

มนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไชยรัตน์ รุจิพงศ์*

ภารกิจสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา คือ มีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างสรรค์พัฒนาวิชาชีพ ในสาขา และการบริหารวิชาการสู่ความเป็นเลิศ โดยมีนโยบายเชิงรุกที่จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ เพราะสถาบันอุดมศึกษา เป็นองค์การขนาดใหญ่ มีความสลับซับซ้อน จึงต้องพิจารณาให้รอบครอบถึงความคุ้มค่าการลงทุน ต้องบริหารให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (อภิชัย พันธเสถ์ และคนอื่น ๆ 2532: 193 ; วิจิตร สิ้นสิริ 2534: 7-8) การบริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา ภาควิชา เป็นองค์การพื้นฐานที่มีความสำคัญในการผลิตบัณฑิต พัฒนากลยุทธ์การเรียนการสอนในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ ค้นคว้าวิจัยเพื่อบุกเบิกวิทยาการใหม่ๆ ทั้งนี้เพราะภาควิชามีบุคลากรคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถและมีทรัพยากรที่มีคุณภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางวิชาการ นอกจากนี้ภาควิชาเป็นองค์การพื้นฐานขนาดเล็ก ที่มีอิสระเสรีภาพในการเรียนการสอน การวิจัย การเผยแพร่วิทยาการ (วิจิตร สิ้นสิริ ม.ป.ป. : 1-3) ที่สนองนโยบาย ปณิธาน และจุดมุ่งหมายของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนแสวงหาแหล่งทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนภาควิชา ซึ่งส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีมาตรฐานดีเต็น มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของสังคม (ประสม สถาปิตานนท์ 2525: 1)

การที่ภาควิชาจะดำเนินภารกิจได้ครบถ้วน สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัยความร่วมมือจากคณาจารย์ภายในภาควิชาในการ

ปฏิบัติภารกิจหน้าที่ด้านวิชาการ การบริหาร ภารกิจพิเศษที่สถาบันมอบหมายและรับผิดชอบ สร้างสรรค์วิทยาการและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการและสังคม โดยมีหัวหน้าภาควิชาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นที่สืบทบาท ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วางแผน และสร้างความร่วมมือในหมู่คณาจารย์ (เอกชัย กี่ สุขพันธ์ 2524: 12 ; ไพฑูรย์ สิ้นสารรัตน์ 2531: 175-183 ; ต้น ประชัยพฤทธิ์ 2533: 36 ; วิจิตร วรุศยางกูร 2533: 105 ; Tucker 1984: 3-6) และหัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มุ่งมั่นที่จะพัฒนางานอยู่เสมอ สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาข้อขัดแย้งให้ลุล่วงไป สามารถจูงใจหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ตื่นตัว และทำงานอย่างเต็มความสามารถ (พิชญาภรณ์ อิงคามระธร 2532: 164)

บทบาทของหัวหน้าภาควิชา

บทบาทหัวหน้าภาควิชาจำแนกได้ 2 ประการ คือ บทบาทด้านวิชาการ และบทบาท ด้านบริหาร (บุญเลิศ กลางใจ 2533: 2-3)

1. บทบาทด้านวิชาการ ได้แก่

1.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ การปรับปรุงหลักสูตร การเปิดหลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษาวิชาใหม่ๆ การวางแผน รับนักศึกษาเข้าเรียนและกำหนดมาตรฐานการศึกษาของภาควิชา เป็นต้น

* รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ศูนย์กีฬาและสุขภาพ มหาวิทยาลัยรังสิต

1.2 ด้านการวิจัยหมายถึงการศึกษา ค้นคว้า วิจัย การผลิตงาน สร้างสรรค์ การประดิษฐ์ต่างๆ การผลิตตำรา และผลงานทางวิชาการ หรือ การวิจัยตามโครงการวิจัยเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

1.3 ด้านการบริหารวิชาการ หมายถึง การจัดโปรแกรมการฝึกอบรม การให้คำปรึกษา แนะนำทางสังคม การวิจัยค้นคว้าและประยุกต์ความรู้ในสาขาของตน เพื่อช่วยแก้ปัญหาสังคมในส่วนที่เกี่ยวข้อง

1.4 ด้านการทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม หมายถึง การศึกษาค้นคว้า วิจัยเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมของชาติ ท้องถิ่น เพื่อการอนุรักษ์และส่งเสริมพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. บทบาทด้านการบริหาร เป็นการดำเนินงานเพื่อการวางแผนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติการกิจด้านต่างๆ ของภาควิชา ซึ่งในเรื่องนี้ภาควิชาจำเป็นจะต้องมีข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน ได้แก่

2.1 การกำหนดปรัชญา ภารกิจและจุดมุ่งหมายของภาควิชา

2.2 แนวโน้มความต้องการของสังคม ในด้านความต้องการผลผลิตและบริการทางวิชาการ

2.3 งานที่ภาควิชาจะต้องรับผิดชอบ ในช่วงของแผนที่เตรียมไว้

2.4 ปริมาณงานทางด้านจัดการเรียนการสอนที่ต้องรับผิดชอบ

2.5 บุคลากรประเภทต่างๆ ของภาควิชา ได้แก่ คณาจารย์ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

2.6 อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

2.7 งบประมาณและการเงิน

ภาควิชาอาจจะมิพบทบาทและภารกิจนอกเหนือจากที่กล่าวมานี้ ซึ่งอาจจะเป็นภารกิจพิเศษที่มหาวิทยาลัยส่งมอบหมาย หรือภารกิจที่ภาควิชากำหนดขึ้นเองก็ได้ (อุทัย บุญประเสริฐ 2533: 80) ดังนั้น ภาควิชาที่แข็งแกร่งทางวิชาการจึงต้องประกอบด้วยคณาจารย์ผู้มีความรู้ความสามารถ นักศึกษา บุคลากรฝ่ายบริการวิชาการที่มีคุณภาพ ตลอดจนองค์ความรู้และแหล่งความรู้ที่ได้มาตรฐาน (ประสม สถาปัตตานนท์ 2525: 1)

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาในฐานะผู้นำทางวิชาการ

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการกำหนดนโยบาย วางแผน และสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นระหว่างหมู่สมาชิก ภาวะผู้นำถือเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ พฤติกรรมของผู้อื่น และพยายามจะโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์การประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย (สมพงษ์ เกษมสิน 2517 : 203-204; ธงชัย สันติวงษ์ 2530 : 410; อรุณ รัทธธรรม 2532: 195)

ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานมากกว่าการใช้อำนาจบังคับเพียงอย่างเดียว กล่าวคือ ผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ กัน คำว่า ภาวะผู้นำนั้นหมายถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารงาน การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีเป้าหมายจะให้การปฏิบัติงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จภายใต้สภาวะกดดันต่างๆ เช่น การจัดระบบงาน และอัตรากำลัง เป็นต้น ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาด้านการงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปด้วยดี (สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2531: 1-3) ดังนั้น จึงจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร ต้องการความสามารถในการวางแผน การตัดสินใจอย่างถูกต้องและการใช้อำนาจหรืออิทธิพล ในการตัดสินใจมีผลในทางปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีการ อยู่หลายวิธี เช่น การประสานงาน การใช้แรงจูงใจ การสร้างนิสัยให้เป็นคนรู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ การตอบสนอง ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน การลงโทษหรือการให้รางวัล นอกจากนี้ ผดุง พรหมมูล (2537: 18) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้นำทางวิชาการจะเป็นผู้ที่สามารถใช้กลยุทธ์ ทั้งการเป็นผู้นำและการบริหาร และนำกลุ่มให้ กระทำกิจกรรมด้านวิชาการ จนบรรลุเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

หัวหน้าภาควิชามีความสำคัญต่อการ พัฒนางานวิชาการของภาควิชาให้เจริญก้าวหน้า หัวหน้าภาควิชาจะต้องปฏิบัติภารกิจตามบทบาท ดังกล่าวให้ดีที่สุดและให้เป็นที่พึงพอใจแก่บุคคล ทุกฝ่าย คือ คณาจารย์ นักศึกษา ผู้บริหาร นอกจากนี้ ทัดเกอร์ (Tucker 1984: 2-3) ได้จำแนก บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาเพื่อสำหรับ เป็นแนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้

1. การบริหารงานทั่วไปของภาควิชา

- 1.1 ดำเนินการประชุมอาจารย์ในภาควิชา
- 1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการประจำภาควิชา
- 1.3 มอบหมายภารกิจให้คณะกรรมการภาควิชาเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.4 จัดทำหลักสูตร แผนงาน และกำหนดเป้าหมายของภาควิชา
- 1.5 กำหนดกิจกรรมที่ภาควิชาสามารถให้บริการแก่มหาวิทยาลัยและชุมชน
- 1.6 จัดดำเนินการเพื่อให้หลักสูตร การเรียนการสอน แผนงาน เป้าหมาย และ

นโยบายของภาควิชาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

- 1.7 พัฒนาภาควิชาให้มีมาตรฐานทางวิชาการและจัดดำเนินการประเมินผลภาควิชา
- 1.8 ให้การบริการแก่สมาชิกในภาควิชาในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุนงานของภาควิชา
- 1.9 ให้คำปรึกษาแนะนำหรือแสวงหาหนังสือตำราและสื่อต่างๆ เข้าห้องสมุด
- 1.10 มอบอำนาจในการบริหารงานบางอย่างให้บุคคล หรือคณะกรรมการช่วยรับผิดชอบ
- 1.11 สนับสนุนให้คณาจารย์ในภาควิชา ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงานของภาควิชาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การจัดการเรียนการสอน

- 2.1 จัดทำตารางสอน
- 2.2 นิเทศการสอนภายนอกสถาบัน
- 2.3 เป็นที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ แผนการเรียนและหลักสูตรแก่นิสิตบัณฑิตศึกษา
- 2.4 จัดทำตารางนิเทศการสอน การให้คำปรึกษาแก่นิสิต และการตัดสินผลการสอบต่างๆ ที่ภาควิชาการจัดขึ้น
- 2.5 สร้างและพัฒนาหลักสูตร วิทยานิพนธ์ และโปรแกรมการศึกษาให้ทันสมัย

3. งานกิจการของอาจารย์

- 3.1 สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ประจำภาควิชา
- 3.2 มอบหมายความรับผิดชอบให้อาจารย์ เช่น การสอน การวิจัย การเป็นกรรมการต่างๆ และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาควิชาหรือมหาวิทยาลัย
- 3.3 กระตุ้นส่งเสริมให้อาจารย์ผลิตผลงานวิชาการและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

3.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานของ
อาจารย์

3.5 ส่งเสริมให้อาจารย์ได้รับการ
เลื่อนขั้นหรือการบรรจุเป็นอาจารย์ประจำ

3.6 ร่วมรับฟังการร้องเรียนหรือ
ร้องทุกข์ต่างๆ

3.7 เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน
ของอาจารย์

3.8 หาวิธีการปรับปรุงแก้ไขการ
ปฏิบัติงานที่บกพร่องของอาจารย์ ตลอดจนสนใจ
ใส่ดูแลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นๆใน
ภาควิชา

3.9 ริเริ่มให้มีการปลดอาจารย์หรือ
ให้อาจารย์ออกจากงาน

3.10 จัดให้อาจารย์ได้รับทราบเรื่อง
ราวของภาควิชา คณะวิชา และรับทราบแผนงาน
ของสถาบัน กิจกรรม และความคาดหวังของ
สถาบัน

3.11 บำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของ
ผู้ร่วมงาน

3.12 หาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหา
ความขัดแย้งของอาจารย์

3.13 กระตุ้นและส่งเสริมให้คณา-
จารย์เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ภาควิชาจัดขึ้น

4. งานกิจกรรมนักศึกษา

4.1 การสรรหาและคัดเลือกนักศึกษา
เข้าเรียนในโปรแกรมการศึกษาของภาควิชา

4.2 ให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักศึกษา

4.3 ร่วมงานกับคณะกรรมการนัก-
ศึกษาหรือองค์การนักศึกษา

5. การติดต่อสื่อสารกับภายนอก

5.1 ชี้แจงความต้องการของภาควิชา
ต่อคณบดีและผู้บริหารระดับสูง

5.2 สร้างและดำรงรักษาภาพลักษณ์
และชื่อเสียงที่ดีของภาควิชา

5.3 เข้าร่วมและประสานกิจกรรม
ต่างๆ กับกลุ่มสังคมภายนอก

5.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานสารบรรณ
และการจัดระบบข้อมูลของภาควิชาให้สะดวกต่อ
การนำไปใช้

5.5 สร้างแบบสอบถามหรือทำการ
สำรวจต่างๆ เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานภาควิชา

5.5 ริเริ่มและดำรงรักษาไว้ซึ่งความ
สัมพันธ์อันดีกับองค์การหรือสถาบันต่างๆ ภาย
นอกมหาวิทยาลัย

6. งานงบประมาณและทรัพยากร

6.1 สนับสนุนให้คณาจารย์ในภาควิชา
เสนอเค้าโครงการวิจัย เพื่อขอทุนจากหน่วยงาน
ของรัฐหรือกองทุนเอกชน

6.2 จัดทำงบประมาณการใช้จ่ายของ
ภาควิชา

6.3 แสวงหาแหล่งทุนจากภายนอก
เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของภาควิชา

6.4 บริหารงบประมาณของภาควิชา
ให้มีประสิทธิภาพ

6.5 จัดลำดับความสำคัญของการใช้
งบประมาณเพื่อการไปอบรม สัมมนา หรือศึกษา
ดูงาน

6.6 จัดเตรียมรายงานประจำปี

7. งานบริหารสำนักงานภาควิชา

7.1 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกใน
กิจการสำนักงานภาควิชา ได้แก่ วัสดุ ครุภัณฑ์
อุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนการบำรุงรักษา

7.2 จัดระบบดูแลความปลอดภัยของ
อาคารสถานที่และการบำรุงรักษา

7.3 ให้การแนะนำและประเมินผล
การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการของ
ภาควิชา

7.4 จัดทำระบบข้อมูลต่างๆ ของภาค
วิชา และทะเบียนนักศึกษา วัสดุ ครุภัณฑ์

8. งานพัฒนาวิชาชีพ

8.1 ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนากิจกรรมที่สนใจและส่งเสริมความสามารถพิเศษ

8.2 สนับสนุนให้เกิดการสอนที่ดีในภาควิชา

8.3 กระตุ้นให้อาจารย์ในภาควิชาทำการค้นคว้าวิจัย และเขียนบทความทางวิชาการเผยแพร่

8.4 สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

8.5 สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับชาติ

8.6 เป็นตัวแทนของภาควิชาเข้าร่วมประชุมที่จัดขึ้นโดยกลุ่มวิชาชีพชั้นสูง หรือกุมนักวิชาการชั้นสูง

หัวหน้าภาควิชาแม้จะเป็นผู้นำในหน่วยงานขนาดเล็กในมหาวิทยาลัย แต่บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญและมีขอบข่ายการปฏิบัติงานที่กว้างขวางความก้าวหน้าทางวิชาการของสถาบันจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าภาควิชา

จากการวิจัยเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยรัศมี ภิบาลแทน (2532: 57-58) พบว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะปฏิบัติ 5 อันดับสูงสุดตรงกัน ได้แก่เรื่องดังต่อไปนี้

1. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการประจำคณะเพื่อรับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน
2. เสนอโครงการเพื่อของบประมาณประจำปีสำหรับภาควิชา
3. มีส่วนร่วมหรือให้ความเห็นในการพิจารณาคัดเลือกอาจารย์เข้าบรรจุในภาควิชา

4. แจ้งระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ประกาศ ต่างๆ ให้อาจารย์ในภาควิชาทราบ

5. มีส่วนร่วมในการเสนออัตราค่าจ้างอาจารย์ในภาควิชา

ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจึงเป็นผู้นำองค์การระดับต้นที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากมาย ทั้งด้านวิชาการและด้านการบริหาร โดยเฉพาะด้านการบริหารนั้น หัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบอย่างแจ่มชัด มีทักษะในการบริหารงาน และสามารถใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมได้ (มดุง พรหมมูล 2537: 25)

ทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าภาควิชา

การบริหารหน่วยงานหรือองค์การได้จำแนกระดับการบริหารออกเป็น 3 ระดับ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน 2530: 8-10) คือ

1. การบริหารระดับสูง (top management) นักบริหารในระดับนี้เรียกว่า นักบริหารระดับสูง (executive)
2. การบริหารระดับกลาง (middle management) นักบริหารในระดับนี้เรียกว่า นักบริหารระดับกลาง (manager)
3. การบริหารระดับต้น (lower management) ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารระดับต้นมีชื่อเรียกต่างๆ กัน ที่นิยมใช้ คือ ผู้บังคับบัญชา (supervisor) หรือหัวหน้าคนงาน (foreman)

หัวหน้าภาควิชาในฐานะผู้นำหน่วยงานระดับต้นของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชา จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในด้านการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาประสบความสำเร็จ และนำหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (วิจิตร วรุดยางกูร 2533: 119) ได้ระบุทักษะที่จำเป็นของหัวหน้าภาควิชาไว้ดังนี้ คือ

1. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือมีความสามารถในการทำงานร่วมกับคณาจารย์ผู้บริหารระดับต่างๆ และนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

2. มีทักษะในการจูงใจ สามารถสร้างศรัทธาความเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในภาควิชา และสามารถหาวิธีการโน้มน้าวให้มวลสมาชิกร่วมมือในการทำงานได้อย่างดียิ่ง

3. มีทักษะในการวางแผน การกำหนดเป้าหมายของภาควิชา และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ภาควิชา

4. มีทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และเข้าใจวิธีการจัดการหรือแก้ปัญหาในลักษณะที่เพื่อนร่วมงานยอมรับ

5. มีทักษะในการสื่อสาร สามารถชี้แจงนโยบาย แผนการทำงาน และวิธีการทำงานให้สมาชิกในภาควิชาเข้าใจอย่างแจ่มชัด และสามารถประชาสัมพันธ์กิจการของภาควิชาให้สมาชิกทั้งใน และนอกภาควิชาทราบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังได้มีผู้ศึกษา และวิจัยเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าภาควิชา และได้พบว่าทักษะที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาได้แก่ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ คือรู้จักการเข้าสมาคม และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2525:27) ทักษะการจูงใจคน เพื่อให้ผู้อื่นเห็นคล้อยยอมรับนับถือและยินดีร่วมมือทำงานของภาควิชาอย่างเต็มความสามารถ (อัญชสิทธิ์ บัญชีนวุฒิกุล 2530: บทคัดย่อ) ทักษะการวางแผนเพื่อพัฒนางานภาควิชา จะช่วยให้การดำเนินงานของภาควิชาที่มีเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจนและการวางแผนจะช่วยให้การเตรียมทรัพยากรต่างๆ เช่น อัตรากำลัง งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ (อัญชสิทธิ์ บัญชีนวุฒิกุล 2530: บทคัดย่อ ; knowles 1970: 6-39-A) ส่วน

โคล (Cloe 1974: 4776-A) ได้ศึกษาทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอินเดียพบว่า ทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานมี 5 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิคการ มนุษย์สัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาหลักสูตร และ ทักษะการจูงใจ

ทักเกอร์ (Tucker 1984: 49) ได้ระบุทักษะที่จำเป็นของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานภาควิชา ได้แก่ ทักษะการประชุมการกำหนดปัญหาและแก้ไข ปัญหา การใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย การจูงใจและทักษะมนุษยสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์นั้นเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ องค์การรัฐบาล องค์การทางสังคม องค์การทางการศึกษา ตลอดจนองค์การระหว่างประเทศ หรือ องค์การหน่วยงานใดก็ตามที่มีบุคคลอยู่ร่วมกัน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่ง (เสถียร เหลืองอร่าม 2527: 19-21; สุพันธ์ พิพัฒน์เพ็ญ 2529: 84) ในแต่ละองค์การหัวหน้างานควรตระหนักให้ดีกว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน (อรุณรักรธรรม 2533: 41) เพราะบุคคลที่ทำงานอยู่ร่วมกันในองค์การทุกคนต้องการอยู่อย่างมีเกียรติ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ถ้าบุคคลใดอยู่ในองค์การโดยขาดการยอมรับนับถือ จะทำให้รู้สึกขาดที่พึ่งทางใจเกิดความเบื่อหน่ายต่อสภาพการทำงาน

ดังนั้น ทักษะมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา ในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การควบคุมองค์การ และการประเมินผล ○

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา.
กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน, 2531.
- ตันปรัชญาพฤทธิ. “หัวหน้าภาค.” ใน การบริหารงานภาควิชา, หน้า 30-59. กรุงเทพฯ
: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2533.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- บุญเลิศ กลางใจ. “หัวหน้าภาควิชา ฤกษ์แจดอกสำคัญ.” ใน อุดมศึกษา :
ทางสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- ประสม สถาปิตานนท์. “ภาควิชาจะก่อหรือจะแก้ปัญหาคือ.” ใน รายงานการสัมมนา
เกี่ยวกับการบริหารภาควิชา คณะและสถาบัน วันที่ 15-17 ตุลาคม 2525.
หน้า 1-13. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.
- ผดุง พรหมมูล. การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้า
ภาควิชาในสถาบันราชภัฏ. ปรินิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2537. (อัดสำเนา)
- พิชญานันท์ อังคามระธรร. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานของ
หัวหน้าภาควิชาในสถาบันศึกษาพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ
บริหารภาควิชา. ปรินิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2532. (อัดสำเนา)
- ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน. “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา.” ใน บทบาทและ
ทิศทางของวิทยาลัยครูสำหรับอนาคต. เอกสารประกอบการสัมมนาหัวหน้า
คณะวิชาในวิทยาลัยครูทั่วประเทศ 21-23 มิถุนายน 2531 วิทยาลัยครู
สุราษฎร์ธานี, 2531.
- รัศมี ภิบาลแทน. หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในคณะ
ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, 2532.
- วิจิตร วรุตยางกูร. “หัวหน้าภาควิชา” ใน การบริหารงานภาควิชา. หน้า 104-121.
กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2533. อัดสำเนา.
- วิจิตร สิ้นสิริ. การบริหารวิชาการของภาควิชา:คณาจารย์และนักศึกษา. เอกสาร
ประกอบคำบรรยายวิชานิสิตและภาวะแวดล้อม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ม.ป.ป.

- _____ การอุดมศึกษาเชิงรุก. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรีนติ้ง, 2534.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2530.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- สุนันท์ พิพัฒนเพ็ญ. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับครู. สงขลา : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะวิชาครูสงขลา วิทยาลัยครูสงขลา, 2529.
- เสถียร เหลืองอร่าม. หลักมนุษย์สัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- อภิชัย พันธเสน และคนอื่นๆ. การเตรียมอุดมศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่พึงปรารถนา. กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- อรุณ วัชรธรรม. มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทสัมพันธ์พาณิชย์, 2532.
- อุทัย บุญประเสริฐ. "การวางแผนภาควิชา." ใน การบริหารงานภาควิชา. หน้า 82-83. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2535. (อัดสำเนา)
- อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล. ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2530. (อัดสำเนา)
- เอกชัย กีสุขพันธ์. การบริหารงานของภาควิชาในครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524. (อัดสำเนา)
- Cloe, Lee Ernest. "Administrative Competencies Needed in Academic Administrative Positions in Institutions of Higher Education in the State of Indiana," *Dissertation Abstracts International*, 34 (8) : 4776-A ; February, 1974.
- Knowles, Asa S. *Handbook of College and University Administration*. New York : McGraw-Hill Company, 1970.
- Tucker, Allan. *Chairing the Academic Department*. New York : American Council on Education, Macmillan Publishing Company, 1984.