

378.1

ก432ส

ร.๑

สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์

ของ

กานดา กรัทธิรัฐ

10 เม.ย. 2541

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา

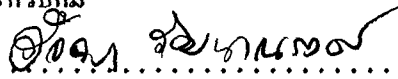
มีนาคม 2541

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

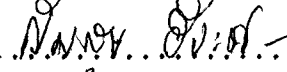
๒15912

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

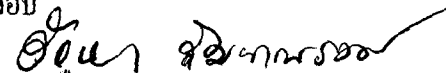
..........ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนานนท์)

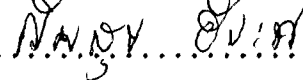
..........กรรมการ

(ดร. สมสุข ชีระพิจิตร)

คณะกรรมการสอบ

..........ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนานนท์)

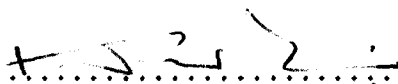
..........กรรมการ

(ดร. สมสุข ชีระพิจิตร)

..........กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(รองศาสตราจารย์ ดร. โชติ เพชรชิน)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..........คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ 13 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2541

ประกาศขอบคุณการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา วัฒนามรงค์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ดร.สมสุข ชีระพิจิตร กรรมการควบคุม ปริญญานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โชติ เพชรชื่น กรรมการสอบเพิ่มเติม ซึ่งได้ให้ คำแนะนำเพื่อแก้ไขให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพยิ่ง

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธทา พรหมบุญ รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย รองศาสตราจารย์ ดร.เชิดศักดิ์ โฉวสินธุ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พันธุ์สิน เกตุทัต และอาจารย์อรพินท์ แก้วลาย ที่กรุณาให้คำแนะนำในการจัดทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่าน ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้ทุนอุดหนุนในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณทุกท่านที่ไม่สามารถกล่าวนามได้ทั้งหมดที่มีส่วนช่วยเหลือให้การสนับสนุนและให้ กำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

กานดา กรีพริญ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
โครงสร้างและการบริหารงานของกองบริการการศึกษา	9
บทบาทและหน้าที่ของกองบริการการศึกษา	11
แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544)	
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	17
ทฤษฎีและหลักการในการบริหารองค์การ	20
ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในองค์การ	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
สมมติฐานการวิจัย	50
3 วิธีดำเนินการวิจัย	51
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	51
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	52
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล	55
การวิเคราะห์ข้อมูล	55
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	56
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	57
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	86
ความมุ่งหมายของการวิจัย	86
วิธีการดำเนินการวิจัย	86
การวิเคราะห์ข้อมูล	87
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	87
อภิปรายผล	88
ข้อเสนอแนะ	96
บรรณานุกรม	98
ภาคผนวก	103
ภาคผนวก ก หนังสือแนะนำ	104
ภาคผนวก ข แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร	106
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและค่าอำนาจจำแนก รายชื่อ	128
ประวัติย่อของผู้วิจัย	132

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ	52
2 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของ กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวม และเป็นรายด้าน	59
3 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของ กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร เป็นรายข้อ	60
4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของ กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงาน เป็นรายข้อ	63
5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของ กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร เป็นรายข้อ	67
6 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านและแต่ละด้าน	69
7 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร เป็นรายคู่	70

8	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการ ของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมและ เป็นรายด้าน	71
9	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการ ของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตร และการสอน เป็นรายข้อ	72
10	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการ ของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานทะเบียนและ สถิตินักศึกษา เป็นรายข้อ	74
11	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการ ของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานส่งเสริมวิจัย และตำรา เป็นรายข้อ	76
12	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการ ของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานธุรการ เป็นรายข้อ ..	78
13	ค่าความถี่ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร อาจารย์ และ บุคลากรที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	80
14	ค่าความถี่ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนา สภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ	83

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายวิชาการและกองบริการการศึกษา	10
2	แผนภูมิแสดงการบริหารงานของฝ่ายวิชาการและกองบริการการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	16
3	รูปแบบของกระบวนการบริหาร (The Management Process) ที่เน้น หลักการพิจารณาในลักษณะที่เป็นกระบวนการที่สัมพันธ์ต่อเนื่อง	33
4	รูปแบบของการได้ข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการบริหาร	35
5	ความสามารถพื้นฐานทางการบริหารที่จำเป็นที่แตกต่างกัน ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ	38
6	ปัจจัยสำคัญที่เป็นส่วนประกอบขององค์การ และความสัมพัทธ์ ที่มีต่อพฤติกรรมขององค์การ	41

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สถาบันอุดมศึกษามีภารกิจทางด้านการผลิตบัณฑิต โดยมีหน้าที่เกี่ยวกับการสอนเป็นหลัก มีการค้นคว้าวิจัยเพื่อบุกเบิก แสวงหาความรู้ใหม่เพื่อตอบสนองต่อสังคม และการบริการชุมชน เช่น การฝึกอบรมระยะสั้น ระยะยาว การเผยแพร่ความรู้โดยการพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในขอบข่ายของงานบริการชุมชนรวมทั้งการทบทวนบูรณศิลป์และวัฒนธรรม ซึ่งเป็นภารกิจที่สังคมมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา สายงานหลักของการบริหารงานของสถาบัน โดยทั่วไป แบ่งออกเป็น งานวิชาการ งานบริการ และงานกิจการนิสิตนักศึกษา สายงานหลักทั้งสามเป็นงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมาย คือ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคมและเป็นที่ต้องการของประเทศ (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา.

2525 : 31 - 32)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เดิมคือ วิทยาลัยวิชาการศึกษา ต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยและขยายการจัดการศึกษาในสาขาต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ผลิตบัณฑิตทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกและโดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกที่เปิดทำการสอนระดับปริญญาเอกทางการศึกษาในประเทศไทย ในด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒดำเนินการศึกษาค้นคว้าวิจัยทางการศึกษาและพฤติกรรมศาสตร์อย่างกว้างขวางและลึกซึ้งมาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสร้างแบบทดสอบมาตรฐานเป็นแห่งแรกของประเทศไทย โดยให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2537 : 1 - 5)

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ และขยายการจัดการศึกษาหลากหลายสาขาวิชา ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วยคณะวิชา สำนักและสถาบันดังต่อไปนี้ 1) คณะทันตแพทยศาสตร์ 2) คณะพลศึกษา 3) คณะแพทยศาสตร์ 4) คณะเภสัชศาสตร์ 5) คณะมนุษยศาสตร์ 6) คณะวิทยาศาสตร์ 7) คณะวิศวกรรมศาสตร์ 8) คณะศิลปกรรมศาสตร์ 9) คณะศึกษาศาสตร์ 10) คณะสังคมศาสตร์ 11) บัณฑิตวิทยาลัย

12) สำนักหอสมุดกลาง 13) สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา 14) สำนักคอมพิวเตอร์ 15) สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ และ 16) สำนักงานอธิการบดี นอกจากนี้ยังมีโครงการจัดตั้งคณะใหม่ อาทิ โครงการจัดตั้งคณะสหเวชศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา และคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ จังหวัดนครนายก (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2537 : 10 - 21)

การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานอธิการบดีแบ่งเป็น กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองกิจการนิสิต กองคลัง กองบริการการศึกษา กองแผนงาน และกองวิเทศสัมพันธ์ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2529 : 36 - 42) กองบริการการศึกษา จัดตั้งขึ้นตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย มีหน้าที่รับผิดชอบ งานทะเบียนนิสิตนักศึกษาและประมวลผลงานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน งานธุรการสารบรรณ งานวางแผนในการรับนิสิต และดำเนินการสอบคัดเลือกนิสิตนักศึกษา ตลอดทั้งงานส่งเสริมการเขียนตำราสอนของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยแบ่งสายงานเป็น 4 งาน คือ

- 1) งานธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณ งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานการเงิน งานงบประมาณ งานให้บริการตลอดทั้งการเก็บดูแลรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ เอกสารของทางวิชาการ
- 2) งานคัดเลือกและทะเบียนนิสิต ได้แก่ การสอบคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นนิสิตของมหาวิทยาลัย งานทะเบียนนิสิตและประมวลผล หน่วยทาสถิติ หน่วยรับคำร้องต่าง ๆ ของนิสิต หน่วยออกใบรับรองต่าง ๆ และตรวจสอบวุฒิ
- 3) งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ได้แก่ การเสนอหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัย ดูแลการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรและแผนการเรียน จัดสัมมนาทางวิชาการเพื่อพัฒนาหลักสูตร พัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การจัดสรรทุนพัฒนาบุคลากร
- 4) งานส่งเสริมวิจัยและตำรา ได้แก่ งานที่รับบริการจัดพิมพ์ตำรา คำสอนของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนและจำหน่ายตำราที่คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเรียบเรียงขึ้น ตลอดทั้งสนับสนุนและส่งเสริมการเขียนตำราและงานวิจัยของคณาจารย์

เนื่องจากการขยายตัวของการจัดการศึกษา ทำให้ภาระงานของกองบริการการศึกษาเพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ ด้าน ดังนี้

1) งานทะเบียนนิสิต โดยการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการลงทะเบียน ขยายขอบเขตงานไปมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ จังหวัดนครนายก และงานทะเบียนนิสิตชาวต่างประเทศ

2) งานรับนิสิตใหม่ ขยายเป็นสำนักงานรับนิสิตใหม่

3) งานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ขยายงานด้านการจัดการศึกษาหมวดวิชาศึกษาทั่วไป การจัดตั้งสำนักสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการจ้างนิสิตช่วยสอน (Teacher Assistant)

4) งานพัฒนาบุคลากร ขยายงานด้านทุนอุดหนุนเพื่อพัฒนาบุคลากร

5) งานบริการทางวิชาการและทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ขยายงานด้านศูนย์ฝึกอบรมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และจัดระบบงานวันสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

6) งานประมวลผลและประเมินระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ขยายงาน โดยตั้งสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา บริหารงานและดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

ภาระงานที่เพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มาติดต่อกับกองบริการการศึกษา วรณี พิมพ์ชัยกุล (วรณี พิมพ์ชัยกุล ตำแหน่งพนักงานการเงิน สังกัดกองคลัง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, กานดา กริทธิฤ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่ห้องรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อวันที่ 13 มีนาคม พ.ศ. 2540) มีความเห็นว่า การแบ่งสายงานของกองบริการการศึกษายังไม่ชัดเจน มีความสับสนเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร กองบริการการศึกษา เกรียงศักดิ์ สังข์ชัย (เกรียงศักดิ์ สังข์ชัย ข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ช่วยปฏิบัติงานศูนย์พัฒนาอัจฉริยะภาพเด็กและเยาวชน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, กานดา กริทธิฤ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่ห้องรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2540) ให้ความเห็นว่า บุคลากรในบางสายงานของกองบริการการศึกษายังขาดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ จึงทำให้งานล่าช้า เกิดข้อผิดพลาด และนั้นทา ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (นั้นทา ปาลกะวงศ์ ตำแหน่งพนักงานธุรการ สังกัดกองบริการการศึกษา เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, กานดา กริทธิฤ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่ห้องรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2540) ให้ความเห็นสรุปได้ว่า บุคลากรในกองบริการการศึกษามีจำนวนไม่เหมาะสมกับปริมาณงานของกองบริการการศึกษา สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของ กองบริการการศึกษามีจำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร โครงสร้างการดำเนินงาน ของกองบริการการศึกษา ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ยังไม่มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพ การปฏิบัติงานจริง

จากการที่ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามสำรวจปัญหาและความคิดเห็นของบุคลากรในกองบริการ การศึกษาเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ พบว่า

1. โครงสร้างการบริหารงานหรือการแบ่งสายงานไม่ชัดเจน ไม่มีการแต่งตั้ง ผู้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการและแจ้งให้ภายในหน่วยงานได้ทราบ รวมทั้งไม่มีการประกาศ ให้บุคคลภายนอกที่มาติดต่อทราบด้วย นอกจากนั้นปริมาณงานที่มอบหมายแก่บุคลากร เป็นไปอย่าง ไม่เหมาะสม กล่าวคือมอบหมายงานให้บุคลากรบางคนในปริมาณงานที่มากหรือน้อยจนเกินไป
 2. คุณสมบัติและความรู้ของบุคลากรกองบริการการศึกษา ไม่ตรงกับสายงานที่ได้ มอบหมายให้และ ไม่มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งในปัจุบันคอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์ที่มี บทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของทุก ๆ หน่วยงาน ไม่มีการจัดฝึกอบรมและศึกษาดูงาน หน่วยงานภายนอก เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ให้ทันสมัยอยู่เสมอ เป็นต้น
 3. นโยบายของกองบริการการศึกษา การกำหนดนโยบายของกองบริการการศึกษา ยังไม่ชัดเจน และไม่มีการแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน ไม่มีการติดตามและประเมินผลงานเพื่อการ ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา นอกจากนั้นยัง ไม่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนและยุติธรรม
- สภาพการณ์ดังกล่าวทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในกองบริการการศึกษาเกิดความ สับสน ส่งผลทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้วิจัย ในฐานะที่เป็นบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงสนใจที่จะศึกษาสภาพการปฏิบัติงานและความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการ ปฏิบัติงานภายในของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อนำผลการศึกษา เสนอผู้บริหาร เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังกล่าวเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งสายงาน

และภาระงาน การดำเนินงานเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรของ กองบริการการศึกษา และเพื่อพัฒนาการบริหารงานและการปฏิบัติงานภายในของกองบริการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และ ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร
2. เพื่อศึกษาระดับความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงาน ภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษาค้นคว้านี้จะทำให้ทราบสภาพการปฏิบัติงานโดยทั่วไปในปัจจุบันและความ ต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างงานหรือการแบ่งสายงานและนโยบาย การดำเนินงานภายในของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้สอดคล้องกับหลักการบริหาร และความมุ่งหมายของงานบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ประกอบด้วย ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบันและสำนัก หัวหน้าภาควิชา อาจารย์ บุคลากรที่

เป็นนักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2540

2. ตัวแปรในการวิจัย

2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพของประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

2.1.1 ผู้บริหาร

2.1.2 อาจารย์

2.1.3 บุคลากร

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

2.2.1 สภาพการปฏิบัติงาน ของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

2.2.1.1 โครงสร้างและนโยบายการบริหาร

2.2.1.2 การดำเนินงาน

2.2.1.3 ความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร

2.2.2 ความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในของ กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งตามลักษณะงาน 4 งาน คือ

2.2.2.1 งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน

2.2.2.2 งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา

2.2.2.3 งานส่งเสริมวิจัยและตำรา

2.2.2.4 งานธุรการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กองบริการการศึกษา ในวิจัยนี้ หมายถึง ส่วนราชการหนึ่งของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่รับผิดชอบงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานทะเบียนและสถิติ นักศึกษา งานส่งเสริมวิจัยและตำรา และงานธุรการ

1.1 งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแล การเสนอหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัย และดูแลการจัดการเรียน การสอนตามหลักสูตรและแผนการเรียน จัดสัมมนาทางวิชาการเพื่อพัฒนาหลักสูตร พัฒนาคณาจารย์ ทางวิชาการ และดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสรรทุนพัฒนาคณาจารย์

1.2 งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแลการรับนิสิตเข้าศึกษาทุกระดับ โดยการสอบตรง และรับจากทบวงมหาวิทยาลัย ดูแลการศึกษาของนิสิตให้เป็นไปตามข้อบังคับว่าด้วยการศึกษาของมหาวิทยาลัยและหลักสูตรการเรียนของแต่ละสาขาวิชา ประมวลผลการเรียนจนจบหลักสูตร การจัดทำใบปริญญาบัตร รวมทั้งการออกเอกสารสำคัญทางการศึกษา และจัดทำข้อมูลสถิตินิสิต

1.3 งานส่งเสริมวิจัยและตำรา หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการรวบรวมโครงการวิจัย ที่บุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเสนอเพื่อขอทุนอุดหนุนจากแหล่งทุนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เผยแพร่ข้อมูลงานวิจัย ประสานงานการจัดพิมพ์ตำราและจัดจำหน่าย

1.4 งานธุรการ หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแลการดำเนินงานในสำนักงานเกี่ยวกับเอกสารหนังสือราชการที่ติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ การให้บริการแก่นิสิต อาจารย์ และบุคคลทั่วไป ที่มาติดต่อขอเอกสารทางการศึกษา การจัดทำงบประมาณ พัสดุ ครุภัณฑ์ และการบริหารงานทั่ว ๆ ไปในสำนักงาน

2. สภาพการปฏิบัติงาน ในวิจัยนี้ หมายถึง สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ของการปฏิบัติงานภายในของกองบริการการศึกษาและส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง

2.1 โครงสร้าง และนโยบายการบริหาร หมายถึง โครงสร้าง นโยบาย การแบ่งสายงานและการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบในงานด้านต่าง ๆ ภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2.2 การดำเนินงาน หมายถึง การปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกองบริการการศึกษาตามบทบาทหน้าที่ 4 ด้าน ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา งานส่งเสริมวิจัยและตำรา และงานธุรการ

2.3 ความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร หมายถึง ความรู้และความสามารถของบุคลากรกองบริการการศึกษา ความรู้และความเข้าใจงานในหน้าที่รับผิดชอบของกองบริการการศึกษาเพื่อสามารถปฏิบัติงานนั้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ผู้บริหาร ในวิจัยนี้ หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน และสำนัก และหัวหน้าภาควิชา ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4. อาจารย์ ในวิจัยนี้ หมายถึง อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานจัดการเรียนการสอนงานอาจารย์ที่ปรึกษา งานพัฒนาวิชาการ งานศึกษาทั่วไป งานสำนักงานรับนิสิตใหม่ งานศูนย์ฝึกอบรม และงานสำนักงานสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

5. บุคลากร ในวิจัยนี้ หมายถึง นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ อยู่ในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6. โครงสร้างองค์กร หมายถึง กรอบของรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์กรย่อย และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ ในวิจัยนี้ หมายถึง การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนการจัดองค์การ การจัดสถานที่ทำงาน การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

7. การบริหารจัดการ หมายถึง การดูแลรับผิดชอบให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ในวิจัยนี้ หมายถึง การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนการจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

8. องค์กร ในวิจัยนี้ หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดที่ได้จัดขึ้นตามกระบวนการสำหรับให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ได้

บทที่ 2

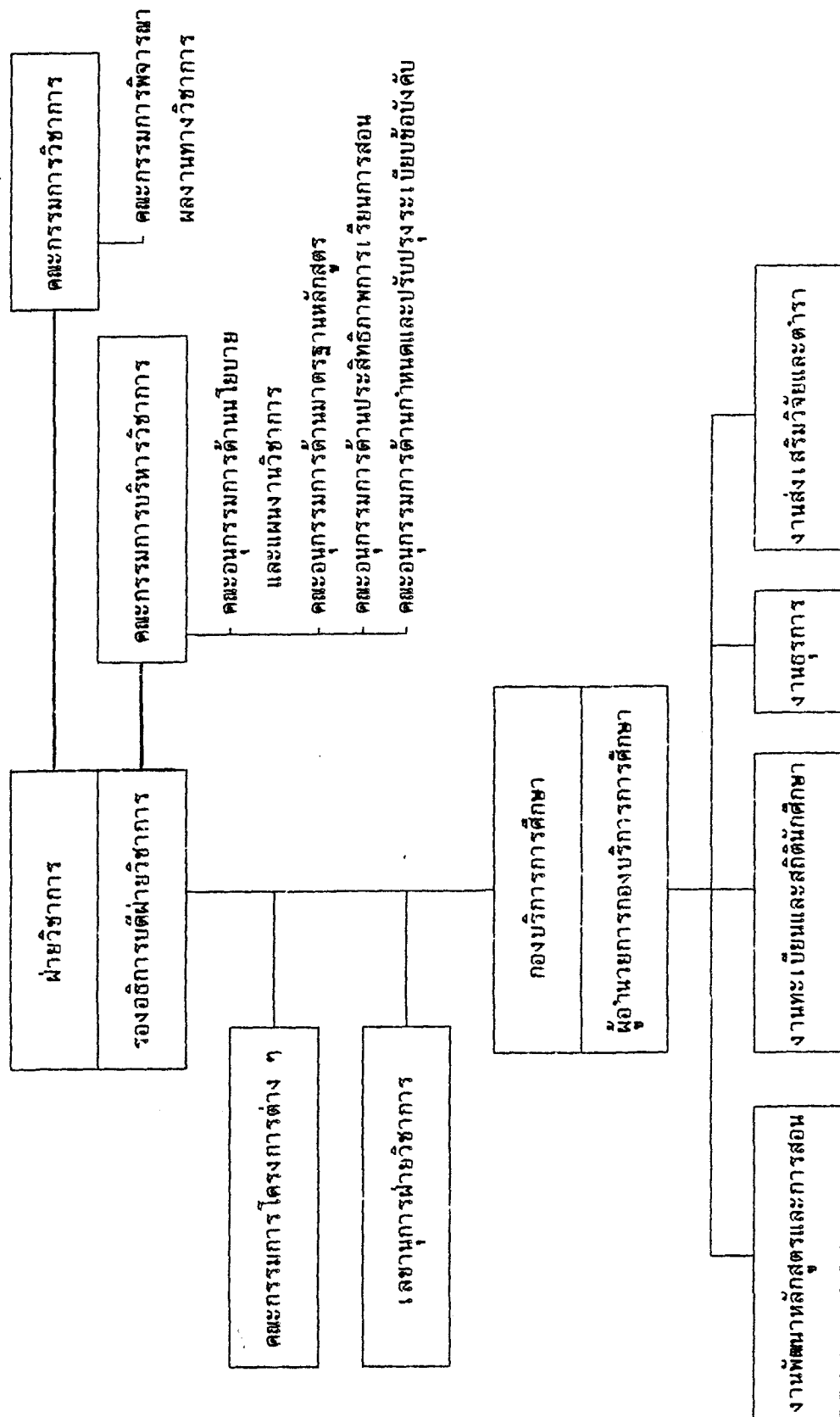
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหัวข้อเรื่องต่าง ๆ จาก ตำรา เอกสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ดังรายละเอียด ดังนี้

1. โครงสร้างและการบริหารงานภายในกองบริการการศึกษา
2. บทบาทและหน้าที่ของกองบริการการศึกษา
3. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ทฤษฎีและหลักการในการบริหารองค์การ
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. สมมติฐานของการวิจัย

โครงสร้างและการบริหารงานของในกองบริการการศึกษา

องค์การ เป็นกระบวนการในการรวบรวมและแบ่งงานที่จะกระทำออกเป็นหมวดหมู่ โดยจำกัดขอบเขตการทำงาน การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจนการกำหนดข้อบังคับ วิธีปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างดีที่สุด และมีประสิทธิภาพ ที่สุด ดังนั้นองค์การจึงสามารถมองได้ทั้ง 2 ด้านคือ องค์การเป็นโครงสร้างขององค์การ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันและกัน ระหว่างหน้าที่กับบุคคลที่ทำงาน และองค์การเป็น การกำหนด หรือจัดวางระเบียบงาน หรือจัดองค์การอันเป็นทางทำให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าสำเร็จลงได้ ซึ่งเรียกว่า การบริหารงานนั่นเอง (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2529 : 36) กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นส่วนราชการหนึ่งของสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และมีผู้อำนวยการกองบริการการศึกษาเป็นผู้บริหารงาน 4 ด้านคือ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานรับเข้าศึกษา งานธุรการ และงานส่งเสริมและพัฒนาทางวิชาการ โครงสร้าง และการบริหารงานของกองบริการการศึกษา แสดงในภาพประกอบ 1 ดังนี้



บทบาทและหน้าที่ของกองบริการการศึกษา

กองบริการการศึกษาเป็นหน่วยงานในแผนปรับปรุงคุณภาพการศึกษา สนับสนุนงานของฝ่ายวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักของการบริหารงานการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ให้ความร่วมมือและประสานงานกับคณะ สถาบัน สำนักและหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยในการบริการการศึกษาแก่นิสิต อาจารย์ ศิษย์เก่า รวมทั้งบุคคลภายนอกและหน่วยงานภายนอก ดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน ตั้งแต่รับนิสิตเข้าเรียน ลงทะเบียนเรียน ประมวลผลการเรียนจนสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรทุกระดับที่เปิดในมหาวิทยาลัยและประสานงานกับฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ในการรับนักศึกษาต่างชาติเข้าศึกษาในคณะต่าง ๆ นอกจากนี้ยังช่วยดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การจัดพิมพ์ตำราเรียน เอกสารประกอบการสอน รวมทั้งการทำวิจัยของบุคลากรในมหาวิทยาลัย (สมุทธา พรหมบุญ. 2540 : 1 - 3)

การดำเนินงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการตามนโยบายของมหาวิทยาลัย คือจัดการและประสานงานการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้มีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัวมากที่สุด กองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้รับอนุมัติให้แบ่งส่วนราชการ โดยมีบทบาทและหน้าที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2535)

1. งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน
2. งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา
3. งานส่งเสริมวิจัยและตำรา
4. งานธุรการ

ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบงานของกองบริการการศึกษาและสนองนโยบายของฝ่ายวิชาการภายใต้การกำกับของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมราชการอื่น ๆ อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ และดำเนินการของกองบริการการศึกษา คือ

1. สำนักงานรับนิสิตใหม่ ดำเนินการรับสมัครและสอบคัดเลือกบุคคลที่เป็นนิสิตทุกระดับ
2. โครงการจัดตั้งสำนักสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
3. ศูนย์ฝึกอบรม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน

4. สำนักงานประกันคุณภาพทางวิชาการ ดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การเรียนการสอนอย่างเป็นระบบในด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล รวมทั้งเกณฑ์ภาระงานของอาจารย์

กองบริการการศึกษาและฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินงาน ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ภายใต้การกำกับของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ในเรื่องต่อไปนี้

1. งานทะเบียนนิสิต
2. งานรับนิสิตใหม่
3. งานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน
4. งานพัฒนาบุคลากร
5. งานจัดการเรียนการสอนและประสานงานอาจารย์ที่ปรึกษา
6. งานจัดการศึกษาหมวดวิชาศึกษาทั่วไป
7. งานบริการทางวิชาการและทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
8. งานวันสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ
9. งานวันรับพระราชทานปริญญาบัตร เกี่ยวกับการพิจารณาผู้สมควรได้รับปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ และการเรียกชื่อบัณฑิตเข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร
10. งานบริการทุนสิรินธร ทุนวชิราลงกรณ์และทุน ศ.ดร.กานดา ณ ถลาง
11. งานพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์

นโยบายการดำเนินงานและแผนงานของกองบริการการศึกษาและฝ่ายวิชาการ ในระยะเวลา 4 ปี ที่ผ่านมามีโครงการความร่วมมือกับคณะ สถาบัน และสำนัก ดังนี้ (สมณฑา พรหมบุญ. 2540 : 2)

1. มีการประกันคุณภาพการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบในด้าน หลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษา บุคลากร และการรับนิสิตใหม่
2. มีหน่วยงานส่งเสริมวิชาการ เพิ่มขึ้น 2 หน่วยงานคือ สำนักสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา
3. สร้างความพร้อมด้านวิชาการให้หน่วยงานใหม่ ได้แก่ ศูนย์องค์กรฯ คณะที่ตั้งใหม่ ตลอดจนคณะที่กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการจัดตั้ง

4. สร้างชื่อเสียงทางวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัยด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์พัฒนาอัจฉริยภาพเด็กและเยาวชน ศูนย์ฝึกอบรม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โครงการความร่วมมือกับต่างประเทศ (International Program) ศูนย์บริการการทดสอบมาตรฐาน งานวันสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ การประชุม/สัมมนา/อบรมทางวิชาการต่าง ๆ และการเผยแพร่ความรู้ทางสื่อมวลชน

กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีบทบาทและหน้าที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้ (อุไร สังขนันท์. 2539 : 2 - 10)

1. งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการ ได้แก่ การควบคุมดูแลการเสนอหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัย และดูแลการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรและแผนการเรียน การจัดสัมมนาทางวิชาการเพื่อพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ และดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสรรทุนพัฒนาบุคลากร จัดแบ่งภาระหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1.1 การทำฐานข้อมูลหลักสูตร
- 1.2 การเสนอหลักสูตร
- 1.3 การเสนอโครงการเปิดสอน
- 1.4 การจัดพิมพ์หลักสูตร
- 1.5 การจัดประชุมและสัมมนาการพัฒนาหลักสูตร
- 1.6 การพิจารณาผู้สมควรได้รับปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์
- 1.7 การจัดสรรทุนพัฒนาบุคลากร
- 1.8 การประชุมคณะกรรมการบริหารวิชาการ
- 1.9 การประชุมคณะกรรมการวิชาการ

2. งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา กองบริการการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการควบคุมดูแลการรับนิสิตเข้าศึกษาทุกระดับ โดยการสอบตรง และรับจากทบวงมหาวิทยาลัย ดูแลการศึกษาของนิสิตให้เป็นไปตามข้อบังคับว่าด้วยการศึกษาของมหาวิทยาลัย และหลักสูตรการเรียนแต่ละสาขาวิชา ประมวลผลการเรียนจนจบหลักสูตร การจัดทำใบปริญญาบัตร รวมทั้งการออกเอกสารสำคัญทางการศึกษา และจัดทำข้อมูลสถิตินิสิต เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย แบ่งภาระหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

2.1 งานรับนิสิตใหม่ เป็นหน่วยงานที่มีรายได้ บริหารการเงินและงบประมาณผ่าน กองบริการการศึกษา จัดตั้งเป็นสำนักงานเฉพาะ มีคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ประจำ ประสานงานกับคณะ สถาบันและสำนักเกี่ยวกับการดำเนินการในการรับนิสิตเข้าศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก และระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต

2.2 การรับรายงานตัวและขึ้นทะเบียนนิสิตใหม่

2.3 การทำทะเบียนประวัติและระเบียบการศึกษา

2.4 การจัดการเรียนการสอน

2.5 การลงทะเบียนเรียน ควบคุมดูแล ปรับปรุงข้อมูลและการลงทะเบียนเรียน ของนิสิตระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก และประกาศนียบัตรบัณฑิต

2.6 การตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา เพื่อเข้ารับปริญญาบัตร

2.7 การจัดทำสถิติ นิสิต จัดทำข้อมูลสถิติ

2.8 การให้คำปรึกษานิสิตทุกระดับเกี่ยวกับการเรียน

2.9 การออกเอกสารสำคัญทางการศึกษา และตรวจสอบวุฒิ

3. งานส่งเสริมวิจัยและตำรา กองบริการการศึกษามีหน้าที่ดำเนินการรวบรวมโครงการ วิจัย ที่บุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเสนอเพื่อขอทุนอุดหนุนจากแหล่งทุนต่าง ๆ ทั้ง ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เผยแพร่ข้อมูลงานวิจัย ประสานงานการจัดพิมพ์ตำราและจัด จ้างหน้าย จัดแบ่งภาระหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้คือ

3.1 การบริการงานวิจัย

3.2 การจัดสรรทุน

3.3 การส่งเสริมและเผยแพร่

3.4 การจัดพิมพ์ตำราวิชาศึกษาทั่วไป และจัดจำหน่าย

4. งานธุรการ ได้แก่งานควบคุมดูแลการดำเนินงานในสำนักงาน เกี่ยวกับเอกสาร หนังสือราชการที่ติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ การให้บริการแก่นิสิต อาจารย์ และบุคคลทั่วไป ที่มาติดต่อขอเอกสารทางการศึกษา การจัดทำงบประมาณ พัสดุ ครุภัณฑ์ และการบริหารงาน ทั่ว ๆ ไปในสำนักงาน มีการแบ่งภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

4.1 งานสารบรรณ

4.2 งานการเงินและบัญชี

4.3 งานพัสดุ ครุภัณฑ์

4.4 งานบุคลากร

อย่างไรก็ตามโครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ของกองบริการการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษามีการจัดโครงสร้างสายงานแตกต่างกันไป ดังเช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กำหนดโครงสร้างและการบริหารงานของฝ่ายวิชาการและกองบริการการศึกษา ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2540 : 5 - 6)

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมของนิสิต นักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา ในด้านการบำเพ็ญประโยชน์และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสอบคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ และการให้บริการทางวิชาการต่าง ๆ

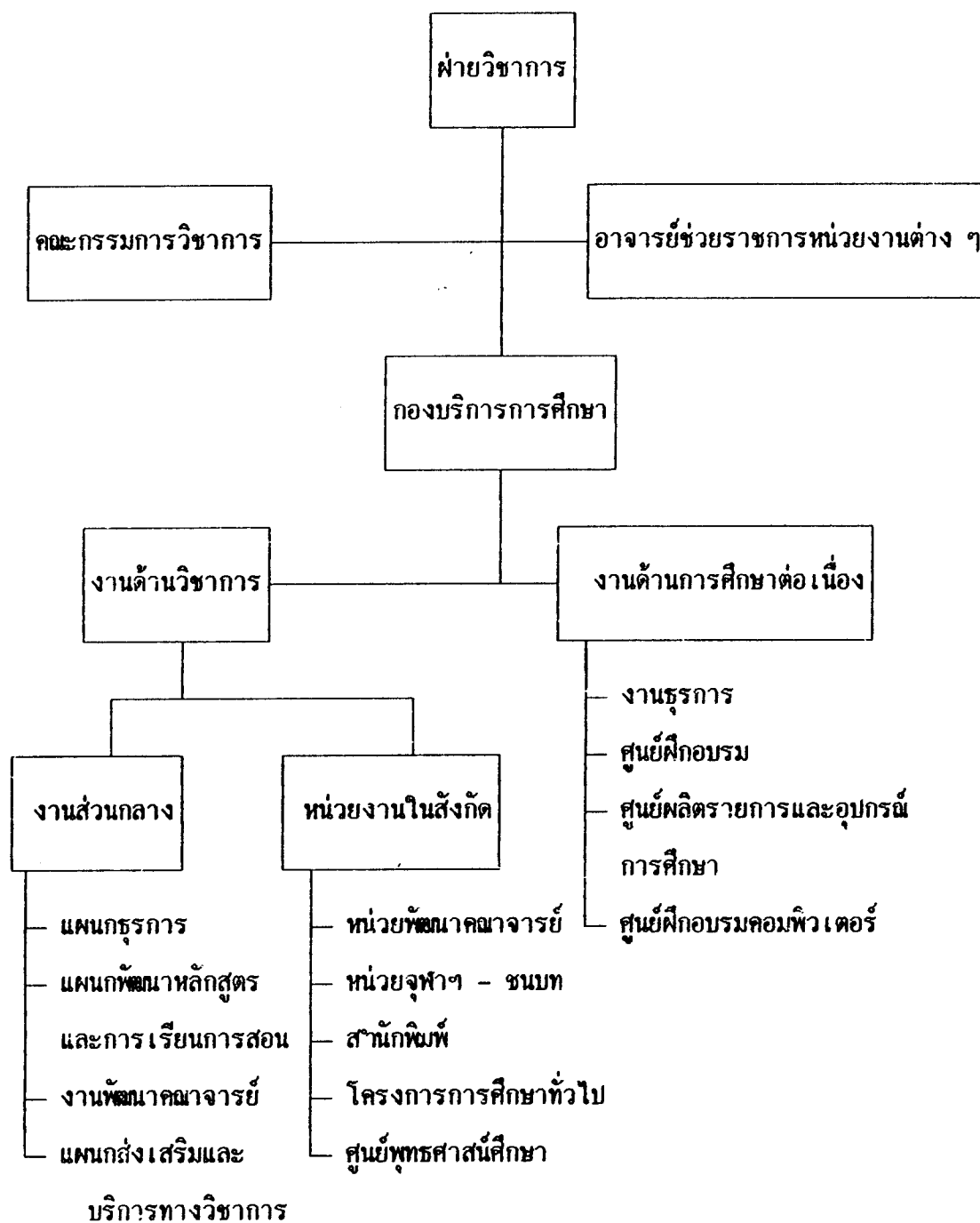
(ง) ดำเนินการจัด ส่งเสริม พัฒนา และประสานงานเกี่ยวกับการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

กองบริการการศึกษา แบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย และ 1 งาน ดังนี้

1. ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา
2. ฝ่ายแนะแนวการศึกษาและอาชีพ
3. ฝ่ายสอบคัดเลือก
4. ฝ่ายกีฬามหาวิทยาลัย
5. งานธุรการ

รายละเอียดดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิแสดงการบริหารงานของฝ่ายวิชาการ และกองบริการการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2540)

แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ

แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นแผนที่จัดทำขึ้นโดยทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดนโยบายการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. 2539 : 3 - 6)

1. เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถปฏิบัติตามภารกิจหลัก ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ให้มีความเป็นอิสระในด้านการบริหารจัดการ การบริหารด้านการเงิน การบริหารบุคลากร และมีความเป็นเลิศทางวิชาการ สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้

ตามนโยบายและมาตรการในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) นั้น เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการขยายตัวในอัตราที่สูงและคาดว่าจะขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง เพราะปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งภายนอกและภายในประเทศยังคงเอื้ออำนวย ประกอบกับรัฐบาลได้เน้นนโยบายการส่งเสริมการลงทุนในประเทศ การกระจายความเจริญสู่ภูมิภาคและชนบท โดยเฉพาะเร่งรัดการกระจายการพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาฝีมือแรงงานในส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น การขยายเส้นทางคมนาคมในเมืองไปสู่ตำบลและหมู่บ้าน การขยายโอกาสการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิต และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนั้นเพื่อสนองตอบนโยบายการพัฒนาประเทศดังกล่าวข้างต้น สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับนโยบายการจัดการศึกษาและภารกิจอื่น ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีนโยบายและมาตรการที่สำคัญ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. 2539 : 22 - 24)

1. เร่งกระจายโอกาสและความเสมอภาคในระดับอุดมศึกษาให้มากขึ้น
2. เร่งรัดการผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาที่ขาดแคลนให้เพียงพอับความต้องการของประเทศ
3. ส่งเสริมการวิจัยและการสร้างองค์ความรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาให้มากขึ้น

4. ปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ ให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. เร่งรัดการผลิตและพัฒนาอาจารย์ประจำให้มีคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาการให้สูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาระบบสวัสดิการให้เหมาะสม สามารถจูงใจให้คนที่มีความรู้ความสามารถเป็นอาจารย์มากขึ้นด้วย

6. ส่งเสริมความเป็นสากลของอุดมศึกษาให้มากขึ้น เพื่อสร้างความเป็นศูนย์กลางในทางวิชาการในระดับภูมิภาค

7. ส่งเสริมให้ภาคเอกชนร่วมรับภาระในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อสนองความต้องการศึกษาของประชาชนได้อย่างเพียงพอ

8. เร่งผลิตกำลังคนระดับบัณฑิตศึกษาให้เพียงพอับความต้องการของประเทศ โดยกระจายตามความพร้อมของแต่ละสถาบัน

9. ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐพึ่งตนเองได้ โดยให้มีอิสระในการบริหารกิจการและทรัพย์สินอย่างสมบูรณ์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้นำนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัยมาพัฒนาเป็นแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับกองบริการการศึกษาไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. 2539 : 1 - 20)

1. ปรับโครงสร้างกองบริการการศึกษาเป็นสำนักทะเบียนและประมวลผล และกองส่งเสริมวิชาการ

2. พัฒนาบุคลากร

3. โครงการจัดการศึกษาสาขาวิชาต่าง ๆ ในระดับปริญญาตรี ทั้งโครงการเดิมและโครงการใหม่

4. โครงการจัดการศึกษาสาขาวิชาต่าง ๆ ในระดับบัณฑิตศึกษาทั้งโครงการเดิมและโครงการใหม่

5. โครงการรับนิสิตโควตาพิเศษ

6. โครงการสร้างความร่วมมือในการผลิตบัณฑิตระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถาบันการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ

7. โครงการจัดทำเครือข่ายการเรียนรู้กับแหล่งวิชาการในต่างประเทศ
8. โครงการจัดประชุมนานาชาติ
9. โครงการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ
10. โครงการปรับปรุงหลักสูตร
11. โครงการปรับปรุงคุณภาพทางวิชาการ (Quality Assessment)
12. โครงการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพทางวิชาการ
13. โครงการส่งเสริมงานวิจัยดีเด่นและสิ่งประดิษฐ์ดีเด่น
14. โครงการจัดประชุมทางวิชาการเพื่อการวิจัยและพัฒนา
15. โครงการพัฒนานักวิจัย
16. โครงการสัมมนาวิจัยนานาชาติ
17. โครงการวิจัยสถาบัน
18. โครงการเผยแพร่งานวิจัย
19. โครงการวิจัยเฉพาะเรื่องตามที่หน่วยงานต่าง ๆ เสนอ
20. โครงการฐานข้อมูลและการวิจัย
21. โครงการจัดหาทุนและเครื่องมือสนับสนุนการวิจัย เพื่อการวิจัย
22. โครงการจัดตั้งหน่วยประสานงานการบริการวิชาการ ทั้งส่วนกลางและเพิ่มสาขา
23. โครงการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริการวิชาการ
24. โครงการจัดตั้งสำนักการศึกษาต่อเนื่อง
25. โครงการบริการวิชาการของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย

จึงอาจสรุปได้ว่า ตามแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กองบริการการศึกษามีสภาพการปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้ คือ ปรับโครงสร้างให้เป็นสำนักทะเบียนและประมวลผลและกองส่งเสริมวิชาการ จัดทำโครงการจัดการศึกษาสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาให้มากขึ้นกว่าเดิม จัดทำโครงการสร้างความร่วมมือในการผลิตบัณฑิตระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถาบันการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ จัดทำโครงการจัดตั้งสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ตลอดจนพัฒนาระบบประกันคุณภาพทางวิชาการ ซึ่งภารกิจต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นต่างทำให้กองบริการการศึกษามีภาระงานที่เพิ่มขึ้นและอาจเป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีและหลักการในการบริหารองค์การ

การศึกษาหลักการเกี่ยวกับการบริหารองค์การ มีผู้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

ฟาโยล (ธงชัย สันติวงษ์. 2519 : 34 - 39 ; อ้างอิงมาจาก Fayol. 1949)

ได้สรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้ คือ

1. เกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร (Management Functions)

Fayol ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานว่า ประกอบด้วยหน้าที่ (Functions) ทางการบริหาร 5 ประการ คือ

ก) Planning หรือ การวางแผน ซึ่งหมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

ข) Organizing หรือ การจัดองค์การ ซึ่งหมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

ค) Commanding หรือ การบังคับบัญชาสั่งการ ซึ่งหมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ และรวมตลอดถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การ และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำเสมออีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมแล้ว จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขและเช่นเดียวกัน ถ้าหากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพการปล่อยออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ

ง) Coordinating หรือ การประสานงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้สู่จุดหมายเดียวกัน

จ) Controlling หรือ การควบคุม คือภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

หน้าที่การบริหารที่ Fayol ได้วิเคราะห์แยกแยะไว้ทั้ง 5 ประการนี้ ถือได้ว่าเป็นวิธีทางที่จะช่วยให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

2. ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ

Fayol แยกแยะให้เห็นว่าคุณสมบัติทางด้านเทคนิควิธีการทำงานนั้น สำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไปกว่านั้น ความสามารถทางด้านการบริหาร จะเพิ่มพูนความสำคัญขึ้นตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารชั้นสูงสุดยอด (Top Executive) วิชาการบริหาร เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้กันได้และสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องนำไปสอนให้กับผู้ซึ่งจะออกไปทำงานในเกือบทุกระดับ นั่นคือควรจะได้มีการอบรม (Training) ความรู้ทางด้านการบริหารควบคู่กันไปกับความรู้ทางด้านเทคนิคในการทำงานด้วย

3. เกี่ยวกับหลักบริหาร (Management Principles) Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร หลักต่าง ๆ ดังกล่าวมีดังนี้ คือ

3.1 หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ในทัศนะของ Fayol อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่งได้นั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนทำไปนั้นด้วย ในปัจจุบันนี้เรายึดถือหลักที่ว่า อำนาจหน้าที่ควรจะมีเท่ากับความรับผิดชอบ (Authority Should be Equal to Responsibility) นั่นคือ เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ต้องรับผิดชอบต่องานใดงานหนึ่ง ผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไป

3.2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) คือ ในการกระทำการใด ๆ ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งด้วย การปฏิบัติตามหลักข้อนี้ ย่อมจะช่วยให้สามารถจัดสาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้งระหว่างแผนงาน และระหว่างบุคคลในองค์การให้หมดไปได้

3.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of Direction) ตามหลักข้อนี้ กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันเป็นไปในทางองเดียวกันที่สอดคล้องกัน และเป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน Fayol เชื่อว่า

การที่จะให้เป็นไปตามหลักดังกล่าวนี้ได้ ย่อมขึ้นอยู่กับ การที่จะต้องมีโครงสร้างขององค์การที่มี การจัดให้มีแผนกต่าง ๆ ที่เหมาะสมไว้ตั้งแต่ต้น หลักข้อนี้จึงเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การ เป็นสำคัญ ซึ่งแตกต่างกับหลัก Unity of Command ซึ่งเป็นหลักเกี่ยวข้องกับกลไกของตัวบุคคล ที่อยู่ร่วมกันภายในโครงสร้าง

การจัดให้มีจุดมุ่งหมายร่วมกันนั้น มิใช่หลักประกันที่จะทำให้ Unity of Command ขึ้นได้ แต่ขณะเดียวกัน Unity of Command จะมีขึ้นไม่ได้เลยถ้าหากปราศจาก การปฏิบัติตามหลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมดังกล่าว ดังนั้น หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมจึง จำต้องมิอยู่เสมอควบคู่กับการจัดให้มี Unity of Command

3.4 หลักของการธารงไว้ซึ่งสายงาน (Scholar Chain) สายงานในที่นี้ หมายถึง สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด สายการบังคับบัญชาดังกล่าว จะ อำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยให้เกิด ระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย Fayol กล่าวว่า ถ้าหากสายการบังคับ บัญชาที่ยาวห่างออกไปแล้ว การพยายามบังคับให้เป็นไปตามหลักข้อนี้ย่อมจะก่อให้เกิดปัญหา ความยากลำบากในการติดต่อระหว่างผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกันที่อยู่ต่ำลงมา เพราะการติดต่อจะ ต้องย้อนผ่านขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูงตามสายงานเสียก่อน ดังนั้น เพื่อแก้ปัญหา ดังกล่าว จึงเป็นการสมควรที่จะอนุโลมให้ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับเดียวกันติดต่อกันเองได้ โดยตรงโดยไม่ต้องดำเนินตามสายการบังคับบัญชาตามปกติ ตราบเท่าที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า จะ ไม่ทำให้สายการบังคับบัญชาหย่อนประสิทธิภาพลงแต่อย่างใด วิธีการที่สมควรก็คือ การติดต่อกันเองโดยตรงระหว่างผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับต่ำนั้นควรจะสามารถทำได้เมื่อได้รับอนุญาต จากผู้บังคับบัญชาของตนเสียก่อน

3.5 หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Work or Specialization) คือการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด โดยไม่คำนึงถึงว่าจะ เป็นงานทางด้านบริหาร หรือด้านเทคนิค ทั้งนี้เป็นไปตามหลักของการใช้ประโยชน์ของแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ตามหลักเศรษฐศาสตร์

3.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยใน การทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการ เคารพ เชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

Fayol เห็นว่าวิธีที่จะรักษาระเบียบวินัย ก็คือ ต้องมีผู้บังคับบัญชาที่ดีในทุกระดับของการบริหาร ข้อตกลงต่าง ๆ ต้องเป็นที่แจ่มชัด และยุติธรรมมากที่สุด การลงโทษต้องกระทำกันอย่างระมัดระวังที่สุด

การปฏิบัติดังกล่าวนี้จะทำได้ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นตัวอย่างที่ดี ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมที่สุด และจะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

3.7 หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม

(Subordination of Individual to General Interest) หลักข้อนี้ระบุว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่าง ๆ และเป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มจะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การนั้น ผลประโยชน์ ส่วนได้เสียของกลุ่ม ย่อมต้องสำคัญเหนืออื่นใดทั้งหมด

3.8 หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งทางฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

3.9 หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization)

หมายความว่า การบริหารควรจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ การกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็ย่อมแล้วแต่กรณี และในการที่จะเลือกหาวิธีใดมากน้อยอย่างไรนั้น แต่ละคนจะเลือกทำโดยให้ประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะทำได้

3.10 หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) Fayol ถือว่าทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคน ต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม หลักนี้ก็คือ หลักมูลฐานที่ใช้ในการจัดสิ่งของและตัวคนในการจัดองค์การนั้นเอง ในการจัดระเบียบสำหรับการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานให้ถูกต้อง แจ่มชัด พร้อมกับระบุให้เห็นว่าสัมพันธ์ต่องานอื่นอย่างไร ความสัมพันธ์ระหว่างกันเหล่านี้เองที่ปรากฏเป็นผังการจัดองค์การ (Organization Chart) ธุรกิจทุกองค์การควรจะต้องมีผังดังกล่าว เป็นแนวทางสำหรับการเตรียมผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานร่วมกันอย่างมีระเบียบ

3.11 หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออำนวย และความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน

3.12 หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of Tenure) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี แต่ถ้าหากเขาถูกออกจางานนั้นกลางคัน ก่อนครบระยะเวลาเรียนงานดังกล่าว ย่อมเป็นการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ การที่มีคนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้องสิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

3.13 หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) เนื่องจากการที่คนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความพอใจจากการที่ตนได้ทำอะไรด้วยตัวเอง ดังนั้น Fayol จึงเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ผู้น้อยได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง การช่วยคิดริเริ่มของผู้ปฏิบัติงานทุกคน จะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้องค์การเข้มแข็งขึ้น แผนงานและข้อเสนอต่าง ๆ จะเป็นเครื่องช่วยให้คนแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มดังกล่าวได้

3.14 หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps) มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า "สามัคคีคือพลัง" หลักข้อนี้ เน้นถึงความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นกลุ่ม ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มทำงานที่ดี นอกจากนี้หลักความสามัคคียังมีส่วนช่วยส่งเสริมให้หลัก Unity of Command ใช้ได้ผลดียิ่งขึ้นอีกด้วย

จากทฤษฎีการบริหารที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การศึกษาที่สมบูรณ์แบบที่จะให้เข้าใจ ทฤษฎีการบริหารที่ค่อนข้างจะสมบูรณ์ครบถ้วน เพื่อให้มีแนวทางสำหรับการนำไปปรับใช้ได้ อย่างถูกต้องในทุกสภาพแวดล้อมและทุกเงื่อนไขนั้น ควรจะได้มีการศึกษารวมกันไปถึง 4 วิธีการ กล่าวคือ

1. ตามวิธีการของนักวิชาการสมัยใหม่ที่สนใจถึงกระบวนการของการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม
2. ตามวิธีการของนักพฤติกรรมศาสตร์ ที่พยายามวิเคราะห์ถึงกระบวนการต่าง ๆ ทางสังคมและความเกี่ยวพันระหว่างกันของกลุ่มคน
3. ตามวิธีการของนักนิยมการตัดสินใจ ซึ่งเน้นถึงกระบวนการต่าง ๆ ของการตัดสินใจที่มีแตกต่างกันไปได้หลายทางด้วยกัน และ

4. ตามวิธีการปรับตัว ที่มีการย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการปรับตัว และการจัดให้มีความเหมาะสมระหว่างองค์การกับกลไกภายในขององค์การและสภาพแวดล้อมภายนอก

การจําแนกและจัดลำดับหน้าที่ในการบริหาร (Management Function) คือการใช้วิธีรวมกิจกรรม หรืองานบริหารต่าง ๆ ไว้ภายใต้หัวข้อต่อไปนี้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2519 : 61 - 69)

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การสั่งการ (Directing)
5. การควบคุม (Controlling)

การวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึง การกำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า (Predetermine a Course of Action) ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ การวางแผนขององค์การต่าง ๆ มักจะเกี่ยวข้องกับการคิดพิจารณา (Thinking) ถึงอนาคตขององค์การจากปัจจุบัน สัมพันธ์ไปถึงเรื่องราวในอนาคตที่จะเป็นผลกระทบต่อองค์การ การวางแผนมีสาระสำคัญอยู่ที่ เป็นกระบวนการคิดที่จะต้องครอบคลุมเป็นสาระในทุกแง่มุม เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ (Strategy) สำหรับการทำงาน ซึ่งจะต้องกระทำ และการกำหนดวิธีการสัมพันธ์ที่จำเป็นที่จะเสริมให้องค์การประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้

ในการดำเนินการวางแผนนั้น เริ่มแรกสุดจะต้องใช้ดุลพินิจ เพื่อให้คำตอบที่ชัดเจนว่าองค์การธุรกิจต้องการที่จะทำอะไร ให้ได้อะไร หรือต้องการให้องค์การเป็นอย่างไร เมื่อสิ้นสุดถึงระยะใดระยะหนึ่งที่คาดคิด นั่นก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย (Objectives of Goals) ขององค์การนั่นเอง จากนั้นจะต้องพิจารณาหาหนทางที่จำเป็นจะต้องกระทำที่ดีที่สุด เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น การวางแผนจึงมีความหมายในรูปของการคิดประกอบการมองการณ์ไปข้างหน้า การคาดการณ์ถึง

สภาพความเป็นไปของสภาพแวดล้อม คาดคะเนถึงความต้องการและสภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถสรุปขึ้นเป็นแผนการกระทำที่จำเป็น และเหมาะสมสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตดังกล่าว

หน้าที่ในการวางแผนนี้ ถือได้ว่าเป็นหัวใจ หรือส่วนที่สำคัญที่สุดของการจัดการ ด้วยเหตุผลสนับสนุนดังนี้ คือ

ก) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือทิศทางการทำงานในอนาคตขององค์การ ซึ่งเปรียบได้กับการเลือกหนทางชีวิตขององค์การ

ข) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคิดที่ต้องใช้เหตุผลคิดให้ถูกต้องที่สุด เพื่อกำหนดว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไร หรือต้องกระทำอะไรบ้าง จึงจะทำให้สามารถสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้

ค) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาหาหน่ววิธีการแบ่งสรรการใช้ทรัพยากรและสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำ

ง) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการที่จะใช้ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ที่กำลังพยายามทำอยู่นั้น

ด้วยเหตุผลที่การวางแผนต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นคือการเลือกจุดมุ่งหมายของการกระทำ การเลือกวิธีที่จะกระทำ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การที่ได้ลงทุนมา และการหามาตรการที่จะใช้กำกับดูแลให้มันใจได้เสมอว่าสิ่งที่กำลังกระทำอยู่นั้นเหมาะสมที่สุด เหล่านี้ ประกอบกันเป็นเรื่องที่จะต้องใช้เวลาในการคิดอย่างสมเหตุสมผล และเป็นสาระที่มีประโยชน์ การวางแผนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งกระทำได้ยากและต้องใช้เวลามาก เพราะในกระบวนการคิดวางแผนนั้นเอง โอกาสที่จะผิดนั้นมีมาก ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากข้อจำกัดหลายทางด้วยกัน เช่น การมองข้ามหรือมองไม่เห็นสิ่งที่เป็นปัจจัยหรือสาระสำคัญบางอย่าง ซึ่งอาจมองได้ไม่ทั่วถึง การจำกัดด้วยเวลาที่เร่งรัดให้ต้องตัดสินใจ หรือความยากลำบากของการคาดการณ์เรื่องในอนาคตที่ยังไม่เกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยในสภาพแวดล้อมที่จะมีอยู่เสมอมิได้ขาด ทั้งในรูปของการเปลี่ยนแปลงที่นึกถึงได้ และนึกไม่ถึงว่าจะเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการดำเนินการจัดองค์การขององค์การใด ๆ ก็ตาม จะเป็นไปในลักษณะเดียวกันหมด กล่าวคือจะต้องมีการแบ่งแยกงานออกเป็นกลุ่ม ๆ และรวมเอากิจกรรมที่เหมือนกันเป็นประเภทเดียวกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่ม ต้องทำการมอบหมายผู้ได้บังคับบัญชา มอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงาน และขณะเดียวกันก็ต้องจัดให้มีการประสานงานขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดด้วย

กลไกและหลักสำคัญของการจัดองค์การที่ผู้บริหารทุกคนต้องคำนึงถึงเสมอก็คือ ด้วยเป้าหมายที่สูงขึ้น เป็นงานใหญ่ที่ยากขึ้น ที่ต้องอาศัยคนและความชำนาญงานด้านต่าง ๆ มากขึ้น นั้น สิ่งที่จะต้องทำก็คือ การแบ่งงานกันทำตามถนัดทั้งในแง่แบ่งตามแนวนอนตามหน้าที่งาน เช่น งานผลิต ขาย บัญชีและการเงิน และแบ่งตามแนวตั้งตามขนาดความสามารถ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและต่ำ เพื่อให้เกิดผลดีในทางประหยัดและประสิทธิภาพ และเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่รับมอบหมายไปทำ ทาผิดวัตถุประสงค์หรือขัดแย้งขัดแย้งกับฝ่ายอื่น การกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ที่ชัดเจนของทุกฝ่ายจึงเป็นสิ่งจำเป็น และด้วยเหตุที่วัตถุประสงค์ที่คาดคิดไว้ในนั้นปลายนั้น แท้จริงก็คือการสำเร็จผลตามเป้าหมายอันเดียวกันนั่นเอง ผู้บริหารขององค์การจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักของการให้มีการประสานงาน (Coordination) อยู่เสมอ ดังนั้นสิ่งที่จัดขึ้นตามกระบวนการจัดองค์การ จึงย่อมมีความมุ่งหมายเหล่านี้เป็นพื้นฐานการพิจารณาอยู่ด้วยตลอดเวลา

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน ได้แก่ การคัดเลือกและบรรจุเข้าทำงาน และธำรงรักษาให้มีคนงานที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ หน้าที่นี้จะเป็นหน้าที่ต่อเนื่องจากหน้าที่การจัดองค์การโดยตรง กล่าวคือ ด้วยการจัดองค์การหน้าที่ตำแหน่งงานต่าง ๆ จะถูกระบุและกำหนดไว้ให้เห็นถึงขอบเขตและความยากง่ายของงานในแต่ละตำแหน่ง การหวังให้งานทุกอย่างขององค์การมีทางบรรลุผลสำเร็จได้นั้น ย่อมต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถพร้อมตามความจำเป็นสุดแล้วแต่ความยากง่ายของงานแต่ละประเภท ผู้บริหารย่อมต้อง

จัดการตามหน้าที่ประการนี้ด้วยการจัดทำ วางแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ประเมินกำลังคนที่มีอยู่แล้ว ดำเนินการคัดเลือกหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม ตลอดจนการแนะนำคนให้เข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ก่อนการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาคนงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

หน้าที่การจัดคนเข้าทำงานนี้ นับได้ว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการทำงานในอนาคต ทั้งนี้เพราะผลการดำเนินงานจะเป็นไปในรูปใดย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การสั่งการจะเป็นไปได้ราบรื่นเพียงใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่เช่นเดียวกันด้วย ดังนั้น การมุ่งสนใจให้มีความพร้อมเพียงในด้านกำลังคนจึงเท่ากับเป็นการประกันให้การดำเนินการขององค์การมีทางบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ส่วนหนึ่ง การมีผู้ปฏิบัติงานที่ดีช่วยให้องค์การมีทางได้ประโยชน์จากการช่วยคิดริเริ่ม การร่วมมือและการได้ประสิทธิภาพในงานที่เขาปฏิบัติ

ปัญหาสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่จัดคนเข้าทำงานนี้จะอยู่ที่ การจัดคนเข้าทำงานในตำแหน่งงานบริหาร ทั้งนี้เพราะงานในตำแหน่งบริหารนั้น เป็นงานที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรกต่อจากผู้บริหารชั้นสูง ต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติดี เป็นนักบริหาร (Managerial Skills) ด้วยความจำเป็นดังกล่าวและโดยเฉพาะการให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ เป็นเรื่องจำเพาะที่ต้องอาศัยประสบการณ์และความรู้ ผู้บริหารทุกคนจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อหน้าที่ดังกล่าวนี้เป็นอย่างมาก

การสั่งการ (Directing)

การสั่งการ หมายถึง ความพยายามที่จะให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์การ เป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การสั่งการนี้ มักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีความสามารถ รู้จักหลักวิธีการชี้แนะและควบคุมบังคับบัญชา (Guiding and Supervising) ให้การทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามที่ต้องการมากที่สุด หน้าที่หลายด้านที่จะต้องปฏิบัติในการสั่งการก็คือ ผู้บริหารทุกคนจะต้องรู้จักทำการมอบหมายงานได้ถูกต้อง ต้องเข้าใจถึงหลักและวิธีการจูงใจคน และสามารถกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ต้องสามารถประสานการทุ่มเทจากผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายให้สอดคล้องและเข้ากันได้เป็นอย่างดี รวมตลอดถึงมีศิลปะในการกระตุ้นส่งเสริมให้ฝ่ายต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มและอุทิศกำลังแรง กำลังความคิดให้เป็น

ประโยชน์ต่องานขององค์การ และรู้จักวิธีการจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้ด้วย

ในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวนี้ ผู้บริหารทุกคนจะต้องกระทำตนเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เหมาะสม และจะต้องเข้าใจถึงเรื่องราวที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล (Human Behavior) เป็นอย่างมาก กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะต้องมีความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) ดังนั้น ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) จึงเป็นความรู้พื้นฐานที่สำคัญไม่แพ้ความรู้ทางด้านเทคนิคอื่น ๆ เพราะตลอดกระบวนการของการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับคน และคนก็เป็นปัจจัยที่มีโอกาสผันแปรไปทางต่าง ๆ ได้มากกว่าปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร เป็นต้น ปัญหาของผู้บริหารในหน้าที่การสั่งการจึงอยู่ที่ว่า ท้ายที่สุดจะสามารถจัดการ และสั่งการตัวคนในขณะปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้ปฏิบัติไปในทิศทางที่ส่งเสริมให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สูงสุดได้

การควบคุม (Controlling)

การควบคุม คือ การบังคับหรือกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนในการจัดการทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่าการลงทุนเพื่อประกอบกิจการจะไม่สูญเปล่า และเพื่อให้มีการระมัดระวังป้องกันมิให้เกิดการสูญเสีย ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมาตรการในการควบคุมงานของตนอยู่เสมอ การปฏิบัติหน้าที่ควบคุมของผู้บริหารนั้น เริ่มแรกสุดผู้บริหารจะต้องทำการจัดระบบการรายงาน (Reporting System) เพื่อใช้สำหรับการควบคุมขึ้น โดยต้องพิจารณากำหนดว่าข้อมูลหรือตัวเลขใดจะเป็นสำหรับการควบคุมบ้าง จากนั้นจะต้องกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อใช้วัดผลการทำงานในการดำเนินการควบคุม โดยการวัดผลการดำเนินงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดเอาไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงข้อเสียของงานที่ได้ทำไปแล้ว อันจะเป็นประโยชน์ในการที่จะได้ทราบถึงปัญหา และดำเนินการแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากแผนได้ ซึ่งย่อมจะทำให้เกิดความแน่ใจได้ว่างานที่จะทำต่อ ๆ ไปนั้น มีทางที่จะสำเร็จตามแผนได้ แม้ว่าในทางปฏิบัติการวางแผนจะต้องมาก่อนการควบคุมก็ตาม แต่การมีการวางแผนแต่เพียงอย่างเดียวโดยตัวของมันเองย่อมไม่สามารถทำให้การบริหารงานสำเร็จผลสมบูรณ์ตามที่ต้องการได้ แผนงานต่าง ๆ เป็นแต่เพียงเครื่องช่วยกำหนดกิจกรรมที่จะต้อง

ทำในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แผนที่วางไว้จะช่วยให้ผู้บริหารมีแนวทางของการใช้กำลังคน และทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและตรงตามเวลาตามแผนซึ่งได้คาดการณ์ไว้แล้วเท่านั้น ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการเสียหายจะไม่เกิดขึ้น ผู้บริหารทุกคนจึงจำเป็นต้องติดตามควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอ เพื่อทราบได้ว่างานที่เข้าไปเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่ และจะต้องทำการแก้ไขสิ่งใดบ้าง ในสมัยก่อน งานทางด้านควบคุมนี้ผู้เกี่ยวข้องจะสนใจควบคุมเฉพาะผลงานที่สามารถวัดได้ง่ายและชัดเจนเท่านั้น และเครื่องมือที่ใช้ควบคุมส่วนใหญ่จะประกอบด้วยตัวเลขงบประมาณค่าใช้จ่ายบันทึกต่าง ๆ ที่ได้จากการตรวจสอบผลงาน บันทึกเกี่ยวกับเวลาที่เสียไป ทั้งที่เกิดจากคนและเครื่องจักร เป็นต้น ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ควบคุมเหล่านี้จะสามารถใช้วัดผลงานเฉพาะในส่วนที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่าผิดไปจากแผนเท่านั้น แต่ในความเป็นจริง สิ่งที่ผู้บริหารต้องการจะวัดหรือควบคุมก็คือผลงานที่ได้ทำไป และผลงานดังกล่าวนี้ถ้าจะครอบคลุมให้ทั่วถึงทุกด้านแล้วก็คือผลงานที่เกิดจากการกระทำของคนรวมอยู่ด้วย ซึ่งบางอย่างอาจวัดให้เห็นโดยชัดเจนได้ยาก เช่น ความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบให้ลุล่วงไป หรือประสิทธิภาพในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในหน้าที่ของตน เหล่านี้ล้วนแต่เป็นส่วนสำคัญที่จะต้องควบคุมด้วยเช่นกัน ปัญหาของการควบคุมจึงอยู่ที่ตัวคนเป็นประเด็นสำคัญ กล่าวคือ กำหนดให้ผูปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบต่อผลแตกต่างที่เกิดขึ้นในทางไม่ดีจากการปฏิบัติงานของตน และจำเป็นที่คน ๆ นั้นจะต้องทำการปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้นด้วย ดังนั้นความสมบูรณ์ครบถ้วนของการควบคุมจึงอยู่ที่การควบคุมคน รวมถึงการควบคุมพฤติกรรมในหน้าที่งานของผูปฏิบัติงาน ด้วยการใช้ระบบการให้รางวัลผลตอบแทน และการลงโทษทางวินัยรวมอยู่ด้วย

กล่าวโดยสรุป หน้าที่ในการบริหารทั้ง 5 ประการนี้ จะเป็นหน้าที่สำคัญที่แยกแยะออกมาให้เห็นถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่พึงต้องปฏิบัติ ซึ่งถ้าหากจะพิจารณาเป็นขอบเขตของสิ่งที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องแล้ว หน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารทุกคนจะเกี่ยวกับการจัดการ (Manage) สิ่งที่เกี่ยวข้อง 3 สิ่ง คือ

- ก. การจัดการเกี่ยวกับด้านความคิด (Ideas) หรือการวางแผน เพื่อให้ได้ทางเลือกและแผนงานที่ดีที่สุด
- ข. การจัดการเกี่ยวกับสิ่งของ (Things) หรือการจัดองค์การ เพื่อให้มีการจัดแบ่งกิจกรรม ทรัพยากร และสิ่งของต่าง ๆ ให้มีระเบียบในการปฏิบัติงานร่วมกัน
- ค. การจัดการเกี่ยวกับคน (People) หรือการจัดคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม การสั่งการเพื่อให้ผูปฏิบัติงาน ทั้งกรณีรายบุคคลและกลุ่ม

ปฏิบัติงานด้วยดี และการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเป็นไปตามแผนที่คาดคิดมากที่สุด

ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องรับผิดชอบในการจัดการให้ทรัพยากร ทั้งที่เป็นสิ่งของและตัวคนขององค์กร ให้สามารถดำเนินการไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในที่สุด ในการนี้ผู้บริหารจึงต้องสามารถจัดการงานของตนในเชิงของการเป็นนักบริหารที่แท้จริง ปัญหาในที่นี้ก็คือ การจัดงานในฐานะผู้บริหารนั้นจะต้องปฏิบัติหน้าที่อะไรและอย่างไรบ้าง จึงอาจจะกล่าวได้ว่า ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำขององค์กรหรือกลุ่มงาน ย่อมต้องมีความรับผิดชอบสูงสุดต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลุ่มหรือองค์กรของตน ด้วยการปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้ คือ

1. ทำการวางแผน หรือการที่จะต้องถือเป็นภาระรับผิดชอบในการพิจารณา กำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติสำหรับองค์กร หรือกลุ่มของตน ไว้เป็นการล่วงหน้า ประกอบด้วย มีกระบวนการนึกคิด (Conceptual Thinking) ที่สมบูรณ์และเป็นสาระถูกต้อง เพื่อให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) พัฒนากลยุทธ์ (Strategies) จัดทำแผนงาน (Programs) จัดสรรงบประมาณการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (Budget) กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) และแนวนโยบาย (Policies) ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรของตน ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์และคาดการณ์ (Forecast) สภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างระมัดระวัง และรอบคอบที่สุดแล้ว เป้าหมายสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่การวางแผนนี้ ก็จะต้องตัดสินใจเลือกและรู้จักวางแผนต่าง ๆ ให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับกำลังความสามารถขององค์กรที่จะเป็นหนทางให้องค์กรสามารถหาประโยชน์จากการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ได้คาดการณ์ไว้แล้ว

2. ดำเนินการจัดองค์กร คือ ภาระรับผิดชอบที่จะต้องจัดเตรียมและจัดให้มีการสัมพันธ์กันอย่างดีระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำหน้าที่นี้ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการบริหารสิ่งของ และทรัพยากรต่าง ๆ ภายหลังจากที่ได้ใช้ดุลพินิจและมีข้อตัดสินใจที่ยุติแล้วว่าจะทำอะไรบ้าง การดำเนินการเพื่อจัดองค์กรตามกระบวนการนี้จะประกอบด้วยงานที่ต้องทำ ดังนี้คือ จัดทำโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะแบ่งสรรกันไปทำ ระบุขอบเขตของตำแหน่งงานต่าง ๆ และพิจารณาให้ทราบถึงรายละเอียดของความยากง่ายของงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สามารถทราบถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการได้

3. การจัดคนเข้าทำงาน คือ ภาระหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารตัวคนซึ่งเริ่มต้นด้วยการเสาะหา และคัดเลือกให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ ที่ได้พิจารณามาแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ประกันได้ว่างานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติลุล่วงไปอย่างได้ผลที่สุด ภาระหน้าที่นี้สำคัญที่สุดที่จะต้องสามารถเข้าใจ และจัดการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถพร้อม โดยเฉพาะการจัดหาผู้บริหารระดับรองลงมา

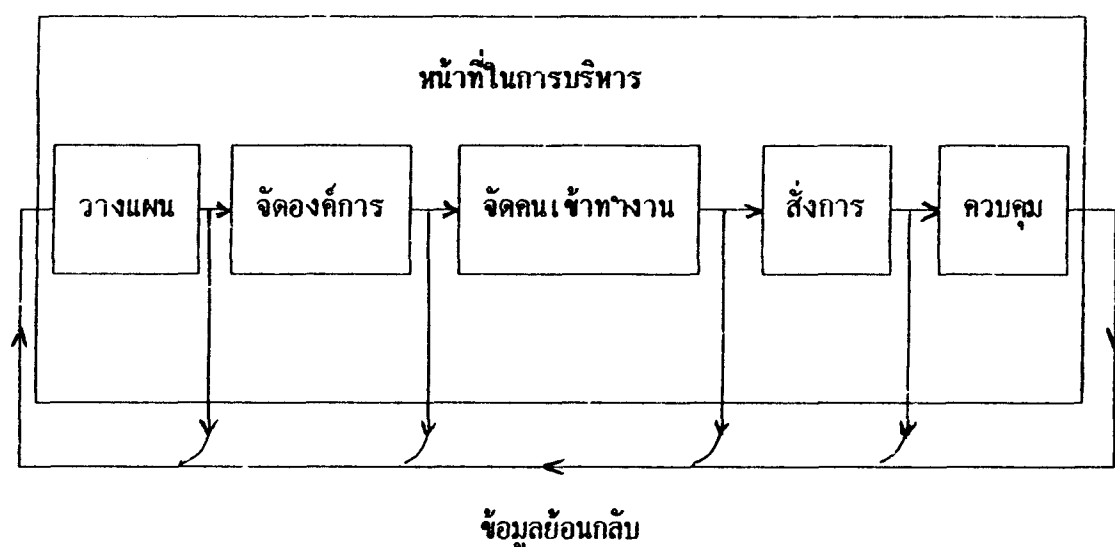
4. การสั่งการ หรือภาระหน้าที่ในการกำกับสั่งการให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ ด้วยการพยายามเอาชนะใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่าย ให้ร่วมมือกันทำงานและเสริมต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การรู้จักมอบหมายงาน ชักจูงใจและกระตุ้นให้ทุกคนทำงาน การรู้จักประสานงานของทุกฝ่ายให้เข้ากันได้ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นภาระที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้การสั่งการสมบูรณ์ และสำเร็จผลได้ในที่สุด ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและกลุ่มคน จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้สามารถบังคับบัญชาให้การทำงานของคนงานแต่ละคนได้ผลสูงสุด และช่วยให้งานของทุกฝ่ายสอดคล้องและเสริมกัน ในอันที่จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์เดียวกันได้

5. การควบคุม คือ การมุ่งบังคับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน เพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในประการทั้งปวง ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องคอยควบคุมงานต่าง ๆ ที่ตนต้องรับผิดชอบอยู่เสมอ กระบวนวิธีการควบคุมภายใต้ระบบการควบคุมที่จัดขึ้นก็คือ การวัดผลงานที่ทำไปด้วยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อช่วยให้ทราบถึงข้อแตกต่างที่ผิดไปจากแผน และสามารถดำเนินการแก้ไขให้เข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้ เนื่องจากงานที่ทำทุกอย่างจำเป็นต้องอาศัยคนเป็นผู้ทำ การควบคุมจึงมีจุดสนใจอยู่ที่การควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นผลดีเสมอ การรู้จักใช้ระบบการตอบแทนและลงโทษ จึงเป็นศิลปะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องเข้าใจด้วยเสมอ

เนื่องจากภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในการจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตัวคน ดังนั้น ผู้บริหารทุกคนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถเป็นผู้นำ ที่สามารถเข้าใจกลไกของพฤติกรรมของคน และรู้จักวิธีรวบรวมให้มีความร่วมมือระหว่างกลุ่มคนในองค์การเดียวกันได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถควบคุมให้กระบวนการของพฤติกรรมองค์การ (Organizational Processes and Behavior) เป็นไปในทางที่เติบโตขึ้นได้เสมอ

หน้าที่ในการบริหาร (Management Functions) ของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อการเป็นนักบริหารที่แท้จริง ทั้ง 5 ประการ ต่างจากการจำแนกหน้าที่งานที่จะต้องปฏิบัติ (Functional Operation) ตามประเภทของกิจกรรมที่ต้องกระทำในแต่ละองค์การ เช่น การจำแนกเป็นงานผลิต งานขาย การเงินและบัญชี และการจัดซื้อในกรณีขององค์การธุรกิจ เพราะกรณีของการจัดลำดับหน้าที่ของการบริหารนั้น เพื่อประโยชน์ในการให้มีระเบียบศึกษา จำแนกโดยให้มีการจัดลำดับเป็น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม แต่ในทางปฏิบัติ การปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานมักจะคาบเกี่ยวกันและสลับไปมาสุดแล้วแต่ว่า ผู้บริหารกำลังเกี่ยวข้องกับงานที่จะต้องบริหารงานเรื่องใด เช่น เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงแผนงาน การบริหารทรัพยากร สิ่งของ หรือบริหารคนในแง่ของการจัดหา พัฒนาคน และ/หรือ การสั่งการ และควบคุมคนในขณะทำงาน เป็นต้น การจัดลำดับในกระบวนการบริหาร แสดงในภาพประกอบ 3

องค์การ

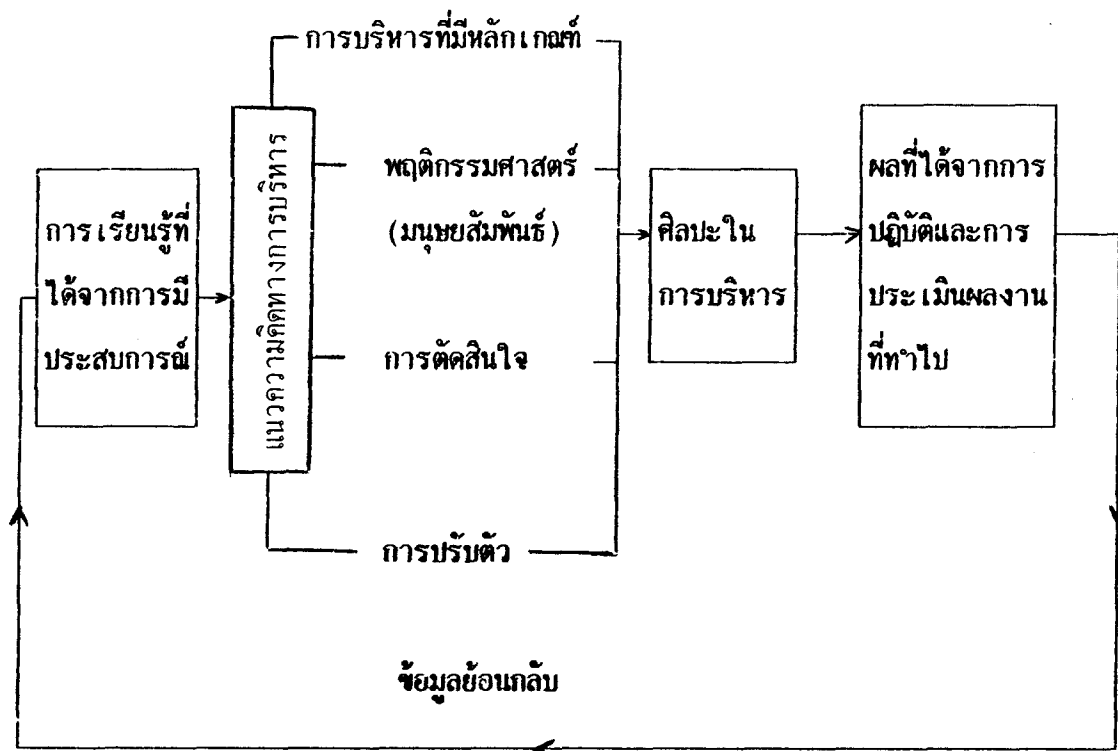


ภาพประกอบ 3 รูปแบบของกระบวนการบริหาร (The Management Process) ที่เน้นหลัก
การพิจารณาในลักษณะที่เป็นกระบวนการที่สัมพันธ์ต่อเนื่อง

กระบวนการบริหาร (The Management Process) เป็นหลักการพิจารณาในลักษณะที่เป็นกระบวนการที่สัมพันธ์ต่อเนื่อง นอกจากจะประกอบด้วยหน้าที่ในการบริหารทั้ง 5 ประการแล้ว ยังจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่จะช่วยควบคุมให้ระบบและกระบวนการของการดำเนินการเป็นไปตามอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งหมายถึง เครื่องมือหรือสื่ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับการควบคุมให้ระบบและกระบวนการของการดำเนินการเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพสูงสุดตามที่ต้องการ ในการบริหารงานนั้น การปฏิบัติเป็นกระบวนการดังกล่าวจะเกิดขึ้นหลายครั้งเพื่อที่จะให้การกระทำทุกอย่างเป็นไปโดยราบรื่นและสำเร็จผลได้ดีทุกครั้ง ดังนั้นจำเป็นต้องจัดให้มีเครื่องมือที่จะควบคุมให้เกิดผลตามเป้าหมายได้ เครื่องมือที่กล่าวนี้จะมีประโยชน์ช่วยทำหน้าที่ให้ข้อมูล และแสดงการเปรียบเทียบให้เห็นถึงสิ่งที่ได้ทำไปสำหรับเป็นความรู้ เพื่อแก้ไขหรือระมัดระวังมิให้มีเหตุการณ์ที่จะเป็นผลเสียหายต่อเป้าหมายที่หวังเอาไว้ คือเพื่อประโยชน์สำหรับการควบคุมนั่นเอง ดังเช่นในการบริหารธุรกิจ รายงานทางการเงินและบัญชี รายงานผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ทั้งที่เป็นข้อมูลตัวเลขหรือสิ่งบอกเหตุใด ๆ จากการสังเกตเห็น หรือข้อความที่ได้จากการตรวจสอบที่ชี้ให้เห็นข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นก็ตาม เหล่านี้ย่อมเป็นข้อมูลย้อนกลับทั้งสิ้น การให้มีข้อมูลย้อนกลับในกระบวนการ เป็นประโยชน์ทำให้สามารถทราบถึงความเป็นไป และทราบถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถเรียนรู้และเพิ่มประสบการณ์จากสิ่งที่ทำไปแล้วได้ตลอดเวลา การควบคุมเพื่อให้การทำงานได้ผลและสำเร็จตามเป้าหมายยิ่งขึ้นก็ย่อมมีโอกาสทำได้ ตลอดจนสามารถระมัดระวังหาทางป้องกันมิให้เกิดการผิดพลาดซ้ำอีกและการยกระดับของสมรรถภาพในการทำงานในกระบวนการต่อไปให้สูงขึ้นอีกก็ย่อมจะทำได้ ดังนั้นผู้บริหารโดยการรู้ถึงข้อผิดพลาดหรือความไม่เหมาะสมของสิ่งที่ทำไปแล้ว ย่อมมีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงวิธีการตัดสินใจต่าง ๆ ของตนเสียใหม่ให้ถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้นกว่าเดิมได้ การมีข้อมูลย้อนกลับย่อมเป็นประโยชน์ เพราะนอกจากจะทราบว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนไปแล้วด้วยการประเมินตรวจสอบ ยังทำให้ทราบอีกด้วยว่าควรปรับปรุงข้อผิดพลาดในทางใดบ้าง ซึ่งระบบของการบริหารโดยรวม ผู้บริหารจะได้ประโยชน์ในรูปของการได้ข้อมูลย้อนกลับ จากการประเมินและตรวจสอบคุณภาพของการบริหารที่ตนได้ทำไป เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารงานของตน เพื่อให้การดำเนินการขององค์การมีประสิทธิภาพและมีสมรรถภาพสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารทุกคนในฐานะที่เป็นผู้นำของกลุ่ม ย่อมต้องรับผิดชอบในภาระหน้าที่ 3 ประการที่สำคัญ คือ

1. ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างระบบย่อยต่าง ๆ ให้เข้ากันได้เสมอ
2. แก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นได้ในระบบย่อยต่าง ๆ ภายในระบบขององค์การ
3. จะต้องพยายามจัดให้มีความสมดุลระหว่างสภาพแวดล้อมภายในระบบกับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสม

การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว จะมีประสิทธิภาพและสมรรถภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถ การสนใจเรียนรู้และจดจำสิ่งที่เป็นประสบการณ์จากที่ได้ทำไปแล้ว ควบคู่กับการมีศิลปะในการปรับวิธีการบริหารของตน ตามแนวความคิดของการบริหารแนวต่าง ๆ ให้เหมาะสมและให้ได้ผลตามที่ได้คาดการณ์ไว้มากที่สุด



ภาพประกอบ 4 รูปแบบของการได้ข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการบริหาร (ธงชัย สันติวงษ์, 2519)

การจัดคนเข้าทำงาน

หน้าที่ประการหนึ่งที่น่าจะถือว่ามีความสำคัญที่สุดในบรรดาหน้าที่ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบก็คือ หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน ทั้งนี้เพราะภายหลังจากที่ได้มีการจัดองค์การเสร็จแล้ว จึงบรรจุตัวบุคคลเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์การ การที่จะให้ผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังกล่าวได้ประสิทธิภาพที่สุดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความพร้อมเพียงของตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการหน้าที่ในการเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมรรถภาพ (Effective Efficiency) และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ได้ กระบวนการดังกล่าวนี้ก็คือ กระบวนการทางด้านการบริหารบุคคล (The Personnel Management Process) นั่นเอง

หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน มิใช่จะเป็นความรับผิดชอบของแผนการบริหารงานบุคคลฝ่ายเดียวเท่านั้น ในทางปฏิบัติ การจัดคนเข้าทำงานโดยเฉพาะตัวบุคคลระดับบริหาร ควรจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารชั้นสูงที่จะต้องดำเนินการจัดคนเข้าทำงานด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 337 - 339) ได้สรุปความสามารถที่เป็นพื้นฐานของผู้บริหารไว้ 3 ประการดังนี้

1. ความสามารถทางด้านเทคนิควิธีการทำงาน (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิคและการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ความสามารถชนิดนี้ได้มาจากระบบการศึกษาศึกษาและการฝึกอบรม ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถพื้นฐานสำคัญประการแรกอย่างหนึ่ง คือ ความรู้ทางด้านเทคนิควิธีการทำงานในหน้าที่การงานของตน แต่อย่างไรก็ดีนักวิชาการทาง การบริหารได้ค้นพบแล้วว่า ความรู้ทางด้านเทคนิควิธีการ (Technical Know How) อย่างเดียวจะไม่สามารถช่วยให้บุคคลดังกล่าวเป็นผู้บริหารที่ดีได้ หากแต่ละจะต้องมีความสามารถ อีก 2 ประการ คือ ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการนึกคิดประกอบ กันไปด้วย

2. ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติและใช้ดุลพินิจเกี่ยวกับการทำงานกับคนและการรู้จักใช้คน ความสามารถ ชนิดนี้ประกอบด้วยความสามารถเข้าใจวิธีการจูงใจคน และมีศิลปะในการพัฒนาเป็นผู้นำที่ดี

การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีนั้นจะต้องอาศัยบุคคลต่าง ๆ หลายฝ่าย ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงต้องสามารถเข้าใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลเป็น

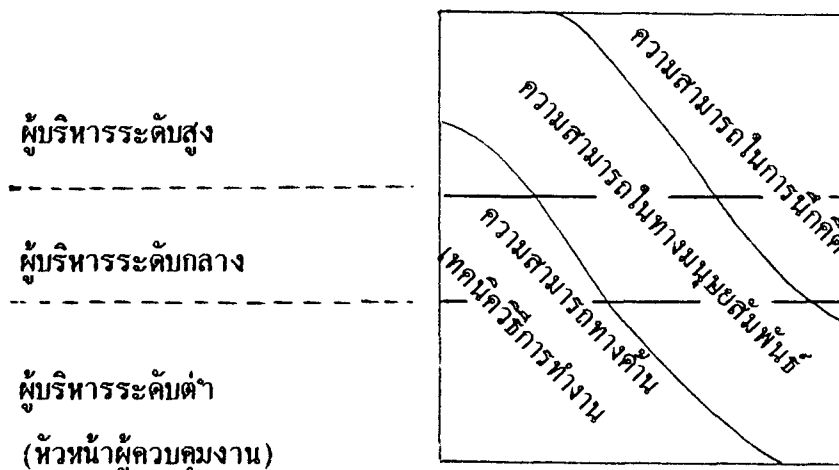
อย่างดี รู้จักวิธีการควบคุมบังคับบัญชาคน และมีความสามารถในการเป็นผู้นำภายในหน่วยงานของตนเอง เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจ และทำให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานของตน นอกจากนี้ผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาและผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปได้อย่างดีที่สุด

3. ความสามารถในการนึกคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจถึงปัญหาและส่วนต่าง ๆ ขององค์การได้ทั้งหมด สามารถคิดหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมสำหรับทั้งองค์การ ความสามารถดังกล่าวนี้จะมีได้ก็ต่อเมื่อบุคคลดังกล่าวมีขอบเขตของการคิดที่กว้างขวาง โดยคลุมไปถึงการพิจารณาจุดประสงค์ขององค์การมากกว่าจะเป็นเพียงความสามารถในการนึกคิดถึงปัญหาเฉพาะในขอบเขตของงานในกลุ่มของตนเท่านั้น

สรุปได้ว่า ในระดับสูงขององค์การ ผู้บริหารที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จผลจะต้องมีความสามารถในการนึกคิดเป็นอันมาก บางครั้งถึงแม้ผู้บริหารระดับสูงจะหย่อนในด้านของความสามารถทางด้านความรู้ทางเทคนิควิธีการและมนุษยสัมพันธ์ไปบ้าง แต่ก็อาจจะมีความสามารถในด้านดังกล่าวคอยช่วยเหลืออยู่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารหย่อนในเรื่องความสามารถในการนึกคิดแล้ว ก็จะมีผลทำให้องค์การประสบความล้มเหลวอย่างแน่นอน

ส่วนประกอบของความสามารถทางการบริหารสำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ความสามารถทางการบริหารทั้ง 3 ประการ คือ ความสามารถด้านเทคนิควิธีการทำงาน ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการนึกคิด จะแตกต่างกันไปในตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง (Top Management) แต่ละระดับ เนื่องจากผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำขององค์การในการบริหารงานของส่วนรวม โดยเฉพาะการพิจารณาเลือกวัตถุประสงค์และตัดสินใจใช้กลยุทธ์ในการทำงาน จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการนึกคิดหรือสามารถคาดการณ์เหตุการณ์เป็นอย่างมาก

ระดับของผู้บริหารประเภทของความสามารถที่ต้องการ

ภาพประกอบ 5 ความสามารถพื้นฐานทางการบริหารที่จำเป็นที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

การจัดองค์การและการจัดคนเข้าทำงาน

หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน มีความสัมพันธ์แตกต่างกับภาระหน้าที่ในการจัดองค์การ แม้ว่าผู้บริหารจะสามารถเข้าใจและจัดโครงสร้างองค์การขึ้นมาอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใดก็ตาม หากไม่สามารถจัดคนเข้าทำงานให้ได้คนที่มีความสมบัติดีพร้อมแล้ว การปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายย่อมจะไม่มีทางสำเร็จได้ด้วยดี ในทางตรงข้ามการมีคนที่มีคุณสมบัติที่ดีพร้อม กลับจะทำให้องค์การ สามารถเพิ่มผลงานในทางต่าง ๆ ให้องค์การได้มากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การใด ๆ ก็ตาม จะมีได้มากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของกำลังคนที่มีอยู่ ดังนั้นความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่ง จึงอยู่ที่การจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถเสาะหาและคัดเลือกให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสมบัติดีที่สุด และเหมาะสมกับลักษณะความยากง่ายของงานและจะต้องสามารถรักษาให้ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวอยู่กับองค์การต่อไปในระยะยาวอีกด้วย

การจัดคนเข้าทำงาน ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคล (The Personnel Management Function) หลายประการ ที่สำคัญ คือ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 25 - 27)

- ก. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)
- ข. การเสาะหา (Recruitment)
- ค. การคัดเลือก (Selection)
- ง. การฝึกอบรมและพัฒนาตัวบุคคล (Training and Development)

ก. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

หน้าที่สำคัญประการแรกที่เกี่ยวข้องกับการจัดคนเข้าทำงานคือ ผู้บริหารจะต้องวางแผนและคาดการณ์ว่า ในอนาคต องค์กรมีความต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และจะต้องทราบด้วยว่าบุคคลเหล่านั้นจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรด้วย ซึ่งการที่จะให้ทราบจำนวนและคุณสมบัติของบุคคลนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ต่าง ๆ โดยละเอียด

ข. การเสาะหา (Recruitment)

หลังจากที่ได้มีการวางแผนกำลังคนแล้ว ภาระหน้าที่ประการต่อมาก็คือ จะต้องพยายามเสาะหาให้ได้มา ซึ่งจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรตรงตามความต้องการจากการวางแผนกำลังคนที่กล่าวมาแล้ว ปกติการเสาะหาพนักงานที่มีความสามารถสูง (High Talent Personnel) เพื่อให้มาดำรงตำแหน่งทางการบริหารต่าง ๆ นั้น เป็นเรื่องที่ทำได้ยากและมีปัญหาเสมอ ด้วยเหตุที่มีจำนวนค่อนข้างจำกัด ขณะเดียวกันการคัดเลือกให้ได้คนที่ตามคุณสมบัติที่ต้องการ ต้องอาศัยเทคนิควิธีการเลือกขั้นสูงอีกด้วย แหล่งที่จะทำการเสาะหา อาจหาได้จากสองแหล่งคือ การเสาะหาจากแหล่งภายนอก และโดยวิธีการเลื่อนขั้นจากภายใน

ค. การคัดเลือก (Selection)

การสรรหาให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติดีพร้อม อยู่ที่ว่าผู้ที่จะต้องสามารถทำการคัดเลือกได้ถูกต้อง แต่การที่จะให้แน่ใจได้ว่าการคัดเลือกกระทำได้อย่างถูกต้องแล้วนั้นเป็นไปได้ยาก เพราะเทคนิคและวิธีการคัดเลือกจะไม่สามารถให้ประกันได้ ยกเว้นแต่จะได้ปรากฏผลออกมาเองในภายหลัง อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีข้อจำกัดดังกล่าว การคัดเลือกก็ยังเป็นสิ่งที่จะต้องทำโดยหน่วยงานหรือองค์กรจะพยายามคัดเลือกให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติจะสามารถพัฒนาและก้าวหน้าเป็นผู้บริหารที่ดีได้

ถึงแม้ว่าการใช้เทคนิคและวิธีการคัดเลือกต่าง ๆ เป็นเครื่องตัดสินใจนั้น จะไม่สามารถทำให้เกิดความมั่นใจได้อย่างสมบูรณ์ แต่อย่างน้อยก็เป็นเครื่องมือที่จะช่วยวัดบางสิ่งบางอย่างได้ และวิธีการที่ใช้กันอยู่เสมอ โดยทั่ว ๆ ไป คือ

(ก) การดูจากประวัติส่วนตัว (Past Records) โดยดูผลการศึกษาและประสบการณ์ที่ผ่านมา หรืออาจจะซักถามถึงเรื่องบางอย่างที่จะแสดงลักษณะท่าทางคุณสมบัติ หรือข้อมูลอื่น ๆ จากใบแจ้งประวัติ (Resume) หรือจากตัวผู้สมัคร

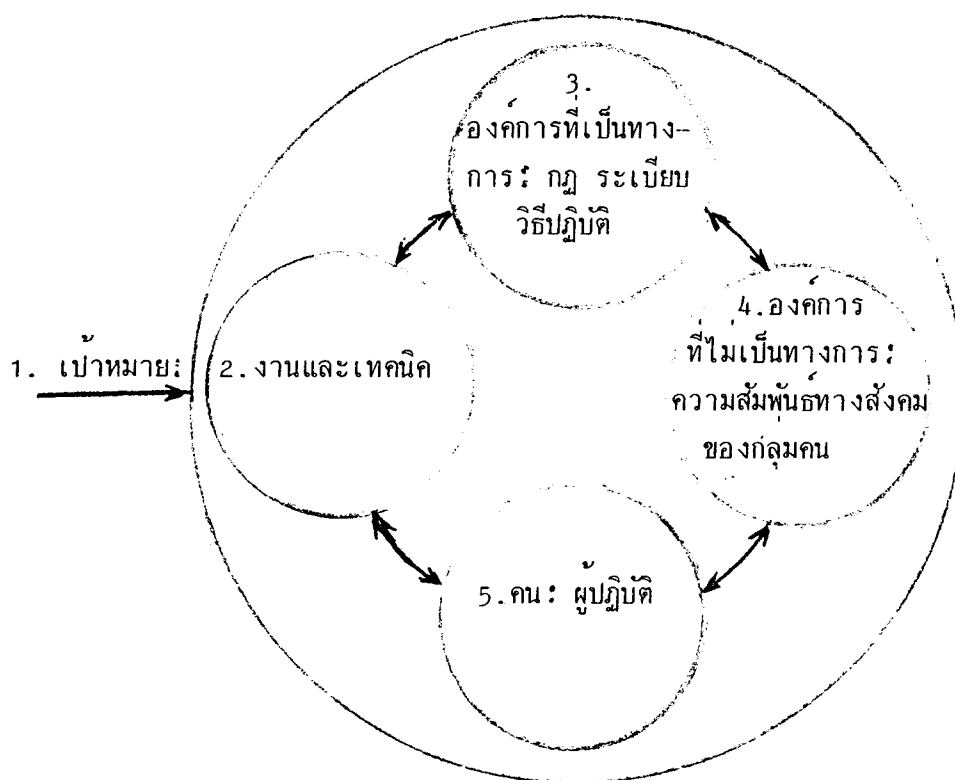
(ข) การสัมภาษณ์ (Interviewing) การสัมภาษณ์ นับว่าเป็นวิธีสำคัญที่ใช้กันมานาน นักบริหารหลายคนเชื่อว่าวิธีนี้จะช่วยให้ทราบถึงลักษณะท่าทางของผู้สมัคร รวมทั้งไหวพริบ ความสนใจที่มีต่องาน และเป็นวิธีที่ได้พบตัวผู้สมัครโดยตรง

(ค) การทดสอบ (Testing) เช่น การทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological Tests) การทดสอบเชาว์ (Intelligence Tests) หรือการทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Tests) เช่น พิมพ์ดีด เขียนภาพโฆษณา การทดสอบให้แก้ไขปัญหาจริง (In - Basket Tests) การทดสอบความสามารถ (Aptitude Tests) หรือการทดสอบบุคลิก (Personality Tests) เป็นต้น

ง. การอบรมและพัฒนาตัวคน (Training and Development) เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง สภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป อาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็ได้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามรักษาคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ โดยการร่วมมือกับฝ่ายบริหารบุคคลค้นหาว่าผู้ปฏิบัติงานหย่อนหรือตามไม่ทันในเรื่องใดบ้าง จากนั้นจึงต้องจัดเตรียมการอบรมให้ตามทันเหตุการณ์ดังกล่าว หรือรวมตลอดทั้งการจัดการพัฒนาตัวคนให้มีคุณภาพสูงขึ้นไปอีกด้วย

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กร

วิธีวิเคราะห์พฤติกรรมขององค์กร เพื่อการปฏิบัติหน้าที่บริหารนั้น สามารถวิเคราะห์ โดยดูจากปัจจัยสำคัญขององค์กรได้ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2519 : 484 - 487)



ภาพประกอบ 6 แสดงปัจจัยสำคัญที่เป็นส่วนประกอบขององค์การ และความสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมขององค์การ

ภาพประกอบ 6 อาจอธิบาย การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การได้ดังนี้ คือ พฤติกรรมองค์การโดยส่วนรวม ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงานต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่สุด โดยเป้าหมายและชนิดของแผนงานที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมทั้งระยะสั้นและระยะยาว ย่อมจะมีผลทำให้องค์การต้องเกี่ยวพันกับเทคโนโลยีการ (Technology) แบบใดแบบหนึ่ง จากเป้าหมายและแผนงานที่ได้เลือกไว้แล้ว และเทคโนโลยีการผลิตที่เป็นผลตามมาถึงการเลือกใช้เครื่องจักรในการผลิต และการที่ต้องมีวิธีการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นจะเห็นได้ว่าสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำต่อไปก็คือ การรวมกลุ่มคนมาทำงานด้านต่าง ๆ ให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย และให้ได้ครบทุกแผนงาน

ปัญหาความสำเร็จของงานก็คือ การต้องอาศัยคนเป็นผู้กระทำ และโดยที่คนเป็นปัจจัยที่มีลักษณะที่ทั้งอาจเป็นเหตุเป็นผล และอาจไม่เป็นเหตุเป็นผลที่อาจจะผันแปรไปอย่างไรก็ได้ดังนี้ ดังนั้นเพื่อให้มีหลักประกันว่างานทุกอย่างจะกระทำไปโดยไม่เกิดผลเสียหายและมีทางสำเร็จผลตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญ

ขององค์การและการบริหารคือ การกำกับพฤติกรรมของคนให้อยู่เฉพาะในกรอบเหตุผล ซึ่งจะ
ไม่ทำให้เกิดผลเสียหายนี้งานให้เป็นทางการและเป็นรูปแบบไว้ด้วย การกำหนดปัจจัยที่ว่านี้ก็คือ
การกำหนดองค์การที่เป็นทางการ หรือกรอบระเบียบ เช่น การกำหนด ระเบียบวิธีปฏิบัติ
กฎเกณฑ์ วิธีทำงานและนโยบาย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อประกันมิให้เกิดผลเสียหายนี้งานเนื่องจาก
คนเป็นสำคัญและเพื่อป้องกันมิให้มีการก้าวท้าว ข้างนอก สับสน หรือขาดระเบียบ การกำหนด
ระเบียบ หรือเรื่องราวที่เป็นทางการดังกล่าวนี้ แม้จะเป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็เป็นที่
เข้าใจกันมาแล้วว่า สิ่งที่เป็นทางการเหล่านี้ ในขณะที่มีคุณอย่างหนึ่งกลับให้โทษสำคัญในแง่ที่จะ
กลายเป็นเครื่องจำกัดความทุ่มเท และความคล่องตัวหรือความพอใจของตน ซึ่งโดยแนว
ความคิดของนักมนุษยสัมพันธ์ การลดระเบียบวิธีย่อมจะส่งเสริมให้เกิดผลดีจากธาตุแท้ของคน
ที่จะเกิดความพอใจ ขวัญดี และทุ่มเทความเต็มใจและความสามารถให้กับงาน

ดังนั้น ปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ควบคู่กับการกำหนดองค์การที่เป็นทางการนั้นก็คือ
การพิจารณาองค์การที่ไม่เป็นทางการ หรือการพิจารณาให้ความสำคัญต่อการมีบรรยากาศที่
เหมาะสมสำหรับคนและกลุ่มคนซึ่งเป็นผู้ทำงาน ซึ่งหากมีความพอใจก็จะผันแปรไปในทางที่จะ
อุทิศคุณประโยชน์แก่องค์การมากที่สุดกว่าปัจจัยการผลิตใด ๆ ซึ่งโดยธรรมชาติจากความรู้
ความเข้าใจเรื่องราวของคนนั้นจะเห็นได้ชัดว่า ความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถหรือ
การมีศิลปะของผู้บริหารในการหาวิธีบังคับบัญชา หรือมีเทคนิคการสั่งการที่เหมาะสมที่สุด ที่จะ
สามารถชักนำเอาส่วนดีออกมาจากคน เช่น ความร่วมมือและความทุ่มเทให้กับองค์การ โดยวิธี
ที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนกำกับตนเองได้โดยไม่ต้องเป็นการกำกับแบบควบคุมตลอดเวลา
กล่าวคือ กำกับหรือสั่งการโดยไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าถูกกดดัน

จึงอาจสรุปได้ว่า ปัญหาของผู้บริหารในการควบคุมพฤติกรรมองค์การ แยกได้เป็น
สองประการใหญ่ ๆ คือ การที่ต้องรับผิดชอบต่อพฤติกรรมขององค์การโดยส่วนรวมต่อสภาพ
แวดล้อมภายนอกโดยการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน นโยบาย ซึ่งเป็นขั้นของการวางแผนและ
ตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ และการควบคุมพฤติกรรมภายในขององค์การที่เกี่ยวกับปัจจัย
ต่าง ๆ คือ งาน องค์การที่เป็นทางการ องค์การที่ไม่เป็นทางการและผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งเป็น
ขั้นของการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามแผนด้วยดี

มีผู้สนใจศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์การไว้หลายท่าน กิลเมอร์ และคนอื่น ๆ (Gilmer and others. 1966 : 280 - 283) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานไว้ 10 ประการ ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งคนที่พื้นฐานความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น การมีโอกาสนำหน้าจากความสามารถในการทำงานย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้ขายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง
3. บริษัทและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่องานที่ทำ ชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน
4. ค่าจ้าง (Wages) ผู้ปฏิบัติงานเพศชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าผู้ปฏิบัติงานเพศหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญมากกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานของรัฐ
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจ
6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้เกิดการย้ายงานและลาออกจากงาน
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาสูง
9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน ซึ่งมีงานวิจัยหลายอย่างที่ได้แสดงว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

มิลตัน (Milton. 1981 : 159) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า

1. ลักษณะของงาน (Work) หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ

2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงิน

3. การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotions) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่ง และความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล และวันหยุด ฯลฯ เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง และสิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย

7. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ในการนิเทศงานและทักษะทางการบริหารของผู้นิเทศก์

8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co - Workers) เช่น การยกย่อง นับถือ การช่วยเหลือ และความมีไมตรีที่ดีต่อกัน

9. บริษัทและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ การดูแลลูกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและการบริหารงาน

นอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ แล้ว ยังมีสิ่งจูงใจหรือเครื่องล่อใจอื่น ๆ อีกหลายอย่างที่ทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น สภาพของที่ทำงานที่ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมี

สุขภาพทางกายและสุขภาพจิตดี มีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงานของบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการจัดหน่วยงานและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ในทัศนะของ บาร์นาร์ด (Barnard. 1971 : 142 - 149) บาร์นาร์ดได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เครื่องจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ สิ่งตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติในรูปของวัตถุ
2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ (Personal Non - Material Opportunities) หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว หรือโอกาสที่จะได้ตำแหน่งดี ๆ
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่ สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ และความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่
5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน และการยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะนิสัยในการทำงานและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้ผู้บุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณเป็นบุคคลที่สำคัญของหน่วยงาน
8. สภาพของการอยู่ร่วมกันอันดีมิตร (The Condition of Companion) หมายถึง ความพอใจของบุคลากรที่อยู่ร่วมกันอันดีมิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวางสนิทสนมกลมเกลียวร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการทำงาน

การทำงานจะมีความสุขหรือไม่นั้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างน้ำใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ญญโธ สาร (2528 : 175 - 177) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรละเลยในการพิจารณา ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน และสิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้มีโอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีอำนาจมากขึ้น และมีโอกาสได้ตำแหน่งงานสูงขึ้น
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้มีที่นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว โต๊ะหัวหน้างานใหญ่กว่าโต๊ะบุคลากรอื่น ๆ เป็นต้น
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพของสังคมที่ทำให้ครูในโรงเรียนช่วยทำให้โรงเรียนน่าอยู่
5. การบำรุงขวัญหรือกระตุ้นใจ และสร้างความรู้สึกร่วมกันกับครูทั้งหลายว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 320 - 321) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งสิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ยังจำแนกออกเป็น 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีการจูงใจตามแนวคิดที่ว่า เงินดี งานดี

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจรักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้น ส่วนมากได้แก่ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วย การมอบหมายไปยังบุคลากรที่มีการปฏิบัติ และงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่สัมพันธ์กับนโยบายการดำเนินงานประกอบด้วย ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การเผยแพร่และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร การได้รับความร่วมมือจากบุคลากรผู้ปฏิบัติและความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ และปัจจัยที่สัมพันธ์กับความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร ประกอบด้วย ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ การปฏิบัติงานตรงกับความถนัดของบุคลากร ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

เลขา วัลไพจิตร และคนอื่น ๆ (2523 : 530 - 548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสายบริการทางวิชาการในสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ พบว่า มีการใช้ประโยชน์จากบุคลากรต่ำ เนื่องจากการกำหนดลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพของงานต่ำเนื่องจากความเหลื่อมล้ำในโอกาสของความก้าวหน้าในลักษณะงานที่ข้าราชการสายบริการทางวิชาการเสียเปรียบสายอาจารย์และข้าราชการในสายอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน ขาดแรงจูงใจสำหรับตำแหน่งเพราะมาจากข้อกำหนดของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยทำให้ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญ มีอคติในตำแหน่งงาน และสายงาน เนื่องจากความเหลื่อมล้ำในตำแหน่ง เงินเดือน และโอกาสความก้าวหน้า ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการประเมินผลงานด้วย

ผกาทิพย์ เกษรากุล (2524 : 61 - 65) ศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ในทัศนะของนิสิตโดยใช้แบบสอบถามถามนิสิตชั้นปีที่ 4 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 8 วิทยาเขต จำนวน 870 คน พบว่านิสิตมีความเห็นว่า การจัดการบริการด้านวิชาการ ธุรการ และสวัสดิการช่วยเหลือนิสิตอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นนิสิตวิทยาเขตประสานมิตร และนิสิตวิทยาเขตพลศึกษาที่เห็นว่า การจัดการบริการดังกล่าวของมหาวิทยาลัยยังไม่ดี นอกจากนั้นนิสิตวิทยาเขตพลศึกษาเห็นว่าบริการการให้ยืมเอกสาร วารสารต่าง ๆ ของห้องสมุดยังไม่ดี

สมบัติ เทศน้อย (2527 : 52 - 68) ศึกษาปัญหาการบริหารงานธุรการ 5 ด้าน คือ งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่ งานพัสดุ และงานอาคารสถานที่ ของวิทยาเขตที่สังกัด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้แบบสอบถามถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มปฏิบัติงานและกลุ่มผู้รับบริการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2526 จำนวนทั้งสิ้น 494 คน จากวิทยาเขต ปทุมวัน บางเขน พลศึกษา บางแสน พิษณุโลก มหาสารคาม และสงขลา พบว่า บุคลากรมีความรู้ไม่ตรงตามสายงานที่ปฏิบัติ ขาดความสามัคคี ปฏิบัติงานล่าช้า มีกิริยามารยาทที่ไม่สุภาพ ไม่มีการติดตามผล ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดความรับผิดชอบ ขอบหลักเลี้ยงงาน ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

โสภณ หาสิตะพันธุ์ (2528 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและความพอใจในการทำงานของข้าราชการสายบริการทางวิชาการและสายธุรการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามตัวแปรคือ ลักษณะวิทยาเขต ระดับการศึกษา ระดับขั้นตำแหน่ง เพศ สถานภาพการสมรส อายุ อายุราชการ สายงานและเอกสาร ที่ส่งผลต่อสภาพของข้าราชการทั้งสองสาย โดยการใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าวัดความพึงพอใจ องค์ประกอบทางแรงจูงใจ และองค์ประกอบทางอนามัย ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการสายบริการทางวิชาการและสายธุรการโดยรวม มีความพอใจในองค์ประกอบทางแรงจูงใจและทางอนามัยแตกต่างกัน แต่เมื่อศึกษาตามตัวแปร ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส และอายุ พบว่ามีความพอใจองค์ประกอบทางแรงจูงใจและอนามัยไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยในต่างประเทศ

เวเลซ (Velez. 1972 : 997 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในองค์ประกอบภายในและภายนอกของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในรัฐโคลัมเบีย" องค์ประกอบภายนอกของงาน (Extrinsic Job Factor) ได้แก่ สภาพทางกายในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน นโยบายของการบริหารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน (Intrinsic Job Factor) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน การยอมรับนับถือลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 538 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปไม่พอใจต่อองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ต่ำเกินไป ตลอดจนนโยบายการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความสำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน
2. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน มีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

โบลส์ (Bolles. 1979 : 372) ศึกษางานกิจการนักศึกษาในด้านการบริการแก่นักศึกษาในปี ค.ศ. 1977 โดยความร่วมมือของมหาวิทยาลัยอินเดียน่า และมหาวิทยาลัยเซาท์เทอร์น อิลลินอยส์ พบว่า ในการจัดการบริการนักศึกษานั้น การให้นักศึกษารับบริการตนเอง ได้รับความสำเร็จสูงกว่าการบริการที่มหาวิทยาลัยจัดให้

แบคเกอร์ (Backer. 1982 : 982 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่องสถานภาพและบทบาทของนายทะเบียนนิสิตในมหาวิทยาลัยของรัฐโอไฮโอ โดยทำการศึกษาและตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ปัญหาการปฏิบัติงาน และบทบาทของนายทะเบียนนิสิตที่เป็นจริงและที่คาดหวังโดยใช้แบบสัมภาษณ์นายทะเบียนนิสิตเกี่ยวกับเรื่องทั่วไป คุณภาพและปริมาณของบุคลากรมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงาน หน้าที่และความรับผิดชอบต่อสถาบันการศึกษา ผลของการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพ คือ นายทะเบียนควรเป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์และระบบคอมพิวเตอร์ และควรเป็นผู้จัดการเกี่ยวกับข้อมูลและบทบาทการบริหารกิจการนิสิต

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและในต่างประเทศ อาจสรุปได้ว่าความพึงพอใจที่จะทำให้งานบริการทางวิชาการดำเนินไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพควรประกอบไปด้วย การกำหนดลักษณะงานและหน้าที่ที่ชัดเจน ความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหรือโอกาสความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ต่ำเกินไป นโยบายการบริหาร มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงาน นอกจากนี้บุคลากรควรมีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์อีกด้วย

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของ กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร การดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร ในแต่ละด้าน และโดยรวมทุกด้าน แตกต่างกัน

2. บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในของกองบริการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียน และสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ ในแต่ละด้าน และโดย รวมทุกด้านในระดับมาก

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีการศึกษา 2540 จำนวนทั้งสิ้น 194 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน และสำนัก และหัวหน้าภาควิชา รวม 84 คน

2. อาจารย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของกองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 74 คน

3. บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่อยู่ในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วยนักวิชาการ 28 คน และเจ้าหน้าที่ 8 คน รวม 36 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรกองบริการการศึกษา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 610) ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ได้กลุ่มตัวอย่าง 132 คน จากนั้นใช้วิธีเทียบสัดส่วนแล้วสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

ประชากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหาร	84	59
อาจารย์	74	50
นักวิชาการ	28	17
เจ้าหน้าที่	8	6
รวม	194	132

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเลือกตอบ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ทำระดับตามแบบของ ไกลเคิร์ตและคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยมีขั้นตอนการสร้างดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร โครงสร้างภาระงานและการดำเนินงานของกองบริการการศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544)

2. สร้างแบบสอบถามจากข้อมูลในข้อหนึ่ง ตามหลักการสร้างเครื่องมือในการวิจัยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ชุด ชุดที่หนึ่ง เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร จำนวน 14 ข้อ ด้านการดำเนินงาน จำนวน 17 ข้อ ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร จำนวน 9 ข้อ รวม 40 ข้อ และในท้ายสุดของแบบสอบถามจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด สอบถามความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของแต่ละด้าน

ชุดที่สองเป็นแบบสอบถามสำหรับบุคลากรกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถามเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งตามลักษณะงาน 4 งาน คือ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน จำนวน 11 ข้อ ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา จำนวน 9 ข้อ ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา จำนวน 9 ข้อ ด้านงานธุรการ จำนวน 7 ข้อ รวม 36 ข้อ และในท้ายสุดของแบบสอบถาม จะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด สอบถามความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของแต่ละงาน

3. นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมสาระตามความคิดเห็นของคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทและผู้ทรงคุณวุฒิ และนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสร็จแล้วเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทอีกครั้งหนึ่ง

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try - Out) กับผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรกองบริการการศึกษา จำนวน 33 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อโดยใช้ร้อยละ 25 ของกลุ่มสูง และร้อยละ 25 ของกลุ่มต่ำ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของข้อคำถามโดยใช้ $t - test$ คัดเลือกข้อคำถามเอาไว้เฉพาะข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์สูงไว้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ฉบับที่ 1 มีค่าความเชื่อมั่น .83 และฉบับที่ 2 มีค่าความเชื่อมั่น .81

6. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบคุณภาพเรียบร้อยแล้ว นำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาต่อไป

ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ของกองบริการการศึกษาในปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา

ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มุ่งสำรวจสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร

เกณฑ์การให้ค่าคะแนนในแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง เหมาะสมมาก
- คะแนน 3 หมายถึง เหมาะสมปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุด

ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มุ่งสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของกองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ ตามความคิดเห็นของบุคลากร

เกณฑ์การให้ค่าคะแนนในแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง มีความต้องการมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง มีความต้องการมาก
- คะแนน 3 หมายถึง มีความต้องการปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง มีความต้องการน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง มีความต้องการน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการพิจารณาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของในแบบสอบถาม

ฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2 ผู้วิจัยกำหนดให้เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมาย ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/มีความต้องการมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/มีความต้องการมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/มีความต้องการปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/มีความต้องการน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/มีความต้องการน้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอล้างชื่อและนามสกุลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อขออนุญาตอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร
2. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนบนามสกุลจากบัณฑิตวิทยาลัย ส่งไปสอบถามผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร และรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง แบบสอบถามฉบับที่ 1 ส่งไปจำนวน 132 ฉบับ ฉบับที่ 2 จำนวน 23 ฉบับ ได้รับกลับคืน 155 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
3. การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้
 - 3.1 จำนวนประเภทของแบบสอบถามตามสภาพของกลุ่มตัวอย่าง
 - 3.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามที่กำหนดไว้ และนำไปวิเคราะห์ค่าสถิติ โดยใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส เอกซ์ (Statistical Package for Social Sciences - X) ในการวิเคราะห์ข้อมูล
 - 3.3 ข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยบันทึกความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แล้วนำไปแจกแจงหาค่าความถี่

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามในการวิจัย จำนวน 2 ชุด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร วิเคราะห์โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของ เชฟเฟ่ (Scheffe' Method)

2. ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิติดักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ วิเคราะห์โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์โดยนำมาจัดกลุ่มคำตอบแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Ferguson. 1981 : 49)

1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Ferguson. 1981 : 68)

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม

2.1 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้ t - test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ (Edward. 1957 : 152)

2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าความสอดคล้องภายในแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach. 1971 : 161)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 2 ค่า ตามสมมติฐานของการวิจัย ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One - Way Analysis of Variance) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 96) ถ้าพบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ย จะทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ่ (Scheffe' Method) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2534 : 264)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
F	แทน	ค่าการแจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการเสนอค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นรายด้านและรวม 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร

ตอนที่ 2 เป็นการเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นรายด้านและรวม 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ่

ตอนที่ 3 เป็นการเสนอค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ โดยรวมทุกด้าน ในแต่ละด้านและเป็นรายชื่อ

ตอนที่ 4 เป็นการเสนอจำนวนคำตอบเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย

ตอนที่ 5 เป็นการเสนอจำนวนคำตอบเกี่ยวกับระดับความต้องการและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย

ตอนที่ 1 การเสนอค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นรายด้านและรายชื่อ ดังแสดงในตาราง 2 - 5

ตาราง 2 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บริหาร
อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมและเป็นรายด้าน

ด้าน ที่	สภาพการปฏิบัติงานของ กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ผู้บริหาร (N=59)		อาจารย์ (N=50)		บุคลากร (N=23)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	โครงสร้างและนโยบายการบริหาร	2.96	0.65	2.77	0.55	2.69	0.41
2.	การดำเนินงาน	2.77	0.72	2.53	0.51	2.57	0.41
3.	ความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร	3.16	0.70	2.93	0.73	2.70	0.45
รวมทุกด้าน		2.92	0.64	2.71	0.52	2.64	0.35

จากตาราง 2 พบว่าผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นว่าสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน

ตาราง 3 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บริหาร
อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร เป็นรายชื่อ

ข้อที่	ด้านโครงสร้างและนโยบาย การบริหาร	ผู้บริหาร (N = 59)		อาจารย์ (N = 50)		บุคลากร (N = 23)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	<u>ด้านโครงสร้างและนโยบายการ บริหาร</u>						
1.	การแบ่งงานเป็นหมวดหมู่ หรือ การแบ่งสายงาน.....	3.30	0.93	3.10	0.78	2.91	0.73
2.	การกำหนดขอบเขตภาระงานของ กองบริการการศึกษา.....	3.27	0.86	2.92	1.02	3.00	0.60
3.	การกำหนดขอบเขตของงานพัฒนา หลักสูตรและการสอน.....	3.05	0.89	2.94	0.99	3.08	0.51
4.	การกำหนดขอบเขตของงานทะ เบียน และสถิตินักศึกษา.....	3.52	0.93	3.14	1.05	3.08	0.79
5.	การกำหนดขอบเขตของงานส่งเสริม วิจัยและตำรา.....	2.57	0.98	2.60	0.94	2.78	0.73
6.	การกำหนดขอบเขตของงานธุรการ.	3.18	0.95	3.12	1.02	3.00	0.85
7.	การวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน ของผู้บริหารและบุคลากร.....	2.93	0.80	2.64	0.77	2.34	0.83
8.	การกำหนดเกณฑ์และวิธีการ คัดเลือกบุคลากร.....	2.35	0.92	2.72	0.88	2.78	0.79

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านโครงสร้างและนโยบาย การบริหาร	ผู้บริหาร (N = 59)		อาจารย์ (N = 50)		บุคลากร (N = 23)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
9.	การจัดการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้.....	2.40	1.01	2.28	0.78	2.13	0.81
10.	การติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานประจำปี.....	2.67	0.95	2.48	0.81	2.30	0.92
11.	การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบในการปฏิบัติงาน.....	2.79	0.90	2.60	0.69	2.52	0.89
12.	การนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุง การดำเนินงานและการบริการ....	2.59	0.93	2.48	2.67	2.52	1.12
13.	การกำหนดนโยบายและเป้าหมาย ของการบริการ.....	3.01	0.91	3.02	0.65	2.78	0.99
14.	การกำหนดแผนงานการพัฒนา การบริการ.....	2.89	0.99	2.86	0.85	2.43	0.89
รวมทุกข้อ		2.96	0.65	2.77	0.55	2.69	0.41

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการ
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร โดยรวมมี
ความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 4 การกำหนดขอบเขต
ของงานทะเบียนและสัณนิษฐาน ($\bar{X}$ = 3.52, S.D. = 0.93) มีความเหมาะสมในระดับมาก

ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมในระดับน้อยคือ ข้อ 9 การจัดการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ($\bar{X} = 2.40$, S.D. = 1.01) และข้อ 8 การกำหนดเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคลากร ($\bar{X} = 2.35$, S.D. = 0.92) ส่วนข้ออื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

อาจารย์มีความคิดเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร โดยรวม มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย คือ ข้อ 10 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ($\bar{X} = 2.48$, S.D. = 0.81) ข้อ 12 การนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงการดำเนินงานและการบริการ ($\bar{X} = 2.48$, S.D. = 0.67) และข้อ 9 การจัดการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ($\bar{X} = 2.28$, S.D. = 0.78) ส่วนข้ออื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

บุคลากรมีความคิดเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย คือข้อ 14 การกำหนดแผนงานการพัฒนาการบริการ ($\bar{X} = 2.43$, S.D. = 0.89) ข้อ 7 การวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากร ($\bar{X} = 2.34$, S.D. = 0.83) ข้อ 10 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ($\bar{X} = 2.30$, S.D. = 0.92) และข้อ 9 การจัดการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ($\bar{X} = 2.13$, S.D. = 0.81) ส่วนข้ออื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บริหาร
อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงาน เป็นรายชื่อ

ข้อที่	ด้านการดำเนินงาน	ผู้บริหาร (N = 59)		อาจารย์ (N = 50)		บุคลากร (N = 23)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	<u>ด้านการดำเนินงาน</u>						
1.	การเผยแพร่นโยบายการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน....	2.76	0.93	2.46	0.97	2.61	0.72
2.	การดำเนินงานและการประสานงาน ร่วมกันระหว่างบุคลากร.....	3.03	0.82	2.62	0.87	2.56	0.66
3.	การดำเนินงานและการประสานงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายใน มหาวิทยาลัย.....	3.03	1.01	2.74	0.69	2.26	0.69
4.	การดำเนินงานและการประสานงาน กับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ภายนอกมหาวิทยาลัย.....	2.79	0.80	2.48	0.67	2.69	0.63
5.	การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร.....	3.15	0.69	2.82	0.69	2.78	0.59
6.	การจัดสรรจำนวนผู้ปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับภาระงานที่ต้อง รับผิดชอบ.....	2.93	0.92	2.44	0.92	2.65	0.64
7.	การเผยแพร่และการให้บริการข้อมูล ข่าวสารแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้อง.....	2.67	1.05	2.54	0.70	2.65	0.64

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการดำเนินงาน	ผู้บริหาร (N = 59)		อาจารย์ (N = 50)		บุคลากร (N = 23)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
8.	การเผยแพร่และการให้บริการข้อมูล ข่าวสารแก่นิสิตและบุคคลภายนอก .	2.76	1.03	2.42	.90	2.69	.82
9.	การตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงาน.....	2.55	0.95	2.42	0.67	2.43	0.78
10.	การกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ผู้ปฏิบัติงาน.....	3.05	0.85	2.80	0.72	2.52	0.73
11.	การควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ เพื่อการปฏิบัติงาน.....	2.96	0.85	2.76	0.93	2.69	0.70
12.	การจัดสถานที่ทำงานของบุคลากร ให้เป็นสัดส่วนตามลักษณะงาน.....	3.03	1.06	2.60	0.90	2.39	0.83
13.	การจัดประชุม/สัมมนาทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการ ปฏิบัติงาน.....	2.23	1.02	2.58	0.83	2.00	0.90
14.	การจัดให้มีการศึกษาดูงานหน่วยงาน ภายนอกสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำ ความรู้มาพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่.....	2.18	1.05	2.08	0.94	2.17	0.88
15.	การสำรวจความต้องการของผู้รับ บริการจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อ นำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการ ทำงานและการบริการ.....	2.32	1.05	2.08	0.66	2.39	0.65

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการดำเนินงาน	ผู้บริหาร (N = 59)		อาจารย์ (N = 50)		บุคลากร (N = 23)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
16.	การปรับโครงสร้างต่าง ๆ ของกองบริการการศึกษาให้สนองต่อนโยบายการดำเนินงาน.....	2.69	1.03	2.62	0.75	2.65	0.83
17.	การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว...	2.83	1.16	2.70	0.86	2.91	0.73
รวมทุกข้อ		2.77	0.72	2.53	0.51	2.57	0.41

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงาน โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย เรียงตามลำดับคือข้อ 15 การสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานและการบริการ ($\bar{X} = 2.32$, S.D. = 1.05) ข้อ 13 การจัดประชุม/สัมมนาทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.23$, S.D. = 1.02) และข้อ 14 การจัดให้มีการศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความรู้มาพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ ($\bar{X} = 2.18$, S.D. = 1.05) ส่วนข้ออื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

อาจารย์มีความคิดเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงาน โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา

เป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย เรียงตามลำดับ คือข้อ 4 การดำเนินงาน และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายนอกมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 2.48$, S.D. = 0.67) ข้อ 1 การเผยแพร่นโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน ($\bar{X} = 2.46$, S.D. = 0.97) ข้อ 6 การจัดสรรจำนวนผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ($\bar{X} = 2.44$, S.D. = 0.92) ข้อ 8 การเผยแพร่และการให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่นิสิตและบุคคลภายนอก ($\bar{X} = 2.42$, S.D. = 0.90) ข้อ 9 การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.42$, S.D. = 0.67) ข้อ 14 การจัดให้มีการศึกษาคูงานหน่วยงานภายนอกสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความรู้ความเข้าใจงานที่ปฏิบัติอยู่ ($\bar{X} = 2.08$, S.D. = 0.94) และข้อ 15 การสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานและการบริการ ($\bar{X} = 2.08$, S.D. = 0.66) ส่วนข้ออื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

บุคลากรมีความคิดเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการดำเนินงาน โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย เรียงตามลำดับ คือข้อ 9 การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.43$, S.D. = 0.78) ข้อ 12 การจัดสถานที่ทำงานของบุคลากรให้เป็นสัดส่วนตามลักษณะงาน ($\bar{X} = 2.39$, S.D. = 0.83) ข้อ 15 การสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานและการบริการ ($\bar{X} = 2.39$, S.D. = 0.65) ข้อ 3 การดำเนินงานและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 2.26$, S.D. = 0.69) ข้อ 14 การจัดให้มีการศึกษาคูงานหน่วยงานภายนอกสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความรู้ความเข้าใจงานที่ปฏิบัติอยู่ ($\bar{X} = 2.17$, S.D. = 0.88) และข้อ 13 การจัดประชุม/สัมมนาทางวิชาการ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.00$, S.D. = 0.90) ส่วนข้ออื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บริหาร
อาจารย์ และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร เป็นรายชื่อ

ข้อที่	ด้านความรู้และคุณสมบัติ ของบุคลากร	ผู้บริหาร (N = 59)		อาจารย์ (N = 50)		บุคลากร (N = 23)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	<u>ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร</u>						
1.	บุคลากรของกองบริการการศึกษา มีความรู้ความสามารถเพียงพอใน การปฏิบัติงาน.....	3.25	0.68	2.94	1.15	3.17	0.78
2.	การพัฒนาความรู้ความสามารถและ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของ บุคลากร.....	2.88	0.98	2.60	0.65	2.81	0.94
3.	ความชำนาญและประสบการณ์ใน การปฏิบัติงานของบุคลากร.....	3.28	0.81	3.18	0.87	3.13	0.77
4.	ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานใน หน้าที่ของบุคลากร.....	3.20	0.97	2.94	0.91	2.65	0.88
5.	ความรู้และทักษะในการใช้วัสดุ อุปกรณ์สำนักงานของบุคลากร เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และการใช้ ระบบสารสนเทศ.....	3.10	0.97	2.78	0.91	2.47	0.73
6.	มนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ บุคลากร.....	3.11	1.13	3.04	0.98	2.56	0.72
7.	ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร.....	2.61	1.09	2.60	0.88	2.43	0.58

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านความรู้และคุณสมบัติ ของบุคลากร	ผู้บริหาร (N = 59)		อาจารย์ (N = 50)		บุคลากร (N = 23)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
8.	การเป็นผู้มีคุณธรรมและจรรยาบรรณ ในการปฏิบัติงาน.....	3.64	0.76	3.08	1.06	2.73	0.75
9.	การเป็นผู้ฝึกให้หาความรู้ เพื่อการ พัฒนาตนเองของบุคลากร.....	3.37	1.06	3.00	0.98	2.47	0.73
รวมทุกข้อ		3.16	0.70	2.93	0.73	2.70	0.45

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานของกอง
บริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร โดยรวม
มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเหมาะสมใน
ระดับมาก คือข้อ 8 การเป็นผู้มีคุณธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.64$,
S.D. = 0.76) ส่วนข้ออื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

อาจารย์ มีความคิดเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับปานกลางเช่นกัน

บุคลากร มีความคิดเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับ
ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย เรียงตามลำดับ
คือข้อ 5 ความรู้และทักษะในการใช้วัสดุ อุปกรณ์สำนักงานของบุคลากร เช่น การใช้คอมพิวเตอร์

และการใช้ระบบสารสนเทศ ($\bar{X} = 2.47$, S.D. = 0.73) ข้อ 9 การเป็นผู้ฝึกให้หาความรู้
เพื่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ($\bar{X} = 2.47$, S.D. = 0.73) และข้อ 7 ความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = 2.43$, S.D. = 0.58) ส่วนข้ออื่น ๆ
มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร ที่มีต่อสภาพ
การปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและ
นโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร ดังแสดง
ในตาราง 6 และ 7

ตาราง 6 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร
ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
โดยรวมทุกด้านและแต่ละด้าน

ด้านที่	สภาพการปฏิบัติงานของ กองบริการการศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	MS	F	p
1	โครงสร้างและนโยบาย การบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	0.80	2.36	0.09
		ภายในกลุ่ม	0.33		
2	การดำเนินงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.81	2.26	0.10
		ภายในกลุ่ม	0.36		
3	ความรู้และคุณสมบัติ ของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	1.94	4.21*	0.01
		ภายในกลุ่ม	0.46		
รวมทุกด้าน		ระหว่างกลุ่ม	0.96	3.08	0.05
		ภายในกลุ่ม	0.31		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านและในด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร และด้านการดำเนินงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ แต่ในด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe' Method) ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความรู้ และคุณสมบัติของบุคลากร เป็นรายคู่

	ผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.16$)	อาจารย์ ($\bar{X} = 2.93$)	บุคลากร ($\bar{X} = 2.70$)
ผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.16$)			*
อาจารย์ ($\bar{X} = 2.93$)			
บุคลากร ($\bar{X} = 2.70$)			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารกับบุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 การเสนอค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ โดยรวมทุกด้าน ในแต่ละด้านและเป็นรายชื่อ ดังแสดงในตาราง 8 - 12

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวม และเป็นรายด้าน

ด้านที่	ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการ
1	งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน	3.35	0.92	ปานกลาง
2	งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา	3.41	0.90	ปานกลาง
3	งานส่งเสริมวิจัยและตำรา	3.47	1.07	ปานกลาง
4	งานธุรการ	3.43	0.94	ปานกลาง
รวมทุกด้าน		3.41	0.90	ปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่า บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา ($\bar{X} = 3.47$,

S.D. = 1.07) ด้านงานธุรการ ($\bar{X}$ = 3.43, S.D. = 0.94) ด้านงานทะเบียนและสถิ
 นักศึกษา ($\bar{X}$ = 3.41, S.D. = 0.90) และด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ($\bar{X}$ = 3.35,
 S.D. = 0.92)

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการของบุคลากร
 ในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน เป็นรายชื่อ

ข้อที่	งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความต้องการ
	<u>งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน</u>			
1.	การกำหนดขอบเขตของงานแต่ละงานให้ ชัดเจน.....	3.43	0.95	ปานกลาง
2.	การปฏิบัติงานตามขอบเขตของงานที่ได้รับ มอบหมาย.....	3.35	0.88	ปานกลาง
3.	จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับปริมาณงาน พัฒนาหลักสูตรและการสอน.....	3.35	1.03	ปานกลาง
4.	การมอบหมายงานแต่ละงานให้ปฏิบัติใน ปริมาณที่เหมาะสม.....	3.04	0.77	ปานกลาง
5.	อำนาจและเสรีภาพในการตัดสินใจและ การเลือกวิธีปฏิบัติงาน (ในบางกรณี).....	3.13	0.92	ปานกลาง
6.	ห้องทำงานที่เป็นสัดส่วนในการปฏิบัติงาน พัฒนาหลักสูตรและการสอน.....	3.30	1.22	ปานกลาง
7.	ความเพียงพอและความทันสมัยของเครื่อง คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน.....	3.57	1.24	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการ
8.	โทรศัพท์ที่ใช้ติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย.....	3.57	1.44	มาก
9.	การประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน.....	3.30	1.26	ปานกลาง
10.	การสร้างความเข้าใจกันในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มบุคลากร.....	3.39	1.34	ปานกลาง
11.	ความมีน้ำใจและความร่วมมือของบุคลากรในการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานสายเดียวกัน และสายงานอื่น ๆ.....	3.43	1.31	ปานกลาง
รวมทุกข้อ		3.35	0.92	ปานกลาง

จากตาราง 9 พบว่า บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 7 ความเพียงพอและทันสมัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 1.24) และข้อ 8 โทรศัพท์ที่ใช้ติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 1.44) ส่วนข้ออื่น ๆ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการของบุคลากร
ในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา เป็นรายชื่อ

ข้อที่	งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความต้องการ
	<u>งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา</u>			
1.	อำนาจและเสรีภาพในการตัดสินใจและ การเลือกวิธีปฏิบัติงาน (ในบางกรณีที่ไม่ อาจปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ).....	3.35	0.93	ปานกลาง
2.	ความเพียงพอและความทันสมัยของเครื่อง คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน.....	3.61	1.27	มาก
3.	การประชุมและวางแผนงานก่อนการปฏิบัติ งานลงทะเบียน.....	3.57	1.12	มาก
4.	การป้องกันการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ..	3.52	1.04	มาก
5.	การมอบหมายงานภายในและประกาศให้ ผู้ปฏิบัติทราบโดยทั่วกัน.....	3.30	1.02	ปานกลาง
6.	การประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและการแก้ไขปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน.....	3.30	1.11	ปานกลาง
7.	การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความ สามารถของผู้ปฏิบัติ.....	3.39	0.78	ปานกลาง
8.	จำนวนบุคลากรเหมาะสมกับปริมาณงาน....	3.30	0.88	ปานกลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความต้องการ
9.	ความมีน้ำใจและความร่วมมือของบุคลากร ในการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานสาย เดียวกัน และสายงานอื่น ๆ.....	3.35	1.27	ปานกลาง
รวมทุกข้อ		3.41	0.90	ปานกลาง

จากตาราง 10 พบว่า บุคลากรมีระดับความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติ
งานภายในของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานทะเบียนและ
สถิตินักศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความ
ต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 2 ความเพียงพอและความทันสมัยของเครื่อง
คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 1.27) ข้อ 3 การประชุมและ
วางแผนงานก่อนการปฏิบัติงานลงทะเบียน ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 1.12) และข้อ 4
การป้องกันการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 1.04) ส่วนข้ออื่น ๆ
มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการของบุคลากร
ในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา เป็นรายชื่อ

ข้อที่	งานส่งเสริมวิจัยและตำรา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความต้องการ
	<u>งานส่งเสริมวิจัยและตำรา</u>			
1.	จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับปริมาณงาน..	3.39	1.20	ปานกลาง
2.	ห้องปฏิบัติงานที่เป็นสัดส่วนของงานส่งเสริม วิจัยและตำรา.....	3.48	1.27	ปานกลาง
3.	ความเพียงพอและความทันสมัยของเครื่อง คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน.....	3.52	1.24	มาก
4.	โทรศัพท์และโทรสารที่ใช้ติดต่อสื่อสารกับ หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย..	3.57	1.44	มาก
5.	วัสดุ ครุภัณฑ์ที่ใช้สำหรับงานส่งเสริมวิจัย และตำรา.....	3.43	1.27	ปานกลาง
6.	ความเหมาะสมของภาระงานของงาน ส่งเสริมวิจัยและตำราในการสนองนโยบาย ของมหาวิทยาลัยด้านการวิจัย.....	3.43	1.16	ปานกลาง
7.	นโยบายที่ชัดเจนของผู้บริหารในการพัฒนา หน่วยงานของงานส่งเสริมวิจัยและตำรา...	3.48	1.31	ปานกลาง
8.	การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน แต่ละงานให้ชัดเจน.....	3.48	0.99	ปานกลาง

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	งานส่งเสริมวิจัยและตำรา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการ
9.	การเพิ่มงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานส่งเสริมวิจัยและตำรา เช่น งานจัดทำวารสาร และการจัดประชุม.....	3.43	1.04	ปานกลาง
รวมทุกข้อ		3.47	1.07	ปานกลาง

จากตาราง 11 พบว่า บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 4 โทรศัพท์และโทรสารที่ใช้ติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 1.44) และข้อ 3 ความเพียงพอและความทันสมัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 1.24) ส่วนข้ออื่น ๆ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 12 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการของบุคลากร
ในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ด้านงานธุรการ เป็นรายชื่อ

ข้อที่	งานธุรการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความต้องการ
	<u>งานธุรการ</u>			
1.	จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับปริมาณงาน..	3.30	1.02	ปานกลาง
2.	ห้องปฏิบัติงานที่เป็นสัดส่วนของงานธุรการ..	3.22	1.04	ปานกลาง
3.	การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน.....	3.61	0.89	มาก
4.	ความเพียงพอและความทันสมัยของเครื่อง คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน.....	3.48	1.24	ปานกลาง
5.	วัสดุ ครุภัณฑ์ที่เพียงพอกับปริมาณของงาน ธุรการ.....	3.48	1.04	ปานกลาง
6.	การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน แต่ละงานให้ชัดเจน.....	3.43	1.08	ปานกลาง
7.	โทรศัพท์และโทรสารที่ใช้ในการติดต่อ สื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย.....	3.52	1.59	มาก
รวมทุกข้อ		3.43	0.94	ปานกลาง

จากตาราง 12 พบว่า บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานธุรการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 3 การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 0.89) และข้อ 7 โทรศัพท์และโทรสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 1.59) ส่วนข้ออื่น ๆ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 4 เป็นการเสนอคำตอบเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร โดยวิธีการแจกแจงความถี่และเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย ดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 ค่าความถี่ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ลำดับที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
	<u>ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร</u>	
1	ควรจัดระบบงานภายในกองบริการการศึกษาให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	7
2	ควรปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรโดยยึดหน้าที่ (Functional) มากกว่าจะยึดตามแผนกงาน (Departmental)	2
3	ควรมีผู้ช่วยผู้อำนวยการกองบริการการศึกษาเพราะปัจจุบันภาระงานของกองบริการการศึกษามีมากขึ้น อีกทั้งผู้ช่วยการจะได้มีเวลาในการกำหนดนโยบายเชิงรุกมากขึ้น	1
4	กองบริการการศึกษาควรขยายไปอยู่ที่มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ จังหวัดนครนายก เพราะจะทำให้การบริการเป็นไปอย่างทั่วถึง	1
5	ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบงานของกองบริการการศึกษาควรกำหนดนโยบายทั้งในระยะสั้น ระยะยาว ตลอดจนควรติดตามควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายด้วย	1
6	กองบริการการศึกษาควรจัดระบบการทำงาน โดยประสานงานกับหน่วยงานอื่น ให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่	

ตาราง 13 (ต่อ)

ลำดับที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
7	การพิจารณาความดีความชอบควรมีหลักเกณฑ์ชัดเจนและสามารถชี้แจงได้	1
	<u>ด้านการดำเนินงาน</u>	
1	ควรมีการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะด้านการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น	10
2	ควรเน้นเรื่องการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินการสอน	7
3	ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากกว่าที่เป็นอยู่ เช่น นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและถูกต้อง	5
4	ควรมีการประเมินผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการด้วย	3
5	หากมีข้อมูลใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ ควรแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วกัน	3
6	หากมีการเปลี่ยนแปลงระเบียบการปฏิบัติงาน ควรแจ้งให้อาจารย์ผู้สอนทราบล่วงหน้า	1
7	กองบริการการศึกษาควรสะอาดและมีระเบียบกว่าที่เป็นอยู่	1
8	ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษาเผยแพร่ให้อาจารย์ นิสิตและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบโดยทั่วกัน	1
9	ควรมีการจัดประชุม/สัมมนา เพื่อระดมความคิดเห็นร่วมกันในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	1

ตาราง 13 (ต่อ)

ลำดับที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
	<u>ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร</u>	
1	ควรมีการอบรมบุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพในแต่ละงานที่ปฏิบัติอยู่	10
2	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถดี แต่ต้องการได้รับการสนับสนุนส่งเสริมในการปฏิบัติงานให้มากกว่านี้	2
3	บุคลากรควรเป็นคนดี ฉลาด หนักแน่น มีน้ำใจและยิ้มแย้มแจ่มใส	2
4	บุคลากรต้องการขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	1
5	ควรกระตุ้นบุคลากรให้เกิดจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน	1

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากรดังนี้

ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารมีข้อเสนอแนะให้จัดระบบงานภายในกองบริการการศึกษา ให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ($f = 7$) ควรปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรโดยยึดหน้าที่ (Functional) มากกว่าจะยึดตามแผนงาน (Departmental) ($f = 2$)

ด้านการดำเนินงาน มีข้อเสนอแนะให้ มีการพัฒนาบุคลากรในเรื่องการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น ($f = 10$) ควรเน้นเรื่องการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินการสอน ($f = 7$) ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากกว่าที่เป็นอยู่ เช่น นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและถูกต้อง ($f = 5$)

ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากรมีข้อเสนอแนะให้มีการอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพในแต่ละงานที่ปฏิบัติอยู่ ($f = 10$) บุคลากรมีความรู้ความสามารถดี แต่ต้องการได้รับ

การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มากกว่านี้และบุคลากรควรเป็นคนดี ฉลาด หนักแน่น มีน้ำใจและยิ้มแย้มแจ่มใส ($f = 2$)

ตอนที่ 5 เป็นการเสนอคำตอบเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรใน การพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและ ตำราและด้านงานธุรการ โดยวิธีการแจกแจงความถี่และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย ดังแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 ค่าความถี่ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร ที่มีต่อการพัฒนาสภาพ การปฏิบัติงานภายในของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ลำดับที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
	<u>ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน</u>	
1	ควรเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอกับภาระงานที่เพิ่มขึ้น	4
2	งานพัฒนาหลักสูตรและการสอนควรเป็นหน้าที่ของคณะต่าง ๆ โดยความรับผิดชอบของคณะคือ	1
3	ทุกหน่วยงานควรเป็นเอกเทศและสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับ หลักสูตรได้ เพราะถือว่าเป็นเสรีภาพทางวิชาการ	1
4	ควรมีเครื่องมือการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ให้เพียงพอ กับปริมาณงาน	1
	<u>ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา</u>	
1	ควรแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากร ให้ชัดเจน	4
2	ควรมีการปรับปรุงงานทะเบียนให้รวดเร็วขึ้น	1

ตาราง 14 (ต่อ)

ลำดับที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	<u>ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา</u>	
	ปรับปรุงการจัดห้องทำงานและจัดครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับปริมาณงานและจำนวนบุคลากร	2
2	ควรมีการกำหนดนโยบายด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำราให้ชัดเจน	1
1	<u>ด้านงานธุรการ</u>	
	ควรฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสามารถและมีความรอบคอบในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	4
	ควรมีเครื่องมือการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ให้เพียงพอกับปริมาณงาน	4
3	ควรมีการแบ่งภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว	1

จากตาราง 14 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ ดังนี้

ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอกับภาระงานที่เพิ่มขึ้น ($f = 4$)

ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา มีข้อเสนอแนะให้ควรแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน ($f = 2$)

ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงการจัดห้องทำงานและจัด
ครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับปริมาณงานและจำนวนบุคลากร ($f = 2$)

ด้านงานธุรการ มีข้อเสนอแนะให้มีการฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความสามารถและ
รอบคอบในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ($f = 4$) ควรมีการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการ
ปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ($f = 4$)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร และเพื่อศึกษาระดับความต้องการของบุคลากร ในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบันและสำนัก หัวหน้าภาควิชา จำนวน 59 คน อาจารย์ จำนวน 50 คน และบุคลากรที่เป็นนักวิชาการและเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีการศึกษา 2540 จำนวน 23 คน รวมทั้งสิ้น 132 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จากประชากรที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 84 คน อาจารย์ จำนวน 74 คน และบุคลากร จำนวน 36 คน รวมจำนวน 194 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร จำนวน 40 ข้อ และฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ จำนวน 36 ข้อ ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของไลเคิร์ท และมีข้อคำถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของ

แบบสอบถาม ฉบับที่ 1 เท่ากับ .83 และฉบับที่ 2 เท่ากับ .81 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามฉบับที่ 1 จำนวน 132 ฉบับ และฉบับที่ 2 จำนวน 23 ฉบับ รวมทั้งหมด 155 ฉบับ ได้รับคืนและมีความสมบูรณ์ 155 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร ในแต่ละด้านและรวมทุกด้าน โดยพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นรายด้านและรวมทุกด้าน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe' Method)
3. ศึกษาระดับความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิณักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ โดยพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. ศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานและความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในด้านต่าง ๆ โดยนำมาจัดประเภทและแจกแจงความถี่ของคำตอบ และเสนอผลในเชิงบรรยาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านและในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้าน ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหารและการดำเนินงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ส่วนด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากร มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การศึกษาระดับความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ พบว่า บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับคือ ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา ด้านงานธุรการ ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา และด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน

อภิปรายผล

1. ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้าน มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นโดยรวมว่ามีความเหมาะสม ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันได้มีการกำหนดขอบเขตภาระงานและการแบ่งสายงานที่ชัดเจนขึ้น ดังที่ ลิทวิน และสตริงเกอร์

(กนกวรรณ ร่วมไทย. 2530 : 46 - 48 ; อ้างอิงมาจาก Litwin and Stringer. 1968 : 284 - 285) เห็นว่า ปัจจัยที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ สภาพแวดล้อมในองค์การ น่าทำงานหรือไม่ คือ โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) เป็นความรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะทางด้านโครงสร้างขององค์การ เป็นต้นว่า ความชัดเจนของการแบ่งงาน ข้อจำกัดทางด้านโครงสร้างขององค์การที่มีต่อการปฏิบัติงาน และต่อกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรค ทำให้งานล่าช้าหรือไม่ ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่ การกำหนดขอบเขตของงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะได้มีการกำหนดขอบเขตภาระงาน การแบ่งสายงาน และจำนวนบุคลากรของงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติอยู่ อีกทั้งมหาวิทยาลัยได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในระบบงานทะเบียนมากขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็วและถูกต้อง รวมทั้งมีอุปกรณ์การติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ที่เหมาะสมทันสมัยทำให้การดำเนินงานรวดเร็ว ดังที่ กิลเมอร์ (Gilmer. 1973 : 380) กล่าวว่า อุปกรณ์ที่ใช้ติดต่อสื่อสารในการทำงาน ก็มีความสำคัญไม่น้อย เพราะจะช่วยให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว เป็นผลดีแก่ผู้รับบริการ การมีเรื่องอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ มีความเหมาะสมในระดับน้อย การที่บุคลากรของกองบริการการศึกษา ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไปศึกษาดูงานเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะบุคลากรของกองบริการการศึกษา มีหน้าที่และภาระงานมากจนทำให้ไม่มีเวลาเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อนำความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงาน ดังที่ ละอองวรรณโคตร (2524 : 217) ได้ทำการศึกษาเรื่องงานบุคลากรนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย พบว่ ปัญหาที่ทำให้หน่วยงานไม่สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม เกิดจากขาดงบประมาณสนับสนุนและขาดกำลังคนที่จะปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานนั้น วิจิตร ศรีสอานให้ความเห็นว่ ยังมีน้อยอยู่แม้ว่าจะจัดโดยมหาวิทยาลัยเอง บุคลากรผู้ที่ได้เข้ารับการสัมมนาก็ยังไม่ทั่วถึง มหาวิทยาลัยจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ให้มากขึ้น เพราะการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าในการทำงาน จะทำให้สถาบันการศึกษาเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (วิจิตร ศรีสอาน. 2518 : 40)

ด้านการดำเนินงาน พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นโดยรวมว่า มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะวัสดุ อุปกรณ์ที่กองบริการการศึกษา ใช้ในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ไม่ทันสมัยเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ มหาวิทยาลัย จึงควรนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้องในการปฏิบัติงาน เช่น จัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ ๆ รวมทั้งควรมีงบประมาณบำรุงรักษาที่จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้งาน เพราะการมีอุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ใช้ในสำนักงาน ถ้ามีเพียงพอและสะดวกจะทำให้งานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ (โชคดี รักทอง. 2531 : 171) ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การจัดให้มีการศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความรู้มาพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ และนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน และการบริการ มีความเหมาะสมในระดับน้อย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะปัจจุบันกองบริการการศึกษา มีภาระงานเพิ่มขึ้นจากเดิม ทั้งจำนวนนิสิต จำนวนคณะที่ตั้งใหม่ โครงการจัดตั้งคณะเพิ่มและโครงการสนับสนุนทางวิชาการที่ตั้งขึ้นใหม่ จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่มีเวลาที่จะไปศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และไม่มีการนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงการบริการ สภาพดังกล่าวจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้มีการปฏิบัติมากขึ้น และต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพราะจะเป็นข้อมูลสำคัญที่จะนำมาพิจารณาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานชัดเจนและตรงประเด็น และสามารถกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 334 - 336) กล่าวว่า รูปแบบของกระบวนการบริหาร (The Management Process) ที่เน้นหลักการพิจารณาในลักษณะที่เป็นกระบวนการที่สัมพันธ์ต่อเนื่องกับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับควบคุมให้ระบบและกระบวนการของการดำเนินการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามที่ต้องการ

ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นโดยรวมว่าเหมาะสมในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะปัจจุบันการบริหารงานของมหาวิทยาลัยให้การยอมรับและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัยมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกยุคโลกาภิวัตน์ โดยเน้นที่คุณภาพของบุคลากรด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ดังที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 8 เพื่อให้สอดคล้องและประสานค่านโยบายของการพัฒนาประเทศโดยรวม โดยได้กำหนดนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร คือ สนับสนุนการพัฒนาด้านกายภาพ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ นิสิตและบุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัย เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย จัดสรรทุนเพื่อการศึกษาต่อ ฝึกอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในและต่างประเทศ ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และเสริมสร้างความก้าวหน้า เพื่อดำรงรักษามูลค่าดังกล่าวไว้ แลกเปลี่ยนบุคลากรซึ่งมีความสามารถระหว่างหน่วยงาน ฝึกอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น ส่งเสริมการพัฒนาระบบงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ให้จัดระบบควบคุมและติดตามงาน ลดขั้นตอนในการทำงานให้เหลือน้อยที่สุด (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2540 : 85 - 88) นอกจากนี้ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า บุคลากรของกองบริการการศึกษา มีคุณธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานเหมาะสมในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในกองบริการการศึกษามีปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ ต้องรักษาความลับและเอกสารสำคัญของนิสิตและหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งคุณสมบัติด้านนี้มีความสำคัญยิ่ง มิฉะนั้น จะทำให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัยได้ ดังที่ วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา กล่าวว่า งานของสถาบันอุดมศึกษา คือ การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย มีจรรยาบรรณตามวิชาชีพ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. 2525 : 31) อาจารย์มีความคิดเห็นว่า ความรู้และคุณสมบัติของบุคลากรโดยรวม มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะปัจจุบันมหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรในด้านความรู้และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน เพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งได้กำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนและทราบโดยทั่วกัน ดังแนวคิดของ วิจิตร สิ้นสิริ ที่กล่าวว่า การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้านั้น ควรพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีกำลังขวัญ มีความศรัทธาในสถาบันของตน สามารถใช้สติปัญญาเพื่อการพัฒนาสถาบันโดยอาศัยทรัพยากรที่จำกัด สร้างคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความอดทนขยันหมั่นเพียร สามารถเผชิญและแก้ปัญหาได้ มีความมั่นใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำนวัตกรรมมาปรับปรุงงานได้ (วิจิตร สิ้นสิริ. 2526 : 34 - 35) ส่วนบุคลากรมีความคิดเห็นว่า ความรู้และทักษะในการใช้วัสดุ อุปกรณ์สำนักงานของบุคลากร เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้ระบบสารสนเทศ การเป็นผู้ฝึกฝนหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากร และความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับน้อย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ปัจจุบันกองบริการการศึกษาได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้ภาระงานลดน้อยลง รวมทั้งสะดวกและรวดเร็ว แต่บุคลากรในกองบริการการศึกษายังมีการพัฒนาตนเองในด้านนี้น้อยมาก อาจเป็นเพราะมีภาระงานมากจนไม่มีเวลาในการพัฒนา อีกทั้งนโยบายในการดำเนินงานในเรื่องนี้ ไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการปฏิบัติให้ชัดเจน เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่สุดของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นทั้งผู้สร้างองค์การให้ก้าวหน้า หรืออาจทำลายล้างองค์การ หากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอ ดังที่ ประชุม รอดประเสริฐ (2530 : 59 - 60) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเน้นพัฒนาการทางด้าน ความรู้ความสามารถ ทักษะและบุคลิกภาพ ส่วนฮาร์บิสัน และไมเออร์ (Harbison and Myers. 1964 : 2) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการที่ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นว่าสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง มหาวิทยาลัยจึงควรกำหนดนโยบายทั่วไปด้านการบริหาร เพื่อป้องกันและแก้ไขอุปสรรคที่สำคัญในระบบอุดมศึกษา ได้แก่ ความไม่คล่องตัวของระบบและระเบียบราชการที่กักกับการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ระบบบริหารงานบุคคลที่ล้าสมัย ปัญหาภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัย ปัญหาการวางแผนและติดตามผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ของกองบริการการศึกษา ให้เหมาะสมกับภาระงานในปัจจุบัน พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์อัตโนมัติสำนักงานให้ทั่วถึงกัน โดยการจัดฝึกอบรมการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อบุคลากรจะได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้ง ควรมีการรวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้ให้บริการ เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลงาน เพื่อทราบปัญหาในการดำเนินงาน และนำมาแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานของกองบริการการศึกษามีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังที่ แคสเตเตอร์ (Castetter. 1976 : 274) ได้จัดลำดับขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไว้ 5 ขั้นตอน คือ การสำรวจ

ปัญหาและความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การวางแผนพัฒนา การดำเนินการพัฒนาตามแผน การติดตามประเมินผลการพัฒนา

2. จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีภาระกิจที่จะต้องติดต่อประสานงานกับกองบริการการศึกษาในงานที่มีลักษณะ เช่นเดียวกันและอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน จึงมองเห็นสภาพการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเหมือนกัน ดังที่ วรูม (Vroom, 1984 : 141) กล่าวว่า บุคลากรทำงานนานไปก็อาจจะมองไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ องค์การจึงควรจัดให้มีการฝึกอบรม จัดการศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรมีความตื่นตัว เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่เพิ่มขึ้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร และด้านการดำเนินงาน ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารและบุคลากร มีความคิดเห็นด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารซึ่งได้มาจากการสอบคัดเลือกจากข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยที่มีงานประจำแตกต่างจากบุคลากร มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน และผู้บริหารมีความคาดหวังว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ เพราะบุคลากรจะต้องผ่านการสอบแข่งขันเข้ารับราชการตามระเบียบวิธีการของทางราชการ และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง แม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นบ้างก็ตาม แต่ในสภาพที่เป็นจริงแล้วบุคลากรทราบดีว่าตนเองมีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับใด และควรได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานมากน้อยแค่ไหน อีกทั้งบุคลากรบางคนอาจไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือทำงานมาเป็นเวลานาน เฉื่อยชา และไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ใหม่ ดังที่ พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์ และ ม.ล.พัชรภากร เทวกุล ให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ทำให้การพัฒนา "คน" เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้น ก็จะกลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่ล้าสมัยไร้คุณค่าและทำให้ประสิทธิภาพของงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ ซึ่งจะเป็น

ผลเสียแก่องค์กรและประเทศชาติ โดยส่วนรวม (พิมพ์วรรณ พงษ์สวัสดิ์ และ ม.ล.พัชรภากร เทวกุล. 2533 : 32)

3. บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิติด้านนักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ที่ว่าบุคลากรมีความต้องการในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน สิ่งทีบุคลากรมีความต้องการพัฒนาในระดับมาก คือ ความเพียงพอและทันสมัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และโทรศัพท์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะปัจจุบันมหาวิทยาลัยขยายหน่วยงานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นมาก ได้แก่ คณะ สถาบัน และศูนย์ต่าง ๆ ทำให้ภาระงานของงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน เพิ่มมากขึ้น จึงควรมีวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะเครื่องคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์ โทรสาร มาใช้เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง ดังที่กิลเมอร์ (Gilmer. 1973 : 255) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 10 ประการ คือ ลักษณะของงานที่ทำ การมีเทศงาน ความมั่นคงในงาน เพื่อนร่วมงานและการดำเนินงานภายใน สภาพการทำงาน ค่าจ้าง ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะทางสังคม การติดต่อสื่อสารและผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน และอีกทัศนะหนึ่งของ บาร์นาร์ด (Barnard. 1971 : 142 - 149) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในงานมีอยู่ 7 ประการ คือ สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุ สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพวัสดุ อุปกรณ์ ความร่วมมือ การได้รับบริการ ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคล สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติ และสิ่งจูงใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม

ด้านงานทะเบียนและสถิติด้านนักศึกษา สิ่งทีบุคลากรมีความต้องการพัฒนาในระดับมาก คือ ความเพียงพอและทันสมัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การประชุมและวางแผนก่อนการปฏิบัติงานลงทะเบียน การป้องกันการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า งานทะเบียนและสถิติด้านนักศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ ทันกับกำหนดการที่กำหนดไว้ คือ ถูกต้องและรวดเร็ว การปฏิบัติงานไม่ควรจะมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นเลย ผู้บริหารควรพัฒนางานด้านนี้ โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ให้เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบัน และควรมี

การวางแผนการดำเนินงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง ซึ่งเป็นการเตรียมการและหาข้อบกพร่องของงาน ไม่ให้เกิดปัญหากับผู้มาติดต่อ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังที่ กิติมา ปริติติติก (2529 : 221) กล่าวว่า การประสานงานเป็นกิจกรรมที่จำเป็นในการบริหารและผู้บริหารที่ดีนั้น ต้องมีความสามารถในการที่จะทำให้เกิดความผสมกลมกลืนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บัณฑิตต่าง ๆ ในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้

ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา สิ่งที่คุณค่ามีความต้องการพัฒนาในระดับมาก คือ ความเพียงพอและทันสมัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และโทรศัพท์และโทรสารที่ใช้ติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนและเผยแพร่งานวิจัยและการเขียนตำราของอาจารย์ ดังนั้น เพื่อประสิทธิภาพของงานนี้ ควรมีอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยในการปฏิบัติงาน ดังที่ วิญญู อังคนารักษ์ (2517 : 10 - 11) ได้กล่าวว่า การที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความพอใจในการทำงานของตนและสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ มีสถานที่ทำงานที่ดี มีโอกาสในการที่จะก้าวหน้า และมีวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในการทำงานที่มีคุณภาพอย่างพอเพียง

ด้านงานธุรการ สิ่งที่คุณค่ามีความต้องการพัฒนาในระดับมากคือ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โทรศัพท์และโทรสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในปัจจุบันกองบริการการศึกษามีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ งาน ทั้งงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานทะเบียนและสถิติการศึกษา งานส่งเสริมวิจัยและตำรา และงานธุรการ ซึ่งงานธุรการเป็นหัวใจสำคัญของงานภายในกองบริการการศึกษา เพราะหากงานนี้เกิดความล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพจะทำให้งานอื่น ๆ ล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพไปด้วย ดังนั้น บุคลากรจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้เรื่องโครงสร้างและภาระงานของงานทุกงานภายในกองบริการการศึกษา และต้องเป็นผู้มีความรู้และความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ควรมีเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยและเพียงพอ เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ดังที่ บาร์รี่ (Bary. 1988 : 1960 - A) พบว่า การแนะนำให้บุคลากรในหน่วยงานรู้จักใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สร้างความพึงพอใจและมีผลนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรด้วย

จากการที่บุคลากรมีความต้องการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียน และสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ โดยรวมในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา ด้านงานธุรการ ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา และด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารงาน ได้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดย กำลังดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารให้สนองต่อการปฏิบัติงาน ให้มีความ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานและดำเนินงาน ขยาย หน่วยงานและเพิ่มอัตรากำลังให้เพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น สนับสนุนการพัฒนา ด้านกายภาพ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัย ดังที่ กิลเมอร์ (Gilmer, 1973 : 380 - 384) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน สมรรถภาพในการดำเนินงานขึ้นอยู่กับนโยบายของฝ่ายบริหารองค์การ โดยเน้น เรื่องโครงสร้างและระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมใน การทำงาน ความสะดวกสบายในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งวัสดุ อุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีความทันสมัยและจำนวนที่เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 เนื่องจากผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ต่างมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ว่า สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวม และ รายด้าน คือ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้ และคุณสมบัติของบุคลากรยังมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้การ ปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งโดยรวม และในแต่ละด้าน มีประสิทธิภาพในการให้บริการที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างงาน การแบ่งสายงาน และนโยบายในการดำเนินงาน ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนมากกว่าที่เป็นอยู่

1.2 เนื่องจากบุคลากรยังมีความคิดเห็นว่า ตนเองยังมีความรู้และคุณสมบัติในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ดังนั้น ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรที่จะให้การสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการฝึกอบรมการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เพราะจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การอบรมบุคลากรในเรื่องของการบริการที่ดี คือ เป็นผู้มีใจบริการ

1.3 เนื่องจากบุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมและรายด้าน คือ ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา ด้านงานธุรการ ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา และด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบาย การแบ่งสายงาน มาตรการและแนวทางปฏิบัติงานให้ชัดเจน ในการที่จะพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. ข้อเสนอแนะในการทบทวนครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเพื่อค้นหาสาเหตุว่า มีตัวแปรอะไรบ้างที่สามารถส่งผลกระทบต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 เนื่องจากนิสิตถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่สำคัญกลุ่มหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังนั้น หากมีการทบทวนเกี่ยวกับกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรนำกลุ่มนิสิตเป็นผู้ให้ข้อมูลด้วย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนกวรรณ ร่วมไทย. บรรยากาศองค์การกับผลกระทบต่อทัศนคติต่องานด้านบริการ :

ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานผู้ให้บริการของบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด.

สารนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2530. อัดสำเนา.

กิตติมา ปรีดีคิด. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนการพิมพ์, 2529.

เกรียงศักดิ์ สังข์ชัย เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, กานดา กริทธิรัฐ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่ห้องรองอธิการบดี
ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2540.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, . รายงานประจำปี 2539. กรุงเทพฯ : ฝ่ายวิชาการ กองบริการการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

จำเนียร ชวนหาโสภาค. ทัศนะของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการ ต่อการศึกษามูลค่าของ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.

ชูศรี วงศ์รัตน์. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

โชคดี รักทอง. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรฝ่ายบริการมหาวิทยาลัยรามคำแหง.
ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2531. อัดสำเนา.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหารการศึกษารจัดการในทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2519.

_____. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2536.

นันทา ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, กานดา กริทธิรัฐ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่ห้อง
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อวันที่ 30 เมษายน
พ.ศ. 2540.

ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารบุคคลทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเอสพรีนติ้งเฮาส์,
2530.

ผกาทิพย์ เกษรากุล. สภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในทัศนะของนิสิต.
กรุงเทพฯ : ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.

“พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พุทธศักราช 2529,” ราชกิจจานุเบกษา.

(ฉบับพิเศษ) เล่ม 103 ตอนที่ 139 : หน้า 36 - 42 ; ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2529.

พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์ และพัชรภากร เทวกุล, ม.ล. “การพัฒนาคอล : รูปแบบในปี 1990.”

ข้าราชการ. 35(2) : 32 - 39 ; มีนาคม - เมษายน 2533.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529.

ภิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2528.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. หนังสือที่ ทม 0202/31056 เรื่อง การแบ่งส่วนราชการกองบริการการศึกษา.

ลงวันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2535.

ละออง วรรณโคตร. งานบุคลากรนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ค.ม.

กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทวีกิจ

การพิมพ์, 2536.

เลขา วัลไพจิตร และคนอื่นๆ. “สถานภาพของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย สาย ข,”

พัฒนาบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ : 4 : 530 - 548 ; ตุลาคม 2523.

วรรณิ พิมพ์ชัยกุล เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, กานดา กริทธิบุญ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่ห้องรองอธิการบดี

ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อวันที่ 13 มีนาคม พ.ศ. 2540.

วิจิตร ศรีธำณ. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2518.

วิจิตร สีนศิริ. “งานบริหารกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,” เสียง มศว.

กรุงเทพฯ : 1 : 29 - 35 มิถุนายน - กันยายน 2526.

วิญญู อังคนารักษ์. วิธีทำงานให้ดี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช

จำกัด, 2517.

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. “งานสวัสดิการและบริการนิสิตนักศึกษา,” ในนิสิตนักศึกษา

หลักการ ปัญหา และแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2525.

ศรีนครินทรวิโรฒ, มหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี 2537 มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2537.

_____. นโยบายมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับ

อุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,

2539.

_____. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544). กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540 : 85 - 88.

- สมบัติ เทศน้อย. ปัญหาการบริหารงานในกองบริหารวิทยาเขตที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- _____. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- สุชาติ เมืองแก้ว. “แนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544),” เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ. 18 พฤษภาคม 2537.
- สุมณฑา พรหมบุญ. รายงานการดำเนินงานของฝ่ายวิชาการ. พฤษภาคม 2536 - พฤษภาคม 2540. กรุงเทพฯ : ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- โสภณ หาสิตะพันธุ์. สถานภาพและความพอใจในการทำงานของข้าราชการสายบริการทางวิชาการและสายธุรการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2528. อัดสำเนา.
- อุไร สังขนันท์. ภาระงานของกองบริการการศึกษา. กรุงเทพฯ : กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539.
- Backer, Richard Lawrence. “The Status and Role of the Registrar in State Assisted Universities in Ohio,” Dissertation Abstract International. 43(04) : 982 ; 2 October, 1982.
- Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. Massachusetts : Harvard University Press, 1971.
- Bary, Phyllis Hashbrouck. “Facilitating and Limiting Factors in Job Related Computer Use of Illinois Community College Personnel,” Dissertation Abstracts International. 48(8) : 1960 - A ; February, 1988.
- Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work. New York : The Macmillan, 1965.
- Bolles, Larry. “Student Personnel and the Small Residential College,” Journal of College Student Personnel. 3 : 272 ; May, 1979.
- Castetter, William B. The Personnel Function in Education Administration. 2 nd.ed. New York : Macmillan, Publishing Co., 1976.
- Cronbach, Lee Joseph. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1971.

- Edward, Allen Louis. Technique of Attitude Scale Construction. New York : Appleton Century Crafts, 1957.
- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education. 5th ed. Tokyo : McGraw-Hill, 1981.
- Gilmer, Von Haller B. Applied Psychology : Problems in Living and Work. New York : McGraw - Hill. Book Company, 1973.
- Gilmer, Von Haller B. and others. Industrial Psychology. New York : McGraw-Hill Book Co., 1966.
- Harbison, Frederick A. and Charles A. Myers. Education, Manpower and Economic. New York : McGraw-Hill, 1964.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Educational and Psychological Measurement. 30 : 607 - 610 ; 1970.
- Milton, Charles R. Human Behavior in Organization. New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice - Hall, Inc., 1981.
- Velez Guillermo V. "A Study of Facility Satisfaction and Dissatisfaction with the Intrinsic and Extrinsic Job Factors in Columbia University," Dissertation Abstracts. N.D., 1972.
- Vroom, V.H. Work and Motivation. New York : John - Wiley & Son Inc. 1984.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือแนะนำ

แผนการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ตุลาคม 2540

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร

ด้วยดิฉัน นางสาวกานดา กรีหิรัญ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย ให้ทำวิจัยเรื่อง "สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุง แก้ไขและเป็นแนวทางในการพัฒนาสภาพและการปฏิบัติงานการแบ่งสายงานและภาระงาน รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ในการนี้ ดิฉันเห็นว่า ท่านเป็นผู้หนึ่ง ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่นำไปสู่การสรุปผลการวิจัยครั้งนี้ถูกต้องสมบูรณ์ตามความเป็นจริง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความกรุณาของท่านในการตอบแบบสอบถามตามข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและไม่กระทบกระเทือนต่อผู้ใดทั้งสิ้น ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับร่วมมือในการตอบแบบสอบถามทุกข้อจากท่าน และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวกานดา กรีหิรัญ)

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร

แบบสอบถาม

สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(สำหรับผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร)

แบบสอบถาม

เรื่อง สภาพการณ์ปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
(สำหรับผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร)

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดกาเครื่องหมาย / ลงหน้าข้อความดังนี้

.....ผู้บริหาร

.....อาจารย์

.....บุคลากร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการณ์ปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร

ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร

โปรดอ่านข้อความและพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นกับข้อความแต่ละข้อในระดับใด

และกาเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างแสดงระดับความคิดเห็น

ตัวอย่าง

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		เหมาะสม มากที่สุด	เหมาะสม มาก	เหมาะสม ปานกลาง	เหมาะสม น้อย	เหมาะสม น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
0	โครงสร้างของกองบริการ การศึกษามีความเหมาะสมกับขนาด ขององค์กรในปัจจุบัน		.../...			
00	การดำเนินงานของกองบริการ การศึกษาในปัจจุบันมีความ เหมาะสม	.../...				

ข้อ 0 หมายความว่า ท่านมีความเห็นว่า โครงสร้างของกองบริการการศึกษา มีความเหมาะสมกับขนาดขององค์กรในปัจจุบันในระดับมาก

ข้อ 00 หมายความว่า ท่านมีความเห็นว่า การดำเนินงานของกองบริการการศึกษา ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		เหมาะสม มากที่สุด	เหมาะสม มาก	เหมาะสม ปานกลาง	เหมาะสม น้อย	เหมาะสม น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<u>ด้านโครงสร้างและ</u> <u>นโยบายการบริหาร</u>					
1.	การแบ่งงานเป็นหมวดหมู่ หรือการแบ่งสายงาน					
2.	การกำหนดขอบเขตภาระงานของ กองบริการการศึกษา					
3.	การกำหนดขอบเขตของงาน พัฒนาหลักสูตรและการสอน					
4.	การกำหนดขอบเขตของ งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา .					
5.	การกำหนดขอบเขตของงาน ส่งเสริมการวิจัยและดารา					
6.	การกำหนดขอบเขตของ งานธุรการ					
7.	การวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน ของผู้บริหารและบุคลากร					
8.	การกำหนดเกณฑ์และวิธีการ คัดเลือกบุคลากร					
9.	การจัดการฝึกอบรมและ ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ .					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		เหมาะสม มากที่สุด	เหมาะสม มาก	เหมาะสม ปานกลาง	เหมาะสม น้อย	เหมาะสม น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
10.	การติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี					
11.	การกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ความดีความชอบในการปฏิบัติงาน					
12.	การนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุง การดำเนินงานและการบริการ					
13.	การกำหนดนโยบายและ เป้าหมายของการบริการ					
14.	การกำหนดแผนงานการพัฒนา การบริการ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		เหมาะสม มากที่สุด	เหมาะสม มาก	เหมาะสม ปานกลาง	เหมาะสม น้อย	เหมาะสม น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
15.	<u>ด้านการดำเนินงาน</u> การเผยแพร่นโยบาย การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้ ทราบโดยทั่วกัน					
16.	การดำเนินงานและ การประสานงานร่วมกันระหว่าง บุคลากร					
17.	การดำเนินงานและ การประสานงานกับหน่วยงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายใน มหาวิทยาลัย					
18.	การดำเนินงานและ การประสานงานกับหน่วยงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายนอก มหาวิทยาลัย					
19.	การมอบหมายงานที่ตรงกับ ความรู้ ความสามารถของ บุคลากร					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		เหมาะสม มากที่สุด	เหมาะสม มาก	เหมาะสม ปานกลาง	เหมาะสม น้อย	เหมาะสม น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
20.	การจัดสรรจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับภาระงาน ที่ต้องรับผิดชอบ					
21.	การเผยแพร่และการให้ บริการข้อมูลข่าวสารแก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้อง					
22.	การเผยแพร่และการให้บริการ ข้อมูลข่าวสารแก่นิสิตและ บุคคลภายนอก					
23.	การตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงาน					
24.	การกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ผู้ปฏิบัติงาน					
25.	การควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์เพื่อการทำงาน					
26.	การจัดสถานที่ทำงานของบุคลากร ให้เป็นสัดส่วนตามลักษณะงาน					
27.	การจัดประชุม/สัมมนาทาง วิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		เหมาะสม มากที่สุด	เหมาะสม มาก	เหมาะสม ปานกลาง	เหมาะสม น้อย	เหมาะสม น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
28.	การจัดให้มีการศึกษาดูงาน หน่วยงานภายนอกสำหรับ ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความรู้ มาพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่					
29.	การสำรวจความต้องการ ของผู้ใช้บริการจากหน่วยงาน ต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ใน การปรับปรุงการทำงาน และการบริการ					
30.	การปรับโครงการต่าง ๆ ของ กองบริการการศึกษาให้สนองตอบ ต่อนโยบายการดำเนินงาน ...					
31.	การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้ การบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับด้านการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		เหมาะสม มากที่สุด	เหมาะสม มาก	เหมาะสม ปานกลาง	เหมาะสม น้อย	เหมาะสม น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<u>ด้านความรู้และคุณสมบัติ</u> <u>ของบุคลากร</u>					
32.	บุคลากรของกองบริการการศึกษา มีความรู้ความสามารถเพียงพอ ในการปฏิบัติงาน					
33.	การพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร					
34.	ความชำนาญและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ..					
35.	ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของบุคลากร					
36.	ความรู้และทักษะในการใช้วัสดุ อุปกรณ์สำนักงานของบุคลากร เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้ระบบสารสนเทศ ..					
37.	มนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร					
38.	ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ..					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		เหมาะสม มากที่สุด	เหมาะสม มาก	เหมาะสม ปานกลาง	เหมาะสม น้อย	เหมาะสม น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
39.	การเป็นผู้มีคุณธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน					
40.	การเป็นผู้กล้าหาญ เพื่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งในความร่วมมือ

แบบสอบถาม

สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(สำหรับบุคลากร)

แบบสอบถาม

เรื่อง สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
(สำหรับบุคลากร)

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดกาเครื่องหมาย / ลงหน้าข้อความดังนี้

.....นักวิชาการ

.....เจ้าหน้าที่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามถามระดับความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงาน
ภายในกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตร
และการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา
และด้านงานธุรการ

โปรดอ่านข้อความและพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นกับข้อความแต่ละข้อในระดับใด
และกาเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างแสดงระดับความคิดเห็น

ตัวอย่าง

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความต้องการ				
		ต้องการมากที่สุด	ต้องการมาก	ต้องการปานกลาง	ต้องการน้อย	ต้องการน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
0	ข้าพเจ้ารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มาปฏิบัติงานอยู่ในกองบริการการศึกษา	.../...				
00	การกำหนดลักษณะงานมีการวางแผนงานให้สอดคล้องกัน		.../...			

ข้อ 0 หมายความว่า ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มาปฏิบัติงานอยู่ในกองบริการการศึกษานี้ ในระดับมากที่สุด

ข้อ 00 หมายความว่า ท่านต้องการมีการกำหนดลักษณะงาน มีการวางแผนงานให้สอดคล้องกันในระดับมาก

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความต้องการ				
		ต้องการมากที่สุด	ต้องการมาก	ต้องการปานกลาง	ต้องการน้อย	ต้องการน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<u>งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน</u>					
1.	การกำหนดขอบเขตของงานแต่ละงานให้ชัดเจน					
2.	การปฏิบัติงานตามขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย					
3.	จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับปริมาณงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน					
4.	การมอบหมายงานแต่ละงานให้ผู้ปฏิบัติในปริมาณที่เหมาะสม					
5.	อำนาจและเสรีภาพในการตัดสินใจและการเลือกวิธีปฏิบัติงาน (ในบางกรณี) ..					
6.	ห้องทำงานที่เป็นสัดส่วนในการปฏิบัติงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน					
7.	ความเพียงพอและความทันสมัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความต้องการ				
		ต้องการมากที่สุด	ต้องการมาก	ต้องการปานกลาง	ต้องการน้อย	ต้องการน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
8.	โทรศัพท์ที่ใช้ติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย					
9.	การประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
10.	การสร้างความเข้าใจกันในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มบุคลากร					
11.	ความมีน้ำใจและความร่วมมือของบุคลากรในการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานสายเดียวกันและสายงานอื่น ๆ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความต้องการ				
		ต้องการมากที่สุด 5	ต้องการมาก 4	ต้องการปานกลาง 3	ต้องการน้อย 2	ต้องการน้อยที่สุด 1
12.	<u>งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา</u> อำนาจและเสรีภาพในการตัดสินใจและการเลือกวิธีปฏิบัติงาน (ในบางกรณีที่ไม่อาจปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ)					
13.	ความเพียงพอและความทันสมัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน					
14.	การประชุมและวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงานลงทะเบียน					
15.	การป้องกันการสูญหายของเอกสารต่าง ๆ					
16.	การมอบหมายงานภายในและประกาศให้ผู้ปฏิบัติทราบโดยทั่วกัน					
17.	การประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
18.	การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความต้องการ				
		ต้องการมากที่สุด	ต้องการมาก	ต้องการปานกลาง	ต้องการน้อย	ต้องการน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
19.	จำนวนบุคลากรเหมาะสมกับปริมาณงาน					
20.	ความมีน้ำใจและความร่วมมือของบุคลากรในการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานสายเดียวกันและสายงานอื่น ๆ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับงานทะเบียนและนิสิตนักศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความต้องการ				
		ต้องการมากที่สุด 5	ต้องการมาก 4	ต้องการปานกลาง 3	ต้องการน้อย 2	ต้องการน้อยที่สุด 1
21.	งานส่งเสริมวิจัยและตำรา จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับ ปริมาณงาน					
22.	ห้องปฏิบัติงานที่เป็นสัดส่วนของ งานส่งเสริมวิจัยและตำรา					
23.	ความเพียงพอและความทันสมัย ของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ใน การปฏิบัติงาน					
24.	โทรศัพท์และโทรสารที่ใช้ติดต่อ สื่อสารกับหน่วยงานภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย					
25.	วัสดุ ครุภัณฑ์ที่ใช้สำหรับงาน ส่งเสริมวิจัยและตำรา					
26.	ความเหมาะสมของภาระงาน ของงานส่งเสริมวิจัยและตำรา ในการสนองนโยบายของ มหาวิทยาลัยด้านการวิจัย					
27.	นโยบายที่ชัดเจนของผู้บริหาร ในการพัฒนาหน่วยงานของ งานส่งเสริมวิจัยและตำรา					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความต้องการ				
		ต้องการมากที่สุด 5	ต้องการมาก 4	ต้องการปานกลาง 3	ต้องการน้อย 2	ต้องการน้อยที่สุด 1
28.	การกำหนดเป้าหมายใน การปฏิบัติงานแต่ละงาน ให้ชัดเจน					
29.	การเพิ่มงบประมาณเพื่อใช้ ในการดำเนินงานของงาน ส่งเสริมวิจัยและตำรา เช่น งานจัดทำวารสาร และการจัดประชุม					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับงานส่งเสริมวิจัยและตำรา

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความต้องการ				
		ต้องการมากที่สุด	ต้องการมาก	ต้องการปานกลาง	ต้องการน้อย	ต้องการน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<u>งานธุรการ</u>					
30.	จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับปริมาณงาน					
31.	ห้องปฏิบัติงานที่เป็นสัดส่วนของงานธุรการ					
32.	การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้นปฏิบัติ					
33.	ความเพียงพอและความทันสมัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน					
34.	วัสดุและครุภัณฑ์ที่เพียงพอกับปริมาณของงานธุรการ					
35.	การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละงานให้ชัดเจน					
36.	โทรศัพท์และโทรสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับงานธุรการ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งในความร่วมมือ

ภาคผนวก ค
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและ
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ

(ฉบับที่ 1)

แบบสอบถาม สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .8307
2. ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	3.43	21	2.53
2	3.27	22	1.85
3	2.70	23	2.87
4	3.02	24	3.07
5	2.70	25	2.87
6	3.46	26	2.39
7	4.11	27	3.70
8	2.17	28	4.95
9	3.12	29	3.14
10	5.23	30	2.66
11	2.93	31	2.60
12	3.69	32	2.70
13	3.87	33	3.22
14	3.87	34	2.36
15	3.77	35	5.51
16	3.22	36	3.43
17	2.70	37	9.27
18	2.12	38	4.02
19	2.63	39	7.92
20	2.17	40	3.93

(ฉบับที่ 2)

แบบสอบถาม ความต้องการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .8130
2. ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	5.70	19	5.91
2	6.09	20	3.63
3	3.80	21	2.81
4	6.67	22	3.07
5	5.35	23	3.53
6	8.06	24	2.84
7	10.59	25	2.84
8	4.88	26	3.15
9	6.27	27	3.63
10	6.67	28	2.93
11	7.43	29	2.36
12	4.87	30	1.89
13	8.20	31	2.34
14	7.39	32	3.77
15	5.18	33	4.27
16	7.51	34	3.57
17	7.43	35	4.58
18	4.58	36	3.93

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

1. ชื่อ ศ.ดร.สำเร็จ บุญเรืองรัตน์
 วุฒิการศึกษา Ph.D. (Curriculum Research and Development)
 ตำแหน่ง ศาสตราจารย์
 สังกัด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. ชื่อ รศ.ดร.สมบูรณ์ จิตพงศ์
 วุฒิการศึกษา กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)
 ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์
 สังกัด สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

3. ชื่อ รศ.ดร.ไพศาล หวังพานิช
 วุฒิการศึกษา Ph.D. (Higher Education)
 ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 สังกัด สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4. ชื่อ รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย
 วุฒิการศึกษา กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)
 ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์
 สังกัด สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

5. ชื่อ ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ
 วุฒิการศึกษา กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)
 ตำแหน่ง อาจารย์
 สังกัด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวกานดา	ชื่อสกุล กรีหิรัญ
เกิดเมื่อวันที่	5 เดือนกุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2502
สถานที่เกิด	ตำบลคลองเตย อำเภอพระโขนง กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 120/3 ซอยไทยสมุทรเก่า (4) ถนนอ่อนนุช - ลาดกระบัง เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ 10110

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2519 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร
- พ.ศ. 2523 บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- พ.ศ. 2540 กศ.ม. (การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ
ของ
กานดา กริทธิบุญ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา
มีนาคม 2541

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร และศึกษาความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในกองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีการศึกษา 2540 จำนวนทั้งสิ้น 132 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าห้าระดับ จำนวน 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 สอบถามผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร กองบริการการศึกษา เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษารายฉบับที่ 2 สอบถามบุคลากร กองบริการการศึกษา เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษารายฉบับ และข้อคำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แบบสอบถามที่ส่งไปได้รับกลับคืน จำนวน 155 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแปรปรวนทางเดียว หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มีความคิดเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน ด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร ในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร ด้านการดำเนินงาน และด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร โดยรวมทุกด้านและในแต่ละด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความรู้และคุณสมบัติของบุคลากร ที่ผู้บริหารและบุคลากร มีความคิดเห็นว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. บุคลากรกองบริการการศึกษา มีความต้องการในการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานภายในกองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา ด้านงานส่งเสริมวิจัยและตำรา และด้านงานธุรการ ในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้านในระดับปานกลาง

3. เพื่อให้สภาพการปฏิบัติงานของกองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความเหมาะสม ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร กองบริการการศึกษา มีข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรเร่งดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การจัดฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร กำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจน มีการติดตามและ

ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงการดำเนินงานและการบริการ ผู้บริหารควรมีการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ในด้านการพัฒนาบุคลากรมีข้อเสนอแนะว่าควรจัดสถานที่ทำงานของบุคลากรให้เป็นสัดส่วนตามลักษณะงาน จัดประชุม/สัมมนาทางวิชาการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้วัสดุอุปกรณ์สำนักงานของบุคลากร พิจารณาจัดสรรงบประมาณสำหรับจัดซื้อจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัยและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการนำเครื่องมือมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และควรมีการประชุมเพื่อวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้เกิดข้อบกพร่องในการปฏิบัติ ตลอดจนป้องกันการสูญหายของเอกสารในขณะที่ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

WORK PERFORMANCE OF EDUCATION SERVICE DIVISION,
SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY

AN ABSTRACT
BY
KANDA KREEHIRUN

Presented in partial fulfillment of the requirements for the Master
of Education degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University
March 1998

The purposes of this study were 1) to investigate and compare the perceptions of administrators, academic staffs, and supporting personnel on work performance of Education Service Division, Srinakharinwirot University in three aspects : structure and administrative policy, operation, and knowledge and qualifications of supporting personnel, and 2) to investigate the needs of supporting personnel to develop work performance of Education Service Division in four areas of work : curriculum and instruction development, students' records and statistics, support for researches and textbooks, and routine office work. The sample were 132, consisted of administrators, academic staffs, and supporting personnel. The instruments used to collect data were two five-rating scale questionnaires with open-ended questions. A total of 155 questionnaires or 100 percent were returned. Data were analyzed by arithmetic means, standard deviation, one-way analysis of variance statistics and Scheffe method was used for pair testing when statistically significant differences were found.

The findings of the study were as follows :

1. Administrators, academic staffs, and supporting personnel rated work performance of Education Service Division, Srinakharinwirot University in each and all three aspects of structure and administrative policy, operation, and knowledge and qualifications of supporting personnel at moderate level. The comparison among the perceptions of administrators, academic staffs, and supporting personnel revealed that there were no significant differences in overall aspects of work performance and the aspects of structure and administrative policy and operation. However, there was a significant difference between the perceptions of administrators and supporting personnel in knowledge and qualifications of supporting personnel at the level of .05.
2. Supporting personnel rated their needs to develop work performance of Education Service Division in each and all four areas of work in curriculum and instruction development, students' records and statistics, support for researches and

textbooks, and routine office work at moderate level.

3. For better work performance of Education Service Division, the subjects suggested that university should provide in-service training programs, identify job description clearly, evaluate and follow-up work performance annually, use feedbacks to improve work performance, and have a collaborative efforts in planning among administrators. Moreover, supporting personnel suggested that university should improve office environment suitable to each job performance, provide conferences/seminars on office automation use, allocate annual budget for office automation and personnel development, have an operating plan to reduce job errors and liability of paper works, and put the right man to the right job.