



บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา ได้จัดแบ่งกลุ่มเนื้อหาของวรรณคดีที่เกี่ยวข้องออกเป็น 6 กลุ่มคือ

- ก. ภาควิชาและภารกิจของภาควิชา
 - ข. ภารกิจของหัวหน้าภาควิชา
 - ค. หัวหน้าภาควิชาและการตัดสินใจ
 - ง. สารสนเทศกับการบริหารภาควิชา
 - จ. แนวคิดพื้นฐานของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และ
 - ฉ. แนวคิดในการพัฒนาระบบสารสนเทศ
- สำหรับรายละเอียดของแต่ละกลุ่มเนื้อหาดังต่อไปนี้

ก. ภาควิชาและภารกิจของภาควิชา

โครงสร้างมหาวิทยาลัยปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในประเทศไทย มักจะจัดโครงสร้างให้มีภาควิชาเป็นหน่วยงานหนึ่งในคณะวิชาเป็นส่วนใหญ่ โดยถือว่าภาควิชาเป็นหน่วยวิชาการที่เล็กที่สุด แต่มีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จก้าวหน้าของคณะวิชา โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาควิชาเป็นแหล่งรวมหรือเป็นชุมชนของนักวิชาการที่มีเสรีภาพและความรับผิดชอบในการสอนตลอดจนทำการวิจัยในสาขาวิชาเฉพาะ (Andersen in McHenry and Associates ed. 1977: 2) ในอุดมคติแล้ว ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในระดับบัณฑิตศึกษาจะขึ้นอยู่กับความเป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชาทั้งหลาย (Dressel and Others 1969: 158) นอกจากนี้ ภาควิชายังถือว่าเป็นหน่วยกลางที่จะเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยและกลุ่มวิชาเฉพาะเชื่อมโยงระหว่างหน่วยการเรียนการสอนและสถาบันที่จัดให้มีการเรียนการสอน (Trow in McHenry and Associates ed. 1977: 13)

ไอเคนเบอร์รี่และฟริคแมน (Ikenberry and Friedman 1972: 5) กล่าวว่า

ภาควิชาในฐานะที่เป็นหน่วยพื้นฐานในโครงสร้างการจัดองค์การของมหาวิทยาลัย มีการพัฒนา และมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากวิชาการที่สูงได้รับการยอมรับมากขึ้น จะเห็นได้จากการจัด องค์กรแบบภาควิชาที่ยังคงอาศัยเนื้อหาของศาสตร์เฉพาะสาขาเป็นพื้นฐานในการจัด มิได้ใช้ ภารกิจเป็นแนวทางแต่อย่างใด ทั้งที่ภาควิชาที่มีภาระหน้าที่หลากหลายทั้งการสอนในทุกระดับ ทา การวิจัยในสาขาวิชาเฉพาะและให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนก็ตาม นอกจากนี้ ไทเลอร์ ลีลาร์ด (2526: 313-315) ได้กล่าวถึงลักษณะและความสำคัญของภาควิชาไว้ สรุปได้ว่า ภาควิชาเป็นองค์กรทางวิชาการที่สำคัญในคณะและในมหาวิทยาลัย จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบและ ดูแลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยตรง เป็นทั้งที่รวมของคณาจารย์ นักศึกษา และวิชาการ ควบคู่กันไป และให้ความสำคัญของภาควิชาไว้ 4 ประการ คือ

1. ภาควิชาเป็นหน่วยปฏิบัติในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย เมื่อมหาวิทยาลัยหรือคณะ วิชาได้กำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติในด้านใดแล้ว ก็จะส่งแนวนโยบายนี้มาให้ภาควิชาปฏิบัติ ซึ่งจะต้องได้รับการเห็นชอบ เห็นพ้องและเอาด้วยของภาควิชาเป็นอย่างมาก

2. ภาควิชาเป็นหน่วยทฤษฎี เป็นหน่วยวิชาการที่จะสร้างหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ใหม่ ๆ แต่ละภาควิชาจะเจาะลึกในสาขาวิชาเฉพาะต่าง ๆ ในขณะที่องค์กรอื่นในมหาวิทยาลัย จะมีลักษณะเป็นองค์กรการบริหารหรือให้บริการมากกว่า

3. ภาควิชาเป็นหน่วยสัมพันธ์ที่อาจารย์ นักศึกษาได้พบปะสนทนาและเกี่ยวข้องกัน อย่างแท้จริง ภาควิชาจึงเป็นทั้งหน่วยส่งข่าว หน่วยสื่อสาร และหน่วยวิชาการพร้อมกันไป

4. ภาควิชาเป็นศูนย์ทางวิชาการ เป็นแหล่งที่จะสร้างความรู้ใหม่เป็นแหล่ง กับสะสม รวบรวมความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ เป็นกลุ่มก้อน และแสดงความก้าวหน้าทางวิชาการในสาขาวิชา เฉพาะ

การยอมรับในภาควิชาชั้น มีความเป็นคู่ขนานไปกับพัฒนาการขององค์แห่งความรู้ที่มี ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีกำลังอำนาจในสังคมมากขึ้นเป็นลำดับ ดังนั้นภาควิชาจึงเป็น องค์กรที่สำคัญในมหาวิทยาลัย (Ikenberry and Friedman 1972: 101) การจัดองค์กร เป็นแบบภาควิชาชั้นมีข้อได้เปรียบอยู่หลายประการ ดังเช่นที่ แอนเดอร์เซน (Andersen in McHenry and Associates ed. 1977: 8-9) ได้สรุปไว้ว่า การจัดองค์กรแบบภาควิชาใน มหาวิทยาลัยมีข้อได้เปรียบอย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. ภาควิชาในฐานะเป็นหน่วยบริหารพื้นฐานในมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมที่สุดสำหรับ การพัฒนา รักษา และถ่ายทอดวิชาการ ตลอดจนมีฐานะเป็นชุมชนของอาจารย์และนักวิชาการที่ รับผิดชอบการสอน และทำการวิจัยในวิทยาการเฉพาะสาขา

2. การจัดองค์กรแบบภาควิชา เป็นระบบที่ไม่ซับซ้อน มีความเรียบง่ายและมีความชัดเจน

3. อาจารย์ในภาควิชาสามารถดำเนินการกิจกรรมร่วมกันโดยมีความเข้าใจยึดต่อกันน้อยที่สุด และนำไปสู่ความเข้าใจที่ถูกต้องต่อสถาบันของตน

4. การรวมกลุ่มในลักษณะของภาควิชาทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากกว่ารายบุคคล และยังเป็นเกราะป้องกันนักวิชาการจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในและนอกชุมชนวิชาการซึ่งต้องการ "ปัญหา" จากนักวิชาการมากกว่าที่ควรจะเป็น

5. ภาควิชาจะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของสมาชิกในภาควิชา ความเชี่ยวชาญของนักวิชาการต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกในวงวิชาการเดียวกันเป็นสำคัญ นอกจากนี้แอนเดอร์เซน (Andersen อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุ่นพันธ์ 2524: 27-28) ได้ให้เหตุผลสนับสนุนรูปแบบการบริหารงานแบบภาควิชาเพิ่มเติมอีกดังนี้

1. ภาควิชาเป็นแหล่งรวมบุคคลที่มีความสนใจ มีความรู้ในวิชาการเฉพาะ มีพื้นฐานเดียวกัน สะดวกต่อการบังคับบัญชา

2. การมีภาควิชาทำให้เกิดการปะทะสัมพันธ์กันระหว่างอาจารย์ด้วยกันเอง ทำให้มีความเข้าใจกันดี สำหรับอาจารย์ที่เป็นสมาชิกใหม่ ก็จะมีผู้คอยดูแล และเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ของหน่วยงานได้รวดเร็วและดีขึ้น

3. ภาควิชาสามารถกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของอาจารย์ได้

4. ภาควิชาเป็นกลุ่มร่วมของบุคคล ซึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในระบบมหาวิทยาลัยมากกว่า

5. ภาควิชาเป็นกลุ่มของวิชาชีพเดียวกัน ทำให้อาจารย์ของภาควิชาได้เรียนรู้ในสาขาต่าง ๆ ว่ามีความแตกต่างจากสาขาวิชาอื่นอย่างไร

6. ภาควิชาทำให้อาจารย์เข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงาน และรู้สถานการณ์ของตนเอง และภาควิชายังเป็นเสมือนเกราะคอยป้องกันอาจารย์ในด้านวิชาการ

7. ความสำเร็จทางวิชาการของอาจารย์จะได้รับการพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรมได้ โดยบุคคลที่อยู่ในสาขาวิชาเดียวกันในภาควิชานั่นเอง

8. ภาควิชาเป็นหน่วยบริหารหลักที่มีความสามารถริเริ่ม ก่อตั้ง หรือดำเนินการโดยที่จะมีผลต่อมหาวิทยาลัย โดยภาควิชาที่มีอำนาจที่จะคัดเลือก ส่งเสริม หรือพิจารณาเลื่อนขั้นอาจารย์ และภาควิชาสามารถเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขบางอย่างอันจะมีผลต่อการเรียนการสอนได้อีกด้วย

ในขณะเดียวกัน เอกซีย์ ก็สัพพ์ธ (2524: 30-31) ได้สรุปข้อได้เปรียบหรือประโยชน์ของการบริหารงานแบบภาควิชาไว้ 4 ประการดังนี้

1. ภาควิชาเป็นแหล่งรวมบุคลากร ผู้รู้และมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาเฉพาะ
เดียวกัน
2. การบริหารงานโดยระบบภาควิชา เป็นลักษณะการกระจายอำนาจการบริหารอย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่าจะทำให้คนดี มีอำนาจน้อยลงก็ตาม แต่การบริหารงานของคณะก็จะ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก
3. ภาควิชาสามารถช่วยให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ หรือการประเมินผลงานทางวิชาการของอาจารย์เกิดความ เป็นธรรมและถูกต้องมากขึ้น
4. ภาควิชาสามารถทำให้มาตรฐานวิชาชีพต่าง ๆ ตลอดจนมาตรฐานการเรียน การสอนของอาจารย์ดีขึ้น เพราะการประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชา เฉพาะเดียวกัน ย่อมช่วยให้มีความเข้าใจตรงกัน อันก่อให้เกิดความสะดวกในการพิจารณา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับการเรียนการสอน และหลักสูตรซึ่งอยู่ใน ความรับผิดชอบของภาควิชา

ภาควิชาโดยทั่วไปจะต้องดำเนินการกิจหลายด้านเช่น ด้านการงบประมาณ การคัดสรรอาจารย์อย่างมีอิสระ การพัฒนาหลักสูตร และการแสวงหาแบบแผนการสอนที่เหมาะสม เป็นต้น (Dressel and Others 1969: 148) ทราว (Trow in McHenry and Associates ed. 1977: 15-27) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของภาควิชาโดยสรุปไว้ 4 ประการคือ

1. จัดการบัณฑิตศึกษา ภาควิชาในมหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกา ส่วนใหญ่ที่ เสรีภาพอย่างสมบูรณ์ที่จะจัดการบัณฑิตศึกษาในสาขาวิชาของตน ภาควิชาเป็นผู้กำหนดหลักสูตร คัดสรรและรับนักศึกษาเข้ามา ตลอดจนประเมินนักศึกษาตั้งแต่แรกเข้าจนกระทั่งสิ้นสุดการเรียน รายวิชาตามหลักสูตร และประเมินการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาเหล่านี้ แม้ในรูปแบบและ หน้าที่พื้นฐานในการจัดการบัณฑิตศึกษาจะมีความคล้ายคลึงกันในทุก ๆ สาขาวิชาของแต่ละ มหาวิทยาลัยก็ตาม แต่ในรายละเอียดที่แท้จริงแล้ว จะมีความแตกต่างกันไปในระหว่างสาขาวิชา ต่าง ๆ ระหว่างภาควิชาต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในสาขาวิชาเดียวกัน แม้กระทั่งระหว่างอาจารย์ และนักศึกษาแต่ละคนในภาควิชาเดียวกัน
2. คัดสรรและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรด้านวิชาการ ภาควิชาเป็นหน่วย จุดกลางของงานวิชาการในมหาวิทยาลัยชั้นนี้ ภาควิชาทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์ ในภาควิชา รวมทั้งหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรดังกล่าวให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ

ไปสู่ฐานะที่สูงขึ้น ตลอดจนได้รับการยอมรับจากบุคคลทั้งในกลุ่มสาขาวิชาเดียวกันและต่างสาขากัน

3. ทำการวิจัย ในมหาวิทยาลัยที่จัดการบัณฑิตศึกษา ภาควิชาต้องสร้างสรรความรู้ใหม่ด้วยการทำการศึกษาวิจัยโดยนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถ ดังนั้นการวิจัยจึงเป็นภารกิจหลักที่สำคัญประการหนึ่งของภาควิชาด้วย

4. จัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ภาควิชาที่เน้นในเรื่องการวิจัยเฉพาะด้าน และจัดการบัณฑิตศึกษา ที่มีความลึกซึ้งเฉพาะสาขาวิชาอาจมีผลทำให้การจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นภารกิจอีกประการหนึ่งของภาควิชา อาจมีอุปหยาบข้าง ทั้งนี้เนื่องจากเนื้อหาวิชาในการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีมีลักษณะเป็นการศึกษาทั่วไป และ/หรือเป็นสหวิทยาการที่ต้องมีการผสมผสานกันในระหว่างสาขาวิชาต่าง ๆ การสอนที่มุ่งให้เห็นความเกี่ยวข้องกันกับทั้งของสาขาวิชาต่าง ๆ จึงอาจทำได้ไม่เต็มที่ ทางออกที่อาจเป็นไปได้ทางหนึ่งก็คือ แสวงหาวิธีการจัดการสอนรายวิชาที่มีลักษณะสหวิทยาการให้ประสิทธิภาพเป็นกรณีเฉพาะ

เครสเซลและคณะ (Dressel and Others Cited by Ikenberry and Friedman 1972: 101-102) ได้ศึกษาลักษณะหน้าที่ที่ซับซ้อนของภาควิชาเมื่อปี 1970 พบว่าหน้าที่สำคัญของภาควิชาที่ดังนี้

1. สอนและให้คำแนะนำแก่นักศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา
2. ให้คำแนะนำและคำปรึกษาร่วมกับศาสตราจารย์จากสาขาวิชาอื่น
3. ทำการวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์
4. ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าของศาสตร์ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดภาพที่ดีและผลประโยชน์ของภาควิชาทั้งในมหาวิทยาลัย

และมหาวิทยาลัย

6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ที่พัฒนา แยกทางวิชาชีพของบุคลากรในภาควิชา
7. ให้คำปรึกษาแก่องค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรม ตลอดจนหน่วยงานราชการต่าง ๆ
8. เอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและความรับผิดชอบในการพัฒนา
9. เอื้ออำนวยให้กิจกรรมนันทนาการและกิจกรรมทางสังคมในภาควิชา

จากผลการวิจัยที่อ้างไว้ในหนังสือเรื่อง The Confidence Crisis: An

Analysis of University Departments (Dressel and Others 1969: 71-74)

ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดจุดมุ่งหมายของภาควิชาไว้ 10 ประการ แล้วให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยคณาจารย์ หัวหน้าภาควิชา และคณบดี เป็นผู้ประเมินความเหมาะสมของจุดมุ่งหมายดังกล่าว โดยใช้มาตราประมาณค่าแบบ 5 ช่วง เป็นเครื่องมือแล้วนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ และเปรียบเทียบ

ลำดับจุดมุ่งหมาย จากจุดมุ่งหมายที่ได้คะแนนสูงไปหาจุดมุ่งหมายที่ได้คะแนนต่ำ ซึ่งข้อกั้นหมกที่ได้เป็นดังนี้

- ลำดับที่ 1 สอนนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา ของภาควิชา
- ลำดับที่ 2 ทำการวิจัยพื้นฐาน
- ลำดับที่ 3 สอนนักศึกษาระดับปริญญาตรีของภาควิชา
- ลำดับที่ 4 สร้างสรรจรรโลงความก้าวหน้าในวิชาการและวิชาชีพ
- ลำดับที่ 5 ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาระดับปริญญาตรีของภาควิชา
- ลำดับที่ 6 สอนนักศึกษาระดับปริญญาตรีของภาควิชาอื่น
- ลำดับที่ 7 เสนอความคิดเห็นของภาควิชา ต่อมหาวิทยาลัย
- ลำดับที่ 8 พัฒนาทางวิชาชีพให้แก่คณาจารย์ที่ยังมีประสบการณ์น้อย
- ลำดับที่ 9 ทำการวิจัยประยุกต์ และ
- ลำดับที่ 10 ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

ในรายละเอียดของผลการประเมินครั้งนี้ ยังพบอีกด้วยว่าภาควิชาที่ให้ความสำคัญแก่การสอนนักศึกษาระดับปริญญาตรีในระดับสูง มักจะให้ความสำคัญแก่การวิจัยพื้นฐานในระดับที่ต่ำกว่า ภาควิชาที่เน้นการสอนนักศึกษาระดับปริญญาตรี อาจารย์ในภาควิชามักจะให้ภาควิชาเป็นเสมือนสื่อกลางที่ให้คำปรึกษาที่อาจารย์เหล่านั้นต้องการและอยากได้ เช่น การตั้งสัญญาจ้าง การมอบหมายภาระการสอน การเปิดสอนรายวิชาใหม่ ขอเพิ่มนักศึกษาช่วยสอน เป็นต้น ในขณะที่ภาควิชาที่เน้นการวิจัยพื้นฐาน อาจารย์ในภาควิชามักจะให้ภาควิชาสนับสนุนในเรื่องการขืนเงินเดือนการลาไปเพิ่มพูนความรู้และทุนอุดหนุนการวิจัย เป็นต้น

ส่วนแนวคิดของนักวิชาการไทยที่เกี่ยวกับภารกิจของภาควิชาชั้น โปศุรีย์ สันถารัตน์ (2526: 317-318) ได้กล่าวไว้ว่า ด้วยเหตุที่ภาควิชาเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ภารกิจของภาควิชาจึงสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยคือ สอน วิจัย และให้บริการแก่ชุมชน แม้ว่าจะส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยไทยจะเน้นการสอนในระดับปริญญาตรีเป็นหลัก ซึ่งต่างจากมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาที่เน้นการสอนระดับบัณฑิตศึกษาก็ตาม ดังนั้น ในการบริหารภาควิชาจึงควรคำนึงถึงภารกิจของภาควิชาให้ครบถ้วนทั้ง 3 ด้าน ภาควิชาจะต้องสร้างความก้าวหน้า สร้างความเป็นผู้นำในสาขาวิชาเฉพาะหรือที่เรียกกันว่า ความเป็นเลิศทางวิชาการ นอกจากนี้ภาควิชาควรจะทำหน้าที่วิเคราะห์วิจารณ์สังคมในแนวทางของวิชาการที่รับผิดชอบ เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการก้าวไปพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสังคมด้วย สุจิต บุญบงการ หัวหน้าภาควิชาการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2532 เกี่ยวกับภารกิจที่ภาควิชาต้องรับผิดชอบในแต่ละปีการศึกษา สรุปได้เป็น 3 แนวทาง

ปฏิบัติ แต่ละภาควิชาอาจจะมียุทธศาสตร์ของภารกิจที่ต้องรับผิดชอบแตกต่างกันไป แต่สำหรับภาควิชาการปกครอง ซึ่งมีหลักสูตรการสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอกนั้น มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบจำแนกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. งานสอน ซึ่งเป็นภารกิจหลักของภาควิชา เริ่มตั้งแต่การจัดตารางสอน การจัดหาอาจารย์เพื่อรับผิดชอบการสอนแต่ละรายวิชา การจัดหาอาจารย์ให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ เช่น เป็นที่ปรึกษาทั่วไปของนิสิต เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ เป็นกรรมการสอบรวบยอดของนิสิต เป็นต้น การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนารายวิชา การจัดทำตำราและเอกสารวิชาการประกอบการสอนแต่ละรายวิชา นอกจากนี้ ยังต้องให้ความร่วมมือกับคณะใน เรื่องการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอนให้แก่อาจารย์ และส่งเสริมให้อาจารย์ได้ใช้เทคโนโลยีการสอนที่เหมาะสมอีกด้วย

2. งานวิจัยและผลิตเอกสารทางวิชาการ ภารกิจด้านนี้ส่วนใหญ่แล้วภาควิชาจะทำหน้าที่เพียงการกระตุ้นให้อาจารย์มีความกระตือรือร้นในการทำงานวิจัยและผลิตเอกสารวิชาการเท่านั้น ในปัจจุบัน งานวิจัยที่เป็นความรับผิดชอบของภาควิชาการปกครองโดยตรงยังอยู่ในระยะเริ่มดำเนินการส่วนใหญ่แล้ว กิจกรรมในด้านนี้จะเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลของอาจารย์มากกว่า นอกจากนี้ภาควิชายังมีการประสานงานกับคณะใน เรื่องการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และงานธุรการทั่วไปเพื่อการวิจัยอยู่บ้าง

3. งานบริการทางวิชาการ ภาควิชาได้พยายามจัดทำโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคมตามความพร้อมอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการสนับสนุนให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในโครงการดังกล่าวอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังมีการให้คำปรึกษาและให้ความร่วมมือทางวิชาการแก่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ร้องขออีกด้วย

4. งานบริหารทั่วไป ภารกิจที่ภาควิชาต้องดำเนินการโดยตรงได้แก่ การคัดเลือกอาจารย์ ซึ่งมีไม่บ่อยนัก การมอบหมายงานให้อาจารย์รับผิดชอบ การพิจารณาความดีความชอบประจำปี การจัดทำค่าของงบประมาณประจำปีและการบริหารงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การคัดเลือกนิสิตในระดับบัณฑิตศึกษา สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทั้งในด้านการศึกษาคือ ฝึกอบรม ดูงาน และประชุมสัมมนาต่าง ๆ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ภารกิจที่ต้องประสานงานกับคณะ ได้แก่ การสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมนิสิต การจัดหา ดูแล รักษาวัสดุอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ นอกจากนี้ ภาควิชายังมีโครงการที่จะจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่จะใช้เพื่อการบริหารงานของภาควิชาอีกด้วย โดยจัดเป็นระบบเอกสารที่มีข้อมูลทันสมัยและสะดวกต่อการเรียกใช้ เช่น ข้อมูลหลักสูตรรายวิชา ข้อมูลหลักสูตร รายวิชา ข้อมูลนิสิต ข้อมูลอาจารย์ เป็นต้น

จักรณา พรหมภา (2528: 35-38) ได้จัดกลุ่มงานของภาควิชาในวิทยาลัยครูตาม
แผนภารกิจไว้ทั้งสิ้น 6 กลุ่ม รวม 29 ข้อดังนี้

1. การผลิตนักศึกษา มีรายละเอียดของงานที่สำคัญคือ
 - 1.1 ความคุ้มค่าและค่านิยมงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวัดและ
ประเมินผลการศึกษาในภาควิชา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบ และบรรลุตามเป้า
หมายและนโยบายของวิทยาลัย
 - 1.2 ส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานทางวิชาการของภาควิชา
 - 1.3 เสนอแนะในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักสูตร
 - 1.4 ผลิตและสรรหาอุปกรณ์ทางการศึกษา ตลอดจนงานนวัตกรรมและ
เทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน
2. การอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ งานสำคัญของภาควิชาที่
สำคัญ
คือ
 - 2.1 จัดวางโครงการเกี่ยวกับการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้อง
คล้อยกับความต้องการของท้องถิ่นตามขอบเขตของสาขาวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ
 - 2.2 คำนึงการให้เป็นไปตามโครงการที่กำหนดไว้
3. การวิจัยและผลิตเอกสารตำรา งานสำคัญของภารกิจด้านนี้คือ
 - 3.1 ทำการวิจัยในสาขาที่ภาควิชารับผิดชอบ
 - 3.2 เผยแพร่ผลงานวิจัยในสาขาวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ
 - 3.3 ผลิตตำราหรือเอกสารประกอบการเรียนการสอนในสาขาที่ภาควิชารับผิดชอบ
4. การบริการวิชาการแก่สังคม มีงานที่สำคัญคือ
 - 4.1 จัดวางโครงการเกี่ยวกับการบริการทางวิชาการแก่สังคม
 - 4.2 คำนึงงานเกี่ยวกับการบริการทางวิชาการแก่สังคมตามขอบเขตของ
สาขาวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ
5. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม งานสำคัญของภารกิจด้านนี้คือ
 - 5.1 จัดวางโครงการเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
 - 5.2 คำนึงงานตามโครงการที่กำหนดไว้บรรลุผล ตามขอบข่ายความรับผิดชอบ
ของภาควิชา
6. การบริหารทั่วไป มีงานที่สำคัญดังนี้
 - 6.1 บังคับบัญชาและบริหารงานของภาควิชาให้เป็นไปตามนโยบายและ

เป้าหมายของมหาวิทยาลัย

- 6.2 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรในภาควิชาได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน
 - 6.3 วางแผนและดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ของภาควิชา
 - 6.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานของภาควิชาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากคณะวิชาและวิทยาลัย
 - 6.5 ส่งเสริมและกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาควิชาให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายของวิทยาลัย
 - 6.6 ส่งเสริมและดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรในภาควิชาให้ทันสมัยอยู่เสมอ
 - 6.7 ร่วมมือและประสานงานกับภาควิชาและหน่วยงานอื่น ๆ ของวิทยาลัย
 - 6.8 ควบคุมและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณและเงินนอกงบประมาณตามที่คณะวิชาจัดสรรให้ภาควิชา
 - 6.9 พิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในภาควิชาเพื่อเสนอเสนอต่อคณะวิชาและวิทยาลัย
 - 6.10 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิต การสรรหาอุปกรณ์ทางการศึกษา ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการดำเนินงานของภาควิชา และการตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น
 - 6.11 เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในภาควิชาเกี่ยวกับการใช้ตำราแบบเรียน โดยให้พิจารณาคัดเลือกใช้ตำราแบบเรียนที่มีมาตรฐานและคุณภาพสูง
 - 6.12 กระตุ้นและส่งเสริมบุคลากรในภาควิชาให้เข้าร่วมการประชุมสัมมนาทางวิชาการในสาขาวิชาที่สอนและเกี่ยวข้อง
 - 6.13 ให้ข้อเสนอนแนะแก่หัวหน้าคณะวิชาในการจัดอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการสำหรับนักศึกษา
 - 6.14 เสนอความต้องการด้านอัตรากำลัง การโยกย้าย และการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากรภายในภาควิชาต่อคณะวิชา
 - 6.15 สนับสนุนการจัดกิจกรรมของนักศึกษาที่สนองนโยบายและภารกิจของวิทยาลัย และ
 - 6.16 ปฏิบัติงานและหน้าที่อื่น ๆ ตามที่คณะวิชาและวิทยาลัยมอบหมาย
- จากเอกสารรายงานการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนในภาคเหนือ ครั้งที่ 1: บทบาทของภาควิชา ซึ่งจัดโดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระหว่างวันที่ 16-18 กันยายน 2523 (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2524: 88-89) ฝ่ายผู้จัดการสัมมนา

ได้กล่าวถึงภาควิชาว่า มีบทบาทกว้างขวางมากและแตกต่างกันในแต่ละระบบการศึกษา แต่โดยสรุปแล้วภาควิชามีบทบาท ดังนี้

1. บทบาทในด้านการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การตัดสินใจดำเนินงานตามแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และประเมินผล
2. บทบาทในด้านการบริการ ได้แก่ สอน วิจัย จัดให้มีที่ปรึกษาทางวิชาการ จัดสัมมนา และฝึกอบรม จัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการ จัดคณะกรรมการทำงานร่วม จัดหน่วยปฏิบัติการสอนและนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้
3. บทบาทในด้านการบริการสังคมและ/หรือพัฒนาชุมชน ได้แก่
 - 3.1 นำบริการวิชาการและเทคโนโลยีไปสู่ชุมชน และนำชุมชนมาสู่บริการวิชาการและเทคโนโลยี
 - 3.2 จัดโปรแกรมการเรียนการสอนให้ที่กระบวนการเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนและ/หรือบริการสังคม
 - 3.3 จัดกิจกรรมให้นักศึกษาและคณาจารย์ได้สัมผัสชุมชน
 - 3.4 จัดทีมงาน ทำโครงการงานบริการสังคมและ/หรือพัฒนาชุมชน
 - 3.5 ทำหน้าที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการสอนและบริการทางเทคโนโลยีแก่ชุมชน โดยทางข่าวสารและเอกสาร

นอกจากนี้ ในเอกสารฉบับเดียวกัน ยังได้สรุปความเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเกี่ยวกับบทบาทและวิสัยทัศน์ในการของภาควิชาในงานบริการสังคมและการพัฒนาชุมชนได้ดังนี้

(มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2524: 34)

บทบาทของภาควิชา

1. ให้การศึกษาแก่ชุมชน
 - 1.1 ผลิตบัณฑิต ทั้งตามแผนงานของภาควิชา และตามความต้องการของหน่วยงาน/ชุมชน
 - 1.2 ฝึกอบรมการสัมมนา หรือการบรรยายพิเศษแก่เจ้าหน้าที่/ประชาชน (งานในสถาบัน)
 - 1.3 การให้ความรู้ผ่านสื่อมวลชน (นอกสถาบัน) ได้แก่ ทางวิทยุ โทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ ภาพยนตร์ วัสดุทัศนวัสดุและอุปกรณ์
2. บริการชุมชน
 - 2.1 บริการเชิงวิชาชีพตามนโยบายและหน้าที่ของภาควิชา
 - 2.2 บริการทั่วไปเกี่ยวกับการใช้บัณฑิตการศึกษา

3. ร่วมส่งเสริมและพัฒนาชุมชน

- 3.1 ร่วมงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐและเอกชน
- 3.2 ร่วมในโครงการพัฒนาชุมชนของคณะและมหาวิทยาลัย
- 3.3 ร่วมส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ในชุมชน

วิธีดำเนินการของภาควิชา

1. จัดหลักสูตร โดยให้มีกระบวนวิชาที่ให้นักศึกษามีส่วนร่วมบริการวิชาการและพัฒนาชุมชนระหว่างศึกษา
2. จัดหลักสูตร เฉพาะและกิจกรรม เพื่อการฝึกอบรมการสัมมนาและการบรรยายพิเศษแก่เจ้าหน้าที่/ประชาชน
3. ผลิตเอกสารและอุปกรณ์ เพื่อการเผยแพร่และบริการ
4. จัดกิจกรรม เพื่อให้นักศึกษาและอาจารย์มีโอกาสให้บริการแก่ชุมชนและร่วมส่งเสริมและการพัฒนาชุมชน
5. ส่งเสริมการวิจัย เพื่อการพัฒนา
6. จัดโครงการพิเศษ เพื่อเผยแพร่งานวิจัยให้ถึงชุมชน
7. ติดตาม ปรับปรุง และประเมินผลหลักสูตร กิจกรรม และแผนงาน

โดยภาพรวมแล้ว ภาควิชาจะมีหน้าที่พื้นฐานอย่างน้อยในเรื่องของการแสวงหาและนำเสนอความรู้ใหม่ เพื่อการเรียนการสอน ภาควิชาที่รับผิดชอบเฉพาะการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาพื้นฐานทั่วไป จะมีโครงสร้างหน้าที่แตกต่างไปจากภาควิชาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และหลักสูตรวิชาชีพเฉพาะ (Benezet in McHenry and Associates ed.1977: 34-36) หากจะกล่าวโดยสรุป ภาควิชาจะหมายถึงองค์กรที่ประกอบด้วยองค์บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะในศาสตร์สาขาใดสาขาหนึ่ง ร่วมกันดำเนินการกิจอย่างมีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ มุ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการในสาขาที่รับผิดชอบ โดยมีหน้าที่หลักอย่างน้อย 3 ประการใหญ่ ๆ คือ การผลิตบัณฑิต การศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และการให้บริการทางวิชาการในสาขา ที่เกี่ยวข้อง ให้แก่สังคม

ข. ภารกิจของหัวหน้าภาควิชา

โดยที่การบริหารภาควิชาเป็นส่วนสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งในการบริหารงานมหาวิทยาลัย เพราะถ้าการบริหารงานในแต่ละภาควิชามีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะเป็นผลให้การบริหารงานในคณะนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ ซึ่งในที่สุดมหาวิทยาลัยโดยรวมก็จะมีความสำเร็จก้าวหน้า

และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งในปัจจุบันมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานก็มีความจำกัดมากขึ้นตามลำดับด้วย ทำให้หัวหน้าภาควิชาต้องรับผิดชอบภารกิจต่าง ๆ เพิ่มขึ้น หัวหน้าภาควิชาจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ความสามารถในเรื่องการวางแผน การจัดการ และเทคนิคในการเป็นผู้นำอย่างเพียงพอที่จะใช้ในการบริหารภาควิชา

จากพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 ได้กล่าวถึงหัวหน้าภาควิชาไว้ในมาตรา 24 วรรค 2 ว่า หัวหน้าภาควิชาชั้น ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย ผู้ซึ่งได้รับปริญญาชั้นหนึ่งชั้นใด หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนในมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 3 ปี และในข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา พ.ศ. 2526 ข้อ 5 ได้ระบุคุณลักษณะของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาควรจะมีไว้เพิ่มเติมเป็นเกณฑ์ใหญ่ ๆ อีก 3 เกณฑ์คือ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2527: ภาคผนวก 1 หน้า 1-4)

1. เกณฑ์ด้านวิชาการคือ มีวุฒิสูงทางวิชาการและมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป มีผลงานวิชาการสม่ำเสมอ และมีสัมฤทธิ์ผลเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการเฉพาะสาขาของตน มีความเข้าใจและสนใจภารกิจของงานระดับภาควิชาในฐานะหน่วยวิชาการของมหาวิทยาลัย และมีความคิดริเริ่มทางวิชาการ

2. เกณฑ์ด้านบริหารคือ มีความรู้และทัศนคติที่ถูกต้องต่อการบริหารงานภาควิชาอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ มีหลักในการทำงาน มีความสามารถในการประสานงาน ถักเสิมใจและแก้ปัญหา

3. เกณฑ์ด้านบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัวคือ มีความประพฤติดี มนุษยสัมพันธ์ดี ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวมและสามารถกักตุนเวลารับผิดชอบงานของภาควิชาได้ และสามารถดำรงตำแหน่งจนครบวาระ

หัวหน้าภาควิชาผู้ซึ่งเป็นที่พึงปรารถนาและมีประสิทธิภาพและผู้สืบทอดที่มีประสิทธิภาพ ก็มักจะเป็นผู้ที่มีลักษณะหลาย ๆ ประการต่อไปนี้ (Tucker 1981: 41)

1. สามารถทำงานร่วมกับสมาชิกอื่นในภาควิชา ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ เจ้าหน้าที่ ธุรการ และนักศึกษา ตลอดจนคณาบดีและหัวหน้าภาควิชาอื่น ๆ
2. สามารถระบุดูแลและแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีที่สมาชิกในภาควิชายอมรับ
3. สามารถปรับแบบของความเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ
4. สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของภาควิชา และนำภาควิชาไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น

อย่างได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

5. สามารถค้นหาและค้นพบอำนาจในตนเอง ในฐานะที่เป็นหัวหน้าภาควิชา สามารถใช้อำนาจดังกล่าวอย่างเต็มที่ ในการจูงใจให้สมาชิกในภาควิชาบรรลุถึงจุดหมาย และวัตถุประสงค์ของภาควิชา

6. มีส่วนร่วมในวิชาชีพอย่างจริงจัง และให้ความเชื่อถือสมาชิกในวิชาชีพของตน

โมเสส (Moses 1985: 338) ได้กล่าวถึงหัวหน้าภาควิชาไว้ว่า แต่เดิมมหาวิทยาลัยจะแต่งตั้ง "ศาสตราจารย์" ให้เป็นหัวหน้าภาควิชา ในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาวิชาเฉพาะที่ยอดเยี่ยมที่สุดในภาควิชา และมักจะได้รับการยกย่องให้เป็นตัวแบบแก่คณาจารย์ในภาควิชาทั้งในด้านการสอนและการวิจัยเฉพาะสาขาวิชา ในทำนองเดียวกับ เกษมสุวรรณกุล (2527 : 20-21) ซึ่งได้กล่าวไว้ในการบรรยายวิชาการสัมมนาหัวหน้าภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระหว่างวันที่ 16 - 18 สิงหาคม 2527 ในหัวข้อเรื่อง "ภาควิชากับการบริหารมหาวิทยาลัย" ว่า หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้นำทางวิชาการ ต้องเป็นคนที่คิดไว้อย่างน้อยต้องคิด ต้องพยายามรวบรวมความคิดเห็น เพื่อนำมาเป็นความคิดในเรื่องต่าง ๆ เช่น ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือไม่ ควรมีการเพิ่มภาระงานหรือไม่ เป็นต้น บราวน์ (Brown in McHenry and Associates ed. 1977: 190) ได้ให้ความเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้แปลนโยบายของมหาวิทยาลัยให้แก่คณาจารย์ในภาควิชา และนำเอาความต้องการและจุดมุ่งหมายของภาควิชาเสนอต่อมหาวิทยาลัย อาจกล่าวได้ว่า หัวหน้าภาควิชาต้องเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา ทั้งในแง่ตั้งและแนวอันขององค์กร ส่วนแซมเมน (Salmen 1971: 68-73) ได้กล่าวถึงหัวหน้าภาควิชาไว้ ซึ่งสรุปได้ว่า หัวหน้าภาควิชาคือบุคคลที่คณาจารย์ในภาควิชาให้การยอมรับและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารเพียงพอที่จะติดต่อสื่อสารกับคณาจารย์ ส่วนใหญ่แล้วหัวหน้าภาควิชาจะได้อำนาจมาโดยการเลือกของคณาจารย์ในภาควิชา ซึ่งจะอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2-4 ปี แล้วมีการเลือกกันใหม่ แต่จะมีบางภาควิชาที่มีหัวหน้าภาควิชาแบบถาวร ซึ่งภาควิชาดังกล่าวจะมีแนวโน้มว่า คณาจารย์ในภาควิชาจะทำหน้าที่ของตนตามมาตรฐานขั้นต่ำสุด โดยไม่สนใจที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นเลย ในระหว่างการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเช่นนี้ หัวหน้าภาควิชาไม่เพียงแต่ต้องรับผิดชอบงานบริหารเท่านั้น แม้งานสอนและงานวิชาการอื่นก็ยังคงรับผิดชอบด้วย แต่เนื่องจากงานบริหารและงานวิชาการอื่นมักจะไปด้วยกันไม่ได้ ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจึงต้องลดภาระงานสอนและงานวิชาการอื่นให้น้อยลงกว่าเดิมไปบ้าง เพื่อให้มีเวลาสำหรับงานบริหารมากขึ้น หัวหน้าภาควิชาจะต้องหยั่งรู้ถึงปัญหาทั้งหลายของสถาบันโดยทั่วรวมทั้งหมด และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาดังกล่าว หัวหน้าภาควิชาต้องเข้าใจแนวความคิดและโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย โดยส่วนรวมเพื่อที่จะได้ "ขอ" ในสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หัวหน้าภาควิชาดังกล่าวยังต้อง

ทำหน้าที่เป็น "ตำรวจ" ที่คอยควบคุมดูแล สืบรวจตรวจสอบ และปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานที่
 ของคณาจารย์ในภาควิชาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดอีกด้วย และจากการสอบถามหัวหน้าภาควิชา
 53 คน และคณาจารย์ที่ไม่เคยเป็นหัวหน้าภาควิชา 553 คน ของสภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย ในปี 2524 (อรรถชัย ศันเตเมธและคณะ อ้างถึงในคติน ปรัชญเทพย์ 2527: 49-
 50) ได้ข้อค้นพบที่สำคัญหลายประการที่เกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชา กล่าวคือ หัวหน้าภาควิชาควร
 ปฏิบัติงานในภาควิชามาแล้วมากกว่า 3 ปี ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางวิชาการสูงกว่าอาจารย์
 ในภาควิชา หรือถ้าจะสูงกว่า ก็แค่รองศาสตราจารย์ มีวุฒิปริญญาโท หรือเทียบเท่า
 ประสบการณ์ด้านบริหารเป็นสิ่งจำเป็นไม่ควรมีการจำกัดอายุ ควรได้รับการแต่งตั้งจากอาจารย์
 ในภาควิชา ควรสอน 3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ควรอยู่ในตำแหน่ง 4 ปี และต้องรับผิดชอบงานทั้ง
 ด้านบริหารและวิชาการ

หัวหน้าภาควิชาควรที่จะได้รับการพิจารณาให้อยู่ในฐานะต่าง ๆ หลาย ด้าน ตั้งแต่เป็นผู้
 บริหารระดับปฏิบัติการ เป็นตัวแทนของหน่วยบริหารกลาง เป็นอาจารย์ และมีบทบาทเป็นผู้ว่า
 ของคณาจารย์ในภาควิชา หัวหน้าภาควิชาต้องพยายามหานโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ของ
 มหาวิทยาลัยและคณะมาตีแผ่เป็นกิจกรรมของภาควิชา ให้ประสานสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของ
 คณาจารย์ในภาควิชา ซึ่งแต่ละคณะมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก (McLaughlin and
 Montgomery in Smart and Montgomery ed. 1976: 79-80) งานของหัวหน้าภาควิชา
 เป็นงานที่ยากและไม่มีการอบจำกัด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้ความสนใจกับรายละเอียดต่าง ๆ
 อย่างใกล้ชิด ต้องเอาใจใส่ต่อความรู้สึก ความปรารถนาของคณาจารย์ในภาควิชา และยังคงมี
 ความรู้ในกระบวนการต่าง ๆ ที่ยุ่งยากของสถาบันซึ่งมีหน้าที่ซับซ้อน (Andersen in McHenry
 and Associates ed. 1977: 10) ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในภาควิชาส่วนใหญ่
 หัวหน้าภาควิชาควรแก้ไขด้วยการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจในฐานะผู้บริหาร ดังนั้นบรรทัด
 ในการบริหารของหัวหน้าภาควิชาจึงเป็นสิ่งสำคัญ และผูกพันกับทักษะและความสามารถในการแก้
 ปัญหาของหัวหน้าภาควิชาเอง ซึ่งต้องคิดและอุทิศเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่
 เกี่ยวข้องพัฒนาทางเลือกที่เป็นไปได้ และสำรวจตรวจสอบผลที่ตามมาซึ่งอาจจะเกิดขึ้นของแต่ละ
 ทางเลือก หัวหน้าภาควิชาที่มีทักษะและความสามารถในเรื่องดังกล่าวมาก ก็จะมีอิทธิพลในการที่
 ภาควิชาได้มาก (McKeachie in Smart and Montgomery ed. 1976: 117) หัวหน้า
 ภาควิชาซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงบทบาทผู้บริหารได้ จะสามารถหาหน้าที่ผู้บริหารได้ดีเยี่ยม ถ้าเขา
 เค้ามีทีมที่ช่วยสนับสนุน มีข้อมูลข่าวสาร และมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสม มีภาระงานสอนภาคย่อยคง
 และอาจมีคณะกรรมการที่ช่วยรับมอบหมายงานไปบ้าง ภาควิชาขนาดใหญ่หลายแห่ง ต้องการให้มี
 ผู้ช่วยงานบริหาร หรือเลขานุการที่ทำงานด้านบริหาร ซึ่งหากผู้ช่วยดังกล่าวเป็นผู้ที่มีความรู้ทาง

ด้านการบริหารด้วยก็จะเป็นประโยชน์ บุคคลเหล่านี้จะมาปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลาช่วยหัวหน้าภาควิชาให้มีเวลาสำหรับงานสอน งานวิจัย และการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญมากขึ้น (Andersen in McHenry and Associates ed. 1977: 11) หัวหน้าภาควิชาที่ดีไม่เพียงแต่สนับสนุนให้อาจารย์ในภาควิชาได้มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างเต็มที่เท่านั้น แต่ต้องมั่นใจว่าสิ่งที่อภิปรายกันนั้นได้ใช้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Brown in McHenry and Associates ed. 1977: 192)

หัวหน้าภาควิชามักจะได้รับการคาดหวังว่า จะเป็นผู้ที่สามารถให้คำแนะนำอาจารย์ได้เป็นพิเศษในเรื่องการจ้างและการเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน การลาไปเพิ่มพูนความรู้ ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ทุนอุดหนุนการวิจัยและงานวิชาการ ซึ่งความสามารถดังกล่าวเป็นเรื่องที่สำคัญในสายตาของคณาจารย์ในภาควิชา โดยความต้องการของคณาจารย์และโดยประเพณีปฏิบัติแล้ว หัวหน้าภาควิชาควรจะเป็นนักวิชาการ แต่เนื่องจากหัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่หรือเรื่องที่ต้องรับผิดชอบมากมาย เช่น การจัดทำและบริหารงบประมาณ ทุนอุดหนุนการวิจัย การคัดสรร ส่งเสริมสนับสนุนและบริหารกิจการของคณาจารย์ในภาควิชา สร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างภาควิชา สร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา บริหารกิจการนักศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา บริหารหลักสูตร เป็นตัวแทนของภาควิชา เป็นกรรมการของมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษาแก่คณะอื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับภาควิชา เป็นต้น ดังนั้น หัวหน้าภาควิชาจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องการบริหารงานธุรการของมหาวิทยาลัย การจัดองค์การในมหาวิทยาลัย การบริหารทุน นโยบายเกี่ยวกับบัณฑิตศึกษาและการผลิตผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ในภาควิชา และอื่น ๆ ด้วย (Dressel and Others 1969: 13,80-81)

คิน พรักพุกทรี (2530: 34-35) ได้กล่าวถึงภารกิจของหัวหน้าภาควิชาว่า หัวหน้าภาควิชาจะมีภารกิจอย่างน้อยที่สุด 3 ประการคือ

1. ภารกิจที่เป็นทางการ ได้แก่ การควบคุมดูแลบุคลากร การควบคุมดูแลงานในภาค เช่น การเรียนการสอน การแต่งตำรา การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน เป็นต้น ส่วนหัวหน้าภาควิชาจะสามารถปฏิบัติภารกิจเหล่านี้ได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม และหัวหน้าภาควิชาเอง
2. ภารกิจที่ไม่เป็นทางการ เป็นภารกิจที่อยู่เอกเหนืองานที่หัวหน้าภาควิชาจะต้องรับผิดชอบโดยตรง งานเหล่านี้เป็นงานที่ทำให้ผู้อื่นมีความสุข เป็นงานที่เพื่อนอาจารย์และผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ขอร้องให้ทำเป็นการส่วนตัว หัวหน้าภาควิชาจะไม่ปฏิบัติก็ได้ แต่ถ้าทำได้ก็จะช่วยให้ภารกิจที่เป็นทางการของเขามีความคล่องตัวขึ้น
3. ภารกิจในขณะที่ปฏิบัติงานจริง เป็นภารกิจที่รวมเอาภารกิจทั้งสองประเภทแรก

เข้าด้วยกัน และนำปฏิบัติงานจริง ๆ ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงภารกิจที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ภารกิจที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและภารกิจส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชาเอง

บูธ (Booth Cited by Moses 1985: 339) ให้ความเห็นว่าการบริหารภาควิชาปัจจุบันเป็นยุคที่ต้องมีการประสานงานโดยหัวหน้าภาควิชาต้องทำหน้าที่ประสานงานทางวิชาการ ประสานงานและจัดการให้คณาจารย์มีความเป็นเลิศทางวิชาการเป็นรายบุคคลโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ โพทเธอร์ย์ สนิลาร์ตัน (2526: 318-320 , 321-327) ซึ่งเห็นว่า บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาควรสอดคล้องกับองค์ประกอบและภารกิจของภาควิชา กล่าวคือ หัวหน้าภาควิชาต้องทำหน้าที่ในการส่งเสริมงานวิชาการให้มากที่สุด โดยการบริหารงาน ควรเน้นความร่วมมือ การประสานงานเป็นหลักสำคัญ โดยประสานงานในเรื่องต่อไปนี้คือ กำหนดจุดมุ่งหมายของภาควิชาร่วมกัน (Setting common goals) กำหนดภารกิจหลักขั้นต่ำที่อาจารย์และหัวหน้าภาควิชาต้องทำ (Defining minimum tasks) สนับสนุนและส่งเสริมอาจารย์ในภาควิชาให้ทำงานอย่างเต็มที่ทุกคน (Encouraging and supporting) การหาความสมดุลย์และรักษาความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในภาควิชา (Balancing give and take) และเป็นผู้มีความอดทนและเสียสละ (Tolerating and sacrificing) เมื่อเปรียบเทียบกับหัวหน้างานอื่นในสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันคือ คณบดีและอธิการบดีแล้ว หัวหน้าภาควิชาอยู่กับงานวิชาการมากกว่า ตามอุดมคติ หัวหน้าภาควิชาควรต้องเป็นผู้ถ่ายทอดวิชาการที่ได้รับการยอมรับในวงวิชาการ มี Prestige ทางวิชาการพอสมควร เพราะเป็น Image ของภาควิชาและเป็นตัวแทนของภาควิชาในที่ประชุมและกิจการต่าง ๆ

แมคLaughlin และมอนต์โกเมอรี (McLaughlin and Montgomery in Smart and Montgomery ed. 1976: 81) สรุปว่าหน้าที่หลัก ๆ ของหัวหน้าภาควิชาที่มี 6 ด้าน คือ (1) กิจกรรมนักศึกษา ได้แก่ งานสอนและให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา (2) กิจกรรมการวิจัยและบัณฑิตศึกษา ได้แก่ การนิเทศนักศึกษาร่วมสอนและช่วยวิจัย การคัดเลือกนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การสนับสนุนให้คณาจารย์ทำการวิจัย การแสวงหาและบริหารทุน (3) กิจกรรมการติดต่อ ได้แก่ งานบริการการติดต่อระหว่างคณาจารย์ด้วยกัน ระหว่างคณาจารย์กับผู้บริหาร และการติดต่อกับกับกลุ่มอื่น ๆ นอกภาควิชา (4) กิจกรรมการควบคุม ได้แก่ การดูแลรักษาระเบียบวินัย ประวัติ การจัดทำงบประมาณ การนิเทศคณาจารย์ (5) กิจกรรมการสนับสนุนคณาจารย์ ได้แก่ การคิดสรรและแต่งตั้งอาจารย์ การประเมินอาจารย์ การสนับสนุนพัฒนาการทางวิชาชีพ การบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจคณาจารย์ และการลดความขัดแย้งระหว่างคณาจารย์ด้วยกัน และ (6) กิจกรรมการวางแผน ได้แก่ การพัฒนาจุดมุ่งหมายและแผนงานของภาควิชา การวางแผน

หลักสูตร การปรับปรุงภาควิชา

ทักเกอร์ (Tucker 1981: 2-4) ได้กล่าวถึงภารกิจและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา โดยละเอียดไว้ว่า จะครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. การปกครองภาควิชา

- 1.1 จัดให้มีการพบปะกันระหว่างคณาจารย์ในภาควิชา
- 1.2 จัดตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ ของภาควิชา
- 1.3 บริหารงานคณะกรรมการต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 1.4 พัฒนาโครงการ แผนงานและจุดมุ่งหมายระยะยาวของภาควิชา ตลอดจน

นำไปสู่การปฏิบัติ

- 1.5 กำหนดให้มีบริการทางวิชาการของภาควิชาตามความเหมาะสม
- 1.6 เตรียมภาควิชาให้พร้อมสำหรับการประเมินและรับรองวิทยฐานะ
- 1.7 ให้บริการในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุนภาควิชา
- 1.8 จัดหาห้องสมุดให้แก่ภาควิชา
- 1.9 กระจายความรับผิดชอบในการบริหารภาควิชาให้แก่บุคคลและคณะกรรมการ

กรรมการ

- 1.10 สนับสนุนให้คณาจารย์ในภาควิชาเสนอความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงภาควิชา

ปรับปรุงภาควิชา

2. การสอน

- 2.1 จัดตารางสอน
- 2.2 ให้คำแนะนำเกี่ยวกับหลักสูตรแก่สถาบันอื่น
- 2.3 เป็นที่ปรึกษาและควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ โครงการ และหลักสูตรการศึกษาของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

ศึกษาของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

- 2.4 ให้คำแนะนำ จัดให้มี ควบคุมกำกับ และให้ระดับคะแนนในการสอบ ที่

ภาควิชารับผิดชอบ

- 2.5 พัฒนาหลักสูตรและรายวิชาต่าง ๆ ของภาควิชาให้ทันสมัย

3. กิจการอาจารย์

- 3.1 คัดสรรและแต่งตั้งอาจารย์ใหม่
- 3.2 มอบหมายงานให้คณาจารย์รับผิดชอบ
- 3.3 ควบคุมกำกับการมีส่วนร่วมในการให้บริการทางวิชาการของคณาจารย์
- 3.4 ประเมินสมรรถภาพของคณาจารย์

- 3.5 ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการว่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งของคณาจารย์
- 3.6 รับฟังข้อคิดข้อใจของคณาจารย์
- 3.7 ให้คำแนะนำแก่คณาจารย์อย่างสมเหตุสมผล
- 3.8 พัฒนาสมรรถภาพของคณาจารย์ให้เป็นที่น่าพอใจ
- 3.9 ชี้แจงให้คณาจารย์ทราบถึงแผนงาน กิจกรรมและความคาดหวังของ

ภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย

- 3.10 บำรุงขวัญและกำลังใจของคณาจารย์
- 3.11 ลด แก้ไข และป้องกันข้อขัดแย้งระหว่างคณาจารย์ในภาควิชา
- 3.12 สนับสนุนให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
4. กิจกรรมนักศึกษา
 - 4.1 คัดสรรและรับนักศึกษาใหม่
 - 4.2 แนะนำและแนะแนวนักศึกษา
 - 4.3 ทำงานร่วมกับองค์การนักศึกษา
5. การสื่อสารภายนอก
 - 5.1 สื่อสารความต้องการของภาควิชาให้คณบดีและผู้บริหารอื่นทราบ
 - 5.2 ปรับปรุงและรักษาไว้ซึ่งภาพพจน์และชื่อเสียงของภาควิชา
 - 5.3 ร่วมกิจกรรมสัมพันธ์กับกลุ่มภายนอกอื่น ๆ
 - 5.4 ดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา
 - 5.5 ตอบแบบฟอร์มและแบบสำรวจต่าง ๆ
 - 5.6 ริเริ่ม และรักษาไว้ซึ่งการติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น
6. การงบประมาณและทรัพยากร
 - 6.1 ให้การสนับสนุนแก่คณาจารย์ในการเสนอขอรับทุนจากหน่วยงานต่าง ๆ
 - 6.2 จัดเตรียมและเสนอค่าของงบประมาณของภาควิชา
 - 6.3 จัดหาแหล่งทุนภายนอกสถาบัน
 - 6.4 บริหารงบประมาณของภาควิชา
 - 6.5 จัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณเพื่อการเดินทาง
 - 6.6 จัดเตรียมรายงานประจำปี
7. การจัดการสำนักงาน
 - 7.1 บริหารงานพัสดุของภาควิชา รวมทั้งการบำรุงรักษาและจัดหาบัญชีคุมพัสดุ
 - 7.2 ควบคุมดูแลความปลอดภัยและบำรุงรักษาอาคารสถานที่

7.3 ให้คำแนะนำและประเมินบุคลากรด้านบริหารและธุรการของภาควิชา

7.4 จัดเก็บ ดูแล และรักษาทะเบียนประวัติต่าง ๆ ของภาควิชา

8. การพัฒนาวิชาชีพ

8.1 สนับสนุนคณาจารย์ให้มีพัฒนาการด้านความสามารถและความสนใจเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล

8.2 สนับสนุนและรักษาไว้ซึ่งการสอนที่ดีของอาจารย์ในภาควิชา

8.3 กระตุ้นคณาจารย์ให้ทำการวิจัยและผลิตเอกสารทางวิชาการ

8.4 สนับสนุนคณาจารย์ให้มีโอกาสเข้าสัมมนาทางวิชาชีพทุกระดับ

8.5 เป็นตัวแทนของภาควิชา เมื่อมีการพบปะในสังคมนักวิชาชีพ

วิทยาลัยครูจันทระเกษม (2521: 14-16) ได้ระบุถึงอำนาจหน้าที่หรืองานของหัวหน้าภาควิชาไว้ในเอกสารเรื่อง การแจกแจงหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานในวิทยาลัยครูจันทระเกษมว่า หัวหน้าภาควิชา มีงานดังต่อไปนี้

1. บังคับบัญชา ประสานงาน วางแผน จัดทำงบประมาณ ติดตามกำกับ และประเมิน รับผิดชอบกิจกรรมทุกด้านของภาควิชาให้เป็นไปตามนโยบายและคำสั่งของวิทยาลัยครู
2. ประสานงานและอำนวยความสะดวกด้านวิชาการและวัสดุอุปกรณ์แก่คณาจารย์ในภาควิชา
3. ร่วมมือและประสานงานกับภาควิชาหรือหน่วยงานอื่นของวิทยาลัย
4. วางแผนงาน โครงการ และหาทางแก้ไข ปรับปรุงงานในภาควิชาทั้งระยะสั้นและระยะยาว
5. พิจารณางบประมาณประจำปีของภาควิชา เพื่อเสนอต่อหัวหน้าคณะวิชา
6. ควบคุมดูแลการเรียนการสอน และการวัดผลของอาจารย์ในภาควิชา
7. ควบคุมการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชาให้เป็นไปตามนโยบายและคำสั่งของวิทยาลัย
8. หาช่องทางพัฒนางานและบุคลากรให้ก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ
9. พิจารณาให้ทุนให้โทษแก่อาจารย์ในสังกัดภาควิชา เสนอคณะวิชา
10. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะวิชาหรือวิทยาลัยมอบหมาย

จากการสัมมนาเรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาในงานในหน้าที่ของหัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าภาควิชา ซึ่งจัดโดยวิทยาลัยครูธนบุรี ระหว่างวันที่ 23-24 มกราคม 2524 (อ้างถึงในฉัตรมา พรหมมา 2528: 41-44) โดยมีอาจารย์ของวิทยาลัยครูธนบุรี 120 คน หัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าภาควิชาจากวิทยาลัยครูในกลุ่มเกรพวงแห่งละ 2 คน รวม 10 คน เข้า

ร่วมประชุมปรากฏผลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาในรายละเอียดดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร หัวหน้าภาควิชาควรมีบทบาทในการสรรหาบุคลากร โดยศึกษาแผนการเรียนการสอนแต่ละวิชา เพื่อคำนวณหาจำนวนบุคลากร และพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของอาจารย์ผู้สอนให้เหมาะสม แล้วเสนอหัวหน้าคณะวิชา

2. การพัฒนาบุคลากร หัวหน้าภาควิชาควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในภาควิชาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการพัฒนาให้มีความรู้ก้าวหน้าและทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งดำเนินการได้ดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาเข้ารับการศึกษอบรมต่อจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

2.2 ส่งเสริมให้มีการจัดฝึกอบรมระยะสั้น

2.3 ส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมจากมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนในสาขาวิชาที่จะเป็นประโยชน์ต่อภาควิชา

2.4 ส่งเสริมให้อาจารย์เข้าร่วมสัมมนา โดยให้ความสะดวกต่าง ๆ หรือให้ความสนับสนุนทางการเงินเท่าที่จะทำได้

2.5 ส่งเสริมให้มีการจัดอบรม สัมมนาหรืออบรมเชิงปฏิบัติการภายในวิทยาลัยเป็นหลักสูตรสั้น ๆ

2.6 ส่งเสริมการค้าคว้า วิจัย แต่งตำราวิชาการ สร้างชุดการเรียนการสอน

2.7 แนะนำแหล่งวิชาการต่าง ๆ ตำราใหม่ ๆ

2.8 เสาะแสวงหาตำราต่าง ๆ เพื่อนำมาเสนอแนะแก่อาจารย์ในภาควิชา

3. การบำรุงรักษาบุคลากร หัวหน้าภาควิชามีหน้าที่ในการบำรุงรักษาบุคลากร ดังนี้

3.1 ส่งเสริมให้มีสวัสดิการแก่อาจารย์ในภาควิชา เช่น การให้บริการต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่โต๊ะทำงาน น้ำดื่ม ห้องทำงาน ให้บริการทางวิชาการ เมื่ออาจารย์ต้องการงานเอกสารหรือตำราที่ใช้สอน ตลอดจนจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน

3.2 ส่งเสริมการบำรุงขวัญของอาจารย์ในภาควิชา

4. การมอบหมายงาน หัวหน้าภาควิชามีหน้าที่ในการมอบหมายงานให้แก่อาจารย์ในภาควิชาซึ่งควรรับผิดชอบดังนี้

4.1 พยายามศึกษาอาจารย์ภายในภาควิชาให้เข้าใจทุกด้าน เช่น คุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและความถนัดเป็นพิเศษ ตลอดจนอุปนิสัย

4.2 มอบหมายงานแก่อาจารย์ให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด

4.3 ติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา

5. การพิจารณาความดีความชอบ แนวทางในการปฏิบัติเพื่อพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ในภาควิชาของหัวหน้าภาควิชามีดังนี้
- 5.1 บันทึกการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา
 - 5.2 ประเมินผลการทำงานของอาจารย์ในภาควิชาอย่างมีระบบ
 - 5.3 พิจารณาความดีความชอบอย่างมีระบบ
6. การลงโทษ มีแนวทางปฏิบัติดังนี้
- 6.1 รายงานผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นในกรณีอาจารย์ในภาควิชาไม่ปฏิบัติหน้าที่
 - 6.2 ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบ
 - 6.3 ให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติราชการ
7. งานธุรการและบริการอื่น ๆ ได้แก่
- 7.1 เป็นผู้ติดต่อเกี่ยวกับการใช้บริการต่าง ๆ เช่น ทุนเอกสาร สิ่งพิมพ์ ของภาควิชา
 - 7.2 ติดต่ออำนวยความสะดวกในการใช้และดูแลรักษาอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ของภาควิชา
 - 7.3 ติดตามเอกสารทางราชการที่ผ่านไปยังภาควิชาและดำเนินการให้ทันตามกำหนดเวลา
 - 7.4 ติดต่อประสานงาน สื่อสารและดำเนินงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา เฉพาะในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งของภาควิชาชั้นทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2524: 70) ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร 3 ประเด็นคือ
 1. เป็นผู้นำในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร
 - 1.1 การเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย
 - 1.2 ให้คำแนะนำในการจัดเนื้อหาของรายวิชา
 - 1.3 ให้ความสะดวกและให้บริการต่าง ๆ เช่น งานธุรการ และให้คำแนะนำในเรื่องกระบวนการกลุ่ม
 - 1.4 จัดระบบเวลาของตนเองให้แน่นอนพอสมควร เพื่อให้มีโอกาสแก่งานพัฒนาหลักสูตรเป็นไปโดยราบรื่น
 2. ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ
 - 2.1 ประสานงานกับหน่วยเหนือหรือหน่วยงานนโยบายระดับสูง

- 2.2 ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่น
- 2.3 ประสานงานกับภาควิชาและคณะอื่น ๆ
- 2.4 ประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อแสวงหาความช่วยเหลือต่าง ๆ

3. เป็นแหล่งกลางและจุดเริ่มต้นที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หมายความว่า จะต้องเป็นแหล่งกลางที่จะรับฟังความคิดเห็นจากคณาจารย์และบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาแล้วนำเสนอต่อไปในระดับสูง

โมเสส (Moses 1985: 341-343, 346-347, 350-351) ได้ทำการศึกษาโดยปรับปรุงและเพิ่มเติมภารกิจและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาตามที่ทักเกอร์ได้เสนอไว้ และใช้ผลการอภิปรายในระหว่างหัวหน้าภาควิชาแห่งมหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์ด้วยกัน จำนวน 65 คน ซึ่งสรุปเป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาที่คณาจารย์รู้และเห็น จำนวน 30 ข้อ แยกเป็น

4. ด้านดังนี้

1. ด้านการบริหาร

- 1.1 จัดให้มีการพบปะกันระหว่างคณาจารย์ในภาควิชา
- 1.2 นำแผนระยะยาวของภาควิชา ไปสู่การปฏิบัติ
- 1.3 ให้บริการในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุนภาควิชา
- 1.4 กระจายความรับผิดชอบในการบริหารภาควิชาบางหน้าที่ให้แก่บุคคลและคณะกรรมการต่าง ๆ
- 1.5 จัดกระทำให้มีความสอดคล้องตรงกันในภาควิชา
- 1.6 ริเริ่มและร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ กับกลุ่มภายนอก
- 1.7 สนับสนุนให้คณาจารย์ในภาควิชาเสนอความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง

ภาควิชา

- 1.8 จัดตารางสอน
- 1.9 นิเทศกระบวนการสอบของภาควิชา

2. กิจกรรมคณาจารย์และนักศึกษา

- 2.1 คัดสรรอาจารย์ใหม่
- 2.2 มอบหมายงานให้คณาจารย์รับผิดชอบ
- 2.3 ให้คำติชมในเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา
- 2.4 ประเมินสมรรถภาพของอาจารย์เพื่อการว่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่ง
- 2.5 ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการเลื่อนตำแหน่ง
- 2.6 จัดการกับอาจารย์ที่มีสมรรถภาพยังไม่เข้าพอใจอย่างจริงจัง

2.7 ชี้แจงให้คณาจารย์ทราบถึงแผนงาน กิจกรรม และความคาดหวังของ
ภาควิชาและมหาวิทยาลัย

2.8 ช่วยเหลือคณาจารย์ที่ได้รับการวิจารณ์หรือถูกระงับอย่างไม่เป็นธรรม

2.9 บำรุงขวัญและกำลังใจ

2.10 ลด แก้อั้ว และป้องกันข้อขัดแย้งระหว่างคณาจารย์ในภาควิชา

2.11 แนะนำและแนะแนวนักศึกษา

3. การงบประมาณและทรัพยากร

3.1 ให้การสนับสนุนแก่คณาจารย์ในการเสนอขอรับทุนจากหน่วยงานต่าง ๆ

3.2 จัดหาแหล่งทุนภายนอกสถาบัน

3.3 จัดลำดับความสำคัญในการใช้ทุนอุดหนุนการวิจัย

3.4 จัดลำดับความสำคัญในการใช้ทุนอุดหนุนการเดินทาง

3.5 จัดลำดับความสำคัญในการใช้วัสดุอุปกรณ์

4. การพัฒนาวิชาชีพ

4.1 คำนึงถึงความสามารถพิเศษและความสนใจพิเศษของคณาจารย์แต่ละคน

4.2 สนับสนุนให้มีการสอนที่ดีของอาจารย์ในภาควิชา

4.3 กระตุ้นให้เกิดงานวิจัยและ เอกสารทางวิชาการ

4.4 สนับสนุนให้คณาจารย์ทุกคนแสดงความสามารถได้เต็มขอบเขต

4.5 สนับสนุนคณาจารย์ให้มีโอกาส เข้าร่วมงานทางวิชาชีพทุกระดับ

จากนี้โมเสสได้เฝ้าภาระหน้าที่ดังกล่าวมาสร้างเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรา
ประมาณค่า 5 ระดับ แล้วให้อาจารย์ 144 คน จากภาควิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
ควีนส์แลนด์ตอบใน 2 ประเด็นคือ (1) หน้าที่ใดที่อาจารย์เห็นว่าสำคัญที่สุด และ (2)
หัวหน้าภาควิชาที่ตนสังกัดอยู่ มีสมรรถภาพอยู่ในระดับใด เป็นรายข้อ ผลการศึกษาเฉพาะข้อ 1
สรุปได้ว่า หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของหัวหน้าภาควิชาคือ "ให้บริการในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุนภาควิชา"
และ "สนับสนุนให้มีการสอนที่ดีของอาจารย์ในภาควิชา" ซึ่งได้คะแนนเฉลี่ยเป็น 1.1 เท่ากับ
ลำดับต่อมาคือ "นำแผนระยะยาวของภาควิชาไปสู่การปฏิบัติ" และ "กระตุ้นให้เกิดงานวิจัย
และเอกสารทางวิชาการ" คะแนนเฉลี่ยเป็น 1.2 เท่ากัน นอกจากนี้ โมเสสยังได้ทำการ
ศึกษาต่อไปอีก โดยการสัมภาษณ์อาจารย์อีก 104 คนที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่างกันจาก 43
ภาควิชาของมหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์ว่า หัวหน้าภาควิชาควรมีแนวทางในการสนับสนุนให้เกิด
ความเป็นเลิศในการวิจัยและในการสอนได้อย่างไร ข้อเสนอแนะที่ได้จากอาจารย์สรุปได้ดังนี้

การสนับสนุนให้เกิดความเป็นเลิศทางการวิจัย

1. แหล่งทุน
 - 1.1 ทำให้มหาวิทยาลัยเชื่อถือในความต้องการของภาควิชา
 - 1.2 ติดต่อกับองค์การที่ให้ทุน
 - 1.3 แจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ทุนแก่คณาจารย์
 - 1.4 ช่วยคณาจารย์ในการเขียนโครงการเพื่อขอรับทุน
2. การกระจายทุน
 - 2.1 จัดให้มีคณะกรรมการวิจัยเพื่อพิจารณาจัดสรรทุน
 - 2.2 กระจายทุนโดยมีจุดมุ่งหมายในใจเช่น ให้มีความสำคัญแก่ผลงานของการวิจัยสนับสนุนโครงการวิจัยใหม่ ๆ สนับสนุนอาจารย์ใหม่ ๆ เป็นต้น
3. อุปกรณ์
 - 3.1 จัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อการวิจัยให้เหมาะสม
 - 3.2 สนับสนุนให้มีการใช้ประโยชน์ในอุปกรณ์ร่วมกัน
 - 3.3 คาดคะเนความต้องการอุปกรณ์ในอนาคตไว้ล่วงหน้า
4. สนับสนุนการทำวิจัย
 - 4.1 จัดให้มีการสัมมนาการวิจัยระหว่างคณาจารย์ด้วยกันหรือระหว่างนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษากับคณาจารย์
 - 4.2 จัดให้มีการอภิปรายเป็นประจำปีในภาควิชา เกี่ยวกับหัวข้อวิจัยใหม่ ๆ
 - 4.3 พุดคุยกับคณาจารย์เป็นประจำเกี่ยวกับการวิจัยของเขาทั้งในปัจจุบันและอนาคต
 - 4.4 จัดสร้างทีมวิจัยโดยมีนักวิจัยที่มีประสบการณ์เป็นผู้เ้า
 - 4.5 สนับสนุนและสร้างเสริมให้คณาจารย์มีทักษะในการวิจัยเฉพาะเนื้อหาวิชาที่ถนัด
 - 4.6 ในกรณีที่ภาควิชาขาดแคลนนักวิจัยที่มีประสบการณ์ ต้องบรรจุเพิ่ม คติม
 - 4.7 ให้ความเชื่อถือและยกย่องอย่างเปิดเผยในกรณีที่คณาจารย์ได้รับทุนวิจัยหรือผลการวิจัยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่
 - 4.8 สนับสนุนให้คณาจารย์ได้มีการพิมพ์เผยแพร่ผลการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ
 - 4.9 ช่วยจัดระบบการอ้างอิงให้ถูกต้องก่อนนำไปพิมพ์เผยแพร่
 - 4.10 พิจารณาภาระงานสอนให้ เหมาะสมสำหรับคณาจารย์ที่มีภาระงานวิจัย

การสนับสนุนให้เกิดความเป็นเลิศในการสอน

1. มีการอภิปรายกันอย่างสม่ำเสมอในเรื่องหลักสูตรและการสอน
2. มีการประเมินผลการสอนเป็นประจำและให้ผลย้อนกลับ ตลอดจนให้มีการประเมินรายวิชา

3. สนับสนุนให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 4. จัดให้มีการทบทวนวิธีการสอนและเนื้อหาในแต่ละรายวิชา
 5. ยอมรับผลงานการสอนให้เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาเลื่อนขั้น
- โมเสสยังได้สรุปเพิ่มเติมอีกว่า บทบาทของหัวหน้าภาควิชาดังกล่าว อาจมีอุปสรรคจากข้อจำกัดในเรื่องต่อไปนี้

1. หัวหน้าภาควิชาได้รับการพิจารณาว่าเป็นเพียงอาสาสมัคร มิใช่ผู้ผ่านทางวิชาการอย่างแท้จริง
2. หัวหน้าภาควิชาขาดบารมี
3. ประเพณีนิยมเกี่ยวกับความเป็นอิสระของคณาจารย์แต่ละคน อาจกระทบ

กระเทือนภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

4. โครงสร้างของภาควิชา ซึ่งมีส่วนสักระหว่างการเปลี่ยนแปลง
5. มีการเปรียบเทียบว่า สถานภาพของอาจารย์ที่ทำหน้าที่หลักในการสอนต่ำกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่หลักในการวิจัย

จะเห็นได้ว่า ภารกิจหรือหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชานั้นมีมากมาย ทั้งในส่วนที่ปรากฏอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และส่วนที่เป็นความคาดหวังของสมาชิกในภาควิชา ตลอดจนสังคมที่เกี่ยวข้องอย่างไรก็ตาม หัวหน้าภาควิชาต้องคงไว้ซึ่งสถานภาพของการเป็นอาจารย์ที่แท้จริง เฉพาะตัวตามปกติ และรับผิดชอบหน้าที่ในการจัดการหรือบริหารภาควิชาควบคู่กันไปด้วย แม้จะมีหัวหน้าภาควิชาหลายท่านไม่ยอมรับว่าตนเองเป็นผู้บริหาร แต่เห็นว่าเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในภาควิชาเท่านั้น และคงยังคงความเป็นนักวิชาการไว้อย่างเต็มที่ ซึ่งในบางครั้งทำให้บทบาทของหัวหน้าภาควิชาเกิดความขัดแย้งกัน เบเนเซต (Benezet in McHenry and Associates ed. 1977: 47-48) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้โดยสรุปว่า เป็นเรื่องที่น่าแปลก ที่ภาวะการเป็นหัวหน้าภาควิชาได้รับการชดเชยพิเศษน้อยมาก ทั้งที่หัวหน้าภาควิชาต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและเป็นอาจารย์คนหนึ่งของภาควิชา หัวหน้าภาควิชาที่จะประสบความสำเร็จจึงต้องสร้างทัศนคติในลักษณะที่ไม่เต็มใจรับตำแหน่งดังกล่าว และโดยเฉพาะกับอาจารย์ในกลุ่มสาขาวิชาของตน โดยมักจะพูดว่า ไม่มีอะไรที่น่ายินดีไปกว่าการมาเป็นนักวิชาการ (เดิมเวลา

ค. หัวหน้าภาควิชากับการตัดสินใจ

ในกระบวนการบริหารหรือการจัดการซึ่งมักจะหมายถึง การวางแผน การจัดระบบงาน การเลือกสรรบุคคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ การสรรหาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงาน และการติดตามควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ในทุก ๆ กิจกรรมข้างต้นต้องมีการตัดสินใจของผู้บริหารร่วมอยู่ด้วยเสมอ การตัดสินใจอาจถือได้ว่าเป็นหัวใจของการปฏิบัติงานทุกเรื่องทุกกรณี (วุฒิชัย จานงค์ 2523: 1) การตัดสินใจนั้น เป็นกระบวนการคัดสรรหาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้องค์การดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นภารกิจที่ทุกคนต้องกระทำทั้งในชีวิตประจำวัน และในการทำงาน ในการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับต้องเผชิญกับปัญหา ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ และปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ว่าจะมีความสำคัญมากน้อยเพียงไร ก็ย่อมต้องมีการตัดสินใจ โดยที่งานทางด้านบริหารเป็นงานที่เกี่ยวกับการตัดสินใจทั้งสิ้น ถึงกับมีผู้กล่าวว่า การบริหารก็คือ การตัดสินใจ ดังนั้นคุณภาพของการตัดสินใจ จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในความสำเร็จของนักบริหาร

ในการบริหารภาควิชาที่เช่นเดียวกัน หัวหน้าภาควิชาทุกคนต้องมีการตัดสินใจในเรื่องที่ตัดสินใจนั้นอาจมีความแตกต่างกันตั้งแต่เรื่องที่มีความสำคัญมาก ๆ เช่น การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม การกำหนดจุดมุ่งหมายของภาควิชา และการจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น จนถึงเรื่องที่มีความสำคัญรอง ๆ ลงมา โดยอาจจะเป็น ปัญหาเกี่ยวกับงานบุคคล งานงบประมาณ ปัญหา ระหว่างบุคคล ปัญหาเกี่ยวกับองค์การหรืออื่น ๆ โดยทั่วไปเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น สิ่งแรกที่ต้องกระทำคือ การระบุลักษณะและสาเหตุของปัญหาให้ชัดเจน จากนั้นจะหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ ซึ่งต้องพิจารณาถึงผลที่ตามมาของแนวทางในการแก้ปัญหาแต่ละแนวด้วย แล้วจึงตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด สุดท้ายก็นำเอาแนวทางดังกล่าวไปใช้ เนื่องจากหัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจของภาควิชา รูปแบบของการตัดสินใจ จึงมีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติและแบบ (Style) ของหัวหน้าภาควิชาอยู่ไม่น้อย โดยเฉพาะในเรื่องของการเปิดโอกาสให้สมาชิกอื่นในภาควิชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Tucker 1981: 62-63)

กระบวนการในการตัดสินใจของผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะตัดสินใจในเรื่องใดก็ตาม จะต้องมีการขั้นตอนหรือกระบวนการของการตัดสินใจ ซึ่งกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ได้มีนักวิชาการทางด้านบริหารได้ให้แนวคิดในการจัดแบ่งขั้นตอนไว้หลายแนวทาง แต่ส่วนใหญ่มักคล้ายคลึงกัน ดังจะได้นำเสนอเป็นตัวอย่างให้เห็นแนวคิดดังกล่าวพอสังเขป ต่อไปนี้

ไซมอน (Simon 1962: 2-3) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจซึ่งสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมสำคัญ 3 ประการคือ

1. กิจกรรมการค้นหรือแสวงหาสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและตีความสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อให้การตัดสินใจถูกต้อง เหมาะสม
2. กิจกรรมการออกแบบ ได้แก่ การสร้างและพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา แล้ววิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ทั้งหมดที่มีอยู่ ซึ่งอาจเป็นทางเลือกของการตัดสินใจในประเด็นหรือปัญหาที่ต้องการตัดสินใจ

3. กิจกรรมการเลือก ได้แก่ การดำเนินการตัดสินใจเลือกทางใดทางเลือกหนึ่ง จากทางเลือกหลายทาง เพื่อเลือกทางที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา

นิวแมนและซัมเมอร์ (Newman and Summer 1961: 261) และลองเงเนคเกอร์ (Longenecker 1962: 149-154) ได้เสนอแนวคิดที่สอดคล้องใกล้เคียงกันว่า กระบวนการในการตัดสินใจมีอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

1. ระบุปัญหา
2. แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา
3. เปรียบเทียบและวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ที่มีทั้งหมด และ
4. เลือกทางเลือกที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหา

ในขณะที่ฟิลิปโป (Filippo 1980: 36-39) เห็นว่า กระบวนการในการตัดสินใจนั้นควรมี 5 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

1. สืบสวนให้ได้ว่าข้อเท็จจริง และพิจารณาปัญหาที่จะต้องตัดสินใจว่า มีความมุ่งหมายอย่างไร มีลักษณะขัดแย้งหรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไรหรือไม่ ทั้งนี้ต้องไม่ลืมหลักการพิจารณาถึงเหตุและผลที่จะเกิดจากการตัดสินใจนี้ การพิจารณาประการนี้จะมีลักษณะเป็นการสร้างขอบเขตของปัญหาและวิธีที่จะวินิจฉัยให้ครบถ้วน ในการนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ และความรอบคอบประกอบกัน

2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทาง พิจารณาขั้นสุดท้ายสัก 3-5 ประการ ซึ่งในการนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และภูมิหลังของผู้ตัดสินใจเป็นส่วนประกอบด้วย

3. รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้ การเลือกแนวทางแก้ปัญหาไว้เพียง 3-5 ประการนี้ จะช่วยประหยัดเวลาและต้นทุนของปัญหาให้ครบถ้วน โดยไม่ต้องรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศทั้งหมด เพราะจะทำให้เสียเวลาและเงินมากเกินไป

4. พิจารณาผลดีและผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์ เปรียบเทียบจากข้อมูลและสารสนเทศที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางต่อไป
5. นำผลการตัดสินใจในทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ

มิทเชล (Mitchell 1978: 255-256) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการตัดสินใจไว้ โดยเสนอว่า กระบวนการตัดสินใจจะมีขั้นตอนทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ

1. การตั้งจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. การระบุปัญหา
3. การแสวงหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
4. สร้างทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา
5. เลือกทางเลือกที่จะใช้ในการแก้ปัญหา
6. นำทางเลือกดังกล่าว ไปปฏิบัติภายใต้การควบคุม

ส่วนอาร์มสตรอง (Armstrong 1986: 202-203) ได้เสนอบนขั้นตอนของการตัดสินใจซึ่งเน้นการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ว่ามีขั้นตอนโดยสรุป 9 ขั้นตอน คือ

1. นิยามสถานการณ์ ทำให้ได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ผิดพลาด
2. ระบุวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจว่าต้องการอะไร
3. สร้างสมมติฐานเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา
4. เก็บรวบรวมข้อเท็จจริง สารสนเทศที่เป็นข้อจำกัดทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผล

ต่อเหตุการณ์ปัญหา

5. วิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อให้ได้สาเหตุของปัญหา
6. พิจารณาทางเลือกที่จะแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ทั้งหมด
7. ประเมินทางเลือกต่าง ๆ โดยการเปรียบเทียบข้อดีข้อด้อย ประโยชน์ที่ได้รับและผล

ที่ตามมาของแต่ละทางเลือก

8. ตัดสินใจและปฏิบัติ ทางเลือกที่ประเมินแล้วจะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้น และนำทางเลือกที่คิดสรรแล้วไปปฏิบัติจริง
9. ควบคุมกำกับการปฏิบัติ ตรวจสอบดูว่าการตัดสินใจในทางเลือกนี้มีประสิทธิภาพหรือไม่ มีปฏิกิริยาอะไรบ้าง เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

สำหรับแนวคิดในเรื่องนี้ของนักวิชาการไทย ที่ได้มีการนำเสนอไว้หลายท่าน ซึ่งจะยกเป็นตัวอย่างเป็นบางท่าน ดังเช่น อมร รักชาติ (2511: 15-16) ซึ่งได้เสนอบนขั้นตอนการตัดสินใจน่าจะมี 9 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นสืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงในเรื่องนั้นให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
2. ขั้นพิจารณาข้อนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ ตลอดจนเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่
3. ขั้นพิจารณาปัญหาที่จะต้องตัดสินใจให้แน่ชัดว่า จะตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอะไรหรือวัตถุประสงค์อะไร
4. ขั้นพิจารณาทางเลือกเพื่อจะตัดสินใจหรือแก้ปัญหาดังกล่าวหลาย ๆ ทาง
5. ขั้นพิจารณาผลดีและผลเสียที่จะเกิดจากทางเลือกแต่ละทางอย่างละเอียดแล้วเปรียบเทียบกัน
6. ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าจะเป็นผลดีที่สุด
7. ขั้นสั่งการตามทางที่ได้ตัดสินใจเลือกนั้น
8. วางแผนปฏิบัติเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติให้บรรลุผลตามการตัดสินใจนั้น
9. การติดตามผลการปฏิบัติ

วุฒิชัย จานงค์ (2523: 4-7) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจไว้ว่า โดยปกติแล้ว อาจแบ่งได้น้อยที่สุด 4-5 ขั้นตอน สุดแล้วแต่ผู้ที่แบ่ง และได้เสนอขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. การแยกแยะตัวปัญหา (Problem Identification) เป็นการค้นหาข้อเท็จจริงในตัวปัญหาออกมาให้ได้และทำความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริงให้ถ่องแท้
2. การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหา (Information Search) เป็นการเสาะหาสิ่งที่เป็นสาเหตุหรือสิ่งทีก่อให้เกิดตัวปัญหานั้นให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้
3. การประเมินค่าข่าวสาร (Evaluation of Information) เพื่อให้ได้ข่าวสารที่ถูกต้องเหมาะสม เพียงพอ ตรงกับเวลาและสามารถนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้
4. การกำหนดทางเลือก (Listing of Alternatives) ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แต่ทางเลือกแต่ละทางอาจช่วยแก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสมในระดับที่ต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดลำดับความสำคัญของทางเลือกแต่ละทาง
5. การเลือกทางเลือก (Selection of Alternative) ที่จะนำไปปฏิบัติต่อไป
6. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement of Decision) หรือทางเลือกที่เลือกมาแล้ว ซึ่งจะมีการติดตามผลของการตัดสินใจว่า เหมาะสมกับการแก้ปัญหานั้นที่ต้องการหรือไม่

นอกจากนี้ กิตติพร ปัญญาภิบาล (2527: 27-38) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจทางการศึกษาและกระบวนการตัดสินใจไว้ สรุปได้ว่า การตัดสินใจ

ใจทางการศึกษา เป็นเมโนทัศน์พื้นฐานในคานิยามของการประเมิน นักประเมินต้องรู้ว่า "ใครเป็นผู้ตัดสินใจ คำถามที่ต้องถามเกี่ยวกับการตัดสินใจคืออะไร มีทางเลือกอะไรบ้างที่ต้องพิจารณา มีเกณฑ์อะไรบ้างที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกต่าง ๆ เวลาสำหรับขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการตัดสินใจที่ได้มีการวางแผนไว้ จะทำการตัดสินใจเมื่อใด" การที่นักประเมินขาดความรู้ในเรื่องเหล่านี้เพียงพอก็จะทำให้ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับผู้ตัดสินใจ นักประเมินต้องค้นหาคำตอบว่า ผู้ตัดสินใจต้องการทราบอะไรจากการประเมิน และคาดหวังว่าจะใช้ผลการประเมินอย่างไร แล้วบ่อนสารสนเทศให้แก่ผู้ตัดสินใจ ในการตัดสินใจจะมีกระบวนการสำคัญ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ตะหนักถึงความจำเป็นและความต้องการตัดสินใจ โดยอาจจะพิจารณาได้จาก
 - 1.1 แนวทางการตัดสินใจที่มีการกำหนดไว้อย่างแน่นอนแล้ว
 - 1.2 ความต้องการที่ยังไม่บรรลุและปัญหาที่ยังไม่ใ้แก่ไข
 - 1.3 โอกาสที่สามารถนำไปใช้ได้
2. การออกแบบการตัดสินใจ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 6 ขั้นตอนย่อยคือ
 - 2.1 ระบุคำถามที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ
 - 2.2 บ่งชี้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจ
 - 2.3 สร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด
 - 2.4 กำหนดเกณฑ์ในการเลือกต่าง ๆ
 - 2.5 กำหนดกฎที่จะใช้ในการตัดสินใจเลือกต่าง ๆ
 - 2.6 กำหนดเวลาที่จะใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการตัดสินใจ
3. การเลือกทางเลือก ซึ่งแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนย่อยคือ
 - 3.1 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียดในแต่ละทางเลือก
 - 3.2 ตัดสินใจเบื้องต้นในการเลือกทางเลือก ตามกฎและเกณฑ์ต่าง ๆ
 - 3.3 ทบทวนการตัดสินใจเลือกทางเลือก
 - 3.4 ตัดสินใจครั้งสุดท้ายในการเลือกทางเลือกต่าง ๆ
4. นำทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกไปปฏิบัติจริง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนย่อยคือ
 - 4.1 กำหนดความรับผิดชอบในการนำทางเลือกไปปฏิบัติ
 - 4.2 ปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือก
 - 4.3 ติดตามและประเมินการปฏิบัติตามทางเลือก
 - 4.4 ปฏิบัติตามทางเลือกเดิมหรือเข้าสู่วงจรการตัดสินใจใหม่

การตัดสินใจอาจจะมีรูปแบบหรือประเภทที่แตกต่างกันหลากหลาย การแบ่งประเภทของการตัดสินใจอาจกระทำได้หลายแนวทาง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือสิ่งที่ผู้แบ่งใช้เป็นหลักในการพิจารณา ซึ่งในที่นี้จะเสนอวิธีการแบ่งประเภทการตัดสินใจไว้ 3 แนวทาง คือ

1. ประเภทของการตัดสินใจที่จำแนกโดยพิจารณาจากลักษณะความยากง่ายของการตัดสินใจ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การตัดสินใจแบบโปรแกรม (Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจในเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เกิดขึ้นเสมอ ซ้ำกับการตัดสินใจครั้งก่อน ๆ ปัญหาไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีกฎเกณฑ์แน่นอน ตัดสินใจได้ง่าย เหมือนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เมื่อใส่ตัวป้อน (Inputs) คือ เรื่องที่จะต้องตัดสินใจเข้าไป ก็จะได้ผลผลิต (Outputs) คือ ผลการตัดสินใจออกมา

1.2 การตัดสินใจแบบไม่ใช่โปรแกรม (Non-programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่เกิดขึ้นบ่อย ไม่มีตัวอย่างให้ดู มีผลกระทบต่อการอย่างมาก ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนในการตัดสินใจ

2. ประเภทของการตัดสินใจที่จำแนกโดยพิจารณาจากระดับของการตัดสินใจในองค์การ สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

2.1 การตัดสินใจเชิงนโยบาย (Policy Decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของหน่วยงาน ตามปกติจะเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญ 2 เรื่องคือ (ก) วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน และ (ข) นโยบายหรือกรรมวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

2.2 การตัดสินใจเชิงจัดการ (Managerial Decisions) เป็นการตัดสินใจในขอบเขตของวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้เพื่อบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการขึ้นนำ การอำนวยการ การจัดการ การควบคุมดูแลการดำเนินงานขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการตัดสินใจเพื่อสนองตอบนโยบาย

2.3 การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ (Operational Decisions) เป็นการตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามภารกิจ การตัดสินใจแบบนี้มีอยู่ในทุกระดับขององค์การ ส่วนมากเป็นการตัดสินใจที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเสมอ วินิจฉัยสิ่งการง่าย

การตัดสินใจทั้ง 3 ประเภทนี้ เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน กล่าวคือ การตัดสินใจระดับสูงกระทบต่อการตัดสินใจระดับล่าง และเช่นเดียวกัน การตัดสินใจระดับล่างก็มีผลต่อการตัดสินใจระดับสูง นอกจากนี้ ความสัมพันธ์นี้ยังเป็นความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันจากเวลาที่ตัดสินใจไปสู่วิธีการในอนาคต

3. ประเภทของการตัดสินใจซึ่งจำแนกตามโอกาสในการตัดสินใจ (Occasion for Decisions) สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

3.1 การตัดสินใจเมื่อได้รับการวินิจฉัยสั่งการจากเบื้องบน (Intermediary Decisions) เป็นการตัดสินใจเมื่อได้รับคำสั่งหรือนโยบายจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง

3.2 การตัดสินใจเมื่อได้รับการเสนอหรือร้องเรียนจากข้างล่าง (Appellate Decisions) เป็นการตัดสินใจสั่งการเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสนอมา เรื่องที่เสนอมาอาจจะเป็นเรื่องร้องเรียน หรือเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไปแล้วแต่ไม่ชัดเจน ต้องมีการทบทวนหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง

3.3 การตัดสินใจริเริ่มเสริมสร้าง (Creative Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ริเริ่มจากผู้บริหารต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารก็อาจตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายใหม่ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานมาก

ข้อที่นำคิดก็คือ เมื่อให้ที่ผู้บริหารมีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจจากการร้องเรียนของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาก เมื่อนั้นองค์การจะอยู่ในสภาพที่ไม่ปกติ คือมีปัญหาเกิดขึ้น เว้นแต่ที่การตัดสินใจประเภทนี้มีจำนวนน้อย เมื่อนั้นองค์การก็จะอยู่ในสภาพปกติ การดำเนินงานเป็นไปได้ดี

การตัดสินใจอาจทำได้ในหลายรูปแบบ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องและสถานการณ์ที่จะตัดสินใจ หากจะสรุปถึงรูปแบบการตัดสินใจในแนวที่กว้างที่สุด อาจสรุปได้ว่ามี 2 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว ซึ่งอาจจะเป็น การตัดสินใจโดยตัวผู้บริหารเองจากข้อมูลที่มืออยู่ หรือหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ร่วมงาน หรือฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานก่อนแล้วตัดสินใจ
2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มคณะกรรมการที่รับผิดชอบเป็น การเฉพาะ หรือตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

แต่โดยทั่วไปผู้บริหารมักจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสมอ ในการบริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกัน แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้รับความสนใจและการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง ได้มีข้อเขียนหลายชิ้นที่ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ เช่น ในถ้อยแถลงว่าด้วยการบริหารวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ซึ่งสนับสนุนโดยสมาคมของศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยอเมริกัน (American Association of University Professors) สภาการศึกษาอเมริกัน (American Council on Education) และสมาคมแห่งคณะกรรมการบริหาร (Association of Governing Boards) (Taylor 1982: 156-157) สรุปไว้ว่า การตัดสินใจเรื่องร่วมกันทั่วไป เช่น การกำหนดลำดับความสำคัญให้แก่สถาบัน การวางแผน การจัดสรรทรัพยากรการเงิน เป็นต้น ควรเป็นการรับผิดชอบร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารและคณาจารย์ ส่วนการตัดสินใจที่ควรจะเป็นความรับผิดชอบเฉพาะกลุ่ม ได้แก่ การตัดสินใจเรื่องหลักสูตรซึ่งควรเป็นหน้าที่ของคณาจารย์ การตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุนซึ่ง

ควรเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร เป็นต้น ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดหรือข้อเขียนนักวิชาการอื่นหลายท่าน เช่น ไดคส์ (Dykes) เฮนเล (Henle) บาลเดอร์สตัน (Balderston) แมคกราธ (McGrath) โพลเลย์ (Pollay) ธอมป์สัน (Thompson) และแชมเบอร์เลน (Chamberlain) (Cited by Taylor 1982: 157-158)

เทนเนนไบมและชมิทท์ (Tennenbaum and Schmidt Cited by Tucker 1981: 63-64) ในบทความเรื่อง "จะเลือกแบบของภาวะผู้นำได้อย่างไร" ได้สรุปแบบของผู้นำของหัวหน้าภาควิชาไว้ 7 แบบ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะการกระจายความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาไปสู่คณาจารย์ในภาควิชา ดังนี้

1. หัวหน้าภาควิชาตัดสินใจด้วยตนเอง แล้วแจ้งผลการตัดสินใจให้คณาจารย์ในภาควิชาทราบ
2. หัวหน้าภาควิชาตัดสินใจด้วยตนเอง และพยายามที่จะที่ผลดีผลเสียที่คณาจารย์แต่ละคนจะได้รับ เพื่อลดแรงต้านในผลการตัดสินใจนั้น ๆ
3. หัวหน้าภาควิชาตัดสินใจด้วยตนเอง และพยายามที่จะตอบคำถามข้อข้องใจของอาจารย์ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจในใจนั้น ๆ
4. หัวหน้าภาควิชาเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ก่อนการตัดสินใจ ทั้งนี้แนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวสามารถเปลี่ยนแปลงได้
5. หัวหน้าภาควิชาจะมีประเด็นปัญหาและให้อาจารย์แนะนำวิธีการแก้ปัญหา แต่หัวหน้าภาควิชาจะเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย
6. หัวหน้าภาควิชาระบุข้อจำกัดหรือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างละเอียด และให้อาจารย์ร่วมกันตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดหรือเกณฑ์ดังกล่าว และ
7. หัวหน้าภาควิชาระบุข้อจำกัด หรือขอบเขตอย่างกว้าง ๆ และให้อาจารย์ร่วมกันตัดสินใจ

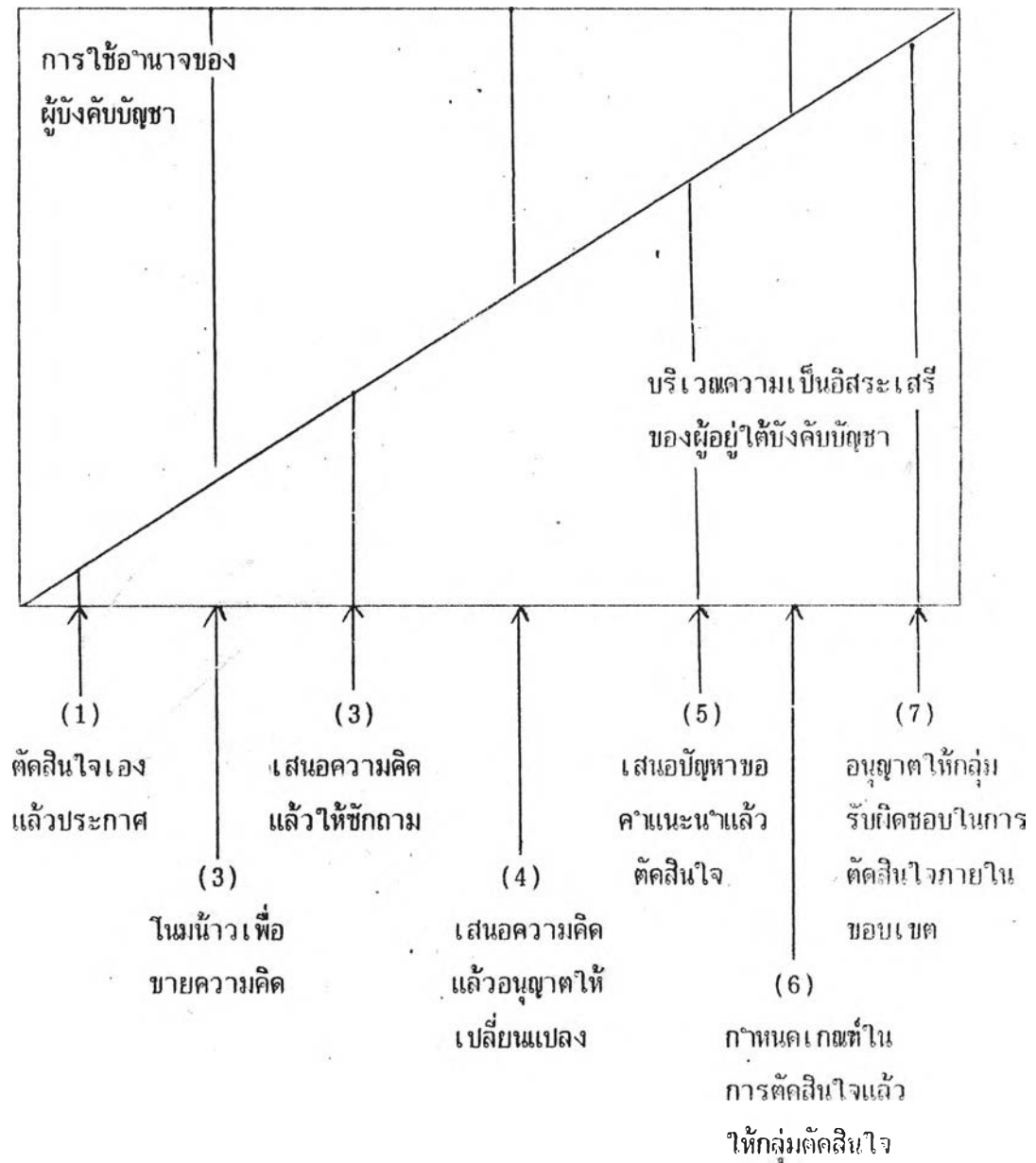
แบบของผู้นำทั้ง 7 แบบอาจสรุปเป็นภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้แผนภูมิที่ 1 ต่อไปนี้ (Tennenbaum and Schmidt in Hanson ed. 1972: 259)

แผนภูมิที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้เ้าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้บังคับบัญชา
เป็นศูนย์กลาง

แกนต่อเนืองของพฤติกรรมการเป็นผู้เ้า

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
เป็นศูนย์กลาง



จากการวิจัยของไพฑูรย์ สีนลาร์ตน์และคณะ (อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์ไสธร 2526: 75) เรื่องปัญหาการบริหารงานของแผนกวิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งได้ดำเนินการเมื่อปี พุทธศักราช 2521 เฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของอาจารย์ในแผนกวิชา (คือภาควิชาในปัจจุบัน) สรุปได้ว่า ตามความเห็นของคณาจารย์จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ มากน้อยแตกต่างกัน อาจารย์มีส่วนร่วมมากที่สุดในการจัดหาและคัดเลือกบุคลากร รองลงมา ได้แก่ การให้คำปรึกษานิสิต การประเมินผลการเรียน และการปรับปรุงหลักสูตร ส่วนกิจกรรมที่อาจารย์มีส่วนร่วมน้อย ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการรับจ่ายเงินของแผนกวิชา การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร และการพิจารณาความดีความชอบ ดังรายละเอียดในแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของแผนกวิชาตามความเห็นอาจารย์

	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. จัดหาและคัดเลือกบุคลากร (2.8)
2. ให้คำปรึกษานิสิต (2.6)
3. ประเมินผลการเรียน (2.4)
4. ปรับปรุงหลักสูตร (2.3)
5. รับจ่ายเงิน (1.5)
6. จัดสวัสดิการบุคลากร (1.5)
7. พิจารณาความดีความชอบ (1.4)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บในแผนภูมิ คือ ค่าเฉลี่ยของระดับการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ ตามความเห็นชอบของคณาจารย์ ในกิจกรรมนั้น ๆ

จากแผนภูมิต่างข้างต้นจะเห็นว่า กิจกรรมที่อาจารย์มีส่วนร่วมมากหรือค่อนข้างมากนี้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวอาจารย์หรือเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของอาจารย์เองทั้งสิ้น (กิจกรรมที่ 1-4) ส่วนกิจกรรมที่อาจารย์มีส่วนร่วมน้อยหรือค่อนข้างน้อยในทางน้อยที่สุดนั้น เป็นเรื่องที่ยกเหตุไปจากภาระหน้าที่โดยตรงของอาจารย์ (กิจกรรมที่ 5-7)

ในการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนในการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาแนวทางต่อไปนี้ ประกอบด้วย (ทองอินทร์ วงศ์ไสธร 2523: 76-77) คือ

1. จะให้ร่วมตัดสินใจในเรื่องอะไร กิจกรรมหรือปัญหาที่จะให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมกัน ควรเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจหรือเกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของผู้ร่วมงาน หรือเป็นเรื่องที่ผู้ร่วมงานมีความชำนาญการ

2. จะให้ร่วมเมื่อไร หากพิจารณาตามกระบวนการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารสามารถให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าวได้ในทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง

3. จะให้ร่วมอย่างไร ผู้บริหารอาจจะเลือกแนวทางในการให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตามความเหมาะสม โดยอาจพิจารณาจากเกณฑ์ของพฤติกรรมการเป็นผู้นำ ที่เสนอโดยเพนเนนโบมและซิมคท์ ที่กล่าวไปแล้วข้างต้นหรืออื่น ๆ

การที่รู้ว่า "เมื่อไร" และ "ขอบเขตแค่ไหน" ที่คณาจารย์ควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจนั้น ๆ แม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการเปิดโอกาสให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก จะเป็นผลดีว่าการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมน้อยก็ตาม แต่การมีส่วนร่วมในขณะที่ไม่จำเป็นก็อาจทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดีได้ เช่นกัน ทักเคอร์ (Tucker 1981: 64-66) ได้เสนอเกณฑ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาที่จะใช้ในการพิจารณาให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญ อาจารย์ที่ชำนาญการหรือเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ ควรได้รับการพิจารณาให้มีส่วนร่วมมากกว่า

2. การยอมรับในผลการตัดสินใจของคณาจารย์ในภาควิชา ถ้าเรื่องที่ตัดสินใจต้องการการยอมรับจากอาจารย์ในภาควิชามาก ก็ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากด้วย

3. เวลา มีเวลาเพียงพอที่จะให้อาจารย์ในภาควิชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ เพียงใด

นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึง ขนาดของการมีส่วนร่วม ประเพณีปฏิบัติ บทบาทและพันธกิจของอาจารย์ บุคลิกภาพและทักษะของอาจารย์ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมอีกด้วย หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่เลือกที่จะให้อาจารย์ในภาควิชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยเหตุผลหลายประการกล่าวคือ ประการแรก อาจารย์ในภาควิชา ซึ่งเป็นผู้ที่มีผลการตัดสินใจไปปฏิบัติจะให้ความร่วมมือยิ่งขึ้น เนื่องจากมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังกล่าว ประการต่อมาอาจารย์ในภาควิชา มักจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ที่จะสามารถช่วยในการตัดสินใจให้ได้ผลดีได้ นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้การอภิปรายถึงข้อดีข้อเสียกันอย่างชัดเจนแล้ว จะช่วยลดความขัดแย้งลงได้ และประการสุดท้าย ภาควิชาเป็นหน่วยวิชาการและเป็นสังคมประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมจึงชอบด้วยหลักการ

อย่างไรก็ตาม การศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจในสถาบันอุดมศึกษา ยังมีไม่มากนัก แม้ว่าจะมีความต้องการของผู้บริหารหน่วยวิชาการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการตัดสินใจให้มากยิ่งขึ้น รายงานการศึกษาวิจัยและข้อเขียนในเรื่องนี้ที่ปรากฏอยู่โดยบทความของเทย์เลอร์ (Taylor 1982: 155-157) นอกจากที่ได้กล่าวไปแล้ว ยังมีเอกสารอีกหลายชิ้น ได้แก่ การศึกษาของฟรูมและเยลตัน (Vroom and Yelton 1973) ซึ่งได้พัฒนาโมเดลของกระบวนการตัดสินใจ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจดีขึ้นว่า เมื่อไรที่ควรจะให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อที่ผลการตัดสินใจจะได้มีประสิทธิภาพและทันเวลามากที่สุด รายงานสรุปของลาห์ตี (Lahti 1973) ซึ่งเสนอว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพเป็นความสามารถ ที่ผู้บริหารการศึกษาต้องการจะพัฒนาให้เข้มแข็ง ข้อเขียนของลอมบาร์ดี (Lombardi 1974) และฟรีมูธ (Freimuth 1975) ที่กระตุ้นให้ผู้บริหารระดับกลาง ในวิทยาลัยชุมชนได้พัฒนาสมรรถภาพในการแก้ปัญหาและทักษะในการตัดสินใจ ซึ่งทักษะเหล่านี้จะช่วยทำให้สามารถรับผิดชอบในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการสำรวจของแฮมมอนด์และวอลล์ (Hammonds and Wallace 1976) ซึ่งสำรวจจากผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน 1,098 แห่ง ซึ่งพบว่า ความต้องการที่ชัดเจนมากที่สุดเป็นเรื่องของการแก้ปัญหาและทักษะในการตัดสินใจทั้งสองได้ให้การสนับสนุนให้มีการปรับปรุงพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยวิชาการด้วย

ง. สารสนเทศกับการบริหารภาควิชา

ผู้บริหารองค์การหรือหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ นั้น นอกจากจะมุ่งในด้านการควบคุมดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องเตรียมการสำหรับอนาคตควบคู่กันไปด้วย โดยอาจพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลการดำเนินงานในปัจจุบัน ขอบข่ายปริมาณและประเภทของงานที่จะทำในอนาคต ดังนั้น การบริหารงานและการวางแผนพัฒนา จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลยและโดยเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การบริหารงานในปัจจุบันผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจตลอดเวลา โดยเฉพาะการตัดสินใจเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสารสนเทศมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจแต่ละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเพื่อการวางแผน การปฏิบัติงาน หรือการควบคุมกำกับงาน ทั้งนี้ เพื่อให้กิจกรรมดังกล่าวเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

คำว่า "สารสนเทศ" ได้มีผู้ให้นิยามไว้หลากหลาย แต่โดยสรุปแล้วจะมีความหมายที่ใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ในที่นี้จะนำนิยามของ "สารสนเทศ" มาเสนอไว้พอสังเขป ดังต่อไปนี้

1. สารสนเทศเป็นข้อมูลที่มีการประเมินแล้วในสถานการณ์เฉพาะ เมื่อแต่ละบุคคลเผชิญกับปัญหา เพราะต้องแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการแปลงหรือแยกข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อการตัดสินใจ (McDonough Cited by Hussain ed. 1977: 18)
2. สารสนเทศเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ได้มีการคิดสรรแล้ว ข้อมูลจะถูกเลือกโดยมีความสัมพันธ์กับปัญหา ผู้ใช้ เวลาและหน้าที่ สารสนเทศสามารถลดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ได้ด้วย (Schoderbeck Cited by Hussain ed. 1977: 18)
3. สารสนเทศคือ ข้อมูลที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงหรือจัดกระทำ เพื่อผลของการเพิ่มความเข้าใจ ความเข้าใจของผู้ใช้ ลักษณะของสารสนเทศจะเป็นการรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง (Burch and Others 1979: 4-5)
4. สารสนเทศคือข้อมูลที่ได้มีการเลือกสรร วิเคราะห์ บูรณาการ และนำเสนอในหลักเกณฑ์ที่ได้เลือกแล้ว และอยู่ในรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้ใช้เข้าใจได้ง่าย สารสนเทศมีส่วนที่จะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น (Thierauf 1982: 6-7)
5. สารสนเทศคือข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ห้แก่แล้ว หรือข้อมูลที่มีความหมายเมื่อข้อมูลได้มีการจัดกระทำแล้ว ข้อมูลเหล่านี้ก็จะกลายมาเป็นสารสนเทศ (McLeod, Jr. 1983: 13)
6. สารสนเทศประกอบไปด้วยข้อมูลที่ได้รับการจัดกระทำแล้ว และถูกเรียกออกมาใช้หรือมีจะนั้นก็ถูกใช้โดยมีจุดประสงค์เพื่อการอ้างอิงหรือเพื่อความรู้อ หรือเพื่อเป็นหลักในการตัดสินใจหรือการคาดคะเนอนาคต (Murdick and Other 1985: 6)
7. ข้อมูลจะเป็นสารสนเทศก็ต่อเมื่อได้มีคำถามเชิงนโยบายที่เฉพาะเจาะจงเมื่อได้มีการถามที่จะนำไปสู่สารสนเทศที่ต้องการ ข้อมูลดังกล่าวได้มีการคัดเลือกและตัดสินใจบุคคลที่รอบรู้แล้ว (McCorkle, Jr. in Adams 1977: 3)
8. สารสนเทศคือข้อมูลที่มีความหมาย ผ่านกระบวนการวิเคราะห์หรือจัดกระทำมาแล้ว เพื่อตอบคำถามหรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง (อารุง จันทวานิชและเจษฎ์ อนรรฆมงคล 2528: 24)
9. สารสนเทศหมายถึง การนำข้อมูลต่าง ๆ หลายกลุ่มมาทำการวิเคราะห์แยกแยะรวมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารสามารถใช้ในการประกอบการพิจารณาตัดสินใจได้ (อนุจันทร์ กนิษฐรัตน์ 2528: 36)
10. สารสนเทศหมายถึง ข้อมูลบางอย่างที่ได้ทำการวิเคราะห์ สรุป จนสามารถใช้ในการประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้ (ณรงค์ บุญมี 2528: 44)

11. สารสนเทศได้แก่ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการประมวลผลแล้ว ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ต้องการสำหรับใช้ประโยชน์ เป็นส่วนผลลัพธ์ของระบบการประมวลผลข้อมูล เป็นสิ่งซึ่งสื่อความหมายให้ผู้รับเข้าใจ และสามารถนำไปใช้กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะได้ หรือเพื่อเป็นการย้ำความเข้าใจที่มีอยู่แล้วให้มากยิ่งขึ้น (จิราภรณ์ รักษาแก้ว 2528: 57)

12. สารสนเทศหมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ ประมวลผลแล้ว และสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้ (ขัติย เมธาคุณวุฒิ 2530: 110)

หากจะกล่าวโดยสรุป สารสนเทศหมายถึงข้อมูลที่ได้มาจากการรวบรวม จัดระบบและวิเคราะห์ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ ให้ความหมายง่ายต่อความเข้าใจ สะดวกที่จะนำทมาใช้เพื่อการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ จากนิยามดังกล่าวจะเห็นว่า สารสนเทศมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการตัดสินใจอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สารสนเทศเพื่อการบริหาร ถ้าพิจารณาความหมายของการประเมิน (Evaluation) ตามนิยามที่สต๊ฟเฟิลบีม (Stufflebeam cited by Worthen and Sanders 1973: 129-130) ได้เสนอไว้ว่า เป็นกระบวนการของการวิเคราะห์ การรวบรวม และการนำเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์สำหรับการตัดสินใจในทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ จะพบว่ามโนทัศน์สำคัญอย่างน้อย 4 ประการซึ่งชี้ให้เห็นว่า การประเมินมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสารสนเทศที่มีระบบการจัดหาเพื่อใช้ในการบริหารดังนี้

1. การประเมินเป็นการกระทำที่สนับสนุนการตัดสินใจ โดยการนำเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้ตัดสินใจ

2. การประเมินเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร และต้องใช้ในโครงการที่เป็นระบบ

3. กระบวนการประเมินมี 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนการจำแนกแยกแยะสารสนเทศ ซึ่งมีการระบุรายละเอียด การนิยามและแสดงให้เห็น ขั้นตอนการได้มาซึ่งสารสนเทศที่มีการรวบรวม จัดระบบและวิเคราะห์ ขั้นตอนการจัดเตรียมสารสนเทศให้พร้อมและสอดคล้องกับความต้องการ ขั้นตอนดังกล่าวจะให้พื้นฐานสำหรับการประเมิน

4. ขั้นตอนการจำแนกแยกแยะและขั้นตอนการจัดเตรียมสารสนเทศ เป็นกิจกรรมที่ต้องการความร่วมมือกันระหว่างนักประเมินกับผู้ตัดสินใจ ส่วนในขั้นตอนการได้มาซึ่งสารสนเทศนั้นเป็นกิจกรรมที่มีเทคนิคเฉพาะ ซึ่งส่วนใหญ่ต้องดำเนินการโดยนักประเมิน

ในการวางแผนพัฒนาการศึกษาของประเทศ สารสนเทศทางการศึกษานับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบาย การบริหาร และการวางแผนพัฒนา รวมทั้งจำเป็นต่อการติดตามประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว สารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่แจ้งเป็นหน้าที่ของผู้

รับผิดชอบในการผลิตสารสนเทศ ที่จะต้องผลิตสารสนเทศให้ได้มาตรฐาน มีคุณภาพสูง ที่มีปริมาณเพียงพอและตรงกับความต้องการของผู้ใช้อย่างทันเวลาที่ ด้วยความเข้าใจที่สอดคล้องตรงกัน ในสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะมหาวิทยาลัย สารสนเทศมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการตัดสินใจ ทั้งในเรื่องของการเรียนการสอน การวิจัย และกิจกรรมอื่น ๆ ที่ที่อยู่ภายในมหาวิทยาลัยรวมทั้งกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้อง

สารสนเทศช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยในหลาย ๆ ลักษณะ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่า ใครเป็นผู้บริหาร และผู้บริหารคนนั้นอยู่ ณ จุดใดขององค์กร หัวหน้าภาควิชาอาจมีความจำเป็นที่จะต้องใช้สารสนเทศที่มีรายละเอียด และมีความถี่ในการใช้มาก โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับคณาจารย์และนักศึกษาเป็นรายคน เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร การเปิดสอนรายวิชา เป็นต้น ส่วนคอมพิวเตอร์อาจจะต้องสารสนเทศเกี่ยวกับการลงทะเบียนเรียน คุณภาพของหลักสูตร การะงานของอาจารย์ในแต่ละภาควิชา ในลักษณะที่เป็นภาพรวม เป็นต้น (McCorkle in Adams 1977: 2) ในขณะที่อธิการบดีอาจจะไม่ต้องการรู้เลยว่า อาจารย์แต่ละคน ภาควิชาแต่ละภาควิชาทำอะไรกันบ้าง หรือไม่ได้ทำอะไรบ้าง และทำได้แค่ไหน อย่างไร เพราะต้องการทราบเพียงแค่ภาพรวมของแต่ละคณะและมหาวิทยาลัย ดังนั้น สารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจจึงอาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกันได้หลายระดับ โดยทั่วไปการจัดแบ่งระดับของสารสนเทศ นิยมจัดโดยใช้ระดับของการตัดสินใจซึ่งมีความสอดคล้องกับระดับของการจัดการในองค์การหรือหน่วยงาน เป็นหลักเกณฑ์ ซึ่งสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้ (Thierauf 1982: 6-7, อารุง จันทวานิชและเจษฎ์อนรรฆมงคล 2528: 26, ทองอินทร์ วงศ์โสธร 2526: 88)

1. สารสนเทศระดับปฏิบัติการ (Operational Information) เป็นสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับล่างที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติ ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบในด้านการควบคุมการปฏิบัติงานในช่วงระยะเดือนต่อเดือน ซึ่งจะใช้สารสนเทศไปในการควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่อง ที่ต้องมีความถูกต้องแน่นอน และส่วนมากก็จะเป็นสารสนเทศที่มาจากแหล่งภายในขององค์การ โดยครอบคลุมสารสนเทศเชิงพรรณนาเกี่ยวกับอดีต สารสนเทศเกี่ยวกับสมรรถภาพปัจจุบัน และสารสนเทศที่ไม่สามารถนำเสนอเป็นรายงานได้

2. สารสนเทศเพื่อการจัดการ (Managerial Information หรือ Tactical Information) เป็นสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับกลางขององค์การ ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบในการจัดการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนในช่วงระยะเวลาปีต่อปี ซึ่งจะใช้สารสนเทศไปในการควบคุมการดำเนินการ การควบคุมทรัพยากรและใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพตามแผน เป็นสารสนเทศที่มีความเป็นทั่วไปมากกว่าสารสนเทศระดับปฏิบัติการ แต่ก็ยังคงมีรายละเอียดเฉพาะ

เรื่องและมีความถูกต้องแน่นอนอยู่มาก โดยครอบคลุมสารสนเทศเชิงพรรณนาเกี่ยวกับอดีต สารสนเทศเกี่ยวกับสมรรถภาพปัจจุบัน สารสนเทศเกี่ยวกับอนาคตระยะใกล้ และสารสนเทศที่ได้จากการใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) ของอนาคตระยะใกล้

3. สารสนเทศเพื่อกำหนดนโยบาย (Strategic Information) เป็นสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำ หรือนักวางแผนขององค์การ ซึ่งจะใช้สารสนเทศในการวางแผนระยะยาว กำหนดนโยบายสำหรับการดำเนินงานขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์และการจัดสรรทรัพยากร เป็นสารสนเทศที่ให้ภาพรวมแบบกว้าง ๆ เป็นเชิงคาดคะเน ไม่ค่อยจะมีลักษณะเป็นการเฉพาะเรื่อง และส่วนมากจะได้สารสนเทศเหล่านี้มาจากภายนอกองค์การ โดยครอบคลุมสารสนเทศเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตระยะยาว และสารสนเทศที่ได้จากการใช้สถานการณ์จำลองของอนาคตระยะยาว

โกรีและมอร์ตัน (Gory and Merton อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์ไธธร 2526: 89) ได้ทำการสรุปความต้องการสารสนเทศ ตามระดับของการตัดสินใจในองค์การไว้ ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความต้องการสารสนเทศตามระดับของการตัดสินใจในองค์การ

ลักษณะสารสนเทศ	ระดับการตัดสินใจ		
	ปฏิบัติการ	จัดการ	นโยบาย
แหล่งที่มา	ส่วนมากมาจากแหล่งภายใน	←-----→	ส่วนมากมาจากแหล่งภายนอก
ขอบข่าย	แคบ	←-----→	กว้าง
รายละเอียด	เน้นรายละเอียด	←-----→	เน้นภาพรวม
ช่วงเวลา	เน้นอดีตและปัจจุบัน	←-----→	เน้นอนาคต
ความทันสมัย	ทันสมัยมาก	←-----→	ค่อนข้างเก่า
ความถูกต้อง	ถูกต้องแน่นอน	←-----→	ประมาณการ
การใช้	ใช้บ่อย ๆ	←-----→	นาน ๆ ใช้

ในขณะที่ไธราฟ (Thierauf 1928: 14) ได้สรุปความต้องการสารสนเทศแต่ละลักษณะในการตัดสินใจแต่ละระดับไว้ละเอียดยิ่งขึ้น ดังปรากฏในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความต้องการสารสนเทศแต่ละลักษณะในการตัดสินใจแต่ละระดับ

ลักษณะสารสนเทศ	ระดับการตัดสินใจ		
	ปฏิบัติการ	จัดการ	นโยบาย
สารสนเทศภายนอก	สูงมาก	ปานกลาง	น้อยมาก
สารสนเทศภายใน	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
สารสนเทศออนไลน์ - ไลน์	สูง	สูง	สูงมาก
สารสนเทศที่รายงานเป็นระยะ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
สารสนเทศเชิงพรรณนาเกี่ยวกับอดีต	น้อย	สูง	สูงมาก
สารสนเทศเกี่ยวกับสมรรถภาพปัจจุบัน	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
สารสนเทศเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตระยะยาว	สูงมาก	สูง	น้อย
สารสนเทศเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตระยะใกล้	สูง	สูงมาก	ปานกลาง
สารสนเทศจากการใช้สถานการณ์จำลอง	สูงมาก	สูง	น้อย

จากตารางที่ 1 และ 2 จะเห็นว่า การตัดสินใจในแต่ละระดับมีความต้องการสารสนเทศแต่ละลักษณะในปริมาณน้อยแตกต่างกัน แต่ปริมาณความต้องการสารสนเทศในบางลักษณะจะใกล้เคียงกัน แม้ว่าระดับการตัดสินใจจะแตกต่างกัน

สารสนเทศสามารถนำมาใช้เพื่อการควบคุมที่มีประสิทธิภาพทั้งในเรื่อง การจัดอันดับความสำคัญของโครงการ การดำเนินโครงการ ภาควิชาทุกภาคจำเป็นต้องมีสารสนเทศประเภทเดียวกันไว้ เพื่อที่ผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศดังกล่าวสำหรับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของภาควิชาได้ถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็ว สารสนเทศเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าด้านต่าง ๆ สามารถนำมาสัมพันธ์กับสารสนเทศผลผลิตด้านต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำคัญ สำหรับการศึกษาดังประสิทธิภาพของ

ภาควิชา หรือการเปรียบเทียบระหว่างภาควิชาได้ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาภาควิชาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ในระดับมหาวิทยาลัย สารสนเทศของแต่ละภาควิชาสามารถนำมาวิเคราะห์ร่วมกันแล้วสรุปเป็นภาพรวมของคณะ และของมหาวิทยาลัยตามลำดับ ทำให้มหาวิทยาลัยเห็นภาพกิจกรรมต่าง ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องทรัพยากรที่จัดสรรให้แก่กิจกรรมต่าง ๆ สารสนเทศเกี่ยวกับนักศึกษา บุคลากร การเรียนการสอน ค่าใช้จ่ายและอื่น ๆ ต้องพัฒนาให้อยู่ในระบบเดียวกัน สามารถนำมาวิเคราะห์ร่วมกันเป็นสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว สามารถรายงานให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทราบและนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องและกว้างขวาง ในการนี้จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ให้ทราบว่า สารสนเทศที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ต้องการนั้นคืออะไรบ้าง (Dressel and Others 1969: 206-208) หัวหน้าภาควิชาที่ขาดสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มักจะตัดสินใจโดยโชยประสบการณ์ที่มีอยู่เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนหรือบริหารงาน ในกรณีนี้อาจจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี แต่อย่างไรก็ตาม ความต้องการสารสนเทศดังกล่าว ในระดับภาควิชา มักจะมีลักษณะเฉพาะที่จำเป็นต้องมีการระบุหาสารสนเทศที่จำเป็นของภาควิชาด้วย นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตที่สำคัญที่ควรตระหนักไว้อีก 2 ประการ คือ (1) ภาควิชาโดยทั่วไปจะมีความแตกต่างกันในเรื่องโครงสร้างขององค์กร และ สารสนเทศที่ต้องการส่วนใหญ่ก็เพื่อการตัดสินใจในงานประจำ (2) สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของภาควิชาส่วนมาก สามารถกำหนดล่วงหน้าได้

หัวหน้าภาควิชาอาจจำเป็นต้องมีการจัดสรรสารสนเทศที่สำคัญไว้เป็นเพียงบางส่วนสำหรับการบริหารงานของภาควิชาและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ สารสนเทศต่อไปนี้จะ เป็นพื้นฐานช่วยให้ภาควิชาประเมินจุดเด่นและจุดด้อย ตลอดจนการปรับปรุงภาควิชาได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้สร้างฐานข้อมูลสำหรับวางแผนได้เป็นอย่างดี (Tucker 1981: 198-202)

1. สารสนเทศเกี่ยวกับนักศึกษา ได้แก่

- 1.1 จำนวนนักศึกษาในวิชาเอกต่าง ๆ ของภาควิชา
- 1.2 จำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในแต่ละรายวิชา
- 1.3 หลักสูตรที่ภาควิชาเปิดสอนและให้ปริญญา
- 1.4 จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนเล่าเรียน ทุนอุดหนุนและรางวัลต่าง ๆ
- 1.5 จำนวนนักศึกษาที่ได้เกียรตินิยม
- 1.6 วิชาเอกใหม่ที่จะเปิดสอนในปีการศึกษาต่อไป
- 1.7 ผลการเรียนของนักศึกษา ทั้งในรูปของคะแนนเฉลี่ย และคะแนนจากการสอบ

ระดับชาติโดยเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

- 1.8 วิทยานิพนธ์ และรายงานการวิจัยที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว

ต่าง ๆ

- 1.9 สัดส่วนของนักศึกษาที่คาดว่าจะเข้าศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา สถาบัน
- 1.10 ภาวะการหางานหาของบัณฑิต
- 1.11 จำนวนนักศึกษาจากคณะอื่น ภาควิชาอื่นที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชาของภาควิชา
- 1.12 รายวิชาที่เปิดสอนเพื่อให้บริการแก่นักศึกษาภาควิชาอื่นโดยเฉพาะ
- 1.13 ความต้องการในการเรียนรายวิชาต่างๆ ของนักศึกษาทั้งในอดีต ปัจจุบันและ

อนาคต

- 1.14 ความต้องการบัณฑิตจากภาควิชา ของตลาดแรงงานทั้งในอดีต ปัจจุบันและ

อนาคต

2. สารสนเทศเกี่ยวกับหลักสูตรและรายวิชา ได้แก่
 - 2.1 รายวิชาที่เปิดสอนในแต่ละระดับ แต่ละภาคการศึกษา
 - 2.2 จำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในแต่ละรายวิชา
 - 2.3 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลา ที่ภาควิชารับผิดชอบ
 - 2.4 ประมวลหลักสูตรรายวิชาที่ทันสมัยและครบถ้วน
 - 2.5 รายวิชาที่เปิดเพิ่มขึ้นใหม่ ในแต่ละหลักสูตร
 - 2.6 รายวิชาในหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษา ตลาดแรงงาน

ทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

- 2.7 การทบทวน ปรับปรุงหลักสูตรต่างๆ และผู้ผลักดันให้มีการดำเนินการดังกล่าว

3. สารสนเทศเกี่ยวกับอาจารย์

- 3.1 จำนวนอาจารย์ที่ทำงานเต็มเวลา
- 3.2 จำนวนอาจารย์ใหม่ที่เพิ่มขึ้น
- 3.3 จำนวนอาจารย์ที่ลาไปเพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะ
- 3.4 จำนวนอาจารย์ที่ลาออก
- 3.5 จำนวนอาจารย์ที่ถูกลให้ออก
- 3.6 ภาระงานของอาจารย์แต่ละท่าน
- 3.7 จำนวนอาจารย์พิเศษและอาจารย์ที่เป็นอัตราจ้าง
- 3.8 จำนวนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยและฝึกอบรม
- 3.9 จำนวนอาจารย์ที่ได้รับรางวัลหรือการยกย่องในวงวิชาชีพและวิชาการ
- 3.10 ผลงานของอาจารย์ที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่
- 3.11 กิจกรรมบริการทางวิชาการที่ดำเนินการ โดยอาจารย์

4. สารสนเทศเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์และสิ่งสนับสนุน
 - 4.1 ความสอดคล้องของทรัพยากรที่สนับสนุนกับความต้องการในหลักสูตรต่าง ๆ
 - 4.2 ความเพียงพอของทรัพยากรที่สนับสนุนกับความต้องการในหลักสูตรต่าง ๆ
 - 4.3 ความต้องการของภาควิชาที่เพิ่มขึ้นในเรื่องทรัพยากรสนับสนุน
5. สารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการภาควิชา
 - 5.1 โครงสร้างของภาควิชา
 - 5.2 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการภาควิชา
 - 5.3 การมีส่วนร่วมของนักศึกษาในกิจกรรมต่างๆ ของภาควิชา
 - 5.4 นโยบายการดำเนินงานของภาควิชาที่เพิ่มใหม่
 - 5.5 ลักษณะการจัดสรรงบประมาณการเดินทางของคณาจารย์ในภาควิชา
 - 5.6 สภาพของขวัญและกำลังใจของอาจารย์
 - 5.7 กิจกรรมหรือบทบาทอื่นที่สำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

เพื่อให้สารสนเทศเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจและสนับสนุนการบริหารงานของผู้บริหารได้อย่างเต็มที่ สารสนเทศดังกล่าว จำเป็นต้องมีลักษณะที่ดี เหมาะสมที่จะนำมาใช้ได้ ในประเด็นนี้ วิจารณ์ ศรีสอาน (2526: 5-8) และฮัสเซียน (Hussain 1973: 87-93) ได้ระบุถึงลักษณะ (Attributes) ที่ดีของสารสนเทศไว้ 4 ประการใหญ่ๆ โดยสรุปคือ

1. ความทันสมัย (Timeliness) สารสนเทศที่ดีต้องทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์
2. ความถูกต้อง (Accuracy) สารสนเทศที่ดีต้องไม่ผิดพลาด เกือบได้ ส่วนระดับของความถูกต้องแม่นยำนั้น ขึ้นอยู่กับระดับของการตัดสินใจ
3. ความสัมพันธ์ต่อปัญหา (Relevancy) สารสนเทศที่ดีจะต้องสัมพันธ์กับปัญหาหรือเรื่องที่จะตัดสินใจ
4. ความครบถ้วน (Completeness) หมายถึง ควรจะมีสารสนเทศอย่างครบถ้วนในเรื่องที่จะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ

ส่วนฮอดจ์และคณะ (Hodge and Others 1984: 100) ได้เสนอลักษณะที่ดีของสารสนเทศไว้ถึง 6 ประการ ซึ่งใน 4 ประการแรกจะตรงกับที่วิจารณ์ ศรีสอานและฮัสเซียนเสนอไว้ข้างต้น ส่วนที่เพิ่มขึ้นอีก 2 ประการ คือ

1. ความเที่ยงตรง (Reliability) หมายถึง ความแน่นอนคงเส้นคงวาของสารสนเทศที่ได้มา และ

2. ระยะเวลาที่ตอบสนอง (Response Time) หมายถึง ความเร็วของการเรียกใช้สารสนเทศได้ทันต่อความต้องการใช้ในการตัดสินใจ

แต่อย่างไรก็ตาม การใช้สารสนเทศอย่างจริงจังในงานบริหารยังไม่กว้างขวางเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากมีอุปสรรคบางประการ ซึ่งอาจสรุปได้อย่างน้อย 4 ประเด็น คือ (Mocorkle in Adams 1977: 5-9)

1. ระบบการทำงาน ขอบความพร้อมที่สำคัญที่สุดและการหนึ่งในเรื่องของการรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศคือ ยังต้องขึ้นอยู่กับระบบการทำงาน ซึ่งระบบการทำงานมักจะเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารที่ต้องมีการควบคุมกำกับกิจกรรมวันต่อวัน ทำให้ต้องขาดสารสนเทศที่เฉพาะเจาะจง และข้อมูลที่มีการสังเคราะห์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้

2. ความเชื่อในระบบคอมพิวเตอร์ ยังมีความเชื่อกันฝังใจว่า ตัวเลขที่ได้มาจากระบบคอมพิวเตอร์ เป็นข้อเท็จจริงสำคัญที่ผู้บริหารต้องการรู้ ทั้งที่ยังไม่รู้ถึงแหล่งที่มาและระดับความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่น่าเข้ามาเพื่อทำการวิเคราะห์ ซึ่งบางครั้งข้อมูลดังกล่าวขาดความถูกต้องทำให้การตัดสินใจผิดพลาด

3. การระบุทางเลือก หน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารคือ การระบุปัญหาหลักในเชิงนโยบาย ซึ่งบ่อยครั้งขึ้นอยู่กับข้อมูลพื้นฐานของสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ ทางเลือกต่าง ๆ ที่ผู้บริหารมีอยู่ต้องการสารสนเทศที่ช่วยให้สามารถประเมินทางเลือกดังกล่าว สารสนเทศจะช่วยให้ผู้บริหารที่ประเด็นของปัญหา และระบุข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกเท่านั้น แต่ผู้บริหารคาดหวังมากเกินไปว่าสารสนเทศเหล่านั้นจะระบุทางเลือกที่เหมาะสมและเลือกทางเลือกได้เองโดยตรง

4. การได้ผลการวิเคราะห์ การตัดสินใจเชิงนโยบาย ที่มีพื้นฐานจากการใช้สารสนเทศที่มีการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เป็นสารสนเทศ จะมีข้อได้เปรียบมาก โดยเฉพาะถ้ามีสารสนเทศที่มีรายละเอียดครบถ้วนและถูกต้อง แต่การที่จะคอยให้ได้สารสนเทศที่สมบูรณ์ ทันสมัยและถูกต้องที่สุดนั้น อาจไม่ทันต่อความต้องการ ผู้บริหารจึงต้องมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของการใช้สารสนเทศเท่าที่มีอยู่ในการบริหารและการจัดการ ซึ่งบางครั้งการตัดสินใจอาจจะขาดประสิทธิภาพอยู่อีก

ในการบริหารภาควิชาชั้น ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ ถ้าได้มีการจัดเก็บให้ทันสมัยและสะดวกต่อการใช้งาน ในสภาพปัจจุบันของการบริหารภาควิชา เช่นภาควิชาการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งยังไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนัก จำนวนนิสิตและอาจารย์ในภาควิชายังไม่มากจนเกินไป ข้อมูลสารสนเทศที่จัดเก็บในระบบเอกสารให้เหมาะสมก็เพียงพอต่อการใช้งานแล้ว แต่ถ้าในอนาคตมีปริมาณงานมากขึ้น ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ช่วยก็จะมีคามเหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งนี้เงื่อนไขว่า เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ที่ใช้เพื่อการดำเนินงานดังกล่าวต้องติดตั้งให้อยู่ใกล้ตัวหัวหน้าภาควิชาให้มากที่สุด เพื่อให้มีความสะดวกในการใช้ เพราะ

หากหัวหน้าภาควิชา นั้นไม่สะดวกหรือไม่คล่องตัวในการใช้แล้ว ระบบสารสนเทศที่มีการจัดเก็บในระบบเอกสาร เป็นอย่างดีและอยู่ใกล้ตัวหัวหน้าภาควิชา กลับจะมีประโยชน์มากกว่า (สุจิต บุษงการ : สัมภาษณ์)

หนึ่งในระดับภาควิชา ยังมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการใช้สารสนเทศในการบริหารงานภาควิชา อีก 5 ประการ กล่าวคือ (1) ความถูกต้อง ส่วนใหญ่สารสนเทศที่เตรียมไว้ให้แก่หัวหน้าภาควิชา มักจะไม่ค่อยมีความถูกต้อง (2) ความทันเวลา เมื่อหัวหน้าภาควิชาต้องการสารสนเทศ ยังมีความล่าช้าในการจัดหาสารสนเทศสำหรับหัวหน้าภาควิชาอยู่อีกมาก (3) รูปแบบของสารสนเทศ หัวหน้าภาควิชา มักจะต้องการสารสนเทศที่มีรายละเอียดและปริมาณที่มาก ซึ่งยากต่อการจัดเตรียม (4) การเรียกสารสนเทศมาใช้ หัวหน้าภาควิชาไม่สามารถที่จะเรียกใช้สารสนเทศที่มีการเก็บรวบรวมและรักษาไว้ได้อย่างเต็มที่ และ (5) ความขาดแคลนสารสนเทศข้อมูลที่ได้มีการจัดกระทำไว้แล้ว ไม่เพียงพอสำหรับหัวหน้าภาควิชาและในขณะเดียวกัน หัวหน้าภาควิชา ก็ไม่สามารถที่จะบอกความต้องการสารสนเทศของตนเองให้แก่ผู้จัดหาสารสนเทศได้อีกด้วย (Johnson in Smart and Others 1976: 72)

จ. แนวคิดพื้นฐานของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีภารกิจมากมาย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในระดับใดในองค์กรขนาดใดก็ตาม การบริหารทรัพยากรนับเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่ง ผู้บริหารต้องสามารถบริหารทรัพยากรที่อยู่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีสารสนเทศที่มีคุณภาพ เป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจเสมอ สารสนเทศจะช่วยผู้บริหารในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในกระบวนการบริหาร ดังนั้น การเตรียมสารสนเทศให้พร้อมสำหรับผู้บริหารทุกระดับขององค์กร เพื่อให้มีความคล่องตัวในการเรียกใช้ จะทำให้สารสนเทศดังกล่าว เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ทำให้การตัดสินใจสมเหตุสมผลยิ่งขึ้น แต่เนื่องจากสารสนเทศมีจำนวนมากและอยู่กระจัดกระจายในแหล่งต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการคัดสรรสารสนเทศเพื่อใช้งานเฉพาะกลุ่มเฉพาะเรื่อง โดยบุคคลที่มีความชำนาญการ "ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร" (Management Information System : MIS) เป็นกระบวนการเชิงระบบที่สำคัญแบบหนึ่งที่จะช่วยให้ได้สารสนเทศที่มีคุณภาพ เพื่อการตัดสินใจในเชิงบริหารของผู้บริหารระดับต่างๆ

ได้มีผู้ให้นิยามของคำว่า "ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร" ไว้หลายท่าน ดังจะนำเสนอไว้พอสังเขป ต่อไปนี้

1. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารเป็นกลุ่มของกระบวนการที่มีระบบ ทำหน้าที่จัดเตรียมสารสนเทศให้แก่ผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการตัดสินใจในองค์การ (Kroeber 1982: 9)
2. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในฐานะที่เป็นการกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะมีข้อมูลที่ถูกต้องสะสม ประมวลผล เก็บรักษา และถ่ายทอดไปยังบุคคลที่เหมาะสมในองค์การ โดยมีจุดประสงค์ที่จะจัดเตรียมสารสนเทศเพื่อเป็นฐานการตัดสินใจเชิงบริหาร (Hodge and Others 1984: 24)
3. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นกลุ่มของคน ชุมชนของคู่มือ และอุปกรณ์ในการประมวลข้อมูล ที่จะทำการคัดสรร เก็บรักษา ประมวลผล และเรียกข้อมูลมาใช้เพื่อลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ โดยให้สารสนเทศแก่ผู้บริหารในเวลาที่จะใช้สารสนเทศนั้นให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด วัตถุประสงค์ของระบบคือ การจัดหาสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการวางแผนการวิ เริ่มการจักระบบ และการควบคุมกำกับการดำเนินงานของระบบย่อย ๆ ขององค์การ (Murdick and Others 1985: 6, 15)
4. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร หมายถึง วิธีการที่เป็นระบบที่จัดหาสารสนเทศเกี่ยวกับอดีต ปัจจุบันและอนาคต ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานภายในองค์การ และสารสนเทศภายนอกองค์การ ระบบนี้ช่วยสนับสนุนการวางแผน การควบคุมกำกับ และการปฏิบัติงานขององค์การด้วยสารสนเทศที่มีรูปแบบสำเร็จในเวลาที่เหมาะสมเพื่อกระบวนการตัดสินใจ (Kenevan Cited by Mcleod, Jr. 1983: 15)
5. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นระบบผสมผสานระหว่างคนและเครื่องจักร เพื่อจัดหาสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินงาน การบริหาร และการตัดสินใจในองค์การ (Davis 1974: 5)
6. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร คือ ระบบของวิธีการจัดสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจในการบริหาร (Hartley 1968: 37-38)
7. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นระบบที่ทำหน้าที่จัดหาข้อมูล เปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ และใช้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน และตัดสินใจในองค์การ (ทองอินทร์ วงศ์ไสธร์ 2526: 94)
8. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นระบบที่จัดหาสารสนเทศให้แก่ผู้บริหารตามความต้องการของแต่ละคนในองค์การ เพื่อการตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุมงานตามขอบเขตความรับผิดชอบในส่วนของตน (ปทีป เมธาคุณวุฒิ 2530: 110)

จากนิยามต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารเป็นระบบที่ทำหน้าที่ในการหาสารสนเทศต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารทั้งในแง่ของความถูกต้อง ครอบคลุม และทันเวลา เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ใช้สารสนเทศดังกล่าวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานในขั้นตอนต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากวิเคราะห์ที่ตัวระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร โดยพิจารณาจากนิยามที่ได้นำเสนอไว้ อาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร มีอย่างน้อย 5 ประการ (วิจิตร ศรีสอาด อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร 2526: 96-98) คือ

1. สารสนเทศที่ต้องการ ความต้องการสารสนเทศ (Information needs) เป็นสิ่งแรกที่ต้องพิจารณา สารสนเทศที่ต้องการจะต้องมีการเก็บรวบรวมไว้ด้วยกัน เพื่อให้สะดวกต่อการให้บริหารสามารถเรียกใช้สารสนเทศได้ทันเวลา ถูกต้อง สัมพันธ์กับปัญหา และเพียงพอต่อการตัดสินใจ

2. วิธีการและขั้นตอน ในการทำหน้าที่แสวงหาสารสนเทศ จะต้องมียุทธวิธีและขั้นตอนที่เป็นมาตรฐาน มิฉะนั้น สารสนเทศที่เก็บไว้ จะสื่อความหมายไม่ตรงกัน ไม่สามารถร่วมกันใช้และเปรียบเทียบกันไม่ได้ คู่มือเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนในการแสวงหาสารสนเทศตลอดจนถึงการส่งทอดสารสนเทศจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการจัดระบบสารสนเทศ

3. เครื่องมือหรือเทคโนโลยี ปัจจุบันคอมพิวเตอร์มีบทบาทสำคัญมากต่อระบบสารสนเทศ ทำให้สามารถเรียกสารสนเทศได้รวดเร็ว ทันเวลา ถูกต้อง แม่นยำ แต่มักจะมีความเข้าใจผิดคิดว่าระบบสารสนเทศนี้ต้องอาศัยคอมพิวเตอร์เสมอไป แท้จริงแล้ว การแสวงหาสารสนเทศ การเก็บสะสมสารสนเทศ การเรียกสารสนเทศมาใช้ และอื่น ๆ สามารถทำได้โดยไม่ต้องใช้คอมพิวเตอร์ ในระบบงานที่มีปริมาณไม่มาก อาจสามารถทำเป็นเอกสารได้เอง แต่ในระบบที่งานมีปริมาณมาก การใช้คอมพิวเตอร์จะทำให้ ได้สารสนเทศที่ทันเวลา ถูกต้อง แม่นยำ

4. ระบบการจัดและค่าเงินการ เมื่อมีงานก็ต้องมีวิธีจัดระบบการค่าเงินงาน การจัดระบบสารสนเทศจึงเป็น การกิจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะส่งเสริมระบบให้มีประสิทธิภาพ

5. ทรัพยากร ที่สำคัญนอกเหนือจากงบประมาณ ก็คือ บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับสารสนเทศโดยเฉพาะ บุคลากรเหล่านี้จะต้องมีความรู้ความชำนาญ ในงานสารสนเทศ

แต่ในความเห็นของแรดฟอร์ด (Radford 1975: 223-226) เห็นว่า ระบบสารสนเทศที่จะช่วยสนับสนุน กระบวนการตัดสินใจในองค์การ โดยเฉพาะ ในองค์ธุรกิจ ระบบสารสนเทศดังกล่าว มักมีลักษณะเฉพาะอย่างกว้าง ๆ ดังนี้

- มีการรวมอุปกรณ์รับข้อมูลทุกชนิดที่จำเป็นสำหรับการได้รับข้อมูล ในเงื่อนไขทั้งภายในและภายนอก ที่สัมพันธ์กับสถานการณ์ ซึ่งองค์การกำลังเผชิญอยู่ หรืออาจจะเผชิญในอนาคต

- จัดให้มีวิธีการสื่อสารข้อมูลจากอุปกรณ์รับข้อมูลไปยังศูนย์การตัดสินใจ ซึ่งได้แก่คนและเครื่องจักรที่คนเป็นผู้ควบคุม

- มีอุปกรณ์เก็บรักษาข้อมูลที่ยังไม่ต้องการใช้หรือข้อมูลที่อาจจะมีการใช้มากกว่าหนึ่งครั้ง

- มีอุปกรณ์สำหรับการสรุปรวม และตรวจสอบข้อมูลที่จะแปลงเป็นสารสนเทศ ที่สนับสนุนกระบวนการตัดสินใจที่จำเป็นสำหรับองค์การ

- จัดให้มีวิธีการสื่อสารไปยังผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม

- มีการเตรียมรูปแบบการเสนอสารสนเทศให้อยู่ในรูปที่ง่ายต่อการเข้าใจ สำหรับบุคคลและเครื่องจักรที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมขององค์การ

จากลักษณะเฉพาะอย่างกว้าง ๆ ข้างต้น จะเป็นพื้นฐานที่ชี้ให้เห็นว่าระบบสารสนเทศควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. ระบบบริหารและปฏิบัติการ ซึ่งสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจที่เป็นงานประจำในองค์การ เช่น การบริหารงานบุคคล กำหนดการผลิต เป็นต้น

2. ระบบการรายงาน ซึ่งจัดให้มีรายงานเสนอต่อผู้บริหารเป็นระยะ ๆ และมีโครงสร้างรายงานที่มีฐานข้อมูลที่สรุปจากกระบวนการบริหารและปฏิบัติการ

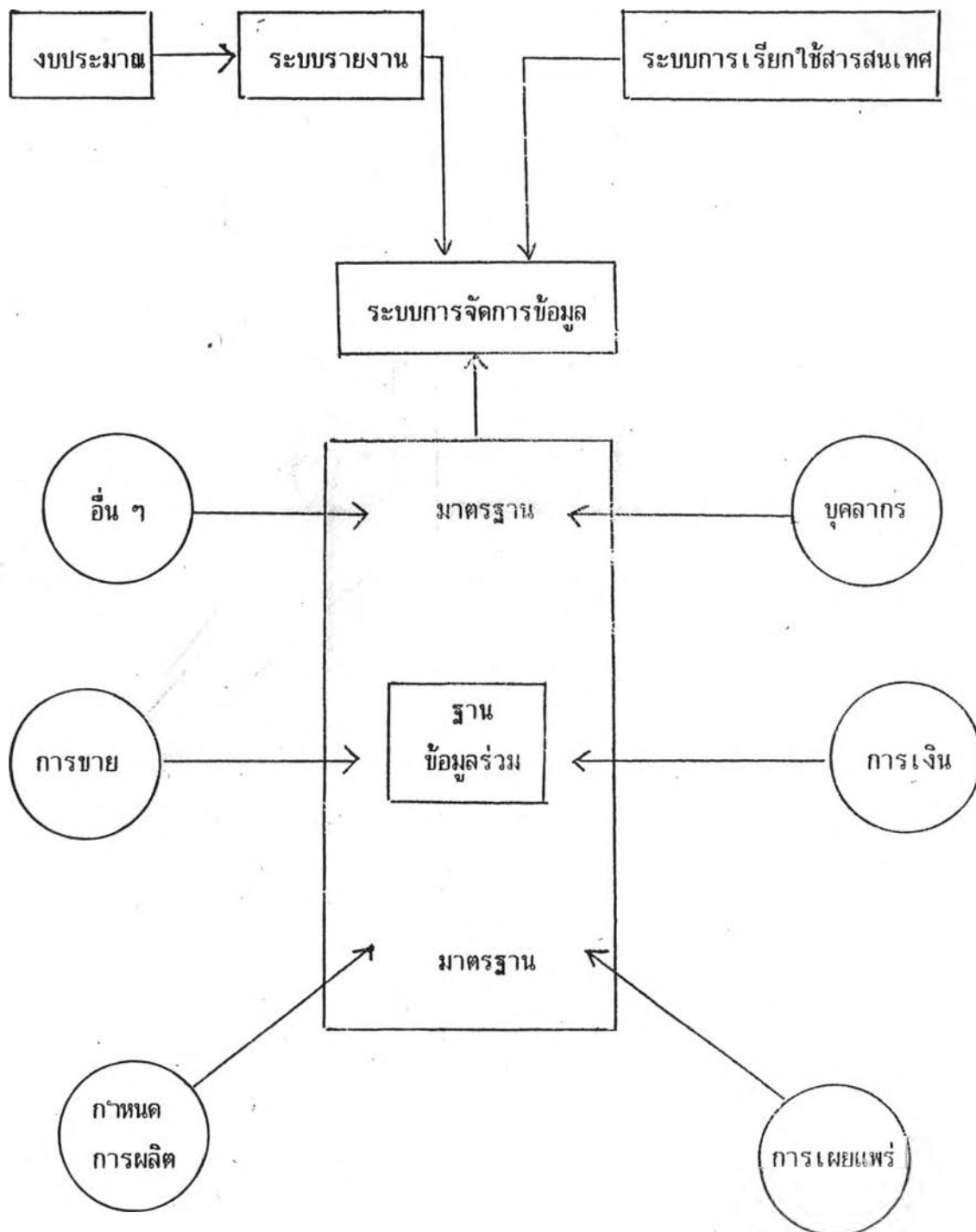
3. ฐานข้อมูลสร่วม ซึ่งทำหน้าที่รวบรวมรักษาข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีการใช้มากกว่าหนึ่งครั้งในองค์การ

4. ระบบการเรียกใช้สารสนเทศ เพื่อให้สามารถเรียกข้อมูลและสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในทันทีทันใด

5. ระบบการจัดการข้อมูล ซึ่งมีการจัดการและควบคุมการไหลเวียนของข้อมูลและสารสนเทศ ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบสารสนเทศ

ระบบต่าง ๆ ทั้งหมด อาจแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ดังแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบสารสนเทศ



ระบบสารสนเทศที่คิดขึ้นต้องเป็นระบบที่ทาหน้าที่ครบถ้วนทั้ง 3 ระดับต่อไปนี้ (อารุง จันทวานิช และเจษฎ์ อนุธรรมงคล 2528: 24 - 25)

1. การรวบรวมข้อมูลและการเก็บรักษาข้อมูล ข้อมูลทั้งหลายจะต้องบันทึกและเก็บเอาไว้เพื่อเป็นตัวแทนของเหตุการณ์ หลักฐาน ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งของหน่วยงาน
2. การดึงข้อมูลมาใช้และการรายงานข้อมูล ข้อมูลที่รวบรวมได้ควรจะมีการรายงานเป็นระยะ ๆ ในรูปของการสรุปรวมเพื่อแสดงสภาพการณ์ปัจจุบันของเหตุการณ์ หลักฐานและกิจกรรม
3. การวิเคราะห์และการประเมินข้อมูล จากข้อมูลรายละเอียดที่รวบรวมได้ต้องนำมาเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์เพื่อวิเคราะห์และแปลความหมาย รวมทั้งประเมินผลที่ได้เพื่อประกอบการตัดสินใจในแผนนโยบาย หรือเพื่อการศึกษาวิจัยเฉพาะเรื่อง

ในเรื่องประโยชน์หรือความสำคัญของการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมาใช้ในการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีข้อเขียนของนักวิชาการหลายท่าน ที่ชี้ประเด็นดังกล่าวให้เห็นอย่างชัดเจน ดังเช่น บุญชนะ อรรถากร (2528: 11 - 12) ได้กล่าวถึงระบบสารสนเทศโดยสรุปว่า มีประโยชน์ต่อการบริหารในเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์การนั้นจะต้องอาศัยสารสนเทศต่าง ๆ เป็นพื้นฐานสำคัญ
2. การวางแผนและการตัดสินใจ การวางแผนเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับอนาคต เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตั้งแต่การกำหนดแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลแผนสารสนเทศมีผลต่อความสำเร็จของการวางแผน ส่วนการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจตลอดเวลา ระบบสารสนเทศจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ไม่เสียโอกาส แต่ถ้าได้รับสารสนเทศที่บกพร่อง ล่าช้า หรือไม่ถูกต้อง อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดและสูญเสียโอกาสไป
3. การจัดและปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในกิจกรรมที่ต้องทราบสารสนเทศเกี่ยวกับลักษณะงาน สายการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างงานแต่ละงาน และสภาพแวดล้อม ต่าง ๆ เพื่อจะได้จัดและปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม
4. การบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนบุคคล การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนาบุคคล การบริหารงานบุคคลในแต่ละขั้นตอนนี้จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยสารสนเทศต่าง ๆ ที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเหมาะสม

5. การอำนวยความสะดวกหรือสิ่งการ จำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อช่วยให้การอำนวยความสะดวก และการติดต่อสื่อสารได้ดีและมีประสิทธิภาพ

6. การควบคุม ซึ่งต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน สารสนเทศเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องครบถ้วน ช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

ส่วนพินิต สุปเจริญพงษ์ (2528: 121-122) ได้อธิบายว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหาร มีความสำคัญต่อผู้บริหารในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการเพิ่มคุณภาพด้านการ วางแผนหรือการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนี้

1. ช่วยให้บริหารมองปัญหาได้เร็วขึ้น สามารถตัดสินใจกำหนดมาตรการในการแก้ปัญหา ได้ทันที ในระบบสารสนเทศ ที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูลและประมวลผล ผู้บริหาร สามารถเรียกใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากระบบสารสนเทศได้อย่างรวดเร็ว และได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง แม่นยำ

2. ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับการวางแผนได้มากขึ้น ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลา กับ การจัดเตรียมและอ่านรายงาน เพราะระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร สามารถให้สารสนเทศที่สอดคล้อง กับความต้องการ ทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้นสำหรับการทำงานด้านการวางแผน

3. ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาในการพิจารณาปัญหาที่มีความซับซ้อนได้มากขึ้น มีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหามากขึ้น ผู้บริหารสามารถกำหนดตัวแปรของ ปัญหาได้มากขึ้น และสร้างความสัมพันธ์ที่มีความซับซ้อนใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงมากขึ้น ทำให้ การตัดสินใจทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และใช้เวลาในการแก้ปัญหาให้น้อยลง

4. ช่วยให้ผู้บริหารควบคุมการดำเนินงานได้ดีขึ้น เพราะสามารถใช้สารสนเทศเพื่อการ ควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานได้ ซึ่งจะช่วยให้การควบคุมการดำเนินงาน ทำได้ดีขึ้น

นอกจากนี้ แรดฟอร์ด (Radford 1975: 223-226) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการ ใช้ระบบสารสนเทศไว้ว่า ข้อจำกัดที่สำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารประการหนึ่งคือ ขาด สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ถ้าสารสนเทศที่มีความสมบูรณ์และพร้อมเพียงเท่าใด การแก้ปัญหานั้น ๆ ก็จะง่ายที่จะตัดสินใจ แต่โดยทั่วไป ผู้บริหารมักมีสารสนเทศที่ไม่สมบูรณ์ และต้อง เผชิญกับปัญหาการแสวงหาสารสนเทศให้มากขึ้น ภายใต้ข้อจำกัดเรื่องเวลา ระบบสารสนเทศจึงมี ความจำเป็น จุดมุ่งหมายของระบบสารสนเทศก็คือ เพื่อช่วยผู้บริหารให้มีสารสนเทศที่ตรงกับปัญหาที่ กำลังตัดสินใจ ดังนั้น ระบบสารสนเทศจึงต้องสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร มากกว่า ความเป็นอิสระในตัวระบบเอง

ผู้บริหารในทศวรรษที่มีการแข่งขันกันทั้งในด้านเวลาและการประหยัดทรัพยากร มักมีความต้องการสารสนเทศที่เที่ยงตรง ถูกต้องและทันเวลา เพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ยิ่งในองค์การด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมด้วยแล้ว สารสนเทศได้รับการยอมรับว่า มีความสำคัญและมีความจำเป็นมากในการดำเนินงาน มีหลักฐานชัดเจนว่า ระบบสารสนเทศมีส่วนช่วยให้องค์การนั้น ๆ มีกำไรสูงขึ้น การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นในวงการศึกษาก็จึงได้มีการพยายามประยุกต์เอาระบบสารสนเทศดังกล่าว มาใช้ในการบริหารการศึกษา และการดำเนินงานทางการศึกษา ซึ่งมีอัตราการเติบโตรวดเร็วอย่างต่อเนื่อง สารสนเทศได้ทวีความสำคัญและความจำเป็นมากขึ้นในสถาบันการศึกษา จนกระทั่งมีความเชื่อกันว่า สมรรถภาพของสถาบันการศึกษาสามารถพัฒนาได้จากการใช้ระบบสารสนเทศที่ได้มีการออกแบบไว้อย่างเหมาะสม สารสนเทศที่กำลังอ่านอยู่ในตนเอง ระบบสารสนเทศสามารถพัฒนาให้เกิดสารสนเทศที่ดีและมีประโยชน์สำหรับการอุดมศึกษา (Hussain in Hussain ed. 1977: 7-8) เครสเซลและคณะ (Dressland Others 1969: 186-188) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการประยุกต์วิธีการในศาสตร์สาขาการจัดการ เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ซึ่งใช้กันในวงการธุรกิจและการบริหารทั่วไปว่า ยังมีการประยุกต์มาใช้ในการอุดมศึกษาน้อยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะศัพท์เฉพาะศาสตร์และวิธีการเหมาะสมสำหรับการใช้ในการดำเนินธุรกิจมากกว่าที่จะใช้ในสถานศึกษา ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นระบบที่มีความเกี่ยวข้องกับ บุคลากร วิธีการ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการรวบรวม เก็บรักษา จัดกระทำ และเผยแพร่สารสนเทศที่ใช้เพื่อการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจะดึงเอาข้อมูลมาจัดกระทำเพื่อให้เหมาะที่จะใช้สนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับระบบงบประมาณ ระบบการบริหารและระบบการควบคุม เนื่องจากประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศขึ้นอยู่กับระบบปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จึงต้องการการปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารงานด้วย อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหาร การวางแผน การงบประมาณ การควบคุมและกำกับงาน

การประยุกต์ใช้ในประเทศโดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษาชั้น อาจถือได้ว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกที่ได้มีการริเริ่มพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยขึ้นโดยใช้แนวทางของ NCHEMS (National Center for Higher Education Management Systems) การดำเนินงานเริ่มมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2515 เบื้องต้น ผลผลิตที่สำคัญก็คือ ได้จัดทำ "พจนานุกรมข้อมูลระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" ขึ้น โดยได้มีการปรับปรุงเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจนถึงปัจจุบัน ในระดับประเทศ ทบวงมหาวิทยาลัยนับว่ามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาาระบบสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการเกี่ยวกับการวิจัยสถาบันและสารสนเทศขึ้น

ในปีพุทธศักราช 2518 แต่เนื่องจากคณะทำงานส่วนใหญ่ มีภาระต้องรับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนา ระยะที่ 4 ด้วย จึงทำให้การประชุมปรึกษาหารือล่าช้ามาจนถึงปีพุทธศักราช 2519 หลังจากนั้นได้จัด ให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการในเดือนเมษายน พุทธศักราช 2521 ที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย โดยมีเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เข้าร่วมประชุม การประชุมครั้งนี้นำไปสู่การสร้างระบบคลัง ข้อมูลสำหรับทุกมหาวิทยาลัย โดยมีการกำหนดข้อมูลส่วนที่ต้องใช้ร่วมกัน และออกแบบเก็บรวบรวม ข้อมูลขึ้น ระบบคลังข้อมูลที่ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้ประสานงานกลางนี้ ยังคงมีการปรับปรุงแก้ไข ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จนกระทั่งถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากยังมีประเด็นที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เพื่อให้ มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ และได้รับประโยชน์ให้มากยิ่งขึ้น (ไทย ทิพย์สุวรรณกุล และคณะ 2524: 9-10)

จากการสัมมนาเรื่อง แผนการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งจัดโดย ฝ่ายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีพุทธศักราช 2528 มีข้อเสนอแนะประการหนึ่งว่า ระบบข้อมูลที่ดี โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับคณาจารย์ จะมีส่วนส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตได้เป็น อย่างดี มหาวิทยาลัยจึงควรดำเนินการจัดหาระบบข้อมูลเกี่ยวกับคณาจารย์ขึ้น เพื่อให้ใช้ในการบริหาร และพัฒนางานวิชาการ ข้อเสนอแนะดังกล่าว ที่ประชุมคณะบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการประชุม เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2528 ได้ให้ความเห็นชอบ และมอบหมายให้ฝ่ายวิชาการ เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดระบบข้อมูลเกี่ยวกับคณาจารย์ดังกล่าว ฝ่ายวิชาการจึงได้เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการจัดหาระบบข้อมูลเกี่ยวกับคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินการจัดหารายละเอียด การดำเนินการดังกล่าว ได้แล้วเสร็จ และนำเสนอต่อที่ประชุมคณะบดีเพื่อให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 2 กันยายน พุทธศักราช 2530 หลังจากนั้น จึงได้นำระบบดังกล่าวมาใช้ ซึ่งในขณะนี้อยู่ในระหว่าง การปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลอยู่ ข้อมูลที่จัดเก็บตามระบบที่พัฒนาขึ้น เป็นข้อมูลรายบุคคล บันทึกรายชื่อและประมวลผลโดยใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ แต่ละคณะเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการเก็บรวบรวม ข้อมูล โดยฝ่ายวิชาการเป็นผู้ให้การสนับสนุนทั้งงบประมาณเพื่อการดำเนินงาน จัดหาเครื่อง ไมโครคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการบันทึกและประมวลผล ตลอดจนจัดอบรมเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบใน ระดับปฏิบัติของคณะ ให้พร้อมที่จะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียกใช้ข้อมูลเกี่ยวกับ คณาจารย์เพื่อการบริหารนั้น ผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาขึ้นไป สามารถเรียกใช้ได้ตามความต้องการ ตามกรอบความรับผิดชอบของตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ข้อมูลถูกเผยแพร่โดยไม่จำเป็น เพราะ เป็นข้อมูลส่วนบุคคลที่ต้องเก็บรักษาไว้เป็นความลับ

สำหรับขอข่ายข้อมูลเกี่ยวกับคณาจารย์ที่จัดเก็บตามระบบที่พัฒนาขึ้น มีดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของอาจารย์ ได้แก่ ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่
2. ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของอาจารย์ ได้แก่

- 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับการสอน เช่น ปริมาณงานสอนในทุกๆระดับ การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นิสิต การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ การตรวจงานวิทยานิพนธ์ เป็นต้น
- 2.2 ข้อมูลงานวิจัย
- 2.3 ข้อมูลบริการทางวิชาการ ได้แก่ การบริการวิชาการแก่ชุมชนที่เป็นโครงการของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย การบริการวิชาการแก่หน่วยงานภายนอก เช่น การเป็นอาจารย์พิเศษ การเป็นวิทยากร การให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น
- 2.4 ข้อมูลงานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 2.5 ข้อมูลงานบริหาร เช่น งานบริหารโดยตำแหน่ง การเป็นกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นต้น
- 2.6 ข้อมูลงานอื่น ๆ เช่น งานเขียนตำราและบทความต่าง ๆ เป็นต้น
(ประไพพิศ มงคลรัตน์ ; สัมภาษณ์)

แม้ว่าจะมีการประยุกต์ระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารการศึกษาของไทยมานานพอสมควรแล้วก็ตาม แต่การประยุกต์ดังกล่าวเป็นการดำเนินการในระดับประเทศ ระดับสถาบันหรือระดับคณะเป็นส่วนใหญ่ มีหลักฐานปรากฏน้อยกว่าที่มีการนำมาใช้ในการบริหารงานของภาควิชาอย่างจริงจัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการดำเนินงานระบบสารสนเทศในระดับที่ใหญ่กว่าภาควิชา ยังคงมีปัญหาอุปสรรคบางประการที่ยังไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ หากจะประมวลถึงปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว ตามที่ได้มีผู้ศึกษาหรือสรุปไว้ จะมีดังต่อไปนี้

จากรายงานวิจัยเรื่องสภาพ ศักยภาพและหน้าที่ของระบบสารสนเทศทางด้านการศึกษาของประเทศ ซึ่งดำเนินการโดยวีระ จันทรังค์ และคณะ (ในอารุง จันทวาทิช 2529: 58-60) ได้สรุปปัญหาของการดำเนินงานด้านสารสนเทศของประเทศไว้ 7 ประเด็นดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลมีความล่าช้า ข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ผู้ให้ข้อมูลไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูล การประสานงานไม่สะดวกและยังมีความซ้ำซ้อนในการเก็บข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูลยังขาดเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ ความร่วมมือจากผู้ช่วยประมวลผลยังไม่ดีพอ ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลล่าช้าไม่ทันสมัย
3. การใช้ข้อมูลมีการเรียกใช้ข้อมูลเร่งด่วนเกินไป ข้อมูลที่มีไม่ครอบคลุมความต้องการ ผู้ใช้ยังไม่เข้าใจประโยชน์ของข้อมูล และระบบการจัดข้อมูลยังไม่ดีพอ เรียกใช้ไม่สะดวก
4. การเผยแพร่ยังไม่คล่องตัว เนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอทำให้ต้องพิมพ์เอกสารจำนวนจำกัด
5. การสนับสนุนจากผู้บริหารยังไม่ดีเท่าที่ควร

6. บุคลากรยังไม่เพียงพอ คุณภาพของบุคลากรยังไม่ดีพอ การมอบหมายงานยังไม่ชัดเจน นอกจากนี้ในบางแห่งบุคลากรมีการย้ายงานบ่อย

7. งบประมาณไม่เพียงพอ

พจน์ สะเพียรชัย (2528: 56) ได้กล่าวถึงปัญหาจากสภาพของระบบสารสนเทศในประเทศไทยปัจจุบันโดยสรุปว่า มีดังต่อไปนี้

1. ผู้ตัดสินใจหรือวางนโยบายการศึกษา และนักวิชาการด้านวางแผน อาจไม่ทราบแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่แล้ว
2. ยังคงมีช่องว่างระหว่างผู้ผลิตสารสนเทศทางการศึกษา และผู้ใช้สารสนเทศ
3. มีช่องว่างระหว่างการแปลผลงานการวิจัยเป็นภาษาที่เข้าใจได้ง่าย
4. การเก็บรวบรวมสารสนเทศ ไม่ทันสมัยต่อเหตุการณ์และการใช้
5. มีช่องว่างของสารสนเทศที่ได้มาจากระดับล่าง หรือจากภูมิภาคสู่ส่วนกลาง
6. สารสนเทศที่มีอยู่สำหรับการตัดสินใจทางการศึกษายังไม่สมบูรณ์ สารสนเทศบางประเภทได้รับการพัฒนาไปอย่างดี ในขณะที่สารสนเทศบางประเภทที่จำเป็นไม่มีเลย

อารุง จันทวานิช และเจษฎ์ อนรรฆมงคล (2528: 29-31) ได้กล่าวถึงปัญหาของระบบสารสนเทศทางการศึกษาของประเทศไทย เป็นภาพรวมกว้าง ๆ โดยจัดกลุ่มของปัญหาไว้เป็น

3 กลุ่ม คือ

1. ปัญหาอันเนื่องมาจากระบบงานสถิติ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาลูกโซ่ตามมา คือ
 - 1.1 ปัญหางานซ้ำซ้อน
 - 1.2 ปัญหาการกระจายทรัพยากรทางสถิติ
 - 1.3 ปัญหาการเพิ่มภาระของผู้ให้ข้อมูลจนมีปฏิกิริยาต่อต้านการสำรวจ
 - 1.4 ปัญหาการขาดมาตรฐานทางสถิติ
 - 1.5 ปัญหาการขาดความแน่นอนและเชื่อถือได้ของข้อมูลและสารสนเทศ ทำให้เกิดความสับสนในหมู่ผู้ใช้
2. ปัญหาการประสานงานสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิต ผู้ใช้และผู้ให้ข้อมูล ทั้งการประสานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม การขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี อาจก่อให้เกิดปัญหาต่อไปนี้
 - 2.1 ข้อมูลบางประการที่มีความสำคัญและจำเป็นไม่มีการจัดเก็บไว้
 - 2.2 ข้อมูลที่ได้จากแหล่งปฐมภูมิ อาจมีความคาดเคลื่อน เนื่องจากการออกแบบสำรวจหรือแบบเก็บข้อมูล

2.3 ข้อมูลสารสนเทศที่เก็บไว้ไม่ได้ถูกนำไปใช้ และข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการ
การไม่ได้มีการเก็บไว้

3. ปัญหาการพัฒนาระบบสารสนเทศ ได้แก่

3.1 ปัญหาในการกำหนดขอบเขตของระบบสารสนเทศให้เหมาะสม

3.2 ปัญหาเรื่องความสามารถ และประสิทธิภาพของผู้ดำเนินการยังไม่เหมาะสม
ซึ่งควรมีการแนะนำให้ความรู้แก่ผู้ดำเนินการเป็นการเพิ่มเติม

3.3 ปัญหาการขาดวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ
อย่างเพียงพอ

จากข้อสรุปที่ได้จากการพบปะหารือ เรื่องปัญหาเกี่ยวกับระบบคลังข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ
ของระบบสารสนเทศ ระหว่างสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย สถาบันบริการคอมพิวเตอร์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีประเด็นที่เข้าพิจารณาอย่างไถ่ 6 ประการ
ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย 2523: 1-4)

1. ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ และเจ้าหน้าที่วิจัยสถาบัน
เป็นต้น ไม่ทราบถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของระบบคลังข้อมูล และประโยชน์ที่จะได้รับ
2. ท้วงผลเลิศเกินไปในการดำเนินงานระบบคลังข้อมูลทั้ง 5 เรื่องพร้อม ๆ กัน
3. ข้อมูลของระบบคลังข้อมูลส่วนใหญ่เข้าซ้อนทับของหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย/สถาบัน
4. แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ไม่ชัดเจนและไม่สะดวกในการกรอก คำ
บางคำในแบบฟอร์มสื่อความหมายไม่เหมือนกันในบางมหาวิทยาลัยทำให้ได้ข้อมูลไม่ตรงตามที่ต้องการ
5. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้เกี่ยวข้องไม่เห็นความ
สำคัญและประโยชน์ของข้อมูล และเป็นการเพิ่มภาระงานของตน
6. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนน้อย

จ. แนวคิดในการพัฒนาระบบสารสนเทศ

ดังได้กล่าวไปแล้วว่า ระบบสารสนเทศเป็นระบบซึ่งทำหน้าที่ในการจัดหาสารสนเทศที่
เหมาะสมใช้เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ ยิ่งสารสนเทศที่ได้จัดหาไว้ มีความเพียงพอและสอดคล้อง
กับความต้องการของผู้ตัดสินใจมากเท่าใดก็ตาม โอกาสที่จะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะยิ่ง
มากขึ้นตามลำดับไปด้วย ดังนั้น การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสามารถผลิตสารสนเทศ
ได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ และเป็นสารสนเทศที่มีคุณภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

ข้อที่ควรพิจารณาเบื้องต้นสำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศก็คือ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญและเป็นที่แกนนำในการพัฒนา โดยเฉพาะผู้ใช้สารสนเทศจะต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบและกำหนดรายละเอียดของสารสนเทศที่ต้องการอย่างใกล้ชิด การรวบรวมข้อมูลเพื่อผลิตสารสนเทศ โดยไม่ได้มีความระมัดระวัง หรือตระหนักถึงการใช้ประโยชน์นั้น จะเกิดความสิ้นเปลืองมาก เนื่องจากข้อมูลมีปริมาณมากเกือบไม่จำกัด จนไม่สามารถจะรวบรวมไว้ได้ทั้งหมดภายใต้ความจำกัด ทั้งทางด้านทรัพยากร และเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานความเป็นที่สอดคล้องต่อกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ ในเรื่องความจำเป็นของการมีระบบสารสนเทศความร่วมมือของบุคลากร และการสนับสนุนของผู้บริหารองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญพื้นฐานสำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศ

การพัฒนาระบบสารสนเทศมีจุดประสงค์เพื่อให้ได้ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ สำหรับเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยทั่วไปขั้นตอนที่สำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศอาจแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ (ทอวอินทร์ วงศ์ไสสร 2526: 98)

1. กำหนดความต้องการของระบบ (System definition) ให้เด่นชัดว่าต้องการสารสนเทศประเภทใด เพื่ออะไร
2. ออกแบบระบบ (System design) รวมถึงการกำหนดรูปแบบคู่มือการปฏิบัติงานวิธีการ และขั้นตอนในการแสวงหาสารสนเทศและส่งทอดสารสนเทศ
3. ปฏิบัติตามระบบ (System implementation) คือการนำเอาเครื่องมือและทรัพยากรมาดำเนินการเพื่อจัดหาสารสนเทศที่กำหนดต่อไป

ในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจทางการศึกษานั้น จำเป็นต้องพิจารณาทักษะต่อไปนี้ (Sadin in Adams ed. 1977: 26-27)

1. ระบุให้ชัดเจนถึงข้อมูลที่มีความจำเป็นและเป็นพื้นฐานสำหรับระบบสารสนเทศ เมื่อระบบสารสนเทศดังกล่าวเริ่มดำเนินการแล้ว
2. การวางระบบและกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล การเก็บและรักษาข้อมูล การเรียกข้อมูลมาใช้ โดยเฉพาะข้อมูลดิบที่ยังไม่มีการวิเคราะห์ กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตัดสินใจ

ระบบสารสนเทศตามแนวนี้จะได้สารสนเทศที่มีความคล่องตัว และนำมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ เนื่องจากตอบสนองความต้องการของผู้บริหารโดยตรง แต่จะต้องตระหนักเสมอว่าระบบสารสนเทศไม่สามารถมาแทนที่การตัดสินใจทางการศึกษาได้ทั้งหมด ระบบสารสนเทศจะเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยการตัดสินใจที่ดีขึ้นเท่านั้น

สำหรับระบบสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารภาควิชาอาจพิจารณาแยกได้เป็น 2 แนวทาง คือ ระบบที่จัดทำขึ้นโดยหน่วยบริหารกลาง และระบบที่จัดทำขึ้นตามความต้องการของแต่ละภาควิชา ในแนวแรกเป็นระบบสารสนเทศที่หน่วยบริหารงานกลางของมหาวิทยาลัย เป็นผู้พิจารณา ค่าเนิการ โดยมุ่งหมายที่จะให้มีสารสนเทศที่ใช้ได้ในทุกระดับ ในแนวนี้ภาควิชาอาจได้รับประโยชน์จากระบบดังกล่าวน้อยมาก เพราะเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการจัดทำก็จะสนใจจัดระบบให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารส่วนกลางมากกว่าการให้ความสนใจถึงความต้องการสารสนเทศในระดับภาควิชาจะมีน้อยมาก ทำให้หัวหน้าภาควิชาต้องพยายามพัฒนาระบบภายในภาควิชาเพื่อช่วยงานบริหารของตน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะพัฒนาตัวบุคคลด้านบริหารธุรการให้มีความพร้อมในการสนับสนุนสารสนเทศ

ในแนวที่สอง เป็นระบบสารสนเทศที่เริ่มต้นด้วยการประเมินความต้องการสารสนเทศของภาควิชาก่อนแล้วจัดระบบให้สอดคล้องกับความต้องการนั้น ๆ เป็นรายภาควิชาไป จุดอ่อนของแนวนี้ อยู่ที่ ถ้าขาดการประสานงานที่ดี สารสนเทศบางเรื่องที่ถูกภาควิชาต้องเหมือนกัน ๆ กัน อาจมีการจัดการไม่เหมือนกัน นอกจากนี้รูปแบบของระบบสารสนเทศอาจกระจายจนไม่สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ (Johnson in Smart and Montgomery ed. 1976: 63-64)

อย่างไรก็ตามในรายละเอียดของกระบวนการสร้างหรือพัฒนาระบบสารสนเทศนั้นได้ผู้เสนอแนวทางที่แตกต่างกันไปบ้างดังเช่น โครเบอร์ (Kroeber 1982: 132-165) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ซึ่งเป็นแนวทางที่เน้นการใช้คอมพิวเตอร์เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบโดยแบ่งระยะของการพัฒนาเป็น 5 ระยะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ระยะวางแผน ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงในระยะนี้ตามลำดับมีดังนี้

- 1.1 ความต้องการระบบสารสนเทศในองค์การ โดยอาจพิจารณาได้จากความซับซ้อนในการดำเนินงานขององค์การ องค์การที่มีปริมาณงานมาก หน่วยงานในองค์การต้องมีการประสานงานการดำเนินงานกัน องค์การต้องการความรวดเร็วในการดำเนินงาน เป็นต้น
- 1.2 วัตถุประสงค์ของระบบสารสนเทศ ต้องสนับสนุนจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย
- 1.3 การศึกษาความเป็นไปได้ทั้งในเชิงเทคนิค เศรษฐศาสตร์ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ
- 1.4 แผนแม่บทของการสร้างระบบสารสนเทศ ซึ่งต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบการจ้ดองค์การภายในระบบสารสนเทศ ทรัพยากรที่จะใช้ และแนวทางในการควบคุมกำกับแผนแม่บท เป็นต้น

ระยะที่ 2 ระยะการพัฒนา ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงในระยะนี้ดังนี้

2.1 กำหนดแนวทางในการออกแบบระบบสารสนเทศ ซึ่งอาจทำได้หลายทาง ได้แก่ แนวที่เน้นปัญหา (Problem oriented หรือ Bottom-up approach) แนวที่เน้นระบบ (System approach) เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่า ระบบสารสนเทศต้องทำอะไรบ้าง

2.3 การออกแบบระบบเชิงเหตุผล ในประเด็นนี้จะต้องสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุผลระหว่างผู้ใช้สารสนเทศ ผู้รับผิดชอบระบบสารสนเทศ อุปกรณ์ต่าง ๆ บัญชีนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตของระบบ การออกแบบผลผลิตที่จะได้จากระบบ ต้องคำนึงถึงสาระ รูปแบบ ความถี่และสื่อที่จะแสดงผลผลิตดังกล่าว

2.4 การออกแบบระบบเชิงกายภาพ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศ

ระยะที่ 3 ระยะการทดลองนำไปใช้ ซึ่งจะมีกิจกรรมหลัก 4 ประการ คือ

3.1 การเตรียมสถานที่และการติดตั้งอุปกรณ์

3.2 การทดสอบโปรแกรมต่าง ๆ ที่พัฒนาขึ้น แล้วแก้ไขให้สมบูรณ์ที่สุด

3.3 การฝึกอบรมบุคลากรที่จะมารับผิดชอบดำเนินการระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้น

3.4 การเปลี่ยนไปสู่ระบบใหม่ซึ่งเป็นช่วงที่สำคัญที่สุด เพราะอาจกระทบต่อวิธีการปฏิบัติหน้าที่ หรืองานที่เคยทำอยู่เดิม

ระยะที่ 4 ระยะการดำเนินการระบบ ต้องคำนึงถึงประเด็น ต่อไปนี้

4.1 ความปลอดภัยทางกายภาพ ซึ่งอาจกระทบกระเทือนต่อการดำเนินการระบบได้ เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม หรืออื่น ๆ เป็นต้น เหตุการณ์ดังกล่าว อาจทำให้ทั้งอุปกรณ์ และข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมไว้สูญหาย หรือสูญเสียไปได้

4.2 ความมั่นคงของระบบ เพื่อเป็นหลักประกันว่าสารสนเทศที่รวบรวมไว้จะไม่สูญหาย หรือคลาดเคลื่อนไป หรือถูกเปิดเผยโดยไม่จำเป็น

ระยะที่ 5 ระยะควบคุมติดตามผล ซึ่งจำเป็นการดำเนินงานในเรื่อง

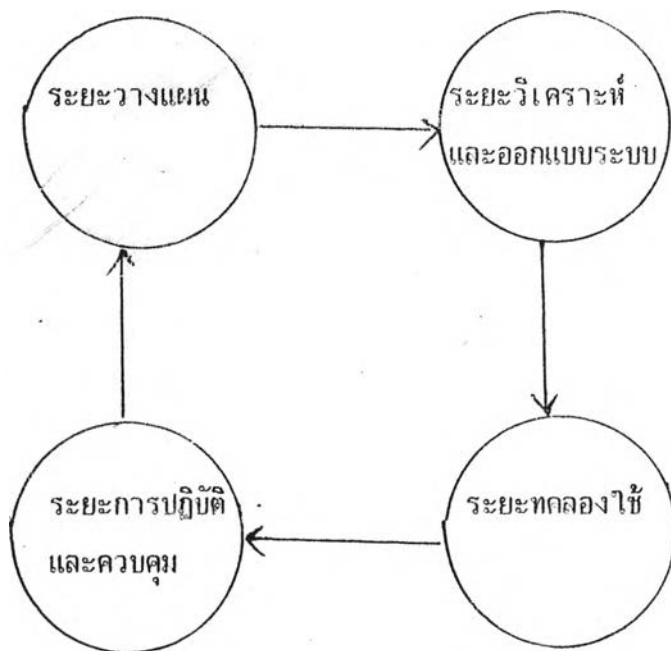
5.1 การตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ ว่าเป็นไปตามแผน หรือไม่ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

5.2 การตรวจสอบการยอมรับจากบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบ

5.3 การตรวจสอบว่า ระบบที่ติดตั้งนั้นเป็นที่น่าพอใจหรือไม่เพียงใด ตั้งแต่การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย/ผลประโยชน์ การสำรวจทัศนคติต่อระบบ และการประเมินผลกระทบที่เกิดจากระบบ เป็นต้น

ส่วนแมคลีออด (McLeod, Jr. 1983: 26-27) ได้เสนอวงจรของการพัฒนาระบบสารสนเทศไว้ว่า ประกอบไปด้วยระยะต่าง ๆ รวม 4 ระยะ คือ ระยะวางแผน . ระยะวิเคราะห์และออกแบบระบบ ระยะทดลองใช้ และระยะการปฏิบัติและควบคุม โดยได้แสดงเป็นภาพของวงจรดังนี้

แผนภูมิที่ 4 วงจรของการพัฒนาระบบสารสนเทศ



ในแต่ละระยะมีรายละเอียดขยายความไว้ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ระยะวางแผน ซึ่งเป็นระยะอยู่ในความรับผิดชอบของ ผู้บริหารระดับสูง ร่วมกับผู้รับผิดชอบทางด้านคอมพิวเตอร์ และผู้ที่ต้องการใช้สารสนเทศ ในระยะของการวางแผนจะต้องกำหนดให้ได้ว่า วัตถุประสงค์ของระบบสารสนเทศที่จะพัฒนาขึ้นเพื่ออะไร รวมทั้งระบุข้อจำกัดของระบบดังกล่าวไว้ด้วย หลังจากนั้น จะเป็นเรื่องของการจัดเตรียมเค้าโครงของโครงการศึกษาที่จะเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบ และแนวทางในการควบคุมกำกับกับการดำเนินโครงการดังกล่าว

ระยะที่ 2 ระยะวิเคราะห์และออกแบบระบบ เป็นระยะที่ อยู่ในความรับผิดชอบของ นักวางระบบภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการในเรื่องความต้องการสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน ผู้วิเคราะห์ระบบต้องเข้าใจในความต้องการสารสนเทศอย่างถ่องแท้ จากนั้นจึงทำการออกแบบระบบที่เหมาะสมสำหรับสร้างสารสนเทศที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีหลายแนวทาง ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินทางเลือก เพื่อคัดสรรทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับนำไปทดลองใช้

ระยะที่ 3 ระยะทดลองใช้ ในระยะนี้อาจต้องใช้เวลายาวนานพอสมควร และมีค่าใช้จ่ายมาก ระยะนี้เริ่มต้นด้วยการแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้อง ทราบว่าจะมีการทดลองใช้ระบบใหม่และต้องการความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่าย การให้ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินระบบเป็นอย่างยิ่ง การเริ่มต้นจากระบบเล็ก ๆ ก่อนจะช่วยลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินการของระยะทดลองใช้ได้มาก การให้เทคนิคสถานการณ์จำลอง ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในระยะเวลาทดลองใช้ได้ หากมีข้อบกพร่องก็ทำการปรับปรุงแก้ไขและเมื่อการทดลองใช้ประสบความสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจแล้วก็จะเข้าสู่ระยะการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการใช้ระบบสารสนเทศอย่างแท้จริงในการทำงาน

ระยะที่ 4 ระยะการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการนำระบบสารสนเทศที่ได้พัฒนาขึ้นมาใช้ในองค์การจริง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นตลอดไป

ฮัสเซ็น (Hassain 1973: 181-188) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนาระบบสารสนเทศทางการศึกษาไว้ว่า มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการศึกษาความเป็นไปได้ เป็นขั้นตอนแรกสุด ในขั้นนี้เป็นการศึกษาตรวจสอบทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมดในการพัฒนาระบบ รวมทั้งข้อจำกัดของทางเลือกดังกล่าว ทั้งทางด้านเทคโนโลยี ทรัพยากรที่จะสนับสนุน และ โครงสร้างขององค์การ ทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมดจะนำมาเปรียบเทียบกันโดยพิจารณาจากทรัพยากรที่ใช้จ่ายไปกับผลประโยชน์ที่ได้รับ ทางเลือกที่ได้รับผลประโยชน์เท่ากับหรือมากกว่าค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไป จะเป็นทางเลือกที่ควรพิจารณาไปใช้

2. ขั้นระบุความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศ ในขั้นนี้จะต้องให้ผู้ใช้สารสนเทศ ระบุ

วัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อจำกัดต่าง ๆ ของตนเองมาให้ครบถ้วน และอยู่ในรูปที่เข้าใจง่าย สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนของการออกแบบระบบได้ ความต้องการดังกล่าวนี้ จะใช้เป็นพื้นฐานของการออกแบบระบบ

3. ขั้นตอนออกแบบระบบ จากทางเลือกที่คัดสรรไว้ และความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศ จะนำมาพิจารณาจัดทำเป็นพิมพ์เขียวของระบบใหม่ ซึ่งต้องมีรายละเอียดสำหรับแต่ละองค์ประกอบของระบบ ทั้งทางด้านกายภาพ กระบวนการต่าง ๆ ในระบบ โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูล และการปรับองค์กรให้เหมาะสม

4. ขั้นการประเมินระบบที่จะนำไปใช้ ซึ่งต้องดำเนินการก่อนนำระบบนี้ไปใช้จริง การประเมินอาจเปรียบเทียบกับระบบเดิม โดยทำการศึกษานำในขนาดที่ไม่ใหญ่มาก เพื่อพิจารณาว่าผลที่ได้เป็นที่น่าพอใจหรือไม่ มีส่วนใดบ้างต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เมื่อระบบที่พัฒนาขึ้นมีความสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจแล้ว ก็จะนำไปใช้จริงต่อไป

การดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ นี้ ควรจะมีระบบการควบคุมกำกับ เพื่อให้กิจกรรมแต่ละอย่างดำเนินไปตามกำหนดการที่ระบุไว้ในแผน ทั้งนี้อาจใช้เทคนิคต่าง ๆ ทางการบริหารมาเป็นเครื่องมือ เช่น แผนผังของแกนต์ (GANTT Chart) วิธีเส้นทางวิกฤต (CPM) หรือเทคนิคการประเมินและทบทวนโครงการ (PERT) เป็นต้น

วิจัย เล่าห์ทศวิทย์ (2528: 436-448) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาระบบสารสนเทศไว้ว่า มีขั้นตอนในการพัฒนา 3 ขั้นตอนคือ การศึกษาเบื้องต้น การศึกษาความเป็นไปได้ การพัฒนาและการปรับใช้ระบบสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเบื้องต้น จุดมุ่งหมายก็เพื่อที่จะให้แน่ใจว่า ควรจะมีการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศต่อไปหรือไม่ การศึกษาเบื้องต้น จะศึกษาในเรื่องระบบงานปัจจุบัน ปริมาณงาน กำลังคน และปัญหาโดยทั่วไป ตามขอบเขตและนโยบายที่กำหนดขึ้น วิธีการศึกษาอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์จากบุคคลภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ

2. การศึกษาความเป็นไปได้ ทั้งในด้านเทคนิค สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา ด้านระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และด้านการเงินแนวทางการดำเนินงานในขั้นนี้ สามารถแยกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ได้ 10 ขั้นตอน คือ

2.1 การจัดตั้งโครงการ ซึ่งจะมีผู้รับผิดชอบโครงการ ทั้งนี้อาจเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลก็ได้ มารับผิดชอบดำเนินโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุด

2.2 การเตรียมการเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ ซึ่งอาจมีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนงานและทำความเข้าใจกับพนักงานทั่วไปของระบบปัจจุบัน

2.3 การวางแผนศึกษาความเป็นไปได้ เป็นการทบทวนนโยบายและขอบเขตของระบบที่จะพัฒนา กำหนดรายละเอียดขั้นต้นและระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน แล้วจึงนำมาเป็นแผน

- 2.4 การเสนอแผนการศึกษาความเป็นไปได้ เพื่อขออนุมัติดำเนินการ
 - 2.5 การศึกษาระบบปัจจุบัน ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาทั้งในด้านเอกสาร และสังเกตการปฏิบัติงานจริงไปพร้อมกัน
 - 2.6 การจัดทำข้อเสนอสำหรับระบบสารสนเทศที่จะพัฒนาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้ ซึ่งจะเป็นผังแนวคิดขอบระบบที่จะพัฒนา ผังนี้จะแสดงถึงโครงสร้างและองค์ประกอบของระบบงาน รวมทั้งรายงานที่ได้จากระบบสารสนเทศที่จะพัฒนาขึ้น
 - 2.7 การวิเคราะห์ความคุ้มค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องลงทุนไปเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
 - 2.8 การวางแผนพัฒนาเบื้องต้น ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดขั้นตอน และระยะเวลาที่จะใช้สำหรับการพัฒนาและปรับใช้ระบบสารสนเทศ
 - 2.9 การจัดทำรายการการศึกษาความเป็นไปได้ เพื่อเตรียมเสนอต่อผู้บริหาร
 - 2.10 การเสนอรายการที่ได้จัดทำไว้ต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาวินิจฉัยต่อไป
3. การพัฒนาและปรับใช้ระบบสารสนเทศ แนวทางในขั้นตอนนี้ เป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนย่อยไว้ 10 ขั้นตอน คือ
- 3.1 การจัดตั้งโครงการที่จะพัฒนาระบบสารสนเทศ
 - 3.2 การเตรียมการเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศ ซึ่งจะต้องศึกษารายละเอียดจากรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ และมอบหมายงานที่จะต้องดำเนินการ
 - 3.3 การวางแผนเพื่อการพัฒนาสารสนเทศ เป็นการกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนและระยะเวลาในการพัฒนา โดยมีพื้นฐานจากแผนพัฒนาเบื้องต้นในรายงานการศึกษาความเป็นไปได้
 - 3.4 การเสนอแผนพัฒนาระบบสารสนเทศต่อผู้บริหาร เพื่อให้ความเห็นชอบ
 - 3.5 การกำหนดความต้องการและวางระบบสารสนเทศ เป็นการสอบถามหาความต้องการจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์และวางระบบสารสนเทศ
 - 3.6 การออกแบบระบบสารสนเทศ ซึ่งมีทั้งออกแบบรายงานและเอกสารที่จะได้จากระบบสารสนเทศ และการออกแบบลักษณะโครงสร้างของข้อมูลที่จะเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์
 - 3.7 การพัฒนาโปรแกรมคำสั่ง เพื่อประมวลผลข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์
 - 3.8 การทดสอบระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นการทดสอบโปรแกรมคำสั่งที่ใช้ประมวลผลข้อมูล
 - 3.10 การติดตามผลและบำรุงรักษาระบบ จากการนำระบบสารสนเทศ ไปใช้ เพื่อการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ