

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในสหวิทยาลัยทักษิณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในบทบาทหัวหน้าภาควิชา และเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาในสหวิทยาลัยทักษิณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ ของสหวิทยาลัยทักษิณ จำนวน 476 คน

#### วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ศึกษาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในสหวิทยาลัยทักษิณ
2. สสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในบทบาทหัวหน้าภาควิชาในสหวิทยาลัยทักษิณ
3. เสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาในสหวิทยาลัยทักษิณ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการวิจัย CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา ในสหวิทยาลัยทักษิณ ในปีการศึกษา 2534 จำนวน 476 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

2.1 แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากการศึกษาทฤษฎี เอกสารสัมมนา เกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชา ในวิทยาลัยครูจันทระเกษม และบทบาทภารกิจของหัวหน้าภาควิชาของ บุญเลิศ กลางใจ มาปรับปรุงให้เหมาะสมเพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อต้องการค้นหา บทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ควรจะเป็น ในสหวิทยาลัยทักษิณ จำนวน 49 คน

2.2 แบบสอบถามผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาจากการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ บทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ควรจะเป็น สร้างเป็นคำถามเพื่อสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของ หัวหน้าภาควิชาที่ปฏิบัติจริง ในสหวิทยาลัยทักษิณทั้ง 7 ด้าน

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติดังนี้

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ควรจะเป็น ในสห- วิทยาลัยทักษิณ ทั้ง 7 ด้าน นำมาประมวลความคิดเห็น โดยการแจกแจงและจัดหมวดหมู่ของ ความคิดเห็นที่มีลักษณะเหมือนกัน

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดย การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

3.3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชาและ อาจารย์ เกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ปฏิบัติจริงนั้น โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ เกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ปฏิบัติจริง วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวน ทางเดียว (Anova) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีของ เชฟเฟอ์ (scheffe)

3.5 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แนวทาง การแก้ไขปัญหา โดยการแจกแจงและจัดหมวดหมู่ของความคิดเห็นที่มีลักษณะเหมือนกัน

3.6 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอันดับการปฏิบัติงานจริง ตามบทบาท แต่ละด้าน ทั้ง 7 ด้าน โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าเฉลี่ย (Mean)

## สรุปผลการวิจัย

### 1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร ร้อยละ 10.25 หัวหน้าภาควิชา ร้อยละ 31.50 และ อาจารย์ ร้อยละ 58.25 ด้านคุณวุฒิมีปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 25.25, 70.25 และ 4.50 และมีประสบการณ์เคยทำงานในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา มากกว่า 4 ปี คิดเป็น ร้อยละ 43.65

### 2. ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา

#### 2.1 การปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามด้าน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร และอาจารย์ เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนหัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่าได้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก งานที่อาจารย์และหัวหน้าภาควิชามีความเห็นได้ว่าหัวหน้าภาควิชาปฏิบัติน้อย คือ งานด้านการวิจัย งานที่ผู้บริหารเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาปฏิบัติน้อย คือ งานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

#### 2.2 การปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาด้านวิชาการ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและหัวหน้าภาควิชา มีความเห็น ว่า หัวหน้าภาควิชา เป็นผู้จัดอาจารย์สอนในรายวิชาต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมาก งานที่อาจารย์มีความเห็นได้ว่าหัวหน้าภาควิชาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การจัดการบริการสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านการเรียนการสอน ส่วนงานที่ทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นได้ว่าหัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การจัดทำข้อสอบ วิเคราะห์และสร้างธนาคารข้อสอบ

#### 2.3 การปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาด้านการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็น ว่า งานที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ การส่งอาจารย์เข้ารับการอบรมวิจัย ส่วนงานที่ผู้บริหารเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การหาแหล่งเงินทุนการวิจัย งานที่หัวหน้าภาควิชา

และอาจารย์ เห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การเสนอผลงานวิจัยที่ทำร่วมกันต่อภาควิชา และวิทยาลัย

#### 2.4 การปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา ด้านการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน

ผลจากการวิจัย พบว่า ทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นว่างานที่หัวหน้าภาควิชา ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ได้สนับสนุนให้อาจารย์ของภาควิชาเป็นวิทยากรในการบริการวิชาการ งานที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การสนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยศึกษาชุมชน

#### 2.5 การปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ผลจากการวิจัยพบว่าทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นว่างานที่หัวหน้าภาควิชา ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การได้ส่งเสริมให้นักศึกษาเห็นความสำคัญของศิลปวัฒนธรรม งานที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

#### 2.6 การปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาด้านการบริหารกิจการนักศึกษา

ผลจากการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ เห็นว่างานที่หัวหน้าภาควิชา ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้พบ และศึกษาด้านวิชาการอย่างสะดวก ส่วนผู้บริหารเห็นว่างานที่หัวหน้าภาควิชา ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การได้ทำกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพของนักศึกษา งานที่ผู้บริหารการศึกษาเห็นว่าหัวหน้าภาควิชา ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนักศึกษา ส่วนงานที่หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์เห็นว่าหัวหน้าภาควิชา ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารกิจการนักศึกษา

#### 2.7 การปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาด้านการบริหารบุคคล

ผลจากการวิจัย พบว่าทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นว่างานที่หัวหน้าภาควิชา ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การให้การเคารพในสิทธิและหน้าที่ของอาจารย์ งานที่หัวหน้าภาควิชา ได้ปฏิบัติในน้อย ทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นแตกต่างกันไปคือ การกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกอาจารย์ของภาควิชา การควบคุมดูแลด้านวินัยและการนิจนาจนาคความดีความชอบ การสรรหาวางแผนอัตรากำลัง



## 2.8 การปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาด้านการบริหารทั่วไป

ผลจากการวิจัย พบว่า หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ เห็นว่างานที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การปฏิบัติหน้าที่เสมอภาคและยุติธรรม ส่วนผู้บริหารเห็นว่างานที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการได้ควบคุมดูแลงานธุรการ การเงินงบประมาณ งานที่ทั้ง 3 กลุ่ม เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการจัดทำรายงานประจำปีของภาควิชา

## 3. ผลการเปรียบเทียบบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ได้ปฏิบัติจริง ทั้ง 7 ด้านตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์

ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ที่มีต่อบทบาทของหัวหน้าภาควิชา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 6 ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการดำเนินงานบูรณาการวัฒนธรรม ด้านการบริหารกิจการนักศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ส่วนด้านการวิจัย ทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างคู่แล้วปรากฏผลดังนี้

3.1 บทบาทที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้าภาควิชาด้านวิชาการ ผู้บริหาร และหัวหน้าภาควิชา มีความคิดเห็นแตกต่างกันกับอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 บทบาทที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้าภาควิชาด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ผู้บริหารและหัวหน้าภาควิชา มีความคิดเห็นแตกต่างกันกับอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 บทบาทที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้าภาควิชาด้านการดำเนินงานบูรณาการวัฒนธรรม หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 บทบาทที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้าภาควิชา ด้านการบริหารกิจการนักศึกษา หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.5 บทบาทที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้าภาควิชาด้านการบริหารบุคคล ผู้บริหาร และหัวหน้าภาควิชา มีความคิดเห็นแตกต่างกันกับอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.6 บทบาทที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้าภาควิชาด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหาร และหัวหน้าภาควิชา มีความคิดเห็นแตกต่างกันกับอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์

4.1 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามด้าน

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าประสบปัญหามากในแต่ละด้าน คือ ด้านวิชาการ ประสบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและอุปกรณ์การเรียนการสอน ด้านการวิจัยประสบปัญหาขาดทักษะและความรู้เกี่ยวกับงานวิจัย ด้านบริการวิชาการแก่ชุมชนประสบปัญหามีภาระการสอนมากจนไม่มีเวลาทำงานด้านนี้ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประสบปัญหาวิทยากรที่รับผิดชอบไม่สัมพันธ์กับงานด้านวัฒนธรรม ด้านการบริหารกิจการนักศึกษา ประสบปัญหาการมีภาระการสอนมากจนไม่มีโอกาสทำงานด้านนี้ ด้านการบริหารบุคคลประสบปัญหาหัวหน้าภาควิชาขาดอำนาจในการบริหารและหัวหน้าภาควิชาขาดความรู้และความสามารถทางการบริหาร ด้านการบริหารทั่วไป ประสบปัญหาความรู้ความเข้าใจในระเบียบการปฏิบัติงาน

4.2 ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามด้าน

ผลการวิจัย พบว่า ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ มีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละด้าน คือ ด้านวิชาการ ควรให้หัวหน้าภาควิชาที่มีอำนาจในการบริหารมากขึ้น และลดภาระงานสอนให้น้อยลง ด้านการวิจัย ควรให้หัวหน้าภาควิชาระดมสมองอาจารย์ให้เกิดความคิดริเริ่มในงานวิจัย และสนับสนุนงบประมาณอุปกรณ์ เพื่อทำงานวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ควรลดภาระงานสอนของหัวหน้าภาควิชาให้น้อยลง ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หัวหน้าภาควิชาควรสนับสนุนให้อาจารย์มีความ

ตระหนักในการอนุรักษ์วัฒนธรรม ด้านการบริหารกิจการนักศึกษา ควรกระตุ้นและส่งเสริมให้หัวหน้าภาควิชา ปฏิบัติในบทบาทด้านนี้ให้มากขึ้น ด้านการบริหารบุคคล ควรให้หัวหน้าภาควิชามีอำนาจในการบริหารมากขึ้น ด้านการบริหารทั่วไป ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาให้ชัดเจน

5. ผลการจัดอันดับการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา ตามบทบาทแต่ละด้านของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์

5.1 การจัดอันดับความสำคัญการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา ตามบทบาทในแต่ละด้าน

ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยให้ความสำคัญในบทบาทด้านต่าง ๆ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารกิจการนักศึกษา ด้านการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการวิจัย และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยทักษิณ ปรากฏผลการวิจัยซึ่งนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา

1.1 การศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามภารกิจแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นตรงกัน คือ หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา อยู่ในระดับมาก ส่วนหัวหน้าภาควิชาเห็นว่า งานที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ ด้านการบริหารทั่วไป ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะภาควิชาเป็นหน่วยวิชาการที่มี

นักศึกษาอยู่ในความดูแลรับผิดชอบ ทั้งในส่วนนักศึกษาที่เป็นนักศึกษาวิชาเอก วิชาโท วิชาพื้นฐาน และวิชาเลือก จึงใกล้ชิดนักศึกษามากที่สุด และมีเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับนักศึกษาตลอดเวลา ทั้งในส่วนของการทำงานแผนการเรียนการสอน การจัดหาอาจารย์เข้าสอน การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักศึกษาจัดขึ้น ตลอดจนการให้คำปรึกษาแนะนำทั้งทางด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว จึงทำให้ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาปฏิบัติงานด้านนี้อยู่ในระดับมาก ส่วนหัวหน้าภาควิชากลับเห็นว่าได้ปฏิบัติงานด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้าภาควิชาเห็นว่าตำแหน่งนี้ต้องรับผิดชอบในการดำเนินการ ด้านธุรการ การเงินและงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนการดูแลอาคารสถานที่ และบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงมีความเห็นว่างานด้านนี้ตนได้ปฏิบัติมากกว่างานด้านอื่นๆ แต่เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับการจัดลำดับความสำคัญของบทบาทแต่ละด้าน ตามความคิดเห็นปรากฏว่าทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกัน โดยให้ความสำคัญของงานด้านวิชาการเป็นอันดับ 1 ซึ่งตรงกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้หัวหน้าภาควิชา มีบทบาทด้านวิชาการมากที่สุดเป็นอันดับ 1 เมื่อเปรียบเทียบกับคณบดีและอธิการบดี (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2526)

ในส่วนของงานที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติน้อย อาจารย์ และหัวหน้าภาควิชา มีความเห็นตรงกัน คือ งานด้านการวิจัย ส่วนผู้บริหารเห็นว่า งานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นงานที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย สำหรับในตำแหน่งวิจัยนั้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ได้มีการศึกษาสภาพการวิจัยในสหวิทยาลัยทักษิณ ซึ่งพบว่าอาจารย์ในสหวิทยาลัยทักษิณ รวมทั้งหัวหน้าภาควิชาได้ดำเนินการวิจัยอยู่ในระดับน้อย และที่รับทุนวิจัยอยู่ก็มีแนวโน้มลดลงไปเรื่อย ๆ เพราะคนทำอยู่ในแวดวงจำกัด (ชูศักดิ์ เอกเพชร, 2532) ส่วนงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คงเป็นไปตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เพราะโดยปกติหัวหน้าภาควิชาจะมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยอยู่แล้ว และในวิทยาลัยครูแต่ละแห่ง มีศูนย์ศิลปวัฒนธรรม ซึ่งทำหน้าที่ด้านนี้ศูนย์วัฒนธรรม เป็นผู้ดำเนินการในการศึกษาค้นคว้า วิจัย และเผยแพร่ผลงานทางด้านศิลปวัฒนธรรม มาโดยตลอด หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ จึงมีข้อจำกัดไม่อาจเข้าร่วมรายการนี้ได้ยกเว้นภาควิชาที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่นภาควิชาในคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็นต้น

1.2 การศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา ด้านวิชาการพบว่าผู้บริหารและหัวหน้าภาควิชา มีความเห็นตรงกัน คือ เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้จัดอาจารย์สอนในรายวิชาต่างๆ ตามความรู้ ความสามารถอยู่ในระดับมาก ส่วนอาจารย์เห็นว่าภารกิจที่หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือการจัดการบริการสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านการเรียนการสอน สิ่งเหล่านี้เป็นภาระงานทางด้านวิชาการที่หัวหน้าภาควิชาจะต้องดำเนินการอยู่แล้ว ซึ่งเป็นไปตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่โนลส์ (Knowles) ได้กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารมหาวิทยาลัยว่างานที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการของหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ การประสานงานในรายวิชาต่างๆ ที่เปิดสอน การมอบภาระการสอนให้แก่คณาจารย์ในภาควิชาและการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่คณาจารย์ (Knowles, 1970) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มัลลี เวชชาชีวะ ที่ได้กล่าวถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบทางด้านวิชาการของหัวหน้าภาควิชาไว้ว่าจะต้องรักษาคุณภาพ ความอยู่รอด และความสามารถในการปรับตัวเมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการดำเนินงานของภาควิชา ซึ่งเกิดขึ้นเรื่อย ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตารางสอน การปรับปรุงหลักสูตร และ โครงการต่าง ๆ ของภาควิชา (มัลลี เวชชาชีวะ, 2526)

สำหรับงานที่ทั้งผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การจัดทำข้อสอบ วิเคราะห์และสร้างธนาคารข้อสอบที่เป็นเช่นนั้น เพราะการวัดผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบของอาจารย์เป็นรายบุคคล การมิได้นำมาวิเคราะห์หรือจัดทำโดยส่วนรวม จึงเป็นเรื่องที่อยู่ในวิสัยที่จะกระทำได้ และโดยเสรีภาพทางวิชาการ การจัดทำข้อสอบรวมไม่ถือเป็นเรื่องจำเป็น ส่วนการจะกำหนดวิธีการในการสอบ การวัดผล ประเมินผล ย่อมเป็นเอกสิทธิ์ของอาจารย์แต่ละคน

1.3 การศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาด้านการวิจัย ซึ่งพบว่างานที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง คือ การจัดส่งอาจารย์เข้าอบรมการวิจัย ส่วนงานที่ทั้ง 3 กลุ่ม เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การหาแหล่งทุนการวิจัย การเสนอผลการวิจัย ที่ทำร่วมกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในสถาบัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพการวิจัยในสหวิทยาลัย การวิจัยมีน้อย ด้วยข้อจำกัดทางด้านงบประมาณและบุคลากร ประกอบกับทุนวิจัยสหวิทยาลัยแต่ละแห่งสนับสนุน คิดเป็นวงเงินค่อนข้าง

น้อย และด้วยเหตุที่ทุนวิจัยผูกพันกับเรื่องที่วิจัย เมื่อได้รับทุนน้อย การนำเสนอผลงานวิจัย จึงไม่มีช่องทางที่จะกระทำได้ (ชูศักดิ์ เอกเพชร, 2532) ด้วยเหตุดังกล่าว จึงทำให้การปฏิบัติงานด้านนี้ของหัวหน้าภาควิชาอยู่ในระดับปานกลางและระดับต่ำ

1.4 การศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ผลจากการวิจัย พบว่า ทุกกลุ่มเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติงานด้านนี้อยู่ในระดับมาก โดยสนับสนุนให้อาจารย์ในภาควิชาไปเป็นวิทยากรให้การบริการวิชาการ ส่วนงานที่ได้ปฏิบัติน้อย คือ การให้อาจารย์ทำวิจัยเพื่อศึกษาชุมชน ในส่วนที่เกี่ยวกับการสนับสนุนให้อาจารย์ในภาควิชาไปเป็นวิทยากรนั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นโอกาสสำคัญที่สถาบันจะสร้างความยอมรับในวิชาการแขนงต่าง ๆ แก่ชุมชน หัวหน้าภาควิชาจึงได้สนับสนุนงานด้านนี้ให้แก่อาจารย์ ส่วนการทำวิจัยเพื่อศึกษาชุมชนที่ได้มีการทำกันน้อย คงเป็นไปตามผลการวิจัยฉบับอื่น ๆ ที่ยืนยันว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ในสถาบันไม่ยอมทำงานวิจัยด้วยข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ซึ่งก็เป็นภารกิจของหัวหน้าภาควิชาและสถาบันที่จะต้องพัฒนาบุคลากรด้านนี้ต่อไป

1.5 การศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งพบว่า ทั้งผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ มีความเห็นว่างานที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การส่งเสริมให้นักศึกษาได้เห็นความสำคัญของศิลปวัฒนธรรม และงานที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติน้อย คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในส่วนของการส่งเสริมให้นักศึกษาได้เห็นความสำคัญของศิลปวัฒนธรรมนั้น อาจคาบเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือ ในการที่นักศึกษาจะขอจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านศิลปวัฒนธรรมอยู่เสมอ และในขณะที่หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ก็ได้ถือว่างานศิลปวัฒนธรรม เป็นภารกิจที่สำคัญของตน การเก็บรวบรวมและการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม จึงได้มีการปฏิบัติกันอยู่ในระดับน้อย ในประเด็นนี้สอดคล้องกับการศึกษาบทบาทของอาจารย์วิทยาลัยครุภาคใต้ด้านการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ซึ่งพบว่าอาจารย์ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับต่ำ (ศิริชัย อีสสระโชติ, 2526) จึงเป็นเรื่องที่ต้องทบทวนและทำความเข้าใจกับหัวหน้าภาควิชาในการดำเนินงานตามภารกิจด้านนี้ในโอกาสต่อไป



1.6 การศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาด้านการบริหารกิจการนักศึกษา ซึ่งพบว่างานด้านนี้ หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ สำหรับประเด็นที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การเปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้าพบได้อย่างสะดวก การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพของนักศึกษา ส่วนงานที่ได้ปฏิบัติรองลงมา ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนักศึกษา และการเข้าร่วมเป็นกรรมการบริหารกิจการนักศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่างานกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยครูนั้น ได้มีการมอบหมายให้คณะวิชาต่าง ๆ เป็นผู้ร่วมรับผิดชอบ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมนักศึกษาที่สังกัดคณะวิชานั้น ๆ (กรมการฝึกหัดครู, 2535) ซึ่งในทางปฏิบัติคณะวิชาที่มอบภารกิจส่วนนี้ให้ภาควิชาเป็นผู้ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไพอุฑูรย์ สีนลารัตน์ ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาควิชาไว้ว่าเป็นหน่วยปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา เมื่อสถาบันกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติเรื่องใดแล้วก็จะส่งไปให้ภาควิชาเป็นผู้ปฏิบัติ เนื่องจากภาควิชาเป็นหน่วยสัมพันธ์ที่อาจารย์กับนักศึกษาได้พบปะ และมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด (ไพอุฑูรย์ สีนลารัตน์, 2526)

1.7 การศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาด้านการบริหารบุคคล ซึ่งพบว่างานที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติมาก คือ การให้การเคารพในสิทธิและหน้าที่ของอาจารย์ ส่วนงานที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติน้อย คือ การกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกอาจารย์ของภาควิชา การควบคุมดูแลด้านวินัยและการพิจารณาความดีความชอบ การสรรหาวางแผนอัตรากำลัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้าภาควิชา ซึ่งก็ได้แก่อาจารย์ในภาควิชาที่ได้รับการเลือกตั้งหมุนเวียนกันเข้ามารับผิดชอบในการบริหารย่อมมีความเกรงใจกันเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ประกอบกับหัวหน้าภาควิชาขาดความสมดุลระหว่างอำนาจและความรับผิดชอบ โดยเฉพาะกรณีของการบริหารบุคคล ด้วยเหตุที่หัวหน้าภาควิชาไม่ได้เป็น "ผู้บังคับบัญชา" ของอาจารย์คนอื่น ๆ อย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ การบริหารบุคคลในภาควิชา จึงมิใช่การสั่งการแต่จะเป็นการขอร้องซักชวนหรือโน้มน้าวจิตใจเสียมากกว่า เมื่อหัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจอันแท้จริง ไม่สามารถตัดสินใจลงโทษใด ๆ ได้ สมาชิกจึงขาดความเกรงกลัวหัวหน้าภาควิชา (ดิณ ปรัชญาพฤทธิ์, 2530) ในประเด็นเหล่านี้วิทยาลัยครูจะต้องแก้ไขปรับปรุงให้หัวหน้าภาควิชามีบทบาทที่ชัดเจน



ขึ้นในการบริหารบุคคลโดยตั้ง เป็นกรรมการสรรหาอาจารย์ ตลอดจนการวางแผนอัตรากำลัง ในภาควิชา การมีส่วนร่วมในการพิจารณาดำเนินการทางวินัยของอาจารย์ในภาควิชาอย่าง แท้จริง

1.8 การศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งพบว่างานที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การควบคุมดูแลงานด้านธุรการ การเงินและงบประมาณ ส่วนงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การจัดทำรายงานประจำปี ของภาควิชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในวิทยาลัยครูค่อนข้างจะให้อิสระในการที่ภาควิชาจะกำหนด แผนและ โครงการด้านวิชาการ และควบคุมดูแลการเบิกจ่ายงบประมาณของแต่ละภาควิชาเพื่อ ให้เกิดความคล่องตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินบำรุงการศึกษา ซึ่งภาควิชาจะมีรายรับจากเงิน ค่าหน่วยกิตปฏิบัติ และค่าธรรมเนียมพิเศษ ตามสัดส่วนจำนวนนักศึกษาที่ภาควิชาได้รับผิดชอบ ดังนั้น หัวหน้าภาควิชา จึงจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบในการจัดทำรายละเอียดเพื่อขอใช้และ ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณส่วนนี้ ในส่วนของงานที่ได้ปฏิบัติในน้อย คือ การจัดทำรายงาน ประจำปีของภาควิชานั้น อาจเป็นเพราะ ในวิทยาลัยครูแต่ละแห่งมักจะจัดให้ภาควิชาจัดทำ รายงานและสรุปผลปฏิบัติงานเป็นรายโครงการ ส่วนรายงานประจำปีส่วนใหญ่ก็จะจัดทำรวม กันในนามวิทยาลัย ภาควิชาจึง ไม่ได้มีบทบาทในการทำงานส่วนนี้โดยเฉพาะ

2. เปรียบเทียบบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ได้ปฏิบัติจริงทั้ง 7 ด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์

ผลจากการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และ อาจารย์ ที่มีต่อบทบาทของหัวหน้าภาควิชา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 6 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการบริหารกิจการนักศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ส่วนด้าน การวิจัย ทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่แล้ว พบว่าจะมี ความคิดเห็นแตกต่างกันระหว่างผู้บริหาร อาจารย์ กับหัวหน้าภาควิชา ในส่วนความคิดเห็นที่มี

ต่อบทบาทของหัวหน้าภาควิชาดังกล่าวที่แตกต่างกันนั้น อาจเป็นเพราะความแตกต่างทางด้านสถานภาพ เนื่องจากหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภารกิจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเองมาโดยตลอด จึงรู้สึกว่าคุณได้กระทำการกิจในด้านนั้น ๆ อย่างเต็มที่แล้ว ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารและอาจารย์ ซึ่งคาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาจะปฏิบัติงานให้ได้ตามที่ตนคาดหวัง จึงทำให้ผลที่ออกมาตามความคิดเห็นของทั้ง 2 ฝ่าย แตกต่างกัน ซึ่งในประเด็นนี้ หัวหน้าภาควิชาจะต้องทำความเข้าใจ ชี้แจงประสานงานกับผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันเกี่ยวกับการดำเนินงานตามภารกิจของตนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและป้องกันความเข้าใจที่อาจคลาดเคลื่อนหรือผิดพลาดได้ ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ วิจิตร วรุตบางกูร ได้เสนอไว้ว่าหัวหน้าภาควิชาจะต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ มีสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันด้วยดีกับคณาจารย์และผู้บริหาร มีความสามารถในการปรับตัว และปรับแผนบริหารให้กลมกลืนกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (วิจิตร วรุตบางกูร, 2535)

สำหรับบทบาทด้านการวิจัย ซึ่งทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ และหัวหน้าภาควิชา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภารกิจด้านนี้ของวิทยาลัยครู ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้ง 3 กลุ่ม จึงมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน จากการสำรวจเมื่อปี พ.ศ. 2532 พบว่า อาจารย์ในสหวิทยาลัยทักษิณ ร้อยละ 40 ยังไม่เคยทำวิจัย นอกเหนือจากงานวิจัยประกอบการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ด้วยเหตุผลสำคัญ คือขาดความรู้ ประสบการณ์ และไม่มีเวลา (ชูศักดิ์ เอกเพชร, 2532) ดังนั้นการพัฒนากิจการด้านนี้ของหัวหน้าภาควิชาจะต้องเน้นไปที่การพัฒนาคณาจารย์เป็นเบื้องต้น ด้วยการฝึกอบรมเทคนิคการวิจัยสำหรับอาจารย์ สัมมนาหรือประชุมปฏิบัติการระยะสั้น ประมาณ 2 สัปดาห์ เพื่อฝึกหัดในการเขียนโครงการขอทุนวิจัย การเผยแพร่เอกสารเกี่ยวกับเทคนิควิธีการวิจัยและการเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้เป็นระยะ ๆ ก็อาจจะกระตุ้นให้อาจารย์ได้ทำวิจัยมากขึ้น (เฉลียว บุรีภักดี และ สมใจ จิตภักดิ์, 2531) ในส่วนเรื่องเวลานั้น หัวหน้าภาควิชาจะต้องจัดหาคุลาการภายนอกมาร่วมสมทบในการเรียนการสอน เพื่อลดชั่วโมงสอนของอาจารย์และจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาสนับสนุนการทำวิจัย ก็จะช่วยให้เกิดบรรยากาศการวิจัยในภาควิชามากขึ้น

### 3. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชา

3.1 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามด้าน พบว่า ด้านวิชาการประสบปัญหาด้านการขาดแคลนงบประมาณและอุปกรณ์การเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่ได้ศึกษาปัญหาการเรียนการสอนวิชาการอื่นในวิทยาลัยครู พบว่า ในการจัดการเรียนการสอนนั้น ยังขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ สื่อและเครื่องมือต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2531) ในประเด็นปัญหานี้ ทางวิทยาลัยก็ได้มีการแก้ไข โดยกรมการฝึกหัดครู ได้จัดสรรงบประมาณหมวดค่าครุภัณฑ์ให้มากขึ้นทุกปี และได้มีการแก้ไขระเบียบว่าด้วยเงินค่าบำรุงการศึกษาให้วิทยาลัยครูแต่ละแห่งสามารถเรียกเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษของนักศึกษาแต่ละโปรแกรมได้ตามความเหมาะสม เพื่อจะได้นำงบประมาณส่วนนี้มาใช้ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในด้านการวิจัย ประเด็นปัญหาสำคัญ คือ อาจารย์ขาดความรู้และทักษะในการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ไพโรจน์ แสงจันทร์ ที่ได้ศึกษาสภาพการทำงานวิจัยของอาจารย์ในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง พบว่า องค์ประกอบที่เป็นปัญหาสำคัญในการทำวิจัยของอาจารย์ ได้แก่ การขาดความรู้ด้านเทคนิคการวิจัย และบรรยากาศในการส่งเสริมการทำงานวิจัย (ไพโรจน์ แสงจันทร์, 2527) ปัญหาด้านการวิจัยดังกล่าวจะมีความสอดคล้องกับสัดส่วนด้านคุณวุฒิของอาจารย์ในสหวิทยาลัยทักษิณ ซึ่งมีสัดส่วนปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกเป็น 5 : 14 : 1 เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์สัดส่วนคุณวุฒิอาจารย์ของทบวงมหาวิทยาลัยเป็น 2.5 : 5.5 : 2.0 (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2527) จะเห็นว่าจำนวนอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก มีสัดส่วนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของทบวงส่วนอาจารย์ที่จบปริญญาโท มีสัดส่วนค่อนข้างมาก แต่ในจำนวนนี้ ได้ศึกษาตามแผน ข. ซึ่งไม่ต้องทำวิทยานิพนธ์ในส่วนที่ศึกษาตามแผน ก. เมื่อจบการศึกษามาทำงานไม่ค่อยมีโอกาสได้ทำงานวิจัย เพราะขาดปัจจัยเอื้อต่อการทำงานวิจัย เช่น ทุนอุดหนุนการวิจัย แหล่งข้อมูล และบรรยากาศในการทำงานวิจัยซึ่งปัญหานี้ วิทยาลัยครูในภาคใต้ควรจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ในด้านบริการวิชาการแก่ชุมชน ประสพปัญหาสำคัญ คือ หัวหน้าภาควิชา มีภาระการสอนมากจนไม่มีเวลาทำงานด้านนี้ เป็นเพราะในวิทยาลัยครูแต่ละแห่งขาดแคลนข้าราชการพลเรือน ซึ่งปฏิบัติงานในสายบริหารและธุรการ จำเป็นต้องใช้อาจารย์จำนวนหนึ่ง มาทำหน้าที่เหล่านี้ อาจารย์จึงมีภาระรับผิดชอบมากทั้งงานสอนและงานบริหาร การบริการ วิชาการแก่ชุมชนจึงทำได้น้อยด้วยความจำกัดของ เวลาดังกล่าว

ในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประสพปัญหาสำคัญ คือ การเรียน การสอนในรายวิชาที่อาจารย์ในภาควิชารับผิดชอบไม่สัมพันธ์กับงานด้านวัฒนธรรม ด้วยเหตุผล นี้จึงทำให้งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมจำกัด เฉพาะบางภาควิชา ในคณะมนุษยศาสตร์และสังคม- ศาสตร์ เท่านั้น อาจารย์อาจมีส่วนร่วมบ้าง ในส่วนที่เป็นกิจกรรมโดยส่วนรวมของวิทยาลัยซึ่ง จัดโดยศูนย์ศิลปวัฒนธรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานเทียบเท่าคณะวิชา

ในด้านการบริหารกิจการนักศึกษา ประสพปัญหาสำคัญ คือ หัวหน้าภาควิชา มีภาระงานสอนมากจนไม่มีเวลาทำงานด้านนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า วิทยาลัยมีหน่วยงานกลางรับผิดชอบอยู่แล้ว คือ สำนักกิจการนักศึกษา และฝ่ายกิจการนักศึกษา ของแต่ละคณะ จึงทำให้อาจารย์ส่วนใหญ่ให้ความสนใจงานด้านนี้น้อย ประกอบกับมีภาระงาน สอนมาก จึงทำให้งานด้านนี้ถูกละเลยไปโดยภาควิชา ซึ่งในประเด็นนี้วิทยาลัยครูแต่ละแห่งจะ ต้องสร้างความเข้าใจกับอาจารย์ให้เห็นว่างานด้านนี้เป็นงานที่สำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งที่เป็น ภารกิจของภาควิชา

ในด้านการบริหารบุคคล ประสพปัญหาสำคัญ คือ หัวหน้าภาควิชาขาด อำนาจในการบริหาร และขาดความรู้ความสามารถในการบริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเนื่อง จากภาควิชาเป็นองค์กรวิชาการ ที่รับผิดชอบงานหลัก คือ การจัดการศึกษา ในขณะที่เดียวกัน ต้องทำหน้าที่บริหารด้วย จึงทำให้เกิดความคลุมเครือในบทบาทของหัวหน้าภาควิชา เช่น หัวหน้าภาควิชาต้องทำหน้าที่ทั้งอาจารย์ และหัวหน้าภาควิชา แต่อาจารย์คาดหวังว่าหัวหน้า ภาควิชาต้องบริหารเต็มเวลาและรับผิดชอบต่ออาจารย์ทั้งหลาย (Hoy and Miskel,

1987) จึงทำให้หัวหน้าภาควิชาขัดแย้งในบทบาทของตน ดังนั้นกรรมการฝึกหัดครูจะต้องเร่งกระจายอำนาจในการบริหารบุคคลมาสู่วิทยาลัยครูมากขึ้น โดยให้อธิการแต่ละแห่งมีอำนาจบรรจุแต่งตั้งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ได้ถึงระดับ 7

ในด้านการบริหารทั่วไป ประสพปัญหาสำคัญ คือ การขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นเพราะอาจารย์ต้องทำหน้าที่ด้านการบริหารด้วย จึงต้องมาศึกษาระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชา จำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้ คือด้านวิชาการควรให้หัวหน้าภาควิชาที่มีอำนาจมากขึ้น และลดภาระงานสอนให้น้อยลง ซึ่งประเด็นนี้อาจทำได้ในบางสาขาวิชาที่มีคณาจารย์มาก ส่วนในสาขาวิชาใหม่ซึ่งมีคณาจารย์น้อย อาจลดภาระงานสอนของอาจารย์โดยให้มีอาจารย์พิเศษมากขึ้น

ในด้านการวิจัย หัวหน้าภาควิชา ควรระดมสมองอาจารย์ให้เกิดความคิดริเริ่มในงานด้านวิจัยซึ่งประเด็นนี้อาจทำได้โดยการศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ

ในด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ควรลดภาระงานสอนของหัวหน้าภาควิชาให้น้อยลง ซึ่งโดยวิธีการนี้ก็ทำให้อาจารย์มีเวลาว่างเพียงพอที่จะสอนและวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ควรสนับสนุนให้อาจารย์ ตรีชนก ในการอนุรักษ์วัฒนธรรมมากกว่านี้ โดยการเปิดโอกาสให้ไปปฏิบัติงานทางด้านศิลปวัฒนธรรม นอกเหนือจากการสอนได้ ทั้งในส่วนที่ไปร่วมกับศูนย์ศิลปวัฒนธรรมหรือกิจกรรมของคณะ

ในด้านการบริหารกิจการนักศึกษา ควรกระตุ้นให้อาจารย์เห็นความสำคัญในการปฏิบัติตามบทบาทด้านนี้ให้มากยิ่งขึ้น อาจกำหนดให้เป็นภารกิจของอาจารย์ที่ต้องเข้าร่วม หรือสังเกตการณ์การจัดกิจกรรมนักศึกษา ของนักศึกษาในสังกัดคณะตน

ในด้านการบริหารบุคคลและบริหารทั่วไป ควรให้หัวหน้าภาควิชามีอำนาจหน้าที่ให้มากขึ้น และกำหนดบทบาทเหล่านั้นให้ชัดเจน ซึ่งในประเด็นนี้ก็สอดคล้องกับแนวคิดของกรมการฝึกหัดครู ซึ่งพยายามกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ไปสู่ส่วนภูมิภาคหรือสถาบันให้มากที่สุด ในกรณีนี้จะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจนและเหมาะสม

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ในสภวิทยาลัยทักษิณ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแก่ผู้เกี่ยวข้องและการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้เกี่ยวข้อง

##### 1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับหัวหน้าภาควิชา

1.1.1 หัวหน้าภาควิชาในฐานะผู้นำทางวิชาการ ควรให้ความสำคัญของงานวิจัยให้มากขึ้น เพราะจากผลการวิจัย แสดงให้เห็น ได้อย่างชัดเจนว่าภาควิชาต่างๆ ในสภวิทยาลัยทักษิณ ได้ทำงานวิจัยน้อยมาก ทั้ง ๆ ที่งานวิจัยเป็นงานหลักที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา เพราะจะทำให้สถาบันสังเคราะห์และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นแล้วนำความรู้เหล่านั้นไปใช้แก้ไขปัญหาให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและชุมชน

1.1.2 หัวหน้าภาควิชาควรหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการของภาควิชาให้มีมาตรฐาน เพื่อสร้างความเชื่อถือและศรัทธาให้เกิดขึ้นต่อภาพลักษณ์ของสถาบัน ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยส่งเสริมให้ภาควิชาต่าง ๆ จัดทำโครงการพัฒนาหลักสูตร จัดทำแนวการสอนร่วมกัน จัดทำการวิเคราะห์ข้อสอบ ทำธนาคารข้อสอบ ประเมินผู้สอน และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของภาควิชา เพื่อเผยแพร่ทุกปีการศึกษา



1.1.3 หัวหน้าภาควิชา ควรปฏิบัติงานตามภารกิจด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและครอบคลุมทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งปรากฏผลการวิจัยว่า ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เพราะวิทยาลัยครูเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทในการให้บริการการศึกษาและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแก่ท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องตามบทบาทที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2527

## 1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยครู และกรรมการฝึกหัดครู

1.2.1 วิทยาลัยควรเน้นบทบาทของการให้การสนับสนุนมากกว่าการควบคุมตรวจสอบ เพราะในแง่ของการบริหารงานยุคใหม่นั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญของการแสวงหาความร่วมมือให้เกิดขึ้นให้ได้มากที่สุด ทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ฉะนั้นผู้บริหารในอนาคตจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ และให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้ เช่น การมองไปข้างหน้าได้ดี คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องสร้างความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นทั้งระหว่างสถาบัน กลุ่มอาชีพในภูมิภาค เพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน เพื่องานวิจัย เพื่อการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาสถาบัน

1.2.2 วิทยาลัยควรกำหนดหน้าที่ บทบาทที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชา ให้ชัดเจน และขณะเดียวกันควรกระจายอำนาจในการพิจารณาบริหารงานให้หัวหน้าภาควิชาเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้หัวหน้าภาควิชามีอำนาจหน้าที่ ในการบริหารและพิจารณาให้คุณและโทษแก่อาจารย์ในภาควิชา

1.2.3 วิทยาลัยควรกำหนดนโยบาย และแผนงานการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ให้มีขีดความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการของสถาบัน โดยการจัดให้มีการศึกษาดูงาน และฝึกอบรม หรือประชุมแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติระหว่างวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทั้งในและต่างประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง



## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาเป็นกรณีศึกษารายสถาบัน เพื่อนำผลไปใช้โดยเฉพาะแต่ละแห่ง

2.2 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้าภาควิชา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง

2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้เป็นไปตามลักษณะงานที่กำหนด ของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู ที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการนำไปใช้เป็นต้นแบบในการบริหารงานภาควิชา



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY