

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารงานของภาควิชา : การศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. ภาควิชา
2. การบริหาร
3. กระบวนการบริหาร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาควิชา

ความสำคัญและองค์ประกอบของภาควิชา

ภาควิชาเป็นองค์ประกอบทางวิชาการที่สำคัญในมหาวิทยาลัย จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบดูแล งานวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยตรง และถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นหน่วยวิชาการที่จะสร้างหลักการ แนวคิด ทฤษฎีใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เป็นศูนย์ของวิชาการที่จะสร้างและสะสมรวบรวมความรู้เฉพาะสาขานั้นๆ และเป็นหน่วยที่อาจารย์และนิสิตได้ติดต่อกันอย่างแท้จริง นโยบายของมหาวิทยาลัยจะได้รับการ ปฏิบัติให้สำเร็จเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความเห็นพร้อมของภาควิชาเป็นสำคัญ ดังนั้น หากการบริหารงานของ ภาควิชาที่มีประสิทธิภาพย่อมจะส่งผลต่อความสำเร็จ ความก้าวหน้า และความเป็นเลิศทางวิชาการ ของมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมด้วย (Andersen,1977:1 ; อุทัย บุญประเสริฐ, 2522:1-3 ; ไพฑูรย์ สินลา รัตน์, 2526:314 ; ประสิทธิ์ โภวีโลกุล, 2527:17 ; สุชาติ กิระนันท์, ม.ป.ป.:1) ไพฑูรย์ สินลา รัตน์ (2526:316-317) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาควิชาว่าประกอบไปด้วย

1. ความรู้ ซึ่งเป็นความรู้ลึกในสาขาวิชานั้น ๆ การตั้งภาควิชาจะตั้งขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีสาขาวิชา ของความรู้ค่อนข้างชัดเจนแล้ว
2. คน ได้แก่ ผู้สอนและผู้เรียนซึ่งมาร่วมกันค้นคว้าหาความรู้ให้ลึกซึ้งและกว้างขวางขึ้น ภาค วิชาจะก้าวหน้าหรือล่าหลังอยู่ที่คนกลุ่มนี้เอง
3. งาน ภาควิชาจะตั้งขึ้นและดำเนินไปได้เพราะมีงานเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับงานของ มหาวิทยาลัย คือต้องสอน วิจัยและให้บริการชุมชน
4. การบริการต่าง ๆ เพื่อให้องค์ประกอบสามประการแรกดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งก็คือ อุปกรณ์ เครื่องมือ เจ้าหน้าที่ เงิน เป็นต้น

ในทางปฏิบัตินั้นภาควิชามี 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือเป็นภาควิชาที่มีนิสิตเรียนเป็นวิชาเอกของตัวเอง และเป็น ภาควิชาที่ให้บริการแต่ไม่มีนิสิตประจำอยู่โดยตรง สอดคล้องกับ ประสม สถาปิตาณะ (2527:30) ที่ กล่าวไว้ว่า จากการสำรวจภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อปี 2525 จาก 121 ภาควิชา ในบางคณะ

เป็นภาควิชาที่ให้บริการเป็นส่วนใหญ่ ไม่ต้องรับผิดชอบในการดำเนินการหลักสูตรของตนเอง และในหลายกรณีเป็นภาควิชาที่มีหลักสูตรของตัวเองและมีมากกว่า 1 หลักสูตรที่ต้องดูแลด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภาควิชาจะมีลักษณะที่ต่างกัน แต่โดยพื้นฐานแล้วยังคงเป็นหน่วยวิชาการที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

ภารกิจของภาควิชาและหัวหน้าภาควิชา

ด้วยเหตุที่ภาควิชาเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ภารกิจของภาควิชาจึงสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย นั่นคือ ภารกิจในด้านการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ มักจะกำหนดเรื่องของภาควิชาไว้คล้ายคลึงกัน คือ จะมีหรือไม่มีภาควิชาก็ได้ แต่ถ้ามีจะต้องมีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์, 2526:313-318)

Trow (1977:15-22) กล่าวว่า ภาควิชามีภารกิจที่สำคัญ คือ การจัดการเรียนการสอน การสรรหาและสนับสนุนทางวิชาการแก่คณาจารย์ การค้นคว้าวิจัย และจัดการด้านบัณฑิตศึกษา ภาควิชาในมหาวิทยาลัยนั้น มีงานที่จะต้องปฏิบัติมากมายซึ่งอาจแยกออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ (บุญเลิศ กลางใจ, 2533:2-3)

1. ภารกิจด้านวิชาการ ได้แก่

1.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การปรับปรุงการเรียนการสอนในปัจจุบัน การปรับปรุงหลักสูตรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน การเปิดหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาสาขาวิชาใหม่ ๆ การปรับปรุงขยายและเน้นความสำคัญในเนื้อหาวิชาส่วนต่าง ๆ การขยายและลดจำนวนในการรับนิสิตนักศึกษาในหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาต่าง ๆ ของภาควิชา การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของภาควิชา

1.2 ด้านการวิจัย หมายถึงงานการศึกษาค้นคว้า บุกเบิก วิจัย การผลิตผลงาน สร้างสรรค์ การประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ ผลิตตำราและผลงานทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ

1.3 ด้านการบริการทางวิชาการ หมายถึง การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การให้คำปรึกษา และนำทางวิชาการ เป็นต้น

1.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หมายถึง การศึกษา วิจัย ค้นคว้า เผยแพร่ วิเคราะห์ สะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่สอดคล้องกับสังคมไทย เป็นต้น

2. ภารกิจด้านการบริหาร เป็นการดำเนินการเพื่อการวางแผนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติในภารกิจด้านต่าง ๆ ของภาควิชา จากการศึกษาของ ฉัตรนภา พรหมมา (2528:217-220) เกี่ยวกับการพัฒนาเกณฑ์ประเมินภารกิจของภาควิชาคณิตศาสตร์ ผลการวิจัยได้เกณฑ์ประเมินภารกิจด้านการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

กระบวนการบริหารงานของภาควิชา

- จัดระบบการบริหารภาควิชาและบทบาทความรับผิดชอบของอาจารย์อย่างชัดเจน
- อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของภาควิชาโดยมีการร่วมมือกันวางแผน แล้วแบ่งงานกันรับผิดชอบ
- มีการประชุมภาควิชาอย่างเป็นทางการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- มีการบันทึกผลการประชุมเสนอคณะวิชาขึ้นไปตามลำดับ เพื่อรายงานสภาพปัจจุบันปัญหาของภาควิชา
- มีการวางแผนหรือโครงการปฏิบัติงานล่วงหน้าและดำเนินการตามแผนที่กำหนด ทั้งในลักษณะรายบุคคลและคณะบุคคล
- มีการติดตาม กำกับ และประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตามแผน หรือโครงการที่กำหนดอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ
- มีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกครั้งที่มีการประเมิน การสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวก
- จัดให้ผู้รับผิดชอบงานบริหารในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ มีความรู้และได้รับการพัฒนา ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
- มีกระบวนการบริหารที่สนับสนุน/เอื้ออำนวยความสะดวกในการบริหารโดยพิจารณาจาก ความสามารถและความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย ความคล่องตัวของระบบติดต่อสื่อสาร
- พัฒนาอาจารย์และเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจของอาจารย์ การส่งเสริมการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี ความสามัคคี การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอาจารย์อย่างเหมาะสมและเต็มกำลังความสามารถ แก้ปัญหาโดยใช้เหตุผล

สำหรับองค์ประกอบที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าภาควิชาจะดีหรือไม่นั้น ไพฑูรย์ สินลารัตน์ ให้ความเห็นว่า อาจดูได้จาก (อ้างในฉัตรนภา พรหมมา 2528:30)

1. ผลผลิต ซึ่งพิจารณาจากนิสิต ผลงานวิชาการ การนำผลผลิตของภาควิชาไปใช้
2. กระบวนการ มีสิ่งที่ต้องพิจารณา คือ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการบริหาร

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการบริหารก็เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของภาควิชา

จากความสำคัญและภารกิจของภาควิชาดังกล่าวมาแล้วนั้น หัวหน้าภาควิชาจึงต้องรับภาระงานบริหารที่หนักมาก โดยต้องดำเนินบทบาทที่สอดคล้องกับภารกิจของภาควิชา ความสำเร็จของภาควิชาจึงขึ้นอยู่กับหัวหน้าภาควิชาเป็นสำคัญ ซึ่งดิน ปรัชญพฤทธ์ (2529:225) กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชามีภารกิจที่จะต้องกระทำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แบ่งเป็น 3 ประการ คือ

1. ภารกิจที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ซึ่งได้แก่ ภารกิจทางวิชาการและการบริหารภาควิชา ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของภารกิจนี้ขึ้นอยู่กับความรอบรู้ในทางวิชาการ และประสบการณ์ทางการบริหาร

2. ภารกิจที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งนับว่าเป็นภารกิจที่ยากกว่าภารกิจในข้อแรก หัวหน้าภาควิชาจึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับงาน ความรู้ที่เกี่ยวข้องและความรู้เกี่ยวกับคนและพฤติกรรมของคนประกอบด้วย

3. ภารกิจส่วนบุคคลของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งการปฏิบัติภารกิจของหัวหน้าภาควิชาจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับตัวแปร 2 กลุ่ม คือ ตัวแปรเกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ ของหัวหน้าภาควิชา และตัวแปรด้านจิตวิทยาของหัวหน้าภาควิชา

Knowles (1970:6-39) กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชาต้องรับผิดชอบภาระงานบริหารที่หนัก ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญต่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ภาระงานที่หัวหน้าภาควิชาต้องรับผิดชอบนั้นมีมากมายนับตั้งแต่การบริหารงานประจำวัน การวางแผนพัฒนาภาควิชาในระยะยาว การบริหารงานบุคคล การบำรุงรักษาทรัพยากรในภาควิชา การเตรียมงบประมาณ การประสานงานในการสอนวิชาต่าง ๆ การมอบภาระงานสอนให้อาจารย์ การวางแผนด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การคิดสรร และการให้ข้อเสนอแนะแก่คณาบดีเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

Tucker (1984:2-3) กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชามีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบอยู่หลายด้าน โดยในแต่ละด้านยังประกอบด้วยภารกิจย่อย ๆ อีกด้วย ได้แก่

1. ด้านการบริหาร หัวหน้าภาควิชาต้องดำเนินการดังนี้
 - จัดให้มีการประชุมร่วมกันในภาควิชา
 - แต่งตั้งคณะกรรมการของภาควิชา
 - มอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
 - จัดทำโครงการ แผนงานและเป้าหมายของภาควิชาในระยะยาว และส่งเสริมให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
 - จัดให้มีการประเมินมาตรฐานของภาควิชา
 - มอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานบางอย่างของภาควิชาให้แก่บุคคลหรือ คณะกรรมการ
 - เปิดโอกาสให้คณาจารย์ในภาควิชา ร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาภาควิชา
2. ด้านการเรียนการสอน
 - กำหนดตารางการเรียนการสอน
 - ปรับปรุง พัฒนาหลักสูตร เนื้อหาวิชาและโครงการต่าง ๆ ให้ทันสมัย ฯลฯ
3. ด้านอาจารย์
 - สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ใหม่
 - มอบหมายความรับผิดชอบในด้านการสอน การวิจัยและอื่น ๆ ให้แก่อาจารย์
 - ควบคุมดูแลให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการ
 - ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์
 - จัดให้มีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ

- ดำเนินการกับอาจารย์และบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่มีประสิทธิภาพ
 - แจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับภาควิชา คณะ แผนงานของมหาวิทยาลัยให้อาจารย์ในภาควิชาทราบ
4. ด้านการติดต่อภายนอก
 - เป็นตัวแทนของภาควิชาในการประสานงานกับคณบดีและผู้บริหารอื่น ๆ
 - พัฒนาและธำรงรักษาชื่อเสียงของภาควิชา
 - ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกในกิจกรรมต่าง ๆ
 5. ด้านงบประมาณและทรัพยากร
 - สนับสนุนให้คณาจารย์จัดทำโครงการเพื่อขอทุนสนับสนุนจากภายนอก
 - จัดทำงบประมาณของภาควิชา
 - จัดเตรียมรายงานประจำปี
 6. ด้านบริหารทั่วไป
 - แนะนำและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต่าง ๆ ในภาควิชา
 - เก็บรักษาข้อมูล ทะเบียนต่าง ๆ ที่สำคัญของภาควิชา รวมทั้งทะเบียนนิสิตให้เป็นปัจจุบัน
 7. ด้านพัฒนาวิชาชีพ
 - กระตุ้นให้อาจารย์ทำวิจัยและผลงานทางวิชาการ
 - สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมประชุมสัมมนา

รัศมี ภิบาลแทน (2532:48-51) ทำการศึกษาหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา ในคณะศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าภาควิชาปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบจริงในระดับมากในเรื่องต่อไปนี้

1. เข้าประชุมคณะกรรมการประจำคณะเพื่อรับทราบนโยบายและแนวทางปฏิบัติงาน
2. เสนอโครงการเพื่อของบประมาณประจำปีสำหรับภาควิชา
3. มีส่วนร่วมหรือให้ความเห็นในการพิจารณาคัดเลือกอาจารย์เข้าบรรจุ
4. แจ้งระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ให้อาจารย์ทราบ
5. มีส่วนร่วมในการเสนอขออัตรากำลังอาจารย์ในภาควิชา
6. สอนในห้องเรียน 3-6 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
7. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากคณบดี หรือจากหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย
8. เน้นการขออนุมัติขอซื้อ จ้างหรือซ่อมวัสดุภัณฑ์ตามงบประมาณที่ภาควิชาได้รับ
9. กำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอนในแต่ละภาคเรียน
10. เป็นวิทยากรให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับเชิญ
11. สนับสนุนให้อาจารย์หาความรู้เพิ่มเติม เช่น เข้าประชุม อบรมสัมมนา
12. จัดอาจารย์/สนับสนุนให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากรตามหน่วยงานต่าง ๆ
13. จัดแบ่งหรือมอบหมายงานในภาควิชาให้อาจารย์ทำตามโอกาส
14. พิจารณาและมอบหมายให้อาจารย์สอนตามความถนัดและความสนใจ



15. สนับสนุนให้อาจารย์ในภาควิชาได้มีส่วนร่วมและช่วยเหลือในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
16. ควบคุมการใช้และเก็บรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ของภาควิชา

สุชาติ กิระนันท์ (ม.ม.ป.:2-3) กล่าวถึงงานบริหารภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชาต้องรับผิดชอบแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. งานบริหารวิชาการ ภารกิจหลักของภาควิชา ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การพัฒนาวิชาการ และหน้าที่ด้านวิชาการอื่น ซึ่งแจกแจงได้ดังนี้
 - งานกำหนดแผนพัฒนาระยะ 5 ปี : นโยบายและวัตถุประสงค์ของภาควิชา แผนงานผลิตบัณฑิต แผนงานวิจัย และบริการวิชาการ การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
 - งานกำหนดแผนดำเนินงานประจำปี เช่น ปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาคณาจารย์ในสาขาวิชาที่ขาดแคลน หรือมีความจำเป็นรีบด่วน การกำหนดมาตรฐานการหาวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ กำหนดโครงการบริการวิชาการที่จะจัด โดยอาจจัดทำรายละเอียดในชั้นแผนปฏิบัติการ
 - งานจัดทำงบประมาณใหม่ในส่วนที่เกี่ยวกับภาควิชา ของงบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณเงินอุดหนุนคณะ จัดทำงบประมาณเงินอุดหนุนภาควิชาหรือเงินอุดหนุนอื่นของภาควิชา
 - งานจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การกำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอนในภาคการศึกษา จำนวนกลุ่มต่อรายวิชา จำนวนนิสิตที่รับต่อกลุ่ม การมอบหมายภาระงานสอนแก่อาจารย์
 - งานจัดอาจารย์ที่ปรึกษานิสิต และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
 - การมอบหมายภาระงานอื่นให้อาจารย์ เช่น การไปประชุมสัมมนา ฝึกอบรม
2. งานบริหารบุคลากร งานในกลุ่มนี้ ได้แก่
 - การกำหนดคุณสมบัติและลักษณะของอาจารย์ที่ต้องการเพิ่มเติม
 - การสรรหา คัดเลือก และบรรจุอาจารย์
 - การส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ทั้งด้านวิชาการและความสามารถด้านการสอน
 - การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์
 - การพิจารณาความดีความชอบ

ความสำเร็จในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา สุชาติ กิระนันท์ (ม.ม.ป.:1) กล่าวว่า นอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าภาควิชาแล้ว ยังต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของอาจารย์ในภาควิชาเป็นอย่างมากด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ เกษม สุวรรณกุล (2534:60) ที่กล่าวว่าหน้าที่หลักของหัวหน้าภาควิชามีอยู่ 2 อย่าง คือ เพิ่มคุณภาพทางวิชาการให้กับภาควิชาในการดูแลอาจารย์ นอกเหนือจากการจัดห้องเรียน จัดตารางสอน แต่หน้าที่บริหารแท้ ๆ คือ หัวหน้าภาควิชามีหน้าที่จะหาอย่างไรให้แต่ละคนในภาควิชา หรือคณะหรือมหาวิทยาลัยทำงานให้เต็มความสามารถและร่วมมือกันอย่างดีที่สุด และโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นนักวิชาการของอาจารย์ในภาควิชาและลักษณะงานสอน งานวิจัยและงานบริการชุมชน ที่ทำให้การลงโทษ การตัดสินใจต่าง ๆ ไม่สามารถจะกระทำแบบข้าราชการทั่วไปได้เต็มที่ ดังนั้นหัวหน้าภาควิชานอกจากจะเป็นผู้บังคับบัญชาแล้วยังควรจะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการด้วย (ไพฑูริย์สินลารัตน์, 2526:320-323) ด้วยเหตุนี้การปฏิบัติภารกิจของหัวหน้าภาควิชา จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความ

สามารถเพราะเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันให้การดำเนินงานของภาควิชาบรรลุผลสำเร็จในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้วยภารกิจที่มากมายเช่นนี้ หัวหน้าภาควิชามักประสบปัญหาหลายประการด้วยกัน อาทิเช่น (ติน พรชพฤกษ์, 2529:238) ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่มีอิทธิพลเหนือหัวหน้าภาควิชา เช่น โครงสร้างและกระบวนการทางการบริหาร ปัญหาเกี่ยวกับงานซึ่งมีทั้งงานบริหาร วิชาการ การให้บริการแก่ชุมชน และงานที่หัวหน้าภาควิชาจะต้องปฏิบัติในพิธีการอื่น ๆ ปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันได้แก่ ความสัมพันธ์กับบุคคลในระดับเดียวกัน ระดับล่างและระดับบน และปัญหาส่วนบุคคล ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบทางด้านสรีรวิทยา ชีววิทยา จิตวิทยา และสังคมวิทยา เป็นต้น

ด้วยเหตุที่ภาควิชามีความสำคัญดังกล่าวแล้วนั้น จึงทำให้ภาควิชาจำเป็นต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการอย่างหนึ่งก็คือการประเมินตนเองของภาควิชา ซึ่งหัวหน้าภาควิชาจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ในเรื่องนี้อุทัย บุญประเสริฐ (2522: 4-10) ได้กล่าวถึงการประเมินตนเองของภาควิชา ในด้านต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. การตรวจสอบ ทบทวนปรัชญา จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของภาควิชา
2. บุคลากรต่าง ๆ ในภาควิชา
3. ด้านการเงินและงบประมาณ
4. การจัดรูปงานและการบริหาร
5. หลักสูตรการเรียนการสอน
6. อาคาร สถานที่ เครื่องอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ

สำหรับในด้านการจัดรูปองค์การและการบริหาร จะเกี่ยวข้องกับเรื่องงานและบทบาทของหัวหน้าภาควิชา การแบ่งงานและกลุ่มงานตลอดจนความรับผิดชอบของกลุ่มต่าง ๆ คณะกรรมการต่าง ๆ รวมทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบ สำหรับนโยบายด้านบุคลากร ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับวิธีการคัดเลือกอาจารย์ การนิเทศน์ และการช่วยเหลืออาจารย์ใหม่ การมอบหมายงานและวิธีประเมินผลงานด้านการสอน วิจัย การให้บริการ การเป็นที่ปรึกษา และการทำงานในรูปคณะกรรมการต่าง ๆ วิธีการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการ อัตราการทำงาน ส่วนในด้านอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรอื่น ๆ ที่ไม่ใช่อาจารย์ การจัดประชุมสัมมนา บรรยายทางวิชาการ ชมรมนิสิตนักศึกษา กลุ่มกิจกรรมตามความสนใจของนิสิตในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานทางวิชาการ

ภาควิชาเป็นหน่วยงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัย เพราะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ผลการดำเนินงานของภาควิชาจะมีผลต่อการดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัยโดยตรง การดำเนินงานของภาควิชามีส่วนที่เป็นงานด้านวิชาการ คือ สอน วิจัย บริการทางวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านบริหารทั่วไปซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการในเรื่องของบุคคล และทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานด้านวิชาการด้วย การปฏิบัติภารกิจของหัวหน้าภาควิชาจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถเพราะเป็นบุคคลที่มีส่วนผลักดันให้การดำเนินงานของภาควิชาบรรลุผลสำเร็จ และนอกจากความรู้ทางด้านวิชาการและประสบการณ์ของหัวหน้าภาควิชาแล้ว การมีส่วนร่วม ความร่วมมือของคณาจารย์ยังเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารงานของภาควิชาอีกด้วย หัวหน้าภาควิชาจึง

มีบทบาทสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ความสามารถและวิธีการในการบริหารงานเพื่อให้บุคลากรในภาควิชาร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อความเจริญก้าวหน้าของภาควิชาอันจะส่งผลโดยตรงต่อไปยังมหาวิทยาลัย และด้วยลักษณะงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิตให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการสนองความต้องการของสังคมในด้านอื่น ๆ ภาควิชาจึงจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การประกอบกิจกรรมทางการบริหารของภาควิชา จึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการปฏิบัติการทางวิชาการให้บรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมต่าง ๆ จะประกอบกันเป็นกระบวนการ ที่เรียกว่า กระบวนการบริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิด หลักการเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ดังจะกล่าวต่อไปนี้

การบริหาร

การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับทุกหน่วยงาน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2519:2) การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2525:4) การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

อุทัย หิรัญโต (2525:3) การบริหาร หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหมายถึงการกระทำต่าง ๆ ของบุคคลหลายคนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ประสงค์

ไพฑูริย์ สินลารัตน์ (2526:291) การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ใช้เพื่อให้สถาบันนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเหตุนี้ การบริหารสถาบันใด ๆ ก็ตามจึงควรเข้าใจลักษณะและธรรมชาติของสถาบันนั้น ๆ ก่อนเป็นประการแรก

โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2527:11) การบริหาร หมายถึง ศิลปะการจัดนำเอาทรัพยากรมาดำเนินการตามกระบวนการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2528:6) การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะเพื่อนำทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Robbins (1985:6) การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยอาศัยคน และทรัพยากรต่าง ๆ

จากความหมายของการบริหารดังกล่าวมานี้ การบริหารเป็นการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยที่จะทำอะไรให้บุคคลในหน่วยงานร่วมมือกันทำงาน และการใช้ทรัพยากรด้านเงิน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยต้องคำนึงถึงลักษณะและธรรมชาติของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

การบริหารการศึกษา เป็นการนำเอาทฤษฎีการบริหารทั่วไปมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลัก และวิธีจัดการศึกษา การบริหารการศึกษาจึงแตกต่างจากการบริหารแขนงอื่นตรงที่มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ (วิจิตร ศรีสอาน, 2523:45-46) การบริหารในสถาบันอุดมศึกษานั้นมีลักษณะที่แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่นตรงที่ การบริหารมีลักษณะเป็นการประสานงาน การมีส่วนร่วม หรือการปรึกษาร่วมกัน โดยมักจะทำในรูปขององค์คณะบุคคล หรือ กรรมการ อาจารย์ทุกคนมีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการสูง ไม่ผูกพันอยู่ภายใต้กรอบและแนวทางปฏิบัติเช่นเดียวกับข้าราชการในหน่วยงานอื่น ดังนั้น ลักษณะการบริหารจึงเป็นเพียงการนำในบรรดาผู้ที่เสมอกันเท่านั้น การบังคับบัญชาอย่างแข็งขันจึงทำไม่ได้ (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2526:291; อุทัย เลหาวิเชียร, 2531:76, 2532:2-3; ประกอบ คุปรัตน์, 2530:165) การบริหาร ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะอำนวยให้มหาวิทยาลัยดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายและอุดมคติอันพึงประสงค์ สมรรถภาพทางการบริหารจึงวัดได้ด้วยความสามารถที่จะให้มหาวิทยาลัยบรรลุจุดมุ่งหมาย ระบบการบริหารที่ดีนั้นผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญ มีคุณวุฒิ และสามารถอุทิศเวลาปฏิบัติงานได้มากพอ มีการวางนโยบายและการควบคุมงานบริหารที่ดี มีการสนับสนุนทางวิชาการอย่างกว้างขวาง มีงบประมาณเพียงพอ และมีการบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพ (ป๋วย อึ้งภากรณ์, 2510:532-544)

ด้วยเหตุที่สถาบันอุดมศึกษามีลักษณะการบริหารงานที่มีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่นดังกล่าวแล้วภาควิชาในฐานะเป็นหน่วยงานหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งจะต้องร่วมมือกันดำเนินการกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารงานของภาควิชาจึงจำเป็นต้องอาศัยหลักการทางด้านการบริหารมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม โดยเน้นการบริหารในลักษณะของการมีส่วนร่วม การปรึกษาร่วมกันเป็นสำคัญ

กระบวนการบริหาร

การบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเกี่ยวเนื่องกัน การบริหารที่ดีจะต้องอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลัก (วิจิตร ศรีสอาน, 2523:26) กระบวนการทางการบริหารเป็นแนวทาง เทคนิค หรือ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ผู้บริหารการศึกษาในทุกๆระดับที่ปฏิบัติงานจะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารอยู่ตลอดเวลา (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534:39) ดังนั้น ในการบริหารงานในหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเป็นสำคัญ ภาควิชาในฐานะเป็นหน่วยงานประเภทหนึ่งจึงย่อมมีกิจกรรมเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวด้วยแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานนั้นได้มีผู้ให้ความคิดเห็นไว้หลายท่าน ซึ่งจะแตกต่างกันในด้านองค์ประกอบเท่านั้น จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวแล้ว พบว่ามีลักษณะที่มีพัฒนาการมาจากหลักการบริหารในอดีต ซึ่งในงานวิจัยนี้จะนำเสนอเพื่อแสดงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานในทัศนะต่าง ๆ กันดังนี้

Fayol (1916 อ้างถึงในนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2534:7) วิศวกรชาวฝรั่งเศส ได้กำหนดหลักการทั่วไปทางการบริหารที่เรียกว่า "A General Approach to Administration" ซึ่งประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การศึกษางานในอนาคต และจัดการวางแผนเพื่อปฏิบัติ
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การรวบรวมวัสดุ เครื่องมือ และกำลังคน แล้วจัดการแบ่งงานทั้งวัสดุและกำลังคนออกไปตามหน้าที่ของงานในหน่วยงาน
3. การสั่งการ (Commanding) หมายถึง การบังคับบัญชาสั่งการให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงาน
4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์กัน
5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การควบคุมให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามกฎเกณฑ์หรือตามคำสั่งที่ได้กำหนดไว้ให้แล้ว

Gulick (1937:13) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการด้วยกัน ที่เรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCORB" ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนงานในการทำงานว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมกับกำหนดวิธีการปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ไว้ล่วงหน้า
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างทางการบริหารอย่างเป็นทางการโดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน พร้อมกับกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่องานที่สัมพันธ์กันตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา
3. การบริหารบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวกับการจัดการบุคลากรทั้งหมด ตั้งแต่การแสวงหาคูคนเข้ามาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล ที่บรรจุแต่งตั้งแล้ว รวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดีอยู่เสมอ
4. การอำนวยความสะดวก (Directing) หมายถึง การตัดสินใจสั่งการให้มีการปฏิบัติงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน รวมทั้งการให้คำแนะนำซึ่งถือเป็นหน้าที่ของผู้นำโดยตรง
5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การดำเนินการให้มีการร่วมมือในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานย่อยขององค์การ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพไม่ซ้ำซ้อนและขัดแย้งกัน
6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การจัดทำบันทึกผลการปฏิบัติงานและรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบทราบความเคลื่อนไหวของงานในช่วงต่าง ๆ รวมทั้งการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงได้ทันที่
7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรงบประมาณ การวางแผนการใช้จ่ายเงิน การจัดทำบัญชี และควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินอย่างรัดกุม

Gregg (1957:274-316) ได้ทำการวิเคราะห์และประมวลกระบวนการบริหารต่าง ๆ และสรุปว่า กระบวนการบริหารควรประกอบด้วยขั้นตอนต่าง 7 ขั้นตอน คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) เป็นกระบวนการที่ถือเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร การตัดสินใจที่ดีจะต้องอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วจึงทำการตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
2. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงานที่จะต้องปฏิบัติไว้ล่วงหน้าโดยต้องอาศัยการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเพื่อให้ได้แผนงานที่ถูกต้องและสอดคล้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท
3. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างทางการบริหารอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน
4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating) หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่เป็นคำสั่ง ข่าวดำเนินการ คำอธิบายและคำถามจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้อิทธิพล หรือการจูงใจ (Influencing) หมายถึง การที่ผู้นำหาวิธีการ ชักจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดี และมีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ
6. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือหน่วยงานต่อหน่วยงาน เพื่อร่วมมือและช่วยเหลือกันในด้านบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่น ๆ
7. การประเมินผลงาน (Evaluating) หมายถึง การติดตามผลงานในช่วงเวลาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องโดยทำการประเมินผลเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

Campbell and Others (1977:167-173) ได้เสนอแนวคิดและจัดลำดับกระบวนการบริหารงานไว้ 5 ขั้นตอน ด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) โดยจะต้องทำการวิเคราะห์ปัญหาเสียก่อน แล้วจึงทำการตัดสินใจ ในการวิเคราะห์ปัญหาควรกระทำอย่างรอบคอบและพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบเพื่อการตัดสินใจเป็นไปด้วยดี
2. การจัดโปรแกรม (Programming) หมายถึง การเตรียมการในการจัดกำลังคน วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณกำลังเงิน ให้สอดคล้องกับโครงการที่ตัดสินใจเลือก
3. การกระตุ้น หรือการสั่งงาน (Stimulating) เป็นการดึงเอาความพยายามของบุคคลออกมาเพื่อทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างเงื่อนไขบางอย่างเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความพอใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีการติดต่อสื่อสารเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะกระตุ้นบุคลากรในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่
4. การประสานงาน (Coordinating) เกี่ยวข้องกับการนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องพยายามทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์การ ให้เข้าใจความจำเป็นของการประสานงานและบทบาทหน้าที่ที่แต่ละคนจะต้องปฏิบัติ

5. การประเมินผล (Appraising) เป็นการดำเนินการเพื่อให้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ในช่วงเวลาที่ผ่านมาว่าดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด

McGorkle and Archibald (1980:17-19) กล่าวว่า ในสถาบันทางวิชาการโดยทั่วไปนั้น องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารอย่างน้อยควรประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดสรรทรัพยากร (Allocating resources)
3. การประเมินผล (Evaluating)

หน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยที่การวางแผนมี วัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการในการตัดสินใจใช้ทรัพยากรจะทำให้มั่นใจว่าแผนงานได้ถูกนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลงานทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่

Knezevich (1984:12-15) ได้ทำการวิเคราะห์กระบวนการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการ หลายท่าน แล้วสรุปว่ากระบวนการบริหารงานควรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการที่ได้รับการยอมรับว่ามีความจำเป็นสำหรับทุกหน่วยงานซึ่งนักวิชาการบางท่านใช้คำว่า การวางแผนโปรแกรม เป็นกิจกรรมในการกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นกระบวนการที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญเช่นเดียวกับการวางแผน เป็นเรื่องสำคัญเกี่ยวกับการจัดแบ่งส่วนงานย่อยและการจัดระบบการดำเนินงานให้เหมาะสม ซึ่งอาจจะมีการใช้คำอื่นแทน เช่น การจัดสรรทรัพยากรหรือการวางแผนโปรแกรม

3. การอำนวยการหรือการกระตุ้น (Directing or Stimulating) ถือเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำเข้าจัดการ

4. การประสานงาน (Coordinating) เป็นกระบวนการที่จำเป็นเพื่อประสานการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะแทรกอยู่ในกระบวนการบริหารในแต่ละด้าน ไม่แยกออกมา

5. การควบคุม (Controlling or Appraising) เป็นอีกคำหนึ่งที่มีการเรียกแตกต่างกันไปอีก เช่น การรายงานและการงบประมาณหรือการประเมินผล การควบคุมถือเป็นความรับผิดชอบพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย และได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงให้การดำเนินงานสามารถใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

6. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) เป็นขั้นตอนที่ได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญมากที่สุดสำหรับกระบวนการบริหารงาน

สำหรับแนวคิดของ Robbins (1985:7-11,139) นั้น เห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดหรือวางโครงการไว้ล่วงหน้าว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร และใครเป็นผู้ทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การกระแ่น การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดมาตรฐาน (แผน) และติดตามทบทวนแผน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างงาน บุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะต้องออกแบบโครงสร้างของความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ หลักสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การประกอบด้วย การแบ่งงานกันทำ การกำหนดกลุ่มงาน การจัดบุคลากรเข้าทำงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

3. การเป็นผู้นำ (Leading) หมายถึง ให้ความช่วยเหลือ/แนะนำ การจูงใจ และการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง/การติดต่อสื่อสาร /การจัดความขัดแย้ง

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การดำเนินงานใด ๆ ที่ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยกระบวนการในการควบคุมคือการวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไข

กระบวนการบริหารดังกล่าวนี้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ได้ทุกประเภท ซึ่งรวมถึงสถาบันทางการศึกษาด้วย ทั้งยังเป็นการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในหน่วยงานด้วย

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารดังกล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นว่าเป็นแนวคิดที่มีลักษณะพื้นฐานมาจากหลักการบริหารในอดีตซึ่งมีความคล้ายคลึงกัน จะแตกต่างกันก็เพียงบางท่านได้แยกประเด็นย่อยในรายละเอียดบางด้านให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารงานของ Robbins มาเป็นแนวทางในการศึกษากระบวนการบริหารงานของภาควิชา ทั้งนี้เห็นว่าเป็นกระบวนการบริหารงานที่แม้จะมีเพียง 4 ด้านเท่านั้นเมื่อเทียบกับแนวคิดอื่นที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม โดยมีความแตกต่างไปจากกระบวนการบริหารของคนอื่นคือเน้นในด้านการเป็นผู้นำแยกออกมาอย่างชัดเจนซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ ผู้วิจัยเห็นว่าในฐานะที่ภาควิชาเป็นหน่วยงานวิชาการที่สำคัญของมหาวิทยาลัยที่จะต้องสร้างความรู้ ความก้าวหน้าใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา และมีลักษณะที่ต่างจากหน่วยงานอื่น คือ เป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงทางด้านวิชาการซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับมั่นคงของประเทศ ทำให้ลักษณะการบริหารมีความแตกต่างจากหน่วยงานทั่วไปคือเน้นการมีส่วนร่วมหรือการปรึกษาหารือร่วมกัน โดยที่จะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านี้ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และมีความเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์ความรู้ ความก้าวหน้าใหม่ ๆ ให้แก่สถาบันอุดมศึกษาเพื่อบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเฉพาะธรรมชาติของการบริหารงานในระดับภาควิชาที่เน้นงานด้านวิชาการเป็นหลัก จึงต้องตรวจสอบปรับปรุงให้ทันสมัยและสอดคล้องต่อความเจริญก้าวหน้าในปัจจุบันตลอดเวลา เพื่อให้สามารถดำเนินการกิจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการบริหารที่นำมาใช้ในสถาบันการศึกษาได้อีกด้วย สำหรับรายละเอียดของกระบวนการบริหารงานในแต่ละด้าน ผู้วิจัยจะนำเสนอในลำดับต่อไป

การวางแผน

ความหมายของการวางแผน ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ในหลายลักษณะ เช่น ภิญโญ สาร (2519:65) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า หมายถึง “การวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ นั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติ” อนันต์ เกตุวงศ์ (2526:14) ให้ความหมายว่า “เป็นกิจกรรมหรืองานในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้” สมยศ นาวิก (2531:11) ให้ความหมายว่า “เป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ (งาน) และวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะตอบคำถามพื้นฐาน 3 ข้อ คือ เราอยู่ตรงไหนขณะนี้ (เกี่ยวกับการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน) เราต้องการไปที่ไหน (เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ (งาน) ที่ต้องการ และสามารถไปถึงที่ต้องการได้อย่างไร (การระบุการกระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์)” Koontz and O'Dennell (1972:113) ให้ความหมายว่า “เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร และใครเป็นผู้ทำโดยกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์” สำหรับ Robbins (1985:7-8, 128-144) ให้ความหมายว่า การวางแผนเกี่ยวข้องกับกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้าที่ต้องทำให้สำเร็จ และวิถีทางที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้

แม้ว่าจะมีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายลักษณะก็ตาม แต่ต่างก็มีความสอดคล้องกัน คือ เป็นการกำหนดล่วงหน้าถึงวัตถุประสงค์หรืองานที่จะปฏิบัติให้ได้ในอนาคต และกำหนดวิธีการที่จะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งต้องผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนและวิธีการดำเนินงาน สำหรับขั้นตอนหรือกระบวนการของการวางแผนได้มีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และสุชาติ ดันธนะเดชา (อ้างในสุกัญญา ดิยะสุวรรณ, 2522:22) กล่าวว่า “การวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแผน และการนำแผนไปปฏิบัติ” ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529:61-62) กล่าวว่า “ในการวางแผนประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นตรวจสอบหรือประเมินผลของแผน” รงชัย สันติวงศ์ (2530:26-29) กล่าวว่า “กระบวนการวางแผนประกอบด้วย การพยากรณ์สภาวะแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์หรือการค้นหาวิธีที่ดีที่สุด การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะปานกลาง การกำหนดแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติตามแผน และการมีข้อมูลย้อนกลับ” และ Robbins (1985:7-8) กล่าวว่า “การวางแผนประกอบด้วยกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การค้นหาโอกาสหรือการพยากรณ์ การแปลโอกาสเข้าสู่การปฏิบัติหรือการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (แผน) และการติดตามทบทวนแผน

การวางแผนมีประโยชน์ที่จะช่วยให้การบริหารงานของหน่วยงานเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน การปฏิบัติตามแผนก่อให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังเงิน คนและเวลา แผนงานที่ดีจะช่วยให้งานดำเนินไป

อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การตรวจสอบและควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526:81) ในมหาวิทยาลัยการวางแผนอย่างน้อยจะต้องมีการเตรียมแผนล่วงหน้าให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี และระยะเวลาเตรียมการไม่น้อยกว่า 2 ปี (ประกอบคุปรัตน์, 2530:145) โดยแบ่งการวางแผนได้เป็น 3 ระดับ คือ การวางแผนในระดับสถาบัน คณะและภาควิชา ในแต่ละระดับวิธีการดำเนินงานและกระบวนการในการวางแผนย่อมมีลักษณะแตกต่างกันไป เทคนิคในการวางแผนบางอย่างอาจใช้ร่วมกันได้ แต่ความลึกซึ้ง ความสลับซับซ้อนของกลวิธีและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการวางแผนจะแปรเปลี่ยนไปตามระดับแต่ละชั้น สำหรับการวางแผนของภาควิชาที่กล่าวได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ ความก้าวหน้า ต่อการสร้างความสำเร็จ และต่อการก้าวไกลไปถึงขั้นสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขานั้น ๆ ของมหาวิทยาลัย (อุทัย บุญประเสริฐ, 2521:1, 2535:5)

ในการวางแผนแม้จะมีผู้ให้ความหมายและกระบวนการในการจัดทำแผนไว้หลายคนด้วยกัน แต่ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้อิงแนวคิดในการวางแผนของ Robbins เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาการวางแผนของภาควิชา ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การคาดคะเน การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดมาตรฐาน (แผน) และการติดตามทบทวนแผน โดยยังมีความสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับกระบวนการวางแผนพัฒนาระยะที่ 8 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เน้นการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาในระยะยาวด้วย และโดยที่ภาควิชาเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย การวางแผนของภาควิชาจึงมีความเกี่ยวพันหรือเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนของมหาวิทยาลัยด้วย ในด้านการวางแผนนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอประเด็นสำคัญในแต่ละส่วนโดยค้นคว้าเพิ่มเติมจากที่มีผู้กล่าวอ้างไว้ ดังนี้

กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

Robbins (1985:128-144) กล่าวว่า ในการวางแผนต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าจะไปในทิศทางใดโดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจน และต้องสอดคล้องตรงต่อความต้องการของหน่วยงาน ผู้รับบริการ และสังคม

Russell L. Ackoff. (1970) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง สภาพหรือผลผลิต หรือผลงานของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อาจเป็นบางสิ่งที่ต้องการและยังไม่มีอยู่ในขณะนี้หรือมีอยู่แล้วแต่ต้องการให้มีอยู่ต่อไป ทองอินทร์ วงศ์โสธร และสุชาติ ดันธนะเดชา (อ้างในสุกัญญา ตริยะสุวรรณ, 2522:16) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ก็คือการพิจารณาว่า “จะทำอะไร” ข้อควรคำนึงถึงประการหนึ่งของการวางแผน คือ แผนที่กำหนดขึ้นนั้น แม้จะดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นก็ตามแต่จะต้องไม่ขัดแย้งกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ รวมตลอดถึงการที่จะไม่ขัดแย้งฝ่าฝืนระเบียบแบบแผนเดิมที่มีอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับประชุม รอดประเสริฐ (2535:145-146) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่ดีควรสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันกับผู้บริหารระดับสูง

หลักในการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การหาข้อมูลจากสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์ข้อมูล การวางวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ ทบทวนยกวาง หาข้อยุติ แก้ไขตัดแปลง และขออนุมัติที่ประชุม (โสรจ สานศิริพันธ์, 2527:94) วิธีการในการกำหนดวัตถุประสงค์อาจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535:151)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานซึ่งอาจเป็นบุคคลเพียงคนเดียว หรือ กลุ่มบุคคลขนาดเล็กเพียงกลุ่มเดียวเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ โดยอาศัยข้อมูล และประสบการณ์ที่มีอยู่
2. การกำหนดวัตถุประสงค์จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์

สำหรับการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของภาควิชา จำเป็นต้องพิจารณานโยบายของคณะและมหาวิทยาลัยประกอบด้วยเสมอ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุสิ่งที่ต้องการอย่างถูกต้องเหมาะสม ขณะเดียวกันจะช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องกับงานในระดับคณะและมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมด้วย วิธีการในกำหนดวัตถุประสงค์นั้นสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ คือ 1. การประมวลผล พิจารณาข้อมูล รายละเอียด และสารสนเทศจากผลการกำหนดบทบาททางวิชาการของภาควิชาในการวางแผนทางวิชาการ นโยบายรวมของมหาวิทยาลัย นโยบายรวมของคณะ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และศักยภาพทางวิชาการของภาควิชา ลักษณะแนวโน้มความต้องการด้านตลาดแรงงานและผลผลิตทางวิชาการของภาควิชา ลักษณะแนวโน้มในการที่จะได้ทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาสนับสนุนการดำเนินงานของภาควิชา ลักษณะแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงาน ของภาควิชาทั้งในปัจจุบันและอนาคต 2. การนำเอาจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ยึดถือปฏิบัติอยู่เดิมมา ตรวจสอบทบทวน 3. วิธีการวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการของภาควิชา ซึ่งอาจทำได้โดยวิธีการระดมความคิดเห็นโดยเชิญคณาจารย์มาร่วมประชุม ให้คณาจารย์เขียนเสนอแนะสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข สิ่งที่ควรจะทำในอนาคตรวม แล้วประมวลผลรวม วิธีการสำรวจแหล่งปัญหา ความต้องการและลำดับความสำคัญ หรือความเร่งด่วนในการแก้ปัญหา (อุทัย บุญประเสริฐ, 2535: 35, 49-56)

สถาบันใดก็ตามจะปราศจากจุดมุ่งหมายไม่ได้ แม้จุดมุ่งหมายจะคลุมเครือไม่ชัดเจน แต่ก็ต้องมี working goals หรือ common goals เป็นที่ยอมรับตรงกันของบุคคล การกำหนดต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกันหลาย ๆ คนเพื่อให้ได้ข้อสรุปออกมา หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสานงานควรประสานในเรื่องช่วยกันกำหนดก่อนว่า จุดมุ่งหมายของภาควิชาที่เป็นที่ยอมรับกันนั้นจะมีกว้างแคบแค่ไหน เมื่อกำหนดจุดมุ่งหมายแล้วก็ร่วมกันกำหนดภารกิจหลักกันไว้ก่อนว่า อาจารย์ในภาควิชาจะต้องทำอะไรกันบ้าง แล้วให้ทุกคนยอมรับตรงกันแล้วมุ่งทางนั้นร่วมกัน (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2526:298,325) นักบริหารที่ดีนั้นจำเป็นต้องสำรวจจุดประสงค์และวิธีการที่จะนำไปสู่จุดประสงค์นั้นอยู่เสมอ จุดประสงค์จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของสังคม ผู้บริหารบางคนอาจจะยึดวัตถุประสงค์เดิมโดยลืมนึกถึงความต้องการของสังคมซึ่งเปลี่ยนแปลงไป และเมื่อจุดประสงค์เปลี่ยนแปลงไปแล้ว จะต้องสำรวจว่าโครงสร้างก็ดี วิธีการต่าง ๆ

กิติ เอื้ออำนวยที่จะให้บรรลุจุดประสงค์ได้ดีเพียงใด ถ้าหากไม่เป็นเช่นนั้นก็จำเป็นต้องหาทางแก้ไขเปลี่ยนแปลง (เกษม สุวรรณกุล, 2520:4)

จากแนวคิดที่กล่าวมานี้ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกสำหรับการวางแผน เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน จึงต้องกำหนดให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของผู้ร่วมงาน โดยต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานใหญ่เป็นสำคัญ การกำหนดต้องพิจารณาสภาพความต้องการทั้งภายในและภายนอกประกอบด้วย และจำเป็นต้องมีการกำหนดร่วมกันทั้งผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน

การคาดคะเน

คำว่า คาดคะเน นั้นมีหลายท่านที่อาจใช้คำอื่นแทน คือ การพยากรณ์ การคาดการณ์ หรือการค้นหาแนวทางหรือโอกาส ซึ่งมีความหมายเหมือนกัน และให้คำจำกัดความที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

การคาดคะเน เป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลและทำการกำหนดข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต รายละเอียดต่าง ๆ จะต้องถูกรวบรวมและตั้งข้อสมมติฐานโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยภายนอกอาจพิจารณาจากนโยบายของรัฐ แนวโน้มประชากร และเทคโนโลยี ปัจจัยภายในเกี่ยวข้องกับผลผลิตหรือบริการของหน่วยงาน เป็นต้น (Robbins, 1985:6)

ประชุม รอดประเสริฐ (2527:102) กล่าวว่า ในการค้นหาแนวทางหรือโอกาสนั้น ผู้วางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายภายในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ แล้วรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นเหล่านี้เข้าด้วยกันโดยให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลที่จะสามารถให้การพยากรณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งความเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะถ้าการพยากรณ์นั้นมีความถูกต้องก็จะทำให้การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดีและการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้

การพยากรณ์เป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผน เป็นกิจกรรมในการคำนวณหรือทำนายเหตุการณ์หรือสภาวะบางอย่างในอนาคต โดยปกติจะอาศัยผลของการศึกษาหรือการวิเคราะห์ตัวเลขข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มิได้เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวปฏิบัติของการกระทำไว้ล่วงหน้า การพยากรณ์เป็นสิ่งสำคัญต่อการวางแผนมาก ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตเป็นอันมาก การเก็บข้อมูลและลักษณะของข้อมูลที่จะนำมาเพื่อใช้ในการพยากรณ์นั้น หลักสำคัญคือต้องเลือกสรรข้อมูลที่เป็นและสำคัญที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้เท่านั้น (อนันต์ เกตุวงศ์, 2516:2, 2534:68)

นอกจากนี้ สุขาดา กิระนันท์ (ม.ป.ป.:6) กล่าวว่าสารสนเทศที่ต้องใช้ในการวางแผนระดับสูงนั้น ต้องอาศัยข้อมูลจากภายนอกภาควิชาเป็นส่วนใหญ่มาทำการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลภายในภาควิชา

เพื่อช่วยให้การตัดสินใจกำหนดแผนระดับสูงได้ดีขึ้น เช่น การวางแผนที่จะเปิดสาขาวิชาใหม่ หรือเปิดสอนระดับปริญญาเอก จะต้องมีการสนทนาคู่ต่อไปนี้ประกอบการพิจารณา คือ การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด การวิเคราะห์ศักยภาพและกำลังผลิตของสถาบันอื่น งบประมาณลงทุน การวิเคราะห์ความพร้อมของภาควิชาและแนวโน้มที่จะมีความพร้อมทันการเปิดสอน ลักษณะของหลักสูตรที่เหมาะสม ซึ่งหากมีการเตรียมการสร้างระบบสารสนเทศที่ดีไว้พร้อมแล้ว การพิจารณาในลักษณะเช่นนี้อาจจะกระทำได้โดยใช้เวลาน้อยมากนัก รวมทั้งสามารถพิจารณาทางเลือกหลาย ๆ ทาง และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากทางเลือกแต่ละทาง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม

การวางแผนเป็นการกำหนดข้อปฏิบัติในอนาคต การคาดคะเนจึงถือเป็นกิจกรรมที่ขาดมิได้ การมองไปในอนาคตเป็นสิ่งที่ยาก จึงต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ประกอบ เพื่อให้ได้ข้อกำหนดที่เป็นไปได้มากที่สุด

การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นการนำเอาวัตถุประสงค์และการคาดคะเนมาพิจารณา เพื่อกำหนดโอกาสเหมาะสมและภาวะคุกคามในอนาคตขึ้น วิเคราะห์ความสามารถของหน่วยงานและประเมินการปฏิบัติของคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางเฉพาะหรือแนวปฏิบัติที่หน่วยงานจะดำเนินต่อไป (Robbins, 1985:158-159) สมยศ นาวิการ (2531:3) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือวิถีทางที่องค์กรจะดำเนินต่อไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้อุปสรรคและโอกาส ภายในสภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรซึ่งตัวกำหนดกลยุทธ์ ก็คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ อนันต์ เกตุวงศ์ (2534:1557) ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือกระบวนการในการตัดสินใจในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เหล่านั้น ทรัพยากรที่จะต้องใช้เพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และในเรื่องนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการหามา การใช้ และจำหน่ายไปซึ่งทรัพยากรเหล่านั้น แผนกลยุทธ์ที่ได้จึงเป็นแผนซึ่งกำหนดวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งมีลักษณะรวบรวมส่วนต่าง ๆ ขององค์การเข้ามาไว้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ครอบคลุมแนวคิดต่าง ๆ ขององค์การและผสมผสานส่วนต่าง ๆ ของแผนที่สอดคล้องเหมาะสมซึ่งกันและกันไว้ด้วยด้วยกัน ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์นั้นไม่ใช้การกำหนดขึ้นจากฐานที่ว่างเปล่าหรือเลื่อนลอย แต่จะต้องกำเนิดขึ้นมาจากฐานแห่งการมีข้อมูลที่พร้อมและจากฐานแห่งการใช้ความคิดความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินโดยผู้บริหาร (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ และคณะ, 2534:54)

จากที่กล่าวมา กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้น โดยผ่านการสังเคราะห์วัตถุประสงค์และทำการคาดคะเนหรือผ่านกระบวนการในการหาข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อจุดจุดอ่อนจุดแข็งของหน่วยงาน และกำหนดเป็นแนวปฏิบัติเฉพาะที่จะต้องดำเนินการต่อไป



การกำหนดมาตรฐาน (แผน)

เมื่อกำหนดแนวปฏิบัติแล้ว จึงนำเอาแนวปฏิบัติที่กำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Robbins (1985:131) อนันต์ เกตุวงศ์ (2534:36) กล่าวว่า มาตรฐาน แผน และจุดมุ่งหมาย เป็นคำที่มีแนวคิดใกล้เคียงกันมาก หากแผนแสดงออกมาในรูปของผลงานที่จะทำให้สำเร็จ แนวความคิดนี้จะใกล้เคียงกับจุดมุ่งหมาย เพื่อใช้กำหนดว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ในการนำแผนไปปฏิบัติมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแผนซึ่งกำหนดไว้กว้าง ๆ ให้เป็นเป้าหมายที่แคบลงหรือเป็นมาตรฐานหรือแผนที่แสดงอยู่ในรูปของรายละเอียดสำหรับใช้ปฏิบัติงาน มาตรฐานที่กำหนดขึ้นนี้จะเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับ และมาตรฐานที่กำหนดขึ้นก็สามารถที่จะเอามาใช้วัดหรือประเมินผลงานของพนักงานหรือเพื่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมได้ด้วย (ธนชัย ยมจินดา, 2531:106)

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ถือเอาการกำหนดมาตรฐานก็คือการกำหนดแผนดำเนินงานซึ่งย่อยออกมาจากแผนกลยุทธ์ แผนทั้งสองอย่างเป็นผลที่ได้มาจากกิจกรรมในการวางแผนซึ่งจะปรากฏออกมาเป็นสายลักษณะอักษร ในส่วนนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาจากเอกสารแผน

การติดตามทบทวนแผน

ในการติดตามทบทวนแผน เป็นการดูว่ามีการปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้าไม่ก็จะต้องมีการปรับปรุงแผนหรือการดำเนินงานต่อไป (Robbins, 2985:131) ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ สุชาติ ดันธนะเดชา (อ้างในสุกัญญา ดิยะสุวรรณ, 2522:16) กล่าวว่า การประเมินเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการวางแผน เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแผน เนื่องจากแผนเป็นเรื่องของการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต ฉะนั้น แผนจึงอาจมีอุปสรรคขัดขวางเกิดขึ้นได้เสมอ โดยนัยนี้ จึงต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขให้ทันสมัยและทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

การวางแผนและการควบคุมนับเป็นงานที่เกี่ยวข้องกันโดยตรง การวางแผนจะเป็นการพิจารณา กำหนดเป็นแผนงานที่ประกอบด้วย ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ปฏิบัติงาน แต่การควบคุมนั้นจะหมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ เท่าที่ได้ทำไปแล้ว เพื่อที่จะนำมาเปรียบเทียบผลว่าได้ผลงานเป็นไปตามที่คาดคิดและกำหนดไว้หรือไม่ การวางแผนและการควบคุมจึงถือเป็นเรื่องเดียวกันนั่นเอง จะต่างกันก็เฉพาะที่ว่าการวางแผนเป็นกิจกรรมที่จะกระทำล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติงาน แต่การควบคุมจะเป็นกิจกรรมที่กระทำหลังจากที่ได้มีการปฏิบัติงานไปแล้ว (ธงชัย สันติวงษ์, 2530:33)

ในการวางแผนของมหาวิทยาลัยนั้น อุทัย บุญประเสริฐ (2521:11-12) กล่าวว่า การกำหนดวิธีประเมินผลจะต้องดำเนินการให้เรียบร้อยตั้งแต่ขั้นของการวางแผน ซึ่งจะถูกใช้เป็นเครื่องมือติดตามการปฏิบัติงาน และป้อนกลับข้อมูลสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงการวางแผนและการบริหารวิชาการของแผนกของคณะและของมหาวิทยาลัยอยู่ตลอดเวลา วิธีการประเมินที่เป็นที่ยอมรับกันในวงการบริหารงาน เรียกว่า

การประเมินผลแบบต่อเนื่องแบบเบ็ดเสร็จ คือต้องมีแผนสมบูรณ์ของการประเมินผลในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ของการดำเนินงานตามแผน ต้องมีการวางแผนและประเมินล่วงหน้าว่าจะประเมินอะไร ใช้อะไรเป็นเกณฑ์ แต่ละแผนกวิชาควรจะพยายามสร้างกระบวนการบริหารงานของแผนกที่จัดให้มีการประเมินผลงานตามโครงการและตามแผนงานต่าง ๆ อยู่เสมอ เป็นพิธีการแน่นอน ผลที่ได้จากการประเมินก็ต้องใช้เป็นสารสนเทศประกอบในการวางแผนและโครงการในระยะต่าง ๆ เพื่อช่วยในการปรับแผนให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และที่สำคัญคือช่วยให้มีการปรับแผนปฏิบัติ งานวางแผนในระดับมหาวิทยาลัย มักจะใช้วิธีการประเมิน 2 แนวทางด้วยกัน คือ ประเมินรายปี ซึ่งจะก่อให้เกิดการทบทวนแผน และการประเมินผลแบบสมบูรณ์มักจะทำทุกช่วง ระยะ 4-5 ปี หรือในช่วงที่จะเสร็จสิ้นแผนดำเนินงาน

จากแนวคิดดังกล่าว การติดตามทบทวนแผนเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างการวางแผนและการควบคุม โดยเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผน โดยที่การวางแผนเป็นเพียงการกำหนดแนวปฏิบัติเท่านั้น แต่การควบคุมเป็นการติดตามผลงานที่ทำไปแล้ว ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงถือเอาการติดตามทบทวนแผนเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งในการควบคุมเนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อนำแผนไปปฏิบัติแล้ว

การจัดองค์การ

ความหมายขององค์การนั้นได้มีผู้กล่าวกันไว้มากมาย ซึ่งล้วนมีความหมายในทำนองเดียวกัน อาทิเช่น

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529:73) ให้ความหมายว่า องค์การคือกลุ่มคนซึ่งร่วมกันกระทำกิจกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือความต้องการของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งจะมีการจัดระเบียบในการทำงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดสายการบังคับบัญชา

พยอม วงศ์สารศรี (2534:4) ให้ความหมายว่า องค์การ เป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะขององค์การยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งนำเข้า ประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน ทุน ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งก็คือวิธีการและเทคนิคในการจัดการเพื่อให้สิ่งนำเข้าไปสู่สิ่งส่งออกที่พึงประสงค์ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการต่าง ๆ

จากความหมายดังกล่าว องค์การเกิดขึ้นได้เมื่อมีความร่วมมือของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบหรือระเบียบในการทำงาน สำหรับการจัดองค์การนั้น อนันต์ แจงกลิ่น (2514:43) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดแบ่งงานออกเป็นหมวดหมู่ การกำหนดตำแหน่งหรือส่วนงาน กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งหรือส่วนงานนั้น การจัดระบบการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้ทุกคนที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ สามารถทำ

งานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ Koontz and O'Donnell (1972:240) ให้ความหมายว่าเป็นการจัดรูปงานหรือโครงสร้างการบริหารงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ หรือตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงวิธีการติดต่อที่สัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2535:63) ให้ความหมายว่า การจัดองค์การว่าเป็นการจัดระเบียบ กิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง ส่วน Robbins (1985:3) ให้ความหมายว่าเป็นการจัดสร้างความสัมพันธ์ของงาน บุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การส่วนใหญ่ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์การหรือการจัดแบ่งงานและกำหนดกลุ่มงาน การจัดบุคลากรเข้าทำงาน อำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

สำหรับการจัดองค์การในสถาบันอุดมศึกษาถือเป็นเรื่องที่สำคัญ เป้าหมายและสภาพแวดล้อมขององค์การที่แตกต่างกันทำให้การจัดรูปแบบขององค์การก็ต้องแตกต่างกันด้วย การจัดการสำหรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิสูง ๆ ก็มีลักษณะเฉพาะ จะจัดให้เหมือนกับการบริหารกรมกองไม่ได้ การบริหารในมหาวิทยาลัยมักจะอาศัยโครงสร้างของการทำงานในรูปคณะกรรมการมาก การจัดองค์การรวมไปถึงการจัดบุคลากรในด้านต่าง ๆ ด้วย ในเรื่องความเข้าใจของบุคลากรจึงมีความสำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้ธรรมชาติของบุคลากรในสถาบันประเภทนี้ (ประกอบ บุปรัตน์, 2530:146)

สมพงษ์ เกษมสิน (2517:106-107) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การไว้ดังนี้

1. นโยบายอันชัดเจน ในการปฏิบัติงานนั้นผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบว่ามียุทธศาสตร์อย่างไร เป้าประสงค์คืออะไร เมื่อทราบนโยบาย เป้าประสงค์ขององค์การแล้ว การปฏิบัติงานนั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีศูนย์กลางอำนาจการ ในการบริหารงานนั้นควรมีบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบ และอำนาจการโดยตรง
3. ระบุหน้าที่การงานอย่างกระจ่างแจ้ง การบริหารงานนั้นจะต้องมีการแบ่งแยกงานกันปฏิบัติให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ละเอียด ถูกต้อง และชัดเจน
4. จัดให้มีระบบการทำงานอย่างเหมาะสม การบริหารองค์การนั้นมีเทคนิคและวิธีอยู่มากมายหลายวิธีและหลายแบบ โดยที่องค์การเองก็มีรูปแบบต่าง ๆ กัน ดังนั้น การที่จะเลือกจัดวางระเบียบแบบแผนในการบริหารองค์การให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะงาน

โดยหลักทางการบริหารแล้ว การจัดองค์การไม่ว่าจะมีผู้ให้ความหมายไว้อย่างไรก็ตาม แต่ต่างก็ยึดหลักการเดียวกัน หรือมีความหมายที่สอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ ส่วนในความหมายของ Robbins นั้นได้นำเอาประเด็นเรื่องการจัดบุคลากรเข้าทำงานมารวมไว้ด้วย และเนื่องจากการจัดองค์การเป็นประเด็นที่มีความซับซ้อนและสัมพันธ์กันในรายละเอียดปลีกย่อย ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดประเด็นในการศึกษา

ให้มีความเฉพาะยิ่งขึ้น กล่าวคือ มุ่งศึกษาในเรื่องโครงสร้างองค์การเพื่อคุณลักษณะหรือขนาดของภาควิชา โดยศึกษาจากองค์ประกอบหรือทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ หลักสูตร นิสิต อาจารย์ และบุคลากร รวมทั้งโครงสร้างทางการบริหาร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และการจัดบุคลากรเข้าทำงาน

โครงสร้างองค์การ

สมยศ นาวิการ (2524:14) กล่าวถึงโครงสร้างองค์การว่าเป็นแบบแผนความสัมพันธ์ด้านบทบาทการจัดสรรกิจกรรมให้กับแผนกต่าง ๆ ที่แยกจากกัน การจัดสรรอำนาจหน้าที่ระหว่างตำแหน่งหน้าที่การบริหารต่าง ๆ และสายใยของการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2530:301) กล่าวถึงโครงสร้างองค์การว่าประกอบด้วยส่วนประกอบที่มาจาก การแบ่งงานในองค์การและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ปรากฏให้เห็นในรูปแผนภูมิขององค์การ คำอธิบายงาน กฎระเบียบวิธีปฏิบัติแสดงถึงรูปแบบอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสารและการไหลของงาน อวยชัย ชะบา (2531:192) กล่าวถึงโครงสร้างองค์การว่า หมายถึง การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันตามวัตถุประสงค์หรือตามหน้าที่และมีสายการบังคับบัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา เป็นต้น โครงสร้างองค์การที่จัดไว้อย่างเหมาะสมทำให้เกิดประโยชน์ คือ ทำให้บริหารงานได้ง่าย เช่น รู้ว่าใครทำอะไร รับผิดชอบต่อใคร ไม่ก่อให้เกิดปัญหางานค้างค้ำ มีการมอบอำนาจ ทำให้จัดปัญหาการเกี่ยวงานหรือลังเลในการทำงาน โครงสร้างองค์การจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับภายในองค์การ 3 ประการ คือ (ธงชัย สันติวงศ์, 2523:201-222)

1. จะต้องมีการแบ่งงานกันทำ ซึ่งจะมีทั้งการแบ่งงานในแนวดิ่งและแนวนอน
2. จะต้องมีการกำหนดเรื่องเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่
3. จะต้องจัดเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ไว้ให้แน่ชัด เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระเบียบไม่ขัดแย้งกัน

Robbins (1985:8-9. 194-207) กล่าวว่า หลักสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การก็คือการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การกำหนดช่วงการบริหาร การกำหนดกลุ่มงาน และการมีเอกภาพในการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นความพยายามที่จัดให้มีขึ้นเพื่อรองรับความไม่แน่นอนทางเทคโนโลยีและสภาวะแวดล้อม งานต่าง ๆ จะถูกกำหนดขึ้นให้มีความสัมพันธ์กับผลผลิตและความต้องการของหน่วยงานมี การกำหนดงานแต่ละงานเพื่อความเหมาะสม และสายอำนาจบังคับบัญชาที่แสดงไว้อย่างชัดเจน เพราะโดยความเป็นจริงแล้วไม่มีใครสามารถจะจัดการกับจำนวนงานที่มีมากมายให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เว้นแต่จะมีการย่อยงานเหล่านั้นเป็นกิจกรรมย่อยเพื่อที่จะให้สำเร็จ ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่ได้จากการวางแผนจึงเป็นตัวตัดสินใจถึงงานที่จำเป็นจะต้องทำ ซึ่งงานเหล่านั้นก็จะรวมกันขึ้นมาเป็นกิจกรรมเพื่อที่จะเชื่อมงานเหล่านั้นเป็นแผนก การตัดสินใจที่จะกำหนดและแบ่งงานเป็นแผนกเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

ในการจัดองค์การไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเอกชนหรือทางราชการ ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของหน่วยงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและหน้าที่การงาน การที่งานขององค์การมีเป็นจำนวนมาก

และไม่สามารถปฏิบัติได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว จำเป็นต้องแบ่งแยกงาน หรือกิจกรรมออกเป็นส่วน ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละคน หรือแต่ละตำแหน่ง (วุฒิชัย จำรงค์, 2522:151)

การจัดโครงสร้างองค์การมีประโยชน์ ดังนี้ คือ (อวยชัย ชะบา, 2531:154)

1. แสดงให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ การจัดหน่วยงานขึ้นมา นำไปใช้ได้หลายโอกาส เช่น การอบรม การปรับปรุงองค์การ เป็นต้น
2. ช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์การ จึงมีประโยชน์ในการจัดระบบงาน การวางแผนงาน ตลอดจนการพิจารณาแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคข้อบกพร่องจากการดำเนินงาน
3. เป็นเสมือนกรอบงานให้ฝ่ายบริหารในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยในการประสานงานของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกันทำงาน
5. ช่วยในการกระตุ้นเตือนให้สมาชิกขององค์การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์การเป็นการนำเอาองค์ประกอบต่าง ๆ ของหน่วยงานมาจัดให้เป็นระบบโดยการแบ่งงานเป็นส่วน ๆ และประสานกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยการแสดงสายการบังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างและแบ่งสายงานภายในหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการบริหาร หรือปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสารคำอธิบายงาน

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

อำนาจและหน้าที่ เป็นสิทธิที่ถูกต้องตามกฎหมาย ในการปฏิบัติหรือต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับตำแหน่งหนึ่ง ๆ ในหน่วยงาน เช่น ตำแหน่งทางการบริหารมีลักษณะพิเศษที่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำให้มีขึ้นเพื่อสั่งงานแก่บุคคลโดยตรง กิจกรรมที่อยากที่สุดสำหรับผู้บริหารก็คือกระบวนการมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นวิถีทางสำหรับการให้อำนาจหน้าที่ลงไปยังผู้บังคับบัญชาาระดับรองลงไป และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เป็นที่ยอมรับ การที่ผู้บริหารไม่มอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลอื่นทำแทน เพราะไม่เชื่อมั่นในความสามารถ เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องอย่างยิ่ง และการปฏิบัติเช่นนี้ไม่ใช่การบริหาร (Robbons, 1985: 223-231)

อนันต์ แจงกลิน (2514:59-60) ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึงสิทธิในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีสิทธิโดยสมบูรณ์ที่จะสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการภายในขอบเขตหน้าที่ของตน หลักของการมอบอำนาจมีอยู่ว่า อำนาจต้องสมดุลงกับหน้าที่ คือผู้รับมอบหน้าที่จะต้องได้รับมอบอำนาจหรือสิทธิในการตัดสินใจ ส่วนความรับผิดชอบผู้รับมอบหมายงานจะต้องรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานนั้นแก่ตน คือพร้อมที่จะรายงานชี้แจงผลต่อผู้บังคับบัญชา อวยชัย ชะบา (2531:197-198) กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ว่ามีอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1. อำนาจจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง การมอบสายอำนาจหน้าที่

ลักษณะนี้เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ที่มาจากเบื้องบน 2. อำนาจจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน ซึ่งขึ้นอยู่กับ การยอมรับ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา อำนาจจากเบื้องบนย่อมไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง นอกจากนี้แล้วยังมีอีกส่วนหนึ่งคือ อำนาจส่วนบุคคลซึ่งมีอยู่เหนืออำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย โดยมีที่มาจากความสามารถส่วนตัว ความมีพรสวรรค์ในการบริหาร และความเป็นผู้นำ

หลักในการมอบหมายงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ วัฒนา สุตรสุวรรณ (2512:274-276) กล่าวว่า การมอบหมายงานที่ดีขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความสามารถและความเต็มใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความสามารถหรือสมรรถภาพในการพิจารณาเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดีพร้อมทั้งยอมรับมอบหมายงาน และดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น ผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย ปริมาณงาน ความก้าวหน้า ตลอดจนการบริหารงานอื่น ๆ เพื่อให้การมอบอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การกำหนดอำนาจหน้าที่ที่การงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน
5. การกำหนดงานที่มอบหมายไปอย่างชัดเจน
6. การกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดี

นายคิลปี เชียวชาญพิพัฒน์ (2527:218-222) ได้ระบุแนวทางที่จะช่วยให้การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม ไว้ดังนี้

1. การมอบอำนาจอย่างเหมาะสม คือ อำนาจที่มอบเพียงพอกับการหน้าที่ที่มีอยู่
2. การกำหนดผลที่คาดหวัง หมายความว่า ผู้บริหารควรกำหนดผลที่ได้เป็นอย่างดี
3. การพิจารณาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ต้องแน่ใจว่าได้ชี้แจงอำนาจหน้าที่ชัดเจน หมายถึงว่าควรระบุชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
5. การเปลี่ยนแปลงแก้ไขอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ยืดหยุ่นได้เกี่ยวกับชนิดและความมากน้อยของอำนาจหน้าที่ที่มอบหมาย
6. ผู้บริหารควรมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อ ให้บุคคลแต่ละคนจะได้รายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวหรือน้อยที่สุดและปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา
7. การสร้างความเต็มใจในการมอบหมายอำนาจหน้าที่

สำหรับภาควิชาที่ Tucker (1984:2-3, 332-228) กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชาต้องดำเนินการในด้านการมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มอบหน้าที่ความรับผิดชอบในการ

บริหารงานบางอย่างของภาควิชาให้แต่ละบุคคล หรือ คณะกรรมการ การมอบหมายความรับผิดชอบในด้านการสอน การวิจัยและอื่น ๆ ให้แก่อาจารย์นั้น มีข้อควรพิจารณา ดังนี้

1. การมอบหมายงานในด้านการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ ควรทำเป็นลายลักษณ์อักษรโดยระบุงานไว้อย่างชัดเจน สื่อความหมายเข้าใจตรงกันระหว่างผู้มอบและผู้รับมอบ

2. หัวหน้าภาควิชาจะต้องจัดให้มีการมอบหมายงานด้วยความเป็นธรรม

3. การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของภาควิชา มีนโยบายการมอบหมายงานที่ชัดเจน การที่ภาควิชาจะปฏิบัติภารกิจได้อย่างเหมาะสมนั้น ขึ้นอยู่กับข้อมูลต่าง ๆ ของภาควิชา และการปรึกษาหารือกับอาจารย์ในภาควิชา

การมอบหมายงานให้อาจารย์เทคนิคที่นิยมใช้ คือ การร่วมกันวางแผน แม้ว่าจะไม่ใช่วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุด แต่อาจารย์จะพอใจ เพราะว่าการเฉลี่ยภารกิจให้เป็นธรรมเป็นเรื่องที่อาจารย์ต้องพิจารณาตนเอง มิใช่การทำงานตามที่หัวหน้าภาคสั่งเท่านั้น หัวหน้าภาควิชา ไม่จำเป็นต้องมอบหมายงานตามที่อาจารย์ขอร้อง แต่การมอบหมายภาระงานให้อาจารย์ก็ไม่ควรเป็นคำสั่งเด็ดขาด เพราะในระดับนี้วิชาการด้วยกันแล้ว การปรึกษาหารือยังคงถือเป็นมาตรฐานการทำงานที่สำคัญ การกำหนดให้มีการมอบหมายงานต้องคำนึงถึงความเชี่ยวชาญของอาจารย์ด้วย

หัวหน้าภาควิชาควรจะทำหน้าที่การพรณงานของอาจารย์แต่ละคนซึ่งระบุข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจการสอนโดยเฉลี่ย วิชาที่ต้องสอน การวิจัยขั้นต้น วิจัยประยุกต์ การบริการสังคม รวมทั้งกิจกรรมอื่นที่ภาควิชาคาดหวังจากอาจารย์ การมอบหมายงานที่ชัดเจนอาจใช้เป็นจุดสำคัญในการประเมินผล การมอบหมายงานที่ยุติธรรมระหว่างคณาจารย์ต้องการให้มีการบันทึกการมอบหมายงานให้อาจารย์แต่ละคนไว้ ระบบการมอบหมายงานอย่างเท่าเทียมกันบางครั้งอาจจะบรรจุอยู่ในนโยบายของภาควิชา (วิจิตร วรุฒบางกูร, 2535:325)

เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานของหน่วยงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมอบอำนาจหน้าที่หรือมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน และต้องกำหนดให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจโดยทั่วไป มีการปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและการยอมรับของบุคคลแต่ละคนด้วย

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

ในการจัดบุคลากรเข้ามาทำงาน การได้บุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสู่หน่วยงานเป็นจุดสำคัญต่อความสำเร็จของทุกหน่วยงาน การบรรจุคนเข้าสู่ตำแหน่งจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้น ๆ กิจกรรมการจัดบุคลากรเข้าทำงานเริ่มด้วยการศึกษาว่ามีงานอะไรและต้องการคนที่มีทักษะอย่างไรซึ่งก็คือการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดประเภทของบุคคลที่ต้องการ พร้อมกับจะได้รายละเอียดของงานซึ่งจะเป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะรับเข้ามา และจึงทำการสรรหา คัดเลือกต่อไป (Robbins, 1985: 251-252)

การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการที่ทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะทำ ใหู้ว่างานนั้นจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความรับผิดชอบอย่างไรจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จ (เสนาะ ดิเียวาร์, 2535:47)

การสรรหาคณาการ หมายถึง การเสาะแสวงหา ชักจูงและจัดการให้ได้บุคลากรที่พร้อม และสามารถจะทำงานได้มาสมัครทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช, 2531:6) การสรรหาคณาการเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็องค์การรัฐบาล หรือองค์การเอกชน และมีความสำคัญมากเป็นทวีคูณในองค์การของรัฐบาลในปัจจุบัน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523:63) การสรรหาคณาการเข้ารับราชการเป็นหลักเอกของการบริหารงานบุคคลเพราะว่างานจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน (สมาน รังสิโยภุชฎี, 2527:62) การให้ได้คนดีมีหลักว่า ควรจะได้คนที่ดีที่สุดที่จะหาได้ในตลาดแรงงาน ถ้าได้คัดเลือกจากคนมาก ก็อาจจะมีโอกาสได้คนดีมากขึ้น (เกษม สุวรรณกุล, 2527:22) วิธีการสรรหาทางราชการพลเรือนไทย ซึ่งรวมทั้งมหาวิทยาลัยด้วยนั้น ตั้งแต่ได้มีการประกาศใช้ระบบคุณธรรม ตั้งแต่มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทยจนกระทั่งปัจจุบัน ได้ใช้วิธีการที่เรียกกันว่าประกาศรับสมัคร เป็นการเปิดรับสมัครโดยทั่วไปอย่างหนึ่ง กับอีกอย่างหนึ่งเป็นการประกาศรับสมัครภายในหน่วยงาน ไม่เปิดรับโดยทั่วไป (อุดร ชื่นกลิ่นรูป, 2523:59) วิจิตร วรอุบบางกูร (2535:329) กล่าวว่า การประกาศรับสมัครงานภาควิชาอาจทำได้หลายทาง เช่น สถาบันต่าง ๆ ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวง มหาวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย วารสาร หรือหนังสือพิมพ์ หรือให้ช่วยกันสรรหาคณาการที่น่าสนใจ ข้อสำคัญคือพยายามประกาศให้ทั่วถึงและกว้างขวางที่สุด ให้คนดีมีความสามารถมาสมัครให้มากที่สุดเพื่อให้เลือกได้คนดีที่สุด ภาควิชาอาจจะจัดทำทะเบียนสถาบัน หรือหน่วยงานต่าง ๆ เก็บไว้ใช้ในการสรรหาต่อไป

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน (ธงชัย สันติวงษ์, 2531:98) การตัดสินใจที่จะจ้างหรือปฏิเสธผู้สมัครถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดของการตัดสินใจเรื่องหนึ่งในองค์การ เพื่อที่จะให้มีโอกาสที่จะสามารถจ้างคนได้ตรงตามความสามารถและเข้ากันได้กับผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ หรือกลุ่มทำงานในจุดต่าง ๆ ทั่วไป จึงเป็นวิธีปฏิบัติที่นิยมที่จะต้องให้ผู้บริหารในสายงานที่จะเป็นผู้ใช้พนักงานนั้น ได้เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับการคัดเลือก หลังจากที่มีฝ่ายการพนักงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการคัดเลือกในเบื้องต้นแล้ว และสมบูรณ์ด้วยข้อมูลรายละเอียดให้ผู้บริหารในจุดของผู้ใช้ได้มีโอกาสพิจารณาประกอบในการตัดสินใจนั้นด้วย นอกจากนี้การคัดเลือกยังเป็นกระบวนการซึ่งจะกระทำโดยคนใดคนหนึ่งหาได้ไม่ เพราะในระบบบริหารที่เป็นประชาธิปไตยจะต้องมีการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างผู้ที่จะต้องร่วมงานกันกับผู้ที่ได้รับคัดเลือก อย่างไรก็ตามการคัดเลือกบุคคลเป็นกระบวนการซึ่งอาจจะประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวจากการปฏิบัติงานของผู้ที่คัดเลือกเข้ามาได้ (เพ็ญศรี วายยานนท์, 2514:104)

การบริหารภาควิชา นั้น เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาทำงานต้องคำนึงถึงคุณวุฒิตามสมบัตินของอาจารย์ที่เราต้องการ ตลอดจนกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดีเข้ามาทำงาน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530:18) ซึ่งหัวหน้าภาควิชาวิชาวิชิชาบับบาทสำคัญในการคัดเลือกคน เข้ามาเป็นอาจารย์ (เกษม สุวรรณ

กุล, 2534:) การสรรหาเป็นขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญใน circumstance ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นราชการที่มีระเบียบซึ่งไม่น่าจะนำมาใช้ คือ เรื่องของการเอาคนออกยากที่สุด จึงทำให้มีความลำบากในการเอาคนไม่ต้อออกยากและส่อให้เห็นว่าการคัดเลือกต้องใช้ความระมัดระวัง ดังนั้น การรับคนเข้าทำงานหัวหน้าภาควิชาจะต้องพิจารณาให้ดี (เกษม สุวรรณกุล, 2530:17-18)

การจัดบุคลากรเข้าทำงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานเพื่อเป็นแนวทางในการ กำหนดอัตรากำลังคนของหน่วยงาน ซึ่งทำให้สามารถกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับงาน ทำการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

การเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ หรือการนำ มีผู้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2515:37) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ คือการใช้ความสามารถหรือใช้อิทธิพลจูงใจ คนให้บังเกิดความยินยอมพร้อมใจในการปฏิบัติการ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การเป็นผู้นำมิได้ หมายถึงการใช้อำนาจบังคับแต่อย่างใด การเป็นผู้นำกับการเป็นผู้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน ผู้ บังคับบัญชาคือผู้ที่มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้ที่มีอำนาจเหนือให้มาเป็นผู้ปกครอง อำนาจการ รับผิดชอบในหน่วยงานอย่างเป็นทางการ ส่วนผู้นำเป็นผู้ที่นำคนในหน่วยงานหรือองค์การให้ปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความเต็มใจและศรัทธาเชื่อถือ เอกชัย กีสุพันธ์ (2530:81) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและ การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ส่วน Robbins (1985:9) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงผู้ที่มีอิทธิพลต่อการทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะพื้นฐานที่เห็นได้จากบุคลิกลักษณะที่มีเหนือบุคคลอื่น และมีพฤติกรรม การแสดงออกที่มีอิทธิพลต่อการให้ผู้อื่นปฏิบัติตามซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน หน่วยงานชอบที่จะให้ผู้ บริหารแสดงภาวะผู้นำซึ่งเป็นทักษะในตัวของแต่ละคนมากกว่าเป็นเพียงการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งเท่า นั้น หน้าที่ในด้านการเป็นผู้นำหมายถึงการเป็นผู้นำและดูแลตรวจตราผู้บังคับบัญชา หน้าที่นี้ยึดถือเอาวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในวางแผน โดยพื้นฐานแล้วการเป็นผู้นำประกอบด้วย การให้คำแนะนำ การจูงใจ และ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขความขัดแย้ง

การนำอาจรวมไปถึงลักษณะการชี้้นำการกระตุ้นหรือการผลักดันให้แก่องค์กร ในด้านนี้คือทำอย่างไร จึงจะทำให้สมาชิกแต่ละคนขององค์การได้ทำหน้าที่ของตนเป็นไปอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (ประกอบ บุปรัดน์, 2530:146) หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้นำในทางวิชาการ คือ ต้องเป็นคนคิดหรืออย่างน้อยต้องคิด ต้องพยายามรวบรวมความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นความคิดในเรื่องต่าง ๆ เช่น ควรจะมีการ เปลี่ยนหลักสูตรหรือไม่ ควรจะมีการเพิ่มงานหรือไม่ (เกษม สุวรรณกุล, 2527:20) ความเป็นผู้นำทาง วิชาการส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชา ความเป็นผู้นำทางวิชาการประกอบ



ด้วยความสามารถในการพัฒนางาน ความสามารถในการจัดสรรและใช้ทรัพยากร และความสามารถในการติดต่อประสานงาน (พิชญภรณ์ มูลศิลป์, 2532:98)

การเป็นผู้นำ ในการวิจัยนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญครอบคลุมในเรื่องการดูแลตรวจตรา/ให้คำแนะนำหรือนิเทศงาน การจูงใจให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้ง และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นสำคัญดังกล่าวต่อไปนี้

การให้คำแนะนำช่วยเหลือ

ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีความจำเป็นและคาดหวังที่จะได้รับการดูแลตรวจตราหรือแนะนำการปฏิบัติงาน งานบางอย่างจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำอย่างระมัดระวังซึ่งเป็นลักษณะที่ยอมรับให้มีการดูแลให้คำแนะนำอย่างมาก และจำเป็นต้องคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานและการทำงานเพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ (Robbins, 1985:9) การดูแลให้ความช่วยเหลือ หรือการนิเทศงานเป็นหน้าที่ในการชักนำประสานงาน อำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้นิเทศงานจะแนะนำเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพที่พึงประสงค์ภายในเวลาที่ต้องการ ผู้นิเทศงานก็คือผู้นำซึ่งเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงไว้ หากไม่มีความเป็นผู้นำแล้ว บุคลากรก็อาจจะประสานกันไม่ได้ และจะไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ (ชิต ปุริโสดม, 2523:63) การนิเทศงานมิใช่หมายความแต่เป็นการไปตรวจตราดูแลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการให้คำแนะนำช่วยเหลือต่าง ๆ ด้วย (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2527:193) โสรัจ แสนศิริพันธ์ (ม.ป.ป.:7-11) กล่าวว่า การนิเทศงานก็คือการตรวจตรา ดูแล และการสั่งการ เพื่อบุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ได้ดำเนินการไปตามเป้าประสงค์และอาจมีการชี้แนะ แนะนำ ปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน สำหรับการนิเทศการศึกษา มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่คำนึงถึงคุณภาพของผู้เรียนมากกว่าผู้สอน และถ้าผู้สอนมีคุณภาพความรับผิดชอบที่ดี การถ่ายทอดการเรียนการสอนก็เป็นไปได้โดยสะดวก การนิเทศ การศึกษาจึงไม่ใช่เป็นหน้าที่ของผู้นิเทศหรือศึกษานิเทศเพียงอย่างเดียว จะต้องเป็นหน้าที่ขององค์กรทุกระดับในโรงเรียน สถาบัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถาบันจะต้องให้ความร่วมมือด้วย จุดมุ่งหมายของการนิเทศมีดังนี้

1. เพื่อช่วยให้เกิดการดำเนินการสอนตามหลักสูตร และพัฒนาหลักสูตร
2. ให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนักถึงปัญหาการเรียนการสอน การจัดการศึกษา และการแก้ปัญหาในงานที่ปฏิบัติ
3. เพื่อรักษาคุณภาพ ควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานของงานที่ปฏิบัติ
4. ก่อให้เกิดการประสานงาน รักใคร่ปรองดอง ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
5. ช่วยให้ผู้สอนเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน การปฏิบัติงาน และความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน
6. ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำในผู้ร่วมงาน ตลอดจนเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ เข้าใจในงาน ประชาสัมพันธ์งาน ค้นคว้าและวิจัยการเรียนการสอน การปฏิบัติงาน

7. ช่วยมิให้ข้าราชการทำงานเกินหน้าที่ เกินขอบเขต และค้นหาจุดบอดในการทำงาน
8. ฝึกผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ ให้รู้จักและเข้าใจในงานหรือวิชาชีพ
9. ช่วยให้มีการส่งเสริมการปกครองประชาธิปไตยในการใช้สิทธิในขอบเขตมีผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่เคารพกฎเกณฑ์

วิจิตร วุฒบางกูร (2535:392) กล่าวว่า การให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานแก่อาจารย์ในภาควิชาถ้าใช้ให้ดีจะช่วยให้สร้างสัมพันธภาพในหมู่อาจารย์ ช่วยปรับปรุงการทำงานช่วยให้มีการติดต่อกับอาจารย์อย่างสม่ำเสมอ ชูเกียรติ นพเกตุ (2524:149-162) ศึกษาบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาควิชามีบทบาทมากในด้านงานนิเทศการสอนและปรับปรุงการสอน ดังนี้ คือจัดอาจารย์ที่ชำนาญการสอนให้เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ และแนวทางให้แก่อาจารย์สังเกตการสอนของอาจารย์พร้อมทั้งสาธิตวิธีสอน เป็นผู้นำในการริเริ่มใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ แก่อาจารย์ในภาควิชา การให้ความช่วยเหลือแนะนำและให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ในด้านการเรียนการสอนและอื่น ๆ

การนิเทศการปฏิบัติงานเป็นการดูแลตรวจตราการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แต่เนื่องจากในสถาบันอุดมศึกษา อาจารย์ทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกัน ดังนั้น การให้คำปรึกษาแนะนำจึงมีลักษณะเป็นไปในเชิงของการเสนอแนะมากกว่า

การจูงใจ

การจูงใจ เป็นความรู้สึกหรือเจตนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยที่เงื่อนไขของการกระทำนั้นต้องใช้ความสามารถที่ทำให้เกิดความพอใจจากการมีสิ่งแลกเปลี่ยน บุคคลที่ได้รับการจูงใจจะสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับแรงจูงใจ ไม่ว่าแผนงานและประสิทธิภาพของหน่วยงานจะดีอย่างไร จะไม่มีอะไรเกิดขึ้นจนกว่าบุคคลผู้ทำงานจะถูกกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน การจูงใจนี้รวมถึงการจูงใจภายในด้วย แต่ส่วนใหญ่บุคคลากรต้องการให้ผู้นำใช้การจูงใจภายนอกอันได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัยและความจำเป็นทางสังคม นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานต้องการการสรรเสริญและสิ่งจำเป็นอื่นในสถานที่ทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรพยายามทำงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารที่ฉลาดจะต้องรู้จักใช้วิธีการจูงใจอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins, 1985:9) สมพงษ์ เกษมสิน (2519:224) กล่าวถึงการจูงใจว่าเป็นความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือความต้องการ

การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญทั้งต่อองค์การ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การ แต่ก็ต้องคำนึงถึงการพยายามค้นหาปัจจัยที่แท้จริงที่จะทำให้พฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออก สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ขององค์กร การเน้นวิธีการทางบวกมากกว่าทางลบ และต้องยึดมั่นในความยุติธรรมด้วย (พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2532:383-394) การจูงใจทางบวกคือ การสร้างบรรยากาศมิตรภาพ ความเห็นอกเห็นใจ การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อน ชั้นเงินเดือน การยกย่องชมเชย เป็นต้น (โสรัจ แสนสิริพันธ์, 2517:243) หลักในการจูงใจว่าควรคำนึงปัจจัยเหล่านี้ คือ (พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2535:393-394)

1. การพยายามค้นหาปัจจัยที่แท้จริงที่จะทำให้พฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การจูงใจควรจะเน้นที่ปัจจัยภายนอกมากกว่าภายใน
2. เน้นวิธีการทางบวกมากกว่าทางลบ วิธีการรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์โดยทั่วไป ได้แก่
 - ก) การตอบแทนทางลบ คือ การทำโทษ
 - ข) การควบคุมโดยสร้างสภาวะแวดล้อมทางลบ คือ การกักขัง
 - ค) การทำให้หมดโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทน เช่น ไม่ขึ้นเงินเดือนให้
 - ง) การให้ผลตอบแทนทางบวก คือ การให้รางวัล
3. ควรยึดมั่นในความยุติธรรม โดยการให้รางวัลต้องเหมาะสมกับงานที่ทำ และต้องให้อย่างเสมอภาคกับทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกันและมีผลงานระดับเดียวกัน

และสมพงษ์ เกษมสิน (2517:231) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญและการจูงใจในการทำงานไว้เช่นกันดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน กำลังขวัญที่ดีย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรืออาการที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือคำนิยมใด ๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลในทุกหน่วยงาน
2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพราะการสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ย่อมจะสามารถป้องกันความล้มเหลวและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้
3. เงินเดือนและค่าจ้าง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้ส่วนสัดระหว่างเงินเดือน ค่าจ้าง กับงานจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และจะกระทำให้อาการขวัญในการทำงานเสื่อมทรามลง
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญจะเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรักพอใจในงานที่ทำ ถ้างานนั้นได้เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก ดังนั้นการที่จะมอบหมายงานให้บุคคลใดทำนั้น ควรจะเป็นงานที่เขาพอใจ
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น กลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจจะเข้าสังกัดในกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ขวัญของกลุ่มทั่วไปดีขึ้น ถ้ากลุ่มย่อยเหล่านี้ประสานกันได้ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้น และส่งผลถึงขวัญโดยรวมขององค์กรด้วย

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญดีขึ้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความนับถือซึ่งกันและกัน และจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในระดับภาควิชา หัวหน้าภาควิชาต้องดำเนินการจัดให้มีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ สนับสนุนให้อาจารย์จัดทำโครงการขอทุนสนับสนุนจากภายนอก กระตุ้นให้อาจารย์ทำวิจัยและผลงานทางวิชาการ (Tucker, 1984:2-3) หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญกับคำชมเชย ควรกล่าวถึงหรือแจ้งให้ผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปรับทราบด้วย จะเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจอย่างยิ่ง นอกจากนี้การทำงานโดยไม่มีเครื่องอำนวยความสะดวก ทรัพยากรต่าง ๆ ขาดแคลนมาก บริเวณที่ทำงานหรือสภาพห้องเรียนไม่เหมาะสม สภาวะแวดล้อมและชุมชนไม่ดีพอ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ (วิจิตร วรุมบางกูร, 2535:395-398) ในเรื่องนี้แสวง รัตนมงคลเขต (2525:4-12) ได้ทำการสำรวจทัศนคติต่อความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทย ผลปรากฏว่ามีปัญหาผู้บริหารไม่สนใจการจูงใจ นอกจากนี้ยังไม่มีสิ่งจูงใจให้บุคลากรและอาจารย์อยู่เพราะรายได้น้อย ค่าครองชีพสูง บรรยากาศทางวิชาการมีน้อย การที่ไม่มีการให้กำลังใจหรือชมเชยแต่อย่างใด ทำให้รู้สึกเฉื่อยชา ขาดขวัญในการทำงาน

การจูงใจเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็นในการบริหารงาน เพื่อชักจูงให้มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีสิ่งแลกเปลี่ยน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันอุดมศึกษาแล้ว จะทำอย่างไรที่จะกระตุ้นให้อาจารย์ผลิตผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการ ดังนั้นการสร้างให้มีบรรยากาศทางวิชาการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

การนำ/การจัดความขัดแย้ง/การติดต่อสื่อสาร

Robbins (1985:343-346) กล่าวว่า ความสำเร็จของการเป็นผู้นำก็คือการกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดความขัดแย้ง องค์ประกอบทั้งสามอย่างนี้มีความเกี่ยวพันกันโดยไม่อาจแยกออกจากกันได้ การติดต่อสื่อสารเป็นเพียงวิธีการหนึ่ง que ผู้บริหารสามารถสืบทอดวัตถุประสงค์ แผน การตัดสินใจหรือการอำนวยความสะดวกต่อบุคคลอื่น แต่การติดต่อสื่อสารนั้นอาจมีทั้งผลที่ก่อให้เกิดความเข้าใจและขณะเดียวกันการติดต่อสื่อสารอาจทำให้เกิดการเข้าใจผิดกลายเป็นความขัดแย้งได้ และในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งอาจนำไปสู่การติดต่อสื่อสารระหว่างกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และในทางเดียวกันการพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลและกลุ่มทำได้ด้วยการใช้เทคนิคการติดต่อสื่อสาร

สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดได้จากโครงสร้างองค์การโดยเฉพาะโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะแบบราชการ อีกลักษณะหนึ่งก็คือการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าในตัวบุคคลหรือโครงสร้าง ย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้านจากบรรดาสมาชิกขององค์การอย่างแน่นอน

หลักความเป็นจริงอย่างหนึ่งในทางการบริหารก็คือ ความขัดแย้งต่าง ๆ นั้น จะสามารถลดน้อยลงได้โดยการบริหารที่ดี อย่างไรก็ตามในวงการบริหารนั้นการเป็นปฏิบัติของผู้ร่วมงานนั้นสามารถที่จะจัดไปได้โดยใช้ระบบการติดต่อสื่อสารสองทางและความรู้สึกในด้านความเป็นเจ้าของ ในกรณีความขัดแย้งของกลุ่มสามารถกระตุ้นให้กลุ่มได้แสดงออกโดยผ่านทางระบบการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางคือ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางเป็นการติดต่อสื่อสารที่หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้ถามแสดงความคิดเห็น เป็นการโต้ตอบและแสดงการยอมรับในคำสั่ง ซึ่งในขั้นแรกจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับพูดแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องกังวลว่าตนเองจะถูกลงโทษ การทำเช่นนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม ตัวอย่างของการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นออกมาในที่ประชุมสัมมนา เช่น การปรับปรุงวิธีการทำงานของหน่วยงานร่วมกัน (อรุณ รัชธรรม, 2527:342-352)

ในระดับภาควิชาจะต้องมีการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพราะจะทำให้ทราบถึงสิ่งที่เป็นปัญหา สิ่งที่ทำให้เกิดความคิด เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจะทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ดี การสร้างบรรยากาศที่ดีจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับไม่ว่าจะเป็นภาควิชาหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม (เกษม สุวรรณกุล, 2534:68) จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารในการบริหารนั้นไม่เพียงเพื่อสื่อสารให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้ในสิ่งที่ต้องการเท่านั้น แต่ต้องเพื่อให้รับรู้ เข้าใจ และมีความสอดคล้องกันด้วย สิ่งนี้เป็นความท้าทายของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง และเพื่อให้เกิดสิ่งเหล่านี้ต้องใช้เทคนิคหลายประการ เทคนิคประการหนึ่ง คือ การพบปะพูดคุยในบรรยากาศที่ดี นอกเหนือจากการสื่อสารทางหนังสือ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530:18-19) หัวหน้าภาควิชาต้องจัดให้มีการประชุมร่วมกันในภาควิชา แจกข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับภาควิชา คณะ แผนงานของมหาวิทยาลัย ให้อาจารย์ในภาควิชาทราบ ประสานงานกับคณบดีและผู้บริหารอื่น ๆ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและภายในเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ เปิดโอกาสให้คณาจารย์ในภาควิชาพร้อมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาภาควิชา (Tucker, 1984: 2-3) อัจฉรา สังขสุวรรณ (2528:226) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่าในด้านข่าวสารนั้นหน่วยงานจัดให้มีการติดต่อสื่อสารโดยอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สามารถรู้ข่าวสารได้ทั่วถึง และมีการจัดกิจกรรมที่เป็นทางการ เช่น การประชุมสัมมนา เป็นต้น

จากที่กล่าวมา การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การขจัดความขัดแย้ง และการติดต่อสื่อสาร เป็นแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารเป็นเทคนิคที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ และเป็นเทคนิคที่ต้องใช้อยู่ตลอดเวลาในกระบวนการบริหารงานทุกด้าน

การควบคุม

Robbin (1985:10,148) กล่าวว่า การควบคุมเป็นหน้าที่สุดท้ายของการบริหารเป็นการตรวจสอบกิจกรรมการดำเนินงาน เพื่อให้แน่ใจว่าได้ดำเนินไปตามแผนและถ้าพบว่ามีส่วนใดที่เบี่ยงเบนไปจะต้องทำการแก้ไข การควบคุมมีความหมายถึงกระบวนการที่จะทำให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นไปตาม

ที่กำหนดไว้ หรือการที่หน่วยงานได้รับหรือใช้ทรัพยากรไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ถ้ามีส่วนที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จจะต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเพื่อเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องทำการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน และยอมรับการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงแต่แก้ไขผลงานที่เบี่ยงเบนไปเท่านั้น แต่ยังคงป้องกันไม่ให้เกิดการเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ในกระบวนการควบคุมถือว่ามีความมาตรฐานอยู่ ถ้าปราศจากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์แล้วก็ไม่มีสิ่งใดที่จะนำมาเทียบกับการปฏิบัติงานจริง ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ชัดเจนว่า การวางแผนจะต้องมาก่อนการควบคุม ซึ่งจะกำหนดมาตรฐานไว้ด้วยการควบคุมที่มีประสิทธิภาพจะให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ จะเห็นได้ว่าการวางแผนและการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด การควบคุมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 อย่าง คือ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่าจะวัดผลการปฏิบัติงานอย่างไร และวัดผลงานอะไรบ้าง ในการวัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารอาจใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ การสังเกตการทำงานของบุคคลรายงานทางสถิติ รายงานด้วยวาจาและการเขียนรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตามควรใช้หลาย ๆ วิธีประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อมูลจากหลายแหล่งและน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานอะไรบางอย่างนั้นกำหนดขึ้นโดยมีเกณฑ์มาตรฐานอยู่ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานได้มีความพยายามทำงานให้ดีขึ้นมากกว่าเดิม โดยทั่วไปขอบเขตในการควบคุมจะรวมถึงประสิทธิภาพในด้านการเงิน ด้านการบริหารผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ปริมาณของผลผลิต คุณภาพของผลผลิตการขาดงานของบุคลากร การเข้าการออกของบุคลากร งานหลายประเภทจะพบว่ายากที่จะวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณได้ก็อาจต้องทำการประเมินเกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงควรพยายามสร้างเกณฑ์ในเชิงปริมาณ เมื่อวัดผลการปฏิบัติงานจริงแล้วก็นำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว เป็นการวัดความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงและการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้แล้ว ถ้ามีความแตกต่างก็ทำการแก้ไขปรับปรุง ซึ่งอาจจะทำการปรับปรุงการปฏิบัติงานจริงหรือแก้ไขมาตรฐาน

ประกอบ คูปริตน์ (2530:147) กล่าวว่า การควบคุม คือการที่ผู้บริหารต้องสามารถทำให้มั่นใจได้ว่า สมาชิกแต่ละคนกำลังดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางแล้ว งานควบคุมจึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสามองค์ด้วยกัน คือ การวางแผนมาตรฐานของผลงาน การวัดผลการทำงานและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้แล้ว และการดำเนินการปรับปรุงพฤติกรรมหรือผลงานที่ได้ตรวจสอบแล้วว่าไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

จุมพล หนีพพานิช (2530:307-309) กล่าวว่า การควบคุมงานคือ กระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้ดำเนินไปในขอบเขตที่กำหนด เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุมงาน การวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไป การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน การประเมินผลงาน และการปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐานให้ถูกต้อง

ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของระบบควบคุมงาน ได้แก่ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518:126)

1. จุดมุ่งหมาย แผน นโยบาย มาตรฐาน ปทัสสถาน หลักการตัดสินใจ หลักเกณฑ์ หรือบรรทัดฐาน
2. วิธีการที่จะวัดผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน
3. วิธีการที่จะเปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันกับมาตรฐานที่กำหนด
4. วิธีการที่จะแก้ไขการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

การวางแผนและการควบคุมที่ดีจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ การเก็บข้อมูลและการบริหารข้อมูลที่ดีมีระบบย่อมช่วยให้ทราบถึงลักษณะสำคัญขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่จะช่วยให้ได้รับผลประโยชน์หรือประสบความสำเร็จสูงสุด งานทุก ๆ ขั้นตอนในการวางแผนและการควบคุมไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ หรือการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการแก้ไขข้อบกพร่อง ล้วนจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ (บัวรัตน์ ศรีนิล, 2530:143-146) สอดคล้องกับธนชัย ยมจินดา (2531:241) ที่กล่าวว่า องค์การทุกองค์การจะต้องมีระบบของการเก็บรวบรวมและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาวะทั้งภายในและภายนอกองค์การได้เป็นอย่างดี

ในการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นที่ต้องให้ความสนใจมากที่สุดและเป็นขั้นที่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอย่างมาก เนื่องจากต้องมีระบบข้อมูลเพื่อทำการบันทึกและรายงานผลให้เหมาะสมกับระบบควบคุมที่เป็นอยู่ การรายงานผลการดำเนินการจะบอกให้ทราบว่าผลการปฏิบัติจริง ๆ เป็นไปตามแผนหรือไม่ ถ้าไม่จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุง (ธนชัย ยมจินดา, 2531:247-251) ศุภวัฒน์ ชูติวงศ์ (2537:3) กล่าวว่า รายงานประจำปี ของทุกหน่วยงานย่อมเป็สิ่งชี้วัดถึงประสิทธิภาพของการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับนโยบายและภารกิจของหน่วยงานนั้น สอดคล้องกับ ณรงค์ อยู่ถนอม (สัมภาษณ์, 2539) ที่กล่าวว่า รายงานประจำปีเป็นสิ่งสำคัญและเป็นดัชนีชี้วัดถึงประสิทธิภาพของการบริหารโดยเฉพาะมหาวิทยาลัย

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ธนชัย ยมจินดา (2535:218-220) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมิน ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไป
2. ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันเป็นผู้ประเมิน ซึ่งวิธีนี้สามารถนำมาเสริมวิธีแรกได้
3. ใช้คณะกรรมการ โดยตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำการประเมินโดยเฉพาะ
4. ใช้การประเมินตนเอง
5. การใช้ผู้ได้บังคับเป็นผู้ประเมิน วิธีนี้นิยมใช้กันมากในสถาบันการศึกษา เช่น การให้นักศึกษาทำการประเมินการสอนของอาจารย์ผู้สอน เป็นต้น

ในการบริหารงานของภาควิชาชั้น วิจิตร วรพบางกูร (2535:278-190) กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชาจะต้องประเมินความสำเร็จของงานที่มอบหมายให้อาจารย์ ดังนี้

1. งานสอน การประเมินผลการสอนควรมุ่งไปที่คุณภาพของการสอนซึ่งควรมีการประเมินโดยนิสิตและกลุ่มอาจารย์ ภารกิจอื่นที่จะรวมอยู่ในงานสอนด้วยคือการพัฒนาวิชาการ การปรับปรุงเค้าโครงการสอน รายละเอียดประจำวิชา การปรับปรุงประสบการณ์ใหม่ ๆ ในห้องปฏิบัติการ การปรับวิธีการสอน การฝึกฝนทักษะ การประเมินนิสิตช่วยงานอาจารย์ เป็นต้น

2. งานวิจัยและกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นที่มอบหมายให้อาจารย์ต้องมีการประเมินเป็นครั้งคราว ซึ่งควรกำหนดเวลาตรวจสอบความก้าวหน้า ถ้าไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายอาจารย์จะต้องแจ้งเหตุผลให้หัวหน้าภาควิชาทราบเพื่อปรับวิธีการพิจารณาผลในครั้งต่อไป

3. งานบริหาร หัวหน้าภาควิชาต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเมื่อต้องการประเมินผล การเป็นกรรมการระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอาจารย์ต้องเข้าประชุมทุกครั้งในกรณีนี้หัวหน้าภาควิชาอาจขอให้ที่ประชุมเป็นผู้พิจารณาประเมินผลในด้านนี้

นอกจากนี้สิ่งที่ภาควิชาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คือ

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของภาควิชา จะต้องปรับตัวไปตามเป้าหมายใหญ่ของสถาบันซึ่งปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของสังคม

2. หลักสูตร ต้องปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายของภาควิชา ตอบสนองความต้องการของนิสิต ทิศทางของวิชาชีพนั้น ๆ ของชุมชนและสังคม ซึ่งหลักสูตรจะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นสมรรถภาพของอาจารย์

3. กิจกรรมการให้บริการและการวิจัยของภาควิชา งานวิจัยของอาจารย์จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของภาควิชา งานวิจัยและการบริการต้องมีความสัมพันธ์และเป็นสัดส่วนที่ดีกับการเรียนการสอน

การควบคุมงาน ครอบคลุมในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และการเปลี่ยนแปลงแก้ไข โดยมีระบบข้อมูลเป็นหัวใจสำคัญและเป็นสิ่งที่ขาดมิได้สำหรับการควบคุม การควบคุมหรือการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานในการวิจัยนี้ หมายรวมถึง การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลและของหน่วยงาน

จากหลักการ แนวคิด เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นว่าประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญที่ประกอบกันเป็นกระบวนการ ซึ่งมีผลเชื่อมโยงกันในการก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานของหน่วยงาน กิจกรรมแรก ได้แก่ การวางแผน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่ามีความจำเป็นสำหรับทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยก็เช่นเดียวกันที่จำเป็นจะต้องมีการวางแผนงานเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนของมหาวิทยาลัยนั้น เป็นการรวบรวมแผนงานจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน โดยในระดับภาควิชาถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของแผนงานทั้งหลาย การวางแผนของภาควิชาจึงถือเป็นกิจกรรมทางการบริหารที่สำคัญซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยโดยตรง กิจกรรมที่สอง ได้แก่ การจัดองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นอีกอย่างหนึ่งสำหรับหน่วยงานที่ประกอบด้วยบุคคลประเภทต่าง ๆ ภารกิจของหน่วยงาน รวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องดำเนินการจัดแบ่งอย่างเป็นระบบเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด ภาควิชาเป็นหน่วยงานหนึ่งที่เป็นที่รวมของบุคคลประเภทต่าง ๆ

คือคณาจารย์ข้าราชการและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ โดยมีภารกิจที่สำคัญคือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังมีทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นด้วย ทั้งหมดนี้ทำให้มีความจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานให้ชัดเจนในเรื่องของการแบ่งงาน การมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลแต่ละคนรับผิดชอบในแต่ละส่วน และลักษณะของการติดต่อสัมพันธ์กันตามระดับการบังคับบัญชา เพื่อให้งานของภาควิชาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมที่สาม คือ การเป็นผู้นำ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างที่สุดไม่น้อยไปกว่ากิจกรรมอื่น ๆ โดยเฉพาะภาควิชาที่ได้ชื่อว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในมหาวิทยาลัย โดยเป็นแหล่งที่รวมเฉพาะศาสตร์ ที่จะต้องสร้างความรู้ ความความก้าวหน้าใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา และกิจกรรมสุดท้าย ได้แก่ การควบคุมซึ่งเป็นกิจกรรมที่สำคัญเช่นกัน สำหรับการบริหารงานของภาควิชาที่เน้นงานด้านวิชาการเป็นหลัก จึงต้องตรวจสอบ ปรับปรุงให้ทันสมัยและสอดคล้องต่อความเจริญก้าวหน้าในปัจจุบันตลอดเวลาเพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาในการบริหารงานของภาควิชา

ปัญหาในการบริหารงานของภาควิชา ผู้วิจัยได้ศึกษารายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานของภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจากการสัมมนาในระยะต่าง ๆ พบปัญหาที่สำคัญ ดังนี้

1. ขั้นตอนในการดำเนินงานตามระบบราชการทำให้ล่าช้าและไม่คล่องตัว ระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหาร โดยเฉพาะการเงิน อีกทั้งการที่ภาควิชาหารายได้มาแต่ไม่สะดวกในการปฏิบัติเพราะระเบียบบังคับ
2. ระบบข้อมูลยังไม่ทันสมัยเพียงพอและการบริหารข้อมูลไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ
3. ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และงานบางอย่างมิได้กำหนดแน่ชัดว่าหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบหรือต้องรับผิดชอบ
4. อาจารย์ไม่ปฏิบัติหน้าที่ ขาดการมีส่วนร่วม ขาดความร่วมมือ ขาดความสามัคคี และมีความขัดแย้งกัน รวมทั้งความสนใจทางด้านวิชาการและงานวิจัยมีน้อย
5. ระบบการสรรหาและวิธีการไม่เอื้ออำนวยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมอย่างแท้จริง ไม่มีแรงจูงใจให้คนเข้าสู่ระบบเนื่องจากระดับเงินเดือนน้อยกว่าภาคเอกชน ผู้บริหารระดับภาควิชาไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาอยู่ในระบบหรือให้ทำงานอยู่ในระบบอย่างมีประสิทธิภาพ การคัดเลือกอาจารย์มีปัญหาไม่มีคนมาสมัคร
6. มีผู้สนใจที่จะสมัครเป็นอาจารย์น้อย บางสาขาวิชามีคนเรียนน้อยเป็นผลให้หาคนสมัครเป็นอาจารย์ยาก และเมื่อรับเข้ามาแล้วปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่เหมาะสม
7. สวัสดิการยังไม่เพียงพอ บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดความก้าวหน้า เช่น สถานที่ทำงานคับแคบ ขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ ขาดสิ่งจูงใจในการทำงาน
8. ผู้บริหารไม่เข้าใจกฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขาดความสามารถในการบริหาร ขาดความรู้และประสบการณ์ ไม่อยากเป็นผู้บริหาร
9. การให้อาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่ถูกต้องตามภาระหน้าที่ที่ควรจะเป็น

10. กำลังคนปัจจุบันยังขาดกำลังบุคลากรสนับสนุนวิชาการที่จะช่วยทำงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาหลักคือการมีเจ้าหน้าที่ธุรการไม่เพียงพอ และขาดประสิทธิภาพ ทำให้งานล่าช้า บางสาขาขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง

11. งบประมาณไม่เพียงพอ โดยเฉพาะทางสาขามนุษยศาสตร์น้อยกว่าทางสาขาวิทยาศาสตร์
12. หัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจบังคับบัญชาที่แท้จริง ไม่มีอำนาจสิทธิขาดในการให้คุณให้โทษต่อผู้ไม่ปฏิบัติ
13. หัวหน้าภาควิชามีอาวุโสน้อย ทำให้เกิดการขัดข้องในการบังคับบัญชาผู้มีอาวุโสมากกว่า
14. อาจารย์ไม่ยอมรับการประเมิน
15. หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
16. ปัญหาการทำงานของธุรการคณะและการติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก
17. งานส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาที่กำหนดและตามทรัพยากรที่จัดสรร ตลอดจนมีการดำเนินงานนอกเหนือไปจากแผนที่กำหนดไว้ แผนงานส่วนใหญ่ที่กำหนดไว้ขาดความสนใจในการนำมาปฏิบัติ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523:6 ; 2523:5 ; 2526:8 ; 2527:50-51 ; 2528:92-105 ; 2528:377:383 ; 2530:18-19 ; 2534:16-79 ; 2536:35-55 ; มปป.:45)

อุทัย บุญประเสริฐ (2522:4) กล่าวถึงปัญหาในการวางแผนของมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้

1. ระบบงานวางแผนขาดการประชาสัมพันธ์ระหว่างการจัดทำแผน
2. การจัดสรรทรัพยากรและการประเมินผลงานตามโครงการ
3. มีจุดอ่อนในเรื่องระบบข้อมูล
4. ขาดการรายงานผลการบริหารงานและรายงานความก้าวหน้าของแผนงานโครงการต่าง ๆ
5. ความสามารถในการวางแผนของหน่วยงานระดับต่าง ๆ
6. มีข้อขัดข้องในเรื่องการประสานงานระหว่างหน่วยงานระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะกับหน่วยกลาง

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน ลักษณะการบริหารงานของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งสภาพปัญหาการบริหารงานของภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกันระหว่างสภาพความเป็นจริงของการบริหารงานของภาควิชาและแนวคิดของกระบวนการบริหารในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะนำเสนอในลำดับต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ (2521:3-46) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัญหาการบริหารงานแผนกวิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมุ่งศึกษาปัญหาและการบริหารงานของแผนกวิชาในด้านบริหารงานทั่วไปบริหารงานวิชาการ และบริหารงานบุคลากร โดยใช้แบบสอบถาม สอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ทุกคณะในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานของ

ภาควิชามีปัญหาที่สำคัญห้าอันดับแรก คือ ปัญหาการวิจัย งบประมาณ การวางแผน การพัฒนาบุคลากร การจัดและปรับปรุงหลักสูตร ส่วนกิจกรรมที่ผู้บริหารและอาจารย์มีส่วนร่วมมากที่สุดคือด้านการให้คำปรึกษา แก่นิสิต ความพึงพอใจในการดำเนินการของภาควิชาที่ผู้บริหารและอาจารย์มีมากที่สุดคือ หลักสูตร รองลงมาคือ ตารางสอน การสรรหาและการคัดเลือกหัวหน้าภาควิชา การให้คำปรึกษา และนโยบายของภาควิชา เมื่อพิจารณาตามกลุ่มสาขาวิชาต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันพอสมควรในปัญหาการบริหารงานของภาควิชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเรื่อง การวิจัย การวางแผน หลักสูตร คุณภาพบุคลากรในการบริหาร และจากการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง ผู้บริหารและอาจารย์พบว่า มีปัญหา 4 ด้านที่ผู้บริหารเห็นว่า เป็นปัญหามากที่สุด คือ การคัดเลือกบุคลากร งบประมาณ สภาพห้องทำงานของอาจารย์ และสภาพห้องเรียนของนิสิต

ศรีอรุณ ฤทธิณรงค์ (2523:152-168) ได้ทำการศึกษาเรื่อง งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง โดยมุ่งศึกษางานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาที่ปฏิบัติจริงและที่เป็นไปตามคาดหวัง โดยใช้แบบสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง คือกลุ่มผู้บริหารได้แก่อธิการบดี รองอธิการบดี และแบบสอบถามใช้สำหรับหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ ผลการวิจัย พบว่า งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญ ๆ ของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง ประกอบด้วยงาน 5 ประเภท คือ งานด้านวิชาการ งานด้านบริการชุมชน และงานด้านธุรการ-การเงิน และบริหารทั่วไป งานที่หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติจริงนั้นเรียงลำดับความสำคัญ คือ งานด้านธุรการ-การเงิน และบริหารทั่วไป งานด้านบริหารบุคลากร งานด้านกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน สำหรับงานตามความคาดหวังเรียงลำดับความสำคัญ คือ งานด้านธุรการ-การเงินและบริหารทั่วไป งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคลากร งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และงานด้านกิจการนักศึกษา สำหรับงานเฉพาะที่สำคัญ ๆ ของหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย วางโครงการ ควบคุมและประสานงาน การดำเนินงานอื่น ๆ ทางด้านวิชาการโดยเฉพาะงานด้านบริหารบุคลากรประกอบด้วย ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน การจัดอัตรากำลัง การพิจารณาความดีความชอบ การส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ในภาควิชา งานด้านกิจการนักศึกษาประกอบด้วยความรับผิดชอบงานวางแผน การรับนักศึกษาที่สังกัดภาควิชาและการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบในการดำเนินการเผยแพร่วิชาการสู่ชุมชน งานด้านธุรการ-การเงินและบริหารทั่วไป จะต้องรับผิดชอบในการวางโครงการดำเนินงานต่าง ๆ ของภาควิชา รวมทั้งการเสนอของบประมาณประจำปีของวิทยาลัย

เอกชัย กี่สุพันธ์ (2524:108-117) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานของภาควิชาในคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร โดยมุ่งศึกษาการบริหารงานของภาควิชา ในด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการสอน งานที่ภาควิชาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การจัดอาจารย์ผู้สอนแต่ละวิชาตรงตามความถนัดและความสนใจของอาจารย์ ส่วนงานที่



ภาควิชาปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การใช้วิธีสอบแข่งขันเพื่อการคัดเลือกบุคคลมาบรรจุเป็นอาจารย์ประจำ ด้านการวิจัย ภาควิชาต่าง ๆ ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีปัญหาที่พบอยู่ในระดับมากคือ การที่อาจารย์มีงานสอนหรืองานอื่น ๆ มากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาทำงานวิจัย ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม ภาควิชาต่าง ๆ ปฏิบัติในระดับน้อย คือ การมีกลไกที่เหมาะสมในการพิจารณาอนุมัติให้อาจารย์ไปให้บริการวิชาการแก่สังคม การประเมินผล การจัดอบรม การนำบทบาทด้านนี้ไปพิจารณาความดีความชอบ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า ภาควิชาปฏิบัติในระดับน้อย แต่งานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ชูเกียรติ นพเกตุ (2525:193-209) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาในวิทยาลัยครู โดยมุ่งศึกษาคุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คืออธิการบดี หัวหน้าภาควิชา และครู อาจารย์ในวิทยาลัยครูทั่วประเทศ ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่ต้องการของหัวหน้าภาควิชาพลศึกษา คือ ควรเป็นผู้มีอายุระหว่าง 31-35 ปี มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีและควรมีประสบการณ์การสอนมาแล้ว 3-5 ปี เป็นผู้มีเหตุผล มีความรับผิดชอบ มีอารมณ์มั่นคงหนักแน่น เยือกเย็น มีมนุษยสัมพันธ์ มีลักษณะการเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความยุติธรรมเป็นที่เชื่อถือของทุกคน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการควบคุมครู อาจารย์ในภาควิชา รู้จักแจกจ่ายงานให้ทุกคนได้รับผิดชอบ เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานเต็มความสามารถของทุกคน บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาพลศึกษา ได้แก่ การเตรียมงานสอนก่อนเปิดภาคเรียน การบริหารบุคลากรในภาควิชา การติดต่อประสานงานด้านธุรการ สถานที่และอุปกรณ์ การนิเทศการสอนและปรับปรุงควบคุมดูแลส่งเสริมประสิทธิภาพและติดตามผลงานการสอนของครู อาจารย์ในภาควิชา การส่งเสริมการเรียนตลอดจนการวัดและประเมินผลและการฝึกสอนนักศึกษาโดยที่ทั้งอธิการบดี หัวหน้าภาควิชาและครู อาจารย์ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าหัวหน้าภาควิชา มีบทบาทและหน้าที่ดังกล่าวในระดับมาก

บุญสิทธิ์ บัวบาน (2526:86-87) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ประชากร คือ อาจารย์ประจำทั้งหมดที่ได้ปฏิบัติราชการอยู่ในแต่ละภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาของคณะต่าง ๆ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่หัวหน้าภาควิชาทำงานโดยไม่ได้อำนาจ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงคุณภาพของงานอยู่ในระดับต่ำมาก สำหรับพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพของหัวหน้าภาควิชาของทุกคณะอยู่ในระดับมาก โดยที่หัวหน้าภาควิชายอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ มีการคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงานและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานไปศึกษาหาความรู้ สำหรับบรรยากาศของภาควิชาของทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นแบบปรึกษา โดยที่ผู้ร่วมงานไม่ค่อยมีอิสระเพียงพอที่จะพูดกับหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับงาน หัวหน้าภาควิชาเข้าใจปัญหาของผู้ร่วมงานค่อนข้างน้อย และมีการสื่อความหมายให้เข้าใจเป้าหมายของภาควิชาค่อนข้างน้อย ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นแบบเผด็จการมีศิลป์ ส่วนพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาของทุกคนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงที่ความมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

สำราญ สอนสวัสดิ์ (2527:70-73) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งศึกษาบทบาทที่คาดหวัง ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารบุคลากร ด้านบริหารกิจการนักศึกษา ด้านบริการทางวิชาการและด้านบริหารธุรการ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ในภาควิชา ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ที่มีต่อบทบาทที่คาดหวังของหัวหน้าภาควิชาโดยรวมในด้านวิชาการ บริหารบุคลากร บริหารกิจการนักศึกษา บริการทางวิชาการ ธุรการ การเงิน และบริหารทั่วไป อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นตรงกันว่าหัวหน้าภาควิชาควรปฏิบัติบทบาทด้านวิชาการมากที่สุดและปฏิบัติบทบาทด้านธุรการ การเงินและบริหารทั่วไปรองลงไป ซึ่งตรงข้ามกับหัวหน้าภาควิชาที่เห็นว่าควรปฏิบัติด้านธุรการ การเงินและบริหารทั่วไปมากที่สุด และด้านวิชาการรองลงมา ส่วนในด้านอื่น ๆ ทั้งผู้บริหาร อาจารย์และหัวหน้าภาควิชาเห็นว่าควรปฏิบัติจากมากไปน้อย คือ บทบาทด้านบริหารบุคลากร ด้านบริการวิชาการ ด้านบริหารกิจการนักศึกษา ส่วนบทบาทที่คาดหวังนั้น พบว่า ผู้บริหารมีความคาดหวังต่อบทบาทของหัวหน้าภาควิชาด้านวิชาการสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่พบมาก คือ หัวหน้าภาควิชายังไม่เข้าใจบทบาทของหัวหน้าภาควิชาอย่างแน่ชัด ขาดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรในภาควิชามีไม่พอทำให้มีภาระงานสอนมาก

อมรชัย ดันติเมธ และคณะ (อ้างในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527:3) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และได้รายงานปัญหาในการบริหารงานของภาควิชาเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความร่วมมือของอาจารย์ ความรับผิดชอบงานของอาจารย์ในภาควิชา อำนาจในการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ในภาควิชา การประสานงานระหว่างอาจารย์ผู้สอนวิชาเดียวกันของภาควิชา อำนาจในการพิจารณาลงโทษอาจารย์ในภาควิชา การจัดอาจารย์ผู้สอนประจำวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ในภาควิชา

ติน ปรัชญพฤกษ์ (2530:45-77) ได้ทำการศึกษาเรื่องหัวหน้าภาควิชา:ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ คือแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ประกอบการสังเกต ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ มีภูมิลำเนาอยู่ในภาคกลาง มีอายุปานกลาง คือ 31-45 ปี มาจากครอบครัวข้าราชการ มีอายุราชการปานกลาง คือ ระหว่าง 16-30 ปี มีระดับ (ซี) ปานกลาง คือ 7-8 และมีอัตราเงินเดือนสูงคือสูงกว่า 18,055 บาท พิจารณาจากมิติวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคล หัวหน้าภาควิชาเห็นว่าตนมีโอกาสจะได้รับเงินเดือน 2 ขั้นทุกคน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ส่วนเกณฑ์การลงโทษผู้กระทำผิดยังไม่เข้มงวดเท่าที่ควร มิติตความพึงพอใจในงานหัวหน้าภาควิชา มีอยู่ในระดับสูง ระดับผล

สัมฤทธิ์ผลของงานปานกลางและค่อนข้างสูง สำหรับปัญหาของหัวหน้าภาควิชาพบว่ามีปัญหาเรื่องโครงสร้าง ความคิดสร้างสรรค์ การฝึกอบรม มุ่งเหตุจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาการเตรียมคนไว้สืบทอดตำแหน่ง การสรรหาบุคลากร นอกจากนี้อาจแยกได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือปัญหาเกี่ยวกับงาน อันได้แก่ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ไม่ยอมปฏิบัติหน้าที่ มีจำนวนไม่เพียงพอ ระบบการบริหารงานไม่ดี หัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงและอาจารย์มุ่งหวังตำแหน่งทางวิชาการมากไป

อัญชสิทธิ์ บุณยชินวุฒิกุล (2530:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมุ่งทำการศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงานตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา คณะวิชาและเพื่อเสนอโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาควรได้รับการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านในระดับมาก โดยพัฒนาด้านความเป็นผู้นำ อันดับรองลงมาคือ ด้านทักษะในการบริหารงาน และด้านวิชาการ โดยที่มีความต้องการให้พัฒนาด้านวิชาการแตกต่างกัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนา โดยมีรองฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ โดยขอความร่วมมือจากสถาบันอบรมอื่น ๆ

เกาพวง ฉายากุล (2531:78-80) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมุ่งศึกษาสถานภาพการดำรงตำแหน่งและปริมาณงานสอนและวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาและตำแหน่งอื่น ๆ ด้วย และมีปริมาณงานสอนโดยเฉลี่ย 27 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ โดยหัวหน้าภาควิชาในคณะมนุษยศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์ ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทด้านการสอน ด้านการบริหารทั่วไป และด้านเกี่ยวกับนิสิตอยู่ในระดับมาก ส่วนในด้านบริหารวิชาการและด้านบริหารบุคคลปฏิบัติในระดับปานกลาง หัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติตามบทบาทด้านการสอนและด้านเกี่ยวกับนิสิตอยู่ในระดับมาก ด้านบริหารวิชาการ บริหารบุคคลและบริหารทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง หัวหน้าภาควิชาในคณะสังคมศาสตร์ ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทด้านการสอนและด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก ด้านบริหารวิชาการ ด้านเกี่ยวกับนิสิตอยู่ในระดับปานกลาง และด้านบริหารบุคคลอยู่ในระดับน้อย หัวหน้าภาควิชาในคณะพลศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทด้านการสอน การบริหารวิชาการ บริหารทั่วไป และด้านเกี่ยวกับนิสิตอยู่ในระดับมาก และด้านบริหารบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง หัวหน้าภาควิชาคณะพยาบาลศาสตร์ ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทด้านการสอน การบริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไปอยู่ในระดับมาก ด้านเกี่ยวกับนิสิตอยู่ในระดับปานกลาง และหัวหน้าภาควิชาคณะแพทยศาสตร์ ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการสอนและบริหารทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัญหาและอุปสรรคของหัวหน้าภาควิชา คือ การไม่มีอำนาจที่แท้จริงในการบังคับบัญชา ไม่ทราบบทบาทที่แท้จริงในการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าภาควิชามักเป็นเพียงผู้ให้บริการและเป็นผู้ประสานงาน ขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่พึงพอใจในการดำรงตำแหน่ง

สุจิตรา จรจิตร (2532:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยภูมิภาค โดยมุ่งศึกษาสภาพการคงอยู่ และปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยภูมิภาคมีอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ปัจจัยด้านความต้องการของบุคคล ความพึงพอใจในการทำงานและสภาพแวดล้อมของภารกิจ มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยด้านชีวิตสังคมมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 กลุ่มสามารถพยากรณ์การคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาได้ โดยแต่ละกลุ่มมีตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดเพียงตัวเดียว ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานมีตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ลักษณะงาน และรายได้ ปัจจัยด้านความต้องการของบุคคลมีตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความต้องการความสำเร็จ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของภารกิจมีตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ระดับเงินเดือน สำหรับตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด 3 ตัว ของตัวพยากรณ์ทั้ง 18 ตัว เรียงลำดับความสำคัญ คือ ลักษณะหน่วยงาน ความต้องการความสำเร็จ และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิกในหน่วยงาน ปัจจัยที่ส่งผลการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาที่อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนา คือ ลักษณะงานและรายได้

พิชญารัตน์ มูลศิลป์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532:98-108) ได้ทำการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาลที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา โดยเครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามวัดความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงาน และความสำเร็จในการบริหารภาควิชา ประชากร คือ หัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาลทุกแห่งในปีการศึกษา 2532 ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ความเป็นผู้นำทางวิชาการมี 5 องค์ประกอบ คือ ลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการพัฒนางาน ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการติดต่อประสานงาน และความสามารถในการจัดสรรและใช้ทรัพยากร และองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา มี 3 องค์ประกอบ คือความสามารถในการพัฒนางาน ความสามารถในการจัดสรรและใช้ทรัพยากร และความสามารถในการติดต่อประสานงาน สำหรับความสำเร็จในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชาจำแนกตามประเภทของเจ้าสังกัดพบว่ากลุ่มหัวหน้าภาควิชาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยความสามารถในการติดต่อประสานงานส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานภาควิชา จำแนกตามแหล่งที่ตั้งของสถานศึกษาพยาบาล พบว่า กลุ่มหัวหน้าภาควิชาจากสถานศึกษาพยาบาลที่อยู่ในส่วนกลาง ความสามารถในการพัฒนางาน ความสามารถในการจัดสรรและใช้ทรัพยากร ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา และความสามารถในการวางแผนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จเฉพาะการบริหารงานทั่วไป นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานอันเนื่องมาจากปัจจัยภายในและภายนอกมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารภาควิชา

พิทยา บวรพัฒนา และคณะ (2534:5-12) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเพิ่มคุณภาพและคุณค่าของตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา โดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามและสัมภาษณ์ ประชากร คือหัวหน้าภาค

วิชาในสาขาสังคมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าภาควิชาขาดขวัญและกำลังใจอย่างมากในการเป็นหัวหน้าภาควิชา โดยมีปัญหาสำคัญที่สุดเกี่ยวกับตัวหัวหน้าภาควิชาซึ่งมีสาเหตุมาจากตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจ ไม่จูงใจให้คนอยากเป็น การเป็นหัวหน้าภาควิชาทำให้งานวิชาการไม่ก้าวหน้า ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากลูกภาควิชาและหัวหน้าภาควิชาขาดความรู้ด้านการบริหาร ตามลำดับ ส่วนระดับการบริหารภายในภาควิชา หัวหน้าภาควิชามีความเห็นว่าเป็นปัญหาในภาควิชาที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การที่อาจารย์ในภาควิชาเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ขาดความรับผิดชอบไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งสาเหตุของปัญหานี้มาจากความก้าวหน้าของอาจารย์ขึ้นอยู่กับผลงานทางวิชาการไม่ได้ขึ้นอยู่กับการทำงานในภาควิชา คณาจารย์ไม่เห็นความสำคัญของงานในภาควิชา หัวหน้าภาควิชาไม่สามารถใช้อำนาจทางกฎหมายจัดการได้ คณาจารย์ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและเพิ่มพูนประสบการณ์ คณาจารย์ที่ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาแล้ว ไม่มีโอกาสได้ใช้ข้อความรู้ หรือทักษะที่ได้

โสภา ปุณฺสุวรรณ (2537:127-130) ศึกษาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในสหวิทยาลัยทักษิณ โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ประชากรคือผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ ในสหวิทยาลัยทักษิณ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติและอาจารย์เห็นว่า หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนหัวหน้าภาควิชาที่มีความเห็นว่าได้ปฏิบัติงานด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก งานที่อาจารย์และหัวหน้าภาควิชาที่มีความเห็นว่าเป็นงานที่หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติน้อยคือ งานด้านการวิจัย งานที่ผู้บริหารเห็นว่าอาจารย์ปฏิบัติน้อยคือ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การปฏิบัติงานด้านวิชาการผู้บริหารมีความเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้จัดอาจารย์สอนในรายวิชาต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมาก ด้านการวิจัย ผู้บริหารเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ การหาแหล่งเงินทุนวิจัย ด้านการให้บริการชุมชนทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นว่างานที่หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติในระดับน้อยคือ ได้สนับสนุนให้อาจารย์ของภาควิชาเป็นวิทยากรในการบริการวิชาการ ด้านการบริหารบุคคล งานที่หัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติน้อยทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นแตกต่างกันไปคือ การกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกอาจารย์ของภาควิชา ด้านบริหารทั่วไป ทั้ง 3 กลุ่ม เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การจัดทำรายงานประจำปีของภาควิชา สำหรับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่มเห็นสอดคล้องกันว่า ประสพปัญหามากในแต่ละด้านคือในด้านวิชาการ ขาดแคลนงบประมาณและอุปกรณ์การเรียนการสอน ด้านการบริหารบุคคล หัวหน้าภาควิชาขาดอำนาจในการบริหารและหัวหน้าภาควิชาขาดความรู้และความสามารถทางการบริหาร ด้านบริหารทั่วไปประสพปัญหาความรู้ความเข้าใจในระเบียบราชการ

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2518:153-156) ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าการแถลงนโยบายและการวางแผน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแถลงนโยบายให้ครูอาจารย์ทราบทั่วกัน ในการวางโครงการใหญ่ ๆ คณะครูอาจารย์จะประชุมร่วมกันในการวางแผน และในการจัดระเบียบบริหารงานหรือจัดองค์การ จะมีการประชุมบอกให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน

ยาใจ อุ่นจิต (2519:124-128) ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ในการจัดองค์การจะใช้วิธีประชุมให้เข้าใจในหน้าที่ของตน การจัดวางตัวบุคคล มีการจัดครูอาจารย์ให้สอนตามความถนัดและความต้องการ ส่งเสริมให้ครูไปอบรมสัมมนา ค้นคว้าหาความรู้ ประเมินผลงานโดยอาศัยความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์

ดำริ นิสสัยพันธ์ (2519:123-126) ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนนโยบาย จะมีการร่วมกันวางแผนจัดครูอาจารย์สอนก่อนการปฏิบัติงาน

สุกัญญา ดิยะสุวรรณ (2522:121) ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้แบบสอบถาม รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี และผู้บริหารระดับรอง คือหัวหน้าภาควิชา ผลการวิจัยพบว่า การวางแผน ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ จัดให้มีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ ระหว่างปฏิบัติงานตามโครงการ การจัดองค์การ ได้จัดให้มีการประชุมเพื่ออธิบายถึงกำหนดหน้าที่ที่ทำงานของแต่ละคน มีการวางแผนร่วมกับผู้บังคับบัญชาแล้วจึงมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้

ประพิศ นามกร (2524:212-213) ศึกษากระบวนการวางแผนในวิทยาการภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผน ผลการวิจัยพบว่าการดำเนินงานวางแผนและโครงการตามกระบวนการวางแผนที่สำคัญสรุปได้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการจัดทำแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นประเมินผล ปรากฏว่าขั้นประเมินผลยังมีการจัดทำค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะในเรื่องการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน วิธีการวางแผนและโครงการโดยเฉพาะของหน่วยงาน ส่วนใหญ่หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ร่วมกันจัดทำ รองลงมาได้แก่ คณะกรรมการเฉพาะกิจเป็นผู้จัดทำ ปัญหาอุปสรรคของการวางแผน ได้แก่ ขาดข้อมูลเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดของมหาวิทยาลัย ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการด้านการวางแผน ขาดการเห็นความสำคัญของการวางแผน และขาดสถิติข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน

แสวง รัตนมงคลเขต (2525:2-2) ได้ทำวิจัยเรื่อง การสำรวจทัศนคติต่อความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทย โดยใช้แบบสอบถาม หัวหน้าภาควิชา และผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ผลการวิจัยพบว่า ในเรื่องการจูงใจ ผู้บริหารทุกระดับมีปัญหาเรื่องการจูงใจ โดยเฉพาะคณบดีและหัวหน้าภาควิชามีปัญหามาก ผู้บริหารไม่สนใจที่จะจูงใจและไม่จริงจังต่องานเท่าที่ควร มหาวิทยาลัยยังไม่มีสิ่งจูงใจที่ให้นักศึกษาและอาจารย์อยู่เพราะรายได้น้อย ค่าครองชีพสูง บรรยากาศทางวิชาการมีน้อย การไม่มีการให้กำลังใจหรือชมเชยแต่อย่างใดทำให้เกิดความเฉื่อยชา ขาดขวัญ ในการวางแผนผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจและขาดความสามารถ ขาดประสบการณ์ในการทำงาน

หาญ จันทร์ศิริ (2533:127-129) ศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาตะวันออกและภาคกลาง ตามการรับรู้ของผู้บริหารการศึกษาและครูอาจารย์ ในด้าน

การวางแผน การจัดองค์การ การจัดเจ้าหน้าที่ การอำนวยการ และการควบคุม โดยใช้แบบสอบถามผู้บริหาร ครูอาจารย์ ผลการวิจัย พบว่า ในการวางแผนมีปัญหามากในเรื่องขาดข้อมูลข่าวสารที่ดี ขาดปัจจัยสำคัญคือนักวิชาการและขาดงบประมาณ ด้านการควบคุม มีปัญหาวิธีการประเมินผลงานของผู้บริหารกับการยอมรับของครูอาจารย์ และความร่วมมือในการรายงานผลการปฏิบัติงาน และเกณฑ์ที่ใช้

อนงค์นุช เทียนทอง (2538:105-109) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรคและแนวโน้มการวางแผนของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยการวิเคราะห์เอกสาร และใช้แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารคือคณบดี รองคณบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา เลขานุการคณะ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการวางแผน การขาดข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผน ความไม่แน่นอนของนโยบายมหาวิทยาลัย การขาดหลักวิชาการเกี่ยวกับการวางแผน ขาดแคลนงบประมาณเพื่อการวางแผน การนำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับการวางแผน และการขาดเวลาในการวางแผน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า เป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้าภาควิชาในด้านบทบาท งานในหน้าที่ ความเป็นผู้นำ ความพึงพอใจ และความต้องการในการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชา ปัญหาและการบริหารงานในภาควิชา โดยมีลักษณะที่เป็นการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น สำหรับการวิจัยในเรื่องนี้จะมีความแตกต่างจากเรื่องอื่น ๆ ที่เคยศึกษามา โดยเป็นการศึกษาที่ครอบคลุมกระบวนการหรือหน้าที่ทางการบริหารทั้งหมดว่าในแต่ละด้านเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ได้ข้อความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานของภาควิชาเพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ผลการวิจัยที่ได้รับจึงน่าจะมีประโยชน์สำหรับเป็นแนวทางในการบริหารงานของภาควิชาในมหาวิทยาลัยต่อไป