

# รายงานการวิจัย

## เรื่อง

ปัญหาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
(Problems in Being Heads of Departments at Prince of Songkla University)

ผู้วิจัย

สุชาดา หอศิริธรรม

เมตตา ชุมอินทร์

๒๕๓๗

เลขหมู่	LB 2341.5.35 ค ๗๒	1525 ก.๑
Bib Key	221573	

กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2545  
ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา และสาเหตุที่หัวหน้าภาควิชาดำรงตำแหน่งไม่ครบตามวาระ โดยศึกษากรณีของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิธีการวิจัย ได้แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 ศึกษาจากแบบสอบถาม โดยสอบถามปัญหาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา จากหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2543 จำนวนทั้งหมด 86 ภาควิชา ประเด็นปัญหา ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหาร ผู้บริหาร และผู้ร่วมงานของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะงาน อำนาจหน้าที่ ระบบจูงใจ โอกาสความก้าวหน้าทางวิชาการ สิ่งอำนวยความสะดวก วัฒนธรรมการทำงาน และปัญหาส่วนตัว ตอนที่ 2 ศึกษาโดยการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ก่อนหัวหน้าภาควิชากลุ่มแรกที่ตอบแบบสอบถาม นับถัดไป 1 วาระ เป็นการสัมภาษณ์หาสาเหตุที่ลาออกจากตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาก่อนครบวาระ

ผลการศึกษา พบว่า หัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประสบปัญหาในระดับมาก ตามลำดับ ดังนี้

1. ด้านวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบราชการ ยึดระเบียบมากทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
2. ด้านโอกาสความก้าวหน้าทางวิชาการ หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่เห็นว่าอยู่ในตำแหน่งแล้วไม่มีเวลาสร้างสรรคงานวิชาการ และเสียโอกาสความก้าวหน้า
3. ด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบต่างคนต่างทำ ไม่เอื้อต่อการทำงานในสภาพปัจจุบัน
4. ระบบจูงใจ ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับภาระงาน สำหรับเรื่องที่หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ตอบว่าไม่พบปัญหา คือ ปัญหาครอบครัว และปัญหาสุขภาพ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของระดับปัญหากับสถานภาพของหัวหน้าภาควิชา พบว่าระดับปัญหาสัมพันธ์กับเพศในเรื่องบทบาทด้านธุรการ การกระจายอำนาจ และปัญหาค่าตอบแทน ระดับปัญหาสัมพันธ์กับอายุในเรื่องบทบาทด้านเป็นผู้นำ บทบาทด้านวิชาการ ระดับปัญหาสัมพันธ์กับอายุราชการในเรื่องบทบาทด้านเป็นผู้นำ บทบาทด้านวิชาการ บทบาทด้านผู้ประสานงาน และการกระจายอำนาจ สำหรับตำแหน่งทางวิชาการไม่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาแต่ประการใด

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชา พบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ไม่พอใจ ต่อการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา เพราะเห็นว่า ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ ไม่มีอำนาจในการบริหารจัดการ สำหรับสาเหตุที่ลาออกจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ได้แก่ ลาออกเพราะไปรับตำแหน่งอื่น ไปเพิ่มพูนความรู้ ลาออกเพราะไม่ประสบความสำเร็จในการบริหาร และลาออกเพราะคิดว่ายังไม่มีความพร้อมทางภาวะผู้นำ

## **Problems in Being Heads of Departments at Prince of Songkla University**

### **Abstract**

The objective of this study was to investigate problems in being heads of departments and causes of resignation before the end of the term. This is a case study in being heads of departments at Prince of Songkla University.

The study was divided into two parts. In Part 1, a questionnaire was employed to ask 86 heads of departments holding the positions during semester 2 of the academic year 2000. The questions were about the administration system, administrators, and colleagues of heads of departments, job description, authority, incentive system, opportunity for academic progress, facilities, working culture, and personal problems. In Part 2, an interview was conducted with former heads of departments whose term was prior to the group who answered the questionnaire. The interview was conducted to find out the causes of the subjects' resignations before their term ended.

The results of the study revealed that heads of departments at Prince of Songkla University faced the following problems at a high level, respectively:

1. Working culture where bureaucracy was the way of work restricting to regulations which resulted in lack of work-flow.
2. Opportunity for academic progress: Most heads of departments thought that being in the position resulted in lack of time to create academic work and a loss in progress.
3. Working culture where each individual worked in his or her own way which did not contribute to the working condition.
4. Incentive system: remuneration did not correspond with the workload.

Most heads of departments stated that they did not have problems Resulting from their family, and problems concerning their health.

Regarding the relationship between the degree of problem and the status of head of a department, it was found that there was a relationship between gender and a role in secretariat work, decentralization and remuneration. The degree of problem was found to have relationship with age in terms of a role of leadership and a role in academic work. The degree of problem was also found to have relationship with

the length of in-service time in terms of a role of leadership, a role in academic work, a role of a coordinator, and decentralization. It was found that professional positions did not have relationship with the degree of problems.

The interviews with heads of departments revealed that most of them did not get satisfaction from being in the position because they felt that they did not have cooperation and that they did not have administrative authority. Regarding the causes of resignations from the position before the end of the term, it was found that heads of department resigned because they had another position to take; they wanted to further their study; they did not succeed in administration; and they thought that were not ready in terms of leadership.

# สารบัญ

เรื่อง	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)	ก
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)	ข
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	2
ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย	3
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
ลักษณะและความสำคัญของภาควิชา	4
บทบาทและภารกิจของหัวหน้าภาควิชา	5
วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	7
ปัญหาที่พบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของบุคคล	10
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	16
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	22
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	40
สรุปผลการวิจัย	41
อภิปรายผล	44
ข้อเสนอแนะ	48
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	53
- แบบสอบถาม	
- ประวัติผู้วิจัย	
- ตารางแสดงสัดส่วนภาระงานของผู้วิจัย	

# สารบัญญัตราง

ตาราง		หน้า
ตาราง 1	แสดงจำนวนภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในภาคการศึกษาที่ 2 ปี 2543 (ไม่นับโครงการจัดตั้ง)	16
ตาราง 2	จำนวนหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามช่วงเวลาที่ตั้งตำแหน่ง ระหว่างวันที่ 7 ก.พ.2540 – 7 ก.พ.2544	19
ตาราง 3	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	20
ตาราง 4	แสดงระดับปัญหาของหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามประเด็นปัญหา	22
ตาราง 5	แสดงความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชา กับ เพศ	25
ตาราง 6	แสดงความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชา กับ อายุ	26
ตาราง 7	แสดงความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชา กับ อายุราชการ	27
ตาราง 8	แสดงความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชา กับ ตำแหน่งทางวิชาการ	28
ตาราง 9	แสดงความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชา กับ ระดับตำแหน่ง	29
ตาราง 10	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยอื่น	36

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญและที่มาของปัญหา

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2530 : 18) ภาควิชาเป็นหน่วยงานสำคัญที่สามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานต่าง ๆ ของภาควิชาย่อมจะส่งผลโดยตรงมาสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย (ประสม สถาปิตานนท์, 2525 : 1) และหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดงานต่าง ๆ ในภาควิชา ในประเด็นนี้ ประกอบ คูปรัตน์ ได้กล่าวไว้ว่า หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนที่สุด ใกล้กับอาจารย์ที่สุด และใกล้กับงานวิชาการที่สุด (ประกอบ คูปรัตน์, 2536 : 1) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ นุกุล อินทรสังขา ที่ว่าหน่วยงานระดับภาควิชาเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดในมหาวิทยาลัย เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตบัณฑิต ถ้าหากภาควิชาไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีออกมา ก็จะส่งผลถึงคุณภาพโดยรวมของมหาวิทยาลัย (นุกุล อินทรสังขา, 2544 : 57)

หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยแต่สภาพการณ์ที่ผ่านมาพบว่าหัวหน้าภาควิชามักจะประสบปัญหาต่าง ๆ เช่น มีภาระรับผิดชอบงานธุรการ มากเกินไป ขาดประสบการณ์การบริหาร มีปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์และการประสานงาน (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2523 : 18) และจากงานวิจัยของ ดิน ปรัชญพฤทธิ์ พบว่า หัวหน้าภาควิชามีปัญหาเกี่ยวกับการไม่มีโอกาสก้าวหน้าทางวิชาการ และขาดทักษะการบริหาร (ดิน ปรัชญพฤทธิ์, 2530 : 54) นอกจากนี้จากผลการสัมมนาหัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2537 สรุปได้ว่าภาควิชามีปัญหาผู้ร่วมงานฝ่ายสนับสนุนไม่เพียงพอ และไม่เข้มแข็ง และเสนอว่าควรมีวิธีการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชาที่เป็นระบบมากกว่าที่เป็นอยู่ (กองการเจ้าหน้าที่, 2540 : 10)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาควิชาและมีความมุ่งหวังที่จะให้มีการพัฒนาภาควิชาอย่างเป็นระบบ จึงได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการพัฒนาบุคลากรสาย ก (บริหาร) (คำสั่งที่ 1384/2543) เพื่อพิจารณากำหนดแนวทางการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาอย่างต่อเนื่อง คณะอนุกรรมการพัฒนาบุคลากร สาย ก (บริหาร) ได้นำข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชามาประกอบการพิจารณาพบว่าข้อมูลการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการเข้าออกของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาบ่อยมาก ในปี 2541 หัวหน้าภาควิชาอยู่ครบวาระ 9.4% ไม่ครบวาระ 90.6% และในปี 2544 หัวหน้าภาควิชาอยู่ครบวาระ 47% ไม่ครบวาระ 53% จากข้อมูลดังกล่าวทำให้เกิดข้อสงสัยว่าที่หัวหน้าภาควิชาอยู่ในตำแหน่งไม่ครบวาระค่อนข้างมาก นั้น เกิดจากสาเหตุใด และหัวหน้าภาควิชาในปัจจุบัน ยังมีปัญหาเหมือนที่ผ่านมาหรือไม่

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นเลขานุการของที่ประชุมคณะอนุกรรมการพัฒนาบุคลากรสาย ก (บริหาร) มีหน้าที่รับผิดชอบร่วมวางแผนจัดโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชามาเป็นระยะเวลาสิบกว่าปี ได้รับทราบปัญหาและข้อมูลเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชามาโดยตลอด จึงมีความสนใจที่จะศึกษา ค้นคว้าถึงสภาพปัญหาของหัวหน้าภาควิชาในปัจจุบัน และสาเหตุที่หัวหน้าภาควิชาอยู่ปฏิบัติหน้าที่ไม่ครบตามวาระการดำรงตำแหน่ง

## วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพปัญหาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีวัตถุประสงค์

1. ศึกษาสภาพปัญหาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ศึกษาสาเหตุที่หัวหน้าภาควิชาดำรงตำแหน่งไม่ครบตามวาระ

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งการศึกษาเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ศึกษาโดยแบบสอบถาม สอบถามจากหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่เป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด 86 ภาควิชา คือ หัวหน้าภาควิชาซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2543 ( สัปดาห์เดือนมีนาคม – เมษายน 2544 ) ทั้งนี้ไม่นับโครงการจัดตั้ง

ตอนที่ 2 ศึกษาโดยการสัมภาษณ์ จากกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งก่อนวาระปัจจุบัน 1 วาระ (ก่อนมีนาคม 2544) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาภาควิชา
2. เป็นข้อมูลสำหรับคณะกรรมการอำนวยการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ในการกำหนดแผนโครงการพัฒนาและฝึกอบรมกลุ่มหัวหน้าภาควิชา
3. เป็นข้อมูลสำหรับคณะและภาควิชาในการกำหนดแผนงานของภาควิชา ทบทวนบทบาทภารกิจ และพัฒนาระบบภายในภาควิชา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. เป็นข้อมูลในวงกว้างสำหรับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหารงาน



## ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย

เนื่องจากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้าภาควิชาซึ่งมีความเคลื่อนไหวในการเข้ามาดำรงตำแหน่งตลอดเวลา ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรในการศึกษาโดยกำหนดช่วงเวลาในการดำรงตำแหน่ง คือ กลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งในช่วงเดือนมีนาคมถึงเมษายน 2544 ซึ่งเป็นภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2543 และศึกษาสาเหตุการดำรงตำแหน่งไม่ครบวาระจากกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2540 ถึงกุมภาพันธ์ 2544

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**หัวหน้าภาควิชา** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดในภาควิชา โดยได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2522 มาตรา 32

**การดำรงตำแหน่ง** หมายถึง การปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ซึ่งหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี

**สภาพปัญหา** หมายถึง ภาวะการณ์ที่เป็นเหตุขัดข้อง อุปสรรคในการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา

**บทบาทด้านเป็นผู้นำ** หมายถึง หน้าที่หรือพฤติกรรมในการทำหน้าที่เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นเชิงบริหารจัดการ

**บทบาทด้านวิชาการ** หมายถึง หน้าที่หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาหลักสูตร การบริการวิชาการ

**บทบาทด้านธุรการ** หมายถึง หน้าที่หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการธุรการ พัสดุ และงบประมาณ

**บทบาทผู้ประสานงาน** หมายถึง หน้าที่หรือพฤติกรรมในการประสานกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพปัญหาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย จึงขอเสนอแนะดังนี้

1. ลักษณะและความสำคัญของภาควิชา
2. บทบาทและภารกิจของหัวหน้าภาควิชา
3. วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา
4. ปัญหาที่พบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา
5. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการของบุคคล ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ลักษณะและความสำคัญของภาควิชา

ภาควิชาเป็นหน่วยงานบริหารระดับกลางที่อยู่ในคณะ มีการแบ่งส่วนราชการอย่างชัดเจน มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารงานสูงสุดในภาควิชา สำหรับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้กำหนดให้มีหัวหน้าภาควิชา ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี ซึ่งกำหนดไว้อย่างชัดเจน ให้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522 มาตรา 32 ภาควิชาเป็นหน่วยงานทางวิชาการ (Academic Unit) ที่สำคัญของคณะและมหาวิทยาลัย จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบดูแลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยตรง และเป็นที่รวมของคณาจารย์ นักศึกษาและวิชาการควบคู่กันไป (ไพฑูริย์ สิ้นลรัตน์, 2526 : 312) ภาควิชาเป็นตัวจักรกลสำคัญที่สุดในมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตบัณฑิต ถ้าหากภาควิชาไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีออกมา คณะก็อาจไม่มีผลงานออกมามีด้วย ส่งผลถึงคุณภาพโดยรวมของมหาวิทยาลัย (นุกูล อินทระสังขา, 2544) หน่วยงานระดับปฏิบัติที่จะกำหนดความล้มเหลวหรือความสำเร็จของมหาวิทยาลัย คือภาควิชา ดังนั้น หน่วยงานนี้จะต้องมีการวิเคราะห์ ประเมินศักยภาพ พัฒนาปรับปรุง กำกับตรวจสอบให้ปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องสนองต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัย และนำไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (สายบัว ชี้เจริญ, 2544) ภาควิชาเป็นเส้นเลือดใหญ่ของมหาวิทยาลัยและหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้กระตุ้นให้เส้นเลือดใหญ่นั้นทำงาน (ติน ปรัชญพฤทธิ, 2530 : 11)

## บทบาทและภารกิจของหัวหน้าภาควิชา

หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารสูงสุดในภาควิชา ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มาตรา 29 ได้กล่าวไว้เป็นสั้น ๆ ว่าหัวหน้าภาควิชาจะต้องเป็นอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย ซึ่งทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี และจะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ ด้วยเหตุที่ภาควิชาเป็นหน่วยงานหนึ่งของมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงต้องปฏิบัติภารกิจที่สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย คือ ผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม กล่าวโดยสรุปก็คือ หัวหน้าภาควิชาต้องบริหารภาควิชาให้เกิดผลงานที่ตอบสนองต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย ประกอบ คุปรัตน์ (2536:1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหัวหน้าภาควิชาว่า หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดอาจารย์ที่สุด ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด ใกล้ชิดกับเนื้อหาวิชาการที่สุด และใกล้ชิดกับการปฏิบัติภารกิจมากที่สุด ซึ่งเป็นส่วนที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้

หัวหน้าภาควิชาต้องรับผิดชอบงานมากมาย ไม่มีที่ใดระบุบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจนของหัวหน้าภาควิชา ไม่มีการกำหนดมาตรฐานงานของหัวหน้าภาควิชา(Job description) ไว้ แต่ได้มีการรวบรวมบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นจริงในทางปฏิบัติ ปรากฏได้ดังนี้

จากการสัมมนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ประมวลการพัฒนาศูนย์กลางสำหรับกลุ่มหัวหน้าภาควิชา (2540 : 5) สรุปบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไว้ดังนี้

- (1) ด้านการเรียนการสอน วางแผน บริหารและพัฒนา หลักสูตรและการเรียนการสอน ประเมินประสิทธิภาพการสอน
- (2) ด้านวิจัย สนับสนุนการวิจัย และการแต่งตั้งตำรา กำหนดนโยบายของภาควิชาในเรื่องการวิจัย
- (3) ด้านบริการวิชาการ บริหารและจัดการ ด้านบริหารวิชาการแก่ชุมชน
- (4) ด้านบริหารบุคคลและพัฒนาบุคคล เช่น จัดการะงาน กระจายงาน ตรวจสอบคุณภาพงาน ประเมินคน พัฒนาบุคคล แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง บริหารอัตรากำลังของภาควิชา
- (5) เรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น ดูแลงานธุรการ พัสดุของภาควิชา ลงนามในหนังสือ ดูแลการเบิกจ่าย บริหารเงินรายได้ เงินทุนภายในภาควิชา ประชุมดูแลกิจกรรมนักศึกษา ให้คำปรึกษาอาจารย์และนักศึกษา

- (6) เป็นกรรมการประจำคณะ อำนวยการหน้าที่เป็นไปตามกรรมการประจำคณะซึ่งได้แก่ การวางระเบียบของคณะ การกำหนดหลักสูตร การวางแผนของคณะ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย การจัดการสอบไล่ การพิจารณางบประมาณของคณะ และให้คำปรึกษาหารือ เสนอความคิดเห็นแก่คณะดี

จากเอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการศึกษาภาระงานและการตรวจสอบครั้งที่ 1 กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา ตามความเห็นของหัวหน้าภาควิชาในคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (สายบัว ชีเจริญ : 2544)

- (1) การบริหารงานภาควิชาให้สอดคล้องกับพันธกิจ นโยบายของคณะ
- (2) การวางแผนปฏิบัติงานตามพันธกิจของภาควิชาในด้านการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัยและชี้นำสังคม
- (3) จัดระบบบริหารบุคคล งบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ ของภาควิชา และคณะให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- (4) เป็นผู้ประเมินประสิทธิภาพบุคลากรในภาควิชา
- (5) เป็นที่ปรึกษา แก้ไขปัญหา และให้คำแนะนำแก่บุคลากรภายในภาควิชา
- (6) เชื่อมโยง สื่อสาร ข่าวดสาร ความคิดเห็น และประสานความเข้าใจอันดีระหว่างคณะและบุคลากรในภาควิชา
- (7) จัดการบริหารและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนนักศึกษาแพทย์ ระดับหลังปริญญา
- (8) สร้างและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาภาควิชาทุกด้านอย่างต่อเนื่อง
- (9) รับผิดชอบงานด้านประกันคุณภาพของภาควิชา
- (10) สร้างบรรยากาศในการทำงานให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างมีความสุข
- (11) สร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของภาควิชา
- (12) สร้างภาควิชาให้เป็นเลิศทางวิชาการ

ภาพงา ฉายากุล (2531:39) ได้สรุปบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านการสอน ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารบุคคล ด้านบริหารทั่วไป และด้านเกี่ยวกับนิสิต

## วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

การได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชา หรือวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา มีความแตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากที่ประกอบ คูปริตน์ (2536 : 7) ได้กล่าวไว้ว่า

(1) การได้รับการแต่งตั้งจากฝ่ายบริหารเมืองบน หรือได้รับการสนับสนุนจากเมืองข้าง หรือเมืองล่าง ซึ่งผู้ที่เข้ามาจากเมืองบนจะเน้นการทำงานแบบตามคำสั่ง จากเมืองข้าง หรือเพื่อนร่วมงานในภาคจะเน้นการประสานสัมพันธ์ จากเมืองล่างจะเน้นการต่อสู้เพื่อประโยชน์ของคนเมืองล่าง

(2) การได้หัวหน้าภาควิชา จากบุคคลภายในภาควิชา ภายในคณะ กับการได้มาจากบุคคลภายนอก ผลก็คือ บุคคลภายในจะได้รับความต่อเนื่อง การรักษาสถานภาพเดิม การคงไว้ไม่เปลี่ยนแปลง ถ้าเป็นหัวหน้าภาควิชาจากบุคคลภายนอก จะมีการเปลี่ยนแปลง มีการนำประสบการณ์อื่นที่แตกต่างมาใช้

(3) หัวหน้าภาควิชาเข้ามาสู่ตำแหน่งเพื่อเป็นอะไร เช่น เพื่อเป็นผู้นำทางวิชาการ นักบริหารงาน หรือการเข้ามารับใช้บริการ ถ้าหัวหน้าภาควิชาเข้ามาด้วยการหยั่งเสียงของคณาจารย์เป็นหลัก ความคาดหวังที่สำคัญที่สุดจึงมาจากอาจารย์ในภาค

(4) วัฒนธรรมขององค์กรเป็นแบบใด เป็นระบบราชการ คณาจารย์ ระบบการเมืองหรือระบบอิงธุรกิจ

**แบบราชการ** เป็นการบริหารที่ต้องรับกับระบบ นโยบาย ลดหลั่นตามลำดับ การเข้ามารับบทบาทตัวแทนให้กับคณาจารย์ในภาค ต้องให้เสรีภาพอาจารย์ในภาคอย่างเต็มที่

**แบบคณาจารย์** ให้ความสำคัญกับคณาจารย์ กำหนดรูปแบบ และพัฒนาการบริหารหัวหน้าภาควิชาจะต้องรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ ซึ่งมีความหลากหลาย

**แบบเลือกตั้ง (การเมือง)** เป็นตัวแทนของกลุ่ม ต้องรักษาผลประโยชน์ของหัวหน้าภาควิชา

**แบบธุรกิจแข่งขัน** หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้สามารถทำให้สถาบันอยู่ในสถานะที่ดีในเชิงธุรกิจ หรือการแข่งขัน

ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเป็นหัวหน้าภาควิชาไว้ว่า (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2534 : 6) ในต่างประเทศ เช่น อังกฤษ ยุโรป ญี่ปุ่น คำว่า หัวหน้าภาควิชา แปลว่า Professor มีเพียงคนเดียวในภาควิชา ซึ่งมาจากการคัดเลือกทั่วประเทศ การเป็นหัวหน้าภาควิชาของต่างประเทศดังกล่าว ไม่มีวาระต้องเป็นตลอดชีวิต ยกเว้นถูกปลดออก ไม่มีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกัน การเป็นหัวหน้าภาควิชาจึงเป็นที่สุดของนักวิชาการ

สมอาจ วงษ์มทอง(2543) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยโตเกียว ว่ามีการสรรหานักวิชาการที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาและศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยในญี่ปุ่นทุกแห่งถือว่าหัวหน้าภาควิชา คือ หัวใจของมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงมีความพิถีพิถันในการสรรหานักวิชาการที่มีชื่อเสียงที่สุดมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา โดยจะแต่งตั้งให้เป็นศาสตราจารย์ด้วยจากคุณสมบัติที่ได้พิจารณาถ่วงน้ำหนักมาแล้ว กระบวนการสรรหาจะไม่จำกัดเฉพาะอาจารย์ในภาควิชาเท่านั้น แต่จะสรรหานักวิชาการจากทุกวงการที่เกี่ยวข้อง และเมื่อคิดว่าได้คนที่ดีที่สุดแล้วก็จะมอบหมายให้ทำหน้าที่บริหารภาควิชา ทำการสอน การวิจัย และดำเนินกิจกรรมวิชาการต่าง ๆ ที่จะนำความเจริญมาสู่ภาควิชา

สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยนั้น ถือว่า หัวหน้าภาควิชาเป็นตำแหน่งทางบริหาร และตำแหน่งศาสตราจารย์เป็นตำแหน่งทางวิชาการ กระบวนการเข้าสู่ตำแหน่ง และภารกิจของตำแหน่งทั้งสองจึงแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ในปัจจุบันหลายมหาวิทยาลัยเริ่มใช้วิธีการสรรหาหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยทักษิณ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในปัจจุบัน ยังไม่มีแนวปฏิบัติที่เป็นแนวเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับวิธีการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชา คงให้เป็นการจัดการภายในคณะแต่ละคณะจะกำหนดวิธีการตามความเหมาะสม บางภาควิชาใช้วิธีการทาบทาม บางภาควิชาใช้การตกลงหมุนเวียนกันเป็นหัวหน้าภาควิชา เพราะอาจารย์ในภาควิชามีน้อยหมุนเวียนกันง่าย บางภาควิชาใช้วิธีการเสนอชื่อและโหวต ในขณะที่บางคณะได้กำหนดให้ทุกภาควิชาในคณะใช้วิธีการสรรหาโดยมีกระบวนการสรรหา และเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ ใช้ระบบสรรหาหัวหน้าภาควิชา มีขั้นตอนดังนี้

- (1) แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา โดยคณะบดีเป็นประธานกรรมการ
- (2) เสนอชื่อผู้ที่สมควรเป็นหัวหน้าภาควิชา จำนวน 2-5 ชื่อ ต่อคณะบดี
- (3) ผู้ได้รับการเสนอชื่อตอบรับการทาบทาม
- (4) คณะกรรมการสรรหาดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ได้รับการเสนอชื่อ และตัวแทนผู้ให้ข้อมูล
- (5) เสนอรายชื่อผู้ได้รับการสรรหาเพื่อแต่งตั้งเป็นหัวหน้าภาควิชา

## ปัญหาที่พบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

การดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ต้องปฏิบัติหลายบทบาท มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลายด้าน หัวหน้าภาควิชาเป็นความคาดหวังของบุคคลหลายระดับ เป็นความคาดหวังของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย เป็นความคาดหวังของบุคลากรในภาควิชา ทำให้หัวหน้าภาควิชาต้องใช้ความรู้ความสามารถและความอดทนสูงมากในการปฏิบัติหน้าที่ เท่าที่ผ่านมาจะพบว่าหัวหน้าภาควิชาประสบปัญหาในการดำรงตำแหน่ง จนบางครั้งหัวหน้าภาควิชาหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านั้น โดยการลาออกจากตำแหน่งก่อนครบวาระ จากสถิติการลาออกก่อนครบวาระของหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เช่น ในช่วงระหว่างปี 2522-2527 หัวหน้าภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ลาออกก่อนครบวาระ จำนวน 113 คน จาก 122 ภาควิชา ในช่วงระหว่างปี 2527-2531 หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ลาออกก่อนครบวาระ จำนวน 56 คน จาก 92 ภาควิชา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ลาออกก่อนครบวาระ จำนวน 83 คน จาก 85 ภาควิชา และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ลาออกก่อนครบวาระ จำนวน 59 คน จาก 65 ภาควิชา ต่อมาได้สำรวจการลาออกก่อนครบวาระของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่าช่วงระหว่างปี 2539-2543 ไม่ครบวาระ 53% ของภาควิชาทั้งหมด

สภาพปัญหาของหัวหน้าภาควิชาที่ได้ประมวลจากแหล่งต่าง ๆ มีดังนี้

จากงานวิจัยของดิน ปรัชญพฤกษ์ (2530:12) กล่าวว่า ปัญหาของหัวหน้าภาควิชาอาจมีอยู่หลายประการกล่าว คือ

- (1) ปัญหาสภาพแวดล้อมทางการบริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชา เช่น โครงสร้างและกระบวนการบริหาร
- (2) ปัญหางาน (Job) ของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งมีทั้งงานบริหาร วิชาการ และการให้บริการแก่ชุมชน
- (3) ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับล่าง ระดับบน และระดับเดียวกัน
- (4) ปัญหาส่วนบุคคล

อมรชัย ดันติเมธและคณะ (ดิน ปรัชญพฤกษ์, 2530:15) ได้ทำการวิจัยพบว่าผู้ที่ไม่เคยเป็นหัวหน้าภาควิชา ไม่คิดที่จะเป็นหัวหน้าภาควิชาขึ้น ให้เหตุผลว่า ไม่มีเวลา ไม่มีความรู้ทางการบริการ ต้องรับผิดชอบมาก ผลงานทางวิชาการไม่เพียงพอ และหัวหน้าภาควิชาเป็นตำแหน่งที่ไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าภาควิชาอยู่แล้วแต่ไม่ประสงค์จะเป็นหัวหน้าภาควิชาอีกให้เหตุผลว่า ไม่มีเวลาผลิตผลงานทางวิชาการ มีภารกิจด้านอื่นมากขึ้น ไม่ได้ได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากอาจารย์ในภาควิชา

จากผลสรุปการอภิปรายของหัวหน้าภาควิชาในการสัมมนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปี 2537 (กองการเจ้าหน้าที่, 2540 : 6) หัวหน้าภาควิชาในกลุ่มที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า ภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความแตกต่างกันมาก ทั้งขนาดของภาควิชา โครงสร้างของภาควิชาที่มีทีมสนับสนุนไม่เท่ากัน ความพร้อมของอุปกรณ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้วิธีการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชาไม่ควรมาจากการเลือกของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเพียงคนเดียว และยังมีปัญหาเรื่องอำนาจของหัวหน้าภาควิชาที่ไม่สามารถทำงานบางอย่างได้ เบ็ดเสร็จในตัวเอง และปัญหาความไม่คล่องตัว เพราะอยู่ในระบบราชการ

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของบุคคล และปัจจัยที่จูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความต้องการเป็นสิ่งผลักดันที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ในชีวิตมนุษย์นั้น เราต้องดิ้นรนเพื่อสนองความต้องการต่าง ๆ และทิศทางของพฤติกรรมอาจถูกกำหนดโดยแรงผลักดันของความต้องการของบุคคลในเวลานั้น ๆ เช่น บุคคลที่มีความต้องการประสบความสำเร็จสูง ก็จะตั้งเป้าหมายไว้สูง พยายามทำงานอย่างหนักเพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ และพยายามใช้ความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จอย่างเต็มที่ (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1982 : 88)

### ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจของ มาสโลว์ หรือเรียกว่าทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า "มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการอย่างอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นตามมาอีก ความต้องการของคนจะซ้ำซ้อนกัน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งก็จะเกิดขึ้นอีกได้" ซึ่งความต้องการจะเป็นไปตามลำดับขั้น (Maslow, 1970) ดังนี้

- (1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในการดำรงชีพ ได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ
- (2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมกับความก้าวหน้าและความอบอุ่นใจ
- (3) ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล เป็นความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ ได้รับความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน



(4) ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นหรือมีชื่อเสียง (Esteem Needs) ความต้องการทางด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูง ที่เกี่ยวกับความอยากเด่นในสังคมต้องการให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ รวมถึงความเชื่อมั่นในตัวเองในเรื่องความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ

(5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Realization or Self-Actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเองเป็นความต้องการที่ยากแก่การเสาะแสวงหามาได้

### ทฤษฎีความต้องการของ แอลเดอร์เฟอร์ หรือเรียกว่าทฤษฎี อี อาร์ จี

(ERG:Existence – Relatedness – Growth Theory) (Feldman and Arnold, 1983 : 110)

ซึ่งสืบเนื่องมาจากการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ และพบว่าผลวิจัยไม่ตรงกับทฤษฎี คือ การตอบสนองความต้องการของบุคคลไม่เป็นไปตามลำดับขั้นของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์ จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี ขึ้น โดยกล่าวว่าความต้องการของบุคคลมี 3 ประการ คือ

(1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs)

(2) ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น (Related Needs)

(3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด ซึ่งรวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต (Steers and Porter, 1987 : 45)

นอกจากทฤษฎีของ มาสโลว์ และแอลเดอร์เฟอร์ แล้ว ยังมีทฤษฎีความต้องการที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีความต้องการของ เมอร์เรย์ ตามแนวคิดของเบอร์เรย์ นั้น ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญที่เกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการ คือ

(1) ความต้องการความสำเร็จ

(2) ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์

(3) ความต้องการอิสระ และ

(4) ความต้องการมีอำนาจ (Steers and Porter, 1987 : 60)

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของพนักงานให้น้อยลง ซึ่งความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความเครียดก็จะลดลงหรือหมดไป และจะมีทัศนคติทางบวกกับงาน หากเขามีความพึงพอใจในงานสูง และในทางตรงกันข้ามหากคนมีความพึงพอใจในงานต่ำ ก็จะมีทัศนคติทางลบกับงาน (Robbins, 1983 : 56) หากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน จะมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย

บาร์นาร์ด (Barnard, 1986 : 142) ได้สรุปว่าปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มี 7 ประการ คือ

- (1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ
- (2) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคล
- (3) สภาพแวดล้อมที่ต้องการ
- (4) การตั้งจุดทางสังคม
- (5) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล
- (6) โอกาสได้มีส่วนร่วมในการทำงาน
- (7) สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคคล

ความพึงพอใจในการทำงานตามแนวคิดของ สมิท เคนดัล และฮูลิน (Smith, Kendal and Hulin, 1969) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลโดยทั่วไปนั้นมีอยู่ 5 ด้าน (Steers and Porter, 1984 : 430) คือ

- (1) ลักษณะของงาน ได้แก่ ความน่าสนใจ หน้าที่ และวิธีการทำงาน
- (2) รายได้ หมายถึง จำนวนเงิน ความยุติธรรมของรายได้ วิธีการจ่ายเงินของหน่วยงาน
- (3) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- (4) การบังคับบัญชา
- (5) เพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และความช่วยเหลือร่วมมือของผู้ร่วมงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ติน ปรัชญพุทธิ (2530 : 62) ได้ทำการศึกษาวิจัยปัญหาของหัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงาน และสัมฤทธิ์ผลของงานหัวหน้าภาควิชา ผลการศึกษาปรากฏว่า หัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร การเตรียมคนไว้สืบทอดตำแหน่ง การสรรหาบุคลากร ความขัดแย้งภายในภาควิชา การที่หัวหน้าภาควิชาต้องปฏิบัติงานมากเกินไป และโอกาสความก้าวหน้าของหัวหน้าภาควิชา

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล (2530 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาในคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำด้านวิชาการ และด้านทักษะในการบริหารงาน ตามทัศนะของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า คณบดี หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์มีความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในเกณฑ์มาก และสมรรถภาพที่สำคัญที่ควรฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชาได้แก่

- (1) ความสามารถในการสร้างสรรค์
- (2) ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน
- (3) ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ
- (4) ความสามารถในการกำหนดแบบพิจารณาความดีความชอบ
- (5) ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน

เกาพงา ฉายากุล (2531 : 39 - 77) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การวิจัยนี้ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม เป็นผู้ให้ความเห็น และนำมาสร้างเป็นเกณฑ์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาผลการวิเคราะห์นี้ พบว่า หัวหน้าภาควิชา มีบทบาทที่สำคัญ 5 ด้าน คือ

- (1) ด้านการสอน
- (2) ด้านการบริหารวิชาการ
- (3) ด้านการบริหารบุคคล
- (4) ด้านการบริหารทั่วไป
- (5) ด้านเกี่ยวกับนิสิต

สุจิตรา จรจิตร (2532 : 112) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญ คือ ลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน และรายได้ ความต้องการความสำเร็จและมีมิตรสัมพันธ์ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิกในหน่วยงาน โครงสร้างของงาน และอำนาจหน้าที่ ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารภาควิชาว่า ควรจะพัฒนาโครงสร้างของงานในภาครัฐ ควรมีการทบทวนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทนหัวหน้าภาควิชา และจากผลการศึกษาที่ว่าหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคได้รับการอบรมก่อนดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาน้อย จำนวนมากกว่าร้อยละ 50 ไม่ได้รับการอบรม ดังนั้น ควรจะกำหนดวิธีการให้ความรู้ การอบรมหัวหน้าภาควิชา รูปแบบการพัฒนาอาจดำเนินการได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

- (1) ฝึกอบรมแบบเข้ม จัดให้ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา เน้นวิชาความรู้ทางการบริหาร
- (2) การใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง จัดเป็นชุดคู่มือในการศึกษาด้วยตนเอง สำหรับผู้บริหาร
- (3) การสัมมนา และเปลี่ยนประสบการณ์ และได้มีโอกาสอภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้น

อัมพร อรุณศรี (2536 : 96) ได้ศึกษาวิจัยความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์เกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังของหัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ทั้งหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ควรจะได้มีบทบาทมากกว่าที่ได้ปฏิบัติเป็นจริงอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ ควรจัดให้มีการตรวจสอบภารกิจของหัวหน้าภาควิชาที่ปฏิบัติอยู่จริง

วุฒิพงศ์ เตชะดำรงสิน และคณะ (2539 : 29) ได้ศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และได้สอบถามปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (สาย ก) พบว่าปัญหาที่ต้องการให้มีการอบรมเป็นลำดับแรก คือ ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ส่วนปัญหาอื่น ๆ คือ ปัญหาความไม่คล่องตัวเพราะอยู่ในระบบราชการ นอกจากนี้ได้เสนอแนะแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหาร (สาย ก) ได้ดังนี้

- (1) การให้ค่าตอบแทนการบริหารอย่างเหมาะสม
- (2) การคิดภาระงานทางด้านบริหาร
- (3) การกระจายอำนาจและสวัสดิการ
- (4) การปรับปรุงวิธีการคัดเลือกผู้บริหาร

สตีเยร์ (Steers. 1977 : 46-47) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการของบุคคล และสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความต้องการของบุคคลส่งผลต่อการคงอยู่และความผูกพันต่อหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นตัวพยากรณ์การคงอยู่และความผูกพันได้

คอร์เนทท์ (Cornett.1978 : 5815 – 5816-A) ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติบทบาทของหัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยในรัฐมิสซูรี (Missouri) ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา คณบดีฝ่ายวิชาการ และอาจารย์ สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างประเมินผลบทบาทของหัวหน้าภาควิชาแตกต่างกันในบางด้าน และผู้วิจัยได้เสนอแนะไว้ว่าหัวหน้าภาควิชาจะต้องมีบทบาทด้านการติดต่อกับอาจารย์และฝ่ายบริหาร การปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน การนิเทศงานและสรรหาอัตราว่าง ส่งเสริมความสัมพันธ์ในหมู่อาจารย์ ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา ทั้งด้านส่วนตัวและด้านวิชาการ และต้องติดต่อสัมพันธ์กับชุมชนด้วย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมาย 2 ประการ คือ

1. ศึกษาสภาพปัญหาในการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา
2. ศึกษาสาเหตุที่หัวหน้าภาควิชาดำรงตำแหน่งไม่ครบวาระ

ทั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยผู้วิจัยได้

กำหนดการศึกษา เป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** เป็นการศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา

**ประชากรที่ใช้ในการวิจัย** คือ หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ที่ดำรงตำแหน่งในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2543 จำนวน 86 ภาควิชา (ไม่นับโครงการจัดตั้งจากตาราง 1)

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มประชากรมิได้ทำการสุ่มตัวอย่าง

**ตาราง 1** แสดงจำนวนภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในภาคการศึกษาที่ 2 ปี 2543 (ไม่นับโครงการจัดตั้ง)

คณะ/หน่วยงาน	จำนวนภาควิชา
คณะทรัพยากรธรรมชาติ	6
คณะทันตแพทยศาสตร์	6
คณะพยาบาลศาสตร์	8
คณะแพทยศาสตร์	13
คณะเภสัชศาสตร์	5
คณะวิศวกรรมศาสตร์	7
คณะวิทยาการจัดการ	2
คณะวิทยาศาสตร์	11
คณะอุตสาหกรรมเกษตร	4
คณะศิลปศาสตร์	2
วิทยาลัยอิสลามศึกษา	1
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	8
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	5
คณะศึกษาศาสตร์	6
วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	2
รวม	86

## เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

1. การสร้างเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยประมวลประเด็นปัญหาที่พบบ่อยของหัวหน้าภาควิชาศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของหัวหน้าภาควิชา และมากำหนดเป็นประเด็นในแบบสอบถาม เมื่อสร้างแบบสอบถามในขั้นต้นแล้วเสร็จ เสนอที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำและตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเป็นไปได้ของเครื่องมือที่จะตอบปัญหาวิจัย หลังจากนั้นทำการแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

เครื่องมือนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ส่วน

**ส่วนที่ 1** เป็นการสอบถามรายละเอียดส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งทางวิชาการ ระดับตำแหน่ง คณะที่สังกัด

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามสภาพปัญหาของหัวหน้าภาควิชา โดยการใช้การจัดระดับปัญหาและแบบสอบถามปลายเปิด

### ระดับปัญหามีดังนี้

5	หมายถึง	พบปัญหามากที่สุด
4	หมายถึง	พบปัญหามาก
3	หมายถึง	พบปัญหาปานกลาง
2	หมายถึง	พบปัญหาน้อย
1	หมายถึง	พบปัญหาน้อยที่สุด
0	หมายถึง	ไม่พบปัญหาเลย

### ประเด็นปัญหา มี 10 ประเด็น

- (1) โครงสร้างการบริหาร
- (2) ผู้บริหารเหนือขึ้นไป
- (3) ผู้ร่วมงาน
- (4) ลักษณะงาน
- (5) อำนาจหน้าที่
- (6) ระบบจูงใจ

- (7) การเสียโอกาสทางวิชาการ
- (8) สิ่งอำนวยความสะดวก
- (9) วัฒนธรรมการทำงาน
- (10) ส่วนตัว

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาภาควิชา และหัวหน้าภาควิชา

**ส่วนที่ 4** เป็นแบบเลือกตอบในเรื่องข้อมูลการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

2. การทดลองใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการทดลองใช้แบบสอบถามกับอาจารย์ที่เคยเป็นหัวหน้าภาควิชา และไม่ได้เป็นหัวหน้าภาควิชาในปัจจุบัน จำนวน 10 ราย ทดลองตอบ เพื่อจะได้นำปัญหาที่พบมาปรับปรุง

3. การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ที่ทำการทดลอง โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – coefficient) ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่น  $\alpha = 0.74$

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำกับข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร ซึ่งมีอยู่ 86 ภาควิชา แต่เนื่องจากขณะที่ดำเนินการเก็บข้อมูล มีหัวหน้าภาควิชา 1 คน เดินทางไปต่างประเทศ จึงได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวน 85 ภาควิชา นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows

5.1 ส่วนที่ 1 วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ และแบ่งกลุ่ม ดังนี้

เพศ	แบ่งเป็น	ชาย และ หญิง
อายุ	แบ่งเป็น	ต่ำกว่า 43 ปี ระหว่าง 43-49 ปี และ 49 ปีขึ้นไป
อายุราชการ	แบ่งเป็น	ต่ำกว่า 17 ปี ระหว่าง 17-23 ปี และมากกว่า 23 ปี
ตำแหน่งทางวิชาการ	แบ่งเป็น	อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์
ระดับตำแหน่ง	แบ่งเป็น	ต่ำกว่าระดับ 7 ระดับ 7 ระดับ 8 และระดับ 9



## 5.2 ส่วนที่ 2 ได้มีการวิเคราะห์ ดังนี้

5.2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้คำร้อยละ

5.2.2 ระดับปัญหาวิเคราะห์โดยใช้ร้อยละ และเนื่องจากจำนวนหัวหน้าภาควิชาทั้งหมด มีเพียง 86 ภาควิชา หากวิเคราะห์ระดับปัญหาเป็น 6 ระดับ ตามที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม จะทำให้ข้อมูลกระจายกันมาก ในการวิเคราะห์จึงจัดกลุ่มระดับปัญหาเป็น 4 ระดับ โดยรวมปัญหาระดับมากและมากที่สุดเข้าด้วยกัน คิดเป็นระดับมาก และรวมปัญหาระดับน้อยและน้อยที่สุดเข้าด้วยกัน คิดเป็นระดับน้อย การวิเคราะห์จึงแสดงระดับปัญหาเพียง 4 ระดับ คือ ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และไม่มีปัญหา

5.2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยทดสอบ Chi-Square test เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างระดับปัญหากับตัวแปร เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งทางวิชาการ ระดับตำแหน่ง ทดสอบนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

## 5.3 ส่วนที่ 3 และ ส่วนที่ 4 วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และร้อยละสำหรับข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด โดยวิธีประมวลและสรุปวิเคราะห์

ตอนที่ 2 เป็นการศึกษาสาเหตุที่หัวหน้าภาควิชาดำรงตำแหน่งไม่ครบวาระโดยวิธีสัมภาษณ์เจาะลึก จากกลุ่มตัวอย่างผู้เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งในช่วงก่อนวันที่ 7

กุมภาพันธ์ 2544 1 วาระ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการเคลื่อนไหวการเข้า-ออกจากตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ระหว่างกุมภาพันธ์ 2540 – กุมภาพันธ์ 2544 (จากตาราง 2)

กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งครบวาระ 4 ปี ส่วนหนึ่ง และไม่ครบวาระอีก

ส่วนหนึ่ง โดยผู้วิจัยมีได้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แน่นอน เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงใช้วิธีสัมภาษณ์จนกว่าจะสามารถสรุปคำตอบได้

ประเด็นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยได้สัมภาษณ์เพิ่มเติมในประเด็นที่คาดว่าจะเป็ประโยชน์ต่อการปฏิรูปการพัฒนากาควิชาด้วยกำหนดไว้ 5 ประเด็น ดังนี้

- (1) วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา
- (2) ความพึงพอใจต่อการเป็นหัวหน้าภาควิชา
- (3) ปัจจัยส่งเสริมและอุปสรรคในการดำรงตำแหน่ง
- (4) การบริหารจัดการขณะดำรงตำแหน่ง
- (5) สาเหตุที่ลาออกก่อนครบวาระ

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการประมวลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด แล้วสรุปผลตามประเด็นที่สัมภาษณ์

**ตาราง 2** จำนวนหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามช่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่ง  
ระหว่างวันที่ 7 ก.พ.2540 – 7 ก.พ.2544

สำรวจ 7 ก.พ.44 (คณะ)	ไม่เกิน 1 ปี	มากกว่า 1 ปี ไม่เกิน 2 ปี	มากกว่า 2 ปี ไม่เกิน 3 ปี	มากกว่า 3 ปี ไม่เกิน 4 ปี	ครบ 4 ปี (ครบวาระ)	%การอยู่ ครบวาระ
1. วิศวกรรมศาสตร์	-	-	2	1	4	57.14
2. วิทยาศาสตร์	1	1	3	1	4	40.00
3. แพทยศาสตร์	1	-	-	1	12	85.71
4. วิทยาการจัดการ	-	1	-	1	-	-
5. ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	1	-	2	-	3	49.99
6. เกษศาสตร์	1	3	-	-	1	20.00
7. พยาบาลศาสตร์	-	-	1	2	5	62.50
8. ทันตแพทยศาสตร์	-	-	2	1	3	50.00
9. อุตสาหกรรมเกษตร	-	1	-	-	2	66.67
10.ศึกษาศาสตร์	-	1	5	-	1	14.28
11. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	1	2	1	-	4	50.00
12. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	-	2	2	-	1	20.00
13. วิทยาลัยอิสลามศึกษา	-	-	1	1	-	-
14. วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี	-	-	-	-	2	100
15. ศิลปศาสตร์	-	2	-	-	-	-
รวม	5	15	19	8	42	47.19
	รวมไม่ครบวาระ 47 คน					

จากตาราง 2 สรุปได้ว่าคณะแพทยศาสตร์ อยู่ครบวาระมากที่สุด คิดเป็น 85.70%  
รองลงมาเป็นคณะอุตสาหกรรมเกษตร คณะพยาบาลศาสตร์ และคณะวิศวกรรมศาสตร์ ตามลำดับ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ศึกษาจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ศึกษาจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** ผู้วิจัยศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติของหัวหน้าภาควิชา โดยส่งแบบสอบถามให้หัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2543 จำนวนทั้งสิ้น 85 ภาควิชา ได้รับแบบสอบถามคืน 63 ชุด คิดเป็น 74.12% ของจำนวนหัวหน้าภาควิชาทั้งหมด สรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 สอบถามสถานภาพของหัวหน้าภาควิชา

**ตาราง 3** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	37	58.7
หญิง	26	41.3
รวม	63	100
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 43 ปี	20	31.7
43 - 49 ปี	25	39.7
มากกว่า 49 ปี	18	28.6
รวม	63	100
<b>อายุราชการ</b>		
ต่ำกว่า 17 ปี	19	30.2
17 - 23 ปี	23	36.5
มากกว่า 23 ปี	21	33.3
รวม	63	100
<b>ตำแหน่งทางวิชาการ</b>		
อาจารย์	26	41.3
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	25	39.7
รองศาสตราจารย์	12	19.0
รวม	63	100

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ระดับตำแหน่ง</u>		
ต่ำกว่าระดับ 7	9	14.3
ระดับ 7	22	34.9
ระดับ 8	21	33.3
ระดับ 9	11	17.5
รวม	63	100

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นชาย 58.7% เป็นหญิง 41.3% ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 43-49 ปี มีอายุราชการระหว่าง 17-23 ปี มีตำแหน่งอาจารย์มากที่สุด 41.3% ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งในระดับ 7 และระดับ 8

## ส่วนที่ 2 ศึกษาระดับปัญหาของหัวหน้าภาควิชา

ผู้วิจัยได้สอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา 10 ประเด็น ดังนี้

- 1) โครงสร้างการบริหาร
- 2) ผู้บริหารเหนือขึ้นไป
- 3) ผู้ร่วมงาน
- 4) ลักษณะงาน
- 5) อำนาจหน้าที่
- 6) ระบบจูงใจ
- 7) โอกาสความก้าวหน้า
- 8) สิ่งอำนวยความสะดวก
- 9) วัฒนธรรมการทำงาน
- 10) ปัญหาส่วนตัว

โดยได้วิเคราะห์ระดับปัญหาเป็นรายข้อ แบ่งระดับปัญหาเป็น 4 ระดับ คือ มาก ปานกลาง น้อย และไม่มีปัญหา

ตาราง 4 แสดงระดับปัญหาของหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามประเด็นปัญหา

ประเด็นปัญหา	ระดับปัญหา/ร้อยละ				
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา	รวม
1. โครงสร้างการบริหาร					
1.1 วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	20.6	17.5	39.7	22.2	100%
1.2 การแบ่งงานของภาควิชาไม่ชัดเจน	21.7	23.3	46.7	8.3	100%
2. ผู้บริหารเหนือขึ้นไป					
2.1 ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุน	11.1	22.2	47.6	19.0	100%
3. ผู้ร่วมงาน					
3.1 ผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ	14.5	24.2	46.8	14.5	100%
3.2 ผู้ร่วมงานทำงานซ้ำ	26.7	25.0	43.3	5.0	100%
4. ลักษณะงาน					
4.1 บทบาทด้านเป็นผู้นำ	30.6	17.7	45.2	6.5	100%
4.2 บทบาทด้านวิชาการ	24.2	37.1	33.9	4.8	100%
4.3 บทบาทด้านธุรการ	30.6	24.2	40.3	4.8	100%
4.4 บทบาทผู้ประสานงาน	21.0	29.0	41.9	8.1	100%
5. อำนาจหน้าที่					
5.1 การกระจายอำนาจ	27.4	27.4	33.9	11.3	100%
5.2 ไม่มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน	23.0	24.6	36.1	16.4	100%
6. ระบบจูงใจ					
6.1 ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม	35.0	25.0	26.7	13.3	100%
7. โอกาสความก้าวหน้า					
7.1 อยู่ในตำแหน่งแล้วไม่มีเวลาสร้างสรรค์งาน	52.4	23.8	19.0	4.8	100%
7.2 โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่ง	40.3	27.4	27.4	4.8	100%
8. สิ่งอำนวยความสะดวก					
8.1 เครื่องมือเครื่องใช้ไม่พร้อม	23.8	38.1	38.1	0.0	100%
8.2 เครื่องมือไม่ทันสมัย	19.4	33.9	46.8	0.0	100%
9. วัฒนธรรมการทำงาน					
9.1 การทำงานแบบราชการยึดระเบียบขั้นตอนมาก	58.1	24.2	16.1	1.6	100%
9.2 ต่างคนต่างทำงานไม่เกี่ยวข้องกัน	46.8	22.6	25.8	4.8	100%
10. ส่วนตัว					
10.1 อยู่ใกล้ครอบครัว	6.5	12.9	32.3	48.4	100%
10.2 สุขภาพ	1.7	15.0	41.7	41.7	100%

จากตาราง 4 แสดงระดับปัญหาของหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามประเด็นปัญหา พบว่าประเด็นที่มีระดับมาก ตามลำดับดังนี้

ปัญหามากที่สุด ตามลำดับ

- (1) ในด้านวัฒนธรรมการทำงานหัวหน้าภาควิชาเห็นว่า การทำงานแบบราชการ ยึดระเบียบขั้นตอนมากเป็นปัญหาในการทำงานมากที่สุด 58.1%
- (2) เมื่ออยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาแล้วไม่มีเวลาสร้างสรรค์งาน 52.4%
- (3) วัฒนธรรมการทำงานที่ต่างคนต่างทำงานไม่เกี่ยวข้องกัน 46.8%
- (4) โอกาสในการเลื่อนระดับ 40.3%
- (5) ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม 35.0%

มีปัญหาน้อย ในประเด็นต่อไปนี้

- (1) ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุน 47.6%
- (2) ผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ 46.8%
- (3) เครื่องมือไม่ทันสมัย 46.8%
- (4) การแบ่งงานของภาควิชาไม่ชัดเจน 46.7%
- (5) บทบาทด้านเป็นผู้นำ 45.2%

ไม่มีปัญหา คือ ปัญหาส่วนตัวพบว่า หัวหน้าภาควิชาไม่มีปัญหาในเรื่องอยู่ไกลครอบครัว 48.4% และด้านสุขภาพ 41.7%

ปัญหาอื่น ๆ ที่หัวหน้าภาควิชาแสดงความเห็นในคำถามปลายเปิด (ส่วนที่ 2) และผู้วิจัยขอนำเสนอโดยไม่ปรับปรุงประโยคของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้แสดงความคิดเห็น

- (1) การบริหารงานมหาวิทยาลัยไม่น่าสนใจ อาจารย์มหาวิทยาลัยอยู่ในโลกความฝันมากเกินไป ไม่ติดดิน
- (2) โดยส่วนตัวแล้วคิดว่าเงินประจำตำแหน่งไม่คุ้มกับค่าปวดหัว
- (3) การพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ควรจัดพัฒนาเป็นกลุ่ม ๆ ตามสภาพเก่า ใหม่ของตัวหัวหน้าภาควิชา
- (4) บางภาควิชายังขาดคอมพิวเตอร์
- (5) ปัญหาผู้ร่วมงานไปสอนข้างนอกมาก ไม่ทุ่มเทช่วยงานในภาค
- (6) หัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจในการลงโทษคนที่ไม่ตั้งใจทำงาน

จากตาราง 4 แสดงระดับปัญหาของหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามประเด็นปัญหา พบว่าประเด็นที่มีระดับมาก ตามลำดับดังนี้

ปัญหามากที่สุด ตามลำดับ

- (1) ในด้านวัฒนธรรมการทำงานหัวหน้าภาควิชาเห็นว่า การทำงานแบบราชการ ยึดระเบียบขั้นตอนมากเป็นปัญหาในการทำงานมากที่สุด 58.1%
- (2) เมื่ออยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาแล้วไม่มีเวลาสร้างสรรค์งาน 52.4%
- (3) วัฒนธรรมการทำงานที่ต่างคนต่างทำงานไม่เกี่ยวข้องกัน 46.8%
- (4) โอกาสในการเลื่อนระดับ 40.3%
- (5) ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม 35.0%

มีปัญหาน้อย ในประเด็นต่อไปนี้

- (1) ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุน 47.6%
- (2) ผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ 46.8%
- (3) เครื่องมือไม่ทันสมัย 46.8%
- (4) การแบ่งงานของภาควิชาไม่ชัดเจน 46.7%
- (5) บทบาทด้านเป็นผู้นำ 45.2%

ไม่มีปัญหา คือ ปัญหาส่วนตัวพบว่า หัวหน้าภาควิชาไม่มีปัญหาในเรื่องอยู่ไกลครอบครัว 48.4% และด้านสุขภาพ 41.7%

ปัญหาอื่น ๆ ที่หัวหน้าภาควิชาแสดงความเห็นในคำถามปลายเปิด (ส่วนที่ 2) และผู้วิจัยขอนำเสนอโดยไม่ปรับปรุงประโยคของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้แสดงความคิดเห็น

- (1) การบริหารงานมหาวิทยาลัยไม่น่าสนใจ อาจารย์มหาวิทยาลัยอยู่ในโลกความฝันมากเกินไป ไม่ติดดิน
- (2) โดยส่วนตัวแล้วคิดว่าเงินประจำตำแหน่งไม่คุ้มกับค่าปวดหัว
- (3) การพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ควรจัดพัฒนาเป็นกลุ่ม ๆ ตามสภาพเก่า ใหม่ของตัวหัวหน้าภาควิชา
- (4) บางภาควิชายังขาดคอมพิวเตอร์
- (5) ปัญหาผู้ร่วมงานไปสอนข้างนอกมาก ไม่ทุ่มเทช่วยงานในภาค
- (6) หัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจในการลงโทษคนที่ไม่ตั้งใจทำงาน



ตาราง 5 แสดงความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา กับ เพศ

ประเด็นคำถาม	$\chi^2$	df	Sig
<b>1. โครงสร้างการบริหาร</b>			
1.1 วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	2.777	3	.427
1.2 การแบ่งงานของภาควิชาไม่ชัดเจน	.958	3	.811
<b>2. ผู้บริหารเหนือขึ้นไป</b>			
2.1 ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุน	3.024	3	.344
<b>3. ผู้ร่วมงาน</b>			
3.1 ผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ	.441	3	.931
3.2 ผู้ร่วมงานทำงานซ้ำ	5.497	3	.139
<b>4. ลักษณะงาน</b>			
4.1 บทบาทด้านเป็นผู้นำ	2.392	3	.495
4.2 บทบาทด้านวิชาการ	.367	3	.947
4.3 บทบาทด้านธุรการ	10.885	3	.012*
4.4 บทบาทผู้ประสานงาน	7.468	3	.058
<b>5. อำนาจหน้าที่</b>			
5.1 การกระจายอำนาจ	13.754	3	.003*
5.2 ไม่มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน	4.972	3	.174
<b>6. ระบบจูงใจ</b>			
6.1 ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม	8.162	3	.043*
<b>7. โอกาสความก้าวหน้า</b>			
7.1 อยู่ในตำแหน่งแล้วไม่มีเวลาสร้างสรรค์งาน	4.571	3	.206
7.2 โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่ง	6.542	3	.088
<b>8. สิ่งอำนวยความสะดวก</b>			
8.1 เครื่องมือเครื่องใช้ไม่พร้อม	5.583	2	.061
8.2 เครื่องมือไม่ทันสมัย	1.971	2	.373
<b>9. วัฒนธรรมการทำงาน</b>			
9.1 การทำงานแบบราชการยึดระเบียบขั้นตอนมาก	3.416	3	.332
9.2 ต่างคนต่างทำงานไม่เกี่ยวข้องกัน	2.302	3	.512
<b>10. ส่วนตัว</b>			
10.1 อยู่ไกลครอบครัว	.182	3	.981
10.2 สุขภาพ	3.177	3	.365

จากตาราง 5 ความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

กับตัวแปรเพศ พบว่า ระดับปัญหาสัมพันธ์กับ เพศ อย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ ในเรื่องบทบาทด้านธุรการ ที่ระดับ .012 การกระจายอำนาจ ที่ระดับ .003 และ ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม ที่ระดับ .043 ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ระดับปัญหาไม่สัมพันธ์กับเพศ

ตาราง 6 แสดงความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาคฯ กับอายุ

ประเด็นคำถาม	$\chi^2$	df	Sig
<b>1. โครงสร้างการบริหาร</b>			
1.1 วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	6.051	6	.417
1.2 การแบ่งงานของภาควิชาไม่ชัดเจน	11.799	6	.067
<b>2. ผู้บริหารเหนือขึ้นไป</b>			
2.1 ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุน	7.267	6	.297
<b>3. ผู้ร่วมงาน</b>			
3.1 ผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ	7.158	6	.306
3.2 ผู้ร่วมงานทำงานช้า	4.956	6	.549
<b>4. ลักษณะงาน</b>			
4.1 บทบาทด้านเป็นผู้นำ	19.677	6	.003*
4.2 บทบาทด้านวิชาการ	14.685	6	.023*
4.3 บทบาทด้านธุรการ	4.362	6	.628
4.4 บทบาทผู้ประสานงาน	7.688	6	.262
<b>5. อำนาจหน้าที่</b>			
5.1 การกระจายอำนาจ	9.306	6	.157
5.2 ไม่มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน	4.098	6	.663
<b>6. ระบบงาน</b>			
6.1 ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม	5.343	6	.501
<b>7. โอกาสความก้าวหน้า</b>			
7.1 อยู่ในตำแหน่งแล้วไม่มีเวลาสร้างสรรค์งาน	6.181	6	.403
7.2 โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่ง	6.805	6	.339
<b>8. สิ่งอำนวยความสะดวก</b>			
8.1 เครื่องมือเครื่องใช้ไม่พร้อม	3.677	4	.451
8.2 เครื่องมือไม่ทันสมัย	3.305	4	.508
<b>9. วัฒนธรรมการทำงาน</b>			
9.1 การทำงานแบบราชการยึดระเบียบขั้นตอนมาก	10.925	6	.091
9.2 ต่างคนต่างทำงานไม่เกี่ยวข้องกัน	12.225	6	.057
<b>10. ส่วนตัว</b>			
10.1 อยู่ไกลครอบครัว	7.060	6	.315
10.2 สุขภาพ	4.904	6	.556

จากตาราง 6 ความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา กับตัวแปร อายุ พบว่า ระดับปัญหาสัมพันธ์กับอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเรื่อง บทบาทด้านเป็นผู้นำ ที่ระดับ .003 และบทบาทด้านวิชาการ ที่ระดับ .023 ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ระดับปัญหาไม่สัมพันธ์กับอายุ

ตาราง 6 แสดงความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาคฯ กับอายุ

ประเด็นคำถาม	$\chi^2$	df	Sig
<b>1. โครงสร้างการบริหาร</b>			
1.1 วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	6.051	6	.417
1.2 การแบ่งงานของภาควิชาไม่ชัดเจน	11.799	6	.067
<b>2. ผู้บริหารเหนือขึ้นไป</b>			
2.1 ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุน	7.267	6	.297
<b>3. ผู้ร่วมงาน</b>			
3.1 ผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ	7.158	6	.306
3.2 ผู้ร่วมงานทำงานช้า	4.956	6	.549
<b>4. ลักษณะงาน</b>			
4.1 บทบาทด้านเป็นผู้นำ	19.677	6	.003*
4.2 บทบาทด้านวิชาการ	14.685	6	.023*
4.3 บทบาทด้านธุรการ	4.362	6	.628
4.4 บทบาทผู้ประสานงาน	7.688	6	.262
<b>5. อำนาจหน้าที่</b>			
5.1 การกระจายอำนาจ	9.306	6	.157
5.2 ไม่มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน	4.098	6	.663
<b>6. ระบบจูงใจ</b>			
6.1 ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม	5.343	6	.501
<b>7. โอกาสความก้าวหน้า</b>			
7.1 อยู่ในตำแหน่งแล้วไม่มีเวลาสร้างสรรค์งาน	6.181	6	.403
7.2 โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่ง	6.805	6	.339
<b>8. สิ่งอำนวยความสะดวก</b>			
8.1 เครื่องมือเครื่องใช้ไม่พร้อม	3.677	4	.451
8.2 เครื่องมือไม่ทันสมัย	3.305	4	.508
<b>9. วัฒนธรรมการทำงาน</b>			
9.1 การทำงานแบบราชการยึดระเบียบขั้นตอนมาก	10.925	6	.091
9.2 ต่างคนต่างทำงานไม่เกี่ยวข้องกัน	12.225	6	.057
<b>10. ส่วนตัว</b>			
10.1 อยู่ไกลครอบครัว	7.060	6	.315
10.2 สุขภาพ	4.904	6	.556

จากตาราง 6 ความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

กับตัวแปร อายุ พบว่า ระดับปัญหาสัมพันธ์กับอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเรื่อง บทบาทด้านเป็นผู้นำ ที่ระดับ .003 และบทบาทด้านวิชาการ ที่ระดับ .023 ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ระดับปัญหาไม่สัมพันธ์กับอายุ

ตาราง 7 แสดงความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา  
กับอายุราชการ

ประเด็นคำถาม	$\chi^2$	df	Sig
<b>1. โครงสร้างการบริหาร</b>			
1.1 วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	6.694	6	.350
1.2 การแบ่งงานของภาควิชาไม่ชัดเจน	7.834	6	.251
<b>2. ผู้บริหารเหนือขึ้นไป</b>			
2.1 ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุน	6.210	6	.400
<b>3. ผู้ร่วมงาน</b>			
3.1 ผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ	6.796	6	.340
3.2 ผู้ร่วมงานทำงานซ้ำ	11.185	6	.083
<b>4. ลักษณะงาน</b>			
4.1 บทบาทด้านเป็นผู้นำ	20.568	6	.002*
4.2 บทบาทด้านวิชาการ	15.949	6	.014*
4.3 บทบาทด้านธุรการ	10.041	6	.123
4.4 บทบาทผู้ประสานงาน	12.691	6	.048*
<b>5. อำนาจหน้าที่</b>			
5.1 การกระจายอำนาจ	12.999	6	.043*
5.2 ไม่มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน	4.941	6	.551
<b>6. ระบบงาน</b>			
6.1 ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม	11.129	6	.084
<b>7. โอกาสความก้าวหน้า</b>			
7.1 อยู่ในตำแหน่งแล้วไม่มีเวลาสร้างสรรคงาน	5.820	6	.444
7.2 โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่ง	7.702	6	.261
<b>8. สิ่งอำนวยความสะดวก</b>			
8.1 เครื่องมือเครื่องใช้ไม่พร้อม	7.975	4	.093
8.2 เครื่องมือไม่ทันสมัย	8.102	4	.088
<b>9. วัฒนธรรมการทำงาน</b>			
9.1 การทำงานแบบราชการยึดระเบียบขั้นตอนมาก	15.936	6	.014*
9.2 ต่างคนต่างทำงานไม่เกี่ยวข้องกัน	10.864	6	.093
<b>10. ส่วนตัว</b>			
10.1 อยู่ไกลครอบครัว	6.033	6	.420
10.2 สุขภาพ	5.213	6	.517

จากตาราง 7 ความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา  
กับอายุราชการ พบว่า ระดับปัญหาสัมพันธ์กับอายุราชการอย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติ ในเรื่องต่อไปนี้ บทบาทด้านเป็นผู้นำ ที่ระดับ .002 บทบาทด้านวิชาการ  
ที่ระดับ .014 บทบาทผู้ประสานงาน ที่ระดับ .048 การกระจายอำนาจ  
ที่ระดับ .043 ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ระดับปัญหาไม่สัมพันธ์กับอายุราชการ

ตาราง 8 แสดงความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา  
กับตำแหน่งทางวิชาการ

ประเด็นคำถาม	$\chi^2$	df	Sig
<b>1. โครงสร้างการบริหาร</b>			
1.1 วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	3.590	6	.732
1.2 การแบ่งงานของภาควิชาไม่ชัดเจน	3.465	6	.749
<b>2. ผู้บริหารเหนือขึ้นไป</b>			
2.1 ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุน	5.441	6	.489
<b>3. ผู้ร่วมงาน</b>			
3.1 ผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ	6.282	6	.392
3.2 ผู้ร่วมงานทำงานซ้ำ	5.433	6	.490
<b>4. ลักษณะงาน</b>			
4.1 บทบาทด้านเป็นผู้นำ	11.098	6	.085
4.2 บทบาทด้านวิชาการ	11.337	6	.079
4.3 บทบาทด้านธุรการ	10.212	6	.116
4.4 บทบาทผู้ประสานงาน	4.438	6	.618
<b>5. อำนาจหน้าที่</b>			
5.1 การกระจายอำนาจ	4.507	6	.608
5.2 ไม่มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน	1.528	6	.958
<b>6. ระบบจูงใจ</b>			
6.1 ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม	8.012	6	.237
<b>7. โอกาสความก้าวหน้า</b>			
7.1 อยู่ในตำแหน่งแล้วไม่มีเวลาสร้างสรรค์งาน	6.447	6	.375
7.2 โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่ง	1.864	6	.932
<b>8. สิ่งอำนวยความสะดวก</b>			
8.1 เครื่องมือเครื่องใช้ไม่พร้อม	2.164	4	.706
8.2 เครื่องมือไม่ทันสมัย	2.594	4	.628
<b>9. วัฒนธรรมการทำงาน</b>			
9.1 การทำงานแบบราชการยึดระเบียบขั้นตอนมาก	4.786	6	.572
9.2 ต่างคนต่างทำงานไม่เกี่ยวข้องกัน	7.035	6	.318
<b>10. ส่วนตัว</b>			
10.1 อยู่ใกล้ครอบครัว	3.326	6	.76
10.2 สุขภาพ	9.939	6	.127

จากตาราง 8 ความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

กับตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ระดับปัญหาไม่สัมพันธ์กับตำแหน่งทางวิชาการ

**ตาราง 9** แสดงความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาคฯ

กับระดับตำแหน่ง

ประเด็นคำถาม	$\chi^2$	Df	Sig
<b>1. โครงสร้างการบริหาร</b>			
1.1 วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	3.041	9	.963
1.2 การแบ่งงานของภาควิชาไม่ชัดเจน	8.974	9	.440
<b>2. ผู้บริหารเหนือขึ้นไป</b>			
2.1 ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุน	10.339	9	.324
<b>3. ผู้ร่วมงาน</b>			
3.1 ผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ	8.539	9	.481
3.2 ผู้ร่วมงานทำงานช้า	7.981	9	.536
<b>4. ลักษณะงาน</b>			
4.1 บทบาทด้านเป็นผู้นำ	16.354	9	.060
4.2 บทบาทด้านวิชาการ	14.027	9	.121
4.3 บทบาทด้านธุรการ	13.087	9	.159
4.4 บทบาทผู้ประสานงาน	5.946	9	.745
<b>5. อำนาจหน้าที่</b>			
5.1 การกระจายอำนาจ	6.635	9	.675
5.2 ไม่มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน	3.824	9	.923
<b>6. ระบบจูงใจ</b>			
6.1 ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม	12.450	9	.189
<b>7. โอกาสความก้าวหน้า</b>			
7.1 อยู่ในตำแหน่งแล้วไม่มีเวลาสร้างสรรค์งาน	10.325	9	.325
7.2 โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่ง	12.036	9	.211
<b>8. สิ่งอำนวยความสะดวก</b>			
8.1 เครื่องมือเครื่องใช้ไม่พร้อม	5.611	6	.468
8.2 เครื่องมือไม่ทันสมัย	4.851	6	.563
<b>9. วัฒนธรรมการทำงาน</b>			
9.1 การทำงานแบบราชการยึดระเบียบขั้นตอนมาก	6.158	9	.724
9.2 ต่างคนต่างทำงานไม่เกี่ยวข้องกัน	13.595	9	.137
<b>10. ส่วนตัว</b>			
10.1 อยู่ไกลครอบครัว	8.323	9	.502
10.2 สุขภาพ	20.452	9	.015*

จากตาราง 9 ความสัมพันธ์ของระดับปัญหาที่ประสบในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

กับระดับตำแหน่ง พบว่า ระดับปัญหาสัมพันธ์กับระดับตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญเพียงเรื่องเดียว คือ เรื่องสุขภาพ ที่ระดับ .015 ส่วนในเรื่องอื่นๆ ระดับปัญหาไม่สัมพันธ์กับระดับตำแหน่ง

**ส่วนที่ 3** สรุปจากแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา และพัฒนาภาควิชา ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอเป็นประเด็น ดังนี้

**ประเด็นที่ 1** ก่อนเข้าดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ผู้ตอบแบบสอบถาม มีโอกาสเข้าอบรมหลักสูตรหัวหน้าภาควิชา 19% ไม่มีโอกาสเข้าอบรม 81%

**ประเด็นที่ 2** ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะว่า

- (1) หัวหน้าภาควิชาควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ ควรเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิ วิทยุฒิ และคุณธรรมในการเป็นผู้นำ มีตำแหน่งทางวิชาการ มีอาวุโสพอที่เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ควรเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับทั้งภายนอก และภายในมหาวิทยาลัย
- (2) การสรรหาหัวหน้าภาควิชา ควรเปิดกว้างแบบต่างประเทศ ประกาศรับสมัคร คนที่มีประสบการณ์เหมาะสม อาจารย์ทุกคนมีโอกาสจะได้เป็นหัวหน้าภาควิชา ดังนั้น จึงควรพัฒนาความรู้ทางการบริหารภาควิชาให้มีความพร้อม ก่อนการดำรงตำแหน่ง

**ประเด็นที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า

- (1) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา
- (2) ควรมีการจัดสรรเวลาให้สำหรับการบริหาร
- (3) ควรให้อิสระการบริหารงบประมาณ โดยมีการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ (ความถี่ 2 ราย)
- (4) การทำงานภาควิชาในบางคณะ มีปัญหาด้านบริหาร และธุรการ เนื่องจาก ธุรการของคณะรวมไว้ตรงกลางทั้งหมด ยังติดขั้นตอนราชการมาก หัวหน้าภาควิชาทำงานธุรการด้วย ควรลดขั้นตอนราชการและงานเอกสาร (ความถี่ 3 ราย)
- (5) ควรปรับโครงสร้างการบริหารโดยไม่มีภาควิชา (ความถี่ 2 ราย)
- (6) ควรให้มีอำนาจเบ็ดเสร็จในด้านการจัดการ คน งาน และเงิน ในอิสระในการบริหาร (ความถี่ 4 ราย)
- (7) คณะควรสนับสนุนด้านพัฒนาวิชาการ การทำสื่อและอุปกรณ์ที่ใช้สอนในภาควิชา

- (8) ภาควิชาต้องมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน อาจต้องรื้อล้างระบบเดิมออกไป
- (9) ภาควิชาแต่ละคณะมีความต่างกัน นโยบายปัจจุบันต้องปรับฐานของทุกคณะให้ใกล้เคียงกัน
- (10) ควรให้หัวหน้าภาควิชามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

#### ประเด็นที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาควิชาและการพัฒนาหัวหน้า

ภาควิชา ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า

- (1) ควรมีหลักสูตรพัฒนาภาควิชาในแต่ละด้าน
- (2) ควรจัดสัมมนาอบรมหัวหน้าภาควิชาในเรื่องการบริหารภาควิชา แนวทางแก้ไขปัญหา และการสร้างสรรค์งานในภาควิชา
- (3) อยากให้มีการจัดสัมมนาเพื่อเป็นภาควิชาที่มีผลงานวิจัย
- (4) ให้มีการประชุมหัวหน้าภาควิชาเดือนละครั้ง
- (5) ควรมีการดูงานในสถาบันตัวอย่าง จากในประเทศ หรือต่างประเทศ
- (6) ควรมีการอบรมด้านบริหาร ก่อนรับตำแหน่ง
- (7) ในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา น่าจะจำแนกเป็นกลุ่ม ๆ ตามสภาพเก่าใหม่

#### ประเด็นที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทีมสนับสนุน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า

- (1) ควรมีเลขานุการที่มีประสิทธิภาพ
- (2) ให้เจ้าหน้าที่ในสำนักงานภาควิชาได้รับการฝึกอบรมต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นทีมสนับสนุนที่เข้มแข็ง

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากผู้ตอบแบบสอบถาม

- (1) หาวีธีให้ทุกคนมุ่งพัฒนาองค์กร ทำงานอย่างเอาใจใส่และติดตามงาน
- (2) อยากให้มหาวิทยาลัยเอาจริงเอาจังกับการไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือน กรณีคนที่ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม
- (3) ควรพัฒนาภาควิชาให้เป็นแหล่งขององค์ความรู้ นำเรื่องวิชาการจริง ๆ ไม่ใช่ภาควิชาเป็นฐานกำลังของผู้บริหารคณะ
- (4) เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างบรรยากาศทางวิชาการ
- (5) เปลี่ยนแปลงการบริหารโดยเน้นให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การปรับปรุงการทำงาน



#### ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา สรุปลำดับดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสงค์จะเป็นหัวหน้าภาควิชา จำนวน 19% ไม่ประสงค์จะเป็นหัวหน้าภาควิชา จำนวน 63.5% และไม่มีความรู้สึกใด ๆ จำนวน 14.3% ไม่ตอบในข้อนี้ 3.2% โดยให้เหตุผลว่าเป็นหัวหน้าสาขาวิชาหลายสมัย จึงไม่ต้องตอบว่าประสงค์หรือไม่ประสงค์

สำหรับสาเหตุที่ไม่ประสงค์จะเป็นหัวหน้าภาควิชา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่าการบริหารภาควิชา มีความกดดันและปัญหาจุกจิก มีความถี่ 33 ราย รองลงมา คือ การบริหารงานภาควิชาทำให้เสียโอกาสเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ มีความถี่ 24 ราย และระบบการกระจายอำนาจไปที่ภาควิชาไม่เพียงพอ ทำให้ความรู้สึกเหมือนเป็นหัวหน้าธุรการ มีความถี่ 15 ราย

#### ตอนที่ 2 ผลการศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชา

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชา โดยสัมภาษณ์จากหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งก่อนวาระปัจจุบัน (ก่อนเดือนมีนาคม 2544) 1 วาระ การสุ่มสัมภาษณ์ สุ่มหัวหน้าภาควิชา โดยไม่เจาะจง แต่มีเงื่อนไขว่า เลือกจากกลุ่มที่อยู่ครบวาระ กลุ่มที่อยู่ในวาระไม่เกิน 1 ปี เกิน 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี เกิน 2 ปี ไม่เกิน 3 ปี และเกิน 3 ปี ไม่ครบ 4 ปี สัมภาษณ์จากทุกกลุ่ม พยายามให้กระจายคณะ

ผลการศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ที่อยู่ในกลุ่มครบวาระมีจำนวน 4 ราย และผู้ให้สัมภาษณ์ที่อยู่ในกลุ่มไม่ครบวาระ 12 ราย (คละกันทุกกลุ่มที่ไม่ครบวาระ คือ มีทั้งไม่เกิน 1 ปี ไม่เกิน 2 ปี ไม่เกิน 3 ปี เกิน 3 ปี ไม่ครบ 4 ปี)

ผู้วิจัยขอเสนอผลการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และเสนอเป็นประเด็น ดังนี้

##### 1. วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาของผู้ให้สัมภาษณ์

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาหลายวิธี ได้แก่ ใช้ระบบหมุนเวียนกันเป็นหัวหน้าภาควิชา โดยการเสนอชื่อในที่ประชุมภาควิชา ขอเสียงรับรองทั้งโดยเปิดเผยและเขียนใส่กระดาษ บางรายมาโดยได้รับการทาบทาม และมีข้อตกลงเชิงขอร้อง สำหรับกรณีการเสนอชื่อในที่ประชุมหัวหน้าภาควิชา เล่าว่า "เป็นบรรยากาศที่เครียดและอึดอัดมาก"

## 2. ความรู้สึกพึงพอใจในการเป็นหัวหน้าภาควิชา

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 5 ราย พอใจที่ได้เป็นหัวหน้าภาควิชา เพราะชอบงานบริหาร รู้สึกท้าทาย ยินดีที่ได้รับความไว้วางใจ และต้องการช่วยภาควิชา จำนวน 11 ราย ไม่พอใจ เป็นเพราะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในจำนวนผู้ที่ตอบว่าพอใจ มี 4 ราย ที่อยู่ครบวาระ อีก 1 ราย อยู่เกือบครบวาระ สำหรับผู้ที่ตอบว่าไม่พอใจ เพราะรู้สึกท้อถอย ดังคำพูดที่ให้สัมภาษณ์ว่า “เป็นหัวหน้าภาควิชายากกว่าที่คิด เข้ามาเพื่อเปลี่ยนแปลงแต่พบว่ามาจริง ๆ ไม่สามารถเปลี่ยนอะไรได้ง่ายเหมือนที่ตั้งใจ มีศัตรูจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนรู้สึกว่าการทำอะไรให้เปลืองตัว” อีกรายกล่าวว่า “ทำงานไปตามสภาพ ตามระบบ ไม่ได้มีการกำหนดภาระงานของหัวหน้าภาควิชาที่ชัดเจน รู้สึกสับสนว่าเราต้องทำอะไร”

## 3. ปัจจัยส่งเสริมและอุปสรรคในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คิดว่าปัจจัยที่จะส่งเสริมการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา มีหลายประการ คือ บุคลากรต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ได้รับกำลังใจจากคนในภาควิชา มีการประชุมบ่อย ๆ จะช่วยในการบริหารภาควิชาได้ที่มีข้อบังคับของสมาคมวิชาชีพ จะช่วยให้ภาควิชามีความเข้มแข็งและทัศนคติทางบวกจะช่วยให้บริหารงานง่าย

สำหรับอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นดังคำพูดต่อไปนี้

“ไม่ได้รับความร่วมมือ อาจารย์ในภาคพูดไม่รู้เรื่อง”

“ไม่มีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ ทุกอย่างต้องขึ้นอยู่กับคณะ”

“ความรู้สึกเหมือนเป็นเบ้และเหมือนเป็นทางผ่านของหนังสือราชการ”

“ระเบียบราชการจุกจิก”

“การบริหารบุคคลที่ไม่สามารถจัดการกับคนไม่ดี ทำให้คนดีหมดกำลังใจ”

“ระบบค่าตอบแทนที่ไม่เป็นไปตามผลงานที่ทำ ทำงาน 2 อย่าง รับเงินอย่างเดียว”

“บุคลากรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย

แม้ไม่ยอมรับเปลี่ยนแปลงอะไรเลยก็ยังอยู่ในระบบได้”

“บุคลากรสายสนับสนุน ทำงานตามสั่ง ไม่เข้มแข็ง”

4. การบริหารจัดการขณะเป็นหัวหน้าภาควิชา (ในข้อนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ 1 ราย ให้ความเห็นเกินกว่า 1 ความเห็น)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 12 ความเห็น ตอบว่าต้องใช้เวลาในการบริหารมาก ทำให้ไม่มีเวลาในการทุ่มเททำงานทางวิชาการ จำนวน 4 ความเห็น มีความเห็น ว่า ต้องใช้เวลานอกราชการมากในการบริหารจัดการและผู้ให้สัมภาษณ์ 4 ความเห็น ที่ตอบตรงกัน ว่า สามารถผลิตผลงานทางวิชาการได้ในระหว่างทำงานบริหารภาควิชา

## 5. สาเหตุการออกจากตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

คำถามนี้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่มที่อยู่ในตำแหน่งไม่ครบวาระ 12 ราย พบว่า สาเหตุที่หัวหน้าภาควิชาลาออก คือ

- ไปรับตำแหน่งอื่น จำนวน 6 ราย
- ลาออกตามข้อตกลงของภาควิชา เช่น ตกลงเวียนกัน คราวละ 2 ปี จำนวน 1 ราย
- ลาออกเพราะภาควิชาไปสังกัดคณะใหม่ 1 ราย
- ลาออกเพื่อไปเพิ่มพูนความรู้ 1 ราย ไปทำงานทางวิชาการอื่นที่คิดว่าคุ้มกว่า 1 ราย
- ลาออกเพราะไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานบุคคล 1 ราย
- วุฒิกวาระไม่พร้อม ขาดความเป็นผู้นำ 1 ราย

## 6. หากให้กลับมาเป็นหัวหน้าภาควิชาอีก จะยินดีหรือไม่

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่อยู่ครบวาระตอบว่า ยินดีเข้ามาเป็นอีก ทั้งนี้แล้วแต่เหตุผลและสถานการณ์ของการเข้ามาเป็นหัวหน้าภาควิชา สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ที่อยู่ไม่ครบวาระ ตอบว่า ไม่เป็นอีก ไม่อยากเหนื่อย บางคนก็ตอบว่า เปลี่ยนให้คนอื่นเข้ามาบริหารบ้าง

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญที่คิดว่าหัวหน้าภาควิชาจะมี ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ เสนอว่า หัวหน้าภาควิชา ควรจะมีวุฒิกวาระของการเป็นผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ และยุติธรรม มีความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรทุกระดับ มีวิสัยทัศน์เชิงวิชาการ กล้ายอมรับผิดและยอมแก้ไข

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับการพัฒนาภาควิชา และหัวหน้าภาควิชา โดยให้ความเห็นว่าควรจะต้องจัดให้มีคู่มือหัวหน้าภาควิชาที่กำหนดภาระงาน (Job Description) อย่างชัดเจน จัดทำสื่อการเรียนรู้เรื่องการบริหารภาควิชาด้วยตนเอง จัดให้มีความรู้ที่ใช้ในการบริหารงานภาควิชาก่อนการเข้ามาเป็นหัวหน้าภาควิชา พัฒนาทีมสนับสนุนภาควิชาให้เข้มแข็ง ตัดงานธุรการออกไปให้คงไว้เฉพาะบริหารวิชาการ ควรกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยและกำหนดใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน จัดระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานโดยให้มีระบบประเมินตามผลงาน ทำงานสองอย่างควรได้รับเงินสองอย่างไม่ใช่อ่างเดียวเหมือนปัจจุบัน ไม่ควรตั้งกฎตายตัวว่า หัวหน้าภาควิชาทุกคนต้องได้เลื่อนขั้นกรณีพิเศษ ควรประเมินตามผลงานจัดอบรมให้ความรู้ โดยเชิญภาควิชาจากต่างมหาวิทยาลัยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน จัดให้มีนักวิชาการศึกษาในภาควิชา ไม่ใช่มีเฉพาะเจ้าหน้าที่ธุรการ จัดหลักสูตรการทำงานเป็นที่มาให้ทุกภาควิชาลดชั่วโมงสอนของหัวหน้าภาควิชา โดยให้ใช้เวลาในการบริหารเพิ่มขึ้น กระจายอำนาจให้ภาควิชาเกิดความคล่องตัว มีการจัดเตรียมหัวหน้าภาคใหม่ก่อนหัวหน้าภาคเดิมหมดวาระและมีการดำเนินงานต่อเนื่องในโครงการต่าง ๆ ระหว่างหัวหน้าภาคคนเดิมและหัวหน้าภาคใหม่ สร้างความรักองค์กรให้เกิดกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยรวมมีการให้รางวัล หรือโอกาสในวาระต่าง ๆ เพื่อเป็นกำลังใจ

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาสาเหตุการลาออกของหัวหน้าภาควิชา จากเอกสารของกองการเจ้าหน้าที่ พบว่า หัวหน้าภาควิชา ลาออกโดยระบุเหตุผลในเอกสารลาออกว่า เพื่อไปรับตำแหน่งอื่น ไปเพิ่มพูนความรู้ มีภาระงานรับผิดชอบมากขึ้น ไม่สามารถบริหารอาจารย์ในภาควิชาได้ มีปัญหาสุขภาพ และมีปัญหาการบริหารภายในภาควิชา (กองการเจ้าหน้าที่, 2544)

นอกจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แล้ว เพื่อให้เห็นภาพของหัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยอื่น ผู้วิจัย จึงได้ไปสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยทักษิณ โดยได้สรุปข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

ตาราง 10 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยอื่น

ประเด็นที่ถาม	คำตอบจำแนกตามมหาวิทยาลัย			
	ม.ธรรมศาสตร์	มศว.ประสานมิตร	ม.ทักษิณ	ม.เทคโนโลยี ธนบุรี
1. วิธีการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชา	- โหวตจากที่ประชุมภาควิชา	- คณะกรรมการสรรหาคนบดีเป็นประธานทุกคณะเหมือนกัน บุคลากรในภาคเสนอชื่อ	- วิธีการสรรหาบุคลากรในภาคเสนอชื่อ	- วิธีการสรรหาคนบดีเป็นประธานเปิดรับสมัครทั่วไปเสนอชื่อโดยวิธีหย่อนบัตร เพื่อเป็นข้อมูลให้กรรมการ
2. การบริหารงานภาควิชา	- ภาควิชาบริหารวงเงินได้ตามกรอบที่ได้รับจัดสรร	- อำนาจทุกอย่างอยู่ที่คณะ	- ภาควิชาบริหารวงเงินตามที่ได้รับจัดสรร - บริการวิชาการภาคฯ สามารถรับงานได้เบ็ดเสร็จในบางโครงการ - อำนาจส่วนใหญ่เป็นของคณะ	- หัวหน้าภาควิชาทุกคนอยู่นอกระบบ - บริการวิชาการภาคกำหนดอัตราเองได้ - หาเงินเข้ามหาวิทยาลัยได้ตั้งแต่ 40,000 บาทขึ้นไป จะได้คะแนนประเมินผลงานเพิ่ม 1 คะแนน - มีการจ้างอาจารย์พิเศษมาสอนชดเชยในชั่วโมงที่ขาดผู้สอน - ใช้สถานที่ฝึกงานของนักศึกษาเป็นที่เผยแพร่ผลงานและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย และเป็นตลาดงานของนักศึกษา

ประเด็นที่ถาม	คำตอบจำแนกตามมหาวิทยาลัย			
	ม.ธรรมศาสตร์	มศว.ประสานมิตร	ม.ทักษิณ	ม.เทคโนโลยี ธนบุรี
3. คำตอบแทน				<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกณฑ์การประเมิน อาจารย์มีเกณฑ์ที่ชัดเจนตามภาระงาน สอน วิจัย บริการวิชาการ บริหาร ให้คำปรึกษาและหารายได้</li> <li>- มีแบบประเมิน หัวหน้าภาควิชา ให้บุคลากรในภาคประเมินทุกปี</li> </ul>
4. ปัญหาที่พบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เกณฑ์ตำแหน่งทางวิชาการและเงินประจำตำแหน่งบริหาร อย่างใดอย่างหนึ่ง</li> <li>- ไม่มีปัญหาเรื่องระเบียบราชการ และในมหาวิทยาลัยมีการกำหนดการปฏิบัติที่คล่องตัวเป็นการภายใน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เกณฑ์ตำแหน่งทางวิชาการและเงินประจำตำแหน่งบริหาร อย่างใดอย่างหนึ่ง</li> <li>- ภาระงานสอนมากเกินไป ไม่มีเวลาทำผลงานวิชาการ</li> <li>- ไม่มีอำนาจเรื่องเล็ก ๆ ก็ต้องรอตามขั้นตอน</li> <li>- หากคนเป็นหัวหน้าภาคฯ ยาก</li> <li>- ขาดแรงจูงใจ</li> <li>- คำตอบแทนได้</li> <li>- อย่างเดียว</li> <li>- จัดการเรื่องภาระงานของหัวหน้าภาค</li> <li>- ปรับเรื่องแรงจูงใจและคำตอบแทน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เกณฑ์ตำแหน่งทางวิชาการและเงินประจำตำแหน่งบริหาร อย่างใดอย่างหนึ่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เกณฑ์ตำแหน่งทางวิชาการและเงินประจำตำแหน่งบริหาร อย่างใดอย่างหนึ่ง</li> </ul>
5. ข้อเสนอแนะ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดการเรื่องภาระงานของหัวหน้าภาค</li> <li>- ปรับเรื่องแรงจูงใจและคำตอบแทน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรปรับบทบาทหัวหน้าภาคให้คลี่คลายจากงานจุกจิก</li> </ul>	

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพปัญหาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

1. ศึกษาสภาพปัญหาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ศึกษาสาเหตุที่หัวหน้าภาควิชาดำรงตำแหน่งไม่ครบวาระ

การศึกษาสภาพปัญหาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแบบสอบถาม โดยสอบถามข้อมูลจากหัวหน้าภาควิชา ดำรงตำแหน่งอยู่ในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2543 เป็นการสอบถามจากกลุ่มประชากรทั้งหมด ซึ่งมีเพียง 86 ภาควิชา ได้แบ่งแบบสอบถามเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็น เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งทางวิชาการ และระดับตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 สอบถามระดับปัญหา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นปัญหาไว้ 10 ประเด็น ดังนี้

- (1) โครงสร้างการบริหาร ตามเกี่ยวกับวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา และการแบ่งงานของภาควิชาไม่ชัดเจน
- (2) ผู้บริหารเหนือขึ้นไป ตามเกี่ยวกับ การให้ความสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา
- (3) ลักษณะงาน ตามเกี่ยวกับ บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในฐานะเป็นผู้นำ บทบาทด้านวิชาการ บทบาทด้านธุรการ และการเป็นผู้ประสานงาน
- (4) อำนาจหน้าที่ ตามเกี่ยวกับ การกระจายอำนาจ และไม่มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน
- (5) ระบบจูงใจ ตามเกี่ยวกับ ค่าตอบแทนของหัวหน้าภาควิชา
- (6) การเสียโอกาสทางวิชาการ ตามเกี่ยวกับ การอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาแล้วไม่มีเวลาสร้างสรรค์งาน และโอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่ง
- (7) สิ่งอำนวยความสะดวก ตามเกี่ยวกับ เครื่องมือเครื่องใช้ในภาควิชาไม่พร้อม เครื่องมือไม่ทันสมัย

(9) วัฒนธรรมการทำงาน ถ้ามเกี่ยวกับ การทำงานแบบราชการ ยึดระเบียบ ขั้นตอนมาก และวัฒนธรรมที่ต่างคนต่างทำงาน

(10) ปัญหาส่วนตัว เกี่ยวกับ การอยู่ห่างไกลครอบครัว และปัญหาสุขภาพ

**ส่วนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา และพัฒนาภาควิชา

**ส่วนที่ 4** สอบถามเกี่ยวกับ การประสงค์จะเป็นหัวหน้าภาควิชา

การศึกษานโยบายที่หัวหน้าภาควิชาดำรงตำแหน่งไม่ครบวาระ ผู้วิจัยได้สอบถามจากหัวหน้าภาควิชา โดยการสัมภาษณ์ เจาะลึกประชากรที่ใช้ศึกษา คือ กลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ก่อน วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2544 อยู่ 1 วาระ โดยสุ่มสัมภาษณ์ จำนวน 16 ราย สัมภาษณ์กลุ่มที่อยู่ครบวาระ 4 ราย กลุ่มที่อยู่ไม่ครบวาระ 12 ราย

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ขอนำเสนอดังต่อไปนี้ คือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่ตอบแบบสอบถามคิดเป็น 74.12% ของหัวหน้าภาควิชาทั้งหมด เป็นชาย 58.7% เป็นหญิง 41.3% ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 43-49 ปี มีอายุราชการระหว่าง 17-23 ปี มีตำแหน่งอาจารย์มากที่สุด รองลงมา คือ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ อยู่ในระดับ 7 มากที่สุด รองลงมา คือ ระดับ 8

2. เกี่ยวกับระดับปัญหาของหัวหน้าภาควิชา พบว่า หัวหน้าภาควิชาประสบปัญหาภายใน 4 ประเด็น ตามลำดับ คือ

- (1) ด้านวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบราชการ ยึดระเบียบมาก ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- (2) ด้านโอกาสความก้าวหน้าทางวิชาการเมื่ออยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาจะไม่ค่อยมีเวลาสร้างผลงานทางวิชาการ ซึ่งส่งผลไปถึงการเลื่อนระดับตำแหน่ง
- (3) ด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบต่างคนต่างทำ ไม่เอื้อต่อการทำงานในสภาพปัจจุบัน
- (4) ระบบจูงใจ ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม



หัวหน้าภาควิชาประสบปัญหาน้อย ตามลำดับของปัญหาที่น้อยที่สุดลงมา  
ในประเด็นต่อไปนี้

- (1) ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุน
- (2) ผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ
- (3) เครื่องมือไม่ทันสมัย
- (4) การแบ่งงานของภาควิชาไม่ชัดเจน
- (5) บทบาทด้านเป็นผู้นำ

สำหรับหัวข้อปัญหาที่แทบจะไม่มีปัญหาเลย และหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ตอบว่า  
ไม่พบปัญหา คือ ปัญหาครอบครัว และปัญหาสุขภาพ

นอกจากนี้ หัวหน้าภาควิชาได้แสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิด  
ซึ่งสรุปได้ว่ามีปัญหาในเรื่องเงินประจำตำแหน่ง ปัญหาผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ ไม่อุทิศในงาน  
ในภาควิชา หัวหน้าภาควิชาขาดอำนาจในการบริหาร และเสนอให้ปรับปรุงวิธีการสรรหาหัวหน้า  
ภาควิชา ปรับโครงสร้างการบริหารงานภาควิชาที่ชัดเจน พร้อมค่าตอบแทนและระบบประเมินผล  
ที่สอดคล้องกัน

3. ความสัมพันธ์ของระดับปัญหาของหัวหน้าภาควิชากับตัวแปร เพศ อายุ อายุ  
ราชการ ตำแหน่งทางวิชาการ และระดับตำแหน่ง พบว่า ระดับปัญหาสัมพันธ์การเพศ อย่างมีนัย  
สำคัญทางสถิติในเรื่องปัญหาด้านบทบาทธุรการ การกระจายอำนาจ ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม  
ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ระดับปัญหาไม่สัมพันธ์กับเพศ ความสัมพันธ์ของระดับปัญหาเกี่ยวกับอายุ พบว่า  
ระดับปัญหาสัมพันธ์กับอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเรื่องบทบาทด้านเป็นผู้นำ และบทบาท  
ด้านวิชาการ ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ระดับปัญหาไม่สัมพันธ์กับอายุ ความสัมพันธ์ของระดับปัญหา  
กับอายุราชการ พบว่า ระดับปัญหาสัมพันธ์กับอายุราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเรื่อง  
บทบาทด้านเป็นผู้นำ บทบาทด้านวิชาการ บทบาทผู้ประสานงาน และการกระจายอำนาจ  
ความสัมพันธ์ของระดับปัญหาเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ระดับปัญหาไม่สัมพันธ์กับตำแหน่ง  
ทางวิชาการ ความสัมพันธ์ของระดับปัญหาเกี่ยวกับระดับตำแหน่ง พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัย  
สำคัญทางสถิติเพียงเรื่องเดียว คือ เรื่องสุขภาพ

4. ข้อมูลในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา และพัฒนาภาควิชา พบว่า ก่อนเข้าดำรง  
ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ผู้ตอบแบบสอบถามมีโอกาสเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับ  
หัวหน้าภาควิชา เพียง 19% อีก 81% ไม่มีโอกาสเข้าอบรม

นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา  
และการพัฒนาภาควิชา ดังนี้

หัวหน้าภาควิชาควรจะเป็นผู้ที่มีความพร้อมในด้านคุณวุฒิ วิทยุฒิ คุณธรรมความ เป็นผู้นำ ตำแหน่งทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ควรปรับปรุง วิธีการสรรหา และควรพัฒนาความรู้ให้หัวหน้าภาควิชาก่อนการดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูง ควรให้ความสำคัญต่อหัวหน้าภาควิชา ให้อำนาจในการบริหารจัดการ อยากให้มีการจัดสัมมนา เพื่อเป็นภาควิชาที่มีผลงานวิจัย ประชุมหัวหน้าภาควิชาเดือนละครั้ง ควรมีทีมงานของภาควิชา สายสนับสนุนที่เข้มแข็ง ควรเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นบรรยากาศทางวิชาการ

5. ข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา พบว่า หัวหน้าภาควิชา ส่วนใหญ่ไม่ประสงค์จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา เนื่องจาก เห็นว่าการบริหารงานภาควิชา เป็นปัญหาจุกจิก มีความกดดัน ทำให้เสียโอกาสก้าวหน้าทางวิชาการ ระบบการกระจายอำนาจ ไม่เพียงพอ

6. ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชา พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ใน กลุ่มที่ครบวาระ 4 ราย ไม่ครบวาระ 12 ราย ได้ให้สัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

6.1 ผู้ให้สัมภาษณ์เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาหลายวิธี ได้แก่ ใช้ระบบ หมุนเวียนกันเป็นหัวหน้าภาควิชา โดยการเสนอชื่อในที่ประชุมภาควิชา ขอเสียงรับรอง ทั้งโดย เปิดเผยและเขียนใส่กระดาษ บางรายเข้ามาโดยการทาบทาม และมีข้อตกลงเชิงขอร้อง

6.2 ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 5 ราย จาก 16 ราย รู้สึกพอใจที่ได้เป็นหัวหน้า ภาควิชา ซึ่งผู้ที่ตอบว่าพอใจ อยู่ครบวาระ 4 ราย อีก 1 ราย อยู่เกือบครบวาระ ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ อีก 11 ราย ตอบว่าไม่พอใจ

6.3 ผู้ให้สัมภาษณ์ คิดว่า ปัจจัยที่จะส่งเสริมการดำรงตำแหน่งหัวหน้า ภาควิชา คือ บุคลากรต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน สำหรับอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชา ผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่า การไม่ได้รับความร่วมมือ การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ และการดำเนินงานระเบียบราชการที่จุกจิก ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นไปตามผลงานทำงานสองอย่าง แต่ได้รับค่าตอบแทนอย่างเดียว สาเหตุนี้เป็นอุปสรรคในการเป็นหัวหน้าภาควิชา

6.4 ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ บริหารโดยใช้เวลาทั้งในและนอกเวลาราชการ ในการทำหน้าที่หัวหน้าภาควิชา และผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่มีเวลาทำผลงาน หรือทุ่มเทเวลากับงานทางวิชาการ มีผู้ให้สัมภาษณ์ เพียงส่วนน้อยที่ตอบว่า สามารถจัดสรรเวลา สร้างผลงานในระหว่างเป็น หัวหน้าภาควิชาได้

6.5 ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 6 ราย ตอบว่าลาออกเพราะไปรับตำแหน่งอื่น จำนวน 1 ราย ตอบว่า ตกลงหมุนเวียนกันเป็นหัวหน้าภาควิชา คราวละ 2 ปี ลาออกเพราะโยกย้าย คณะ 1 ราย ลาออกเพราะไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารภาควิชา และคิดว่าตัวเองขาดความ เป็นผู้นำ

นอกจากการประมวลข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้ สัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมจากหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยทักษิณ ซึ่งข้อมูลที่ ที่สรุปได้ คือ เกือบทุกมหาวิทยาลัยใช้วิธีการสรรหาในการได้มาของหัวหน้าภาควิชา อำนาจในการ บริหารภาควิชาส่วนใหญ่อยู่ที่คณะ หัวหน้าภาควิชาสามารถบริหารเงินได้ตามวงเงินที่จัดสรร สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีความคล่องตัวทางการบริหารมากกว่า มหาวิทยาลัยอื่น ๆ เช่น สามารถหาเงินเข้าภาควิชาได้โดยตรง หากหารายได้เข้ามหาวิทยาลัย ได้ตั้งแต่สิ้นปีงบประมาณจะได้แต่เพิ่มในการประเมินผลงาน มีการจ้างอาจารย์พิเศษมาชดเชยใน ชั่วโมงที่ขาดผู้สอน มีแบบประเมินตัวหัวหน้าภาควิชา ซึ่งให้บุคลากรในภาคทำการประเมินทุกปี สำหรับเรื่องค่าตอบแทนทุกมหาวิทยาลัยที่ให้สัมภาษณ์ ตอบว่า ได้รับค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียวหนึ่งเหมือนกันตามเกณฑ์

### อภิปรายผล

ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. สถานภาพของหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งอาจารย์ มีอายุระหว่าง 43-49 ปี จากข้อมูลดังกล่าวนี้ ทำให้ตั้งข้อสังเกตได้ว่า หรือผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่เป็น ผศ. รศ. หรือ ศ. ไม่ประสงค์จะเป็นหัวหน้าภาควิชา เพราะไม่ได้รับเงินเพิ่มจากเดิม จึงให้โอกาสผู้ที่มี ตำแหน่งอาจารย์เข้ามาทำบริหารเพื่อรับเงินประจำตำแหน่ง ซึ่งในประเด็นนี้ หัวหน้าภาควิชาที่ให้ สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาควรจะมีคุณวุฒิ วัยวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ อยู่แล้ว เพื่อเป็นที่ยอมรับในเชิงวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

2. ปัญหาที่หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ประสบเป็นปัญหา ที่มีมานานแล้ว ตั้งแต่อดีต และยังคงเป็นปัญหาในปัจจุบัน ปัญหาที่พบมากในปัจจุบัน คือ เรื่อง ระเบียบราชการ โอกาสความก้าวหน้าทางวิชาการ การขาดความเป็นอิสระในการบริหาร ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นปัญหาด้านบริหารงานบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับที่วุฒิสงคต เตะชะดำรงสิน และคณะ (2539 : 29) ได้เคยศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (สาย ก) พบว่า มีปัญหาที่ต้องการอบรมเป็นลำดับแรก คือ ปัญหาด้านบริหารงานบุคคล ส่วนปัญหาในการทำงาน คือ ขาดความคล่องตัว เพราะอยู่ในระบบราชการ นอกจากนี้ได้เสนอแนะ แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้บริหาร (สาย ก) ไว้หลายประการ ได้แก่ การให้ค่าตอบแทนการบริหารอย่างเหมาะสม การคิดภาระงานด้านบริหาร การกระจายอำนาจ และการปรับปรุง วิธีการ คัดเลือกผู้บริหาร ปัญหาเหล่านี้ได้เกิดกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ด้วย จะเห็นได้จากงานวิจัย ของดิณ รัชฎพฤทธิ (2527 : 3) ที่พบว่า ปัญหาที่หัวหน้าภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประสบอยู่ คือ ปัญหาการจูงใจ การเตรียมคนไว้เป็นหัวหน้าภาควิชา ความขัดแย้งภายในภาควิชา ภาระงานของหัวหน้าภาควิชา และโอกาสความก้าวหน้า

เรื่องความก้าวหน้าทางวิชาการ นั้น ข้อมูลสอดคล้องกันทั้งจากแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์ว่าเมื่อเป็นหัวหน้าภาควิชาแล้วทำให้เสียโอกาสและเวลาในการทำผลงานทางวิชาการ มีเพียงส่วนน้อยที่สามารถทำผลงานทางวิชาการได้ในขณะที่เป็นหัวหน้าภาควิชา

### 3. ความสัมพันธ์ของระดับปัญหากับสถานภาพของหัวหน้าภาควิชา

3.1 อายุและอายุราชการ มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาอย่างมีนัย ลำดับทางสถิติในเรื่องบทบาทด้านผู้นำ บทบาทด้านวิชาการ และอายุราชการยังสัมพันธ์กับปัญหาด้านการกระงานอำนาจอีกด้วย ซึ่งในส่วนนี้แสดงให้เห็นว่าอายุและอายุราชการเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อระดับปัญหาของหัวหน้าภาควิชา ดังนั้น หากจะมีการแก้ไขปัญหาคงต้องคำนึงถึงอายุและอายุราชการของหัวหน้าภาควิชาด้วย ในการจัดอบรมหรือพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ก็อาจจะจัดอบรมตามความต้องการของแต่ละกลุ่มอายุ ซึ่งผลการวิจัยของ อัญชลีรัตน์ บุญชินนุกุล (2530 : บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึงความต้องการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาว่า ต้องการให้พัฒนาเรื่องความสามารถในการสร้างสรรค์ การจูงใจเพื่อนร่วมงาน ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การวางแผนปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบ

3.2 ตำแหน่งทางวิชาการไม่สัมพันธ์กับระดับปัญหาในทุกประเด็นแสดงให้เห็นว่าไม่ว่าหัวหน้าภาควิชาจะอยู่ในตำแหน่งทางวิชาการใด ไม่ส่งผลถึงความเปลี่ยนแปลงของระดับปัญหา

3.3 ระดับตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาไม่สัมพันธ์กับระดับปัญหาในทุกประเด็น ยกเว้นปัญหาด้านสุขภาพ ที่ระดับตำแหน่งสัมพันธ์กับปัญหาสุขภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าระดับตำแหน่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อระดับปัญหาด้านสุขภาพ แต่อย่างไรก็ดีเมื่อพิจารณาในภาพรวมถึงความถี่ของปัญหา พบว่า หัวหน้าภาควิชาแทบจะไม่มีปัญหาด้านสุขภาพ ดังนั้น ปัญหาเรื่องนี้จึงไม่ใช่เป็นสาระสำคัญที่ต้องหาทางแก้ไข

### 3.4 สาเหตุที่หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งไม่ครบวาระ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า หัวหน้าภาควิชาหลายมหาวิทยาลัยมักจะลาออกก่อนครบวาระ เช่น ในช่วงปี 2527 - 2531 หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มี 65 ภาควิชา ลาออกก่อนครบวาระ 59 ภาควิชา มหาวิทยาลัยขอนแก่น มี 85 ภาควิชา ลาออกก่อนครบวาระ 83 ภาควิชา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มี 92 ภาควิชา ลาออกก่อนครบวาระ 56 ภาควิชา (สุจิตรา จรจิตร์ , 2532) และเมื่อศึกษาข้อมูลการลาออกก่อนครบวาระของหัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในช่วงปี 2539-2543 พบว่า เป็นที่น่ายินดีที่หัวหน้าภาควิชาอยู่ครบวาระในสัดส่วนที่มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามยังอยู่ไม่ครบวาระเกิน 50%

เมื่อศึกษาเจาะลึกถึงสาเหตุที่หัวหน้าภาควิชาอยู่ไม่ครบวาระ พบว่ามาจากสาเหตุต่อไปนี้

จากการให้สัมภาษณ์ ของหัวหน้าภาควิชาที่ลาออกก่อนครบวาระให้เหตุผลว่า เพื่อไปรับตำแหน่งอื่น เช่น ไปเป็นรองคณบดี ไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ ลาออกเพราะ โครงสร้างภาควิชาเปลี่ยนไปสังกัดคณะอื่น คิดว่าตัวเองมีวุฒิภาวะ และประสบการณ์ยังน้อย ไม่ประสบความสำเร็จในการเป็นหัวหน้าภาควิชา ไม่ได้รับความร่วมมือ

จากเอกสารที่หัวหน้าภาควิชาเขียนระบุไว้เมื่อยื่นเรื่องลาออกจากตำแหน่งได้ให้ เหตุผลว่าไปรับตำแหน่งอื่น ไปศึกษาอบรม มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น ไม่สามารถบริหารจัดการให้บุคลากรในภาคปฏิบัติตามมติที่ประชุมภาควิชาได้ มีปัญหาด้านสุขภาพ

จากสาเหตุที่พบดังกล่าว พอจะประมวลเป็นประเด็นใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเด็น คือ หัวหน้าภาควิชาลาออกก่อนครบวาระ เนื่องจากความจำเป็นในเรื่องโครงสร้างภาควิชา หรือไปรับ ตำแหน่งอื่น ซึ่งประเด็นนี้ไม่ใช่ปัญหาที่ต้องนำมาแก้ไข ประเด็นที่ต้องนำมาหาทางปรับปรุงหรือ พัฒนาต่อไป คือ ปัญหาการบริหารงาน ภาระงาน และปัญหาแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของสุจิตรา จรจิตร ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย ส่วนภูมิภาค (สุจิตรา จรจิตร, 2532) พบว่าปัจจัยด้านสภาพการแวดล้อมของภารกิจ มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชา กับสมาชิกในภาค โครงสร้างของงาน สำหรับปัจจัยด้านอำนาจมี นัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยด้านรายได้/เงินเดือน มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และงานวิจัย ดังกล่าวได้ระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของหัวหน้าภาควิชาในภาครวมตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- (1) ความพึงพอใจในการทำงาน (ลักษณะงาน เพื่อน รายได้)
- (2) ความต้องการด้านบุคคล (ความสำเร็จ มิตรสัมพันธ์)
- (3) สภาพแวดล้อมของภารกิจ (ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิก  
โครงสร้าง)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาที่อยู่ในเกณฑ์ที่ควรได้รับการพิจารณาในลำดับต้น คือ ลักษณะงาน และรายได้ของหัวหน้าภาค

นอกจากประเด็นที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้น จากการศึกษาครั้งนี้ ยังได้รับการ สะท้อนปัญหา โดยการเขียนในแบบสอบถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ เป็นประเด็นปัญหาและ ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจ และควรนำมาปรับปรุงพัฒนาในการบริหารภาควิชาต่อไป ได้แก่

- (1) ปัญหาภาระงานของหัวหน้าภาควิชาจุกจิกมาก ซึ่งตรงกับข้อเสนอแนะของ อัมพร อรุณศรี (2536 : 86) ที่เสนอไว้ว่าควรจัดให้มีการตรวจสอบภารกิจของหัวหน้าภาควิชาที่ ปฏิบัติอยู่จริง

(2) ปัญหาค่าตอบแทนที่หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่คิดว่ายังไม่เหมาะสม เพราะถ้ามีตำแหน่งทางวิชาการอยู่แล้ว จะเลือกรับเงินประจำตำแหน่งอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้ง ๆ ที่ทำงานเพิ่มขึ้น

(3) ในด้านการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา พบว่า หัวหน้าภาควิชาเพียง 19% เท่านั้นที่ได้เข้าอบรมทางด้านบริหารก่อนเข้าดำรงตำแหน่ง ตรงนี้ก็ค่อนข้างจะน่าหวังว่าหัวหน้าภาควิชาจะต้องทำงานบริหารภาควิชา โดยต้องค้นหาความรู้และวิธีการทำงานด้วยตนเอง ไม่มีการอบรมหรือคู่มือแต่อย่างใด ซึ่งจากงานวิจัยของ อัญชลีรัตน์ บุญชินาวุฒิกุล (2530 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า สมรรถภาพที่สำคัญที่ควรฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชา คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์ การจูงใจเพื่อนร่วมงาน การเป็นผู้นำเชิงวิชาการ การพิจารณาความดีความชอบ การวางแผน ปฏิบัติงาน

(4) จากการศึกษาที่พบว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีระบบการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชาหลายวิธี เช่น หมุนเวียนกันเป็น ใช้วิธีโหวตในที่ประชุม ถูกขอร้องให้เป็นหัวหน้าภาควิชา บางคณะเริ่มใช้วิธีสรรหา ในเรื่องนี้จะเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ และจากข้อมูลการสัมภาษณ์มหาวิทยาลัยอื่นเห็นว่าวิธีการสรรหาน่าจะเป็นวิธีการที่ดีในการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชา และควรใช้ระบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

กล่าวโดยสรุป ปัญหาของหัวหน้าภาควิชาเป็นปัญหาที่มีมาเป็นระยะเวลานาน ควรได้รับการนำมาพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาเหล่านั้น เพราะเมื่อหัวหน้าภาควิชาประสบปัญหาในการดำรงตำแหน่งหลายด้าน อาจเป็นผลให้หัวหน้าภาควิชาขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความมุ่งมั่นที่จะทำให้ภารกิจประสบความสำเร็จ และหนทางหนึ่งที่หัวหน้าภาควิชาจะหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ โดยการลาออกจากตำแหน่ง การที่หัวหน้าภาควิชาดำรงตำแหน่งไม่ครบวาระ และปรับเปลี่ยนบ่อยเกินไป ทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง ทำให้เกิดความเสียหายต่องานของภาควิชาและงานของมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวม

การวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่สะท้อนภาพจริงที่เป็นปัญหาของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ จากหัวหน้าภาควิชา คงจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการกำหนดแนวทางพัฒนาภาควิชาให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ทั้งนี้ อาจมีอีกหลายปัจจัยและหลายวิธีการที่จะทำให้ภาควิชามีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายที่ควรศึกษาเพื่อการพัฒนาต่อไป

## ข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติ

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในปัจจุบันมีปัญหามากเกี่ยวกับ วัฒนธรรมการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าทางวิชาการ พฤติกรรมการทำงานที่ไม่ช่วยเหลือกัน และระบบจูงใจที่ไม่เหมาะสม ซึ่งถ้ามีการแก้ไขปัญหานั้น อาจทำให้หัวหน้าภาควิชามีความพอใจที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หรือการคงอยู่ในตำแหน่ง อาจอยู่ได้ครบวาระมากขึ้น สำหรับสาเหตุที่สาออกก่อนครบวาระ 2 ประเด็นหลัก คือ สาออกเพราะความจำเป็นของงาน ซึ่งไม่ใช่ปัญหา อีกประเด็นหนึ่งเป็นปัญหาในการบริหารงานภาควิชาและปัญหาแรงจูงใจ

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับภาควิชาดังนี้

1. **ด้านภาระงาน** ควรจะได้มีการกำหนดภาระงานของหัวหน้าภาควิชาให้ชัดเจน และกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลงานของภาควิชา เพื่อให้หัวหน้าภาควิชาได้ทราบก่อนการปฏิบัติงานและจะได้แจ้งให้บุคลากรในภาคทราบเป้าหมายร่วมกัน และให้รับรู้ร่วมกันว่าหากภาควิชามีผลงานแค่ไหน จะได้รับการสนับสนุนอย่างไร เมื่อกำหนดภาระงานที่ชัดเจนแล้วควรสร้างระบบการสรรหาหัวหน้าภาควิชา และระบบการประเมินหัวหน้าภาควิชาที่สอดคล้องกัน
2. **ด้านการบริหาร** ควรจะได้กำหนดอำนาจในการบริหารงานของหัวหน้าภาคให้เกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านบริหารงานบุคคล บริหารการเงิน และบริหารวิชาการ ซึ่งในส่วนี้อาจจะใช้กรณีการบริหารภาควิชาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ประกอบการพิจารณา ปรับปรุง (เอกสารข้อมูลเพิ่มเติมจากมหาวิทยาลัยอื่น)
3. **ด้านระบบจูงใจ** เพื่อมิให้หัวหน้าภาควิชาเกิดความท้อแท้และรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม การตอบแทนจึงควรกำหนดตามผลการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่สร้างความพอใจให้กับหัวหน้าภาควิชา

สำหรับเรื่องการจูงใจนั้น ได้มีผู้ได้ความเห็นไว้ดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 142) กล่าวไว้ว่า

ปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความพอใจ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส
3. สภาพแวดล้อมที่ต้องการ
4. การดึงดูคทางสังคม

5. ปรับวิธีการทำงานและทัศนคติของบุคคล
6. โอกาสได้มีส่วนร่วมในการทำงาน
7. สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคคล

กิลเมอร์ (Gilmer , 1966 : 381 – 382)

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

1. ลักษณะงานที่ทำ
2. ค่าจ้างหรือรายได้
3. การเลื่อนขั้นตำแหน่ง
4. สภาพการทำงาน
5. ผู้บังคับบัญชา
6. องค์กรและการบริหาร

การพิจารณาสร้างระบบจูงใจจึงน่าจะพิจารณาโดยอาศัยแนวคิดเหล่านี้

มาประกอบด้วย

4. สร้างระบบพัฒนาหัวหน้าภาควิชา และระบบพัฒนาภาควิชาที่ควบคู่กันไป ระบบพัฒนาหัวหน้าภาควิชา ควรมีการเตรียมคนให้พร้อมจะเป็นหัวหน้าภาควิชา และการให้ฝึกอบรมความรู้ในศาสตร์ที่เป็นประโยชน์แก่หัวหน้าภาควิชา
5. สร้างระบบพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนภาควิชาให้มีความพร้อมที่จะสนับสนุนงานภาควิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. น่าจะมีการศึกษาบทบาทหัวหน้าภาควิชา และปัญหาของหัวหน้าภาควิชาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ อาจารย์ในภาควิชา นักศึกษา ลูกค้ำผู้ให้บริการภาควิชา เพื่อจะได้เห็นภาพของหัวหน้าภาควิชาโดยครบถ้วน
2. ติดตามผลว่าแต่ละมหาวิทยาลัยมีวิธีการพัฒนาภาควิชาอย่างไร และได้ผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด
3. ศึกษาเจาะลึกเป็นรายภาควิชา โดยเฉพาะภาควิชาที่อยู่ครบวาระว่าการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จหรือไม่
4. ศึกษารูปแบบมหาวิทยาลัยที่ไม่มีการแบ่งส่วนงานเป็นภาควิชาว่ามีการบริหารสำเร็จหรือไม่



## บรรณานุกรม

- ดิณ ปรัชญาพฤทธิ. 2530. หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน กรณีศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทพวงมหาวิทยาลัย. 2530. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- นุกูล อินทระสังขา. 2544. หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นในมหาวิทยาลัย. ในรวมบทความกรณีศึกษาจากประสบการณ์ของผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย รุ่นที่ 4, หน้า 57. กรุงเทพฯ : ทพวงมหาวิทยาลัย.
- ประกอบ คุปรัตน์. 2536. หัวหน้าภาควิชากับการบริหารงานภาควิชา. ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาองค์กร:การบริหารงานภาควิชา หน้า 1. 22-23 พฤศจิกายน 2536, ณ อาคารเรียนรวม และหอสมุด คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ประสม สถาปิตานนท์. 2525. ภาควิชาจะก่อหรือจะแก้ปัญห. ในรายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชา คณะ และสถาบัน หน้า 1-20, 15-17 ตุลาคม. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2526. พูดเรื่องอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2533. บทบาทและภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา. ในเอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ เรื่อง การบริหารภาควิชา, หน้า 62. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภาพงา ฉายากุล. 2531. การวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญาณิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2523. รายงานการสัมมนาหัวหน้าภาควิชา เรื่อง การบริหารงานมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา. สงขลา : สำนักงานอธิการบดี.
- \_\_\_\_\_ . 2540. ประมวลการพัฒนาบุคลากรสำหรับกลุ่มหัวหน้าภาควิชา ปี 2533-2540. สงขลา : กองการเจ้าหน้าที่.
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2541. ข้อมูลสถิติระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา สำรวจเดือนธันวาคม 2541. สงขลา : สำนักงานอธิการบดี.
- \_\_\_\_\_ . 2544. ข้อมูลสถิติระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา สำรวจเดือนกุมภาพันธ์ 2544. สงขลา : กองการเจ้าหน้าที่.

- วุฒิพงศ์ เตชะดำรงสินและคณะ 2539. การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สมพงษ์ จ้อยศิริ. 2534. การบริหารงานภาควิชา ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาองค์กร : การบริหารงานภาควิชา หน้า. 23-25 มกราคม 2534 ณ คลังปิโตรเลียม จังหวัดสงขลา
- สายบัว ชีเจริญ. 2544. แนวคิดการปฏิรูปพัฒนาภาควิชาในส่วนการศึกษาภาระงาน และการตรวจสอบ. ในเอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการศึกษาภาระงาน และการตรวจสอบ ครั้งที่ 1, หน้า 2-3. 9 ตุลาคม 2544.
- สุจิตรา จรจิตร. 2532. ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ในมหาวิทยาลัย ส่วนภูมิภาค. ปริญญาณิพนธ์ ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสมอ เรืองนันท. 2544. การบริหารงานภาควิชา : สิ่งท้าทายที่ควรปรับปรุง. ในรวมบทความ กรณีศึกษาจากประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัย รุ่นที่ 4 หน้า 26. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- อมรชัย ตันติเมธ. 2525. รายงานผลการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาของอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ในรายงานการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานภาควิชา คณะ และสถาบัน. 15-17 ตุลาคม. กรุงเทพฯ:กองการเจ้าหน้าที่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล. 2530. ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. (อิตสำเนา)
- อัมพร อรุณศรี. 2536. การศึกษาความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์เกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ปริญญาณิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.

- Barnard, Chester I. 1968. The Junctions of the executive. Thirtieth anniversary edition. Cambridge : Harvard University press.
- Cornett, Jim D.1978. Evaluation of the department chairpersons roles in public community junior colleges in Missouri. [CD-ROM] Adstract from. ProQuest File : Dissertation Abstracts Item : 5815-5816A
- Feldman, Daniel C. and Hugh J. Arnold 1983. Managing Individual and Group Behavior in Organizations. New York : Mc Graw – Hill
- Gilmer, B.Van Haller. 1966. Applied Psychology : Problem in living and Work. New york : Mc Graw – Hill.
- Maslow, Abraham H. 1970. Motivations and personality. New York! : Harper and row.
- Steers, Richard M. and D.N. Braunstein. 1976. "A Behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Setting," Journal of Vocational Behavior, 9 : 251-266

## แบบสอบถาม

### สภาพปัญหาปัจจุบันของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- |  | สำหรับผู้วิจัย           |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง  | <input type="checkbox"/> |                          |
| 2. อายุ.....ปี   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. อายุราชการ.....ปี   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ตำแหน่งทางวิชาการ<br><input type="checkbox"/> อาจารย์ <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยศาสตราจารย์<br><input type="checkbox"/> รองศาสตราจารย์ <input type="checkbox"/> ศาสตราจารย์ | <input type="checkbox"/> |                          |
| 5. ระดับตำแหน่ง ระดับ.....   | <input type="checkbox"/> |                          |
| 6. คณะ.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาปัจจุบันของหัวหน้าภาควิชา

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ ต้องการทราบปัญหาและระดับของปัญหาที่ท่านประสบในการในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ซึ่งได้จัดระดับของปัญหาไว้ ดังนี้

- |   |         |                    |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | พบปัญหามากที่สุด   |
| 4 | หมายถึง | พบปัญหามาก         |
| 3 | หมายถึง | พบปัญหาบ้างปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | พบปัญหาน้อย        |
| 1 | หมายถึง | พบปัญหาน้อยที่สุด  |
| 0 | หมายถึง | ไม่พบปัญหาเลย      |

ประเด็นปัญหา	ระดับปัญหา					
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	0 ไม่พบปัญหา
1. โครงสร้างการบริหาร - วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา - การแบ่งงานของภาควิชาไม่ชัดเจน - อื่น ๆ ระบุ.....						
2. ผู้บริหารเหนือขึ้นไป - ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุน - อื่น ๆ ระบุ.....						
3. ผู้ร่วมงาน - ผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ - ผู้ร่วมงานทำงานช้า - อื่น ๆ ระบุ.....						
4. ลักษณะงาน - บทบาทด้านเป็นผู้นำ - บทบาทด้านวิชาการ - บทบาทด้านธุรการ - บทบาทผู้ประสานงาน - อื่น ๆ ระบุ.....						
5. อำนาจหน้าที่ - การกระจายอำนาจ - ไม่มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน - อื่น ๆ ระบุ.....						
6. ระบบจูงใจ - ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม - อื่น ๆ ระบุ.....						
7. การเสียโอกาสทางวิชาการ - อยู่ในตำแหน่งแล้วไม่มีเวลาสร้างสรรคงาน - โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่ง - อื่น ๆ ระบุ.....						

ประเด็นปัญหา	ระดับปัญหา					
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	0 ไม่พบปัญหา
8. สิ่งอำนวยความสะดวก - เครื่องมือเครื่องใช้ในภาควิชาไม่พร้อม - เครื่องมือไม่ทันสมัย - อื่น ๆ ระบุ.....						<input type="checkbox"/>
9. วัฒนธรรมการทำงาน - การทำงานแบบราชการยึดระเบียบ ขั้นตอนมาก - ต่างคนต่างทำงานไม่เกี่ยวข้องกัน - อื่น ๆ ระบุ.....						<input type="checkbox"/>
10. ส่วนตัว - อยู่ไกลครอบครัว - สุขภาพ - อื่น ๆ ระบุ.....						<input type="checkbox"/>

**ส่วนที่ 3** การพัฒนาภาควิชาและหัวหน้าภาควิชา

3.1 ก่อนเข้าดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ท่านมีโอกาสเข้ารับการอบรมเพื่อการบริหารงานในตำแหน่งบ้างหรือไม่

ได้รับการอบรม

ไม่ได้รับการอบรม

3.2 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา (การจัดอบรม สัมมนา และอื่น ๆ )

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

3.3 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาควิชา

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

ส่วนที่ 4 ข้อมูลการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

4.1 โดยส่วนตัวท่านมีความรู้สึกประสงค์จะเป็นหัวหน้าภาควิชาหรือไม่

- ประสงค์จะเป็น     ไม่ประสงค์จะเป็น     ไม่มีความรู้สึกใด ๆ

4.2 ถ้าไม่ประสงค์จะเป็นตอบคำถามในข้อนี้

อะไรคือสาเหตุที่ทำให้ท่านไม่ประสงค์จะเป็นหัวหน้าภาควิชา กากบาท (X)

เพียง 3 ข้อ ตามลำดับ

1. มีตำแหน่งทางวิชาการอยู่แล้ว การเป็นหัวหน้าภาควิชาไม่ได้รับเงินประจำตำแหน่งเพิ่ม
2. การบริหารงานภาควิชาทำให้เสียโอกาสเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ
3. การบริหารงานภาควิชามีความกดดันและปัญหาจุกจิก
4. มีความเห็นว่า หากมีตำแหน่งทางวิชาการแล้ว ควรเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อรับค่าตอบแทน
5. ระบบการกระจายอำนาจไปที่ภาควิชาไม่เพียงพอ ทำให้รู้สึกเหมือนเป็นหัวหน้าธุรการ
6. เนื่องจากอยู่ในภาวะที่รอการไปศึกษาต่อ
7. การเป็นหัวหน้าภาควิชาควรหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันไป ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องดำรงตำแหน่งครบ 4 ปี
8. เนื่องจากมีภาระงานสอนมาก
9. อื่น ๆ ระบุ.....

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้  
งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่  
โทร.2056

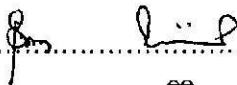


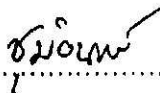


ตารางแสดงสัดส่วนภาระงานของผู้วิจัย

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	สัดส่วนงานวิจัย	หัวหน้าโครงการ	ผู้ร่วมวิจัย
1. การกำหนดแนวทางการวิจัย	15	15	-
2. การเขียนโครงการ/แบบสอบถาม	20	20	-
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์	20	10	10
4. การวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปผล	20	15	5
5. การเขียนรายงาน และผลงานตีพิมพ์	20	15	5
6. การบริหารโครงการ และงบประมาณ	5	5	-
รวม	100	80	20

คณะผู้วิจัยมีความเห็นชอบ และขอรับรองสัดส่วนภาระงานในการทำวิจัยครั้งนี้  
จึงขอลงชื่อไว้เป็นหลักฐาน

(ลงชื่อ).....  ..... หัวหน้าโครงการ  
(นางสุชานา หอศิริธรรม)

(ลงชื่อ).....  ..... ผู้ร่วมวิจัย  
(นางเมตตา ชุมอินทร์)