

การประเมินหลักสูตร เป็นการประเมินโครงสร้างหลักสูตรก่อนนำหลักสูตรไปทดลองใช้ โดยผู้เชี่ยวชาญทำการประเมิน ใน 2 ลักษณะคือ การประเมินความเหมาะสม และการประเมินความสอดคล้อง ของโครงสร้างของหลักสูตร ปรากฏผลดังนี้

1. การประเมินความเหมาะสมโครงสร้างหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ผลพบว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.87 ถึง 4.50 โดยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานมีลักษณะการกระจายมากในทุกประเด็น (รายละเอียดใน ภาคผนวก ญ ตาราง 6)

2. การประเมินความสอดคล้องโครงสร้างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ผลพบว่า ความสอดคล้องของคุณลักษณะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.75 - 1.00 อย่างไรก็ตามก็ตีผลการประเมินสภาพปัญหาของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม เนื้อหาหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับสื่อกิจกรรม และวิธีการอบรมกับการประเมินผลนั้น มีค่าความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ระดับน้อยกล่าวคือมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.50 ถึง 0.62 (รายละเอียดใน ภาคผนวก ญ ตาราง 7)

ขั้นตอนที่ 4 ผลการปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้

ผู้เชี่ยวชาญได้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรก่อนนำไปใช้เพิ่มเติม ดังนี้

1. สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าควรจัดตั้งกรรมการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีกรรมการจากหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งมีคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญครบถ้วนตามที่กำหนดไว้มาร่วมพิจารณา

2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร ควรปรับปรุงด้านภาษา คือ ใช้คำที่มีความหมายชัดเจน และเข้าใจตรงกัน และสามารถประเมินผลได้

3. เนื้อหาการฝึกอบรม ควรเลือกเนื้อหาที่มีความสอดคล้อง กับสภาพปัญหา ความจำเป็นและสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนากระบวนการเรียนรู้และ ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และในการจัดลำดับเนื้อหาวิชา ควรจัดเนื้อหาวิชา จากเนื้อหาวิชาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาวิชาที่ยาก และเหมาะสมกับเวลา

4. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

4.1 ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะหลักการ ในการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมดังนี้

4.1.1 กำหนดพฤติกรรมที่วัดได้

4.1.2 กำหนดเงื่อนไข หรือสถานการณ์ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดง

พฤติกรรมนั้น

4.1.3 กำหนดระดับหรือมาตรฐาน ความสำเร็จของพฤติกรรมที่ผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมแสดงพฤติกรรม

4.2 วิธีการฝึกอบรม

ควรจัดให้มีการอภิปราย การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอก

สถานที่

5. การประเมินผล

ควรจัดให้มีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมสิ้นสุดแล้ว เพื่อวัดผลสำเร็จของ การฝึกอบรมและการพัฒนาในด้านการนำความรู้ ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ 5 ผลการทดลองใช้หลักสูตร

ผลการนำหลักสูตรที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 57 คน ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชา ในวิทยาเขตส่วนกลาง ปรากฏดังนี้

1. ผลการประเมินการทดสอบก่อน-หลังการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมกับกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม จำนวน 57 คน การเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนใช้หลักสูตรการฝึกอบรม กับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยการทดสอบก่อนใช้หลักสูตรเท่ากับ 17.30

และ 16.66 ตามลำดับ ซึ่งค่าเฉลี่ยผลต่าง ของคะแนนการทดสอบก่อนการใช้หลักสูตรของ ทั้งสองกลุ่ม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (รายละเอียดใน ภาคผนวก ๗ ตาราง 9) และมีค่าเฉลี่ยการทดสอบภายหลังการใช้หลักสูตร เท่ากับ 27.50 และ 16.00 ตามลำดับ ซึ่งค่าเฉลี่ยผลต่างของคะแนนการทดสอบภายหลังการใช้หลักสูตรของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (รายละเอียดใน ภาคผนวก ๗ ตาราง 10)

2. ผลการประเมินประสิทธิภาพของโครงร่างหลักสูตรตามเนื้อหาวิชา

การประเมินประสิทธิภาพโดยพิจารณาตามเกณฑ์ของทั้ง 4 หัวข้อวิชาพบว่า การฝึกอบรม หัวข้อวิชาที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ การพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารหลักสูตรวิชาการ ส่วนหัวข้อวิชาเกี่ยวกับการสร้างขวัญ กำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ มีคะแนน 80 - 69.58 % มีประสิทธิภาพต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (รายละเอียดใน ภาคผนวก ๗ ตาราง 11)

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรม หลังจากการทดลอง ใช้หลักสูตรการฝึกอบรม พบว่าสถานที่ฝึกอบรม เนื้อหาวิชา วิทยากร เวลาในการฝึกอบรมแต่ละ หัวข้อวิชา การใช้เวลาแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การให้ความกระจ่าง ในการตอบคำถามของวิทยากร และบรรยากาศของการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.85 - 4.00 มีความเหมาะสมในระดับมาก สำหรับการบริการเอกสาร สื่อ การได้ร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.85 - 3.44 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง (รายละเอียดใน ภาคผนวก ๗ ตาราง 12)

จากการประเมินผลการทดสอบก่อนและหลังการใช้หลักสูตร ความเหมาะสมของ โครงการฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการ พบว่า หลักสูตร การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ในสถาบัน เทคโนโลยีราชภัฏวชิรเวศน์ ได้พัฒนามาจากสภาพปัญหา และความต้องการของหัวหน้า แผนกวิชาอย่างแท้จริง ดังนั้นหลักสูตรนี้จึงมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 6 ผลการปรับปรุงหลักสูตร

ผลจากการประเมินการทดลองใช้หลักสูตรได้นำ มาปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมในประเด็นต่อไปนี้

1. สภาพปัญหาและความจำเป็น ได้ปรับปรุงการเขียนสภาพปัญหาและความจำเป็น ตลอดจนเน้นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลได้รับประโยชน์สูงสุด ประหยัดงบประมาณและเวลา โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วและคงทน
2. วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ปรับปรุงโดยการศึกษาหลักการในการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมและศึกษาจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเกี่ยวกับสมรรถภาพการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชา เพื่อนำมาเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมให้ครอบคลุมเนื้อหาในหลักสูตร
3. เนื้อหาการฝึกอบรม ปรับปรุงเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
4. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม ได้จัดทำแผนการสอนเพื่อแยกกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมอย่างละเอียดเป็นขั้นตอนและ มีความต่อเนื่องกันของเนื้อหาวิชา

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชา เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยการนำผลที่ค้นพบจากการสังเคราะห์มาจากเอกสาร ผลงานวิจัย และความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา ที่ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการคิด ทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และทักษะด้านความรู้ทางวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเนื้อหาสำหรับการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม และสามารถสรุปประเด็นสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ได้ดังนี้

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ให้มีความรู้และทักษะ ด้านการคิด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความรู้ทางวิชาการ ซึ่งจะช่วยให้หัวหน้าแผนกวิชา สามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมหัวหน้าแผนกวิชา มีขั้นตอน การวิจัย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน

เป็นการสำรวจเพื่อหาข้อมูลที่จะนำมาสร้างหลักสูตร ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหัวหน้าแผนกวิชา โดยแบ่งเนื้อหาการสำรวจออกดังนี้ คือ การสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความต้องการ และสมรรถภาพการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา และสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นประเด็นปัญหา หรือเป้าหมายที่จะมุ่งพัฒนาคุณลักษณะการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร ได้แก่ หัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 192 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์สภาพปัญหาและสมรรถภาพการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา แบบสอบถามความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยทำการศึกษาเบื้องต้นในเดือน ธันวาคม 2534

การวิเคราะห์ข้อมูล เสนอในรูปการบรรยาย แจกแจงความถี่ คำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร

เป็นการนำผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐานมากำหนดเป็นประเด็นต่าง ๆ ในหลักสูตร ให้สอดคล้องกับสภาพที่แท้จริง ประกอบด้วย สภาพปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาการฝึกอบรม องค์ประกอบของเนื้อหาการฝึกอบรม และแผนการสอน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินโครงสร้างหลักสูตร

เป็นการนำโครงสร้างหลักสูตรที่พัฒนาแล้วในตอนที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินเพื่อหาค่าความเหมาะสม และความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในโครงสร้างของหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินมี 3 ฉบับ ประกอบด้วยแบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร แบบประเมินความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตร และแบบประเมินโครงสร้างหลักสูตร การเก็บข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญทำการประเมินด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลเสนอในรูปการบรรยาย แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความสอดคล้อง

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้

เป็นการนำผลการประเมินผลและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงหลักสูตรในส่วนที่บกพร่อง ก่อนนำไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้หลักสูตร

เป็นการนำหลักสูตร ที่ได้แก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าแผนกวิชา สังกัดวิทยาลัยอาชีวศึกษาเขตส่วนกลางในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 57 คน โดยเริ่มทดลองตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2535 การทดลองครั้งนี้ได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้รูปแบบการทดลอง การทดสอบก่อนและหลังการใช้หลักสูตร

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มี 3 ฉบับ คือ

1. แบบประเมินผลการทดสอบก่อน - หลัง การใช้หลักสูตร
2. แบบประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรตามเกณฑ์สัมพัทธ์ของกระบวนการผลเฉลย

(E1/E2)

3. แบบประเมินความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรม

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบก่อนและหลังการทดลองด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล จัดกระทำโดยการทดสอบความแตกต่างของการทดสอบก่อนและ

หลังการทดลองใช้หลักสูตร และประเมินประสิทธิภาพของโครงร่างหลักสูตร โดยการทดสอบ

ความแตกต่างระหว่างคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเสนอในรูปของค่าเฉลี่ย ค่าความ

เบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าวิกฤตที่ และค่าเกณฑ์สัมพัทธ์ระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์เฉลี่ย

(E1/E2)

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงหลักสูตร

ภายหลังการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยได้ทำประเมินผลโครงการอบรมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคตลอดจนข้อบกพร่อง เพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตร ให้สมบูรณ์ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

1. การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หัวหน้าแผนกวิชาเป็นตำแหน่งสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาคุณลักษณะด้านการบริหารเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับ ทฤษฎี หลักการ และแนวความคิดการพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจและการบริหารหลักสูตรวิชาการ ตลอดจนทั้งมีความสามารถที่จะนำไปปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน มีความสามารถอธิบายความสัมพันธ์ บอกเหตุผลชี้แจงข้อดีข้อเสีย และสามารถวางหลักการในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิจัยเชิงสำรวจเพื่อหาข้อมูลพื้นฐานนั้น เป็นการพิจารณาปัจจัยหรือความเป็นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้าแผนกวิชา อันจะนำมาใช้เป็นแนวทาง การกำหนดประเด็นในองค์ประกอบของหลักสูตรที่จะพัฒนาขึ้น และจากการสำรวจข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร พบว่า หัวหน้าแผนกวิชาส่วนใหญ่มีความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.80 - 4.64 (รายละเอียดใน ภาคผนวก ก ตาราง 2 - 4)

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา นำมากำหนดเป็นประเด็นของหลักสูตรโดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ตามทฤษฎีของ คาทซ์ (Katz. 1955 : 33 - 45) คือ คุณลักษณะการบริหารด้านการคิด ได้แก่ การพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ คุณลักษณะการบริหารด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ คุณลักษณะการบริหารด้านความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ การบริหารหลักสูตรวิชาการ ส่วนกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมที่ใช้การบรรยาย การระดมสมอง การอภิปรายกลุ่มย่อย การนำเสนอที่ประชุมใหญ่เพื่อสรุปความคิดเห็นของแต่ละประเด็น สื่อประกอบการฝึกอบรมได้แก่ วีดีโอ สไลด์ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ แผ่นใส และเอกสารประกอบ สำหรับการประเมินผลใช้แบบทดสอบประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม ส่วนระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมหัวหน้าแผนกวิชา คือ ประมาณ 3 - 5 วัน

2. การพัฒนาหลักสูตร

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้หลักสูตรการฝึกอบรมการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารซึ่งเป็นหลักสูตรระยะสั้น ใช้สำหรับฝึกอบรมหัวหน้าแผนกวิชา ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลทุกวิทยาเขตเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โครงร่างของหลักสูตรที่สร้างขึ้นประกอบด้วย สภาพปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมายของหลักสูตร หัวข้อวิชาการฝึกอบรมและส่วนต่าง ๆ ขององค์ประกอบ ได้แก่ จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม วิธีการประเมินผล พร้อมทั้งกำหนดแผนการสอนไว้ (รายละเอียดใน ภาคผนวก ก)

3. ผลการประเมินหลักสูตรก่อนนำไปใช้

ผลการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของ โครงร่างหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน เป็นผู้ประเมิน พบว่า มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันในระดับมาก (รายละเอียดใน ภาคผนวก ก ตาราง 6 และ 7)

4. ผลการปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้

ได้มีการปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรก่อนนำไปใช้ในประเด็นต่อไปนี้

4.1 สภาพปัญหาและความจำเป็น เน้นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบจริงจัง การประหยัดงบประมาณและเวลา แต่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถได้รับความรู้รวดเร็ว คงทน ตามความต้องการอันแท้จริง และสามารถนำไปปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ปรับปรุงด้านภาษา ในการเขียนจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมใช้คำที่มีความหมายแน่นอน ชัดเจน สื่อความหมายได้ตรงกัน มีใจความตรงกัน

4.3 เนื้อหาการฝึกอบรม สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทั่วไป และวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงในการนำไปปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกวิชา

4.4 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม มีการอภิปรายกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างกว้างขวาง

5. ผลการทดลองใช้หลักสูตร

ผลจากการนำหลักสูตร ที่ได้รับปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ฝึกอบรมหัวหน้าแผนกวิชา กลุ่มตัวอย่างปรากฏดังนี้

5.1 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะ การบริหาร ทั้ง 3 ด้านได้แก่ ด้านการคิด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความรู้ทาง วิชาการ ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม พบว่า ก่อนการใช้หลักสูตร กลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ผลการเปรียบเทียบ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อนำมาเปรียบเทียบ ภายหลังการทดลองใช้หลักสูตรแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นใช้ส่งผลต่อความรู้ ความสามารถและทักษะของหัวหน้าแผนกวิชา (รายละเอียด ในภาคผนวก ๗ ตาราง 10)

5.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพตามเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ และผลลัพธ์เฉลี่ย (E_1/E_2) ภายหลังจากการใช้หลักสูตรแล้วพบว่า หัวข้อวิชาการฝึกอบรมเกี่ยวกับ พัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หัวข้อวิชาการบริหารหลักสูตร วิชาการมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนหัวข้อวิชาการฝึกอบรมเกี่ยวกับสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ มีประสิทธิภาพต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (รายละเอียด ในภาคผนวก ๗ ตาราง 11)

5.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรม พบว่า เนื้อหาการฝึกอบรม วิทยากร การบริการเอกสาร สื่อ เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา การให้ความ กระจ่างของวิทยากรในการตอบคำถาม และบรรยากาศของการฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมาก (รายละเอียดใน ภาคผนวก ๗ ตาราง 12)

6. ผลการปรับปรุงหลักสูตร

การปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับ หัวหน้าแผนกวิชา ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลได้รับการปรับปรุงแก้ไขหลังจากการนำหลักสูตร ไปทดลองใช้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงในด้านสภาพปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมายของหลักสูตร วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรมกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม ก่อนที่จะนำไปใช้ในการฝึกอบรมหัวหน้าแผนกวิชาต่อไป

อภิปรายและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการบริหารมีประเด็นสำคัญ คือ

ความสอดคล้องระหว่างผลการวิจัยกับหลักการบริหาร ผลการวิจัยในครั้ง^{นี้}แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะด้านการคิด ทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและทักษะด้านความรู้ทางด้านการวิชาการ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกวิชา (รายละเอียดใน ภาคผนวก ฅ ตาราง 5) ซึ่งผลของการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับทฤษฎีและหลักการบริหารของ คาทซ์ (Katz. 1955 : 34 - 41) นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์หาคุณลักษณะด้านการบริหารที่มีผลการปฏิบัติงานแต่ละด้าน ซึ่งหัวหน้าแผนกวิชามีความต้องการอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยค่อนข้างสูงมาก ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ การบริหารหลักสูตรวิชาการ (รายละเอียดใน ภาคผนวก ฅ ตาราง 2 - 4)

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เน้นประเด็นสำคัญด้านคุณลักษณะการบริหาร ด้านการคิด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความรู้ทางวิชาการมากำหนดเป็นเนื้อหาสาระในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ผลของการพัฒนาหลักสูตรพบว่ามีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนผลการประเมินโครงร่างของหลักสูตรตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ส่วนประกอบโครงร่างของหลักสูตร ได้แก่ สภาพปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมายของหลักสูตรจุดมุ่งหมายทั่วไป จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรมกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม วิธีการประเมินผล มีความเหมาะสมที่จะนำไปทดลองใช้อยู่ในระดับมาก (รายละเอียดใน ภาคผนวก ฅ ตาราง 6) เมื่อพิจารณาความสอดคล้องภายในของส่วนประกอบของหลักสูตร พบว่า มีความสอดคล้องอยู่ในระดับมาก (รายละเอียดใน ภาคผนวก ฅ ตาราง 7) ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตรครั้งนี้ได้ดำเนินการตามขั้นตอนอย่างละเอียดโดยเริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อให้โครงร่างของหลักสูตร มีความเหมาะสมและความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้พิจารณาโครงร่างของหลักสูตรและเมื่อพบข้อบกพร่องหรือมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนใด ก็นำไปปรับแก้และเพิ่มเติมในโครงร่างนั้นก่อนนำไปทดลองใช้

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

การปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล หลังจากการนำมาทดลองใช้แล้ว มีการปรับปรุงทั้งด้านเนื้อหาการฝึกอบรมและรายละเอียดภายในหลักสูตร เพื่อให้มีความถูกต้องเหมาะสมและสามารถที่จะนำไปใช้ฝึกอบรมหัวหน้าแผนกวิชาได้ หลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตร

สภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตร กำหนดขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์หลักสูตร โครงการฝึกอบรมการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาสังกัดวิทยาเขตส่วนกลาง ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็นการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม นโยบายของรัฐที่มีความสำคัญด้านอุตสาหกรรม ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและระบบการศึกษา สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายของสถาบัน การแบ่งส่วนราชการ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงหรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อจะกำหนดหลักสูตรให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางที่ตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและสนองนโยบายของสถาบัน ดังนั้นสภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรจึงกำหนดให้ครอบคลุมปัญหาทั้งหมดที่คาดว่าจะได้รับการแก้ไข

2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เป็นจุดมุ่งหมายที่กว้างและครอบคลุมคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งใช้เป็นขอบเขตในการกำหนด รายละเอียดองค์ประกอบในการพัฒนาหลักสูตร

การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้พิจารณาจากสภาพปัญหาและความจำเป็นและกำหนดไว้เป็นรายชื่อ ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความรู้ทางวิชาการ

3. หัวข้อการฝึกอบรม

หัวข้อการฝึกอบรมกำหนดขึ้นตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยมี 3 คุณลักษณะด้านการบริหาร ได้แก่

คุณลักษณะการบริหารด้านการคิด ได้แก่ การพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

คุณลักษณะการบริหารด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ

คุณลักษณะการบริหารด้านความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ การบริหารหลักสูตรวิชาการ หัวข้อวิชาการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชาจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม และการประเมินผล

3.1 จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เป็นจุดประสงค์ที่กำหนดหรือคาดหวังพฤติกรรมการเรียนรู้ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในรูปของการแสดงออก หรือการกระทำที่สามารถสังเกตเห็นและ/หรือสามารถวัดได้ เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถปฏิบัติหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม จะเป็นจุดประสงค์เพื่อประเมินความรู้ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ ทั้งนี้เพราะจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ถูกต้องหลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้ว โดยเฉพาะในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่า มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

3.2 เนื้อหาการฝึกอบรม

เนื้อหาวิชาการฝึกอบรมกำหนดเป็นหัวข้อตามจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้ แต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมมีลักษณะ 3 ประการ คือ แนวคิดสำคัญ โครงสร้างความรู้ และวิธีการแสวงหาความรู้ อย่างไรก็ตาม เนื้อหาบางเนื้อหาที่กำหนดขึ้น เพื่อสนองวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพียงหนึ่งข้อ

ในการเรียงลำดับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม ต้องจัดเนื้อหาวิชาการฝึกอบรม เรียงลำดับก่อนหลัง เพื่อพัฒนาให้ผู้ได้รับการฝึกอบรม ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเกิดผลการ เรียนรู้สูงสุด

เนื้อหาที่กำหนดในหลักสูตรเป็นเนื้อหาที่ปรับปรุงมาจากเอกสาร ผลงานวิจัย ที่ได้มีกำหนดและเสนอไว้ แต่การนำเนื้อหาซึ่งมีรายละเอียดในด้านวิชาการไปใช้ฝึกอบรมหัวหน้า แผนกวิชา จำเป็นต้องได้รับการปรับภาษา และลำดับหัวข้อให้เหมาะสมกับสภาพความพร้อมของ ผู้เข้ารับการอบรม

3.3 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมเน้นการประหยัด และกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง วิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการจัดกิจกรรมร่วมกันและเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

วิธีการอภิปรายกลุ่ม หลังบรรยายแนวคิด ทฤษฎีและหลักการปฏิบัติเกี่ยวกับ พัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจการสร้างขวัญกำลังใจและ การสร้างแรงจูงใจ การบริหารหลักสูตรวิชาการ แล้วให้มีการแบ่งกลุ่มอภิปรายโดยกำหนด สถานการณ์เป็นกรณีศึกษา และวิทยากรเป็นผู้นำประเด็นปัญหาสู่การอภิปราย แล้วจึงนำผลการ อภิปรายเสนอที่ประชุมใหญ่

3.4 วิธีการประเมินผล

จัดให้มีการประเมินผลก่อนและหลังการใช้หลักสูตรการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการวิจัยและพัฒนาโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะ ด้านการบริหารสำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ได้แก่ หัวหน้าคณะวิชา ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ในสถาบัน เทคโนโลยีราชภัฏวชิร เพื่อใช้สำหรับการฝึกอบรมผู้บริหารของสถาบันอย่างมีระบบ

2. หลักสูตรที่สร้างขึ้นนี้เป็นหลักสูตรระยะสั้น อาจจะไม่ครอบคลุมทุกด้านเนื่องจากข้อจำกัดในด้านงบประมาณของหน่วยงาน และเวลาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นควรจะมีการพัฒนาหลักสูตรโดยกำหนดประเด็นปัญหาและความต้องการในด้านอื่น ๆ ที่หัวหน้าแผนกวิชาต้องการรับการเสริมสร้างคุณลักษณะเช่นการบริหารงบประมาณ การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม การนิเทศงานภายใน การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดกิจกรรมนักศึกษา เป็นต้น

3. ควรมีการวิจัยติดตามผล ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร เพื่อติดตามความคงทนของความรู้ และการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การพัฒนาคลังข้อมูลผลผลิตผลของระบบการศึกษา

กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2533.

เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ. ทักษะและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและการพัฒนา. กรุงเทพฯ :

สยามศิลป์การพิมพ์, 2531.

ฉลอง ภิรมย์รัตน์. รูปแบบคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ :

วิทยาลัยครูภูเก็ต, 2522.

ฉลองชัย สุวัฒน์สมบูรณ์. การเลือกและการใช้สื่อการสอน. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2528. อัดสำเนา.

ชมพันธ์ุ กุญชร ๗ อุษยา. เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน, 2530.

เชิดศักดิ์ ไชวาสินธุ์. การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ :

โอเคียนส์ไตร์, 2523.

ณรงค์ อ่อนาม. "หัวหน้าภาควิชา," ใน ขุมความคิด. หน้า 269. กรุงเทพฯ :

สภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

ดิน ปรัชญพทุธิ์. รายงานการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางเศรษฐกิจและวิถี

การปฏิบัติงานบุคคลกับความพึงพอใจและสัมฤทธิ์ผลของงาน : กรณีศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527

ทวีบุรณ์ หอมเย็น. "ผู้บริหารโรงเรียนกับบริหารบุคคล," มิตรครู. 23 : 34 - 39 ;

ธันวาคม 2526.

ทัศนาศาสตร์. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์

ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. "ศักยภาพของนักบริหารเพื่อการพัฒนาประเทศ," ใน การวางแผน

กำลังคนของรัฐ. หน้า 29. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2529.

เทคโนโลยีราชมงคล, สถาบัน. คำสั่งที่ 604 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการ

พัฒนาบุคลากรสายคหกรรมศาสตร์. ลงวันที่ 1 เมษายน 2534.

_____ . พรรณนะของครุฑต่อบทบาทการบริหารของผู้บริหารปีการศึกษา 2529.

กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล, 2530. อัดสำเนา.

_____ . แนะแนวศึกษาต่อสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยี
ราชมงคล, 2533.

_____ . รายงานประจำปี 2531. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล, 2532.

_____ . หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกวิชาในวิทยาเขตสถาบันเทคโนโลยี
ราชมงคล. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล, 2524.

ธงชัย สันติวงศ์. การบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2525.

ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

นิภา ทองไทย. การพัฒนาหลักสูตรการอบรมเลี้ยงดูเด็กก่อนวัยเรียนสำหรับพ่อแม่ในชุมชน
เกษตรกรรมชนบท. ปรินญาพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-
วิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัดสำเนา.

น้อย สิริโชติ. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.

นพพงษ์ บุญจิตราดลย์ หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527.

บันลือ พฤกษ์วัน. การประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2525.

บุญเลิศ กลางใจ. หัวหน้าภาควิชาคุณแจดอกสาคัญของการศึกษา : ทางสู่ความสำเร็จ.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

บุญเลิศ ไพรินทร์. การศึกษาเพื่อให้เกิดการฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้งข้าราชการให้
ดำรงตำแหน่งบังคับบัญชาในระดับต้นในข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2531.

- ประกอบ คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ . โครงการกรรมการการศึกษาแบบการร่วมมือของ
องค์กรชุมชนคณะกรรมการการศึกษาต่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา. รายงานฉบับ
สมบูรณ์. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2531.
- ประกอบ คูปรัตน์. ความเป็นผู้นำเป้าหมายและอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ :
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- ประไพ บียจันทร์. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันพยาบาลในประเทศไทย.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.
- ประสม สถาปิตานนท์. "ภาควิชา : จะก่อหรือจะแก้ปัญหให้กับมหาวิทยาลัย," ใน รายงาน
การสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชา คณะ สถาบัน. หน้า 1 - 5 กรุงเทพฯ :
กองการเจ้าหน้าที่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.
- ปราโมทย์ เดชอุดม. บุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป.
- ผิน ปานขาว. "การฝึกอบรมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างมีเหตุผล," ทรัพยากร
มนุษย์, 2(ไตรมาสที่ 2) : 24 - 28 ; กุมภาพันธ์ 2520.
- พจน์ เพชรบุณิน. ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร-
ศาสตร์, 2523.
- พจน์ สะเพียรชัย. "ประเด็นสำคัญเชิงนโยบายของแผนอุดมศึกษาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับ
นโยบายการพัฒนาประเทศ," ใน เอกสารประกอบการประชุมแบบเข้มสาระของแผน
อุดมศึกษาระยะยาว. หน้า 4 - 5. ชลบุรี : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2531.
- พนัส หันมาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์,
2531.
- "พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2518," ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 92
ตอนที่ 48. 27 กุมภาพันธ์ 2518.

"พระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2532," ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 106 ตอนที่ 132. 18 สิงหาคม 2532.

"พระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ พ.ศ. 2528," ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 103. ตอนที่ 26. 19 กุมภาพันธ์ 2529.

พลศึกษา, กรม. รายงานการวิจัยแนวโน้มวิทยาลัยพลศึกษาในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : กรมพลศึกษา, 2531.

พิพัฒน์ โกศลวัฒน์. การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2531.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2531.

ไพฑูรย์ สีนาร์ตน์. "การประเมินผลการเรียน : หลักและวิธีการปฏิบัติในระดับอุดมศึกษา," ใน การประชุมสัมมนาระหว่างมหาวิทยาลัยแนวทางการประเมินประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

ไพฑูรย์ สีนาร์ตน์ และคนอื่น ๆ. ปัญหาในการบริหารของแผนกวิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

ไพศาล หวังพานิช. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.

_____. วิธีการวิจัย. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.

ปิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

เปาพางา จายากุล. การวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ปรินต์ฉบับพิมพ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

มนูญ วงศ์มารี. ค่านิยมการบริหารสำหรับพัฒนาองค์การของไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2530.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. รายงานการสัมมนาเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต.

กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2525.

เมืองทอง แหมมมี. "หัวหน้าภาควิชา," ใน ขุมความคิด. หน้า 268. กรุงเทพฯ :

สภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทวีกิจ
การพิมพ์, 2524.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

วิจิตร ศรีสอ้าน. ประมวลการสอนวิชาหลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.

_____. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2518.

วิชัย วงษ์ใหญ่. การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร. กรุงเทพฯ : ภาควิชาหลักสูตรและ
การสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.

วิจิต สร้อยรุ่งเรืองชัย. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับโรคเอดส์ สำหรับครู
ประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ศ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.

วิเชียร ชิวเพ็ญ. การฝึกอบรมและคู่มือวิทยากร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครุสภา, 2528.

ศรีอยุธยา วราภรณ์. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
เทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตในภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528. อัดสำเนา.

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, มหาวิทยาลัย, งานบริหารภาควิชา. กรุงเทพฯ :

ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.

ศรีอรุณ ฤทธิรงค์. งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครู
ภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
อัดสำเนา.

- ศรีอรุณ เรศานนท์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : แผนการสอน คณะเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521.
- ศิรินาม เม่งช่วย. พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาใน กรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.
- สังัด อุทรานนท์. พื้นฐานและหลักการสร้างหลักสูตร. กรุงเทพฯ : มิตรสยาม, 2528.
- สถิติแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการสำรวจการทำงานและการว่างงานของกำลังคน ระดับกลางและระดับสูง พ.ศ. 2528. กรุงเทพฯ : สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2528.
- สมคิด เมตไตรพันธ์. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ค. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. อัดสำเนา.
- สมนึก แต่งเจริญ. "บทบาทการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารเพื่อความมั่นคงและก้าวหน้าของ มหาวิทยาลัย," ใน เอกสารวิชาการสภาคณาจารย์. หน้า 1 - 3. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2528.
- สมบัติ ดันยะ. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอนของครู ประจําการประถมศึกษา. ปริญญาโท กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2533.
- _____. การบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2533.
- สำราญ ส่วนสวัสดิ์. บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

สำอวณค์ ลีทวพษ์. "แนวนคคการจ้ดค้รสร้างการบรหการในองค้การราชการ,"

การว้จยทางการศึกษา. 18(2): 107 - 116 ; กุมภาพันธ์ 2531.

สุชาตลลลลลลล. การพฒนาหลกสตรสำหรับลกกกรรมกรกอสร้างกอนว้ยเรยในเขต

กรงเทพมหานคร. ปรรณานพนธ์ กศ.ค. กรงเทพฯ : มหาวิทยาลัยครนครนทรว้โรฒ
ประสาณมคตร, 2532. อค้สาเนา.

สุนนทา เลาทนทณ. การพฒนาองค้การ. กรงเทพฯ : โรงพมพ้ร้งวฒนา, 2531.

สมคตร คณนกร. หลกสตรและการสอน. กรงเทพฯ : คณศครศาสตร จุฬาลงกรณ
มหาวิทยาลัย, 2518.

เสนาะ คเยาวล สุปราณล คร์นคตรกมข และ นยดา ชนทวงค้. การบรหการงานบุคคล,
กรงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมาศาสตร, 2522.

แสวง รคตณมคลมาศ และคนอ้น ๆ. การสำรวจทค้เนค้ตความจ้าเป็นในการพฒนความร้
และทค้ชะทางการบรหการของมหาวิทยาลัยไทย. กรงเทพฯ : สถาบนบค้ทค้
พฒนบรหการศาสตร, 2525.

ลลลลจ แลนคคร์พณ. การบรหการร่วสมมย. กรงเทพฯ : ม.ป.ท., 2526.

อนนค้ อมโอสล. การบรหการการศึกษาในสถานค้การ สังกค้วิทยาลัยเทคโนโลยีและ
อาชวค้การ. กรงเทพฯ : กรทรวงค้การค้การ, 2531.

อมรชย คันคคเมธ และคนอ้น ๆ. "ค้าณทงทว้หน้าแผนกว้ชา," รายงานการว้จย.
กรงเทพฯ : สภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, 2525.

อรพรรณ พรสลมา. เอกสารประกอบการสอนว้ชาเทคโนโลยี 437 บทเรยนค้วยตนเอง.
กรงเทพฯ : คณค้การศาสตร มหาวิทยาลัยครนครนทรว้โรฒ บางชน, 2530.
อค้สาเนา.

อญชณา เวสาร์ชช. การหาความจ้าเป็นและการพฒนาหลกสตรการพ้กอบรม. กรงเทพฯ :
สํานักงานคณค้กรรมการบ้าราชการพลเรยอน, 2526.

อญชลลลลล บญชนนค้คค. ความค้องการในการพฒนาทว้หน้าภาคว้ชาของมหาวิทยาลัย
ครนครนทรว้โรฒ. ปรรณานพนธ์ กศ.ม. กรงเทพฯ : มหาวิทยาลัยครนครนทรว้โรฒ
ประสาณมคตร, 2530. อค้สาเนา.

- อาทร ชนเห็นชอบ. "การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย," ใน รายงานสรุปผลการสัมมนา
หน้า 16 - 17. นครปฐม : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2530.
- อินทร์ ศรีคุณ. การบริหารงานวิชาการ : ภาวะผู้นำและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา.
นครราชสีมา : วิทยาลัยครูนครราชสีมา, 2522.
- อุทัย บุญประเสริฐ. หลักการและเทคนิคการวางแผนแผนกวิชา. เอกสารเผยแพร่
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- อุทัย เลาหิเชียร และวรเดช จันทรศร. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย.
กรุงเทพฯ : สหยาบสื่อและการพิมพ์, 2531.
- อุทัย หิรัญโต. "การศึกษาบุคลิกภาพของคนเพื่อประโยชน์ของการบริหาร," นิตยสารท้องถิ่น.
22(3) : 25 - 29 ; มีนาคม 2525.
- _____. ประมุขศิลป์ ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร, 2524.
- อุทุมพร ทองอุไทย. "หัวหน้าแผนกวิชา," ใน ขุมความคิด. หน้า 269. กรุงเทพฯ :
สมาคมอาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหารงานของภาควิชาในครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวง
มหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2523. อัดสำเนา.
- Adams, R.E. Dacum Approach to Curriculum, Learning and Evaluation in
Occupational Training. Ottawa : Nova Scottia New Start, Inc.,
1972.
- Alfred, Cooper M. How to Supervise People. New York : McGraw-Hill
Book Company, 1963.
- Almahboot, Abdulbrahman Ebrahim. "An Investigation of the Degree
of Job Satisfaction among University Faculty in Saudi Arabian
University," Dissertation Abstracts International. 48(6) :
1402-A ; December, 1987.
- Anderson, Kay J. "Indefence of Department," in Academic Department.
edited by Dean E. Mc Henry and Associated p.1 - 33. San
Francisco : Jossey - Bass, Inc., Publishers, 1977.
- Argyris, Chris. Personality and Organization. New York : Harper and
Brother, 1957.

- Baldrige, J.V. Power and Conflict in the University Research in Sociology of Complex Organization. New York : Wiley, 1971.
- Basil, Douglas C. Leadership Skills of Executive Action. New York : American Management Association, 1971.
- Beach, Dale S. Personel : The Management of People at Work. 3 rd ed. New York : MacMillan Publishing Co., 1980.
- Beane, James A. Conrad F. Toepfer and Samaul J. Alessi. Curriculum Planning and Development. Boston : Allyn and Bacon, 1986.
- Bennett, John B. About Department Chairs. Bulletin V. 42. M2 Pg-11, October, 1989.
- _____. Managing the Academic Department Cases and Notes. New York : McMillan Publishing Co., 1983.
- Bess, James L. Collegiality and Bureaucracy in the Modern University New York : Publishing by Teacher College, Press, 1980.
- Best, John W. Research in Education. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1977.
- Bevilacqua, Paul Mitchael. "Discussing the Effectiveness of Middle Manager in Higher Education," Dissertation Abstracts International. 48(2) : 289-A; August, 1987.
- Blake, Robert R. James S. Mouton and William Shipe Martha. The Academic Administration Grid. San Francisco : Jossey-Bass, 1965.
- Blake, Rober R., James S. Mouton. The Managerial Grid. Houston Texas : Gulf Publishing, 1964.
- Bloom, Benjamin S, David H. Krathwohl and Berthram B. Masia. Taxonomy of Education Objectives. London : David McKey Company, 1979.
- Boydell, T.H. A Guide to Identification of Training Needs. London : British Association for Commercial and Industrial Education, 1979.
- Carey, Lou M. Measuring and Evaluating School Learning. U.S.A. : Allyn and Bacon, Inc., 1988.
- Cox, Edward Wilton. "Superiors and Subordinates Perceptions and Expection of the Leader Behavior of Dean of Instruction : A Servey of North Carolina Community College Systems," Dissertation Abstracts. 35(5) : 2568-A, November, 1974.

- Cohen, M.D. and J G. March. Leadership and Ambiguity : The American College President. New York : McGraw - Hill, 1984.
- Cronbach, Lee J. Essential of Psychological Testing. 4th ed., New York : Harper and Row Publisher, Inc., 1984.
- Dyer, William. Team Building : Issues and Alternatives. Reading, Mass : Addison - Wesley, 1977.
- Fayol, Henri. General and Industrial Management. New York : Pitmans Publishing Corporation, 1967.
- Flippo, Edwin B. Management : A Behavioral Approach. Boston : Allyn and Bacon, 1970.
- Foy, Francis Patrick. "An Analysis of the Leader Behavior of Texas Community Junior College Deans of Instruction," Dissertation Abstracts. 35(9) : 1474-A, November, 1974.
- Ghiselli, Edward E. Exploration in Managerial Talent. Pacific Palosader, California : Goodyear Publisher Company, 1971.
- Goldstein, Arnold. Changing Supervisor Behavior. New York : Pergamon Press, 1980.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1973.
- Goodman, P. The Community of Scholars. New York : Random House, 1962.
- Gulick, Luther. "Notes on the Theory of Organization," in Gulick L. Urwick, L. (ed) Paper on the Science of Administration. New York : Institute of Public Administration, 1937.
- Hammonds, James O. Leadership Strategies for Community College Effectiveness. Dale F. Compel and Associater, 1985.
- Halpin, Andrew W. Administration Behavior in Education. New York : Harper and Row, Publisher, 1975.
- _____. Theory and Research in Administration. New York : The McMillan Company, 1966.
- Huges, Clarence E. "The Crisis of Department Leadership in Academic Government," College Student Journal. 13 : 67 - 72, 1967.
- Hunt, Harold C. and Paul R. Pierce. The Practice of School Administration. U.S.A. : The Publishing Press Cambridge, 1958.

- Kahn, Robert L. Survey Research Center and Development of Psychology. New York : John Wiley & Sons, 1964.
- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator," Harward Business Review. 33 : 33 - 42 ; January - February, 1955.
- Kerr, John F. Changing the Curriculum. London : University of London Press, 1989.
- Kirk, Roger E. Experimental Design : Procedures for the Behavioral Science. 2rd.ed. California : Wadsworth, Inc., 1982.
- Knowles, Asa S. Handbook of College and University Administration. New York : McGraw-Hill Company, 1970.
- Knowles, Malcolm S. Modern Practice and Adult Education. New York : Association Press, 1975.
- _____. The Adult Learner : A Neglected Species. Houston Texas : Gulf Publishing Company, 1984.
- Kremer - Hayon, L. and T.Avi-Itzhak. "Role of Academic Department Chairperson at the University Level," Education Administrative Abstracts. 22(1) : 29 - 34 ; January, 1987.
- Krug, Edward A. Curriculum Planning. New York : Harper and Row., 1957.
- Lefton, Buzzotta. V.C. M. Sherberg and Dl. Karraken. Effective Motivation Through Performance Appraisal, New York : John Wiley and sons, 1977.
- Lewins, Arthur J. and Meil Alice. Supervision for Improved Instruction New Challenges, New Responses. Belmont, California : Wadworth Publishing, 1972.
- Lippitt, G.L. and L. Nadler. "Emerging Roles of Training Director," Training and Development. Journal, 21 : 2 - 10, 1967.
- McDade, Sharon A. Higher Education Leadership Enhancing Skills Through Professional Development Program. ASHE - ERIC Higher Education Reprot No. 5, 1987. Association for the Study of Higher Education, 1990.
- Mc Henry, Dean E. and Association. Academic Departments. SanFrancisco : Jossey - Bass, Publishing, 1977.
- Michael, Jinks, Training. New York : Blanford Press, 1979.

- Michell, Mary B. Wheeler, Daniel W. A Grounded Theory of Chairperson Management Strategies. ASHE Annaul Meeting Paper RIE September, 1987.
- Millett, Terence R. People in Organization : An Introduction to Organization Behavior. 2nd. ed. Tokyo, Japan : McGraw-Hill International Book, 1982.
- Morgan, Marily Gail. "Leadership Style Effectiveness and Variability of Social Work Education Administrators and Satisfaction of Faculty with Administration," Dissertation Abstracts International. 48(6) : December, 1987.
- Morris, V.C. Deaning : Middle Management in Academic. Urban Illinios : University of Illinois Press, 1981.
- Morrisey, George. Management by Objectives and Results in the Public Sector. Reading Massachusetts : Addition - Wesley, 1976.
- Nadler, Leonard. Design Training Program : The Critical Events Model. Massachusetts : Addison Wesley Publishing Company, 1982.
- Neagley, Ross L. and Dean Evants. Handbook for Effectives Curriculum Development. Englewood Cliffs, New Jersey : Printice-Hall, 1967.
- Odeorne, George S. Training by Objectives : An Economic Approch to Management Training. New York : The McMillian Company, 1970.
- O'Meara, Timothy. "The Notre Dame-Tange Plan," in Leadership Roles of Chief Academic Officers. p. 88 - 91; edited by David G. Brown. San Francisco : Jossey - Bass, Inc., 1984.
- O'Neal, Sandra Worrall. "Classifying Job Characteristic of Education Administrators : An Examination of Satisfiers and Motivators," Dissertation Abstracts International. 47(9) : 3269-A; March, 1987.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Co., 1971.
- Regan, William B. and Gane D Shephard. Modern Elementary Curriculum. New York : Holt and Winston, 1977.
- Saylor, Glan J. and William M. Alexander. Curriculum Planning for Modern Schools. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1974.

Sears, Jesse B. The Nature of Administrative Process. New York : McGraw-Hill Book Co., 1950.

Sergiovanni, Thomas J. Educational Government and Administration. New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1980.

Schnell, James A. Academic Chairpersons and Management of Academic Department, China. RIE July, 1998.

Schroeder, Glenn Brunet. "Leadership Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts International. 30(12) : 5029 - A ; June, 1970.

Scott, William C. and Mitchell R. Terence. Organization Theory : A Structure Behavior Analysis. 2nd ed. Illinios : Richard D Irwin, 1972.

✓ Smith, Othanel B., William O. Stanley and Harland J. Shores. Fundamentals of Curriculum Development. New York : World Bank Company, 1957.

Smith, P.C. and L.M.Kendell. "Retranslation of Expections : An Approach to the Construction of Unambiguous Anchores for Rating Scales," Journal of Applied Psychology. 47 : 149 - 155, 1963.

Stogdill, Ralp M. "Personal Factors Associated with Leadership," Survey of Liturating in Leadership. Marryland : Penguin Book 1969.

Szilagy, Jr. A.D. Management and Performance. Dallas, Texas : Scott Foresman, 1984.

57X Taba, Hilda. Curriculum Development : Theory and Practice. New York : Harcourt, Brace & World, 1962.

Tannenbaum, Robert and Schmidt, W.H. "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review. May - June 1973, (Reprint of March - April, 1958, Artich)

Trum, J. Lloyd and Delmas E. Miller. Secondary School Curriculum Improvement. Boston : Allyn and Bacon. 1968.

Tucker, Allen and Beyen, Robert A. The Academic Dean Dove, Dragon and Diplomat. McMillian Publishing Co., 1988.

Turner, Keith S. "The Administrative Role of the Department Chairman in Florida Public Community Colleges," Dissertation Abstracts International. 34(10) : 6422-A; April, 1974.

(b) X Tyler, Raph.W. Basic Principles of Curriculum and Instruction.
Chicago : University of Chicago Press, 1950.

Vroom, V.H. Work and Motivation. New York : Wiley, 1964.

Westbury, Robert C.P. "To Design and Field Test and Inservice
Education Curriculum Development Model," Dissertation
Abstracts International. 36(2) : 661 - A; August, 1975.

Wexley, Kenneth N and Latham Glay P. Developing and Training Human
Resources in Organization. Illinois : Scott, Foresman and
Company, 1981.

Wolverton, Robert E. "The Chief Academic Officer : Argues in the
Campus," in Leadership Roles of Chief Academic Officers.
edited by David G. Brown p.12 - 13 ; San Francisco :
Jossey-Bass, Inc., Publishers, 1984.

Yamane, Taro. Statistics : An Introductory Analysis. 2nd ed.
New York : Harper and Row, 1967.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

-

หนังสือขอความร่วมมือ

ที่ ศธ 1205/พิเศษ

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

17 กุมภาพันธ์ 2535

เรื่อง ขอความร่วมมือ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาเขต

ด้วยนายณรงค์ ฉายายนต์ อาจารย์สังกัดวิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพ ช่วยราชการ กองบริการกำลังศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปฏิญานพนธ์เรื่อง "การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อ เสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต ณ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยมี

ดร.สมสุข อีระพิจิตร เป็นประธาน

รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ เป็นกรรมการ

รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ เป็นกรรมการ

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่านในฐานะผู้บริหารวิทยาเขต ได้กรุณาให้ หัวหน้าแผนกวิชา ทั้งวิชาชีพและวิชาสามัญ ได้โปรดตอบแบบสอบถามนี้เพื่อประโยชน์ในการศึกษา และส่งคืนภายในวันที่ 5 มีนาคม 2535

ข้าพเจ้าหวังว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.ชาญชัย ศิริวัฒน์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและฝึกอบรม

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหัวหน้าแผนกวิชา
และเครื่องมือการสัมภาษณ์ ปัญหา ความต้องการ และสมรรถภาพ
ทางการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา

ผู้ที่เกี่ยวข้อง

1. รศ. บรรเลง ศรีนิล รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
2. รศ. อัมพิกา นพสุวรรณ รองอธิการบดีฝ่ายกิจกรรมทั่วไป สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
3. ผศ.ดร. พินิจ ไชติสว่าง รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
4. ผศ.ดร. ชานูชัย ศิริวัฒน์ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและการฝึกอบรม สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
5. รศ.ดร. อมรรัตน์ เจริญชัย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
6. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา

การสัมภาษณ์

ปัญหาและความต้องการของหัวหน้าแผนกวิชา

1. สภาพปัญหาของหัวหน้าแผนกวิชาในการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่

ปัญหา

.....

.....

.....

สาเหตุ

.....

.....

แนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

2. ความต้องการในการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชา

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

3. สมรรถภาพทางการบริหาร

.....
.....
.....
.....

4. ปัญหาอื่น ๆ และความคิดเห็นเพิ่มเติม

ปัญหา
.....
.....
.....

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ชนะ กลีการ อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
2. รองศาสตราจารย์ ดร. สำเริง บุญเรืองรัตน์ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
3. รองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ชิตพงศ์ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาและวางแผน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
4. รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย วงษ์ใหญ่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
5. รองศาสตราจารย์ ดร. ปรียาพร วงศ์อนุตโรจน์ คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร
6. รองศาสตราจารย์ ดร. อมรรัตน์ เจริญชัย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
7. รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุณารักษ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสนามจันทร์
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชาญชัย ศิริวัฒน์ รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและการฝึกอบรม สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

- ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้า
แผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาจาก
การวิเคราะห์คุณลักษณะการบริหารทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการคิด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและ
ด้านความรู้ทางวิชาการ ซึ่งจะนำมาพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้าน
การบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านในการเสริมสร้าง คุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับ
หัวหน้าแผนกวิชา จากทักษะทั้ง 3 ด้าน ในแต่ละรายการนั้น ท่านต้องการได้รับการเสริมสร้าง
มากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องความต้องการที่ตรงกันความคิดเห็นของ
ท่าน

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | คุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | คุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง มาก |
| 3 | หมายถึง | คุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | คุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง น้อย |
| 1 | หมายถึง | คุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง น้อยที่สุด |

ตัวอย่างการตอบ

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องความคิดเห็นดังตัวอย่าง

ข้อ	เรื่อง	ระดับความต้องการ				
		5	4	3	2	1
	ท่านต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะการบริหารด้าน การคิดดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด การวิเคราะห์งาน ของแผนกวิชา		.../..			

ข้อ	เรื่อง	ระดับความต้องการ				
		5	4	3	2	1
	ท่านต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะการบริหารด้าน การคิดดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
1.	การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจสังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี					
2.	การบริหารงานบุคคล					
3.	การพัฒนาทีมงาน					
4.	การบริหารงบประมาณและการเงิน					
5.	การพัฒนาองค์การ					
6.	การแก้ปัญหา					
7.	การวินิจฉัยสั่งการ					
8.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
9.	การตัดสินใจ					
10.	บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

ข้อ	เรื่อง	ระดับความต้องการ				
		5	4	3	2	1
	ท่านต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะการบริหารด้าน ความสัมพันธ์กับผู้อื่นต่อไปนี้น้อยเพียงใด					
1.	การติดต่อและประสานงานกับผู้อื่น					
2.	ภาวะผู้นำ					
3.	การสร้างแรงจูงใจ					
4.	การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน					
5.	การมอบหมายงานและการควบคุม					
6.	การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร					
7.	การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม					
8.	การสร้างขวัญและกำลังใจ					
9.	กระบวนการกลุ่ม					
10.	การบริหารเวลา					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ข้อ	เรื่อง	ระดับความต้องการ				
		5	4	3	2	1
	ทำนต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะการบริหารด้าน ความรู้ทางวิชาการต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด 1. การบริหารหลักสูตรวิชาการ 2. การพัฒนาหลักสูตร 3. การใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการ ดำเนินงาน 4. ระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง 5. การใช้บริการทางวิชาการ 6. การนิเทศงานภายใน 7. การวิจัยและพัฒนา 8. การให้คำปรึกษา 9. การวัดและประเมินผล 10. การจัดกิจกรรมนักศึกษา					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจโครงสร้างหลักสูตร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจโครงสร้างหลักสูตร

1. รองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ชิตพงศ์ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาและวางแผน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2. รองศาสตราจารย์ ดร. อมรรัตน์ เจริญชัย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
3. ดร. วินิจ โชติสว่าง รองอธิการบดีฝ่ายนิเทศสัมพันธ์ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
4. รองศาสตราจารย์ ดร. ปรียาพร วงศ์อนุตโรจน์ คณบดีและครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร
5. ดร. บุญเลิศ ไพรินทร์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญชัย ศิริวัฒน์ รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและการฝึกอบรม สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
7. รองศาสตราจารย์กาญจนา คุณารักษ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตวังสนามจันทร์ นครปฐม
8. อาจารย์ประอร โกมลภิส หัวหน้าโครงการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
9. อาจารย์อัญญา เวสารัชย์ หัวหน้าพัฒนาบุคลากร บริษัทเซ็นทรัล จำกัด
10. รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย วงษ์ใหญ่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ภาคผนวก จ

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินโครงร่างหลักสูตร

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร

เมษายน 2535

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

ด้วยข้าพเจ้า นายณรงค์ ฉายายนต์ นิสิตปริญญาเอก วิชาเอกการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังศึกษาค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา คุชฌีบัณฑิต โดยมี ดร.สมสุข ธีระพิจิตร เป็นประธาน รศ.ดร. วิชัย วงษ์ใหญ่ เป็นกรรมการ และรศ.ดร. สมบูรณ์ ชิตพงศ์ เป็นกรรมการ

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญได้โปรดตอบแบบสอบถามนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และขอเรียนว่าผู้วิจัยศึกษาโดยส่วนรวมและคำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ ฉายายนต์)

แบบประเมินโครงร่างหลักสูตร

แบบประเมินฉบับนี้เป็นแบบประเมินโครงร่างหลักสูตร โดยมีจุดประสงค์ให้ท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาพิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด และเขียนข้อเสนอแนะอื่น ๆ

แบบประเมินมีอยู่ 2 ตอนคือ แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรและแบบประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรในส่วนต่าง ๆ ต่อไปนี้มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด

- 5 หมายถึง ความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง ความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง ความเหมาะสมน้อยที่สุด

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1.	หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง					
2.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการเสริมสร้าง คุณลักษณะ ด้านการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา					
3.	เนื้อหาหลักสูตรในการนำไปใช้ให้บรรลุเป้าหมาย ..					
4.	เนื้อหาของหลักสูตรในการปฏิบัติจริง					
5.	หัวข้อวิชาการฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร					
6.	ระยะเวลาในการฝึกอบรม					
7.	การกำหนดเนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อ วิชาการฝึกอบรม					
8.	การเรียงลำดับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม					
9.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชาการ ฝึกอบรม					
10.	การส่งเสริมให้เกิดความรู้ในแต่ละหัวข้อวิชา การฝึกอบรม					
11.	สื่อการเรียนรู้กับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม ..					
12.	สื่อการเรียนรู้ที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความรู้ ..					
13.	วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม ...					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรมีความสอดคล้องมากน้อยเพียงใด

1 หมายถึง มีความสอดคล้อง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

1- หมายถึง ไม่สอดคล้อง

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
1.	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร			
2.	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของหลักสูตร			
3.	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร			
4.	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
5.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของหลักสูตรในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
6.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร			
7.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
8.	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตรในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
9.	เนื้อหาของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม ..			
10.	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม			
11.	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ			

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
12.	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการ ฝึกอบรมกับการประเมิน			
13.	เนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ			
14.	เนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับการประเมินผล			
15.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาการ ฝึกอบรมกับสื่อ			
16.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาการ ฝึกอบรมกับการประเมินผล			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจแบบทดสอบก่อนและหลัง
การทดลองใช้หลักสูตร

1. รองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ชิตพงศ์ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาและวางแผน
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล หวังพานิช อาจารย์ประจำสำนักทดสอบทางการศึกษา
และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร. บุญเลิศ ไพรินทร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
4. ดร. ชัยณรงค์ สุวรรณสาร ผู้อำนวยการ โครงการช่วยเหลือจากต่างประเทศ กระทรวง
ศึกษาธิการ
5. อาจารย์ประอร โกมลภิส หัวหน้าโครงการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคล สถาบันพัฒนา
ข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
6. รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย วงษ์ใหญ่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร

ภาคผนวก ข

สูตรการหาค่าความยากง่ายเป็นรายข้อ

สูตรการหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ

สูตรการหาค่าความเชื่อมั่นแบบ คูเดอร์ - ริชาร์ดสัน

แบบทดสอบก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร

การหาค่าความยากง่ายเป็นรายข้อ

$$P = \frac{R_U + R_L}{N}$$

- P หมายถึง ค่าความยากของคำถาม
 R_U หมายถึง จำนวนผู้ที่ตอบถูกในกลุ่มสูง
 R_L หมายถึง จำนวนผู้ที่ตอบถูกในกลุ่มต่ำ
N หมายถึง จำนวนผู้เข้าสอบทั้งหมด

(Carey. 1988 : 252)

การหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ

$$d = \frac{R_U + R_L}{N/2}$$

- d หมายถึง ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ
 R_U หมายถึง จำนวนผู้ที่ตอบถูกในกลุ่มสูง
 R_L หมายถึง จำนวนผู้ที่ตอบถูกในกลุ่มต่ำ
N หมายถึง จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

(Carey. 1988 : 259)

การหาค่าความเชื่อมั่นแบบของ คูเดอร์ - ริชาร์ดสัน

$$r_{tt} = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{pq}{s_t^2} \right)$$

r_{tt} หมายถึง จำนวนข้อ

p หมายถึง สัดส่วนของผู้ทำถูกในแต่ละข้อ

q หมายถึง สัดส่วนของผู้ทำผิดในแต่ละข้อ

s_t^2 หมายถึง ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

(Carey. 1988 : 260)

แบบทดสอบก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร

แบบทดสอบความรู้ความสามารถเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ประกอบด้วยการพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจ การบริหารหลักสูตรวิชาการ

คำชี้แจง ให้เขียนเครื่องหมาย X ทับตัวอักษร ก, ข, ค หรือ ง ที่ถูกต้องลงในกระดาษคำตอบ

1. ข้อความใดแสดงถึงการทำงานเป็นทีมงานมากที่สุด
 - ก. งานสำเร็จตามเป้าหมาย
 - ข. มุ่งความสำเร็จของทีมงาน
 - ค. สมาชิกพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - ง. บุคคลหลายคนทำงานอยู่ในสถานที่เดียวกัน
2. การพัฒนาทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ ควรเลือกผู้นำทีมงานที่มีลักษณะใดมากที่สุด ?
 - ก. ผู้นำที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน
 - ข. ผู้นำที่มีความเข้าใจความต้องการของสมาชิก
 - ค. ผู้นำที่มีความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการทำงาน
 - ง. ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิก
3. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีลักษณะใดมากที่สุด?
 - ก. เป็นผู้นำทุกคน
 - ข. เป็นนักวิชาการทุกคน
 - ค. เป็นนักบริหารทุกคน
 - ง. มีหลาย ๆ ลักษณะที่แตกต่างกัน

4. การพัฒนาทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพเกี่ยวกับสิ่งใดน้อยที่สุด
 - ก. การติดตามประเมินผล
 - ข. การมุ่งงานให้สำเร็จ
 - ค. การสร้างบรรยากาศของทีม
 - ง. การสนองความต้องการของสมาชิก

5. ในขณะที่ทีมงานประสบปัญหา ผู้นำควรมีบทบาทที่เหมาะสมอย่างไรมากที่สุด?
 - ก. เปลี่ยนแปลงทีมงาน
 - ข. รายงานปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาช่วยแก้ไข
 - ค. ให้สมาชิกในทีมงานแก้ไขปัญหาร่วมกัน
 - ง. มอบหมายให้สมาชิกที่มีความสามารถสูงที่สุดแก้ไขปัญหา

6. ถ้าท่านได้รับมอบหมายให้เป็นประธานจัดงานอย่างหนึ่งที่มีทีมงานหลายทีม เพื่อให้ผลงานเกิดประสิทธิภาพ ท่านจะดำเนินการสิ่งใดก่อน?
 - ก. จัดตั้งคณะกรรมการ
 - ข. จัดหาผู้ประสานงาน
 - ค. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก
 - ง. จัดหารางวัลสิ่งตอบแทนสมาชิก

7. ข้อความใดเป็นวิธีการตัดสินใจแบบทีมงาน
 - ก. ตัดสินใจโดยใช้เสียงข้างมาก
 - ข. ตัดสินใจโดยใช้อำนาจของผู้นำ
 - ค. ตัดสินใจโดยเห็นพ้องต้องกัน
 - ง. ตัดสินใจโดยใช้อำนาจหน้าที่

8. ถ้าขนาดของทีมงานมีสมาชิกจำนวนมากจะส่งผลกระทบต่อสิ่งใดมากที่สุด
 - ก. สมาชิกมีความท้อถอย
 - ข. สมาชิกหลีกเลี่ยงการทำงาน
 - ค. สมาชิกไม่อุทิศตนให้กับทีมงาน
 - ง. สมาชิกขาดการประสานงานที่ดี

9. ทีมงานจะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยความสัมพันธ์คู่ใด ที่สัมพันธ์กันมากที่สุด?
 - ก. คุณลักษณะผู้นำกับการปฏิบัติงานของสมาชิก
 - ข. ขนาดของทีมกับการปฏิบัติงานของสมาชิก
 - ค. คุณลักษณะผู้นำกับการวางแผน
 - ง. การวางแผนกับการปฏิบัติงานของสมาชิก

10. ถ้าท่านเป็นผู้พบว่าทีมงานของท่านไม่สามารถจะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ท่านจะมีวิธีการพัฒนาทีมงานให้ดีที่สุดอย่างไร?
 - ก. ค้นหาจุดบกพร่องของทีมงาน
 - ข. สร้างบรรยากาศเป็นกันเองในการทำงาน
 - ค. สร้างโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นมากขึ้น
 - ง. คัดเลือกสมาชิกที่มีความสามารถหลาย ๆ ลักษณะ

11. การวินิจฉัยมีความหมายตรงกับข้อใดต่อไปนี้มากที่สุด?
 - ก. การศึกษาปัญหา
 - ข. การวิเคราะห์ข้อมูล
 - ค. การมอบอำนาจหน้าที่
 - ง. การหาทางเลือกปฏิบัติ

12. ถ้าแผนวิชาของท่านซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีปัญหาเกิดขึ้น ท่านจะใช้วิธีการในการแก้ปัญหาอย่างไร?
- การประชุม
 - การสังเกต
 - การใช้แบบสอบถาม
 - การสัมภาษณ์รายบุคคล
13. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ควรพิจารณาสิ่งใดเป็นสำคัญ?
- ผู้ให้ข้อมูล
 - ประโยชน์ของข้อมูล
 - ความมากมายของข้อมูล
 - ข้อเท็จจริงของข้อมูล
14. เครื่องมือที่ช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องได้ส่วนหนึ่ง ระบบใดเป็นส่วนสำคัญที่สุด?
- ระบบการควบคุม
 - ระบบข้อมูลข่าวสาร
 - ระบบการติดต่อสื่อสาร
 - ระบบการติดตามประเมินผล
15. ในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ปัญหา มีขั้นตอนตามลำดับอย่างไร?
- วินิจฉัยข้อมูล ตัดสินใจ รวบรวมข้อมูล สั่งการให้มีการปฏิบัติ
 - รวบรวมข้อมูล วินิจฉัยข้อมูล สั่งการให้มีการปฏิบัติ ตัดสินใจ
 - ตัดสินใจ วินิจฉัยข้อมูล รวบรวมข้อมูล สั่งการให้มีการปฏิบัติ
 - รวบรวมข้อมูล วินิจฉัยข้อมูล ตัดสินใจ สั่งการให้มีการปฏิบัติ

16. ถ้าท่านเป็นผู้บริหารได้สั่งการให้มีการปฏิบัติแล้ว ท่านควรจะทำอย่างไร?
- ก. มอบความไว้วางใจ
 - ข. ติดตามผลการปฏิบัติงาน
 - ค. กำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมไว้
 - ง. ติดตามการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ
17. การกำหนดทางเลือกแก้ปัญหา ท่านคิดว่าข้อใดต่อไปนี้ เป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด
- ก. เลือกแก้ไขเฉพาะสาเหตุ
 - ข. เลือกแก้ไขทุก ๆ สาเหตุ
 - ค. เลือกแก้ไขด้วยวิธีประหยัด
 - ง. เลือกแก้ไขเฉพาะที่มีผลตอบแทนสูง
18. ผู้นำที่ใช้เกณฑ์การตัดสินใจ ภายใต้ภาวะไม่แน่นอน ท่านคิดว่าบุคคลนี้มีคุณลักษณะเช่นใด?
- ก. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - ข. ได้น้อยดีกว่าไม่ได้เลย
 - ค. มองโลกในแง่ดี
 - ง. ประสบความสำเร็จในชีวิต
19. ถ้าเกิดปัญหขึ้นในระดับแผนกวิชา ท่านคิดว่า ควรเป็นบทบาทของใครในการแก้ปัญหาได้เหมาะสมที่สุด
- ก. ผู้อำนวยการ
 - ข. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
 - ค. หัวหน้าคณะวิชา
 - ง. หัวหน้าแผนกวิชา

20. ถ้าท่านเป็นผู้นำขององค์การที่พบปัญหาหลาย ๆ ปัญหาในเวลาเดียวกัน ท่านมีหลักการเลือกปัญหาอย่างไร?
- ก. เลือกปัญหาที่สำคัญต่อหน่วยงาน
 - ข. เลือกปัญหาที่มีความกว้างขวาง
 - ค. เลือกปัญหาที่มีหลาย ๆ ปมของปัญหา
 - ง. เลือกปัญหาตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา
21. สิ่งใดมีความสำคัญมากที่สุดที่จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในองค์การ
- ก. ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นกันเอง
 - ข. การสร้างทีมงานให้เกิดความร่วมมือ
 - ค. การสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงาน
 - ง. การให้รางวัลและการลงโทษอย่างยุติธรรม
22. ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจมีดังต่อไปนี้คือ ความต้องการ ความเครียด แรงขับ พฤติกรรม ความต้องการ ตอบสนอง ความเครียดลดลงตามลำดับ มีลักษณะตนเองเดียวกับสิ่งใด?
- ก. เดินเล่น
 - ข. ใต้ภูเขา
 - ค. น้ำไหล
 - ง. ลงบันได

23. นายสมศักดิ์ อ่อนน้อม ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชาช่างกลโรงงานเป็นเวลา 15 ปี แต่นายสมศักดิ์ ยังมีความต้องการจะดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะวิศวกรรมเครื่องกลอีกตาม ทฤษฎีความต้องการของ Maslow นายสมศักดิ์ มีความต้องการลักษณะใด?
- ความต้องการทางร่างกาย
 - ความต้องการทางสังคม
 - ความต้องการได้รับการนับถือ
 - ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย
24. ถ้าข้าราชการได้น้ำทฤษฎี ความต้องการของนักวิชาการมาปฏิบัติหน้าที่การทำงานจะส่งผลดี แก่ข้าราชการ มากที่สุดในด้านใด?
- ด้านความสัมพันธ์
 - ความเจริญก้าวหน้า
 - เงินเดือนสูงขึ้น
 - ด้านอำนาจ
25. "เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสภาพปัญหาจิตใจของผู้ร่วมงานดี" ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้า แผนกวิชา ท่านจะใช้การตรวจสอบที่เหมาะสมที่สุดด้วยวิธีใด?
- การเก็บประวัติ
 - ใช้แบบสอบถาม
 - สัมภาษณ์รายบุคคล
 - สังเกตจากการขาดของผู้ร่วมงาน

26. ในการบริหารงานองค์การผู้บริหาร ต้องมีการบำรุงขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อเหตุใด?
- ก. เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
 - ข. เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิต
 - ค. เพื่อสนองความต้องการของสมาชิก
 - ง. เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ
27. วิธีการที่เสริมสร้างบำรุงขวัญกำลังใจที่เหมาะสมที่สุด คือสิ่งใด?
- ก. การปฏิบัติตามระเบียบ
 - ข. การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น
 - ค. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น
 - ง. สรรวจความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
28. หัวหน้าแผนกวิชาสร้างแรงจูงใจเพื่ออะไร?
- ก. ให้ลดความเครียด
 - ข. ให้ผู้ร่วมงานเพิ่มผลผลิต
 - ค. ให้องค์การมีความมั่นคง
 - ง. ให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้น
29. ตามทฤษฎีของ Herzberg "Motivator Factors" หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างไร
- ก. ถ้าไม่ได้รับก็เกิดความพอใจ
 - ข. ถ้าได้รับน้อยเท่าไรก็พอใจเท่าเดิม
 - ค. ถ้าได้รับมากเท่าไรก็พอใจเท่านั้น
 - ง. ถ้าได้รับมากเท่าไรก็เกิดความต้องการเพิ่มขึ้นเท่านั้น

30. ในกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ตามทฤษฎีความคาดหวัง ท่านคิดว่าสิ่งใดสำคัญที่สุด
- รางวัล
 - ผลของงาน
 - เงินเดือน
 - เกียรติยศ ชื่อเสียง
31. กรรมการการพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพประกอบด้วยบุคคลใดบ้าง?
- อาจารย์ผู้สอน นักพัฒนาหลักสูตร นักวัดผลการศึกษา
 - นักพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาวิชา
 - นักพัฒนาหลักสูตร นักวัดผลการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาวิชา
 - นักพัฒนาหลักสูตร นักวิชาการด้านเทคโนโลยีการศึกษา นักวัดผลการศึกษา
32. ขั้นตอนที่จะสามารถช่วยการตัดสินใจว่าควรจะพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพ คือขั้นตอนใด?
- ขั้นการรวบรวมข้อมูล
 - ขั้นการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน
 - ขั้นการศึกษาความต้องการของสังคม
 - ขั้นการจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหา
33. ความหมายของหลักสูตร ซึ่งเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบันได้แก่ ความหมายในข้อใด?
- แผนการเรียนรู้
 - ประสบการณ์
 - มวลประสบการณ์
 - โปรแกรมการศึกษา

34. ในการจัดหลักสูตรแบบแกนวิชา สิ่งใดสำคัญที่สุด?
- ยึดผู้เรียน
 - ยึดด้านเนื้อหา
 - ยึดความสัมพันธ์ของเนื้อหา
 - ยึดกิจกรรมการเรียนรู้การสอน
35. หลักสูตรแบบบูรณาการ มีความเหมาะสมกับการจัดการสอนในด้านวิชาชีพด้วยเหตุใด?
- เนื้อหาวิชากว้างขวาง
 - ใช้อุปกรณ์การสอนน้อย
 - ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้แก้ปัญหา
 - ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในสาขาวิชาชีพ
36. หลักการจัดโครงสร้างสูตรคำนึงถึงสิ่งใดสำคัญที่สุด?
- การกำหนดหน่วยกิต
 - การจัดเนื้อหาวิชา
 - การแบ่งลักษณะรายวิชา
 - การแบ่งภาคการศึกษา
37. โครงสร้างหลักสูตรในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงของ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง?
- หมวดวิชาพื้นฐาน หมวดวิชาชีพเสรี หมวดวิชาเสรี
 - หมวดวิชาพื้นฐาน หมวดวิชาชีพเฉพาะ หมวดวิชาเสรี
 - หมวดวิชาพื้นฐาน หมวดวิชาชีพ หมวดวิชาเสรี
 - หมวดวิชาพื้นฐาน หมวดวิชาเสรี หมวดวิชาเลือกเสรี

38. ในการนำหลักสูตรไปใช้จะต้องมีการเตรียมงานในเรื่องใดบ้าง?
- งานเตรียมบุคลากร งบประมาณ อาคารและสถานที่และทรัพยากร
 - งานเตรียมการบริการ งานดำเนินการตามหลักสูตรและงานสนับสนุนและส่งเสริมการใช้
 - งานจัดเตรียมสถานที่ทำการทดลองใช้หลักสูตร งานประเมินผลการใช้ และงานจัดสรรทรัพยากรในการใช้หลักสูตร
 - งานจัดประชุมสัมมนาวิธีการใช้หลักสูตรงานพัฒนาสื่อและงานติดตามผลการใช้หลักสูตร
39. ในการสร้างหลักสูตรต้องใช้หลักสูตรแบบนาร่องก่อนเพราะเหตุใด?
- เพื่อศึกษาความต้องการของสังคม
 - เพื่อศึกษาความพร้อมของผู้เรียน
 - เพื่อศึกษาความพร้อมของผู้สอน
 - เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของหลักสูตร
40. ในการประเมินหลักสูตร ระบบใดมีความสำคัญมากที่สุด?
- ระบบข้อมูล
 - ระบบการควบคุม
 - ระบบการประเมินผล
 - ระบบการติดตามประสานงาน

เฉลย

1. ก	11. ง	21. ก	31. ค
2. ง	12. ง	22. ง	32. ง
3. ง	13. ค	23. ค	33. ค
4. ก	14. ข	24. ค	34. ข
5. ค	15. ข	25. ง	35. ค
6. ข	16. ง	26. ข	36. ค
7. ก	17. ก	27. ค	37. ข
8. ค	18. ข	28. ค	38. ค
9. ง	19. ง	29. ข	39. ง
10. ง	20.	30. ข	40. ง

แบบทดสอบก่อนและหลัง

แบบทดสอบความรู้ ความสามารถทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะการบริหารด้านการคิด

การพัฒนาทีมงาน

คำชี้แจง ให้เขียนเครื่องหมาย X ทับตัวอักษร ก ข ค หรือ ง ที่ถูกต้องในกระดาษคำตอบ

1. ข้อความใดแสดงถึงความหมายของการทำงานเป็นทีม

- ก. งานสำเร็จตามเป้าหมาย
- ข. การทำงานเน้นงานและคน
- ค. สมาชิกมีความรับผิดชอบในหน้าที่
- ง. สมาชิกของกลุ่ม 7 - 9 กลุ่ม

2. ข้อความใดแสดงถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

- ก. มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสมาชิก
- ข. มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้นำ
- ค. มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของชาติ
- ง. มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

3. การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยสิ่งใด

- ก. บทบาทของสมาชิก
- ข. บทบาทของผู้นำ
- ค. บทบาทของที่ปรึกษา
- ง. บทบาทของหน่วยงาน

4. คำที่กล่าวว่า "คนไทยมีความสามารถเฉพาะตัวดี แต่ถ้าทำงานเป็นทีมพบแต่ความล้มเหลว" จากข้อความนี้ ท่านจะแก้ไขในการพัฒนาทีมงานเรื่องใด
 - ก. รู้รักสามัคคี
 - ข. นโยบายของกลุ่ม
 - ค. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก
 - ง. การยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก

5. ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน ในระยะที่ทีมงานประสบปัญหา ผู้นำควรปฏิบัติอย่างไรจึงจะเหมาะสม
 - ก. หลีกเลี่ยงการพูดปัญหาที่แท้จริง
 - ข. แจ้งให้สมาชิกยอมรับว่าทีมงานประสบปัญหา
 - ค. รายงานปัญหาทำให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ
 - ง. มอบหมายให้สมาชิกบางกลุ่มช่วยแก้ปัญหา

6. ถ้าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และสมาชิกทุกคนได้ร่วมกันแก้ปัญหาแล้ว แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ท่านจะใช้วิธีการใดแทน
 - ก. เลือกผู้นำใหม่
 - ข. เลือกสมาชิกใหม่
 - ค. จัดทีมงานใหม่
 - ง. หาวิธีการแก้ปัญหาใหม่

7. การมอบหมายงานหลาย ๆ โครงการให้ทีมงานปฏิบัติดีหรือไม่ เพราะเหตุใด
 - ก. ดี เพราะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ของผู้นำ
 - ข. ดี เพราะสมาชิกจะได้มีโอกาสแสดงความสามารถ
 - ค. ไม่ดี เพราะผลงานที่ออกมาจะไม่มีประสิทธิภาพ
 - ง. ไม่ดี เพราะทำให้เกิดผลกระทบทางด้านข้อมูลและงบประมาณ

8. สมาชิกของกลุ่มมีจำนวน 7 - 9 คน ดีในแง่ใด
 - ก. สมาชิกอุทิศตนให้แก่งานเต็มที่
 - ข. สมาชิกสามารถแบ่งเป็น 2 พวกได้
 - ค. สมาชิกมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
 - ง. สมาชิกเป็นเลขคู่ใช้ประโยชน์ในการนับคะแนน

9. การเลือกผู้นำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อทีมงาน ท่านมีวิธีการเลือกอย่างไร
 - ก. ผู้นำที่ถูกใจ
 - ข. ผู้นำที่มีบุคลิคนิยมส่วนใหญ่
 - ค. มีความดีที่เป็นตัวอย่างได้
 - ง. เคร่งครัดและปฏิบัติถูกต้องตามหลักวิชาการ

10. การเลือกผู้นำและเลือกโดยมีคุณสมบัติเหมือนกันดีหรือไม่ เพราะเหตุใด
 - ก. ดี เพราะทุกคนสามารถทำหน้าที่แทนกันได้
 - ข. ดี เพราะทุกคนมีความเท่าเทียมกัน
 - ค. ไม่ดี เพราะไม่เกิดความหลากหลายด้านความคิด
 - ง. ไม่ดี เพราะบทบาทและหน้าที่ต้องแตกต่างกัน

เฉลย

1. ก
2. ง
3. ก
4. ค
5. ข
6. ค
7. ข
8. ค
9. ง
10. ค

แบบทดสอบก่อนและหลัง
แบบทดสอบความรู้ ความสามารถทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะการบริหารด้านการคิด
สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา
การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

คำชี้แจง ให้เขียนเครื่องหมาย X ทับตัวอักษร ก ข ค หรือ ง ที่ถูกต้องในกระดาษคำตอบ

1. ข้อความใดแสดงถึงความหมายของการวินิจฉัย
 - ก. การตัดสินใจโดยใช้อำนาจสั่งการ
 - ข. การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ 2 ทางเลือก
 - ค. การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติหลาย ๆ ทาง
 - ง. การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติเพียงด้านเดียว

2. ข้อความใดแสดงถึงบทบาทความสำคัญของการวินิจฉัย
 - ก. การวินิจฉัยเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหาร
 - ข. การวินิจฉัยจะช่วยให้ผู้บริหารใช้กำหนดแผนการปฏิบัติงาน
 - ค. การวินิจฉัยของผู้บริหาร เป็นคำสั่งที่ใช้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม
 - ง. การวินิจฉัย เป็นขั้นตอนการแก้ไขข้อบกพร่องและการควบคุมปฏิบัติงาน

3. สถานการณ์ใดที่สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาประเภทพัฒนา
 - ก. การขาดแคลนอาจารย์ในสาขาวิชาชีพ
 - ข. การฉ้อราษฎร์บังหลวงในวงราชการ
 - ค. การจราจรติดขัดในกรุงเทพมหานคร
 - ง. ปัญหาน้ำท่วมเฉียบพลันในภาคกลาง

4. ถ้าหากแผนวิชาของท่านขาดแคลนกำลังคนด้านสาขาวิศวกรรมมาเป็นอาจารย์ ท่านสามารถบุคลากรคุณวุฒิใดมาทดแทนจึงจะเหมาะสม
- ก. วิทยาศาสตร์บัณฑิต
 - ข. เศรษฐศาสตร์บัณฑิต
 - ค. การศึกษาศาสตร์บัณฑิต
 - ง. วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต

จงอ่านข้อความต่อไปนี้และพยายามคิดให้รอบคอบคำถามข้อ 5 ถึงข้อ 7
ข้อความ

- (1) การกำหนดปัญหาต้องคำนึงถึงสาเหตุของปัญหาที่มีหลาย ๆ สาเหตุ
 - (2) การเก็บรวบรวมข้อมูลควรจัดให้เป็นระบบและตนเองต้องเข้าใจ
 - (3) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการแก้ปัญหา มี 5 ประการ
 - (4) การหาวิธีแก้ปัญหาหาทางเลือกไว้หลายทางและเลือกทางที่ดีที่สุด
 - (5) การจัดทำแผนการปฏิบัติการแก้ปัญหา เป็นเครื่องช่วยกำหนดการปฏิบัติการ
 - (6) การประเมินผลเป็นการประเมินผลการปฏิบัติการและประเมินประสิทธิภาพ
5. ถ้าท่านจะใช้เครื่องคำนวณช่วยในการแก้ปัญหา ท่านคิดว่าควรใช้ขั้นตอนใด
- ก. การรวบรวมข้อมูล
 - ข. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
 - ค. การประเมินผล
 - ง. การติดตามผล

6. ขั้นตอนใดที่บ่งถึงการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ
 - ก. การกำหนดปัญหา
 - ข. การรวบรวมข้อมูล
 - ค. การวางแผนปฏิบัติการ
 - ง. การประเมินผล

7. การแก้ปัญหาที่สมาชิกมีบทบาทร่วมแก้ปัญหาในขั้นตอนใดมาก
 - ก. การกำหนดปัญหา
 - ข. การรวบรวมข้อมูล
 - ค. การหาวิธีการแก้ปัญหา
 - ง. การติดตามผล

8. ท่านจะตรวจสอบว่า การตัดสินใจได้ตรงกับความเป็นจริง ควรใช้วิธีการใด
 - ก. การใช้วิจารณญาณผู้ทำการตัดสินใจเอง
 - ข. การตัดสินใจในสิ่งเดียวกันหลาย ๆ ครั้ง
 - ค. การตัดสินใจในสิ่งเดียวกันโดยกลุ่ม
 - ง. การตัดสินใจในสิ่งเดียวกันโดยเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น

9. ข้อสรุปที่ว่า การตัดสินใจนี้ผิดพลาดไม่ตรงกับความคิดเห็นของส่วนรวม การตัดสินใจจะถูกต้องได้ก็ต่อเมื่อ
 - ก. ใช้ข้อมูลที่มีคุณภาพ
 - ข. ใช้เครื่องมือทันสมัยช่วย
 - ค. การตัดสินใจโดยการเห็นพ้องต้องกัน
 - ง. การวินิจฉัยการแก้ปัญหาคัดเลือกโดยสุภาพ

10. การแก้ปัญหาโดยใช้กลุ่มดีหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ก. ดี เพราะทุกคนมีส่วนร่วมการตัดสินใจ
- ข. ดี เพราะผลการตัดสินใจเป็นข้อผูกพันที่สมาชิกต้องปฏิบัติ
- ค. ไม่ดี เพราะจะถูกกลุ่มที่มีอิทธิพลบังคับข่มขู่ได้
- ง. ไม่ดี เพราะเสียงส่วนน้อยที่เพิ่มดี ไม่ยอมรับข้อผูกพัน

เฉลย

- 1. ค
- 2. ง
- 3. ก
- 4. ง
- 5. ข
- 6. ง
- 7. ข
- 8. ง
- 9. ค
- 10. ก

แบบทดสอบก่อนและหลัง

แบบทดสอบความรู้ ความสามารถทักษะ เกี่ยวกับคุณลักษณะการบริหารด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น

การสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจ

คำชี้แจง ให้เขียนเครื่องหมาย X ทับตัวอักษร ก ข ค หรือ ง ที่ถูกต้องในกระดาษคำตอบ

1. ข้อความใดแสดงถึงความหมายของการสร้างขวัญกำลังใจ
 - ก. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อผู้นำ
 - ข. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์การ
 - ค. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน
 - ง. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อลักษณะงาน

2. การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีจะช่วยส่งผลในด้านใดมากที่สุด
 - ก. เพิ่มอำนาจให้แก่ผู้นำ
 - ข. เพิ่มบทบาทให้แก่สมาชิก
 - ค. เพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การ
 - ง. เพิ่มการปรับปรุงพฤติกรรมสมาชิก

3. ในการมอบหมายงานให้สมาชิกปฏิบัติ จำเป็นต้องสำรวจความสามารถและคุณสมบัติก่อนเพื่ออะไร
 - ก. เพื่อให้เกิดความพอใจ
 - ข. เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม
 - ค. เพื่อกำหนดเงินเดือนและค่าจ้าง...
 - ง. เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์

4. ท่านมีหลักการอย่างไรในการตัดสินใจตัดสินใจได้บังคับบัญชา
 - ก. ตั้งกรรมการที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับท่าน
 - ข. ตัดสินโดยการพิจารณาของท่านเอง
 - ค. ตัดสินโดยอาศัยกฎข้อบังคับของหน่วยงาน
 - ง. ตัดสินโดยพยายามหาข้อยกเว้นของระเบียบ

5. สิ่งจูงใจของมาสโลว์และของเฮิร์ชเบอร์ก มุ่งเน้นด้านใดที่คล้ายกันมากที่สุด
 - ก. ด้านร่างกาย
 - ข. ด้านจิตใจ
 - ค. ด้านอารมณ์
 - ง. ด้านสังคม

6. แนวคิดของมาสโลว์เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ต้องการได้รับการตอบสนองที่ระดับความต้องการแนวคิดนี้จะเป็นจริงได้ต้องยอมรับในเรื่องใด
 - ก. ทุกคนมีฐานะทางสังคมเท่าเทียมกัน
 - ข. ทุกคนมีฐานะทางเศรษฐกิจเท่าเทียมกัน
 - ค. ทุกคนมีฐานะทางการเมืองเท่าเทียมกัน
 - ง. ทุกคนมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน

7. ท่านมีหลักการอย่างไร ในการตรวจสอบขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน
 - ก. การวิเคราะห์ผลงานของสมาชิก
 - ข. การวิเคราะห์นโยบายของสมาชิก
 - ค. การวิเคราะห์เงินเดือนของสมาชิก
 - ง. การวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิก

8. ถ้าแผนวิชาของท่าน มีการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการมอบหมายงานให้สมาชิกปฏิบัติ ท่านต้องดำเนินการในเรื่องใด เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจ
- ความสามัคคี
 - ความยุติธรรม
 - ความเสมอภาค
 - ความเท่าเทียมกัน
9. ท่านสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานของท่านด้านใด
- ด้านการประเมินผล
 - ด้านการมอบหมายงาน
 - ด้านการฝึกอบรมสมาชิก
 - ด้านการกำหนดเงินเดือน
10. การขาดงานของสมาชิกเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าสมาชิกขาดแรงจูงใจ ท่านจะดำเนินการในเรื่องใดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิก
- การจัดสวัสดิการ
 - การเพิ่มเงินเดือน
 - การมอบหมายงาน
 - การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่

ឆ្លើយ

1. ប
2. ក
3. ឡ
4. ក
5. ប
6. ប
7. ក
8. ក
9. ប
10. ឡ

แบบทดสอบก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร

แบบทดสอบความรู้ ความสามารถทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะบริหารด้านความรู้ทางวิชาการ

การบริหารหลักสูตรวิชาการ

คำชี้แจง ให้เขียนเครื่องหมาย X ทับตัวอักษร ก ข ค หรือ ง ที่ถูกต้องในกระดาษคำตอบ

1. ข้อความใดแสดงถึงความหมายของงานวิชาการ
 - ก. การจัดการสอนด้านวิชาสามัญ
 - ข. การจัดการสอนด้านวิชาชีพ
 - ค. การจัดกิจกรรมให้กับผู้เรียน
 - ง. การอบรมศีลธรรมและความประพฤติให้กับผู้เรียน

2. สองสิ่งใดสัมพันธ์กันมากที่สุด ในการแบ่งขอบข่ายงานวิชาการ
 - ก. ผู้สอนกับผู้เรียน
 - ข. ผู้เรียนกับหลักสูตร
 - ค. ผู้เรียนกับกิจกรรมนักศึกษา
 - ง. ผู้สอนกับการสัมมนาวิชาการ

3. ข้อความใดแสดงถึงความหมายของหลักสูตร
 - ก. หลักสูตรเป็นเพียงโครงการนาร่องของผู้สอน
 - ข. หลักสูตรประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนการสอน
 - ค. หลักสูตรเป็นความมุ่งหวังของสถาบันที่มีต่อผู้เรียน
 - ง. หลักสูตรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชา กระบวนการสอน การวัดผล

4. ระบบการร่างหลักสูตร มีความสัมพันธ์ 4 ขั้นตอนประกอบกัน
 - ก. สิ่งกำหนด การตรวจสอบ รูปแบบ การปรับแก้
 - ข. รูปแบบ สิ่งกำหนด การตรวจสอบ การปรับแก้
 - ค. รูปแบบ การตรวจสอบ การปรับแก้ สิ่งกำหนด
 - ง. สิ่งกำหนด รูปแบบ การตรวจสอบ การปรับแก้

5. ในการพัฒนาหลักสูตร สิ่งใดมีอิทธิพลมากที่สุด
 - ก. สิ่งกำหนดทางสังคม
 - ข. สิ่งกำหนดทางวิชาการ
 - ค. สิ่งกำหนดทางการเมือง
 - ง. สิ่งกำหนดทางเศรษฐกิจ

6. ทุกข้อเป็นลักษณะที่สำคัญมากของระบบการร่างหลักสูตร ยกเว้นข้อใด
 - ก. สิ่งกำหนดทางสังคมในหลักสูตรจะเป็นการชี้ลักษณะและบทบาทของผู้เรียน
 - ข. รูปแบบหลักสูตรโดยส่วนรวม ประกอบด้วยโครงสร้างและองค์ประกอบ
 - ค. มาตรฐานทางวิชาการของแต่ละหลักสูตรสามารถนำไปเปรียบเทียบกับหลักสูตรต่างประเทศได้
 - ง. โครงสร้างแบบหน่วยกิต คือการจัดเนื้อหาและประสบการณ์การเรียนรู้ตามหน่วยกิตที่กำหนดให้

7. คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีความสำคัญแก่ระบบการหลักสูตรในด้านใดมากที่สุด
 - ก. การอนุมัติหลักสูตร
 - ข. การทดลองหลักสูตร
 - ค. การกำหนดเงินเดือน
 - ง. การตรวจคุณภาพหลักสูตร

8. เมื่อการพัฒนาหลักสูตร จากระบบร่างหลักสูตรมาถึงระบบการใช้หลักสูตร จะต้องเตรียม
สิ่งใดก่อน
- งบประมาณ
 - การติดตามผล
 - การพัฒนาบุคคล
 - อาคารสถานที่
9. นักวิชาการยอมรับระบบการประเมินหลักสูตรเพื่ออะไร
- เพื่อประหยัดรายจ่าย
 - เพื่อคุณภาพของผู้เรียน
 - เพื่อหาทางปรับปรุงหลักสูตร
 - เพื่อช่วยการตัดสินใจของผู้สอน
10. ระบบการประเมินหลักสูตรมีความสัมพันธ์ 4 ชั้นใดประกอบกัน
- การวางแผน การเก็บข้อมูล การปรับแก้ การรายงานข้อมูล
 - การวางแผน การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การปรับแก้
 - การวางแผน การรายงานข้อมูล การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล
 - การวางแผน การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การรายงานข้อมูล

เฉลย

1. ค
2. ข
3. ข
4. ง
5. ก
6. ค
7. ค
8. ค
9. ค
10. ข

ภาคผนวก ฅ

แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมสัมมนา

แบบประเมินผลโครงการอบรมสัมมนา
เรื่อง การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร
สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

18 - 21 สิงหาคม 2535

โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่สุด

เรื่อง	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ความเหมาะสม สถานที่ การฝึก อบรม					
2. ความเหมาะสม เนื้อหาวิชา					
3. ความเหมาะสมของวิทยากร					
4. การบริการ อาหาร-เครื่องดื่ม					
5. การบริการเอกสาร-สื่อ					
6. ความเหมาะสมของเวลาในแต่ละ หัวข้อวิชา					
7. การได้ร่วมแสดงความคิดเห็นของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
8. การให้ความกระจ่างของวิทยากร ต่อคำถามของผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
9. หิธีเปิด-ปิด การฝึกอบรม					
10. บรรยากาศของการฝึกอบรม					

ความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการฝึกอบรม

.....

.....

.....

ภาคผนวก ญ ตาราง

ตาราง 5	ค่าความสอดคล้องวิชาเชิงเนื้อหา คุณลักษณะการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา
ตาราง 6	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมของ โครงสร้างหลักสูตร
ตาราง 7	ค่าความสอดคล้องกันของโครงสร้างหลักสูตรตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ตาราง 8	ค่าความยากง่าย (p) และค่าอำนาจจำแนก (r) ของแบบทดสอบกับ ความสามารถและทักษะหัวหน้าแผนกวิชา เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน การวินิจัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจและ และการสร้างแรงจูงใจ การบริหารหลักสูตรวิชาการ
ตาราง 9	การเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนการใช้หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะ ด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม
ตาราง 10	การเปรียบเทียบผลการทดสอบหลังการใช้หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะ ด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม
ตาราง 11	ประสิทธิภาพของแผนการสอนแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมตามเกณฑ์ ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์โดยเฉลี่ย (E_1/E_2)
ตาราง 12	แสดงค่าสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็น ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ตาราง 5 ค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหาคุณลักษณะการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา

ประเด็นการประเมิน	ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ความหมาย
<u>คุณลักษณะการบริหารด้านการคิด</u>		
1. การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	+ 1	สอดคล้อง
2. การบริหารงานบุคคล	+ 1	สอดคล้อง
3. การพัฒนาทีมงาน	+ 1	สอดคล้อง
4. การบริหารงบประมาณและการเงิน	+ 1	สอดคล้อง
5. การพัฒนาองค์การ	+ 1	สอดคล้อง
6. การแก้ปัญหา	+ 1	สอดคล้อง
7. การวินิจฉัยสั่งการ	+ 1	สอดคล้อง
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	+ 1	สอดคล้อง
9. การตัดสินใจ	+ 1	สอดคล้อง
10. บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา	+ 1	สอดคล้อง
<u>ทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น</u>		
1. การติดต่อและประสานงานกับผู้อื่น	+ 1	สอดคล้อง
2. ภาวะผู้นำ	+ 1	สอดคล้อง
3. การสร้างแรงจูงใจ	+ 1	สอดคล้อง
4. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	+ 1	สอดคล้อง
5. การมอบหมายงาน และการควบคุม	+ 1	สอดคล้อง
6. การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร	+ 1	สอดคล้อง

ตาราง 5 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ความหมาย
7. การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม	+ 1	สอดคล้อง
8. การสร้างขวัญกำลังใจ	+ 1	สอดคล้อง
9. กระบวนการกลุ่ม	+ 1	สอดคล้อง
10. การบริหารเวลา	+ 1	สอดคล้อง
<u>ทักษะด้านความรู้ทางวิชาการ</u>		
1. การบริหารวิชาการ	+ 1	สอดคล้อง
2. การพัฒนาหลักสูตร	+ 1	สอดคล้อง
3. การใช้เครื่องมือสื่อสารเครื่องมือทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการดำเนินงาน	+ 1	สอดคล้อง
4. ระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง	+ 1	สอดคล้อง
5. การให้บริการทางวิชาการ	+ 1	สอดคล้อง
6. การนิเทศงานภายใน	+ 1	สอดคล้อง
7. การวิจัยและพัฒนา	+ .33	ไม่สอดคล้อง
8. การให้คำปรึกษา	+ 1	สอดคล้อง
9. การวัดผลและประเมินผล	+ 1	สอดคล้อง
10. การบริการกิจการนักศึกษา	+ .33	ไม่สอดคล้อง

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสม ของโครงสร้าง
หลักสูตรตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D
1. หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง	4.5000	0.0500
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการเสริมสร้าง คุณลักษณะด้านการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา	4.5000	0.0707
3. เนื้อหาหลักสูตรในการนำไปใช้ให้บรรลุเป้าหมาย	4.1250	0.7800
4. เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง	4.3750	0.4841
5. หัวข้อวิชาการฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร	4.1250	0.5994
6. ระยะเวลาในการฝึกอบรม	3.8750	0.9270
7. การกำหนดเนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา การฝึกอบรม	4.3750	0.4841
8. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	4.2500	0.4350
9. การส่งเสริมให้เกิดความรู้ในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	4.1250	0.8994
10. สื่อการเรียนกับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	4.3750	0.4841
11. สื่อการเรียนที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความรู้	4.5000	0.5000
12. วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	4.3750	0.6959

ตาราง 7 ค่าความสอดคล้องกันของโครงสร้างหลักสูตรตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นการประเมิน	ดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
1. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	+ 1	สอดคล้อง
2. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายพฤติกรรม	+ 1	สอดคล้อง
3. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร	+ 0.875	สอดคล้อง
4. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	+ 0.500	สอดคล้อง
5. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของหลักสูตรในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	+ 1	สอดคล้อง
6. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร	+ 1	สอดคล้อง
7. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	+ 1	สอดคล้อง
8. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตรในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	+ 0.7500	สอดคล้อง
9. เนื้อหาของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	+ 0.5000	สอดคล้อง
10. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	+ 1	สอดคล้อง
11. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ	+ 1	สอดคล้อง
12. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับการประเมินผล	+ 1	สอดคล้อง
13. เนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ	+ 0.875	สอดคล้อง
14. เนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับการประเมินผล	+ 1	สอดคล้อง

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
15. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม		
กับสื่อ	+ 0.875	สอดคล้อง
16. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม		
กับการประเมินผล	+ 0.625	สอดคล้อง

ตาราง 8 แสดงค่าความยากง่าย (p) และค่าอำนาจจำแนก (r) ของแบบทดสอบกับ
 ความสามารถและทักษะหัวหน้าแผนกวิชา เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ
 การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ การบริหาร
 หลักสูตรวิชาการ

ข้อ	p	r	ข้อ	p	r
1	0.25	0.10*	19	0.40	0.25
2	0.55	0.30	20	0.20	0.20
3	0.45	0.40	21	0.25	0.20
4	0.50	0.20	22	0.00	0.00*
5	0.15	0.10*	23	0.50	0.00*
6	0.60	0.20	24	0.50	0.40
7	0.95	0.10*	25	0.20	0.20
8	0.50	0.50	26	0.25	0.20
9	0.20	0.20	27	0.90	0.20

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	p	r	ข้อ	p	r
10	0.85	0.20	28	0.35	0.30
11	0.50	0.20	29	0.40	0.20
12	0.35	0.50	30	0.15	0.00*
13	0.35	0.50	31	0.35	0.30
14	0.35	0.40	32	0.30	0.20
15	0.25	0.20	33	0.10	0.20*
16	0.70	0.25	34	0.65	0.30
17	0.00	0.00*	35	0.60	0.40
18	0.50	0.20	36	0.50	0.10*
37	0.95	0.20	45	0.65	0.30
38	0.60	0.40	46	0.90	0.20
39	0.50	0.20	47	0.35	0.20
40	0.00	0.00*	48	0.00	0.00*
41	0.51	0.20	49	0.35	0.20
42	0.25	0.20	50	0.45	0.20
43	0.45	0.30	51	0.45	0.20
44	0.40	0.30	52	0.20	0.00*

จากตาราง 8 แบบทดสอบทั้งหมด 52 ข้อ มีข้อสอบที่ผู้วิจัยทำมาจากความยากง่าย
ระหว่าง 0.20 - 0.80 และค่าอำนาจจำแนกถึง 0.20 ขึ้นไปได้ จำนวน 40 ข้อ ที่ต่ำกว่า
เกณฑ์ที่ตั้ง (*) และมีความเชื่อมั่น 0.624

ตาราง 9 การเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนการใช้หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้าน
การบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

กลุ่มตัวอย่าง	N	ค่าสถิติ		t
		$\bar{X}$	S.D.	
กลุ่มทดลอง	30	17.30	3.5280	2.0300
กลุ่มควบคุม	27	16.66		

$$t_{\alpha .01, df 55} = 2.3900$$

ตาราง 10 การเปรียบเทียบผลการทดสอบหลังการใช้หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้าน
การบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

กลุ่มตัวอย่าง	N	ค่าสถิติ		t
		$\bar{X}$	S.D.	
กลุ่มทดลอง	30	27.50	2.5012	17.0628
กลุ่มควบคุม	27	16.00	2.1000	

$$t_{\alpha/2, df 55} = 2.3900$$

ตาราง 11 แสดงประสิทธิภาพของแผนการสอนแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมตามเกณฑ์
ความสัมพันธ์ ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์โดยเฉลี่ย (E_1 / E_2)

หัวข้อวิชาการฝึกอบรม	E1	E2
การพัฒนาทีมงาน	80.00	80.12
การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	80.00	80.05
การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ	80.00	69.58
การบริหารหลักสูตรวิชาการ	80.00	80.25

ตาราง 12 แสดงค่าสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็น
ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เรื่อง	เนื้อหา	ระดับความต้องการ	
		$\bar{X}$	S.D
1.	ความเหมาะสม สถานที่ การฝึกอบรม	3.8515	0.7181
2.	ความเหมาะสมเนื้อหาวิชา	4.1111	0.5773
3.	ความเหมาะสมของวิทยากร	4.4074	0.5007
4.	การบริการอาหาร-เครื่องดื่ม	3.8510	0.8639
5.	การบริการเอกสาร-สื่อ	2.8518	1.1335
6.	ความเหมาะสมของเวลาในแต่ละหัวข้อวิชาการ ฝึกอบรม	3.8888	0.7510
7.	การได้ร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม	3.2903	1.2919
8.	การให้ความกระจ่างของวิทยากรต่อคำถามของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.0000	0.6201
9.	พิธีเปิด-ปิด การฝึกอบรม	3.4444	0.8473
10.	บรรยากาศของการฝึกอบรม	3.9629	0.9397

ภาคผนวก ก
โครงร่างหลักสูตรฉบับสมบูรณ์
และแผนการสอน

โครงสร้างหลักสูตรฉบับสมบูรณ์

1. สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
3. หัวข้อวิชาการฝึกอบรม
 - 3.1 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม
 - 3.2 เนื้อหาการฝึกอบรม
 - 3.3 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม
 - 3.4 วิธีการประเมินผล

1. สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม

หัวหน้าแผนกวิชาเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนกวิชา ทั้งด้านการบริหาร และทางด้านวิชาการ หัวหน้าแผนกจำเป็นต้องมีความรู้ทั้ง 2 ด้าน ให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างการใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ ความเข้าใจและมวลประสบการณ์ของบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามหัวหน้าแผนกวิชาส่วนใหญ่ไม่สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้ เพราะหัวหน้าแผนกวิชาจะมีความรู้ด้านวิชาชีพเพียงด้านเดียว ยังขาดความรู้ทางด้านการบริหาร ขอบกพร่องดังกล่าว ทางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตระหนักถึงความสำคัญจึงได้พัฒนาโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชาขึ้น เพื่อใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและจริงจัง เพื่อให้หัวหน้าแผนกวิชามีประสิทธิภาพการบริหารและสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และสามารถผลิตบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจสังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่อไป

2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

เพื่อให้หัวหน้าแผนกวิชาที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตร มีความรู้ ความสามารถ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี หลักการ การพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ การบริหารหลักสูตรวิชาการ

2.2 มีความสามารถและความชำนาญ เกี่ยวกับการพิจารณา การตรวจสอบ และพิจารณาเลือก และการแก้ปัญหา ในการพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ การบริหารหลักสูตรวิชาการ

2.3 มีความสามารถและความชำนาญในการวิเคราะห์ความสำคัญ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ วิเคราะห์หลักการเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ การบริหารหลักสูตรวิชาการ

2.4 มีความสามารถและความชำนาญในการประยุกต์ เอาหลักการและทฤษฎีทาง การบริหารไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. โครงสร้างหลักสูตร

หลักสูตรแบ่งเนื้อหาออกตามคุณลักษณะการบริหาร 3 ด้าน คือ

3.1 คุณลักษณะการบริหารด้านการคิด

3.1.1 การพัฒนาทีมงาน

3.1.2 การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

3.2 คุณลักษณะการบริหารด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น การสร้างขวัญกำลังใจและ

การสร้างแรงจูงใจ

3.3 คุณลักษณะการบริหารความรู้ทางด้านวิชาการ การบริหารหลักสูตรวิชา

คุณลักษณะการบริหารด้านการคิด

หัวข้อวิชา การพัฒนาทีมงาน (เวลา 6 ชั่วโมง)

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทีมงานได้อย่างเหมาะสม
2. บอกความแตกต่างลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

ได้อย่างถูกต้อง

3. จัดลำดับขั้นตอนในการพัฒนาทีมงานได้อย่างถูกต้อง
4. ระบุปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทีมงานได้อย่างถูกต้อง
5. เลือกผู้นำการพัฒนาทีมงานได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. แนวคิดและหลักการในการทำงาน เป็นทีม
ความหมายและความสำคัญ
2. ลักษณะต่าง ๆ ของทีมงาน
3. แนวคิดในการสร้างและการพัฒนาทีมงาน
4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทีมงาน
5. คุณสมบัติของผู้นำทีมงาน

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. ประเมินความรู้ก่อนการอบรม
2. ให้ความรู้ ความเข้าใจ หลักการ และความสำคัญของการพัฒนาทีมงาน

3. ปฏิบัติกิจกรรม อาทิ แบ่งกลุ่มอภิปราย และเกมส์ เป็นต้น
4. นำเสนอผลงาน สรุป ประเด็น

สื่อ

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. วีซีดี
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การซักถาม
3. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

หัวข้อวิชา การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (เวลา 6 ชั่วโมง)

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เพื่อสามารถให้อภิปรายได้อย่างถูกต้อง
2. จำแนกประเภทของปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง
3. ระบุขั้นตอนการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง
4. วิเคราะห์แก้ปัญหาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาที่จะทำให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
5. ระบุปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
2. ประเภทของปัญหา
 - 2.1 ปัญหาประเภทขัดข้อง
 - 2.2 ปัญหาประเภทป้องกัน
 - 2.3 ปัญหาประเภทเชิงพัฒนา
3. ขั้นตอนการแก้ปัญหา
 - 3.1 ระบุปัญหา
 - 3.2 ค้นหาเหตุแห่งปัญหา
 - 3.3 กำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา
 - 3.4 พิจารณาแนวทางแก้ปัญหา
 - 3.5 การจัดทําแผนปฏิบัติการแก้ปัญหา
 - 3.6 การประเมินผล
 - 3.7 การติดตามผล
4. วิธีการและเทคนิคการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
 - 4.1 ข้อมูลที่มีคุณภาพ
 - 4.2 เกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง
 - 4.3 การใช้วิจารณญาณของผู้ทำการตัดสินใจ
5. อุปสรรคในการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
 - 5.1 บั้จจัยเกี่ยวกับข้อมูล
 - 5.2 บั้จจัยเกี่ยวกับผู้ตัดสินใจ
 - 5.3 บั้จจัยเกี่ยวกับการสื่อความหมาย

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. ประเมินความรู้ก่อนการอบรม
2. ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการ และทฤษฎี

รวมทั้งให้ความหมาย ความสำคัญ ของการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
ในการปฏิบัติงาน

3. กิจกรรม กรณีศึกษา อภิปรายกลุ่ม
4. การนำเสนอผลงาน การสรุปประเด็น

สื่อ

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ แผ่นใสประกอบการบรรยาย
2. วีดีโอ
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การซักถาม
3. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมการอภิปราย

คุณลักษณะการบริหารด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น

หัวข้อวิชา การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ (เวลา 6 ชั่วโมง)

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญ การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อใช้กับรายได้อย่างถูกต้อง
2. ระบุหลักการในการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเป็นที่ยึดถือในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
3. เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจได้
4. กำหนดเกณฑ์เพื่อการตรวจสอบขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของผู้ร่วมงานในหน่วยงานของตนได้อย่างเหมาะสม
5. นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายความสำคัญของขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ
2. หลักการและเทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจ
3. การตรวจสอบขวัญและแรงจูงใจ
4. การเสริมสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. ประเมินความรู้ก่อนการอบรม
2. ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการ และทฤษฎี รวมทั้งให้ความหมาย และความสำคัญของขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ
3. กิจกรรม กระฉีกศึกษา แบ่งกลุ่มอภิปราย เกมส์
4. การนำเสนอผลงาน และการสรุปประเด็น

สื่อ

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ แผ่นใสประกอบการบรรยาย
2. วีดีโอ
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การซักถาม
3. การสังเกตการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

คุณลักษณะการบริหารด้านความรู้ทางวิชาการ

หัวข้อวิชา การบริหารหลักสูตรวิชาการ (เวลา 6 ชั่วโมง)

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของงานวิชาการ ได้อย่างถูกต้อง
2. จัดประเภทงานวิชาการ ได้อย่างถูกต้อง
3. อธิบายความหมายของหลักสูตร ได้อย่างถูกต้อง
4. อธิบายความสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบการร่างหลักสูตร ได้อย่างเหมาะสม
5. อธิบายความสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบการใช้หลักสูตร ได้อย่างถูกต้อง
6. อธิบายความสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบการประเมินหลักสูตร ได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของงานวิชาการ
2. กระบวนการบริหารงานวิชาการ
3. ผู้บริหารงานวิชาการกับการพัฒนาหลักสูตรและนำหลักสูตรไปใช้
4. ระบบการร่างหลักสูตร
5. ระบบการใช้หลักสูตร
6. ระบบการประเมินหลักสูตร

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. ประเมินความรู้ก่อนการอบรม
2. ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของ

งานวิชาการ

3. ประเมิน การศึกษา แบ่งกลุ่มอภิปราย ชักถาม
4. นำเสนอผลงาน และสรุปประเด็น

สื่อ

1. เครื่องฉายภาพข้ามศรีษะ
2. แผ่นใส
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การชักถาม
3. การสังเกตการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

ผู้วิจัยได้ทำโครงร่างหลักสูตรมาจัดทำแผนการสอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

คุณลักษณะการบริหารด้านการคิด

หัวข้อวิชา

การพัฒนาทีมงาน (เวลา 6 ชั่วโมง)

จุดประสงค์ทั่วไป

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการพัฒนาทีมงาน

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
เพื่อให้หัวหน้าแผนกวิชาที่ผ่านการอบรมตามหน่วยนี้มีความสามารถ			การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
1.อธิบายความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม เพื่อใช้ในการอภิปรายได้อย่างถูกต้อง	ความหมายเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมหมายถึง การที่สมาชิกมีความรับผิดชอบในหน้าที่และบทบาทของตน มีการประสานงานที่ดีและมีความสามัคคีกันและมี	1.ประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม 2.อธิบายความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมโดยใช้แผ่นใสและเอกสารประกอบการบรรยาย 3.ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามและแสดงความคิดเห็น 4.ตอบข้อซักถามและสรุปประเด็นสำคัญ	1.การซักถาม 2.การสังเกตจากการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
2.บอกความแตกต่าง ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ ได้	ความสำคัญเพื่อให้ งานสำเร็จตาม เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ของกลุ่ม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ภาพเป็นการทำงาน ร่วมกันที่เน้นด้าน งานและคน มีลักษณะดังนี้ 1.บรรยากาศเป็น กันเอง 2.สมาชิกเข้าใจ นโยบายและ เป้าหมายของกลุ่ม 3.กำหนดหน้าที่ของ สมาชิกไว้อย่าง ชัดเจน 4.สมาชิกเข้าใจ งานและบทบาทของ ตนอย่างดีและอุทิศ ตนให้กับการทำงาน ของกลุ่ม	1.ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ชมวิดีโอเทปเป็นกรณีศึกษา 2.แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ออกเป็น 4 กลุ่ม 3.ให้แต่ละกลุ่มอภิปราย เกี่ยวกับลักษณะทีมงานที่มี ประสิทธิภาพและลักษณะทีม งานที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4.ให้แต่ละกลุ่มเสนอผลการ อภิปรายกลุ่มย่อย เพื่อ เปรียบเทียบผลงานของแต่ละ กลุ่มต่อที่ประชุมใหญ่ 5.สรุปการอภิปราย 6.วิทยากรแสดงความคิดเห็น และสรุปประเด็นสำคัญ	1.การซักถาม 2.การสังเกตการณ์ ส่วนร่วมในการ อภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
3. จัดลำดับขั้นตอนในการพัฒนาทีมงานได้	แนวคิดในการสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีขั้นตอนดังนี้ 1. ระยะเริ่มแรกของการทำงานร่วมกัน 2. ระยะประสบปัญหา 3. ระยะร่วมแก้ปัญหา 4. ระยะการจัดโครงสร้างและขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในทีม	1. วิทยากรกำหนดสถานการณ์ขึ้นมาเพื่อเป็นกรณีศึกษาและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้วัตถุประสงค์ก่อน 2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 4 กลุ่ม 3. ให้แต่ละกลุ่มอภิปรายในประเด็นเดียวกันจากกรณีศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดในการสร้างและพัฒนาทีมงาน 4. ให้แต่ละกลุ่มเสนอผลการอภิปรายกลุ่มย่อยเสนอขั้นตอนในการพัฒนาทีมงานเพื่อเปรียบเทียบผลงานของแต่ละกลุ่มต่อที่ประชุมใหญ่ 5. สรุปผลการอภิปราย 6. วิทยากรแสดงความคิดเห็นและสรุปประเด็นสำคัญ	1. การซักถาม 2. การสังเกตการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
4. ตัดสินได้อย่างถูกต้องเกี่ยวกับปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทีมงาน	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทีมงานที่สำคัญได้แก่ 1. งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ 2. ทักษะการ 3. วิธีการปฏิบัติ 4. ขนาดของทีม 5. ผลการตอบแทน	1. วิทยากรอธิบายโดยใช้วิดีโอเทป และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบวัตถุประสงค์ก่อน 2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 4 กลุ่ม 3. ให้แต่ละกลุ่มอภิปรายในประเด็นเดียวกัน เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทีมงาน 4. ให้แต่ละกลุ่มเสนอผลการอภิปรายจากกลุ่มก่อนเพื่อเปรียบเทียบผลงานของแต่ละกลุ่มต่อที่ประชุมใหญ่ 5. สรุปผลการอภิปราย 6. วิทยากรแสดงความคิดเห็นและสรุปประเด็นสำคัญ	1. การซักถาม 2. การสังเกตการมีส่วนร่วมในการอภิปราย
5. เลือกผู้นำได้เหมาะสมด้านการพัฒนาทีมงาน	ผู้นำทีมงานเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้สมาชิกในทีมงานปฏิบัติงานแล้วให้ความร่วมมือในการ	1. วิทยากรอธิบายเป็นการกำหนดสถานการณ์โดยเขียนขึ้นมาจากรื่องที่เกิดขึ้นจริงและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้วัตถุประสงค์ก่อน	

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
	พัฒนาทีมงานควรมีลักษณะดังนี้ 1. มีความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม 2. มีความสามารถในการคิดในเวลาจำกัด 3. มีทักษะในการพูด 4. มีความรู้ในเนื้อหา 5. รู้จักควบคุมตนเองแล้วยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น 6. มีความเข้าใจในธรรมชาติของความคิดแย้ง 7. มีความสามารถในการประสานงานระหว่างทีมงาน	2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 4 กลุ่ม 3. ให้แต่ละกลุ่มอภิปรายเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำทีมประสิทธิภาพ เช่นเดียวกัน 4. ให้แต่ละกลุ่มเสนอผลการอภิปรายจากกลุ่มย่อยเพื่อเปรียบเทียบผลงานของแต่ละกลุ่มต่อที่ประชุมใหญ่ 5. สรุปผลการอภิปราย 6. วิทยากรแสดงความคิดเห็นและสรุปประเด็นสำคัญ	

หัวข้อวิชาที่ 2

การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (เวลา 6 ชั่วโมง)

จุดประสงค์ทั่วไป

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
เพื่อให้หัวหน้าแผนกวิชาที่ผ่านการอบรมตามหน่วยนี้มีความสามารถ			การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
1. อธิบายความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับ การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เพื่อใช้ในการอภิปราย ได้อย่างถูกต้อง	ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ความสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ	1. ประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม 2. วิเคราะห์อธิบายความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยใช้แผ่นใสและเอกสารประกอบการบรรยาย 3. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามและแสดงความคิดเห็น 4. วิเคราะห์ตอบข้อซักถามและสรุปประเด็นสำคัญ	1. การซักถาม 2. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
2. แยกแยะประเภทของปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง	ปัญหาคือ สิ่งที่เกิดขึ้นหรือมีขึ้นโดยปกติธรรมดาเมื่อมีเหตุการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังของเรา ปัญหาสามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภท โดยฝึกความแตกต่างของช่วงเวลาเป็นหลักได้แก่ 1. ปัญหาข้อขัดแย้ง คือปัญหาที่มีความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่เราต้องการเกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบันยังคงเป็นปัญหาอยู่ 2. ปัญหาการป้องกัน คือปัญหาที่ส่อเค้าว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต	1. วิทยากรกำหนดสถานการณ์โดยเขียนขึ้นมาจากเรื่องที่เกิดขึ้นจริง 2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 3 กลุ่มและให้กรณีศึกษากลุ่มละ 1 กรณี 3. ให้แต่ละกลุ่มนำปัญหาไปอภิปรายภายในกลุ่ม 4. นำผลการอภิปรายกลุ่มย่อยเสนอสภาพปัญหาและประเภทของปัญหาต่อที่ประชุมใหญ่ 5. สรุปผลการอภิปราย 6. วิทยากรแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและสรุปประเด็นสำคัญ	1. การซักถาม 2. การสังเกตการณ์ ส่วนร่วมในการอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
3. วิเคราะห์ขั้นตอนการแก้ปัญหาได้	3. ปัญหาการพัฒนา คือปัญหาที่เกิดขึ้น และสะสมมานานจนรู้สึกเป็นเรื่องธรรมดาไม่มองเห็นผลเสียหาย การแก้ปัญหา ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ 1. ระบุปัญหา 2. ค้นหาสาเหตุ 3. กำหนดเป้าหมายการแก้ปัญหา 4. พิจารณาแนวทางการแก้ปัญหา 5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ 6. การประเมินผล 7. การติดตามผล	1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการศึกษาอบรมเป็น 4 กลุ่ม 2. ให้แต่ละกลุ่มเสนอปัญหาภายในกลุ่ม 3. หาความสำคัญของปัญหาเพียง 1 ปัญหาของแต่ละกลุ่ม 4. ให้แต่ละกลุ่มนำปัญหามาวิเคราะห์ตามขั้นตอนที่กำหนดให้โดยร่วมกันอภิปราย 5. นำผลการอภิปรายจากกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่ 6. สรุปผลการอภิปราย 7. วิทยากรแสดงความเห็นเพิ่มเติมและสรุปประเด็นสำคัญ	1. การซักถาม 2. การสังเกตการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
4. ค้นหาหลักการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่จะให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงานต้องอาศัยวิธีการและเทคนิคอันประกอบด้วย 1. ข้อมูลที่มีคุณภาพ หมายถึง ข้อมูลที่สามารถพิสูจน์ได้มีหลักฐานประกอบ 2. เกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง เกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลและเกณฑ์วิเคราะห์ทางเลือกในการตัดสินใจ 3. การใช้วิจารณญาณของผู้ทำการตัดสินใจที่ต้องประกอบด้วย ความรู้ ประสบการณ์ ความ	1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 4 กลุ่ม 2. วิทยากรแนะนำวัตถุประสงค์และกฎเกณฑ์ของเกมนี้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบก่อน 3. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเล่นเกมตามข้อกำหนดที่วิทยากรแนะนำ 4. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมช่วยกันวางแผนและตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลและยังอยู่บนข้อมูลที่ถูกต้อง 5. นำผลที่กลุ่มปฏิบัติมาพิจารณาตัดสินใจโดยการสอบถาม 6. วิทยากรสรุปเน้นสาระประโยชน์ที่ได้จากเกมนี้	1. การซักถาม 2. การสังเกตการณ์ ส่วนร่วมในการอภิปราย

จุดประสงค์, ซึ่งพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
5. ตัดสินได้อย่างถูกต้องเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวินิจฉัย การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	สามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สาเหตุความผิดพลาดในวินิจฉัยการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเกิดจากปัจจัยหลัก 3 ประการคือ 1. ปัจจัยข้อมูลไม่มีหรือมีไม่เพียงพอ ข้อมูลบิดเบือนและการวิเคราะห์ข้อมูลขาดคุณภาพ 2. ปัจจัยผู้ตัดสินใจขาดความรู้ทางวิชาการ ขาดความชำนาญ ขาดการใช้เหตุผลใคร่ครวญ 3. ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อความหมาย	1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมชมวีดีโอในกรณีศึกษา 2. แยกกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 4 กลุ่ม 3. ให้แต่ละกลุ่มอภิปรายประเด็นเดียวกันเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวินิจฉัย การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 4. ให้แต่ละกลุ่มเสนอผลการอภิปรายจากกลุ่มย่อยเพื่อเปรียบเทียบผลงานของแต่ละกลุ่ม ต่อที่ประชุมใหญ่ 5. สรุปผลการอภิปราย 6. วิทยากรแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและสรุปประเด็นสำคัญ	1. การซักถาม 2. การสังเกตการณ์ ส่วนร่วมในการอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
	ไม่ชัดเจนและมีการ สื่อความหมายด้าน เดียว		

คุณลักษณะการบริหารด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น

หัวข้อวิชา

การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ (เวลา 6 ชั่วโมง)

จุดประสงค์ทั่วไป

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
เพื่อให้หัวหน้าแผนกวิชาที่ผ่านการฝึกอบรมตามหน่วยนี้มีความสามารถ			1. การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
1. อธิบายความหมายและความสำคัญ การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจเพื่อใช้ในการอภิปรายได้อย่างถูกต้อง	ความหมายเกี่ยวกับกำลังใจและแรงจูงใจความสำคัญเกี่ยวกับขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ	1. ประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม 2. วิทยากรอธิบายความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับขวัญกำลังใจและแรงจูงใจโดยใช้แผ่นใสและเอกสารประกอบการบรรยาย 3. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามและแสดงความคิดเห็น	1. การซักถาม 2. การสังเกตในการร่วมอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
2. ค้นหาหลักการในการสร้างขวัญกำลังใจเพื่อเป็นที่ยึดถือในการปฏิบัติได้	ขวัญกำลังใจเกิดจากการพัฒนามาจากการวางนโยบายการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานการบริหาร การจัดสวัสดิการ ดังนั้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจย่อมประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญคือ 1. บทบาทของผู้บังคับบัญชา 2. การมอบหมายงาน 3. การจัดสภาพการทำงาน 4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติ	4. วิทยาการตอบข้อซักถามและสรุปประเด็นสำคัญ 1. วิทยาการอธิบายโดยใช้วีดีโอเทปและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบบัณฑิต ประสงค์ก่อน 2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 4 กลุ่ม 3. ให้ทุกกลุ่มอภิปรายประเด็นเดียวกันเกี่ยวกับหลัก การในการสร้างขวัญกำลังใจ โดยอาศัยทฤษฎีเป็นหลัก 4. ให้แต่ละกลุ่มเสนอผลการอภิปรายจากกลุ่มย่อยเพื่อเปรียบเทียบผลงานของแต่ละกลุ่มต่อที่ประชุมใหญ่ 5. สรุปผลการอภิปราย 6. วิทยาการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมแล้วสรุปประเด็นสำคัญ	1. การซักถาม 2. การสังเกตในการร่วมอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
3. เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจได้	5. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังความคิดเห็น		
	6. การให้รางวัลและการลงโทษ		
3. เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจได้	หลักการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจต้องอาศัยทฤษฎีความต้องการของนักวิชาการได้แก่ -Maslow's Hierarchy of needs. แบ่งลำดับความต้องการเป็น 5 ประเภทคือ	1. วิทยากรอธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีความต้องการ โดยใช้แผ่นใสและเอกสารประกอบการบรรยาย	
	1. ความต้องการทางร่างกาย 2. ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย	2. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมชมวีดีโอเทปเป็นกรณีศึกษา 3. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 4 กลุ่ม 4. ให้แต่ละกลุ่มนำเสนอกรณีศึกษา 5. นำผลการอภิปรายเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่ออภิปรายซักถาม	

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
	3.ความต้องการทางสังคม 4.ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ 5.ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพของตนเองทฤษฎีความต้องการของ Mc Celland แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1.ความต้องการอำนาจ 2.ความต้องการสัมพันธ์ 3.ความต้องการความสำเร็จ ทฤษฎีของ Hertzburg มีความเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการ 2 ประเภท ใหญ่ ๆ คือ	6.สรุปผลการอภิปราย 7.วิทยากรแสดงความคิดเห็นและสรุปประเด็นสำคัญ	

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
	1.ส่วนที่จูงใจ (Motivator) 1.1 การยอมรับ 1.2 การได้รับความสำเร็จ 1.3 งานที่ท้าทาย 1.4 ความเจริญก้าวหน้า 2.ส่วนที่เป็นรูป ปัจจัย (Hygiene) 2.1 เงินเดือนค่าจ้าง 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2.3 นโยบายและระบบการบริหาร 2.4 การควบคุม 2.5 สภาวะการทำงาน		

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
4. ให้เกณฑ์เพื่อการตรวจสอบขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของผู้ร่วมงานในหน่วยงานของตนได้	ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจเป็นสภาพทางจิตใจซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานในการตรวจสอบขวัญกำลังใจมีเกณฑ์ดังนี้ 1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน 2. การขาดงานของพนักงาน 3. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ 4. การวิพากษ์วิจารณ์งานผู้อื่น	1. วิทยากรกำหนดสถานการณ์ โดยเขียนขึ้นมาจากเรื่องที่เกิดขึ้นจริง เป็นกรณีศึกษา 2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 4 กลุ่ม 3. ให้ศึกษากรณีศึกษาเดียวกัน 4. ให้แต่ละกลุ่มเสนอผลการอภิปรายจากกลุ่มย่อย เพื่อเปรียบเทียบผลงานของแต่ละกลุ่มต่อที่ประชุมใหญ่ 5. สรุปผลการอภิปราย 6. วิทยากรแสดงความคิดเห็น เริ่มต้นสรุปประเด็นสำคัญ	
5. ประเมินทฤษฎีและนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	การนำผลที่ได้จากการศึกษาและการค้นคว้าไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการ	1. วิทยากรประเมินประสิทธิภาพเกี่ยวกับการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 2. นำผลมาเทียบกับเกณฑ์ที่	1. การซักถาม 2. การสังเกตในการร่วมอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
	ปฏิบัติงานและเป็น การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ มีดังนี้ 1. การสร้าง บรรยากาศในสถานที่ทำงาน 2. รู้จักหน้าหลักมนุษย์ สัมพันธ์มาทำให้ บรรยากาศในการทำงานเกิดความ อบอุ่น 3. สร้างทีมงานให้ เกิดความร่วมมือในการทำงาน 4. การให้รางวัล และการลงโทษต้อง คำนึงถึงความเป็น กลางมีมาตรฐาน และมีความสม่ำเสมอ 5. ลักษณะการ	กำหนดไว้ถ้าต่ำกว่าเกณฑ์ ต้องแจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทราบการปรับปรุง 3. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ชมวิดีโอเกี่ยวกับการ สร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน 4. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็น 4 กลุ่ม 5. ให้แต่ละกลุ่มอภิปรายใน ประเด็นเกี่ยวกับการสร้าง แรงจูงใจโดยใช้แนวคิดจาก ทฤษฎีความต้องการของ นักวิชาการ 6. นำผลจากการอภิปราย กลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่ 7. ที่ประชุมใหญ่อภิปรายและ ซักถาม 8. สรุปผลการอภิปราย 9. วิทยากรแสดงความคิดเห็น เพิ่มเติมและสรุปประเด็น สำคัญ	1. การซักถาม 2. การสังเกตในการ ร่วมอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
	ทำงานเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและควรมีหมุนเวียนการทำงานเพื่อมิให้เกิดความจำเจ 6. ต้องยึดมั่นถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล		

คุณลักษณะการบริหารด้านความรู้ทางวิชาการ

หัวข้อวิชา

การบริหารหลักสูตรวิชาการ

จุดประสงค์ทั่วไปเพื่อให้หัวหน้าแผนกวิชา มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและทักษะในการนำหลักการ แนวคิด มาจำแนกความสำคัญและนำมาปรับปรุงในการวางแผนในการจัดระบบการบริหารหลักสูตรวิชาการได้

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
เพื่อให้หัวหน้าแผนกวิชาที่ฝ่ายการฝึกอบรมตามหัวข้อวิชาที่มีความสามารถ			การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
1.อธิบายความหมายและความสำคัญของงานวิชาการได้	งานวิชาการ หมายถึงการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ งานวิชาการเป็นงานหลักและเป็นหัวใจที่สำคัญของสถาบันการศึกษา	1.ประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม 2.วิทยากรอธิบายความหมายและความสำคัญของงานวิชาการโดยใช้แผ่นใสแล้วเอกสารประกอบการบรรยาย 3.ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามและแสดงความคิดเห็น 4.วิทยากรตอบข้อซักถามและสรุปประเด็นสำคัญ	1.การซักถาม 2.การสังเกตการณ์มีส่วนร่วมในการอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
2. แยกแยะประเภทงานวิชาการได้	ขอบข่ายงานวิชาการที่สามารถแบ่งได้ดังนี้ 1. งานด้านหลักสูตรและการนำไปใช้ 2. งานสอนและกิจกรรมนักศึกษา 3. งานด้านสื่อการสอน 4. งานด้านส่งเสริมงานวิชาการ	1. วิทยากรอธิบายโดยใช้กรณีศึกษา 2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเขียนรายการต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในแผนกวิชาจากกรณีศึกษา 3. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจัดประเภทตามลักษณะของงาน 4. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจัดเรียงอันดับความสำคัญตามลักษณะของงาน 5. วิทยากรแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและสรุปประเด็นสำคัญ	1. การซักถาม 2. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมอภิปราย
3. อธิบายความหมายของหลักสูตรได้	การบริหารหลักสูตรวิชาการ ความหมายของหลักสูตรมีดังนี้ หลักสูตรคือมวลประสบการณ์ทุกชนิด	1. วิทยากรอธิบายโดยใช้แผ่นใสและเอกสารประกอบการบรรยาย 2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามและแสดงความคิดเห็น	1. การซักถาม 2. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
4.อธิบายความสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบการร่างหลักสูตร	ที่จัดให้แก่ผู้เรียน ระบบการร่างหลักสูตรมีส่วนที่สัมพันธ์กันอยู่ 4 ชั้น ได้แก่ 1. สิ่งกำหนดหลักสูตร 1.1 วิชาการ 1.2 สังคมเศรษฐกิจ 1.3 การเมือง 2. รูปแบบหลักสูตร 2.1 หลักการ 2.2 โครงสร้าง 2.3 องค์ประกอบ หลักสูตร 2.4 วัตถุประสงค์ 2.5 เนื้อหา 2.6 ประสิทธิภาพการเรียน	3. วิทยากรแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและสรุปประเด็นสำคัญ 1. วิทยากรอธิบายโดยใช้กรณีศึกษาและเอกสารประกอบการบรรยาย 2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 4 กลุ่มให้แต่ละกลุ่มอภิปรายเกี่ยวกับระบบการร่างหลักสูตรจากกรณีศึกษาโดยวิทยากรกำหนดประเด็นปัญหาให้กลุ่มละ 1 ประเด็น 3. ให้แต่ละกลุ่มนำผลจากการอภิปรายกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่ 4. ที่ประชุมใหญ่วางมติอภิปรายและซักถาม 5. สรุปผลการอภิปราย 6. วิทยากรแสดงความคิดเห็นและสรุปประเด็นสำคัญ	1. การซักถาม 2. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
	2.7 การประเมินผล 3. ตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร 3.1 ผู้เชี่ยวชาญ 3.2 การสัมมนา 3.3 ทดลองนำร่อง 3.4 การวิจัย 4. ปรับแก้ก่อนนำไปใช้		
5. อธิบายความสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบการใช้หลักสูตร	ระบบการใช้หลักสูตรมีความสัมพันธ์กันกับระบบการร่างหลักสูตร และมีความสัมพันธ์กับขั้นตอนภายใน 3 ขั้นตอน 1. การขออนุมัติหลักสูตร 1.1 หน่วยงาน	1. วิทยากรอธิบายโดยใช้กรณีศึกษาและเอกสารประกอบการบรรยาย 2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 3 กลุ่มให้แต่ละกลุ่มอภิปราย เกี่ยวกับระบบการใช้หลักสูตรจากกรณีศึกษา โดยวิทยากรกำหนดประเด็นปัญหาให้กลุ่มละ 1 ประเด็น	1. การซักถาม 2. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมในการอภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
	1.2 กระบวนการ 1.3 ก.พ. 2.การวางแผนการใช้หลักสูตร 2.1 ประชาสัมพันธ์หลักสูตร 2.2 เตรียมความพร้อมของบุคลากร 2.3 งบประมาณ 2.4 วัสดุหลักสูตร 2.5 บริการสนับสนุน 2.6 อาคารสถานที่ 2.7 ระบบบริหาร 2.8 การศึกษาอบรมเชิงปฏิบัติการ 2.9 การติดตามการใช้หลักสูตร 3.การบริหารหลักสูตร	3.ให้แต่ละกลุ่มนำผลการอภิปรายจากกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่ 4.ที่ประชุมใหญ่วางมติอภิปรายและซักถาม 5.สรุปผลการอภิปราย 6.วิทยากรแสดงความเห็นและสรุปประเด็นสำคัญ	

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
	3.1 การดำเนิน การตามแผน 3.2 กิจกรรมการ เรียนการสอน 3.3 การจัด ตารางสอน 3.4 แผนการสอน 3.5 คู่มือผู้เรียน 3.6 ความพร้อม ของผู้สอน 3.7 การประเมิน ผลการเรียน		
6.อธิบายความสัมพันธ์ เกี่ยวกับระบบประเมิน	ระบบการประเมิน หลักสูตร ประกอบด้วยขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์ 4 ขั้นตอน 1.การวางแผนการ ประเมิน 1.1 ประเมินย่อย 1.2 ประเมิน รวบยอด	1.วิทยากรอธิบายโดยใช้ กรณีศึกษาและเอกสารประกอบ การบรรยาย 2.แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ออกเป็น 4 กลุ่มให้ แต่ละกลุ่มอภิปราย เกี่ยวกับ ระบบการประเมินจากกรณี ศึกษา โดยวิทยากรกำหนด ประเด็น ปัญหาให้กลุ่มละ	1.การซักถาม 2.การสังเกตจากการ มีส่วนร่วมในการ อภิปราย

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหา	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	วิธีการประเมินผล
	1.3 ระบบหลัก สูตร 1.4 เอกสาร หลักสูตร 1.5 ระบบการ บริหาร 1.6 การสอนของ ผู้สอน 2.การเก็บข้อมูล 3.การวิเคราะห์ ข้อมูล 4.การรายงาน ข้อมูล	1 ประเด็น 3. ให้แต่ละกลุ่มนำผลจาก การอภิปรายกลุ่มย่อยจาก ที่ประชุมใหญ่ 4. ที่ประชุมใหญ่ร่วมอภิปราย และซักถาม 5.สรุปผลการอภิปราย 6.วิทยากรแสดงความ คิดเห็นเพิ่มเติมและสรุป ประเด็นสำคัญ	

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายณรงค์	ชื่อสกุล นายายนต์
เกิดวันที่ 12 ธันวาคม	พุทธศักราช 2483
สถานที่เกิด	อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 40/69 หมู่ 2 ตำบลหนองค้างพลู เขตหนองแขม กรุงเทพฯ 10160
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เทเวศร์ กรุงเทพฯ 10300
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2503	ป.กศ.ต้น จากวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ.2505	ป.กศ.สูง จากวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ.2512	กศ.บ. (วิชาเอก ภาษาอังกฤษ วิชาโท สังคม) จากวิทยาลัยวิชาการ บางแสน
พ.ศ.2525	ศศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่) จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ.2535	กศ.ด. (การอุดมศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร
สำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

บทคัดย่อ
ของ
ณรงค์ ฉายายนต์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา
เมษายน 2536

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชา ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ให้มีความรู้และทักษะในด้านการคิด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความรู้ทางวิชาการ ซึ่งมีขั้นตอนในการวิจัย 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐานเพื่อพัฒนาหลักสูตร โดยทำการสำรวจสภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหา ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ ตลอดจนความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร จากกลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 30 วิทยาเขต จำนวน 222 คน โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการสำรวจพบว่า หัวหน้าแผนกวิชามีความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร คือทักษะด้านการคิด ทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและทักษะด้านความรู้ทางวิชาการ ในระดับมาก นอกจากนั้นยังพบว่า ปัญหาที่สำคัญของหัวหน้าแผนกวิชา คือขาดความรู้ด้านการบริหาร

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร เป็นการนำผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐานมากำหนดเป็นโครงร่าง หรือประเด็นเนื้อหาเพื่อใช้ในการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินโครงร่างหรือประเด็นเนื้อหาวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน เป็นผู้ประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง ผลการประเมินโครงการ โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า โดยส่วนรวม หลักการ เป้าหมายและเนื้อหาวิชาของหลักสูตรเหมาะสมกับความต้องการและสภาพปัญหาของหัวหน้าแผนกวิชาในระดับมาก และในด้านความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร พบว่า ประเด็นเนื้อหาวิชาและองค์ประกอบของหลักสูตรมีความสอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้ เป็นการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงหลักสูตรอีกครั้งหนึ่งก่อนนำไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้หลักสูตร เป็นการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับหัวหน้าแผนกวิชา สังกัดวิทยาเขตส่วนกลาง จำนวน 57 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มควบคุม 30 คน และกลุ่มทดลอง 27 คน ก่อนการทดลองใช้หลักสูตร ได้มีการทดสอบประเมินความรู้ (pretest) ระหว่างกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม และเมื่อเสร็จสิ้นการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว

ทำการทดสอบประเมินผล (posttest) ระหว่างกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มอีกครั้งหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบคะแนนที่ได้จากการทดสอบก่อนการทดลองใช้หลักสูตรของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อเปรียบเทียบคะแนนที่ได้จากการทดสอบหลังการทดลองใช้หลักสูตรระหว่างกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนการหาประสิทธิภาพของหลักสูตรโดยใช้เกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ (E_1/E_2) พบว่า หัวข้อวิชาการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนด 3 หัวข้อวิชา ได้แก่ การสร้างทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารหลักสูตรวิชาการ ส่วนหัวข้อวิชาการฝึกอบรมการสร้างขวัญและกำลังใจพบว่ามีประสิทธิภาพต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงหลักสูตรภายหลังการทดลอง โดยการพัฒนา ปรับปรุงสภาพปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมายของหลักสูตร วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรม และวิธีการฝึกอบรม ให้เหมาะสมก่อนนำไปใช้

A TRAINING PROGRAM DEVELOPMENT FOR DEPARTMENT CHAIRS IN DEVELOPING
ADMINISTRATIVE ATTRIBUTIONAL FUNCTION IN RAJAMANGALA
INSTITUTE OF TECHNOLOGY

AN ABSTRACT

BY

NARONG CHAYAYOND

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

April 1993

The purpose of this study was to develop a training program for developing administrative attributional function of department chairs in Rajamangala Institute of Technology. The study was divided into six steps :

Step one : The researcher investigated department chairs' problems, knowledge , ability, skill, attitude and needs of administrative attributional function for planning the curriculum structure. The samples included 222 department chairs of 30 campuses. The data was collected through questionnaires and interviews.

It was found that three skills of administrative attributional function : conceptual skill, human skill and technical skill were needed in high level, and the main problem of the department chairs was lack of knowledge in administration

Step two : The curriculum structure was drafted and developed by using the basic data found in step one.

Step three : The curriculum structure was evaluated by 9 specialists. The results showed that the rationale, goal, and content of the curriculum were highly suited to department chairs' for developing administrative attributional function.

Step four : The specialists' evaluation and recommendations were used to improve the curriculum.

Step five : The pretest - posttest control group design was used to test the competency of the training program. Fifty - seven department chairs of central campuses were randomly selected and

divided into the experimental group and the control group at 27 and 30 respectively. The scores of the pretest of these two groups were not significantly different. Then the first group was taught by using the developed curriculum whereas the second group was to do the conventional function. The scores of the posttest were significantly different at .01 level. The experimental group had higher scores.

For the efficiency of the curriculum, the relationship of the process and the product (E_1/E_2) was considered and compared to the criterion. It was found that, teamwork development, diagnosis solving problem and decision making, and morale motivation had equal efficiency to the criterion, but academic administration had not.

Step six : After the pilot study, the researcher then ; improved the content and other components in details. The curriculum would then be fitted to be employed.