



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานของภาควิชา : การศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานของภาควิชา ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน รวมทั้งแนวทางในการบริหารงานของภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นการศึกษาที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญใน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม

การศึกษาระบบการบริหารงานดังกล่าวข้างต้น เป็นการศึกษาจากผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของภาควิชาโดยตรง ซึ่งได้แก่ หัวหน้าภาควิชา ผู้เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา และผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา นอกจากนี้ยังได้ศึกษาระบบการบริหารงานของคณะที่ไม่มีภาควิชาเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษด้วย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากประชากรบุคคลและแหล่งข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1 ประชากรบุคคล ประกอบด้วย

1.1.1 หัวหน้าภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวนทั้งสิ้น 137 คน

1.1.2 คณบดีในคณะที่จัดการเรียนการสอนแบบไม่มีภาควิชา ได้แก่ คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ และพยาบาลศาสตร์

1.1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

1.1.3.1 ผู้เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลุ่มสาขาวิชาละ 1 คน

1.1.3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่งเป็นคณบดี หรือรองคณบดีฝ่ายวิชาการ ใน 4 กลุ่มสาขาวิชา กลุ่มสาขาวิชาละ 1 คน

1.2 แหล่งข้อมูลเอกสาร

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานของภาควิชา ได้แก่ เอกสาร/รายงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แผนพัฒนาการศึกษาของคณะ/ภาควิชา แผนกลยุทธ์ของคณะ/ภาควิชา พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วย การบริหารงานของภาควิชา พ.ศ. 2537 และรายงานประจำปีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะ ภาควิชา และฝ่ายวิชาการ และเอกสาร/รายงานของหน่วยพัฒนาคณาจารย์ ฝ่ายวิชาการ รวมทั้งข้อมูลพื้นฐานด้านหลักสูตร นิสิต บุคลากรของภาควิชา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือและวิธีการในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในเรื่องนี้ 3 ประเภท คือ

2.1 แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารงานของภาควิชา ใช้สำหรับหัวหน้าภาควิชา และคณบดีในคณะที่ไม่มีภาควิชา เนื้อหาครอบคลุมในเรื่องการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม ประกอบด้วยส่วนที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการบริหาร และความรู้ทางด้านการบริหาร การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการบริหารงานของภาควิชาในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม

2.2 การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนหัวหน้าภาควิชาเป็นการสัมภาษณ์อย่างไม่มีโครงสร้าง เพื่อศึกษาความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของภาควิชา เนื้อหาครอบคลุมในเรื่องการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม

2.3 แบบศึกษาเอกสาร ใช้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานของภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในข้อ 1.2 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และตารางเก็บข้อมูลตัวเลข

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้ นำมาวิเคราะห์ ดังนี้

3.1 ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานของภาควิชา ประมวล และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

3.2 ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม

3.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในด้าน เพศ อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ทางการบริหาร และความรู้ทางการบริหาร วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ นำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

3.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าความแปรปรวน และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe' โดยมีแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.2.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละด้าน ในภาพรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อดูว่าภาควิชาต่าง ๆ มีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานในแต่ละด้านมากน้อยเพียงใด

3.2.2.2 จัดกลุ่ม จำแนกภาควิชา ว่าภาควิชาใน 4 กลุ่มสาขาวิชาที่มีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานมากน้อยเพียงใด

3.2.2.3 วิเคราะห์สถานภาพของหัวหน้าภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชาที่มีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานมาก น้อย เป็นอย่างไร

ในการแปลความหมายของช่วงคะแนน ผู้วิจัยใช้ช่วงคะแนน ดังนี้

ช่วงคะแนน 1.50 - 2.00 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาก

ช่วงคะแนน 0.50 - 1.49 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง หรือปฏิบัติน้อย

ช่วงคะแนน 0.00 - 0.49 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

3.2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของภาควิชา วิเคราะห์โดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคำถามในแต่ละข้อ ในภาพรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา

3.2.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารงานของภาควิชา ทำการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) ในการหาค่าสถิติต่าง ๆ ทั้งหมด



3.3. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชา และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของภาควิชา ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงาน ในด้านการวางแผน การจัดการ การเป็นผู้นำ และการควบคุม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบที่ได้จากวิจัยในเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารงานของภาควิชา : การศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการบริหารงานของภาควิชา

ผลการวิจัยพบว่า ภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีปรากฏเป็น 2 ลักษณะ คือ เป็นภาควิชาที่รับผิดชอบหลักสูตรของตนเองโดยตรง อีกส่วนหนึ่งเป็นภาควิชาที่ไม่มีหลักสูตรของตนเองจึงเห็นได้จากการไม่มีนิสิตสังกัดภาควิชา ภาควิชาในลักษณะนี้มีปรากฏให้เห็นในสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ เป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ คณะทันตแพทยศาสตร์ แพทยศาสตร์ สหเวชศาสตร์ สัตวแพทยศาสตร์ เกษศาสตร์ และในสาขาสังคมศาสตร์ ได้แก่ คณะนิติศาสตร์ นอกจากนี้แม้ในคณะที่มีการแบ่งส่วนราชการเป็นภาควิชาแล้วก็ตามก็ยังมีภาควิชาบางส่วนที่การบริหารทั่วไปยังรวมศูนย์อยู่ที่คณะ กล่าวคือ ไม่มีบุคลากรประจำการสำหรับช่วยในงานบริหารธุรการโดยตรง ต้องใช้บริการจากบุคลากรส่วนกลางของคณะ ภาควิชาในลักษณะนี้มีปรากฏในสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ได้แก่ ภาควิชาในคณะสหเวชศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์ ได้แก่ ภาควิชาในคณะนิติศาสตร์ และสาขามนุษยศาสตร์ ได้แก่ ภาควิชาในคณะศิลปกรรมศาสตร์ ซึ่งภาควิชาเหล่านี้ในบางคณะมีความต้องการบุคลากรมาช่วยงานโดยตรงเพราะมีความไม่ความสะดวกในการทำงาน นอกจากนี้แล้วขนาดของภาควิชาต่าง ๆ ยังมีความแตกต่างกันซึ่งจะเห็นได้จากจำนวนอาจารย์ที่ประจำอยู่ ซึ่งบางภาควิชามีขนาดใหญ่มาก เช่น ภาควิชาเคมี และภาควิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ มีจำนวนถึง 63 และ 55 คน ตามลำดับ ในทางตรงกันข้ามบางภาควิชาที่มีขนาดเล็กมาก เช่น ภาควิชาสถาปัตยกรรมภายใน ภาควิชาเคหะการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มีจำนวนเพียง 2 และ 3 คน ตามลำดับ ภาควิชานาฏยศิลป์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มีจำนวน 5 คน เป็นต้น ลักษณะของภาควิชาที่แตกต่างกันเช่นนี้จึงอาจจะมีผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมทางการบริหารงานของภาควิชาด้วย สำหรับโครงสร้างในการบริหารงานของภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปัจจุบันนอกจากจะประกอบด้วยหัวหน้าภาควิชาในฐานะผู้นำและผู้ประสานงานแล้ว ยังมีคณะกรรมการประจำภาควิชาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแก่หัวหน้าภาควิชาด้วย ซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นผลดีอย่างมากโดยเฉพาะภาควิชาที่มีอาจารย์จำนวนมาก นอกจากนั้นบทบาทของหัวหน้าภาควิชาก็ยังได้รับการกำหนดให้ชัดเจนกว่าที่ผ่านมาโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากคณาจารย์ซึ่งส่วนหนึ่งจะมีบทบาทอยู่ในคณะกรรมการประจำภาควิชาด้วย ดังปรากฏในข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วย การบริหารงานของภาควิชา พ.ศ.2537 สิ่งเหล่านี้จึงน่าจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานของภาควิชามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีหัวหน้าภาควิชาบางส่วนแสดงความเห็นว่าแม้ตามระเบียบหัวหน้าภาควิชาจะมีอำนาจ

หน้าที่กำหนดไว้ก็จริง แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถทำได้ ในบางคณะผู้บริหารก็ไม่สนับสนุนให้หัวหน้าภาควิชามีบทบาทจริงโดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบ

ในส่วนของการวางแผนของภาควิชาในภาควิชาในคณะต่าง ๆ จะจัดทำแผนงาน/โครงการเสนอไปยังคณะเพื่อรวบรวมและสังเคราะห์เป็นส่วนหนึ่งในแผนพัฒนาคณะระยะ 5 ปี มีเพียงคณะนิติศาสตร์เท่านั้นที่ดำเนินการในระดับคณะซึ่งรวมถึงภาควิชา ไม่มีการดำเนินการในระดับภาควิชาโดยเฉพาะ กล่าวคือภาควิชาไม่มีการจัดทำแผนงาน/โครงการส่งให้คณะ แต่หัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ต่างก็มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาคณะด้วยซึ่งจะเห็นได้จากการจัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อวางแผนของคณะ นอกจากนี้ในการวางแผนพัฒนาระยะที่ 8 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีความแตกต่างจากแผนที่ผ่านมา โดยเน้นการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาระยะ 15 ปีขึ้นมา ภาควิชาในคณะต่าง ๆ ก็ได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้ด้วย แต่ก็ยังมีบางภาควิชาที่ไม่มีการจัดทำซึ่งยืนยันได้จากคำให้สัมภาษณ์ของหัวหน้าภาควิชาในบางคณะ

ในเรื่องการวัดและประเมินผลงานของภาควิชาและอาจารย์นั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญโดยกำหนดแนวทางให้มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์เพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ และในระยะยาวให้การประเมินผลการสอนเป็นกระบวนการปกติในการเรียนการสอน โดยมีหน่วยพัฒนาคณาจารย์เป็นผู้ประสานงานและดำเนินให้อาจารย์ประเมินผลการสอนในรายวิชาต่าง ๆ รวมทั้งให้มีการจัดทำประมวลรายวิชาขึ้นด้วย โดยได้เริ่มตั้งแต่ภาคปลาย ปีการศึกษา 2537 ซึ่งในเรื่องนี้มีทั้งผู้ที่เห็นความจำเป็นและไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องทำโดยชี้ให้เห็นว่าการประเมินโดยนิสิตยังเป็นการประเมินเพียงฝ่ายเดียวและแบบประเมินที่ใช้ก็ยังไม่เหมาะสมนัก ในการวัดผลการปฏิบัติงานของภาควิชา ก็พบว่าภาควิชายังมีการจัดทำรายงานประจำปีเป็นส่วนน้อย ส่วนใหญ่เป็นรายงานที่ปรากฏเป็นส่วนหนึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปีของคณะซึ่งก็มีชัดเจนในบางคณะเท่านั้น นอกจากนี้แล้วแม้แต่ในระดับคณะบางส่วนก็ยังไม่มีการจัดทำรายงานประจำปีของคณะด้วยเช่นกัน

ในส่วนของการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารของภาควิชาในภาพรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ภาควิชามีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการจัดองค์การ ($\bar{X}=1.45$: S.D.=0.45) ด้านการวางแผน ($\bar{X}=1.26$: S.D.=0.37) ด้านการเป็นผู้นำ ($\bar{X}=1.19$: S.D.=0.42) และด้านการควบคุม ($\bar{X}=1.05$: S.D.=0.51) ปฏิบัติน้อยที่สุด เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่า ทุกกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกด้าน โดยมีการปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงด้านเดียวคือ ด้านการเป็นผู้นำ โดยมีความแตกต่างกันในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพที่มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้สูงกว่ากลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ ส่วนด้านอื่น ๆ ทุกกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในรายกิจกรรมย่อยของในแต่ละด้าน มีข้อค้นพบ ดังนี้

1.1 ด้านการวางแผน

1.1.1 ในภาพรวมภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้ อยู่ในระดับประจำเพียงกิจกรรมเดียว คือ จัดประชุมสัมมนาอาจารย์ในภาควิชาเพื่อจัดทำแผนของภาควิชา ($\bar{X}=1.67$, : S.D.=0.55) ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ อยู่ในระดับบางครั้ง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ นำข้อมูลความต้องการกำลังคนที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการจัดทำแผน ($\bar{X}=1.48$: S.D.=0.63) นำนโยบายและแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์ ($\bar{X}=1.33$: S.D.=0.56) ประชุมฟังความคิดเห็นของนิสิตเก่า/ปัจจุบันเพื่อใช้ในการจัดทำแผน ($\bar{X}=0.97$: S.D.=0.66) และศึกษาข้อมูลภาควิชาในสาขาเดียวกันของมหาวิทยาลัยอื่นในการจัดทำแผน ($\bar{X}=0.88$: S.D.=0.68)

1.1.2 เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่า ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีการปฏิบัติกิจกรรมในเรื่องจัดประชุมสัมมนาอาจารย์ในภาควิชาเพื่อจัดทำแผนของภาควิชา ในระดับประจำทุกกลุ่มสาขาวิชา เว้นแต่กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้ง และกิจกรรมนำข้อมูลความต้องการกำลังคนที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการจัดทำแผน มีการปฏิบัติในระดับประจำในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมนุษยศาสตร์ นอกนั้นก็กิจกรรมอื่น ๆ ทุกกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกกิจกรรม

1.2 ด้านการจัดองค์การ

1.2.2 ในภาพรวมภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้ อยู่ในระดับประจำ 2 กิจกรรมด้วยกัน คือ มีการประชุมเพื่อมอบหมายงานด้านต่าง ๆ ของภาควิชาให้อาจารย์ปฏิบัติ ($\bar{X}=1.81$: S.D.=0.47) และจัดประชุมหารือในการกำหนดคุณวุฒิคณสมบัติ สรรหา และคัดเลือกอาจารย์ใหม่ ($\bar{X}=1.66$: S.D.=0.60) ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ อยู่ในระดับบางครั้ง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ จัดประชุมอาจารย์เพื่อจัดทำงบประมาณประจำปีของภาควิชา ($\bar{X}=1.46$: S.D.=0.73) กำหนดปริมาณงานขั้นต่ำเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแบ่งงานสอนให้อาจารย์ ($\bar{X}=1.17$: S.D.=0.85) และจัดให้มีการหมุนเวียนสอนในรายวิชาเดียวกันที่มีอาจารย์เชี่ยวชาญหลายคน ($\bar{X}=1.16$: S.D.=0.78)

1.2.3 เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่า ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงกิจกรรมเดียว คือจัดประชุมหารือในการกำหนดคุณวุฒิคณสมบัติ สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ใหม่ โดยที่ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีการปฏิบัติกิจกรรมนี้สูงกว่ากลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่วนสาขาวิชาอื่นไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้มีการปฏิบัติกิจกรรมในเรื่องมีการประชุมเพื่อมอบหมายงานด้านต่าง ๆ ให้อาจารย์ปฏิบัติ ในระดับประจำทุกกลุ่มสาขาวิชา และมีการปฏิบัติในเรื่องจัดประชุมอาจารย์เพื่อจัดทำงบประมาณประจำปีของภาควิชาในระดับประจำในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ส่วนกลุ่มสาขาวิชาอื่นปฏิบัติเป็นบางครั้ง นอกนั้นก็กิจกรรมอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกกิจกรรมทุกกลุ่มสาขาวิชา

1.3 ด้านการเป็นผู้นำ

1.3.1 ในภาพรวมภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้ อยู่ในระดับประจำเพียงกิจกรรมเดียว คือ จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัย ($\bar{X}=1.71$: S.D.=0.55) ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ อยู่ในระดับบางครั้ง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เสนอแนะ/จัดหาแหล่งทุนและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ ($\bar{X}=1.37$: S.D.=0.64) จัดให้มีกิจกรรมสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างอาจารย์/นิสิต เช่น ปฐมนิเทศ ทัศนศึกษา ดูงาน เลี้ยงแสดงความยินดี ($\bar{X}=1.34$ S.D.=0.63) จัดกิจกรรมให้อาจารย์มาร่วมประชุมหารือกันเพื่อพัฒนาภาควิชา ($\bar{X}=1.15$: S.D.=0.71) จัดตั้งกลุ่มวิจัย/กำหนดแนวเรื่องในการวิจัยของภาควิชาที่จะทำในแต่ละปี ($\bar{X}=0.99$: S.D.=0.72) จัดกิจกรรมให้อาจารย์นำความรู้/ประสบการณ์ที่ได้รับมาเผยแพร่แก่อาจารย์/นิสิต เช่น รายงานเที่ยววันสนทนา บรรยายพิเศษ ($\bar{X}=0.96$: S.D.=0.66) และจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการของภาควิชาในระดับชาติหรือนานาชาติ ($\bar{X}=0.80$: S.D.=0.75)

1.3.2 เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่า ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 2 กิจกรรม และที่ระดับ 0.01 มี 1 กิจกรรม คือ

- เสนอแนะ/จัดหาแหล่งทุนและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีการปฏิบัติสูงกว่าสาขาสังคมศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนสาขาวิชาอื่นไม่แตกต่างกัน

- จัดประชุมสัมมนาทางวิชาการในระดับชาติหรือนานาชาติ เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีการปฏิบัติสูงกว่ากลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนสาขาอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

- จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัย เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้สูงกว่ากลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนสาขาอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ยังมีการปฏิบัติกิจกรรมในเรื่องจัดให้มีกิจกรรมสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างอาจารย์/นิสิต ในระดับประจำในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่วนกลุ่มสาขาวิชาอื่นปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้ง นอกนั้นก็กิจกรรมอื่น ๆ ปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกกิจกรรม

1.4 ด้านการควบคุม

1.4.1 ในภาพรวมภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้ อยู่ในระดับบางครั้งเท่านั้น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา ($\bar{X}=1.44$ S.D.=0.68) มีการประชุมทบทวน/ประเมินหลักสูตรของภาควิชาทุกปี ($\bar{X}=1.19$: S.D.=0.69) จัดทำแฟ้มข้อมูลผลงานด้านต่าง ๆ ของอาจารย์ในภาควิชา ($\bar{X}=0.94$: S.D.=0.84)

จัดประชุมสัมมนาเพื่อติดตามประเมินแผนของภาควิชา ($\bar{X}=0.87$: S.D.=0.73) และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปีของภาควิชา ($\bar{X}=0.82$: S.D.=0.79)

1.4.2 เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่า ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงกิจกรรมเดียว คือ ให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา โดยที่ภาควิชาในสาขามนุษยศาสตร์มีการปฏิบัติที่สูงกว่าสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนสาขาอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน นอกนั้นกิจกรรมอื่น ๆ ปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกกิจกรรม

เมื่อวิเคราะห์สถานภาพของหัวหน้าภาควิชาในทุกกลุ่มสาขาวิชา มีความสอดคล้องกันในเรื่อง วิชาการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ดังนี้

1. วิชาการศึกษา ส่วนใหญ่ทุกกลุ่มสาขาวิชามีวุฒิปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 56.9 ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ร้อยละ 60.9 ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 62.9 ในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ และร้อยละ 55.6 ในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ รองลงมาเป็นปริญญาโท ร้อยละ 37.9 ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ร้อยละ 34.8 ในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 37.1 ในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ และร้อยละ 38.9 ในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์

2. ตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนใหญ่ทุกกลุ่มสาขาวิชาเป็นรองศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 48.3 ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ร้อยละ 65.2 ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 51.9 ในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ และร้อยละ 38.9 ในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ รองลงมาเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 29.3 ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ร้อยละ 34.8 ในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 37.1 ในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ และร้อยละ 38.9 ในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์

3. วาระในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ส่วนใหญ่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเป็นวาระที่ 1 ทุกกลุ่มสาขาวิชา คิดเป็นร้อยละ 65.5 ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ร้อยละ 73.9 ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 70.4 ในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ และร้อยละ 66.7 ในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์

นอกจากนี้มีความไม่สอดคล้องกันในเรื่อง เพศ อายุ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในวาระปัจจุบัน และความรู้ทางการบริหารที่ได้รับ

1. เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 56.9, 82.6, 59.3 เว้นแต่ในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ที่ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.1

2. อายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 40-50 ปี ในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 52.2, 51.9, 72.2 เว้นแต่กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพที่ส่วนใหญ่มีอายุ 51-60 ปี ร้อยละ 50.0 อย่างไรก็ตาม ช่วงอายุ 40-50 ปี และ 51-60 ปี แต่ละกลุ่มสาขาวิชา มีสัดส่วนไม่แตกต่างกันมากนัก เว้นแต่กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ที่มีสัดส่วนแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด

3. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในวาระปัจจุบัน ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งประมาณ 3-4 ปี ในสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 39.5, 52.6, 50.0 เว้นแต่กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ส่วนใหญ่มีอายุ 1-2 ปี ร้อยละ 41.2

4. ความรู้ทางการบริหารที่ได้รับ ส่วนใหญ่ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ เป็นผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมทางการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 52.9, 43.2, 38.8 เว้นแต่กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ส่วนใหญ่ไม่เคยเรียนหรือเข้ารับการฝึกอบรมใด ๆ ทางการบริหาร มาก่อน

อาจกล่าวได้ว่า การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชาต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจนัก โดยทุกกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยซึ่งสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะด้านการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม ยกเว้นด้านการเป็นผู้นำ เท่านั้นที่มีการปฏิบัติแตกต่างกัน เนื่องจากภาควิชาเป็นหน่วยวิชาการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานใด ๆ ของภาควิชาจึงย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานโดยส่วนรวมของมหาวิทยาลัย เมื่อเป็นเช่นนี้จึงย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อระบบบริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้วย

2. ปัญหา อุปสรรคในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา

ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการบริหารงานของภาควิชาในภาพรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. ในภาพรวมของปัญหาอุปสรรคในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ($\bar{X}=4.86$) อัตรากำลังคน ($\bar{X}=4.63$) และการยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ ($\bar{X}=3.50$)

2. ด้านการวางแผน ในภาพรวม พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ ปัญหาการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ($\bar{X}=4.39$) รองลงมาได้แก่ เวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน ($\bar{X}=3.87$) และความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการวางแผน ($\bar{X}=3.76$) เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา ปรากฏผลดังนี้

กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการวางแผนเป็นอันดับหนึ่ง ($\bar{X}=4.31$) รองลงมาได้แก่ การมีส่วนร่วมของอาจารย์ ($\bar{X}=4.15$) และเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน ($\bar{X}=4.06$)

กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ($\bar{X}=4.62$) เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นและทันสมัย ($\bar{X}=3.95$) และการสนับสนุน/ประสานงานของฝ่ายวางแผน ($\bar{X}=3.57$)

กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ($\bar{X}=4.88$) รองลงมาได้แก่ ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นและทันสมัย ($\bar{X}=4.25$) และเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน ($\bar{X}=3.71$)

กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือปัญหาเรื่องเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน ($\bar{X}=4.18$) รองลงมาได้แก่ การมีส่วนร่วมของอาจารย์ ($\bar{X}=4.13$) และการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X}=3.40$)

นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การสนับสนุน/ประสานงานของหน่วยงานวางแผนทั้งในระดับคณะและมหาวิทยาลัย ปัญหาการปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงไป ปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคลที่มาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

3. ด้านการจัดองค์การ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ ปัญหาด้านอัตรากำลังคน ($\bar{X}=4.63$) รองลงมาได้แก่ งบประมาณ ($\bar{X}=4.40$) และความรับผิดชอบของอาจารย์ ($\bar{X}=4.19$) เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา ปรากฏผลดังนี้

กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือปัญหาด้านอัตรากำลังคน ($\bar{X}=4.87$) รองลงมาได้แก่ งบประมาณ ($\bar{X}=4.57$) และความรับผิดชอบของอาจารย์ ($\bar{X}=4.12$)

กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือปัญหาเรื่องความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร ($\bar{X}=4.75$) รองลงมาได้แก่ งบประมาณ ($\bar{X}=4.30$) และอัตรากำลังคน ($\bar{X}=4.14$)

กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือปัญหาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา ($\bar{X}=4.59$) รองลงมาได้แก่ อัตรากำลังคน ($\bar{X}=4.32$) และงบประมาณ ($\bar{X}=4.30$)

กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือปัญหาอัตรากำลังคน ($\bar{X}=4.88$) รองลงมาได้แก่ งบประมาณ ($\bar{X}=4.12$) และความรับผิดชอบของอาจารย์ ($\bar{X}=3.88$)

นอกจากนี้ยังมีปัญหาในการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ การกำหนดตัวบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา/ไม่มีใครอยากเป็นหัวหน้าภาควิชา

4. ด้านการเป็นผู้นำ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ($\bar{X}=4.86$) รองลงมาได้แก่ ระเบียบข้อบังคับทางราชการ ($\bar{X}=4.00$) และสภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานของอาจารย์ ($\bar{X}=3.89$) เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา ปรากฏผล ดังนี้

กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือปัญหาเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ($\bar{X}=4.67$) รองลงมาได้แก่ ระเบียบข้อบังคับทางราชการ ($\bar{X}=4.19$) และสภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานของอาจารย์ ($\bar{X}=4.08$)

กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือปัญหาเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ($\bar{X}=5.00$) รองลงมาได้แก่ ระเบียบข้อบังคับทางราชการ ($\bar{X}=4.00$) และสภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานของอาจารย์ ($\bar{X}=3.86$)

กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือปัญหาเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ($\bar{X}=5.14$) รองลงมาได้แก่ สภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานของอาจารย์ ($\bar{X}=4.25$) และความร่วมมือของอาจารย์และบุคลากร ($\bar{X}=3.95$)

กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือปัญหาเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ($\bar{X}=4.94$) รองมาได้แก่ ความร่วมมือของอาจารย์ ($\bar{X}=4.36$) และระเบียบข้อบังคับทางราชการ ($\bar{X}=3.87$)

ปัญหาอื่น ๆ ที่พบ ได้แก่ อาจารย์ไม่มีเวลาและ/หรือความถนัดในการเขียนตำราและวิจัย เพราะถูกดึงตัวไปช่วยงานอื่น

5. **ด้านการควบคุม** พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ ปัญหาการยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ ($\bar{X}=3.50$) รองลงมาได้แก่ ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์ ($\bar{X}=3.21$) และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของภาควิชา ($\bar{X}=3.15$) เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา ปรากฏผลดังนี้

กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือปัญหาการยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ ($\bar{X}=3.50$) และการจัดและปรับปรุงหลักสูตร ($\bar{X}=3.50$) รองลงมาได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผล ($\bar{X}=3.08$) และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของภาควิชา ($\bar{X}=3.06$)

กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือปัญหาการยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ ($\bar{X}=3.79$) รองมาได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผล ($\bar{X}=3.33$) และความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์ ($\bar{X}=3.32$)

กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือปัญหาเกี่ยวกับระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของภาควิชา ($\bar{X}=3.90$) รองลงมาได้แก่ ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์ ($\bar{X}=3.68$) และการยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ ($\bar{X}=2.86$)

กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ ปัญหาการยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ ($\bar{X}=4.00$) รองมาได้แก่ ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์ ($\bar{X}=3.43$) และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของภาควิชา ($\bar{X}=3.00$)

3. แนวทางในการบริหารงานของภาควิชา

หัวหน้าภาควิชาได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของภาควิชา ดังนี้

ด้านการวางแผน มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนในการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนแก่ หัวหน้าภาควิชา หรือผู้ที่จะเป็นหัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ สนับสนุนให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผน สนับสนุนในเรื่องข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น เตรียมการวางแผนให้มีระยะเวลานานพอ และแจ้งข่าวสารในการวางแผนล่วงหน้าแก่ภาควิชาโดยตรง สนับสนุนการจัดทำแผนของภาควิชาและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ แผนแม่บทของจุฬาย ควรมีความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ผู้ที่จะมาเป็นหัวหน้าภาควิชาควรรู้ตัวล่วงหน้าเพื่อศึกษางานก่อนเพื่อประสานกันให้แผนของภาควิชามีความต่อเนื่อง

ด้านการจัดองค์การ ควรให้ความสำคัญสนับสนุนด้านอัตรากำลังคน งบประมาณ ให้สอดคล้องกับภาระงานที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบหรือหมุนเวียนให้อาจารย์แต่ละคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานต่าง ๆ ของภาควิชา หรือให้อาจารย์หมุนเวียนกันมาทำหน้าที่หัวหน้าภาควิชา ปลุกจิตสำนึกอาจารย์และบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ควรปรับโครงสร้างการบริหารองค์การใหม่ ควรให้หัวหน้าภาควิชามีอำนาจเต็มที่ยิ่งขึ้น สนับสนุนภาควิชาในการแก้ไขปัญหาการสรรหาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ ปรับปรุงระบบการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชา ควรมีค่าตอบแทนผู้บริหารแยกต่างหากจากเงินเดือน ควรมีการอบรมให้ความรู้ทางด้านบริหารและมีคู่มือการบริหารภาควิชาซึ่งมีเนื้อหาประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม รวมทั้งกรณีตัวอย่างให้หัวหน้าภาควิชาใหม่ได้ศึกษาด้วย

ด้านการเป็นผู้นำ สนับสนุน/จัดหาสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ มีการอบรมให้ความรู้ด้านการเป็นผู้นำ รื้อปรับระบบบริหารองค์การใหม่โดยเตรียมความพร้อมเข้าสู่ระบบอิสระ หัวหน้าภาควิชาควรสร้างความสัมพันธ์กับอาจารย์และประสานงานกับหน่วยงานอื่นให้มากยิ่งขึ้น แก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคเพื่อเอื้อให้ภาควิชามีอิสระในการบริหารงาน มหาวิทยาลัยควรเจือยความสำคัญให้ภาควิชาในทุกคณะ ควรมีที่ประชุมหัวหน้าภาควิชาเป็นประจำเช่นเดียวกับคณะดี นอกจากนี้ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าภาควิชาต้องมีคุณสมบัติเหมาะสมในการเป็นผู้นำของภาควิชาโดยเฉพาะการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

ด้านการควบคุม จัดให้มี/พัฒนาระบบการประเมินผลและติดตามผลงานของอาจารย์ให้มีความเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น พัฒนาระบบการประเมินผลการสอนให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ให้มีแนวทางเป็นที่ยอมรับในทุกคณะ ควรมีการประเมินการสอนของอาจารย์ทุกท่าน/ทุกเทอม สร้างความเข้าใจในเรื่องของการประเมินเพื่อให้อาจารย์ยอมรับ ปรับปรุงการดำเนินการในด้านหลักสูตร พิจารณาความดีความชอบโดยดูผลจากการประเมินผลงานวิชาการ ภาระงานที่ทำและความร่วมมือที่ให้แก่ภาควิชา มหาวิทยาลัยควรจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผล มีระบบการบริหารจัดเก็บและค้นข้อมูลของอย่างมีระบบ

สำหรับกระบวนการบริหารงานของคณะที่ไม่มีภาควิชา นั้น พบว่า คณะเศรษฐศาสตร์มีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา ในระดับประจำจำนวน 16 กิจกรรม จากทั้งหมด 22 กิจกรรม สำหรับกิจกรรมที่ไม่มีปฏิบัติคือ ศึกษาข้อมูลคณะเดียวกันของมหาวิทยาลัยอื่นในการจัดทำแผน ประชุมฟังความคิดเห็นของนิสิตเก่า/ปัจจุบันและนำมาใช้ในการจัดทำแผน ประชุมหารือในการกำหนดคุณวุฒิคุณสมบัตินี้ สรรหา และคัดเลือกอาจารย์ใหม่ จัดประชุมอาจารย์เพื่อจัดทำงบประมาณประจำปีของคณะ เสนอแนะจัดหาแหล่งทุนในการสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ และจัดตั้งกลุ่มวิจัย/กำหนดแนวเรื่องในการวิจัยที่จะทำในแต่ละปี หรือตามแผนพัฒนา สำหรับคณะพยาบาลศาสตร์นั้น มีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารในระดับประจำจำนวน 11 กิจกรรม สำหรับกิจกรรมที่ไม่มีปฏิบัติคือ นำนโยบายและแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์ ประชุมหารือในการกำหนดคุณวุฒิคุณสมบัตินี้ สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ใหม่ กำหนดปริมาณงานขั้นต่ำเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแบ่งงานสอนให้อาจารย์ จัดตั้งกลุ่มวิจัย/กำหนดแนวเรื่องในการวิจัยคณะที่จะทำในแต่ละปี จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัย จัดกิจกรรมให้อาจารย์นำความรู้/ประสบการณ์ที่ได้รับมาเผยแพร่แก่อาจารย์นิสิต จัดกิจกรรมให้อาจารย์มาร่วมประชุมหารือกันเพื่อพัฒนาคณะ จัดทำแฟ้มข้อมูลผลงานด้านต่าง ๆ ของอาจารย์ในคณะ จัดประชุมสัมมนาเพื่อติดตามประเมินแผนพัฒนาคณะ มีการประชุมทบทวน/ประเมินหลักสูตรของคณะทุกปี



ปัญหาอุปสรรคในด้านการวางแผนมีปัญหาที่สอดคล้องกันคือ ทั้งสองคณะให้ความสำคัญกับปัญหาสามอันดับแรก คือ การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน การสนับสนุน/ประสานงานของหน่วยงานวางแผน และเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน

ด้านการจัดองค์การ ปัญหาที่สำคัญสามอันดับแรก คือ ความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร การสรรหา/คัดเลือกอาจารย์ และจัดอาจารย์ผู้สอนประจำวิชา ในคณะเศรษฐศาสตร์ ส่วนในคณะพยาบาลศาสตร์ มีปัญหาสำคัญสามอันดับแรก คือ อัตรากำลังคน การสรรหา/คัดเลือกอาจารย์ และความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร

ด้านการเป็นผู้นำ ปัญหาสำคัญสามอันดับแรก คือ ระเบียบข้อบังคับทางราชการ และบุคลากร และการสรรหา/คัดเลือกอาจารย์ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญตรงกับคณะพยาบาลศาสตร์ นอกจากนี้มีปัญหาในเรื่องการติดต่อประสานงานของคณะกับหน่วยงานอื่น ในคณะเศรษฐศาสตร์ ส่วนปัญหาความสัมพันธ์กับอาจารย์ด้วยกัน/ระหว่างอาจารย์ด้วยกัน ในคณะพยาบาลศาสตร์

ด้านการควบคุม ปัญหาสำคัญสามอันดับแรก คือ ความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผล การยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของคณะ ในคณะเศรษฐศาสตร์ ส่วนในคณะพยาบาลศาสตร์เห็นว่าปัญหาที่สำคัญคือ ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์ การยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของคณะ

อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษากระบวนการบริหารงานของภาควิชา ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีประเด็นที่น่าสนใจควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. กระบวนการบริหารงานของภาควิชา

จากข้อค้นพบที่ปรากฏว่า ภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีปรากฏเป็น 2 ลักษณะคือ เป็นภาควิชาที่รับผิดชอบหลักสูตรของตนเองโดยตรง และเป็นภาควิชาที่ไม่มีหลักสูตรของตนเองแต่จะให้บริการร่วมกันในหลักสูตรของคณะ ทั้งยังมีความแตกต่างกันในเรื่องขนาดของภาควิชาด้วยซึ่งจะเห็นได้จากจำนวนอาจารย์ที่แตกต่างกันมาก นอกจากนี้แล้วก็ยังมีภาควิชาบางส่วนที่ลักษณะการบริหารงานยังเป็นแบบรวมศูนย์อยู่ที่คณะ เนื่องจากไม่มีบุคลากรช่วยงานประจำโดยตรงของภาควิชา ต้องใช้บุคลากรจากส่วนกลางของคณะ ผลการวิจัยนี้ปรากฏเช่นเดียวกับการสำรวจของ ประสม สถาปิตานนท์ (2527:30) ที่ได้ทำการสำรวจภาควิชาในปี 2525 และสอดคล้องกับไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2527:30) ที่ได้กล่าวว่า ภาควิชาในมหาวิทยาลัยนั้นมี 2 ลักษณะใหญ่ คือ เป็นภาควิชาที่มีนิสิตเรียนเป็นวิชาเอกของตัวเอง และเป็นภาควิชาที่ให้บริการแต่ไม่มีนิสิตประจำอยู่โดยตรง จึงเห็นได้ว่าลักษณะเช่นนี้ยังคงมีปรากฏมานับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยยังมีมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มีเพียงจำนวนภาควิชาเท่านั้นที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น แต่ในส่วนโครงสร้างการบริหารของภาควิชาเท่านั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยกำหนดให้มีคณะกรรมการประจำภาควิชาขึ้น จากเดิมที่มีเพียงหัวหน้าภาควิชาเท่านั้น และบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ได้รับการกำหนดให้ชัดเจนยิ่งขึ้นด้วย

แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและพยายามดำเนินการให้การบริหารงานของภาควิชา มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากนี้แล้วก็ต้องขึ้นอยู่กับหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์เองที่จะทำอย่างไรให้ภาควิชาของตนดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและสนองตอบภารกิจของมหาวิทยาลัยให้มากที่สุดด้วย ในส่วนของการวางแผนที่พบว่ามีเพียงภาควิชาในคณะนิติศาสตร์เท่านั้นที่ไม่มีการดำเนินการในระดับภาควิชา ทั้งนี้ เนื่องจากลักษณะของภาควิชาในคณะนิติศาสตร์มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากภาควิชาทั่วไป คือ แม้จะมีการแบ่งเป็นภาควิชาที่จริงแต่ในทางปฏิบัติยังไม่มีการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นภาควิชาแท้ ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากลักษณะของศาสตร์ในสาขานิติศาสตร์เอง แต่ในอนาคตก็ควรมีแนวทางที่จะทำให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ในช่วงแผนพัฒนาระยะที่ 8 นั้น ภาควิชาต่าง ๆ ก็ได้สนองนโยบายในส่วนนี้โดยได้มีการวางแผนกลยุทธ์ในระดับภาควิชาขึ้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามก็ไม่ปรากฏว่าทุกภาควิชาจะดำเนินการให้เกิดความชัดเจนในส่วนของภาควิชาเองเท่าใดนัก บางภาควิชาที่ไม่มีการจัดทำ และในขณะเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยยังได้พบว่า บางภาควิชาที่มีการจัดทำก็มีบางส่วนที่ไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะจัดเก็บเป็นสารสนเทศที่ภาควิชาจะต้องใช้ประโยชน์ต่อไปเท่าใดนัก บางภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชามารับตำแหน่งใหม่ก็ไม่อาจตอบได้ว่าหัวหน้าภาควิชาเดิมได้ทำไว้หรือไม่ หรือบางภาควิชากล่าวว่าได้ดำเนินการในการประชุมตามแบบแผนของการกำหนดกลยุทธ์แต่ไม่ได้จัดทำเป็นเอกสารออกมา ในระดับคณะก็เช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลที่รับผิดชอบในงานทำให้ไม่มีความต่อเนื่อง รวมไปถึงระบบการจัดเก็บข้อมูลด้วย โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนของภาควิชาซึ่งน่าจะมีรวบรวมไว้ครบถ้วน เพื่อที่คณะจะได้ใช้ประโยชน์ต่อไปได้ เหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไข นอกจากนี้แล้วการที่มีการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาวนั้นก็ไมอาจยืนยันได้ว่าจะเกิดสัมฤทธิ์ผลต่อไปหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับ การดำเนินการของมหาวิทยาลัยที่จะต้องคอยกระตุ้นและดำเนินการให้เกิดความต่อเนื่องของแผนเพื่อช่วยให้ภาควิชาดำเนินการต่อไปให้บรรลุผลสำเร็จ

นอกจากนี้ในส่วนของการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา ปรากฏดังนี้

1.1 ด้านการวางแผน

การปฏิบัติกิจกรรมด้านการวางแผน พบว่าในภาพรวมภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้อยู่ในระดับบางครั้ง เมื่อจำแนกเป็นกลุ่มสาขาวิชาที่มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน คือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกกลุ่มสาขาวิชาโดยไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาในกิจกรรมย่อยทุกกลุ่มสาขาวิชาที่มีการปฏิบัติไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่ในระดับประจำเพียงกิจกรรมเดียว คือ จัดประชุมสัมมนาอาจารย์ในภาควิชาเพื่อจัดทำแผนของภาควิชาโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับประจำทุกกลุ่มสาขาวิชา เว้นแต่ในสาขาสังคมศาสตร์เท่านั้นที่ปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้ง แสดงให้เห็นว่า อาจารย์ในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีส่วนร่วมในการวางแผนค่อนข้างมาก ส่วนหนึ่งน่าจะเป็นผลมาจากการสนับสนุนการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัยในการอนุมัติงบประมาณสนับสนุนการจัดประชุมสัมมนาระดับภาควิชาขึ้น (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537:67) ซึ่งนับได้ว่าประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง สมควรดำเนินการต่อไปอีก ส่วนใน

สาขาสังคมศาสตร์นั้น การมีส่วนร่วมของอาจารย์ยังมีน้อยเมื่อเทียบกับกลุ่มสาขาวิชาอื่น ซึ่งยืนยันได้อีกอย่างหนึ่งก็คือการมีส่วนร่วมของอาจารย์นั้นจัดเป็นปัญหาสำคัญอันดับหนึ่งของสาขาสังคมศาสตร์ด้วย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์ไม่เห็นความสำคัญและมีภารกิจอื่นมากทำให้ไม่มีเวลา ในเรื่องนี้มหาวิทยาลัย/ภาควิชาจะมีมาตรการหรือดำเนินการอย่างไรที่จะกระตุ้นจิตใจให้อาจารย์เกิดความตระหนักและมีส่วนร่วมในการวางแผนของภาควิชาให้มากยิ่งขึ้น

ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ ได้แก่ นำนโยบายและแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์ ประชุมฟังความคิดเห็นของนิสิตเก่า/ปัจจุบันเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผน ศึกษาข้อมูลภาควิชาในสาขาเดียวกันของมหาวิทยาลัยอื่นในการจัดทำแผน ทุกกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้ง เว้นแต่ นำข้อมูลความต้องการกำลังคนที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการจัดทำแผนที่มีเพียงกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมนุษยศาสตร์เท่านั้นที่ปฏิบัติในระดับประจำ อย่างไรก็ตามโดยภาพรวมแล้วทุกกิจกรรมที่กล่าวมาแต่ละกลุ่มสาขาวิชาก็ยังได้รับการปฏิบัติที่น้อยอยู่มาก ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการวางแผน ทำให้ไม่เห็นความจำเป็นของกิจกรรมนี้ หรืออาจเป็นเพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศที่สร้างสมความรู้และประสบการณ์มาเป็นเวลานานจนมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในเชิงปริมาณและคุณภาพทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ อีกทั้งได้รับการยกย่องให้เป็นแม่แบบนำแก่มหาวิทยาลัยอื่นในการพัฒนาด้านวิชาการ วิจัย และพัฒนาคุณธรรมของนิสิต (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533:10) ทำให้ไม่เห็นความจำเป็นของกิจกรรมนี้ อย่างไรก็ตาม ตามหลักวิชาการวางแผน วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่กำหนดขึ้นจะต้องไม่ขัดแย้งกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ แต่จะต้องสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับสูง (ทองอินทร์ วงศ์โสธร และสุชาติ ดันธนะเดชา อ่างในสุกัญญา ดิยะสุวรรณ, 2522:16 ; ประชุม รอดประเสริฐ, 2535:145-146) ดังนั้น ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของภาควิชาจำเป็นต้องพิจารณานโยบายของคณะและมหาวิทยาลัยประกอบด้วยเสมอเพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับงานในระดับคณะและมหาวิทยาลัยด้วย รวมทั้งต้องมีข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ประกอบด้วยเพื่อช่วยในการพยากรณ์สถานะการณ์บางอย่างในอนาคตได้อย่างถูกต้องและเป็นไปได้ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2516:2, 2534:68 ; โสรจ แสนศิริพันธ์, 2527:94 ; ธนชัย ยมจินดา, 2531:102 ; อุทัย บุญประเสริฐ, 2535:35, 49-56) ด้วยเหตุนี้ กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จึงเป็นหลักสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผน โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบันนี้มีมหาวิทยาลัยหลายแห่งเกิดขึ้นพร้อมสาขาวิชาที่สอดคล้อง/ใกล้เคียงกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำให้เกิดการแข่งขันกันในด้านคุณภาพการจัดการศึกษา ดังนั้น การละเลยในกิจกรรมนี้จึงอาจมีผลกระทบต่อ การได้มาซึ่งแผนงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และจะส่งผลต่อไปถึงการนำแผนไปสู่การปฏิบัติด้วย และโดยเฉพาะอย่างยิ่งย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการวางแผนการศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารด้านอื่น ๆ ต่อไปด้วย

1.2 ด้านการจัดองค์กร

การปฏิบัติกิจกรรมในด้านการจัดองค์กร พบว่า ในภาพรวมภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้อยู่ในระดับบางครั้ง เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาที่มีการปฏิบัติ

อยู่ในระดับบางครั้งทุกกลุ่มสาขาวิชาโดยไม่มี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาในกิจกรรมย่อย พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับประจำเพียง 2 กิจกรรมด้วยกัน คือ มีการประชุมเพื่อมอบหมายงานด้านต่าง ๆ ของภาควิชาให้อาจารย์ปฏิบัติ และจัดประชุมหารือในการกำหนดคุณวุฒิคุณสมบัติ สรรหา และคัดเลือกอาจารย์ใหม่ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานของภาควิชาเพราะการเฉลี่ยภารกิจให้เป็นธรรมเป็นเรื่องที่อาจารย์จะต้องพิจารณาตนเองมิใช่การทำงานตาม ที่หัวหน้าภาควิชาสั่งเท่านั้น (Tucker, 1984:2-3, 228-332) สอดคล้องกับวัฒนา สุตรสุวรรณ (2512:274-276) ที่กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย ปริมาณงาน ความก้าวหน้า ตลอดจนการบริหารงานอื่น ๆ เพื่อให้การมอบอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรยังเป็นกระบวนการซึ่งจะกระทำโดยคนใดคนหนึ่งหาได้ไม่ เพราะในระบบบริหารที่เป็นประชาธิปไตยจะต้องมีการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างผู้ที่จะต้องร่วมงานกันกับผู้ได้รับคัดเลือก ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสฤกษ์ มีชูทรัพย์ (2518:153) ที่พบว่า ในการจัดระเบียบการบริหารหรือจัดองค์การจะมีการประชุมบอกให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน ดำริ นิสสัยพันธุ์ (2519:123-126) ที่พบว่า มีการร่วมกันวางแผนจัดครูอาจารย์สอนก่อนการปฏิบัติงาน ยาใจ อุ่นจิตต์ (2519:124) ที่พบว่า ในการจัดองค์การใช้วิธีประชุมให้เข้าใจหน้าที่ของตน และสุกัญญา ดิยะสุวรรณ (2522:121) ที่พบว่าได้มีการจัดประชุมเพื่ออธิบายถึงการกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละคนก่อนด้วย

เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่า มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงกิจกรรมเดียวคือ จัดประชุมหารือในการกำหนดคุณวุฒิคุณสมบัติ สรรหา และคัดเลือกอาจารย์ใหม่ โดยที่กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีการปฏิบัติกิจกรรมนี้สูงกว่ากลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่วนสาขาอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลมาจากอัตราการเข้าออกของอาจารย์ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีสูงกว่ากลุ่มสาขาวิชาอื่น ๆ นอกจากนี้อาจเป็นเพราะลักษณะหรือขนาดของภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชายังมีความแตกต่างกันด้วยโดยเฉพาะกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่แต่ละภาควิชา ส่วนใหญ่จะมีจำนวนอาจารย์สูงมากกว่าทางสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสาขาวิชาอื่น ๆ ดังนั้น การประชุมในลักษณะที่ให้อาจารย์มาร่วมพิจารณาในเรื่องนี้ร่วมกันจึงค่อนข้างไม่สะดวก

ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกกลุ่มสาขาวิชา ได้แก่ จัดประชุมอาจารย์เพื่อจัดทำงบประมาณประจำปีของภาควิชา และโดยเฉพาะกำหนดปริมาณงานขั้นต่ำเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแบ่งงานสอนให้อาจารย์ และจัดให้มีการหมุนเวียนสอนในรายวิชาเดียวกันที่มีอาจารย์เชี่ยวชาญหลายคนมีการปฏิบัติเป็นอันดับน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการจัดทำงบประมาณผู้บริหารอาจจะใช้ข้อมูลเก่าหรืองบประมาณเดิม หรือข้อมูลจากผู้รับผิดชอบอย่างใดอย่างหนึ่งมาเป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการพิจารณา อย่างไรก็ตาม การให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมจะมีข้อดีในการได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริง และโดยเฉพาะในระดับนี้วิชาการด้วยกันแล้วการปรึกษาหารือยังคงถือเป็นมาตรฐานการทำงานที่สำคัญ (Tucker, 1984:2-3, 228-332) สำหรับการกำหนดปริมาณงานขั้นต่ำเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแบ่งงานสอนให้อาจารย์ นั้น ถือเป็นมาตรฐานขั้นต้นเพื่อให้การแบ่งงานมีความยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ช่วยในการติดตามผลงาน ดังจะเห็นได้จาก วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521:274-276) ที่กล่าวว่า การมอบหมาย

งานที่ดีขึ้นอยู่กับกำหนัดอำนาจหน้าที่การงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ ฉายศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์ (2527:218-222) ที่กล่าวว่า แนวทางที่จะช่วยให้มอบหมายงานอย่างเหมาะสมคือการกำหนัดผลที่คาดไว้อย่างชัดเจน สำหรับในภาควิชาที่มีอาจารย์จำนวนมากนั้น สัตน์ พณิชยกุล (สัมภาษณ์) กล่าวว่า ถ้าไม่มีการแบ่งเกณฑ์อาจทำให้เกิดความลึกลับ เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบ ประโยชน์อีกอย่างหนึ่งก็คือช่วยในเรื่องของการประเมิน สอดคล้องกับ วิจิตร วรคุณบางกูร (2535:325) ที่กล่าวว่า การมอบหมายงานที่ชัดเจนจะใช้เป็นจุดสำคัญในการประเมินผลด้วย ส่วนกิจกรรมการหมุนเวียนสอนในรายวิชาเดียวกันที่มีอาจารย์เขียวชาญหลายคน ถือเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการเรียนการสอน ทำให้บัณฑิตได้เรียนรู้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของอาจารย์ซึ่งมีประสบการณ์แตกต่างกันทำให้เกิดความหลากหลายทางวิชาการ และส่วนหนึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในตัวอาจารย์ทางอ้อมด้วย (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2524:211 ; สัตน์ พณิชยกุล, สัมภาษณ์) อย่างไรก็ตาม การที่มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้น้อย อาจเนื่องมาจากหากมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยจนเกินไปอาจจะทำให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะของอาจารย์ขาดหายไป (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2524:211) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภาควิชาจะมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้สูงกว่าทุกด้านก็ตาม ก็ยังมีบางกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจนัก ทั้งที่กิจกรรมเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งหากไม่มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้เสียแล้วอาจมีผลกระทบต่อบรรยากาศการเรียนการสอนและการพัฒนาในตัวอาจารย์เอง และขาดเกณฑ์พื้นฐานในการติดตามและประเมินผลงานของอาจารย์ด้วย

1.3 ด้านการเป็นผู้นำ

การปฏิบัติกิจกรรมในด้านการเป็นผู้นำ ในภาพรวมภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้อยู่ในระดับบางครั้ง เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกกลุ่มสาขาวิชาโดยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่างกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ โดยที่กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีการปฏิบัติสูงกว่าในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลมาจากลักษณะการเรียนการสอนและการวิจัยซึ่งมีความเฉพาะของกลุ่มสาขานั้น หรือลักษณะ/ขนาดของภาควิชาที่มีความแตกต่างกัน

เมื่อวิเคราะห์ในกิจกรรมย่อยพบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับประจำเพียงกิจกรรมเดียว คือ จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเกียรติ นพเกตุ (2524:162) ที่พบว่าหัวหน้าภาควิชาปฏิบัติในระดับมากในเรื่องจัดหาแนะนำเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกและสถานที่

เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่า มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ถึง 3 กิจกรรมด้วยกันคือ เสนอแนะ/จัดหาแหล่งทุนและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ โดยกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีการปฏิบัติสูงกว่าสาขาสังคมศาสตร์ จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัย โดยกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการปฏิบัติสูงกว่ากลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะการเรียนการสอนและการวิจัยใน

สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความแตกต่างจากสาขาสังคมศาสตร์ ที่ต้องทำการสอนและวิจัยในห้องปฏิบัติการซึ่งต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีการปฏิบัติในเรื่องนี้บ่อยครั้ง อีกทั้งเครื่องมืออุปกรณ์ดังกล่าวมักมีราคาแพงและบางอย่างเป็นวัสดุสิ้นเปลือง ทำให้ต้องใช้งบประมาณในการจัดซื้อจัดหาเป็นอย่างมากในขณะเดียวกันงบประมาณที่ได้รับก็มีค่อนข้างจำกัด ดังนั้นจึงอาจมีผลต่อไปถึงการที่จะต้องจัดหาทุนจากแหล่งอื่นมาช่วยสนับสนุนด้วย ส่วนกิจกรรมจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการในระดับชาติหรือนานาชาตินั้น ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีการปฏิบัติสูงกว่าสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ในกรณีนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะของภาควิชาที่มีความแตกต่างกันในเรื่องความรับผิดชอบในหลักสูตร ซึ่งภาควิชาส่วนใหญ่ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพเป็นภาควิชาที่ไม่มีหลักสูตรของตนเองโดยตรง จะรับผิดชอบในการให้บริการในหลักสูตรของคณะ อีกทั้งมีจำนวนภาควิชาที่รับผิดชอบหลักสูตรในระดับบัณฑิตศึกษาน้อย ในขณะที่กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่วนใหญ่เป็นภาควิชาที่รับผิดชอบหลักสูตรของตนเองโดยตรงทั้งในระดับปริญญาตรี โท และเอก และโดยเฉพาะการมีภาควิชาที่จัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาจำนวนมาก ย่อมทำให้มีผลงานวิจัยเกิดขึ้นในระดับหนึ่งเพียงพอที่จะนำเสนอในการประชุมวิชาการ นอกจากนี้ขนาดของภาควิชาอาจมีผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมนี้ด้วย โดยภาควิชาที่มีขนาดเล็กอาจไม่มีกำลังพอประกอบกับมีภาระงานในด้านการเรียนการสอนมากอยู่แล้วจึงไม่อาจทำได้ ซึ่งในกรณีนี้คณะก็จะเป็นผู้ดำเนินการเรื่องนี้เองในบางคณะ โดยภาควิชาต่าง ๆ จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นด้วย อย่างไรก็ตาม บรรยากาศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในอุดมคติจะเกิดขึ้นได้เมื่อมหาวิทยาลัยมีกิจกรรมทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538:44) การจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการในระดับชาติหรือนานาชาติก็เช่นกันเป็นกิจกรรมสำคัญอย่างหนึ่งที่ควรนำมาปฏิบัติ เพราะนอกจากจะเป็นกิจกรรมที่บ่งชี้ถึงบรรยากาศทางวิชาการหรือการเผยแพร่ผลงานที่มีอยู่ให้เป็นที่ยอมรับและแสดงถึงความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอื่นด้วยแล้ว ยังเป็นกิจกรรมที่จะนำไปสู่ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยที่จะต้องส่งเสริมควบคู่ไปกับกิจกรรมภายในประเทศ และการที่มหาวิทยาลัยจะไปอยู่ในจุดนั้นได้ ต้องจัดกิจกรรมนี้เป็นประจำ (ชัยโย ชัยชาญทิพยุทธ, สัมภาษณ์ ; ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์, 2534:15 ; ณรงค์ อยู่ถนอม, สัมภาษณ์)

จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการเป็นผู้นำของภาควิชายังค่อนข้างน้อยอยู่มาก ทั้งที่ภาควิชาเป็นหน่วยวิชาการที่สำคัญที่จะต้องสร้างความรู้ความก้าวหน้าใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมจะมีผลทำให้ภาควิชาขาดบรรยากาศทางวิชาการที่ดีที่จะกระตุ้นจิตใจให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการและอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยมาตรฐานระดับนานาชาติหรือการเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย จึงมีความจำเป็นต้องส่งเสริมให้ภาควิชามีการปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีหรือสนับสนุนการสร้างผลงานทางวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อไป

1.4 ด้านการควบคุม

การปฏิบัติกิจกรรมในด้านการเป็นควบคุมพบว่าในภาพรวมภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้อยู่ในระดับบางครั้งเท่านั้น เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาที่มีการ

ปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกกลุ่มสาขาวิชาโดยไม่มี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาในรายกิจกรรมย่อย พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกกิจกรรม โดยกิจกรรมที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา รองลงมาคือ มีการประชุมทบทวน/ประเมินหลักสูตรของภาควิชาทุกปี จัดทำแฟ้มข้อมูลผลงานด้านต่าง ๆ ของอาจารย์ในภาควิชา จัดประชุมสัมมนาเพื่อติดตามประเมินแผนของภาควิชา และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปี แสดงให้เห็นว่าระบบการวัดและประเมินผลงานยังทำได้น้อยมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของประพิศ นามกร (2524:124) ที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยังมีการจัดทำค่อนข้างน้อย สำหรับกิจกรรมให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษาซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีการปฏิบัติมากที่สุดในด้านนี้นั้น อาจเป็นผลมาจากการที่มหาวิทยาลัยได้เห็นความสำคัญของกิจกรรมด้านนี้จึงได้เริ่มมีการดำเนินการให้คณาจารย์ในภาควิชาจัดทำประมวลรายวิชาขึ้น ตั้งแต่ปีการศึกษา 2537 เป็นต้นมา โดยมีหน่วยพัฒนาคณาจารย์เป็นผู้ประสานงาน ทำให้ภาควิชาปฏิบัติกิจกรรมนี้มากที่สุด ส่วนการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปีของภาควิชา ที่มีการปฏิบัติได้น้อยที่สุดนั้น อาจเป็นเพราะภาควิชาได้มีการจัดกิจกรรมหลักทั้งในด้านการสอนและการวิจัยมากอยู่แล้ว จึงไม่เห็นความจำเป็นหรือไม่มีความจำเป็นที่จะจัดทำ และอีกประการหนึ่ง รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยคณะซึ่งจะมีส่วนที่เป็นของภาควิชาแล้วด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ โสภา ปุณสุวรรณ (2537:136) ที่พบว่า ภาควิชาที่มีการจัดทำรายงานประจำปีอยู่ในระดับน้อยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับการบริหาร ดังที่ สุภวัฒน์ ชูติวงศ์ (2537:3) ได้กล่าวไว้ว่า รายงานประจำปีของทุกหน่วยงานย่อมเป็นสิ่งชี้วัดถึงประสิทธิภาพของการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับนโยบายและภารกิจของหน่วยงานนั้น และณรงค์ อยู่ถนอม (สัมภาษณ์) ที่กล่าวว่า รายงานประจำปีเป็นสิ่งสำคัญและเป็นดรชชีชี้วัดถึงประสิทธิภาพของการบริหารโดยเฉพาะมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศที่จะใช้ประโยชน์ต่อไปในการบริหารงาน (คำรี บุรณนนท์, สัมภาษณ์) และบอกให้ทราบว่าผลการปฏิบัติจริงเป็นไปตามแผนหรือไม่ (ธนชัย ยมจินดา, 2531:251)

เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในเรื่องให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา โดยภาควิชาในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์มีการปฏิบัติสูงกว่ากลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ที่เป็นเช่นนี้ส่วนหนึ่งอาจเป็นผลมาจากลักษณะการเรียนการสอนโดยเฉพาะในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ที่มีทั้งการบรรยายและปฏิบัติการและส่วนใหญ่ในวิชาหนึ่ง ๆ จะมีอาจารย์ร่วมกันสอนหลายคน อาจทำให้เห็นเป็นเรื่องที่ยุงยากประกอบกับไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมนี้ จึงไม่มีการปฏิบัติหรือมีการปฏิบัติบ้างก็อยู่ในระดับน้อย ซึ่งอาจเป็นผลจากการดำเนินการของมหาวิทยาลัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว

อาจกล่าวได้ว่า ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการควบคุมน้อยมากและน้อยกว่ากระบวนการบริหารด้านอื่น ๆ โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.05 เพียงกิจกรรมเดียวเท่านั้น แสดงให้เห็นว่าการติดตามประเมินผลการดำเนินงานยังไม่มีการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา จึงจำเป็นต้องทำให้เกิดการยอมรับและเห็นความสำคัญในกิจกรรม

เหล่านี้ แต่ทั้งนี้คงต้องขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละภาควิชาด้วย นอกจากนี้การจัดประชุมสัมมนาเพื่อติดตามประเมินแผนของภาควิชาที่มีการปฏิบัติน้อยนั้น อาจมีผลมาจากประสิทธิภาพในขั้นของการวางแผน ซึ่งขาดกิจกรรมที่สำคัญที่ทำให้แผนที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีผลในทางปฏิบัติ ดังนั้น การติดตามประเมินแผนจึงไม่มีหรือมีก็เป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้น การปฏิบัติของภาควิชาในเรื่องเหล่านี้จึงย่อมจะมีผลกระทบต่อระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในระบบรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดยสรุปแล้ว การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารของภาควิชา ทั้งในภาพรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และภาพรวมของกลุ่มสาขาวิชา จะเห็นว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อไป เมื่อพิจารณาถึงผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา ส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีวุฒิปริญญาเอก และมีตำแหน่งรองศาสตราจารย์เป็นส่วนใหญ่ แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมานานพอสมควร จึงน่าจะเป็นผู้นำในการบริหารงานของภาควิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม อาจารย์ก็คือนักวิชาการซึ่งมีการกิจหลายอย่างที่จะต้องปฏิบัติในเวลาเดียวกันอีกทั้งได้รับความรู้ทางด้านการบริหารน้อย ประกอบกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชาที่เพ็ญอยู่ในวาระที่ 1 เท่านั้น โดยส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งน้อยกว่าสองปี โดยเฉพาะในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้ต้องมาเรียนรู้งานบริหารใหม่ด้วย จึงอาจมีผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมทางการบริหารดังกล่าวด้วย ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิบางส่วนก็ได้กล่าวยืนยันถึงความจำเป็นที่ว่าความรู้ทางด้านการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหัวหน้าภาควิชา และจากข้อเสนอแนะของหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ก็ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องนี้มาก เมื่อเป็นเช่นนี้มหาวิทยาลัยจึงควรตระหนักและเห็นความสำคัญในการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้บริหารด้วย นอกจากนี้หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ยังเป็นผู้อยู่ในตำแหน่ง 3-4 ปี แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาจำนวนไม่น้อยกำลังจะหมดวาระ และจะต้องสรรหาใหม่ ในเรื่องนี้หัวหน้าภาควิชาบางส่วนได้กล่าวว่ามีปัญหาในการกำหนดตัวบุคคลที่จะเป็นหัวหน้าภาควิชา เนื่องจากไม่มีใครอยากเป็น และจากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาและผู้ทรงคุณวุฒิบางส่วนก็ได้ข้อมูลยืนยันว่ามีผู้ไม่อยากเป็นหัวหน้าภาควิชา เพราะตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามีความรับผิดชอบสูง ทั้งงานสอน งานบริหาร และงานอื่น ๆ อีกด้วย บุคลากรที่ช่วยงานก็มีคุณภาพน้อย หัวหน้าภาควิชาจึงต้องรับภาระงานที่หนัก อีกทั้งค่าตอบแทนที่ได้รับก็ต้องเลือกระหว่างเงินประจำตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาและเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ ปัญหาในเรื่องการมีผู้ไม่อยากเป็นหัวหน้าภาควิชาที่มหาวิทยาลัยก็ควรจะต้องหาแนวทางหรือมาตรการในการแก้ไขที่จะทำอย่างไรให้มีผู้อยากเป็นหัวหน้าภาควิชา ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ สุภวัฒน์ ชูติวงศ์ (สัมภาษณ์) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหานี้ในการบริหารงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสิ่งหนึ่งก็คือทำอย่างไรจึงมีผู้อยากเป็นหัวหน้าภาควิชา เพราะเมื่อมีผู้อยากเป็นก็จะต้องคิดปรับปรุงอะไรให้ดีขึ้น แต่ถ้าเข้ามาเป็นทั้งที่ไม่อยากเป็นก็จะก่อให้เกิดปัญหาต่อไปอีก

2. ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา

2.1 ด้านการวางแผน พบปัญหาที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของอาจารย์ เวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน และความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการวางแผน นอกจากนี้ยังมีปัญหาสำคัญในเรื่องข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นและทันสมัย ในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสังคมศาสตร์ และปัญหาการประสานงานของหน่วยงานวางแผนในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ (2522:4) ที่พบว่าระบบงานวางแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยังมีจุดอ่อนในเรื่องระบบข้อมูล ความสามารถในการวางแผนของหน่วยงานระดับต่างๆ และมีข้อขัดข้องในเรื่องการประสานงานระหว่างหน่วยงานระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะกับหน่วยกลาง และยังสอดคล้องผลการวิจัยของประพิศ นามกร (2524:124) ที่พบว่า การวางแผนของวิทยาลัยครุภาคเหนือมีปัญหาการขาดข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและทิศทางที่แน่ชัด ขาดสถิติและข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการวางแผน ขาดการเห็นความสำคัญของการวางแผน ขาดหน่วยงานวางแผนที่มีความสามารถเหมาะสม ผลการวิจัยของหาญ จันท์ศิริ (2533:129) ที่พบว่ากระบวนการบริหารของผู้บริหารการศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา มีปัญหาในระดับมากในเรื่อง ขาดข้อมูลข่าวสารที่ดี และผลการวิจัยของอนงค์นุช เทียนทอง ที่พบว่า การวางแผนของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ขาดข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผน การขาดหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผน และขาดเวลาในการวางแผนด้วย ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องแก้ไข เพื่อให้ระบบการวางแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 ด้านการจัดองค์การ พบปัญหาที่สำคัญ คือ ปัญหาอัตรากำลังคน งบประมาณ และความรับผิดชอบของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกันในทุกกลุ่มสาขาวิชา นอกจากนี้ในกลุ่มสังคมศาสตร์ยังให้ความสำคัญกับปัญหาในเรื่องอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับปัญหาที่พบในการสัมมนาหัวหน้าภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523:3-6, 2523:5, 2528:377, 2534:78-79) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของไพฑูริย์ สีนารัตน์ (2521:3-46) ที่พบว่า ปัญหาการบริหารงานของแผนกวิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีปัญหาในเรื่องงบประมาณเป็นอันดับสอง ผลการวิจัยของอมรชัย ดันติเมธ และคณะ (อ้างใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527:3) ที่พบว่า ปัญหาในการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญคือ ความรับผิดชอบของอาจารย์ในภาควิชา อำนาจในการพิจารณาลงโทษอาจารย์ในภาควิชา อำนาจในการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ในภาควิชา ผลการวิจัยของสำราญ สอนสวัสดิ์ (2527:70-73) ที่พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูที่พบมากคือ หัวหน้าภาควิชา ยังไม่เข้าใจบทบาทของหัวหน้าภาควิชาอย่างแน่ชัด ขาดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรในภาควิชาไม่พอทำให้มีภาระงานสอนมาก ผลการวิจัยของดิน ปรัชญพุทธิ (2530:45-77) ที่พบว่าปัญหาของหัวหน้าภาควิชาในส่วนที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ไม่ยอมปฏิบัติหน้าที่ และมีจำนวนไม่เพียงพอ หัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงและอาจารย์มุ่งหวังตำแหน่งทางวิชาการมากเกินไป ผลการวิจัยของเกาพงา ฉายากุล (2531:78-80) ที่พบว่าปัญหาของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทร



วิโรฒ คือ หัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจที่แท้จริงในการบังคับบัญชา ไม่ทราบบทบาทที่แท้จริงในการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าภาควิชามักเป็นเพียงผู้ให้บริการและผู้ประสานงาน ขาดประสิทธิภาพในการบริหาร ขาดขวัญและกำลังใจในการดำรงตำแหน่ง ไม่พึงพอใจในการดำรงตำแหน่ง และผลการวิจัยของพิทยา บวรพัฒนา และคณะ (2534:5-12) ที่พบว่า หัวหน้าภาควิชาในสาขาสังคมศาสตร์ มีปัญหาที่สำคัญที่สุดคือการที่อาจารย์ในภาควิชาเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ขาดความรับผิดชอบไม่ให้ความร่วมมือ หัวหน้าภาควิชาไม่สามารถใช้อำนาจทางกฎหมายจัดการได้ สำหรับปัญหาในเรื่องอัตรากำลังคนที่เกิดขึ้นนั้นส่วนหนึ่งอาจมีสาเหตุมาจากมาตรการจำกัดอัตรากำลังคนของรัฐทำให้มีผลกระทบต่อการจัดการในด้านอัตรากำลังคนอย่างมากในช่วงปี 2538

จากปัญหาที่เกิดขึ้นจะเห็นได้ว่าล้วนเป็นปัญหาที่มีมานานและยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่องตรงกันทั้งในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่น ในส่วนของอัตรากำลังคน และงบประมาณ นั้นส่วนหนึ่งอาจเป็นผลต่อเนื่องมาจากขาดการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ อีกส่วนเกี่ยวข้องกับระบบงานที่ตั้งอยู่กับการบริหารซึ่งแก้ไขได้โดยยาก จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของหน่วยงานต่าง ๆ ในการที่จะหาทุนสนับสนุนเพื่อแก้ไขปัญหาในส่วนของตน ส่วนปัญหาในเรื่องความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากรนั้น น่าจะมีมาตรการในการแก้ไขโดยเร็ว เนื่องจากเป็นปัญหาเรื้อรังมานานซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาและวิจัยของภาควิชาและมหาวิทยาลัยในระยะยาวต่อไป

1.3 ด้านการเป็นผู้นำ พบว่ามีปัญหาที่สำคัญคือ ปัญหาสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ระเบียบข้อบังคับทางราชการ และสภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานของอาจารย์ นอกจากนี้กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ยังให้ความสำคัญกับปัญหาความร่วมมือของอาจารย์ด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับปัญหาที่พบในการสัมมนาหัวหน้าภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระยะต่าง ๆ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523:3-4, , 2534:29-79, 2536:35) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของแสวงรัตนมงคลเขต (2525:4-12) ที่พบว่า ผู้บริหารไม่สนใจการจูงใจ และมหาวิทยาลัยยังไม่มีสิ่งจูงใจให้อาจารย์อยู่เพราะรายได้น้อย ค่าครองชีพสูง บรรยากาศทางวิชาการมีน้อย ผลการวิจัยของอมรชัยตันติเมธ และคณะ (2527:3) ที่พบว่ามีปัญหาในเรื่องความร่วมมือของอาจารย์ในภาควิชา และผลการวิจัยของพิทยา บวรพัฒนา และคณะ (2534:5-12) ที่พบว่าอาจารย์ขาดความร่วมมือ และไม่เห็นความจำเป็นต้องพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้วปัญหาด้านการเป็นผู้นำนี้ ส่วนหนึ่งอาจมีผลมาจากการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้ในระดับค่อนข้างน้อย ทำให้ขาดบรรยากาศในการทำงานที่จะกระตุ้นจูงใจให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการด้วย

1.4 ด้านการควบคุม พบว่ามีปัญหาที่สำคัญคือ การยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์ และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของภาควิชา นอกจากนี้ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ยังให้ความสำคัญกับปัญหาขาดความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผลด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับปัญหาที่พบในการสัมมนาหัวหน้าภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระยะต่าง ๆ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523:3-5, คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรทางด้านบริหาร, 2528:96-97, 2528:377, 2534:29-56, 2536:35) นอกจากนี้ยัง

สอดคล้องกับผลการวิจัยของหาญ จันท์ศิริ (2533:130) ที่พบว่ามีปัญหาวิธีประเมินผลของผู้บริหารกับการยอมรับของอาจารย์ และความร่วมมือในการรายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหาในเรื่องการยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์นั้น ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะในระบบอุดมศึกษา อาจารย์ล้วนเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง ทำให้รู้สึกว่า การประเมินเป็นเรื่องของการจับผิดทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้าน นอกจากนี้ปัญหาต่าง ๆ ในด้านนี้อาจเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่ส่งผลให้มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการควบคุมน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

สำหรับกระบวนการบริหารงานของคณะที่ไม่มีภาควิชา คณะเศรษฐศาสตร์มีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารมากกว่าคณะพยาบาลศาสตร์ ทั้งอาจเนื่องมาจากคณะเศรษฐศาสตร์มีฐานการดำเนินงานที่ยาวนานกว่าคณะพยาบาลศาสตร์ที่เพิ่งได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นคณะได้ไม่นานนัก ส่วนปัญหาอุปสรรคที่สำคัญซึ่งตรงกับการบริหารงานของภาควิชา ได้แก่ การสนับสนุน/ประสานงานของหน่วยงานวางแผน และเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน อัตรากำลังคน ความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ระเบียบข้อบังคับทางราชการ การยอมรับการประเมินการสอน และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของคณะ

ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารงานของภาควิชา

จากผลการวิจัยในเรื่องนี้ ภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารค่อนข้างน้อยทุกด้าน และมีปัญหาอุปสรรค ในบางจุด ผู้วิจัยได้ประมวลข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ผสานกับแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องเพื่อเสนอเป็นแนวทางในการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของภาควิชาต่อไป ดังนี้

ด้านการวางแผน

1. ในการวางแผนจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ปัจจัยภายในที่สำคัญได้แก่ นโยบายและแผนแม่บทของมหาวิทยาลัย และข้อมูลจากนิสิตเก่า/ปัจจุบันซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานจัดการศึกษาของภาควิชาเพื่อปรับให้สอดคล้องกับความต้องการและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ปัจจัยภายนอกได้แก่ ข้อมูลของภาควิชาในสาขาเดียวกันในหน่วยงานอื่น ซึ่งจำเป็นจะต้องติดตามเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากกว่า รวมทั้งข้อมูลความต้องการกำลังที่เกี่ยวข้องก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการวางแผนด้วย ซึ่งในทางปฏิบัติภาควิชายังนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้น้อยมาก มหาวิทยาลัยจึงควรสนับสนุน/ส่งเสริมให้ภาควิชาได้เห็นความสำคัญที่จะนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ประโยชน์ต่อไป

2. สนับสนุนให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ โดยสนับสนุนให้มีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อการวางแผนของภาควิชาอย่างเป็นทางการ

3. การวางแผนถือเป็นหัวใจสำคัญซึ่งมีผลต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรต่าง ๆ หน่วยงานวางแผนจึงเป็นหน่วยที่ควรได้รับความสำคัญให้มากกว่าที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะหน่วยงานวางแผนในระดับคณะ การได้มาซึ่งผู้ปฏิบัติงานในด้านนี้จึงควรเน้นที่ความรู้ความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ อีกทั้งควรได้รับการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้วย เพื่อเป็นกำลังสำคัญสำหรับงานวางแผนของคณะและภาควิชาต่อไป นอกจากนี้ผู้บริหารในหน่วยงานวางแผนของคณะก็เป็นการหมุนเวียนกันเข้ามาโดยมีวาระ 4 ปี ซึ่งอาจทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ในส่วนนี้หากมีคณะกรรมการหรือบุคลากรหลักรับผิดชอบงานวางแผนซึ่งทำหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่องก็จะเป็นผลดีอย่างมาก

4. ภาควิชาและหน่วยงานวางแผนของคณะ ควรให้ความสำคัญต่อการจัดเก็บข้อมูลเอกสารแผนงานต่าง ๆ ของภาควิชาให้ครบถ้วน เพื่อใช้ประโยชน์และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

ด้านการจัดองค์การ

1. การมอบหมายงานให้อาจารย์ ควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อถือเป็นแนวปฏิบัติ โดยเฉพาะการกำหนดเกณฑ์ภาระงานสอนขั้นต่ำที่อาจารย์ควรปฏิบัติเพื่อให้การแบ่งงานมีความยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ช่วยในการติดตามผลงาน การหมุนเวียนสอนเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการเรียนการสอนและพัฒนาอาจารย์ในทางอ้อม รวมถึงการกำหนดงบประมาณที่อาจารย์ทุกคนควรมีส่วนร่วมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริง กิจกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ภาควิชาควรให้ความสำคัญและถือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ให้ความสนับสนุนแก่ภาควิชาที่ยังไม่มีบุคลากรช่วยในงานบริหารธุรการโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานของภาควิชามีความคล่องตัวยิ่งขึ้น

3. พัฒนาบุคลากรในระดับภาควิชาให้มีความรู้ทักษะในการทำงานที่สามารถเป็นกำลังสำคัญให้ภาควิชาได้ และให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

4. ควรมีสั่งใจให้ผู้ช่วยเป็นหัวหน้าภาควิชา เนื่องจากตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามีภาระงานและความรับผิดชอบสูง โดยเฉพาะหน่วยงานในระดับภาควิชาถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ส่วนหนึ่งอาจทำได้โดยให้มีค่าตอบแทนผู้บริหารแยกต่างหากจากเงินเดือน ในเรื่องนี้หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในจุดนี้ด้วย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับหัวหน้าภาควิชาโดยมอบอำนาจการตัดสินใจบางอย่างเป็นการเฉพาะด้วย

5. ถ้าเป็นไปได้ควรมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นคู่มือ หรือแนวทางในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งกฎระเบียบที่สำคัญ สำหรับหัวหน้าภาควิชาได้ศึกษา

ด้านการเป็นผู้นำ

1. หัวหน้าภาควิชาควรให้ความสำคัญและดำเนินการจัดให้มีกิจกรรมทางวิชาการต่าง ๆ การจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัย การจัดตั้งกลุ่มวิจัย เพื่อสร้างบรรยากาศทางวิชาการและการทำงานที่จะกระตุ้นใจอาจารย์ให้

ผลิตผลงานทางวิชาการ รวมทั้งจัดให้มีกิจกรรมสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในภาควิชา เพื่อขจัดความขัดแย้งที่อาจมีขึ้น

2. เพิ่มพูนทักษะทางการบริหารโดยมีการอบรมให้ความรู้แก่หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ เป็นระยะ ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมทางการบริหาร

3. ผู้ที่จะมาเป็นหัวหน้าภาควิชาควรได้มาเรียนรู้งานล่วงหน้าและรับมอบหมายงานก่อนปฏิบัติงานจริง เพื่อให้การดำเนินงานของภาควิชามีความต่อเนื่อง

4. ระเบียบราชการบางอย่างไม่เหมาะสมกับหน่วยงานในระดับอุดมศึกษาโดยเฉพาะการเบิกจ่าย เงิน การเสนอของบประมาณ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ดีพอและทันสมัยเพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอนและการวิจัยซึ่งมีลักษณะเฉพาะต่างจากหน่วยราชการอื่น หากเป็นไปได้จึงควรมีระเบียบที่ใช้กับหน่วยงานในระดับอุดมศึกษาเป็นการเฉพาะ

ด้านการควบคุม

1. การดำเนินการในเรื่องการประเมินที่ทำอยู่ยังไม่ให้ผลในทางปฏิบัติเท่าใดนัก เนื่องจากอาจารย์ส่วนใหญ่ไม่ยอมรับ ดังนั้น การทำความเข้าใจและสื่อสารให้อาจารย์รับรู้เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง แต่การสื่อสารให้อาจารย์จะเป็นผลหากผู้บริหารในระดับคณะ ภาควิชา ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ก่อนด้วย อีกทั้งควรมีวิธีการและแบบประเมินที่ทุกฝ่ายยอมรับ

2. ภาควิชาควรให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

3. การให้ภาควิชามีรายงานประจำปีนั้น เป็นเรื่องที่ต้องสนับสนุน แต่ควรจะต้องให้ภาควิชาเข้าใจเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการมีรายงานประจำปีเสียก่อน ไม่เช่นนั้นก็ไม่ให้มีผลในทางปฏิบัติ และในการจัดทำรายงานประจำปี อาจทำได้เป็น 3 ทางเลือก

ทางเลือกที่ 1 ภาควิชาใดที่มีความพร้อม ก็ให้จัดทำ

ทางเลือกที่ 2 เป็นรายงานส่วนหนึ่งในรายงานประจำปีของคณะ

ทางเลือกที่ 3 กำหนดรูปแบบรายงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันส่งให้ทุกภาควิชาให้ข้อมูล โดยใช้เครื่องมือสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาช่วย เช่น ให้ภาควิชาป้อนข้อมูลลงแผ่น disk หรือนำเข้าสู่ระบบ internet เป็นต้น ซึ่งจะก่อให้เกิดระบบข้อมูล/สารสนเทศที่มหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่าง ๆ สามารถใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลนี้ได้อย่างทั่วถึง

4. ปรับปรุง/พัฒนาระบบข้อมูลทางการบริหารในด้านต่าง ๆ ทั้งในระดับภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย ที่สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้และเป็นข้อมูลปัจจุบันที่ตรงกัน อาจทำได้โดยให้คณะรายงานข้อมูลในด้านต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ โดยอาจมีระบบที่เชื่อมโยงกันได้ ปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลของคณะ และภาควิชา โดยอาจมีระบบที่เป็นรูปแบบเดียวกัน ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้เพื่อสามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ



ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ควรจะได้มีการศึกษาวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

1. ศึกษากระบวนการวางแผนหรือกระบวนการวางแผนของคณะและมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการวางแผนต่อไป
2. ศึกษาความต้องการในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารของหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารต่อไป
3. ศึกษาการบริหารงานของภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย ในด้านการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมทางวิชาการ การติดต่อสื่อสาร เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเสริม/สนับสนุนบรรยากาศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยและความคล่องตัวทางการบริหาร
4. ศึกษากระบวนการสื่อสารสนเทศทางการบริหาร โดยเฉพาะข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับเอกสารแผน ข้อมูลพื้นฐานด้านบุคลากร และนิสิต ของคณะ มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบข้อมูลทางการบริหารของมหาวิทยาลัยต่อไป