



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารงานของภาควิชา : การศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานของภาควิชาในด้านการวางแผน การจัดการ การเป็นผู้นำและการควบคุม ศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานของภาควิชาในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนำเสนอแนวทางในการบริหารงานของภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในบทนี้เป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้แยกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นการเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของภาควิชา

ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารงานของภาควิชาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เอกสาร/รายงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รายงานการประชุมสัมมนาการบริหารภาควิชา แผนพัฒนาการศึกษาของคณะ/ภาควิชา แผนกลยุทธ์ของคณะ/ภาควิชา พระราชบัญญัติ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2522 ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานของภาควิชา พ.ศ.2537 เอกสาร/รายงานของหน่วยพัฒนาคณาจารย์ รายงานประจำปีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะ ภาควิชา และฝ่ายวิชาการ รวมทั้งข้อมูลพื้นฐานด้านหลักสูตร นิสิต บุคลากร ของภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 2** เป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของภาควิชา ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการบริหารงาน แบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา และความรู้ทางด้านการบริหารงาน

ส่วนที่ 2 การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชาในด้านการวางแผน การจัดการ การเป็นผู้นำ และการควบคุม

ส่วนที่ 3 ปัญหาอุปสรรค ในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 4 เกี่ยวกับแนวทางในการบริหารงานของภาควิชาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความแปรปรวน และทดสอบความแตกต่างด้วยวิธีการของ Scheffe' (S-Method) โดยใช้โปรแกรม SPSS นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง สำหรับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญและนำเสนอในรูปความเรียง



สำหรับข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญและนำเสนอในรูปแบบความเรียง โดยเสนอเป็นข้อมูลประกอบเพิ่มเติมอยู่ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและแบบสอบถาม ในตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ทั้งนี้เพื่อให้ได้ภาพกระบวนการบริหารงานของภาควิชาที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น

**ตอนที่ 3** เป็นการเสนอข้อมูลจากการศึกษากระบวนการบริหารงานของคณะที่ไม่มีภาควิชาซึ่งศึกษาเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ โดยเป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ นำเสนอในรูปแบบความเรียง

รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอน ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารงานของภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแบ่งการเรียนการสอนออกเป็น 17 คณะวิชา ได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ สัตวแพทยศาสตร์ แพทยศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ สหเวชศาสตร์ เกษศาสตร์ ครุศาสตร์ นิเทศศาสตร์ นิติศาสตร์ พาณิชยศาสตร์และการบัญชี รัฐศาสตร์ อักษรศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ รับผิดชอบการเรียนการสอน 5 ระดับการศึกษา คือ ระดับปริญญาตรี ประกาศนียบัตรบัณฑิต ปริญญาโท ประกาศนียบัตรชั้นสูง และปริญญาเอก โดยแต่ละคณะวิชาได้แบ่งส่วนราชการออกเป็นภาควิชาต่าง ๆ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 137 ภาควิชา เว้นแต่คณะเศรษฐศาสตร์และพยาบาลศาสตร์ เท่านั้นที่ไม่มีการแบ่งเป็นภาควิชา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานของภาควิชาที่จะนำเสนอในลำดับต่อไปนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลขึ้นจากเอกสารต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ประกอบการสอบถามและสัมภาษณ์ โดยมีสาระสำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้

### ด้านการวางแผน

ในอดีตที่ผ่านมากระบวนการวางแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีส่วนผูกพันและอาศัยรูปแบบที่ใช้ในกระบวนการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นหลักสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยจะมีการจัดทำทุก ๆ ระยะ 5 ปี การวางแผนแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ การวางแผนรวม ซึ่งประสานงานโดยฝ่ายวางแผนและพัฒนาของมหาวิทยาลัย และการวางแผนคณะ สถาบันและศูนย์ ในระดับคณะมีสำนักคณบดีและคณะกรรมการบริหารประจำคณะร่วมกับภาควิชาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของแต่ละคณะขึ้นมา ในอดีตการจัดทำแผนมักจะพิจารณาเฉพาะส่วนของแผนที่จะเสนอทบทวนมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ในการจัดเตรียมแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยระยะที่ 8 เป็นแผนที่ใช้แนวคิดของการมองภาพรวมของการพัฒนาและเป็นแผนที่บริบูรณ์ มีขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดทิศทางของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระยะยาว 15 ปี เน้นการมีส่วนร่วมของประชาคมจุฬาฯ

ทุกระดับ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม เพื่อสังเคราะห์แนวคิดและแนวปฏิบัติเพื่อกำหนดเป็นแผนระยะ 5 ปีต่อไป

ในการวางแผนพัฒนาแต่ละครั้งมหาวิทยาลัยจะจัดประชุมสัมมนาหัวหน้าแผนกวิชาต่าง ๆ ขึ้นเพื่อร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแนวทางในอนาคต ในแผนพัฒนาฉบับที่ 8 ก็เช่นเดียวกัน มีการจัดประชุมปฏิบัติการเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าภาควิชาทั้งหมด และเพื่อให้คณะ/ภาควิชาสามารถเชื่อมโยงไปสู่การดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 8 ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาควิชาจะต้องศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล และแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในภาควิชาที่จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาภาควิชา ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะ/สถาบันต้นสังกัด แล้วจึงจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาภาควิชาส่งให้คณะกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง ก่อนจัดรวมเป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนาคณะเสนอมหาวิทยาลัยต่อไป

นอกจากนี้แล้วในส่วนของการสนับสนุนการจัดทำแผนของภาควิชา มหาวิทยาลัยยังได้อนุมัติ งบประมาณโครงการเงินอุดหนุนการจัดประชุมสัมมนาในระดับภาควิชา โดยมอบหมายให้หน่วยพัฒนาคณาจารย์ ฝ่ายวิชาการ เป็นผู้ดำเนินการจัดสรรงบประมาณแก่ภาควิชาที่ประสงค์จะจัดประชุมสัมมนาในระดับภาควิชาเพื่อจัดทำแผนขึ้น จากการศึกษาการจัดทำแผนของภาควิชาในคณะต่าง ๆ พบว่า ภาควิชาต่าง ๆ มีการวางแผนกลยุทธ์ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร ในคณะวิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 100.0 คณะนิเทศศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 100.0 คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 100.0 คณะแพทยศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 85.0 คณะสัตวแพทยศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 88.9 คณะครุศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 83.3 คณะเภสัชศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 44.4 คณะวิศวกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 41.7 โดยที่คณะสหเวชศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ นิติศาสตร์ และรัฐศาสตร์ ได้จัดประชุมสัมมนาเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาคณะระยะ 15 ปี โดยทุกภาควิชาเข้าร่วมกัน เนื่องจากเอกสารที่ปรากฏมีเพียงบางส่วนเท่านั้น (สาเหตุจากระบบการเก็บหรือข้อมูลบางส่วนอยู่ในมือผู้บริหาร) จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาส่วนหนึ่งกล่าวว่าภาควิชามีขนาดเล็กภาระงานไม่มากมายนัก การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการมองในภาพรวมของการพัฒนาคณะมากกว่า บางส่วนกล่าวว่าไม่มีการจัดทำเพราะการวางแผนในระยะ 5 ปีก็มองได้ยากอยู่แล้ว ถ้ามองไกลเกินกว่านั้นจะเป็นไปได้อย่างไร และบางส่วนถึงแม้จะได้จัดทำก็ตามแต่ก็แสดงความไม่มั่นใจว่าจะมีประโยชน์หรือนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างไรได้ อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งที่ได้คือทำให้เกิดความตระหนักหรือกระตุ้นให้ภาควิชาารู้สึกว่าขณะนี้คู่แข่งมากมายที่ภาควิชาจะต้องเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลา สำหรับการจัดทำแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี ภาควิชาในคณะต่าง ๆ จะจัดทำโครงการเสนอไปยังคณะเพื่อรวบรวมจัดทำเป็นแผนพัฒนาของคณะอีกทีหนึ่ง ยกเว้นคณะนิติศาสตร์ที่มีการจัดทำเป็นแผนรวมของคณะโดยไม่มีโครงการของภาควิชาปรากฏอยู่ ซึ่งจากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าภาควิชาไม่ต้องจัดทำโครงการใด ๆ แต่คณะได้มีการประชุมทุกฝ่ายโดยมีหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการพัฒนาด้วย การวางแผนพัฒนาของคณะนิติศาสตร์จึงเป็นการดำเนินการในระดับคณะซึ่งรวมถึงภาควิชา ไม่ได้มีการดำเนินการในระดับภาควิชาโดยเฉพาะ

## ด้านการจัดองค์การ

### ลักษณะและโครงสร้างการบริหารงานของภาควิชา

ในส่วนนี้ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญทางด้านการบริหารงานของภาควิชา ในด้านหลักสูตร นิสิต บุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ ซึ่งจะให้เห็นภาพของภาควิชาต่าง ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้ (หน้า 69)

ตารางที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานด้านหลักสูตร นิสิต และบุคลากร ของภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะ	หลักสูตร(ระดับ)				นิสิต (ระดับ)			บุคลากร (สาย)			
	ตรี	ปก บ.	โท	เอก	ตรี	บัณฑิต ศึกษา	รวม	ก	ข-ค	ลูก จ้าง	รวม
คณะวิทยาศาสตร์	x	-	x	x	1,802	500	1,302	387	168	154	709
1. คณิตศาสตร์	x	-	x	x	144	7	152	55	6	5	66
2. เคมี	x	-	x	x	166	41	207	63	23	18	104
3. ชีววิทยา	x	-	x	-	28	29	57	35	8	13	56
4. ฟิสิกส์	x	-	x	x	54	36	90	43	21	12	76
5. พฤกษศาสตร์	x	-	x	-	57	14	71	30	8	2	40
6. เคมีเทคนิค	x	-	x	x	198	25	223	18	9	5	32
7. ธรณีวิทยา	x	-	x	-	32	9	41	17	9	8	34
8. วท.ทั่วไป	x	-	-	-	126	-	126	14	3	6	23
9. วท.ทางทะเล	x	-	x	-	63	45	108	20	6	6	32
10. ชีวเคมี	x	-	x	-	64	22	86	22	6	7	35
11. วัสดุศาสตร์	x	-	x	-	145	38	183	20	3	8	31
12. จุลชีววิทยา	x	-	x	-	87	56	143	19	4	4	27
13. วท.ภาพถ่าย	x	-	-	-	58	-	58	11	4	4	19
14. เทคโนโลยีทาง อาหาร	x	-	x	-	170	68	238	20	4	4	28
วิศวกรรมศาสตร์	x	x	x	x	2,914	1,170	4,084	287	121	725	1,133
15. เคมี	x	-	x	x	203	217	420	28	6	4	38
16. เครื่องกล	x	-	x	x	301	84	385	47	11	10	68
17. ไฟฟ้า	x	-	x	x	452	149	601	50	14	10	74
18. โยธา	x	-	x	x	385	117	502	33	8	8	49
19. แหล่งน้ำ	-	-	x	-	-	14	14	6	2	1	9
20. โลหการ	x	-	x	-	94	34	118	12	3	3	18
21. สิ่งแวดล้อม	x	-	x	x	97	89	186	15	6	3	24
22. สำรวจ	x	-	x	-	104	6	110	11	3	4	18
23. เหมืองแร่	x	-	x	-	59	8	67	15	4	4	23
24. อุตสาหการ	x	-	x	-	278	174	452	29	9	6	44
25. นิวเคลียร์	-	x	x	-	-	54	54	8	2	3	13
26. คอมพิวเตอร์	x	-	x	-	162	224	386	33	8	3	44

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คณะ	หลักสูตร (ระดับ)				นิสิต (ระดับ)			บุคลากร (สาย)			
	ตรี	ปก บ.	โท	เอก	ตรี	บัณฑิต ศึกษา	รวม	ก .	ข-ค	ลูก จ้าง	รวม
แพทยศาสตร์	x	x	x	x	587	68	655	178	105	105	210
27. กายวิภาค ศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	11	3	5	19
28. จุลชีววิทยา	-	-	-	-	-	-	-	8	3	3	14
29. ชีวเคมี	-	-	-	-	-	-	-	6	4	3	13
30. ทันดข จัดฟัน	-	-	x	-	-	10	10	12	9	4	25
31. ทันดข ชุมชน	-	-	x	-	-	1	1	9	1	1	11
32. ทันดข บดเคี้ยว	-	-	-	-	-	-	-	8	1	1	10
33. ทันดข ประดิษฐ์	-	x	x	-	-	12	12	25	1	6	32
34. ทันดข สำหรับ เด็ก	-	x	-	-	-	5	5	12	11	5	28
35. ทันดข หัตถการ	-	x	-	-	-	12	12	21	1	3	25
36. ทันดข พยาธิ วิทยา	-	-	-	-	-	-	-	7	4	2	13
37. ปรินันตวิทยา	-	x	x	-	-	15	15	12	2	3	17
38. เภสัชวิทยา	-	-	-	-	-	-	-	7	5	2	14
39. รังสีวิทยา	-	-	-	-	-	-	-	8	8	2	18
40. เวชศาสตร์ ช่องปาก	-	x	-	-	-	0	0	10	7	7	24
41. ศัลยศาสตร์	-	x	-	-	-	11	11	15	11	5	31
42. สรีรวิทยา	-	-	-	-	-	-	-	7	3	4	14
แพทยศาสตร์	x	x	x	x	1,045	220	1,265	390	297	279	966
43. กายวิภาค ศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	14	12		
44. จิตเวชศาสตร์	-	x	x	-	-	25	25	15	5		
45. จุลชีววิทยา	-	-	-	-	-	-	-	20	27		
46. นิติเวชศาสตร์	-	x	x	-	-	2	2	10	12		
47. ปาราสิตวิทยา	-	-	-	-	-	-	-	10	10		
48. พยาธิวิทยา	-	x	-	-	-	3	3	17	18		
49. เวชศาสตร์ ป้องกัน	-	-	x	-	-	20	20	15	10		

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คณะ ภาควิชา	หลักสูตร (ระดับ)				นิสิต (ระดับ)			บุคลากร (สาย)			
	ตรี	ปก บ.	โท	เอก	ตรี	บัณฑิต ศึกษา	รวม	ก	ข-ค	ลูก จ้าง	รวม
50. สรีรวิทยา	-	-	-	-	-	-	-	11	3		
51. กุมาร เวชศาสตร์	-	x	x	-	-	18	18	31	14		
52. จักษุวิทยา	-	x	-	-	-	6	6	12	5		
53. ชีวเคมี	-	-	-	-	-	-	-	10	4		
54. เกษตรวิทยา	-	-	-	-	-	-	-	9	3		
55. รังสีวิทยา	-	x	-	-	-	16	16	26	13		
56. วิทยาศาสตร์ ชั้นสูง	-	x	-	-	-	3	3	21	2		
57. เวชศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	11	1		
58. ศัลยศาสตร์	-	x	-	-	-	20	20	39	5		
59. ออร์โทปิดิกส์	-	-	-	-	-	-	-	17	15		
60. สูติศาสตร์	-	x	-	-	-	5	5	37	17		
61. โสต นาสิก	-	x	-	-	-	5	5	11	2		
62. อายุรศาสตร์	-	x	x	-	-	64	64	54	31		
<b>เภสัชศาสตร์</b>	x	-	x	x	814	131	945	128	60	58	246
63. จุลชีววิทยา	-	-	-	-	1	1	1	12	2	3	17
64. ชีวเคมี	-	-	-	-	-	-	-	10	2	2	14
65. เกษตรกรรม	-	-	x	-	-	43	43	32	3	5	40
66. เกษตรเคมี	-	-	x	-	-	17	17	15	3	3	21
67. เกษตรพฤกษ	-	-	x	-	-	6	6	9	2	2	13
68. เกษตรวิทยา	-	-	x	-	-	7	7	14	2	2	18
69. เกษตรเวท	-	-	x	-	-	19	19	13	2	2	17
70. เกษตรอุตสาหกรรม	-	-	x	-	-	17	17	9	3	2	14
71. สรีรวิทยา	-	-	x	-	-	0	0	8	2	2	12
72. อาหารเคมี	-	-	x	-	-	9	9	6	2	2	10

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คณะ  ภาควิชา	หลักสูตร (ระดับ)				นิสิต (ระดับ)			บุคลากร (สาย)			
	ตรี	ปก บ.	โท	เอก	ตรี	บัณฑิต ศึกษา	รวม	ก	ข-ค	ลูก จ้าง	รวม
สหเวชศาสตร์	x	-	-	-	238	-	238	29	9	7	37
73.กายภาพบำบัด	x	-	-	-	38	-	38	9	-	-	9
74. เคมิกส์นิค	-	-	-	-	-	-	-	9	-	-	9
75. จุลทรรศน์ ศาสตร์คลีนิก	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-	5
76. รังสีเทคนิค	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
77. เวชศาสตร์การ ธนาคารเลือด	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-	6
สัตวแพทยศาสตร์	x	x	x	x	500	21	521	117	48	52	217
78. กายภาค ศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	14	5	4	23
79. พยาธิวิทยา	-	-	-	-	-	-	-	25	11	11	47
80. เกสัชวิทยา	-	-	-	-	-	-	-	7	3	2	12
81. ศัลยศาสตร์	-	-	x	-	-	4	4	12	4	3	19
82. สรีรวิทยา	-	-	x	-	-	3	3	14	6	5	25
83. สัตวบาล	-	-	x	-	-	11	11	11	3	3	17
84. สูติศาสตร์เขนุ เวชวิทยา	-	-	x	-	-	3	3	10	4	7	21
85. อายุรศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	18	4	4	26
86. สัตวแพทย์ สาธารณสุข	-	-	-	-	-	-	-	6	3	1	10



ตารางที่ 3 (ต่อ)

คณะ ภาควิชา	หลักสูตร (ระดับ)				นิสิต (ระดับ)			บุคลากร (สาย)			
	ตรี	ปก บ.	โท	เอก	ตรี	บัณฑิต ศึกษา	รวม	ก	ข-ค	ลูก จ้าง	รวม
ครุศาสตร์	x	-	x	x	1,190	1,086	2,276	236	65	127	428
87. จิตวิทยา	-	-	x	x	-	106	106	23	1	-	27
88. บริหารการ ศึกษา	-	-	x	x	-	248	248	13	-	1	16
89. ประถมศึกษา	x	-	x	-	224	138	362	23	1	-	24
90. พลศึกษา	-	-	x	x	205	100	305	23	1	-	33
91. มัธยมศึกษา	x	-	x	-	373	89	462	21	1	1	23
92. วิจัยการศึกษา	-	-	x	x	-	96	96	16	-	1	21
93. ศิลปศึกษา	-	-	x	-	153	39	192	12	1	1	23
94. อุดมศึกษา	-	-	x	x	-	58	58	10	-	2	11
94. สาร์ตตศึกษา	x	-	x	x	59	53	112	36	3	1	48
95. ดนตรีศึกษา	x	-	-	-	101	-	101	7	-	1	11
96. โสตทัศนศึกษา	-	-	x	x	-	87	87	13	3	1	14
97. การศึกษา นอกโรงเรียน	x	-	x	-	75	42	117	7	-	1	7
นิติศาสตร์	x	-	x	-	699	368	1,067	41	21	19	81
99. กฎหมาย ปกครองฯ	-	-	-	-	-	-	-	9	-	-	9
100. กฎหมาย แพ่งและ พาณิชย์	-	-	-	-	-	-	-	11	-	-	11
101. กฎหมาย ระหว่าง ประเทศ	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-	8
102. กฎหมายวิธี พิจารณาและ ธรรมนูญศาล	-	-	-	-	-	-	-	7	-	-	7
103. กฎหมาย อาญาและ อาชญาวิทยา	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-	7

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คณะ ภาควิชา	หลักสูตร (ระดับ)				นิสิต (ระดับ)			บุคลากร (สาย)			
	ตรี	ปก บ.	โท	เอก	ตรี	บัณฑิต ศึกษา	รวม	ก	ข-ค	ลูก จ้าง	รวม
<u>คณะนิเทศศาสตร์</u>	x	-	x	-	491	363	854	61	21	27	109
104. การประชาสัมพันธ์	x	-	x	-	70	127	197	16	1	1	18
105. การสื่อสารมวลชน	x	-	x	-	54	163	219	14	1	2	17
106. การหนังสือพิมพ์	x	-	x	-	22	73	95	12	2	-	14
107. วาทยุทธศาสตร์และการแสดง	x	-	-	-	23	-	23	10	1	-	11
108. การภาพยนตร์	x	-	-	-	30	-	30	9	-	1	10
<u>พาณิชยศาสตร์</u>	x	x	x	x	2,054	1,081	3,135	130	32	117	279
109. การบัญชี	x	x	x	x	790	284	1,074	39	2	2	43
110. พาณิชยศาสตร์	x	-	-	-	72	-	72	25	2	-	27
111. การธนาคารและการเงิน	x	-	-	-	258	-	258	22	-	1	23
112. การตลาด	x	-	-	-	81	-	81	13	1	1	15
113. สถิติ	x	-	x	-	316	79	395	31	1	-	32
<u>รัฐศาสตร์</u>	x	-	x	x	938	435	1,373	66	37	51	154
114. การปกครอง	x	-	x	x	227	166	393	15	-	1	16
115. ความสัมพันธ์	x	-	x	-	240	41	281	18	-	1	19
116. รัฐประศาสนศาสตร์	x	-	x	-	239	143	382	16	2	5	23
117. สังคมวิทยา	x	-	x	-	232	85	317	17	1	-	18
<u>ศิลปกรรมศาสตร์</u>	x	-	x	-	355	21	376	38	13	7	58
118. ดุริยางค์ศิลป์	x	-	x	-	90	4	94	14	-	-	14
119. ทัศนศิลป์	x	-	-	-	84	-	84	10	-	-	10
120. นาฏยศิลป์	x	-	x	-	77	17	94	5	-	-	5
121. นฤมิตศิลป์	x	-	-	-	104	-	104	9	-	-	9

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คณะ	หลักสูตร				นิสิต (ระดับ)			บุคลากร (สาย)			
	ตรี	ปก บ.	โท	เอก	ตรี	บัณฑิต ศึกษา	รวม	ก.	ข-ค	ลูก จ้าง	รวม
สถาปัตยกรรมฯ	x	-	x	x	675	224	899	80	25	37	142
122. สถาปัตยกรรมศาสตร์	x	-	x	-	388	26	414	35	3	3	41
123. สถาปัตยกรรมภายใน	x	-	-	-	55	-	55	2	-	1	2
124. การวางแผนภาคและเมือง	-	-	x	x	-	102	102	14	-	3	17
125. การออกแบบ	x	-	-	-	118	-	118	15	3	4	22
126. ภูมิสถาปัตย์	x	-	-	-	132	-	132	11	-	3	13
127. เคนการ	-	-	x	-	-	96	96	3	-	6	9
อักษรศาสตร์	x	x	x	x	119	319	1,438	182	38	36	256
128. บรรณารักษณ์ฯ	x	-	x	-	30	74	104	16	1	-	17
129. ประวัติศาสตร์	x	-	x	-	25	27	52	16	1	-	17
130. ปรัชญา	x	-	x	x	5	23	28	13	1	-	14
131. ภาษาตะวันตก	x	-	x	-	236	17	253	35	1	-	36
132. ภาษาตะวันออก	x	-	x	-	145	16	161	21	1	-	22
133. ภาษาไทย	x	-	x	x	63	30	93	21	1	-	22
134. ภาษาศาสตร์	-	-	x	x	-	57	57	9	1	-	10
135. ภาษาอังกฤษ	x	x	x	-	236	28	264	38	1	-	39
136. ภูมิศาสตร์	x	-	x	-	84	8	92	9	1	-	10
137. ศิลปการละคร	x	x	-	-	33	4	37	11	1	-	12

ที่มา : ทีมฝ่ายวางแผน ; ฝ่ายวิชาการ ; งานบุคคล ของคณะวิชาต่าง ๆ ; กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี ; บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ข้อมูล ณ ปีการศึกษา 2538

จากข้อมูลพื้นฐานดังตารางที่ 3 ภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยรับผิดชอบการเรียนการสอนทั้งในหลักสูตรระดับปริญญาตรี ประกาศนียบัตรบัณฑิต ปริญญาโทและปริญญาเอก โดยส่วนหนึ่งเป็นภาควิชาที่มีหลักสูตรของตัวเองซึ่งจะมีนิสิตเรียนเป็นวิชาเอก และอีกส่วนหนึ่งเป็นภาควิชาที่ไม่มีหลักสูตรของตัวเอง ภาควิชาเหล่านี้จะไม่มีการสอนประจำอยู่โดยตรง แต่จะให้บริการการสอนร่วมกันในหลักสูตรของคณะและหลักสูตรอื่น ๆ ภาควิชาเหล่านี้บางส่วนมีปรากฏในคณะทันตแพทยศาสตร์ แพทยศาสตร์ สหเวชศาสตร์ สัตวแพทยศาสตร์ และนิติศาสตร์

สำหรับบุคลากรประจำภาควิชาประกอบด้วยอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ในส่วนของอาจารย์นั้นจะเห็นได้ว่ามีจำนวนที่แตกต่างกันในแต่ละภาควิชา โดยภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์มากที่สุดได้แก่ ภาควิชาเคมี คณะวิทยาศาสตร์ มีจำนวนถึง 63 คน รองลงมาคือ ภาควิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ มีจำนวน 55 คน และภาควิชาอายุรศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มีจำนวน 54 คน สำหรับภาควิชาที่มีจำนวนอาจารย์น้อยที่สุด ได้แก่ ภาควิชาสถาปัตยกรรมภายใน คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ซึ่งมีจำนวนเพียง 2 คนเท่านั้น รองลงมา คือ ภาควิชาเคหะการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จำนวน 3 คน ภาควิชาจุฬารัตน์ศาสตร์คลินิก คณะสหเวชศาสตร์ ภาควิชานาฏศิลป์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ จำนวนภาควิชาละ 5 คน นอกจากนี้แล้วภาควิชาต่าง ๆ ยังมีบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งมีทั้งข้าราชการและ/หรือลูกจ้างประจำอยู่ เว้นแต่ภาควิชาในคณะสหเวชศาสตร์ นิติศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ ที่แม้จะมีการแบ่งแยกภาควิชาก็ตาม แต่ภาควิชาเหล่านี้ไม่มีบุคลากรประจำการสำหรับช่วยในงานบริหารธุรการโดยตรง ต้องใช้บริการจากบุคลากรส่วนกลางของคณะ

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ข้อมูลตรงกันว่า คณะนิติศาสตร์นั้นแม้จะมีการแบ่งแยกภาควิชาก็ตาม แต่ลักษณะการบริหารงานยังไม่มีการบริหารในลักษณะที่เป็นภาควิชาแท้ ๆ เนื่องจากลักษณะและธรรมชาติของศาสตร์ในสาขานิติศาสตร์เอง ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จะออกมาในภาพรวมของคณะมากกว่า ไม่ได้มีกิจกรรมของตนเองในลักษณะที่เป็นภาควิชามากนัก อย่างไรก็ตาม ก็ได้มีความพยายามที่จะดำเนินการให้มีลักษณะการบริหารงานของภาควิชาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาระยะที่ 8 ของคณะ ที่กำหนดแผนงานและมีจุดเน้นที่จะปรับโครงสร้างและรูปแบบองค์กรให้ภาควิชาที่มีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วนคณะสหเวชศาสตร์นั้นเป็นคณะที่จัดตั้งขึ้นใหม่ได้ไม่นานนักอยู่ระหว่างการขยายตัวและมีข้อจำกัดในด้านอัตรากำลังที่ได้รับ ภาควิชาจึงยังไม่มีบุคลากรช่วยงานประจำโดยตรง และการที่ไม่มีบุคลากรช่วยงานประจำโดยตรงนี้หัวหน้าภาควิชาได้แสดงความเห็นว่ามีข้อขัดข้องอยู่บ้าง ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการทำงาน สำหรับคณะศิลปกรรมศาสตร์นั้น ในอดีตสำนักงานของภาควิชาอยู่ในอาคารเดียวกับสำนักงานเลขานุการคณะ ภาควิชาสามารถใช้ทรัพยากรจากส่วนกลางได้จึงไม่ค่อยมีปัญหามากนัก แต่ในปัจจุบันสำนักงานของภาควิชาได้ย้ายมาอยู่คณะอาคารกับสำนักงานเลขานุการคณะ การไม่มีบุคลากรช่วยงานประจำของภาควิชาโดยตรงทำให้เกิดความไม่สะดวกและไม่คล่องตัวอย่างมากในการทำงาน อีกทั้งยังขาดเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานอีกด้วย

สภาพพื้นฐานของภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่กล่าวมาข้างต้นนี้ โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนอกจากจะมีทั้งส่วนที่เป็นคณะที่ไม่มีภาควิชา และอีกส่วนหนึ่งเป็นคณะที่มีการแบ่งแยกเป็นภาควิชา ในส่วนหลังนี้ยังมีบางส่วนที่แม้จะมีการแบ่งแยกภาควิชาแล้วก็ตาม แต่การบริหารทั่วไปยังเป็นแบบรวมศูนย์อยู่ที่คณะ ซึ่งจะเห็นได้จากการไม่มีบุคลากรช่วยงานประจำของภาควิชา นอกจากนี้แล้วขนาดของภาควิชาต่าง ๆ ยังมีความแตกต่างกันซึ่งจะเห็นได้จากจำนวนอาจารย์ที่ประจำอยู่ ซึ่งบางภาควิชามีขนาดใหญ่มาก และในทางตรงกันข้ามบางภาควิชาก็นับว่ามีขนาดเล็กมากเช่นกัน ลักษณะที่ไม่เหมือนกันของภาควิชาอีกทั้งความชัดเจนของสถานภาพความเป็นภาควิชาเช่นนี้ จึงอาจจะมีผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมทางการบริหารของภาควิชาด้วย

สำหรับการแบ่งส่วนราชการเป็นภาควิชาตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 นั้น ได้กำหนดไว้เพียงว่า ในกรณีที่มีการแบ่งภาควิชาให้มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของภาควิชาเท่านั้น โดยที่มิได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาให้ชัดเจน ซึ่งจากการสัมมนาระดับหัวหน้าภาควิชาในระยะต่าง ๆ ที่ผ่านมา พบว่าหัวหน้าภาควิชาประสบปัญหาในการบริหารงานเป็นอย่างมาก มีหัวหน้าภาควิชาหลายท่านลาออกก่อนครบวาระและมีผู้ไม่ประสงค์จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ประเด็นหนึ่งซึ่งมีการถกเถียงกันมากก็คือ อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไม่มีความชัดเจน ทำให้เป็นปัญหาในการบริหารงานซึ่งดูเหมือนว่าหัวหน้าภาควิชาต้องรับผิดชอบงานของภาควิชาเพียงผู้เดียวโดยปราศจากความร่วมมือของอาจารย์ส่วนหนึ่ง สภาพการณ์ที่ผ่านมากการบริหารงานของภาควิชาได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่ง และเพื่อให้การบริหารงานของภาควิชามีประสิทธิภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารงานของภาควิชา พ.ศ.2537 ขึ้น โดยได้กำหนดบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในการพัฒนาภาควิชา ไว้ดังนี้

(1) รักษาและเพิ่มพูนคุณภาพมาตรฐานวิชาการของภาควิชา ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

(2) สร้างความร่วมมือร่วมใจให้คณาจารย์ในภาควิชาสร้างสรรค์งานวิชาการและทำงานอื่น ๆ ให้ภาควิชา อันจะนำมาซึ่งประโยชน์และชื่อเสียงทั้งต่อตัวอาจารย์เอง และต่อภาควิชาซึ่งสอดคล้องกับประโยชน์ของมหาวิทยาลัย

(3) ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ และความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์กับนิสิต

(4) ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ของคณาจารย์ในภาควิชา

นอกจากนี้แล้วยังได้กำหนดให้มีคณะกรรมการประจำภาควิชา โดยมีหัวหน้าภาควิชาเป็นประธาน โดยในภาควิชาที่มีคณาจารย์ไม่ถึง 10 คน ให้คณาจารย์ทุกคนเป็นกรรมการประจำภาควิชา คณะกรรมการประจำภาควิชา มีหน้าที่ดังนี้

(1) เป็นที่ปรึกษาของหัวหน้าภาควิชา

(2) เสนอแนะนโยบายและแผนงานของภาควิชาให้สอดคล้องกับนโยบายของคณะและมหาวิทยาลัย

- (3) เสนอแนะ กฎ กติกาและแนวปฏิบัติภายในภาควิชา ทั้งนี้ โดยไม่ขัดต่อระเบียบและข้อบังคับของคณะและมหาวิทยาลัย
- (4) เสนอแนะหลักสูตรและแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน และการรักษามาตรฐานคุณภาพทางวิชาการ
- (5) เสนอแนะหลักการพิจารณา การบรรจุ การประเมินผลงานและการรักษาวิทยุ ตลอดจนการรับบุคลากรใหม่ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร
- (6) เสนอแนะการบริหารการเงินและการงบประมาณของภาควิชา
- (7) หน้าที่อื่น ๆ ตามที่หัวหน้าภาควิชามอบหมาย

ดังนั้น โครงสร้างการบริหารงานของภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปัจจุบัน นอกจากจะมีหัวหน้าภาควิชาในฐานะผู้นำและผู้ประสานงานแล้ว ยังมีคณะกรรมการประจำภาควิชาซึ่งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแก่หัวหน้าภาควิชาอีกด้วย ส่วนในเรื่องบทบาทของหัวหน้าภาควิชานั้นจะเห็นได้ว่าได้รับการกำหนดให้ชัดเจนกว่าที่ผ่านมาโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากคณาจารย์ ซึ่งส่วนหนึ่งจะมีบทบาทอยู่ในคณะกรรมการประจำภาควิชา แนวทางในการปฏิบัติเหล่านี้จึงน่าจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานของภาควิชา มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ หัวหน้าภาควิชาส่วนหนึ่งแสดงความเห็นว่าภาควิชารับผิดชอบภารกิจมากมาย หัวหน้าภาควิชามีบทบาทและทำงานครบวงจร และแม้จะมีอำนาจหน้าที่กำหนดไว้ก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถทำได้เพราะจะมีผลกระทบต่อหัวหน้าภาควิชา อีกส่วนหนึ่งกล่าวว่าหัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจจริงแม้แต่การให้ทุนให้โทษหรือพิจารณาความดีความชอบในบางคณะ หัวหน้าภาควิชาก็ยังไม่มีความเท่าที่ควรขึ้นอยู่กับการคณบดี นอกจากนี้ หัวหน้าภาควิชาในภาควิชาที่มีอาจารย์จำนวนมากได้แสดงความเห็นว่าการกำหนดให้มีคณะกรรมการประจำภาควิชา เป็นเรื่องที่ดีและจำเป็นอย่างยิ่ง ส่วนภาควิชาที่มีอาจารย์จำนวนน้อยกล่าวว่า การมีคณะกรรมการประจำภาควิชาไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เพราะการบริหารมีลักษณะของการใช้ที่ประชุมอาจารย์อยู่แล้ว

#### การควบคุมงาน

การควบคุมงานหรือการวัดและประเมินผลงาน เป็นเรื่องที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยส่วนหนึ่งเป็นการรับนโยบายมาจากทบวงมหาวิทยาลัย และอีกส่วนหนึ่งเพื่อพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยมาตรฐานระดับนานาชาติ จึงได้กำหนดแนวทางประเมินผลการสอนเป็น 2 ระยะ คือ ในระยะสั้นให้มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์เพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ และในระยะยาวให้การประเมินผลการสอนนี้เป็นกระบวนการปกติในการเรียนการสอน ในส่วนหลังนี้หน่วยพัฒนาคณาจารย์ได้มีบทบาทสำคัญโดยเป็นผู้ประสานงานให้ภาควิชาต่าง ๆ ทำการประเมินผลการสอนของอาจารย์ และเป็นผู้จัดการเกี่ยวกับแบบประเมินและประมวลผลการประเมินให้กับภาควิชาต่าง ๆ

ด้วย นอกจากนี้ยังได้ดำเนินการให้อาจารย์ในภาควิชาจัดทำประมวลรายวิชาขึ้นด้วย ซึ่งจะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการประเมินส่วนหนึ่งด้วย โดยได้เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ภาคปลาย ปีการศึกษา 2537

ในเรื่องการประเมินนี้ จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชา มีทั้งผู้แสดงความเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะได้สะท้อนให้อาจารย์ผู้สอนเห็นเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนต่อไป และมีผู้ที่ไม่เห็นความจำเป็นด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้แสดงความเห็นทั้งสองฝ่ายต่างให้ข้อสังเกตว่า แบบประเมินที่ใช้ยังไม่เหมาะสมสำหรับกลุ่มสาขาวิชาต่าง ๆ และไม่มั่นใจว่าจะวัดในสิ่งที่ควรจะวัดได้อย่างไร อีกทั้งวิธีการประเมินที่ให้นิสิตเป็นผู้ประเมินนั้นก็เป็นการประเมินเพียงฝ่ายเดียว และในทางปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยให้แนวปฏิบัติให้เจ้าหน้าที่เป็นผู้แจกและรวบรวมเก็บแบบประเมินนั้น ในความเป็นจริงภาควิชาไม่สามารถทำได้ เพราะวิชาสอนมีมาก หลายห้อง หลายตึก ไม่สามารถให้เจ้าหน้าที่มารับผิดชอบตรงนี้ได้ สุดท้ายต้องให้อาจารย์รับผิดชอบแจกและเก็บแบบประเมินเอง ซึ่งจะทำให้มีปัญหาต่อเนื่องไปอีกในการที่นิสิตจะประเมินตามความเป็นจริง นอกจากนี้ในกลุ่มสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์ หรือในสาขาวิชาที่รายวิชาส่วนใหญ่มีผู้สอนร่วมกันสอนหลายคนในแต่ละรายวิชา ทำให้เกิดปัญหาว่าจะประเมินอย่างไร ประเมินอาจารย์ท่านไหน ซึ่งเป็นเรื่องที่ยกข้ออ้างสับสนมาก

สำหรับในส่วนของการวัดผลการปฏิบัติงานของภาควิชา ขอบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานของภาควิชา พ.ศ. 2537 ได้ให้แนวปฏิบัติให้ภาควิชามีรายงานประจำปี ซึ่งสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบปีนี้อาจแสดงถึง การดำเนินงานที่เป็นปกติ และกิจการพิเศษที่เกิดขึ้น จากการศึกษาพบว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานของภาควิชาต่าง ๆ มีปรากฏเป็นหลายลักษณะอักษรใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะหนึ่งเป็นรายงานประจำปีซึ่งภาควิชาจัดทำขึ้นเอง อีกลักษณะหนึ่งเป็นรายงานประจำปีที่คณะจัดทำขึ้นโดยมีการรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปีของแต่ละภาควิชาไว้ด้วย จากการศึกษาพบว่า การจัดทำรายงานประจำปีคณะ มีปรากฏในคณะวิศวกรรมศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ สัตวแพทยศาสตร์ ครุศาสตร์ นิติศาสตร์ พาณิชยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ และอักษรศาสตร์ ส่วนคณะอื่น ๆ มีบางคณะที่อยู่ในระหว่างดำเนินการจัดทำ สำหรับรายงานประจำปีของคณะที่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของภาควิชาต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ รายงานประจำปีของคณะวิศวกรรมศาสตร์ สัตวแพทยศาสตร์ พาณิชยศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ และอักษรศาสตร์ ส่วนภาควิชาที่มีการจัดทำรายงานประจำปีเป็นรูปเล่มเองได้แก่ ภาควิชาในคณะวิศวกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 41.7 คณะครุศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 33.3 และคณะวิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 7.1 นอกเหนือจากนี้แล้วการรายงานผลการปฏิบัติงานของภาควิชาอาจมีปรากฏในรูปแบบอื่นแต่ไม่ได้มีเผยแพร่ให้ปรากฏ

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชา ก็มีทั้งผู้ที่ไม่เห็นความสำคัญและผู้ที่ไม่เห็นความสำคัญหรือไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องจัดทำรายงานประจำปี และแม้จะเห็นความสำคัญก็จริงแต่ต่างกล่าวว่า ไม่มีกำลังพอที่จะจัดทำ ไม่มีบุคลากรช่วย ไม่มีเวลา ไม่เห็นความจำเป็นที่จะจัดทำและภาระงานของภาควิชาที่มีมากอยู่แล้ว ถ้าภาควิชาจะทำก็ต้องตกเป็นภาระของหัวหน้าภาควิชาผู้นั้นเองที่จะต้องทำเอง ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนหนึ่งได้ชี้ให้เห็นว่า รายงานประจำปีเป็นสิ่งสำคัญถือเป็นการบอกผลงาน คนที่ได้อ่านแล้วอาจช่วยเหลือ

หรือให้คำแนะนำได้ แม้จะเป็นภาควิชาขนาดเล็ก ทำออกมาเล็ก ๆ ก็ยังดี เพราะภาควิชาถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของคณะ ถือเป็นการทำงานเพื่อองค์กรและทำให้คนที่อยู่ในองค์กรจะได้มีโอกาสข้างหน้าดีขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลสำคัญทางการบริหารที่จะใช้ประโยชน์ต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนหนึ่งเสนอความเห็นว่ รายงานประจำปีที่ทำกันอยู่ในปัจจุบันนี้ก็ยังมิได้เข้าไปในระบบที่ต้องการจริง ๆ เท่าใดนัก



**ตอนที่ 2** ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม การปฏิบัติกิจกรรม  
ในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา และปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน

**ส่วนที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน N = 126	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	75	59.5
หญิง	51	40.5
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	-	-
31-40 ปี	9	7.1
41-50 ปี	64	50.8
51-60 ปี	53	42.1
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	5	4.0
ปริญญาโท	47	37.3
ปริญญาเอก	74	58.7
4. ตำแหน่งทางวิชาการ		
อาจารย์	11	7.9
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	38	31.7
รองศาสตราจารย์	64	50.0
ศาสตราจารย์	13	10.3
5. ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในวาระปัจจุบันเป็น		
วาระที่ 1	86	68.3
วาระที่ 2 ต่อเนื่อง	19	15.1
วาระที่ 2 ไม่ต่อเนื่อง	9	7.1
มากกว่า 3 วาระ	6	4.8
อดีตหัวหน้าภาควิชา	5	4.0
รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา	1	0.8

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน N = 126	ร้อยละ
6. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในวาระปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	22	25.6
1-2 ปี	27	31.4
3-4 ปี	37	43.0
7. ท่านได้รับความรู้ทางด้านการบริหาร โดย	8	5.2
สำเร็จการศึกษาสาขาการบริหารโดยตรง	32	20.8
เคยได้รับการศึกษาวิชาการบริหาร ในเรื่อง	24	34.8
การวางแผน	15	21.7
การจัดองค์การ	19	27.5
การเป็นผู้นำ	7	10.1
การควบคุม	4	5.8
อื่น ๆ	68	44.2
เคยเข้ารับการฝึกอบรมทางการบริหาร ซึ่งจัดโดย	59	72.0
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	23	28.0
หน่วยงาน อื่น ๆ	42	27.3
ไม่เคยเรียนหรือเข้าฝึกอบรมใด ๆ ทางการบริหารมาก่อน	4	2.6
ไม่ตอบ		

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 59.5) มีอายุระหว่าง 40-50 ปี (ร้อยละ 50.8) รองลงมาคืออายุระหว่าง 51-60 ปี (ร้อยละ 42.1) ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาเอก (ร้อยละ 58.7) รองลงมาเป็นปริญญาโท (ร้อยละ 37.3) มีตำแหน่งทางวิชาการส่วนใหญ่เป็นรองศาสตราจารย์ (ร้อยละ 50.0) รองลงมาเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ร้อยละ 31.7) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเป็นวาระที่ 1 (ร้อยละ 68.3) รองลงมาเป็นวาระที่ 2 ต่อเนื่อง (ร้อยละ 15.1) ในจำนวนหัวหน้าภาควิชาที่ดำรงตำแหน่งเป็นวาระที่ 1 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามาเป็นเวลา 3-4 ปี (ร้อยละ 43.0) รองลงมา 1-2 ปี (ร้อยละ 31.4) นอกจากนี้ในด้านความรู้ทางบริหารที่ได้รับ ส่วนใหญ่เป็นผู้เคยเข้ารับการฝึกอบรมทางการบริหาร (ร้อยละ 44.2) รองลงมา เป็นผู้ที่ไม่เคยเรียนหรือเข้าฝึกอบรมทางการบริหารมาก่อน (ร้อยละ 27.3) และเป็นผู้เคยที่ได้รับการศึกษาวิชาการบริหารมาบ้าง (ร้อยละ 20.8) ตามลำดับ ในจำนวนผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมซึ่งจัดโดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 72.0) และในจำนวนผู้ที่เคยได้รับการศึกษาวิชาการบริหารมาบ้างส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในวิชาการวางแผน (ร้อยละ 34.8) รองลงมาเป็นวิชาการเป็นผู้นำ (ร้อยละ 27.5)

## ส่วนที่ 2 การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ก. การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชาในภาพรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกเป็นรายด้าน

ตารางที่ 5 การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา จำแนกเป็นรายด้าน

กระบวนการบริหาร	ระดับการปฏิบัติ		แปลความ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการวางแผน	1.26	0.37	บางครั้ง
2. ด้านการจัดองค์การ	1.45	0.45	บางครั้ง
3. ด้านการเป็นผู้นำ	1.19	0.42	บางครั้ง
4. ด้านการควบคุม	1.05	0.51	บางครั้ง
รวม	1.23	0.33	บางครั้ง

ระดับการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงาน กำหนดความหมายของช่วงคะแนนไว้ ดังนี้

คะแนน 1.50-2.00 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาก

คะแนน 0.50-1.49 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง หรือปฏิบัติน้อย

คะแนน 0.00-0.49 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

ตารางที่ 5 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมด้านต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารงานอยู่ในระดับบางครั้งเท่านั้น ( $\bar{X}=1.23 : S.D.=0.33$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาควิชามีการปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับบางครั้งทุกกิจกรรมเช่นกัน โดยมีการปฏิบัติในด้านการจัดองค์การมากที่สุด ( $\bar{X}=1.45 : S.D.=0.45$ ) รองลงมาคือด้านการวางแผน ( $\bar{X}=1.26 : S.D.=0.37$ ) ด้านการเป็นผู้นำ ( $\bar{X}=1.19 : S.D.=0.42$ ) และในด้านการควบคุมมีการปฏิบัติที่น้อยที่สุด ( $\bar{X}=1.05 : S.D.=0.51$ )

ผลการวิเคราะห์ข้างต้น เห็นได้ว่าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานในแต่ละด้านน้อยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับที่ค่อนข้างต่ำมากโดยเฉพาะในด้านการควบคุมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ตามหลักบริหารแล้วถือเป็นกิจกรรมที่จำเป็นยิ่งในฐานะที่ภาควิชาเป็นหน่วยวิชาการที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการผลิตบัณฑิตและผลงานวิชาการอื่น ๆ จึงจำเป็นต้องติดตามกำกับผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมและทันต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม กระบวนการบริหารในแต่ละด้านมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ดังนั้น หากกระบวนการบริหารด้านอื่น ๆ ได้รับการปฏิบัติดีแล้ว การควบคุมก็น่าจะได้รับความสนใจปฏิบัติมากกว่านี้ เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา ด้านการวางแผน

กิจกรรม	ระดับการปฏิบัติ		แปลความ
	$\bar{X}$	S.D.	
<i>การวางแผน</i>			
1. นำนโยบาย และแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์	1.33	0.56	บางครั้ง
2. นำข้อมูลความต้องการกำลังคนที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการจัดทำแผน	1.48	0.63	บางครั้ง
3. ศึกษาข้อมูลภาควิชาในสาขาเดียวกันของมหาวิทยาลัยอื่นในการจัดทำแผน	0.88	0.68	บางครั้ง
4. ประชุมฟังความคิดเห็นของนิสิตเก่า/ปัจจุบัน และนำมาใช้ในการจัดทำแผน	0.97	0.66	บางครั้ง
5. จัดประชุมสัมมนาอาจารย์ในภาควิชาเพื่อจัดทำแผนของภาควิชา	1.67	0.55	ประจำ
รวม	1.26	0.37	บางครั้ง

ระดับการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงาน กำหนดความหมายของช่วงคะแนนไว้ ดังนี้

คะแนน 1.50-2.00 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาก

คะแนน 0.50-1.49 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง หรือปฏิบัติน้อย

คะแนน 0.00-0.49 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

จากตารางที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการวางแผนอยู่ในระดับบางครั้งเท่านั้น ( $\bar{X}=1.26$  : S.D.=0.37)

เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงกิจกรรมย่อยแล้วพบว่า ภาควิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการวางแผนในระดับประจำเพียงกิจกรรมเดียวคือจัดประชุมสัมมนาอาจารย์ในภาควิชาเพื่อจัดทำแผนของภาควิชา ( $\bar{X}=1.67$  : S.D.=0.55) ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ ภาควิชามีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมศึกษาข้อมูลภาควิชาในสาขาเดียวกันของมหาวิทยาลัยอื่นในการจัดทำแผนมีการปฏิบัติเป็นลำดับน้อยที่สุด ( $\bar{X}=0.88$  : S.D.=0.68)

ผลการวิเคราะห์ข้างต้น ภาควิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการวางแผนค่อนข้างน้อยมากโดยมีค่าเฉลี่ยที่ค่อนข้างต่ำเกือบทุกกิจกรรมซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ถือเป็นหลักสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผน เพราะในการกำหนดวัตถุประสงค์ของภาควิชาจำเป็นต้องพิจารณานโยบายของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยเสมอเพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกัน รวมทั้งต้องใช้สารสนเทศต่าง ๆ ประกอบด้วยเพื่อช่วยในการพยากรณ์สภาวะการณ์บางอย่างในอนาคตได้ถูกต้องและเป็นไปได้ โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบันนี้

มหาวิทยาลัยหลายแห่งเกิดขึ้นพร้อมสาขาวิชาที่สอดคล้อง/ใกล้เคียงกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขันในด้านคุณภาพการจัดการศึกษา การละลายในกิจกรรมนี้จึงอาจมีผลกระทบต่อการศึกษาซึ่งแผนงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อการวางแผนการศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้วย

ตารางที่ 7 การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา ด้านการจัดองค์การ

กิจกรรม	ระดับการปฏิบัติ		แปลความ
	$\bar{X}$	S.D.	
<i>การจัดองค์การ</i>			
6. จัดประชุมหรือในการกำหนดคุณวุฒิคุณสมบัติสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ใหม่	1.66	0.60	ประจำ
7. จัดประชุมอาจารย์เพื่อจัดทำงบประมาณประจำปีของภาควิชา	1.46	0.73	บางครั้ง
8. มีการประชุมเพื่อมอบหมายงานด้านต่าง ๆ ของภาควิชาให้อาจารย์ปฏิบัติ	1.81	0.47	ประจำ
9. กำหนดปริมาณงานขั้นต่ำเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแบ่งงานสอนให้อาจารย์	1.17	0.85	บางครั้ง
10. จัดให้มีการหมุนเวียนสอนในรายวิชาเดียวกันที่มีอาจารย์เชี่ยวชาญหลายคน	1.16	0.78	บางครั้ง
รวม	1.45	0.45	บางครั้ง

ระดับการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงาน กำหนดความหมายของช่วงคะแนนไว้ ดังนี้

คะแนน 1.50-2.00 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาก

คะแนน 0.50-1.49 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง หรือปฏิบัติน้อย

คะแนน 0.00-0.49 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

จากตารางที่ 7 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับบางครั้งเท่านั้น ( $\bar{X}=1.45$  : S.D.=0.45)

เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงกิจกรรมย่อยแล้วพบว่า ภาควิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการจัดองค์การในระดับประจำเพียงสองกิจกรรมคือ จัดประชุมหรือในการกำหนดคุณวุฒิคุณสมบัติ สรรหา และคัดเลือกอาจารย์ใหม่ และมีการประชุมเพื่อมอบหมายงานด้านต่าง ๆ ให้อาจารย์ปฏิบัติ ( $\bar{X}=1.66$  : S.D.=0.60,  $\bar{X}=1.81$  : S.D.=0.47) ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ ภาควิชามีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกกิจกรรมโดยเฉพาะ

กิจกรรมจัดให้มีการหมุนเวียนสอนในรายวิชาเดียวกันที่มีอาจารย์เชี่ยวชาญหลายคนมีการปฏิบัติเป็นลำดับน้อยที่สุด ( $\bar{X}=1.16 : S.D.=0.78$ )

แม้ว่าภาควิชาจะมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้สูงกว่าทุกด้านก็ตามแต่ก็ยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจนัก โดยเฉพาะกิจกรรมจัดให้มีการหมุนเวียนสอนในรายวิชาเดียวกันที่มีอาจารย์เชี่ยวชาญหลายคนและการกำหนดปริมาณงานขั้นต่ำเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแบ่งงานสอนให้อาจารย์ ซึ่งเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งที่เป็นเกณฑ์ในการแบ่งงานให้อาจารย์มีความยุติธรรมและช่วยในการติดตามผลงาน อีกทั้งการแบ่งงานสอนโดยผลัดเปลี่ยนกันยังช่วยเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการสอนหรือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในตัวอาจารย์ด้วย ดังนั้น หากไม่มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้แล้วอาจมีผลกระทบต่อบรรยากาศในการเรียนการสอนและการพัฒนาในตัวอาจารย์เอง รวมทั้งอาจมีผลเชื่อมโยงไปถึงการติดตามและประเมินผลงานของอาจารย์ด้วย

ตารางที่ 8 การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา ด้านการเป็นผู้นำ

กิจกรรม	ระดับการปฏิบัติ		แปลความ
	$\bar{X}$	S.D.	
<i>การเป็นผู้นำ</i>			
11. เสนอแนะ/จัดหาแหล่งทุนและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์	1.37	0.64	บางครั้ง
12. จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอน และการวิจัย	1.71	0.55	ประจำ
13. จัดตั้งกลุ่มวิจัย/กำหนดแนวเรื่องในการวิจัยของภาควิชาที่จะทำในแต่ละปี	0.99	0.72	บางครั้ง
14. จัดประชุมสัมมนาทางวิชาการของภาควิชาในระดับชาติหรือนานาชาติ	0.80	0.75	บางครั้ง
15. จัดกิจกรรมให้อาจารย์นำความรู้/ประสบการณ์ที่ได้รับมาเผยแพร่แก่อาจารย์/นิสิต เช่น รายการเที่ยงวันสนทนา บรรยายพิเศษ	0.96	0.66	บางครั้ง
16. จัดกิจกรรมให้อาจารย์ได้มาร่วมประชุมหารือกันเพื่อพัฒนาภาควิชา เช่น สนทนาโต๊ะกลม	1.15	0.71	บางครั้ง
17. จัดให้มีกิจกรรมสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างอาจารย์/นิสิต เช่น ปฐมนิเทศ ทัศนศึกษา ดูงาน เลี้ยงแสดงความยินดี	1.34	0.63	บางครั้ง
รวม	1.19	0.42	บางครั้ง

ระดับการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงาน กำหนดความหมายของช่วงคะแนนไว้ ดังนี้

คะแนน 1.50-2.00 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาก

คะแนน 0.50-1.49 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง หรือปฏิบัติน้อย

คะแนน 0.00-0.49 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

จากตารางที่ 8 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการเป็นผู้นำอยู่ในระดับบางครั้งเท่านั้น ( $\bar{X}=1.19$  : S.D.=0.42)

เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงกิจกรรมย่อยแล้วพบว่า ภาควิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการเป็นผู้นำอยู่ในระดับประจำสูงสุดเพียงกิจกรรมเดียว คือ จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัย ( $\bar{X}=1.71$  : S.D.=0.55) ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ ภาควิชามีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้งทุกกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการของภาควิชาในระดับชาติหรือนานาชาติมีการปฏิบัติที่น้อยที่สุด ( $\bar{X}=0.80$  : S.D.=0.75)

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ภาควิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการเป็นผู้นำน้อยมากเกือบทุกกิจกรรม มีเพียงกิจกรรมเดียวเท่านั้นที่ปฏิบัติในระดับมาก กิจกรรมเหล่านี้มีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานทางวิชาการที่จะทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน และบรรยากาศทางวิชาการ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นใจอาจารย์ให้ผลิตผลงานทางวิชาการส่วนหนึ่งด้วย นอกจากนี้การมีกิจกรรมสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีและให้อาจารย์มีโอกาสมาประชุมร่วมหารือกันจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยขจัดความขัดแย้งที่อาจมีขึ้นและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการติดต่อสื่อสารโดยที่ทุกคนมีส่วนร่วมซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับ เมื่อมีการปฏิบัติกิจกรรมเหล่านี้บ่อยย่อมจะมีผลทำให้ภาควิชาขาดบรรยากาศทางวิชาการหรือบรรยากาศในการทำงานที่ดีที่จะกระตุ้นใจให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการ มีข้อสังเกตว่ากิจกรรมการจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการในระดับชาติหรือนานาชาติมีการปฏิบัติที่น้อยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ากิจกรรมอื่น ซึ่งเป็นกิจกรรมที่บ่งชี้ถึงบรรยากาศทางวิชาการหรือการเผยแพร่ผลงานที่มีอยู่ให้เป็นที่ยอมรับ เมื่อเป็นเช่นนี้การให้ความสำคัญกับกิจกรรมนี้น้อยเกินไปย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยมาตรฐานระดับนานาชาติ



ตารางที่ 9 การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา ด้านการควบคุม

กิจกรรม	ระดับการปฏิบัติ		แปลความ
	$\bar{X}$	S.D.	
<i>การควบคุม</i>			
18. จัดทำแฟ้มข้อมูลผลงานด้านต่าง ๆ ของอาจารย์ในภาควิชา	0.94	0.84	บางครั้ง
19. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปีของภาควิชา	0.82	0.79	บางครั้ง
20. จัดประชุมสัมมนาเพื่อติดตามประเมินแผนของภาควิชา	0.87	0.73	บางครั้ง
21. มีการประชุมทบทวน/ประเมินหลักสูตรของภาควิชาทุกปี	1.19	0.69	บางครั้ง
22. ให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา	1.44	0.68	บางครั้ง
รวม	1.05	0.51	บางครั้ง

ระดับการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงาน กำหนดความหมายของช่วงคะแนนไว้ ดังนี้

คะแนน 1.50-2.00 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาก

คะแนน 0.50-1.49 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง หรือปฏิบัติน้อย

คะแนน 0.00-0.49 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

จากตารางที่ 9 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการควบคุมอยู่ในระดับบางครั้งเท่านั้น ( $\bar{X}=1.05$  : S.D.=0.51)

เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงกิจกรรมย่อยแล้วพบว่า ภาควิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการควบคุมอยู่ในระดับบางครั้งทุกกิจกรรม โดยกิจกรรมที่มีการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ ให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา ส่วนกิจกรรมที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปีของภาควิชา ( $\bar{X}=1.44$  : S.D.=0.68,  $\bar{X}=0.82$  : S.D.=0.79)

ในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา กิจกรรมในด้านการควบคุมนับว่ามีการปฏิบัติน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ คือมีการปฏิบัติน้อยทุกกิจกรรม แสดงให้เห็นว่ายังขาดการติดตามประเมินผลงานทั้งในส่วนของภาควิชาและอาจารย์ รวมทั้งไม่ให้ความสำคัญกับการมีข้อมูลสารสนเทศซึ่งจะใช้ประโยชน์ช่วยในการติดตามผลการดำเนินงานส่วนหนึ่งด้วย จึงจำเป็นต้องทำให้เกิดการยอมรับและเห็นความสำคัญในกิจกรรมเหล่านี้ นอกจากนี้มีข้อสังเกตว่าการให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา แม้จะมีการปฏิบัติมากกว่ากิจกรรมอื่น ๆ ในด้านเดียวกันก็ตามแต่ก็ยังถือว่าน้อยอยู่ ทั้งที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและมีการดำเนินการในเรื่องนี้ด้วยก็ตาม ในภาพรวมของการปฏิบัติเช่นนี้แน่นอนว่าย่อมมีผลต่อเนื่องไปถึงระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในระบบรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้วย

ข. การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา

ตารางที่ 10 กระบวนการบริหารงานของภาควิชา จำแนกเป็นรายด้าน และกลุ่มสาขาวิชา

กิจกรรม	ชีวภาพ	เทคโนโลยี	สังคม	มนุษย	F-test	p-value
	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$		
1. ด้านการวางแผน	1.26 (0.41)	1.30 (0.25)	1.27 (0.39)	1.1.22 (0.33)	0.1836	0.9074
2. ด้านการจัดองค์การ	1.51 (0.40)	1.39 (0.52)	1.39 (0.56)	1.46 (0.35)	0.6071	0.6117
3. ด้านการเป็นผู้นำ	1.20 (0.36)	1.39 (0.37)	1.01 (0.48)	1.17 (0.51)	3.5538	0.0165*
4. ด้านการควบคุม	1.09 (0.53)	1.10 (0.53)	0.90 (0.47)	1.07 (0.47)	0.9504	0.4186
รวม	1.26 (0.32)	1.31 (0.33)	1.13 (0.38)	1.23 (0.28)	1.3069	0.2753

\*  $p < 0.05$

ระดับการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงาน กำหนดความหมายของช่วงคะแนนไว้ ดังนี้

คะแนน 1.50-2.00 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาก

คะแนน 0.50-1.49 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง หรือปฏิบัติน้อย

คะแนน 0.00-0.49 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

ตารางที่ 10 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ในภาพรวมภาควิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานอยู่ในระดับบางครั้งทุกกลุ่มสาขาวิชา ( $\bar{X}=1.26 : S.D.=0.32$ ,  $\bar{X}=1.31 : S.D.=0.33$ ,  $\bar{X}=1.13 : S.D.=0.38$ ,  $\bar{X}=1.23 : S.D.=0.28$ ) โดยที่กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีการปฏิบัติกิจกรรมนี้สูงกว่าทุกกลุ่มสาขาวิชาและใกล้เคียงกับกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและมนุษยศาสตร์ ( $\bar{X}=1.31 : S.D.=0.33$ ,  $\bar{X}=1.26 : S.D.=0.32$ ,  $\bar{X}=1.23 : S.D.=0.28$ ) ส่วนกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้น้อยที่สุด ( $\bar{X}=1.13 : S.D.=0.38$ )

เมื่อวิเคราะห์ลงไปในแต่ละด้านพบว่า ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงด้านเดียวคือด้านการเป็นผู้นำ โดยกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีการปฏิบัติกิจกรรมนี้สูงกว่ากลุ่มสาขาวิชาอื่น ส่วนสาขาสังคมศาสตร์ปฏิบัติกิจกรรมด้านนี้น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=1.39 : S.D.=0.37$ ,  $\bar{X}=1.01 :$

S.D.=0.48) ส่วนกิจกรรมที่ทุกกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติสูงกว่าด้านอื่นคือด้านการจัดการโดยเฉพาะกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีการปฏิบัติในด้านนี้สูงสุดกว่ากลุ่มสาขาวิชาอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับประจำ ( $\bar{X}=1.51$  : S.D.=0.40) ส่วนในกลุ่มสาขาวิชาอื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=01$  : S.D.=0.48,  $\bar{X}=1.39$  : S.D.=0.52,  $\bar{X}=1.46$  : S.D.=0.35) ส่วนด้านที่ทุกกลุ่มสาขาวิชาปฏิบัติน้อยที่สุดคือด้านการควบคุมซึ่งทุกกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติที่สอดคล้องกันโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=1.09$  : S.D.=0.53,  $\bar{X}=10$  : S.D.=0.53,  $\bar{X}=0.90$  : S.D.=0.47,  $\bar{X}=1.07$  : S.D.=0.47)

ผลการวิเคราะห์ข้างต้น ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติในกระบวนการบริหารงานในแต่ละด้านน้อยมาก สอดคล้องกันกับผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 5 เว้นแต่ในด้านการเป็นผู้นำเท่านั้นที่มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากลักษณะงานหรือลักษณะการเรียนการสอนซึ่งมีความเฉพาะของกลุ่มสาขาวิชานั้น หรือลักษณะ/ขนาดของภาควิชาที่มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาต่าง ๆ ย่อมแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตาม ย่อมส่งผลโดยตรงต่อระบบบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้วย

ตารางที่ 10.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชาต่างกลุ่มสาขาวิชา ด้านการเป็นผู้นำ

สาขาวิชา	วท.ชีวภาพ	วท.เทคโนโลยี	สังคมศาสตร์	มนุษยศาสตร์
$\bar{X}$	1.20	1.39	1.01	1.17
วท.ชีวภาพ	-	-	-	-
วท.เทคโนโลยี	-	-	*	-
สังคมศาสตร์	-	-	-	-
มนุษยศาสตร์	-	-	-	-

\*  $p < 0.05$

จากตารางที่ 10.1 แสดงว่าภาควิชาในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการเป็นผู้นำแตกต่างกับสาขาสังคมศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ภาควิชาในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้สูงกว่าสาขาสังคมศาสตร์



ตารางที่ 11 การปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชาด้านการวางแผน

กิจกรรม	ชีวภาพ	เทคโนโลยี	สังคม	มนุษย	F-test	p-value
	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$		
การวางแผน						
1. นำนโยบายและแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์	1.31 (0.60)	1.39 (0.50)	1.33 (0.55)	1.28 (0.57)	0.1601	0.9229
2. นำข้อมูลความต้องการกำลังคนที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการจัดทำแผน	1.48 (0.66)	1.52 (0.51)	1.41 (0.69)	1.50 (0.62)	0.1554	0.9260
3. ศึกษาข้อมูลภาควิชาในสาขาเดียวกันของมหาวิทยาลัยอื่นในการจัดทำแผน	0.93 (0.67)	0.60 (0.65)	1.07 (0.68)	0.72 (0.67)	2.1003	0.1037
4. ประชุมฟังความคิดเห็นของนิสิตเก่า/ปัจจุบันและนำมาใช้ในการจัดทำแผน	0.88 (0.68)	1.13 (0.69)	1.07 (0.62)	0.89 (0.58)	1.1484	0.3325
5. จัดประชุมสัมมนาอาจารย์ในภาควิชาเพื่อจัดทำแผนของภาควิชา	1.67 (0.54)	1.83 (0.39)	1.48 (0.70)	1.72 (0.46)	1.7502	0.1603
รวม	1.26 (0.41)	1.30 (0.25)	1.27 (0.39)	1.22 (0.34)	0.1836	0.9074

ระดับการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงาน กำหนดความหมายของช่วงคะแนนไว้ ดังนี้

คะแนน 1.50-2.00 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาก

คะแนน 0.50-1.49 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง หรือปฏิบัติน้อย

คะแนน 0.00-0.49 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

จากตารางที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการวางแผนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ในภาพรวมภาควิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้อยู่ในระดับบางครั้งทุกกลุ่มสาขาวิชา ( $\bar{X}=1.26 : S.D.=0.41, \bar{X}=1.30 : S.D.=0.25, \bar{X}=1.27 : S.D.=0.39, \bar{X}=1.22 : S.D.=0.33$ ) โดยที่กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการปฏิบัติกิจกรรมด้านนี้สูงกว่าทุกกลุ่มสาขาวิชา ( $\bar{X}=2.30 : S.D.=0.41$ ) ส่วนกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ต่ำที่สุด ( $\bar{X}=1.22 : S.D.=0.34$ )

เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงกิจกรรมย่อยแล้วพบว่า ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการวางแผนไม่แตกต่างกันทุกกิจกรรม โดยกิจกรรมที่ภาควิชาทุกกลุ่มสาขาวิชาปฏิบัติมากที่สุดคือ จัดประชุมสัมมนาอาจารย์เพื่อจัดทำแผนของภาควิชา โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับประจำทุกกลุ่มสาขาวิชา ( $\bar{X}=0.67 : S.D.=0.54, \bar{X}=0.81 : S.D.=0.39, \bar{X}=1.72 : S.D.=0.46$ ) เว้นแต่สาขามนุษยศาสตร์ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=1.48 : S.D.=0.70$ ) ส่วนกิจกรรมที่ภาควิชา มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่

ศึกษาข้อมูลภาควิชาในสาขาเดียวกันของมหาวิทยาลัยอื่นในการจัดทำแผน ซึ่งอยู่ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมนุษยศาสตร์ และประชุมฟังความคิดเห็นของนิสิตเก่า/ปัจจุบันเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผน ซึ่งอยู่ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=0.65 : S.D.=0.65$ ,  $\bar{X}=1.07 : S.D.=0.68$ ,  $\bar{X}=0.88 : S.D.=0.68$ ) ส่วนภาควิชาในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์มีการปฏิบัติน้อยที่สุดทั้งสองกิจกรรม โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=1.07 : S.D.=0.62$ )

ผลการวิเคราะห์ข้างต้น ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้ค่อนข้างน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับที่ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าภาควิชาไม่มีความรู้ความเข้าใจ หรือไม่เห็นความจำเป็นของกิจกรรมนี้ หรือให้ความสำคัญต่อการวางแผนของภาควิชาน้อยเกินไป ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการได้มาซึ่งแผนงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และจะส่งผลต่อไปถึงการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จด้วย

ตารางที่ 12 กระบวนการบริหารงานของภาควิชา ด้านการจัดองค์การ จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา

กิจกรรม	ชีวภาพ	เทคโนโลยี	สังคม	มนุษย์	F-test	p-value
	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$		
<b>ด้านการจัดองค์การ</b>						
6. จัดประชุมหารือในการกำหนดคุณวุฒิ คุณสมบัติ สรรหาและคัดเลือก อาจารย์ใหม่	1.79 (0.45)	1.39 (0.84)	1.59 (0.64)	1.67 (0.49)	2.7540	0.0455*
7. จัดประชุมอาจารย์เพื่อจัดทำ งบประมาณประจำปีของภาควิชา	1.57 (0.68)	1.48 (0.85)	1.33 (0.78)	1.28 (0.67)	1.0711	0.3640
8. มีการประชุมเพื่อมอบหมายงานด้าน ต่าง ๆ ให้อาจารย์ปฏิบัติ	1.91 (0.34)	1.78 (0.42)	1.67 (0.68)	1.72 (0.46)	2.0813	0.1062
9. กำหนดปริมาณงานขั้นต่ำเพื่อเป็น เกณฑ์ในการแบ่งงานสอนให้ อาจารย์	1.10 (0.81)	1.09 (0.95)	1.26 (0.86)	1.39 (0.85)	0.6835	0.5638
10. จัดให้มีการหมุนเวียนสอนในรายวิชา เดียวกันที่มีอาจารย์เชี่ยวชาญ หลายคน	1.16 (0.81)	1.22 (0.85)	1.07 (0.68)	1.22 (0.81)	0.1839	0.9071
รวม	1.51 (0.40)	1.39 (0.52)	1.39 (0.56)	1.46 (0.35)	0.6071	0.6117

\*  $p < 0.05$ 

ระดับการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงาน กำหนดความหมายของช่วงคะแนนไว้ ดังนี้

คะแนน 1.50-2.00 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาก

คะแนน 0.50-1.49 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง หรือปฏิบัติน้อย

คะแนน 0.00-0.49 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

จากตารางที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการจัดองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือในภาพรวมทุกกลุ่มสาขาวิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้ในระดับบางครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน ( $\bar{X}=1.39$  :  $S.D.=0.52$ ,  $\bar{X}=1.39$  :  $S.D.=0.56$ ,  $\bar{X}=1.46$  :  $S.D.=0.35$ ) เว้นแต่กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพเท่านั้น ที่มีการปฏิบัติกิจกรรมด้านนี้อยู่ในระดับประจำและสูงกว่าทุกกลุ่มสาขาวิชา ( $\bar{X}=1.51$  :  $S.D.=0.40$ )

เมื่อวิเคราะห์หลังไปถึงกิจกรรมย่อยแล้วพบว่า ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการจัดองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงกิจกรรมเดียว คือ จัดประชุมหารือในการกำหนดคุณวุฒิคุณสมบัติ สรรหา และคัดเลือกอาจารย์ใหม่ โดยทุกกลุ่มสาขาวิชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับประจำ ( $\bar{X}=1.79$  :  $S.D.=0.45$ ,  $\bar{X}=1.59$  :  $S.D.=0.64$ ,  $\bar{X}=1.67$  :  $S.D.=0.49$ ) เว้นแต่กลุ่มสาขา

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=1.39 : S.D.=0.84$ ) ส่วนกิจกรรมที่ทุกกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติสูงกว่าด้านอื่น ๆ คือประชุมเพื่อมอบหมายงานด้านต่าง ๆ ให้อาจารย์ปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับประจำ ( $\bar{X}=1.91 : S.D.=0.34$ ,  $\bar{X}=1.78 : S.D.=0.42$ ,  $\bar{X}=1.67 : S.D.=0.68$ ,  $\bar{X}=1.72 : S.D.=0.46$ ) ส่วนกิจกรรมที่ภาควิชาที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ กำหนดปริมาณงานขั้นต่ำเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแบ่งงานสอนให้อาจารย์ ซึ่งอยู่ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และจัดให้มีการหมุนเวียนสอนในรายวิชาเดียวกันที่มีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ซึ่งอยู่ในกลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=1.10 : S.D.=0.81$ ,  $\bar{X}=1.09 : S.D.=0.95$ ,  $\bar{X}=1.07 : S.D.=0.68$ ,  $\bar{X}=1.22 : S.D.=0.81$ )

เห็นได้ว่าภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้สูงกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับตารางที่ 7 เว้นแต่กิจกรรมจัดประชุมหรือในการกำหนดคุณสมบัติคุณสมบัติ สรรหา และคัดเลือกอาจารย์ใหม่เท่านั้นที่มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากอัตราการเข้าออกของบุคลากรหรือลักษณะ/ขนาดของภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา ทำให้การปฏิบัติกิจกรรมนี้แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ก็มีบางกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งจะเป็นผลต่อการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างไม่มีประสิทธิภาพและขาดเกณฑ์พื้นฐานในการติดตามและประเมินผลด้วย

ตารางที่ 12.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของการปฏิบัติกิจกรรมจัดประชุมหรือในการกำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติของอาจารย์ใหม่ ของภาควิชาต่างกลุ่มสาขาวิชา ในด้านการเป็นผู้นำ

สาขาวิชา	วท.ชีวภาพ	วท.เทคโนโลยี	สังคมศาสตร์	มนุษยศาสตร์
$\bar{X}$	1.79	1.39	1.59	1.67
วท.ชีวภาพ	-	*	-	-
วท.เทคโนโลยี	-	-	-	-
สังคมศาสตร์	-	-	-	-
มนุษยศาสตร์	-	-	-	-

\*  $p < 0.05$

จากตารางที่ 12.1 แสดงว่าภาควิชาในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ มีการปฏิบัติกิจกรรมในจัดประชุมหรือในการกำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติ สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ใหม่แตกต่างกับสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ภาควิชาในสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้สูงกว่าสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตารางที่ 13 กระบวนการบริหารงานของภาควิชา ด้านการเป็นผู้นำ จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา

กิจกรรม	ชีวภาพ	เทคโนโลยี	สังคม	มนุษย์	F-test	p-value
	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$		
ด้านการเป็นผู้นำ						
11. เสนอแนะ/จัดหาแหล่งทุนและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์	1.50 (0.60)	1.48 (0.67)	1.11 (0.64)	1.22 (0.65)	2.9230	0.0367*
12. จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัย	1.81 (0.44)	1.96 (0.21)	1.33 (0.73)	1.64 (0.59)	7.4569	0.0001**
13. จัดตั้งกลุ่มวิจัย/กำหนดแนวเรื่องในการวิจัยของภาควิชาที่จะทำในแต่ละปี	1.07 (0.72)	1.13 (0.69)	0.85 (0.66)	0.78 (0.81)	1.3851	0.2506
14. จัดประชุมสัมมนาทางวิชาการของภาควิชาในระดับชาติหรือนานาชาติ	0.67 (0.73)	1.17 (0.72)	0.67 (0.73)	0.94 (0.80)	3.0428	0.0315*
15. จัดกิจกรรมให้อาจารย์นำความรู้/ประสบการณ์ที่ได้รับมาเผยแพร่แก่อาจารย์/นิสิต เช่น รายการเที่ยงวัน สันทนาการ บรรยายพิเศษ	0.95 (0.66)	1.13 (0.63)	0.70 (0.54)	1.17 (0.79)	2.5375	0.0598
16. จัดกิจกรรมให้อาจารย์ได้มาร่วมประชุมหารือกันเพื่อพัฒนาภาควิชา เช่น สันทนาการโต๊ะกลม	1.17 (0.73)	1.26 (0.69)	1.00 (0.62)	1.17 (0.79)	0.6141	0.6072
17. จัดให้มีกิจกรรมสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างอาจารย์/นิสิต เช่น ปฐมนิเทศ ทักษะศึกษา ดูงาน เลี้ยงแสดงความยินดี	1.22 (0.62)	1.61 (0.50)	1.41 (0.69)	1.28 (0.67)	2.2436	0.0866
รวม	1.20 (0.20)	1.39 (0.37)	1.01 (0.48)	1.17 (0.51)	3.5538	0.0165*

\* p &lt; 0.05, \*\* p &lt; 0.01

ระดับการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงาน กำหนดความหมายของช่วงคะแนนไว้ ดังนี้

คะแนน 1.50-2.00 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาก

คะแนน 0.50-1.49 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง หรือปฏิบัติน้อย

คะแนน 0.00-0.49 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ



จากตารางที่ 13 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการจัดองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้สูงสุด ส่วนสาขาสังคมศาสตร์มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=1.39$  : S.D.=0.37,  $\bar{X}=1.01$  : S.D.=0.48)

เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงกิจกรรมย่อยแล้วพบว่า ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการจัดองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 3 กิจกรรม คือ เสนอแนะ/จัดหาแหล่งทุนและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ โดยสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีการปฏิบัติอยู่ในระดับประจำ ( $\bar{X}=1.50$  : S.D.=0.60) ส่วนสาขาวิชาอื่นอยู่ในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=1.48$  : S.D.=0.67,  $\bar{X}=1.11$  : S.D.=0.64,  $\bar{X}=1.22$  : S.D.=0.65) จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัย โดยกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้อยู่ในระดับประจำ ( $\bar{X}=1.91$  : S.D.=0.21,  $\bar{X}=1.81$  : S.D.=0.44) ส่วนสาขาวิชาอื่นอยู่ในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=1.33$  : S.D.=0.73,  $\bar{X}=1.64$  : S.D.=0.59) และจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการในระดับชาติหรือนานาชาติ ภาควิชาที่มีการปฏิบัติโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับบางครั้งทุกกลุ่มสาขาวิชา โดยกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีการปฏิบัติกิจกรรมนี้สูงสุด ส่วนภาควิชาในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้น้อยที่สุด ( $\bar{X}=0.67$  : S.D.=0.67,  $\bar{X}=1.17$  : S.D.=0.72,  $\bar{X}=0.67$  : S.D.=0.73,  $\bar{X}=0.94$  : S.D.=0.80)

การปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้ของภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีความแตกต่างกันมากกว่ากิจกรรมด้านอื่นทั้งในภาพรวมและในกิจกรรมย่อยถึง 3 กิจกรรมด้วยกัน คือ เสนอแนะ/จัดหาแหล่งทุนและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการสอนและการวิจัย และจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการของภาควิชาในระดับชาติหรือนานาชาติ ซึ่งส่วนหนึ่งอาจเป็นผลมาจากลักษณะการเรียนการสอนและการวิจัยของกลุ่มสาขาวิชาที่มีความแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติกิจกรรมของภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชาในบางกิจกรรม หรือในบางกลุ่มสาขาวิชาก็ยังอยู่ในระดับที่ค่อนข้างน้อยมาก ซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีหรือสนับสนุนการสร้างผลงานทางวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อไป

ตารางที่ 13.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของการปฏิบัติกิจกรรมเสนอแนะจัดหาแหล่งทุนและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ ในด้านการเป็นผู้นำ

สาขาวิชา	วท.ชีวภาพ	วท.เทคโนโลยี	สังคมศาสตร์	มนุษยศาสตร์
$\bar{X}$	1.50	1.48	1.11	1.22
วท.ชีวภาพ	-	-	*	-
วท.เทคโนโลยี	-	-	-	-
สังคมศาสตร์	-	-	-	-
มนุษยศาสตร์	-	-	-	-

\*  $p < 0.05$

จากตารางที่ 13.1 แสดงว่าภาควิชาในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ มีการปฏิบัติกิจกรรมเสนอแนะ/จัดหาแหล่งทุนและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์แตกต่างกับสาขาสังคมศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ภาควิชาในสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้สูงกว่าสาขาสังคมศาสตร์

ตารางที่ 13.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของการปฏิบัติกิจกรรมจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัย ของภาควิชาต่างกลุ่มสาขาวิชา ในด้านการเป็นผู้นำ

สาขาวิชา	วท.ชีวภาพ	วท.เทคโนโลยี	สังคมศาสตร์	มนุษยศาสตร์
$\bar{X}$	1.81	1.96	1.33	1.67
วท.ชีวภาพ	-	-	**	0.14
วท.เทคโนโลยี	-	-	**	0.29
สังคมศาสตร์	-	-	-	-0.34
มนุษยศาสตร์	-	-	-	-

\*\*  $p < 0.01$

จากตารางที่ 13.2 แสดงว่าภาควิชาในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการปฏิบัติกิจกรรมจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัยแตกต่างกับสาขาสังคมศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ภาควิชาในสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้สูงกว่าสาขาสังคมศาสตร์

ตารางที่ 13.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของการปฏิบัติกิจกรรมเสนอแนะจัดหาแหล่งทุนและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ ในด้านการเป็นผู้นำ

สาขาวิชา	วท.ชีวภาพ	วท.เทคโนโลยี	สังคมศาสตร์	มนุษยศาสตร์
$\bar{X}$	0.67	1.17	0.67	0.94
วท.ชีวภาพ	-	*	-	-
วท.เทคโนโลยี	-	-	-	-
สังคมศาสตร์	-	-	-	-
มนุษยศาสตร์	-	-	-	-

\*  $p < 0.05$

จากตารางที่ 13.3 แสดงว่าภาควิชาในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ มีการปฏิบัติกิจกรรม จัดประชุมสัมมนาทางวิชาการในระดับชาติและนานาชาติแตกต่างกับสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ภาควิชาในสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้น้อยกว่า สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตารางที่ 14 กระบวนการบริหารงานของภาควิชาด้านการควบคุม จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา

กิจกรรม	ชีวภาพ	เทคโนโลยี	สังคม	มนุษย	F-test	p-value
	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$	$\bar{X}(S.D.)$		
ด้านการควบคุม						
18. จัดทำแฟ้มข้อมูลผลงานของอาจารย์ในภาควิชา	1.02 (0.78)	1.22 (0.85)	0.67 (0.59)	0.72 (0.83)	2.4571	0.0662
19. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปีของภาควิชา	0.90 (0.81)	0.70 (0.76)	0.59 (0.75)	1.06 (0.80)	1.6596	0.1793
20. จัดประชุมสัมมนาเพื่อติดตามประเมินแผนของภาควิชา	0.90 (0.72)	1.09 (0.73)	0.63 (0.69)	0.83 (0.79)	1.7185	0.1667
21. มีการประชุมทบทวนประเมินหลักสูตรของภาควิชาทุกปี	1.31 (0.75)	1.17 (0.65)	1.15 (0.53)	0.89 (0.68)	1.8047	0.1499
22. ให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา	1.31 (0.75)	1.35 (0.57)	1.48 (0.64)	1.89 (0.47)	3.7761	0.0124*
รวม	1.09 (0.53)	1.10 (0.53)	0.90 (0.47)	1.08 (0.47)	0.9504	0.4186

\*  $p < 0.05$ 

ระดับการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงาน กำหนดความหมายของช่วงคะแนนไว้ ดังนี้

คะแนน 1.50-2.00 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาก

คะแนน 0.50-1.49 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง หรือปฏิบัติน้อย

คะแนน 0.00-0.49 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

จากตารางที่ 14 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการควบคุมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือทุกกลุ่มสาขาวิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมด้านนี้อยู่ในระดับบางครั้ง โดยกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้สูงสุด ( $\bar{X}=1.10$  : S.D.=0.53) ส่วนสาขาสังคมศาสตร์มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้น้อยที่สุด ( $\bar{X}=0.90$  : S.D.=0.47)

เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงกิจกรรมย่อยแล้วพบว่า ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงกิจกรรมเดียว คือ ให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา และเป็นกิจกรรมที่ทุกกลุ่มสาขาวิชาปฏิบัติสูงกว่ากิจกรรมอื่น ๆ โดยกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้สูงสุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับประจำ ( $\bar{X}=1.89$  : S.D.=0.47) ส่วนสาขาวิชาอื่นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=1.31$  : S.D.=0.75,  $\bar{X}=1.35$  : S.D.=0.57,  $\bar{X}=1.48$  : S.D.=0.64) นอกนั้นก็กิจกรรมอื่น ๆ มีการปฏิบัติไม่แตกต่างกันทุกกิจกรรม โดยมี

ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับบางครั้งทุกกิจกรรมในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา โดยเฉพาะกิจกรรมจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปีของภาควิชาทั้งกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสังคมศาสตร์ มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับบางครั้ง ( $\bar{X}=0.90$  : S.D.=0.81,  $\bar{X}=0.70$  : S.D.=0.76,  $\bar{X}=0.59$  : S.D.=0.75)

ผลการวิเคราะห์ข้างต้น ภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้ค่อนข้างน้อยมาก และน้อยกว่ากระบวนการบริหารด้านอื่น ๆ โดยภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงกิจกรรมเดียวเท่านั้น แสดงให้เห็นว่าการติดตามประเมินผลการดำเนินงานยังไม่มี การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในแต่ละกลุ่มสาขาวิชาทั้งที่เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นจะต้องทำให้เกิดการยอมรับและเห็นความสำคัญในกิจกรรมเหล่านี้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จยิ่งขึ้นต่อไป

ตารางที่ 14.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของการปฏิบัติกิจกรรมให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา ของภาควิชาต่างสาขาวิชา ในด้านการควบคุม

สาขาวิชา	วท.ชีวภาพ	วท.เทคโนโลยี	สังคมศาสตร์	มนุษยศาสตร์
$\bar{X}$	1.31	1.35	1.48	1.89
วท.ชีวภาพ	-	-	-	-
วท.เทคโนโลยี	-	-	-	-
สังคมศาสตร์	-	-	-	-
มนุษยศาสตร์	*	*	-	-

\*  $p < 0.05$

จากตารางที่ 14.1 แสดงว่าภาควิชาในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ มีการปฏิบัติกิจกรรมให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา แตกต่างกับสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ภาควิชาในสาขามนุษยศาสตร์มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้สูงกว่าสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ผลจากการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของภาควิชาในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้นนี้ พบว่า กิจกรรมส่วนใหญ่ได้รับการปฏิบัติน้อย ตามหลักการบริหารแล้วกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ หากได้รับการปฏิบัติจะก่อให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น จึงน่าจะสนับสนุน/ส่งเสริมให้ภาควิชาได้มีการปฏิบัติกิจกรรมทางการบริหารในแต่ละด้านให้มากยิ่งขึ้นด้วย

ตารางที่ 15 วิเคราะห์สถานภาพของหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามสาขาวิชา

สถานภาพ ของหัวหน้าภาควิชา	วท.ชีวภาพ		วท.เทคโนโลยี		สังคมศาสตร์		มนุษยศาสตร์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ								
-ชาย	33	56.9	19	82.6	16	59.3	7	38.9
-หญิง	25	43.1	4	17.4	11	40.7	11	61.1
2. อายุ								
-ไม่เกิน 30 ปี	-							
-31-40 ปี	4	6.9	1	4.3	2	7.4	2	11.1
-40-50 ปี	25	43.1	12	52.2	14	51.9	13	72.2
-51-60 ปี	29	50.0	10	43.5	11	40.7	3	16.7
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด								
-ปริญญาตรี	3	5.2	1	4.3	-	-	1	5.6
-ปริญญาโท	22	37.9	8	34.8	10	37.1	7	38.9
-ปริญญาเอก	33	56.9	14	60.9	17	62.9	10	55.6
4. ตำแหน่งทางวิชาการอาจารย์								
-อาจารย์	5	8.6	2	8.7	2	7.4	2	11.1
-ผู้ช่วยศาสตราจารย์	17	29.3	5	21.7	9	33.3	7	38.9
-รองศาสตราจารย์	28	48.3	15	65.2	14	51.9	7	38.9
-ศาสตราจารย์	8	13.8	1	4.3	2	7.4	2	11.1
5. ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาใน วาระปัจจุบันเป็น								
-วาระที่ 1	38	65.5	17	73.9	19	70.4	12	66.7
-วาระที่ 2 ต่อเนื่อง	12	20.7	2	8.7	1	3.7	4	22.2
-วาระที่ 2 ไม่ต่อเนื่อง	4	6.9	2	8.7	1	3.7	2	11.1
-มากกว่า 3 วาระ	3	5.2	-	-	3	11.1	-	-
อดีตหัวหน้าภาควิชา	-	-	2	8.7	3	11.1	-	-
รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าภาค	1	1.7	-	-	-	-	-	-
6. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ภาควิชาในวาระปัจจุบัน								
-น้อยกว่า 1 ปี	10	26.3	4	23.5	3	15.8	5	41.7
-1-2 ปี	13	34.2	7	41.2	6	31.6	1	8.3
-3-4 ปี	15	39.3	6	35.3	10	52.6	6	50.0

ตารางที่ 15 วิเคราะห์สถานภาพของหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามสาขาวิชา (ต่อ)

สถานภาพ ของหัวหน้าภาควิชา	วท.ชีวภาพ		วท.เทคโนโลยี		สังคมศาสตร์		มนุษยศาสตร์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
7. ท่านได้รับความรู้ทางด้าน การบริหาร โดย								
-สำเร็จการศึกษาสาขาการ บริหารโดยตรง	-	-	-	-	7	18.9	1	5.6
-เคยได้รับการศึกษาวิชาการ บริหารในเรื่อง	17	24.3	5	17.9	7	18.9	3	16.7
-การวางแผน	11	29.7	3	37.5	7	33.3	3	100
-การจัดองค์การ	7	18.9	3	37.5	5	23.8	-	-
-การเป็นผู้นำ	12	32.4	1	12.5	6	28.6	-	-
-การควบคุม	4	10.8	-	-	3	14.3	-	-
-อื่น ๆ	3	8.1	1	12.5	-	-	-	-
-เคยเข้ารับการฝึกอบรมทางการ บริหาร ซึ่งจัดโดย	37	52.9	8	28.6	16	43.2	7	38.8
-จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	33	76.7	6	66.7	13	56.5	7	100
-หน่วยงานอื่น ๆ	10	23.3	3	33.3	10	43.5	-	-
-ไม่เคยเรียนหรือเข้าฝึกอบรม ใด ๆ ทางการบริหารมาก่อน	-	-	-	-	4	10.8	-	-
-ไม่ตอบ								

ผลจากการปฏิบัติกิจกรรมทางการบริหารดังกล่าวมาแล้ว เมื่อพิจารณาจากสถานภาพของหัวหน้าภาควิชาในตารางที่ 15 พบว่า สถานภาพของหัวหน้าภาควิชาในทุกกลุ่มสาขาวิชามีความสอดคล้องกัน ในเรื่อง วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และวาระในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ซึ่งส่วนใหญ่แล้วหัวหน้าภาควิชาในทุกกลุ่มสาขาวิชามีวุฒิปริญญาเอก (ร้อยละ 56.9, 60.9, 62.9, 55.6) มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นรองศาสตราจารย์ (ร้อยละ 48.3, 65.2, 51.9) โดยในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์เป็นรองศาสตราจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ในจำนวนเท่ากัน (ร้อยละ 38.9, 38.9) และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในวาระปัจจุบันเป็นวาระที่ 1 (ร้อยละ 65.5, 73.9, 70.4, 66.7) นอกจากนี้มีความไม่สอดคล้องกันในเรื่อง เพศ อายุ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในวาระปัจจุบัน และความรู้ทางการบริหารที่ได้รับ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วหัวหน้าภาควิชาเป็นเพศชายในทุกกลุ่มสาขาวิชา (ร้อยละ 56.9, 82.6, 59.3) เว้นแต่สาขามนุษยศาสตร์ที่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 61.1) มีอายุระหว่าง 40-50 ปี ในกลุ่มสาขา

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ (ร้อยละ 52.2, 51.9, 72.2) เว้นแต่สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพที่ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี (ร้อยละ 56.9) สำหรับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในวาระปัจจุบัน ประมาณ 3-4 ปี ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ (ร้อยละ 39.50, 52.6, 50.0) เว้นแต่สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ส่วนใหญ่ ประมาณ 1-2 ปีเท่านั้น นอกจากนี้ความรู้ทางการบริหารที่ได้รับ ส่วนใหญ่ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ เป็นผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมทางการบริหาร (ร้อยละ 52.9, 43.2, 38.8) เว้นแต่ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่วนใหญ่ไม่เคยเรียนหรือเข้ารับการฝึกอบรมใด ๆ ทางการบริหารมาก่อน

มีข้อสังเกตว่า หัวหน้าภาควิชาทุกกลุ่มสาขาวิชาส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป มากกว่าร้อยละ 80.0 จึงน่าจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากพอสมควร อย่างไรก็ตามก็เป็นผู้ที่เพิ่งเข้ามารับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเป็นวาระที่ 1 เกินกว่า ร้อยละ 65.5 ขึ้นไปทุกกลุ่มสาขาวิชา นอกจากนี้หัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 3-4 ปี มีเกินกว่าร้อยละ 50.0 โดยเฉพาะสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ แสดงให้เห็นว่ามีหัวหน้าภาควิชาจำนวนไม่น้อยกำลังจะหมดวาระ



ส่วนที่ 3 ปัญหา อุปสรรคในกระบวนการบริหารงานของภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการบริหารงานของภาควิชาในภาพรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับความสำคัญของปัญหาอุปสรรค	$\bar{X}$	S.D.
<b>ด้านการวางแผน</b>		
1. ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นและทันสมัย	3.70	1.40
2. การมีส่วนร่วมของอาจารย์	4.39	1.58
3. ความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการวางแผน	3.76	1.65
4. การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน	3.49	1.93
5. เวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน	3.87	1.55
6. การสนับสนุน/ประสานงานของหน่วยงานวางแผน	3.64	1.55
<b>ด้านการจัดองค์การ</b>		
1. อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา	3.88	1.74
2. การจัดอาจารย์ผู้สอนประจำวิชา	2.67	1.29
3. ความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร	4.19	1.57
4. งบประมาณ	4.40	1.53
5. อัตรากำลังคน	4.63	1.38
6. การสรรหา/คัดเลือกอาจารย์	3.38	1.63
<b>ด้านการเป็นผู้นำ</b>		
1. ความร่วมมือของอาจารย์	3.74	1.60
2. สภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานของอาจารย์	3.89	1.49
3. สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์	4.86	1.07
4. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชากับอาจารย์/ระหว่างอาจารย์ด้วยกัน	3.21	1.53
5. การติดต่อประสานของภาควิชากับหน่วยงานอื่น	2.88	1.39
6. ระเบียบข้อบังคับทางราชการ	4.00	1.78
<b>ด้านการควบคุม</b>		
1. ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์	3.21	1.36
2. ระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของภาควิชา	3.15	1.34
3. ความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผล	3.02	1.24
4. การยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์	3.50	1.33
5. การจัดและปรับปรุงหลักสูตร	2.65	1.34

จากตารางที่ 16 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับปัญหาอุปสรรคในกระบวนการบริหารงานสำคัญที่สุด 3 อันดับแรกคือ ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ปัญหาด้านอัตรากำลังคน และปัญหางบประมาณ และเมื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการบริหารเป็นรายด้าน พบปัญหาที่สำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้

**ด้านการวางแผน** ภาควิชาได้เสนอความเห็นว่ ปัญหาที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ คือ การมีส่วนร่วมของอาจารย์ ( $\bar{X} = 4.39$ ) รองลงมาได้แก่ เวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน ( $\bar{X} = 3.87$ ) และความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการวางแผน ( $\bar{X} = 3.76$ ) ตามลำดับ หากย้อนไปดูผลการวิเคราะห์การปฏิบัติกิจกรรมในด้านการวางแผนในตารางที่ 6 จะพบว่าภาควิชามีการจัดประชุมสัมมนาอาจารย์เพื่อจัดทำแผนของภาควิชาอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในระดับที่น่าพอใจ ดังนั้น จึงค่อนข้างขัดแย้งกับปัญหาที่เกิดขึ้น

**ด้านการจัดองค์การ** ภาควิชาเสนอความเห็นว่ ปัญหาที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ คือ อัตรากำลังคน ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมาได้แก่ งบประมาณ ( $\bar{X} = 4.40$ ) และความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร ( $\bar{X} = 4.19$ ) ตามลำดับ ปัญหาในด้านอัตรากำลังคนที่ได้รับการชี้ชัดว่าเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดนั้น อาจมีสาเหตุมาจากนโยบาย/มาตรการจำกัดอัตรากำลังคนของรัฐ ทำให้มีผลกระทบต่อจัดการในด้านอัตรากำลังคนเป็นอย่างมากในช่วงปี 2538

**ด้านการเป็นผู้นำ** ภาควิชาเสนอความเห็นว่ ปัญหาที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ คือ สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ( $\bar{X} = 4.86$ ) รองลงมา ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับทางราชการ ( $\bar{X} = 4.00$ ) และสภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานของอาจารย์ ( $\bar{X} = 3.89$ ) ตามลำดับ ปัญหาในด้านนี้ส่วนหนึ่งอาจมีผลกระทบมาจากการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย (ตารางที่ 8) ทำให้ขาดบรรยากาศในการทำงานที่ดีที่จะกระตุ้นจูงใจให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการ

**ด้านการควบคุม** ภาควิชาเสนอความเห็นว่ ปัญหาที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ คือ การยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ ( $\bar{X} = 3.50$ ) รองลงมา ได้แก่ ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์ ( $\bar{X} = 3.21$ ) และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของภาควิชา ( $\bar{X} = 3.15$ ) ตามลำดับ ปัญหาในด้านการยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์นั้น ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะในระบบอุดมศึกษา อาจารย์ล้วนเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง ทำให้รู้สึกว่าการประเมินเป็นเรื่องของการจับผิดทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้าน นอกจากนี้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่ส่งผลให้มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการควบคุมน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

ตารางที่ 17 ลำดับความสำคัญของปัญหา อุปสรรค ในด้านการวางแผน จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา

ปัญหา อุปสรรค	วท.ชีวภาพ		วท.เทคโนโลยี		สังคมศาสตร์		มนุษยศาสตร์	
	ลำดับ	$\bar{X}$	ลำดับ	$\bar{X}$	ลำดับ	$\bar{X}$	ลำดับ	$\bar{X}$
<b>ด้านการวางแผน</b>								
1. ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นและทันสมัย	6	3.54	2	3.95	2	4.25	5	3.12
2. การมีส่วนร่วมของอาจารย์	2	4.15	1	4.62	1	4.88	2	4.13
3. ความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการวางแผน	1	4.31	6	3.15	5	3.41	4	3.24
4. การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน	5	3.58	4	3.37	4	3.45	3	3.40
5. เวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน	3	4.06	5	3.36	3	3.71	1	4.18
6. การสนับสนุน/ประสานงานของหน่วยงานวางแผน	4	3.98	3	3.57	6	3.19	4	3.24
<b>การจัดองค์การ</b>								
1. อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา	4	3.96	4	3.45	1	4.59	5	3.19
2. การจัดอาจารย์ผู้สอนประจำวิชา	6	2.78	6	2.15	5	3.15	6	2.38
3. ความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร	3	4.12	1	4.75	4	4.10	3	3.88
4. งบประมาณ	2	4.57	2	4.30	3	4.30	2	4.12
5. อัตรากำลังคน	1	4.87	3	4.14	2	4.32	1	4.88
6. การสรรหา/คัดเลือกอาจารย์	5	3.86	5	2.58	6	2.81	4	3.53
<b>การเป็นผู้นำ</b>								
1. ความร่วมมือของอาจารย์	4	3.58	4	3.47	3	3.95	2	4.36
2. สภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานของอาจารย์	3	4.08	3	3.86	2	4.25	5	2.80
3. สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์	1	4.67	1	5.00	1	5.14	1	4.94
4. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าภาควิชากับอาจารย์/ระหว่างอาจารย์ด้วยกัน	6	3.10	5	3.29	5	3.00	4	3.80
5. การติดต่อประสานงานของภาควิชากับหน่วยงานอื่น	5	3.25	6	2.00	6	2.80	5	2.80
6. ระเบียบข้อบังคับทางราชการ	2	4.19	2	4.00	4	3.60	3	3.87

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัญหา อุปสรรค	วท.ชีวภาพ		วท.เทคโนโลยี		สังคมศาสตร์		มนุษยศาสตร์	
	ลำดับ	$\bar{X}$	ลำดับ	$\bar{X}$	ลำดับ	$\bar{X}$	ลำดับ	$\bar{X}$
<b>การควบคุม</b>								
1. ความร่วมมือในการให้ข้อมูล ผลงานของอาจารย์	5	2.89	3	3.32	2	3.68	2	3.43
2. ระบบข้อมูลในการบริหาร และวิชาการของภาควิชา	3	3.06	4	2.68	1	3.90	3	3.00
3. ความรู้ความเข้าใจในการวัด และประเมินผล	2	3.08	2	3.33	4	2.84	4	2.69
4. การยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์	1	3.50	1	3.79	3	2.86	1	4.00
5. การจัดและปรับปรุงหลักสูตร	1	3.50	5	2.21	5	2.53	5	2.38

จากตารางที่ 17 เมื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบปัญหาที่สำคัญของแต่ละกลุ่มสาขาวิชา ดังนี้

**ด้านการวางแผน** ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการวางแผนเป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.31$ ) รองลงมา การมีส่วนร่วมของอาจารย์ ( $\bar{X} = 4.15$ ) ได้แก่ เวลาที่ใช้ในการจัดแผน ( $\bar{X} = 4.06$ ) และตามลำดับ ภาควิชาในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่อง การมีส่วนร่วมของอาจารย์เป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.62$ ) รองลงมา ได้แก่ ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นและทันสมัย ( $\bar{X} = 3.95$ ) และการสนับสนุนประสานงานของหน่วยงานวางแผน ( $\bar{X} = 3.57$ ) ตามลำดับ ภาควิชาในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ ให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่อง การมีส่วนร่วมของอาจารย์เป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.88$ ) ตามลำดับ รองลงมา ได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและทันสมัย ( $\bar{X} = 4.25$ ) และเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน ( $\bar{X} = 3.71$ ) ตามลำดับ ส่วนภาควิชาในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ ให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนเป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมา ได้แก่ การมีส่วนร่วมของอาจารย์ ( $\bar{X} = 4.13$ ) และการคำนึงถึงผลประโยชน์ตนเอง ( $\bar{X} = 3.40$ ) ตามลำดับ

**ด้านการจัดองค์การ** ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่อง อัตรากำลังคนเป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.87$ ) รองลงมา ได้แก่ งบประมาณ ( $\bar{X} = 4.57$ ) และความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร ( $\bar{X} = 4.12$ ) ตามลำดับ ภาควิชาในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่อง ความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร เป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.75$ ) รองลงมา ได้แก่ งบประมาณ ( $\bar{X} = 4.30$ ) และอัตรากำลังคน ( $\bar{X} = 4.14$ ) ภาควิชาในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ ให้ความสำคัญ

สำคัญกับปัญหาเรื่องอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาเป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.59$ ) รองลงมา ได้แก่ อัตรากำลังคน ( $\bar{X} = 4.32$ ) และงบประมาณ ( $\bar{X} = 4.30$ ) ตามลำดับ ส่วนภาควิชาในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องอัตรากำลังคนเป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.88$ ) รองลงมาได้แก่ งบประมาณ ( $\bar{X} = 4.12$ ) และความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร ( $\bar{X} = 3.88$ ) ตามลำดับ

**ด้านการเป็นผู้นำ** ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่อง สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์เป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.67$ ) รองลงมา ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับทางราชการ ( $\bar{X} = 4.19$ ) และสภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานของอาจารย์ ( $\bar{X} = 4.08$ ) ภาควิชาในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์เป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมาได้แก่ ระเบียบข้อบังคับทางราชการ ( $\bar{X} = 4.00$ ) และสภาพแวดล้อมและสถานที่ในการทำงานของอาจารย์ ( $\bar{X} = 3.86$ ) ตามลำดับ ภาควิชาในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่อง สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์เป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 5.14$ ) รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานของอาจารย์ ( $\bar{X} = 4.25$ ) และความร่วมมือของอาจารย์ ( $\bar{X} = 3.95$ ) ตามลำดับ ส่วนภาควิชาในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ อันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.94$ ) รองลงมาได้แก่ ความร่วมมือของอาจารย์ ( $\bar{X} = 4.36$ ) และระเบียบข้อบังคับทางราชการ ( $\bar{X} = 3.87$ ) ตามลำดับ

**ด้านการควบคุม** ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่อง การยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์เป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 3.50$ ) รองลงมา ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 3.08$ ) และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการ ( $\bar{X} = 3.06$ ) ภาควิชาในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องการยอมรับการประเมินการสอนเป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 3.79$ ) รองลงมาได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมิน ( $\bar{X} = 3.33$ ) และความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์ ( $\bar{X} = 3.32$ ) ตามลำดับ ภาควิชาในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการเป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 3.90$ ) รองลงมา ได้แก่ ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์ ( $\bar{X} = 3.68$ ) และการยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ ( $\bar{X} = 2.86$ ) ตามลำดับ ส่วนภาควิชาในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องการยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ เป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.00$ ) รองลงมาได้แก่ ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์ ( $\bar{X} = 3.43$ ) และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของภาควิชา ( $\bar{X} = 3.00$ ) ตามลำดับ

นอกจากนี้แล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามยังได้กล่าวถึงปัญหาในด้านต่าง ๆ เพิ่มเติมอีกด้วย โดยมีสาระสำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้

#### ด้านการวางแผน

1. มีปัญหาในเรื่องการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (8 คน) แม้ว่าภาควิชาจะมีแผนงานในการพัฒนาภาควิชาในระยะต่าง ๆ ก็ตาม แต่โดยความเป็นจริงมักไม่สามารถบริหารตามแผนที่วางไว้ได้เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรนั้น ไม่ได้อนุมัติและจัดตามแผนงานที่เสนอไป (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) นอกจากนี้คณาจารย์ทั้งหลายมีภารกิจมาก ไม่ให้ความสนใจ ไม่ให้ความร่วมมือในแผนของภาควิชา จึงทำให้แผนบรรลุยาก (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสังคมศาสตร์) หัวหน้าภาควิชาสองท่านกล่าวว่า แผนงานที่ภาควิชาเสนอไปนั้นไม่มีอะไรกลับมา ไม่รู้ว่าวางแผนแล้วได้อะไร ไม่มีผล ของงบประมาณก็ไม่ได้ และการที่จุฬาย ได้ประชุมหัวหน้าภาควิชาและมีการวางแผนล่วงหน้า 15 ปีนั้น ปรากฏเป็นเพียงกระดาษเย็บเล่มเพราะไม่มีใครสนใจที่จะทำตามแผน ดังนั้น วางแผนไปก็ไม่มีความหมาย เพราะไม่นำมาปฏิบัติ สำหรับในสาขาขาดแคลนการวางแผนในระยะยาวทำได้ยากเนื่องจากบุคลากรเปลี่ยนเร็ว (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) นอกจากนี้ส่วนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบราชการบางข้อโดยเฉพาะการเงิน ทำให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผน (สาขามนุษยศาสตร์)
2. มีปัญหาในเรื่องเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน (3 คน) ให้ระยะเวลาในการทำแผนน้อยเกินไป อีกทั้งข้อกำหนดของงานในการวางแผนระดับภาควิชายังไม่เด่นชัด ทำให้ไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไร และเมื่อรู้ว่าจะทำก็มีเวลาไม่มากนัก (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)
3. มีปัญหาการประสานแผนของภาควิชากับคณะ/มหาวิทยาลัย (4 คน) ข้อมูลยังไม่เพียงพอในหลายเรื่อง ไม่มีการประสานงานที่ดีพอในระดับมหาวิทยาลัย คณะ ภาควิชา กลับไปกลับมาในเรื่องรายละเอียดปลีกย่อยทำให้เสียเวลาทำงาน (สาขามนุษยศาสตร์) การวางแผนมีปัญหาติดขัดด้านการสื่อสารระหว่างภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย (1 คน) (สาขาสังคมศาสตร์)
4. มีปัญหาในด้านความคิดที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างคณะ/มหาวิทยาลัยในเรื่องบทบาทของภาควิชา (1) (สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)
5. การเปลี่ยนหัวหน้าภาควิชาทุก 4 ปี มีอุปสรรคในการวางแผนมาก (1 คน) (สาขามนุษยศาสตร์)
6. แผนแม่บทของคณะไม่มีหรือมีก็ไม่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับนโยบายของคณบดี ซึ่งมักจะทำเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง (1 คน) (สาขาสังคมศาสตร์)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า อุปสรรคสำคัญอยู่ที่ตัวบุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าภาควิชา เพราะในมหาวิทยาลัยการเตรียมตัวผู้มาเป็นผู้บริหารไม่มี เมื่อเป็นเช่นนี้หลายภาควิชาด้วยกันที่เอาอาจารย์ที่อาวุโสหน่อยมาเป็นด้วย และผู้บริหารยังต้องมาเรียนรู้งานปกติ งานบริหารทั่วไป ในขณะที่ต้องมีภาระงานสอนและงานอื่นด้วย เพราะฉะนั้นเมื่อเวลาถูกผูกมัดอย่างนี้การที่จะมีวิสัยทัศน์มองไปไกลจึงไม่ค่อยมี ในการจัดทำแผนที่ผ่านมากก็มีระยะเวลาในการทำแผนน้อยเกินไปซึ่งในเรื่องนี้สอดคล้องกับ



การสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาบางส่วนด้วย เนื่องจากการวางแผนในระดับมหาวิทยาลัยผู้บริหารต้องใช้เวลา ส่วนหนึ่งในการกำหนดแนวคิดซึ่งกว่าจะส่งผ่านมาถึงภาควิชาก็มีเวลาไม่นานนัก หัวหน้าภาควิชาในบางคณะ ได้กล่าวว่ามีเวลาเพียงสองอาทิตย์เท่านั้นในการจัดทำแผน นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิบางส่วนกล่าวว่า อุปสรรคอีกอย่างหนึ่งคือการสนับสนุน/ประสานงานของหน่วยงานวางแผนของมหาวิทยาลัยที่ยังไม่อยู่ในฐานะเป็นผู้ประสานงานที่ดีพอให้กับภาควิชาต่าง ๆ ในการให้คำชี้แนะ/แนะนำเพื่อให้แผนงาน/โครงการของภาควิชาเป็นไปได้อย่างดีที่สุด แผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่วางไว้อย่างดีเมื่อไม่ได้รับการสนับสนุนก็มีผลทำให้เกิดความท้อที่จะรอแผนต่อไป ทำให้ความกระตือรือร้นน้อยลง หน่วยงานวางแผนของคณะก็เช่นเดียวกันยังขาดบุคลากรที่มีความรอบรู้จริง ๆ ขณะเดียวกับที่ผู้บริหารต้องผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้ามาจึงทำให้ขาดความต่อเนื่องในแผนงาน ปัญหาอีกประการหนึ่ง แม้จะบอกว่ามีการปรับเปลี่ยนแผนได้ตลอดเวลาก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติจริงไม่สามารถทำได้และทำได้ยาก ขณะที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็วมาก แผน 5 ปีจึงดูเหมือนเป็นการทำให้ล้าหลัง และยังมีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่ อัตรากำลังและทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะรองรับแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคสำคัญในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติด้วย นอกจากนี้แล้วในเรื่องการมีส่วนร่วมของอาจารย์ หัวหน้าภาควิชาก็ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ความร่วมมือ และความกระตือรือร้นหรือความสนใจของอาจารย์ยังมีน้อยส่วนหนึ่งเป็นเพราะว่าอาจารย์ถูกดึงตัวไปทำงานที่อื่น ทำให้อาจารย์มีภารกิจมาก อีกประการหนึ่งเนื่องจากค่าตอบแทนที่ได้รับการจากเป็นอาจารย์ยังมีน้อยจึงทำให้อาจารย์ในบางคณะให้ความสำคัญกับงานอื่นที่มีค่าตอบแทนมากกว่า จึงทำให้ไม่เห็นความสำคัญของงานในภาควิชาเมื่อเป็นเช่นนี้แผนของภาควิชาจึงกลายเป็นแผนของหัวหน้าภาควิชาเป็นส่วนใหญ่ อีกทั้งทำให้การดำเนินการตามแผนไม่อาจได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วยเท่าใดนัก

### ด้านการจัดองค์การ

1. ปัญหาด้านอัตรากำลังคน (7 คน) ขาดบุคลากรทั้งสาย ก ข ค ช่วยงานอาจารย์ในการวิจัยและบริหารอื่น ๆ ขอดำแหน่งได้ยาก (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) สัดส่วนบุคลากรไม่เหมาะสมโดยจำนวนผู้ช่วยวิชาการมีน้อย ขอดำแหน่งได้ยาก (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) ขาดบุคลากรและเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาที่มีตำแหน่งเป็นข้าราชการประจำ(สาขาสังคมศาสตร์) อีกทั้งเจ้าหน้าที่ทำงานได้จำกัดมาก และขาดประสิทธิภาพ (สาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์)

2. ปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล (5 คน) การสรรหาอาจารย์ใหม่ทำได้ยากมาก เพราะไม่มีใครอยากเป็นอาจารย์ ทำให้มีปัญหาต่อเนื่องในการคัดเลือกบุคคลมาเป็นอาจารย์ เมื่อมีผู้มาสมัครแต่คุณสมบัติไม่เป็นที่พอใจนักก็ต้องรับไว้เพราะขาดแคลน การรับอาจารย์และอัตรากำลังบางครั้งไม่สัมพันธ์กัน เมื่อมีคนที่มีคุณสมบัติสมควรรับเป็นอาจารย์แต่ไม่มีตำแหน่ง และเมื่อมีตำแหน่งว่างก็ไม่มีคนมาสมัครหรือหากคนมาบรรจุไม่ได้ มักถูกขอยืมโดยภาควิชาอื่น ๆ เสมอโดยตกลงกันเป็นการภายใน (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) การสรรหาผู้มีคุณสมบัติตามต้องการทำได้ยากมาก (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)

3. ปัญหาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา (6 คน) มีแต่หน้าที่ อำนาจดูเหมือนมีแต่ไม่มีจริง อำนาจหน้าที่มักรวมอยู่ที่คณบดีทั้งสิ้น เมื่อมีปัญหาอาจารย์ใช้อำนาจคณบดีต่อรองหัวหน้าภาควิชาในบางคณะคณบดีเข้ามาท้วงท้วงไม่ปล่อยวาง เช่น ในเรื่องการจัดจ้างอาจารย์เกษียณมาเป็นอาจารย์พิเศษ

โดยภาควิชาไม่รู้ ทำให้มีปัญหาเพราะอาจารย์เกษียณจบปริญญาตรี การเปลี่ยนตัวผู้สอนทำไม่ได้ต้องรองจนกว่าจะเลิกจ้าง ซึ่งระยะเวลาานมาก บทบาทของหัวหน้าภาควิชาเป็นเพียงผู้เสนอไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจอยู่ที่คณบดีและอธิการบดีเท่านั้น (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไม่เพียงพอที่จะให้คุณให้โทษแก่ผู้ที่ขาดความรับผิดชอบได้ (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) อำนาจบางส่วนอยู่ที่คณะมากกว่าอยู่ที่ภาควิชา เช่น การเสนอ 2 ชั้น (สาขาสังคมศาสตร์) และการสั่งงานกับอาจารย์ที่มีอาวุโสกว่าในทางปฏิบัติไม่สามารถทำได้ (สาขามนุษยศาสตร์)

4. ปัญหาด้านงบประมาณ (3 คน) ได้รับไม่เพียงพอที่จะพัฒนาภาควิชาอย่างจริงจัง (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและมนุษยศาสตร์) โดยเฉพาะงบประมาณครุภัณฑ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนและการวิจัยในสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ

5. ปัญหาความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร (2 คน) อาจารย์รับมอบงานแล้วไม่รับผิดชอบ หางานนอกมาทำเสียงงานของภาควิชา โดยเฉพาะเมื่อมีการเรียนการสอนที่จะต้องรับผิดชอบหรือมีประชุมภาค มักจะเสียวว่ามีงานอื่นในคณะ อาจารย์ไม่ยินดีช่วยงานบริหารอื่น ๆ นอกจากการเรียนการสอน (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) และการไม่มีข้อกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนที่ชัดเจน (สาขามนุษยศาสตร์)

6. โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นปัญหา มีการแบ่งชั้นวรรณะมากเกินไป (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)

7. โครงสร้างระบบมหาวิทยาลัยปัจจุบันมีความล้มเหลวโดยสิ้นเชิงในแง่ขององค์กร การดำเนินงานการศึกษามหาวิทยาลัยจนถึงระดับภาควิชา ปัจจุบันอาศัยอุดมคติของอาจารย์แต่ละท่าน ไม่มีความเป็นองค์กรเลย (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)

8. มหาวิทยาลัย involve การบริหารอย่างเดียว ไม่ให้อิสระ การรื้อปรับระบบเป็นความสะดวกของผู้บริหารมากกว่า หัวหน้าภาควิชาต้องทำงานธุรการอย่างเดียว มหาวิทยาลัยควรดูหน้าที่หลักคืออะไร (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)

9. มีปัญหาในเรื่องการกำหนดตัวบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ไม่มีใครอยากเป็น (2 คน) (สาขามนุษยศาสตร์)

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนหนึ่งได้กล่าวถึงปัญหาในด้านนี้ว่า อัตรากำลังสาย ก ไม่เพียงพอ ทั้ง ๆ ที่รัฐต้องการให้เพิ่มกำลังการผลิตแต่จำนวนอาจารย์ยังคงเดิม และแม้เมื่อได้รับอัตรามากก็จริง แต่ก็เพียงกรอบอัตราที่ไม่มีเงิน จึงไม่สามารถบรรจุได้ เป็นเช่นนี้มาหลายปีแล้ว แม้จะได้รับการสนับสนุนให้สามารถจ้างอาจารย์เกษียณอายุหรือผู้เชี่ยวชาญได้ แต่ก็ยังมีข้อขัดข้องอีกที่ว่า การเบิกจ่ายเงินเดือนให้อาจารย์เหล่านี้ล่าช้ามากกว่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่อาจารย์ก็ได้มาสอนให้เป็นเวลาหลายเดือนแล้ว อีกส่วนหนึ่งการที่ภาควิชาถูกกลดกำลังคนไปสนับสนุนภาควิชาใหม่ จะทำให้มีผลกระทบต่อไปในอนาคตเมื่ออาจารย์มีอายุมากขึ้นซึ่งปัญหาที่ตามมาคือความกระตือรือร้นจะน้อยลงไปตามวัยด้วย ในเรื่องเดียวกันนี้หัวหน้าภาควิชายังกล่าวว่า การที่มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายทั้ง ศูนย์ สถาบัน ทำให้เกิดการแข่งขันและมีความซ้ำซ้อนกัน อีกทั้งยังดึงกำลังคนของภาควิชาไปอีกด้วย ทำให้เกิดผลกระทบต่อภาควิชา นอกจากนี้ขาดอัตรากำลังคนในสาย ข สาย ค โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่สาย ค ที่มีความรู้ความสามารถ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็น



ผู้ที่มีความรู้น้อย ช่วยงานได้เพียงงานพิมพ์ดีดเท่านั้น ทำให้หัวหน้าภาควิชาต้องมารับภาระงานโดยเฉพาะงานธุรการด้วย หัวหน้าภาควิชาจึงขาดกำลังสำคัญที่จะช่วยแบ่งเบาภาระงาน อีกประการหนึ่งยังมีผู้ที่ไม่อยากเป็นหัวหน้าภาควิชาทั้งนี้เพราะต้องรับภาระงานสูงกว่าอาจารย์ธรรมดา แต่ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่ต่างกัน แม้แต่คณบดีก็เช่นกันต้องสอนด้วยและทำงานบริหารด้วย ค่าตอบแทนที่ได้รับก็ต้องเอาอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างเงินประจำตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาและเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ

### ด้านการเป็นผู้นำ

1. ปัญหาในเรื่องสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ (4 คน) เสนอขอ 2 ชั้นให้คนดีที่มาช่วยงานไม่ได้ ขาดทุนสนับสนุนอาจารย์ไปศึกษาต่อต่างประเทศ ขาดการสนับสนุนด้านการไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ และการเข้าร่วมประชุมวิชาการสำหรับอาจารย์ เพราะงบประมาณน้อย (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) สภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานไม่ได้มาตรฐาน ขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัยได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพสูง พร้อมทั้งการเชื่อมต่อกับระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (สาขาสังคมศาสตร์)
2. ปัญหาระเบียบข้อบังคับทางราชการ (3 คน) โดยเฉพาะการซื้อของ การใช้จ่ายเงิน (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) การเบิกค่าสอนพิเศษให้อาจารย์มหาวิทยาลัยเดียวกันที่อยู่ต่างคณะไม่ได้ (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสังคมศาสตร์)
3. ปัญหาความร่วมมือของอาจารย์ (1 คน) อาจารย์อาวุโสมากกว่าไม่มีความเกรงใจ ไม่ให้ความร่วมมือ ส่วนอาจารย์ที่อาวุโสน้อยกว่าก็มักเลี่ยงงานอื่นในคณะ โดยให้ความสนใจกับงานในภาควิชาน้อย อีกทั้งไม่ยินดีช่วยงานบริหารอื่น ๆ ของภาควิชาด้วย (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)
4. มีความไม่คล่องตัวในการบริหารและการตัดสินใจของภาควิชา (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)
5. ปัญหาเรื่องความไวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในสังคมและวิชาชีพ (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)
6. การชักนำความสนใจของอาจารย์ให้มาอยู่จุดเดียวกันนั้นเป็นการยาก ระบบการพิจารณาเงินเดือนของการเลื่อนขั้นยังไม่รัดกุมและไม่สามารถให้ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารได้ (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)

จากการสัมภาษณ์ ภาควิชาที่มีอาจารย์จำนวนมากส่วนหนึ่งกล่าวว่า เนื่องจากเป็นภาควิชาใหญ่ ทำให้มีปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานของอาจารย์ โดยเฉพาะห้องทำงานของอาจารย์ต้องอยู่กันอย่างแออัด 3 คนต่อห้อง หรือบางภาควิชา 7 คนต่อห้องด้วย ห้องรับรองก็ยังไม่มียุติ และการเป็นภาควิชาใหญ่มีตึกหลายหลัง ทำให้การสื่อสารไม่ดี มีข่าวลืออะไรต่าง ๆ ได้ง่ายด้วย ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์จะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ตอบแทน หรือ รายได้ บรรยากาศในการทำงานงบประมาณในส่วนของการเพิ่มพูนความรู้น้อยเกินไป สิ่งจูงใจที่มหาวิทยาลัยจัดให้ก็ยังน้อยอยู่ เช่น หอพักให้อาจารย์ บรรยากาศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยแทบไม่มีเลย รวมทั้งระบบการรักษาความปลอดภัยแก่อาจารย์และนิสิตในการอยู่ทำงานนอกเวลาราชการด้วย ซึ่งในเรื่องนี้ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนหนึ่งได้แสดงความเห็น

ว่านโยบายที่พยายามจะทำให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำและมหาวิทยาลัยมาตรฐานระดับนานาชาติ นั้น ยังขัดแย้งกับสิ่งที่มหาวิทยาลัยเป็นอยู่ นอกจากนี้ในการสร้างผลผลิตของงานวิชาการและงานวิจัยของ ภาควิชาก็ได้ผลไม่เป็นไปตามเป้าหมายเท่าใดนัก ส่วนหนึ่งเป็นเพราะอาจารย์ถูกดึงตัวไปช่วยงานทำให้ไม่มี เวลา อีกส่วนหนึ่งเกิดจากอาจารย์ไม่มีความถนัดในการเขียนตำราหรือวิจัย จึงไม่ค่อยสนใจทำกันเท่าไรนัก นอกจากนี้ทั้งหัวหน้าภาควิชาและผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่าปัญหาในเรื่องระเบียบข้อบังคับ ราชการบางอย่างซึ่งไม่เหมาะสมกับหน่วยงานในระดับอุดมศึกษาโดยเฉพาะเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน การขอ เสนอบประมาณโดยเฉพาะครุภัณฑ์เมื่อเสนอขอไปแล้วก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงรายการได้ ครุภัณฑ์ชุดใหญ่ที่ ต้องใช้ร่วมกันก็ไม่อาจจัดซื้อได้ในวงเงินที่สูงต้องทยอยขอไป เหล่านี้เมื่อได้ของใหม่มาของเดิมที่มีอยู่ก็เสื่อม สภาพหรือล้าสมัยไป หรือแม้ในเรื่องการเชิญอาจารย์พิเศษที่อยู่ต่างคณะในมหาวิทยาลัยเดียวกันก็ยังไม่ สามารถเบิกจ่ายได้เช่นกัน ทั้งยังมีความล่าช้าด้วย เพราะฉะนั้นการที่มหาวิทยาลัยต้องอิงอยู่กับระเบียบ เช่นนี้ ทำให้เป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ เพราะจำเป็นต้องใช้เครื่อง มืออุปกรณ์ที่ดีพอและทันสมัยเพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอนและการวิจัยซึ่งมีลักษณะเฉพาะต่างจากหน่วย ราชการอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์ เมื่อเป็นเช่นนี้การให้ภาควิชาเพิ่มกำลังการผลิต แต่ปัจจัยเอื้อไม่ได้รับการสนับสนุนที่ดีพอ คุณภาพที่ได้คงไม่เป็นไปตามที่คาดหวังมากเท่าใดนัก นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าหัวหน้าภาควิชาไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการที่แท้จริงได้ ซึ่งเป็น ผลมาจากภาควิชาบางส่วนเอาอาจารย์ที่มีอาวุโสน้อยมาเป็น ทำให้มีปัญหาระหว่างผู้ใหญ่กับเด็ก มีความเกรง ใจกัน ดังนั้น จึงไม่สามารถประสานกันในเรื่องการทำงานได้

### ด้านการควบคุม

1. การควบคุมการปฏิบัติงานของคณาจารย์ในทางปฏิบัติทำได้ยาก เพราะอาจารย์มีความคิดว่าตนเองมีอิสระเลยไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบแม้ว่าจะมีระเบียบกำหนดให้คุณให้โทษได้ก็ตาม ทำให้ขาดวินัย (4 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมนุษยศาสตร์)
2. ไม่มีบทลงโทษและเกณฑ์ขั้นต่ำในการทำงานที่แท้จริง การควบคุมและการเสนอความดีความชอบจึงยังไม่อาจเกิดขึ้นได้ (2 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมนุษยศาสตร์)
4. ขาดการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง (1 คน) (สาขามนุษยศาสตร์)
5. มหาวิทยาลัยขาดความจริงจังในการควบคุม (1 คน) (สาขามนุษยศาสตร์)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนหนึ่งกล่าวว่า เนื่องจากการประเมินผล การสอนยังไม่มีแบบประเมินที่มีมาตรฐานและอาจารย์ไม่เข้าใจว่าการประเมินจะมีผลกระทบต่อตนเองอย่างไร ทำให้อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่ยอมรับในเรื่องนี้ นอกจากนี้ในส่วนของ การประเมินเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งกำหนดให้มีผลงานวิชาการต่าง ๆ นอกเหนือจากการสอน เป็นเหตุให้อาจารย์ส่วนหนึ่งที่สอนดีและทุ่มเท เวลาให้กับนิสิตเสียขวัญและกำลังใจ ขณะที่อาจารย์ส่วนหนึ่งเอาเวลาส่วนใหญ่ไปใช้ในการเขียนผลงาน เขียน ตำรา ซึ่งไม่อาจวัดได้ถึงคุณภาพของอาจารย์ 2 แบบนี้ นอกจากนี้มีอาจารย์อีกส่วนหนึ่งที่ต้องมารับภาระ งานในตำแหน่งบริหารทำให้ไม่มีเวลาในการเขียนผลงานทางวิชาการ ทำให้ไม่อาจขอตำแหน่งทางวิชาการได้

แม้แต่อำจารย์ที่อาวุโสหน่อยกว่าก็ยังคงมีความก้าวหน้าทางวิชาการมากกว่า มีผลให้อาจารย์เกิดความท้อถอย ทั้งนี้เพราะเห็นว่าการทำงานบริหารก็เป็นการทำประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัยเหมือนกันทั้งยังเอื้อต่อความสำเร็จของงานทางวิชาการด้วย

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารงานของภาควิชา

ในส่วนนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด ซึ่งหัวหน้าภาควิชาได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารงานของภาควิชาในแต่ละด้าน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 75 คน จากทั้งหมดจำนวน 126 คน เป็นผู้อยู่ในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพจำนวน 35 คน จากทั้งหมด 53 คน (ร้อยละ 66.04) กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 17 คน จากทั้งหมด 23 คน (ร้อยละ 73.91) กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ จำนวน 12 คน จากทั้งหมด 29 คน (ร้อยละ 41.38) และกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ จำนวน 11 คน จากทั้งหมด 19 คน (ร้อยละ 57.89) ผู้วิจัยได้ประมวลสรุปโดยมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

##### ด้านการวางแผน

1. มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนในการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนให้มากยิ่งขึ้น (15 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์) โดยอาจเป็นการฝึกอบรมแก่ผู้ที่เป็นหัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าภาควิชาใหม่ หรือผู้ที่มีคุณสมบัติจะเป็นหัวหน้าภาควิชา (7 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) หรือฝึกอบรมแก่คณาจารย์ในทุกระดับ (6 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่รับราชการมาเกินกว่า 10 ปีขึ้นไป ต้องเข้ารับการอบรมเพราะการอบรมเฉพาะหัวหน้าภาควิชาอาจมีอุปสรรคหากอาจารย์ไม่เข้าใจ อีกทั้งการฝึกอบรมควรจัดอย่างเป็นระบบและควรเป็นแบบเข้มข้น ไม่ใช่ระยะสั้นเท่านั้น (2 คน) นอกจากนี้แล้วมหาวิทยาลัยควรจะดำเนินการในเรื่องจัดประชุมวางแผนสำหรับผู้บริหารต่อไปอีกดังเช่น การประชุมวางแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมานับว่าได้ผลดีมาก

2. สนับสนุนให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน เพราะการวางแผนจะประสบผลสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือของคณาจารย์เป็นสำคัญ (10 คน) (วิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์) ซึ่งอาจต้องมีระเบียบบังคับให้เป็นหน้าที่ของอาจารย์ทุกคนในภาควิชา มิฉะนั้นหัวหน้าภาควิชาต้องทำงานคนเดียวโดยมีเลขานุการภาควิชาเท่านั้น ทำให้มีข้อครหาว่าทำเองโดยพลการทั้ง ๆ ที่อาจารย์ส่วนใหญ่อ้างไม่มีเวลา แต่มักดีเมื่อทำเสร็จ (1 คน) (สาขามนุษยศาสตร์) นอกจากนี้ควรให้ภาควิชามีส่วนร่วมในการวางแผนของคณะ มีส่วนในการปรับปรุงและดำเนินการให้เป็นไปตามแผน ตลอดจนรับทราบการกำหนดอัตราและการบริหารงานที่เกี่ยวกับภาควิชา (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)

3. สนับสนุนในเรื่องข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น (6 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) โดยจัดระบบข้อมูลและประสานงานทุกระดับเพื่อให้การวางแผนทันต่อเหตุการณ์หรือ

มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการวางแผน ฝ่ายวางแผนควรให้การสนับสนุนด้านข้อมูลและคำปรึกษา (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) รวมทั้งควรมีข้อมูลด้านนโยบายของมหาวิทยาลัย และคณะที่ชัดเจนกว่าที่ผ่านมาสำหรับใช้ในการวางแผน (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)

4. ควรให้มีระยะเวลาในการวางแผนนานพอควรในการปรึกษาหารือจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน โดยเตรียมการแต่เนิ่น ๆ และให้เป็นไปตามกำหนดเวลา (4 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) และอะไรที่เป็นนโยบายใหม่ควรแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อจะได้มีเวลาปรึกษาความเห็นจากคณาจารย์ (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)

5. สนับสนุนการจัดทำแผนของภาควิชา (7 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์) โดยควรมีงบประมาณสนับสนุนการประชุมวางแผนของภาควิชาอย่างเพียงพอ (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร วัสดุครุภัณฑ์ การวิจัยและการขยายงานของภาควิชา (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) ภาควิชาควรมีแผนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง (1 คน) และระยะยาว 10 ปีขึ้นไป พร้อมกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุถึงแผนนั้นทั้ง 3 ระดับ (2 คน) (สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์) มีการกำหนดประเด็นของเรื่องที่จะดำเนินการใหม่แล้วกำหนดแผนปฏิบัติการให้เป็นไปตามนั้น (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) มหาวิทยาลัยและคณะควรให้ความสำคัญสระแก่ภาควิชาในการกำหนดบทบาทและทิศทางของตนเองโดยไม่เบี่ยงเบนออกไปจากนโยบายของมหาวิทยาลัยให้มากกว่าที่เป็นอยู่ (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)

6. สนับสนุนภาควิชาในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ (12 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มความสนับสนุนในด้านงบประมาณ (4 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมนุษยศาสตร์) และหากเป็นไปได้ควรจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีที่แน่นอนหรือจัดสรรงบประมาณเป็นก้อนเพื่อสามารถจัดสรรตามความเหมาะสม (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมนุษยศาสตร์) สนับสนุนด้านอัตรากำลังคนเพิ่มขึ้น (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) ฝ่ายวางแผนคณะ/มหาวิทยาลัยต้องให้การสนับสนุนแก่ภาควิชา (1 คน) มีการวางแผนทางในการประสานแผนให้ชัดเจนให้เห็นแนวทางในการปฏิบัติ (1 คน) มหาวิทยาลัยและคณะควรเหลียวแลภาควิชาให้มากขึ้นเพิ่มความสนับสนุนประสานงานให้ดีคอยให้ความช่วยเหลือภาควิชาโดยต้องสอดคล้องกับแผนของภาควิชาด้วย (3 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)

7. แผนแม่บทของจุฬาย ควรมีความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) และควรมีแผนแม่บทของคณะที่ต้องสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยและการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งในทางปฏิบัติยังมีความหลากหลายไม่ชัดเจน (2 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)

8. การวางแผนระยะยาวด้านเทคโนโลยีให้เป็นรูปธรรมค่อนข้างยาก เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การไปดูงานต่างประเทศที่มีความก้าวหน้าด้านนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นมาก (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)

9. ควรให้ผู้ที่จะมาเป็นหัวหน้าภาควิชารู้ตัวล่วงหน้าเพื่อจะได้มีเวลาศึกษางานไปก่อนและจะทำให้สามารถกำหนดตัวผู้ที่จะมาช่วยงานอื่น ๆ ได้ ซึ่งจะทำการวางแผนของภาควิชาที่มีความเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (1 คน) (สาขามนุษยศาสตร์)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาและผู้ทรงคุณวุฒิบางส่วนได้เสนอความเห็นเพิ่มเติมว่าหัวหน้าภาควิชาต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนด้วย มหาวิทยาลัยต้องให้การอบรมหรือจัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น ๆ เน้นให้เห็นการปฏิบัติ ในลักษณะเช่นการสัมมนาแผนกลยุทธ์ที่ผ่าน มิใช่การอบรมที่เน้นทฤษฎีหลักการอย่างเดียว ที่มหาวิทยาลัยทำอยู่ยังไม่เพียงพอ ในการจัดทำแผนมหาวิทยาลัยควรเตรียมการล่วงหน้าให้เร็วกว่านี้โดยเฉพาะในส่วนที่ให้ภาควิชาดำเนินการ ซึ่งอาจมีข่าวสารแจ้งให้ภาควิชาทราบโดยตรงล่วงหน้า 2-5 เดือน เพราะข่าวสารบางอย่างที่ผ่านมาจากคณะนั้นบางครั้งก็มาไม่ถึง หรือมาถึงแต่ก็เป็นเวลานั้นนานไม่ทันการณ์ ควรมีแนวทางหรือดำเนินการให้มีความต่อเนื่องในแผนงานของภาควิชา ทำอย่างไรที่จะให้หัวหน้าภาควิชาใหม่-เก่าได้ประสานกันหรือมอบหมายงานกันในเรื่องของแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง และหัวหน้าภาควิชาใหม่จะได้เตรียมการได้ในการที่จะรองรับแผนงานต่อไป นอกจากนี้ในการวางแผนควรเน้นวางแผนเพื่อให้ความก้าวหน้าของอาจารย์และบุคลากร เช่น ดูนาน ศึกษาต่อ ทำวิจัยด้วย เป็นต้น

#### ด้านการจัดองค์การ

1. ควรให้ความสนับสนุนด้านอัตรากำลังคนให้มากยิ่งขึ้น (14 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมนุษยศาสตร์) โดยจัดอัตรากำลังคนให้มีสัดส่วนเหมาะสมกับปริมาณงานหรือลักษณะสาขาวิชา (7 คน) โดยในการยืมอัตรากันควรทำให้มีหลักฐานชัดเจนโดยส่วนกลาง ไม่ควรให้เป็นเรื่องตกลงกันภายใน เพิ่มอัตรากำลังสาย ข และ ค (4 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและมนุษยศาสตร์) ที่เป็นอยู่ขณะนี้ภาควิชาไม่มีบุคลากรระดับรอบรู้ทำงานหน้าที่เลขานุการ เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่จำนวนน้อยไม่เหมาะกับงานและเป็นเพียงลูกจ้างซึ่งอยู่ได้ไม่นานเมื่อได้งานใหม่ก็จะลาออกไป จึงควรให้ตำแหน่งข้าราชการด้วย ควรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจังในสาย ข และ ค ซึ่งจะช่วยสนับสนุนงานวิชาการและงานวิจัย โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยควรยุบสายงานให้น้อยลงและโครงสร้างของบุคลากรสาย ก ควรลดจำนวนลงและปรับปรุงประสิทธิภาพ ปรับปรุงรายได้ (2 คน) (วิทยาศาสตร์ชีวภาพ) และควรรยกเลิกมาตรการจำกัดอัตราจ้างคนของ ค.ป.ร. เพราะทำให้มีปัญหาอัตรากำลังมาก (1 คน) (วิทยาศาสตร์ชีวภาพ)

2. สนับสนุนในด้านงบประมาณเพิ่มขึ้นให้เพียงพอกับปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น (6 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) โดยเฉพาะงบประมาณวัสดุครุภัณฑ์สำหรับการเรียนการสอนด้าน basic science และควรให้อิสระภาควิชาหรือคณะในเรื่องการจัดการหรือสรรหาแหล่งเงินทุน (2 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)

3. แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบหรือหมุนเวียนให้อาจารย์แต่ละคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานต่าง ๆ ของภาควิชา เพื่อคณาจารย์จะได้เข้าใจงานจะได้ดำเนินไปอย่างราบรื่น (5 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์) และปลูกจิตสำนึกให้อาจารย์และบุคลากรมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ (1 คน) (สาขามนุษยศาสตร์)

4. ควรปรับโครงสร้างการบริหารองค์การใหม่ (4 คน) ให้มีลักษณะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากขึ้น เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสสร้างผลงาน หรือเสนอโครงการของตนเองโดยไม่ต้องผ่านประธาน

สาขาวิชาหรือประธานคณะกรรมการต่าง ๆ (1 คน) (สาขาสังคมศาสตร์) ภาควิชาควรมีโอกาสสร้างความรับผิดชอบตามสายงานที่เหมาะสมและสามารถปรับองค์กรได้ไม่ยึดถือของเก่า (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) ควรมีการกำหนดขอบเขตหรือความก้าวหน้าของงานของตำแหน่งต่าง ๆ ว่าจะต้องทำอะไรและผ่านมาทำอะไรบ้างถึงจะมีสิทธิก้าวหน้าในตำแหน่งนั้น ๆ (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) ควรปฏิรูประบบบริหารวิชาการในสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ซึ่งมีความซ้ำซ้อนกัน (1 คน) (สาขามนุษยศาสตร์)

5. ควรให้หัวหน้าภาควิชามีอำนาจเต็มที่มากขึ้นในการบริหาร (11 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์) โดยอาจจะกำหนดบทบาทหรือขอบข่ายอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่าที่เป็นอยู่ (6 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์) เรงกระจายอำนาจทางบริหารให้ภาควิชาเพื่อให้หัวหน้าภาควิชาสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจในอนาคตของตนเองมากยิ่งขึ้น (1 คน) รวมทั้งการสร้างกลไกที่สามารถควบคุมบทบาทของคณาจารย์ในการปฏิบัติงานและยอมรับในอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา (3 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์)

6. สนับสนุนภาควิชาในการแก้ไขปัญหาการสรรหาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ (3 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสังคมศาสตร์) โดยเตรียมการจัดหาบุคลากรรองรับไว้ล่วงหน้าเมื่อมีคนเกษียณอายุ (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) สนับสนุนอย่างจริงจังโดยการให้ทุนไปศึกษาต่อในต่างประเทศสำหรับสาขาวิชาที่ขาดแคลน (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) ควรกำหนดเงินสมนาคุณให้มากกว่านี้ในสาขาขาดแคลน (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) รวมทั้งแก้ปัญหาโดยจูงใจนิสิตปริญญาตรีเกียรตินิยมมาเรียนต่อปริญญาโทและเอก (1 คน) (สาขาสังคมศาสตร์)

7. ปรับปรุงระบบการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชา (4 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) โดยในการเลือกหัวหน้าภาควิชาควรเปิดกว้างให้คนที่มีความสามารถสูงเข้ามาเป็นไม่จำกัดว่าต้องเป็นอาจารย์ในภาควิชา (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) ควรเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิสูง (2 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) และควรกำหนดตำแหน่งทางวิชาการไว้ด้วย (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)

8. ควรมีค่าตอบแทนผู้บริหารแยกต่างหากจากเงินเดือน (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)

9. อบรมให้ความรู้ด้านการจัดการ (2 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)

10. ควรมีคู่มือการบริหารภาควิชาซึ่งมีเนื้อหาประกอบด้วยการวางแผน การจัดการ การเป็นผู้นำ และการควบคุม รวมทั้งกรณีตัวอย่างให้หัวหน้าภาควิชาใหม่ได้ศึกษา (1 คน) (สาขามนุษยศาสตร์)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาและผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมว่า มหาวิทยาลัยควรกระจายอำนาจมาที่หัวหน้าภาควิชา ที่เป็นอยู่ในขณะนี้หัวหน้าภาควิชาเป็นเพียงผู้สื่อข่าว เป็นผู้ประสานงานระหว่างอาจารย์กับผู้บริหารคณะ ภาควิชาไม่มีส่วนในการตัดสินใจเป็นแต่เพียงผู้เสนอแต่คณะเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะฉะนั้นต้องให้หัวหน้าภาควิชามีส่วนในการตัดสินใจโดยเฉพาะเรื่องเงินและเรื่องคนด้วย นอกจากนี้ต้องมีการอบรมให้ความรู้ทางการบริหารแก่หัวหน้าภาควิชา ปัจจุบันมองการบริหารเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้เอง

เพราะฉะนั้นควรมีแนวทางให้หัวหน้าภาควิชาได้ศึกษาและจัดฝึกอบรมให้ด้วย อีกประการหนึ่งควรมีสิ่งจูงใจให้อาจารย์อยากเป็นหัวหน้าภาควิชาด้วย เพราะเมื่อมีคนอยากเป็นก็จะมีจุดมุ่งหมายที่จะทำอะไรให้ดีขึ้น หากเป็นเพราะความจำเป็นก็จะทำให้มีปัญหาในการบริหาร หัวหน้าภาควิชาท่านหนึ่งกล่าวว่าจะไม่ดำรงตำแหน่งจนครบวาระทั้งนี้เพราะต้องการให้อาจารย์ท่านอื่นเข้ามารับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาบ้าง และควรมุมนเวียนกันเข้ามาเป็น เพื่อจะได้เข้ามาสัมผัสในจุดนี้ซึ่งอาจจะทำให้อาจารย์เข้าใจและให้ความร่วมมือกันมากยิ่งขึ้นด้วย

### การเป็นผู้นำ

1. สนับสนุน/จัดหาสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ (19 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสังคมศาสตร์) โดยปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและสถานที่ทำงานของอาจารย์ (5 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) จัดสรรงบประมาณในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน (4 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสังคมศาสตร์) มีค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมกับตลาดภายนอก (5 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) ควรให้ค่าสอนพิเศษในชั่วโมงที่เกินโดยทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการ (1 คน) (สาขาสังคมศาสตร์) ให้อำนาจหน้าที่แก่หัวหน้าภาควิชาในการทำให้เกิดสิ่งจูงใจได้ ปัจจุบันอยากทำแต่ทำไม่ได้ ไม่มีงบประมาณและนโยบายสนับสนุน (1 คน) ภาควิชาที่มีรายได้ควรให้บริหารเงินได้เองอย่างคล่องตัวและจัดเป็นสวัสดิการ (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) ควรมีค่าตอบแทนผู้บริหารแยกต่างหากจากเงินเดือน (1 คน) (วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)
2. ควรมีการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ (6 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) โดยอาจจัดอบรมเป็นระยะ ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นหัวหน้าภาควิชา เช่น ผู้ที่มีระดับ 6-7 ควรอบรมการบริหารหลักสูตรที่ 1 เมื่อเป็นระดับสูงขึ้นไปอีกก็ควรจัดอบรมเพิ่มขึ้นอีก หรือจัดเป็นรายการสั้น ๆ กระจายไปทั้งปี หรือให้ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าภาควิชาผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารมหาวิทยลัยก่อน (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)
3. รื้อปรับระบบบริหารองค์กรใหม่ โดยเตรียมพร้อมเข้าสู่ระบบอิสระ (3 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสังคมศาสตร์)
4. สร้างความสัมพันธ์กับอาจารย์และประสานงานกับหน่วยงานอื่นมากยิ่งขึ้น (3 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสังคมศาสตร์) โดยหัวหน้าภาควิชาต้องพบปะหารือกับอาจารย์ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นกันเอง และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. แก้ไขกฎระเบียบราชการที่เป็นอุปสรรคและเอื้อให้ภาควิชามีอิสระในการบริหารงานภาควิชา โดยเฉพาะการเงินซึ่งพร้อมจะตรวจสอบได้ (3 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมนุษยศาสตร์)
6. หัวหน้าภาควิชาต้องมีคุณสมบัติเหมาะสมในการเป็นผู้นำ (13 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์) คือต้องมีความเสียสละ โอบอ้อมอารี เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน และพยายามรู้จักธรรมชาติของผู้ร่วมงานทุกระดับ มีความซื่อสัตย์ เอาผลประโยชน์

ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นผู้ที่แข็งแกร่งทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับของศาสตร์ มีวิสัยทัศน์ทางวิชาการที่กว้างไกล ติดตามผลงานในศาสตร์อย่างสม่ำเสมอ และมีมนุษยสัมพันธ์

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวว่า การเสริมกำลังใจหรือจูงใจอาจารย์เกี่ยวพันไปถึงตัวเงิน ถ้าจะเสริมกำลังใจแต่ไม่มีเงินก็ทำอะไรไม่ได้ ดังนั้นต้องจัดหาทุนสนับสนุนต่าง ๆ ให้แก่อาจารย์อย่างเพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังไม้อาจจะเป็นเครื่องรับประกันได้ว่าเมื่อมีผลตอบแทนดีแล้วประสิทธิภาพจะดีขึ้นด้วย สิ่งเหล่านี้ต้องเกี่ยวพันไปถึงการประเมินด้วยส่วนหนึ่งจึงจะทำให้สามารถควบคุมคุณภาพได้ ในส่วนนี้ หัวหน้าภาควิชาส่วนหนึ่งกล่าวว่า การสนับสนุนสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์เช่น ค่าตอบแทนที่ดี สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี จะทำได้ต่อเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบเท่านั้น ขณะเดียวกัน หัวหน้าภาควิชาอีกส่วนหนึ่งกล่าวว่า การเป็นอาจารย์ต้องเป็นด้วยใจรัก สิ่งจูงใจจึงไม่จำเป็น เพราะฉะนั้นการรับอาจารย์เข้ามาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของอาจารย์ด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารควรมองว่าภาควิชาในแต่ละคณะนั้นมีความสำคัญเท่ากัน ควรจะเฉลี่ยความสำคัญให้กับทุก ๆ คณะ ทั้งในเรื่องของงบประมาณ สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้มากกว่านี้ ควรมีที่ประชุมหัวหน้าภาควิชาเป็นประจำเช่นเดียวกันคนบดี้ เพราะข่าวสารบางอย่างมาถึงคณะแต่ไม่ลงมาถึงภาควิชา การมีที่ประชุมหัวหน้าภาควิชาจะได้สื่อสารข้อมูลระหว่างกัน ประสานความช่วยเหลือกันได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น สำหรับในส่วนที่เกี่ยวกับตัวหัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และการจะทำอะไรควรขอความเห็นจากลูกภาคด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปต้องให้หัวหน้าภาควิชามีบทบาทเต็มที่ แต่บทบาทนั้นควรจะมาจกในภาควิชา ไม่ใช่มาจากหัวหน้าภาควิชาเพียงผู้เดียว การตัดสินใจอะไรต้องฟังความเห็นจากลูกภาค การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ควรสนับสนุน เพราะฉะนั้นการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชาต้องพิจารณาให้ดี ถ้าเป็นคนที่อาจารย์ยอมรับก็จะได้รับความมือที่ดีด้วย

#### การควบคุม

1. จัดให้มี/พัฒนาระบบการประเมินผลและติดตามผลงานของอาจารย์ให้มีความเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น (7 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์) โดยจัดหารูปแบบมาตรฐานในการประเมินผลงานของอาจารย์ มีเกณฑ์กลางของงานต่าง ๆ ที่หัวหน้าภาควิชาสามารถประเมินผลงานของบุคลากรได้ และควรกำหนดเป็นนโยบายมหาวิทยาลัยที่ต้องให้อาจารย์แจ้งข้อมูลผลงานทางวิชาการ วิจัย และสอน

2. พัฒนาระบบการประเมินผลการสอนให้มากกว่าที่เป็นอยู่ (2 คน) โดยมีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับในทุกคณะ ควรเล็งเห็นคุณภาพมากกว่าชั่วโมงที่สอน (1 คน) หรือเปลี่ยนแนวทางในการประเมินเพื่อไม่ให้เสียค่านิยมในเรื่องผู้ใหญ่น้อย อาจประเมินโดยทางลับหรือทางอ้อมโดยดูความต่อเนื่องของการสอน และต้องพยายามทำให้ความรู้สึกของอาจารย์ที่ว่ามหาวิทยาลัยควบคุมตนเองน้อยลง (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)

3. ควรมีการประเมินการสอนของอาจารย์ทุกท่าน/ทุกเทอม (3 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์)



4. สร้างระบบการควบคุมตนเองภายในโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน วางแผน ร่วมแก้ปัญหาและหมุนเวียนทำหน้าที่บริหารให้กับภาควิชา (2 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและมนุษยศาสตร์)
5. สร้างความเข้าใจในเรื่องของการประเมินให้อาจารย์ยอมรับการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น (2 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)
6. ปรับปรุงในด้านหลักสูตร (5 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสังคมศาสตร์) โดยควรมีการปรับปรุงหลักสูตรทุกปี โดยดูผลที่ส่วนกลางทำให้ (1 คน) คณะควรจัดปรับปรุงหลักสูตรโดยเน้นการประสานงานร่วมกันระหว่างภาควิชา (1 คน) ควรให้อิสระในการจัดหลักสูตรแก่ภาควิชามากกว่านี้ (1 คน) ที่ผ่านมากองการศึกษากลับไปไม่มีรายวิชาบังคับทำให้มีปัญหาในการจัดหลักสูตรในการจัดตั้งกรรมการนโยบายพิจารณาหลักสูตรควรให้เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นโดยไม่จำเป็นต้องเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ) และควรลดขั้นตอนให้ส่งโดยมอบอำนาจให้คณะเป็นผู้ควบคุมมาตรฐานเองโดยเน้นการประเมินการสอนและวิจัย (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)
7. พิจารณาความดีความชอบโดยดูจากผลการประเมินผลงานวิชาการ ภาระงานที่ทำและความร่วมมือที่ให้แก่ภาควิชาและคณะ (2 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและสังคมศาสตร์) และมีช่องทางในการส่งเสริมคนทำความดีที่เป็นสิทธิของหัวหน้าภาค (1 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)
8. มหาวิทยาลัยควรจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการควบคุม (3 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ)
9. ควรมีระบบการบริหารจัดเก็บข้อมูลของภาควิชาที่มีประสิทธิภาพ (4 คน) (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์) โดยอาจเป็นระบบที่มีมาตรฐานเดียวกัน เช่น มหาวิทยาลัยจัดทำ software ให้ (1 คน) คณะควรกำหนดว่าอาจารย์ทุกคนต้องส่งผลงานวิชาการเพื่อภาควิชาจะจัดทำฐานข้อมูลให้ครบถ้วน (1 คน) สนับสนุนอุปกรณ์และสารสนเทศที่ทันสมัยและมีการอบรมที่สมบูรณ์เพื่อให้ได้ระบบการเก็บและค้นข้อมูลอย่างมีระบบ (สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสังคมศาสตร์)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชา ได้มีผู้เสนอความเห็นเพิ่มเติมว่า ในการประเมินการสอนควรประเมินในแง่คุณภาพมากกว่าปริมาณ มีแบบประเมินที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา และการประเมินที่ทำอยู่มหาวิทยาลัยควรมีการติดตามเพื่อให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือมีมาตรการที่ต้องให้ทุกภาควิชาทำ ถ้าไม่ติดตามก็ไม่มีประโยชน์ การประเมินจะได้ผลเมื่อการสอนมีระบบ ข้อสอบมีมาตรฐาน ดังนั้นจึงควรสนับสนุนให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในส่วนนี้ด้วย หัวหน้าภาควิชาและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนหนึ่งเห็นว่าน่าจะเปลี่ยนแนวทางในการประเมินโดยเน้นให้อาจารย์ผู้สอนประเมินตนเองดีที่สุด โดยอาจให้แนวทางว่าจะประเมินอะไร ควรจะใช้แบบประเมินอย่างไร หรือประเมินทางอ้อมโดยใช้ประมวลรายวิชา ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนหนึ่งได้เสนอว่า ควรปรับวัตถุประสงค์ในการประเมินให้แน่ชัด สร้างความเข้าใจกับอาจารย์ก่อนว่าเป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงคุณภาพมิใช่การจับผิดอาจารย์ หรือให้ภาควิชาประเมินกันเองโดยอาจตั้งเป็นกรรมการขึ้นมา ว่าวิชาหนึ่ง ๆ จะประเมินแบบไหน ซึ่งแต่ละภาควิชาอาจจะดำเนินการหรือรวมกลุ่มอาจารย์แต่ละภาควิชาเข้ามาร่วมกันประเมินหรือสร้างแบบประเมินเอง ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของอาจารย์นั้นหากนำมาปฏิบัติจริง ควรใช้กับคนที่เข้ามาทำงานใหม่เท่านั้น หากนำมาใช้กับคนที่อยู่ในระบบอยู่แล้วย่อมมีปัญหาแน่นอนเพราะอาจารย์ไม่ยอมรับ การประเมินไม่ควรประเมินเฉพาะอาจารย์เท่านั้น ต้องประเมินผู้บริหารทุกระดับด้วยจะได้ตื่นตัวกันหมดทั้งในระดับภาควิชาและคณะ รวมทั้งบุคลากรอื่นด้วย นอกจากนี้เกณฑ์ในการประเมินเป็นเรื่องสำคัญ ควรมีลักษณะในการประเมินที่เหมาะสมกับช่วงอายุของคน โดยเฉพาะบุคลากรในวัยสูงอายุการประเมินด้วยผลผลิตของงานวิชาการและงานวิจัยคงไม่เหมาะ โดยเฉพาะการนำระบบการประเมินมาใช้ กฎเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นย่อมมีทั้งข้อดีข้อเสีย จึงต้องระวังไม่ให้เกิดผลกระทบต่อคนที่ทำงานดี เพราะการเสียกำลังใจมันหมายถึงอะไรหลาย ๆ อย่าง การนำมาใช้ต้องแน่ใจว่ามีสิ่งที่ควรปรับปรุงจริง ๆ ต้องใช้เวลา ใช้ระบบเข้ามาจับที่ละน้อย การนำมาใช้ต้องมีความยุติธรรม เพราะการทำอย่างเคร่งครัดนักก็จะมีคนเข้ามาทำงาน คนจะเสียขวัญและกำลังใจ สำหรับรายงานประจำปีควรทำในระดับคณะ หรือถ้าจะให้ทุกภาควิชาทำก็กำหนดให้เป็นรูปแบบเดียวกัน โดยจัดทำลงแผ่น disk แจกให้ทุกภาควิชาให้ข้อมูล

เพื่อให้ได้ภาพแนวทางในการบริหารงานของภาควิชาตามข้อเสนอแนะของหัวหน้าภาควิชาชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปแนวทางเปรียบเทียบกัน 4 กลุ่มสาขาวิชา ดังแสดงในตารางหน้า 123 ดังนี้

ตารางที่ 18 สรุปแนวทางในการบริหารงานของภาควิชาตามข้อเสนอแนะของหัวหน้าภาควิชา

สาขาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพ	สาขาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	สาขาสังคมศาสตร์	สาขามนุษยศาสตร์
การวางแผน	การวางแผน	การวางแผน	การวางแผน
1. เพิ่มพูนความรู้ความ เข้าใจในเรื่องการวาง แผน	1. เพิ่มพูนความรู้ความ เข้าใจในเรื่องการวาง แผน	1. เพิ่มพูนความรู้ความ เข้าใจในเรื่องการวาง แผน	1. เพิ่มพูนความรู้ความ เข้าใจในเรื่องการวาง แผน
2. สนับสนุนภาควิชาใน การนำแผนไปสู่การ ปฏิบัติ	2. สนับสนุนภาควิชาใน การนำแผนไปสู่การ ปฏิบัติ	2. สนับสนุนภาควิชาใน การนำแผนไปสู่การ ปฏิบัติ	2. สนับสนุนภาควิชาใน การนำแผนไปสู่การ ปฏิบัติ
3. สนับสนุนให้อาจารย์ ทุกคนมีส่วนร่วมใน การวางแผน	3. สนับสนุนให้อาจารย์ ทุกคนมีส่วนร่วมใน การวางแผน	3. สนับสนุนให้อาจารย์ ทุกคนมีส่วนร่วมใน การวางแผน	3. สนับสนุนให้อาจารย์ ทุกคนมีส่วนร่วมใน การวางแผน
4. สนับสนุนการจัดทำ แผนของภาควิชา	4. สนับสนุนการจัดทำ แผนของภาควิชา	4. สนับสนุนการจัดทำ แผนของภาควิชา	4. สนับสนุนการจัดทำ แผนของภาควิชา
5. สนับสนุนในเรื่อง ข้อมูลและสารสนเทศ ที่จำเป็นสำหรับการ วางแผน	5. สนับสนุนในเรื่อง ข้อมูลและสารสนเทศ ที่จำเป็นสำหรับการ วางแผน	-	-
6. ควรมีระยะเวลาใน การวางแผนนาน พอควร	6. ควรมีระยะเวลาใน การวางแผนนาน พอควร	-	-
7. แผนแม่บทของจุฬาฯ ควรมีความเป็น รูปธรรมที่ชัดเจนและ ควรมีแผนแม่บทของ คณะที่สอดคล้องกับ มหาวิทยาลัย	-	-	-
-	8. สนับสนุนการไปดู งานต่างประเทศโดย เฉพาะการวางแผน ด้านเทคโนโลยีมีการ เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	-	-
-	-	-	9. ควรให้ผู้ที่จะเป็น หัวหน้าภาควิชาผู้ตัว ล่วงหน้าเพื่อมีเวลา ในการศึกษางาน

ตารางที่ 18 สรุปแนวทางในการบริหารงานของภาควิชาตามข้อเสนอแนะของหัวหน้าภาควิชา (ต่อ)

สาขาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพ	สาขาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	สาขาสังคมศาสตร์	สาขามนุษยศาสตร์
<p>การจัดองค์การ</p> <p>1. ให้ความสนับสนุน ด้านอัตรากำลังคนให้ เหมาะสมกับปริมาณ งานหรือลักษณะ สาขาวิชา</p> <p>2. ควรให้หัวหน้าภาค วิชามีอำนาจเต็มที่ มากขึ้นในการบริหาร</p> <p>3. สนับสนุนในด้าน งบประมาณเพิ่มขึ้น ให้เพียงพอกับ ปริมาณงานที่เพิ่ม มากขึ้น</p> <p>4. แบ่งหน้าที่ความรับ ผิดชอบหรือหมุน เวียนให้อาจารย์มี ส่วนร่วมรับผิดชอบ ในงานของภาควิชา</p> <p>5. ปรับปรุงระบบการได้ มาซึ่งหัวหน้าภาควิชา</p> <p>6. สนับสนุนภาควิชาใน การแก้ไขปัญหาการ สรรหาอาจารย์ที่ มีคุณวุฒิ</p> <p>7. ปรับโครงสร้างการ บริหารองค์กรใหม่</p> <p>8. อบรมให้ความรู้ใน ด้านการจัดองค์การ</p> <p>-</p>	<p>การจัดองค์การ</p> <p>1. ให้ความสนับสนุน ด้านอัตรากำลังคนให้ เหมาะสมกับปริมาณ งานหรือลักษณะ สาขาวิชา</p> <p>2. ควรให้หัวหน้าภาค วิชามีอำนาจเต็มที่ มากขึ้นในการบริหาร</p> <p>3. สนับสนุนในด้าน งบประมาณเพิ่มขึ้น ให้เพียงพอกับ ปริมาณงานที่เพิ่ม มากขึ้น</p> <p>-</p> <p>5. ปรับปรุงระบบการได้ มาซึ่งหัวหน้าภาควิชา</p> <p>6. สนับสนุนภาควิชาใน การแก้ไขปัญหาการ สรรหาอาจารย์ที่ มีคุณวุฒิ</p> <p>7. ปรับโครงสร้างการ บริหารองค์กรใหม่</p> <p>-</p> <p>9. ควรมีค่าตอบแทน ผู้บริหารแยกต่างหาก จากเงินเดือน</p>	<p>การจัดองค์การ</p> <p>-</p> <p>2. ควรให้หัวหน้าภาค วิชามีอำนาจเต็มที่ มากขึ้นในการบริหาร</p> <p>-</p> <p>4. แบ่งหน้าที่ความรับ ผิดชอบหรือหมุน เวียนให้อาจารย์มี ส่วนร่วมรับผิดชอบ ในงานของภาควิชา</p> <p>-</p> <p>6. สนับสนุนภาควิชาใน การแก้ไขปัญหาการ สรรหาอาจารย์ที่ มีคุณวุฒิ</p> <p>7. ปรับโครงสร้างการ บริหารองค์กรใหม่</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>การจัดองค์การ</p> <p>1. ให้ความสนับสนุน ด้านอัตรากำลังคนให้ เหมาะสมกับปริมาณ งานหรือลักษณะ สาขาวิชา</p> <p>2. ควรให้หัวหน้าภาค วิชามีอำนาจเต็มที่ มากขึ้นในการบริหาร</p> <p>-</p> <p>4. แบ่งหน้าที่ความรับ ผิดชอบหรือหมุน เวียนให้อาจารย์มี ส่วนร่วมรับผิดชอบ ในงานของภาควิชา</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>7. ปรับโครงสร้างการ บริหารองค์กรใหม่</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>10. ควรมีคู่มือในการ บริหารให้ศึกษา</p>

ตารางที่ 18 สรุปแนวทางในการบริหารงานของภาควิชาตามข้อเสนอแนะของหัวหน้าภาควิชา

สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ	สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	สาขาสังคมศาสตร์	สาขามนุษยศาสตร์
<p>การเป็นผู้นำ</p> <p>1. สนับสนุน/จัดหา สิ่งจูงใจในการทำงาน ของอาจารย์</p> <p>2. หัวหน้าภาควิชาต้อง มีคุณสมบัติเหมาะสม ในการเป็นผู้นำ</p> <p>3. อบรมให้ความรู้เกี่ยว กับการเป็นผู้นำ</p> <p>4. รื้อปรับระบบองค์กร ใหม่โดยเตรียมพร้อม เข้าสู่ระบบอิสระ</p> <p>5. สร้างความสัมพันธ์กับ อาจารย์และประสาน งานกับหน่วยงานอื่น มากยิ่งขึ้น</p> <p>6. แก้ไขระเบียบราชการ บางอย่างที่เป็น อุปสรรคและเอื้อให้ ภาควิชามีอิสระใน การบริหารงานมาก ยิ่งขึ้น</p>	<p>การเป็นผู้นำ</p> <p>1. สนับสนุน/จัดหา สิ่งจูงใจในการทำงาน ของอาจารย์</p> <p>2. หัวหน้าภาควิชาต้อง มีคุณสมบัติเหมาะสม ในการเป็นผู้นำ</p> <p>3. อบรมให้ความรู้เกี่ยว กับการเป็นผู้นำ</p> <p>4. -</p> <p>5. -</p> <p>6. แก้ไขระเบียบราชการ บางอย่างที่เป็น อุปสรรคและเอื้อให้ ภาควิชามีอิสระใน การบริหารงานมาก ยิ่งขึ้น</p>	<p>การเป็นผู้นำ</p> <p>1. สนับสนุน/จัดหา สิ่งจูงใจในการทำงาน ของอาจารย์</p> <p>2. หัวหน้าภาควิชาต้อง มีคุณสมบัติเหมาะสม ในการเป็นผู้นำ</p> <p>3. -</p> <p>4. รื้อปรับระบบองค์กร ใหม่โดยเตรียมพร้อม เข้าสู่ระบบอิสระ</p> <p>5. สร้างความสัมพันธ์กับ อาจารย์และประสาน งานกับหน่วยงานอื่น มากยิ่งขึ้น</p> <p>6. -</p>	<p>การเป็นผู้นำ</p> <p>-</p> <p>2. หัวหน้าภาควิชาต้อง มีคุณสมบัติเหมาะสม ในการเป็นผู้นำ</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>6. แก้ไขระเบียบราชการ บางอย่างที่เป็น อุปสรรคและเอื้อให้ ภาควิชามีอิสระใน การบริหารงานมาก ยิ่งขึ้น</p>

ตารางที่ 18 สรุปแนวทางในการบริหารงานของภาควิชาตามข้อเสนอแนะของหัวหน้าภาควิชา

สาขาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพ	สาขาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	สาขาสังคมศาสตร์	สาขามนุษยศาสตร์
<p>การควบคุม</p> <p>1. จัดให้มี/พัฒนาระบบ การประเมินและ ติดตามผลงานของ อาจารย์ให้มีความ เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น</p> <p>2. ปรับปรุงในด้าน หลักสูตร</p> <p>3. ควรมีระบบบริหาร จัดเก็บข้อมูลที่มี ประสิทธิภาพ</p> <p>-</p> <p>5. จัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง การควบคุม</p> <p>6. พัฒนาระบบการ ประเมินผลการสอน ให้ดีกว่าที่เป็นอยู่</p> <p>7. ควรสร้างระบบการ ควบคุมตนเองภายใน</p> <p>8. สร้างความเข้าใจใน เรื่องการประเมินให้ อาจารย์ยอมรับ</p> <p>9. พิจารณาความดี ความชอบโดยดูจาก ผลการประเมิน</p>	<p>การควบคุม</p> <p>1. จัดให้มี/พัฒนาระบบ การประเมินและ ติดตามผลงานของ อาจารย์ให้มีความ เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น</p> <p>2. ปรับปรุงในด้าน หลักสูตร</p> <p>3. ควรมีระบบบริหาร จัดเก็บข้อมูลที่มี ประสิทธิภาพ</p> <p>4. ควรมีการประเมินการ สอนของอาจารย์ทุก ท่าน/ทุกเทอม</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>8. สร้างความเข้าใจใน เรื่องการประเมินให้ อาจารย์ยอมรับ</p> <p>-</p>	<p>การควบคุม</p> <p>1. จัดให้มี/พัฒนาระบบ การประเมินและ ติดตามผลงานของ อาจารย์ให้มีความ เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น</p> <p>2. ปรับปรุงในด้าน หลักสูตร</p> <p>3. ควรมีระบบบริหาร จัดเก็บข้อมูลที่มี ประสิทธิภาพ</p> <p>4. ควรมีการประเมินการ สอนของอาจารย์ทุก ท่าน/ทุกเทอม</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>9. พิจารณาความดี ความชอบโดยดูจาก ผลการประเมิน</p>	<p>การควบคุม</p> <p>1. จัดให้มี/พัฒนาระบบ การประเมินและ ติดตามผลงานของ อาจารย์ให้มีความ เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น</p> <p>-</p> <p>3. ควรมีระบบบริหาร จัดเก็บข้อมูลที่มี ประสิทธิภาพ</p> <p>4. ควรมีการประเมินการ สอนของอาจารย์ทุก ท่าน/ทุกเทอม</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>7. ควรสร้างระบบการ ควบคุมตนเองภายใน</p> <p>-</p> <p>-</p>

จากข้อเสนอแนะของหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารงานดังกล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาจากการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารในด้านการวางแผนที่มีการปฏิบัติน้อย มีความเป็นไปได้ว่าการที่มีการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้น้อยเกือบทุกกิจกรรมนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผน ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุกกลุ่มสาขาวิชาให้ความสำคัญโดยเสนอว่าควรมีการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนให้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งข้อเสนอก็คือควรมีระยะเวลาในการวางแผนนานพอควร ซึ่งในส่วนนี้ก็เป็นปัญหาสำคัญในการวางแผนด้วย ข้อเสนอเหล่านี้ยังมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาและผู้ทรงคุณวุฒิด้วย อีกส่วนหนึ่งการปฏิบัติกิจกรรมในด้านการวางแผนแสดงให้เห็นว่ามีการนำข้อมูล/สารสนเทศมาใช้ในการวางแผนน้อย ซึ่งสอดคล้องกันกับข้อเสนอของหัวหน้าภาควิชาที่เสนอว่าควรสนับสนุนในเรื่องข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการวางแผน สำหรับข้อเสนอก็คือควรสนับสนุนให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนนั้นสอดคล้องกับการปฏิบัติกิจกรรมการจัดประชุมสัมมนาอาจารย์เพื่อจัดทำแผนของภาควิชาซึ่งมีการปฏิบัติในระดับน้อยโดยเฉพาะในสาขาสังคมศาสตร์ แต่ในกลุ่มสาขาวิชาอื่นที่แม้จะมีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ในระดับมากก็ตามก็ได้ให้ความสำคัญด้วยเช่นเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้เป็นไปได้ว่าอาจมีอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนี้หรือยังมีส่วนร่วมน้อยเกินไป

ในด้านการจัดองค์การ ตามข้อเสนอแนะที่ว่าควรให้หัวหน้าภาควิชามีอำนาจเต็มที่มากขึ้นในการบริหารนั้น จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาและผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้เน้นให้เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ด้วย เช่นกัน

ในด้านการเป็นผู้นำที่พบว่าการปฏิบัติกิจกรรมในด้านนี้น้อยเกือบทุกกิจกรรมเช่นกัน ซึ่งส่วนหนึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชาด้วย ในเรื่องนี้ตรงกับข้อเสนอแนะของหัวหน้าภาควิชาที่ว่าผู้ที่จะมาเป็นหัวหน้าภาควิชาควรมีคุณสมบัติเหมาะสมในการเป็นผู้นำด้วย นอกจากนี้ข้อเสนอนี้ว่าควรความสนับสนุน/จัดหาสิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ก็ยังสอดคล้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการปฏิบัติน้อยทำให้ขาดบรรยากาศทางวิชาการหรือบรรยากาศในการทำงานที่ดีที่จะกระตุ้นจูงใจให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการส่วนหนึ่งด้วย ทั้งสองเรื่องนี้จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาและผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ด้วย

ส่วนในด้านการควบคุมที่มีการปฏิบัติกิจกรรมในระดับน้อยทุกกิจกรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระบบการติดตามและประเมินผลที่เป็นอยู่ยังไม่มีการปฏิบัติให้เกิดความชัดเจน รวมถึงระบบสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการติดตามและประเมินผลด้วย ซึ่งหัวหน้าภาควิชาได้เสนอแนะแนวทางสอดคล้องกับการปฏิบัติที่ต้องการให้มีการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้นรวมทั้งควรมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่อาจารย์ในเรื่องการประเมินก็เป็นสิ่งจำเป็น แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีส่วนที่เสนอความเห็นที่ต่างออกไปที่ต้องการให้มีการสร้างระบบการควบคุมตนเองภายใน นั้นหมายความว่าไม่เน้นให้มีระบบการติดตามและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขที่อาจารย์ต้องปฏิบัติ แต่มุ่งเน้นให้เกิดระบบควบคุมตนเองภายในที่ต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วม วางแผน แก้ไขปัญหา ซึ่งเมื่ออาจารย์เห็นความสำคัญและตระหนักในงานของภาควิชาแล้วก็จะก่อให้เกิดการยอมรับและนำไปสู่ระบบการติดตามและประเมินผลงานต่อไป ในเรื่องนี้ผู้ทรงคุณวุฒิก็เห็นว่าน่าจะให้แนวทางหรือใช้การประเมินทางอ้อมด้วย

### ตอนที่ 3 กระบวนการบริหารงานของคณะที่ไม่มีภาควิชา

โครงสร้างการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนอกจากจะประกอบไปด้วยคณะที่มีการบริหารในรูปแบบที่มีภาควิชาแล้ว ยังมีคณะที่มีการบริหารในรูปแบบที่ไม่มีภาควิชาอีกด้วยได้แก่ คณะเศรษฐศาสตร์ และคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งในการวิจัยนี้ได้ศึกษาเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ

คณะเศรษฐศาสตร์ เมื่อแรกก่อตั้งในปี 2513 ได้รับอนุมัติให้เปิดสอนใน 4 แผนกวิชา คือ เศรษฐศาสตร์ทฤษฎี เศรษฐศาสตร์พัฒนาการ เศรษฐศาสตร์การเงินและการคลัง และเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ต่อมาได้มีแผนกวิชาเศรษฐศาสตร์ประมาณวิเคราะห์ขึ้นอีกแผนกวิชาหนึ่ง จนกระทั่งในปี 2523 ด้วยข้อเสนอของคณาจารย์คณะเศรษฐศาสตร์ที่เห็นว่าคณะเศรษฐศาสตร์นั้นมีความกลมกลืนภายในศาสตร์ค่อนข้างมาก จึงได้มีการยุบเลิกแผนกวิชา โดยมีคำสั่งทบวงมหาวิทยาลัยประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 97 ตอนที่ 160 คณะเศรษฐศาสตร์จึงดำเนินการบริหารในลักษณะที่ไม่มีภาควิชานับแต่นั้นเป็นต้นมา โดยจัดการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท สำหรับรูปแบบของโครงสร้างและสายการบริหารของคณะ ประกอบด้วย 6 ฝ่าย กับ 3 ภารกิจหลัก คือ ฝ่ายวิชาการและวิจัย ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายกิจการนิสิต ซึ่งจะมีคณะกรรมการแต่ละฝ่ายเป็นผู้กำหนดนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติการกิจ นอกจากนี้มีฝ่ายการศึกษา และฝ่ายกิจการพิเศษ ภารกิจเลขานุการคณะกรรมการประจำคณะ ภารกิจเลขานุการกรรมการบัณฑิตศึกษา และภารกิจคณะที่ปรึกษา ปัจจุบันมีอาจารย์จำนวนทั้งสิ้น 71 คน และบุคลากรอื่นจำนวน 62 คน

ในการวางแผนของคณะเศรษฐศาสตร์นั้น มีคณะกรรมการวางแผนเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาเป็นกรรมการและเลขานุการ และจัดให้มีการประชุมสัมมนาอาจารย์ทั้งคณะเพื่อร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนของคณะ การจัดทำแผนของคณะเศรษฐศาสตร์นั้นจะเป็นแผนระยะ 10 ปี (พ.ศ.2533-2542) และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีทุก 2 ปี โดยจะมีการประชุมสัมมนาอาจารย์ในคณะทุกปีเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุก ๆ สิ้นปี (รายงานประจำปี) และที่ผ่านมาก็ได้มีการประชุมสัมมนาเพื่อพิจารณาปรับแผน 10 ปี ใหม่ เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ส่วนในเรื่องการประเมินดำเนินการใน 2 รูป คือ ผลผลิตของงานวิชาการ และการเรียนการสอน การดำเนินการดังกล่าวจะมีคณะกรรมการเฉพาะกิจในแต่ละส่วนด้วย ผลการประเมินผลจะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบด้วย ซึ่งเดิมคณะใช้แบบประเมินของคณะเอง แต่ในปัจจุบันได้ใช้แบบประเมินของมหาวิทยาลัยเพื่อความสะดวก สำหรับการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของคณะซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ปรากฏดังนี้

กิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของคณะที่ปฏิบัติในระดับประจำ

1. นำนโยบายและแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์
2. นำข้อมูลความต้องการกำลังคนที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการจัดทำแผน
3. จัดประชุมสัมมนาอาจารย์เพื่อจัดทำแผนของคณะ



4. มีการประชุมเพื่อมอบหมายงานด้านต่าง ๆ ให้อาจารย์ปฏิบัติ
5. กำหนดปริมาณงานขั้นต่ำเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแบ่งงานสอนให้อาจารย์
6. จัดให้มีการหมุนเวียนสอนในรายวิชาเดียวกันที่มีอาจารย์เชี่ยวชาญหลายคน
7. จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัย
8. จัดประชุมสัมมนาทางวิชาการของคณะในระดับชาติหรือนานาชาติ
9. จัดกิจกรรมให้อาจารย์นำความรู้/ประสบการณ์ที่ได้รับมาเผยแพร่แก่อาจารย์/นิสิต เช่น รายการเที่ยงวันสนทนา บรรยายพิเศษ
10. จัดกิจกรรมให้อาจารย์ได้มาร่วมประชุมหารือกันเพื่อพัฒนาคณะ เช่น สนทนาโต๊ะกลม
11. จัดกิจกรรมสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนิสิต/อาจารย์ เช่น ปฐมนิเทศ ทัศนศึกษาดูงาน เลี้ยงแสดงความยินดี
12. จัดแฟ้มข้อมูลผลงานด้านต่าง ๆ ของอาจารย์ในคณะ
13. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปีของคณะ
14. จัดประชุมสัมมนาเพื่อติดตามประเมินแผนพัฒนาคณะ
15. มีการประชุมทบทวน/ประเมินหลักสูตรของคณะทุกปี
16. ให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา

สำหรับกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของคณะที่ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ได้แก่

1. ศึกษาข้อมูลคณะเดียวกันของมหาวิทยาลัยอื่นในการจัดทำแผน
2. ประชุมฟังความคิดเห็นของนิสิตเก่า/ปัจจุบันและนำมาใช้ในการจัดทำแผน
3. ประชุมหารือในการกำหนดคุณวุฒิ คุณสมบัติ สรรหา และคัดเลือกอาจารย์ใหม่
4. จัดประชุมอาจารย์เพื่อจัดทำงบประมาณประจำปีของคณะ
5. เสนอแนะ/จัดหาแหล่งทุนสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์
6. จัดตั้งกลุ่มวิจัย/กำหนดแนวเรื่องในการวิจัยของคณะที่จะทำในแต่ละปี หรือตามแผนพัฒนาฯ

สำหรับปัญหาอุปสรรคในกระบวนการบริหารงานของคณะ มีดังนี้

ด้านการวางแผน ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน สนับสนุน/ประสานงานของหน่วยงานวางแผน และเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน

ด้านการจัดองค์กร ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร การสรรหา/คัดเลือกอาจารย์ และการจัดอาจารย์ผู้สอนประจำวิชา

ด้านการเป็นผู้นำ ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับทางราชการ สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ และการติดต่อประสานงานของคณะกับหน่วยงานอื่น

ด้านการควบคุม ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผลการยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของคณะ



และจากการสัมภาษณ์รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา ได้กล่าวว่า การดำเนินการตามแผนที่ผ่านมาไม่มีปัญหาอุปสรรคอะไร เพราะมีการกระจายงานให้กับหน่วยต่าง ๆ รับผิดชอบซึ่งจะมีกรรมการตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา และแผนที่กำหนดขึ้นก็จะกำหนดในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถและทรัพยากรที่คณะมีอยู่ การดำเนินการที่ไม่เป็นผลสำเร็จมีบ้างแต่เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลซึ่งมีจำกัดในบางสาขาวิชา ส่วนในด้านอื่น ๆ ในระยะที่ผ่านมา ๆ มา คณะเคยประสบปัญหาการที่อาจารย์ไปช่วยงานภายนอกมาก ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากระบบราชการที่ให้ค่าตอบแทนน้อย หรือสภาพแวดล้อมของคณะไม่เอื้ออำนวย ซึ่งคณะได้ดำเนินการแก้ไขเพื่อที่จะดึงอาจารย์กลับมา วิธีการที่คณะดำเนินการได้แก่ สร้างบรรยากาศทางวิชาการ ด้วยการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการทำงานของอาจารย์ การจัดหา/พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ให้เพียงพอ ปรับปรุงห้องทำงานของอาจารย์ มีโครงการให้บริการทางวิชาการ โดยมีค่าตอบแทนพิเศษซึ่งสูงกว่าปกติ งานวิจัยที่คณะหรืออาจารย์รับเข้ามาก็สามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของคณะได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นงานวิจัยของคณะก็เพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่งและได้เสนอความเห็นว่าการจูงใจให้อาจารย์อยู่ทำงานต่อไปและอยากทำงานมีผลงานวิจัยที่จะมาสนับสนุนนโยบายของรัฐและการเรียนการสอนของนิสิตได้ก็ต่อเมื่อเงินเดือนที่ให้อาจารย์เป็นอาจารย์นั้นสูงพอหรือควรจะมีผลประโยชน์เกื้อกูลให้อาจารย์อย่างไรบ้าง เช่น หอพักฟรี เป็นต้น ในส่วนของคณะดำเนินการได้เพียงบางส่วนเท่านั้น เพราะฉะนั้นการสร้างระบบเงินเดือนของอาจารย์ใหม่เป็นสิ่งจำเป็น การออกนอกระบบอาจจะดีในแง่หนึ่ง นอกจากนี้ในส่วนของมหาวิทยาลัยก็น่าจะต้องสร้างบรรยากาศของมหาวิทยาลัยให้มากขึ้นด้วย นอกจากนี้ในส่วนของบุคลากรสายอื่น ทางคณะก็ยังมียังสนับสนุนให้มีค่าตอบแทนพิเศษ โดยมีศูนย์บริการเอกสารวิชาการ ซึ่งให้บุคลากรรับงานพิมพ์เอกสารได้ โดยคณะได้รับรายได้ส่วนหนึ่งในการนี้ด้วย ปัญหาอื่น ๆ ที่มีได้แก่การสรรหาอาจารย์ที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะในบางสาขาไม่ค่อยมีคนมาสมัคร และอัตรากำลังคนในสาย ข สาย ค ยังมีจำนวนน้อย

สำหรับคณะพยาบาลศาสตร์นั้น เดิมเป็นภาควิชาหนึ่งในคณะครุศาสตร์ เมื่อ พ.ศ.2510 ได้รับการจัดตั้งให้เป็นคณะพยาบาลศาสตร์ เมื่อปี 2531 รับผิดชอบการศึกษาในระดับปริญญาโทคือหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต 2 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาบริหารพยาบาล และสาขาวิชาการพยาบาลศึกษา โครงสร้างการบริหารงานของคณะ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ โดยมีรองคณบดี รับผิดชอบ นอกจากนี้มีฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ และฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งทั้ง 3 ฝ่ายนี้จะดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ปัจจุบันมีคณาจารย์จำนวนทั้งสิ้น 20 คน บุคลากรอื่น จำนวน 14 คน สำหรับกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของคณะที่ได้จากแบบสอบถาม ปรากฏดังนี้

กิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของคณะที่ปฏิบัติในระดับประจำ ได้แก่

1. นำข้อมูลความต้องการกำลังคนที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการจัดทำแผน
2. ศึกษาข้อมูลคณะเดียวกันของมหาวิทยาลัยอื่นในการจัดทำแผน
3. ประชุมฟังความคิดเห็นของนิสิตเก่า/ปัจจุบันและนำมาใช้ในการจัดทำแผน
4. จัดประชุมสัมมนาอาจารย์เพื่อจัดทำแผนของคณะ
5. จัดประชุมอาจารย์เพื่อจัดทำงบประมาณประจำปีของคณะ

6. มีการประชุมเพื่อมอบหมายงานด้านต่าง ๆ ให้อาจารย์ปฏิบัติ
7. จัดให้มีการหมุนเวียนสอนในรายวิชาเดียวกันที่มีอาจารย์เชี่ยวชาญหลายคน
8. เสนอแนะ/จัดหาแหล่งทุนสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์
9. จัดประชุมสัมมนาทางวิชาการของคณะในระดับชาติหรือนานาชาติ
10. จัดกิจกรรมสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนิสิต/อาจารย์ เช่น ปรุมนิเทศ ทัศนศึกษา  
ดูงาน เลี้ยงแสดงความยินดี
11. ให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา

สำหรับกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของคณะที่ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ได้แก่

1. นำนโยบายและแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์
2. ประชุมหารือในการกำหนดคุณวุฒิ คุณสมบัติ สรรหา และคัดเลือกอาจารย์ใหม่
3. กำหนดปริมาณงานขั้นต่ำเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแบ่งงานสอนให้อาจารย์
4. จัดตั้งกลุ่มวิจัย/กำหนดแนวเรื่องในการวิจัยของคณะที่จะทำในแต่ละปี หรือตามแผนพัฒนาฯ
5. จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัย
6. จัดกิจกรรมให้อาจารย์นำความรู้/ประสบการณ์ที่ได้รับมาเผยแพร่แก่อาจารย์/นิสิต เช่น  
รายการเที่ยงวันสนทนา บรรยายพิเศษ
7. จัดกิจกรรมให้อาจารย์ได้มาร่วมประชุมหารือกันเพื่อพัฒนาคณะ เช่น สนทนาโต๊ะกลม
8. จัดทำแฟ้มข้อมูลผลงานด้านต่าง ๆ ของอาจารย์ในคณะ
9. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปีของคณะ
10. จัดประชุมสัมมนาเพื่อติดตามประเมินแผนพัฒนาคณะ
11. มีการประชุมทบทวน/ประเมินหลักสูตรของคณะทุกปี

สำหรับปัญหาอุปสรรคในกระบวนการบริหารงานของคณะ มีดังนี้

ด้านการวางแผน ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน การสนับสนุน/ประสานงานของหน่วยงานวางแผน และเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน

ด้านการจัดองค์การ ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ อัตรากำลังคน การสรรหา/คัดเลือกอาจารย์ และความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร

ด้านการเป็นผู้นำ ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับทางราชการ สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ และความสัมพันธ์กับอาจารย์/ระหว่างอาจารย์ด้วยกัน

ด้านการควบคุม ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์ การยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของคณะ

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้ ด้านการวางแผน ควรให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนในการวางแผนการบริหารงานของหน่วยงาน ในด้านการจัดองค์การ ควรจัดสรร จัดหา ระบบการนิเทศติดตามงาน และการให้การตอบแทนผู้บริหารทุกระดับอย่างเหมาะสม ในด้านการเป็นผู้นำ จัดสรร จัดหาโอกาสและวิธีการฝึกฝนความเป็นผู้นำแก่ผู้บริหารเป็นระยะ ๆ สม่าเสมอ และให้มีโอกาสผู้บริหารแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในบรรยากาศที่มีความเข้าใจและมุ่งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และในด้านการควบคุมนั้น หน่วยงานระดับสูงควรให้ความจริงจังเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับด้วย

จากการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการบริหารงานของคณะที่ไม่มีภาควิชา พบว่า ทั้งสองคณะมีการปฏิบัติในระดับประจำที่สอดคล้องกันคือ นำข้อมูลความต้องการกำลังคนที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการจัดทำแผน จัดประชุมสัมมนาอาจารย์เพื่อจัดทำแผน มีการประชุมเพื่อมอบหมายงานด้านต่าง ๆ ให้อาจารย์ปฏิบัติ จัดให้มีการหมุนเวียนสอนในรายวิชาเดียวกันที่มีอาจารย์เชี่ยวชาญหลายคน จัดประชุมสัมมนาทางวิชาการในระดับชาติ/นานาชาติ จัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างอาจารย์/นิสิต และให้อาจารย์จัดทำประมวลรายวิชาจัดเก็บไว้ทุกภาคการศึกษา ส่วนกิจกรรมที่ปฏิบัติในระดับบางครั้งซึ่งสอดคล้องกันคือ จัดประชุมหารือในการกำหนดคุณวุฒิคุณสมบัติ สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ใหม่ จัดประชุมอาจารย์เพื่อจัดทำงบประมาณประจำปีของ จัดตั้งกลุ่มวิจัย/กำหนดแนวเรื่องในการวิจัยที่จะทำในแต่ละปี นอกจากนี้ ทั้งสองคณะยังมีการปฏิบัติกิจกรรมในระดับประจำสอดคล้องกับหน่วยงานในระดับภาควิชาในเรื่อง จัดประชุมสัมมนาอาจารย์เพื่อจัดทำแผน และมีการประชุมเพื่อมอบหมายงานด้านต่าง ๆ ให้อาจารย์ปฏิบัติ ส่วนกิจกรรมที่ปฏิบัติในระดับบางครั้งซึ่งสอดคล้องกันคือ ประชุมฟังความคิดเห็นของนิสิตเก่า/ปัจจุบันและนำมาใช้ในการจัดทำแผน และจัดตั้งกลุ่มวิจัย/กำหนดแนวเรื่องในการวิจัยที่จะทำในแต่ละปี แสดงให้เห็นว่า ทั้งคณะที่ไม่มีภาควิชาและหน่วยงานในระดับภาควิชา ได้ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานเห็นความสำคัญของการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำแผน โดยเฉพาะข้อมูลจากนิสิตซึ่งจะเป็นมุมมองที่สำคัญในการปรับปรุงการดำเนินงานจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงต่อไป พร้อมทั้งสนับสนุนกิจกรรมที่จะช่วยสร้างบรรยากาศที่จะกระตุ้นจูงใจอาจารย์ให้ผลิตผลเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ

เพื่อให้เห็นปัญหาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้สรุปปัญหาของคณะเศรษฐศาสตร์ และพยาบาลศาสตร์ โดยนำมาเปรียบเทียบกัน นอกจากนี้แล้ว คณะนิติศาสตร์นั้น แม้ว่าจะมีการแบ่งเป็นภาควิชาแล้วก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติจริงภาควิชาไม่มีการดำเนินการในรูปแบบที่เป็นภาควิชาแท้ ๆ การบริหารจะเป็นในลักษณะรวมศูนย์อยู่ที่คณะ การดำเนินงานต่าง ๆ จะออกมาในภาพรวมของคณะ ผู้วิจัยจึงนำปัญหาอุปสรรคมาเปรียบเทียบด้วย ดังตารางหน้าที่ 133 ดังนี้

ตารางที่ 19 สรุปปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของคณะที่ไม่มีภาควิชา

คณะเศรษฐศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	คณะนิติศาสตร์
<p>การวางแผน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน</li> <li>2. การสนับสนุน/ประสานงานของหน่วยงานวางแผน</li> <li>3. เวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน</li> </ol>	<p>การวางแผน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน</li> <li>2. การสนับสนุน/ประสานงานของหน่วยงานวางแผน</li> <li>3. เวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน</li> </ol>	<p>การวางแผน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีส่วนร่วมของอาจารย์</li> <li>2. ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น</li> <li>3. ความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการวางแผน</li> </ol>
<p>การจัดองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร</li> <li>2. การสรรหา/คัดเลือกอาจารย์</li> <li>3. การจัดอาจารย์ผู้สอนประจำวิชา</li> </ol>	<p>การจัดองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อัตรากำลังคน</li> <li>2. การสรรหา/คัดเลือกอาจารย์</li> <li>3. ความรับผิดชอบของอาจารย์และบุคลากร</li> </ol>	<p>การจัดองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาค</li> <li>2. งบประมาณ</li> <li>3. อัตรากำลังคน</li> </ol>
<p>การเป็นผู้นำ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระเบียบข้อบังคับทางราชการ</li> <li>2. สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์</li> <li>3. การติดต่อประสานงานของคณะกับหน่วยงานอื่น</li> </ol>	<p>การเป็นผู้นำ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระเบียบข้อบังคับทางราชการ</li> <li>2. สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์</li> <li>3. ความสัมพันธ์กับ อาจารย์/ระหว่างอาจารย์ด้วยกัน</li> </ol>	<p>การเป็นผู้นำ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์</li> <li>2. ความร่วมมือของอาจารย์</li> <li>3. สภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานของอาจารย์</li> </ol>
<p>การควบคุม</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผล</li> <li>2. การยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์</li> <li>3. ระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของคณะ</li> </ol>	<p>การควบคุม</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความร่วมมือในการให้ผลงานของอาจารย์</li> <li>2. การยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์</li> <li>3. ระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของคณะ</li> </ol>	<p>การควบคุม</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของภาควิชา</li> <li>2. ความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผล</li> <li>3. ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลงานของอาจารย์</li> </ol>

จากตารางที่ 19 เมื่อเปรียบเทียบปัญหาอุปสรรคในกระบวนการบริหารของคณะที่ไม่มีภาควิชาแล้ว พบว่ามีปัญหาที่สอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ ปัญหาการดำเนินงานถึงผลประโยชน์ส่วนตน การสนับสนุน/ประสานงานของหน่วยงานวางแผน เวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน ปัญหาการสรรหา/คัดเลือกอาจารย์ ความรับผิดชอบของอาจารย์ ระเบียบข้อบังคับทางราชการ สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ การยอมรับการประเมินการสอน และปัญหาเรื่องระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของคณะ และเมื่อพิจารณาเทียบกับคณะนิติศาสตร์แล้ว ทั้ง 3 คณะมีปัญหาที่สอดคล้องกันเพียงเรื่อง สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการของภาควิชา

นอกจากนี้ ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการบริหารงานของคณะที่ไม่มีภาควิชาที่มีความสอดคล้องกันกับหน่วยงานในระดับภาควิชา ก็คือ เวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน ความรับผิดชอบของอาจารย์ ระเบียบข้อบังคับทางราชการ สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์ การยอมรับการประเมินการสอนของอาจารย์ และระบบข้อมูลในการบริหารและวิชาการ เมื่อเป็นเช่นนี้ ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมเป็นสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไข ซึ่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นปัญหาที่ตรงกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น