

การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์
ของ
วินิดา เจียรระนัย

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุष्ฎิบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา
สิงหาคม 2549

การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์
ของ
วินิดา เจียรระนัย

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุซฐฎับัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา

สิงหาคม 2549

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ของ
วินิดา เจียรระนัย

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

วันที่ สิงหาคม พ.ศ. 2549

..... ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์

(อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข)

..... กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

(อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลกู)

..... กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร สิ้นสิริ)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ โพธิสาร)

ประกาศคุณูปการ

งานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุष्ฎิบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการประจำคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้พิจารณาอนุมัติงบประมาณรายได้ เพื่อสนับสนุนการทำปริญญานิพนธ์ในครั้งนี้ ทั้งนี้ ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยความสมบูรณ์จากการให้คำปรึกษาแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ 3 ท่าน ได้แก่ อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข ประธานกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สกุลกู และรองศาสตราจารย์ ดร.ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ เป็นกรรมการที่ปรึกษา อีกทั้ง ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร สินสิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ โพธิสาร ที่กรุณารับเป็นกรรมการสอบเพิ่มเติม ด้วย

สำหรับบุคคลสำคัญยิ่งซึ่งทำให้การวิจัยครั้งนี้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยทำให้สามารถสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญ 12 ท่าน ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งให้ความกรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่งของท่าน ในการวิเคราะห์ข้อมูล เสนอแนะและตอบแบบสอบถาม รวมทั้งเพื่อนร่วมงานที่ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน การดำเนินการวิจัยเป็นอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่าน

หากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ จะมีคุณค่าต่อการบริหารจัดการสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หรือต่อการศึกษาค้นคว้าของท่านผู้สนใจ ผู้วิจัยขอขอบคุณความดี นั้น แต่ท่านทั้งหลายที่ให้ความอนุเคราะห์ตั้งข้างต้นนี้ และขอขอบพระคุณผู้แต่งหนังสือ ตำรา บทความ เอกสารและงานวิจัย ที่ผู้วิจัยใช้เป็นแหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาและอ้างอิงด้วย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณแม่ฉนวนจันทร์ ทิพย์โส ผู้ช่วยศาสตราจารย์แผนเจียรนัย และนายศรัณย์ เจียรนัย ที่เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งของครอบครัวและเป็นกำลังใจที่สำคัญที่สุดของผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้ดังปรารถนา

วินิดา เจียรนัย

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
สมมติฐานของการวิจัย.....	15
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
การบริหารจัดการภารกิจ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่.....	16
แนวความคิดการบริหารจัดการภารกิจ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่.....	16
แนวความคิดการบริหารจัดการที่ดี.....	31
แนวความคิดการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	41
แนวความคิดการบริหารจัดการแบบบูรณาการ.....	45
แนวความคิดการบริหารจัดการแบบกลุ่มงาน.....	55
แนวความคิดการบูรณาการโครงสร้างและการจัดกลุ่มภารกิจภาครัฐ.....	59
การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัย.....	65
การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย.....	65
การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย.....	69
การบริหารจัดการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย.....	71
การบริหารจัดการภารกิจและการสร้างเครือข่ายในสำนักงานอธิการบดี.....	74
การปรับปรุงโครงสร้างแบบกลุ่มงานในสำนักงานอธิการบดี.....	76
การบูรณาการโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี.....	87
การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	94
ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	94
การบริหารจัดการภารกิจ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ในสำนักงานอธิการบดี...	101
การปรับปรุงโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี.....	107

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
การบริหารจัดการคุณภาพในสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัย.....	114
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	117
งานวิจัยในประเทศ.....	117
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	144
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	149
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา สิ่งพิมพ์และเว็บไซต์ (Websites).....	149
ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	149
ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	152
ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการ ภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	153
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	158
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	159
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย.....	159
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	159
ขั้นตอนการสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	159
ขั้นตอน การสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	173
ขั้นตอน การตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	178

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	191
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	191
สมมติฐานของการวิจัย.....	191
วิธีดำเนินการวิจัย.....	191
สรุปผลการวิจัย.....	193
อภิปรายผล.....	201
ข้อเสนอแนะ.....	216
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	216
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	218
 บรรณานุกรม.....	 219
 ภาคผนวก.....	 238
 ประวัติย่อผู้วิจัย.....	 293

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่ม.....	150
2 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายด้าน.....	160
3 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนิติธรรม กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็น รายข้อ.....	161
4 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านคุณธรรม กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็น รายข้อ.....	163
5 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความโปร่งใส กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายข้อ.....	165
6 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการมีส่วนร่วม กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายข้อ.....	167
7 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความรับผิดชอบ กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายข้อ.....	169
8 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความคุ้มค่า กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายข้อ.....	171
9 การเปรียบเทียบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายด้าน.	178
10 การเปรียบเทียบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายข้อ...	179

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	15
2 โครงสร้างสายการบังคับบัญชาขององค์กรที่ยึดกลุ่มงานเป็นหลัก.....	26
3 คุณลักษณะการบริหารจัดการที่ดี.....	32
4 การจัดระดับงานในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Broadband).....	64
5 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของกลุ่มสมรรถนะหลัก (Core competencies).....	65
6 โครงสร้างสำนักงานอธิการบดีจากมติที่ประชุมประธานสภาข้าราชการและ ลูกจ้างมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ.....	78
7 โครงสร้างสำนักงานเลขานุการคณะ /หน่วยงานที่เทียบเท่า จากมติที่ประชุม ประธานสภาข้าราชการและลูกจ้างมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ.....	79
8 โครงสร้างองค์กรแบบเน้นกลุ่มงาน.....	85
9 ศูนย์กลางการบริหารงานบริการของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์.....	90
10 โครงสร้างสำนักงานนายทะเบียนและเลขานุการของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์.....	92
11 โครงสร้างองค์กรและตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	103
12 โครงสร้างองค์กรการกำกับดูแลเชิงนโยบายของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	104
13 แนวความคิดการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.....	110
14 แนวความคิดการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานเลขานุการคณะ /สถาบัน /สำนัก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบบที่ 1.....	111
15 แนวความคิดการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานเลขานุการคณะ /สถาบัน /สำนัก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบบที่ 2.....	112
16 แนวความคิดการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานเลขานุการคณะ /สถาบัน /สำนัก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบบที่ 3.....	113

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
17 ขั้นตอนของการวิจัย.....	158
18 แผนภูมิการจัดองค์กร.....	174
19 โครงสร้างการบริหารองค์กร	175
20 สายงานการสั่งการ.....	175

การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ
ของ
วินิดา เจียรระนัย

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุष्ฎิบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
สิงหาคม 2549

วินิดา เจียรณัย. (2549). *การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย*

ศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญาโท กศ.ด.(การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : อาจารย์ ดร.อรอนพ โพธิสุข,
อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลฤๅ, รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ

การวิจัยนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่เหมาะสม ซึ่งดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษา วิเคราะห์เอกสาร ตำรา วารสาร งานวิจัยและเว็บไซต์ (Websites) ที่เกี่ยวข้อง
2. การสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม
ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า โดยการใช้แบบ
สอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 333 คน ได้แบบสอบถามคืนและสมบูรณ์ 265 ฉบับ คิดเป็น
ร้อยละ 79.58

3. นำผลการวิเคราะห์เอกสารและการสำรวจสภาพปัญหามาสร้างแบบจำลองการบริหาร
จัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน
ประชุมกลุ่มสนทนา วิเคราะห์ความเหมาะสม รวมทั้งการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่ม
ภารกิจ 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการและ
อำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ

3. นำแบบจำลองที่เหมาะสมมาตรวจสอบความเหมาะสมในขั้นสุดท้าย โดยบุคลากรที่สังกัด
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 333 คน ด้วยการใช้แบบสอบถามมาตราส่วน
ประมาณค่า 5 ระดับ ได้แบบสอบถามคืนและสมบูรณ์ 284 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.29

ผลของการวิจัย มีดังนี้

1. การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีระดับสภาพปัญหา
รายด้านและรวมทุกด้านสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

2. แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีความเหมาะสม

3. แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง รายด้านและรวมทุกด้าน มีความเหมาะสมมาก
และสูงกว่าเกณฑ์ 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN OFFICE OF THE PRESIDENT,
SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY

AN ABSTRACT
BY
WINIDA JARANAI

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education Degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University

August 2006

Winida Jiaranai. (2006) . *The organizational management in office of the president, Srinakharinwirot University*. Dissertation,Ed.D.(Higher Education). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee : Dr.Annop Phothisuk, Dr.Jaruwan Skulkhu, Assoc. Prof. Dr.Chanwit Tiamboonprasert.

The purpose of this research was to propose the appropriate simulation model of the organizational management in office of the president, Srinakharinwirot University. The research was conducted in 4 stages :

1. The documents, researches and websites concerned were reviewed and analysed.
2. The researcher studied problems of the organizational management in office of the president during the research period and under the principle of the good governance in 6 aspects namely : law, merit, transparency, participation, accountability and cost - effectiveness. The survey questionnaires of the five rating scales were used for gathering opinion data from 333 samples of the university personnel. Two hundred and sixty - five or 79.58 percent of questionnaires were returned and proper.
3. Results of documentary analyses and problem surveys were used to design the simulation model of the organizational management in office of the president, Srinakharinwirot University. This model was analysed, reviewed, modified and approved by 12 focus group discussion-experts as an appropriate model with integration of structure and authority for 4 task clusters : organizational chart, organizational structure, line of command and authority of the cluster.
4. Finally, the five rating scales were used for investigating opinions of 333 samples of personnel on the simulation model. Two hundred and eighty - four or 85.29 percent of questionnaires were returned and proper.

The research results were as follow :

1. The problems of the organizational management in office of the president, Srinakharinwirot University according to the principles of good governance in 6 aspects as perceived by the university personnel showed higher rate than the 3.00 rating set scale with statistically significant at .01.

2. An appropriate simulation model of the organizational management in office of the president, Srinakharinwirot University was approved by 12 experts.

3. The very appropriate simulation model of the organizational management in office of the president, Srinakharinwirot University, as perceived by the university personnel showed higher rate than the 3.50 rating set scale with statistically significant at .01.

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การจัดระเบียบทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นไปอย่างกว้างขวาง รวดเร็วและทั่วถึง การเชื่อมโยงกันของประเทศต่างๆ ส่งผลต่อความรู้สึกเสมือนโลกไร้พรมแดนและต้องเผชิญกับปัญหาที่ท้าทายและการแข่งขันที่เข้มข้น ประชาคมโลกจึงต้องสร้างความร่วมมือกันภายใต้กติกาและสร้างขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเองเพื่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยได้กำหนดวาระแห่งชาติให้ดำเนินการปฏิรูป 3 เรื่องหลัก ได้แก่ ปฏิรูปการเมือง ปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูปราชการ ให้มีความสอดคล้อง ทันสมัย ก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิจิตร ศรีสุอาน. 2547: 3-4)

ในการปฏิรูปราชการ (Bureaucratic reform) นั้น รัฐบาลพยายามปรับเปลี่ยนระบบราชการในระดับมหภาค โดยการพัฒนาโครงสร้าง ระบบและกลไก (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. 2542: 42) เพื่อนำองค์กรให้บรรลุพันธกิจ ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบทบาทภารกิจ วิธีการบริหารภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ 2) ด้านงบประมาณ การเงินและพัสดุแบบมุ่งเน้นผลงานและมีความโปร่งใส 3) ด้านการบริหารงานบุคคลที่มีความกะทัดรัดและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน 4) ด้านกฎหมายที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการบริหารและการพัฒนาประเทศ และ 5) ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมที่บุคลากรภาครัฐมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน (พรชัย นุชสุวรรณ. 2545: 2) และกำหนดเป้าหมายหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) การจัดส่วนราชการใหม่โดยการบูรณาการภารกิจที่เคยกระจัดกระจายหรือซ้ำซ้อนเข้าไว้ในส่วนราชการเดียวกัน 2) การพัฒนาการจัดองค์กร การปฏิบัติราชการและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และ 3) การกำหนดแบบแผนการปฏิบัติราชการที่ทำให้เกิดการบริหารราชการที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546: 1) จึงได้ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 (2545: 3) เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ เพื่อประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น เพื่อกระจายภารกิจ ทรัพยากรและอำนาจการตัดสินใจ และเพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยมีผู้รับผิดชอบผลงาน โดยให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้วยเหตุที่เป็นกฎหมายซึ่งถือว่าเป็นบทบังคับให้ทุกส่วนราชการมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตาม หน่วยงานราชการจึงพยายามปรับเปลี่ยนการปฏิบัติราชการในระดับมหภาคเพื่อการบริหารจัดการที่ดี (Good governance) โดยใช้ดุลยพินิจเลือกปฏิบัติตามความเหมาะสม เนื่องจาก ยังขาดการรวบรวมวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์ที่มีความชัดเจน ทำให้ไม่อาจวัดผลการปฏิบัติงานภาครัฐและการบริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจได้อย่างชัดเจน และส่งผลกระทบต่อการวางแผนการ

ปฏิบัติงานในภาพรวมของรัฐให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น รัฐบาลจึงตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้การบริหารจัดการที่ดีให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่วัดผลได้ โดยให้ยึดหลักการ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 2-3)

แนวความคิดของการบริหารจัดการที่ดีได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศ ช่วงปลายปี ค.ศ.1980 โดยคำนึงถึงธรรมชาติและรูปแบบของการเมืองที่มีความครอบคลุมความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและความโปร่งใสในการตัดสินใจ รวมทั้งเชื่อมโยงกับความเป็นประชาธิปไตย (Kruiter. 1996: 3) เมื่อกระแสการพัฒนากิจการบ้านเมืองที่ดีแพร่หลายเข้ามาในประเทศไทย นักวิชาการจากสถาบันต่าง ๆ ให้ความสนใจ อภิปรายความหมายและเสนอแนวทางการบริหารจัดการที่ดีที่เหมาะสมกับสังคมไทยอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับในภาครัฐและเอกชน (ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ. 2544: บทนำ) จึงส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ มีความคล่องตัวและความชัดเจนยิ่งขึ้น ดังที่ เกษม วัฒนชัย (2538: 31-32) เสนอว่า มหาวิทยาลัยควรปรับกระบวนทัศน์ใหม่ให้มีการบริหารจัดการที่ดีด้วยการทบทวนและปรับบทบาทของภารกิจหลัก 4 ประการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และปรัชญา เวสารัชช์ (2543ก: 6-7) ได้เสนอดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับมหาวิทยาลัย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเปิดเผยและความโปร่งใส ด้านการตอบสนองเป้าหมายขององค์การด้านการบริหารตามหลักการหรือกติกา ด้านคุณภาพของผู้บริหารและด้านความเป็นธรรม ดังนั้น การปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา จึงถูกกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์หนึ่งของการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในสถาบันให้มีความคล่องตัว มีระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ และสร้างเสริมภาพทางวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ความรับผิดชอบต่อ การตรวจสอบและการกำกับดูแลของ สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง (วิจิตร ศรีสอ้าน.2547: 6-9)

มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาควรปรับเปลี่ยนบทบาทในอนาคตไปสู่การยอมรับวัฒนธรรมอื่นด้วยความทันสมัย การเปิดเสรี การมุ่งสู่ปวงชนและสู่สากล (สุธรรม อารีกุล. 2541: 39-41) อีกทั้ง บริหารจัดการตามพันธกิจ (Mission) ของสถาบันอุดมศึกษาด้วยการยึดหลัก 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นสากลนิยม (Universalism) พหุกิจนิยม (Pluralism) และมนุษยนิยม (Humanism) เพื่อพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของมนุษยชาติ (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2542: 24) ดังนั้น ปี พ.ศ. 2548 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 20 แห่ง ที่เดิมเคยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จึงดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ (Autonomous university) หรือมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ หรือมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นหน่วยราชการอื่นของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการงบประมาณ พ.ศ.2502 ที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดิน แต่อยู่ภายใต้การตรวจสอบจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 2) การมี

ระบบการบริหารจัดการที่มีความเป็นอิสระ (Autonomization) ความคล่องตัว (Corporation) และ ความไม่เป็นรูปแบบราชการ (Debureaucratization) 3) รัฐบาลให้การสนับสนุนงบประมาณในแต่ละ ปีแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block grant) 4) การตัดสินใจการบริหารจัดการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีอำนาจสูงสุด และ 5) การมุ่งสู่การบริหารจัดการที่มีความเป็นอิสระ มีเสรีภาพทางวิชาการและความคล่องตัว แต่ถึงแม้ว่า มหาวิทยาลัยจะออกนอกระบบหรือไม่ออก นอกระบบราชการก็ตาม มหาวิทยาลัยก็ต้องดำเนินการพัฒนามหาวิทยาลัยและการบริหารงาน บุคคล โดยมีสภามหาวิทยาลัยที่มีบทบาทมากขึ้นในการสร้างระบบการบริหารจัดการให้มีความ คล่องตัวเพื่อนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพ (ภาวิข ทองโรจน์. 2547: 1) รวมทั้งการปรับ โครงสร้างการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการลดปัญหาที่เกิดจากระบบราชการ ลดขั้นตอนการทำงาน มุ่งสู่การกระจายอำนาจ ฝอยคลายกฎและระเบียบต่างๆ เปิดโอกาสให้ บุคลากรภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในการบริหารงานและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือ ท้องถิ่น เป็นต้น (ทพวงมหาวิทยาลัย.2543 : 7-9)

รูปแบบการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยแต่ละแห่ง ได้รับการปรับ เปลี่ยนตามอิทธิพลของแนวความคิดจากประเทศแถบตะวันตกผสมผสานกับแนวความคิดตาม ลักษณะของไทย จึงมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาในรูปแบบเฉพาะของตน โดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมท้องถิ่น ประวัติความเป็นมา ภาษา นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ การวางแผน การปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงาน โครงสร้างการบริหารงาน การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ นักการเมือง นักเศรษฐศาสตร์ นักประชากรศึกษา นักสถิติ นักวิจัย นักวิชาการศึกษาและนักบริหาร เป็นต้น (อัจฉรา วัฒนาณรงค์. 2545: 18-24) ซึ่งแนวทางในการสร้างการบริหารจัดการที่ดี นั้น ไม่อาจลอกเลียนแบบหรือใช้สูตรสำเร็จสูตรใดสูตรหนึ่งได้และไม่มีแผนแม่แบบที่ตายตัว นอกจากนี้ การเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง แผนงานและกลไก การสนับสนุนขององค์กร หรือสังคมที่มีคุณภาพ โดยการบริหารจัดการที่ดีเป็นมรรควิธีและกระบวนการที่เสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ ในองค์กร สังคมและประเทศ ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงวิกฤตการณ์ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการ พัฒนาด้านต่างๆ ที่ยั่งยืนและผสมผสานกันอย่างมีความสมดุล (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 222) ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องแสวงหากลยุทธ์ในการดำเนินภารกิจให้สามารถรองรับกับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมและประเทศในศตวรรษใหม่ (สุเมธดา พรหมบุญ, คุณหญิง. 2542: คำนำ) ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยด้วยการวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อสร้างกลไกทาง การศึกษา (ศิริพร ดันติพูลวินัย. 2541: 343) และให้มีความชอบธรรม ความภาคี ความเชื่อใจและ ความสามัคคีร่วมใจ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2543: 14) รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้เชิงบูรณาการ ข้ามศาสตร์ ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology :IT) ที่สามารถประยุกต์ใช้ ได้จริง (สมบัติ อยู่เมือง. 2546: 89) เพื่อการสร้างสรรค์สังคมให้เป็นองค์กรที่มีค่านิยมและมองภาพ ในอนาคตเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน ด้วยการจัดองค์กรในลักษณะการแลกเปลี่ยนข่าวสารและการวิเคราะห์ สถานการณ์ร่วมกัน การร่วมสร้างความยืดหยุ่นในการวางกลไก การเสนอวิสัยทัศน์ร่วมในการ

กำหนดจุดมุ่งหมายในอนาคตแบบร่วมกันคิดร่วมกันทำ และการสร้างกลุ่มงานที่มีการกระจายอำนาจเพื่อการแยกเครือข่ายการทำงาน (ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. 2544ก: 36-37) ดังนั้น จึงควรศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภารกิจในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง เป็นการเฉพาะ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งเป็นหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งที่ต้องบริหารและปฏิบัติงานตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดีและต้องเตรียมความพร้อมเพื่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระยะที่ 9 พ.ศ. 2545-2549 ได้แก่ การเน้นผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ การทำงานเป็นกลุ่มงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างและพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่ดีครอบคลุมสมบูรณ์และถูกต้อง และการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก (สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.2544 : 1-5) และให้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี พ.ศ. 2533-2547 ของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดภารกิจให้สถาบันอุดมศึกษาอยู่ภายใต้กำกับการบริหารจัดการ ตามแนวทางของการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ การกระจายอำนาจ โอกาสและความเสมอภาค ความมีประสิทธิภาพ คุณภาพและความเป็นเลิศ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2543ก: 25) ทั้งนี้ การบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวความคิดหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากสภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงได้มีการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการศึกษาโครงสร้างของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สินภายใต้ องค์ประกอบการบริหารจัดการที่ดี 12 ประการ ได้แก่ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความเป็นธรรม ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความมีอิสระคล่องตัว การรับรู้ของประชาคม การตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจ การมีกฎระเบียบ การมีแผนงานและเป้าหมาย การประเมินและการตอบสนอง ความต้องการของสังคม (พรณี บุญประกอบ; และคณะ. 2544: บทคัดย่อ)

ส่วนทบวงมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัย /สถาบันอุดมศึกษาพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งข้าราชการสาย ข สาย ค (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2539: 1) ในการนี้ ที่ประชุมประธานสภาข้าราชการและลูกจ้างมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ป.ข.ม.ท.) ได้จัดประชุมสัมมนาผู้บริหารระดับกลาง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั่วประเทศไทย และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้จัดประชุมผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน เพื่อปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการคณะ /สถาบัน /สำนัก ผลจากการประชุมทั้งสองครั้งมีความสอดคล้องกันว่า สำนักงานอธิการบดีและหน่วยงานที่เทียบเท่าควรแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มงาน 3-5 กลุ่ม ตามความเหมาะสมของแต่ละแห่ง และได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตลอดจนทบวงมหาวิทยาลัยแล้ว (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2539ก: 1-3; 2539ข: 1-3; และทบวงมหาวิทยาลัย. 2540: 1-2) แต่จนถึงปีการศึกษา 2548 สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ยังไม่มีการบูรณาการการบริหารจัดการเป็น

กลุ่มงาน ในขณะที่ แนวความคิดการบูรณาการโครงสร้างเป็นกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับแนวความคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ ดังเช่น โอลเซน (Olsen. 1986: 160) เสนอว่า การบริหารจัดการควรใช้กระบวนการของการบูรณาการทางสังคม ได้แก่ การบูรณาการเชิงบรรทัดฐาน (Normative integration) และการบูรณาการเชิงหน้าที่ (Functional integration) ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenberg; & Ornstein. 1996: 36) เสนอว่า การกำหนดรูปแบบโครงสร้างขององค์กรในมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสมกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจ เป็นกระบวนการสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน เพื่อเอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมให้มีความยืดหยุ่น เป็นการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจร่วมกัน ฟรีด และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997: 77) เสนอว่า การจัดกลุ่มภารกิจเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมการเรียนรู้พฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ โดยถ้าแต่ละคนทำงานตามความสามารถเฉพาะตน ในบางครั้ง อาจมีปัญหามีความสลับซับซ้อนเกินกว่าที่บุคคลเดียวจะแก้ไขปัญหาได้ตามลำพังได้ นอกจากนี้ เบสเตอร์ฟิลด์และคนอื่นๆ (Besterfield; et.al. 1999: 79) เสนอว่า กลุ่มภารกิจประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถหลายคนร่วมกันแก้ไขปัญหา ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการเป็นจุดเชื่อมโยงการบริหารระดับสูง ระหว่างผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยกับคณะ สนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย บริหารงานและประสานงานระดับกลางและระดับปฏิบัติด้วยการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติในภาพรวมของมหาวิทยาลัย จึงอยู่ในท่ามกลางของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 กอง ได้แก่ กองกลาง กองคลัง กองบริการการศึกษา กองแผนงานและกองกิจการนิสิต ซึ่งต่อมาได้รับการปรับปรุงหลายครั้ง เพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามเหตุผลที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเสนอขอมติความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในแต่ละครั้ง อาทิเช่น ระหว่างปี พ.ศ. 2543-2548 ได้มีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1) การปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานอธิการบดีให้มีลักษณะแนวราบ (Flat organization) เพื่อความสะดวกคล่องตัว กระจายอำนาจและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ด้วยการจัดให้มี 22 หน่วยงาน ประกอบด้วย 7 กองและ 15 ฝ่าย ซึ่งต่อมาได้ทบทวนมตินี้และยกเลิกหน่วยงานที่มีฐานะเป็น “ฝ่าย” ด้วยพบว่า การปฏิบัติงานในลักษณะแนวราบมีปัญหาบางประการเกี่ยวกับโครงสร้างที่เป็นภาพซ้อน เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัย และบูรณาการระบบการคิดของทุกหน่วยงานและทุกระดับให้มีคุณภาพ ชัดเจนและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ต่อมาได้ปรับเปลี่ยนหน่วยงานที่เป็นฝ่ายอีก อาทิเช่น ฝ่ายวิจัย เป็นต้น นอกจากนี้ ได้ปรับย้ายงานวางผังแม่บทและงานแผนงานงบประมาณ จากฝ่ายพัฒนาสถานที่และสิ่งแวดล้อมและกองคลัง ตามลำดับ ให้มาสังกัดกองแผนงานดั้งเดิม เพื่อให้การบริหารงานราชการมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) การเปลี่ยนตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานอธิการบดีจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการ

เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งต่อมาได้ยกเลิกมติเดิมนี้อีก แล้วเปลี่ยนกลับมาแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี 3) การย้ายและสับเปลี่ยนบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองและหัวหน้าฝ่ายการบรรจุแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน (สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2548: 3-4) จนกระทั่งครั้งหลังสุด ได้จัดโครงสร้างองค์กรที่แยกเป็น 1 หน่วยตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่ออธิการบดี ส่วนอีก 7 กองและ 6 ฝ่าย ขึ้นตรงต่อหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี โดยบริหารงานในลักษณะแนวราบ

ถึงแม้ว่า สำนักงานอธิการบดีได้รับการปรับปรุงโครงสร้างดังเช่นที่ผ่านมาและได้รับการรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (ISO) 9001 และ 2000 ด้านการจัดระบบงาน การแบ่งหน้าที่การทำงาน การมอบหมายภาระงานและการทำงานแทนกัน การจัดทำคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความต่อเนื่อง และการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและวิเคราะห์สาเหตุ รวมทั้งตรวจสอบการปฏิบัติงาน (คณะกรรมการบริหารคุณภาพสำนักงานอธิการบดี. 2547: 1-2) แต่การบริหารจัดการยังคงพบว่า มีสภาพปัญหาบางประการ อาทิเช่น การทำงานเป็นกลุ่มงาน (Team work) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การปลูกฝังการมีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งควรต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง (ศิษย์ครู มศว. 2548: 20) การปฏิบัติงานล่าช้าจนเป็นเหตุให้ถูกหักเงินรางวัลร้อยละ 10 จากการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี พ.ศ.2547 ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่กำหนดความรับผิดชอบในการเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (คณะกรรมการผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความรับผิดชอบต่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. 2548: 5) นอกจากนี้ รายงานการประเมินการตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยคณะกรรมการสำนักงานรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่ามี ปัญหา ได้แก่ 1) การกำหนดอัตราค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในการทำงานไม่มีความชัดเจน 2) การจัดเก็บข้อมูลหรือรายงานด้านบุคลากรและด้านการเงิน ไม่เอื้อต่อการบริหาร เช่น ขาดความแม่นยำเกี่ยวกับรายจ่ายด้านการเงิน ไม่สะท้อนความเป็นจริงและไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเพื่อเสนอผู้บริหารประกอบการตัดสินใจได้ เป็นต้น 3) การบริหารงานและการบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากโครงสร้างและองค์กรมีขนาดใหญ่ 4) การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ขาดความสามารถในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ การวางแผน การบริหารงานและความสามารถแปลงนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติการได้ และจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ ผู้แทนสมาคมศิษย์เก่า ผู้แทนนายจ้างบัณฑิตและนิสิต โดยสรุปพบว่า บุคลากรให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในทางสร้างสรรค์ แต่ยังไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างที่ควรจะเป็น และเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยควรเอาใจใส่ต่อความมั่นคงในอาชีพและการสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคคลที่มีอยู่เดิม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลที่อาจมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร (คณะกรรมการประเมินการตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษา. 2548: ออนไลน์ ; และ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2548ก: 204-207)

จากสภาพปัญหาที่ยังคงปรากฏอยู่ในการบริหารจัดการสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นั้น ผู้วิจัยมีความสงสัยว่า อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระยะที่ผ่านมายังไม่เกิดผลเท่าที่ควร โดยยังไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานแบบกลุ่มภารกิจเพื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการที่ดีที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงและชัดเจน จึงทำให้มีอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างระบบบริหารราชการ ทัศนคติและค่านิยม นอกจากนี้ การแยกส่วนและยึดการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของหน่วยงานเป็นหลัก ทำให้ขาดพลังของความเข้มแข็งในการสร้างเครือข่ายการดำเนินงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเพื่อให้ทราบว่า สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้นำหลักการ 6 ประการตามหลักเกณฑ์ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 2-3) มาเป็นแนวทางการบริหารจัดการภารกิจเพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารงานและการปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หรือไม่เพียงใด ประกอบกับข้อมูลที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี การบริหารงานแบบบูรณาการ แบบกลุ่มภารกิจและแบบกลุ่มงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้วิจัยเรื่องการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีความเหมาะสม โดยมีความเชื่อว่าการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจซึ่งประกอบด้วยแผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการและอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ น่าจะเป็นแนวทางหนึ่งที่เสริมสร้างการบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างพลังขับเคลื่อน (Synergy) นำมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารจัดการ (Excellence administration) และบริหารจัดการที่ดี ทั้งนี้ เพื่อการพัฒนาองค์กรตามกระบวนทัศน์ใหม่ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบงานราชการของรัฐบาลและการบริหารจัดการที่ดี (สำนักนายกรัฐมนตรี. 2544: 11) และเพื่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องได้พิจารณานำไปปรับใช้ในการพัฒนาสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้มีการบริหารจัดการที่ดีอย่างมีประสิทธิภาพในโอกาสต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของงานวิจัยนี้ได้แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีความเหมาะสม โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเสนอผู้บริหารที่เกี่ยวข้องนำไปปรับใช้ในการพัฒนาหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารจัดการภารกิจที่ดี ส่งผลต่อการสนับสนุนงานสอนงานวิจัย งานบริการวิชาการและงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และการตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 ซึ่งมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีทั้งสิ้นจำนวน 1,994 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 70 คน อาจารย์จำนวน 1,219 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 705 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างและสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 333 คน และใช้สัดส่วน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 12 คน อาจารย์จำนวน 203 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 118 คน

2. ประชากรที่ใช้ในการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion) เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ ข้าราชการที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้เชี่ยวชาญ /ผู้ชำนาญการ มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและมีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารระดับกลางเป็นเวลาอย่างน้อย 4 ปี มีทั้งสิ้นจำนวน 36 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจำนวน 9 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกลางและผู้เชี่ยวชาญ /ผู้ชำนาญการ จำนวน 27 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างและสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยใช้สัดส่วน 1: 3 ให้ได้จำนวน 12 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจำนวน 3 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกลางและผู้เชี่ยวชาญ /ผู้ชำนาญการ จำนวน 9 คน

ตัวแปรที่ศึกษา มีดังนี้

1. สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้จากการตรวจสอบความเหมาะสมของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นิยามศัพท์เฉพาะ มีดังนี้

1. การบริหารจัดการภารกิจ หมายถึง การจัดการองค์กรที่เกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย กลยุทธ์และวิธีดำเนินการ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มุ่งความรวดเร็ว มีมาตรฐาน ประหยัดและถูกต้อง และด้วยการบูรณาการที่ใช้ช่วงการบังคับบัญชาที่สั้นและเชื่อมโยงงานฝ่ายอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับหน่วยงานราชการ นั้นรัฐบาลกำหนดให้บริหารจัดการตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แบ่งออกเป็น 6 ประการ ได้แก่

1.1 หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตาม

1.2 หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติเป็นตัวอย่างและส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัย

1.3 หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจ การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา การใช้ข่าวสารที่เข้าใจง่าย การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนได้

1.4 หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็น เช่น การแจ้ง การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์และการแสดงประชามติ เป็นต้น และการอุทิศตนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานของหน่วยงานที่มีส่วนร่วมด้านต่าง ๆ

1.5 หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การมีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาสาธารณะ ความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าในการยอมรับผลการกระทำของตน

1.6 หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยให้ความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก รักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์และยั่งยืน

งานวิจัยนี้หมายถึง การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี

2. สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ หมายถึง สิ่งที่ปรากฏหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งขัดขวาง เป็นอุปสรรคต่อแนวทางหรือหลักการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า

งานวิจัยนี้หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน

3. แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ หมายถึง ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นสิ่งที่มีลักษณะของความเป็นมาตรฐานของงานในหน้าที่ที่บุคคลขององค์กรประกอบด้วยแผนภูมิการจัตองค์การ โครงสร้างองค์กรที่มีระเบียบ ลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่เป็นระบบ และกำหนดอำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) โดย การบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ ด้วยการ จัด การแบ่ง การปรับ การรวม การผสมผสาน การเชื่อมโยงอย่างมีปฏิสัมพันธ์และมีความเป็นพลวัต (Dynamic) ของพฤติกรรมมนุษย์ทั้งในระดับเอกกัตบุคคลระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร และด้วยการจัดหน่วยงานหรือบุคคลที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันหรือซ้ำซ้อนกันตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไปรวมเป็นองค์ประกอบให้เป็นกลุ่มภารกิจและงาน แต่ละกลุ่มภารกิจและงานมีกลุ่มบุคคลร่วมกันปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความชำนาญ รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ และทำงานข้ามกลุ่มงาน กอง ฝ่ายและงานได้ เพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรร่วมแห่งความสมดุลและสมบูรณ์

งานวิจัยนี้ หมายถึงแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดย การบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ (Cluster) มี 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัตองค์การ (Organizational chart) โครงสร้างการบริหารองค์กร (Organizational structure) สายงานการสั่งการ (Line of command) และอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ (Authority of the cluster) ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายถึง ส่วนราชการหนึ่งในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2541 ซึ่งในปีการศึกษา 2548 ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 หน่วย ได้แก่ หน่วยตรวจสอบภายใน

7 กอง ได้แก่ กองกลาง กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองบริการการศึกษา กองแผนงาน กองกิจการนิสิต กองวิเทศสัมพันธ์ และ 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาศาสนาที่และสิ่งแวดล้อม ฝ่ายจัดการทรัพยากร ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา ฝ่ายยานพาหนะและความปลอดภัย ฝ่ายประชาสัมพันธ์และสารสนเทศและฝ่ายสนับสนุนการวิจัย

5. ความคิดเห็น หมายถึง ลักษณะความรู้สึกนึกคิดที่แสดงออกทางด้านความคิด ความรู้สึกของแต่ละบุคคล จากการพิจารณาข้อเท็จจริงต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยการพูด การเขียน โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากความรู้ประสบการณ์และสภาพแวดล้อม ในการตัดสินใจว่าชอบ ไม่ชอบ เหมาะสม ไม่เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้ ดี ไม่ดี พอใจ ไม่พอใจ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือการประมาณค่าของความคิดเห็น ความรู้สึก ที่สามารถใช้เครื่องมือวัดออกมาเป็นระดับได้ เช่น เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด ไม่เห็นด้วย เป็นต้น

งานวิจัยนี้หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยการใช้เครื่องมือวัดเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของไลเคิร์ต (Likert) ที่มี 5 ระดับ โดยเรียงตามลำดับจาก มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ด้วยการกำหนดค่าคะแนน 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

5.1 ความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งผู้วิจัยกำหนดค่าเกณฑ์ตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไป ให้เป็นค่าที่น่าไปใช้

5.2 ความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดค่าเกณฑ์ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ให้เป็นค่าที่น่าไปใช้

6. บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ งานวิจัยนี้หมายถึง ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 ซึ่งมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม มีผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

7. ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึง ผู้ที่มีทักษะหรือได้ลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ จนได้ผลดีเป็นที่ประจักษ์ชัดแก่หน่วยงานหรือสังคม เป็นผู้ที่มีทักษะเชิงวิทยาศาสตร์และสามารถปฏิบัติการใช้วิชาชีพจนได้รับผลสำเร็จด้วยดี ตลอดจนเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญเป็นเลิศในสาขาวิชานั้น (รัตนภรณ์ ประวัติวัชร. 2539: 110)

งานวิจัยนี้หมายถึง ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 ซึ่งมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางเป็นเวลาอย่างน้อย 4 ปี โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจำนวน 3 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

สายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 12 คน ดังนี้

7.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก หรือหัวหน้าส่วนราชการหรือส่วนงานที่มีชื่ออย่างอื่นที่ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า

7.2 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย เลขานุการคณะ เลขานุการสถาบันและเลขานุการสำนัก และผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษและผู้ชำนาญการพิเศษ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ และเว็บไซต์ (Websites) เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการแบบกลุ่มภารกิจ แบบกลุ่มงาน การบูรณาการ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ การปรับปรุงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นำมากำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อให้ได้แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้

1. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 ซึ่งแบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 หน่วย 7 กองและ 6 ฝ่าย ได้แก่ หน่วยตรวจสอบภายใน กองกลาง กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองบริการการศึกษา กองแผนงาน กองกิจการนิสิต กองวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายพัฒนาสถานที่และสิ่งแวดล้อม ฝ่ายจัดการทรัพย์สิน ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา ฝ่ายยานพาหนะและความปลอดภัย ฝ่ายประชาสัมพันธ์และสารสนเทศและฝ่ายสนับสนุนการวิจัย ซึ่งความเป็นหน่วยงานราชการทำให้มีสภาพปัญหาในการบริหารจัดการภารกิจ ได้แก่ การมีกฎ ระเบียบที่ล้าสมัย ล้าช้า ไม่คล่องตัว ไม่เป็นไปตามกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm) (อมรวิชัย นาคธรรมพ. 2545: 15) การขาดการยึดถือหลักการของการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ที่มีประสิทธิภาพ (คณะกรรมการผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความรับผิดชอบต่อ การเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. 2548: 5; คณะกรรมการประเมินการตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษา. 2548: ออนไลน์; และ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2548ก: 204-207)

2. สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามแนวทางการปฏิบัติงานราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. 2546: 2) ด้วยการใช้หลักการ 6

ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 2-3) เพื่อตอบสนองต่อนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่กำหนดให้จัดการศึกษาเอื้อต่อการบริหารจัดการที่ดี ตามกระบวนทัศน์ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ (อมรวิรัช นาคทรพรพ. 2546: 17)

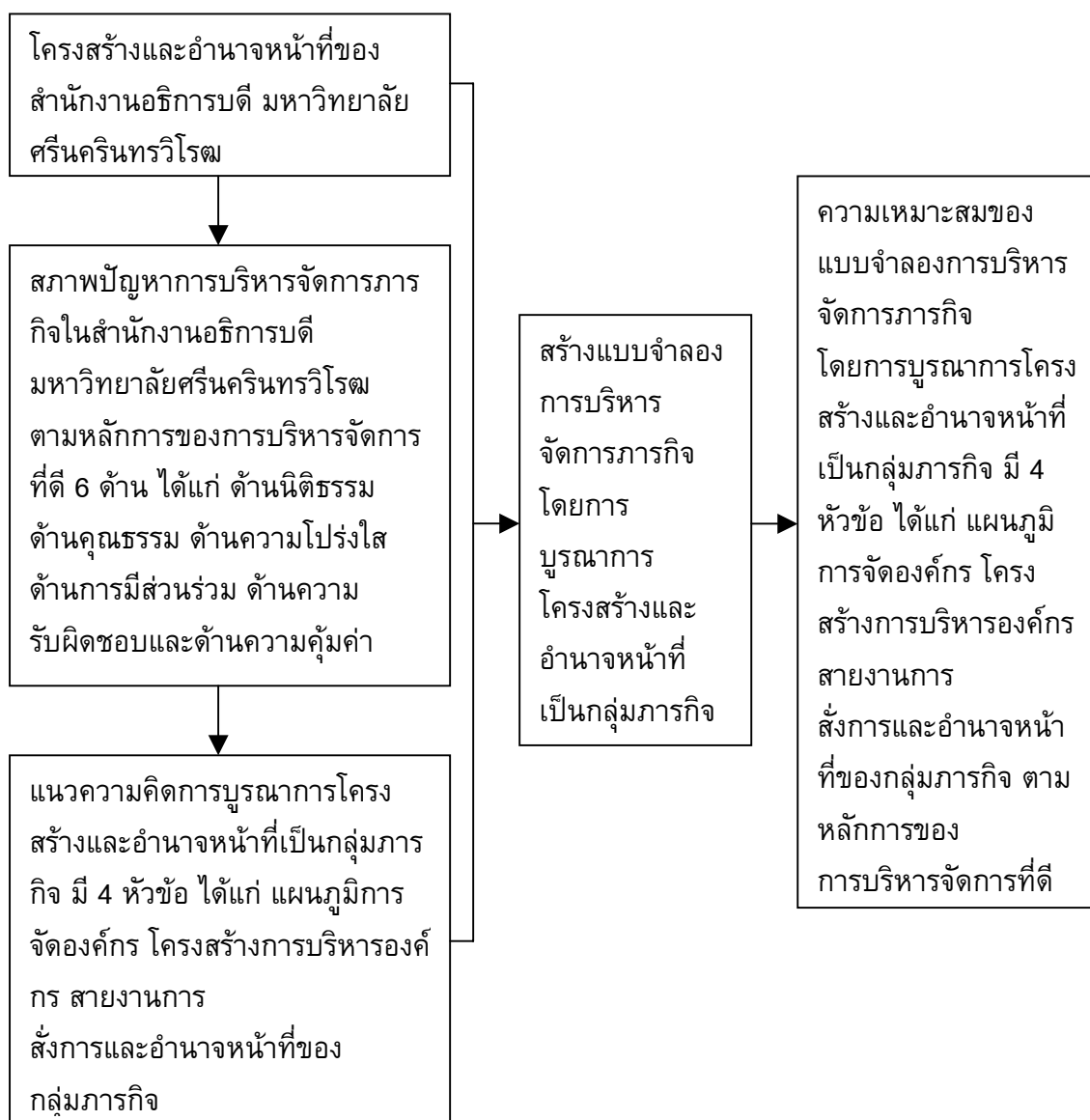
3. การบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ ผู้วิจัยใช้แนวความคิดที่ได้จากการบูรณาการการบริหารจัดการเป็นกลุ่มภารกิจตามผลของการประชุมผู้บริหารระดับกลาง มหาวิทยาลัยทั่วประเทศไทย และการประชุมผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ และตามมติความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบในการให้แบ่งกลุ่มงานในสำนักงานอธิการบดี และหน่วยงานที่เทียบเท่า 3-5 กลุ่ม ตามความเหมาะสม (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.2539ก: 1-3; 2539ข:1-3; และ ทบวงมหาวิทยาลัย. 2540: 1-2) และแนวนโยบายการบริหารงานราชการแบบบูรณาการจัดกลุ่มภารกิจ มีหัวหน้ากลุ่มภารกิจทำหน้าที่รับผิดชอบและบังคับบัญชาราชการในกลุ่มภารกิจ ส่วนการปฏิบัติงานภายในกลุ่มภารกิจเดียวกัน นั้น อาจกำหนดให้ส่วนราชการแห่งหนึ่ง ปฏิบัติงานร่วมกันด้านงานสารบรรณ งานบุคคล งานการเงิน งานพัสดุ หรืองานบริหารทั่วไป สำหรับกลุ่มภารกิจที่มีภาระงานมากอาจแต่งตั้งตำแหน่งรองเป็นผู้ช่วยสั่งงานและปฏิบัติราชการ 1-2 คน ก็ได้ (กฎกระทรวงว่าด้วยการจัดกลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545. 2545: 109-127) ทั้งนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นกลุ่มภารกิจ ซึ่งองค์กรมีความจำเป็นต้องสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อการเปิดโอกาสที่เอื้อต่อระบบการมอบอำนาจแบบมีส่วนร่วม (ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. 2544: 29) และเพื่อการพัฒนาฐานความรู้ การสร้างนวัตกรรมและการรวมกลุ่มงาน ด้วยการนำความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ของแต่ละสาขาของแต่ละคนมาใช้ในการร่วมคิดแก้ปัญหา ซึ่งส่งผลต่อการบูรณาการและการสร้างสรรค์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546: 178-179) และมีความสอดคล้องกับแนวความคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ ดังเช่น ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenber; & Ornstein. 1996: 36) เสนอว่า การกำหนดรูปแบบโครงสร้างขององค์กรในมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสมกับนโยบายวัตถุประสงค์และภารกิจ เป็นกระบวนการสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน เพื่อเอื้ออำนาจต่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ให้มีความยืดหยุ่น เป็นการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจร่วมกัน ฟลีต และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997: 77) เสนอว่าการจัดกลุ่มภารกิจเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมการเรียนรู้พฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ โดยถ้าแต่ละคนทำงานตามความสามารถเฉพาะตน ในบางครั้ง อาจมีปัญหามีความสลับซับซ้อนเกินกว่าที่บุคคลเดียวจะแก้ไขปัญหาได้ตามลำพังได้ และเบสเตอร์ฟิลด์ และคนอื่นๆ (Besterfield; et.al. 1999: 79) เสนอว่า กลุ่มภารกิจประกอบด้วยบุคคลซึ่งมีความรู้ความสามารถหลายคนร่วมกันแก้ไขปัญหาทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ ผู้วิจัยมุ่งการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการที่กำหนดให้ปรับโครงสร้าง ระบบบริหารและบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบูรณาการ การจัดระเบียบบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ให้มีประสิทธิภาพ (วิชณุ เครืองาม. 2546: 43)

โดยมีระดับตามโครงสร้างของงานที่มีการมอบหมายให้เป็นไปตามขั้นตอนของงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2541: 201) มีระบบย่อยของโครงสร้างที่จำแนกแจกแจงรูปแบบการทำงาน ในลักษณะโครงสร้างหรือแผนภูมิองค์กร ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ ช่วยปฏิบัติงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงและเป็นสัดส่วนจะทำให้เห็นผลการดำเนินงานชัดเจนและการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย (เจริญผล สุวรรณโชติ. 2544: 209-210) ดังเช่น อัลดากส์ และสเตียนส์ (Aldag; & Stearns. 1987: 282-295) เสนอว่า โครงสร้างองค์กร (Basic elements of organization structure) มีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ การแบ่งงาน การจัดแผนงาน โครงสร้างของอำนาจ ช่วงการบังคับบัญชาและการประสานงาน ทั้งนี้ โดยการผสมผสานแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การสมัยใหม่ เช่น การประยุกต์ใช้แนวความคิดของการกระจายอำนาจมากกว่าการรวมอำนาจ การปรับใช้การมอบหมายงานและการมอบอำนาจหน้าที่ หรือการจัดองค์การให้มีโครงสร้างแนวราบ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2541: 387) ทั้งนี้ เพื่อการเสริมสร้างองค์กรให้เป็นสังคมแห่งฐานความรู้ (Knowledge based society) ที่มุ่งสู่การยกระดับสติปัญญาทักษะของคุณภาพชีวิตสังคมและสิ่งแวดล้อม (สิปปนนท์ เกตุทัต. 2539: 10) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอ 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการ และอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและด้านความคุ้มค่าตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

5. ความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์และสายสนับสนุน ด้วยความเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่มีผู้ที่มีอำนาจอย่างสมบูรณ์ ทั้งผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ ต่างปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนเองโดยมีความสัมพันธ์กันบางส่วน ในขณะเดียวกันก็มีความเชื่อมโยงกันทางสังคม (Perkins.1973: XV-XVI) และการตัดสินใจโดยใช้แนวความคิดของการมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบที่ให้ผลผลิตที่มีคุณภาพมากที่สุด (Gibson. 2000: 426)

จากการศึกษาข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และเสนอแผนภูมิแนวความคิดในการวิจัย ดังที่ปรากฏในภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี โดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านสูงกว่าเกณฑ์ 3.00
2. ความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี โดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านสูงกว่าเกณฑ์ 3.50

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และเรียบเรียงตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการภารกิจ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่
 - 1.1 แนวความคิดการบริหารจัดการภารกิจ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่
 - 1.2 แนวความคิดการบริหารจัดการที่ดี
 - 1.3 แนวความคิดการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 แนวความคิดการบริหารจัดการแบบบูรณาการ
 - 1.5 แนวความคิดการบริหารจัดการแบบกลุ่มงาน
 - 1.6 แนวความคิดการบูรณาการโครงสร้างและการจัดกลุ่มภารกิจภาครัฐ
2. การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัย
 - 2.1 การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย
 - 2.2 การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย
 - 2.3 การบริหารจัดการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ในมหาวิทยาลัย
 - 2.4 การบริหารจัดการภารกิจและการสร้างเครือข่ายในสำนักงานอธิการบดี
 - 2.5 การปรับปรุงโครงสร้างแบบกลุ่มงานในสำนักงานอธิการบดี
 - 2.6 การบูรณาการโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี
3. การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 - 3.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 - 3.2 การบริหารจัดการภารกิจ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ในสำนักงานอธิการบดี
 - 3.3 การปรับปรุงโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี
 - 3.3 การบริหารจัดการคุณภาพในสำนักงานอธิการบดี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

การบริหารจัดการภารกิจ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่

แนวความคิดการบริหารจัดการภารกิจ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่

1. การบริหารจัดการภารกิจ

ในการปฏิบัติงาน นั้น ควรคำนึงถึง หน้าที่ งาน ภารกิจ ซึ่ง วิชัย วงษ์ใหญ่ (2539: 64)

ได้สรุปความหมายของคำที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน้าที่ งานและภารกิจ ไว้ดังนี้

หน้าที่ (Duty) หมายถึง สิ่งที่ผู้รับผิดชอบงานจะต้องปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่างานทุกงานจะต้องมีหน้าที่มากกว่าหนึ่งหน้าที่ขึ้นไป โดยทั่วไปมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นความรับผิดชอบของผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ
2. ความถี่ในการปฏิบัติงานจะมีมากในแต่ละวัน
3. การปฏิบัติหน้าที่จะเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะ
4. ปฏิบัติหน้าที่โดยมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานในการปฏิบัติ มุ่งเน้นความรวดเร็ว

ความประหยัดและความถูกต้อง

งาน (Job) หมายถึง หน่วยการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับผิดชอบ อยู่ในสายการปฏิบัติงาน ส่วนภารกิจ (Task) เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดผลงานออกมา ลักษณะของภารกิจ ได้แก่ การใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ซึ่งภารกิจนั้นสังกัดอยู่ และการปฏิบัติงานนั้นต้องใช้ความรู้ ความชำนาญและความสามารถเป็นอย่างมาก

สำหรับงานที่มีลักษณะเป็นบูรณาการย่อมต้องการช่วงเวลาและการบังคับบัญชาที่แคบ เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงงานทุกฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ (Aldag ;& Stearns. 1987: 295)

เริงชัย จงพิพัฒนส์ (2542: 14) เสนอว่า การกระทำภารกิจ (Performance task) หมายถึง การทำงานหรือการแสดงบทบาทอย่างสร้างสรรค์ตามหน้าที่ หรือตามคำสั่ง/ข้อตกลง หรือตามสภาพบังคับของเหตุการณ์แวดล้อม

สรุปว่า ภารกิจ หมายถึง งานที่ผู้ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญและความสามารถอย่างมาก โดยกำหนดวัตถุประสงค์มุ่งความรวดเร็ว มีมาตรฐาน ประหยัดและถูกต้อง และในการบูรณาการภารกิจให้มีคุณภาพ จำเป็นต้องบริหารจัดการงานที่ใช้ช่วงการบังคับบัญชาที่สั้นและเชื่อมโยงงานฝ่ายอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารจัดการ (Governance) นั้น ปีแอร์; และปีเตอร์ (Pierre; & Peters. 2000: 12-20) เสนอว่า เป็นโมทัศน์เกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางด้านเครือข่ายนโยบาย (Policy network) การบริหารจัดการภาครัฐ (Public management) ความร่วมมือของภาคเศรษฐกิจ (Coordination of sectors of the economy) ความร่วมมือระหว่างรัฐกับเอกชน (Public-Privatepartnerships) บรรษัทภิบาล (Corporate governance) รวมทั้งธรรมาภิบาลหรือธรรมรัฐที่ได้รับการส่งเสริมจากธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ นอกจากนี้ ได้เสนอมุมมอง (Perspectives) ที่มีต่อกลไกบริหารจัดการ ดังนี้

1. มุมมองในลักษณะความคงที่ (Static perspectives) มีดังนี้

1.1 การบริหารจัดการแบบเป็นโครงสร้าง (Governance as structure) ได้แก่ สถาบันการเมืองและเศรษฐกิจที่ออกแบบหรือสร้างขึ้นเพื่อแก้ปัญหา กำหนดทิศทางของสังคมและเศรษฐกิจในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง

- 1.2 การบริหารจัดการแบบลำดับชั้น (Governance as hierarchies) ได้แก่ โครงสร้าง

แบบระบบราชการ ตามแนวความคิดของเว็บเบอร์ (Weberian model) ซึ่งมีลักษณะการบริหาร แนวตั้ง มีกฎระเบียบเป็นกรอบในการบริหาร มีการสั่งการและการควบคุม (Command and control) ตามลำดับชั้น ซึ่งถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่เหมาะสมกับองค์กรภาครัฐและถูกแทนที่ด้วยการลดขนาดองค์กร (Downsizing) ให้มีความยืดหยุ่น (Flexibility) หลากหลาย (Diversification) ประสานงาน อย่างไม่เป็นทางการมากกว่าการควบคุมและใช้อำนาจร่วมกันระหว่างรัฐกับหน่วยงานอื่น

1.3 การบริหารจัดการแบบการตลาด (Governance as markets) ได้แก่ การทำงานแบบกลไกการตลาดด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดความพอเพียง อำนาจเป็นของผู้บริโภค ซึ่งเป็นประชาชนหรือผู้ใช้บริการจากองค์กรของรัฐ

1.4 การบริหารจัดการแบบเครือข่าย (Governance as network) ได้แก่ เครือข่ายด้านนโยบาย (Policy networks) โดยมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งองค์กร ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาชน โดยประชาชนเป็นผู้ตรวจสอบความรับผิดชอบต่อสาธารณรัฐ (State accountability)

2. มุมมองในลักษณะพลวัต (Dynamic perspectives) มีดังนี้

2.1 การบริหารจัดการแบบกระบวนการ (Governance as process) ที่เน้นผลลัพธ์ (Outcomes) มากกว่าสถาบันหรือโครงสร้าง เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างต่างๆ มากกว่ารูปแบบโครงสร้าง อาทิเช่น วิธีการปฏิบัติงานของทางราชการ เป็นต้น

2.2 การบริหารจัดการแบบขับเคลื่อนและการประสาน (Governance as steering and coordinating)

3. มุมมองในลักษณะกรอบแนวความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic framework perspectives) ได้แก่ การบริหารจัดการแบบเน้นผลผลิต (Output-oriented views) อาจเป็นปรากฏการณ์ หรือทฤษฎี (Governance as phenomenon and governance as theory) ที่มีการพิจารณาในเชิงวิเคราะห์ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของการศึกษาค้นคว้า

ความสำคัญของการบริหารจัดการ ได้แก่ การประสานความร่วมมือและการหลอมรวม (Fusion) การใช้ทรัพยากรของรัฐและเอกชน และการสร้างความท้าทายสิ่งใหม่ๆ จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลต่อรูปแบบดั้งเดิมของรัฐ (Traditional model of the state) ให้มีความยืดหยุ่นและปรับตัวตาม การใช้นวัตกรรมใหม่และการปรับองค์กร (Reorganization) ให้สนองต่อการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อช่วยให้รัฐสามารถเข้าใจในบทบาทใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น

บาร์เลต (Barriat. 2001: 5) เสนอว่า การบริหารกิจการเป็นการจัดการองค์กรเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร (Structures) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) นโยบาย (Policies) กลยุทธ์ (Strategies) และวิธีการดำเนินการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมด อาจสรุปได้ว่า “การบริหารกิจการองค์กรเป็นระบบที่องค์กรได้รับการกำกับ (Direct) และควบคุม (Control)”

อานันท์ ปันยารชุน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2541: 5) ให้ความหมายของการบริหารกิจการในการร่วมเวทีธรรมรัฐแห่งชาติไว้ 2 นัย ได้แก่ นัยที่หนึ่ง หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องที่นำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่

หลากหลายและขัดแย้งกัน โดยการจัดกิจกรรม ซึ่งบุคคลและสถาบันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันและได้กระทำไปหลายทาง ส่วนหนึ่งที่สอง ความหมายของธนาคารโลกบัญญัติไว้ว่า การบริหารกิจการ หมายถึง ลักษณะและวิถีทางของการที่อำนาจได้ถูกใช้ไปในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา

การบริหารกิจการ (Governance) กับการจัดการ (Management) ใช้แทนกันได้ แต่ แกลแล็กเกอร์ (Gallagher. 2001: 2 cited in Department of Education, Science and Training. 2002: 2) เสนอว่า สองคำนี้มีลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างกัน ได้แก่ การบริหารกิจการ (Governance) หมายถึง โครงสร้างความสัมพันธ์ที่นำมาซึ่งการร่วมมือกัน (Organizational coherence) การมีอำนาจกำหนดนโยบาย (Authorize policies) วางแผนและตัดสินใจ (Plan and decisions) ความซื่อสัตย์ในการรับการตรวจสอบ (Account for probity) ความรับผิดชอบและการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ (Responsiveness and cost-effectiveness) ส่วนการจัดการ (Management) มุ่งบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ประสงค์โดยอาศัยการจัดสรร (Allocation) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ทรัพยากร (Resources) และการติดตามกำกับ (Monitoring) ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สังเวียน อินทวิชัย (2543: 6) เสนอว่า ความแตกต่างระหว่างการบริหารกิจการ (Governance) กับการจัดการ (Management) โดยทั่วไปว่า การจัดการเป็นการดำเนินการตามลำดับขั้นของความรับผิดชอบพร้อมด้วยการมอบหมายให้อำนาจตามหน้าที่ไปยังเบื้องล่างทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มีบทบาทในการดำเนินการ ส่วนการบริหารจัดการ หมายถึง การกำกับดูแลที่มีคณะกรรมการซึ่งไม่ปรากฏให้เห็นในโครงสร้างองค์กร แต่เป็นกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีอำนาจตัดสินใจขั้นสุดท้ายของและมีบทบาทในการดูแลหน้าที่ที่กำหนดไว้ ให้ดำเนินไปด้วยดีและเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542: 7) ได้เสนอความคิดเห็นว่า คำว่า “Governance” หมายถึง กลไกการบริหารจัดการ ซึ่งโชติชัย เจริญงาม (2546: 9) เสนอว่า การบริหารจัดการประกอบด้วยกรอบแนวความคิดด้านนโยบาย (Policy) อาทิเช่น ความยั่งยืนทางการคลัง (Fiscal sustainability) การมุ่งเน้นประชาชน (People direction) การมองไปข้างหน้า (Forward looking) การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ (Clear strategic prioritization) และการมุ่งเน้นผลงาน (Performance based) เป็นต้น ส่วนกรอบแนวความคิดด้านการบริหารจัดการ (Management) เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ (Deconcentration) การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล ได้แก่ ความโปร่งใส (Transparency) และตรวจสอบได้ (Accountability) ความคล่องตัวในการบริหาร (Management flexibility) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and effectiveness) และการเปิดเผยข้อมูลด้านงบประมาณ และการติดตามผล (Complete budget information and monitoring) เป็นต้น

การบริหารจัดการองค์กรย่อมมีผู้บริหารซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายทำให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นผู้รับผิดชอบงานต่างๆ เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในการจัดทำนโยบายและแผน (รุ่ง แก้วแดง. 2545: 1-2) โดยมีลักษณะงานในหน้าที่ของผู้บริหาร (วิระวัฒน์ บัณฑิตามย์. 2544: 10-12; อ้างอิงจาก Mc Call; Morrison; & Hannan, 1978) ได้แก่ ระยะ

เวลาการทำงานยาวนาน การไม่มีเวลาว่าง การทำงานแบบไม่ต่อเนื่อง การมีขอบเขตของงานกว้างขึ้นและมีเวลาจำกัดในการตัดสินใจ การเก็บรวบรวมข้อมูล การทำงานด้วยการใช้วาจา เป็นเบื้องต้น การติดต่อสัมพันธ์มาก การใช้เวลาไปกับการประชุม การติดต่อ การพูดโทรศัพท์ และการจัดทีมที่ปรึกษา ที่ช่วยให้การบริหารจัดการมีคุณภาพและสร้างภาพพจน์ของผู้นำได้

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ การใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อแก้ไขและผลักดันความเปลี่ยนแปลงประเด็นที่มีลักษณะเป็นนามธรรม การปรับปรุงขีดความสามารถและพัฒนาคนในองค์กรอยู่เป็นนิจ การร่วมสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ที่ปฏิบัติ การเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมืออาชีพ การทำตนเป็นตัวอย่างของผู้ที่ทันสมัยและนำกระแสด้วยความคิดที่มองเห็นความจริงของกระแสและเลือกปฏิบัติให้ได้ประโยชน์สูงสุด การมีความคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อความคุ้มค่าในประโยชน์สุขและประสิทธิภาพสูงสุด การส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า การเป็นผู้เปี่ยมด้วยคุณธรรม การสนับสนุนผู้ที่มีความตั้งใจดีมีเป้าหมายที่ชัดเจนและคงเส้นคงวา การสร้างสื่อวิสัยทัศน์ให้เข้าใจทั่วถึง การแก้ปัญหาได้ตรงจุด การใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วยจิตใจบริหาร การส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจกันภายในองค์กร การปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยมส่วนบุคคลและวัฒนธรรมขององค์กรที่ควรเปลี่ยนแปลง การปลูกฝังค่านิยมให้ผู้ปฏิบัติงานรักษาไว้ เช่น ความขยันความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ เป็นต้น และค่านิยมเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ได้แก่ ความโปร่งใส ความมีวินัย การตรงต่อเวลา การเปิดเผย การสื่อสารและการทำงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น การสร้างความเข้าใจในการเรียนรู้ให้กับคนในองค์กร การสร้างกลุ่มงานที่มีความสามารถเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนและร่วมแก้ไข การปรับปรุงจุดอ่อนจุดแข็งและประสบการณ์ของแต่ละคนเพื่อเสริมให้กลุ่มงานสามารถคิดหากระบวนการสู่การปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์การทำงานต่างๆ ได้ การมองภาพกว้างและเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับองค์กรประกอบย่อยในองค์กร การเสริมสร้างองค์ความรู้ในองค์กรให้เกิดเป็นภูมิปัญญาที่สำคัญ การสนับสนุนให้คนในองค์กรร่วมกันแสวงหา เก็บรักษา ประมวลผลและเผยแพร่ การใช้ภูมิปัญญาและความรู้เพื่อถ่ายทอดและปรับปรุงพัฒนาองค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การแสดงบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรที่เป็นสมาชิก การบริหารองค์ความรู้ที่มุ่งตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่าเพิ่ม การเรียนรู้ข้ามสายและสำนัก เพื่อปรับปรุงแก้ไขหรือสร้างความรู้ใหม่ๆ นำสื่อที่มีความรวดเร็ว ถูกต้องและประยุกต์ใช้เพื่อสร้างผลสำเร็จ แก้ปัญหาและสนองตอบนโยบายได้ทันการ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2546: 1-6)

การเป็นผู้บริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะของผู้นำกลุ่ม (Team manager) ได้แก่ ผ่านการอบรมการเป็นผู้นำ เป็นผู้นำกลุ่มที่ดี มีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ มีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ สามารถสอน ให้ความรู้ผู้อื่นและอธิบายศัพท์ทางเทคนิคได้ สื่อสารได้ดีกับผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับปฏิบัติ มีความซื่อสัตย์ สุจริตและเป็นกลาง นำเสนอผลงานและรายงานการพัฒนาได้ รวมทั้งประสาน แสวงหาจุดร่วมของความขัดแย้งและสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนหรือยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล. 2546: 58) สำหรับ ผู้บริหาร

ระดับกลางที่ดี เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาย (Guy, 2001: 75) ได้เสนอไว้ ดังนี้

1. ใฝ่หาโอกาสสมัครที่รู้ปัญหาและมองเห็นโอกาสในการผลักดันเพื่อการปรับเปลี่ยน
2. วิพากษ์ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อการแก้ปัญหาทุกครั้งและเสนอแนะการหาทางออกที่ดี
3. มีความพร้อมเสมอกับการปรับเปลี่ยน ไม่ยึดติดและกล้าลองปฏิบัติ
4. เป็นผู้มีไหวพริบดีทางอารมณ์ (Emotional quotient: EQ) รู้จักอารมณ์ของตนและของสมาชิกในกลุ่ม

ส่วนผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องยึดมั่นในความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) และ มีค่านิยมเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและปฏิบัติ ดังนี้

1. มุ่งประโยชน์ของแผ่นดินด้วยการปฏิบัติหน้าที่เพื่อความมั่นคง ความเจริญรุ่งเรืองของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และความร่มเย็นเป็นสุขของประชาชน มีความแน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาของประเทศไทยและประชาชนด้วยความอดทน ความพากเพียร ความเสียสละและความรู้รักสามัคคีสมานฉันท์ เพื่อมุ่งเสริมสร้างศักยภาพที่แข่งขันได้ของประเทศไทยในทุกวิถีทาง
2. การยึดมั่นในธรรมาธิปไตย ได้แก่ ความถูกต้อง ความดีงาม ความจริง ความเป็นธรรมและคุณประโยชน์ในการครองตน ครองคนและครองงาน ด้วยการคิดดี ทำชอบ สุจริต เทียบตรง ยุติธรรม ให้อภัย วางตนเหมาะสมกับฐานะและตำแหน่ง และมีระเบียบวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ
3. ความสามารถสั่งสมและพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีต้องงานในหน้าที่ ทั้งทางลึกและทางกว้าง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทันท่วงที ด้วยความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญชำนาญงาน และสร้างผลงานที่เพิ่มคุณค่าอยู่เสมอ เป็นประโยชน์แก่องค์การและวิชาชีพ
4. ความมีจิตสำนึกในการตรวจสอบความรับผิดชอบ (Accountability) พร้อมเสมอในการอธิบายถึงกระบวนการ ผลงาน และรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายและตอบสนองนโยบาย สามารถอธิบายปัญหา อุปสรรคและแนวทางป้องกันที่แก้ไขได้ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นและยินดีให้ตรวจสอบ
5. ความเป็นกลาง ปฏิบัติและการครองตนที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศด้านความคิด คำพูดและการบริหารจัดการที่มุ่งประโยชน์ของแผ่นดิน ไม่ฝักใฝ่แนวคิดอุดมการณ์ทางการเมืองที่จะทำให้ประโยชน์ขององค์กรเสียหาย
6. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายและแนวทางปฏิบัติ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ในการแก้ปัญหาและหาแนวทางใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนา
7. ความเป็นผู้นำ (Leadership) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ได้อย่างดี สื่อความเข้าใจ โน้มน้าวและเร่งเร้าให้มีการปฏิบัติการล่วงหน้า เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีจิตสำนึกรักองค์กร กระตุ้นและส่งเสริมความคิดริเริ่ม เพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและกล้ารับผิดชอบ
8. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result orientation) การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

ผลผลิต ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ที่ทันการที่ดีที่สุด บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

9. ความโปร่งใส (Transparency) การบริหารจัดการที่ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ มีหลักการและหลักเกณฑ์ กติกาที่กำหนดไว้ชัดเจน ยุติธรรมและเสมอภาค ไม่มีการเลือกปฏิบัติ มีการสื่อสารและเปิดเผยข่าวสารข้อมูล รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นและมุมมองต่างๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

10. ความเป็นมืออาชีพ ด้วยการปฏิบัติงานด้วยจิตที่มุ่งบริการ คำนึงถึงคุณภาพของผลงาน การบริการให้ได้ตามความคาดหวังของประชาชนอย่างได้มาตรฐาน มีความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตนที่รับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและประเทศชาติ มีการพัฒนาตนเองให้คิดใหม่ ทำใหม่ในสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาสนับสนุนการประกอบการ เพื่อพัฒนาตนเองต่อเนื่องให้ทันโลก ทันความเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์องค์กรด้วยความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม เพื่อเป็นการพัฒนาประเทศ

นอกจากนี้ ผู้บริหารรุ่นใหม่เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (Leaders by position) มีสิทธิและอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ จำเป็นต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย. 2544: 154-156)

1. มีศักยภาพสูง (High potential) โดยมีสมรรถนะในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ ในการพัฒนาองค์กรกับระบบราชการ เป็นผู้สร้างอนาคตและร่วมกำหนดบทบาทใหม่ (Redefine) และนำพาองค์กรให้ก้าวกระโดดในทางสร้างสรรค์และดั้งเดิมได้

2. มีฝีมือเป็นที่ประจักษ์ในการปฏิบัติ (Pragmatists) ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารองค์กรให้ปฏิบัติงาน /โครงการที่เป็นหน้าที่หลักขององค์กร (Core business) และสามารถสร้างผลงานที่ถือเป็นผลสำเร็จ (Success stories) ได้รับการยอมรับแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) ที่ให้คุณค่าเพิ่มและตอบสนองวิสัยทัศน์ต่อเป้าหมายขององค์กร มีความชาญฉลาด สามารถเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรได้ (Fundamental changes)

3. มีประสบการณ์หลากหลาย รอบรู้ (All rounder) และมีความคิดอ่านที่เป็นสากล นิยมนำไปสู่ความมีศักยภาพในอนาคตสูง มีความรู้ที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมสาธารณกุศล ช่วยเหลือสังคม ชุมชน สมาคมวิชาชีพ สมาคมที่มีได้มุ่งทำไร การติดต่อกับต่างประเทศนานาชาติ มีงานอดิเรกและสันทนาการ เป็นต้น

4. ประสบความสำเร็จเมื่ออายุน้อย (Early achievers) มีความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership) มีความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการหรือบริหารตั้งแต่อายุน้อยสามารถคิดค้น ผลิต ประดิษฐ์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่จนเป็นที่ยอมรับ

5. มีบุคลิกภาพ (Personality) เป็นผู้มีความดั่งามอยู่ในตน กล้าคิด กล้าริเริ่ม ใฝ่รู้ อยู่เป็นนิจ เป็นนักปฏิบัติที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวิจารณญาณ สามารถสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้คน

สรุปว่า การบริหารจัดการภารกิจเป็นการจัดการองค์กรที่เกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย กลยุทธ์และวิธีการดำเนินการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความยืดหยุ่น มีการผสมผสานสู่ผลประโยชน์ร่วมกันที่มีความหลากหลาย มีการ

ประสานงานอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าการควบคุมอย่างเป็นทางการและการหลอมรวมงาน ด้วยความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของผู้ปฏิบัติที่ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญและความสามารถอย่างมากตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มุ่งความรวดเร็ว มีมาตรฐาน ประหยัดและถูกต้อง และด้วยการบูรณาการที่ใช้ช่วงการบังคับบัญชาที่สั้นและเชื่อมโยงงานฝ่ายอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

2. โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึงระดับตามโครงสร้างของงานที่มีการมอบหมายให้เป็นไปตามขั้นตอนของงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ. 2541: 201) ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงความชัดเจนของงานที่ถูกกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้เป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน มาตรฐานของงาน ซึ่งถ้ากำหนดโครงสร้างของงานไว้ดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ รู้วิธีดำเนินงาน ทำให้สภาพการควบคุมเป็นไปได้โดยง่าย (ปริยาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์. 2544: 123) ทั้งนี้การกำหนดภารกิจและการมอบภารกิจภายในโครงสร้างการบริหารย่อมประกอบด้วยองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ และบุคคลที่ได้รับมอบหมายที่ร่วมรับผิดชอบ ซึ่งต้องมีความชัดเจนและเหมาะสมกับหน่วยงาน มิฉะนั้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสน (กล้า ทองขาว. 2544: 68)

ระบบย่อยของโครงสร้าง (Structure subsystem) จำแนกแจกแจงรูปแบบการทำงานในลักษณะโครงสร้างหรือแผนภูมิองค์กร ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ ช่วยปฏิบัติงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงและเป็นสัดส่วนจะทำให้เห็นผลการดำเนินงานชัดเจนและการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย (เจริญผล สุวรรณโชติ. 2544: 209-210)

โครงสร้างขององค์กร นั้น อัลดากส์; และสตีเวนส์ (Aldag; & Stearns. 1987: 282-295) เสนอว่า โครงสร้างองค์กร (Basic elements of organization structure) มีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ การแบ่งงาน การจัดแผนงาน โครงสร้างของอำนาจ ช่วงการบังคับบัญชาและการประสานงาน โดยอธิบายไว้ดังนี้

1. การแบ่งงาน (Work specialization) เป็นกลไกการควบคุมงานตามโครงสร้างเพราะเป็นการกำหนดให้มีการประสานงาน โดยผู้บริหารตัดสินใจจัดบุคลากรในองค์กรให้เข้าทำงานตามลักษณะเฉพาะของงานที่แบ่งย่อยไว้ตามความชำนาญเฉพาะทาง และแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน หรือหมวดหมู่ตามความสามารถ หรือตามทักษะเฉพาะ

2. การจัดแผนงาน (Departmentation) เป็นการจัดกลุ่มงานหลังจากการแบ่งงาน ทำให้บุคลากรทำงานตามความสามารถและทักษะเฉพาะ อาจใช้เกณฑ์ทักษะ กระบวนการทำงาน และกิจกรรมที่ดำเนินการ

3. โครงสร้างของอำนาจ (Pattern of authority) ได้แก่ การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ที่กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง โดยพิจารณาจากปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพแวดล้อมองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมีความเหมาะสมกับลักษณะโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ เพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็วทันการณ์ โดยการคำนึงถึงทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถและช่วงการบังคับบัญชาด้วย

4. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) องค์การที่มีช่วงการบังคับบัญชาสั้นจะมีลักษณะโครงสร้างขององค์การแบบแนวตั้ง (Tall organization) ส่วนองค์การที่มีช่วงการบังคับบัญชากว้างจะมีลักษณะโครงสร้างขององค์การแบบแนวราบ (Flat organization) การกำหนดช่วงบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ความเป็นวิชาชีพ การฝึกอบรม สถานที่ตั้ง ปฏิสัมพันธ์ ลักษณะของงานที่คล้ายกันหรือแตกต่างกัน เป็นต้น ทั้งนี้ การบังคับบัญชาในองค์การมีลักษณะดังนี้

4.1 องค์การที่มีการฝึกอบรมบุคลากรอยู่เสมอ บุคลากรจะมีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี มีความต้องการการนิเทศหรือการกำกับดูแลจากผู้บังคับบัญชาน้อย

4.2 องค์การที่สถานที่ทำงานอยู่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลากรจะมีความสามารถดูแล หรือนิเทศงานได้ใกล้ชิด อาจกำหนดช่วงการบังคับบัญชาได้กว้างขึ้น แต่ถ้าสถานที่ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ห่างจากผู้บังคับบัญชา อาจจัดช่วงบังคับบัญชาให้แคบลง

4.3 องค์การที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง จะมีช่วงการบังคับบัญชาแคบ สำหรับงานที่ไม่มีปฏิสัมพันธ์สามารถจัดช่วงการบังคับบัญชาให้กว้างขึ้นได้

4.4 องค์การที่มีลักษณะงานคล้ายๆ กัน ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดช่วงการบังคับบัญชาให้กว้างขึ้น แต่ถ้างานมีความแตกต่างกันสูงซึ่งมีปัญหาที่แตกต่างกันมาก ควรกำหนดช่วงการบังคับบัญชาให้มีลักษณะแคบลง

4.5 องค์การที่มีรูปแบบมาตรฐานซึ่งกำหนดวิธีทำงานไว้ชัดเจนแล้ว ย่อมต้องการการดูแลจากผู้บังคับบัญชาน้อย กำหนดช่วงการบังคับบัญชาให้กว้างได้

5. การประสานงาน เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมในองค์การเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน อาจจัดเป็นแบบรวมกัน (Pooled) แบบต่อเนื่อง (Sequential) แบบสายงาน (Assembly line) และแบบกลุ่ม (Team) ซึ่งต้องการปฏิสัมพันธ์ ความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ มากกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ถ้าไม่แบ่งงานออกเป็นขั้นตอนจะทำให้มีความแน่นอนของขั้นตอนต่างๆ ส่วนการทำงานเป็นกลุ่มหรือการสร้างกลุ่มงาน (Team work) เป็นวิธีการที่สำคัญของหลักการประสานงาน

สร้อยตระกูล (อรธมานะ. 2541: 384-387) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การ เพิ่มเติม โดยแบ่งเป็นดังนี้

1. ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) มีการบังคับบัญชาที่เป็นไปตามลำดับชั้น โดยผู้ที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชาที่สูงกว่าจะทำการควบคุมและบังคับบัญชาผู้ที่อยู่ในการบังคับบัญชาที่ต่ำกว่า ลดหลั่นลงมาตามลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal authority) สูงสุดจะอยู่ในจุดสูงสุดของระดับการบังคับบัญชาขององค์การ

2. การแบ่งแรงงาน (Division of labor) กระทำโดยยึดหลักความคล้ายคลึงของงานและความเชี่ยวชาญชำนาญงานตามหน้าที่รวมเป็นกลุ่มไว้ด้วยกัน เพื่อส่งเสริมแนวความคิดของความเชี่ยวชาญชำนาญงานมากขึ้นไปอีก และทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญการพิเศษ (Specialist) ขึ้น

3. การจัดแผนงาน (Departmentalization) เป็นแนวความคิดที่ควบคู่กับการแบ่ง

แรงงาน โดยการแบ่งเป็นกลุ่มตามพื้นฐานหลัก มี 4 ลักษณะ ได้แก่ การจัดแผนงานตามหน้าที่หรือเป้าหมาย ซึ่งนิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง เช่นตามผลผลิต เป็นต้น การจัดแผนงานตามพื้นที่ (Territory) การจัดแผนงานตามลูกค้า (Customer) และการจัดแผนงานตามเวลา ทั้งนี้ การจัดแผนงานในทางปฏิบัติของหน่วยงานอาจใช้จัดแผนงานแบบผสม (Mixed) ก็ได้

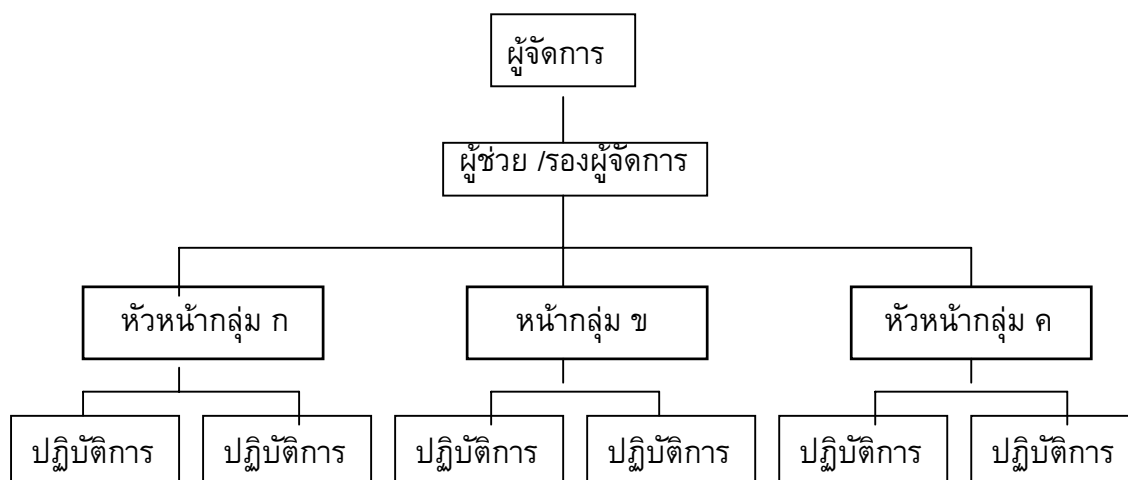
4. ช่วงการควบคุมบังคับบัญชา การกำหนดขอบเขต การควบคุมบังคับบัญชาเป็นหลักพื้นฐานในการจัดโครงสร้าง โดยหลักการที่ว่าผู้บริหารมีความสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนหนึ่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ประเภทของงาน ความยากง่ายของงาน ความสามารถของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ระยะทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เวลาสิ้นสุดของงาน เป็นต้น ทั้งนี้ โดยการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลจากเจ้าของหน่วยงาน หรือนักวิเคราะห์ระบบงาน

5. สายการบังคับบัญชา เป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์การ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ การควบคุมงาน เป็นต้น เพื่อให้บุคคลติดต่อและทำงานร่วมกันได้อย่างมีระเบียบแบบแผน แม้จะมีสมาชิกจำนวนมากก็ตาม

6. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) เป็นหลักการที่ทำให้การบังคับบัญชามีลักษณะรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่แตกกระจาย แม้จะมีผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากก็ตาม แต่บุคคลจะต้องรับคำสั่งและรายงานกับผู้บังคับบัญชาของตน เพียงคนเดียวเท่านั้น (One man, one boss)

7. การมอบอำนาจหน้าที่ โดยบุคคลที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งระดับสูงจะมอบอำนาจหน้าที่คู่กับการมอบความรับผิดชอบให้กับผู้ที่อยู่ในระดับชั้นการบังคับบัญชาที่ต่ำกว่า เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง โดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจ และผู้รับมอบอำนาจต้องทำรายงานเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบเสนอต่อผู้มอบอำนาจเป็นระยะๆ เพราะทั้งผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจมีความรับผิดชอบในงานนั้น เช่นกัน

สำหรับ โครงสร้างองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาแนวนอนเป็นที่นิยมมากในสมัยที่มีการแข่งขันและร่วมมือกันสูง จึงต้องบริหารองค์การด้วยการประหยัดทรัพยากร ระดมบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถร่วมกันทำงาน สร้างผลผลิตหรือผลงานใหม่ ลดภาระการลงทุนทั้งคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การเสี่ยงต่อการขาดทุน หรือความไร้ประสิทธิภาพ (สภากาชาดและข้าราชการปี พ.ศ. 2542-2543. 2543: 6) ตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 2 โครงสร้างสายการบังคับบัญชาขององค์การที่ยึดกลุ่มงานเป็นหลัก ดังนี้



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างสายการบังคับบัญชาขององค์กรที่ยึดกลุ่มงานเป็นหลัก
ที่มา: สภาคณาจารย์และข้าราชการปี พ.ศ. 2542-2543: 2543: 7

อนึ่ง เมื่อระบบการเมืองเปลี่ยนเป็นระบอบประชาธิปไตยและเป็นระบบเปิดมากขึ้น ควรนำประชาธิปไตยไปใช้ในหน่วยงาน โดยให้องค์กรแนวราบที่มีหัวหน้าอยู่ตรงกลาง การตัดสินใจ และการบริหารเกิดจากสมาชิกในองค์กร หรือกลุ่ม ทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับบัญชาได้ยากและไม่ใช้การตัดสินใจจากเบื้องบน (ทินพันธุ์ นาคะตะ. 2546: 47) ซึ่งองค์กรแทบทุกชนิดในสังคม รวมทั้งองค์กรแบบแนวตั้งมีแนวโน้มจะเปลี่ยนมาเป็นแนวราบมากขึ้น ด้วยเหตุผลว่าวิชาชีพสำคัญกว่าองค์กรที่สังกัดอยู่ ความเจริญเติบโต ขนาดขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคม คนไม่ต้องการการบริหารที่เน้นเรื่องการควบคุม บังคับบัญชาและความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหาร (อุทัย เลาหวิเชียร. 2531: 69-96)

การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานในองค์กรทำให้ทราบตำแหน่ง หน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับบัญชา ซึ่งโครงสร้างขององค์กรประจักษ์กับกายภาพที่มีแบบแผนคงที่ ที่ปรากฏในรูปของแผนภูมิองค์กร (Organization chart) และมีการจัดการที่มีลักษณะพลวัต โดยอาศัยหลักการจัดองค์การที่มีนโยบาย หรือเป้าหมายที่ชัดเจน แน่นนอนและมีหลายแนวความคิด ดังที่ ร็อบบินส์ (Robbins. 1990: 81-112) เสนอ ดังนี้

1. มิติของความซับซ้อน มีองค์ประกอบดังนี้

1.1 องค์กรที่แตกต่างตามแนวนอน (Horizontal differentiation) ได้แก่ องค์กรที่แบ่งงานออกเป็นส่วนต่างๆ ตามความแตกต่างของพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร ลักษณะของงาน การศึกษาหรือฝึกอบรม ความต้องการของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การใช้ทักษะเฉพาะทางที่แตกต่างกันและความแตกต่างของบุคลากร

1.2 องค์กรที่แตกต่างตามแนวตั้ง (Vertical differentiation) ได้แก่ องค์กรที่แบ่งงาน

ออกเป็นส่วนต่างๆตามระดับ สายการบังคับบัญชา ใช้แนวตั้งเป็นตัวกำหนดความยาวของสายการบังคับบัญชา ความซับซ้อนขององค์การจะเพิ่มมากขึ้น ถ้าจำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น และจำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่เพิ่มมากขึ้นจะส่งผลต่อความคลาดเคลื่อนในการติดต่อสื่อสาร เพิ่มความลำบากในการประสานงานในแต่ละระดับ ต้องใช้การตัดสินใจมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถดูแลกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึง

ความแตกต่างตามแนวนอนและความแตกต่างตามแนวตั้งไม่สามารถกำหนดได้เพียงแบบเดียวหรือในบางส่วนใด แต่จะต้องพิจารณาร่วมกันตามลักษณะงานและบุคลากรในองค์การโดยควรจัดช่วงการบังคับบัญชาและจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวนชั้นของสายงานการบังคับบัญชาที่ผู้บริหารสามารถสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 องค์การที่แตกต่างตามลักษณะพื้นที่ (Spatial differentiation) ได้แก่ องค์การที่แบ่งงานออกเป็นส่วนต่างๆตามความแตกต่างด้านที่ตั้งของที่ทำงาน และการจัดวางสิ่งอำนวยความสะดวกและบุคลากรตามสภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นการแยกงานและศูนย์อำนาจออกไปในภูมิภาคต่างๆ และเป็นการแบ่งงานทั้งในด้านจำนวนที่เพิ่มขึ้นและระยะทางที่ห่างออกไป ซึ่งจะทำให้เกิดความซับซ้อนมากขึ้น

องค์การที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ยังต้องการสิ่งที่ใช้ในการบริหาร การติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าส่วนต่างๆ ขององค์การสามารถประสานงานและดำเนินงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายขององค์การได้ ส่วนองค์การที่มีความซับซ้อนน้อย ความต้องการสิ่งที่ใช้ในการบริหารงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศ คณะกรรมการ คู่มือ นโยบาย จะลดน้อยลง แต่ผู้บริหารต้องใช้เวลามากขึ้น เพื่อจัดการกับปัญหาในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการควบคุม

2. มิติของความเป็นทางการ (Formalization) การสร้างความเป็นทางการที่ใช้กันมาก ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์การ การกำหนด กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ นโยบายและการสร้างขนบธรรมเนียมประเพณีการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ องค์การที่มีมาตรฐานการทำงานสูงจะมีความเป็นทางการที่ชัดเจน รวมทั้งความเป็นทางการที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรด้วย เช่น ความเป็นวิชาชีพ การกล่อมเกลางานสังคม เป็นต้น การมีความเป็นทางการ ทำให้การปฏิบัติงานมีความคงที่แน่นอน ส่งผลดีต่อการประสานงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประหยัด

3. มิติของศูนย์กลางแห่งอำนาจการตัดสินใจ โดยผู้มีอำนาจมีอิสระในการตัดสินใจในระดับบุคคล ระดับหน่วยงานและระดับองค์การ ด้วยการกระจายอำนาจ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ดังนั้น องค์การที่มีความซับซ้อนต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพราะมีการแบ่งงานกันทำทั้งตามแนวนอนและแนวตั้งที่หลากหลาย เพื่อให้การตัดสินใจได้ดี รวดเร็วและทันเหตุการณ์

โครงสร้างองค์การเป็นผลของการออกแบบองค์การด้วยวิธีแบ่งงานและกำหนดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างงานกับองค์การอย่างเป็นทางการ โดยการ

ทำงานระหว่างระบบย่อยในองค์กรที่มีการระบุและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรในเรื่องของการแบ่งงาน กลไกการประสานงาน รูปแบบความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ การรายงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ช่วงการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานในองค์กรที่ประสานสัมพันธ์กันไปสู่เป้าหมายขององค์การ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545: 50)

เพียส; และโรบินสัน (Pierce; & Robinson. 1987: 341) ให้ความหมายของการออกแบบองค์การว่า เป็นกระบวนการกำหนดความเหมาะสมระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น โครงสร้าง บุคลากร งาน การตัดสินใจ ระบบการให้ควมดีความชอบและวัฒนธรรมขององค์การที่ไม่เป็นทางการ รวมทั้งกลยุทธ์ที่จะทำให้การดำเนินการบรรลุผล ซึ่งเป็นการกำหนดโครงสร้างเฉพาะของงานและความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารได้ตัดสินใจไว้อย่างเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วน ไอแวนเชวิช ดอนเนลลี และกิบสัน (Ivancevich; Donnelly; & Gibson. 1989: 258) เสนอว่า การออกแบบโครงการเป็นกระบวนการการออกแบบ การเลือก และการตัดสินใจ หรือผลจากการออกแบบ ได้แก่ แบบโครงสร้างและการจัดระบบ โดยพิจารณาจากลักษณะ หลักการจัดองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรและความเหมาะสมของการจัดองค์ประกอบกับบริบท เช่น กลยุทธ์ สิ่งแวดล้อม ขนาดและเทคโนโลยี เป็นต้น

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545: 46-48) ได้ศึกษาแนวความคิดในการจัดองค์การว่า เป็นความพยายามแสวงหาแบบขององค์การที่ดีที่สุด ตั้งแต่แนวความคิดดั้งเดิมที่มีลักษณะเป็นกลไกเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เน้นเรื่องการแบ่งงาน การจัดแผนงาน การควบคุม การกำกับและสายการบังคับบัญชา ซึ่งมีความชัดเจนในสายงานหลัก (Line) และสายงานสนับสนุน (Staff) เมื่อแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการมากขึ้น จึงกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้โครงสร้างองค์กรมีลักษณะการแบ่งงานแบบใหม่ที่เน้นความเชี่ยวชาญ ความชำนาญงาน การจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ หรือกระบวนการทำงาน การกำหนดช่วงการบังคับบัญชาแคบเข้าโดยการรวมอำนาจการตัดสินใจสู่ส่วนกลาง ดังเช่น โครงสร้างตามแบบระบบราชการของแมกซ์ วีเบอร์ (Max Weber) หรือองค์กรที่เป็นทางการ (Formal organization) ซึ่งต่อมา ได้ปรับเป็นการบริหารตามสถานการณ์ จึงสรุปว่า ไม่มีระบบบริหารใดที่เป็นรูปแบบ หรือระบบ หรือวิธีการบริหารที่ดีที่สุด การออกแบบองค์กรแนวใหม่ควรคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร ได้แก่ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เป็นต้น และความแตกต่างตามวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน และไม่มีโครงสร้างองค์กรแบบใดที่ดีที่สุดเพียงแบบเดียว ทั้งนี้ แนวความคิดแนวใหม่ได้เน้นความยืดหยุ่น การปรับตัวได้และความสามารถในการใช้ได้ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเป็นหลัก

ดังนั้น การจัดโครงสร้างองค์กรจึงเป็นการเสนอแผนภูมิที่แสดงโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือขั้นต้นที่ช่วยให้เข้าใจโครงสร้างและรูปแบบการจัดการทำงานในองค์กร ด้วยการจัดกลุ่มงานตามสายงานและสายการบังคับบัญชา การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมี

ผู้บริหารเป็นผู้จัดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบ เข้าใจขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของตน ใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. 2544: องค์กรให้มีโครงสร้างแนวราบแทนโครงสร้างแนวดิ่ง การตั้งองค์กรชั่วคราว และแนวความคิดเชิงระบบ ทั้งนี้ ด้วยการผสมผสานกับแนวความคิดองค์การสมัยใหม่ อาทิเช่น การประยุกต์ใช้แนวความคิดการกระจายอำนาจมากกว่าการรวมอำนาจ การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ การจัดระบบ เป็นต้น (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2541: 387) และโครงสร้างองค์กรที่เน้นประสิทธิภาพ การดำเนินงานและการตอบสนองเป้าหมายขององค์กรทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545: 50-51)

3. อำนาจหน้าที่

ผู้บังคับบัญชามีอำนาจตามตำแหน่งงาน (Position power) ซึ่งมีขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์กร ซึ่งบุคคลนั้นครองอยู่ เช่น การจ้าง การไล่ออก การมีระเบียบวินัย การเลื่อนขั้นและการขึ้นเงินเดือน การประเมินจุดแข็งหรือจุดอ่อน การมอบหมายงาน (Delegating) โดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ได้งานดี และสนับสนุนพนักงานที่มีความสามารถและเพื่อสร้างแรงจูงใจให้สามารถทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง (Hersay; & Blanchard Robbins. 1996: 425)

การมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัตินำไปสู่ความสำเร็จ เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัตินั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยของการกำหนดและการมอบหมายงานตามโครงสร้างการบริหารงาน (กล้า ทองขาว. 2544: 68-70) ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรบริหารที่มีลักษณะการบูรณาการลดหลั่นกัน ตั้งแต่ระดับสูงระดับพื้นที่และระดับปฏิบัติ เพื่อประสานการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในเครือข่ายของโครงสร้างขนาดใหญ่ให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว จำเป็นต้องมีความชัดเจนในกระบวนการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร ในขณะเดียวกันเพื่อความคล่องตัว จึงควรมีความยืดหยุ่น การประสานความเข้าใจ การตกลงใจร่วมกันเกี่ยวกับการปฏิบัติและแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อความชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

2. การกำหนดและการมอบภารกิจที่ชัดเจนทำให้หน่วยงานที่ตัดสินใจระดับต่างๆ มีความชัดเจนในการกรอกรภารกิจของตน ช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานสามารถสรรหาบุคลากรมาร่วมงานได้ตามมาตรฐานของงาน สร้างความก้าวหน้าให้กับหน่วยงาน มีผู้รับผิดชอบงานแต่ละด้านที่ชัดเจน ทำให้สามารถพิจารณาตำแหน่งของบุคคลได้ตรงตามความต้องการ จัดสรรงบประมาณได้ง่าย ลดหรือเพิ่มภาระงานได้ตามความเหมาะสม โดยการกระตุ้น ส่งเสริม หรือใช้กิจกรรมการติดตามผลงานเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแล เพื่อป้องกันการเบี่ยงเบนเป้าหมายของผู้ปฏิบัติ ซึ่งหากดำเนินการมีข้อผิดพลาด หน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงการถูกติเตียนหรือถูกลงโทษได้

3. การรวบรวมมาตรฐานและทรัพยากรที่ชัดเจนช่วยให้ชุมชนสนใจเข้ามาดูแลตรวจสอบ แต่เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้จะต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อการปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่มีได้คาดคิดไว้ก่อน

การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบโดยบุคคลที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งและในระดับชั้นการบังคับบัญชาที่สูงกว่ามอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้ที่อยู่ในระดับชั้นการบังคับบัญชาที่ต่ำกว่า เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ด้วยตนเอง ด้วยหลักการกระจายอำนาจและผู้รับมอบอำนาจจะต้องทำรายงาน(Report) เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบเสนอต่อผู้มอบอำนาจเป็นระยะๆ เพราะทั้งผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจต้องมีความรับผิดชอบในงานนั้นเช่นกัน (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2541: 387)

ศูนย์กลางแห่งอำนาจการตัดสินใจ โดยผู้มีอำนาจมีอิสระในการตัดสินใจในระดับบุคคลระดับหน่วยงานและระดับองค์กร ด้วยการกระจายอำนาจ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น องค์กรที่มีขนาดใหญ่หรือองค์กรที่มีความซับซ้อนสูง ผู้บริหารระดับสูงย่อมไม่ทราบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจได้ทั้งหมด จึงต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือหน่วยงานในระดับล่างมีบทบาทในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้ตัดสินใจได้ดีกว่า เร็วขึ้น ทันเหตุการณ์ เพราะรู้รายละเอียดมากกว่า และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน รวมทั้งได้ฝึกทักษะในการเป็นผู้บริหารระดับล่าง (Robbins. 1990: 112)

อนึ่ง การมอบอำนาจการบริหารงานแบบบูรณาการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การมอบอำนาจ และตามมาตรา 38(13) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545) มีหลักการที่สำคัญดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร. 2546: 1-5)

1. ผู้มีอำนาจที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมขึ้นไปมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดได้ ยกเว้นกรณีที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายสำคัญ เรื่องที่มีความจำเป็นต้องมีการดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเรื่องที่มีอำนาจเห็นว่าอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อน หรือความไม่เป็นธรรมแก่ประชาชน

2. การมอบอำนาจให้คำนึงถึงความสามารถและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจตลอดทั้งการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ความรวดเร็วและการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพและความปลอดภัย และการสร้างความมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่

3. ผู้มอบอำนาจเป็นผู้มอบแก่ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบให้ดำเนินการโดยตรง

4. ผู้มอบอำนาจดำเนินการวางหลักเกณฑ์การใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจ โดยจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจ การกำกับดูแลและแนะนำการใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจ และการจัดทำบัญชีการมอบอำนาจเสนอผู้บังคับบัญชาโดยสำนักงาน ก.พ.ร. และเปิดเผยให้ประชาชนทราบ

5. การมอบอำนาจให้ทำเป็นหนังสือโดยระบุให้ชัดเจนเกี่ยวกับผู้รับมอบอำนาจ

อำนาจที่มอบ หลักเกณฑ์การใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจและการรายงานผลการใช้อำนาจโดยผู้รับมอบอำนาจบันทึกการใช้อำนาจตามหลักเกณฑ์ที่ผู้มอบอำนาจกำหนด

6. การแบ่งกลุ่มภารกิจโดยมีหัวหน้ากลุ่มภารกิจที่มีอำนาจเช่นเดียวกับ ปลัดกระทรวงและสามารถมอบอำนาจตามหลักเกณฑ์ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การมอบอำนาจ ทั้งนี้ ให้ถือเสมือนหนึ่งเป็นปลัดกระทรวงของทุกส่วนราชการในกลุ่มภารกิจนั้น

7. ส่วนราชการกำหนดวิธีปฏิบัติราชการเรื่องต่างๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วโดยไม่ต้องผ่านการพิจารณาจากผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ มากเกินความจำเป็น ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบ โดยให้ผู้มีส่วนร่วมพิจารณาเรื่องนั้นๆ ต้องร่วมรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากเรื่องนั้นด้วย

8. สำนักงาน ก.พ.ร.ให้คำแนะนำและวินิจฉัยปัญหาแก่ผู้ดำรงตำแหน่งในกรณีที่มีการมอบอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งมิได้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ

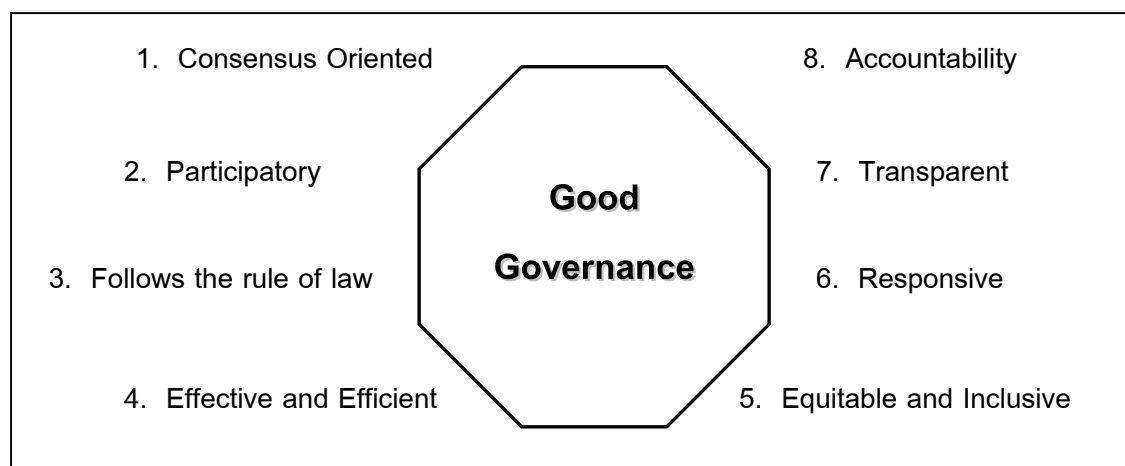
สรุปว่า อำนาจ (authority) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ โดยผู้บริหารระดับสูงที่กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ซึ่งพิจารณาจากหลายปัจจัย เช่น สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมีความเหมาะสมกับ โครงสร้างแบบกระจายอำนาจเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็วทันการณ์โดยคำนึงถึงทักษะ ประสิทธิภาพ ความสามารถและช่วงการบังคับบัญชาด้วย

แนวความคิดการบริหารจัดการที่ดี

1. แนวความคิดการบริหารจัดการที่ดีตามหลักสากล

แนวความคิดของการบริหารจัดการที่ดีมาจากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ โดยธนาคารโลกและแนวคิดประชาสังคม (Civil society) ซึ่งเป็นกระบวนการของความทันสมัยในรูปแบบของทุนนิยมที่ใช้เทคโนโลยีในระดับสูง การใช้ระบบเสรีนิยมทางการค้าเป็นเครื่องมือในการครองความเป็นผู้นำทางมหาอำนาจ (ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร. 2540: 212-225) ธนาคารโลกเป็นสถาบันทางการเงินที่พยายามให้ความช่วยเหลือด้านการให้กู้ยืมเงินกับประเทศต่างๆ เพื่อการปฏิรูปการบริหารจัดการที่ดี โดยใช้คำว่า "Governance" ใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การบริหารจัดการที่ดี "Good Governance" และการบริหารจัดการที่ไม่ดี "Bad Governance" สำหรับประเทศที่มีการบริหารจัดการที่ไม่ดี (Good Governance. 2005: Online) ซึ่งกองทุนกู้ยืมเงินระหว่างชาติ (International monetary fund) กำหนดว่า ประเทศที่อยู่ในขั้นของการพัฒนาต้องให้ความสำคัญและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในรูปแบบของการบริหารจัดการที่ดี เพื่อสัมพันธภาพการดำรงชีวิตในสังคมที่ดี (Good Governance. 2005: Online) ในการนี้ สังคมในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกใช้คำว่า "Good governance" ในความหมายที่เกี่ยวกับการกู้ยืมเงินเพื่อการพัฒนาประเทศให้มีการบริหารจัดการที่ดี โดยคำใช้ว่า "Governance" หมายถึง การปกครองซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ นอกจากนี้ ความหมายในบริบทอื่น ได้แก่ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

ร่วม (Corporate governance) การบริหารจัดการระดับนานาชาติ (International governance) การบริหารจัดการระดับชาติ (National governance) และการบริหารจัดการระดับท้องถิ่น (Local governance) และกำหนดคุณลักษณะเพื่อการบริหารจัดการที่ดี 8 ประการ ตามที่ปรากฏใน ภาพประกอบ 3 คุณลักษณะการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้



ภาพประกอบ 3 คุณลักษณะการบริหารจัดการที่ดี
ที่มา : Good Governance (ออนไลน์ www.unescap.org. 2005)

การบริหารจัดการที่ดีมีคุณลักษณะ 8 ประการ ได้แก่ ความตระหนักในการมีส่วนร่วม ความยุติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความรู้สึกเป็นศูนย์รวม ความเท่าเทียมกัน ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการตรวจสอบได้ มีคำอธิบายเพิ่มเติม ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participatory) เป็นหลักสำคัญทั้งชายและหญิงโดยอาจเป็นทางตรงหรือทางอ้อม หรืออาจเป็นไปตามกฎของสถาบัน หรือผู้ที่เป็นตัวแทนก็ได้ ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความเป็นประชาธิปไตย แม้ว่าเป็นการเสนอแนะก็จะได้รับการนำไปพิจารณาตัดสินใจ โดยต้องการการมีส่วนร่วมในองค์กรและมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ไม่ขึ้นอยู่กับคนหนึ่งหรือสังคมกลุ่มหนึ่ง

2. การปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ และกฎหมาย (Follow the rule of law) โดยมีกรอบของความยุติธรรมกำหนดไว้และปกป้องสิทธิมนุษยชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนกลุ่มน้อย กฎหมายต้องให้ความคุ้มครองคน ผู้พิพากษาต้องมีความเป็นอิสระจากการแทรกแซงและการข่มขู่จากตำรวจ

3. ความโปร่งใส (Transparency) โดยการตัดสินใจกระทำการที่เป็นไปตามกฎและกติกามีข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยได้โดยตรง เพื่อให้บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการตัดสินใจนั้น การได้ทราบข้อมูลข่าวสารเพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน และมีความเข้าใจทั้งในรูปแบบและวิธีการ

4. ความรับผิดชอบ (Responsiveness) โดยการมีหน่วยงานและกระบวนการที่ทำให้การบริการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีเหตุผลและตลอดเวลา

5. ความรู้สึกว่าเป็นศูนย์รวม (Consensus oriented) มีการกระทำและแสดงออกที่

มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการของสังคม ให้ความสนใจกับชุมชนทั้งหมด และทำให้เกิดความสำเร็จโดยกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดพัฒนาการของมนุษย์ที่ยั่งยืน และถือจุดหมายอย่างมีสัมฤทธิ์ผล จึงต้องมีความเข้าใจในประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม สังคมโดยรวม หรือชุมชน

6. ความเท่าเทียมกัน (Equity and inclusiveness) โดยการสร้างให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วม ได้รู้สึกว่าเป็นส่วนเกินของสังคม การรวมกลุ่มไม่มีการแบ่งพวก แบ่งชนชั้น เป็นโอกาสที่จะทำให้การดำรงชีวิตในสังคมมีความสงบสุข

7. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and efficiency) โดยมีกระบวนการและผลผลิตที่ได้รับเป็นที่ต้องการของสังคม ในขณะที่แหล่งผลิตได้รับประโยชน์ในการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทรัพยากรมีความยั่งยืนโดยธรรมชาติและปกป้องสิ่งแวดล้อม

8. การตรวจสอบ (Accountability) เป็นข้อพิสูจน์ของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันของรัฐ หน่วยงานเอกชน องค์กรทางสังคมและสังคมเมือง โดยถูกตรวจสอบจากองค์กรสาธารณะ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งต้องทำทั้งภายในและภายนอก องค์กรโดยทั่วไป หรือสถาบันต้องยอมให้มีการตรวจสอบเพื่อให้ได้รับการยอมรับว่าปฏิบัติตามกฎ ระเบียบด้วยความโปร่งใส

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: 8-9) ได้สรุปว่า การบริหารจัดการที่ดีประกอบด้วย ผู้นำ และการบริหารจัดการที่มีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วิจัย ตัดสินใจสั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร นโยบายและทิศทางขององค์กร อาทิเช่น ผู้นำระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับคน การใช้ทรัพยากรขององค์กร ปฏิบัติและประสานงานความรับผิดชอบ ส่วนผู้นำระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการใหญ่ ประธานกรรมการ อธิการบดี ปลัดกระทรวง รัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

2. การบริหารจัดการที่เน้นตาราง แผนการจัด ระเบียบ การควบคุม การรักษาระบบ และโครงสร้าง

นักวิชาการของประเทศไทย เสนอว่าการปกครองที่ดีควรคำนึงถึง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2547: 1-18) ดังนี้

1. ประโยชน์ของผู้เป็นเจ้าของที่มีส่วนร่วมในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น นำเสนอความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมกำหนดทิศทางการทำงาน หรือมีส่วนร่วมดำเนินงาน บางเรื่อง เป็นต้น ฝ่ายบริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานขององค์กรมากขึ้น เพื่อให้ทราบสถานการณ์ สภาพปัญหาและร่วมแก้ไขปัญหา และช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เข้าใจกันเพราะข้อมูลไม่ตรงกันและสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้นขึ้นด้วย

2. ความโปร่งใส เป็นกระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์ ที่มีความเปิดเผย ตรงไปตรงมา ผู้เป็นเจ้าของหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลต่างๆ ได้อย่างเสรี โดยความโปร่งใส เกิดจากการถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารได้อย่างอิสระ การตรวจสอบ และติดตามการทำงาน

3. การมีพันธะในความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบต่อบุคคล 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้มีฐานะเป็นเจ้าของ ผู้บริหารในบริษัทธุรกิจ ผู้ถือหุ้น ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบภายในขององค์กร ซึ่งมีพันธะในความรับผิดชอบ รวมถึงกระบวนการดำเนินงาน ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบการใช้ทรัพยากรสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ การมีอิสระในการเข้าถึงข้อมูล และความสามารถในการรวมตัวกัน และการมีหลักนิติธรรมที่เป็นปัจจุบัน

4. การยึดถือกฎระเบียบที่ยุติธรรม หมายถึง การปกครองที่มีการตกลงร่วมกัน เป็นที่ยอมรับของกลุ่มคนที่ถูกบังคับบัญชาใช้กฎหมายหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง กฎและระเบียบ เปรียบเสมือนกติการ่วมที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามกัน มีขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้อย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้มีข้ออ้างของการใช้อำนาจที่มีอยู่ การมีคณะกรรมการที่ชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจของฝ่ายบริหารตามอำเภอใจ

5. ความเสมอภาค หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กร พนักงานทุกคน ได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันจากฝ่ายบริหาร ไม่สร้างความแตกแยกเรื่องถิ่นกำเนิด ชาติ ภาษา เชื้อชาติ เพศ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา อบรม ฯลฯ นอกจากนี้ มีความเสมอภาคในการแสดงความคิดเห็น การเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร ที่สะท้อนบรรษัทภิบาล

6. การยึดฉันทามติรวมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตัดสินใจดำเนินการนโยบายที่มีลักษณะของการประนีประนอมและประสานความต้องการหรือผลประโยชน์ของกลุ่มคนที่แตกต่างกันหลากหลาย ทำให้เกิดความเห็นร่วมกันที่อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เป็นโยบายสูงสุดแก่ส่วนรวม เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งและการไม่ได้รับความร่วมมือ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเปิดให้มีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะเรื่องที่กระทบต่อส่วนรวม เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบภายในองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อช่วยลดปัญหาการต่อต้านลงได้มากและช่วยเสริมสร้างความร่วมมือเพิ่มขึ้นด้วย

7. การมีระบบตรวจสอบและถ่วงดุล โครงสร้างองค์กรของบรรษัทภิบาล เป็นกลไก การตรวจสอบการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้มีอำนาจให้ใช้อำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องและเที่ยงธรรม แต่ควรระวังอย่าให้อำนาจแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาดเพียงผู้เดียว เพราะเป็นการเปิดโอกาสของการใช้อำนาจในการฉ้อฉลได้ สำหรับธุรกิจเอกชนที่ไม่ได้มอบอำนาจไว้ให้ฝ่ายบริหารควรนำเรื่องเสนอที่ประชุมคณะกรรมการโครงสร้างระบบการทำงาน

8. การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่ประสิทธิภาพเป็นความสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุดหรือน้อยที่สุดเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ ส่วนประสิทธิผลเป็นระดับความสามารถในการทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่านั้น โดยมีความโปร่งใสที่มีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ การมีกลไกตรวจสอบและการถ่วงดุลการทำงาน การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง การลดความซ้ำซ้อนของการทำงานโดยจัดขั้นตอนน้อยที่สุดให้เหลือเท่าที่จำเป็น ทั้งนี้ การตัดสินใจกระจายทรัพยากรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของการลงทุนด้วย

9. วิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรษัทภิบาลเพราะเป็นภาพที่สะท้อนการทำงานเชิงรุก กระตุ้นให้พนักงานเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีทิศทาง วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจนเข้าใจได้ง่ายในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นและพนักงานในบริษัททั้งหมดมีส่วนร่วมในการแสวงหาจุดร่วมได้

นอกจากนี้ สุทธิพงษ์ ปานเพชร (2547: 69) เสนอความเห็นเห็นว่า ประเทศไทยอยู่รอดปลอดภัยมาด้วยระบบธรรมาภิบาล ได้แก่ การบริหารจัดการที่ดีมีศีลธรรม การกำกับ โดยการวางระบบที่มีคุณลักษณะ 2 ประการ ดังนี้

1. ความโปร่งใส ได้แก่ การบริหารที่ทุกขั้นตอนของการตัดสินใจต้องเปิดเผย ตรวจสอบได้ ไม่งุบงิบแบบรู้จักกันเพียงไม่กี่คน หรือมีคนนอก หรือมีคนใน
 2. การตรวจสอบผู้รับผิดชอบได้ นิยมเรียกกันว่าทุกงานต้องมีเจ้าภาพ โดยมีเจ้าของเรื่องรับผิดชอบ เมื่อเจ้าของเรื่องบริหารผิดพลาด ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้น
- สำหรับ ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีตามหลักสากล ได้แก่ ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and efficient) ความคุ้มค่า (Compliance) การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม (ริชานา ศานติยานนท์; และคนอื่นๆ. 2544: 171)

2. แนวความคิดการบริหารจัดการที่ดีภาครัฐ

แนวความคิดการบริหารจัดการที่ดีภาครัฐของประเทศไทย นั้น ได้เจริญรอยตามใต้เบื้องยุคลบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ทรงรับสั่งว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม ” ซึ่งธรรมะของพระองค์ หมายถึง ทศพิธราชธรรม 10 ข้อ (สุเมธ ตันติเวชกุล. 2546: 37-38) ดังนี้

1. ทาน ได้แก่ การให้
2. ศีล ได้แก่ ข้อห้ามปฏิบัติ 5 ข้อ ได้แก่ ห้ามฆ่าสัตว์ ห้ามลักขโมย ห้ามผิดในกาม ห้ามพูดเท็จ ห้ามดื่มสุรา
3. ปริจาคะ ได้แก่ การบริจาค
4. อาชวะ ได้แก่ ความซื่อตรง
5. มัทวัน ได้แก่ ความอ่อนโยน
6. ตปะ ได้แก่ ความเพียร
7. อโกสะ ได้แก่ ความไม่โกรธ
8. อวิหิงสา ได้แก่ ความไม่เบียดเบียน
9. ขันติ ได้แก่ ความอดทน
10. อวิโรธนะ ได้แก่ ความไม่คลาดในธรรม

ตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 บัญญัติไว้ ดังนี้

“การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลด

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน

การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของภารกิจ

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จึงตราพระราชกฤษฎีกา กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”

(พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545: 3)

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ได้ทบทวนการปรับบทบาทภารกิจการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ด้วยการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ให้มีความสอดคล้องกับการบริหารยุคใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีหลักการ ดังนี้ (สำนักงาน กพ. 2547: 5-7)

1. หลักคุณธรรม โดยเน้นความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
2. หลักสมรรถนะ โดยเน้นที่ความรู้ความสามารถที่จำเป็นและเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
3. หลักผลงาน มีการให้คุณให้โทษ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ
4. หลักการกระจายอำนาจ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ส่วนราชการในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
5. หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน
ทั้งนี้ โดยยึดหลักการพื้นฐานที่ใช้ในการปรับปรุง ดังนี้
 1. เพื่อการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการมีข้าราชการที่มีคุณภาพเป็นกลไกสำคัญ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ
 2. เพื่อแสดงเจตนารมณ์ของการบริหารโดยระบบคุณธรรม ซึ่งระบุว่าราชการต้องปฏิบัติต่อข้าราชการด้วยระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความเสมอภาค เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และไม่เลือกปฏิบัติ
 3. เพื่อกำหนดค่านิยมในการสร้างสรรค์ให้เป็นหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้แก่ ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ

และมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำหรับ เนื้อหาสาระในการปรับปรุง มีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ กลไกระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และกลไกระบบพิทักษ์คุณธรรม โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. เพิ่มประเภทข้าราชการพลเรือนวิสามัญ
2. ปรับปรุงระบบตำแหน่งและประเภทตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
3. ให้มีกระบวนการสรรหาบุคคลในระบบเปิดกว้าง เพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำรงตำแหน่งในบางกรณี
4. ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มากขึ้น
5. ปรับปรุงระบบวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ให้มีความเข้มแข็ง
6. มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (กพ.ค.)

ทั้งนี้ โดยการใช้กลไกระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยน

7 ด้าน ได้แก่ ประเภทข้าราชการ ระบบการกำหนดตำแหน่ง วิธีการกำหนดตำแหน่ง ระบบเงินเดือน การบรรจุแต่งตั้ง ผู้มีอำนาจบรรจุแต่งตั้ง และการเพิ่มประสิทธิภาพและการสร้างแรงจูงใจ

ดังนั้น หน่วยราชการได้พยายามปรับเปลี่ยนการปฏิบัติราชการในระดับมหภาคเพื่อการบริหารจัดการที่ดี แต่เนื่องจากยังขาดการรวบรวมวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์ที่มีความชัดเจน จึงได้ใช้ดุลยพินิจเลือกปฏิบัติตามความเหมาะสม ทำให้ไม่อาจวัดผลการปฏิบัติงานภาครัฐและการบริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจได้อย่างชัดเจน และส่งผลกระทบต่อการวางแผนการปฏิบัติงานในภาพรวมของรัฐให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รัฐบาลจึงได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ยึดหลักการ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546: 2-3) โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ใน หมวด 1 มาตรา 6 ดังนี้ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. 2546: 2-3)

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
6. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546: 5-6) ให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดังนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ได้แก่ การบริหารราชการที่สามารถตอบสนอง

ต่อความต้องการของประชาชนและพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (Positive impact) ต่อการพัฒนาของประชาชน

2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Resulted-based management) การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance agreement) ในทุกระดับ

3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารที่พิจารณาเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า รวมทั้งจัดระบบการวางแผนเป้าหมายการทำงานและวัดผลงานของแต่ละบุคคล (Individual scorecards) ที่เชื่อมโยงกับระดับองค์กร (Organization scorecards)

4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น โดยกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้การบริการประชาชนและการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว (One - stop service)

5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ได้แก่ การทบทวนปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานใหม่อยู่เสมอ (Process redesign) โดยทบทวนลำดับความสำคัญและความจำเป็นของแผนงานและโครงการทุกระยะ (Program evaluation) การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็นและการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์อยู่เสมอ

6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ได้แก่ การปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก โดยมีการสำรวจความต้องการของประชาชน (Citizen survey) และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer survey) ในหลากหลายวิธีและสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป

7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง (Internal control) ซึ่งจะทำได้สามารถผลักดันการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ การจัดหมวดหมู่ภารกิจตามพระราชกฤษฎีกามี 9 หมวด รวม 53 มาตรา ต้องจัดให้มีความสอดคล้องกับวิธีดำเนินการ 5 กลุ่ม มี 13 เรื่อง ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ การลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การอำนวยความสะดวกในการบริการ การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ การบริหารเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม การวัดต้นทุนต่อหน่วย การประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจและการจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546: 3-4) โดยให้บังคับใช้กับส่วนราชการทุกกระทรวง ทบวง กรม ทั้งนี้ เนื่องจากการปฏิบัติงานราชการมีหลายเรื่องที่เป็นเรื่องใหม่ซึ่งอาจต้องใช้เวลาในการปรับปรุงองค์กรและเตรียมการให้พร้อมกับการปฏิบัติราชการ ในขณะที่ บางเรื่องส่วนราชการสามารถดำเนินการได้

ทันที ซึ่งได้แก่ หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและหมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. 2546: 6-8)

การจัดกลุ่มภารกิจด้วยการกำหนดวิธีดำเนินงานมี 5 กลุ่ม โดยให้ส่วนราชการปฏิบัติตาม แต่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จไปพร้อมกันทุกเรื่อง (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546: 4) มีดังนี้

กลุ่มที่ 1 ภารกิจที่ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการไปพร้อมกันในพื้นที่ ได้แก่ ภารกิจที่ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้เอง ซึ่งเป็นเรื่องที่ส่วนราชการต่างๆ ดำเนินการอยู่ก่อนแล้ว

กลุ่มที่ 2 ภารกิจที่ให้บางส่วนราชการดำเนินการเพื่อหาต้นแบบ ได้แก่ ภารกิจที่ส่วนราชการที่มีความพร้อมสามารถดำเนินการได้เอง

กลุ่มที่ 3 ภารกิจที่จัดให้มีโครงการนำร่อง ได้แก่ ภารกิจที่ส่วนราชการที่มีความพร้อมสามารถดำเนินการได้ แต่ไม่สามารถดำเนินการได้เองโดยลำพัง

กลุ่มที่ 4 ภารกิจที่ต้องมีการศึกษาจัดทำคู่มือแนวทางการดำเนินการก่อน ได้แก่ ภารกิจที่การดำเนินการต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

กลุ่มที่ 5 ภารกิจที่ต้องรอรัฐบาลใหม่เข้ารับหน้าที่ ได้แก่ ภารกิจที่กำหนดเป็นเงื่อนไขให้รัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีที่เข้ารับหน้าที่ต้องดำเนินการ หรือให้ส่วนราชการเตรียมการ

อนึ่ง ตามนัยของพระราชกฤษฎีกา ได้กำหนดไว้ใน หมวด 3 ให้ส่วนราชการการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ โดยจัดทำแผนปฏิบัติราชการและรายละเอียดแผนปฏิบัติราชการที่มีขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ล่วงหน้า จัดให้มีการติดตามประเมินผล ตามแผนการปฏิบัติราชการและจัดแผนการปฏิบัติงานระยะ 4 ปี ตามนโยบายของรัฐบาล อย่างน้อยให้มีสาระสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานราชการ จัดให้มีบุคคลที่รับผิดชอบประมาณการรายรับ รายจ่าย ทรัพยากรที่ต้องใช้ ระยะเวลาดำเนินการและการติดตามประเมินผล โดย กพ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับ โดยการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร และหมวด 8 กำหนดให้ส่วนราชการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยจัดให้มีการประเมินผลภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ จัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการที่ดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดสรรเงินรางวัลเพิ่มประสิทธิภาพแก่ส่วนราชการที่สามารถเพิ่มผลงาน โดยไม่เพิ่มค่าใช้จ่ายและให้เกิดความคุ้มค่าต่อภารกิจ (พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. 2546: 6-8) ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จึงได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี 2548 เพื่อเป็นเครื่องมือการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่สำหรับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะเรื่อง ความรับผิดชอบที่สามารถตอบคำถาม หรือให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการใช้อำนาจรัฐและการใช้เงิน

งบประมาณในการปฏิบัติราชการที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ความคุ้มค่า (Value-for-money) ความมีประสิทธิภาพและคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548: 1-24)

การบริหารจัดการที่ดีอีกแนวทางหนึ่ง ตามนัยของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้แก่ มาตรา 12 และหมวดที่ 8 ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติราชการ คณะรัฐมนตรีได้กำหนดมาตรการการจูงใจการปฏิบัติงานราชการเพื่อการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งส่งผลต่อการจัดระบบการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ซึ่งส่วนราชการที่สมัครเข้าสู่ระบบต้องผ่านกระบวนการจัดวางยุทธศาสตร์และลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในกรณีนี้ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548: 30-34) เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการให้นำมาตรการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) โดยการเน้นความสำคัญของการวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงาน การติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกับผลงานของส่วนราชการโดยการแปลงผลงานถ่ายทอดจากระดับสำนักหรือกองลงมาสู่ระดับบุคคล รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ชัดเจนเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ได้กำหนดกรอบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานราชการของส่วนราชการ ซึ่งมีเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จและคุณภาพของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงส่วนราชการ โดยให้แต่ละส่วนราชการร่วมกันพิจารณานำเสนอและดำเนินการตามแนวความคิดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานราชการและตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) และในยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปีให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้ล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลทุกสิ้นปีและกำหนดเงื่อนไขการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ มี 7 ประการ ได้แก่ ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ปรับรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ สร้างระบบการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม เสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัยและเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

สำหรับ กระบวนการจัดทำคำขอรับรองการปฏิบัติราชการทำให้ผู้บริหารของแต่ละส่วนราชการต้องคิดในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic management) มุ่งเน้นอนาคต มองออกนอกกรอบเดิม (Out-of-the-box) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered) ทำงานในเชิงรุก มีความยืดหยุ่นและบูรณาการให้มากขึ้นเพื่อปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดขั้นตอนในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy formulation) การจัดทำ

แผนปฏิบัติการประจำปี การกลั่นกรองยุทธศาสตร์เบื้องต้น การเจรจาจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและลงนามและการให้ความเห็นชอบในขั้นสุดท้าย

2. ขั้นการนำไปปฏิบัติ ได้แก่ การดำเนินงานให้บรรลุผลซึ่งอาจต้องมีการปรับแต่ง (Alignment) องค์ประกอบทางการบริหารจัดการต่างๆ ให้รองรับกับยุทธศาสตร์ด้านกระบวนการทำงาน (Work process) โครงสร้าง เทคโนโลยี (Technology) และคน

3. ขั้นการติดตามและประเมินผล โดยแต่ละส่วนราชการรายงานผลและการติดตามผลการจัดทำรายงานการประเมินผลตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) ด้วยการบันทึกข้อมูลความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป็นรายไตรมาส และสรุปภาพรวมของผลการดำเนินงานในแต่ละปี ผ่านทางระบบเครือข่ายเข้าสู่ศูนย์ปฏิบัติการของกระทรวง (MOC) และหรือศูนย์ปฏิบัติการของนายกรัฐมนตรี (PMOC) ทั้งนี้ การประเมินผลโดยจัดให้มีบุคคลที่สาม (Third party) เช่น บริษัทประเมินผลอิสระ เป็นต้น

4. ขั้นการให้รางวัลตอบแทน โดยจัดประเภทของเงินรางวัลตอบแทน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ เงินรางวัลตอบแทนตามผลงาน เงินรางวัลสำหรับหน่วยงานและเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร

สรุปว่า การบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวความคิดที่หน่วยงานสมัยใหม่ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนยึดถือปฏิบัติกันทั่วโลก โดยมีรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม ค่านิยมและกฎหมายในแต่ละสังคม สำหรับหน่วยงานราชการไทยต้องปฏิบัติราชการเพื่อการบริหารจัดการที่ดีตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ยึดหลักการ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

แนวความคิดการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ การนำแนวความคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality management : TQM) เริ่มขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2499 โดยด็อกเตอร์ เอ เฟเกินบวม (Dr.A. Feigenbaum) เสนอว่า องค์กรที่บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ เนื่องมาจากการปรับปรุงปัจจัยที่เหมาะสม ด้านภาวะผู้นำ กระบวนการ ลูกค้าและการตลาด (Customer and market) บุคลากร ข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ (Information and analysis) ต่อมา ด็อกเตอร์ เจ เอ็ม จูราน (Dr.J.M. Juran) ได้นำแนวความคิดมาพัฒนาโดยเสนอให้มีการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality control : TQC) ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างโดยใช้การมีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงชีวิตการทำงานและกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และมุ่งปรับปรุงการบริหารทุกระดับ เพื่อการประกันคุณภาพ การลดต้นทุน การผลิตได้ตามเป้าหมาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความมั่นคงในการผลิต การเพิ่มผลผลิตและการบริหาร ความปลอดภัย

ผู้จัดหา ผู้รับบริการ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) เช่น ความรู้และความสามารถของบุคลากร การพัฒนาทีมงานและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น (สมชาย ชูชาติ. 2541: 14)

เทคนิคกระบวนการของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร มีองค์ประกอบ 8 ประการ (สมชาย ชูชาติ. 2541: 15) ดังต่อไปนี้

1. เจตจำนงอันมุ่งมั่นและความผูกพันที่มีต่อคุณภาพ
2. รณรงค์ให้รับรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งจนเกิดจิตสำนึกทั่วทั้งองค์กร
3. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ
4. จัดโครงสร้างองค์กร ด้านพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ทุกคนมีบทบาท

และมีส่วนร่วม จัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะทำงานแต่ละระดับ

5. วางแผนปฏิบัติการ
6. ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าและประเมินผล
7. แสดงความชื่นชมพนักงานในความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ
8. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบพัฒนาคุณภาพ (Renewal) เพื่อให้เหมาะสมและ

สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ซามูเอล (Samuel. 1997: 298) ให้คำนิยามของการเปลี่ยนแปลงองค์การว่า หมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

สตีเฟน และคูลเตอร์ (Stephen; & Coulter. 1993: 380) เสนอว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ คน โครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยี

สุนันทา เลานันท์ (2541: 34) ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงในแง่ขององค์การว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ โดยบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทองใบ สุตชาติ (2545: 362) ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การว่า หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่องค์การพึงประสงค์เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง (Changing innovation) เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงการจัดการในองค์การ ดังที่ สตีเฟน (Stephen. 1999: 387-388) เสนอวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนี้

1. การใช้การศึกษาและการสื่อสาร โดยการให้บุคลากรได้รับข้อมูลจริงในลักษณะตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม มีสื่อสารที่ดีและการชี้แจงที่ชัดเจน ทำให้มีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องนำไปสู่ความไว้วางใจกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การให้มีส่วนร่วม โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานและการตัดสินใจ ทำให้ส่งผลดีต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

3. การให้การสนับสนุน โดยการให้บุคลากรที่มีความกังวลและความกลัวได้รับความมั่นคง ความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น เช่น เพิ่มค่าจ้าง เพิ่มค่าตอบแทน ฝึกทักษะความรู้ใหม่ๆ เป็นต้น

4. การต่อรองและข้อตกลง โดยการให้บุคคลที่ต้องการการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้ตามข้อเสนอของตน แต่ผู้บริหารควรจัดสรรตามความเหมาะสมเพื่อป้องกันการรวมตัวกันต่อต้านจากคนกลุ่มใหญ่

5. การให้อำนาจจัดการ (Manipulation and corporation) โดยการให้ผู้นำกลุ่มที่มีอิทธิพลในการต่อต้านได้รับอำนาจในการจัดการเข้ามามีส่วนร่วมบ้างเพื่อให้ได้รับการยอมรับและการสนับสนุนมากขึ้น

6. การใช้อำนาจควบคุม (Coercion) โดยผู้บริหารที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จใช้ความรวดเร็วในการควบคุม เช่น ถ้าไม่ปฏิบัติตามจะไม่เลื่อนขั้น ไม่เลื่อนตำแหน่ง หรือประเมินในทางลบ เป็นต้น

สำหรับปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นั้น ทองใบ สุตขารี (2545: 33-34) เสนอว่าเกิดขึ้นจากกลไกที่สะท้อนถึงสาเหตุสำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ หรืออาจควบคุมได้น้อยมาก ได้แก่ การตลาด การบริหาร ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี ค่านิยม ทศนคติ วัฒนธรรม ความคาดหวังของสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง และนโยบายและบทบาทรัฐบาล

2. ปัจจัยภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากกระบวนการภายในองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละครั้งอาจจำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์กร การปรับนโยบายอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การใช้เทคโนโลยีใหม่ในการผลิตอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนกระบวนการผลิต กิจกรรมของพนักงาน ความพอใจและความไม่พอใจมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร เป็นต้น

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบในการผลักดันกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งนี้ อาจเป็นบุคคลนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งถ้าจ้างที่ปรึกษาภายนอกจะมีข้อดี ได้แก่ ไม่อคติ แต่มีจุดอ่อน ได้แก่ ขาดความรู้และความเข้าใจด้านวัฒนธรรม การเมืองและนโยบายขององค์กร ส่วนถ้าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคลากรภายในจะทำให้เกิดผลดีในแง่ของความรู้ ความเข้าใจในกิจกรรมย่อยขององค์กร แต่มีจุดอ่อน ได้แก่ ขาดความเป็นกลางในการวิเคราะห์ปัญหาและมีประสบการณ์น้อยกว่าที่ปรึกษาจากภายนอก

ผู้บริหารควรพิจารณากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีขั้นตอนการสร้างแนวความคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การทำความเข้าใจถึงปัจจัยหรืออิทธิพลจากภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบหรือทำให้เกิดแรงกดดันเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาความจำเป็นที่องค์กรต้องทำการเปลี่ยนแปลง สภาวะที่องค์กรกำลัง

เผชิญหน้าหรือที่กำลังจะเกิดขึ้น การตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาด้วยการรวบรวมข้อมูลที่เป็นจริงและทันเหตุการณ์ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายใต้เงื่อนไขขององค์ประกอบร่วม ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ระบบ การจัดสายงานบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ การเพิ่มคุณค่าของงานที่ทำ การพัฒนาคนให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น การใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการผลิตสมัยใหม่และการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง (วรนาถ แสงมณี. 2544: 132-138) องค์การที่เป็นระบบเปิด ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบขององค์การ ดังที่ เซอร์โต (Certo. 1991: 301-304) ได้วิเคราะห์ประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์การเกิดประสิทธิผล มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง โดยเน้นการปรับปรุงโครงสร้างเดิมขององค์การให้รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจดำเนินการโดยการกำหนดความชัดเจนในการทำงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ให้เหมาะสมกับการสื่อสารระหว่างองค์การ การกระจายอำนาจ การบริหารงาน หรือการเพิ่มความควบคุมและความยืดหยุ่น

2. การเปลี่ยนแปลงลักษณะหรือกิจกรรมทำงาน โดยการออกแบบการทำงานของพนักงานในองค์การใหม่ ซึ่งเป็นวิธีที่สามารถนำมาใช้กับการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ เช่น จัดการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ การปรับปรุงการทำงานให้พนักงานมีความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยให้สมาชิกขององค์การได้รับการคัดเลือก การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์ ทักษะคติ หรือบทบาท โดยมีจุดเน้นที่การเปลี่ยนแปลงบุคคลภายในองค์การ ส่วนจุดเน้นที่การพัฒนาองค์การ (Organizational development: OD) นั้น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสมาชิกขององค์การ

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มุ่งเน้นการยกระดับและพัฒนาเทคโนโลยีขององค์การในระบบการบริหาร มีผลทำให้ระดับสายการบังคับบัญชาลดลง ด้วยการตัดแผนงานที่ซ้ำซ้อนกันและนำเทคโนโลยีช่วยในการประสานงาน การตรวจสอบ และการประมวลข้อมูลข่าวสาร (วรนาถ แสงมณี. 2544: 319)

สำหรับ รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั้น ฮุส (Huses. 1980: 85) ได้ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกี่ยวกับการแสดงออกทางความคิด และจุดเด่นของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมกับลักษณะของโครงสร้างแต่ละองค์การ ซึ่งรูปแบบขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ องค์การที่มีแบบแผนของการพัฒนา 3 ขั้นตอนของเลวิน (Lewin Three-Step model) ได้แก่ การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงและการรักษาการเปลี่ยนแปลง โดยมีหลักการเบื้องต้นของรูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดขององค์การตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงองค์การโดยวิธีกระบวนการแก้ปัญหา การวางแผนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการประเมินผลที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลง ต่อมาฮิวส์ (Huse. 1980: 87) ได้ปรับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงจาก 3 ขั้นตอนเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนละลายพฤติกรรม (Unfreezing) มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การตรวจสอบโดยที่ปรึกษาร่วมกับบุคลากรในองค์การ

ขั้นที่ 2 การเข้าสู่องค์กรเพื่อพัฒนาความร่วมมือและกำหนดสิ่งที่คาดหวัง ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหา ขั้นที่ 4 การวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์กร ขั้นการเปลี่ยนแปลง (Transforming) มี 3 ขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 5 การปฏิบัติการ ขั้นที่ 6 การสร้างเสถียรภาพและการประเมิน และขั้นที่ 7 ขั้นสิ้นสุดโครงการ โดยการฝึกอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง บทบาท ภารกิจ ในรูปแบบการบริหารจัดการแนวใหม่ ทำให้เกิดความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายในการทำงานและภารกิจที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จโดยเร่งด่วน เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการได้จริง และแนวความคิดการจัดโครงสร้างและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ภาครัฐ เพื่อการพัฒนาระบบราชการ (รัตนา อุบลสิงห์. 2546: 5-7)

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงโครงสร้างองค์การอาจเกิดขึ้นได้ในทุกแห่งทุกมุม เช่น การลดระดับขั้นการบังคับบัญชา การจัดทำระบบการติดต่อสื่อสารใหม่ การนำแนวความคิดการทำงานเป็นกลุ่มมาใช้ในการตัดสินใจที่สำคัญ การทำงานโดยกลุ่มคนมากกว่าผู้บริหารคนใดคนหนึ่งโดยไม่ต้องมีผู้บังคับบัญชา (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2541: 387, 431) ทั้งนี้ เป็นการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่บุคคลในองค์กรพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้ดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวความคิดการบริหารจัดการแบบบูรณาการ

1. แนวความคิดของการบูรณาการตามหลักสากล

องค์การสหประชาชาติ (United National European Security Coperation: UNESCO) ได้ศึกษาจุดเริ่มต้นของการบูรณาการว่า เป็นแนวความคิดในการบูรณาการหลักสูตร โดยวิธีการเน้นเนื้อหาสาระและแยกความรู้ออกเป็นส่วนๆ (Subject based curriculum) เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในชุมชนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ต่อมาแนวความคิดเกี่ยวกับการบูรณาการในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีความเจริญด้านเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร ทำให้มีวิทยาการใหม่มากมาย มนุษย์จึงมีความจำเป็นต้องมีความรู้ให้เท่าทันต่อการเพิ่มขึ้นของวิทยาการและข้อมูลต่างๆ (Jacobs. 1991: 4)

จากการศึกษาคำว่า “บูรณาการ” ของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 3-8) พบว่าการบูรณาการมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Integration” หมายถึง การทำสิ่งที่บกพร่องให้สมบูรณ์ โดยการเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดอยู่เข้าไป (แปลมาจาก Oxford Dictionary) หรือการนำส่วนประกอบย่อยมารวมกันตั้งแต่สองสิ่งขึ้นไป เพื่อทำให้เป็นส่วนหนึ่งของส่วนทั้งหมดที่ใหญ่กว่า (แปลมาจาก World English Dictionary) ซึ่งมีรากศัพท์จากภาษาละตินว่า “Integrat” หมายถึง การทำให้รวมกันได้ทั้งหมด ไม่มีส่วนใดขาดหายไป และจากการศึกษา จึงสรุปความหมายของการบูรณาการว่า หมายถึง การนำสิ่งหนึ่งเข้ารวมกับอีกสิ่งหนึ่งเพื่อทำให้สิ่งที่มีอยู่เพิ่มพูน เกิดความสมบูรณ์มากกว่าเดิม มีการเอื้อประโยชน์ต่อกัน รวมทั้งการเชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้าเป็นส่วนประกอบของ

อีกสิ่งหนึ่งเพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสำเร็จ

นอกจากนี้ คำว่า การบูรณาการมีความหมายเช่นเดียวกับคำอื่นๆ ตามพจนานุกรมในภาษาไทย ซึ่งเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 7-8) รวบรวมไว้ มีดังนี้

1. การเชื่อมโยง หมายถึง การทำให้ติดเป็นเนื้อเดียวกัน โดยสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งมาเชื่อมโยงกับอีกสิ่งหนึ่งที่อยู่ในลักษณะแกนกลาง ทำให้เกิดเครือข่ายที่แสดงความเกี่ยวพัน มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างกัน และนำปัจจัยที่เชื่อมโยงกันมาพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างกัน

2. การผนวก หมายถึง การเพิ่มเข้า เป็นการรวมสิ่งหนึ่งเข้าเป็นของอีกสิ่งหนึ่งอย่างสมบูรณ์ ทำให้สิ่งที่มีอยู่ดีขึ้นในภาพรวมมากกว่าแยกส่วนกัน เช่น การผนวกส่วนบริหารที่เดิมเคยแยกส่วนเป็นอิสระให้เข้ามาอยู่ภายใต้การบริหารส่วนกลางเพื่อการควบคุมอย่างทั่วถึงและการลดต้นทุนในการบริหาร

3. การประสานงาน หมายถึง ทำให้เข้ากันสนิท เชื่อม โดยการที่แต่ละสิ่งต่างทำหน้าที่ของตนภายใต้เป้าหมายเดียวกัน แม้จะมีความแตกต่างกัน แต่สอดคล้องกันทั้งจังหวะ เวลา หรือท่วงทำนองที่เหมาะสม ไม่ขัดแย้งกัน

4. การรวมกัน -ร่วมกัน การรวมกันเป็นการนำสิ่งสองสิ่งขึ้นไปมาบวกกันหรือรวมกันเพื่อการเพิ่มพูนในทางที่ดีขึ้นกว่าการอยู่อย่างแยกส่วน ทำให้ตัดทอนความซ้ำซ้อนและใช้ประโยชน์จากสิ่งต่างๆ ร่วมกันได้ เช่น การรวมกันขององค์การธุรกิจเพื่อประหยัดในการวัดประเมิน (Economy of scale)

5. การเติมเต็ม หรือการเพิ่มสิ่งที่ยังบกพร่อง ยังขาดอยู่ให้สมบูรณ์ หรือเติมที่ว่างให้เต็ม เพื่อความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ สอ เศรษฐบุตร (So Sethaputra. 2540: 299) แปลคำศัพท์ของคำ “Integrate” ไว้ในพจนานุกรมอังกฤษเป็นไทยฉบับใหม่ (New Model English - Thai) ว่าเป็นคำกริยา (Verb) แปลว่า ทำให้เป็นหน่วย เป็นก้อน เป็นตัว เป็นจำนวนเต็มหรือสมบูรณ์ขึ้น คำ “Integration” เป็นคำนาม (Noun) แปลว่า รวบรวม เช่น รวบรวมประเทศ และคำ “Integrity” เป็นคำนาม แปลว่า ความซื่อสัตย์ ความมั่นคง ความสมบูรณ์ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความไม่แบ่งแยกบูรณาภาพ (Whole)

ธนธิป พรกุล (2543: 57-58) ให้ความหมายของการบูรณาการว่า หมายถึง การเชื่อมโยงหัวข้อความรู้หลายสาขาเข้าด้วยกันทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ พุทธพิสัย ทักษะพิสัยและจิตพิสัย

พระเทพเวที (อ้างอิงจาก สุวิทย์ มูลคำ; และอรทัย มูลคำ. 2545: 182) ให้ความหมายของการบูรณาการว่า หมายถึง การทำให้สมบูรณ์ ทำให้หน่วยงานย่อยที่สัมพันธ์กันพึ่งพิงอาศัยกัน การเข้ามาร่วมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียวที่มีความครบถ้วน สมบูรณ์ในตัว

นอกจากนี้ นักวิชาการที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบูรณาการไว้ อาทิเช่น

ฮอปกินส์ (Hopkins. 1983: 1) เสนอความคิดเห็นว่าการบูรณาการ เป็นพฤติกรรมที่ฉลาดหลักแหลมในการปรับตัวเองอย่างต่อเนื่อง มีไหวพริบ ปฏิภาณ ด้วยสติปัญญาและการมี

ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งอื่น

บีเน (Beane. 1991: 9) เสนอว่า การบูรณาการเป็นการสร้างความรู้และประสบการณ์ใหม่ในลักษณะของการผสมผสานเข้าด้วยกันทั้งหมด เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและสภาพชีวิตจริง โดยการรวมกันมากกว่าการแบ่งแยกกันเป็นส่วนๆ

สาโรช บัวศรี (2526: 7; และ 2529: 2) เสนอไว้ว่า การบูรณาการในทางวิทยาศาสตร์ หมายถึง ความสมดุล (Equilibrium) ในทำนองเดียวกันทางการศึกษา หมายถึง การทำให้เต็ม หรือ ความสมบูรณ์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและพึงประสงค์ของมนุษย์ทุกคนที่จะช่วยให้หลุดพ้นจากปัญหาความขาดแคลน ความกังวล หรือปัญหาอื่นๆ หรืออีกนัยหนึ่ง สภาพที่เป็นบูรณาการนั้น ได้แก่ “ การศึกษาที่เป็นความมุ่งหมายอันสูงสุด คือ การบูรณาการ ” นั่นเอง

พระธรรมปิฎก (2539: 82) เสนอความคิดเห็นว่า การบูรณาการเป็นการศึกษาที่พัฒนามนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ ความถูกต้อง ความดีงาม รวมทั้งการสร้างคนให้เป็น “บัณฑิต” ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มีชีวิตอยู่ด้วยปัญญา

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2545: 62) เสนอว่า การบูรณาการเป็นนวัตกรรม (Innovation) ความคิดใหม่ที่ช่วยเสริมให้กระบวนการทำงานได้ผลคุ้มค่า เป็นการนำสิ่งใหม่เข้ามาเพิ่มเติม เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ทำอยู่เดิมเพื่อให้ได้ผลยิ่งขึ้น ทั้งนี้ โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ แนวความคิด ระเบียบและระบบ กระบวนการ หลักปฏิบัติและสิ่งประดิษฐ์

สนั่น มีขันหมาก (2547: 1) สรุปไว้ว่า การบูรณาการเป็นความสมบูรณ์ที่ปราศจากปัญหาทั้งปวงซึ่งรวมทั้งปัญหาของส่วนรวมด้วย โดยภาวะที่เกิดบูรณาการ ได้แก่ ภาวะที่สมดุล

หลักการในการบูรณาการ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546: 10-13) ได้แก่ การบูรณาการสิ่งที่มีอยู่ตามสภาพความเป็นจริง (Factual integration) หรือการบูรณาการเชิงรูปธรรม โดยการนำสิ่งที่มีอยู่อย่างแยกส่วนมาทำให้เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ด้วยกระบวนการรวมตัวกันขององค์ประกอบตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไป เช่น ระบบ องค์การ บุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ การจัดโครงสร้างใหม่ หรือปรับกระบวนการทำงานใหม่ตามหน้าที่ มีการประสานงานอย่างเชื่อมโยงกัน เพื่อให้องค์ประกอบบรรลุถึงสภาพที่ดีกว่าสภาพก่อนบูรณาการ

การบูรณาการลักษณะนี้ อาจเป็นการผสมผสานศักยภาพระหว่างกันเพื่อช่วยให้แต่ละฝ่ายใช้ศักยภาพ หรือความถนัด หรือจุดเด่นแต่ละด้านผสมผสานกัน ซึ่งก่อนการบูรณาการนั้นต่างฝ่ายต่างได้ทำมาทั้งหมดแล้ว ทั้งที่ถนัดและไม่ถนัด หรืออาจมีความขัดแย้ง เป็นคู่แข่ง หรือเป็นศัตรูกัน เมื่อมีการบูรณาการจัดสรรใหม่ให้ต่างฝ่ายต่างทำในสิ่งที่ถนัดและทำบางสิ่งที่ทำร่วมกันได้ ทำให้ประหยัดทรัพยากรและเวลา ช่วยให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ลดความซ้ำซ้อนในสิ่งต่างๆ ที่เหมือนกัน อาทิเช่น ความซ้ำซ้อนด้านโครงสร้างการบริหารที่ต่างคนต่างทำ เป็นต้น

การบูรณาการความคิดรวบยอด (Conceptual integration) หรือการบูรณาการเชิงนามธรรม โดยการบูรณาการแนวความคิด เช่น กระบวนการสร้างแผนงานสมมติฐาน ทฤษฎี กระบวนทัศน์ โครงการ แผนงาน เป็นต้น และการใช้สองแนวความคิดขึ้นไป ซึ่งอาจมีข้อมูลบางส่วน

หรือบางแนวความคิดที่ขัดแย้งกันนำมาบูรณาการก่อรูปใหม่ ด้วยการนำองค์ประกอบย่อยที่ดูเหมือนว่าแตกต่างกันมาผสมกลมกลืน ผลลัพธ์ที่ได้คือ มูลค่าเพิ่มที่น่าพึงพอใจมากขึ้น อาทิเช่น จิตแพทย์บูรณาการกลยุทธ์การรักษาโรคจากสำนักวิชาต่างๆ เพื่อให้ได้ผลมากที่สุด ผู้บริหารองค์กรและพนักงานช่วยกันคิดวางแผนเพื่อให้แผนดำเนินการมีความสมบูรณ์และเชื่อมโยงกัน เป็นต้น

สรุปว่า การบูรณาการเป็นการสร้างองค์ความรู้และประสบการณ์ใหม่ที่ปราศจากปัญหา ด้วยการรวมสิ่งหนึ่งสิ่งใดเข้าด้วยกันให้เป็นองค์รวมที่มีคุณธรรม ในลักษณะการเชื่อมโยงความหลากหลาย การสร้างเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลต่อกัน การประหยัด การช่วยเหลือเกื้อกูล ความร่วมมือกัน การผสมผสานที่มีความสอดคล้อง การลดความซ้ำซ้อนและการสร้างสรรค์ เพื่อความสมบูรณ์และสมดุลอย่างยั่งยืน

2. แนวความคิดการบูรณาการแห่งตนและการบูรณาการองค์รวม

เอลสัน (Elson. 1997: n.p.) เสนอแนวความคิดว่า บุคคลที่มีสมรรถภาพด้านบูรณาการ (Integrative competence) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถหล่อหลอมมโนทัศน์ บริบท เทคนิคและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งส่งผลต่อการสร้างวิธีการที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ทางวิชาชีพและการนำไปใช้ในสถานการณ์ที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้มีปฏิสัมพันธ์กันทางแนวความคิดได้

ลิปพนนท์ เกตุทัต (2539: 7) เสนอความเห็นว่าการบูรณาการตนเป็นการผสมผสานคุณลักษณะของทรัพยากรบุคคลที่มีความคิดแตกต่างกัน ให้รวมอยู่และควบคู่กันได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดความพอดีระหว่างบุคคล อาทิเช่น การเป็นผู้นำกับผู้ตาม การทำงานเป็นหมู่คณะกับการทำงานดำรงตนในฐานะปัจเจกบุคคล การแข่งขันกับสมถะความรู้จักพอดีและร่วมมือกัน วิทยาการสมัยใหม่กับภูมิปัญญาดั้งเดิม การเลือกวัฒนธรรมต่างชาติกับการอนุรักษ์พัฒนาวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ไทย เป็นต้น

หลักแม่บทของระบบบูรณาการแห่งตนของประเทศไทย ได้แก่ รัตนตรัย หมายถึง พุทธะ ธรรมะ สังฆะ ซึ่งหลักพุทธะมีความเชื่อว่า มนุษย์สามารถใช้ปัญญาแจ้งเห็นจริงในความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับหลักพุทธะ หลักธรรมะเป็นหลักความจริงที่เป็นแก่นแท้หรือสาระของธรรมชาติ และหลักสังฆะเป็นการอยู่ร่วมกันของมนุษย์มากมาย เป็นสังคมที่มีการพัฒนาสูง สรุปว่าหมายถึง การดำรงชีวิตอยู่ของมนุษย์ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ มนุษย์ ธรรมชาติและสังคม รวมเรียกว่า “องค์ประกอบของระบบบูรณาการแห่งการดำรงอยู่ของมนุษย์” หรือ “องค์ประกอบของระบบบูรณาการแห่งการพัฒนาตนของมนุษย์” (เพ็ญสิริ จีระเดชากุล. 2541: 14-15)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 18-24) เสนอว่า การบูรณาการแห่งตนเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติและโดยปกติของมนุษย์ เป็นการใช้สมองคิดในลักษณะของความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงอย่างอัตโนมัติ โดยการที่สมองรับข้อมูลเข้ามาใหม่ แล้วเชื่อมโยงกับมโนทัศน์ของเรื่องในลักษณะเดียวกัน และอาจผสมผสานกับอารมณ์ ความรู้สึก สัญชาตญาณการใช้เหตุผล ความเคยชิน เพื่อหาคำตอบอย่างมีเหตุผลและมีการประเมินความน่าจะเป็น

ทั้งนี้ การบูรณาการแห่งตนเกิดจากความต้องการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการผสมผสานหรือบูรณาการสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้สิ่งที่สมบูรณ์หรือเหมาะสมที่สุดในการแก้ไขปัญหาหนึ่งๆ (กรมวิชาการ. 2544: 2-3)

ฟิลิธี สารวิจิตร (2540: 83) เสนอความหมายของคำว่า “การบูรณาการแห่งตน” อีกนัยหนึ่งว่า มีความหมายแตกต่างจากคำว่า “การพัฒนาตนเอง” โดยการพัฒนาตนเอง หมายถึง การปลูกสร้าง คุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความรู้ ความเข้าใจให้เกิดขึ้นเฉพาะในตนเอง เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีความสุข ความเจริญ ความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์แก่ตนเองเท่านั้น ส่วนการบูรณาการแห่งตน เป็นการรวบรวมความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ความถนัด ความสนใจ ศักยภาพและความสามารถของตนเอง เพื่อพัฒนาหน่วยงาน สังคมและประเทศชาติ ให้มีความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความสมบูรณ์และความสมดุล

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2544: 51) เสนอว่า การบูรณาการแห่งตนมีประโยชน์ต่อ การสร้าง วิสัยทัศน์ การมีกิจกรรมที่หลากหลายที่เป็นประโยชน์ต่อมนทัศน์ การผสมผสานระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ ประยุกต์เป็นการฝึกฝน พัฒนาจนเป็นทักษะและความคิดที่ติดตัว การเชื่อมโยงสัมพันธ์ชีวิตกับสิ่งแวดล้อม ชุมชนและสังคม การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการออกแบบกิจกรรมได้หลากหลายและมีนวัตกรรมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน

ข้อดีของบุคคลที่มีความคิดแบบบูรณาการ ได้แก่ ช่วยลดความผิดพลาดจากการตัดสินใจ ช่วยให้ความเข้าใจเรื่องที่มีความซับซ้อนได้อย่างลึกซึ้งและกว้างขวางยิ่งขึ้น ช่วยให้การตัดสินใจในเรื่องเล็กเกิดผลดีต่อเรื่องใหญ่ ช่วยลดความซ้ำซ้อนและการสิ้นเปลืองทรัพยากร ช่วยแก้ไขปัญหาได้อย่างเบ็ดเสร็จ โดยใช้ความเชื่อมโยงกับระบบหรือปัจจัยต่างๆ ให้มีมุมมองที่กว้าง ครบถ้วนและลึกซึ้ง ช่วยให้เป็นคนใจกว้าง ช่วยจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผลประโยชน์ และรองรับแนวความคิดหลังทันสมัย (Post modernism) ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546: 36-46)

หลักการสำคัญของการบูรณาการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2545: 61-62) มีดังนี้

1. การแยกองค์ประกอบหลักของมาตรฐานเพื่อนำไปสู่การบูรณาการ
 2. การแยกองค์ประกอบที่แตกต่าง โดยเฉพาะองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะ
 3. การทบทวนคู่มือ นโยบายการบริหารกับองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะ
 4. การทบทวนและขยายผลการนำมาตรฐาน ขั้นตอน การปฏิบัติงานที่ครอบคลุมองค์ประกอบ พร้อมทั้งฝึกอบรมพนักงานและให้พนักงานนำมาตรฐานไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
 5. การจัดเตรียมระบบและขั้นตอนต่างๆ ให้พร้อม เพื่อนำไปใช้งานได้ทันที รวมทั้งการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถนำไปใช้งานได้ทันที
 6. การสอบทานระบบการตรวจติดตามผลงานภายในเพื่อปฏิบัติและแก้ไขปัญหา
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 26, xxix และ 144-145) ได้สรุปว่า บุคคลที่มี

ความคิดแบบบูรณาการ เป็นมิติหนึ่งของบุคคลที่เรียนรู้และพัฒนาให้สอดคล้องกับความคิดที่อยู่บนฐานของสัจธรรมด้วยความเข้าใจและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร หรือแนวความคิดที่แยกส่วน หรือสิ่งที่แตกต่างกัน หรือสิ่งที่ดูเหมือนขัดแย้งกัน อย่างเป็นเหตุผลและสัมพันธ์กัน ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีการพัฒนาความตระหนักรู้ถึงความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่างๆ กับเรื่องที่เป็นแกนหลักได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้มีความสมบูรณ์และความเป็นเอกภาพอย่างมีสัมพันธภาพนำไปสู่ความสามารถคิดหาวิธีแก้ปัญหา การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และค้นพบสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม

สำหรับ แนวความคิดเกี่ยวกับองค์รวม เป็นพื้นฐานของความคิดในการบูรณาการ และการบูรณาการนำไปสู่วิถีของ “องค์รวม” (พระเทพเวที. 2531: 23) ซึ่งตามทัศนะของพระธรรมปิฎก (สมณศักดิ์เดิมคือพระเทพเวทีและพระราชวรมุณี) มีแนวความคิดเช่นเดียวกับนักคิดริเริ่มสมัยของชาวตะวันตกและตะวันตกหลายคน ในการมองโลกของความเป็นจริงแบบองค์รวมโดยการนำประโยชน์ที่ได้จากความคิดในการนำความรู้จากหน่วยย่อยมาประสานเข้าด้วยกัน หรือเป็นองค์รวมในลักษณะของความสมดุลหรือความพอดี (พระเทพเวที. 2531: 23-27)

สังคมวิชาการของประเทศไทยปี พ.ศ. 2548 ใช้คำว่า “องค์รวม” ก่อนข้างแพร่หลาย ทั้งนี้ จากการศึกษาข้อมูลโดยสรุปของเพ็ญศิริ จีระเดชาดุล (2541: 11) พบว่า “องค์รวม” (Holistic) มาจากคำว่า “Halos” ในภาษากรีก หรือ “Whole” ในภาษาอังกฤษ หมายถึง ทัศนะที่มองโลก มองความเป็นจริงเป็นภาพรวม คือสรรพสิ่งทั้งหลายล้วนมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในขณะที่ เทียนชัย วงศ์สุวรรณ (2539: 603-611) ได้เสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง แต่มีจุดร่วมที่สำคัญได้แก่ การมองโลก การมองความจริงแบบองค์รวม การมองสังคมที่จำเป็นต้องดำรงอยู่เป็นกลุ่มชนที่ไม่อาจแยกออกจากกันได้

อีกนัยหนึ่ง คำว่า “องค์รวม” และ “บูรณาการ” มีความสัมพันธ์กับคำว่า “พัฒนาการ” แต่ความหมายแตกต่างกัน ซึ่ง “การพัฒนา” แปลว่า ความเจริญแห่งตน (พระเทพเวที. 2531: 3) มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Development” หมายถึงขั้น (Stage) ที่สังคมใดๆ บรรลุถึงการผลิตสินค้าและบริการ เช่น การพัฒนาด้านเศรษฐศาสตร์หมายถึง ความเจริญเติบโตเชิงปริมาณของมิติด้านเศรษฐกิจ ประชากร สังคม วัฒนธรรม การเมืองและสิ่งแวดล้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง หรือการพัฒนาที่สมบูรณ์และยั่งยืน (ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร. 2540: 195-222) ต่อมา การพัฒนามุ่งสร้างความเป็นธรรม การกระจายความเจริญให้ทั่วถึงการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายของสังคม การร่วมกันรักษาเอกลักษณ์แห่งชุมชนและการพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน (สุรวุฒิ ปัดไธสง. 2541: 29)

อนึ่ง พระธรรมปิฎกได้วิพากษ์การศึกษาตามแบบสังคมอุตสาหกรรมที่ผ่านมาว่า เป็นการศึกษาที่เน้น “พัฒนาการ” แต่ขาด “การบูรณาการ” จึงใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าไม่ถึงการณ์ รู้ไม่รอบด้าน แยกย่อยความรู้เป็นสาขาเฉพาะ ไม่เชื่อมโยงหรือประสานกัน จนก่อให้เกิดปัญหาในสังคมได้แก่ ความเห็นแก่ตัว การแก่งแย่งชิงดีกัน อาชญากรรม สงครามและการทำลายสภาพแวดล้อม เป็นต้น (พระเทพเวที. 2531: 31)

จากการศึกษาแนวความคิดของการบูรณาการข้างต้นนี้ สรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนมี การบูรณาการแห่งตน (Self integration) โดยการพัฒนาเป็นองค์รวมย่อยแต่ละเรื่อง แล้วผสมผสาน เชื่อมโยงอย่างมีปฏิสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาเป็นองค์รวมใหญ่ทั้งระบบ (Wholeness integration) รวมทั้ง ปรับเปลี่ยน สร้างความสมดุลขององค์ ความรู้ตามสังคมและธรรมชาติแวดล้อม ขีดความสามารถ และกระบวนทัศน์ใหม่ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและมูลค่าเพิ่ม มุ่งสู่การพัฒนาความเป็น เลิศขององค์การ ซึ่งแนวความคิดใหม่นี้ เน้นความยืดหยุ่นในการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงเป็นหลัก โดยการปรับโครงสร้าง การให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การมี เอกภาพในการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้โครงสร้างองค์การมีลักษณะการแบ่งงานแบบใหม่ที่เน้นความ เชี่ยวชาญ ความชำนาญงานและการจัดกลุ่มงาน เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการทำงานและกำหนดช่วง การบังคับบัญชาที่สั้นลงโดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ การศึกษารูปแบบและ แนวทางในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนเป็นการพัฒนาการเพิ่มองค์ความรู้ด้านการบริหารแบบ บูรณาการซึ่งเป็นกระแสหลักของการบริหารในปัจจุบัน (ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวุธ. 2547: 300)

3. แนวความคิดการบูรณาการการจัดการศึกษา

การนำแนวความคิดการบูรณาการมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ตามพระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งกระบวนการ เรียนรู้และกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพและ ความสนใจ ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ายิ่งขึ้น (อมรวิรัช นาครทรรพ. 2545: 4-5) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาในภาพรวมของประเทศ เพื่อสร้างสังคมแห่ง ปัญญา (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2542: 1) นอกจากนี้ นำมาใช้ในหลักการของการบูรณาการหลักสูตร ศึกษาโดยการไม่แบ่งแยกเนื้อหาวิชาออกจากกัน แต่เชื่อมโยงส่วนต่างๆ ของหลักสูตรเข้าหากัน เพื่อสร้างความชัดเจนของเนื้อหาการเรียนการสอนที่มีขอบเขตกว้างขวาง ซึ่งทำให้การเรียนการ สอนมีลักษณะเป็นองค์รวม (Holistic way) และความเป็นจริงของโลกที่มีลักษณะปฏิสัมพันธ์กัน (Online, Shoemaker. 1991: 797) ดังที่ โฟการ์ตี้ (Fogarty. 1991: 61-65) ได้จัดรูปแบบของการ บูรณาการไว้ 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 การบูรณาการภายใน (Within single discipline) มี 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการกระจาย (The fragmented model) ได้แก่ การจัดหัวข้อ รายละเอียดความคิดรวบยอด หรือทักษะภายในบริบทของเนื้อหาเดียวกันให้สัมพันธ์กัน
2. รูปแบบการเชื่อมโยงกัน (Connected model) ได้แก่ การนำสิ่งที่ใกล้เคียงกันให้อยู่ ภายในเนื้อหาเดียวกัน โดยการเชื่อมโยงทักษะ ความคิดรวบยอดที่เหมือนกันให้สัมพันธ์
3. รูปแบบที่ซ้อนทับกัน (Nested model) ได้แก่ การบูรณาการ 3 มิติ ทับซ้อนกัน 3 ด้าน เช่น การฝึกทักษะ การออกแบบและการแก้ไขปัญหาสภาพแวดล้อม

กลุ่มที่ 2 การบูรณาการข้ามฝ่าย (Across several disciplines) มี 5 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการแบ่งส่วนกัน (The shared model) ได้แก่ การนำส่วนของการทับซ้อนกันบางส่วนมารวมกันวางแผนงานและแนวทาง
2. รูปแบบตามลำดับเหตุการณ์ (Sequenced model) ได้แก่ การนำสิ่งที่แยกกันมาจัดเรียงลำดับภายในกรอบแนวความคิดที่เหมือนกัน สัมพันธ์กันให้เข้ากันได้และสอดคล้องกับคู่ขนาน
3. รูปแบบเครือข่ายโยงแมงมุม (The webbed model) ได้แก่ การนำภาพรวมของสิ่งที่เกี่ยวข้องกันเป็นเครือข่าย โดยใช้หัวเรื่อง (Theme) และเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบด้วย
4. รูปแบบเส้นด้าย (The threaded model) ได้แก่ การขยายแนวความคิดหลักมาผสมผสานไว้ในเนื้อหาต่างๆ ผูกความสัมพันธ์ด้านทักษะทางสังคม ทักษะความคิด ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการประสานสัมพันธ์เทคโนโลยี ซึ่งเป็นแนวคิดด้านพหุปัญญา
5. รูปแบบการบูรณาการ (Integrated model) เป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) ในการนำสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน ที่มีความทับซ้อนกันทางความคิดรวบยอด ทักษะ ทศนคติ เพื่อการแยกออกจากสิ่งเดิม

กลุ่มที่ 3 การบูรณาการภายในและข้ามสาขาผู้เรียนรู้ (Within and across learners) มี 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการชุบตัวเอง (The immersed model) เป็นการทำให้เกิดขึ้นในตัวของผู้เรียนเอง เป็นการสร้างสิ่งที่สัมพันธ์กับชีวิตจริง
2. รูปแบบการทำงานเป็นเครือข่าย (Network model) เป็นการสร้างความสัมพันธ์หลายมิติ โดยผู้เรียนรู้เป็นผู้กระทำโดยตรง

วอลีย์ พาณิซ (2544: 162) เสนอลักษณะของการบูรณาการไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้ การบูรณาการเชิงเนื้อหา (Content integration) ได้แก่ การผสมผสานเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการบูรณาการโดยการหล่อหลอม (Fusion) ความสัมพันธ์ของเนื้อหาของเรื่องต่างๆ การบูรณาการเชิงกระบวนการ (Process integration) ด้วยการผสมผสานกระบวนการของการจัดการ เพื่อการพัฒนาเนื้อหา ทักษะและเจตคติ

แนวความคิดของการบูรณาการการศึกษาองค์รวม เป็นการศึกษาความรู้ที่เป็นองค์ประกอบย่อยที่สัมพันธ์และผสมกลมกลืนกันได้อย่างได้สัดส่วน สมดุล นำไปสู่การพัฒนาที่บรรลุประโยชน์สูงสุด 3 ประการ ได้แก่ ความเต็ม (Fullness) ความเป็นองค์รวมและความสัมพันธ์ของความสมบูรณ์แบบบูรณาการ (สมุน อมรวิวัฒน์. 2543: 26)

สำหรับหลักการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ (Integrated instruction) ได้แก่ การสอนให้นักศึกษาหาความรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการหลายแขนง ในลักษณะที่มีความสำคัญกับแง่มุมใดมุมหนึ่งของสิ่งแวดล้อม (Humphreys; Post; & Eills. 1981: 11)

สรุปได้ว่า กระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษาเป็นแนวความคิด หรือชุดความคิด หรือความเชื่อในการจัดการศึกษาแนวใหม่ที่ส่งเสริมศักยภาพของแต่ละคนให้พัฒนาอย่างเต็มความสามารถ โดยการเสริมสร้างพลังความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ในตนเองอย่างเต็มขีด

ความสามารถและนำศักยภาพนี้มาพัฒนาตนเองและสังคมได้เหมาะสมกับความสามารถแห่งตน ทั้งนี้ ศักยภาพจะได้รับการกระตุ้นและพัฒนาจากการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามสภาพจริง มีผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้ตามสภาพและธรรมชาติ รวมทั้งการปรับกระบวนการทัศน์เพื่อหาทางออกจากวิกฤตปัญหาของมนุษยชาติที่เผชิญอยู่ (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2542: 1-2, 25) ดังนั้น ในการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาแบบบูรณาการจึงควรนำยุทธศาสตร์ที่เป็นคู่ขนานของการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผลลัพธ์ของผู้เรียนเป็นหลักใหญ่ กับยุทธศาสตร์การปฏิรูปการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มาก เพื่อรองรับการเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย (อมรวิรัช นาครทรรพ. 2545: 9-10)

4. แนวความคิดการบริหารจัดการแบบบูรณาการ

การบริหารจัดการแบบบูรณาการ เป็นมาตรการสำคัญในการยกระดับองค์กรให้ก้าวไปสู่ระบบคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยที่ขาดการประสานงานกันในการจัดทำแผน การติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ จึงควรเพิ่มความสามารถของบุคลากรให้มีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารงานแบบบูรณาการ ที่ประกอบด้วย นโยบายการบริหารที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทบทวนการบริหาร การควบคุมและจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย การจัดซื้อที่เน้นระบบทันเวลาและความโปร่งใสเป็นสำคัญ การติดตามผลเป็นไปตามกระบวนการในการทำงาน มีมาตรการแก้ไขและป้องกัน มีการฝึกอบรมพนักงาน มีการประเมินผลระบบและตรวจติดตามผลภายใน ทุกระบบมุ่งเน้นไปที่การสร้างมาตรการป้องกันเป็นหลัก มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีการแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร รับผิดชอบระบบคุณภาพไว้ในโครงสร้างอย่างชัดเจน (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2545: 61-62)

ในการปฏิรูประบบงานราชการ นั้น รัฐบาลได้กำหนดให้หน่วยราชการเสนอวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานให้มีความชัดเจน มีระบบการควบคุมการบริหารจัดการ โดยให้มีการประเมินผู้บริหารองค์กรตามสัญญาการทำงาน ที่ทำไว้กับรัฐบาล มีการใช้เครื่องมือการบริหารจัดการแบบใหม่ ได้แก่ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based budgeting) ที่เชื่อมโยงกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ กับการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการที่สะท้อนยุทธศาสตร์ชาติ อาทิเช่น การประยุกต์ใช้ระบบสื่อสารโทรคมนาคม การใช้ระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายนานาชาติ (Internet) การติดตั้งระบบเชื่อมโยงเครือข่ายภายใน (Intranet) เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ. 2547: 1) ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ได้ดำเนินการตามแผนงานวิจัยแบบบูรณาการ โดยมุ่งสร้างความเข้าใจร่วมกันในยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายในการสร้างสรรค์งานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ผลงานวิจัย ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และกำหนดทิศทางการวิจัยด้วยการมองปัญหาและนำไปใช้แบบองค์รวมอย่างต่อเนื่องและมีความสอดคล้องกันและเพื่อการดำเนินนโยบายที่เหมาะสม

และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.2547: 7) ดังเช่น การวิจัยกลุ่มกิจกรรม (Cluster) ที่เชื่อมโยงกับการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการแข่งขันของประเทศ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ. 2547: 8)

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ได้ปรับพลวัตในบริบทของนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชนจัดทำโครงการวิจัยแบบบูรณาการและกำหนดแผนงานวิจัย ที่ประกอบด้วยโครงการวิจัยย่อย โครงการ เรียกว่าชุดโครงการวิจัย แต่ละโครงการมีความสัมพันธ์ หรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีลักษณะบูรณาการ ทำให้เกิดองค์รวม ของการวิจัยที่เป็นสหสาขาวิชาการ (Multidisciplines) และครบวงจร มีเป้าหมายการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ. 2547: 19, 38)

ส่วนนโยบายการบริหารจัดการกำลังคนแบบบูรณาการ นั้น รัฐบาลกำหนดมาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง หรือโครงการทางเลือกใหม่ให้ชีวิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับจำนวนและคุณภาพของข้าราชการให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจและแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ ด้วยการถ่ายเทกำลังคนระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและการทำงานของข้าราชการที่อยู่ในระบบ ให้ปรับและพัฒนาตนให้มีความสามารถ ปฏิบัติราชการอย่างคุ้มค่า เต็มสมรรถนะและมีประสิทธิผล (มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง. 2547: 1)

องค์กรที่เริ่มการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการมีลักษณะขององค์กรที่อยู่ในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง มีความคาดหวังในการพัฒนาเอกสารและ/หรือขั้นตอนการทำงานให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้น ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพและด้านอื่นๆ โดยทั่วไปของผู้ร่วมองค์กร (Staff) มีความต้องการพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสากล มีการกำหนดตัวชี้วัดว่าความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการลงทุนและสนใจในการพัฒนางานใหม่ ส่วนองค์กรที่ได้ดำเนินการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการมาแล้วจะมีการพัฒนาด้านชุมชนในที่ทำงาน มีตัวบ่งชี้ระดับความรู้ในองค์กร มีเครือข่ายของการเรียนรู้และการสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้องดีขึ้น มีเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานและระเบียบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานมากขึ้น ทำให้เพิ่มพูนทักษะของผู้ปฏิบัติงานสู่มาตรฐานของงานได้และความสามารถสร้างแรงงาน ที่มีความคิด การสื่อสาร การแก้ไขปัญหาและนวัตกรรม (2005: online.)

สรุปว่า การสร้างอนาคตที่สดใสให้กับประเทศไทยมีวิธีที่ดีที่สุด ได้แก่ การหลีกเลี่ยงการใช้แผนรับที่เน้นการสนองตอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นและแก้ปัญหาภายหลัง แต่ควรมองอนาคตด้วยการสร้างกลไกเชิงรุกที่วางแนวทางให้กับผู้ร่วมฝึกกำลัง เพื่อการบริหารจัดการแบบบูรณาการสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการกระทำต่างๆ เช่น พ่วงกับการวางแผนหรือการกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนหรือยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการ พ่วงกับการแก้ไขปัญหา เป็นการแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ พ่วงกับการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้เชิงบูรณาการ เป็นต้น (สิปปนนท์ เกตุทัต. 2538: 303)

แนวความคิดการบริหารจัดการแบบกลุ่มงาน

การบริหารจัดการแบบกลุ่มงานเป็นการบริหารงานที่ต้องใช้เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาผสมผสานกับแนวความคิดการบริหารจัดการอื่นๆ ซึ่งวีระศักดิ์ กิตติวัฒน์ (2546: 20-26) ได้เสนอหลักการเบื้องต้นของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อการลิขิตอนาคต (Future search) ได้แก่ ทบทวนอดีต สืบค้นปัจจุบัน ออกแบบอนาคต ทำความตกลงร่วมกัน และทำแผนปฏิบัติการ สำหรับเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อการลิขิตอนาคต ได้แก่ การสร้างระบบ การแก้ปัญหาในองค์กรร่วมกัน โดยพิจารณาจากสถานการณ์ ทรัพยากรและผู้เกี่ยวข้อง ที่มีอยู่จริงในขณะนั้น ด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อหาแนวทางที่ดีกว่าในอนาคตและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายสูงสุด ได้แก่ การดึงศักยภาพสูงสุดของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในสังคม ชุมชนหรือองค์กรนั้นๆ มาหาข้อยุติในการออกแบบแผนปฏิบัติการและร่วมกันปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยการมองเชิงรุก (Proactive)

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อการลิขิตอนาคต มีดังนี้

1. เป็นการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมารวมกันเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน แล้วปรับแต่งให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่การร่วมคิดร่วมทำเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น
2. ช่วยให้หน่วยงานย่อยในสังคมรู้สถานภาพของตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายย่อยของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรหรือสังคมได้
3. เกิดแผนปฏิบัติการของหน่วยงานย่อยที่เป็นรูปธรรมและเข้าใจง่ายแก่สมาชิกในกลุ่ม เพราะได้รับการกลั่นกรองมาเป็นอย่างดีแล้วจากสมาชิกในกลุ่ม

สภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อการลิขิตอนาคต ได้แก่ การหาผู้แทนกลุ่มที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ครบทุกส่วน การสร้างความเข้าใจร่วมกันในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การโน้มน้าวผู้ร่วมประชุมให้สนใจที่อนาคตที่ควรจะเป็น การจัดการที่ชัดเจนโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อคิดเห็นได้อย่างทั่วถึงและการสร้างเครือข่าย การดึงดูดความสนใจของสมาชิกให้อยู่ร่วมกิจกรรมตลอดช่วงเวลา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 3 วัน 2 คืนแบบอยู่ประจำ การจัดด้านสถานที่ อาหาร ห้องประชุม ห้องพักและอาหารว่าง และการกำหนดความรับผิดชอบเพื่อการวางแผนการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปฐม มณีโรจน์ (2544: 97) มีดังนี้

1. ผู้บริหารต้องสมัครใจและยินยอมมอบอำนาจของตนให้แก่สมาชิกในองค์กร ทั้งในขั้นการตัดสินใจ การลงมือปฏิบัติและการติดตามประเมินผล โดยยังมีความรับผิดชอบในผลงานนั้น
2. ทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานในการดำเนินการประชุม ได้แก่ การเสนอประเด็นปัญหา ข้อมูลและสรุปประเด็น การเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการลงมติ ยกเว้นแต่กรณีจำเป็นและการมีเวลาเพียงพอในการศึกษาระเบียบวาระการประชุมล่วงหน้า
3. ไม่ควรประชุมตามนโยบายของทางราชการที่ผู้บริหารจัดการมาแล้วและเพียงแต่ผลักดันให้มีมติที่ประชุมออกมาตามที่ต้องการเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปิดบังข้อมูลบางอย่าง

หรือการใช้เวลาพิจารณาที่ไม่เพียงพอ

4. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความร่วมมือกันทำงานของสมาชิกในองค์กรด้วยความสนใจ ความกระตือรือร้นและความรู้สึกผูกพัน รวมทั้งการอุทิศตัวให้แก่งาน

สำหรับแนวความคิดกลุ่มของบุคลการในองค์กร นั้น แจนนิส แอล ไอริวริง (Janis L.Irving. 2004: 1-3) นักการศึกษาชาวอเมริกันเสนอความคิดเห็นว่า ความคิดกลุ่มมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. การประเมินว่ากลุ่มของตนมีอำนาจและศีลธรรมสูงมากเกินไป (Over estimations of the group-its power and morality) เกิดจากสาเหตุ 2 ประการ ประการแรกได้แก่ ความหลงผิดคิดว่ากลุ่มของตนทำในสิ่งที่ไม่มี ความผิด (Illusion of invulnerability) ซึ่งเกิดขึ้นกับกลุ่มที่มีอำนาจหรืออิทธิพล สมาชิกในกลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและคิดว่าไม่มีความผิดพลาด อีกประการหนึ่งได้แก่ ความเชื่อว่างกลุ่มของตนทำสิ่งที่ถูกต้อง (Belief in inherent morality) โดยสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่างกลุ่มทำในสิ่งที่มีความไม่ผิด และทำถูกต้องตามทำนองคลองธรรม พวกของตนเป็นคนดีและทำในสิ่งที่เป็นโยบายข้อต่อสังคม

2. การไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (Closed-mindedness) เกิดจากการมองคนนอกกลุ่มว่าไม่ดี (Stereotyping outsiders) คิดว่าคนอื่นเป็นคนนอกกลุ่มและเป็นศัตรู มั่นใจในการกระทำของกลุ่ม ไม่พิจารณาด้วยการคิดอย่างวิเคราะห์ ยึดมั่นในเหตุผลแบบไม่ลืมหูลืมตา (Bounded rationality and tethered assumptions) แต่คิดว่ากลุ่มถูกต้องเสมอ ความคิดของกลุ่มมีแบบแผน พยายามหาเหตุผลเข้าข้างตัวเองและไม่รับรู้ข้อมูลอื่นที่ขัดแย้งกับความคิด หรือการตัดสินใจจากกลุ่มของตน

3. แรงกดดันที่ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความเห็นเป็นเอกภาพ (Pressures toward uniformity) เกิดจากการควบคุมตนเอง (Self-censorship) ไม่ให้แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือแตกต่างจากกลุ่ม ความหลงเชื่อในความเห็นที่เป็นเอกภาพ (A shared illusion of unanimity) ตามมติของกลุ่มและการปิดหูปิดตา (Mind guards) ไม่ให้สมาชิกในกลุ่มรับรู้ความคิดเห็นที่แตกต่าง

แนวความคิดการจัดกลุ่มบริหารนี้ ถ้ากลุ่มใช้อำนาจในการตัดสินใจด้านนโยบายจะทำให้กระบวนการตัดสินใจผิดพลาดและบกพร่อง (Janis L. Irving 2004: 3-5 Online) ซึ่งอาจมีสาเหตุจาก ขาดการสำรวจทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ (Incomplete survey of alternatives) ขาดการพิจารณาวัตถุประสงค์ของงานที่ทำอย่างครบถ้วน (Incomplete survey of objectives) ขาดการพิจารณาความเสี่ยงของตัวเลือกที่กลุ่มตัดสินใจเลือก (Failure to examine risks of preferred choice) ขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบในการคัดตัวเลือกออก (Failure to reappraise initially rejected alternatives) ขาดการแสวงหาข้อมูลอย่างเพียงพอ (Poor information search) มีอคติในการเลือกใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ (Selective bias in processing information at hand) และขาดการวางแผนสนับสนุนเมื่อแผนแรกมีความขัดข้อง (Failure to work out contingency plan) ทำให้มีผลเสียต่อองค์กร ดังนั้น อาจป้องกันการใช้ความคิดกลุ่มได้ ดังนี้

1. ผู้นำต้องบอกให้สมาชิกกลุ่มตระหนักในพฤติกรรมและผลของความคิดกลุ่ม

2. ผู้นำกลุ่มจะต้องมีทัศนคติเป็นกลางไม่แสดงจุดยืนของตัวเองให้เห็น
 3. ให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างวิเคราะห์และกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือตั้งข้อสงสัย
 4. แต่งตั้งสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งหรือหลายคน ทำหน้าที่เป็นผู้มองต่างมุมกับกลุ่ม
 5. จัดแยกกลุ่มย่อยเป็นครั้งคราวและให้กลุ่มย่อยเข้าประชุมระดมความคิดในการรวมกลุ่ม
 6. เมื่อมีการพิจารณากรณีเกี่ยวกับคู่แข่ง ให้ใช้เวลาศึกษาและระบุทางเลือก
 7. เมื่อกลุ่มได้ข้อสรุปเบื้องต้นแล้วให้ทุกคนพยายามคิดใหม่อีกครั้ง โดยเฉพาะถ้ามีสมาชิกคนใดคนหนึ่งมีข้อข้องใจ จะต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วน
 8. เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมให้ความคิดเห็น โดยเฉพาะความคิดเห็นที่แย้งกัน
 9. ให้สมาชิกกลุ่มนำความคิดเห็นของกลุ่มไปคุยกับคนสนิทเพื่อรับฟังปฏิกิริยา
 10. ให้กลุ่มมีอิสระพิจารณาประเด็นเดียวกันเพื่อนำผลการพิจารณามาเปรียบเทียบการบริหารงานกลุ่มให้มีคุณภาพ (สิทธิศักดิ์ พฤษภัตติกุล. 2541: 57-65) มีดังนี้
 1. สร้างกลุ่มงานที่เริ่มจากการทำให้ทุกคนในกลุ่มมีความรู้สึกสนิทสนม จริ่งใจต่อกันและมีความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ร่วมกันกำหนดกฎ กติกา มารยาท หน้าที่และความรับผิดชอบ เป้าหมาย การวางแผนและทำตามแผนงาน การแก้ไขปัญหา การประเมินและการรายงานผลงานให้ชัดเจน
 2. สร้างทักษะที่จำเป็นของกลุ่มงาน ได้แก่ การเป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มุ่งประเด็นเรื่องที่อภิปรายไม่ใช่ตัวบุคคลหรือหน่วยงาน ร่วมอภิปรายอย่างสร้างสรรค์ด้วยความคิดเชิงบวกและมีความรับผิดชอบร่วมกัน
 3. ลักษณะของกลุ่มงานที่ดี ได้แก่ สร้างบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีความเครียด สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมสูง พุดคุยกันเรียงตามประเด็น สมาชิกเข้าใจและยอมรับหน้าที่ของกลุ่ม รับฟังความเห็นซึ่งกันและกันทุกข้อและรับไว้พิจารณา พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หรือสามารถจัดการกับความเห็นที่ไม่ตรงกัน ตัดสินใจจากความเห็นร่วมกันและพร้อมที่จะทำตามทิศทางที่ตัดสินใจ ไม่โจมตีตัวบุคคล สมาชิกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกต่อปัญหาของกลุ่ม กำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ผู้นำไม่พยายามครอบงำสมาชิกให้ทำงานลุล่วงด้วยดี สมาชิกไม่พยายามโยนความรับผิดชอบให้ผู้นำ แต่ละคนทำหน้าที่เป็นผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่และตรวจสอบตนเองในการทำงานเสมอ
 4. สิ่งทีกลุ่มงานควรหลีกเลี่ยง ได้แก่ บรรยากาศหรือการอภิปรายในลักษณะ ชนะ-แพ้ (Win-lose) การตัดสินใจที่ไม่ได้รับการยอมรับจากทุกคน การอภิปรายเชิงลบหรือแสดงความไม่ไว้วางใจ การทำนายผลเชิงลบที่ทำให้ลดความกระตือรือร้นของกลุ่ม
 5. การวัดความเข้มแข็งของกลุ่มงานจากอัตราการเข้าร่วมประชุมของสมาชิก การปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนด การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่มและการสำรวจบรรยากาศในกลุ่ม
- โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาที่ยึดกลุ่มงานเป็นหลักและมีแบบองค์กรแนวราบ มีลักษณะดังนี้ (สภาคณาจารย์และข้าราชการปี พ.ศ. 2542-2543. 2543: 7-8)

1. การบริหารงานยึดหลักกระจายอำนาจทุกระดับ อำนาจการตัดสินใจถูกมอบจากผู้จัดการไปยังหัวหน้ากลุ่มและผู้ปฏิบัติตามความเหมาะสมมีระบบการควบคุม ติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพหรือสะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เพื่อนำผลมาปรับปรุงการทำงานหรือพัฒนาระบบงานและคนต่อไป

2. สายการบังคับบัญชาสั้น มีขั้นตอนการสั่งการหรือบังคับบัญชาเพียง 2-3 ชั้น เท่านั้น เพราะไม่แบ่งงานอย่างซับซ้อนหรือแยกจนเกินไป และบริหารแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้งานหลายงานสามารถเสร็จสิ้นในระดับปฏิบัติการได้ โดยเฉพาะงานประจำ ที่ทำกันอยู่จนเป็นแบบแผนแน่ชัดแล้ว ไม่จำเป็นต้องเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

3. ความสัมพันธ์ในงานทั้งเชิงแนวนอนและแนวตั้ง โดยให้บางงานที่เป็นสายวิชาชีพทำร่วมกันแบบข้ามงานได้ เช่น สายงานการบัญชีอาจข้ามมาช่วยกันระหว่างกลุ่มได้ โดยใช้ความรู้ความสามารถจากวิชาชีพ

4. ขอบข่ายของงานค่อนข้างกว้าง การกำหนดภาระงานให้ครอบคลุมสาระกว้างๆ โดยให้บุคคลหนึ่งสามารถทำงานได้หลายอย่าง และเสร็จสิ้นภายในตัวเอง เช่น การทำงานแบบเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว

5. เน้นการทำงานเป็นกลุ่มหรือกลุ่มงานโดยการแบ่งองค์การแบบยึดกลุ่มงานเป็นหลัก จุดมุ่งหมายสำคัญ ได้แก่ ความต้องการให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างประสานสอดคล้อง พร้อมกันเพื่อผนวกกำลังงานด้วยความเร็วสูงและสู่จุดหมายตามที่กำหนดได้ ทั้งนี้ ระบบการทำงานของกลุ่มเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมการทำงานแบบประชาธิปไตยที่มีหลักการของความเคารพและเสริมสร้างศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ทำให้เห็นคุณค่ามนุษย์ ป้องกันการเกิดปัญหาการทำงานที่ได้รับบรรทัดฐาน

องค์กรที่มีโครงสร้างแบบกลุ่มงานเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หรือเปลี่ยนไปตามโลกาภิวัตน์ ดังนั้น องค์กรที่มีความยืดหยุ่นจึงสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงได้และสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบประชาธิปไตยได้ง่าย ด้วยการยึดลูกค้าหรือการรับบริการเป็นสำคัญ ทำให้องค์กรแบบนี้เหมาะสมกับการบริหารโดยใช้กลยุทธ์การบริหารองค์การอย่างมีคุณภาพแบบถ่วงทั่ว ซึ่งเป็นกลยุทธ์การบริหารที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ผลงานเต็มที่และสร้างความพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการสูง

การเป็นผู้นำกลุ่มควรมีทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะในการบริหารโครงการ ทักษะในการสร้างกลุ่มที่มีพลวัต ทักษะในการเป็นผู้นำโครงการ ทักษะในการนำประชุม ทักษะในการรวบรวมความคิดและการตัดสินใจ ทักษะในการสื่อสาร และทักษะในการนำเสนอ คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ นั้น วีระวัฒน์ บันนิตมัย (2544: 13-15) ได้เสนอ ไว้ 7 ประการ ได้แก่ แสดงความเป็นผู้นำที่แท้จริง มีวิสัยทัศน์ ผู้นำที่ดี มีความกล้าตัดสินใจ แสดงความใส่ใจ สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and people skills) และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

สรุปว่า กลุ่มงานในองค์กร มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในองค์กร ซึ่งผู้บริหารควร

คำนึงถึงและควรใช้เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมผสมผสานกับแนวความคิดการบริหารจัดการอื่นๆ นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงสภาวะแวดล้อม เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวความคิดการบูรณาการโครงสร้างและการจัดกลุ่มภารกิจภาครัฐ

แนวความคิดการบูรณาการโครงสร้างและการจัดกลุ่มภารกิจของหน่วยงานราชการให้สอดคล้องกับภารกิจที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ ตามที่คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการเสนอแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. 2542: 42-43) ดังนี้

1. ภารกิจที่รัฐต้องดำเนินการ โดยการกำหนดหน่วยงานที่ปฏิบัติให้เป็นส่วนราชการ
2. ภารกิจที่รัฐยังต้องดำเนินการในเชิงพาณิชย์หรืออุตสาหกรรมที่มุ่งหารายได้เข้ารัฐและสร้างผลกำไรได้ โดยกำหนดให้เป็นรัฐวิสาหกิจ
3. ภารกิจที่รัฐต้องดำเนินการในการจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนโดยไม่หวังผลกำไร อาจกำหนดให้จัดตั้งเป็นองค์กรมหาชน
4. ภารกิจที่เป็นกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของแต่ละท้องถิ่นควรกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ
5. ภารกิจที่เอกชนสามารถดำเนินการในเชิงธุรกิจได้ ควรถ่ายโอนให้เอกชนดำเนินการ
6. ภารกิจที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชน การรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อดำเนินกิจกรรมในชุมชน ควรให้องค์กรเอกชนหรือองค์กรประชาชนดำเนินการ

การจัดโครงสร้างและการจัดกลุ่มภารกิจภาครัฐเพื่อการลดขั้นตอนและการซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานราชการ ทั้งนี้ จากการศึกษาวิจัยของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) และนักวิชาการต่างๆ ตลอดจนงานการศึกษารูปแบบการดำเนินการในต่างประเทศที่รายงานไปยังรัฐบาล ซึ่งมีข้อเสนอว่า การปฏิรูประบบราชการตามความหมายที่แท้จริงและเพื่อให้เต็มรูปอย่างได้ผลเต็มที่ ต้องดำเนินการหลายอย่าง (วิษณุ เครืองาม. 2545: 85-87) ดังนี้

1. เริ่มต้นจากการจัดโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ใหม่ให้ชัดเจน ลดการซ้ำซ้อนมีสายงานชัดเจน กระชับและสายการบังคับบัญชาที่สั้น การเสนอเรื่องต่างๆ ไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชาหลายชั้น
2. จัดระบบความเป็นนิติบุคคลของส่วนราชการใหม่โดยยกเลิกกระทรวง ทบวง กรม ให้รัฐเป็นนิติบุคคลแทน ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ทำให้เกิดการผูกขาดอำนาจทางการปกครอง บังคับบัญชาและการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละหน่วยงาน การโยกย้ายหรือโอนงบประมาณเหลือจ่ายข้ามกรมได้ยาก
3. จัดสายการปกครองบังคับบัญชาในกระทรวง ทบวง กรม ให้สั้นกระชับ เช่น แบ่งเป็นกลุ่มงานหรือกลุ่มภารกิจ มีหัวหน้ากลุ่มภารกิจๆ หนึ่งมีอย่างน้อย 2 งาน ยกงานที่ปฏิบัติร่วมกันได้ไว้ในกลุ่มภารกิจเดียวกันมาตั้งไว้ที่ฝ่ายธุรการของกลุ่มภารกิจนั้น เช่น งานการเจ้าหน้าที่ งานธุรการ

งานดูแลรักษาความปลอดภัย งานอาคารสถานที่ งานยานพาหนะ เป็นต้น มีการกำกับดูแลนโยบาย และแผน ตลอดจนติดตามประเมินผลงานของทุกกลุ่มภารกิจและการตรวจราชการ

4. ลดอัตรากำลังให้เหลือเท่าที่จำเป็น โดยการยกเลิกบางงาน หรือมอบให้เอกชนรับไป จัดทำ หรือยุบ หรือกระจายงานออกไป

5. จัดระบบการบริหารงานบุคคลใหม่ เช่น การยกเลิกระบบตำแหน่งตามลำดับชั้น (Position Classification : PC) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และนำระบบคัดเลือก การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการแบบใหม่มาใช้ ปรับปรุงระบบการสอบสวนและลงโทษทางวินัยให้รวดเร็ว เป็นธรรม และอาจต้องปรับบทบาทของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ใหม่

6. เพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการด้วยการเน้นการฝึกอบรม การประหยัด การบริการ ประชาชน การปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กร ค่านิยมและทัศนคติ การให้คุณให้โทษข้าราชการอย่าง ชัดเจน การปรับค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เช่น เพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษหรือโบนัส การนำ สิทธิในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มาใช้ประกอบการให้คุณให้โทษ เป็นต้น

7. จัดระบบวิธีการงบประมาณใหม่เป็นระบบเน้นผลลัพธ์ (Result-based budgeting) และนำระบบการประเมินผลงาน การควบคุมและการตรวจสอบมาใช้ เช่น ทำสัญญาการปฏิบัติงาน ระหว่างหัวหน้ากลุ่มภารกิจกับอธิบดี ระหว่างรัฐมนตรีกับปลัดกระทรวง เป็นต้น โดยถ้าทำได้จะมี การให้รางวัล แต่ถ้าทำไม่ได้และไม่มีเหตุผลที่สมควรอาจต้องลงโทษหรือโยกย้ายสับเปลี่ยนบุคคล

8. ยกเลิกหรือแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบที่ล้าสมัย

9. ถ่ายโอนงานของรัฐให้รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน ท้องถิ่นหรือเอกชน

10. กระจายอำนาจ งบประมาณ แผน และบุคลากรสู่ท้องถิ่นหรือหน่วยงานระดับล่าง

11. นำเทคโนโลยีมาใช้ให้มาก เน้นการใช้อิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) เพื่อความ ประหยัด รวดเร็ว ถูกต้องและเที่ยงธรรม

12. เน้นการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

ดังนั้น รัฐบาลได้ออกกฎกระทรวงแบ่งกลุ่มภารกิจ โดยกระทรวงที่มีหลายกรม ให้จัดรวม กรมเป็นกลุ่มภารกิจ ตามหลักการของการจัดกลุ่มภารกิจโดยตรงได้ มีปลัดกระทรวงคนหนึ่งเป็น หัวหน้ากลุ่มภารกิจ ส่วนกระทรวงที่มีหลายกลุ่มภารกิจอาจมีรองปลัดกระทรวงหลายคน เพื่อให้ การดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเป็นไปตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (วิษณุ เครืองาม. 2548: 8) คณะกรรมการอำนวยการจัดระบบบริหารของส่วนราชการตามโครงสร้างใหม่ ของกระทรวงศึกษาธิการ จึงแต่งตั้งคณะอนุกรรมการดำเนินการจัดโครงสร้างและระบบบริหารการ จัดการศึกษา และคณะอนุกรรมการจัดทำกรอบอัตรากำลังเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดบุคคลและ กรอบอัตรากำลัง สรุปว่า การจัดระบบบริหารของส่วนราชการตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวง ศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545: 1-18) มีดังนี้

1. แบ่งกลุ่มงานออกเป็น 6 กลุ่มงาน

กลุ่มงานที่ 1 ได้แก่ องค์การมหาชน ขึ้นตรงกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกเป็น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ศุภสภา สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สสวท.) โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการครูและบุคลากรทางการศึกษา สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติและองค์กรใหม่ในกำกับ ได้แก่ มหาวิทยาลัย /สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

กลุ่มงานที่ 2 ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกเป็น สำนักอำนวยการ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักตรวจราชการติดตามและประเมินผล สำนักนิติการ สำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักการลูกเสือและยุวกาชาด สถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

กลุ่มงานที่ 3 ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) แบ่งออกเป็น สำนักอำนวยการ สำนักนโยบายและแผน สำนักพัฒนาการเรียนรู้และมาตรฐานการศึกษา สำนักพัฒนากฎหมายการศึกษา สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษาและสำนักประเมินผลการจัดการศึกษา

กลุ่มงานที่ 4 ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น สำนักอำนวยการ สำนักนโยบายและแผน สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ และสำนักนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

กลุ่มงานที่ 5 ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น สำนักอำนวยการ สำนักนโยบายและแผน สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ สำนักมาตรฐานและประเมินผล สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและสำนักทดสอบกลาง

กลุ่มงานที่ 6 ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา แบ่งออกเป็น สำนักอำนวยการ สำนักนโยบายและแผน สำนักความร่วมมือภาคเอกชน สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษา และวิชาชีพ สำนักวิจัยและพัฒนาครูอาชีวศึกษาและสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน

สำหรับการแบ่งส่วนราชการภายในของแต่ละสำนัก กำหนดให้ออกเป็นกฎกระทรวง โดยมีหลักการในการจัดอัตรากำลังและบุคลากรลงกรอบอัตรากำลัง กำหนดไว้ ดังนี้

หลักการแรก คุณภาพและปริมาณของแต่ละสำนักงาน โดยกำหนดจำนวนคน อัตรากำลัง ระดับตำแหน่ง เปรียบเทียบกับโครงสร้างเดิมและดำเนินการคัดเลือกบุคคล

หลักการที่สอง สำนววจความต้องการของบุคลากร จัดลงหน่วยงานส่วนกลางที่ถูกปรับใหม่ให้มีขนาดเล็กลง เปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกไปสถานศึกษาใหม่โดยให้แต่ละบุคคลระบุความต้องการอันดับ 1 อันดับ 2 อันดับ 3 และพยายามจัดให้ตามที่ต้องการ

สำหรับการเปลี่ยนตำแหน่งต้องได้รับตำแหน่งเท่าเดิมและได้รับเงินประจำตำแหน่ง

เหมือนเดิม จนกว่าจะเข้าสู่โครงสร้างใหม่ โดยไม่ลดจำนวนคนในตำแหน่ง

การบริหารและจัดการศึกษาดังกล่าวเริ่มในปีการศึกษา 2546 และเมื่อดำเนินการครบหนึ่งปีการศึกษาแล้ว ให้ทำการประเมินเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้เหมาะสมและดียิ่งขึ้นต่อไป

กลุ่มภารกิจต้องมีผู้บริหารกำกับดูแลองค์กร ที่มีกระบวนการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีระบบการพัฒนา โดยการเน้นการพัฒนาจากการมีประสบการณ์จริง การปฏิบัติงาน พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลักและให้ความสำคัญกับการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งการเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานระดับสูงขึ้น โดยมีกลไกหลักในการพัฒนา ดังนี้

1. แผนพัฒนาทางก้าวหน้าอาชีพราชการสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นรายบุคคล ซึ่งครอบคลุมความก้าวหน้าในอาชีพราชการ การมอบหมายงานในแต่ละระยะ การฝึกอบรมพัฒนา การสับเปลี่ยนหมุนเวียน และการเลื่อนระดับและตำแหน่ง

2. ข้อตกลงการปฏิบัติงานรายปี ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพราชการของผู้รับผิดชอบ

3. ระบบการมอบหมายงานที่ทำหายและรับผิดชอบสูง ที่มีผลกระทบในวงกว้างในระดับกรม ระดับกระทรวงและระดับชาติ

4. ระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation) เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าหลากหลายอย่างน้อย 2 ส่วนราชการ ก่อนที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเป็นระดับ 9

5. ระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้ข้าราชการในระบบเกิดแรงบันดาลใจและความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น และสามารถวางตัวและกำหนดบทบาทตนเองได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ โดยกำหนดการยึดโยงกับสมรรถนะที่ควรมีในแต่ละระดับ ซึ่งมีสมรรถนะหลัก ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหาและความเป็นผู้นำ และสมรรถนะที่สอง ได้แก่ สมรรถนะของตำแหน่งในสายงานซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละส่วนราชการ ทั้งนี้ โดยมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนา การเลื่อนระดับและค่าตอบแทน การกำหนดเป้าหมายให้กับผู้ที่มีผลงานสำคัญ เป็นที่ประจักษ์ ผ่านการประเมินและการคัดเลือก ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด การกำหนดค่าตอบแทน ให้มีความเป็นธรรมและไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกแปลกแยกจากข้าราชการอื่น นอกจากนี้ ได้มีการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยดำเนินการดังนี้

1. การแต่งตั้งที่เป็นธรรมปราศจากการแทรกแซงโดยมิชอบ
2. หัวหน้าส่วนราชการเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
3. การมีหัวหน้างานที่มีคุณภาพในจำนวนที่เพียงพอ
4. การสรรหา และการประเมินที่เป็นระบบและเข้มข้น มีการแข่งขันสูง
5. การพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการมอบหมายงาน การอบรมพัฒนาและการสับเปลี่ยนหมุนเวียน
6. การประเมินผลที่ต้องพิจารณาทั้งศักยภาพและผลงาน

7. การคัดเลือกและการระบุบทบาทที่ชัดเจนของพี่เลี้ยงข้าราชการในระบบที่มีความรับผิดชอบสูงและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเสนอให้มีการปรับการบริหารงานแบบกลุ่มภารกิจ โดยการบริหารงานบุคคลแบบจำแนกตำแหน่งแบบใหม่ ที่มีความแตกต่างจากระบบชั้นยศ ซึ่งเป็นหลักการบริหารงานบุคคลข้าราชการพลเรือนตั้งแต่เริ่มมีกฎหมายครั้งแรก พ.ศ.2471 โดยกำหนดตำแหน่งและจ่ายค่าตอบแทนตามคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ด้วยการยึดถืออายุงานและประสบการณ์เป็นหลัก ต่อมา ได้เปลี่ยนจากระบบจำแนกตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โดยการยึดถือหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและคุณภาพของงานเป็นหลัก จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2548 ได้คำนึงถึงปัญหาการจำแนกตำแหน่ง ที่ผ่านมามี ทำให้การบริหารกำลังคนไม่คล่องตัวมีความไม่เท่าเทียมกันในการจ่ายค่าตอบแทน มีการเรียกร้องความก้าวหน้าและระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการตามระดับตำแหน่งเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการกำลังคนตามสถานการณ์จริง ประกอบกับการจำแนกตำแหน่งภาครัฐในต่างประเทศได้เปลี่ยนเป็นการยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการจ่ายค่าตอบแทนและมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารกำลังคน โดยการจ่ายค่าตอบแทนที่อยู่บนพื้นฐานของการบริหารจัดการและให้ส่วนราชการแต่ละแห่งมีอิสระในการบริหารตำแหน่งได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 19-22)

วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดไว้ (2548: 20-21) มีดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารจัดการภาครัฐตามแผนการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล
2. เพื่อสนับสนุนการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลให้กับผู้บริหารในส่วนราชการต่างๆ โดยให้มีความยืดหยุ่นและความรับผิดชอบในระบบบริหารกำลังคนและค่าตอบแทน
3. เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน โดยขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
4. เพื่อให้เป็นระบบที่เอื้อต่อการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนเป้าหมาย ภารกิจ กลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์การโดยรวม

ทั้งนี้ การใช้แนวความคิดพื้นฐานของการจำแนกตำแหน่งแบบใหม่ มีดังนี้

1. การจำแนกตำแหน่งเป็นกลุ่มกว้างๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อจัดโครงสร้างและจ่ายค่าตอบแทนตามกลไกการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกันตามข้อเท็จจริงของแต่ละกลุ่ม
2. การจำแนกค่าของงานตามช่วงที่แท้จริง ดังเช่น สายอาชีพมีวงกว้างเพื่อจัดโครงสร้างและจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงโดยการแยกบัญชีเงินเดือนตามลักษณะเฉพาะกลุ่มอาชีพ
3. การจัดระบบที่ยืดหยุ่น เพื่อเปิดโอกาสให้สร้างกลไกการบริหารงานบุคคลที่ยืด

สมรรถนะและผลการปฏิบัติงานเป็นหลักมากกว่าการยึดถือหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเดียว

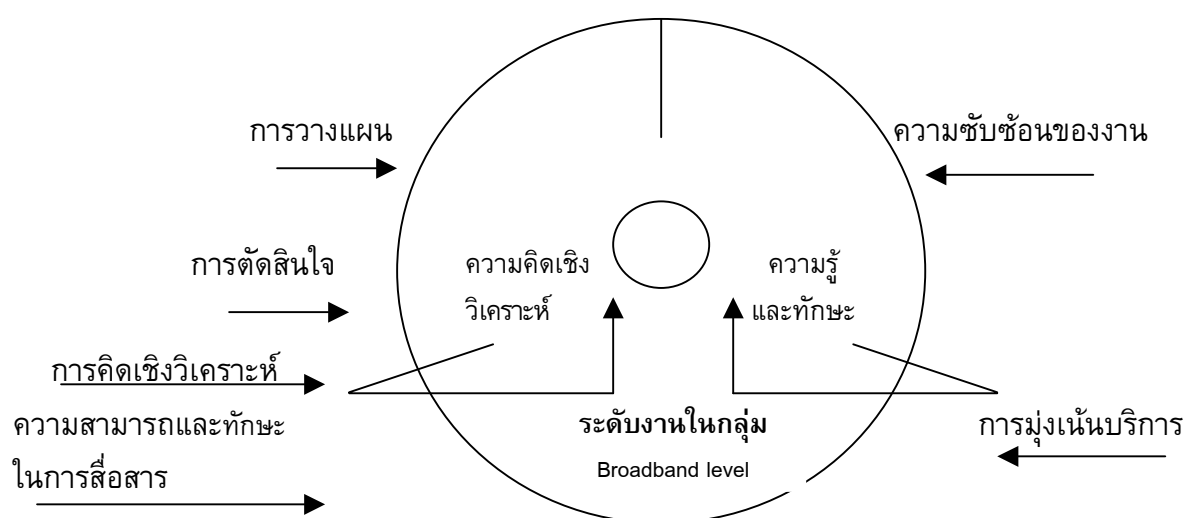
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการจำแนกตำแหน่งใหม่ให้เป็นระบบที่จำแนกตำแหน่งอย่างกว้างๆ ง่ายต่อการบริหารจัดการและเอื้อต่อการจ่ายเงินเดือนที่สร้างสรรค์และผูกพันกับผลการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการจัดการแบบใหม่ ได้แก่ ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า การจูงใจและการมอบหมายงาน ทั้งนี้ โดยการศึกษาวิเคราะห์และเปรียบเทียบโครงสร้างการจำแนกตำแหน่งแบบใหม่ของราชการไทยกับต่างประเทศ เช่น แคนาดาและออสเตรเลีย พบว่า มีความคล้ายคลึงกัน จึงเสนอว่า ข้าราชการไทยอาจจัดกลุ่มกว้างๆ เป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารและวิชาชีพทั่วไป กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มเทคนิค กลุ่มทักษะเฉพาะหรือสมรรถนะ และกลุ่มสนับสนุนการบริหาร นอกจากนี้ยังมีกลุ่มนักบริหารระดับสูง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2546: 21) โดยการจัดระดับงานในกลุ่ม (Broadband levels) แต่ละกลุ่มตำแหน่งมีการจัดจำแนกค่าระดับงาน (Work level) ที่แตกต่างกัน ตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 4 การจัดระดับงานในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Broadband) ดังนี้

Band 5	Band 4		Band 4	กลุ่มสมรรถนะ (สนับสนุนชำนาญการ) (สนับสนุนปฏิบัติการ) (สนับสนุนช่วยปฏิบัติการ)
Band 4	Band 3	Band 3	Band 3	
Band 3	Band 2	Band 2	Band 2	
Band 2	Band 1	Band 1	Band 1	
Band 1				
กลุ่มบริหาร และวิชาชีพ ทั่วไป	กลุ่มวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	กลุ่มเทคนิค	กลุ่มทักษะเฉพาะ หรือสมรรถนะ	กลุ่ม สนับสนุน การบริหาร

ภาพประกอบ 4 การจัดระดับงานในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Broadband)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 23

ระดับงานต่างๆ ในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยกลุ่มทักษะเฉพาะ (Skill sets) หรือสมรรถนะที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มสนับสนุนการบริหารจำแนกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสนับสนุนชำนาญการ ระดับสนับสนุนช่วยปฏิบัติการ และระดับสนับสนุนปฏิบัติการ ทั้งนี้ ทุกกลุ่มต้องมีสมรรถนะพื้นฐาน ได้แก่ การวางแผน การตัดสินใจ การคิดเชิงวิเคราะห์ ความรู้และทักษะ ความยุ่งยากซับซ้อนของงาน การมุ่งเน้นบริการ ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร มีองค์ประกอบหลักและย่อย ตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 5 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของกลุ่มสมรรถนะหลัก ดังนี้



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของกลุ่มสมรรถนะหลัก (Core competencies)
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 25

สมรรถนะเหล่านี้เป็นกลุ่มทักษะต่างๆ ไปของทุกระดับในแต่ละกลุ่ม ซึ่งในแต่ละระดับมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ มีคำอธิบายที่บ่งชี้พฤติกรรมของบุคคลและมีรายละเอียดที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่ต้องพัฒนา เพื่อการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ที่มีทักษะและความสามารถได้แสดงความสำเร็จของผลงานอย่างชัดเจนเพื่อการเลื่อนขั้นไปสู่ระดับสูงขึ้น

การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัย

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย

ปี พ.ศ. 2536 รัฐบาลประเทศออสเตรเลียได้จัดรางวัลมอบให้มหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่เป็นตัวอย่างของการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้รับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัล และจัดประชุมสัมมนาเรื่อง “การนำ Benchmarking” มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย : ประสบการณ์ของออสเตรเลีย เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2547 ณ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพมหานคร โดยสำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษาและสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแนวความคิดของหมวดหลักที่กำหนดความสูง ความกว้างของหลักเขต (Benchmarking) มาใช้ปรับปรุงการดำเนินการในสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน เพื่อการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างเป็นระบบ และเพื่อเป็นแนวทางความร่วมมือในการสร้างฐานข้อมูลเพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกันและการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด ด้วยการจัดบรรยายความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่ผู้บริหาร วิทยาการ และผู้ตรวจสอบของทบวงมหาวิทยาลัย ร่วมกับหน่วยงาน ได้แก่ 1) ศูนย์บริการเทคโนโลยีไทย-ออสเตรเลีย (Thai-Australian Technology Services Centres)

2) ศูนย์ออสเตรเลียศึกษา ประเทศไทย (Australian Studies Centre, Thailand) และ 3) โครงการนานาชาติเพื่อพัฒนาการศึกษาแห่งออสเตรเลีย ประเทศไทย (IDP Education Australian Thailand) โดยการนำประสบการณ์ของประเทศออสเตรเลียมาใช้ในประเทศไทยและนำไปหาหมาย (Benchmark) มาประยุกต์ใช้ใน 3 ประการ ดังนี้

1. การเริ่มต้นดำเนินการโดยด่วน หรือทันที
2. การร่วมมือกันทำเป็นกลุ่มงานโดยการเสนอรายงาน (Bottom-up) ไม่ใช่สั่งงานจากบนสู่ล่าง (Top-down)
3. การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานทุกคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

วันชัย ศิริชัยชนะ (2544: 3) ให้ความหมายของคำว่า “Benchmarking” ว่าเป็น กระบวนการเชิงความคิดที่นำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีการกำหนดจุดยืนโดยการสำรวจว่าตนอยู่ ณ จุดใด กำหนดเป้าหมายเพื่อดำเนินการต่อไปและสร้างกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

พีระศักดิ์ วรสุนทโอสถ (2544: 2) เสนอว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามการดำเนินการสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรคำนึงถึงความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ที่ดีเพื่อนำความรู้ไปใช้ได้ถูกต้องและการคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การจำกัดความเชิงปฏิบัติการ (Operational definition) ที่ชัดเจน เพื่อความเข้าใจตรงกัน กระบวนการที่ทำให้สามารถพัฒนาคุณภาพได้ดีและการกำหนดฐานการคิด และข้อมูลที่มีอยู่เพื่อการมองภาพรวมและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสม

สภาพทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอยู่ในสภาวะชะลอตัว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 รัฐบาลจึงกำหนดมาตรการการคลัง โดยเน้นความสมดุล ความประหยัดและการรักษาวินัยทางการคลังภาครัฐ พร้อมทั้งปรับลดงบประมาณรายจ่าย ประจำปี พ.ศ. 2540–2541 เพื่อการใช้จ่ายงบประมาณเท่าที่จำเป็น ทบวงมหาวิทยาลัยจึงได้ประกาศนโยบายการบริหารอุดมศึกษาในสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2540 ให้มหาวิทยาลัยจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับสภาวะชะลอตัวเสนอขออนุมัติต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยของแต่ละแห่งแล้วแจ้งให้ทบวงมหาวิทยาลัยทราบด้วย

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องแสวงหากลยุทธ์ในการดำเนินการกิจให้สามารถรองรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมและประเทศในศตวรรษใหม่ (สุมนหาพรหมบุญ, คุณหญิง. 2545: คำนำ) ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยด้วยการวิเคราะห์ความเหมาะสม เพื่อการสร้างกลไกทางการศึกษา (ศิริพร ตันติพูลวินัย. 2541: 343) และจัดระบบบริหารที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัวมากขึ้น มีความเชื่อมโยงการดำเนินการกับองค์กรต่างๆ เพื่อสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และความร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชน ภาคอุตสาหกรรม อีกทั้ง ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นและปราชญ์ชาวบ้าน (อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ. 2542: 12-15) และให้มีความชอบธรรมความภาคภูมิใจ ความเชื่อใจและความสามัคคีร่วมใจ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2543: 14)

เพื่อการสร้างสรรค์สังคมให้เป็นองค์กรที่มีค่านิยมและมองภาพในอนาคตเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน ด้วยการจัดองค์กรในลักษณะการแลกเปลี่ยนข่าวสารและการวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน การร่วมสร้างความยืดหยุ่นในการวางกลไก การเสนอวิสัยทัศน์ร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายในอนาคตแบบร่วมกันคิดร่วมกันทำ และการสร้างกลุ่มงานที่มีการกระจายอำนาจเพื่อการแยกเครือข่ายการทำงาน (ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. 2544: 36-37)

มหาวิทยาลัยของรัฐต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีหลักการและแนวทางการดำเนินการปรับเปลี่ยน (สรุปมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับหลักการและแนวทางการดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. 2543: 3-5) ดังนี้

1. การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ให้เป็นอิสระกับมหาวิทยาลัย โดยให้ทุกมหาวิทยาลัยคำนึงถึงคุณภาพของการศึกษาซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด โดยมีหลักการ ได้แก่

- 1) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 2) การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติ
- 3) ความรับผิดชอบในการบริหารงาน และ 4) ระบบการปกครองที่ดีในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ ให้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐทำสัญญาาระหว่างกับรัฐบาล

2. กำหนดวิธีการและระยะเวลาการปรับเปลี่ยนข้าราชการเข้าสู่การเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยระยะแรกอาจให้มีบุคลากรสองประเภทและกำหนดกรอบระยะเวลาของการปรับเปลี่ยนให้มีบุคลากรประเภทเดียว จนในที่สุดตามความเหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัย

3. การให้ข้าราชการที่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยมีสิทธิได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์โดยต่อเนื่องเสมือนเป็นข้าราชการ

4. การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น โดยสำนักงานประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ตามความจำเป็น เหมาะสม และสอดคล้องกับฐานะทางการเงินการคลังของประเทศ

5. การยกเว้นภาษีเงินได้ให้กับมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนสภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีสถานภาพเป็นนิติบุคคล

6. ผู้บริจาคทรัพย์สินหรือเงินให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถรับสิทธิการยกเว้นหรือลดหย่อนในการคำนวณภาษีเงินได้

7. การแก้ไขพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 โดยให้คำว่า “ข้าราชการ” รวมถึงพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วย

8. การจัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายต่อหัวที่แตกต่างกันไปในแต่ละสาขาวิชาและระดับการศึกษา และเพิ่มให้ร้อยละ 10 โดยการจัดสรรงบประมาณหมวดเงินเดือนเพิ่มให้ร้อยละ 60 จากอัตราเงินเดือนปัจจุบันของข้าราชการ เมื่อข้าราชการผู้นั้นผ่านการประเมินเข้าสู่ระบบใหม่ตามวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนด

9. การให้อิสระในการบริหารการเงินในส่วนของเงินนอกงบประมาณ แต่งบประมาณแผ่นดินประจำปีนั้นจะต้องรายงานรายรับและรายจ่ายต่อรัฐบาลและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น

กระทรวงการคลัง สำนักงานประมาณและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

10. พนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นพนักงานถาวร เช่นเดียวกันกับข้าราชการ โดยให้คงสิทธิการบำเพ็ญหรือการประกันตัวได้เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่อื่นๆ ของรัฐ

11. กำหนดแผนการปฏิบัติการการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 20 แห่ง ภายในปี พ.ศ. 2545 โดยเมื่อคณะรัฐมนตรีอนุมัติในหลักการของร่างกฎหมายการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ต้องดำเนินการตรวจพิจารณาตามขั้นตอนของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและเสนอที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎรต่อไป

12. นักศึกษาไม่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในการเรียน เนื่องจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีรายได้สนับสนุนมากขึ้นและกระทรวงการคลังได้ปรับปรุงกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการในระดับอุดมศึกษาและเพื่อให้โอกาสแก่ผู้มีความรู้ความสามารถที่มีฐานะยากจน

มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาควรปรับเปลี่ยนบทบาทในอนาคตไปสู่การยอมรับวัฒนธรรมอื่นด้วยความทันสมัย การเปิดเสรี การมุ่งสู่ปวงชนและสู่สากล (สุธรรม อารีกุล. 2541: 39-41) อีกทั้ง บริหารจัดการตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาด้วยการยึดหลัก 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นสากลนิยม (Universalism) พหุกิจนิยม (Pluralism) และมนุษยนิยม (Humanism) เพื่อพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของมนุษยชาติ (วิจิตร ศรีสอาน. 2542: 24) ดังนั้น ปีพ.ศ. 2548 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 20 แห่งที่เคยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จึงดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ (Autonomous university) หรือมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ หรือมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นหน่วยราชการอื่นของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดิน แต่อยู่ภายใต้การตรวจสอบจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 2) การมีระบบการบริหารจัดการที่มีความเป็นอิสระ (Autonomization) ความคล่องตัว (Corporation) และความไม่เป็นรูปแบบราชการ (Debureaucratization) 3) รัฐบาลให้การสนับสนุนงบประมาณในแต่ละปีแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block grant) 4) การตัดสินใจการบริหารจัดการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีอำนาจสูงสุด และ 5) การมุ่งสู่การบริหารจัดการที่มีความเป็นอิสระ มีเสรีภาพทางวิชาการและมีความคล่องตัว แต่ถึงแม้ว่า มหาวิทยาลัยจะออกนอกระบบหรือไม่ออกนอกระบบราชการก็ตาม มหาวิทยาลัยก็ยังคงต้องดำเนินการพัฒนามหาวิทยาลัยและการบริหารงานบุคคล โดยมีสภามหาวิทยาลัยที่มีบทบาทมากขึ้นในการสร้างระบบการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัวเพื่อนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพ (ภาวิช ทองโรจน์. 2547: 1) รวมทั้งการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการลดปัญหาที่เกิดจากระบบราชการ ลดขั้นตอนการทำงาน มุ่งสู่การกระจายอำนาจ ผ่อนคลายกฎและระเบียบต่างๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในการบริหารงานและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือท้องถิ่น เป็นต้น (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2543: 7-9)

การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยควรปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ให้มีการบริหารจัดการที่ดีด้วยการทบทวนและปรับบทบาทของภารกิจหลัก 4 ประการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (เกษม วัฒนชัย. 2538: 31-32) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ยึดหลักการ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 2-3) ดังนั้น มหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นหน่วยงานราชการ จึงควรใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี ดังที่ สภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา (2545: 76-77) เสนอว่าหลักการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึง มีดังนี้

1. หลักนิติธรรม ทำกฎระเบียบให้เป็นที่ยอมรับของประชากร และให้มีการปฏิบัติหน้าที่เสมอภาคและยุติธรรม
 2. หลักความโปร่งใส ทำสังคมให้เป็นที่เปิดเผย ข่าวสารข้อมูลต้องเปิดเผยให้ตรวจสอบได้ ทำให้ไม่มีข้อสงสัย
 3. หลักการมีส่วนร่วม ให้ประชากรมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจ ไม่ผูกขาดเฉพาะกลุ่ม
 4. หลักความรับผิดชอบ ต้องรู้จักสิทธิและหน้าที่ เคารพความคิดเห็นที่แตกต่างรับฟังปัญหาและรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น
 5. หลักความคุ้มค่า ให้รู้จักคุณค่าของทรัพยากร ใช้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
- ผู้บริหารที่มีหลักการบริหารกิจการที่ดี ย่อมได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในที่สุด ทั้งนี้ ปรัชญา เวสารัชช์ (2543: 6-7) เสนอว่าการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ควรประกอบด้วย ตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วม หมายความว่า การตัดสินใจสำคัญของมหาวิทยาลัย ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและชีวิตของผู้เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยนั้น ควรเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนความคิดเห็นหรือความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง โดยไม่จำเป็นต้องปรึกษาพิจารณาหรือรับฟังความคิดเห็นเสมอ แต่อย่างน้อยเพื่อความรอบคอบ ผู้บริหารควรรับฟังเหตุผล ข้อเท็จจริงและความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องก่อนจะผลักดันให้เป็นนโยบายหรือคำสั่ง
2. การเปิดเผยโปร่งใส หมายความว่า คำสั่ง กฎ ระเบียบ ดำเนินการ กระบวนการดำเนินการและเหตุผลของการตัดสินใจควรเป็นไปอย่างเปิดเผย ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้เกิดข้อมูลเป็นเท็จ ข่าวลือ หรือบิดเบือนจนทำลายความสามัคคีในองค์กร โดยผู้บริหารต้องมีจิตใจเปิดกว้าง ไม่คับแคบ ปกปิดหรือบิดเบือนข้อมูลเสียเอง พร้อมทั้งจะให้คำอธิบายข้อเท็จจริงทั้งประชาคมในมหาวิทยาลัยและต่อสาธารณะ
3. การตอบสนองเป้าหมายขององค์กร หมายความว่า การดำเนินการต่างๆใน

มหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจของคณะกรรมการต่างๆ หรือการสั่งการของผู้บริหารต้องมุ่งตอบสนองให้เกิดผลงานตามเป้าหมายขององค์กรยุคใหม่

4. การบริหารตามหลักการหรือกติกา หมายความว่า กระบวนการบริหารภายในมหาวิทยาลัยต้องเป็นไปตามหลักการที่กำหนดไว้ มิใช่ทำไปโดยพลการหรือหลีกเลี่ยงกติกาของคนอื่น ผู้บริหารที่ใจเลื่องกติกาแบบผิดๆ หรือละเมิดกติกาที่ตั้งไว้ ถือว่าไม่มีการบริหารจัดการที่ดี จึงต้องกำหนดกฎ กติกา ผ่านช่องทางและกระบวนการที่ถูกต้องของมหาวิทยาลัย

5. คุณภาพของผู้บริหาร หมายความว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งมักเกิดความเข้าใจผิดเสมอว่า ผู้บริหารที่คนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยเห็นชอบแล้วถือว่า เป็นผู้บริหารคุณภาพ ซึ่งไม่อาจถูกต้องเสมอไป ดังเช่นผู้บริหารที่มีคุณภาพที่เหมาะสมกับการผลักดันการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การบริหารจัดการที่ดีได้ ที่มหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงกระบวนการสรรหาผู้บริหารที่มีคุณภาพนั้น เช่น ผู้บริหารที่ประนีประนอม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

6. ความเป็นธรรม หมายถึง ความเสมอภาคในการได้รับการปฏิบัติตามความยุติธรรม การไม่กีดกันความเท่าเทียมของโอกาส

ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประจักษ์ เวสารี (2545: 4) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. เชิงโครงสร้าง ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเลขาธิการการอุดมศึกษา ทำหน้าที่เสนอนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการอุดมศึกษา การติดตาม การตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2. เชิงสถานภาพ ได้กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล โดยอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ

3. เชิงบทบาทและการดำเนินงาน ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ

4. เชิงประกันคุณภาพ ได้กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก โดยมีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกและการประเมินผลการจัดการศึกษา

5. เชิงการเป็นวิชาชีพ ได้กำหนดให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงโดยรัฐ จัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ รวมทั้งจัดตั้งกองทุนส่งเสริมคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

6. เชิงการจัดสรรงบประมาณ ได้กำหนดให้มีการจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล

ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งแนวทางหนึ่งของการบริหารจัดการที่ดีที่เป็นรูปธรรม โดยมอบหมายผู้บริหารตำแหน่งรองอธิการบดีคนหนึ่งให้รับผิดชอบการกำกับดูแลการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Chief change officer: CCO) และผู้บริหารที่จัดทำข้อมูล (Chief information office: CIO) และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อรายงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และทำคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในภาพรวม ต่อมา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ได้กำหนดกรอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 12 ได้แก่ ระดับความสำเร็จและคุณภาพของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เรื่อง การพัฒนาระบบฐานข้อมูลอุดมศึกษาด้านนักศึกษา อาจารย์และหลักสูตร เพื่อเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาองค์กร เพื่อบูรณาการการบริหารการเปลี่ยนแปลงระบบฐานข้อมูลอุดมศึกษาตามมาตรฐานกลางให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2548: 1-6)

สรุปว่า การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยในประเทศไทยนั้น รัฐบาลได้กำหนดแนวทางหนึ่งเพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานราชการโดยภาพรวม ด้วยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อการรับเงินรางวัลประจำปี ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงควรยึดถือและปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ยึดหลักการ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 2-3)

การบริหารจัดการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบูรณาการการจัดระเบียบบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประเทศไทยอยู่ในขั้นของการเริ่มพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ ระบบบริหาร การบริการและการปรับขนาดและอัตรากำลังคนของระบบราชการ (วิชญ์ เครื่องาม. 2546: 43) หน่วยงานราชการจึงจำเป็นต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมาย นโยบาย ทิศทางของแผนการพัฒนาประเทศ ชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก ภายใต้การกำกับของรัฐเชิงนโยบายที่มีมาตรฐานแห่งคุณภาพ (เลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ. 2548: ออนไลน์)

การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการอุดมศึกษา ได้ถูกกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์หนึ่งของ

การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในสถาบันให้มีความคล่องตัว มีระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ สร้างเสริมภาพทางวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ภายใต้ความรับผิดชอบ การตรวจสอบและการกำกับดูแลของสภาสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2547: 6-9) ดังนั้น ในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจึงมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ แต่ผู้บริหารไม่อาจทำงานได้ตามลำพัง จึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายงานให้บุคคลอื่น ภายใต้การบังคับบัญชาของตน การรับมอบงานไปปฏิบัติอย่างมีระบบและมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนต้องมีการกำหนดขอบเขต ภารกิจ อำนาจหน้าที่และการบังคับบัญชา เรียกว่า การจัดองค์การโดยรวมกลุ่มคนที่ทำงานติดต่อประสานสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเป็นองค์การรูปนัย (Formal organization) ที่เป็นแบบราชการ มีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ของการติดต่อและสายงานบังคับบัญชามีหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นรากฐาน สามารถเขียนผัง (Charts) ของหน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) โดยมีกระบวนการสร้างความเป็นเลิศของระบบการผลิตบริการสาธารณะภาครัฐด้านการศึกษา (Optimality production) ที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรต้องคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร 4 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง ระบบ สถาบันและวัฒนธรรม (เชาวนะ ไตรมาศ. 2546: 77-82) ดังนี้

1. โครงสร้าง การจัดโครงสร้างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรคำนึงถึงโครงสร้างเชิงบูรณาการแบบองค์รวม ซึ่งเป็นการบูรณาการในการรองรับให้มีความสมบูรณ์แบบในอุดมคติ 3 เรื่อง ได้แก่ ภารกิจภายในของมหาวิทยาลัย สิ่งแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยและผู้รับหรือผู้บริโภคบริการของมหาวิทยาลัย รูปแบบโครงสร้างมีส่วนสำคัญในการช่วยสนับสนุนการสร้างประสิทธิภาพทั้งด้านความยืดหยุ่น ความคล่องตัว ในการโต้ตอบและการสนองตอบต่อปัจจัยแวดล้อมที่หลากหลาย ได้อย่างรอบด้านกับการช่วยเสริมความครอบคลุมทั้งกิจการภายใน กิจการภายนอกและผู้รับบริการของมหาวิทยาลัย

ประสิทธิภาพของโครงสร้างเชิงบูรณาการแบบองค์รวม หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยสามารถเสริมสร้างโครงสร้างย่อย ให้เกื้อกูลต่อโครงสร้างหลักของมหาวิทยาลัยได้ในหลายระดับ เช่น โครงสร้างย่อยที่มีเครือข่ายแยกย่อยซับซ้อน โครงสร้างย่อยที่มีความแตกต่างเฉพาะทาง และโครงสร้างย่อยที่มีความชำนาญพิเศษ โดยการทำหน้าที่เครือข่ายที่คอยช่วยเหลือให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติการสำคัญได้หลายด้านอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบ การจัดระบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรจัดเป็นระบบเปิด เพื่อเน้นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งในมิติด้านการรับการสนับสนุนทรัพยากรจากภายนอกเข้าสู่ภายใน และมิติด้านการส่งมอบบริการของมหาวิทยาลัยออกไปสู่ประชาคมภายนอก โดยให้ภารกิจนั้นมีความสมดุล และสามารถขับเคลื่อนไปสู่พัฒนาการใหม่ๆ ที่มีความก้าวหน้า เป็นการสร้างพลวัตของสถานการณ์แวดล้อมภายนอกอย่างฉับไวและกระตุ้นความตื่นตัวในการสร้างความทันสมัย

ประสิทธิภาพของระบบเปิดจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถเสริมสร้างระบบย่อย

ที่เกื้อกูลต่อการพัฒนาสมรรถนะของระบบใหญ่หรือมหาวิทยาลัยได้ในภาพรวม ได้แก่ การรองรับปัจจัยนำเข้าจากภายนอก การประสานความสัมพันธ์กับผู้รับผิดชอบและสภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินและการนำส่งข้อมูลข่าวสารย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับตัว การนำส่งผลผลิตหรือบริการของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเป้าหมาย การกำกับควบคุมมาตรฐานและคุณภาพที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงของประชาคมวิชาการและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกของผู้รับบริการและประชาคมวิชาการ

3. สถาบัน การสร้างสถาบันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรคำนึงถึงความเป็นสถาบันเชิงเหตุผล หรือสถาบันแบบสมองกล (Rational institutionalization) เพื่อสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ความก้าวหน้าขององค์ความรู้และวิชาการ หรือการผลิตบริการสาธารณะด้านวิชาการ ส่งมอบให้ประชาคมวิชาการได้อย่างหลากหลายและมีพลวัตทั้งในมิติของการตอบสนอง มิติของการสร้างความเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวที่คล่องตัว มิติของการนำเอาวิทยาการแปลกใหม่และมิติของการสร้าง การประยุกต์ให้มีการผสมผสานกลมกลืนเข้ากับประชาคมวิชาการภายนอก และกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดมาตรฐานคุณภาพของผลผลิตด้านวิชาการ

ประสิทธิภาพจากความเป็นสถาบันเชิงเหตุผลคือการที่มหาวิทยาลัยสามารถเสริมสร้างรากฐานเกื้อหนุนความแข็งแกร่งหลายรากฐาน เช่น การปรับตัวของมหาวิทยาลัย การจรรโลงความมั่นคงและมีเสถียรภาพ ให้ดำรงความเป็นเอกภาพระหว่างปัจจัยทางโครงสร้างและภาระหน้าที่การพึ่งพาตนเอง ให้สามารถรักษาจุดยืนของความเป็นอิสระ สามารถต้านทานหรือสร้างภูมิคุ้มกันการแทรกแซงจากภายนอก การประสานและบูรณาการระหว่างกลไกย่อยภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเอกภาพ มีความร่วมมือ ปราศจากความขัดแย้ง การแตกแยก การครอบงำ หรือการรวมศูนย์อำนาจและความผูกขาดเฉพาะ

4. วัฒนธรรม การสร้างวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรคำนึงถึงวัฒนธรรมแม่บทแบบวัฒนธรรมผู้นำทาง เพื่อสร้างความสามารถในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การยกระดับฐานความรู้ (Knowledge base) และการเพิ่มพูนภูมิปัญญา โดยการแสดงบทบาทเชิงรุกของมหาวิทยาลัยด้านการบุกเบิกอย่างมีคุณธรรมและมีความกล้าหาญในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

ประสิทธิภาพจากวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือสามารถเกื้อกูล ต่อการสนับสนุนความสามารถที่เป็นเลิศในเชิงปฏิบัติการ ภารกิจที่สำคัญหลายด้านของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความเป็นเลิศ เช่น การสร้างบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติและกลไกย่อยของมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นมืออาชีพ การหล่อหลอมระเบียบวิธีคิดและจิตสำนึกของกลุ่มคนฝ่ายต่างๆ ให้มีแบบแผนความคิดเชิงสร้างสรรค์อย่างผสมกลมกลืน การผสมผสานกระบวนการทัศน์และวิสัยทัศน์ของบุคลากรทุกระดับ การสร้างกลุ่มงานเชิงบูรณาการความมีวุฒิภาวะทางภูมิปัญญาและอารมณ์ และการสร้างกลไกการจัดการเชิงระบบทุกระดับในองค์กรรวมของมหาวิทยาลัย

สรุปว่า การจัดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงการบริหารจัดการ

ที่มีความเป็นเลิศ ดังที่ วิจิตร ศรีสอ้าน (2547: 12) ได้เสนอว่า สังคมฐานความรู้และแรงงานความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ ที่อาศัยการผลิต การแพร่กระจายและการใช้ความรู้ เป็นตัวขับเคลื่อนที่ประกอบด้วยนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสภาพแวดล้อมทางสังคมและธุรกิจ การพัฒนาที่มีประสิทธิผลและการจัดการความรู้ ที่ครบวงจร เพื่อสร้างสังคมไทยเป็นสังคมฐานความรู้และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะ “ อุดมศึกษาสร้างคน สร้างความรู้สู่ความเป็นเลิศ ”

การบริหารจัดการภารกิจและการสร้างเครือข่ายในสำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไปมีสำนักงานอธิการบดีทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการประสานงานการบริหารงานวิชาการและการบริหารงานบุคคล งบประมาณ อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ โดยเชื่อมโยงงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีกับผู้บริหารระดับสูง คณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยที่แต่ละแห่งจัดโครงสร้างขององค์กรที่มีรูปแบบต่างกันไป อย่างไรก็ตาม ความสมดุลในการบริหารจัดการศึกษาเป็นตัวชี้นำสังคมกับความต้องการของสังคมให้เชื่อมโยงกับกระบวนทัศน์ใหม่ ดังนั้น นักการศึกษาและฝ่ายต่างๆ ในสังคมจึงควรคำนึงถึงโครงสร้าง อำนาจและการปฏิบัติงานแต่ละเรื่องอย่างชัดเจนเพื่อปรับเปลี่ยนการศึกษาไทยสู่ทิศทางที่ถูกต้อง เป็นประโยชน์ เกื้อหนุนแก่มนุษย์ สังคมและธรรมชาติแวดล้อม โดยผู้นำทางการศึกษาควรนำแนวความคิดใหม่มาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานทางการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้การวางแผน การตัดสินใจและการควบคุมการดำเนินงาน การส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ (เพ็ญสิริ จีระเดชากุล. 2541: 20-21)

สำหรับแนวความคิดและทฤษฎีการสร้างเครือข่ายการทำงานเชิงพัฒนามีแนวโน้มว่าเป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรที่ทำงานพึ่งพิงซึ่งกันและกันมากกว่าแข่งขันกัน ตามแนวความคิดการรวมพลัง (Synergy) นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าหรือเข้มแข็งมากกว่าการที่แต่ละองค์กรจะทำงานโดดเดี่ยว ส่วนทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange theory) นั้น เป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ดังนั้น หลักการที่ทำให้เครือข่ายเกิดขึ้นได้โดยสมัครใจ ได้แก่ แต่ละฝ่ายมองเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการเข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งนำไปสู่ความเต็มใจในการประสานกันหรือเข้าร่วมเป็นเครือข่าย มี 6 ลักษณะ (ศรีผ่อง จิตกรณกิจศิลป์. 2548: ออนไลน์) ดังนี้

1. ลักษณะของเครือข่ายที่มีโครงสร้างทางความคิด (Cognitive structure) หมายถึง บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรมีกรอบความคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีเครือข่ายใกล้เคียงกันในด้านความรู้ความสามารถและความต้องการ
2. องค์กรเครือข่ายที่ไม่มีลำดับชั้น (Non-hierarchy) มีการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรเป็นลักษณะแนวนอนและมีความเป็นอิสระ แต่ระดับความเป็นอิสระของแต่ละองค์กรอาจไม่เท่ากัน

3. องค์การเครือข่ายที่มีการแบ่งงานกันทำ (Division of labour) เป็นการร่วมกันขององค์การที่เป็นเครือข่ายกัน โดยความคาดหวังพึงพิงในการแลกเปลี่ยนความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ต่อกัน แบ่งงานกันทำ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะแสดงอำนาจเหนือเครือข่าย

4. ความเข้มแข็งขององค์การที่ร่วมกันเป็นเครือข่ายนำไปสู่ความเข้มแข็งโดยรวมของเครือข่ายและการพัฒนาองค์กร

5. องค์การเครือข่ายกำหนดการบริหารจัดการตนเอง (Self-regulating) ในการทำงานร่วมกันในลักษณะแนวราบ มีความสมานฉันท์ โดยผ่านกระบวนการทางประชาธิปไตย มีการต่อรองตกลงระหว่างองค์การเครือข่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายใน เพื่อให้เครือข่ายบรรลุวัตถุประสงค์

6. ความสำเร็จขององค์การเครือข่ายต้องอาศัยระยะเวลา การบ่มเพาะความสัมพันธ์ ความศรัทธา ความไว้วางใจ เชื่อใจ ตลอดจนการสร้างกระบวนการทางความคิด เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแก้ไขปัญหาาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งการดำเนินการร่วมกันระหว่างองค์กรเทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายให้ประสบผลสำเร็จนั้น มีดังนี้

1. สร้างความผูกพันและความรับผิดชอบต่อการสร้างเครือข่ายด้วยการพูดคุย วิเคราะห์ปัญหาร่วมกันและมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกัน

2. เตรียมตัวกับการสร้างเครือข่ายที่ต้องใช้เวลาเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์มีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. การเคารพและความไว้วางใจระหว่างกันเป็นสิ่งที่สำคัญในการสร้างเครือข่าย

4. พึงระลึกเสมอว่าองค์กรที่ร่วมเครือข่ายจะต้องได้รับประโยชน์จากการสร้างเครือข่าย บางครั้งต้องยอมเสียสละบางอย่าง เพื่อให้การทำงานเครือข่ายประสบความสำเร็จและต้องสรุปบทเรียนการทำงาน วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งต่างๆ เสมอ

5. กรณีที่จำเป็นต้องลงนามในสัญญาการสร้างเครือข่ายต้องให้แน่ใจว่าได้ปรึกษาหารือสิ่งที่เห็นไม่ตรงกันและทำความเข้าใจกันเรียบร้อยแล้ว

6. ในช่วงการร่วมเป็นเครือข่ายหรือประสานงานกันอาจมีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์จึงควรตระหนักถึงปัญหาขององค์การเครือข่าย และมีความยืดหยุ่นพอสมควร

7. มีความแน่ใจว่าองค์การเครือข่ายมีความคาดหวังที่ตรงกันในการร่วมมือกันทำงานตลอดระยะเวลาที่ตกลงจะร่วมงานกัน

8. ควรตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้งด้านพื้นที่และวัฒนธรรมองค์กร อย่าคาดหวังว่าองค์กรเครือข่ายจะสนองตอบปัญหาได้เหมือนกัน

9. ควรตระหนักในความเป็นอิสระขององค์กรที่ร่วมเป็นเครือข่าย

10. มีความรับผิดชอบในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวร่วมกัน

จากแนวความคิดของการสร้างเครือข่ายการทำงาน นี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) (2548:1-3) ได้นำแนวความคิดการบริหารจัดการโดยการสร้างเครือข่ายของสำนักงานอธิการบดี ซึ่งคำว่า “เครือข่าย” (Network) มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “แนวร่วมเชิงกลยุทธ์”

(Strategic alliance) เป็นการทำงานเชิงพัฒนาสังคม ซึ่งมีรูปแบบทางสังคมที่เปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยน การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการร่วมกันทำงานโดยมีฐานที่เท่าเทียมกัน ดังนั้น จึงให้ความสำคัญต่อการสร้างเครือข่ายนักบริหารมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ (นบก.) และจัดโครงการพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ด้านการบริหารมหาวิทยาลัย (Developing knowledge management network for university management: KMUM) โดยการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้าง พัฒนา ทักษะความรู้ ความเข้าใจและทักษะ ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาด้านการบริหารงานสายสนับสนุนวิชาการและช่วยวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการและช่วยเสริมคุณค่าพลังความสามารถให้แก่การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเผชิญกับความท้าทาย ด้วยการแลกเปลี่ยนแนวความคิดเรื่องการจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้การบริหารเครือข่ายของนักบริหารอุดมศึกษา การรวมตัวเป็นเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร อย่างเป็นระบบ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นผู้สนับสนุนกลาง (Facilitator) ช่วยอำนวยความสะดวกให้สมาชิกเครือข่ายได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อสนองภารกิจของสกอ.และเสริมสร้างขีดสมรรถนะให้กับบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาอีกแนวทางหนึ่ง ทั้งนี้ ได้จัดการสัมมนา เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545-2548 มีจำนวน 6 รุ่น โดยมีผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการที่ได้รับการพัฒนา จำนวน 280 คน แล้ว และผู้ได้รับการพัฒนาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ดังนั้น สำนักงานอธิการบดีจึงมีภารกิจที่สำคัญในการเชื่อมโยงเครือข่ายกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อการทำงานด้านการจัดการความรู้ ด้านการบริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร อย่างเป็นระบบ

การปรับปรุงโครงสร้างแบบกลุ่มงานในสำนักงานอธิการบดี

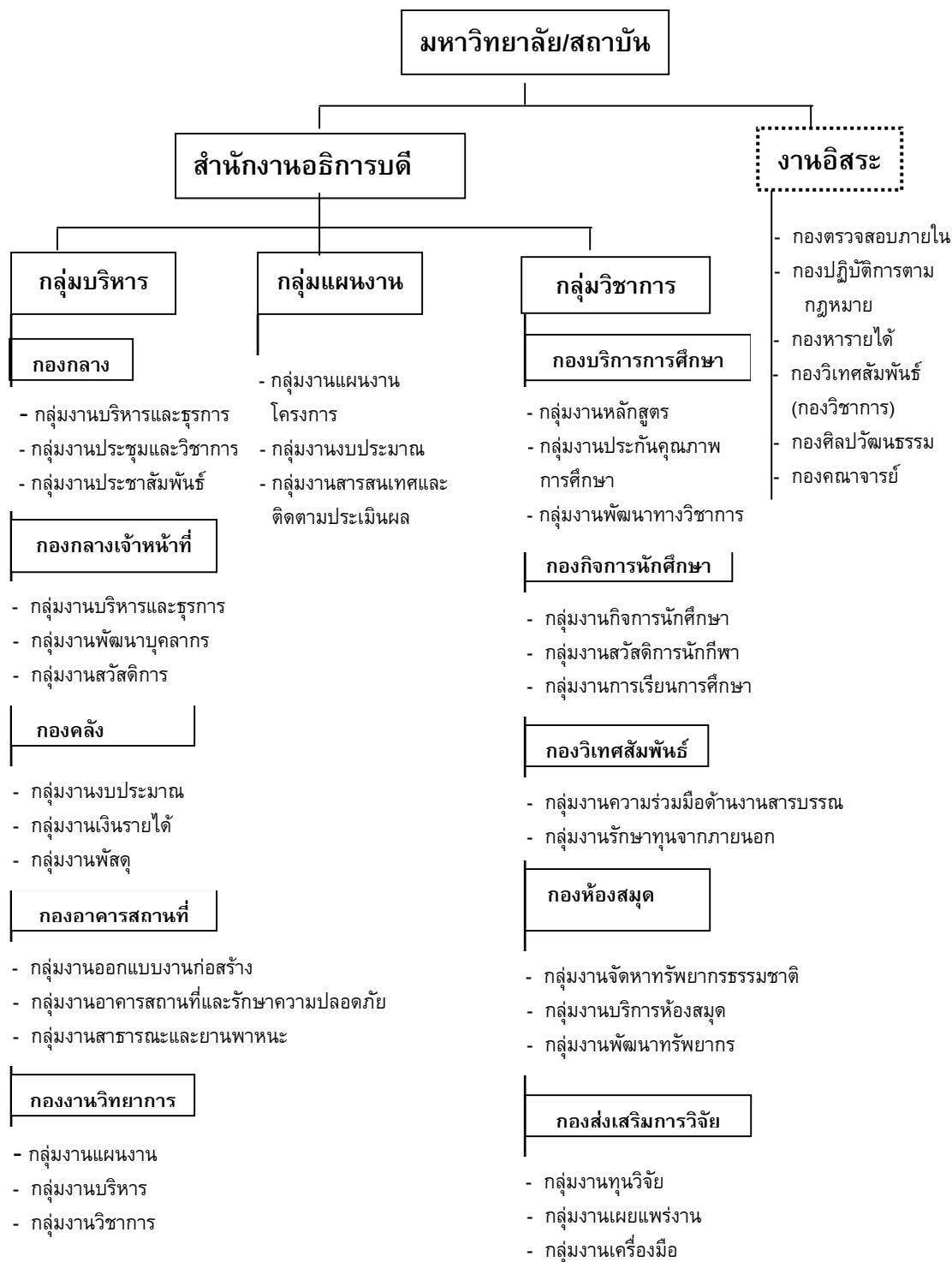
ตามหนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0200/9803 ลงวันที่ 1 พฤษภาคม 2539(2539ก: 1-3) ขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งข้าราชการสาย ข สาย ค ที่ประชุมประธานสภาข้าราชการและลูกจ้างมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปชมท.) จึงเป็นสื่อกลางจัดประชุม สัมมนา ผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนวิชาการ จากมหาวิทยาลัยทั่วประเทศไทย ระหว่างวันที่ 18-19 กรกฎาคม 2539 ณ โรงแรมแอมบาสเดอร์ ซิตี้ พัทยา จังหวัดชลบุรี มีผู้เข้าร่วมประชุม จำนวน 420 คน โดยจัดให้ได้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและแบ่งกลุ่มย่อยระดมสมอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานอธิการบดีและหน่วยงานที่เทียบเท่า ซึ่งผลจากการประชุมกลุ่มย่อย 5 กลุ่ม มีความคิดเห็นที่สอดคล้องตรงกันว่า ควรปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานอธิการบดีและหน่วยงานที่เทียบเท่าโดยจัดเป็นกลุ่มงาน 3-5 กลุ่มงาน ตามความเหมาะสมของแต่ละแห่ง แล้วเสนอทบวงมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา มีใจความสรุป (ที่ประชุมประธานสภา

ข้าราชการและลูกจ้างมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ. 2539: 1-3) ดังนี้

1. ประเด็นที่ไม่ได้นำมาพิจารณา ได้แก่ การจัดระบบงาน /ความเชื่อมโยงของงานภายในกลุ่มงานเดียวกัน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/การลดความซ้ำซ้อน และอุปสรรคการดำเนินงานของกลุ่มงาน เพื่อให้อยู่ในดุลยพินิจของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษา เพราะแต่ละแห่งย่อมมีความแตกต่างกัน ส่วนการกำหนดตำแหน่งควรมีการพิจารณารายละเอียดร่วมกัน เนื่องจากมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและหนังสือเวียนหลายฉบับ

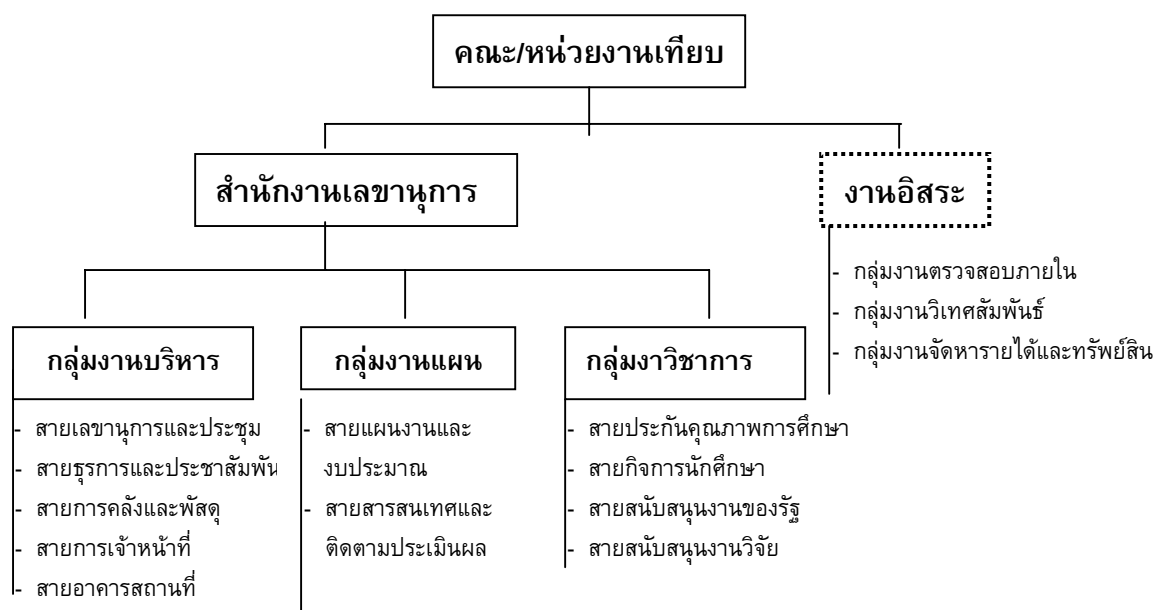
2. การจัดทำร่างโครงสร้างของสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ พร้อมทั้งรายละเอียดภาระงาน มีเงื่อนไขว่า ปฏิบัติได้ในระยะสั้นและมีลักษณะงานที่ครอบคลุมกับภาระงานที่มีอยู่ในปัจจุบันและควรมีในสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต

ทั้งนี้ ร่างโครงสร้างสำนักงานอธิการบดีมีรูปแบบที่ประกอบด้วยกลุ่มต่างๆ 3 กลุ่ม กองต่างๆ และกลุ่มงาน ตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 6 โครงสร้างสำนักงานอธิการบดีจากมติที่ประชุมประธานสภาข้าราชการและลูกจ้าง มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ และตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 7 โครงสร้างสำนักงานเลขานุการคณะ /หน่วยงานเทียบเท่า จากมติที่ประชุมประธานสภาข้าราชการและลูกจ้างมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ดังนี้



ภาพประกอบ 6 โครงสร้างสำนักงานอธิการบดีจากมติที่ประชุมประธานสภาข้าราชการและลูกจ้าง
มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ

ที่มา : หนังสือ ที่ ปชมท/127.534 ลงวันที่ 16 กันยายน 2539. 2539: 4



ภาพประกอบ 7 โครงสร้างสำนักงานเลขานุการคณะ /หน่วยงานเทียบเท่า จากมติที่ประชุม
 ประธานสภาข้าราชการและลูกจ้างมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ
 ที่มา : หนังสือ ที่ ปชมท/127.534 ลงวันที่ 16 กันยายน 2539. 2539: 5

ต่อมาทบวงมหาวิทยาลัยได้แจ้งให้มหาวิทยาลัยปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และการกำหนดตำแหน่งในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ เพื่อดำเนินงานที่มีความคล่องตัว เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้าง (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2540: 1-7) ดังนี้

1. มหาวิทยาลัย/สถาบัน ปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกำหนดตำแหน่งในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ/หน่วยงานเทียบเท่าของแต่ละแห่ง ตามความเหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละแห่ง โดยอยู่ภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

2. การจัดรูปแบบ โครงสร้าง ระบบงานและอัตรากำลังใหม่ โดยยึดหลักการไม่เพิ่มกำลังคนและอยู่ภายใต้กรอบอัตรากำลังและกรอบงบประมาณเดิม

3. การจัดโครงสร้างองค์กร ควรเน้นประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกันและการลดความซ้ำซ้อน โดยยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก สำหรับแนวความคิดและตัวอย่างของกิจกรรมที่ควรนำมาพิจารณา มีดังนี้

แนวความคิดที่ 1 การปรับปรุงระบบงานและวิธีการทำงาน ซึ่งมีตัวอย่างกิจกรรมที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้

1. จัดประเภทงานและลำดับความสำคัญของงานในหน่วยงาน
2. กำหนดแผนงาน แผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์ หรือแผนทิศทางที่เหมาะสม
3. จัดวางระบบงาน โดยพัฒนาเทคนิค วิธีการทำงานที่เหมาะสม ทันสมัย โดยการ

ลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง ไม่ซ้ำซ้อน ใช้หลักการกระจายอำนาจและมอบอำนาจการตัดสินใจ

4. กำหนดมาตรฐานของงาน
5. มีการมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติและกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ
6. กำหนดวิธีการทำงานที่ยึดเป้าหมาย ประสิทธิภาพและผลสำเร็จของงานมากกว่า

กระบวนการ

7. จัดระบบและวิธีการทำงานที่ทันสมัย ใช้คนน้อยลง โดยการนำอุปกรณ์และเทคโนโลยีมาทดแทนกำลังคน

8. กำหนดระเบียบ/แนวทางปฏิบัติ /คู่มือปฏิบัติงาน
9. จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน
10. จัดระบบงานที่สอดคล้องและเหมาะสมกับระบบงบประมาณ โดยอาจต้องปรับเปลี่ยน

โครงสร้างให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบเงินอุดหนุนทั่วไป

11. จัดระบบประกันคุณภาพของงาน
12. จัดระบบการจ้างเหมาเอกชน
13. จัดระบบที่เอื้อให้ข้าราชการปฏิบัติงานเบ็ดเสร็จได้ด้วยตนเอง/กลุ่มงาน ในลักษณะ

คิดเป็น ทำเป็นและตัดสินใจได้

14. จัดระบบที่เอื้อให้ข้าราชการสร้างผลงานเชิงวิชาการ /วิชาชีพได้
15. จัดระบบตรวจสอบ และติดตามประเมินผล
16. จัดระบบความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานอย่างสอดคล้องกันทุกระดับ
17. ยกเลิก/ปรับปรุง ระเบียบ/แนวทางปฏิบัติ/คู่มือปฏิบัติงานให้เหมาะสมทันสมัย
18. จัดระบบประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงาน
19. จัดระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

แนวความคิดที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลและการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ซึ่งมีตัวอย่างกิจกรรมที่ควรพิจารณา ดังนี้

1. ทบทวนโครงสร้างการจัดอัตรากำลังใหม่ ให้เหมาะสมกับภารกิจทั้งระบบ โดยยึดหลักการไม่เพิ่มกำลังคนในภาพรวม

2. จัดระบบการบริหารแบบรวมที่ส่วนกลาง ใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมกัน โดยเน้นการสนับสนุนการเพิ่มบุคลากรด้านวิชาการและบริการวิชาการเป็นหลัก ทั้งด้านจำนวน ระดับและตำแหน่ง และลดอัตรากำลังของงานด้านธุรการ

3. จัดกรอบอัตรากำลังใหม่ โดยกำหนดจำนวน ระดับ ตำแหน่ง และสายงานที่เหมาะสมกับหน่วยงาน ภารกิจ แผนงาน โครงการ หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของแต่ละงาน โดยการเฉลี่ยอัตรา ตัดโอน ย้าย เปลี่ยนตำแหน่ง

4. จัดระบบมอบหมายงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งและระดับให้สอดคล้องตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งในด้านเฉพาะตัวและภารกิจของหน่วยงาน

5. จัดระบบการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การแต่งตั้ง การโยกย้ายบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม
 6. กำหนดค่าตอบแทนในลักษณะสวัสดิการเกื้อกูลอื่นๆ ให้เหมาะสมกับประสิทธิภาพของงาน โดยเฉพาะผู้มีผลงานในลักษณะเฉพาะตัว ในแต่ละระดับและประเภทของงาน
 7. จัดระบบการประเมินความดีความชอบเป็นระบบเปิด
 8. จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีตัวชี้วัดและแนวทางให้ปรับปรุงแก้ไข
 9. จัดระบบการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม
 10. จัดระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและทักษะในการปฏิบัติงาน โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและระบบข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและผู้บริหาร
 11. จัดระบบการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ในองค์กรได้อย่างถาวรและต่อเนื่อง
- แนวความคิดที่ 3 การปรับปรุงโครงสร้างการจัดองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจ ซึ่งมีตัวอย่างกิจกรรมที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้
1. จัด/ปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างใหม่ ภายใต้ความเป็นไปได้ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย/สถาบัน
 2. จัดโครงสร้างหลักให้สอดคล้องกับภารกิจ ทิศทาง ระบบงาน ศักยภาพและความพร้อมของมหาวิทยาลัย/สถาบัน
 3. จัดรูปแบบโครงสร้างหลักให้มีขนาดเล็กลงกะทัดรัด ความเป็นเอกภาพ แต่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันโดยไม่ซ้ำซ้อน มีความคล่องตัว รวดเร็ว ประหยัดทรัพยากร มีประสิทธิภาพและเอื้อประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้แก่ นักศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชน เป็นต้น
 4. จัดโครงสร้างภายในโดยรวมงาน/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันเป็นกลุ่มงาน เพื่อให้มีลักษณะ

โครงสร้างที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและผลสำเร็จของงานได้โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า ปฏิบัติงานในลักษณะบริการเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีลักษณะการบริหารงานแนวราบได้
 5. กลุ่มงานควรเน้นเฉพาะงานหลัก ลดความหลากหลายของกลุ่มงานเท่าที่จำเป็น และให้ความสำคัญเชิงบริการวิชาการมากกว่างานธุรการ
 6. ยกเลิกการจัดหน่วยงานย่อย และไม่จัดตั้งหน่วยงานใหม่ที่ไม่จำเป็น
 7. กำหนดบทบาท ภารกิจและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน โดยมีกระบวนการบริหารที่สามารถประสานนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่เกื้อหนุนกันได้อย่างต่อเนื่องและครบวงจร
 8. จัดตั้งหน่วยงานอิสระที่มีลักษณะงานพิเศษหรือเป็นงานเชิงนโยบายไว้ในรูปแบบส่วนราชการขึ้นตรงอธิการบดีหรือหน่วยงานในกำกับ

9. กำหนดรูปแบบโครงสร้างที่ตอบสนองนโยบายกระจายอำนาจ มอบอำนาจ ทั้งในระดับ ทบวงมหาวิทยาลัยและภายในมหาวิทยาลัย /สถาบัน

10. จัดรูปแบบโครงสร้างที่เตรียมรองรับนโยบายการนำมหาวิทยาลัย/สถาบันออกนอก ระบบได้ในระยะต่อไป

แนวความคิดที่ 4 การสร้างระบบตรวจสอบและติดตามการดำเนินการ ซึ่งมีตัวอย่าง กิจกรรมที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้

1. จัดระบบตรวจสอบและติดตามประเมินผล โดยมีหน่วยงานอิสระเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม
2. จัดระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กรในภาพรวม
3. จัดระบบการตรวจสอบอัตรากำลังและความเหมาะสมของการใช้ตำแหน่งในแต่ละ ระดับโดยเน้นตำแหน่งระดับสูง
4. จัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. จัดระบบประเมินคุณภาพของงาน
6. จัดระบบข้อมูลเกี่ยวกับการรายงานผลการตรวจสอบ การประเมินต่างๆ และแนวทาง วิธีการแก้ปัญหา
7. จัดระบบข้อมูลผลการดำเนินงานของผู้บริหารและหน่วยงานในเรื่องที่ตรวจสอบได้
8. จัดระบบการให้ความรู้เผยแพร่ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติ แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เอกสารเผยแพร่ เป็นต้น
9. จัดระบบการสรรหาและพัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานเป็นการเฉพาะ ซึ่งต้องเป็นผู้มี คุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์เฉพาะทางในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง

ผลจากการประชุมผู้บริหารระดับกลางทั่วประเทศ นี้ มีความสอดคล้องกับแนวความคิด การจัดกลุ่มบริหารในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการคณะ/สถาบัน/สำนัก ในประเทศ ไทย ซึ่ง อานนท์ เทียตรง (2540: 15) ได้เสนอแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และการกำหนดตำแหน่งข้าราชการในสำนักงานอธิการบดี สำนักงานเลขานุการคณะ/สถาบัน/สำนัก โดยการใช้แนวความคิดของการจัดกลุ่มการบริหาร การปรับระบบการทำงานและการเพิ่มเงิน ประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. การบริหารสำนักงานอธิการบดี แบ่งการบริหารงานเป็น 2 ประเภท ดังนี้
 - 1.1 ผู้บริหารที่หมดวาระพร้อมกับอธิการบดีที่แต่งตั้ง แบ่งกลุ่มบริหารเป็น 2 กลุ่ม
 - กลุ่มที่ 1 ได้แก่ กลุ่มรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ เช่น รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รอง อธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายฝ่ายวางแผน รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา รอง อธิการบดีฝ่ายทรัพย์สิน รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ เป็นต้น
 - กลุ่มที่ 2 ได้แก่ กลุ่มผู้ช่วยอธิการบดี ที่แต่งตั้งจากข้าราชการสาย ข สาย ค ซึ่งเป็น ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป เช่น ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารงานบุคคล

(เจ้าหน้าที่บุคคล ระดับ 7) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการเงิน (นักวิชาการเงินและบัญชี ระดับ 7) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประสานงานบริหาร (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 7)

1.2 ผู้บริหารงานประจำ มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิการบดี แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.2.1 หน่วยตรวจสอบภายใน มีตำแหน่งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ระดับ 9 ที่แต่งตั้งจากบุคคลที่ครองตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

1.2.2 สำนักงานอธิการบดี การจัดกลุ่มงานเพื่อการบริหารงานในสำนักงานอธิการบดี เป็นกลุ่มบริหารงาน 3 กลุ่ม โดยการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือแต่งตั้งเพิ่มเติมอย่างน้อยจำนวน 4 อัตรา ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มบริหารงานสำนักงานอธิการบดี ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 2 อัตรา เพื่อปฏิบัติงานตามที่อธิการบดีมอบหมาย โดยการปรับเปลี่ยนผู้บริหารงานประจำ แต่งตั้งเป็นข้าราชการ ระดับ 9 จากบุคคลที่ครองตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

กลุ่มที่ 2 กลุ่มบริหารงานทรัพยากร ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 1 อัตรา อาจใช้ชื่อว่า “ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากร” หรือ “ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป” โดยการปรับเปลี่ยนผู้บริหารงานประจำ แต่งตั้งให้เป็นข้าราชการ ระดับ 9 จากบุคคลที่ครองตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ จำนวน 1 อัตรา อาจใช้ชื่อว่า “ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ” หรือ “ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ” โดยการปรับเปลี่ยนผู้บริหารงานประจำ แต่งตั้งให้เป็นข้าราชการ ระดับ 9 จากบุคคลที่ครองตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา นักกิจการนักศึกษา หรือเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ทั้งนี้ อาจขอปรับตำแหน่งของข้าราชการ ระดับ 7 ตามความเหมาะสมและประสิทธิภาพของงาน โดยการงัดให้มีการประเมินภาระงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความยุ่งยาก ซับซ้อน

2. การบริหารงานระดับกอง และงาน เสนอไว้ดังนี้

การบริหารงานระดับกอง ได้แก่ กองกลาง กองแผนงาน กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองกิจการนักศึกษา เป็นต้น โดยการปรับเปลี่ยนตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการประจำให้เป็น ข้าราชการ ระดับ 7-8 จากบุคคลที่ครองตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา นักวิชาการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักกิจการนักศึกษา

การบริหารงานระดับหน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในกำกับดูแลของผู้บริหาร กองแต่ละกอง อาทิเช่น งานสารบรรณ งานธุรการ งานการประชุม งานส่งเสริมการวิจัยและผลิต ตำรา งานทะเบียนและสถิตินิสิต นักศึกษา งานบริการการเรียนการสอน งานสภาคณาจารย์ งานคลัง งานพัสดุ งานแผนงานและงบประมาณ งานกิจกรรมนักศึกษา งานแนะแนวและจัดหางาน งานบริหารและสวัสดิการ งานวินัยและพัฒนานักศึกษา งานอนามัย เป็นต้น โดยการปรับเปลี่ยน ตำแหน่งและแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการ ระดับ 6-7

3. การบริหารงานในสำนักงานเลขานุการคณะ/สถาบัน/สำนัก มีตำแหน่งหัวหน้างานในสังกัดคณะ/สถาบัน/สำนัก ที่ได้รับการปรับเปลี่ยน แต่งตั้งให้เป็นข้าราชการ ระดับ 6-7 โดยการปรับเปลี่ยนตำแหน่งและงานต่าง ๆ ในสำนักงานเลขานุการคณะ/สถาบัน/สำนัก ให้มีความสอดคล้องตามภาระงานที่เหมาะสม ปรับระบบการทำงานโดยเพิ่มประสิทธิภาพและความถูกต้อง ปรับระบบงานให้ตรงกับงานของกองต่าง ๆ ให้มีการทำงานเชื่อมโยง สัมพันธ์ อย่างใกล้ชิดและทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มงาน หรือคณะทำงาน มีการย้าย การสับเปลี่ยน เพื่อความรอบรู้ ความเหมาะสมและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน อาทิเช่น กลุ่มงานสารบรรณกับงานบริหารและธุรการ กลุ่มงานคลังกับงานคลังและพัสดุ กลุ่มงานพัสดุกับหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและงบประมาณกับงานนโยบายและแผน เป็นต้น

นอกจากนี้ ควรจัดระบบความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มงานในสำนักงานอธิการบดีกับงานในสำนักงานเลขานุการคณะ /สถาบัน /สำนัก ด้วย อาทิเช่น กลุ่มบริหารงานสำนักงานอธิการบดีกับงานบริหารและธุรการ กลุ่มบริหารงานทรัพยากรกับงานคลังและพัสดุ เป็นต้น

สำหรับการเพิ่มเงินประสิทธิภาพ โดยการใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเบิกจ่ายนั้น ได้เสนอหลักการไว้ดังนี้

1. เงินเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นเงินเดือนเพิ่มให้กับข้าราชการของมหาวิทยาลัยทุกคน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเต็มเวลาทุกเดือน โดยปฏิบัติหน้าที่ที่มหาวิทยาลัยหรือได้รับคำสั่งจากมหาวิทยาลัยให้ไปปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลาด้วยความตั้งใจ และเป็นผลดีต่องานของมหาวิทยาลัย

2. บัญชีเงินเพิ่มประสิทธิภาพ ให้เป็นไปตามความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้กำหนดและควบคุม กำกับดูแล ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อความมั่นคงของข้าราชการในมหาวิทยาลัย และประสิทธิภาพของการทำงานที่ดีกว่าเดิม

ทั้งนี้ โดยมีเหตุผลว่า การที่นักศึกษามหาวิทยาลัยทุกคน นับตั้งแต่วันแรกเข้าจนถึงวันสำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิตในสาขาวิชาต่าง ๆ นั้น ได้รับการศึกษาโดยตรงจาก “ แผนงานจัดการศึกษา ” และการสนับสนุนจาก “ แผนงานบริหารการศึกษา ” และ “ แผนงานกิจการนิสิต ” รวมทั้งแผนงานอื่นๆ ในมหาวิทยาลัย ดังนั้น ข้าราชการทุกส่วนทุกสายงาน มีส่วนในความสำเร็จผลงานจัดการศึกษาและสนับสนุนการบริการต่างๆ ให้มีคุณภาพภายในมหาวิทยาลัย จึงสมควรจัดค่าตอบแทนเป็นเงินเพิ่มประสิทธิภาพให้ข้าราชการทุกสายด้วยวิธีการ มีดังนี้

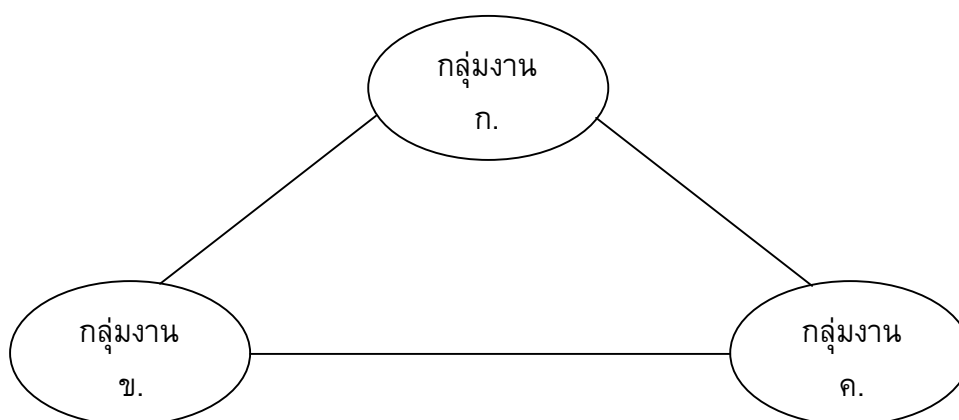
1. คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย พิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดสรรเงินรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าหน่วยกิตประมาณ 1 ใน 3 ของรายได้ที่ประมาณการในแต่ละปีการศึกษา คิดเป็น ร้อยละ 10-20 ของเงินงบประมาณ หยอดเงินเดือนของทั้งมหาวิทยาลัย

2. เมื่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นชอบกับหลักการและเหตุผล จึงร่างเป็นระเบียบว่าด้วยการจ่ายเงินเพิ่มประสิทธิภาพจากเงินรายได้ แล้วเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ

3. ข้าราชการทุกคน ทุกสายงานที่ปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดควรได้รับ

เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการหรือเงินประจำตำแหน่งและเงินเพิ่มประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักการจัดโครงสร้างแบบราชการ นั้น มีอุปสรรคและขาดประสิทธิภาพ สภาคณาจารย์และข้าราชการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีพ.ศ. 2542-2543 จึงได้ศึกษา /คิด /วิเคราะห์ แนวทางใหม่ /ทางเลือกเพื่อปรับปรุง /เปลี่ยนแปลง /ปรังงาน /โครงสร้าง /จัดระบบงานในสำนักงานอธิการบดีให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเชื่อว่า การปรับปรุงการบริหารโดยการลดความเป็นระบบราชการลง จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานในสำนักงานอธิการบดีให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยแทนที่จะจัดโครงสร้างองค์กรแบบเน้นการแบ่งงานกันทำซึ่งเป็นหลักการที่นำมาสู่การแบ่งองค์กรออกเป็นส่วนต่างๆ ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบและแบ่งออกเป็นกองและแผนกต่างๆ มาเป็นการจัดโครงสร้างองค์กร โดยยึดตัวงานเป็นหลัก ซึ่งทุกงานต่างมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน โดยนำหลักการจัดโครงสร้างแบบยึดความแตกต่างของงานเป็นหลัก (Structural differentiation) นี้ ต้องจัดควบคู่กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เห็นภาพของระบบงานที่อยู่ภายใต้องค์กร โดยการใช้หลักการของการทำงานเป็นกลุ่มงานและการประสานงานอย่างสอดคล้องกัน ส่งผลให้สายการบังคับบัญชาสั้น งานมีความคล่องตัวและสามารถปรับโครงสร้างงานได้ตามสภาพการที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ เมื่อองค์กรจำแนกความแตกต่างเชิงโครงสร้างมากเกินไปจะก่อให้เกิดปัญหาการไม่ประสานงาน สิ้นเปลือง ไม่บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น โครงสร้างที่มีปัญหา อาจแก้ปัญหาก็ตรงจุด ซึ่งมีแนวทางหนึ่ง ได้แก่ การหยุดการจำแนกความแตกต่างเชิงโครงสร้างแล้วเปลี่ยนเป็นใช้หลักการบูรณาการงานต่างๆ โดยการบูรณาการหน้าที่ ด้วยการรวมงานที่เหมือนกันเข้าอยู่ในกลุ่มเดียวกัน แล้วสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงาน (สภาคณาจารย์และข้าราชการปี พ.ศ. 2542-2543. 2543: 3-5) ตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 8 โครงสร้างขององค์กรแบบเน้นกลุ่มงาน ดังนี้



ภาพประกอบ 8 โครงสร้างขององค์กรแบบเน้นกลุ่มงาน
ที่มา : สภาคณาจารย์และข้าราชการปี พ.ศ. 2542-2543. 2543 : 5

ทั้งนี้ การจัดโครงสร้างองค์กรแบบเน้นกลุ่มงานมีคุณลักษณะที่สำคัญ (สภาคณาจารย์และข้าราชการปี พ.ศ. 2542-2543. 2543: 6) ดังนี้

1. การรวมงานที่เหมือนกันในองค์กรเข้ามาเป็นกลุ่มเดียวกัน
2. การเน้นการร่วมกันทำเพื่อเป้าหมายเดียวกัน
3. มุ่งการทำงานเป็นกลุ่มโดยสมาชิกกลุ่มมาจากทุกส่วนขององค์กร และคนหนึ่งสามารถทำหลายกลุ่มได้
4. กลุ่มใหญ่มีกลุ่มย่อยๆ อยู่ภายในและสามารถยกเลิกปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์เมื่อภารกิจเสร็จหรือหมดความจำเป็นลง
5. การกระจายหน้าที่และร่วมรับผิดชอบและร่วมบริหาร
6. ความคล่องตัวเพราะสายบังคับบัญชาสั้น
7. การกระจายอำนาจ มอบหมายให้ตัดสินใจทุกระดับตามภาระหน้าที่
8. เน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ เพราะเป็นองค์กรที่มีภารกิจให้บริการแก่ผู้รับบริการโดยตรงกับทั้งลูกน้องขององค์กร ทั้งบุคลากรภายในหน่วยงานหรือองค์กรเดียวกันและบุคลากรสายอื่นหรือบุคคลอื่นนอกองค์กร

การบริหารกลุ่มงานในมหาวิทยาลัยซึ่งมีผู้บริหารระดับสูงและงานที่ต่างกันให้มีคุณภาพ จำเป็นต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารไว้ (วิรุณ ตั้งเจริญ. 2547: 3) ดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำ เพื่อการพัฒนางานหรือนำพาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่พัฒนาได้
2. การมีวิสัยทัศน์และศักยภาพที่มองไปข้างหน้าบนฐานของบริบทและเหตุผลของการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งสัมพันธ์กับบริบทของการเปลี่ยนแปลงและบนฐานความรู้ (Knowledge based) ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ควบคู่กับศักยภาพจะทำให้สร้างวิสัยทัศน์เป็นรูปธรรมได้
3. การมีหลักคิดเชิงบริหารจัดการ การพัฒนาหลักคิดหรือแนวความคิดในการบริหารจัดการที่ได้จากการศึกษา การสังเกต ประสบการณ์ตรง หลักการและหลักคิด จะช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. การมีจิตสำนึกสาธารณะ โดยผู้บริหารควรพร้อมที่จะเสียสละเพื่อผู้อื่น เพื่อสังคมโดยยึดสังคมและองค์กรเป็นตัวตั้ง มีความเสียสละทั้งกำลังกาย กำลังใจ กำลังศรัทธา หรือเสียสละเชิงวัตถุในระดับหนึ่ง รวมทั้งการมีจิตสำนึกสาธารณะโดยไม่เป็นคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน
5. การมีจิตสำนึกเชิงจริยธรรม ความดีงาม ภูมิภาวะทางอารมณ์ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความมีเมตตากรุณา โดยพร้อมที่จะเป็นผู้ให้และผู้ช่วยเหลือยามตกทุกข์ได้ยาก มีมุกตลกโดยพร้อมที่จะยินดีด้วยจิตใจกับความประสบความสำเร็จของผู้อื่น มีอุเบกขาพร้อมที่จะวางเฉยกับสิ่งที่เป็นอธรรม สิ่งที่ไม่เลวร้ายและการรับกรรมจากการกระทำ
6. การทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่ การทำงานที่เป็นกระบวนการและพัฒนาได้ มีการบริหารในแนวราบและทำงานแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นพลังร่วมสำหรับการบริหารองค์กรทุกระดับ ในท่ามกลาง

สังคมที่แข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่ทำงานเป็นกลุ่มไม่ได้ หรือทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ได้ ย่อมล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง

7. การเรียนรู้กระแสสังคมและภาวะสังคมตลอดเวลา เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรการบริหารในมหาวิทยาลัยควรตระหนัก

8. กระแสเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารการติดต่อ (Information communication technology : ICT) เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการทำงาน โดยต้องฉลาดรู้วิธีการใช้ด้วย

9. กระแสสังคมสมัยใหม่ (Postmodern society) ที่มีพลวัต มีความหลากหลายเป็น ภาพซ้อนหลายมิติ มีความเกี่ยวข้องกับกระแสประชาสังคม (Civil society) เมือง ท้องถิ่น ชุมชน ภูมิ ปัญญา อัตลักษณ์ ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศน์วิทยา

10. กระแสธรรมาภิบาลเกี่ยวข้องกับหลักนิติธรรม ความโปร่งใส การตรวจสอบได้และการมีส่วนร่วม

สรุปว่า แนวความคิดการบริหารจัดการแบบกลุ่มงานในสำนักงานอธิการบดีของ มหาวิทยาลัย ได้เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการและได้รับความเห็นชอบจากมติที่ประชุมของผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้องทุกระดับในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย อีกทั้ง มีความสอดคล้องกับแผนการจัดการ ศึกษาระดับอุดมศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย ตลอดจนนโยบายการปฏิรูปการศึกษาด้วย

การบูรณาการโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยทุกแห่งย่อมมีศูนย์กลางการบริหารงานเพื่ออำนวยการการบริหารจัดการ การเชื่อมโยงอย่างมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ ภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะวิชา ศูนย์ สถาบัน สำนักและภาควิชา เป็นต้น ตลอดจนประสานกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย โดยส่วนใหญ่ จัดตั้งสำนักงานอธิการบดี หรือสำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องบริหารจัดการภารกิจ โครงสร้างและ อำนาจหน้าที่ เพื่ออำนวยการ ประสานงานและบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายภารกิจหลักของ สถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนตอบสนองนโยบายภาครัฐด้วยการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่มีเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้มีความทันสมัย ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ อาทิเช่น สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ ในประเทศอังกฤษ และสำนักงานอธิการบดี ของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ได้มีการบูรณาการการบริหารจัดการโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี ดังนี้

1. การบูรณาการโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ ในประเทศอังกฤษ

ปี ค.ศ. 1994 นิวคอม (Newcomb. 1999: 3-15) ได้รับการแต่งตั้งตำแหน่งใหม่เป็น นายทะเบียนและเลขานุการ (The registrar and secretary) ที่มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ (University of Manchester) ประเทศอังกฤษ ได้เสนอการปฏิรูปการบริหารระบบโครงสร้างแบบ เอกภาพ (The unitary structure) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นวิถีทางที่ตอบสนองความต้องการด้าน

การบริหารโครงการต่างๆ ในมหาวิทยาลัยได้ และมีจุดประสงค์เพื่อการปรับปรุงการแบ่งส่วนงานแบบเก่าให้มีการพัฒนาความคล่องตัวในการทำงาน มีศูนย์กลางการบริหารงานด้านบริหาร โดยการปรับโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อการบริการด้านการบริหาร ด้วยการบูรณาการรวมงานในสำนักงานรองอธิการบดี และสำนักงานนายทะเบียนและเลขานุการ โดยมีรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี นายทะเบียนและเลขานุการ ผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร หัวหน้างานบริการ ด้านเลขานุการและเลขานุการงานพิธี (Secretary for ceremonials) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. โครงสร้างเปลี่ยนเป็นแบบการบริหารงานที่มีความเป็นเอกภาพ มีหน้าที่บริหารงานวิชาการ การเงิน บุคคลและทรัพย์สิน โดยให้เป็นหลักสำคัญในการบริหาร เน้นการบริหารงานแบบเสร็จสิ้นที่จุดเดียวเพื่อความคล่องตัวในการติดต่อและประสานงาน

2. สำนักงานนายทะเบียนและเลขานุการ รับผิดชอบบริหารงาน 7 หน่วยงาน ซึ่งมีรูปแบบ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของบุคคลที่มีความเป็นเอกภาพ โดยมีสำนักทะเบียนและเลขานุการเป็นศูนย์กลางการบริหารงาน ดังนี้

2.1 สำนักงานอำนวยการเลขานุการงานวิชาการ (Office of the academic secretary) มีตำแหน่ง ดังนี้

1) เลขานุการ มีหน้าที่แนะนำกฎ สถานภาพและองค์การต่างๆของมหาวิทยาลัยให้กับผู้บริหาร พนักงาน นิสิต อาจารย์และการจัดการด้านการบริการ

2) ผู้ช่วยเลขานุการฝ่ายบริการนิสิต มีหน้าที่เกี่ยวกับวินัยและสวัสดิการนิสิตและรวมทั้งงานที่เกี่ยวกับนิสิต งานการจัดที่พัก งานศิษย์เก่า งานการสอบ งานการให้คำแนะนำปรึกษา ด้านวิชาการ ด้านการกีฬาและด้านประวัติส่วนตัวนิสิต

3) ผู้ช่วยเลขานุการฝ่ายประสานงานวิชาการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านนโยบายของงานวิชาการ รวมถึงการประชุมสภาวิชาการ ได้แก่ หน่วยงานประกันคุณภาพ หน่วยงานรับนิสิตเข้า สำนักงานกลางการจัดการโครงการต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาโครงการสร้างการบริหารงานวิจัย

2.2 สำนักงานอำนวยการทรัพย์สินและการบริการ (Office of the director of estates and services) รับผิดชอบการจัดการที่ดิน ที่ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดหาและให้บริการการจัดสถานที่ การบำรุงรักษา การตกแต่ง การสำรวจ การบริการในอาคาร การออกแบบ การสำรวจจำนวน คูแลภูมิทัศน์และพื้นที่ก่อสร้าง การทำความสะอาด การกำจัดสิ่งปฏิกูล การรักษาความปลอดภัย การขนย้าย การจอดรถ การสื่อสารคมนาคม การประหยัดและจัดการด้านพลังงาน และการประกันภัย

2.3 สำนักงานอำนวยการกองคลัง (Office of the director finance) รับผิดชอบการจัดการด้านการเงินของมหาวิทยาลัย การบัญชี การควบคุมงบประมาณ การเบิกจ่าย การจัดทำบัญชีและการประมาณการรายรับ การวางแผน การใช้ทรัพยากร การจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง การเก็บค่าธรรมเนียม การดำเนินการด้านธุรกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสำนักงานที่ต้องทำงานวันต่อวัน ด้วยการบริหารและจัดการในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารเงินทุน การให้ทุนการศึกษา

2.4 สำนักงานอำนวยการบุคลากร (Office of the director personnel)

รับผิดชอบงานกำหนดหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การติดต่อกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม การฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรตามความต้องการของมหาวิทยาลัยและบุคลากร การกำหนดบทบาท การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์งานให้มีระบบ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และการกำหนดภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชาและสายงานอื่น การเก็บรวบรวมข้อมูลของบุคลากร และการจัดระบบงานที่ชัดเจน ใสใจและพร้อมที่จะให้บริการ

2.5 หน่วยงานนานาชาติ (International unit) รับผิดชอบงานการประชาสัมพันธ์

การคัดเลือก การรับนักศึกษาต่างชาติ การจัดการการตลาดให้มีความยั่งยืนและมีศักยภาพ การดูแลความเป็นอยู่ของนักศึกษาต่างชาติ การดำเนินการติดต่อโครงการแลกเปลี่ยนกับสถาบันการศึกษาต่างชาติ และการเผยแพร่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย การเก็บรวบรวมข้อมูลของนักศึกษาต่างชาติ

2.6 หน่วยงานสนับสนุนการวิจัย (Research support unit) รับผิดชอบการบริหาร

และบริการชุมชนด้านวิชาการให้มีความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ การสนับสนุนกระบวนการวิจัย การพัฒนานักวิจัย การช่วยเหลือหาแหล่งเงินทุนวิจัย การแนะนำและพัฒนางานวิจัยให้มีคุณภาพ และการนำไปใช้ในทางที่ถูกต้อง

2.7 หน่วยงานนโยบาย วางแผนกลยุทธ์และข้อมูลสารสนเทศ รับผิดชอบ

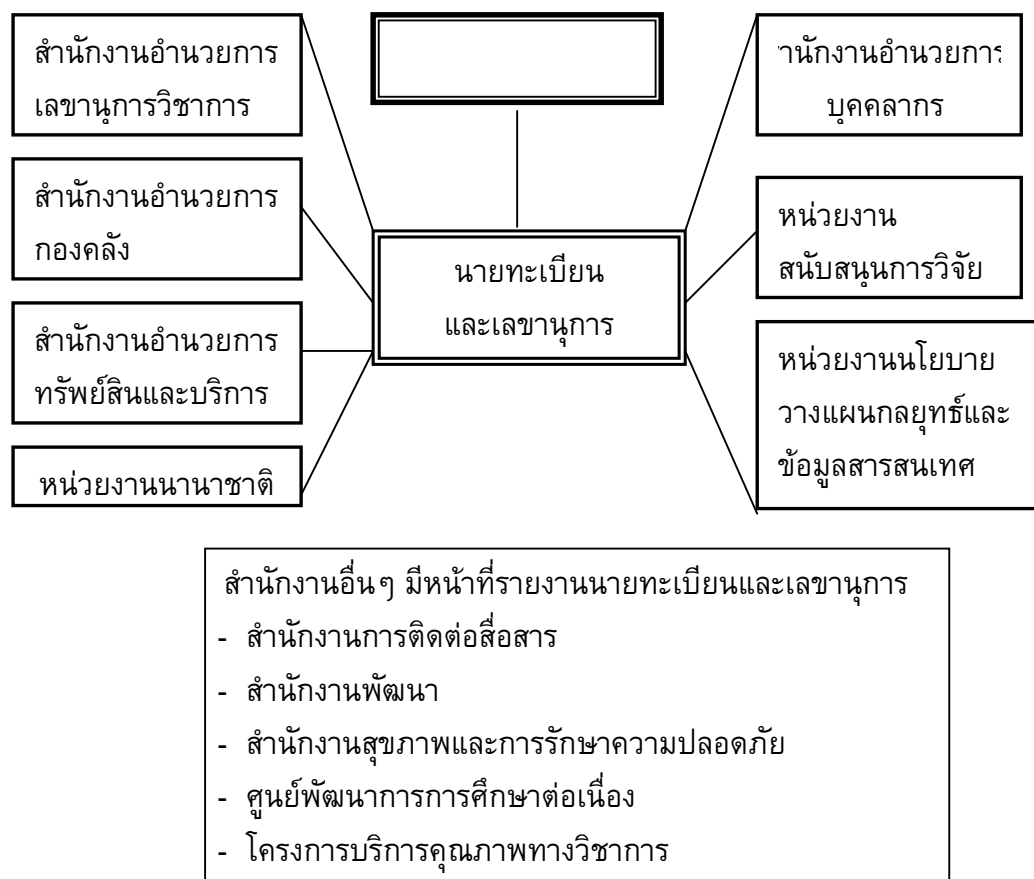
การวิเคราะห์และนำเสนอกลยุทธ์นโยบาย การสร้างความร่วมมือระหว่างการบริหาร การจัดการ การปฏิบัติงานและสำนักงานบริหารต่างๆ และรับผิดชอบการปฏิบัติงานด้านการศึกษาและการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา

3. การสร้างหน่วยงานที่มีความสมบูรณ์แบบ 2 หน่วยงาน เพื่อบริหารงานวิจัยและพัฒนาข้อมูลข่าวสารทางยุทธศาสตร์และการจัดการ ซึ่งมีความเป็นเอกภาพทางการบริหาร โดยรวบรวมงานที่มีความสัมพันธ์กันมาพัฒนารวมกัน ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอทักษะและประสบการณ์ในหน้าที่การงาน

4. ปรัชญาการบริหารงานที่มีความเป็นเอกภาพโดยการกำหนดรูปแบบของการบริการคณาจารย์และนิสิต แยกไว้โดยเฉพาะในระดับคณะ

การบริหารแบบใหม่มีวัตถุประสงค์ในการยกระดับของการแบ่งแยกงานทำ เพื่อกระจายความสะดวกในการใช้ทรัพยากรให้มากขึ้นพร้อมกับบริการส่วนกลางซึ่งทำให้คณะวิชา (Faculty teams) ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จได้ดีที่สุด การดำเนินงานโดยทั่วไปขึ้นอยู่กับสำนักอำนวยการซึ่งแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันตามทรัพย์สินส่วนกลางที่มีอยู่ โดยการบริหารงาน 4 ส่วน ได้แก่ งานเลขานุการวิชาการ (Academic secretary) งานทรัพย์สินและการบริการ (Estates and service) งานการคลัง (Finance) และงานบุคลากร (Personnel) มีการทำงานร่วมกับฝ่ายอื่น เช่น การรับลงทะเบียน การสอบและการให้ข้อเสนอแนะเพื่อความก้าวหน้า ทั้งนี้มีผู้ดำรงตำแหน่งที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานให้กับคณบดี (Faculty liaison officer) ได้แก่ เลขานุการคณะ (Faculty secretary) ซึ่งเป็นตำแหน่งบริหารงานในสำนักงานและดูแลเจ้าหน้าที่

ตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 9 ศูนย์กลางการบริหารงานบริการของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ ดังนี้



ภาพประกอบ 9 ศูนย์กลางการบริหารงานบริการของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์
ที่มา : Eddie Newcomb. (1999). Guide to The Registrar & Secretary's Department
1999 – 2000 : The University of Manchester. 1999: 5

อนึ่ง สำนักงานที่มีหน้าที่รายงานข้อมูลข่าวสารกับนายทะเบียนและเลขานุการ มีดังต่อไปนี้

1. สำนักงานการติดต่อสื่อสาร มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์กับ สื่อมวลชน สาธารณชน สำนักงานวิชาการ จัดทำสิ่งพิมพ์ ข่าวสารทุกสัปดาห์ บทบาทของหน่วยงาน ได้แก่ เผยแพร่ภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยออกสู่สาธารณชน จัดหาการบริการด้านวิชาการและการวิจัย เพื่อเผยแพร่ผลงานของมหาวิทยาลัย ผลิตผลงาน เอกสาร สื่อสารออกสู่ภายนอก สนับสนุนหน่วยงานที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก และกระตุ้นการสื่อสารให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย

2. สำนักงานพัฒนา มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสร้างโครงการการบริหารที่ทำให้เกิดความปลอดภัยกับกองทุน ก่อตั้งกองทุนของมหาวิทยาลัยจากศิษย์เก่า สมาชิกและครอบครัวนิสิต เตรียมแผนงานในอนาคตด้านการบริหารทรัพย์สิน เผยแพร่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยสู่นานาชาติ

3. สำนักบริการสุขภาพและการรักษาความปลอดภัย หน่วยงานนี้รวมงานที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพอาชีวอนามัย ความปลอดภัย รังสีวิทยา ของนิสิต การบริการสุขภาพพนักงาน การวางแผนการเดินทางของครอบครัว และมีพนักงานรักษาความปลอดภัยซึ่งติดต่อกับบริษัทภายนอก

4. ศูนย์พัฒนาการศึกษาต่อเนื่อง มีหน้าที่พัฒนาการศึกษาและฝึกอบรมให้กับผู้ที่ทำงาน โดยมีกิจกรรมหลัก ได้แก่ สนับสนุนโครงการสถาบันสมทบ จัดการศึกษานอกเวลา จัดการศึกษาต่อเนื่อง พัฒนาการจัดการศึกษาร่วมมือกับองค์กรเอกชน จัดและพัฒนาที่พักสำหรับนักศึกษา

5. โครงการบริการคุณภาพทางวิชาการ มุ่งสู่ความพึงพอใจในการรับบริการ หัวหน้าโครงการมีบทบาทในการช่วยแนะนำผู้บริหาร นายทะเบียนและเลขาธิการ ให้ตระหนักถึงคุณภาพ สนับสนุนนโยบายของคณะกรรมการคุณภาพและดูแลโครงการให้มีคุณภาพ

ต่อมา มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ได้ปรับกลยุทธ์และวางแผนการบริหารสำนักงานของรองอธิการบดีกับสำนักงานนายทะเบียนและเลขานุการระหว่างปี ค.ศ. 2000-2005 (Newcomb, 2000: 5-40) ให้มีการทำงานใกล้ชิดกันมากขึ้นด้วยการรวมงานของสำนักงานรองอธิการบดีอาวุโสและสำนักงานนายทะเบียนและเลขานุการ โดยรองอธิการบดีอาวุโสเป็นหัวหน้าผู้บริหารสูงสุดของรองอธิการบดีจำนวน 4 คน ซึ่งมีหน้าที่สนับสนุนรองอธิการบดีอาวุโสและแต่ละคนรับผิดชอบนโยบายต่างกัน ส่วนนายทะเบียนและเลขานุการเป็นหัวหน้าของผู้อำนวยการทะเบียนการศึกษา ผู้อำนวยการทรัพย์สิน ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการบุคคลและผู้อำนวยการจัดที่พักและธุรกิจบริการ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธีของสถาบัน การวางแผนนโยบาย การบริหารและขั้นตอนการทำงาน การจัดสำนักงานเลขานุการของรองอธิการบดีและสำนักงานของนายทะเบียนและเลขานุการให้ทำงานประสานกัน การติดต่อ การส่งไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ (E-mails) การโทรศัพท์และการประชุม การจัดส่งข้อมูลให้หน่วยงานภายนอก เช่น เงินทุนสภาวิจัย เป็นต้น จัดต้อนรับการเยี่ยมชมของรัฐมนตรี เจ้าหน้าที่รัฐและทูต กำหนดวันสถาปนา วันมอบปริญญาเกิตติมศักดิ์และงานพิธีต่างๆ และจัดงานเลี้ยงในการกิจของอธิการบดีและรองอธิการบดี

การปรับโครงสร้างของสำนักงานนายทะเบียนและเลขานุการ (Structure of the registrar and secretary's department) ได้นำเสนอ ตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 10 โครงสร้างสำนักงานนายทะเบียนและเลขานุการของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ ดังนี้



ภาพประกอบ 10 โครงสร้างสำนักงานนายทะเบียนและเลขานุการของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์
 ที่มา : Eddie Newcomb. (2000). Guide to The Registrar & Secretary's Department
 1999-2000 : The University of Manchester. 2000: 7

1. สำนักงานอำนวยการงานทะเบียนการศึกษา (Office of the academic registrar)
 มีหน้าที่กำหนดกรอบภารกิจและวัตถุประสงค์ของฝ่ายทะเบียนและเลขานุการด้วยการสำรวจสภาพ

ท้องถิ่น ประเทศชาติและนานาชาติและการพัฒนางาน ภารกิจที่สำคัญ ได้แก่ การประกันคุณภาพ การสอน การประกันคุณภาพภายใน การรายงานประจำปีเพื่อสนองต่อนโยบายรัฐด้านเศรษฐกิจ และการศึกษาที่ส่งผลต่อเทคโนโลยีอุตสาหกรรม การมีส่วนร่วมของชุมชนในการให้ทุนสาธารณะแก่นักศึกษา โครงการแลกเปลี่ยนทัศนคติและความคาดหวังของนิสิตระดับปริญญาตรีและพ่อแม่ที่ควรได้รับจากมหาวิทยาลัย รวมทั้งความต้องการพัฒนามหาวิทยาลัยด้านการจัดการศึกษา และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก รัฐธรรมนูญและบทบาทของสมาคมอาจารย์

สำนักงานทะเบียนการศึกษา ประกอบด้วย งานวิจัยและสนับสนุนบัณฑิตศึกษา งานสนับสนุนการเรียนการสอน งานบริหารวิชาการคณะ งานบริหารกิจการนิสิต งานประชาสัมพันธ์ นานาชาติและสาธารณะ งานนโยบายและแผนงาน และงานกฎ ระเบียบในการบริหารและวิชาการ

2. สำนักงานอำนวยการกองคลัง (Office of the director of finance) มีหน้าที่ควบคุม กระบวนการใช้จ่ายเงินเพื่อการสนับสนุนด้วยกลยุทธ์การตัดสินใจ ประกอบด้วย งานบัญชี งานจัดการด้านบัญชีทรัพย์สิน งานเบิก-จ่าย งานการจัดทำบัญชีการเงิน งานภาษี งานการเงินของ รัฐและการตีราคา งานระบบการเงิน งานพัสดุ งานผลประโยชน์ และงานค่าธรรมเนียมนิสิต

3. สำนักงานอำนวยการงานบุคคล (Office of the director personnel) มีหน้าที่สร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในสถานที่ทำงานและบูรณาการงานบุคคล ประกอบด้วย งานศูนย์กลาง งานบริการด้านสุขภาพและความปลอดภัย งานบริการสุขภาพด้านการทำงาน งานรักษาความปลอดภัย งานความปลอดภัยทางชีววิทยา งานการบริการสุขภาพนิสิต งานบริการด้านการป้องกันรังสี งานบริหารการพยาบาลเบื้องต้น งานบริการสุขภาพภาพภายใน และงานฝึกอบรมและพัฒนา

4. สำนักงานอำนวยการทรัพย์สิน (Office of the director of estates and services) รับผิดชอบทรัพย์สินที่บริหาร การวางแผนจัดการทรัพย์สิน การบริการสุขภาพและความปลอดภัย และการฝึกอบรมและการพัฒนาพื้นที่ สิ่งอำนวยความสะดวก การสำรวจ บำรุงรักษา ตกแต่งและ ออกแบบในอาคาร การสำรวจภูมิทัศน์และพื้นที่ก่อสร้าง การทำความสะอาด การกำจัดสิ่งปฏิกูล การขนย้าย การจอดรถ การสื่อสารคมนาคม การประหยัดพลังงานและการประกันภัย

5. สำนักงานอำนวยการที่พักและบริการด้านธุรกิจ (The office of the director of residential and commercial service) มีหน้าที่จัดบริการนิสิต พนักงานและผู้มาเยี่ยม อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามระดับฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละคน ประกอบด้วย สำนักงานจัดหาที่พัก ศูนย์อาหาร ศูนย์การประชุมอธิการบดี สำนักงานประชุมสัมมนา ศูนย์บริการด้านธนาคาร ศูนย์รักษาความปลอดภัยและจัดที่จอดรถ การจัดการด้านการกีฬาและการจัดทำบัญชี

6. สำนักงานจัดการระบบข้อมูลข่าวสารทางคอมพิวเตอร์ (Management computing information systems office) มีหน้าที่ปฏิรูปการบริหาร การบริการการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์

7. สำนักงานพัฒนาศิษย์เก่าสัมพันธ์ (The development an alumni relations office) มีหน้าที่บริหารจัดการโครงการที่สะสมเงินทุน และสร้างให้มีการสนับสนุนจากนิสิตและครอบครัว

8. โครงการบริการคุณภาพ (Service quality program) มีหน้าที่เสนอวิธีการบริหารคุณภาพเพื่อการบริการให้ดีขึ้น

9. สำนักงานด้านอาชีพ (Careers service) มีหน้าที่จัดบริการตามโครงการความร่วมมือและโครงการนานาชาติ เพื่อให้บัณฑิต พนักงานและนักวิชาการผลิตงานด้านนวัตกรรม

การบูรณาการโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในประเทศไทย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการในสำนักงานอธิการบดี โดยการบูรณาการเป็น สำนักงานมหาวิทยาลัยและบริหารจัดการแบบกลุ่มงาน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2549 :ออนไลน์) ดังนี้

1. กลุ่มงานหลัก ได้แก่ สำนักบริหารแผนและการคลัง สำนักบริหารวิชาการ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารระบบกายภาพ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักทะเบียนและประมวลผล สำนักวิทยบริการ และศูนย์วิจัยเครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2. กลุ่มงานเฉพาะภารกิจ ได้แก่ สำนักเลขานุการของการอธิการบดี สำนักตรวจสอบภายใน สำนักงานจัดการทรัพย์สิน สำนักงานวิจัย สำนักงานสารสนเทศ สำนักงานนิสิตเก่าสัมพันธ์ สำนักงานนิสิตสัมพันธ์ สำนักงานบริหารเงินกู้

3. กลุ่มงานวิสาหกิจ ได้แก่ โรงพิมพ์ ศูนย์หนังสือ ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถานีวิทยุ ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง ศูนย์ทดสอบทางวิชาการ สำนักพิมพ์ ศูนย์บริการวิชาการ หอพักบุคลากร หอพักนานาชาติศึกษาตึกนิเวศน์

4. กลุ่มงานอื่นๆ ได้แก่ สมาคณาจารย์ สโมสรอาจารย์ สถาบันทรัพย์สินทางปัญญา หน่วยจุฬา-ชนบท สถาบันไทยศึกษา สำนักจัดการศึกษาทั่วไป โครงการอเมริกาศึกษาและแคนาดาศึกษา ศูนย์เครือข่ายงานวิเคราะห์วิจัยและฝึกอบรมการเปลี่ยนแปลงของโลก ศูนย์พุทธศาสนศึกษา ศูนย์ยุโรปศึกษา ศูนย์ส่งเสริมวัฒนธรรม หอประวัติ ธรรมสถาน ศูนย์ส่งเสริมการวิจัยในภูมิภาคเอเชีย มูลนิธิเกาหลีเพื่อการศึกษาชั้นสูง ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์ศึกษาสันติภาพและความขัดแย้ง

การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การรวบรวมประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในสารานุกรมศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ฉบับรวมเล่มเฉพาะเรื่อง (โครงการสารานุกรมศึกษาศาสตร์. 2543: 1-20 และ 275) สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

หม่อมหลวงปิ่น มาลากุล ขณะดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ระหว่าง พ.ศ. 2485-2486 มีความคิดที่จะจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูในอุดมคติที่มีมาตรฐาน

สมบูรณ์แบบ จึงได้จัดหาที่ดินบริเวณที่ชาวบ้าน เรียกว่า ทุ่งบางกะปิ เนื้อที่ประมาณ 100 ไร่ มีด้านหนึ่งของที่ดินติดกับคลองแสนแสบ อีกด้านหนึ่งติดขอยราชมนตรีและที่ดินของเอกชน มีถนนในซอย ประสานมิตรเชื่อมต่อถึงที่ดินและได้ดำเนินการซื้อดิน จนกระทั่ง ได้ออกเป็นประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เปิดโรงเรียนฝึกหัดครูที่ถนนประสานมิตร ตั้งแต่วันที่ 28 เมษายน 2492

ต่อมา พ.ศ. 2496 กระทรวงศึกษาธิการได้จัดตั้งเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา (College of Education) จัดหลักสูตรและการสอน โดย ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ผู้นำการศึกษาสมัยใหม่ แบบบูรณาการโดยนำวิชาการครูสมัยใหม่ ได้แก่ วิชาการศึกษา (Education) มาสอนเป็นการศึกษาแบบพิพัฒนาการ (Progressive education) เพื่อสอดคล้องประสานสัมพันธ์กับสังคมประชาธิปไตย ให้เป็นวิชาชีพครูที่ลุ่มลึกตามระบบการเรียน การปกครองแบบประเทศอังกฤษและผลิตครูหลักสูตรระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เปิดวิทยาลัยวิชาการศึกษา ที่ถนนประสานมิตร ตั้งแต่วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2496

วิทยาลัยวิชาการศึกษาเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกในประเทศไทยที่บริหารงานแบบหลายวิทยาเขต ตั้งแต่ พ.ศ. 2498 มีสถานที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ วิทยาเขตประสานมิตร วิทยาเขตปทุมวัน วิทยาเขตบางเขนและวิทยาเขตพลศึกษา และในต่างจังหวัด ได้แก่ วิทยาเขตบางแสน วิทยาเขตมหาสารคาม วิทยาเขตพิษณุโลกและวิทยาเขตสงขลา ซึ่งต่อมาได้รับการสถาปนาเป็น “มหาวิทยาลัย” ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 9 ตอนที่ 112 วันที่ 28 มิถุนายน 2517 โดยได้รับพระราชทานมงคลนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงค์ว่า “ศรีนครินทรวิโรฒ” แปลว่า (มหาวิทยาลัย) ที่เจริญเป็นศรีสง่าแก่มหานคร นอกจากนี้ ยังเป็นผู้นำด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยการจัดตั้งโรงเรียนสาธิต (Demonstration school) ระดับประถมศึกษา 2 แห่ง ได้แก่ที่ วิทยาเขตประสานมิตรและ วิทยาเขตบางแสน และระดับมัธยมศึกษา 3 แห่ง ได้แก่ ที่วิทยาเขตประสานมิตร วิทยาเขตปทุมวัน และวิทยาเขตบางแสน เพื่อเป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้าทดลองและวิจัยแบบสมัยใหม่ในระดับอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (Srinakharinwirot University) เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีสถานภาพเทียบเท่ากรม สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยมีตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งมีฐานะเทียบเท่าอธิบดีเป็นหัวหน้าส่วนราชการ และด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ด้วยการบริหารงานแบบมีวิทยาเขต 8 แห่ง จัดรูปแบบการบริหารงานของวิทยาเขตแต่ละแห่งที่มีรองอธิการบดีประจำวิทยาเขตเป็นหัวหน้าส่วนราชการ บริหารจัดการงานวิทยาเขตตามอำนาจและหน้าที่ที่มหาวิทยาลัยกำหนดและที่อธิการบดีมอบหมาย สำหรับศูนย์กลางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ที่ประสานมิตรโดยมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นคณะ สถาบันและสำนัก และมีสำนักงานอธิการบดีเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการด้านธุรการทั่วไปของอธิการบดีซึ่งแบ่งส่วนราชการออกเป็น กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองแผนงาน กองบริการการศึกษา กองกิจการนิสิต ส่วนวิทยาเขตมีกองธุรการวิทยาเขตเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการด้านธุรการทั่วไปของรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต

ระหว่าง พ.ศ. 2530-2541 เป็นช่วงของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานแบบไม่มีวิทยาเขต โดยการรวมวิทยาเขตที่มีสถานที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร 3 แห่ง ได้แก่ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตปทุมวัน และวิทยาเขตพลศึกษา ซึ่งไม่มีที่ดินเป็นของวิทยาเขตเองและได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดินน้อย ทำให้ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีอยู่จำนวน 8 วิทยาเขต โดยที่วิทยาเขต 4 แห่ง มีสถานที่ตั้งอยู่ในจังหวัดที่ห่างไกลกัน ดังนั้น ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจึงพิจารณาเห็นชอบให้ยุบรวมวิทยาเขตในกรุงเทพมหานครเป็นแห่งเดียวที่ประสานมิตร สำหรับวิทยาเขตต่างจังหวัดได้พัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดมหาสารคาม มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก และมหาวิทยาลัยทักษิณ จังหวัดสงขลา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับของทบวงมหาวิทยาลัย โดยรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยรักษาการตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 และตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2541 ซึ่งต่อมา พ.ศ. 2543 สมัยรัฐบาลของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้ปรับเปลี่ยนสถานสภาพของทบวงมหาวิทยาลัยเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

พื้นที่ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีอาณาบริเวณแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (วิรุณ ตั้งเจริญ. 2548: 145-148)

1. ประเภทใช้เป็นสถานที่บริหารและจัดการศึกษา มี 2 แห่ง ได้แก่ พื้นที่ประสานมิตร สุขุมวิท 23 กรุงเทพมหานคร มีจำนวน 104 ไร่ 5 งาน 72 ตารางวา และพื้นที่องครักษ์ จังหวัดนครนายก มีจำนวน 947 ไร่

2. ประเภทพื้นที่ที่ได้รับการบริจาค ซึ่งจะต้องใช้เวลาสำหรับการพัฒนาต่อไปอีก มี 5 แห่ง ได้แก่ พื้นที่ สปก.บริเวณรอบ มศว องครักษ์ จังหวัดนครนายก มีจำนวนประมาณ 200 ไร่เศษ พื้นที่บริเวณทุ่งดินดำ จังหวัดสุพรรณบุรี มีจำนวน 50 ไร่ พื้นที่ศูนย์นาแห้ว อำเภอนาแห้ว จังหวัดเลย มีจำนวน 11 ไร่เศษ พื้นที่บริเวณ อำเภอดรอน จังหวัดอุดรธานี มีจำนวน 1,848 ไร่ 1 งาน 60 ตารางวา และพื้นที่ สปก.บริเวณอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก มีจำนวน 75 ไร่

ด้วยความเป็นมหาวิทยาลัยที่มีประวัติความเป็นมาจนถึง 56 ปี นับตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2496 จนถึง พ.ศ. 2548 วันสำคัญของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงมีดังนี้

1. งานวันมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จัดในวันที่ 28 เมษายน ของทุกปี
2. งานวันศาสตราจารย์ ดร.สุจิตต์ เหล่าสุนทร จัดในวันที่ 28 มิถุนายน ของทุกปี
3. งานวันศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี จัดในวันที่ 16 กันยายน ของทุกปี
4. งานกฐินพระราชทานจัดประมาณเดือนพฤศจิกายนของทุกปี
5. งานวันสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จัดประมาณเดือน

พฤศจิกายน ของทุกปี

6. งานพระราชทานปริญญาบัตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์และพระราชทานปริญญาบัตร จัดประมาณเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม ของทุกปี

สีประจำมหาวิทยาลัย ได้แก่ สีเทา-แดง หมายถึง สีของสมอง แปลว่า ความคิดหรือ ปัญญา สีแดง หมายถึง สีแดงเลือด แปลว่า ความกล้าหาญ ดังนั้น สีเทา-แดง แปลว่า มีความคิด อย่างกล้าหาญหรือมีความกล้าที่จะคิด

ตราของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้มาจากกราฟของสมการ $y=e^x$ ซึ่งเป็น เครื่องหมายของการเพิ่มหรือความงอกงามโดยนัยทั่วไป และตรงกับหลักการศึกษาคือว่า “การศึกษา คือความเจริญงอกงาม” (สิกฺขา วิรุพฺหิ สมฺปตฺตา) ซึ่งมหาวิทยาลัยเน้นความเจริญงอกงามทั้งด้าน ความรู้และคุณธรรม

ชื่อเต็มในภาษาไทย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (อ่านว่า มะ-หา-วิด-ทะ-ยา-ลัย-สี-นะ-คะ-ริน-วิ-โรด) และอักษรย่อ : มศว

ชื่อเต็มในภาษาอังกฤษ : SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY และอักษรย่อ : SWU

เว็บไซต์ (Website) : <http://www.swu.ac.th>

ต้นไม้สัญลักษณ์ ได้แก่ ต้นราชพฤกษ์ (ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. 2548: 6)

ปรัชญา : การศึกษาคือความเจริญงอกงาม (Education is growth.) เป็นการเจริญ งอกงามด้วยอารยวิถี 4 ประการ (คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์. 2548: 9) ดังนี้

1. งอกงามด้วยศรัทธา ในชีวิต บทบาทและหน้าที่ของตน
2. งอกงามด้วยศีล จริยธรรมและความดีงามทั้งปวง
3. งอกงามด้วยสุตะ ด้วยการฟังและเรียนรู้ตลอดเวลา
4. งอกงามด้วยปัญญา ในการดำรงชีวิต คิดและทำด้วยปัญญา

ปณิธาน :มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความมุ่งมั่นในการผลิตและพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ทุกคน ให้มีความรู้ประจักษ์นักปราชญ์ และมีความประพฤติประจักษ์ผู้ทรงศีล ประสิทธิ์ประสาท ความรู้ระดับสูงในสาขาวิชาต่างๆ ตามหลักสากล เพื่อเป็นคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และศิลปวัฒนธรรมอันเป็นมรดกของชาติ ส่งเสริมการวิจัยค้นคว้าและการศึกษาหาความรู้ ระดับบัณฑิตศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานที่เชื่อถือได้ทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ และให้บริการวิชาการในด้านต่างๆ

วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะสมบูรณ์แบบซึ่ง มีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างที่ดีของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของครอบครัวชุมชนและสังคม เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งในระดับชาติและระดับภูมิภาค มีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน รูปแบบและบทบาทในด้านต่างๆรวมถึงการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความพร้อมในเชิง บริหารและวิชาการเพื่อดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและประเทศ

พันธกิจ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นสูงทางการศึกษาและวิจัยของรัฐที่ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ทั้งด้านความรู้ความสามารถในการคิดการปฏิบัติและคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการด้านสังคมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและด้านอื่นๆ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในระดับชาติและภูมิภาค มีลักษณะประยุกต์และบูรณาการศาสตร์ในสาขาต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืนในทางการศึกษาและจิตวิทยา ด้านศิลปะและวัฒนธรรม ด้านสุขภาพและการกีฬา ด้านชุมชน ครอบครัวและสิ่งแวดล้อม และร่วมแก้ไขปัญหาและลดผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่มีต่อสังคมไทยด้วยความรักความสามัคคี (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2548: ออนไลน์)

จากรากฐานของความเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบสู่สังคมที่ปรับเปลี่ยนเป็นสังคมอุตสาหกรรมและสังคมสารสนเทศ การพัฒนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ปรับเป็นเชิงรุกที่มีรากฐานของการศึกษาและบริหารงานโดยยึดยุทธศาสตร์ 9 ยุทธศาสตร์ ตามหลักการ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อสังคม ยุทธศาสตร์การสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมและศิลปะ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพนิสิต ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาสื่อการเรียนรู้เพื่อสังคม ยุทธศาสตร์การบริหารระบบบุคคล ยุทธศาสตร์การพัฒนาและบริหารทรัพยากร และยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์. 2547: 1-13) และแบ่งส่วนราชการออกเป็น 28 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะพลศึกษา คณะแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะสหเวชศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืนสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ สถาบันพัฒนาการท่องเที่ยวเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สถาบันสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ศูนย์วิทยาศาสตร์ศึกษา ศูนย์บริการวิชาการ ศูนย์กีฬามหาวิทยาลัย สำนักงานบริหารกิจการหอพัก สำนักหอสมุดกลาง สำนักคอมพิวเตอร์สำนักสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา สถาบันวัฒนธรรมและศิลปะและสถาบันเอเชียแปซิฟิกศึกษา (ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา. 2548: 3-4) จากความเป็นผู้นำการศึกษาแบบพัฒนาการและด้านศึกษาศาสตร์ คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ได้มุ่งมั่นมองภาพในอนาคตของมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยพหุศาสตร์ โดยมีโครงการและองค์กรใหม่ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาระดับ 5 ปี การสร้างระบบเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัย โรงเรียนในเขตใกล้เคียง โครงการบริการวิชาการชุมชนและการจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน (ภาพในอนาคต. 2548: 28-29)

การบริหารจัดการท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงนั้น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ออกประกาศนโยบายและมาตรการเพื่อรองรับนโยบายการบริหารอุดมศึกษาในสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวของทบวงมหาวิทยาลัย โดยเสนอแผนการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามมติ

ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 9/2540 เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2540 และมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 10/2540 เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2540 โดยยึดหลักของ “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยกำหนดนโยบายการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดและมีมาตรการ ดังนี้

1. ทบทวน ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัย
2. ทบทวนภาระงานและภารกิจของหน่วยงานเดิมและดำเนินการลด ยุบ รวม หรือ เลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น ตลอดจนส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างงานภายในมหาวิทยาลัย ทั้งด้านกำลังคน อาคารสถานที่และครุภัณฑ์
3. รื้อ /ปรับระบบและโครงสร้างของงานที่จำเป็น
4. ทบทวนจัดลำดับความสำคัญ หรือยกเลิกโครงการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ โครงการ เปิดสอนหลักสูตรใหม่
5. ปรับแผนการดำเนินงานตามโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรฯ ด้านกายภาพ
6. ปรับปรุง สร้างและพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารงานทุกด้าน
7. จัดระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุกหน่วยงาน /โครงการ
8. จัดให้มีการประสานงานในการลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน
9. ศึกษาต้นทุน /ค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในแต่ละสาขาวิชา
10. ให้เอกชนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการบางประเภท

สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒซึ่งเป็นองค์กรการบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒและประชาคม มศว ได้กำหนดเป้าหมายภารกิจและพันธกิจมอบให้อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒดำเนินการในช่วงวาระของการดำรงตำแหน่ง 4 ปี ระหว่าง พ.ศ. 2546-2550 ในด้านการพัฒนาวิชาการและจริยธรรมการพัฒนานุเคราะห์และสวัสดิการ การปรับสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การบริหารจัดการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และต้นแบบของความรู้คู่คุณธรรม (งานยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2546:1-6) นอกจากนี้ ภายใต้นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อควมมีมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามกรอบของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงต้องดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ในการนี้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์การพัฒนาการศึกษาไว้ 12 มาตรฐาน (คณะกรรมการจัดทำรายงานประจำปี 2544. 2545: 48-49) ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 มาตรฐานด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนงาน มุ่งให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงานทุกระดับมีการกำหนดปรัชญา ปณิธานและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย และมีแผนงานที่เป็นระบบชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้

มาตรฐานที่ 2 มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มุ่งให้บัณฑิตเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ

พัฒนาตนเองได้ มีเหตุผล สามารถประกอบสัมมาชีพ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีจิตใจเป็นประชาธิปไตยและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

มาตรฐานที่ 3 มาตรฐานด้านกระบวนการเรียนรู้ มุ่งกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาความรู้ ความคิด และความสามารถได้เต็มตามศักยภาพ โดยมีการพัฒนา การบริหาร การประเมินและการปรับปรุงหลักสูตร และมีการวัดและประเมินผลการเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 4 มาตรฐานด้านการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ มุ่งให้มีทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ อาคาร สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสมและเพียงพอ และส่งเสริมความร่วมมือจากแหล่งสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 5 มาตรฐานด้านการพัฒนานิสิต มุ่งให้มีกิจกรรมการพัฒนานิสิตที่ปลูกฝัง ส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตมีการพัฒนาและมีความพร้อมทั้งในด้านสติปัญญา ร่างกาย จิตใจและสังคม มีระเบียบวินัย รักประชาธิปไตย มีคุณธรรมและจริยธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม มีโอกาสทางการศึกษาและการมีงานทำ โดยมีระบบอาจารย์ที่ปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 6 มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ มุ่งให้มีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ มีคุณค่าในเชิงวิชาการ มีความหลากหลาย ทันสมัย เผยแพร่ได้และสามารถนำไปพัฒนาคุณภาพของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงาน โดยมีการสนับสนุนอย่างเหมาะสม เพียงพอและต่อเนื่อง จากแหล่งทุนภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย

มาตรฐานที่ 7 มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ มุ่งให้การบริการวิชาการมีคุณภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและสังคม เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นประชาคมแห่งภูมิปัญญา และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

มาตรฐานที่ 8 มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มุ่งเน้นความเป็นไทยและส่งเสริมการนำไปบูรณาการในวิถีการดำรงชีวิต โดยสนับสนุนหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่สามารถส่งเสริม อนุรักษ์ พัฒนา เผยแพร่ และส่งเสริมการประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทยได้อย่างเหมาะสม

มาตรฐานที่ 9 มาตรฐานด้านการสนับสนุนพันธกิจหลัก มุ่งให้มีทั้งในด้านการเรียนรู้ การวิจัยและสร้างสรรค์งาน การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนด มีความคล่องตัว ประหยัด กระจายอย่างเป็นธรรมและเพียงพอในการดำเนินงานทุกระดับ ทุกหน่วยงาน

มาตรฐานที่ 10 มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ มุ่งให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยสร้างระบบธรรมาภิบาล มีระบบและกลไกชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ โดยเน้นการมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความคล่องตัว ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความเป็นธรรม และมี

จิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน่วยงานและสังคม

มาตรฐานที่ 11 มาตรฐานด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ มุ่งให้มีการแสวงหาและระดมทรัพยากรการเงิน จากแหล่งสนับสนุนอย่างเพียงพอ มีระบบการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ เป็นธรรม คล่องตัว ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม

มาตรฐานที่ 12 มาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน มุ่งให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพภายนอก

สรุปว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำเป็นต้องบริหารจัดการที่ดีตามมาตรฐานที่ 10 และเนื่องจากความเป็นหน่วยงานราชการ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

การบริหารจัดการภารกิจ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ในสำนักงานอธิการบดี

1. ภารกิจ โครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 การจัดโครงสร้างการบริหารภายในสำนักงานอธิการบดี โดยแบ่งส่วนงานออกเป็น 6 กอง แต่ละกองแบ่งส่วนงานย่อยๆ ออกเป็นงาน แต่ละงานมีงานที่ต้องรับผิดชอบซึ่งมีบุคลากรตำแหน่งและระดับต่างๆ ประจำอยู่ จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2548 สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การบริหารจัดการในเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นการบริหารจัดการงานประจำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อขับเคลื่อนและสร้างแนวรุกใหม่ ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาได้ปรับตัวในแนวราบแบบบูรณาการให้ชัดเจนขึ้น (วิรุณ ตั้งเจริญ. 2548: 5) การปรับปรุงโครงสร้าง ประกอบด้วย 7 กองและ 6 ฝ่าย (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2547: 1-3; และ 2548: 1-2) ดังต่อไปนี้

1. กองกลาง (General affairs division) แบ่งออกเป็น 4 หน่วย ได้แก่ งานสารบรรณ งานการประชุม งานจักรกลการพิมพ์ และงานสภาคณาจารย์และข้าราชการ
2. กองการเจ้าหน้าที่ (Personnel division) แบ่งออกเป็น 6 หน่วยงาน ได้แก่ งานบริหารงานบุคคล งานวิเคราะห์อัตราและประเมินผลบุคลากร งานทะเบียนประวัติ งานวินัยและนิติการ งานสวัสดิการบุคลากร และงานพัฒนาบุคลากร
3. กองกิจการนิสิต (Student division) แบ่งออกเป็น 4 หน่วยงาน ได้แก่ งานกิจการนิสิต งานสวัสดิการนิสิต งานแนะแนวให้คำปรึกษา และงานศิษย์เก่าสัมพันธ์
4. กองคลัง (Finance division) แบ่งออกเป็น 4 หน่วยงาน ได้แก่ งานการเงิน งานงบประมาณ งานบัญชี และงานพัสดุ
5. กองบริการการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 หน่วยงาน ได้แก่ งานจัดการเรียนการสอน งานทะเบียนนิสิตและสถิติ งานพัฒนาหลักสูตร และงานรับนิสิตใหม่

6. กองแผนงาน แบ่งออกเป็น 6 หน่วยงาน ได้แก่ งานวิเคราะห์และประสานงานแผนงานติดตามการปฏิบัติงานตามแผน งานประเมินผล งานรายงานและเผยแพร่ งานแผนงบประมาณ และงานวางแผนพัฒนาด้านกายภาพ

7. กองวิเทศสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 3 หน่วยงาน ได้แก่ งานพิธีการต่างประเทศ งานโครงการพิเศษนานาชาติ และงานความร่วมมือกับต่างประเทศ

8. ฝ่ายพัฒนาสถานที่และสิ่งแวดล้อม แบ่งออกเป็น 3 หน่วยงาน ได้แก่ งานบริหารและธุรการ งานพัฒนาสถานที่และสิ่งแวดล้อม ประสานมิตร และงานพัฒนาสถานที่และสิ่งแวดล้อมองค์กรฯ

9. ฝ่ายจัดการทรัพย์สิน

10. ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา

11. ฝ่ายประชาสัมพันธ์และสารสนเทศ

12. ฝ่ายยานพาหนะและความปลอดภัย

13. ฝ่ายส่งเสริมการวิจัย

การเสนอแผนภูมิการโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 11 โครงสร้างและตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2548: ออนไลน์) และการจัดแผนภูมิการบริหารโครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแลเชิงนโยบาย ตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 12 โครงสร้างองค์กรการกำกับดูแลเชิงนโยบายของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2548: 2) ดังนี้

2. อำนาจหน้าที่ การมอบหมายและมอบอำนาจหน้าที่ในสำนักงานอธิการบดี

ผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนวิชาการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองแผนงาน ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา ผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต ผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์ หัวหน้าฝ่ายยานพาหนะและความปลอดภัย หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์และสารสนเทศ หัวหน้าฝ่ายกิจการทรัพย์สิน หัวหน้าฝ่ายพัฒนาสถานที่และสิ่งแวดล้อม หัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาและหัวหน้าฝ่ายวิจัย มีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงาน ศึกษาวิเคราะห์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยและจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรม รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังทั้งด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ทั้งระดับหน่วยงานและระดับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่สังกัด ด้วยการสร้างระบบข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์ การวางแผนการตัดสินใจ การปรับทิศทางนโยบาย การดำเนินการและการรับรองการประเมินจากองค์กรภายนอก การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน การจัดทำรายงานการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานประจำทุก 6 เดือน การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและการปฏิบัติงานอื่นตามที่อธิการบดีหรือรองอธิการบดีมอบหมาย

ทั้งนี้ อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้มีคำสั่งมอบหมายภาระหน้าที่และมอบอำนาจหน้าที่ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ราชการ ดังนี้

1. คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 789/2547 ลงวันที่ 29 เมษายน 2547 มอบหมายและมอบอำนาจหน้าที่ให้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่ายเลขานุการคณะ เลขานุการสถาบัน เลขานุการสำนัก ซึ่งเป็นข้าราชการตำแหน่ง ระดับ 7-8 ให้ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี อาทิเช่น การกำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล กำกับดูแลเกี่ยวกับการเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ของหน่วยงาน กำกับดูแลอาคารสถานที่ของสำนักงาน และอำนาจหน้าที่ อาทิเช่น รับทราบการลงเวลาปฏิบัติราชการ อนุญาตการลา อนุมัติการใช้โทรศัพท์ทางไกล ลงนามรับรองใบเบิกเงิน ลงนามในหนังสือราชการ เป็นต้น

2. คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 789/2547 (2547: 51-70) และคำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 2999/2547 (2547: 1-3) มอบหมายและมอบอำนาจหน้าที่ให้หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นข้าราชการตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 9 ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี อาทิเช่น ประสานงาน ดูแล ติดตามการปฏิบัติงาน ดำเนินการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรที่สังกัดกองและฝ่ายในสำนักงานอธิการบดี ยกเว้น หน่วยตรวจสอบภายในเป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ประสานงานและการปฏิบัติงานระหว่างผู้อำนวยการกอง หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและหัวหน้าฝ่ายในสังกัดสำนักงานอธิการบดี วิเคราะห์ข้อมูลและเสนอแนะความเห็นแนวทางการปรับปรุงแก้ไขงานบริหารทั่วไป

งานบริหารงานบุคคล งานงบประมาณการเงิน การบัญชีและการพัสดุเพื่อประกอบการพิจารณา
 สั่งการของผู้บริหาร พัฒนาระบบคลังข้อมูลการบริหารและระบบงานสารบรรณ ให้มีประสิทธิภาพสูง
 สุดโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีอำนาจแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบการรับจ่ายพัสดุ
 และการเบิกจ่ายพัสดุ แต่งตั้งคณะกรรมการสอบหาข้อเท็จจริง คณะกรรมการสอบหาผู้รับผิดทาง
 ละเมิดเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุและพัสดุสูญหายหรือเสียหาย อนุมัติการจำหน่ายพัสดุ อนุมัติการ
 จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินครั้งละไม่เกิน 200,000 บาท อนุมัติการจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย
 ครั้งละไม่เกิน 200,000 บาท ลงนามในหนังสือรับรองข้าราชการหรือ ลงนามในใบเบิกและอนุมัติเงิน
 สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ลงนามรับรองในใบเบิกและอนุมัติเงินค่าเช่าบ้านของข้าราชการ
 การในสังกัดสำนักงานอธิการบดี อนุมัติการเดินทางไปราชการหรือปฏิบัติราชการนอกเวลาราชการ
 เป็นต้น คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 987/2546 ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2546 มอบหมาย
 หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานให้ผู้ชำนาญการพิเศษ 9 และผู้ชำนาญการ 6, 7-8 ปฏิบัติงาน
 ตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของสำนักงานอธิการบดี และมหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ อาทิเช่น ประสานงาน ถ่ายทอดความรู้ เสนอความคิด วิธีการพัฒนาหลักการ
 ความรู้ใหม่เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ประยุกต์ความเป็นผู้ชำนาญการพิเศษและเสนอแนะการพัฒนา
 ระบบงานที่เกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ศึกษาค้นคว้า
 ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ วิจัย เขียนบทความและคู่มือการปฏิบัติงาน ศึกษา ค้นคว้า ควบคุม
 ดูแล ประสานดำเนินการเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีระบบการควบคุม
 ภายในและระบบคุณภาพไอโซ (ISO) ศึกษาระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน คำสั่งของ
 มหาวิทยาลัย พร้อมขอเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานเพื่อรองรับ
 การเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

4. คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 2854/2547 ลงวันที่ 8 ธันวาคม 2547

(2547: 1) มอบหมายหน้าที่ราชการให้ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงาน
 ทั่วไป ระดับ 8 ประสานงานและติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงานตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ
 บริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารเงินรายได้ คณะกรรมการบริหารพนักงานมหาวิทยาลัย
 คณะกรรมการสวัสดิการมหาวิทยาลัย อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยและรายงานผลการปฏิบัติงานเสนอที่
 ประชุมทุกเดือน ประสานงานระบบข้อมูลการประกันคุณภาพการศึกษาของฝ่ายประกันคุณภาพ
 การศึกษากับคณะ สถาบัน สำนักและส่วนงานในกำกับ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
 จัดการยานพาหนะและความปลอดภัยของฝ่ายยานพาหนะและความปลอดภัย พัฒนาระบบการจัด
 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการประจำสำนักงานอธิการบดีแต่งตั้งโดยอธิการบดี ให้จัดประชุมอย่างน้อย
 เดือนละ 1 ครั้ง ประกอบด้วย หัวหน้าสำนักงานอธิการบดีเป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการกอง
 ทุกคน หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและหัวหน้าฝ่ายทุกคน เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการกองกลาง
 เป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้างานการประชุม เป็นผู้ช่วยเลขานุการ ให้คณะกรรมการประจำ

สำนักงานอธิการบดีมีอำนาจและหน้าที่ให้คำปรึกษา เสนอแนะต่อมหาวิทยาลัยและให้ความเห็นชอบในเรื่องที่ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน หรือหัวหน้าฝ่ายจะนำไปปฏิบัติหรือสั่งการ มีหน้าที่กำหนดนโยบายแผนปฏิบัติการของ กอง ฝ่าย ในสำนักงานอธิการบดี การเสนอขอเพิ่มหรือการใช้อัตรา อัตราเงินเดือน อัตราค่าจ้าง การพิจารณาขอเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาศึกษาต่อ การขอโอนหรือการขอย้ายสังกัด การเสนอลงโทษผู้กระทำผิดวินัย เป็นต้น

การปรับปรุงโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัย

ลักษณะโครงสร้างองค์กรของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นองค์กรแบบราชการที่มีสายการบังคับบัญชาหลายขั้นตอน การแบ่งงานกันทำตามทำให้ยากแก่การประสานความสัมพันธ์ระหว่างงานและเกิดความล่าช้าได้ ด้วยเหตุที่การจัดการกิจโดยเน้นการแบ่งงานกันทำ แม้ว่ามุ่งประสิทธิภาพตามวิธีการคิดแบบอุดมคติของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักวิชาการผู้ริเริ่มคิดองค์กรแบบนี้ก็ตาม แต่เมื่อกาลเวลาผ่านไปได้มีผลข้างเคียงที่ก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพขององค์กรขึ้น เช่น การแบ่งส่วนงานย่อยมากเกินไป ทำให้เกิดการงานซ้ำซ้อนกันโดยไม่จำเป็น หน่วยงานย่อยมีอำนาจหรืออาณาบริเวณเป็นของตนเอง ทำให้ยากแก่การประสานงานและนำมาซึ่งการลงทุนสูง และสายการบังคับบัญชามีหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความล่าช้า ดังนั้น จึงควรนำแนวความคิดในการปรับปรุงการบริหารเพื่อแก้ปัญหาข้างต้น โดยการดำเนินการอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ การกำหนดภารกิจให้สนองตอบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การปรับระบบโครงสร้างองค์กร การกำหนดสายการบังคับบัญชา และการปรับปรุงการบริหารงานบุคคล (สภาคณาจารย์และข้าราชการ ปี พ.ศ. 2542-2543. 2543: 3-4) ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจ_เพื่อให้องค์กรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยการทำให้ทุกส่วนราชการขององค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและยึดเป้าหมายรวมเป็นหลักในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินการสนองตอบต่อเป้าหมายร่วมกัน การทบทวนและกำหนดภารกิจใหม่ให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กำหนดกระบวนการ การวางแผนระยะกลาง 4 ปีและระยะยาว 15 ปี และหากมีความจำเป็นอาจปรับภารกิจใหม่ได้ในระหว่างดำเนินการ

2. ปรับโครงสร้างสำนักงานอธิการบดีจากเดิม ซึ่งเป็นการจัดภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการ ที่มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 2.1 การแบ่งงานกันทำตามหน้าที่หรือความถนัด โดยแบ่งเป็นกอง แผนกและฝ่าย ซึ่งเป็นการแบ่งโครงสร้างที่เอื้อต่อการแบ่งส่วนงานย่อยลงไปอีกเรื่อยๆ ขององค์กรที่มีความซับซ้อน

- 2.2 สายการบังคับบัญชาหลายขั้นตอนเพราะองค์กรถูกแบ่งออกเป็นส่วนย่อยลงไป ทำให้มีผลต่อการบังคับบัญชาหลายขั้นตอน ถึงแม้ว่ามีข้อดีในแง่ของการกลั่นกรองงานให้มีความรอบคอบ ถูกต้องมากยิ่งขึ้นก็ตาม แต่มีข้อเสียที่สำคัญ ได้แก่ ความล่าช้าและความซ้ำซ้อนของงาน

- 2.3 การสั่งงานแบบจากข้างบนลงล่าง อำนาจรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลางหรือรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ภารกิจเกือบทุกอย่างถูกกำหนดไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ ไม่มีการ

กระจายอำนาจ หรือมอบอำนาจน้อยมาก ทำให้งานค้างคั่ง และบุคลากรขาดทักษะในการตัดสินใจ เนื่องจากไม่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเองโดยลำพัง คอยแต่รับคำสั่ง เป็นระบบการทำงานที่ทำลาย ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์มากขึ้น ไม่ส่งเสริมให้มนุษย์ทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตน

2.4 งานมีลักษณะเฉพาะที่กำหนดลักษณะงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตาม โครงสร้างองค์กร โดยมีการแบ่งย่อยลงไป จึงทำให้ต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะเท่านั้น หาก คนที่ทำหน้าที่นั้นไม่อยู่ก็ไม่มีผู้ใดสามารถทำงานแทนได้ ซึ่งงานที่มีลักษณะเฉพาะมากยิ่งขึ้น ยิ่งทำ ให้คนทำงานไม่สัมพันธ์กับคนอื่น มองเห็นแต่งงานของตนเองว่าสำคัญเท่านั้นหรือดีเด่นกว่างานคนอื่น จึงทำให้บุคคลมีความรู้สึกไร้ความหมายและขาดคุณค่าความเป็นมนุษย์

2.5 การมีลักษณะงานเฉพาะทำให้คำบรรยายลักษณะงานเจาะจงและแคบ ครอบคลุมสารงานน้อย บางตำแหน่งที่เจาะจงมากๆ มักนำไปสู่การผูกขาดการทำงานไม่ก่อให้เกิด การเรียนรู้ระหว่างกัน เพราะทำงานเฉพาะของตนเอง ขาดความสัมพันธ์กับคนอื่นและมีความเป็น เอกเทศเฉพาะตน

2.6 ขาดความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการทำงานเพราะองค์กรราชการมีระบบขนาดใหญ่ มีคนทำงานจำนวนมาก จึงมีกฎ ระเบียบเป็นหลักบังคับอย่างเคร่งครัดมากมายเพื่อเป็น แนวทางการปฏิบัติและควบคุมการดำเนินงานอย่างเข้มแข็ง แทนที่จะยืดหยุ่นเป้าหมายขององค์กร

2.7 การรวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลาง ไม่กระจายอำนาจความรับผิดชอบและการ ตัดสินใจไปที่ระดับล่างขององค์กร จึงทำให้ผู้ทำงานระดับล่างทำงานเดิมๆ ซ้ำซาก รูปแบบทำงานไม่ เปลี่ยนแปลงทำงานแบบจำเจ ขาดความกระตือรือร้นและขาดความคิดริเริ่มใหม่

สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้มีการปรับเปลี่ยนหน่วยงานหลายครั้ง จนกระทั่งปี พ.ศ.2541-2546 ได้แบ่งหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีมีจำนวน 22 หน่วยงาน ต่อมาปี พ.ศ. 2547 มีการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์โครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี โดยคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ และเสนอให้มีการปรับปรุงโครงสร้างที่เชื่อมโยง มีเส้นทางของงาน คนและความ ก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเป็นพลังและกลไกขับเคลื่อนงานการบริหารจัดการและงาน วิชาการให้บรรลุเป้าหมาย ได้เสนอปรับโครงสร้างสำนักงานอธิการบดีให้มีความชัดเจนขึ้น เพื่อ พัฒนาระบบกลไก บุคลากรและจิตใจ ในการสร้างพลังร่วม (Synergy) ของสถาบัน ชุมชนและ ศักยภาพของสังคม (วิรุณ ตั้งเจริญ. 2548: 231) จากการประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 2/2547 เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2547 ได้มีมติเห็นชอบให้สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒปรับปรุงโครงสร้างการจัดแบ่งหน่วยงานเป็นการภายใน และกำหนดตำแหน่งใหม่ เพื่อการบริหารราชการได้คล่องตัว มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเพื่อให้เป็นไปตามหนังสือ ทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202/ว.12 ลงวันที่ 2 มีนาคม 2542 จึงออกประกาศแบ่งหน่วยงานภายใน สำนักงานอธิการบดีออกเป็น 7 กองและ 5 ฝ่าย (ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2547: 13) ต่อมาปี พ.ศ. 2548 ได้มีการเสนอขออนุมัติปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานอธิการบดี ในการประชุม

สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 1/2548 เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2548 ได้แบ่งส่วนราชการ ออกเป็นกองและฝ่าย โดยมี 1 หน่วยงาน 7 กองและ 6 ฝ่าย รวมเป็น 14 หน่วยงาน เพื่อการปรับ โครงสร้างที่เป็นภาพซ้อนให้สอดคล้องกับระบบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและยุทธศาสตร์ การบริหารมหาวิทยาลัย ด้วยการบูรณาการระบบคิดทั้งหมด ทุกหน่วยงานและทุกระดับให้มองเห็น ภาพได้ชัดเจนและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารงานราชการให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม (สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2547: 5; และ 2548: 5)

ที่ผ่านมา สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒต้องดำเนินการตามนโยบายภาครัฐ ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งได้ขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้ปรับปรุงโครงสร้าง สำนักงานอธิการบดี สำนักงานเลขานุการคณะหรือหน่วยงานที่เทียบเท่า ตามความเหมาะสม ซึ่ง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้พิจารณาให้ความร่วมมือกับทบวงมหาวิทยาลัย โดยผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้จัดให้มีการประชุมผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน เพื่อ พิจารณาการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานอธิการบดี และสำนักงานเลขานุการคณะ /สถาบัน /สำนัก ระหว่างวันที่ 15-16 สิงหาคม 2539 ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ จังหวัดนครนายก ด้วยการจัดแบ่งกลุ่มย่อยระดมสมอง จำนวน 3 กลุ่ม ผลสรุปจากการประชุมทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็น ตรงกันว่า ควรจัดกลุ่มงานในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการคณะ /สถาบัน /สำนัก จำนวน 3-5 กลุ่มงาน ตามความเหมาะสมของแต่ละแห่ง ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลจากมติที่ประชุม ประธานสภาข้าราชการและลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ที่จัดประชุมผู้บริหารระดับกลาง มหาวิทยาลัยของรัฐทั่วประเทศ ระหว่างวันที่ 18-19 กรกฎาคม 2539 ที่ผ่านมา และในการนี้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้เสนอผลการประชุมต่อที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งได้พิจารณาเห็นชอบ แล้วส่งผลการพิจารณาการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงาน อธิการบดีและสำนักงานเลขานุการคณะ /สถาบัน /สำนัก เสนอทบวงมหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2539ก: 1-3; และ 2539ข: 1-3) ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยได้ให้ความ เห็นชอบให้มหาวิทยาลัยของรัฐปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งใน สำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการ/หน่วยงานที่เทียบเท่า ตามความเหมาะสมกับลักษณะ ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2540: 1-2)

สำหรับแนวความคิดการจัดกลุ่มงานในการปรับปรุงโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามมติที่ประชุมระดมสมองผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน ตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 13 แนวความคิดการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 14-16 แนวความคิดการปรับปรุง โครงสร้างสำนักงานเลขานุการคณะ /สถาบัน /สำนักมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบบที่ 1 แบบที่ 2 และแบบที่ 3 ตามลำดับ

การบริหารจัดการคุณภาพในสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัย

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับการจัดหน่วยงานภายในตั้งแต่ พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 โดยมีบทบาทสำคัญในการให้บริการแก่นิสิต บุคลากรและผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยการพัฒนาคุณภาพการบริการของสำนักงานอธิการบดีให้บรรลุตามภารกิจที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (คณะกรรมการจัดทำรายงานประจำปี 2544: 2545: 50) ดังนั้น จึงต้องการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโครงสร้างของสำนักงานอธิการบดีให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามเหตุผลที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเสนอ ขอมติความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งปี พ.ศ.2543-2548 ได้มีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานอธิการบดีให้มีลักษณะแนวราบ เพื่อความสะดวก คล่องตัว การกระจายอำนาจและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยจัดเป็นกองและฝ่าย จำนวน 22 หน่วยงาน การเปลี่ยนตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานอธิการบดีจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ต่อมาได้ยกเลิกมติเดิมและเปลี่ยนเป็นการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี การย้ายและสับเปลี่ยนบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองและหัวหน้าฝ่าย การบรรจุแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน การยกเลิกหน่วยงานในฐานะที่เป็น “ฝ่าย” เนื่องจากการปฏิบัติงานในลักษณะแนวราบมีปัญหาบางประการในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การทบทวนและเสนอปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานอธิการบดี นั้น เพื่อการปรับโครงสร้างที่เป็นภาพซ้อนให้สอดคล้องกับระบบราชการในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัย ด้วยการบูรณาการระบบการคิดของทุกหน่วยงานและทุกระดับให้มีคุณภาพ มีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มฝ่ายวิจัยและกำหนดตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายวิจัยเพิ่มเติม การปรับย้ายงานวางผังและแม่บท และงานแผนงานงบประมาณจากฝ่ายพัฒนาสถานที่และสิ่งแวดล้อมและกองคลัง ตามลำดับ ให้มาสังกัดกองแผนงานเพื่อให้การบริหารงานราชการมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากรายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 2 /2548 (2548: 3-4) จนกระทั่งมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่แยกเป็น 1 หน่วยตรวจสอบภายในซึ่งขึ้นตรงต่ออธิการบดี ส่วนอีก 7 กองและ 6 ฝ่าย บริหารงานในลักษณะแนวราบขึ้นตรงต่อหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี

นอกจากการบริหารจัดการภารกิจประจำแล้ว สำนักงานอธิการบดีได้มีการบริหารคุณภาพตามระบบมาตรฐานคุณภาพ โดยมีฝ่ายวางแผนและพัฒนาเป็นผู้ควบคุม กำกับดูแลและดำเนินการพัฒนาคุณภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบมาตรฐานไอเอสโอ ISO 9000 และ 2000 ให้กับบุคลากรเป็นระยะโดยตลอด มีการดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานและการให้บริการของหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

กระบวนการบริหาร การตรวจวัดวิเคราะห์และปรับปรุง การบริหารทรัพยากร ความรับผิดชอบในการบริหารและการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ทั้งนี้ มีระบบการตรวจติดตามคุณภาพภายในเป็นประจำทุกเดือน เพื่อกระตุ้นให้มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ส่วนด้านองค์กร ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพและคณะกรรมการประสานงานระบบมาตรฐานไอเอสโอ ISO 9000 และ 2000 ของสำนักงานอธิการบดี เพื่อรับผิดชอบดูแลและประสานงานในด้านการพัฒนาคุณภาพโดยตรง (คณะกรรมการจัดทำรายงานประจำปี 2544. 2545: 32-51)

การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพของสำนักงานอธิการบดี นั้น ได้ปรับปรุงเอกสารขั้นตอนระบบงานและคู่มือวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานยิ่งขึ้น และกำหนดให้หน่วยงานจัดทำผังองค์กร แผนปฏิบัติงาน ข้อตกลงในการบริการ แผนควบคุมคุณภาพ และวัตถุประสงค์คุณภาพของหน่วยงาน ส่วนการบริหารระบบคุณภาพ ได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการอำนวยการระบบคุณภาพเพื่อติดตามการพัฒนาคุณภาพของสำนักงานอธิการบดีอย่างต่อเนื่องทุกเดือนเพื่อมุ่งให้ความสำคัญต่อผู้ใช้บริการ และจัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงาน และได้บริหารจัดการคุณภาพในสำนักงานอธิการบดี ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากร มีดังนี้

1.1 ด้านอาคาร สำนักงานอธิการบดีมีอาคารที่ทำการ 3 อาคาร ได้แก่ อาคาร 9 และอาคารสำนักงานอธิการบดี 2 ซึ่งตั้งอยู่ที่ประสานมิตร และอาคารอำนวยการ ตั้งอยู่ที่องครักษ์ จังหวัดนครนายก เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ มีพื้นที่เพียงพอในการปฏิบัติงานและสามารถให้บริการแก่ผู้ใช้บริการได้โดยสะดวก

1.2 ด้านการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจัดจ้างบริษัทที่มีความชำนาญเพื่อพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการสนับสนุนการทำงานในระบบต่างๆ และจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพิ่มเติมให้แก่หน่วยงาน

1.3 ด้านการใช้งานของเครื่องมืออุปกรณ์ที่มีอยู่ โดยกำหนดมาตรการในการดูแลรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านบุคลากร โดยกำหนดให้จัดทำเอกสารเพื่อแสดงถึงบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ จัดทำแฟ้มสะสมงานของบุคลากรทุกคนเพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานและการเข้าร่วมฝึกอบรมในด้านต่างๆ

2. การปรับปรุงกระบวนการบริการ โดยกำหนดให้หน่วยงานดำเนินการตามเอกสารระบบคุณภาพที่ได้จัดทำขึ้น โดยเฉพาะในด้านข้อตกลงของการบริการและให้หน่วยงานระบุขั้นตอนที่จำเป็นในการชี้แจงและสอบถาม เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยสะดวก

3. การตรวจวัดวิเคราะห์และปรับปรุง โดยกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ จัดทำเอกสารวิเคราะห์ประเมินตนเอง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร พร้อมกันนี้ สำนักงานอธิการบดีได้จัดให้มีระบบการตรวจติดตามคุณภาพภายในเป็นประจำทุกเดือน

เพื่อกระตุ้นและติดตามให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

4. การดำเนินกิจกรรม 5 ส อย่างต่อเนื่องร่วมไปด้วย เพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างมีคุณภาพ โดยระยะแรก ได้จัดฝึกอบรมและดูงาน 5 ส และต่อมาได้จัดตั้งคณะกรรมการที่ดูแลกิจกรรม 5 ส โดยเฉพาะขึ้น

แต่ถึงแม้ว่า สำนักงานอธิการบดีได้รับการรับรองมาตรฐานไอเอสโอ ISO 9001 และ 2000 ด้านการจัดระบบงาน การแบ่งหน้าที่การทำงาน การมอบหมายภาระงานและการทำงาน แทนกัน การจัดทำคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความต่อเนื่อง และการตั้งเป้าหมาย การปฏิบัติงานและวิเคราะห์สาเหตุรวมทั้งตรวจสอบการปฏิบัติงาน (คณะกรรมการบริหารคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี. 2547: 1-2) หรือได้รับการปรับเปลี่ยน โครงสร้างการบริหารจัดการ หลายครั้งที่ผ่านมา แต่จากสภาพการณ์ที่ยังคงปรากฏอยู่ในการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปี พ.ศ. 2548 นั้น ยังพบว่า มีสภาพปัญหาบางประการ อาทิเช่น การทำงานเป็นกลุ่มงาน เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อปลูกฝังการมีน้ำใจ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งควรปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง (ศิษย์ครู มศว. 2548: 20) และจากการรายงานของคณะกรรมการผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความรับผิดชอบต่อ การเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปี พ.ศ.2547 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์การหักเงินรางวัลหน่วยงานที่ส่งข้อมูลล่าช้าร้อยละ 10 นั้น พบว่า สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานที่ส่งข้อมูลล่าช้าและต้องถูกหักเงินรางวัลทั้งร้อยละ 10 (คณะกรรมการผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความรับผิดชอบต่อ การเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. 2548: 5) นอกจากนี้ จากรายงานการประเมินการตรวจสอบการ ประกันคุณภาพการศึกษาโดยคณะกรรมการสำนักงานรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ยังคงพบปัญหา ดังนี้ 1) การกำหนดอัตราค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในการทำงานไม่มีความ ชัดเจน 2) ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลหรือจัดทำรายงานที่เอื้อต่อการบริหาร เช่น ด้านการเงินยังขาด ความแม่นยำเกี่ยวกับรายจ่าย ขาดการบริหารจัดการข้อมูลด้านการเงินที่สะท้อนความเป็นจริง ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ ข้อมูลทางการเงินเสนอผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจได้ โครงสร้างและขนาด ขององค์กรใหญ่ ทำให้การบริหารงานและการบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ 4) วิธี การปฏิบัติงานเพื่อการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ด้วยการเน้นขั้นตอน นั้น เป็นการ ปฏิบัติงานด้านธุรการที่ยังไม่เพียงพอต่อหน้าที่ของสำนักงานอธิการบดี เนื่องจาก การบริหารงาน ของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้หน่วยสนับสนุนที่มีความสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการ วิเคราะห์ การวางแผนการบริหารงานและสามารถแปลงนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติการได้ โดยส่วนที่ ยังขาดอย่างยิ่ง ได้แก่ การจัดทำรายงานด้านบุคลากรและด้านการเงินเพื่อวิเคราะห์การวางแผน และ จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ ตัวแทนสมาคมศิษย์เก่าผู้ใช้บัณฑิตและนิสิต โดยสรุปพบว่า บุคลากรให้ความร่วมมือกัน มหาวิทยาลัยในทางสร้างสรรค์ แต่ยังไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมการบริหารมหาวิทยาลัยอย่าง ที่ควร

จะเป็น และเสนอว่า มหาวิทยาลัยควรเอาใจใส่ต่อความมั่นคงต่ออาชีพและการสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคคลที่มีอยู่เดิม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ที่อาจมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร (รายงานการประเมินการตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษา. 2548:

204-207; และ 2548: ออนไลน์)

สรุปว่า สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานราชการและเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแห่งหนึ่ง จึงจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารจัดการภารกิจที่ดี เพื่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบบริหารราชการและเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ในทางปฏิบัติ สำนักงานอธิการบดียังไม่ได้จัดทำ การประเมินตนเอง (Self-assessment) ตามกรอบของมาตรฐาน 12 มาตรฐาน ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มาตรฐานที่ 10 มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ ให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมุ่งสร้างระบบธรรมาภิบาล นั้น มีความสำคัญและสอดคล้องกับการประเมินตามนโยบายภาครัฐเพื่อการบริหารจัดการที่ดี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ยึดหลักการ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรมหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 2-3) เพื่อการบริหารจัดการภารกิจที่มีคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีมาตั้งแต่สมัยหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทย ดังเช่น วิรัช จงอยู่สุข (2545: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง พัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) และเทคนิคการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) เพื่อศึกษา พัฒนาการ วิเคราะห์ความ เป็นมาของพัฒนาการและเปรียบเทียบพัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาในสมัยหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง จำนวน 27 แห่ง ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนราชการ 19 แห่ง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 แห่ง สถาบันราชภัฏ 1 แห่ง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 1 แห่ง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ 1 แห่งและสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน 1 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงกระตุ้นให้มีการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย ได้แก่ ความต้องการพัฒนาทางการเมืองการปกครอง ความต้องการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ กระแสแรงหนุนทางการเมือง การวางแผนของทบวงมหาวิทยาลัย กระแสแรงผลักดันของประชาชน กระแสแรงผลักดันจากความต้องการศึกษาต่อของนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายที่มีมากขึ้น สำหรับด้านโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยพบว่า คล้ายกันเกือบทุกมหาวิทยาลัย โดยมีสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ อนุกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (อ.ก.ม.) และมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด

ในช่วงวิกฤตของสถาบันอุดมศึกษา มีผู้ให้ความสนใจทำการวิจัย ดังเช่น การวิจัยของ สุธรรม อารีกุล และคณะ (2540: ออนไลน์) เรื่อง อุดมศึกษาไทย : วิกฤตและทางออก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดวิกฤตในอุดมศึกษาไทย มีดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายของรัฐไม่แน่นอน กฎหมายการศึกษาล้าสมัย การเมืองไม่ให้ความสำคัญ แผนพัฒนาอุดมศึกษาชาติขาดทิศทางและไม่มีการปฏิบัติตามแผนการลงทุนด้านอุดมศึกษาของรัฐต่ำ กระทรวง ทบวง กรมควบคุมสถาบันอุดมศึกษาภายใต้ระบบราชการ

2. ปัจจัยภายใน ได้แก่ พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาล้าสมัย สภามหาวิทยาลัยอ่อนแอ สถาบันอุดมศึกษาขาดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน การแบ่งส่วนราชการมากเกินไป ผู้บริหารขาดสมรรถภาพ หลักสูตรล้าสมัยมีการลอกเลียนแบบและแยกวิชาเกินความจำเป็น คุณภาพอาจารย์และการเรียนการสอนตกต่ำ บัณฑิตขาดคุณภาพ การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมถูกละเลย การประเมินเพื่อประกันคุณภาพขาดมาตรฐาน

ผู้วิจัยได้เสนอว่า ควรเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารและการจัดการโดยการขยายการศึกษาที่ไม่จำกัดงบประมาณ มีความทันสมัยทางวิชาการ มีการขยายตัวของวิชาการใหม่ๆ การอุดมศึกษาสู่ปวงชน การเปิดเสรีด้านอุดมศึกษา และที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ เปลี่ยนจากระบบควบคุมมาเป็นระบบสนับสนุน มีความทันสมัย เข้าถึงประชาชน สามารถแข่งขันในระดับสากลและพึ่งพาตนเองได้ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน ได้แก่ มาตรการลงทุนในการกิจอย่างครบถ้วนและสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกตลอดเวลา นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เสนอทางเลือกในการพัฒนา 4 ทาง ได้แก่ การปรับรื้อระบบภายในของสถาบัน การสร้างระบบผสมผสานระหว่างระบบราชการและนอกราชการ การสร้างระบบคู่ขนานและการปฏิรูปสถาบันให้ออกนอกกรอบราชการ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในระบบราชการไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นั้น ได้มีผู้ศึกษาวิจัย ดังเช่น ขวัญฤดี ขวัญวิเชียร (2540: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบบุคลิกภาพและประสิทธิผลของการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยระบบราชการ และระบบในกำกับของรัฐบาล โดยใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ 16 PF (Sixteen personality factor questionnaire) ของเรย์มอนด์ บี แคทเทล (Raymond B. Cattell) ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและข้อมูลทั่วไปของกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยระบบราชการมีความมั่นคง เปิดเผย จิตใจหวาดหวั่น อารมณ์อ่อนไหว อ่อนน้อมถ่อมตน จิตใจหวาดระแวง ส่วนอาจารย์ในมหาวิทยาลัยระบบในกำกับของรัฐบาลมีความฉลาด มีเล่ห์เหลี่ยม จิตสงบราบเรียบ อารมณ์มั่นคง รักษาสิทธิของตน มีความไว้วางใจและสร้างความฝัน และพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยระบบในกำกับของรัฐบาลที่มีประสิทธิผลของงานสูงกับอาจารย์มหาวิทยาลัยระบบในกำกับของรัฐบาลที่มีประสิทธิผลของงานต่ำ มีองค์ประกอบ 16 ประการไม่แตกต่างกัน

เริงจิตร กลันทปุระ (2540: 133-144) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยใน

กำกับรัฐบาล พบดังนี้

1. ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า มหาวิทยาลัยควรมีอิสระและคล่องตัวในขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการและควบคุมกิจการทุกอย่างให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย
 2. ด้านการบริหารงานวิชาการ พบว่า มหาวิทยาลัยควรมีสภาวิชาการที่เป็นอิสระเพื่อบริหารวิชาการโดยเฉพาะ ควรมีขอบเขตของอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัยในการพิจารณากำหนดหลักสูตรที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย การเสนอให้ปริญญา การเสนอจัดตั้งการแบ่งส่วนงาน การยุบรวมและเลิกหน่วยงาน การพิจารณาเสนอ การรับหรือยกเลิกสถาบันสมทบ การพิจารณาแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชา การพิจารณาเสนอความเห็นในการแต่งตั้งถอดถอนศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ รวมทั้งศาสตราจารย์เกียรติคุณ ศาสตราจารย์พิเศษ รองศาสตราจารย์พิเศษ และการจัดหาวิธีการพัฒนาหน้าที่ด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย
 3. ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า มหาวิทยาลัยควรดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหารงานบุคคล มีหน้าที่พิจารณาและดำเนินการในด้านการกำหนดกรอบตำแหน่ง อัตรา กำลัง ลักษณะตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน การออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล โดยการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลที่มีความเป็นอิสระไม่ขึ้นกับข้อบังคับหรือระเบียบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) หรือคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (กม.)
 4. ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน พบว่า มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายและที่เป็นทรัพย์สินรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลตามรูปแบบของเงินอุดหนุนทั่วไป โดยรับตรงจากการจัดสรรของรัฐบาล และมีคณะกรรมการของมหาวิทยาลัยพิจารณานำเงินอุดหนุนไปลงทุนแล้วเก็บผลประโยชน์มาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยได้
- จุฬา มณัสไพบุลย์ (2542: 40) วิจัยเรื่องการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเรื่องพนักงานมหาวิทยาลัย (ผู้ปฏิบัติงานสาย ข และ สาย ค) ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเฉพาะทางมีจุดแข็งที่ชัดเจนในการเน้นการจัดสายงานและการจำแนกตำแหน่ง โดยกำหนดได้ง่าย มีการจัดสายงานบังคับบัญชาที่ลดความซ้ำซ้อนและง่ายต่อการสรรหา ความเป็นเลิศทางวิชาการเฉพาะทาง และการสรรหาบุคลากรแบบมุ่งเน้นงาน ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะทางเลือกด้านการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การกำหนดกรอบอัตรากำลังให้ชัดเจนและการบรรจุผู้มีความสามารถเพื่อสนองตอบปณิธานของมหาวิทยาลัย
- เทียนฉาย กีระนันท์ และคนอื่นๆ (2542: 219-223) วิจัยเรื่องการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้
1. องค์การบริหารปกครองสูงสุด มีโครงสร้าง 2 รูปแบบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรสูงสุด

ของฝ่ายบริหารที่มีโครงสร้างให้ฝ่ายบริหารได้ทำงานบริหารอย่างเต็มที่ และโครงสร้างขององค์กรสูงสุดของสภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่รับข้อมูลจากฝ่ายบริหาร มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารได้ ทั้งนี้ โครงสร้างที่มีอำนาจสูงสุดอยู่ที่สภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับประเทศไทย

2. ผู้บริหารตามโครงสร้างองค์กรสูงสุดส่งผลให้ฝ่ายบริหารมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องวิธีการงาน อำนาจหน้าที่และคุณสมบัติ และในกรณีที่ มหาวิทยาลัยเน้นวิจัยหรือเน้นการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวด้วย

3. พนักงานมหาวิทยาลัยฝ่ายวิชาการหรืออาจารย์ต้องเป็นผู้มีความรู้ในเนื้อหาสาระเป็นอย่างดีและมีเทคนิควิธีทางครุศาสตร์ ผ่านกระบวนการคัดเลือกตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดทำงานเป็นวาระตามสัญญา 3-5 ปี การต่อสัญญาต้องถูกประเมินโดยนักศึกษาทุกภาคการศึกษา และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ถ้าผลการประเมินแสดงความสามารถในการสอนอยู่ในระดับที่พอใจติดต่อกันจึงได้เป็นอาจารย์ประจำ (Tenure) โดยไม่ต้องต่อสัญญา แต่ยังคงถูกประเมินทุกภาคการศึกษาและมีผลงานที่สอดคล้องกับสัญญาจึงได้รับเงินเดือนตามความสามารถและภาระงาน ในกรณีที่เป็นมหาวิทยาลัยเน้นวิจัย ผลงานวิจัยควรได้รับการกำหนดค่าน้ำหนักสูงในการประเมินเพื่อกำหนดเงินเดือน ส่วนการประเมินการสอนยังคงมีอยู่ แต่กรณีที่เป็นมหาวิทยาลัยเน้นการเรียนการสอน ผลการประเมินด้านการสอนจากผู้เกี่ยวข้องหลายกลุ่มเป็นปัจจัยในการกำหนดเงินเดือน

4. ฝ่ายสนับสนุนวิชาการมีจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยมีงานจำนวนหนึ่งอยู่ในลักษณะของการจ้าง เช่น พนักงานขับรถ พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานทำความสะอาด พนักงานส่งเอกสารภายนอก งานพัฒนาบุคลากรภายใน เป็นต้น ถ้ากรณีที่เป็นมหาวิทยาลัยเน้นวิจัยจำเป็นต้องมีผู้ช่วยวิจัยและบรรณารักษ์ ซึ่งเป็นคนที่มีประสบการณ์งานวิจัย มีศักยภาพในด้านวิจัยที่ช่วยเสริมสาขาที่มหาวิทยาลัยเน้น แต่ในกรณีที่เป็นมหาวิทยาลัยเน้นการเรียนการสอนตำแหน่งที่จำเป็นได้แก่ ฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอนและการศึกษา เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตสื่อต่างๆ ฝ่ายจัดห้อง ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายห้องสมุด ฝ่ายฝึกทักษะการเรียนและทักษะการสอน ซึ่งควรเข้าใจเรื่องการเรียนรู้ของนักศึกษาและการสอนของอาจารย์

5. ทรัพยากร (เงิน) และการตรวจสอบ ผลการวิเคราะห์ด้านทรัพยากร (เงิน) ได้แก่ มีการวางแผนการใช้เงินตามวัตถุประสงค์การเน้นของมหาวิทยาลัย ตลอดจนเน้นการประเมินผลงานมิใช่ที่กระบวนการ การรับเงินงบประมาณจากประเทศ ในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block grant) การวางแผนการเงินให้คล่องตัว การป้องกันการรั่วไหลและการทุจริต ในกรณีเป็นมหาวิทยาลัยเน้นการวิจัยต้องแยกให้ชัดเจนระหว่างเงินเดือน ค่าใช้จ่ายในการวิจัย ค่าวัสดุครุภัณฑ์ ค่าวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเผยแพร่ผลงานวิจัย แต่ในกรณีเป็นมหาวิทยาลัยเน้นการเรียนการสอนต้องแยกเงินที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร เงินที่ใช้ซื้อใช้จ้างผลิตสื่อ เงินที่ใช้กับห้องสมุด เงินเดือนผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเปรียบเทียบกับความรู้ที่นักศึกษาได้รับ ตลอดจนคุณภาพบัณฑิต ต้องสัมพันธ์กัน และสามารถเสนอข้อมูลการใช้เงินเพื่อการเรียนการสอนตามที่เป็นจริงได้

รัตนกร สัตตอริยทรัพย์ (2542: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้บริหาร 71 คน อาจารย์ 169 คน และเจ้าหน้าที่ 166 คน ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารพบว่า

1. ผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีทักษะต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สินโดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมในระดับมาก

2. ผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีทักษะต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน โดยรวมและรายด้านสูงกว่าเกณฑ์

3. เจ้าหน้าที่กับอาจารย์ และเจ้าหน้าที่กับผู้บริหาร มีทักษะต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน และเจ้าหน้าที่กับผู้บริหารมีทักษะต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สินแตกต่างกัน

สถาพร ชันโต (2542: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยการใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร 136 คน อาจารย์ 313 คนและข้าราชการ 335 คน ผลของการวิจัยพบ ดังนี้

1. หลักการของโครงสร้างการบริหารพบว่า ควรมีความอิสระและคล่องตัวในขอบเขตอำนาจหน้าที่ทุกอย่างเสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารงานและมีอธิการบดีปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย ควรมีการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มีความก้าวหน้าและมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

3. การบริหารงานบุคคลพบว่า ควรมีการดำเนินงานบริหารในรูปแบบคณะกรรมการงานบุคคลโดยอิสระไม่ขึ้นกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและการปรับเปลี่ยนสภาพภาพจากข้าราชการเข้าสู่พนักงานของมหาวิทยาลัย ควรใช้วิธีคงสภาพความเป็นข้าราชการตามเดิมจนเกษียณอายุ โดยใช้วิธีการถามความสมัครใจ

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สินพบว่า ควรมีคณะกรรมการจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง ควรขยายจำนวนนักศึกษาให้มากขึ้นและจำกัดบุคลากรลง รัฐต้องจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้เท่าที่จำเป็นโดยมหาวิทยาลัยจะต้องชี้แจงเหตุผลอย่างเป็นรูปธรรมและมีการตรวจสอบบัญชีโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินหรือผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระ

อุมาพร จันทกร (2545: 33-51) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการนำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ โดยการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัย 20 แห่ง จำนวน 916 คน ผลของการวิจัยพบ ดังนี้

1. คณาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับโครงสร้างและองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยและ

สภาวิชาการ และมีหน้าที่ในการแต่งตั้งและถอดถอนอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์และคณาจารย์ ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการบริหารงาน มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลที่เน้นความเป็นอิสระและความคล่องตัว

2. คณาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการบริหารงานด้านบุคคล โดยการให้บุคลากรของ มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นพนักงานประจำ มีการประเมินผล อัตราเงินเดือน การจัดบุคลากรควรแบ่ง เป็น 3 ประเภท ได้แก่ สายปฏิบัติการ สายวิชาการและสายบริหารวิชาการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และสวัสดิการประโยชน์เกื้อกูล เวลาทำงาน การรักษาวินัย โทษทางวินัย การถูกกล่าวหาว่ากระทำ ผิด ระบบการร้องทุกข์ เป็นต้น

3. คณาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการบริหารงานวิชาการ โดยมีสภาวิชาการทำหน้าที่ พิจารณาข้อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยอนุมัติการเปิดสอน การจัดตั้ง การรวม การยุบเลิกคณะ /สถาบัน /ศูนย์ รวมทั้งการแบ่งส่วนงานของหน่วยงาน และการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการของ คณาจารย์

4. คณาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ได้แก่ การไม่ต้อง ส่งเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยให้กระทรวงการคลัง จากแหล่งเงิน เช่น เงินอุดหนุนที่รัฐจัดสรรให้ ทุนของมหาวิทยาลัย รายได้จากการใช้ที่ราชพัสดุที่มหาวิทยาลัยดูแล โดยมหาวิทยาลัยมีอำนาจใน การจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่อยู่ในความผิดแห่งการบังคับคดี ในกรณีที่ รายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ให้รัฐจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่ มหาวิทยาลัยตามจำนวนที่จำเป็น มหาวิทยาลัยมีระบบการเงินและบัญชีของตนเอง โดยสำนักงาน ตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีในลักษณะการตรวจสอบภายหลัง ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยวางระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินและเงินของมหาวิทยาลัยในทุกประเด็น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สรุปจากข้อสังเกตว่าคณาจารย์ยังไม่แน่ใจในการเห็นด้วยกับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จึงควรมีการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจนและมีรายละเอียดมากพอเพื่อให้ คณาจารย์มีกำลังใจในการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการได้สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับที่แตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ในส่วนของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ โดยสอบถามบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 874 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นว่าควรยืดเวลาออกไป 10 ปี มีความไม่แน่ใจในอนาคตและมีความวิตกเรื่องการไม่ได้รับความยุติธรรม และมีคำถามที่เกี่ยวกับ ปัญหาการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สรุปได้ 77 คำถาม (สภาคณาจารย์และข้าราชการ. 2543: 1-2)

ภาพลักษณ์มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องแต่ละแห่ง ดังเช่น สุวรรณา แซ่เฮ้ง (2542: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ภาพลักษณ์คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย โดยศึกษา 7 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตรอักษรศาสตร์ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านคุณลักษณะของอาจารย์อักษรศาสตร์ ด้านคุณลักษณะของนิสิตอักษรศาสตร์ ด้านการบริการสังคม ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โดยการใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของไลเคิร์ต (Likert) จำนวน 110 ข้อ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์ 133 คน นิสิตระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 934 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น และจำแนกอาจารย์ออกเป็นประสบการณ์การสอน คุณวุฒิและภาควิชา ส่วนนิสิตจำแนกออกเป็นชั้นปี คณะแผนกเรียนและภาควิชา สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้ t-test และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์และนิสิตมีทัศนต่อภาพลักษณ์ของคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าอาจารย์และนิสิตมีทัศนต่อภาพลักษณ์คณะอักษรศาสตร์ในระดับดีทุกด้าน

การสร้างแบบจำลองเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ได้แก่ งานวิจัยของวิริยะ เลหากุล (2543: 7, 195, 199-200) วิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองมหาวิทยาลัยเสมือนจริง โดยการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และเครือข่ายคอมพิวเตอร์เป็นหลักเพื่อการเตรียมคนเข้าสู่สังคมสารสนเทศให้ก้าวทันสังคมโลก ตอบสนองการศึกษาตลอดชีวิต (Life long learning) การศึกษาสำหรับทุกคน (Education for all) และการศึกษาที่ทันเวลา (Just-in-time education) โดยการใช้โครงสร้างเครือข่ายสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัยที่ดำเนินการเชื่อมต่อเครือข่ายคอมพิวเตอร์มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ไว้แล้ว แต่ระบบบริหารยังเป็นการจัดสายการบังคับบัญชาในการดำเนินงาน ทั้งในส่วนของสถานที่ทำการจริงและสถานที่ทำการเสมือนจริง เพื่อให้เป็นตัวป้อนกระบวนการดำเนินงานไปสู่ระบบอื่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเกี่ยวกับระบบการจัดองค์กร โดยมีมุมมองต่างกันในส่วนของมหาวิทยาลัยกับสภาวะสังคมไทย การจัดองค์กรด้านความเป็นทางการมีมาตรฐานเดียวกันกับมหาวิทยาลัยทั่วไป รวมทั้งความถูกต้องตามข้อกำหนดของกฎหมาย ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเครือข่ายคอมพิวเตอร์มีการจัดองค์กรเพื่อความเบ็ดเสร็จเรียบร้อย ส่วนแบบจำลองนั้น ผู้วิจัยได้ยึดหลักการผสมผสานทั้ง 2 ส่วน โดยการแบ่งการจัดองค์กรออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ องค์กรในสถานที่ทำการจริงได้จัดให้มีความกะทัดรัดที่สุด สามารถปฏิบัติการกิจได้เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยทั่วไป ส่วนองค์กรในสถานที่ทำการเสมือนจริงได้จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับที่ทำการจริง โดยจัดแบ่งส่วนงานที่มีผู้รับผิดชอบดูแลเนื้อหาและกิจกรรมแต่ละด้าน แต่ในทางปฏิบัติโครงสร้างทั้งหมดมีความเบ็ดเสร็จในตัวอยู่ในโฮมเพจ (Home page) หน้าเดียวที่เชื่อมโยงไปได้ทุกจุด

สถาบันอุดมศึกษาต้องการการปรับเปลี่ยนภารกิจและโครงสร้างให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังเช่นงานวิจัยของ สุธรรม อารีกุล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543: 197) วิจัยเรื่อง รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา โดยการวิจัยเชิงเอกสารที่ศึกษากระแสหลักดันที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยต้องปฏิรูปโดยการออกนอกระบบราชการ ความเป็นอิสระ

ในการบริหารจัดการภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้ต้องแก้ไขปัญหาวิกฤตของประเทศ ต้องสร้างคนให้มีปัญญา มีความคิด มีความรู้และทักษะ ประกอบสัมมาชีพได้ เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา สามารถปรับเปลี่ยนตามสังคมการเรียนรู้หรือสังคมวิชาการ มีความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คู่กับศิลปะ มีความเข้าใจในธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สังคมและวัฒนธรรมไทย มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งในระดับชุมชน ระดับประเทศและระดับนานาชาติ มีหลักศาสนธรรมประจำใจ มีระเบียบวินัย มีความเป็นประชาธิปไตย เคารพอาวุโส มีความภูมิใจในชาติและถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ตั้งแต่ รูปแบบ โครงสร้าง การบริหารและการจัดการ การขยายการศึกษาภายใต้งบประมาณที่จำกัด การสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ การขยายวิชาการใหม่ให้ทันโลกสู่ระดับสากล การขยายการศึกษาสู่ปวงชน การแข่งขันเสรีด้านคุณภาพและมาตรฐานในการบริหาร การจัดการ การให้การศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ เสรีภาพในการดำเนินงานให้เกิดความคล่องตัว การปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาประชาธิปไตย โดยเสนอภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาที่พึงประสงค์ในยุคศตวรรษที่ 4 ประการ ดังนี้

1. ภารกิจนำอุดมศึกษาไทยสู่ความทันสมัยหรือนำสมัย ประกอบด้วย การรื้อปรับระบบบริหารและการจัดการให้ทันสมัย การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม การสร้างคลังแห่งความรู้ที่ทันสมัย การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับวิทยาการที่ทันสมัยต่อการสร้างชุมชนวิชาการและสร้างผู้นำชาติ

2. ภารกิจนำอุดมศึกษาสู่การเปิดเสรี ด้วยการพัฒนาคุณภาพด้วยการแข่งขันโดยเสรีทั้งด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

3. ภารกิจในการอุดมศึกษาสู่ปวงชน ด้วยการนำอุดมศึกษาสู่ความหลากหลายที่เหมาะสมแก่บุคคลและชุมชน มีความเสมอภาคและโอกาสได้ศึกษาที่ตอบสนองทุกเวลาและสถานที่ มีการศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาตลอดชีวิตและพัฒนาให้เหมาะสมกับสังคมไทย มีเครือข่ายแห่งชาติ เป็นการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคมไทย

4. ภารกิจในการนำอุดมศึกษาสู่สากล ด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับนานาชาติ สร้างสรรค์ความกลมกลืน นำความรู้ที่มีคุณภาพเข้าสู่คลังแห่งความรู้ มีดุลยภาพระหว่างสังคมไทยกับความเป็นสากล

การสร้างรูปแบบเพื่อการพัฒนาภารกิจและโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ได้แก่ งานวิจัยของจิรวัดณ์ พิระสันต์ และวิรุณ ตั้งเจริญ (2546: 33-34) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภารกิจของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาศิลปกรรมท้องถิ่น : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัย 5 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม 5 คน หัวหน้าโครงการศิลปวัฒนธรรม 6 คน เพื่อสร้างกรอบแนวความคิดด้านวิสัยทัศน์และนโยบายของ

มหาวิทยาลัย ผลการวิจัย มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์ พบว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับสากล
2. นโยบาย พบว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรควรเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานสากลและการเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งความเป็นเลิศทางการวิจัย (Research oriented)
3. รูปแบบภารกิจของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรควรพัฒนาศิลปกรรมท้องถิ่น ได้แก่ การเน้นการมีส่วนร่วมกับนโยบายเชิงบริหาร แผนปฏิบัติการ การปฏิบัติการและการประเมินผล

ทิพย์อนงค์ เลื่อนพุกวัฒน์ (2546: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง รูปแบบการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาและใช้เทคนิคเดลฟาย 2 รอบโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 17 คน เพื่อกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม แล้วตรวจสอบประสิทธิภาพของรูปแบบโดยการสอบถามผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยประกอบด้วยรองอธิการบดี ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ 14 สถาบัน จำนวน 108 คน เพื่อให้ทราบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ผลการวิจัย ทำให้ได้รูปแบบการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมซึ่งผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมาก ดังนี้

1. ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน /โครงการที่มีความชัดเจน โดยระบุถึงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีความเป็นรูปธรรม และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเห็นความสำคัญในเรื่องของนโยบายและแผนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
2. การพัฒนาองค์กร /หน่วยงานที่รองรับภายในเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยจัดตั้งหน่วยงานกลางด้านศิลปวัฒนธรรม หน่วยงานส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หน่วยงานกิจการนิสิตนักศึกษาด้านศิลปวัฒนธรรมโดยกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน /โครงการและบทบาทของตนอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
3. หน่วยงานกลางทำหน้าที่ประสานงานการดำเนินงานโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิรับผิดชอบดูแล เช่น รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมทำหน้าที่จัดหาทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรด้านศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น
4. หน่วยงานกลางวิจัยด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมทำหน้าที่กำหนดนโยบายในการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาไทยและศิลปวัฒนธรรมไทย
5. หน่วยงานกลางบริการวิชาการด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมทำหน้าที่เน้นกิจกรรมการส่งเสริมและการเผยแพร่ให้มากขึ้น
6. หน่วยงานกลางส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมทำหน้าที่เน้นกิจกรรมเสริมหลักสูตรด้านศิลปวัฒนธรรม การปลูกจิตสำนึกที่ดีต่อการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ชมรมและสโมสร
7. หน่วยงานกลางการบริหารจัดการมีระบบและมีประสิทธิภาพทั้งโครงสร้างและสายการ

บังคับบัญชา มีการวางนโยบายและแผนการปฏิบัติงานงบประมาณ มีบุคลากรที่มีวุฒิและประสบการณ์ตรงกับสายงาน มีการพัฒนาบุคลากรด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยและเหตุการณ์ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานสร้างเครือข่าย มีการประสานงานและการประชาสัมพันธ์

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่มีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษา ดังเช่นงานวิจัยของสุวัฒน์ ช่างเหล็ก (2536: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชา และสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารคณะวิชา ตามทัศนะของอาจารย์วิทยาลัยครูจำนวน 668 คน และหัวหน้าคณะวิชาจำนวน 120 คน โดยการใช้เครื่องมือการวิจัย 3 ชุด ได้แก่ แบบวัดสถานการณ์ภายในคณะวิชา แบบสอบถามวิเคราะห์การใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชาและแบบประเมินผลประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาและแบบสำรวจข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับคณะวิชา ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้าคณะวิชาที่ใช้อำนาจในการให้คุณ ใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติ และมีประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาอยู่ในระดับสูง
2. หัวหน้าคณะวิชาที่ใช้อำนาจการให้โทษ ใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญและอำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณ์วิกฤต และมีประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาอยู่ในระดับสูง

พรรณเพ็ญ คุณวพานิชกุล (2548: ออนไลน์) วิจัยเรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างองค์การกรณีศึกษาสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 เพื่อต้องการทราบประสิทธิผลและประสิทธิภาพต่อการบริหารงานของสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่า ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ มีประเด็นที่ควรพิจารณาปรับปรุงพร้อมกันไปด้วย ดังนี้

1. ด้านการกระจายอำนาจในการตัดสินใจพิจารณาความดีความชอบให้กับหัวหน้าหน่วยงานเพราะมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหารระดับสูง เพื่อความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อการบังคับบัญชามากขึ้น
2. ด้านการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าในด้านคอมพิวเตอร์และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรที่มีความเข้าใจเทคโนโลยีที่สถาบันนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน
3. ด้านความขาดแคลนอาจารย์ในสาขาวิชาต่างๆ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรเร่งแก้ไขเพื่อรักษาคุณภาพการสอน
4. ด้านการจัดหาเจ้าหน้าที่และพนักงานปฏิบัติการให้มีจำนวนที่พอเพียงกับจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้นทุกปี

พิศณุ พูนเพชรพันธุ์ (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับโครงสร้างของสถาบันราชภัฏ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : ศึกษาเฉพาะกรณีการเป็นนิติบุคคลของสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อเปรียบเทียบองค์การของสถาบันราชภัฏสวนสุนันทาในรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมทั้งศึกษาการบริหารผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงาน บุคลากรและทรัพยากร ผลจากการวิจัยพบว่า ประเด็นที่ควรพิจารณาปรับปรุง มีดังนี้

1. ควรส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์และข้าราชการให้มีความสนใจและตื่นตัวที่จะหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ควรพัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาประยุกต์จัดทำสื่อการเรียนการสอนให้นักศึกษา เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ควรปรับเปลี่ยนหน่วยงานให้เหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบโดยการแยกงานวิชาการกับงานสนับสนุนวิชาการให้ชัดเจน เพื่อให้อาจารย์มีอิสระในการทำวิชาการอย่างเต็มที่และสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ทางวิชาการ ในขณะเดียวกันให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้านการบริหารงาน

4. การหารายได้ต้องคำนึงถึงต้นทุนด้วยการดำเนินการบางอย่างควรจ้างเอกชนหรือหน่วยงานที่มีความสามารถเข้ามาดำเนินการแทน

5. การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถมาให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อตรวจสอบการทำงานภายในสถาบันและจากบุคคลภายนอก โดยสถาบันควรสร้างกลไกในการตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในของสถาบัน

การกระจายอำนาจนำไปสู่การบริหารงานจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพดังที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคนอื่นๆ (2541: 1-111) วิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นการพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนให้สู่เป้าหมายสำคัญ ได้แก่ คุณภาพการศึกษา

2. ทุกองค์การจำเป็นต้องบริหารงานทั้งแบบรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์สถานการณ์และการพิจารณาภารกิจที่ควรบริหารแบบรวมอำนาจและภารกิจที่ควรบริหารแบบกระจายอำนาจ

2. ความสำเร็จของการกระจายอำนาจทางการศึกษาขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ได้แก่ บริบททางวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจ การสนับสนุนทางการเมืองที่ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจ การวางแผนและการจัดการที่ดี การตระหนักของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจควรมีความรู้ความเข้าใจในภารกิจและอยู่ใกล้กับภารกิจที่ปฏิบัติมากที่สุด

3. การนำการกระจายอำนาจไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำเป็นระบบอย่างค่อยเป็นค่อยไป

4. การกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาเป็นการถ่ายโอน (Transfer) อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กร หรือตามระดับชั้นขององค์กร โดยให้ทุกส่วนขององค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5. การกระจายอำนาจทำให้มีความยืดหยุ่นและสามารถตรวจสอบได้

6. การกระจายอำนาจทางการศึกษาของไทยมีข้อจำกัดบางประการที่เกิดจากพระราชบัญญัติและระเบียบบางฉบับที่ไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจการบริหารงาน การบริหารงานบุคคล

การบริหารเงินและการบริหารวัสดุอุปกรณ์

ประยูร ศรีประสาธน์ และคนอื่นๆ (2543: 51-52) ได้วิจัย สำนวณสภาพของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในประเทศไทย ปีพ.ศ. 2543 และรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารการศึกษาในส่วนกลางส่วนใหญ่มีความประสงค์ในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาจนถึงระดับปฏิบัติให้มากที่สุด ทั้งในการบริหารบุคคล การเงิน การคลัง งานพัสดุ และงานวิชาการ แต่การกระจายอำนาจยังอยู่ในรูปของการมอบอำนาจ รวมทั้งยังอยู่ในกรอบของหลักเกณฑ์ของระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

2. รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารที่ผู้บริหารเห็นว่าควรจะเป็น ได้แก่ คณะบุคคล คณะกรรมการ หรือสภาการศึกษาเช่นเดียวกับผู้บริหารส่วนกลาง

3. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาของไทยจะประสบผลสำเร็จเพิ่มขึ้น ถ้ามีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาให้มากกว่าการมอบอำนาจที่เป็นอยู่ เพราะจะทำให้การบริหารงาน การจัดการศึกษามีความรวดเร็ว ทันการณ์และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น นอกจากนั้น ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้นด้วย

การศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิรูปการอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการบริหารจัดการเพื่อการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยพบว่า การปฏิรูปการอุดมศึกษาของประเทศไทยได้แก่ การรื้อปรับกระบวนการ การปรับโอนงานที่เหมาะสมให้ภาคเอกชนทำ และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรด้วยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การลดขนาดหน่วยงานและการสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่างงาน (2547 : 7-10) โดยระบบอุดมศึกษาของประเทศไทยเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจออกไปมาก มีเครือข่ายของอำนาจความรับผิดชอบที่ซับซ้อน โดยรัฐบาลกลางวางกรอบนโยบายการศึกษาอย่างกว้างๆ ด้วยการรับฟังความคิดเห็นจากองค์กรพัฒนาเอกชนระดับชาติต่างๆ ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณของมลรัฐเพื่อการอนุมัติจัดตั้ง ถอดถอนสถาบันอุดมศึกษาและกำกับดูแลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในมลรัฐนั้นๆ สถาบันอุดมศึกษาของเอกชนทั้งหมดและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีฐานะเป็นบริษัท จึงมีความเป็นเอกเทศทั้งด้านวิชาการ การบริหารจัดการ การจัดหาทุนและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ทั้งนี้ การปฏิรูปอุดมศึกษาในประเทศไทยที่เริ่มขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1990 มีการปฏิรูปการบริหารจัดการและปฏิรูปวิชาการ โดยเริ่มจากการปฏิรูปการบริหารจัดการก่อน เพราะเป็นงานที่ได้รับการต่อต้านน้อยกว่าและการปฏิรูปวิชาการมีค่าใช้จ่ายสูงมาก โดยแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การรื้อปรับกระบวนการ (Reengineering) เป็นลักษณะการสร้างมุมมองใหม่และปรับวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ยืดหยุ่น และคล่องตัวสูงขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร 2) การปรับโอนงานที่เหมาะสมไปให้ภาคเอกชนทำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ (Privatization) และ 3) การปรับรูปแบบองค์กร (Reconfiguring) โดยมุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรด้วยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การลดขนาดหน่วยงานและการสร้างเครือข่ายเพื่อการ

เชื่อมโยงระหว่างงานให้มากขึ้น ส่วนด้านการปฏิรูปการเรียนการสอนเป็นอำนาจของคณาจารย์ในการปรับปรุงให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อนักศึกษาโดยไม่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้มุ่งพัฒนาทักษะความสามารถ การวิเคราะห์ การสร้างสรรค์การทำงานเป็นกลุ่มงานโดยอาศัยความร่วมมือจากคณาจารย์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับนักศึกษาโดยตรง

การบูรณาการ เป็นแบบแผนของการบริหารจัดการแนวใหม่ ซึ่งมีผู้ทำการวิจัย ดังเช่น กาญจนา สุขแก้ว (2543: บทคัดย่อ) ทำงานวิจัยเรื่องบูรณาการการแพทย์แผนไทยเข้าสู่ระบบการแพทย์แผนปัจจุบัน ด้วยวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพจากการศึกษาเอกสารและเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ระดับลึกจากบุคลากรด้านการแพทย์และการสาธารณสุขแผนปัจจุบัน และบุคลากรด้านการแพทย์แผนไทยจำนวน 18 คน ผู้ป่วยโรคเรื้อรังและผู้ป่วยเฉียบพลันจำนวน 14 คน และสมาชิกกลุ่มสมุนไพรรอบวงจรเพื่อเศรษฐกิจชุมชนจำนวน 11 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 43 คน ผลการวิจัยพบว่า การบูรณาการการแพทย์แผนไทยเข้าสู่ระบบแพทย์แผนปัจจุบันควรคำนึงถึงความพร้อมของผู้ให้บริการ ผู้รับบริการและองค์กรชุมชน เพื่อการมีส่วนร่วมในการบูรณาการอย่างแท้จริงซึ่งมีความเชื่อมโยงกันในฐานะเป็นองค์ประกอบของระบบการดูแลสุขภาพสุขภาพ โดยมีขั้นตอนของการบูรณาการ ได้แก่ ขั้นการร่วมพิจารณากำหนดอาการและโรค ขั้นการร่วมพิจารณาในการบำบัดรักษา ขั้นการดำเนินการบำบัดรักษาและขั้นการติดตามผลการรักษา

จุฬาพรธณ บรรจงสัตย์ (2545: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การบูรณาการ “การสร้างสรรค์มูลค่า” ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร และพบปัญหาการดำเนินงานในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ โครงสร้างของกลุ่มงานขาดความเหมาะสมในการดำเนินงาน ขาดการออกแบบแนวความคิดการรวมศูนย์อยู่ที่กลุ่มงาน มีการทำงานซ้ำซ้อน พนักงานไม่มีเป้าหมายเดียวกัน ขาดระบบการดำเนินงานตามโครงการที่มีประสิทธิภาพ องค์กรขาดความรู้ในการบริหารโครงการ ขาดการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในเรื่องความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดหาและผู้จัดจ้าง บุคคลฝ่ายที่สามและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขาดการวางแผนกิจกรรม เวลาและงบประมาณที่เป็นระบบ ขาดระบบการควบคุมติดตามผลการดำเนินโครงการอย่างเหมาะสม ขาดความสามารถที่จำเป็น ทั้งนี้ โดยมีสาเหตุมาจากองค์กรไม่ให้ความสำคัญต่อพนักงานทำให้พนักงานขาดความพึงพอใจ ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร ขาดความรู้และทักษะในการดำเนินงาน ขาดพนักงานระดับอาวุโสที่ถ่ายทอดความรู้ และขาดความสามารถด้านข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี

การบริหารจัดการที่ดีตามแนวทางการปฏิบัติงานภาครัฐของประเทศไทยได้รับความสนใจและมีการศึกษาวิจัยเพื่อการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา โดยที่ประชุมสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอสมท.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดี เพื่อการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย ไม่ว่ามหาวิทยาลัยจะอยู่ในระบบราชการหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ตาม จึงวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัย เป็นการ

วิจัยเชิงประจักษ์ โดยความร่วมมือของประธานสภาอาจารย์จากมหาวิทยาลัยของรัฐ 21 แห่ง มีการศึกษา 3 ขั้นตอน ดังนี้ (ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ. 2543: บทคัดย่อ)

ขั้นตอนที่ 1 สำนวณความคิดเห็นจากประชาคมมหาวิทยาลัยทุกสายงานและทุกระดับจากมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 21 แห่ง โดยการใช้แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีและมีประสบการณ์ด้านนโยบายและการบริหารมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ สังเคราะห์ผลการวิจัย เสนอเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีและตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่า ประชาคมส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเป้าหมายหลักในการพัฒนา มหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ การตอบสนองความต้องการของสังคม การมีองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน การกำกับการบริหารและการตรวจสอบ ด้านการบริหารจัดการควรมีความอิสระและคล่องตัวควบคู่กับการประเมินที่เน้นผลงานและการตรวจสอบที่เปิดเผยได้ การมีกฎระเบียบที่กำหนดชัดเจนและเปิดเผยให้รับรู้ทั่วกัน การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารการเงินและทรัพย์สิน โดยคณะกรรมการ การบริหารจัดการที่ดี 3 อันดับแรก ได้แก่ การมีระบบการประเมินการใช้จ่ายเงิน การกำกับการใช้จ่ายเงินตามแผนและความซื่อสัตย์ของผู้บริหาร ส่วนดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีพบว่า ต้องครอบคลุมองค์ประกอบด้านความเป็นธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความอิสระ ความมีประสิทธิภาพและความคล่องตัว

งานวิจัยเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดเพื่อการบริหารจัดการที่ดี นั้น ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2546: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี โดยกำหนดปัจจัยของการบริหารจัดการที่ดี 6 ปัจจัย ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้แก่ หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความสำนึกรับผิดชอบและความคุ้มค่า นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อวัดการบริหารจัดการที่ดีในภาพรวมของประเทศ ซึ่งจัดเป็นกลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มเศรษฐกิจ กลุ่มบริหาร และกลุ่มความมั่นคง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มประชาชนผู้รับบริการและข้าราชการที่ให้บริการ ผลของการศึกษาพบว่า หลักการบริหารกิจการที่ดีทั้ง 6 หลัก มีความเหมาะสมในการใช้วัดการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญ 7 หลัก ได้แก่ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความผูกพันต่อกฎหมายของเจ้าหน้าที่ หลักการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักของผู้มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงานมีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ หลักการไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย และหลักการทำงานภายใต้กฎ ระเบียบสูงสุด

2. หลักคุณธรรม ประกอบด้วย หลักย่อยที่สำคัญ 3 หลัก ได้แก่ การปลอดจากคอร์รัปชัน การปลอดจากการทำผิดวินัย และการปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ นิยามและจรรยาบรรณ

3. หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญ 4 หลัก ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และหลักการพัฒนาขีดความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชน

4. หลักความโปร่งใส ประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญ 4 หลัก ได้แก่ ความโปร่งใสด้านโครงสร้างของระบบงาน ความโปร่งใสด้านระบบการให้คุณ ความโปร่งใสของระบบการให้โทษ และความโปร่งใสด้านการเปิดเผยของระบบงาน

5. หลักสำนึกความรับผิดชอบ ประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญ 6 หลัก ได้แก่ หน่วยงานมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบติดตามประเมินผล มีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน และมีแผนสำรอง

6. หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญ 3 หลัก ได้แก่ การประหยัด การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและความสามารถในการแข่งขัน

สำหรับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นั้น สภาคณาจารย์และข้าราชการได้ให้ความสนใจและวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พรณี บุญประกอบ และคณะ (2544: บทคัดย่อ) โดยการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ปี พ.ศ. 2543 จำนวน 112 คน เพื่อศึกษาโครงสร้างของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สินภายใต้องค์ประกอบการบริหารจัดการที่ดี 12 องค์ประกอบ ได้แก่ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความเป็นธรรม ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความมีอิสระคล่องตัว การรับรู้ของประชาคม การตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจ การมีกฎระเบียบ การมีแผนงานและเป้าหมาย การประเมินและการตอบสนองความต้องการของสังคม ผลการสำรวจพบ ดังนี้

1. เป้าหมายหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นอิสระทางวิชาการ โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดทำหน้าที่กำหนดนโยบายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาวของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ส่วน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้บริหารและผู้แทนคณาจารย์ โดยมีผู้แทนชุมชนหรือผู้แทนนิสิตนักศึกษาและศิษย์เก่าร่วมด้วย

2. ประชาคมให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมทั้งในระดับกำหนดนโยบายและระดับบริหาร และการตรวจสอบทั้งโดยตรงและโดยผ่านตัวแทนของประชาคม และการประเมินผลงาน โดยตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานควบคู่กับผลงาน สภาคณาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และดูแลกระบวนการยุติธรรมโดยเข้าร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการบริหารมหาวิทยาลัย กรรมการอุทธรณ์ ร้องทุกข์และอนุกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (อกม.) นอกจากนี้ควรมีบทบาทเป็นผู้ประสานระหว่างประชาคม และผู้บริหารมหาวิทยาลัย

3. การบริหารบุคลากร ควรมีการแบ่งสายงานแบบมีสายวิชาการและสายสนับสนุน วิชาการ หรือถ้าไม่แบ่งสายควรกำหนดเป็นภาระหน้าที่ มีการบริหารบุคคลในระดับภาควิชา มีลักษณะการจ้างงานเป็นราย 3 ปีขึ้นไป มีการพิจารณาความดีความชอบโดยใช้เกณฑ์ปริมาณและคุณภาพของผลงาน และการพิจารณาให้ออกจากหน่วยงานได้โดยสภามหาวิทยาลัยเท่านั้น

4. การบริหารการเงิน ควรมีการจัดหารายได้เพิ่มมากขึ้น รัฐควรช่วยเหลือเงินอุดหนุน ค่าเล่าเรียนของนิสิตกึ่งหนึ่ง รูปแบบของระเบียบการใช้จ่ายเงินควรมีหลายรูปแบบที่ยืดหยุ่นได้ ผู้ที่ ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยควรเป็นคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินที่ แต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย ควรมีการกำกับตรวจสอบการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินแบบ เปิดเผยได้จากคณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยซึ่ง เป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบการเงินและบัญชีภายในมหาวิทยาลัย

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2542: 30 - 31) ได้ศึกษาผลงานวิจัยหลายรูปแบบและสรุปว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จได้ นั้น ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขพื้นฐาน 8 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ฉลาด ซื่อสัตย์ สุจริต มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ องค์การก้าวหน้า ความสำคัญนั้นขึ้นอยู่กับทางเลือกผู้นำ
2. องค์การต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นที่เข้าใจได้ ไม่คลุมเครือ หรือมีหน้าที่มากเกินไป
3. มีกลยุทธ์ที่เฉียบแหลม ฉลาด แหลมคม ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งควบคู่กับแผนการ ปฏิบัติการที่ดีด้วย
4. มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่สามารถ ทำให้ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์เดียวกัน นำไปสู่การทำงานเป็นหมู่คณะที่ดี
5. มีกลไกในการบริหารองค์กรที่ดี (Good governance)
6. มีเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพ ทุกคนทำงานด้วยความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ของตน

7. มีงบประมาณที่เพียงพอ และมีระบบบริหารทรัพยากรที่ดี

8. มีลูกค้าที่ชัดเจน ฟังพอใจและเชื่อมั่นในองค์กร

สำหรับเงื่อนไขสำคัญต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร 2 ประการ ได้แก่

1. องค์กรควรมีพลังในการขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา หรือมีชีวิตชีวา มีการแข่งขัน (Contestability) โดยต้องรู้จักการแข่งขันกับผู้อื่นเสมอ เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์ถ้าไม่มีการ แข่งขัน ย่อมมีความมั่นใจสูงและเฉื่อยล้าปรับปรุงตนเอง

2. ความมั่นคงขององค์กร จะทำให้เป็นอุปสรรคระดับหนึ่งที่น่ามาสู่แนวความคิดว่า พอเหมาะพอเพียงแล้วและไม่พัฒนาองค์กร

การบูรณาการสมรรถภาพทางวิชาชีพมีประสิทธิผลต่องาน ดังที่ เพ็ญพิมล ลิโนทัย (2543: 21) ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถภาพเชิงวิชาชีพสาขาบริหารธุรกิจ (Business professional competencies) โดยศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา

สมรรถภาพเชิงวิชาชีพสาขาบริหารธุรกิจ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพเชิงวิชาชีพของเอลสัน (Elson. 1997) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถภาพ 6 ด้าน ได้แก่ สมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ สมรรถภาพด้านเทคนิค สมรรถภาพด้านปริบท สมรรถภาพด้านการติดต่อสื่อสาร สมรรถภาพด้านบูรณาการ และสมรรถภาพด้านการปรับตัว โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้บริหารจากหน่วยงานภาคธุรกิจเอกชน และจากการสำรวจความคิดเห็นของนิสิตนักศึกษาชั้นปีที่ 4 สาขาบริหารธุรกิจ ปีการศึกษา 2541 สถาบันอุดมศึกษาไทยที่จัดการเรียนการสอนสาขาบริหารธุรกิจ ด้วยการใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคธุรกิจเอกชน ระดับผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิและนักศึกษาระดับอุดมศึกษามีความเห็นว่า สมรรถภาพเชิงวิชาชีพที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด มี 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ สมรรถภาพด้านเทคนิค และสมรรถภาพด้านบูรณาการ และแต่ละด้านมีทักษะที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 ทักษะ ดังนี้

1. สมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ เน้นทักษะที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 ทักษะ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ทั้งนี้ จะต้องมีความสนใจในปัญหาและสามารถที่จะคิดค้นปัญหาได้เองก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น
2. สมรรถภาพด้านเทคนิค เน้นทักษะที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมาได้แก่ทักษะปฏิบัติงานในวิชาชีพ
3. สมรรถภาพด้านบูรณาการ เน้นทักษะที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การทำงานเป็นกลุ่ม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์และการประสานงาน

นอกจากความสามารถทางอาชีพแล้ว ผู้ประกอบการธุรกิจมีความต้องการคนดีและคนเก่ง เข้าทำงานด้วย ดังผลจากการวิจัยของเรืองยศ วัชรเกตุ (2546: 24-25) พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจในสถานประกอบการต้องการบุคลากรที่จบการศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่มีความสามารถทางอาชีพและต้องเป็นคนดี และคนเก่ง ดังนี้

1. ความเป็นคนดี ได้แก่ มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ สุจริต มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่รักการทำงาน มีความขยันขันแข็ง พากเพียร มานะ อดทน สู้งานไม่ท้อถอย มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้ สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และมีคุณธรรม จริยธรรม
2. ความเป็นคนเก่ง ได้แก่ เป็นผู้ที่รู้จักจริง มีความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหา งานได้ดี มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ริเริ่มงานใหม่อยู่เสมอ มีความรอบคอบและมีทักษะในการทำงานหลายด้าน มีความรู้พื้นฐานที่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ และหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในงานของตนเองอยู่เสมอ

บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาควรได้รับการพัฒนาแบบบูรณาการตามกระบวนทัศน์ใหม่ที่ยึดคนเป็นศูนย์กลาง ดังเช่น งานวิจัยของธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ (2544: 64-67) เรื่อง ความสัมพันธ์ของแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติกับแผนที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แนวความคิดในการวางแผนที่เน้นหนักด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในลักษณะที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางแบบองค์รวมตามกระบวนทัศน์ใหม่ และแนวความคิดการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาแบบองค์รวมที่มีคนเป็น

ศูนย์กลาง (Holistic people centre) หรือการพัฒนาในลักษณะบูรณาการ ซึ่งเป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ผลการวิจัยพบว่า ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริงเพียงพอ เพราะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระดับเฉพาะด้านยังยึดติดอยู่กับกระบวนการพัฒนาแบบเดิมที่ยังใช้วิธีคิด วิธีทำงาน วิธีบริหารจัดการแบบแยกส่วน ยังไม่ได้รับการฟื้นฟูพลัง (Empowerment) เพื่อให้ได้มีโอกาสเรียนรู้และเข้าใจในกระบวนการใหม่อย่างเพียงพอ นอกจากนี้ โครงสร้างและระบบ การวางแผนที่เป็นอยู่ ยังไม่เอื้อต่อการวางแผนร่วมกันเพื่อสร้างความสอดคล้องและความสัมพันธ์กันในเชิงกลยุทธ์และการเป็นเครือข่ายร่วมกัน โดยทั่วไปยังเน้นการบริหารงาน การจัดการเป็นแนวดิ่งตามสายงานที่แยกออกเป็นส่วนๆ ตามความชำนาญและหน้าที่ เน้นการควบคุมสั่งการตามลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา ขาดความยืดหยุ่นในการทำงานที่เชื่อมโยงเพื่อมุ่งสู่จุดหมายเดียว ขาดการยึดพื้นที่ชุมชนเป็นหลักในการบริหารงาน ขาดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบบูรณาการ ใช้ระบบการบริหารจัดการระบบราชการ การจัดสรรงบประมาณ การให้สิ่งจูงใจและความดีความชอบที่ยังไม่เอื้อเพียงพอต่อการทำงานในระบบยึดพื้นที่ชุมชนและการทำงานเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงระหว่างภาคอย่างกว้างขวาง ในส่วนของระบบบุคลากรก็ยังไม่พัฒนาไม่รวดเร็วพอที่จะสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับ ไม่อำนวยความสะดวกและกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มงานในพื้นที่แนวราบที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน ระบบความดีความชอบยังไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มงานให้เป็นเครือข่ายที่ข้ามสาย ข้ามฝ่าย ข้ามกรม ข้ามกระทรวง ระบบการทำงานของราชการยังเน้นหนักไปในด้านการบริหารหน้าที่ตามระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อควบคุมสั่งการมากกว่าการบริหารภารกิจที่เน้นการสนับสนุน ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกที่ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานแบบองค์รวม

บทบาทของบุคลากรในองค์กรส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ดังเช่น กาญญ์รวี อนันต์อัครกุล วิจัยเรื่อง บทบาทของนักบัญชีที่มีต่อการพัฒนาองค์กรในทัศนะของผู้ประกอบการ (มศว พลวัต. 2547: 8) โดยการศึกษาบทบาทที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของนักบัญชีระดับบริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กรในทัศนะของผู้ประกอบการ โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารในสถานประกอบการจำนวน 230 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการมีทัศนะเกี่ยวกับบทบาทด้านความรู้ ความสามารถและการมีจริยธรรมในการปฏิบัติงานของนักบัญชีระดับบริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมาก และพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลในการประกอบอาชีพ นักบัญชีระดับบริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กรประกอบด้วย ด้านบุคลิกภาพที่เน้นเรื่องความรับผิดชอบสูง ความขยันขันแข็งมุ่งมั่นในการทำงานมากที่สุด ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่เน้นเรื่องการสื่อสารข้อความได้อย่างชัดเจนรัดกุมมากที่สุด และด้านความเป็นผู้นำและการตัดสินใจที่เน้นเรื่องการใช้เหตุผลและความยุติธรรมในการตัดสินใจมากที่สุด และพบดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยไม่พึงพอใจต่อองค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล และนโยบายการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่มีความสำคัญ

น้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน

2. ระดับการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

นวพร หอมจันทร์; เรืองศักดิ์ ธรานูเวชน์, ชุติมา มุตตรหารัช; และจินตนา แก้วสลัสนิล (2546: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้วยการใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปีการศึกษา 2546 จำนวน 186 คน ผู้บริหาร 80 คน ใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลจากค่าเฉลี่ย ค่า t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ความคิดเห็นมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสรรหาและการจ้าง ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนา ด้านอัตราค่าจ้าง และสวัสดิการและด้านการพ้นจากงาน ผลการวิจัยพบดังนี้

1. ในประเด็นของการสรรหาและการจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนางาน เห็นด้วยในระดับมากและมากที่สุด ส่วนด้านอัตราค่าจ้างและสวัสดิการ การพ้นจากงาน เห็นด้วยในระดับปานกลางและมากตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่า

2.1 พนักงานที่มีตำแหน่ง ระดับการศึกษาและอัตราค่าจ้างต่างกัน มีความคิดเห็นด้านอัตราค่าจ้างและสวัสดิการแตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความเห็นด้านการสรรหาและการจ้างแตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นด้านอัตราค่าจ้างและสวัสดิการแตกต่างกัน

2.3 พนักงานและผู้บริหารมีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ งานวิจัยของโสภณ หาสิตะพันธ์ (2528: บทคัดย่อ) เรื่อง สถานภาพและความพอใจในการทำงาน ของข้าราชการสายบริการทางวิชาการ และสายธุรการ ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าที่ใช้วัดความพอใจองค์ประกอบทางแรงจูงใจและองค์ประกอบทางอนามัยตามแนวความคิดของ เฮิร์ชเบิร์ก (Hersburg) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการสายบริการทางวิชาการและสายธุรการจำนวน 402 คน ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพของข้าราชการทั้งสองประเภท ถูกกำหนดโดยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ลักษณะของมหาวิทยาลัย องค์การกำกับการบริหารมหาวิทยาลัยและกลไกระบบจำแนกตำแหน่ง ส่วนความพอใจในการทำงานพบว่า มีความพึงพอใจในองค์ประกอบทางแรงจูงใจและอนามัย

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นั้น วราภรณ์ นักพัฒนาทรัพยากร (2545: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบไลเคิร์ต (Likert) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร 112 คน ข้าราชการสาย ก สาย ข

และสาย ค จำนวน 1,549 คน ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของข้าราชการมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ เพศ สายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและหน่วยงานที่สังกัด ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรมและด้านการศึกษาดูงาน ใช้สถิติค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว และการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีการเชฟเฟ (Scheffe's method) ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของข้าราชการโดยรวมที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการลาศึกษาต่อและด้านการฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ส่วนด้านการศึกษาดูงานมีความเหมาะสมในระดับน้อย
2. ข้าราชการที่มีเพศต่างกัน ได้แก่ เพศชายกับเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
3. ข้าราชการที่มีสายการปฏิบัติงานต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารกับข้าราชการ สาย ก สาย ข และสาย ค มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
4. ข้าราชการที่มีคุณวุฒิการศึกษาต่างกัน ได้แก่ ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า กับปริญญาโท หรือสูงกว่า มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรโดยรวมไม่แตกต่างกัน
5. ข้าราชการที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน ได้แก่ ต่ำกว่า 5 ปี กับตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการศึกษาต่อและด้านการฝึกอบรมแตกต่างกัน แต่ด้านการศึกษาดูงานไม่แตกต่างกัน
5. ข้าราชการที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน ได้แก่ กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากร โดยรวมทุกด้านแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ากลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับกลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากร ด้านการศึกษาต่อแตกต่างกัน

ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้พิจารณาเกี่ยวกับการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลางและได้มีการศึกษาวิจัย พบว่า มีผลกระทบต่อการกระจายประการ ดังที่ ดุษฎี โยเหลา และคณะ (2544: 1-16) วิจัยเรื่อง การศึกษาผลกระทบของการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้วยการใช้แบบสอบถามทัศนคติต่อการหมุนเวียน จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง 22 คน ผู้บริหารระดับสูง 10 คนและนักวิชาการ 8 คน ผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน 7 คน และผู้บริหารตำแหน่งคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ 66 คน คณาจารย์ 143 คน และข้าราชการสาย ข และสาย ก 284 คน ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลพบ ดังนี้

1. หลักการที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงการออกแบบงานใหม่

(Job redesign) เพื่อให้งานมีความน่าสนใจ หลากหลายและท้าทาย เป็นการเพิ่มคุณภาพใน ประสิทธิภาพการทำงานและผลิตภาพของงาน (Productivity) มี 3 แนวความคิด ดังนี้

1.1 แนวความคิดการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน (Job enrichment) เป็นการออกแบบงาน ที่เพิ่มโอกาสให้ประสบผลสัมฤทธิ์และได้รับการยอมรับ ให้มีความรับผิดชอบ มีความก้าวหน้าและ ความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้นในการวางแผน และมีการกำกับและควบคุมผลการปฏิบัติงานของตน

1.2 แนวความคิดเรื่องการเพิ่มงาน (Job enlargement) เป็นการเพิ่มงานในแนวนอน ทำให้ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น

1.3 แนวความคิดการหมุนเวียน (Job rotation) ช่วยเพิ่มความหลากหลายให้กับงาน ทำได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ แนวตั้งโดยการเลื่อนตำแหน่งหรือลดตำแหน่ง และแนวขวางโดยการเปลี่ยน จากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อลดความจำเจและความน่าเบื่อของงาน

เมื่อเปรียบเทียบทั้ง 3 แนวความคิดแล้ว การเพิ่มคุณค่าของงานเป็นวิธีการที่มีผลทางบวก ต่อความพึงพอใจของคนทำงานได้สูง ลดการขาดงาน ลดการลาออกและเพิ่มคุณภาพของงานได้ (Robbin. 1994: n.p.)

2. ผลกระทบทางด้านบวกและด้านลบของการหมุนเวียน

2.1 กลุ่มผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน มีความคิดเห็นว่าผลกระทบ ทางบวก ได้แก่ ทำให้ผู้ถูกหมุนเวียนได้เรียนรู้งานใหม่ มีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น ได้รู้จัก เพื่อนร่วมงานใหม่ ลดความกดดันภายในหน่วยงานได้ มีการพัฒนาตนเอง มีพฤติกรรมการทำงานที่ ดีขึ้นและลดความเครียดในการทำงานได้ ส่วนผลกระทบทางลบ ได้แก่ ทำให้เสียเวลาในการเรียนรู้ งานใหม่ งานที่ดำเนินอยู่ขาดความต่อเนื่อง หน่วยงานที่มีบุคลากรเหมาะสมแล้วต้องเสียบุคลากรไป ผู้ถูกหมุนเวียนปรับตัวไม่ได้ และทำให้บุคคลที่อยู่ในหน่วยงานขาดโอกาสเลื่อนระดับให้สูงขึ้น

2.2 กลุ่มผู้บริหาร มีความคิดเห็นต่อผลกระทบทางบวกว่า ทำให้ผู้ถูกหมุนเวียนได้ เรียนรู้การทำงานมากขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่ดีขึ้น หน่วยงาน มีโอกาสสรรหาคูคลองที่เหมาะสมกับงานทำให้มีการพัฒนาขึ้น มีความคล่องตัวในการประสานงาน ลดความขัดแย้ง ป้องกันการสร้างอิทธิพลจากตำแหน่งงาน ทำให้มีการพัฒนาบุคลิกภาพมากขึ้น มีความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และมีโอกาสเลื่อนระดับให้สูงขึ้น ส่วนผลกระทบ ทางลบ ได้แก่ ผู้ถูกหมุนเวียนเสียเวลาเรียนรู้งานใหม่ ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน มีปัญหาใน การบริหารงาน หน่วยงานสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงาน เกิดความไม่สะดวกในการ ประสานงาน มีปัญหาในการปรับตัวทั้งเรื่องงานและเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความเครียด ความวิตก กังวล การเสียขวัญและกำลังใจและมีความรู้สึกว่าขาดหลักประกันในการทำงาน

2.3 กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง มีความคิดเห็นต่อผลกระทบทางบวกว่าทำให้ได้เรียนรู้ งานใหม่ขององค์กรที่ต่างกัน มีประสบการณ์มากขึ้น ท้าทายความสามารถในการทำงาน มีความ กระตือรือร้น มีการสร้างระบบงานที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้รู้จักผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ส่วนผลกระทบทางลบ ได้แก่ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการการทำงาน

เสียเวลาในการเรียนรู้งานใหม่ อาจทำให้ระบบของหน่วยงานมีปัญหา ขาดความมั่นใจในการทำงาน อาจเกิดการต่อต้านและไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานใหม่ เสียเวลาในการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความเครียดและวิตกกังวล ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และอาจมีปัญหาในการขอประเมินเพื่อเลื่อนระดับได้

3. ปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ผู้อำนวยการกองและหัวหน้างานมีทัศนคติที่ดีต่อการหมุนเวียน มีการรับรู้ความสามารถว่าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผลการประเมินคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความสามารถในการงานของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า มีอยู่ในระดับสูง ลักษณะด้านบุคลิกภาพและด้านความสามารถในการทำงานของผู้บริหารระดับกลางที่มีความสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ในงานที่ทำและความเข้าใจระบบงานของหน่วยงานอย่างลึกซึ้ง จนกระทั่งสามารถสร้างสรรค์งานเองได้

4. วิธีการหมุนเวียน มีข้อเสนอแนะว่านโยบายการหมุนเวียนควรมีความชัดเจน มีการจัดทำระเบียบวิธีปฏิบัติ จัดทำแผนการหมุนเวียน จัดเป็นระบบเปิด จัดให้มีการกำกับติดตามผลการหมุนเวียน มีเกณฑ์ในการพิจารณาผลงานและการตอบแทนความดีความชอบ มีคณะกรรมการดำเนินการให้ผู้ถูกหมุนเวียนแสดงความจำนง ควรจัดหมุนเวียนกลุ่มเล็กๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายกัน ก่อน ควรสร้างความเข้าใจกับคนที่เกี่ยวข้องให้ทราบประโยชน์ของการหมุนเวียน มีการฝึกอบรมการบริหารงานระดับกลาง ดำเนินการด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส และควรหมุนเวียนทุก 4 ปี

ปัญหาการบริการการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่พบจากงานวิจัยของรัชนีพรชัยวิชานันท์ (รัชนีพร ชัยวิชานันท์, 2532: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาของการบริหารงานทะเบียนและสถิติในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าและแบบสอบถามปลายเปิดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการ 40 คน ลูกจ้าง 44 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับสมัครและรายงานตัวเข้าเป็นนิสิตมีปัญหามากในเรื่องการประชาสัมพันธ์ รายละเอียดต่างๆ ในการรับสมัครสอบคัดเลือก ขั้นตอนในการลงทะเบียนมีปัญหาเรื่องการเอาใจใส่ดูแลและรับผิดชอบของอาจารย์ที่ปรึกษานิสิต และด้านการประมวลผลการสำเร็จการศึกษาของนิสิตพบว่า ปัญหาที่สำคัญสูงสุด ได้แก่ ความล่าช้าในการส่งผลการเรียนนิสิตของผู้สอนให้กับงานทะเบียนและสถิติในนิสิต นอกจากนี้ ในการศึกษาปัญหาของงานทะเบียนและสถิติในนิสิตตามสภาพการรับราชการที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างพบว่า มีปัญหา 4 ด้าน ในระดับปานกลาง และเมื่อศึกษาระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี 5 ปี และสูงกว่า 5 ปี พบว่า ส่วนมากมีความเห็นสอดคล้องกันว่าปัญหาในระดับปานกลาง

บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญต่อสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยของรัฐ ดังเช่นงานวิจัยของ สมถวิล แก้วปลั่ง (2542: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศขององค์กรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ใน 9 มิติ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยงของงาน ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานของงาน ความขัดแย้งและความรักดีต่อองค์กร โดยการใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของไลเคิร์ท

(Likert) กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสาย ข และสาย ค จำนวน 251 คน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและหน่วยงานที่สังกัด ใช้สถิติค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว ในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method) ผลการวิจัย พบว่า

1. บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวม 9 มิติ ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า มิติที่อยู่ในระดับดี ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเสี่ยงของงานและความภักดีต่อองค์การ

2. บุคลากรที่สังกัดกองในสำนักงานอธิการบดีมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมไม่แตกต่างกัน

การกำหนดยุทธศาสตร์นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังที่ กล้า ทองขาว (2544: 99-101) วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การนำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ โดยการสัมภาษณ์ การสอบถามการสัมภาษณ์และเสวนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักวิชาการ นักวิชาชีพ นักปฏิบัติการตัวแทนภาครัฐและผู้แทนประชาชน องค์กรประชาคม ตัวแทนภาคเอกชน แล้วนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นข้อเสนอแนะแผนยุทธศาสตร์ (Strategic model) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งแนวนอนและแนวตั้ง โดยให้เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนอย่างชัดเจนและตรงกันในขั้นแรกของการนำไปสู่การปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การกำหนดกรอบภารกิจและมอบหมายงานให้ชัดเจน ผู้รับผิดชอบ องค์กรต้องกำหนดกรอบภารกิจและมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกันก่อนมอบหมายงานแก่องค์กรที่ร่วมรับผิดชอบ โดยใช้กระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning organization) แนวคิดการลงทุนเพื่อสร้างปัญญาและนวัตกรรม (Wisdom and innovation) ที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเคลื่อนตัวของการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายจากการสะสมประสบการณ์ ความรู้ ปัญญาและนวัตกรรม แล้วคัดกรองและพัฒนาในเชิงคุณภาพ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีองค์กรหลักเป็นผู้ประสานการจัดและอำนวยความสะดวกให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กรที่นำแผนสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. ฝึกอบรมหรือพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคคลที่รับผิดชอบให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการแบบบูรณาการที่เป็นองค์รวม ปฏิบัติด้วยเจตคติที่ดี จูงใจให้บุคคลและผู้ร่วมรับผิดชอบเต็มใจปฏิบัติงานด้วยความผูกพัน

2. สรรหาและพัฒนาผู้นำองค์กรที่เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมีทักษะของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นผู้นำที่มีพลัง มุ่งมั่นและเข้าใจความต้องการการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและเป็นผู้ที่มีทักษะในการแสวงหาความร่วมมือ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะและความสามารถในการเจรจา

ต่อรองในกระบวนการปฏิสัมพันธ์

3. องค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนและมีความผูกพันด้านการเงินและงบประมาณ เพียงพอ มีการบริหารและจัดการด้านการเงิน การเบิกจ่ายเงินและการจัดซื้อจัดหาคล่องตัว รัดกุม และทันเวลา

4. กระบวนการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยใช้ช่องทางการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลไกทำงาน มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้าง มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารผลการดำเนินกิจกรรมสม่ำเสมอ

5. กระบวนการประสานงานและการตัดสินใจระหว่างปัจเจกบุคคลหรือระหว่างองค์กร ให้ความสำคัญทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การมีระบบการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผล เป็นกลไกส่วนหนึ่งขององค์กรที่นำผลมาปรับปรุงการปฏิบัติและแก้ไขปัญหา โดยจัดให้มีกลไกของการกำกับการตรวจสอบ และการประเมินผล ให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Built-in) และใช้วิธีกำกับตรวจสอบและประเมินผลที่ง่าย ไม่ซับซ้อนและเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปตรวจสอบได้ทุกระดับอย่างกว้างขวาง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมแรงแบบสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการสร้างเสริมความสามัคคีและเพิ่มพลังใจแก่บุคคลและองค์กร เพื่อส่งเสริมให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นสม่ำเสมอ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การสนับสนุนและผูกพันโดยส่วนกลางและท้องถิ่น โดยส่วนกลางให้ความเอาใจใส่ ดูแลและให้คำปรึกษาด้านวิชาการ ปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบการปฏิบัติงาน ให้มีความคล่องตัวและรวดเร็ว ให้การสนับสนุนและมีข้อผูกพันด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การมีส่วนร่วมแบบบูรณาการที่เป็นองค์รวมในส่วนภูมิภาค เขตพื้นที่ การศึกษาและท้องถิ่น โดยการส่งเสริมและให้โอกาสกับกลุ่มพลังองค์กรประชาชน สื่อมวลชน สื่อพื้นบ้าน ผู้นำชุมชนและปัจเจกบุคคล ได้มีโอกาสเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกัน (Mind set) โดยแต่ละฝ่ายทำหน้าที่ตามบทบาทและประสานการปฏิบัติกิจกรรมตามเครือข่ายให้บรรลุผล

ตรีทศ เหล่าศิริพงษ์ทอง และมุรินทร์ ลพบุรี (2546: 178-183) ได้ทบทวนงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเทคโนโลยีกับการประยุกต์ใช้ (Enterprise resources planning: ERP) ผลการศึกษามีดังนี้

1. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารในการนำไปปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการและวางแผน ระยะดำเนินการและระยะการติดตามวิเคราะห์ผล

2. แนวความคิดการบริหารเทคโนโลยีกับการประยุกต์ใช้มีปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จ 8 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดกลุ่มงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน การปรับเปลี่ยนระบบในกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร บทบาทของหัวหน้าโครงการ การสื่อสารภายในองค์กรและการเฝ้าติดตามประสิทธิผลของโครงการ

ทบทวนมหาวิทยาลัยวิจัย เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษา (ทบทวนมหาวิทยาลัย.

2546: 6-10) โดยการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์อุดมศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศ ด้วยการสำรวจสถานภาพยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนอุดมศึกษาไทย เพื่อจัดทำแผนที่ความคิด สรุปวิเคราะห์ยุทธศาสตร์นโยบายและแผนที่มียุทธศาสตร์และพัฒนารูปแบบโดยการจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวิเคราะห์แรงผลักดันจากระบบต่างๆ ซึ่งจัดประชุม 5 ครั้งๆ ละ 20 คน รวมจำนวน 100 คน ครั้งที่ 2 จัดการประชุม 1 ครั้ง จำนวน 40 คน เพื่อวิเคราะห์ภาพอนาคตที่พึงประสงค์และภาพอนาคตที่เป็นไปได้ และสรุปจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส การท้าทาย และวิเคราะห์ช่องว่างของระบบอุดมศึกษาไทย โดยคำนึงถึงแรงผลักดันจากทั้งระบบ ต่อจากนั้น คณะผู้วิจัยจัดร่างยุทธศาสตร์และจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 50 คน 1 ครั้ง และจำนวน 100 คน 1 ครั้ง เพื่อเสนอร่างยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย ผลการวิจัย พบว่า

1. การแสวงหาแนวทางการจัดระบบอุดมศึกษาในยุคใหม่ที่เรียกว่าสังคมแห่งความรู้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงงานฐานความรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร ด้านอิทธิพลของระบบตลาดและด้านความสำคัญของปัจเจกบุคคล

2. การสำรวจและวิเคราะห์สถานภาพและสภาพปัญหายุทธศาสตร์ นโยบาย แผนพัฒนาอุดมศึกษาของไทยที่เป็นอยู่พบว่า แผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยส่วนมากนิยมระบุประเด็นปัญหาประเภท สาเหตุของปัญหาและวิกฤติของอุดมศึกษาไทย ความจำเป็นที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยการหาทางเลือกใหม่และระบบประเด็นประเภทสิ่งพึงปรารถนา และผลกระทบที่มีต่อการพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษา ได้แก่ ลักษณะเด่นของสังคมไทย ลักษณะเด่นของสังคมโลกในอนาคตและผลกระทบต่ออุดมศึกษาไทย ระบบอุดมศึกษาในอนาคตที่พึงประสงค์และวิกฤติและช่องว่างระหว่างสังคมโลก สังคมไทยและระบบอุดมศึกษาไทย

3. การแก้ไขปัญหา 5 ประการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์และประเภทยุทธศาสตร์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ การเชื่อมโยงระบบใหญ่กับระบบย่อย การจัดความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าเพิ่มกับคุณค่าของการบริการการศึกษา การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ และการประเมิน

4. การพัฒนาตัวแบบเพื่อวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ระบบ ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบโรงเรียน ระบบการเมืองและการบริหารจัดการและระบบสังคม

5. การศึกษาวิเคราะห์บริบทของโลกนั้น มี 3 พลัง ได้แก่ พลังที่เคลื่อนที่ไปพร้อมกับเคลื่อนโลก ได้แก่ โลกาภิวัตน์ การเปิดเสรี (Liberalization) และเทคโนโลยี (Technology)

6. โลกของธุรกิจมีลักษณะเด่น ได้แก่ ชนชั้นนำเชื่อมโยงกันแบบข้ามชาติ ประชาคมโลกที่มีการติดต่อสื่อสารมากขึ้น สังคมผันผวน การตลาดนำ ส่วนในโลกผลิตภัณฑ์กระจายแสงพบลักษณะของค่านิยมของศูนย์กลาง การแสดงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ความพอเพียงและความสำคัญของภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. แบบจำลองสังคม 4 ฐาน (Tetra turcated society) ประกอบด้วย สังคมแห่งการค้า กำไร สังคมแห่งพื้นฐานอำนาจ สังคมแห่งความพอเพียงและสังคมแห่งความด้อยโอกาสยากไร้

8. การเสนอยุทธศาสตร์อุดมศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระบบอุดมศึกษาเป็นสังคมแห่งตนเอง สร้างตนเองให้เป็นสำคัญในการให้บริการต่อสังคม ตามความคิดเห็นที่เหมาะสม แล้วจัดเป็นกลยุทธ์ของยุทธศาสตร์ (Strategy of strategies)

งานวิจัยเกี่ยวกับระบบคุณภาพในมหาวิทยาลัยของ มลิวัลย์ ประดิษฐ์ธีระ (2546: 4-10) เรื่อง การใช้ระบบมาตรฐานสากลไอเอสโอ ISO 9000 เพื่อการประกันคุณภาพในห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยการใช้แบบสอบถามสำรวจการใช้ระบบคุณภาพของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ทั้งของรัฐและเอกชน 54 แห่ง และสัมภาษณ์ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา หรือผู้แทนระบบคุณภาพห้องสมุด จำนวน 4 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้ระบบคุณภาพในห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยมีระบบประกันคุณภาพมากที่สุด จำนวน 10 แห่ง มาตรฐานสากลไอเอสโอ ISO 9000 จำนวน 8 แห่ง มีห้องสมุดที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลแล้ว 4 แห่ง และระบบประกันคุณภาพของทบวงมหาวิทยาลัย 6 แห่ง

2. จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารห้องสมุดหรือผู้แทนระบบคุณภาพห้องสมุด จำนวน 4 แห่ง พบว่า ห้องสมุดทั้งสี่แห่งใช้มาตรฐานสากลไอเอสโอ ISO 9002 (Version 9004) และยืนยันว่ามีความเหมาะสมในการใช้กับห้องสมุด กระบวนการหลักของระบบมาตรฐานไอเอสโอ ISO 9002 มี 5 กระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการทบทวนระบบบริหาร (Management review procedure) กระบวนการจัดทำเอกสารคุณภาพ (Documenting procedure) กระบวนการตรวจสอบคุณภาพภายใน (Internal quality audit) กระบวนการตรวจประเมินจากภายนอกเพื่อขอรับรองคุณภาพ (Assessment certification process) และกระบวนการคงไว้ซึ่งคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Maintenance and continuous quality improvement)

ในระหว่างกระบวนการจัดทำเอกสารคุณภาพได้มีการวิเคราะห์งานและความซ้ำซ้อนในกระบวนการปฏิบัติและการให้บริการ ตลอดจนมีการทำงานร่วมกัน และสื่อสารระหว่างหน่วยงาน จึงมีการปรับโครงสร้างองค์กรโดยการยุบรวมหน่วยงานและลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน ส่งผลต่อผู้บริหารและบุคลากรมีความพึงพอใจในการให้บริการ เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและสามารถตรวจสอบได้

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาของ มานิต บุญประเสริฐและคณะ (2546: 11) เรื่อง ระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ พบว่า ทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ มีประเด็นปัญหาที่พบ ได้แก่ แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่หรือแนวโน้มมากขึ้น มีข้อจำกัดในการใช้เงินเพื่อพัฒนาสถาบัน กฎ ระเบียบ เกี่ยวกับพนักงานยังไม่ชัดเจน แนวความคิดใหม่ๆ ยังมีข้อจำกัด เพราะตำแหน่งงาน ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไป การบริหารการเงินและงบประมาณ ด้านโครงสร้างการบริหารงานพบว่า หากเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนหรือจัดวางระบบบริหาร

conditions) และขีดจำกัด (Boundary conditions) มาก การประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับโครงสร้างองค์กรและกติกาได้ง่าย แต่สำหรับสถาบันเก่าที่มีอายุยาวนาน จะมีเงื่อนไข (Initial conditions) ภายนอกที่เกี่ยวข้องมีความไม่ชัดเจน เช่น กฎ ระเบียบ ของราชการมีความจำกัดตายตัว ไม่ยืดหยุ่นต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย ทศนคติและความเข้าใจของบุคลากร ข้าราชการในหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยยังคงยึดติด อ้างอิง กฎ ระเบียบ ของทางราชการ ทำให้การบริหารงานทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ ยังคงล่าช้า การบริหารจัดการยังมิได้มุ่งที่ผู้รับบริการนโยบายการใช้เครื่องมือปฏิบัติงานร่วมกันในทางปฏิบัติยังมีปัญหา

วณิ ทองเสต และประทุมทิพย์. สุขราษฏร์ (2546: 69-75) แนะนำระบบห้องสมุดอัตโนมัติ (Library automation) ของวิทยาลัยพยาบาลถือการรู้ว่าเป็นระบบเครือข่าย โดยมีคอมพิวเตอร์แม่ข่ายจำนวน 1 เครื่อง และคอมพิวเตอร์ลูกข่ายจำนวน 4 เครื่อง มีฐานข้อมูล 4 ฐาน ได้แก่ ฐานข้อมูลหนังสือ ฐานข้อมูลดัชนี วารสาร ฐานข้อมูลการลงทะเบียนวารสารและฐานข้อมูลโสตทัศนูปกรณ์ ทำให้มีการพัฒนาระบบการทำงานของห้องสมุดจากเดิมที่ใช้กำลังคนมาเป็นระบบการทำงานของห้องสมุด มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทำขั้นตอนการทำงานของห้องสมุดเชื่อมโยงประสานกันได้อย่างต่อเนื่อง ลดปัญหาในการทำงานซ้ำซ้อนและลดปัญหาความผิดพลาดในการบริการ ผู้ค้นคว้าสามารถค้นคว้าผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ โดยไม่ต้องเดินทางมาที่ห้องสมุดและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นสื่อประสม (Multimedia links) ได้ด้วย

ทิพนิกา เจริญทอง (2547: 5-6) วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของผู้อ่านข่าวสาร กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยการผสมผสานแนวความคิดของแมคคอม (Mc Combs) และโบรคเกอร์ (Broker) เกี่ยวกับการใช้สื่อมาช่วยตอบสนองความต้องการของคนในสังคมเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยศิลปากรและบุคลากรภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน จำนวน 476 คน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ครอบคลุมเนื้อหา ความพึงพอใจ ประโยชน์ที่ผู้อ่านได้รับ สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ใช้สถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกมีความพึงพอใจต่อรูปแบบข่าวสารในระดับมากทุกรายการ ความพึงพอใจด้านรูปแบบตัวอักษรมีในระดับมาก ความพึงพอใจด้านเนื้อหาในระดับมากเกือบทุกรายการ และความพึงพอใจต่อประโยชน์จากอ่านข่าวมีในระดับมาก

ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาว่าควรเพิ่มภาพประกอบเนื้อหาให้มากขึ้น และควรจัดทำเป็นเอกสารออนไลน์ (Online) เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้างานวิจัย

งานวิจัยในต่างประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในต่างประเทศ ได้แก่ งานวิจัยของออสตูโต; และคณะ (Astuto; et al.1994: n.p.) ศึกษาวิจัยเรื่องรากฐานของการปฏิรูปการศึกษาในประเทศต่างๆ พบว่า การศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาพัฒนาการอย่างเป็นระบบ มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

สูงสุด โดยมีการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปฏิรูปวิชาการ

คุณลักษณะของพลเมืองมีความสำคัญต่อประเทศชาติ เพื่อนำไปกำหนดนโยบายภาครัฐ ดังเช่น งานวิจัยของโคแกน (Cogan. 1997: 20) เรื่องคุณลักษณะของพลเมืองในศตวรรษ ที่ 21 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) สอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเมือง ด้านการปกครอง ด้านธุรกิจ ด้านอุตสาหกรรม ด้านแรงงาน ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ด้านสาธารณสุข และด้านการศึกษา จากประเทศในทวีปยุโรป ประเทศญี่ปุ่น ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศไทย จำนวน 9 ประเทศ ผลจากการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของพลเมืองในศตวรรษที่ 21 มี 8 คุณลักษณะ ได้แก่ สามารถในการศึกษาและพบสภาพปัญหาในฐานะที่เป็นพลเมืองของโลก สามารถทำงานกับผู้อื่นเพื่อความร่วมมือขอรับต่อหน้าที่และบทบาทของตนในสังคม สามารถทำความเข้าใจ ยอมรับและอดทนต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถใช้วิจารณญาณและการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยไม่ใช้ความรุนแรง สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การบริโภค และวิถีชีวิตเพื่อปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม สามารถปกป้องสิทธิมนุษยชน และสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการเมืองระดับท้องถิ่น ระดับประเทศและระดับนานาชาติ

การศึกษาเกี่ยวกับอนาคตของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ ดังเช่น งานวิจัยของ แอชเวิร์ธ และฮาร์เวย์ (Ashworth & Harvey. 1994: n.p.) ศึกษาวิจัยเรื่องทิศทางและอนาคตของการอุดมศึกษา พบว่า สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการศึกษา และวัสดุอุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยตัวป้อน การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ดังนี้

1. ทรัพยากรบุคคล อาคารสถานที่สำหรับการเรียนและการสนทนากัน สำหรับดัชนีวัด คุณมีคุณภาพของสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวก ได้แก่ จำนวนและประเภทของสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวก ลักษณะห้องเรียนที่นั่งเรียน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมของสถานที่ ออกกำลังกายและการพักผ่อนหย่อนใจ ความปลอดภัย ความสะดวกและความเป็นระเบียบ การบริการด้านวิชาการ บรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ ห้องสมุดและบริการ ห้องปฏิบัติการ และ บุคลากรสนับสนุนการทำงาน ได้แก่ เลขาธิการ นักเทคนิค เป็นต้น และพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยนั้น นอกจากงานในหน้าที่โดยตรงของบุคลากรฝ่ายสนับสนุน วิชาการแล้ว ควรมีหน้าที่จัดบริการการเรียนการสอนด้วย ได้แก่ การจัดสถานที่ การจัดหาวัสดุ การสอน การจัดสื่อทางการสอนและการจัดสอบ

2. วัสดุอุปกรณ์ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และจำนวนเพียงพอเหมาะสมกับจำนวน นักศึกษา ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ สำหรับดัชนีบ่งชี้คุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของจำนวนและประเภท การอยู่ในสภาพดีใช้การได้ ระบบการให้บริการแนะนำเกี่ยวกับวิธีการใช้ ความทันสมัยของวัสดุอุปกรณ์ ความปลอดภัยในการใช้และสัดส่วน ระหว่างจำนวนนักศึกษาต่ออุปกรณ์

โอเลีย และแอสปินวอลล์ (Owlia; & Aspinwall. 1996: 12 - 20) ได้รวบรวมข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา และวิจัยเรื่องมิติคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พบว่า

มิติที่เน้นสิ่งสัมผัสได้ ได้แก่ คุณภาพเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งเอื้ออำนวยต่อการศึกษ สำหรับดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี ได้แก่ ความพอเพียง ความทันสมัย ง่ายต่อการใช้งาน ได้รับความสนใจในการใช้และสะดวกต่อการนำไปใช้

ความสนใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในมหาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังเช่น เวเลซ (Velez. 1972: 997 - A) ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในองค์ประกอบภายในและภายนอกของผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในรัฐโคลัมเบีย โดยการสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 538 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นองค์ประกอบภายนอก (Extrinsic job factor) ได้แก่ สภาพทางร่างกาย เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล สถานภาพของงาน การบริหารและการควบคุม นโยบายการบริหารงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายใน (Intrinsic job factor) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ นอกจากนี้ ยังพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยไม่พึงพอใจต่อองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลและนโยบายการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่มีความสำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน

2. ระดับการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ศูนย์วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ดีดีไอ DDI ได้สำรวจความไว้วางใจในที่ทำงาน (Abernthall. 1995: 10,12) โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร พนักงาน จำนวน 1,108 คน จากหน่วยงาน 57 องค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส สหราชอาณาจักรและสิงคโปร์ เมื่อปี ค.ศ.1990 พบว่า ปัจจัยที่สร้างความไว้วางใจสูงสุด 2 อันดับแรกของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพและพนักงานระดับปฏิบัติ ได้แก่ การสื่อสารและการแสดงความเชื่อใจ ส่วนปัจจัยที่ทำลายความไว้วางใจสูงสุด 2 อันดับแรกของทุกกลุ่ม ได้แก่ การมุ่งประโยชน์ตน และการสื่อสารที่สับสน

ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ดีกับไม่ดี มีผลต่อการแสดงความคิดเห็นในสถาบันอุดมศึกษา ดังเช่น งานวิจัยของเกลทเทอร์น และบาร์อน (Glatthorn and Baron. 1985: n.p.) ได้วิจัยเกี่ยวกับลักษณะนิสัยการคิดของอาจารย์กลุ่มหนึ่ง ผลงานวิจัยพบว่า ความแตกต่างระหว่างคนที่คิดได้ดี (The good thinker) กับคนที่คิดไม่ดี (The not so good thinker) จะมีลักษณะการคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. คนที่ดียอมเป็นนักคิดที่ดี ยอมรับข้อมูลตามความเข้าใจของตน ไม่ละเลยข้อมูลที่กำลังถาม ไม่ด่วนสรุป เก็บข้อมูลไว้เพื่อการคิดต่อ ไตรตรองอย่างรอบคอบ ย้อนคิด ตั้งใจค้นหาให้กว้างขวางและครอบคลุมมากที่สุด คิดแก้ปัญหา ตัดสินใจด้วยตนเอง มีความคิดริเริ่มในทิศทางของตน กล้าเสี่ยง เรียนรู้จากความผิดพลาด มีความยืดหยุ่น มีจินตนาการ พิจารณาทางเลือกที่แตกต่าง

ด้วยการใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ นำความรู้และทักษะมาใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ สามารถอธิบายสิ่งที่เรียนรู้ได้ เข้าใจวิธีการเรียนรู้และทำงานที่ดีที่สุดของตนเอง

2. คนที่ไม่ดีเยี่ยมเป็นนักคิดไม่ค่อยดี ย่อมทำโดยปราศจากความเข้าใจ รวบรวมเพื่อหาสิ่งที่แน่นอน ด่วนสรุป ฟังพอใจในความพยายามครั้งแรก ยกเลิกการคิด คิดอย่างเร่งรีบ ขาดการไตร่ตรอง ปักใจกับคำตอบเดียว ตัดสินใจตามเพื่อน กลัวความผิดพลาด ต้องการการกระตุ้นบ่อยๆ มองปัญหาหรือสถานการณ์ทางเดียว และขึ้นอยู่กับความคุ้นเคย มองข้อมูลแบบแยกส่วนขาดการเชื่อมโยง ไม่สามารถประยุกต์ได้ถ้าไม่ได้รับการชี้แนะ ไม่ค่อยตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของงานรู้เท่าที่มีการรายงานผลการทำงานให้ทราบ

ลีฟแมน (Leafman, 1989: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยคุณลักษณะในการเป็นผู้นำทางวิชาการของอธิการบดี โดยการจัดอภิปรายเพื่อหาแนวทางที่เป็นไปได้ของคุณลักษณะทางด้านทักษะของความเป็นเลิศทางวิชาการของอธิการบดี ผลการวิจัยพบว่า อธิการบดีมีอำนาจจึงสามารถใช้ทักษะของความเป็นผู้นำทางวิชาการได้ตลอด และจะมีเพิ่มขึ้นถ้าผู้นำวิชาการนั้นมีความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำและความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างชัดเจน และจากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วิกฤตการณ์ในการเป็นผู้นำขององค์กรของสถานศึกษามีอยู่ทั่วไป และมีความเชื่อว่า การสร้างความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการนั้น ควรสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของสถานศึกษาแห่งนั้น

บทบาทและหน้าที่ของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยด้านการบริการการค้นคว้างานวิจัยทางวิชาการในอนาคต โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) สอบถามผู้เชี่ยวชาญ 3 รอบซึ่งเป็นบรรณารักษ์ห้องสมุดของมหาวิทยาลัย อาจารย์ทางบรรณารักษ์และผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย จำนวน 123 คน ผลของการวิจัยพบว่า ผู้ทำงานบรรณารักษ์มีวุฒิการศึกษา ด้านบรรณารักษ์ในระดับอุดมศึกษา มีความรู้และมีทักษะในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับห้องสมุด จากการศึกษาวិชาการบริหารงานห้องสมุด การทำบัตรรายการและการจัดซื้อ ซึ่งเป็นวิชาสำคัญ ในการนำมาใช้ปฏิบัติงาน สำหรับวิชาที่บรรณารักษ์เสนอว่า ควรจัดให้มีในหลักสูตรบรรณารักษ์ในปี ค.ศ. 2000 ได้แก่ วิชาทักษะการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในการวิจัยศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information science technology) ความรู้ทางสถิติในการวิจัยและทักษะในการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์

งานวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการในระยะเริ่มแรก นั้น เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการหลักสูตรได้แก่งานวิจัยของ อิงแกรม (Ingram, 1979: 22 - 26) ศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของการบูรณาการหลักสูตร พบว่า มีความแตกต่างในมุมมองของการบูรณาการ และเปลี่ยนแปลงตามปรากฏการณ์ของสังคมและสิ่งอื่น เนื่องจากการไม่มีองค์ประกอบและโครงสร้างที่แน่นอน นอกจากนี้พบว่าการบูรณาการตามลำดับขั้น (Hierarchical) และการบูรณาการร่วมกับสาขาวิชาข้างเคียง (Lateral) หรืออาจบูรณาการเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับรายวิชา (Subject level) เป็นการเชื่อมโยงกับรายวิชาอื่นๆ ที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกัน ระดับของสหวิทยาการ (Interdisciplinary corporation)

เป็นการรวมสาขาวิชาที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน ระดับสาขาวิชาที่คุณลักษณะเฉพาะของสาขาวิชานั้นเปลี่ยนแปลงไป (Lose their separate identities) และถูกแทนที่โดยคุณลักษณะของความรู้ที่มีการจัดระเบียบขึ้นใหม่

ส่วนงานวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการงานบริหาร ได้แก่ งานวิจัยของ โอคแลนด์ (Oakland. 2000: 244-255) ได้เสนอแนวความคิดในการบูรณาการการจัดการคุณภาพกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่าควรดำเนินการ ดังนี้

1. การพัฒนาความมุ่งมั่นในความต้องการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหาร ด้วยการเพิ่มบทบาทของความต้องการมีส่วนร่วมทั้งทั้งองค์กรในการแก้ไขปัญหาขององค์กร

2. การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงแก้ไข โดยการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการการเปลี่ยนแปลง

3. การระดมสมองเพื่อการปรับเปลี่ยนพันธกิจมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

4. การกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (Key performance indicator : KPI) เพื่อการวิเคราะห์ความสำเร็จของพันธกิจและปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้วยการวัดประเมินความสมดุล (Balance scorecard)

5. การสร้างความเข้าใจในกระบวนการหลักของการเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

6. การปรับปรุงโครงสร้าง โดยการจัดกลุ่มงานที่เป็นงานหลักและงานรอง และจัดลำดับขั้นกิจกรรม และงานที่ต้องปฏิบัติ

7. การสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง โดยการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบายและวัตถุประสงค์

การกระจายอำนาจ การมอบอำนาจ การมีส่วนร่วม การใช้นวัตกรรมและการตรวจสอบ เป็นเรื่องที่นักวิจัยให้ความสนใจ ดังที่ นสาลิวา (Nsaliwa. 1996: 375) วิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจการตัดสินใจในการศึกษาในมาลาวิ ผลของการวิจัยพบว่าการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ต้องมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่บุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีการเพิ่มอำนาจในการจัดการทรัพยากรทางการศึกษา และปัญหาที่พบในการกระจายอำนาจทางการศึกษา ได้แก่ กระบวนการเตรียมพร้อม ขาดแคลนทรัพยากร ขาดความร่วมมือจากผู้บริหารอาวุโส ขาดแรงจูงใจที่เพียงพอ และมีการต่อต้านการมอบอำนาจ

อิสาเบล (Isabel. 1996: 358) ทำการวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจการศึกษาในโคลัมเบีย ในมุมมองของการมีส่วนร่วมของชุมชน การเรียนรู้ภายในบริบทของการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วม นวัตกรรมในการแก้ปัญหาและการตรวจสอบจากชุมชน ทำให้การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ไมเคิล แฮนด์ฟิลด์ และเอกส์เซลรอด (Michaels; Handfield; & Axelrod. 2001: p.129) ทำการวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับการเผชิญหน้ากับความท้าทาย (War for talent) โดยใช้

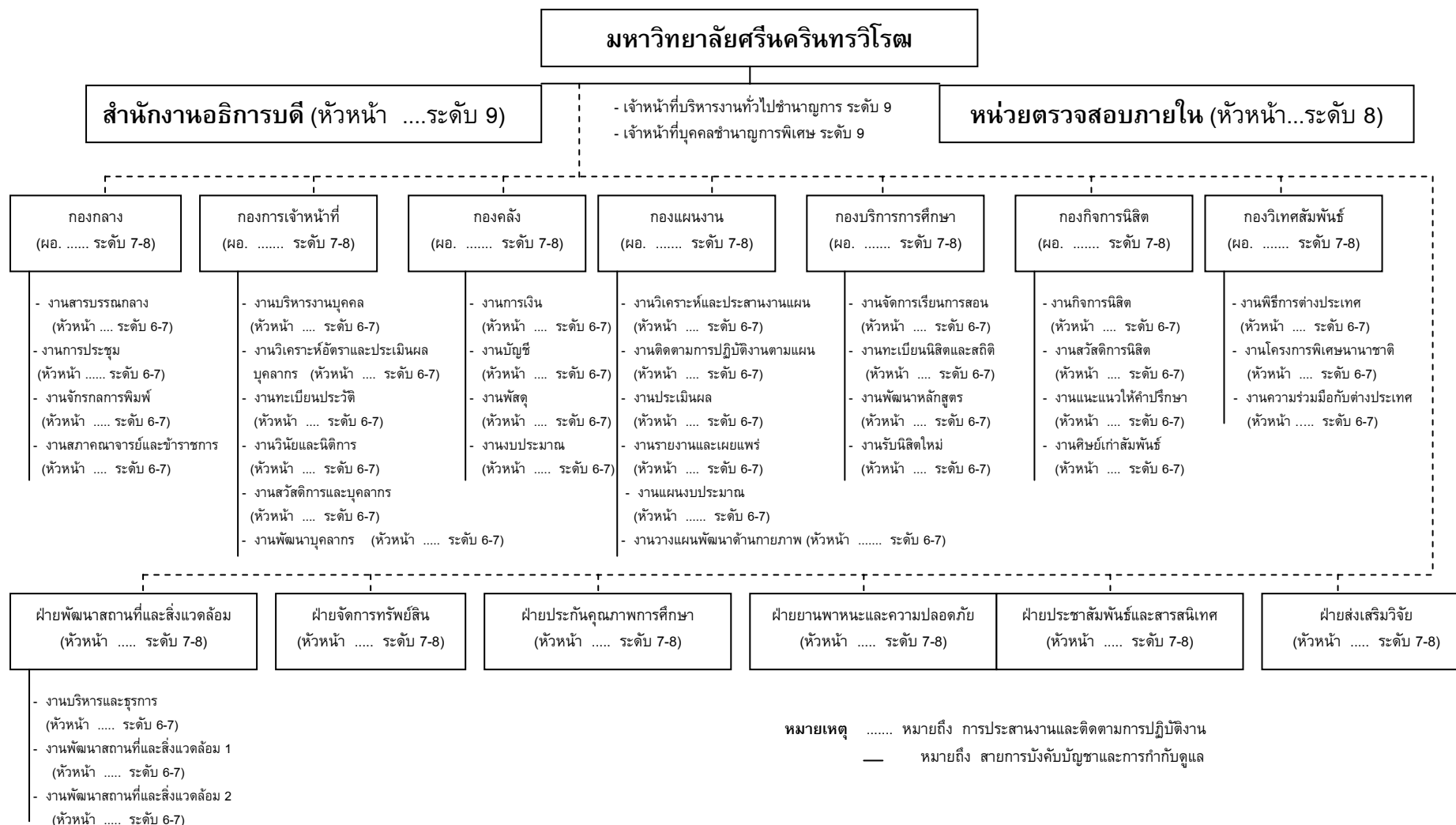
แบบสอบถามผู้บริหารและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 131 บริษัทชั้นนำในทวีปอเมริกาเหนือ มีผู้ตอบแบบสอบถาม 12,860 คน ในระหว่างปี ค.ศ. 1997 และปี ค.ศ.2000 ผลการสำรวจพบว่า เหตุผลที่ผู้บริหารระดับกลางและระดับอาวุโสลาออกจากงาน เนื่องจากขาดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพร้อยละ 69 โอกาสของการสร้างรายได้ที่ดีกว่าในที่ใหม่ ร้อยละ 67 ความรู้สึกว่าหน่วยงานไม่เห็นคุณค่าหรือความสำคัญ ร้อยละ 65 และการได้รับรางวัลค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม ร้อยละ 65

งานวิจัยของ ยัสติม (Yustim. 2004: 26) เรื่องการปรับปรุงกระบวนการเส้นทางให้ข้อมูลข่าวสารด้านธุรการกับการใช้ประโยชน์จากเส้นทางเพื่อการบริหารงาน ซึ่งได้กล่าวถึงการบริการในองค์กรที่ดีควรต้องให้บริการที่ดีที่สุดกับลูกค้า ลูกค้าจะพึงพอใจและเลือกองค์กรที่มีการบริการที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในธุรกิจอุตสาหกรรม และในมหาวิทยาลัย ผลของการวิจัยพบว่าควรต้องมีการจัดทำระบบส่งข้อมูลข่าวสารเครือข่าย (Local area network: LAN) และใช้วัสดุอุปกรณ์ปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ เพื่อการปรับปรุงการบริการลูกค้าให้ดีที่สุด มหาวิทยาลัยควรเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการจัดการแบบเดิม และวิธีการคิดแบบเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในความเป็นระบบราชการ ซึ่งไม่ควรบริการด้านคุณภาพอย่างเดียวแต่ต้องสมบูรณ์แบบด้วย โดยการทำงานให้ถูกต้องตลอดเวลาและทำงานให้รวดเร็วทันเวลา

การปรับปรุงกระบวนการของเส้นทางการส่งเรื่องในงานธุรการมีจุดมุ่งหมายหลัก สรุปได้ 6 ประการ ได้แก่ เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือในกระบวนการส่งข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ทันเวลา เพื่อการลดราคา เพื่อการลดค่าใช้จ่ายสินค้า เพื่อให้มีกำไรเพิ่มและเพื่อการลดขั้นตอนงานแบบราชการ

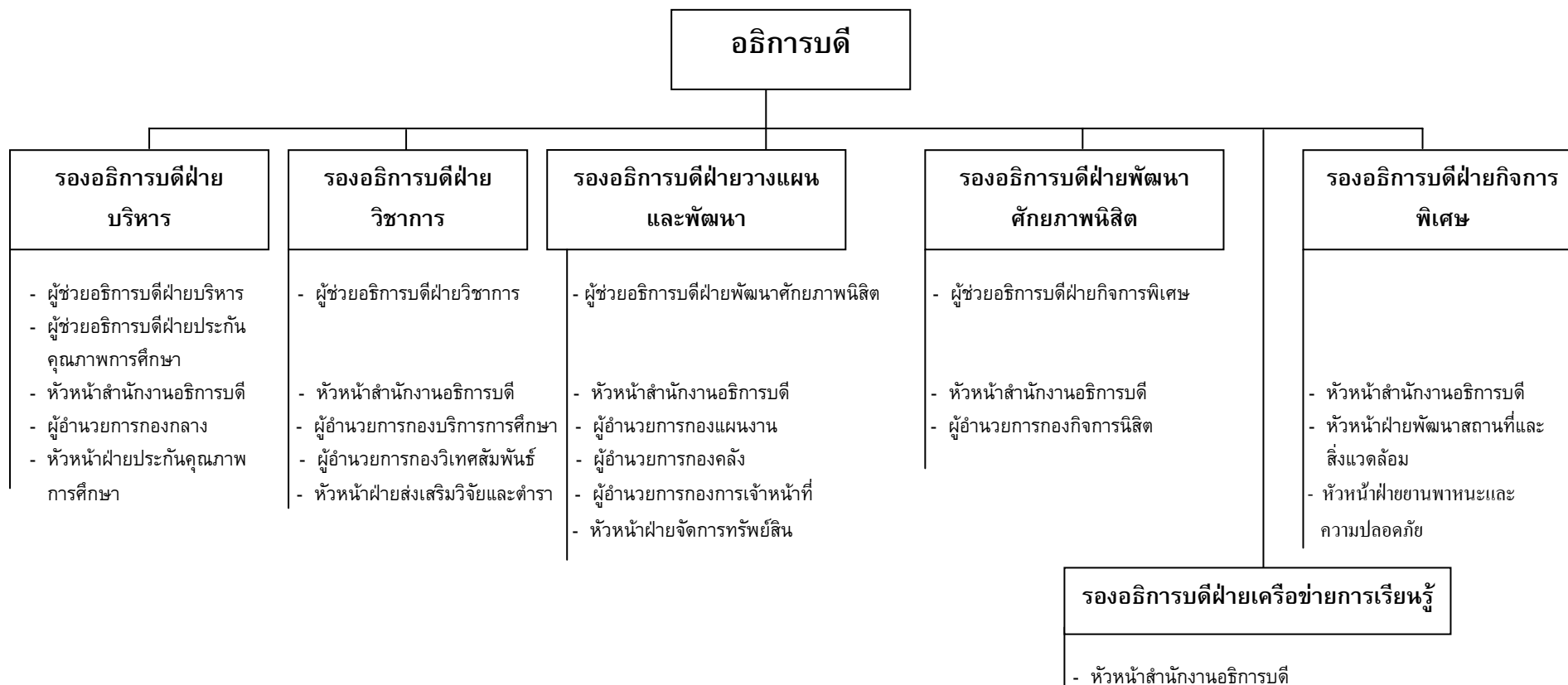
สรุปได้ว่า การวิจัยเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย นั้น มีวิธีการดำเนินการวิจัยที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่ที่สำคัญเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งด้านการบริหารจัดการงานทั่วไป เช่น ธุรการ งบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น และด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งต้องผสมผสานและบูรณาการเพื่อคุณธรรมที่เป็นเลิศ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการแบบกลุ่มงานและแบบกลุ่มภารกิจ การบูรณาการโครงสร้าง การปรับปรุงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว มีหลักการของการบริหารจัดการที่ดีตามนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีภาครัฐ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลเชิงเอกสารพบว่า สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ยังคงประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการอยู่ ทั้งนี้ การปรับปรุงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ ที่ประกอบด้วย 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการและอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ เป็นภารกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัยที่จำเป็นต้องพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

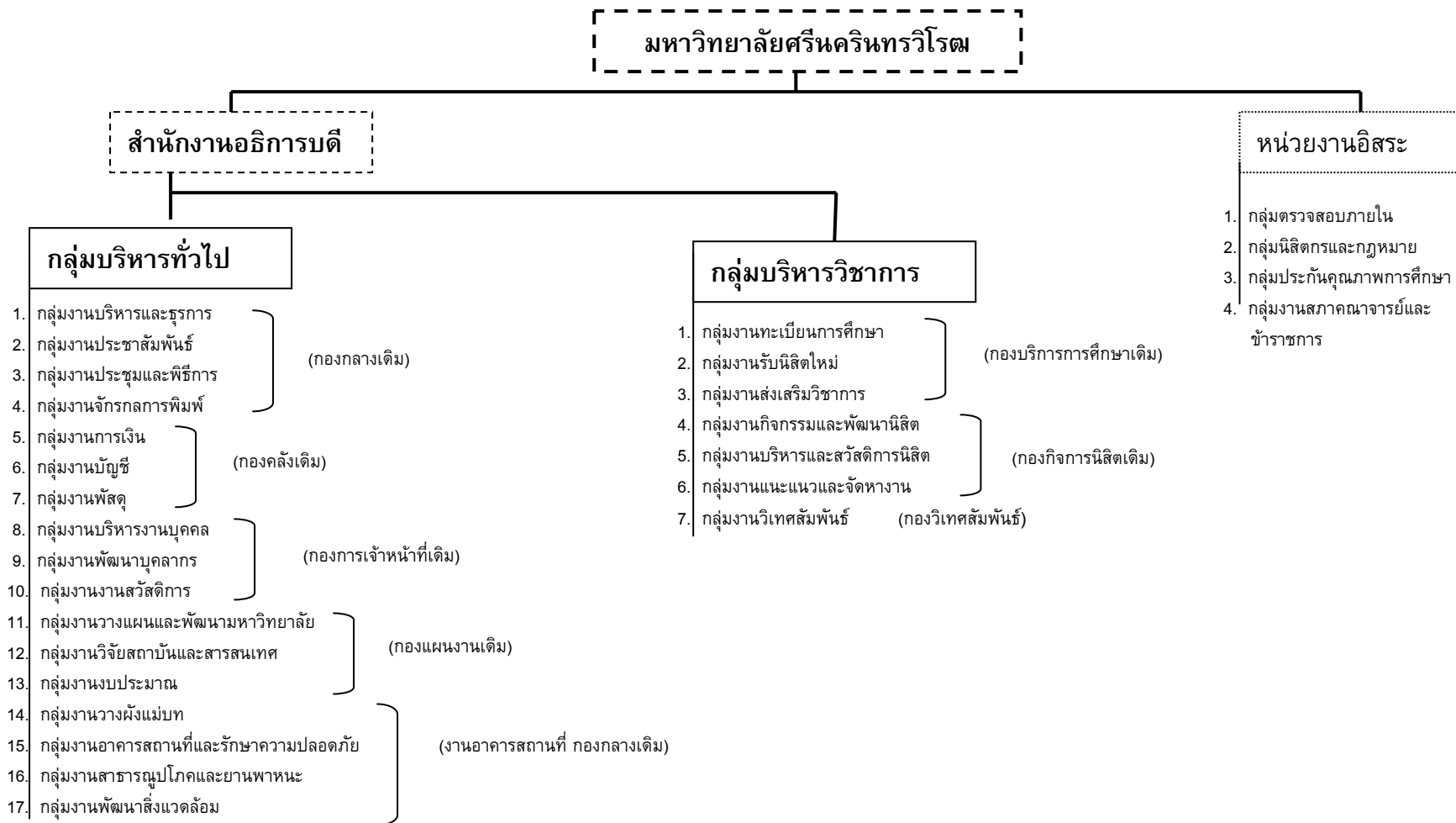


ภาพประกอบ 11 โครงสร้างองค์กรและตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ที่มา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2548. <http://www.swu.ac.th>: ออนไลน์

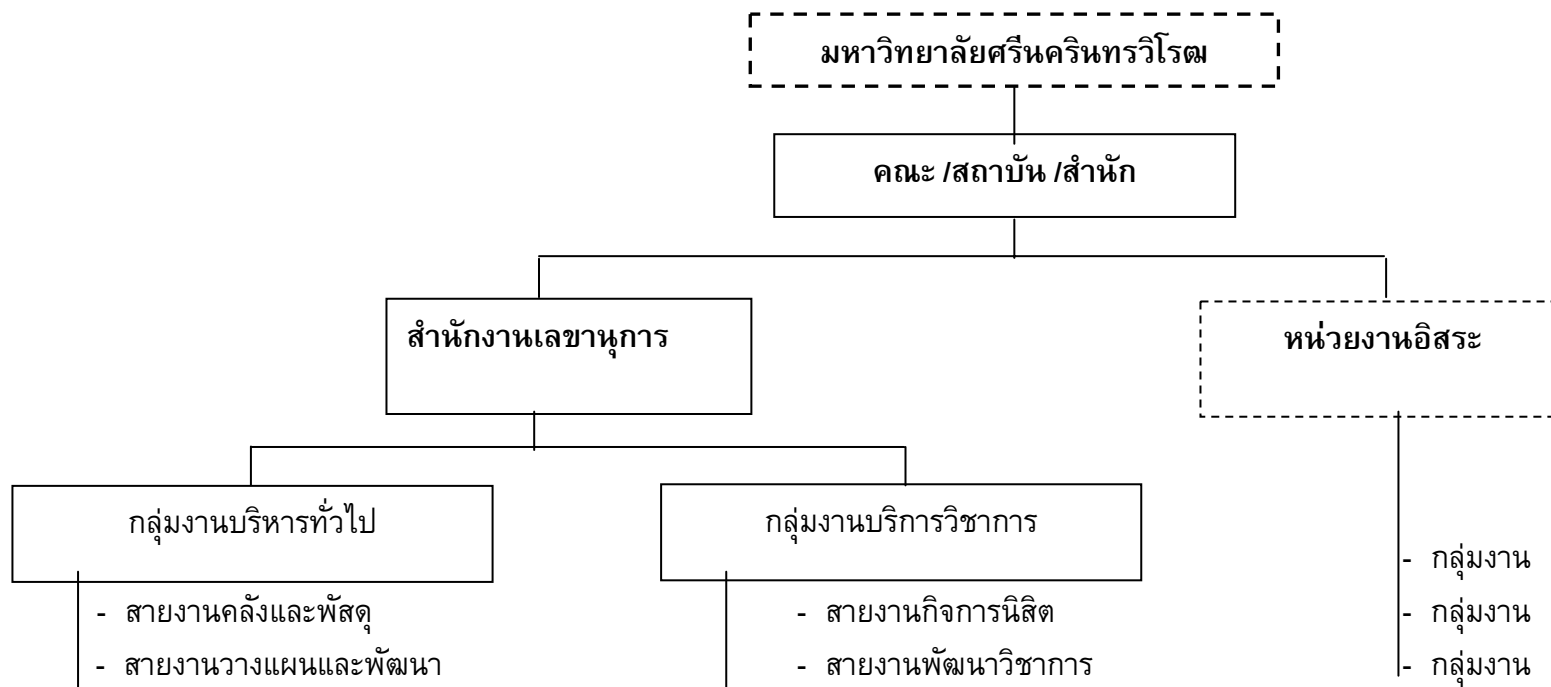


ภาพประกอบ 12 โครงสร้างองค์การการกำกับดูแลเชิงนโยบายของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่มา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2548. <http://www.swu.ac.th>: ออนไลน์



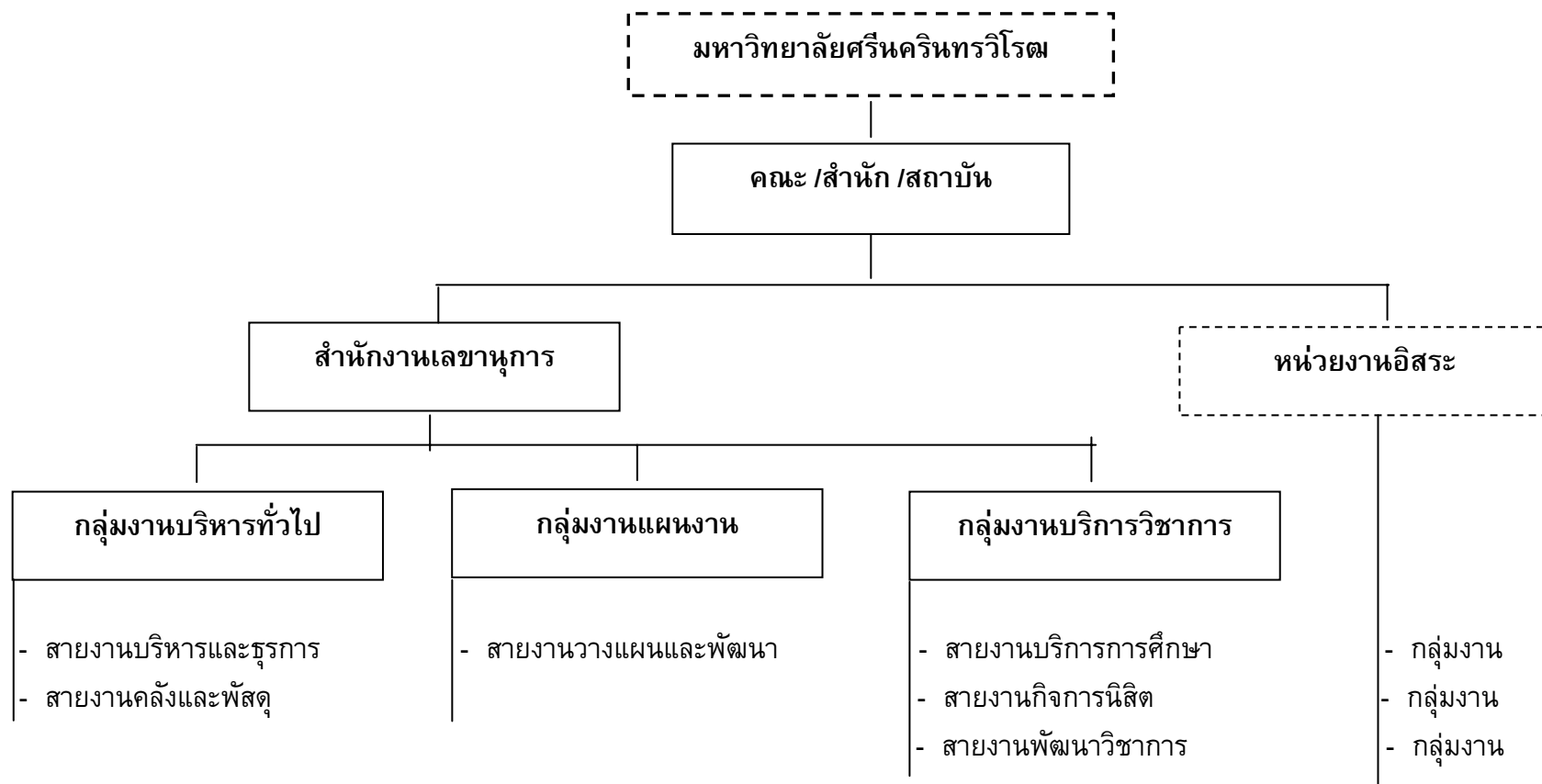
ภาพประกอบ 13 แนวความคิดการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ที่มา : หนังสือมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ ทม 1001(2)/2634 ลงวันที่ 4 กันยายน 2539



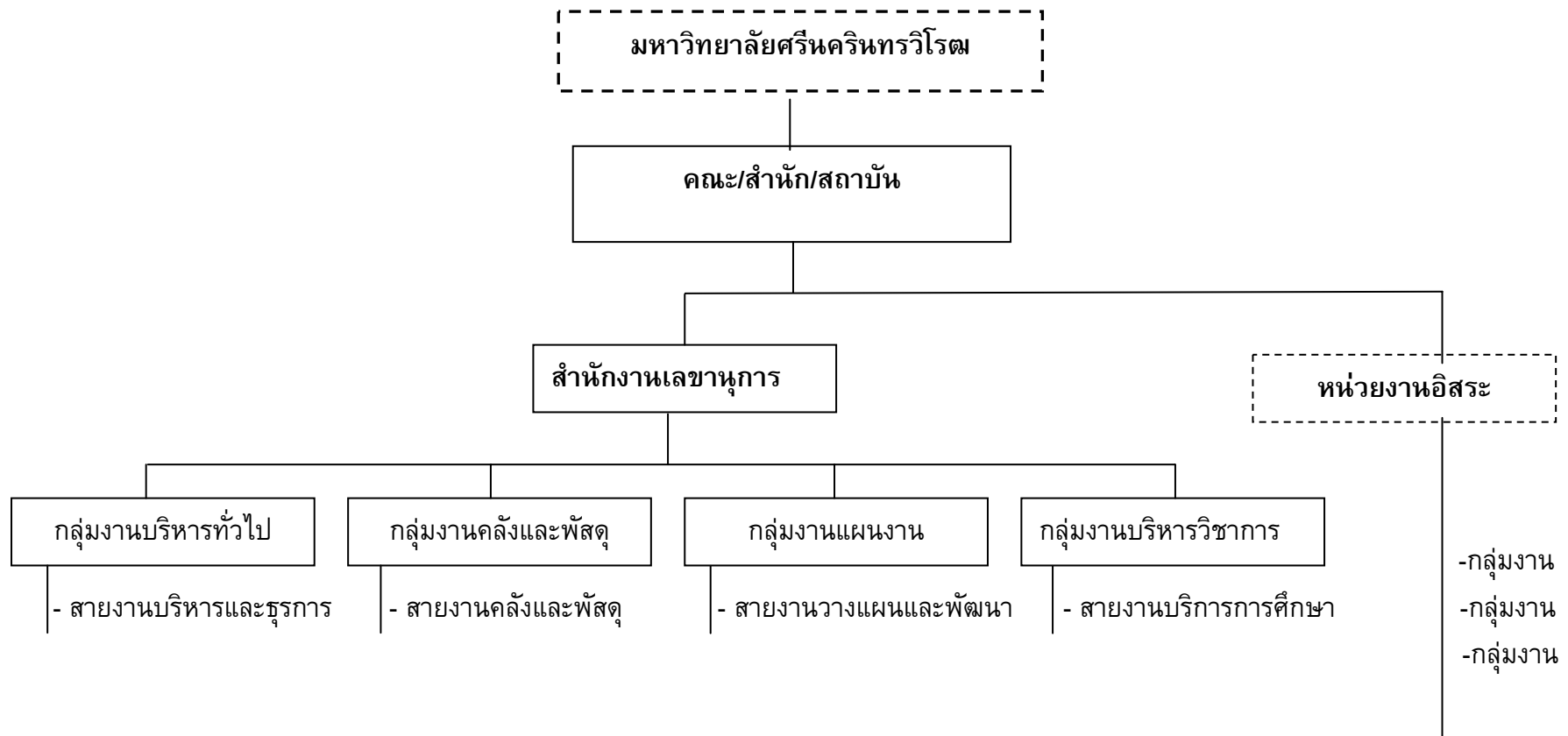
- หมายเหตุ
1. สำหรับ (หน่วยงาน) ที่มีความพร้อมและมีภาระมากอาจแบ่งออกเป็นหลายกลุ่มงานได้
 2. โรงเรียนสาริต อาจจัดกลุ่มและสายงานตามโครงสร้างนี้

ภาพประกอบ 14 แนวความคิดการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานเลขานุการคณะ/สถาบัน/สำนัก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบบที่ 1
ที่มา : หนังสือมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ ทม 1001(2)/3427 ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2539



- หมายเหตุ
1. สำหรับ (หน่วยงาน) ที่มีความพร้อมและมีภาระมากอาจแบ่งออกเป็นหลายกลุ่มงานได้
 2. โรงเรียนสาธิต อาจจัดกลุ่มและสายงานตามโครงสร้างนี้

ภาพประกอบ 15 แนวความคิดการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานเลขานุการคณะ/สถาบัน/สำนัก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบบที่ 2
ที่มา : หนังสือมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ ทม 1001(2)/3427 ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2539



ภาพประกอบ 16 แนวความคิดการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานเลขาธิการคณะ/สถาบัน/สำนัก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบบที่ 3
ที่มา : หนังสือมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ ทม 1001(2)/3427 ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2539

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) ตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา สิ่งพิมพ์และเว็บไซต์ (Websites)

ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา สิ่งพิมพ์และเว็บไซต์ (Websites)

การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวความคิด ทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการแบบกลุ่มภารกิจและแบบกลุ่มงาน การบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ และการปรับปรุงโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร ตำรา สิ่งพิมพ์และเว็บไซต์ (Websites) แล้วกำหนดกรอบการวิจัยเพื่อสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ มี 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการและอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า

ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการดังนี้

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 ซึ่งมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีทั้งสิ้นจำนวน 1,994 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 70 คน อาจารย์จำนวน 1,219 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 705 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ซึ่งใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (ศิริชัย กาญจนวาสี .2538: 29-30,105) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 333 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 12 คน อาจารย์จำนวน 203 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 118 คน ดังได้แสดงไว้ในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่ม

กลุ่ม	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. ผู้บริหาร	70	12
2. อาจารย์	1,219	203
3. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	705	118
รวม	1,994	333

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา สิ่งพิมพ์และเว็บไซต์ (Websites)

2. สร้างแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับตามแบบของไลเคิร์ต (Likert. 1935: 55) เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและด้านความคุ้มค่า ด้านละ 15 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 90 ข้อ

3. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence : IOC) ของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนที่ใช้วัดความคิดเห็นและความหมายของระดับความคิดเห็น ดังนี้

ค่าคะแนน 1 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความสอดคล้องสูง

ค่าคะแนน 0 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความสอดคล้องปานกลาง

ค่าคะแนน -1 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความสอดคล้องต่ำ

ผู้วิจัยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องที่สูงกว่า .50 ให้ถือว่ามีความสอดคล้องกันสูง นำไปใช้เป็นข้อความในแบบสอบถามได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องกันสูงกว่า .50 มีจำนวน 90 ข้อ ที่นำไปใช้ได้ (ภาคผนวก ง)

4. ทดลองใช้ (Try out) แบบสอบถามกับบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

จำนวนกลุ่มละ 10 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อและหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ จากค่า t-test ที่มีค่าตั้งแต่ 1.761 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (Ferguson.1981: 180) คัดเลือกเป็นข้อคำถามที่ใช้ได้ ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ พบว่าแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกทั้งหมดจำนวน 90 ข้อ (ภาคผนวก ง)

ส่วนการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แบบแอลฟา (Alpha - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (ล้วน สายยศ; และอังคณา สายยศ. 2543: 218; อ้างอิงจาก Cronbach.1984: 161) และผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่น .9923 (ภาคผนวก ง)

5. ตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนและเหมาะสมในการใช้สำนวนและภาษา แล้วปรับปรุงแก้ไขตามคำปรึกษาแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท จำนวน 3 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความอนุเคราะห์จากคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน /สำนัก ผู้อำนวยการกองและหัวหน้าฝ่ายของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการแจกและเก็บแบบสอบถามจำนวน 333 ฉบับ พร้อมกับแนบหนังสือแนะนำตัวของผู้วิจัยและแบบสอบถาม และผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนไปยังกอง ฝ่าย สำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน /สำนัก ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความสะดวก นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ผู้ประสานงานของทุกหน่วยงานช่วยดำเนินการแจกและรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนให้ผู้วิจัย ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ด้วย

แบบสอบถามที่ได้กลับคืนมีจำนวนทั้งสิ้น 265 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 79.58 แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 10 คน อาจารย์จำนวน 145 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 110 คน

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนที่ใช้วัดความคิดเห็นและความหมายของระดับความคิดเห็น มีดังนี้

- ค่าคะแนน 5 หมายความว่า มีสภาพปัญหามากที่สุด
- ค่าคะแนน 4 หมายความว่า มีสภาพปัญหา
- ค่าคะแนน 3 หมายความว่า มีสภาพปัญหากลาง
- ค่าคะแนน 2 หมายความว่า มีสภาพปัญหาน้อย
- ค่าคะแนน 1 หมายความว่า มีสภาพปัญหาน้อยที่สุด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดช่วงคะแนนและความหมายของช่วงคะแนนของสภาพปัญหา ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายความว่า ข้อความนั้นมีสภาพปัญหามากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายความว่า ข้อความนั้นมีสภาพปัญหามาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายความว่า ข้อความนั้นมีสภาพปัญหากลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายความว่า ข้อความนั้นมีสภาพปัญหาน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายความว่า ข้อความนั้นมีสภาพปัญหาน้อยที่สุด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติ t-test (one sample) ทดสอบสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับค่าเกณฑ์ 3.00 และกำหนดความหมายของสภาพปัญหา ดังนี้

ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3.00 หมายความว่า ข้อความนั้นมีสภาพปัญหาลดต่ำกว่าเกณฑ์

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 หมายความว่า ข้อความนั้นมีสภาพปัญหาเท่ากับเกณฑ์

ค่าเฉลี่ยสูงกว่า 3.00 หมายความว่า ข้อความนั้นมีสภาพปัญหามากกว่าเกณฑ์

ผู้วิจัยพิจารณาค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าค่าเกณฑ์ 3.00 นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการสร้างแบบจำลองและแบบสอบถามตามขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีดังนี้

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัยที่ร่วมกลุ่มสนทนา ได้แก่ ข้าราชการที่สังกัด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารระดับกลาง และผู้เชี่ยวชาญ /ผู้ชำนาญการ ซึ่งมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและมีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับกลาง เป็นเวลาอย่างน้อย 4 ปี มีทั้งสิ้นจำนวน 36 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจำนวน 9 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกลางและผู้เชี่ยวชาญ /ผู้ชำนาญการจำนวน 27 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้สัดส่วน 1:3 ให้ได้จำนวน 12 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจำนวน 3 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกลางและผู้เชี่ยวชาญ /ผู้ชำนาญการจำนวน 9 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1. สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามขั้นตอนที่ 2 ผสมผสานกับแนวความคิดทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา สิ่งพิมพ์และเว็บไซต์ (Websites)
2. สร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการและอำนาจ

หน้าที่ของกลุ่มภารกิจ

3. จัดกลุ่มสนทนาผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน เพื่อวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และตอบคำถามจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดปลายเปิด (Open - ended items) ซึ่งผู้สัมภาษณ์ถามนำ 2 คำถาม ฟังคำตอบและจดบันทึกส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ตอบไปเรื่อยๆ ตามความพอใจโดยไม่จำกัด (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2537: 66) แล้วปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

4. เสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนและเหมาะสมในการใช้สำนวนภาษา และปรับปรุงแก้ไขตามคำปรึกษาแนะนำ

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และการตอบคำถามจากแบบการสัมภาษณ์ชนิดปลายเปิดของผู้เชี่ยวชาญที่ประชุมกลุ่มสนทนา จำนวน 12 คน ซึ่งผู้วิจัยจดบันทึกไว้ และปรับปรุงแก้ไขตามความคิดเห็นที่ตกลงร่วมกันของที่ประชุมกลุ่มสนทนา และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 12 คน ตรวจสอบอีกครั้ง ทำให้ได้แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งนำเสนอข้อมูลเชิงบรรยาย (Descriptive data) มี 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กรสายงานการสั่งการและอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ ที่มีความเหมาะสม (ภาพประกอบ 18-20)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยได้นำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยพร้อมกับร่างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เสนอผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยติดต่อทบทวนเชิญเป็นการล่วงหน้าแล้ว และนัดวันประชุมกลุ่มสนทนาผู้เชี่ยวชาญ เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2549 เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาและตอบคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมจำนวน 2 ข้อ ตามแบบสัมภาษณ์ชนิดปลายเปิด เมื่อผู้วิจัยฟัง บันทึกข้อมูลและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ได้เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหาของแบบจำลองอีกครั้งและตอบแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยในกำหนดเวลา 5 วัน โดยได้นัดไว้เป็นการล่วงหน้า

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการดังนี้

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 ซึ่งมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีจำนวนทั้งสิ้น 1,994 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 70 คน อาจารย์จำนวน 1,219 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน

705 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น และใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (ศิริชัย กาญจนวาสี .2538: 29-30,105) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 333 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 12 คน อาจารย์จำนวน 203 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 118 คน (ตาราง 1)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เชื่อมโยงกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามขั้นตอนที่ 1 ผสมผสานกับแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมกลุ่มสนทนาจำนวน 12 คน แล้วสังเคราะห์เป็นข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. สร้างแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของไลเคิร์ต (Likert.1935: 55) เกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรมจำนวน 13 ข้อ ด้านคุณธรรมจำนวน 16 ข้อ ด้านความโปร่งใสจำนวน 14 ข้อ ด้านการมีส่วนร่วมจำนวน 12 ข้อ ด้านความรับผิดชอบจำนวน 9 ข้อ และด้านความคุ้มค่าจำนวน 16 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 80 ข้อ

3. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความชัดเจนของแบบสอบถาม โดยการหาค่าความเหมาะสมจากค่ามัธยฐาน (Median) และค่าความสอดคล้องของความคิดเห็นจากค่าคะแนนพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: IR)) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนที่ใช้วัดความคิดเห็นและความหมายของระดับความคิดเห็น มีดังนี้

ค่าคะแนน 5 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าคะแนน 4 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมาก

ค่าคะแนน 3 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าคะแนน 2 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อย

ค่าคะแนน 1 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดช่วงคะแนนและความหมายของช่วงคะแนน ดังนี้

ค่าคะแนนพิสัยควอไทล์ ต่ำกว่า 0.50 หมายความว่า มีความสอดคล้องกันสูงมาก

ค่าคะแนนพิสัยควอไทล์ ระหว่าง 0.51-1.00 หมายความว่า มีความสอดคล้องกันสูง

ค่าคะแนนพิสัยควอไทล์ ระหว่าง 1.01-1.99 หมายความว่า มีความสอดคล้องกันปานกลาง

ค่าคะแนนพิสัยควอไทล์ ระหว่าง 2.00-2.99 หมายความว่า มีความสอดคล้องกันต่ำ

ค่าคะแนนพิสัยควอไทล์ สูงกว่า 3.00 ขึ้นไป หมายความว่า มีความสอดคล้องกันต่ำที่สุด

ผู้วิจัยกำหนดค่าความสอดคล้องที่มีค่าคะแนนพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า .50 ให้มีความ

สอดคล้องกันสูง ให้ถือว่ามีความสอดคล้องกันสูง นำไปใช้เป็นข้อความในแบบสอบถามได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องกันสูงกว่า .50 มีจำนวน 80 ข้อ ที่นำไปใช้ได้ (ภาคผนวก ง)

4. ทดลองใช้แบบสอบถามกับบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวนกลุ่มละ 10 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม เป็นรายข้อและหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ จากค่า t-test ที่มีค่าตั้งแต่ 1.761 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (Ferguson.1981: 180) คัดเลือกเป็นข้อคำถามที่ใช้ได้ ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ พบว่าแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกทั้งหมดจำนวน 90 ข้อ (ภาคผนวก ง) ผู้วิจัยจึงนำเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท เพื่อตรวจทานความถูกต้อง ชัดเจนและเหมาะสมในการใช้สำนวนภาษาอีกครั้ง

ส่วนการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แบบแอลฟา (Alpha - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (ลัวัน สายยศ; และอังคณา สายยศ. 2543: 218; อ้างอิงจาก Cronbach.1984: 161) และผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่น .9903 (ภาคผนวก ง)

5. ตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนและเหมาะสมในการใช้สำนวนและภาษา แล้วปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท จำนวน 3 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความอนุเคราะห์จากคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน /สำนัก ผู้อำนวยการกองและหัวหน้าฝ่ายของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการแจกและเก็บแบบสอบถามจำนวน 333 ฉบับ พร้อมกับแนบหนังสือแนะนำตัวของผู้วิจัยและแบบสอบถาม และผู้ตอบแบบสอบถามได้ส่งแบบสอบถามกลับคืนไปยังกอง ฝ่าย สำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน /สำนัก ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความสะดวก นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ผู้ประสานงานของทุกหน่วยงานช่วยดำเนินการแจกและรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนให้ผู้วิจัย ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ด้วย

แบบสอบถามที่ได้กลับคืนมีจำนวนทั้งสิ้น 284 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.29 แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 12 คน อาจารย์จำนวน 203 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 118 คน

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

โดยกำหนดค่าคะแนนที่ใช้วัดความคิดเห็นและความหมายของระดับความคิดเห็นไว้ ดังนี้

ค่าคะแนน 5 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าคะแนน 4 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมาก

ค่าคะแนน 3 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าคะแนน 2 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อย

ค่าคะแนน 1 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ผู้วิจัยกำหนดช่วงคะแนนและความหมายของช่วงคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติ t-test (one sample) ทดสอบสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

.01 โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมกับค่าเกณฑ์ 3.50 และกำหนดความหมายของความเหมาะสม ดังนี้

ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3.50 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมต่ำกว่าเกณฑ์

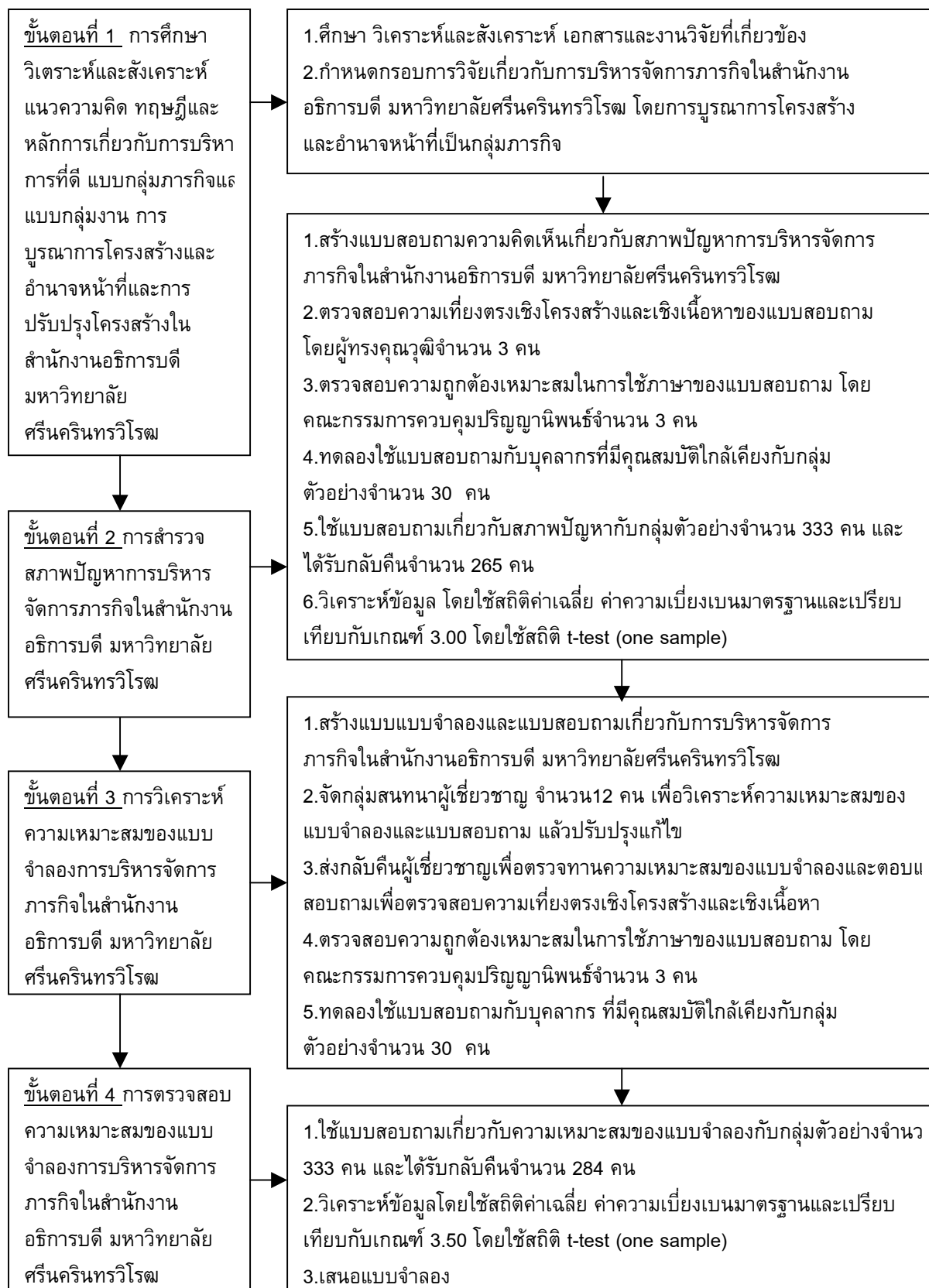
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมเท่ากับเกณฑ์

ค่าเฉลี่ยสูงกว่า 3.50 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์

ผู้วิจัยพิจารณาค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าค่าเกณฑ์ 3.50 นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการสร้าง

แบบจำลองต่อไป

สำหรับ ผังขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังที่ปรากฏในภาพประกอบ 9 ขั้นตอนของการวิจัย มีดังนี้



ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนของการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย มีดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง กับค่าเกณฑ์ที่เหมาะสม ใช้สถิติ t-test (one sample)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม มีดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ใช้สถิติค่าเฉลี่ยและค่าดัชนีความสอดคล้องภายใน (Index of congruence: IOC)

2.2 การวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความชัดเจนของเนื้อหา ใช้สถิติค่ามัธยฐาน และค่าคะแนนพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile range: IR)

2.3 การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อคำถาม ใช้สถิติ t-test

2.4 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์แบบแอลฟา (Alpha - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t-distribution
p	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
IOC	แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้อง
IR	แทน	ค่าคะแนนพิสัยระหว่างควอไทล์
Med	แทน	ค่ามัธยฐาน
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (Number of sample sizes)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัย มีดังนี้

- ขั้นตอน การสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 - ขั้นตอน การสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 - ขั้นตอน การตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 - ขั้นตอน การสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ

ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ และ ด้านความคุ้มค่า ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 79.58 ของกลุ่มตัวอย่าง โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและเปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์ 3.00 ด้วยการใช้สถิติ t-test (one sample) ทดสอบสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้าน ดังได้แสดงไว้ในตาราง 2 และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านและรายข้อ ดังได้แสดงไว้ในตาราง 3-8

ตาราง 2 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายด้าน

ข้อ สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพปัญหา
	$\bar{X}$	SD			
1. ด้านนิติธรรม	3.35	0.83	6.79	.000	ปานกลาง
2. ด้านคุณธรรม	3.18	0.83	3.50	.000	ปานกลาง
3. ด้านความโปร่งใส	3.47	0.93	8.26	.000	ปานกลาง
4. ด้านการมีส่วนร่วม	3.41	0.84	7.94	.000	ปานกลาง
5. ด้านความรับผิดชอบ	3.32	0.84	6.27	.000	ปานกลาง
6. ด้านความคุ้มค่า	3.50	0.92	8.90	.000	มาก
รวม	3.37	0.80	7.57	.000	ปานกลาง

จากตาราง 2 แสดงว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านนิติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ด้านคุณธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ด้านความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) และด้านความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตาราง 3 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนิติธรรม กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD			
ด้านนิติธรรม						
1.	โครงสร้างสำนักงานเป็นการบริหารจัดการแบบ แนวราบ (Flat organization) เพื่อความคล่องตัว ในการบริหาร	3.45	1.04	7.00	.000	ปานกลาง
2.	การบูรณาการช่วงการบังคับบัญชาที่สั้นลง เพื่อการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3.51	1.23	6.71	.000	มาก
3.	ความยินยอมพร้อมใจในการปฏิบัติตามการ บริหารจัดการภารกิจของงานประจำ	3.05	0.97	0.83	.409	ปานกลาง
4.	การยอมรับในการมอบหมายภารกิจเพื่อการ ปฏิบัติงาน /โครงการพิเศษ เป็นครั้งคราว	2.95	0.95	-0.78	.438	ปานกลาง
5.	การลดกฎ ระเบียบและข้อบังคับ เพื่อความ คล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.09	1.05	1.40	.162	ปานกลาง
6.	การบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	3.55	1.25	7.13	.000	มาก
7.	การไม่กำหนดวาระของการดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารในสำนักงาน	3.63	1.10	9.26	.000	มาก
8.	การบริหารจัดการตามหลักของความเป็น ประชาธิปไตย	3.06	1.05	0.88	.380	ปานกลาง
9.	การบริหารจัดการแบบกลุ่มภารกิจภาครัฐ แนวใหม่	3.50	1.04	7.82	.000	มาก
10.	การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปถึง ระดับหัวหน้างานเพื่อการลดขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	3.09	0.99	1.42	.157	ปานกลาง
11.	ความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ	3.40	1.15	5.71	.000	ปานกลาง

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD			
12.	ความครอบคลุมของการได้รับมอบอำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน	3.52	1.05	8.03	.000	มาก
13.	การออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.48	1.04	7.53	.000	ปานกลาง
14.	ความคล่องตัวในการบริหารจัดการจากการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 7 กอง 6 ฝ่าย	3.51	1.07	7.75	.000	มาก
15.	การจัดทำแผนการปฏิบัติงานเป็นรายเดือนของบุคลากรในสำนักงาน	3.42	1.11	6.10	.000	ปานกลาง
รวม		3.35	0.83	6.79	.000	ปานกลาง

จากตาราง 3 แสดงว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนิติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหาที่อยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2 ($\bar{X} = 3.51$) ข้อ 6 ($\bar{X} = 3.55$) ข้อ 7 ($\bar{X} = 3.63$) ข้อ 9 ($\bar{X} = 3.50$) ข้อ 12 ($\bar{X} = 3.52$) และข้อ 14 ($\bar{X} = 3.51$) และสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ($\bar{X} = 3.45$) ข้อ 11 ($\bar{X} = 3.40$) ข้อ 13 ($\bar{X} = 3.48$) และข้อ 15 ($\bar{X} = 3.42$)

ตาราง 4 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านคุณธรรม กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD			
ด้านคุณธรรม						
1.	ความเสมอภาคในการให้บริการผู้มาติดต่องาน	3.02	1.10	0.34	.737	ปานกลาง
2.	ความจงรักภักดีต่อองค์กร	2.99	1.05	-0.18	.861	ปานกลาง
3.	การปฏิบัติหน้าที่ดีงามในการเป็นเจ้าหน้าที่ ของรัฐ	2.98	1.00	-0.31	.759	ปานกลาง
4.	การใช้ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในแต่ละกอง/ฝ่าย	2.99	1.01	-0.18	.855	ปานกลาง
5.	ความมีสัมมา คารวะ ในการปฏิบัติตน	2.94	1.05	-0.93	.352	ปานกลาง
6.	การจัดอัตราค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นจริง	3.43	1.07	6.59	.000	ปานกลาง
7.	การจัดสรรเงินค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารใน สำนักงาน	3.54	1.05	8.30	.000	มาก
8.	มนุษยสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรระหว่าง ผู้ร่วมงาน	3.12	1.05	1.81	.072	ปานกลาง
9.	ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional quotient: EQ) ในการปฏิบัติงาน	3.43	1.11	6.33	.000	ปานกลาง
10.	ความเป็นธรรมของหลักเกณฑ์การพิจารณา ความดีความชอบประจำปี	3.55	1.13	7.69	.000	มาก
11.	ความขยันและอดทนในการปฏิบัติงาน	3.02	0.99	0.37	.709	ปานกลาง
12.	ความมีระเบียบวินัยในการบริหารจัดการ ภารกิจของสำนักงาน	3.10	0.93	1.78	.077	ปานกลาง
13.	ความมีเมตตาธรรม ในการบริหารจัดการ ภารกิจของสำนักงาน	3.08	0.97	1.33	.184	ปานกลาง
14.	การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงาน	3.42	1.11	6.13	.000	ปานกลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD			
15.	ความซื่อสัตย์ สุจริต ในการบริหารจัดการ ภารกิจ	3.06	1.02	1.03	.306	ปานกลาง
รวม		3.18	0.83	3.50	.000	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านคุณธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหาที่อยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 7 ($\bar{X} = 3.54$) และข้อ 10 ($\bar{X} = 3.55$) และสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6 ($\bar{X} = 3.43$) ข้อ 9 ($\bar{X} = 3.43$) และข้อ 14 ($\bar{X} = 3.42$)

ตาราง 5 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความโปร่งใส กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD			
ด้านความโปร่งใส						
1.	การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส	3.45	1.12	6.54	.000	ปานกลาง
2.	การเสนอแนวทางในการป้องกันปัญหาจากการปฏิบัติงาน	3.46	1.11	6.68	.000	ปานกลาง
3.	กระบวนการการตรวจสอบความถูกต้องระหว่างการปฏิบัติงานตามขั้นตอน	3.45	1.06	6.83	.000	ปานกลาง
4.	กระบวนการการตรวจสอบความถูกต้องของผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นงาน / โครงการ / กิจกรรม	3.43	1.08	6.57	.000	ปานกลาง
5.	กระบวนการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบการบริหารจัดการภารกิจ	3.43	0.99	7.10	.000	ปานกลาง
6.	การสร้างควมน่าไว้วางใจในการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน	3.43	1.10	6.41	.000	ปานกลาง
7.	ความโปร่งใสในกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน	3.49	1.14	7.09	.000	ปานกลาง
8.	ความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน	3.39	1.14	5.60	.000	ปานกลาง
9.	ความโปร่งใสในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน	3.45	1.12	6.60	.000	ปานกลาง
10.	ความถูกต้องในการสร้างฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย ให้บุคคลทั่วไปได้ทราบ	3.52	1.12	7.58	.000	มาก
11.	ความโปร่งใสในการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation) ผู้บริหารในสำนักงาน	3.58	1.11	8.59	.000	มาก
12.	ความโปร่งใสของกระบวนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	3.60	1.07	9.17	.000	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD			
13.	การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการ ภารกิจในลักษณะข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	3.52	1.07	7.84	.000	มาก
14.	ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ของการดำเนิน การจัดซื้อจัดจ้าง	3.39	1.08	5.92	.000	ปานกลาง
15.	ความถูกต้องและครบถ้วนในการตรวจสอบพัสดุ ประจำปี	3.46	1.11	6.69	.000	ปานกลาง
รวม		3.47	0.93	8.26	.000	ปานกลาง

จากตาราง 5 แสดงว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหาที่อยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 10 ($\bar{X} = 3.52$) ข้อ 11 ($\bar{X} = 3.58$) ข้อ 12 ($\bar{X} = 3.60$) ข้อ 13 ($\bar{X} = 3.52$) และสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 11 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ($\bar{X} = 3.45$) ข้อ 2 ($\bar{X} = 3.46$) ข้อ 3 ($\bar{X} = 3.45$) ข้อ 4 ($\bar{X} = 3.43$) ข้อ 5 ($\bar{X} = 3.43$) ข้อ 6 ($\bar{X} = 3.43$) ข้อ 7 ($\bar{X} = 3.49$) ข้อ 8 ($\bar{X} = 3.39$) ข้อ 9 ($\bar{X} = 3.45$) ข้อ 14 ($\bar{X} = 3.39$) และข้อ 15 ($\bar{X} = 3.46$)

ตาราง 6 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการมีส่วนร่วม กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD			
ด้านการมีส่วนร่วม						
1.	การประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับกลางใน สำนักงานอธิการบดีกับสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน /สำนัก	3.10	0.96	1.72	.086	ปานกลาง
2.	การมีส่วนร่วมเสนอวิสัยทัศน์ (Shared vision) และพันธกิจเพื่อการพัฒนางาน	3.19	0.97	3.18	.002	ปานกลาง
3.	การประสานงานอย่างมีปฏิสัมพันธ์ (Transaction) ของบุคลากรระหว่างกอง /ฝ่าย	3.10	0.96	1.72	.086	ปานกลาง
4.	การประสานงานของบุคลากรระหว่างสำนักงาน อธิการบดีกับสำนักงานคณบดี สำนักงาน ผู้อำนวยการสถาบัน /สำนัก	3.10	0.97	1.72	.087	ปานกลาง
5.	การร่วมทำงานแบบกลุ่มงาน (Team work) ที่มี ลักษณะคล้ายคลึงกันระหว่างกอง/ฝ่ายใน สำนักงาน	3.50	1.09	7.47	.000	มาก
6.	การเปิดโอกาสให้บุคลากรในสำนักงานเสนอ ความคิดเห็นในการสรรหาผู้บริหารในสำนักงาน	3.44	1.12	6.34	.000	ปานกลาง
7.	การทำงานที่สามารถทำแทนกันได้แบบข้าม กอง /ฝ่าย	3.69	1.04	10.83	.000	มาก
8.	การสนับสนุนการทำงานแบบร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนและร่วมแก้ไขกับผู้บริหาร มหาวิทยาลัย	3.56	1.07	8.51	.000	มาก
9.	การประชาสัมพันธ์การบริหารจัดการภารกิจของ สำนักงาน	3.61	1.02	9.75	.000	มาก
10.	บุคลากรในสำนักงานได้เข้าร่วมเป็น คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี	3.52	1.03	8.26	.000	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD			
11.	การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงาน เพื่อเสนอความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการประจำสำนักงาน	3.49	1.01	7.92	.000	ปานกลาง
12.	ความร่วมมือการบริหารจัดการเพื่อความต่อเนื่องของงาน ในระหว่างการสรรหาผู้บริหารใหม่	3.48	1.02	7.62	.000	ปานกลาง
13.	ความเชื่อมโยงในการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงานกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย	3.49	1.05	7.59	.000	ปานกลาง
14.	การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงาน เพื่อเสนอความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการประจำสำนักงาน	3.49	1.01	7.92	.000	ปานกลาง
15.	การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงาน เพื่อเสนอความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	3.52	1.02	8.35	.000	มาก
รวม		3.41	0.84	7.94	.000	ปานกลาง

จากตาราง 6 แสดงว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหาที่อยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 5 ($\bar{X} = 3.50$) ข้อ 7 ($\bar{X} = 3.69$) ข้อ 8 ($\bar{X} = 3.56$) ข้อ 9 ($\bar{X} = 3.61$) ข้อ 10 ($\bar{X} = 3.52$) และข้อ 15 ($\bar{X} = 3.52$) และสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6 ($\bar{X} = 3.44$) ข้อ 11 ($\bar{X} = 3.49$) ข้อ 12 ($\bar{X} = 3.48$) ข้อ 13 ($\bar{X} = 3.49$) และข้อ 14 ($\bar{X} = 3.39$)

ตาราง 7 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความรับผิดชอบ กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD			
ด้านความรับผิดชอบ						
1.	ความกล้ายอมรับผิดในผลการปฏิบัติงานของตน	3.38	1.16	5.42	.000	ปานกลาง
2.	การปฏิบัติงานโดยยึดถือตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยเป็น ประการสำคัญ	3.07	0.97	1.20	.231	ปานกลาง
3.	การแปลงแผนงานไปสู่การปฏิบัติงาน	3.35	1.00	5.65	.000	ปานกลาง
4.	การวิเคราะห์ปัญหาจากการปฏิบัติงาน	3.10	0.94	1.76	.079	ปานกลาง
5.	ความเอาใจใส่ในปัญหาสาธารณะเพื่อการ บริหารจัดการภารกิจที่ดี	3.51	1.15	7.20	.000	มาก
6.	การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของ ผู้ร่วมงาน	3.38	1.04	5.88	.000	ปานกลาง
7.	ความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาการ ปฏิบัติงาน	3.28	1.06	4.28	.000	ปานกลาง
8.	ความยืดหยุ่น (Flexible) ในการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารในสำนักงาน โดยไม่ขัดต่อ นโยบายของมหาวิทยาลัย	3.14	0.95	2.33	.020	ปานกลาง
9.	ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมใน มหาวิทยาลัย	3.10	1.01	1.64	.102	ปานกลาง
10.	การวางแผนกลยุทธ์ของสำนักงาน เพื่อการ บริหารการเปลี่ยนแปลง	3.38	0.99	6.27	.000	ปานกลาง
11.	ความมีมาตรฐานในวัฒนธรรมการทำงาน	3.40	1.03	6.35	.000	ปานกลาง
12.	ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีความ ท้าทายและมีความเสี่ยง (Risk)	3.54	1.10	8.01	.000	มาก
13.	การบริหารจัดการภารกิจให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ	3.09	0.97	1.59	.113	ปานกลาง

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD			
14.	การจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเตรียมพร้อมบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในสำนักงาน ในอนาคต	3.60	1.06	9.17	.000	มาก
15.	ความรู้และทันต่อการบริหารจัดการแบบใหม่ ในงานบุคคล งบประมาณ พัสดุ อาคารสถานที่ เทคโนโลยีและระบบข้อมูลข่าวสาร	3.54	0.98	8.99	.000	มาก
รวม		3.32	0.84	6.27	.000	ปานกลาง

จากตาราง 7 แสดงว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหาที่อยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 5 ($\bar{X} = 3.51$) ข้อ 12 ($\bar{X} = 3.54$) ข้อ 14 ($\bar{X} = 3.60$) และข้อ 15 ($\bar{X} = 3.54$) และสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ($\bar{X} = 3.38$) ข้อ 3 ($\bar{X} = 3.35$) ข้อ 6 ($\bar{X} = 3.38$) ข้อ 7 ($\bar{X} = 3.28$) ข้อ 10 ($\bar{X} = 3.38$) และข้อ 11 ($\bar{X} = 3.40$)

ตาราง 8 การเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความคุ้มค่า กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD			
ด้านความคุ้มค่า						
1.	การบริหารจัดการเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับ ส่วนรวม	3.49	1.06	7.57	.000	ปานกลาง
2.	การพัฒนาตน พัฒนาความคิดตลอดเวลา เพื่อ การพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน	3.46	1.07	7.04	.000	ปานกลาง
3.	การพัฒนางานเพื่อสร้างความเป็นเลิศอย่าง ต่อเนื่อง	3.53	1.07	8.07	.000	มาก
4.	การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) เพื่อการทำงานแบบข้ามสำนักงาน กอง ฝ่าย สถาบันและสำนัก	3.53	1.02	8.53	.000	มาก
5.	ความต่อเนื่องเชื่อมโยงภารกิจระหว่าง สรรหาผู้บริหารในสำนักงานอธิการบดี	3.55	1.03	8.75	.000	มาก
6.	ความเป็นพลวัต (Dynamic) ของโครงสร้าง องค์กรที่ทำให้ปรับเปลี่ยนได้ โดยไม่กระทบ กระเทือนต่อภารกิจของสำนักงาน	3.50	1.09	7.43	.000	มาก
7.	ความมีประสิทธิภาพในการสร้างเครือข่ายระบบ ฐานข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information communication technology network)	3.54	1.12	7.87	.000	มาก
8.	การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานให้มีความรู้ เพิ่มเติม โดยร่วมประชุม อบรม สัมมนา	3.42	1.13	6.04	.000	ปานกลาง
9.	การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผล สัมฤทธิ์ของงาน	3.51	1.15	7.15	.000	มาก
10.	วิธีการคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้บริหารสำนักงานที่มี วิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพ	3.52	1.08	7.88	.000	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

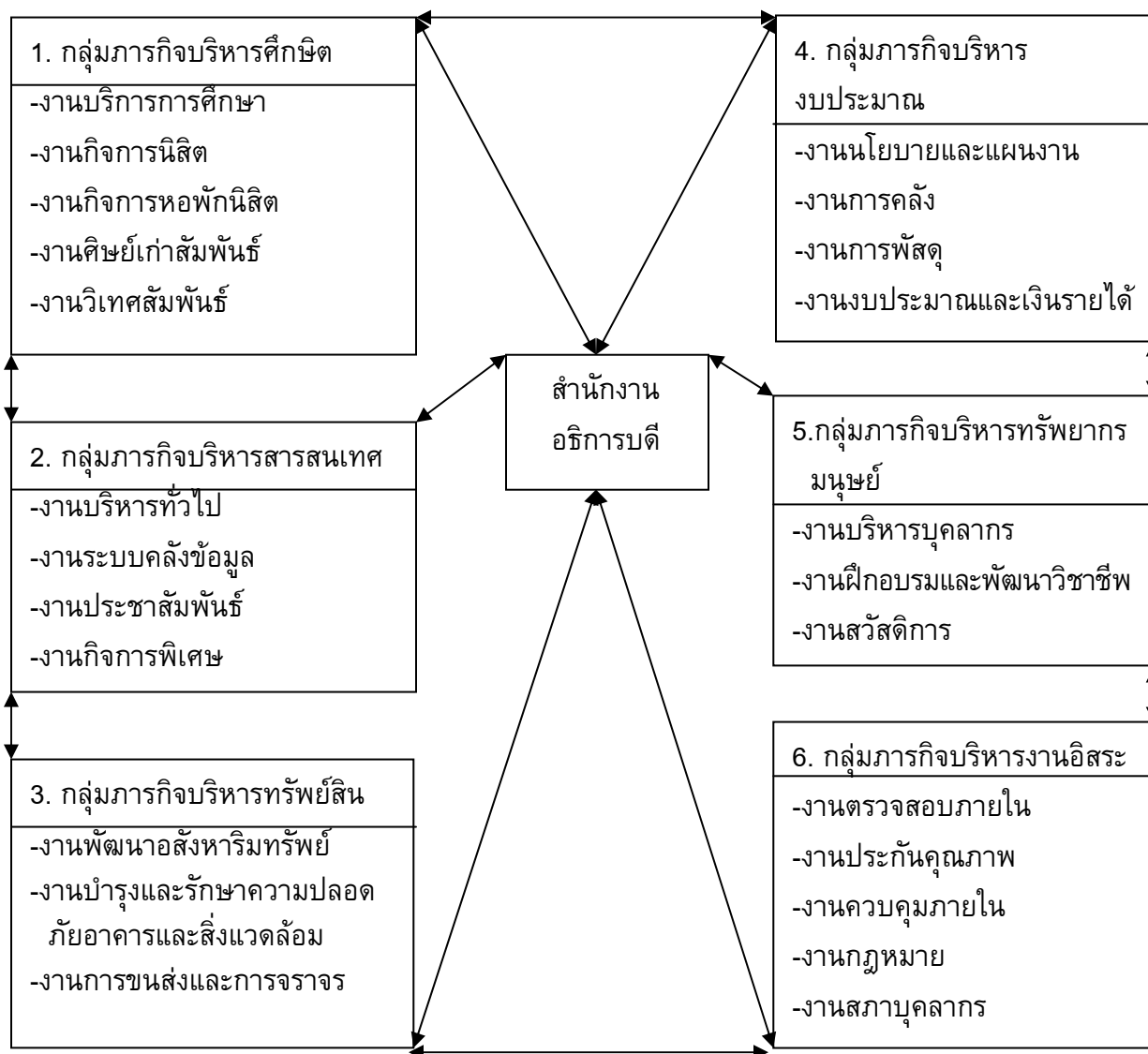
ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	n = 265		t	p	ระดับสภาพ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD			
11.	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) เพื่อการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน	3.57	1.04	8.93	.000	มาก
12.	ความประหยัดและความคุ้มค่าในการใช้วัสดุอุปกรณ์	3.23	1.06	3.53	.000	ปานกลาง
13.	การสรรหาบุคลากรที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด (Fast track) เพื่อการพัฒนางาน	3.62	1.05	9.60	.000	มาก
14.	ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานพิเศษอย่างมืออาชีพ (Professional) ในการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน	3.58	1.07	8.75	.000	มาก
15.	การเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงาน	3.46	1.06	7.11	.000	ปานกลาง
รวม		3.50	0.92	8.90	.000	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหาที่อยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ข้อ 3 ($\bar{X} = 3.53$) ข้อ 4 ($\bar{X} = 3.53$) ข้อ 5 ($\bar{X} = 3.55$) ข้อ 6 ($\bar{X} = 3.50$) ข้อ 7 ($\bar{X} = 3.54$) ข้อ 9 ($\bar{X} = 3.51$) ข้อ 10 ($\bar{X} = 3.52$) ข้อ 11 ($\bar{X} = 3.57$) ข้อ 13 ($\bar{X} = 3.62$) และข้อ 14 ($\bar{X} = 3.58$) และสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ($\bar{X} = 3.49$) ข้อ 2 ($\bar{X} = 3.46$) ข้อ 8 ($\bar{X} = 3.42$) ข้อ 12 ($\bar{X} = 3.23$) และข้อ 15 ($\bar{X} = 3.46$)

ขั้นตอน การสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

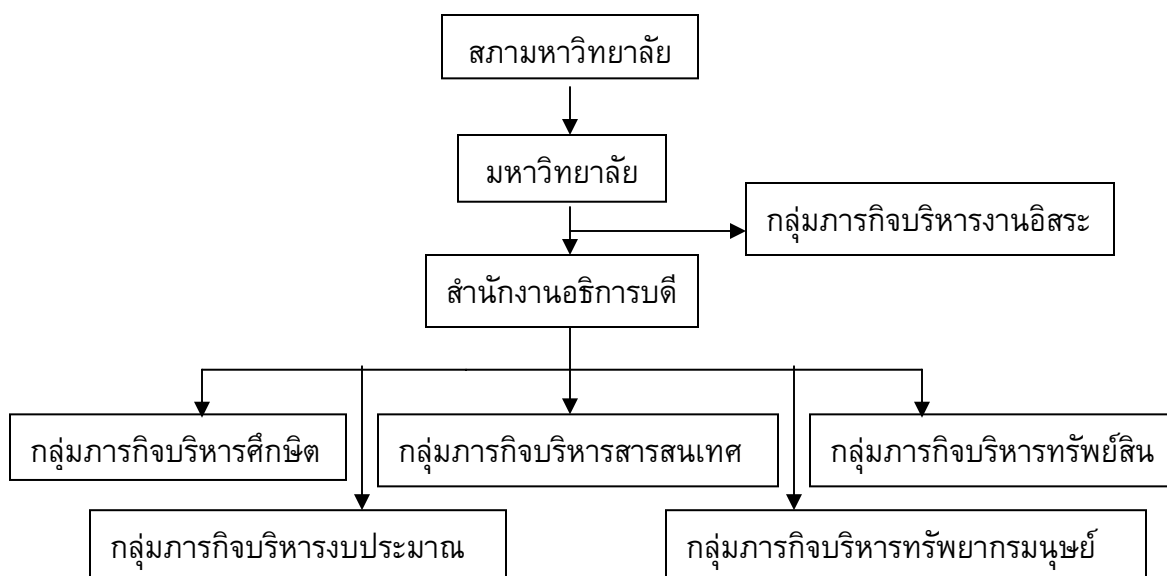
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหาและการตอบคำถามที่เกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมประชุมกลุ่มสนทนา จำนวน 12 คน ผสมผสานกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งพบว่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 จำนวนรวมทั้งสิ้น 66 ข้อ ประกอบด้วยด้านนิติธรรมจำนวน 10 ข้อ ด้านคุณธรรมจำนวน 5 ข้อ ด้านความโปร่งใสจำนวน 15 ข้อ ด้านการมีส่วนร่วมจำนวน 11 ข้อ ด้านความรับผิดชอบจำนวน 10 ข้อ และด้านความคุ้มค่าจำนวน 15 ข้อ และข้อมูลศึกษาจากแนวความคิด ทฤษฎีและหลักการของการบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการแบบกลุ่มภารกิจและแบบกลุ่มงาน การบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ การปรับปรุงโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสังเคราะห์ ทำให้ได้แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ มี 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร และสายงานการสั่งการ ได้เสนอเป็นแผนภูมิ ส่วนอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ ได้เสนอเป็นแบบบรรยาย แล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมประชุมกลุ่มสนทนาจำนวน 12 คน เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของเนื้อหาตามแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจที่ผู้วิจัยนำเสนอ พร้อมกับเสนอแนะการปรับปรุงแบบจำลองให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เมื่อผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อมูลที่จดบันทึกจากการเสนอแนะของที่ประชุมแล้ว ได้ส่งแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมอีกครั้ง ผลของการตรวจสอบ ไม่พบสิ่งที่ต้องแก้ไขผู้วิจัยจึงได้แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ ที่มีความเหมาะสมตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 18-20 และหน้า 176-177 ตามลำดับ ดังนี้

1. แผนภูมิการจัดองค์กร (Organizational management)



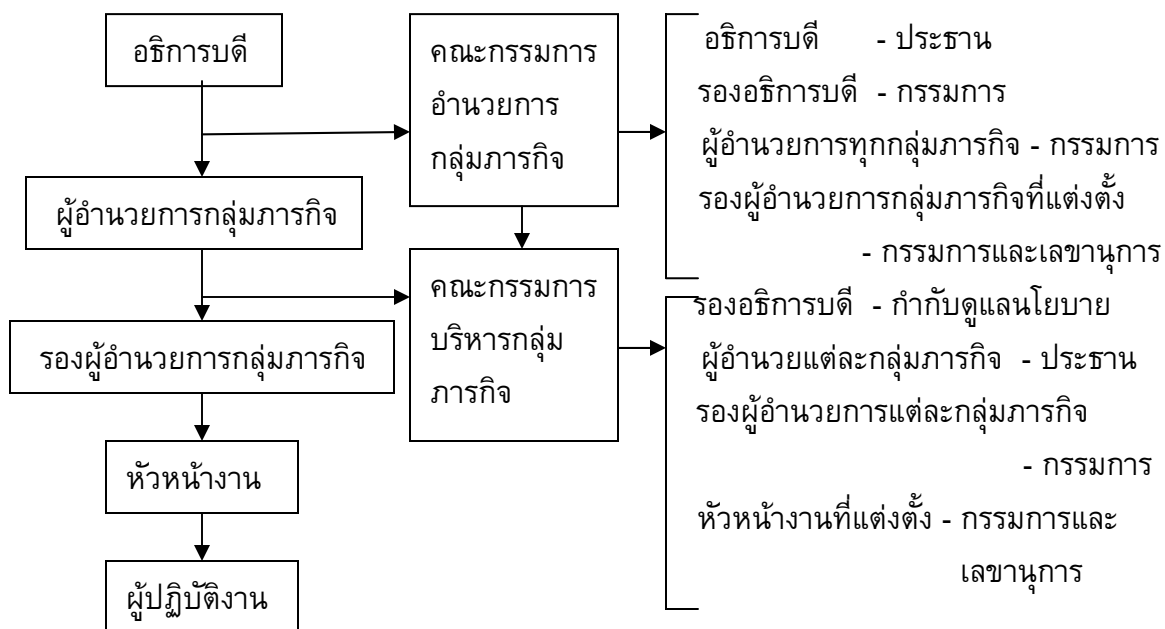
ภาพประกอบ 18 แผนภูมิการจัดองค์กร

2. โครงสร้างการบริหารองค์กร (Organizational structure)



ภาพประกอบ 19 โครงสร้างการบริหารองค์กร

3. สายงานการสั่งการ (Line of command)



ภาพประกอบ 20 สายงานการสั่งการ

4. อำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ (Authority of the cluster)

1. พัฒนาการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ตามแนวทางของการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจภาครัฐแนวใหม่ และตามหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า
2. พัฒนาระบบการบริหารงานแบบกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุด ด้วยการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน แบบเบ็ดเสร็จและครบวงจร ให้กับผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน เพื่อลดขั้นตอนและการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว (One - stop service) ในบางเรื่อง
3. พัฒนาการจัดระบบงานที่ลดความซ้ำซ้อน เพื่อความคุ้มค่า ประหยัดและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการทบทวนและวางมาตรการการประหยัดการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรด้านวัสดุ อุปกรณ์และอาคารสถานที่
4. พัฒนาระบบบริหารงานแบบมุ่งความสำเร็จที่เน้นผลลัพธ์ของงาน (Performance based budgeting) ที่มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการเปิดเผยข้อมูลที่ไม่ได้กำหนดเป็นความลับของทางราชการ
5. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่ให้ความเป็นอิสระ ความมีสิทธิ ความมีเสรีภาพ ความเป็นเอกภาพ ที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ด้วยความเหมาะสม ความถูกต้อง ความรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่และการมอบหมายหน้าที่ที่มีความชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน และจัดระบบการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็วและคุ้มค่า
6. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี ให้มีความทันสมัย ถูกต้อง รวดเร็วและเชื่อมโยงเครือข่ายทุกหน่วยงานและระดับงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบและนำไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรับบุคลากรเพิ่มใหม่ที่มีทักษะและความชำนาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. พัฒนากฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติ โดยการพิจารณา รวบรวม เรียบเรียง ปรับปรุง แก้ไขใหม่ เพื่อความชัดเจน ความสะดวก คล่องตัวในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร
8. พัฒนาระบบการจัดทำแผนงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว เพื่อการตอบสนองเป้าหมายขององค์กร
9. พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจจากผู้ติดตามและผู้ประเมินผล ที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

10. พัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในระดับมืออาชีพ (Professional) และการพัฒนาผู้นำแบบก้าวกระโดด (Fast track) เป็นผู้ที่มีปัญญาธรรม การะธรรมและเมตตาธรรมโดยการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรภายในที่มีอยู่ รวมทั้งการคัดสรรบุคลากรเข้าใหม่ที่มีภูมิรู้ ภูมิปัญญา ภูมิธรรม ความเป็นมืออาชีพและความเป็นผู้นำ อย่างจริงจัง

11. พัฒนาการบริหารจัดการภารกิจแบบให้มีส่วนร่วมจากบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี ประชาคมในมหาวิทยาลัยและชุมชนในสังคม เพื่อกำหนดมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงาน โดยการจัดประชาพิจารณ์ การรับฟังความคิดเห็นที่เหมือนและที่แตกต่าง จากบุคลากรภายในและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้ติดต่องานราชการ ด้วยความเอาใจใส่ ความมีจิตสำนึกบริการ และนำมาปรับปรุง พัฒนาการบริหารจัดการภารกิจที่ตรงกับความต้องการของสังคม

12. พัฒนาองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) สร้างสรรค์การเรียนรู้การปฏิบัติงานแบบข้ามกลุ่มภารกิจ ข้ามงาน มีการเชื่อมโยงงาน/ข้อมูล สามารถทำงานแทนกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างระบบฐานข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อมโยงกันทุกงาน ทุกกอง ทุกฝ่าย ตลอดจนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (Linking pin) และดำเนินการให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียน การปฏิบัติหน้าที่ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้งานและทำงานแทนกันได้ ระหว่างบุคคล กอง ฝ่ายและกลุ่ม

13. พัฒนาระบบการให้รางวัลตอบแทนและการลงโทษ ตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นเงินและความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความมั่นคงในการทำงานนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืน (Personal sustainable development)

ขั้นตอน การตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจใน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวนรวมทั้งสิ้น 284 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.29 ของกลุ่มตัวอย่าง โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและเปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์ 3.50 ด้วยการใช้สถิติ t-test (one sample) ทดสอบสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 แล้วเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมทุกด้านและจำแนกเป็นรายด้าน ดังที่ได้แสดงไว้ในตาราง 9 และจำแนกเป็นรายข้อ ดังที่ได้แสดงไว้ใน ตาราง 10

ตาราง 9 การเปรียบเทียบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายด้าน

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	(n = 284)		t	p	ระดับความ เหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
1.	ด้านนิติธรรม	4.02	0.65	13.37	.000	มาก
2.	ด้านคุณธรรม	4.13	0.69	15.44	.000	มาก
3.	ด้านความโปร่งใส	4.18	0.67	17.10	.000	มาก
4.	ด้านการมีส่วนร่วม	4.15	0.71	15.49	.000	มาก
5.	ด้านความรับผิดชอบ	4.16	0.72	15.53	.000	มาก
6.	ด้านความคุ้มค่า	4.20	0.68	17.24	.000	มาก
รวม		4.14	0.62	17.46	.000	มาก

จากตาราง 9 แสดงว่า แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ($\bar{X} = 4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแต่ละด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ได้แก่ ด้านนิติธรรม ($\bar{X} = 4.02$) ด้านคุณธรรม ($\bar{X} = 4.13$) ด้านความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.18$) ด้านการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.15$) ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.16$) และด้านความคุ้มค่า ($\bar{X} = 4.20$)

ตาราง 10 การเปรียบเทียบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กับเกณฑ์ที่กำหนด จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	n = 284		t	p	ระดับความ เหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
ด้านนิติธรรม						
1.	ควรมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสำนักงานอธิการบดี	4.11	0.98	10.50	.000	มาก
2.	สำนักงานอธิการบดีควรจัดโครงสร้างองค์กรเป็นกลุ่มภารกิจ	4.06	0.82	11.41	.000	มาก
3.	แต่ละกลุ่มภารกิจควรแบ่งออกเป็นภารกิจย่อย /งาน ที่มีลักษณะงานเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรรวมเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มภารกิจ	4.06	0.77	12.25	.000	มาก
4.	ควรมีคณะกรรมการอำนวยการกลุ่มภารกิจ ที่มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจโดยมีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี ผู้อำนวยการทุกกลุ่มภารกิจ เป็นกรรมการและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจที่แต่งตั้งคนหนึ่ง เป็นกรรมการและเลขานุการ	3.91	0.90	7.68	.000	มาก
5.	ควรมีคณะกรรมการบริหารทุกกลุ่มภารกิจมีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบการบริหารจัดการภารกิจให้เป็นไปตามนโยบาย โดยมีรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลนโยบายเป็นที่ปรึกษาผู้อำนวยการแต่ละกลุ่มภารกิจเป็นประธาน รองผู้อำนวยการแต่ละกลุ่มภารกิจ เป็นกรรมการ และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง เป็นกรรมการและเลขานุการ	3.97	0.87	9.15	.000	มาก
6.	แต่ละกลุ่มภารกิจควรมีผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ เป็นหัวหน้าดูแลการสั่งการ การนำนโยบายมาสู่ภาคปฏิบัติ การประสาน การเชื่อมโยง การสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการระหว่างสำนักงาน	4.04	0.89	10.28	.000	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	n = 284		t	p	ระดับความเหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
7.	แต่ละงานควรมีรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจเป็นหัวหน้า ดูแลการสั่งการ การนำนโยบายมาสู่ภาคปฏิบัติ การประสานการเชื่อมโยง การสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการระหว่างงาน	3.99	0.91	9.10	.000	มาก
8.	ควรมีการสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงและแบบไขว้ (Matrix) ของข้อมูลและบุคคล /งานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันระหว่างกลุ่มภารกิจ /สำนักงาน /งาน ในสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้ภารกิจมีความราบรื่น	3.98	0.90	8.95	.000	มาก
9.	ควรมีการบริหารจัดการแบบสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงกันของข้อมูลและบุคคล ในแต่ละกลุ่มภารกิจในสำนักงานอธิการบดี กับภารกิจของสำนักงานคณะ /สถาบัน /สำนัก ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน	4.03	0.87	10.29	.000	มาก
10.	กลุ่มภารกิจบริหารงานอิสระควรอยู่ภายนอกการควบคุมบังคับบัญชาของอธิการบดี แต่ต้องปฏิบัติตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และส่วนราชการระดับเหนือขึ้นไป	3.88	0.97	6.59	.000	มาก
11.	ควรสร้างกลไกปมเพาะการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่มุ่งการบูรณาการแบบครบวงจร มีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถแก้ไขปัญหาแบบองค์รวมได้	3.98	0.87	9.37	.000	มาก
12.	ควรมีการกำหนดภาระหน้าที่ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินข้อเสนอก่อนการดำเนินการ การติดตามประเมินผลระหว่างการดำเนินการ และการติดตามประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ	4.10	0.90	11.16	.000	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	n = 284		t	p	ระดับความ เหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
13.	ควรจัดโครงสร้างการบริหารองค์กรที่เน้น องค์รวม (Holistic) การประสานสัมพันธ์ การ มอบหมายอำนาจหน้าที่ ที่เป็นระบบและครบ วงจร เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ภารกิจ ที่ทำให้เกิดการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้านคุณธรรม	4.10	0.84	12.13	.000	มาก
14.	ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำทาง ความรู้ เจตคติและจิตวิญญาณ ในการสร้างงาน ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร	4.27	0.83	15.80	.000	มาก
15.	ควรมีการแปรรูปการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ โดยเน้นผลงานเป็นสำคัญ (Performance – based budgeting) และให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ กำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานได้เอง	4.12	0.91	11.44	.000	มาก
16.	ควรกระตุ้นการสร้างจิตสำนึกสาธารณะและความ เข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มภารกิจ	4.16	0.89	12.58	.000	มาก
17.	ควรปลูกฝังค่านิยมของความไว้วางใจกัน ความน่าไว้วางใจและการเสียสละเพื่อประโยชน์ ส่วนรวม	4.16	0.89	12.53	.000	มาก
18.	ควรมีการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่ยึดถือ ความเสมอภาคของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ	4.19	0.90	13.01	.000	มาก
19.	ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการ กลุ่มภารกิจควรเป็นผู้มีศักยภาพสูง มีทักษะ ความชำนาญอย่างมืออาชีพ (Professional) มีวุฒิการศึกษาอย่างต่ำปริญญาโท มีวุฒิภาวะ ทางอารมณ์ (Emotional quotient: EQ) และมี มนุษยสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร	4.12	0.87	11.97	.000	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	n = 284		t	p	ระดับความเหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
20.	ควรสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่มีคุณธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.05	0.90	10.24	.000	มาก
21.	ควรมีการจัดระบบการจ่ายเงินค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงตามกลุ่มอาชีพอย่างมีความเป็นธรรม	4.19	0.90	12.92	.000	มาก
22.	ควรมีการกำหนดเงินค่าตอบแทนประจำตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน ตามลำดับขั้นของความรับผิดชอบและมีความเป็นธรรม	4.09	0.91	10.83	.000	มาก
23.	ควรมีการสร้างกลไกเพื่อการตระหนักรู้ในวัฒนธรรมของการบริหารจัดการภารกิจ ที่มีมาตรฐานและคุณภาพ	4.12	0.83	12.26	.000	มาก
24.	ควรสร้างกลไกในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มภารกิจและบุคลากร ด้วยความเป็นธรรม	4.22	0.83	14.65	.000	มาก
25.	ควรมีการกำหนดผลตอบแทนเป็นเงินรางวัล หรือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เป็นพิเศษให้กับผู้ที่สามารถบริหารจัดการภารกิจได้บรรลุผลเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างยุติธรรม	4.13	0.88	12.20	.000	มาก
26.	ควรให้ผู้ประกอบการกลุ่มภารกิจ เป็นผู้ลงนามในสัญญารับผิดชอบต่อการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจต่ออธิการบดี โดยกำหนดเป็นช่วงวาระละ 4 ปี	4.00	0.94	8.92	.000	มาก
27.	ควรให้รองผู้ประกอบการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน เป็นผู้ลงนามในสัญญารับผิดชอบต่อการบริหารจัดการสำนักงานต่อผู้ประกอบการกลุ่มภารกิจและรองผู้ประกอบการกลุ่มภารกิจโดยกำหนดช่วงวาระละ 4 ปี ตามลำดับ	3.97	0.89	8.90	.000	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	n = 284		t	p	ระดับความเหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
28.	ควรถูกกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน วาระไม่เกิน 4 ปี โดยอาจได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอีกครั้งวาระก็ได้ แต่ ทั้งนี้ ต้องให้บุคคลเดิม รักษาราชการในตำแหน่งเดิม เป็นเวลาอย่างน้อย 6 เดือน ภายหลังจากการแต่งตั้งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ยกเว้นกรณีที่มีการประพฤติ /ปฏิบัติที่มีชอบต่อทางราชการ	4.00	0.96	8.75	.000	มาก
29.	ควรมีการกำหนดมาตรการการลงโทษผู้ประพฤติ มีชอบต่อการปฏิบัติภารกิจไว้อย่างชัดเจน มีการพิจารณาโทษอย่างจริงจัง และมีความเสมอภาคและเป็นธรรม	4.26	0.85	15.00	.000	มาก
ด้านความโปร่งใส						
30.	ควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจให้บุคลากรภายในที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ตลอดจนประชาชนผู้สนใจได้ทราบโดยทั่วกัน	4.19	0.80	14.56	.000	มาก
31.	ควรมีการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่ไม่มีชั้นของความลับ ยกเว้นเรื่องที่กำหนดไว้ในกฎ ระเบียบอย่างชัดเจน	4.19	0.80	14.64	.000	มาก
32.	ควรมีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่มีความถูกต้อง เข้าใจง่ายและให้มีความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจเพื่อให้บุคลากรภายในที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบโดยสะดวกและรวดเร็ว	4.19	0.81	14.31	.000	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	n = 284		t	p	ระดับความ เหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
33.	ควรมีกระบวนการคัดเลือกผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างานที่มีความชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	4.22	0.84	14.30	.000	มาก
34.	ควรมีคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของกลุ่มภารกิจที่ประกอบด้วยอธิการบดีเป็นที่ปรึกษา รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน รองอธิการบดี ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ และผู้อำนวยการ/เชี่ยวชาญพิเศษเป็นกรรมการ และรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นกรรมการและเลขานุการ	4.18	0.83	13.72	.000	มาก
35.	ควรมีการกำหนดดัชนีชี้วัดค่าน้ำหนักและสัดส่วนของคะแนนเพื่อประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจไว้อย่างชัดเจนเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน	4.14	0.87	12.46	.000	มาก
36.	ควรมีกระบวนการประเมินผลการบริหารงานกลุ่มภารกิจที่มีคณะกรรมการอย่างชัดเจน มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	4.26	0.85	15.02	.000	มาก
37.	ควรมีกระบวนการในการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation) ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจแบบข้ามกลุ่มภารกิจที่มีความชัดเจน เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	4.13	0.88	12.00	.000	มาก
38.	ควรมีการนำผลจากการประเมินผลการบริหารงานกลุ่มภารกิจไปใช้เพื่อการพัฒนาการฝึกอบรมและพิจารณาความดีความชอบประจำปี	4.14	0.88	12.40	.000	มาก
39.	ควรมีการประเมินผลการบริหารงานกลุ่มภารกิจด้วยระบบเปิด อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	4.14	0.85	12.60	.000	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	n = 284		t	p	ระดับความ เหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
40.	ควรให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย มีความเป็นอิสระ มีเสรีภาพ เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ	4.31	0.83	16.31	.000	มาก
41.	ควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	4.13	0.92	11.48	.000	มาก
	ด้านการมีส่วนร่วม					
42.	ควรมีการจัดประชาพิจารณ์การบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ โดยบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อการนำไปใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนากลุ่มภารกิจ	4.19	0.83	13.87	.000	มาก
43.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเข้าร่วมกลุ่มภารกิจตามความรู้ความสามารถของตน	4.25	0.82	15.43	.000	มาก
44.	ควรมีการบริหารจัดการภารกิจ โดยการใช้กระบวนการกลุ่ม (Team work) เป็นสำคัญ	4.16	0.86	13.00	.000	มาก
45.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีส่วนร่วมในการสรรหาผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ	4.19	0.89	13.08	.000	มาก
46.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ	4.15	0.89	12.27	.000	มาก
47.	ควรมีการสนับสนุนการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจแบบร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนและร่วมแก้ไข	4.20	0.84	13.94	.000	มาก
48.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ	4.15	0.90	12.22	.000	มาก
49.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีส่วนร่วมในการกำหนดตำแหน่งที่มีความเสี่ยง (Risk)	4.07	0.92	10.52	.000	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	n = 284		t	p	ระดับความ เหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
50.	ควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบถึงระดับหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานในบางเรื่อง โดยให้รายงานผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	4.19	0.87	13.32	.000	มาก
51.	ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจควรเข้าร่วมประชุมในคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบนโยบาย เสนอข้อมูล ความ คิดเห็นและการแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติ	4.09	0.88	11.27	.000	มาก
52.	ควรมีการจัดประชุมระดมสมองบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทั้งหมดเพื่อการสร้างเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ในการร่วมแก้ไขปัญหาการปฏิบัติภารกิจอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	4.13	0.88	12.05	.000	มาก
53.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรร่วมกันสร้างขอบเขตและแผนงาน (Scope and plan formulation) ของกลุ่มภารกิจและส่วนบุคคล	4.12	0.86	12.23	.000	มาก
54.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรร่วมกันวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) เพื่อการสร้างสรรค์และพัฒนางานที่เป็นระบบ	4.09	0.85	11.59	.000	มาก
55.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรร่วมกันปรับปรุงเอกสารธุรการ สัญญา แบบฟอร์มต่างๆ ให้มีความสะดวก ประหยัด รวดเร็ว เพื่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ อย่างน้อยปีละครั้ง	4.12	0.85	12.26	.000	มาก
ด้านความรับผิดชอบ						
56.	ควรมีการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อการดำเนินการที่ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.14	0.86	12.57	.000	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	n = 284		t	p	ระดับความ เหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
57.	ควรมีการสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงรุกในการสร้างพลังขับเคลื่อนของแต่ละกลุ่มภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ	4.11	0.85	12.00	.000	มาก
58.	ควรมีการจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติการกิจให้สั้นลง รวดเร็ว กระชับ สะดวกและคล่องตัว เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ	4.15	0.88	12.60	.000	มาก
59.	ควรสร้างระบบและกลไกการบริหารจัดการภารกิจที่มีความต่อเนื่องในช่วงการเปลี่ยนผู้บริหารทุกตำแหน่ง	4.11	0.90	11.40	.000	มาก
60.	ควรมีการประชาสัมพันธ์การแปลงนโยบายของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องนำไปสู่ภาคปฏิบัติที่มีความชัดเจนเป็นที่ทราบและเข้าใจโดยทั่วกัน	4.14	0.84	12.88	.000	มาก
61.	ควรมีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการด้านงบประมาณ บุคลากร พัสดุ สถานที่ ให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.28	0.81	16.19	.000	มาก
62.	ควรมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มภารกิจอย่างเป็นระบบและครบวงจร	4.20	0.85	14.04	.000	มาก
63.	ควรมีการกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติการกิจแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนและเหมาะสม	4.15	0.82	13.26	.000	มาก
64.	ควรมีการบริหารจัดการภารกิจที่มีความยืดหยุ่นและมีกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่ออำนวยความสะดวก ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นเลิศทางการบริหาร	4.16	0.86	12.95	.000	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	n = 284		t	p	ระดับความ เหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
ด้านความคุ้มค่า						
65.	ควรมีโครงสร้างที่มีลักษณะเป็นองค์รวม (Holistic) และแบ่งออกเป็นองค์รวมย่อยในแนวนราบ (Flat organization) เพื่อความสะดวก ความคล่องตัวและรวดเร็ว ในการลดขั้นตอน	4.16	0.85	13.06	.000	มาก
66.	ควรมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) สามารถปรับตัวให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการภารกิจและทันต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.14	0.86	12.48	.000	มาก
67.	ควรมีโครงสร้างที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic) โดยบุคลากรในสำนักงานสามารถขับเคลื่อนได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย	4.17	0.80	13.94	.000	มาก
68.	ควรมีการระดมทรัพยากรเพื่อให้สามารถดำเนินการร่วมกันได้ (Resource mobilization)	4.14	0.86	12.59	.000	มาก
69.	ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและมี ความเป็นผู้นำแบบก้าวกระโดด (Fast track) เพื่อสร้างกลุ่มพัฒนางานอยู่เสมอ	4.13	0.89	11.98	.000	มาก
70.	ควรส่งเสริมบุคลากรที่มีอยู่ทุกคนให้เข้าร่วม ประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งและนำประโยชน์ที่ได้จากการร่วมกิจกรรมนั้นมาใช้ในการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ	4.19	0.90	12.97	.000	มาก
71.	ควรมีการปลูกจิตสำนึกการพัฒนาตน พัฒนาความคิดตลอดเวลา เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการพัฒนาองค์กร	4.21	0.85	14.14	.000	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	n = 284		t	p	ระดับความเหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
72.	ควรส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการสมัยใหม่และการใช้ภาษาที่สอง	4.24	0.83	15.01	.000	มาก
73.	ควรมีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยบุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานแทนกันได้ ด้วยการทดสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ	4.20	0.80	13.43	.000	มาก
74.	ควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว เพื่อลดความสิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่ายและ การใช้ทรัพยากรบุคคล	4.21	0.89	13.43	.000	มาก
75.	ควรมีการสร้างระบบการสื่อสารที่มีความทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ เพื่อการ สร้างผลสัมฤทธิ์ของงานและการบริหารได้	4.31	0.78	17.63	.000	มาก
76.	ควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่ถึงระดับ หัวหน้างานในบางเรื่องเพื่อให้เกิดการบริหาร จัดการภารกิจแบบเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว (One - stop service) ให้มากขึ้น	4.26	0.80	16.18	.000	มาก
77.	ควรจัดอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากร ในการเตรียมผู้ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน	4.24	0.85	14.62	.000	มาก
78.	ควรมีการหมุนเวียน สับเปลี่ยน (Rotation) หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานภายใน กลุ่มและข้ามกลุ่มภารกิจ เพื่อการสร้างสังคมแห่ง การเรียนรู้ในการพัฒนาตน พัฒนาสังคมและ พัฒนางาน	4.18	0.86	13.25	.000	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	n = 284		t	p	ระดับความเหมาะสม
		$\bar{X}$	SD			
79.	ควรมีการกระจายอำนาจการอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามจำนวนที่เหมาะสม ในระดับผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ เพื่อความคล่องตัวและรวดเร็วในการบริหารจัดการภารกิจ	4.16	0.85	13.07	.000	มาก
80.	ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจควรมีอำนาจแบบเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจบางเรื่อง ที่ไม่ขัดต่อนโยบายของมหาวิทยาลัยและการบริหารงานราชการแผ่นดิน	4.19	0.83	13.99	.000	มาก

จากตาราง 10 แสดงว่า แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ($\bar{X} = 4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แบบจำลองทั้ง 80 ข้อ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ($\bar{X} = 3.88 - 4.31$)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามความมุ่งหมายของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัยแล้ว จึงได้สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี โดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านสูงกว่าเกณฑ์ 3.00
2. ความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี โดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านสูงกว่าเกณฑ์ 3.50

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. การสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการ ดังนี้
 - 1.1 สร้างแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของไลเคิร์ต (Likert) เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้านๆละ 15 ข้อ ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า มีจำนวน 90 ข้อ
 - 1.2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวน 3 คน ได้แบบสอบถามที่มีค่าความสอดคล้องกันสูง (ค่า IOC สูงกว่า .50) จำนวน 90 ข้อ

1.3 ทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน ได้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .9923 และมีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ทั้ง จำนวน 90 ข้อ

1.4 สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาที่มีความสมบูรณ์จำนวน 265 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 79.58 ของ กลุ่มตัวอย่าง

1.5 วิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐานและทดสอบสมมติฐานด้วยการใช้ค่า t-test (one sample) เปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์ 3.00

2. การสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการ ดังนี้

2.1 สร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ มี 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิ การจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการและอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ

2.2 สร้างแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของไลเคิร์ต (Likert) เกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านนิติธรรม 13 ข้อ ด้านคุณธรรม 16 ข้อ ด้านความโปร่งใส 12 ข้อ ด้านการมีส่วนร่วม 14 ข้อ ด้านความรับผิดชอบ 9 ข้อ และด้านความคุ้มค่า 16 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 80 ข้อ

2.3 เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของแบบจำลองและ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความชัดเจนของแบบสอบถาม ได้แบบจำลองที่มีความเหมาะสม และแบบสอบถามที่มีความเหมาะสมในระดับมาก ซึ่งมีค่าความ สอดคล้องกันสูง (ค่า IR ต่ำกว่า .50) จำนวน 80 ข้อ

2.4 ทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .9903 และค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ทั้ง 80 ข้อ

3. การตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการดังนี้

3.1 สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาที่มีความสมบูรณ์จำนวน 284 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.29 ของ กลุ่มตัวอย่าง

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐานด้วยการใช้ค่า t-test (one sample) เปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์ 3.50

3.3 นำเสนอแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีความเหมาะสม

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยตามความมุ่งหมายและสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า โดยรวมทุกด้าน พบว่ามีสภาพปัญหาในระดับปานกลาง และสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วมและด้านความรับผิดชอบ มีสภาพปัญหาในระดับปานกลาง และสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ส่วนด้านความคุ้มค่า มีสภาพปัญหาในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อ 1

2. การสร้างแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มี 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการและอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ พบว่า มีความเหมาะสม

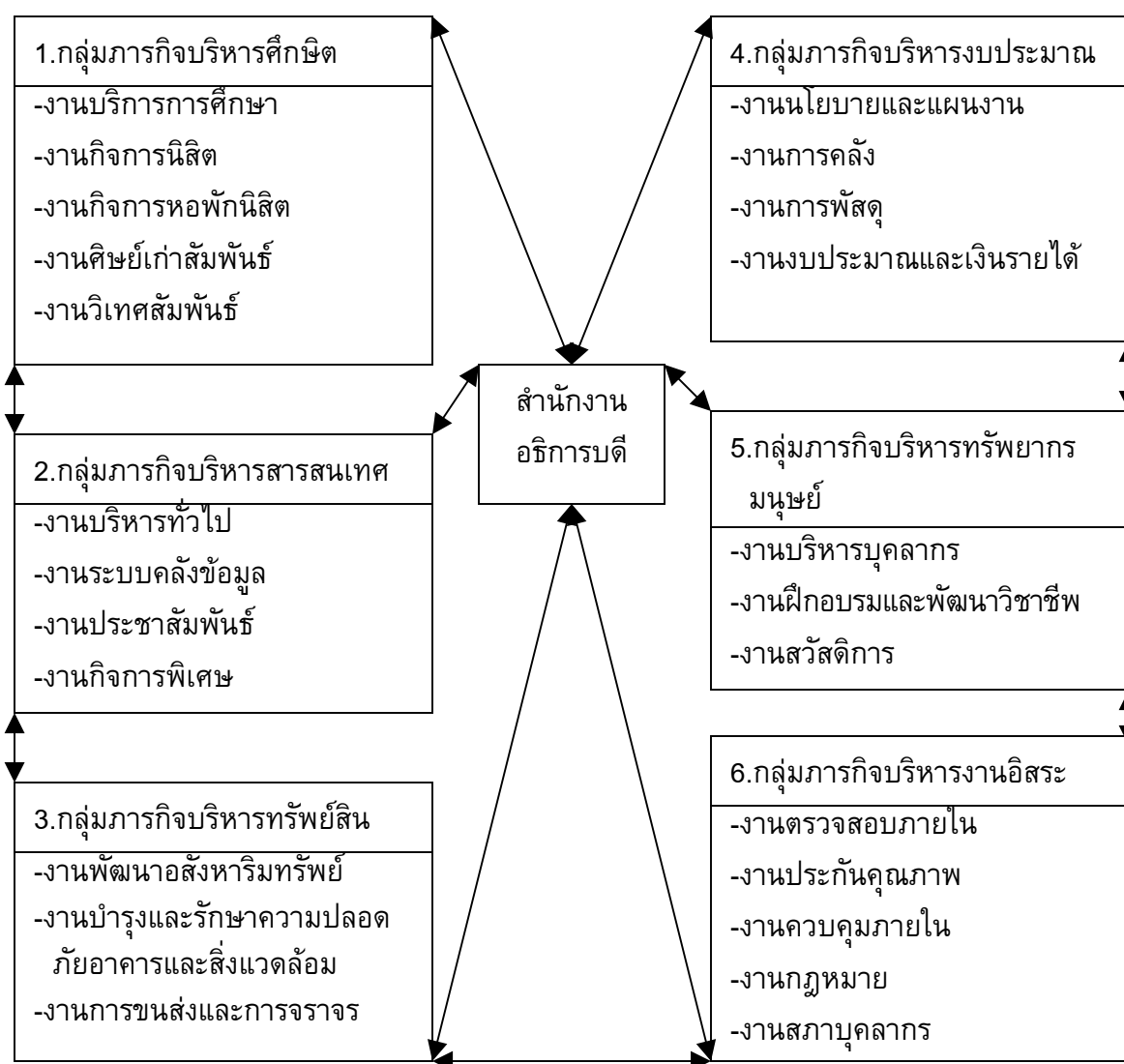
3. การตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า โดยรวมทุกด้าน พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อความเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี ทั้ง 80 ข้อ มีความเหมาะสมในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อ 2

สรุปผลของการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ ได้แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ มี 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการ และอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ และมีองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ที่มีความเหมาะสมมาก ตามที่ได้เสนอไว้ ดังต่อไปนี้

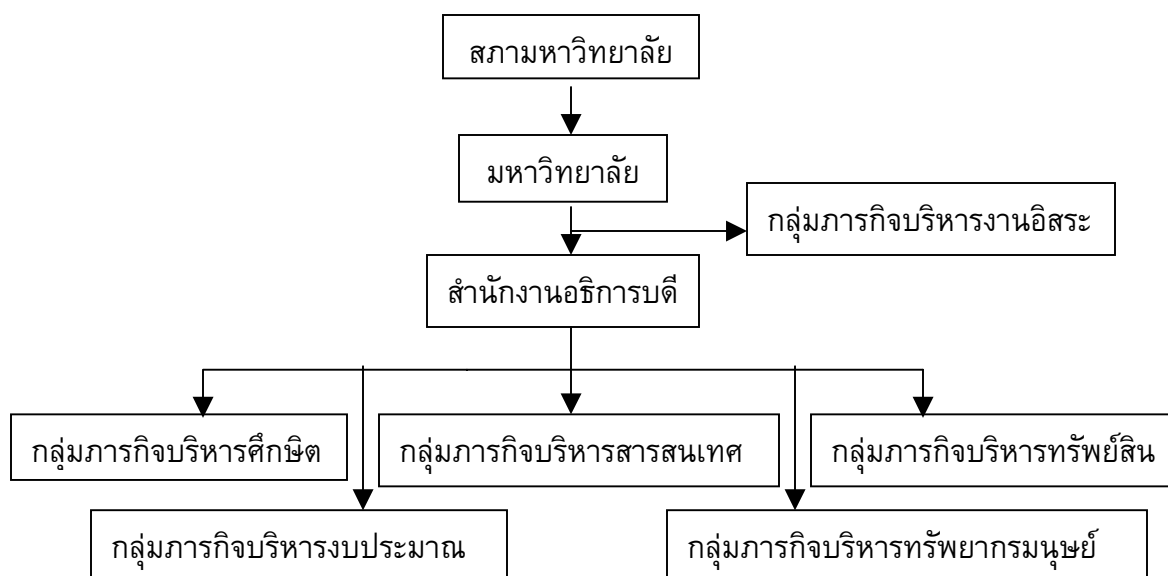
แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีความเหมาะสม ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่สังกัด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มี 4 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

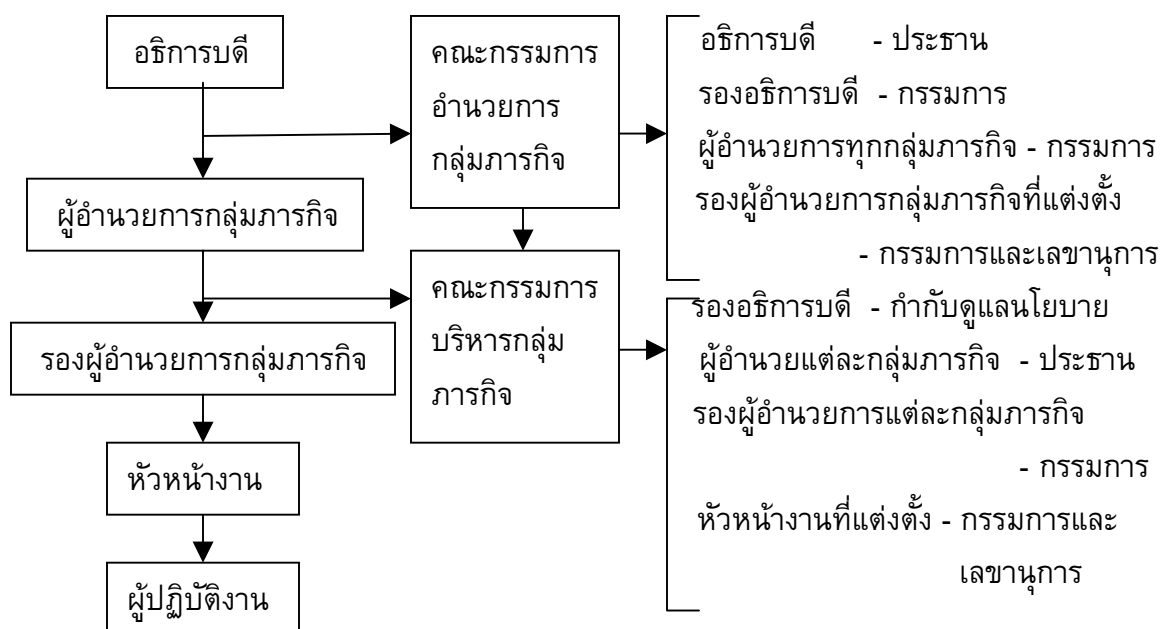
แผนภูมิการจัดองค์กร (Organizational chart)



โครงสร้างการบริหารองค์กร (Organizational structure)



สายงานการสั่งการ (Line of command)



อำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ (Authority of the cluster)

1. พัฒนาการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ตามแนวทางของการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจภาครัฐแนวใหม่ และตามหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า
2. พัฒนากฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติ โดยการพิจารณา รวบรวม เรียบเรียงปรับปรุง แก้ไขใหม่ เพื่อความชัดเจน ความสะดวกคล่องตัวในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร
3. พัฒนาระบบการจัดทำแผนงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว เพื่อการตอบสนองเป้าหมายขององค์กร
4. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่ให้เป็นอิสระ ความมีสิทธิ ความมีเสรีภาพ ความเป็นเอกภาพ ที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ด้วยความเหมาะสม ความถูกต้อง ความรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่และการมอบหมายหน้าที่ที่มีความชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน และจัดระบบการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็วและคุ้มค่า
5. พัฒนาระบบการบริหารงานแบบกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุด ด้วยการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้กับผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน อย่างชัดเจน แบบเบ็ดเสร็จและครบวงจร เพื่อการลดขั้นตอนและการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว (One - stop service) ในบางเรื่อง
6. พัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในระดับมืออาชีพ (Professional) และการพัฒนาผู้นำแบบก้าวกระโดด (Fast track) เป็นผู้มีปัญญาธรรม คารวะธรรมและเมตตาธรรม โดยการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรภายในที่มีอยู่ รวมทั้งการคัดสรรบุคลากรเข้าใหม่ที่มีภูมิรู้ ภูมิปัญญา ภูมิธรรม ความเป็นมืออาชีพและมีความเป็นผู้นำอย่างจริงจัง
7. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี ให้มีความทันสมัย ถูกต้อง รวดเร็ว และเชื่อมโยงเครือข่ายทุกหน่วยงานและระดับงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบและนำไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรับบุคลากรเพิ่มใหม่ที่มีทักษะและความชำนาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. พัฒนาองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) สร้างสรรการเรียนรู้ การปฏิบัติงานแบบข้ามกลุ่มภารกิจ ข้ามงาน มีการเชื่อมโยงงาน /ข้อมูล สามารถทำงานแทนกันได้ อย่างมีปฏิสัมพันธ์ รวมทั้งการสร้างระบบฐานข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อมโยงกันทุกงาน ทุกกอง ทุกฝ่าย ตลอดจนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (Linking pin) และดำเนินการให้มีการปรับเปลี่ยน

หมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้งานและทำงานแทนกันได้ระหว่างบุคคล กอง ฝ่ายและกลุ่ม

9. พัฒนาระบบบริหารงานแบบมุ่งความสำเร็จที่เน้นผลลัพธ์ของงาน (Performance based budgeting) ที่มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการเปิดเผยข้อมูลที่ไม่ได้กำหนดเป็นความลับของทางราชการ

10. พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจจากผู้ติดตามและผู้ประเมินผลที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

11. พัฒนาการบริหารจัดการภารกิจแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี ประชาคมในมหาวิทยาลัยและชุมชนในสังคม เพื่อการกำหนดมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงาน โดยการจัดประชาพิจารณ์ การรับฟังความคิดเห็นที่เหมือนและที่แตกต่าง จากบุคลากรภายในและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้ติดต่องานราชการ ด้วยความเอาใจใส่ ความมีจิตสำนึกบริการและนำมาปรับปรุง พัฒนาการบริหารจัดการภารกิจที่ตรงกับความต้องการของสังคม

12. พัฒนาการจัดระบบงานที่ลดความซ้ำซ้อน เพื่อความคุ้มค่า ประหยัดและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการทบทวนและวางมาตรการการประหยัดการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรด้านวัสดุ อุปกรณ์และอาคารสถานที่

13. พัฒนาระบบการให้รางวัลตอบแทนและการลงโทษ ตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นเงินและความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความมั่นคงในการงานนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืน (Personal sustainable development)

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีความเหมาะสมมาก ซึ่งผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เพื่อการบริหารจัดการที่ดีได้ มี 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านนิติธรรม ได้แก่ ควรมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด จัดโครงสร้างองค์กรเป็นกลุ่มภารกิจ แต่ละกลุ่มภารกิจแบ่งออกเป็นภารกิจย่อย /งาน ที่มีลักษณะงานเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน รวมเข้าด้วยกัน มีคณะกรรมการอำนวยการกลุ่มภารกิจที่มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี ผู้อำนวยการทุกกลุ่มภารกิจเป็นกรรมการและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจที่แต่งตั้งคนหนึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการ มีคณะกรรมการบริหารทุกกลุ่มภารกิจมีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบการบริหารจัดการภารกิจให้เป็นไปตามนโยบาย โดยมีรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลนโยบายเป็นที่ปรึกษา ผู้อำนวยการแต่ละกลุ่มภารกิจเป็นประธาน รองผู้อำนวยการแต่ละกลุ่มภารกิจเป็นกรรมการและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการและเลขานุการ

แต่ละกลุ่มภารกิจมีผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจเป็นหัวหน้าดูแลการสั่งการการนำนโยบายมาสู่ภาคปฏิบัติ การประสาน การเชื่อมโยงและการสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการระหว่างสำนักงาน แต่ละงานมีรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจเป็นหัวหน้าดูแลการสั่งการการนำนโยบายมาสู่ภาคปฏิบัติ การประสาน การเชื่อมโยง การสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการระหว่างงาน มีการสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงและแบบไขว้ (Matrix) ของข้อมูลและบุคคล /งาน ที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกันระหว่างกลุ่มภารกิจ /สำนักงาน /งาน ในสำนักงานอธิการบดีเพื่อให้ภารกิจมีความราบรื่น มีการบริหารจัดการแบบสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงกันของข้อมูลและบุคคลในแต่ละกลุ่มภารกิจในสำนักงานอธิการบดีกับภารกิจของสำนักงานคณะ /สถาบัน /สำนัก ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน กลุ่มภารกิจบริหารงานอิสระอยู่ภายนอกการควบคุมบังคับบัญชาของอธิการบดี แต่ต้องปฏิบัติตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและส่วนราชการระดับเหนือขึ้นไป มีการสร้างกลไกบ่มเพาะการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่มุ่งการบูรณาการแบบครบวงจร มีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถแก้ไขปัญหาแบบองค์รวมได้ มีการกำหนดภาระหน้าที่ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินข้อเสนอก่อนการดำเนินการ การติดตาม ประเมินผลระหว่างการดำเนินการและการติดตามประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ จัดโครงสร้างการบริหารองค์กรที่เน้นองค์รวม (Holistic) การประสานสัมพันธ์ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เป็นระบบและครบวงจร เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการภารกิจที่ทำให้เกิดการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ด้านคุณธรรม ได้แก่ ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำทางความรู้ เจตคติและจิตวิญญาณในการสร้างงานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร มีการแปรรูปการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจโดยเน้นผลงานเป็นสำคัญ (Performance - based budgeting) และให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานได้เอง มีการกระตุ้นการสร้างจิตสำนึกสาธารณะและความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มภารกิจ มีการปลูกฝังค่านิยมของความไว้วางใจกัน ความน่าไว้วางใจและการเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่ยึดถือความเสมอภาคของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจควรเป็นผู้มีศักยภาพสูง มีทักษะความชำนาญอย่างมืออาชีพ มีวุฒิการศึกษาอย่างต่ำปริญญาโท มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีมนุษยสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่มีคุณธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการจัดระบบการจ่ายเงินค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงตามกลุ่มอาชีพอย่างมีความเป็นธรรม มีการกำหนดเงินค่าตอบแทนประจำตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน ตามลำดับขั้นของความรับผิดชอบและมีความเป็นธรรม มีการสร้างกลไกเพื่อการตระหนักรู้ในวัฒนธรรมของการบริหารจัดการภารกิจที่มีมาตรฐานและคุณภาพ มีการสร้างกลไกในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มภารกิจและบุคลากรด้วยความเป็นธรรม มีการกำหนดผลตอบแทนเป็นเงินรางวัล หรือความก้าวหน้าใน

ตำแหน่งหน้าที่เป็นพิเศษให้กับผู้ที่สามารถบริหารจัดการภารกิจได้บรรลุผลเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างยุติธรรม ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจเป็นผู้ลงนามในสัญญารับผิดชอบการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ ต่ออธิการบดีโดยกำหนดเป็นช่วงวาระละ 4 ปี รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างานเป็นผู้ลงนามในสัญญารับผิดชอบการบริหารจัดการสำนักงานต่อผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจโดยกำหนดช่วงวาระละ 4 ปี ตามลำดับ มีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างานมีวาระละไม่เกิน 4 ปี โดยอาจได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอีกกี่วาระก็ได้ แต่ทั้งนี้ ต้องให้บุคคลเดิมรักษาราชการในตำแหน่งเดิมเป็นเวลายาวอย่างน้อย 6 เดือน ภายหลังจากการแต่งตั้งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ยกเว้นกรณีที่มีการประพฤติ/ปฏิบัติที่มีชอบต่อทางราชการ มีการกำหนดมาตรการการลงโทษผู้ประพฤติมิชอบ

ต่อการปฏิบัติภารกิจไว้อย่างชัดเจน มีการพิจารณาโทษอย่างจริงจังและมีความเสมอภาคและเป็นธรรม

3. ด้านความโปร่งใส ได้แก่ ควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจให้บุคลากรภายในที่มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดจนประชาชนผู้สนใจได้ทราบโดยทั่วกัน มีการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่ไม่มีชั้นของความลับ ยกเว้น เรื่องที่กำหนดไว้ในกฎระเบียบอย่างชัดเจน มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่มีความถูกต้องเข้าใจง่ายและให้มีความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจเพื่อให้บุคลากรภายในที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบโดยสะดวกและรวดเร็ว มีกระบวนการคัดเลือกผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างานที่มีความชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของกลุ่มภารกิจที่ประกอบด้วยอธิการบดีเป็นที่ปรึกษา รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน รองอธิการบดี ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและผู้อำนวยการ /ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เป็นกรรมการและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นกรรมการและเลขานุการ มีการกำหนดดัชนีชี้วัดค่าน้ำหนักและสัดส่วนของคะแนนเพื่อการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจไว้อย่างชัดเจนเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน มีกระบวนการประเมินผลการบริหารงานกลุ่มภารกิจที่มีคณะกรรมการอย่างชัดเจน มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีกระบวนการในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจแบบข้ามกลุ่มภารกิจที่มีความชัดเจน เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีการนำผลจากการประเมินผลการบริหารงานกลุ่มภารกิจไปใช้เพื่อการพัฒนา การฝึกอบรมและพิจารณาความดีความชอบประจำปี ควรมีการประเมินผลการบริหารงานกลุ่มภารกิจด้วยระบบเปิดอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ควรให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย มีความเป็นอิสระ มีเสรีภาพ เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ ควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

4. ด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ ควรมีการจัดประชาพิจารณ์การบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ โดยบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำผลไปใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนากลุ่มภารกิจ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเข้าร่วมกลุ่มภารกิจตามความรู้ความสามารถของตน

มีการบริหารจัดการภารกิจโดยใช้กระบวนการกลุ่มเป็นสำคัญ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีส่วนร่วมในการสรรหาผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ มีการสนับสนุนการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจแบบร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนและร่วมแก้ไข บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีส่วนร่วมในการกำหนดตำแหน่งที่มีความเสี่ยง มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบถึงระดับหัวหน้างานและปฏิบัติงานในบางเรื่องโดยให้รายงานผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจเข้าร่วมประชุมในคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบนโยบาย เสนอข้อมูล ความคิดเห็นและการแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติ มีการจัดประชุมระดมสมองบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทั้งหมดเพื่อการสร้างเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ในการร่วมแก้ไขปัญหาการปฏิบัติภารกิจอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการร่วมกันสร้างขอบเขตและแผนงาน (Scope and plan formulation) ของกลุ่มภารกิจและส่วนบุคคล บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรร่วมกันวิจัยและพัฒนา (Research and development : R & D) เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนางานที่เป็นระบบ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการร่วมกันปรับปรุงเอกสารธุรการ สัญญา แบบฟอร์มต่าง ๆ ให้มีความสะดวกประหยัด รวดเร็ว โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้อย่างน้อยปีละครั้ง

5. ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ มีการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อการดำเนินการที่ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงรุกในการสร้างพลังขับเคลื่อนของแต่ละกลุ่มภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ มีการจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติภารกิจให้สั้นลง รวดเร็ว กระชับ สะดวกและคล่องตัว เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ มีการสร้างระบบและกลไกการบริหารจัดการภารกิจที่มีความต่อเนื่องในช่วงการเปลี่ยนผู้บริหารทุกตำแหน่ง มีการประชาสัมพันธ์การแปลงนโยบายของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องนำไปสู่ภาคปฏิบัติที่มีความชัดเจนเป็นที่ทราบและเข้าใจโดยทั่วกัน มีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการด้านงบประมาณบุคลากร พัสดุ สถานที่ให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มภารกิจอย่างเป็นระบบและครบวงจร มีการกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติภารกิจแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนและเหมาะสม มีการบริหารจัดการภารกิจที่มีความยืดหยุ่นและมีกระบวนการที่เป็นระบบเพื่ออำนวยความสะดวก ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นเลิศทางการบริหาร

6. ด้านความคุ้มค่า ได้แก่ การมีโครงสร้างที่มีลักษณะเป็นองค์กรรวมและแบ่งออกเป็นองค์กรรวมย่อยในแนวราบเพื่อความสะดวก ความคล่องตัวและรวดเร็วในการลดขั้นตอน มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการภารกิจและทันต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นพลวัตโดยบุคลากรในสำนักงานสามารถขับเคลื่อนได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการบริหารงานของ

มหาวิทยาลัย มีการระดมทรัพยากรเพื่อให้สามารถดำเนินการร่วมกันได้ มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความเป็นผู้นำแบบก้าวกระโดดเพื่อสร้างกลุ่มพัฒนางานอยู่เสมอ มีการส่งเสริมบุคลากรที่มีอยู่ทุกคนให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งและนำประโยชน์ที่ได้จากการร่วมกิจกรรมนั้น มาใช้ในการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ มีการปลูกจิตสำนึกการพัฒนาตน พัฒนาความคิดตลอดเวลาเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการพัฒนาองค์กร มีการส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารจัดการสมัยใหม่และการใช้ภาษาที่สอง มีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยบุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานแทนกันได้ด้วยการทดสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว เพื่อลดความสิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรบุคคล มีการสร้างระบบการสื่อสารที่มีความทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้องและสามารถนำไปใช้เพื่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานและการบริหารได้ มีการกระจายอำนาจหน้าที่ถึงระดับหัวหน้างานในบางเรื่องเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการภารกิจแบบเสรีจลิน ญ จุดเดียว ใ้มากขึ้น มีการจัดอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรในการเตรียมสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยน หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานภายในกลุ่มและข้ามกลุ่มภารกิจเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาตน พัฒนาสังคมและพัฒนางาน มีการกระจายอำนาจการอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามจำนวนที่เหมาะสมในระดับผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจเพื่อความคล่องตัวและรวดเร็วในการบริหารจัดการภารกิจ ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจควรมีอำนาจแบบเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจบางเรื่องที่ไม่ขัดต่อนโยบายของมหาวิทยาลัยและการบริหารงานราชการแผ่นดิน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ ได้แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีความเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการนี้ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า สภาพปัญหาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

การที่บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความคิดเห็นว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางและสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเป็นผู้ที่มี การศึกษาในระดับไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการเรียนและการทำงานในมหาวิทยาลัยมาก และได้เห็นการปรับปรุง พัฒนางานต่างๆ ให้ดีขึ้น จึงมีความเข้าใจในหลักการของการอุดมศึกษา ได้แก่ ความเป็นเลิศ ความมีอิสระและความมีเสรีภาพทางวิชาการ ส่งผลต่อความต้องการปรับกระบวนการทัศน์ ใหม่ ให้มีการบริหารจัดการที่ดี ด้วยการทบทวนและปรับบทบาทที่ตอบสนองต่อภารกิจ 4 ประการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อ พัฒนามหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ มีความคล่องตัวและความชัดเจนยิ่งขึ้น (เกษม วัฒนชัย. 2538: 31-32) และด้วยเหตุที่ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นหน่วยงานราชการหนึ่ง จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามแนวทางของการปฏิรูปราชการ การปฏิรูป การศึกษาให้มีความสอดคล้อง ทันสมัย ก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2547: 3-4) และควรบริหารและปฏิบัติงานตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ยึดหลักการ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความ คุ่มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 2-3) และมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนา อุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี พ.ศ. 2533-2547 ของทบวงมหาวิทยาลัย ที่กำหนดนโยบายการบริหาร จัดการ ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้บริหารจัดการภารกิจภายใต้กำกับ ได้แก่ การกระจายอำนาจโอกาสและความเสมอภาค ความมีประสิทธิภาพ คุณภาพและความเป็นเลิศ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2543: 25) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารการ เปลี่ยนแปลง เพื่อการเตรียมความพร้อมการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒระยะที่ 9 พ.ศ. 2545-2549 ได้แก่ การเน้นผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ การทำงานเป็นกลุ่มงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์ สูงสุด การสร้างและพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่ดี ครอบคลุมสมบูรณ์และถูกต้องและการสร้างระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก (สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2544: 1-5)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความ คิดเห็นว่า สภาพปัญหาด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วมและด้านความ รับผิดชอบ สภาพปัญหาแต่ละด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ .01 ส่วนด้านความคุ้มค่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ .01 ดังที่พบในผลการวิจัย ต่อไปนี้

1. ด้านนิติธรรม พบว่า สภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลางและสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ โครงสร้างสำนักงานเป็นการบริหารจัดการแบบแนวราบเพื่อความคล่องตัวในการบริหาร ความเป็นธรรม

ในการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ การออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับใหม่เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดทำแผนการปฏิบัติงานเป็นรายเดือนของบุคลากรในสำนักงาน ส่วนสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับมากและสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ การบูรณาการช่วงการบังคับบัญชาที่สั้นลงเพื่อการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวเพื่อความเร็วในการปฏิบัติงาน การไม่กำหนดวาระของการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสำนักงาน การบริหารจัดการแบบกลุ่มภารกิจภาครัฐแนวใหม่ ความครอบคลุมของการได้รับมอบอำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน และความคล่องตัวในการบริหารจัดการจากการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 7 กอง 6 ฝ่าย

2. ด้านคุณธรรม พบว่า สภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลางและสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ การจัดอัตราค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริง ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่วนสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับมากและสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ การจัดสรรเงินค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารในสำนักงาน และความเป็นธรรมของหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประจำปี

3. ด้านความโปร่งใส พบว่า สภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลางและสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส การเสนอแนวทางในการป้องกันปัญหาจากการปฏิบัติงาน กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องระหว่างการปฏิบัติงานตามขั้นตอน กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นงาน /โครงการ /กิจกรรม กระบวนการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบการบริหารจัดการภารกิจ การสร้างความน่าไว้วางใจในการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน ความโปร่งใสในกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ความโปร่งใสในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ของการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง และความถูกต้องและครบถ้วนในการตรวจสอบพัสดุประจำปี ส่วนสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับมากและสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ ความถูกต้องในการสร้างฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยให้บุคคลทั่วไปได้ทราบ ความโปร่งใสในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารในสำนักงาน ความโปร่งใสของกระบวนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการภารกิจในลักษณะข้อมูลย้อนกลับ

4. ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า สภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลางและสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรในสำนักงานเสนอความคิดเห็นในการสรรหาผู้บริหารในสำนักงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงานเพื่อเสนอความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการประจำสำนักงาน ความร่วมมือการบริหารจัดการเพื่อความต่อเนื่องของงานในระหว่างการสรรหาผู้บริหารใหม่ ความเชื่อมโยงในการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงานกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยและการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นการประสานสัมพันธ์ ส่วนสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับมากและสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ การร่วมทำงานแบบกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันระหว่างกอง/ฝ่ายในสำนักงาน การทำงานที่สามารถ

ทำแทนกันได้แบบข้ามกอง/ฝ่าย การสนับสนุนการทำงานแบบร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนและร่วมแก้ไขกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย การประชาสัมพันธ์การบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน บุคลากรในสำนักงานได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงานเพื่อเสนอความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

5. ด้านความรับผิดชอบ พบว่า สภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลางและสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ ความกลาย่อมรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานของตน การแปลงแผนงานไปสู่การปฏิบัติงาน การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน ความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหการปฏิบัติงาน การวางแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความมีมาตรฐานในวัฒนธรรมการทำงาน และการบริหารจัดการภารกิจให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ส่วนสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับมากและสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ ความเอาใจใส่ในปัญหาสาธารณะเพื่อการบริหารจัดการภารกิจที่ดี ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีความท้าทายและมีความเสี่ยง การจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเตรียมพร้อมบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในสำนักงานในอนาคต และความรู้และทันต่อการบริหารจัดการแบบใหม่ในงานบุคคล งบประมาณ พัสดุ อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลข่าวสาร

6. ด้านความคุ้มค่า พบว่า สภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลางและสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ การบริหารจัดการเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวม การพัฒนาตน พัฒนาความคิดตลอดเวลาเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานให้มีความรู้เพิ่มเติมโดยร่วมประชุม อบรม สัมมนา ความประหยัดและความคุ้มค่าในการใช้วัสดุอุปกรณ์ และการเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงาน ส่วนสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับมากและสูงกว่าเกณฑ์ ได้แก่ การพัฒนางานเพื่อสร้างความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการทำงานแบบข้ามสำนักงาน กอง ฝ่าย สถาบันและสำนัก ความต่อเนื่องเชื่อมโยงภารกิจระหว่างการบริหารในสำนักงาน อธิการบดี ความเป็นพลวัตของโครงสร้างองค์กรที่ทำให้ปรับเปลี่ยนได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อภารกิจของสำนักงาน ความมีประสิทธิภาพในการสร้างเครือข่ายระบบฐานข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน วิธีการคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้บริหารสำนักงานที่มีวิสัยทัศน์เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน การสรรหาบุคลากรที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดเพื่อการพัฒนางานและความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานพิเศษอย่างมืออาชีพในการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน

ในการที่ บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความคิดเห็นว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดีทั้ง 6 ด้าน ทั้งที่มีอยู่ในระดับปานกลางและในระดับมาก สูงกว่าเกณฑ์ ดังข้อมูลข้างต้น ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ประสบกับสภาพปัญหาการ

บริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีด้วยตนเอง และอาจได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี ดังที่พบในผลงานวิจัยข้างต้นนี้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี ที่ยังคงพบอยู่ในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน ดังเช่น การขาดการบริหารจัดการแบบกลุ่มงาน เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อปลูกฝังการมีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ศิษย์क्रमศว. 2548: 20) ความล่าช้าในการส่งข้อมูลเพื่อรับเงินรางวัลประจำปี 2547 ที่มีผลต่อสำนักงานอธิการบดีถูกหักเงินรางวัลทั้งร้อยละ 10 (คณะกรรมการผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความรับผิดชอบ การเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. 2548: 5) และจากการรายงานการประเมินการตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยคณะกรรมการสำนักงานรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในส่วนของสำนักงานอธิการบดี พบปัญหา ความล่าช้าในการปฏิบัติงานเนื่องจากการผ่านเรื่องตามขั้นตอนจากหัวหน้างานหลายชั้น ความไม่ชัดเจนหรือไม่ครอบคลุมในการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การขาดความก้าวหน้าในการทำงานของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ การขาดข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการบริหารและการวางแผนด้านการเงินเนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลหรือจัดทำรายงานไม่เอื้อและไม่สะท้อนความเป็นจริง การขาดข้อมูลด้านบุคลากรและด้านการเงินเพื่อวิเคราะห์การวางแผน การบริหารงานและทรัพยากรเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่ และการที่บุคลากรไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยเท่าที่ควรจะเป็น (คณะกรรมการประเมินการตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษา. 2548ก: 204-207; และ 2548ข: ออนไลน์) จากสภาพปัญหาดังกล่าว สำนักงานอธิการบดี ซึ่งแม้ว่าจะเป็นหน่วยงานที่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพไอเอสโอ (ISO) 9001 และ 2000 ด้านการจัดระบบงาน การแบ่งหน้าที่การทำงาน การมอบหมายภาระงานและการทำงานแทนกัน การจัดทำคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความต่อเนื่อง การตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและวิเคราะห์สาเหตุ รวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติงาน (คณะกรรมการบริหารคุณภาพสำนักงานอธิการบดี. 2547: 1-2) และอยู่ในระหว่างธำรงรักษาไว้ซึ่งระบบคุณภาพไอเอสโอ (ISO) แต่ถึงกระนั้นก็ตาม ควรคำนึงถึงแนวทางของการบริหารจัดการและปฏิบัติงานราชการ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 2-3) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา ที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์หนึ่งของการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยว่า ให้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในสถาบันให้มีความคล่องตัว มีระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความมีเสถียรภาพทางวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบ การตรวจสอบและการกำกับดูแลของสภาสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

(วิจิตร ศรีสอ้าน. 2547: 6-9) ทั้งนี้ มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมาคมอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา (2545: 76) ที่พบว่า หลักการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึง ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม ด้วยการทำกฎระเบียบให้เป็นที่ยอมรับของประชากร และการปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอภาคและยุติธรรม 2) หลักคุณธรรม ด้วยการกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการใช้วัดการบริหารจัดการที่ดี การปลอดจากการฉ้อราษฎร์บังหลวง (Corruption) การการทำผิดวินัยและการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ 3) หลักความโปร่งใส ด้วยการทำสังคมให้เป็นที่ยอมรับเปิดเผยข่าวสาร ข้อมูลต้องเปิดเผยให้ตรวจสอบได้ ทำให้ไม่มีข้อสงสัย 4) หลักการมีส่วนร่วมด้วยการให้ประชากรมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจไม่ผูกขาดเฉพาะกลุ่ม 5) หลักความรับผิดชอบ ด้วยการให้รู้จักสิทธิและหน้าที่ เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง รับฟังปัญหาและรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และ 6) หลักความคุ้มค่า ด้วยการให้รู้จักคุณค่าของทรัพยากร ใช้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมาคมอาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการที่ดี ในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยศึกษาโครงสร้างการบริหาร การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยมี 12 ประการ ได้แก่ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความเป็นธรรม ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความมีอิสระคล่องตัวการรับรู้ของประชาคม การตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจ การมีกฎระเบียบ การมีแผนงานและเป้าหมาย การประเมินและการตอบสนองความต้องการของสังคม (พรณี บุญประกอบ; และคณะ. 2544: บทคัดย่อ)

2. แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ มี 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการและอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ พบว่า มีความเหมาะสม

การที่ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มี 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการและอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ มีความเหมาะสม ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ได้แก่ เป็นข้าราชการที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและมีประสบการณ์การบริหารในตำแหน่งผู้บริหารอย่างน้อยเป็นเวลา 4 ปี จึงได้ใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องอย่างมีปฏิสัมพันธ์กับภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นอกจากนี้ การเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงและทางอ้อมทั้งในอดีตและปัจจุบัน จึงทราบสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา อาทิเช่น ความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอนที่มีมาก ความไม่ชัดเจนของสายงาน ความซ้ำซ้อนของงาน การมีกฎ

ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติที่ล้าสมัยไม่ทันต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง การขาดความต่อเนื่อง และเชื่อมโยงระหว่างกอง / ฝ่าย / งานหรือการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง การขาดการประสานงานอย่าง พอเพียง การขาดข้อมูลที่เพียงพอสำหรับผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การขาดความคล่องตัวในการ สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนการวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มี ประสิทธิภาพ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลจากการสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจใน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบและด้าน ความคุ้มค่า ตามขั้นตอนที่ผ่านมาของงานวิจัยนี้ที่พบว่า มีสภาพปัญหาโดยรวมทุกด้าน และเป็นราย ด้านในระดับปานกลาง และสูงกว่าเกณฑ์ โดยมีสภาพปัญหาทั้ง 6 ด้านที่สูงกว่าเกณฑ์ จำนวน 66 ข้อ จึงเป็นสิ่งที่ยืนยันเชิงประจักษ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ ว่าควรมีการศึกษาแบบจำลองที่มีความเหมาะสมเพื่อพัฒนาการ บริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการ บริหารจัดการที่ดีให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประกอบกับผู้เชี่ยวชาญได้สังเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎีและ หลักการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการแบบกลุ่มภารกิจและแบบกลุ่มงาน การบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ และการปรับปรุงโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตลอดจนการนำข้อมูลมาประกอบพิจารณาตัดสินใจปรับปรุงแบบจำลอง การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้มีความเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพขึ้น ทั้งนี้ มีความสอดคล้องกับแนวความคิดของความเป็นนักบริหารมืออาชีพ (Professional administrator) ซึ่งเป็นผู้มีคุณวุฒิประสบการณ์และผลงานในการบริหารจนเป็นที่ยอมรับ ในคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีคุณภาพทำให้เข้าใจธรรมชาติของมหาวิทยาลัย (ทินพันธ์ นาคะตะ. 2546: 4, 12) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิดที่ว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้า หน่วยงานที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า เป็นบุคลากรที่มีความสามารถและสมรรถภาพเชิง วิชาชีพที่สามารถนำความรู้จากภาคทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ (Evan; Head; & Speller. 1994. Citing in Roll: 1997) และสามารถคาดการณ์ในอนาคตในเชิงแก้ไขข้อปัญหาด้วยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนและร่วมแก้ไขปัญหา และมีความสอดคล้องกับแนวความคิดของการมองอนาคตด้วยการ สร้างกลไกเชิงรุกที่วางแนวทางให้กับผู้ร่วมพนักงานกำลังในการบูรณาการสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการกระทำ โดยการฟ่วงการแก้ไขปัญหาเชิงบูรณาการกับการเรียนรู้ให้เป็นการเรียนรู้เชิงบูรณาการ (สิปปนนท์ เกตุทัต (2538: 303) และสามารถตัดสินใจโดยใช้แนวความคิดของการมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบที่ให้ ผลผลิตที่มีคุณภาพมากที่สุด (Gibson. 2000: 426) นอกจากนี้ มีความสอดคล้องกับแนวความคิดที่ว่า ผู้บริหารอยู่ภายใต้ระบบการบริหารแบบราชการที่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาและอยู่ในตำแหน่งระดับ บริหารซึ่งเป็นจุดที่มีความสำคัญด้านการเชื่อมโยง (Linking pin) ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในวิชาชีพอย่างแท้จริง (หลักการบริหารเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร. 2545: 59)

ในกรณีที่ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า แนวความคิดการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ (Cluster) มีความเหมาะสม ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า แนวความคิดการบริหารจัดการแบบกลุ่มภารกิจเป็นกระบวนการของการบูรณาการทางสังคมที่มีบรรทัดฐานและการบูรณาการเชิงหน้าที่ ซึ่งแม้ว่าหน่วยงานจะมีการบูรณาการโดยการแยกส่วนและยึดการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของหน่วยงานหลักแล้วก็ตาม แต่ก็ยังขาดพลังของความเข้มแข็งและความเชื่อมโยงของการดำเนินงานที่จะช่วยลดอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบบริหารราชการ หน้าที่ความรับผิดชอบทัศนคติและค่านิยมได้ (Olsen. 1986: 160) ดังที่ เบสเตอร์ฟิลด์ (Besterfield; et.al. 1999: 79) เสนอว่าการที่แต่ละคนทำงานตามความสามารถเฉพาะตน บางครั้งอาจมีปัญหามีความสลับซับซ้อนเกินกว่าที่บุคคลเดียวจะแก้ไขปัญหาตามลำพังได้ จึงจำเป็นต้องมีกลุ่มภารกิจที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถหลายคนร่วมกันแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ และผลิตและคลิกแมน (Freed; & Klugman. 1997: 77) เสนอว่า การจัดกลุ่มงานเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ พฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิดว่า การรวมกลุ่มงานเป็นการนำความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ของแต่ละสาขาของแต่ละคนมาใช้ในการร่วมคิดแก้ปัญหา ซึ่งส่งผลต่อการบูรณาการและการสร้างสรรค์ผลงาน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546: 178-179) ทั้งนี้ระบบการบริหารงานแบบบูรณาการ (Integrated management system) เป็นมาตรการสำคัญในการยกระดับองค์กรให้ก้าวไปสู่ระบบคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยยังขาดการประสานงานกันทั้งในการจัดทำแผน การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน การแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้และเพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ จึงควรเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารงานแบบบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วยนโยบายการบริหาร การมีส่วนร่วมในการทบทวนการบริหาร การควบคุมและจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย การจัดซื้อเน้นระบบทันเวลา (Just in time: JIT) และความโปร่งใสเป็นสำคัญ การติดตามกระบวนการการทำงาน การมีมาตรการแก้ไขและป้องกัน การฝึกอบรมพนักงาน การประเมินผลระบบและตรวจติดตามผลภายใน การมีระบบมุ่งเน้นการสร้างมาตรการป้องกันเป็นหลัก การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหารเพื่อรับผิดชอบระบบคุณภาพไว้ในโครงสร้างอย่างชัดเจน (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2545: 61-62) ในขณะที่ การบริหารจัดการของหน่วยงานราชการของไทย จำเป็นต้องปฏิบัติตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และเพื่อให้เกิดผลทางปฏิบัติในการบริหารจัดการแบบกลุ่มภารกิจภาครัฐตามกฎกระทรวงเรื่อง การแบ่งกลุ่มภารกิจ (วิษณุ เครืองาม. 2548: 8) ดังนั้นแนวความคิดการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ จึงมีความสอดคล้องกับแนว

ความคิดการพัฒนาองค์กรตามกระบวนทัศน์ใหม่ และมีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการจัดกลุ่มภารกิจ ตามแนวทางการปฏิรูประบบงานราชการของรัฐบาลเพื่อการบริหารจัดการที่ดี (สำนักนายกรัฐมนตรี. 2544: 11) และมีความสอดคล้องกับแนวความคิดการจัดกลุ่มงานในสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัย ดังเช่น แนวความคิดการจัดกลุ่มงานเพื่อการบริหารในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการคณะ / สถาบัน / สำนัก ในประเทศไทย ซึ่งอานนท์ เทียงตรง (2540: 15) ได้เสนอแนวความคิดการจัดกลุ่มการบริหาร การปรับระบบการทำงาน การเพิ่มเงินประสิทธิภาพ ได้แก่ กลุ่มบริหารงานสำนักงานอธิการบดี กลุ่มบริหารงานทรัพยากร กลุ่มบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระยะที่ 9 พ.ศ. 2545-2549 เพื่อเตรียมความพร้อมการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยกำหนดนโยบายหนึ่งเพื่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การทำงานเป็นกลุ่มงาน (สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2544: 1-5) และมีความสอดคล้องกับมติของที่ประชุมผู้บริหารระดับกลางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตลอดจนทบวงมหาวิทยาลัยแล้วว่า ควรจัดหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีเป็นกลุ่มงาน (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2539ก: 1-3 ; 2539ข: 1-3 ; และทบวงมหาวิทยาลัย. 2540: 1-2) แต่ในระยะเวลาที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยยังไม่เคยปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานอธิการบดีโดยการบูรณาการเป็นกลุ่มงาน

ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการบูรณาการโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดีให้มีลักษณะเป็นกลุ่มภารกิจ จำนวน 6 กลุ่มภารกิจ ได้แก่ กลุ่มภารกิจบริหารศึกษา กลุ่มภารกิจบริหารทรัพยากร กลุ่มภารกิจบริหารสารสนเทศ กลุ่มภารกิจบริหารงานอิสระ กลุ่มภารกิจบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มภารกิจบริหารงบประมาณ มีความเหมาะสม โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ใกล้เคียงกันให้รวมกันเป็นกลุ่มภารกิจเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อการสร้างสรรค์สังคมให้เป็นองค์กรที่มีค่านิยมและมองภาพในอนาคตเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน ด้วยการจัดองค์กรในลักษณะการแลกเปลี่ยนข่าวสารและการวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน การร่วมสร้างความยืดหยุ่นในการวางกลไก การเสนอวิสัยทัศน์ร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายในอนาคตแบบร่วมกันคิดร่วมกันทำและการสร้างกลุ่มงานที่มีการกระจายอำนาจเพื่อการแยกเครือข่ายการทำงาน (ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. 2544: 36-37) ดังรายงานการศึกษาวิจัยของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) และนักวิชาการ ที่ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินการในต่างประเทศที่รายงานไปยังรัฐบาล ซึ่งมีข้อเสนอว่า การปฏิรูประบบราชการให้เต็มรูปแบบได้ผลเต็มที่แท้จริง ต้องดำเนินการหลายประการ ได้แก่ การจัดสายการปกครองบังคับบัญชาด้วยการแบ่งเป็นกลุ่มงานหรือกลุ่มภารกิจ การมีหัวหน้ากลุ่มภารกิจภารกิจหนึ่งมีอย่างน้อย 2 งานโดยการจัดงานที่ปฏิบัติร่วมกันในบรรดากลุ่มภารกิจเดียวกัน มีการกำกับดูแลนโยบายและแผนรวมตลอดจนติดตามประเมินผลงานของทุกกลุ่มภารกิจ มีการตรวจราชการที่เน้นการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (สำนักนายกรัฐมนตรี. 2544: 11) ดังที่

ได้มีตัวอย่างเช่นที่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการในสำนักงานอธิการบดีโดยการบูรณาการเป็นกลุ่มงาน แต่เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักงานมหาวิทยาลัยและบริหารการจัดการโดยแบ่งเป็นกลุ่มงานได้แก่ กลุ่มงานหลัก กลุ่มงานเฉพาะภารกิจ กลุ่มงานวิสาหกิจและกลุ่มงานอื่นๆ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2549: ออนไลน์) และสอดคล้องกับทบวงมหาวิทยาลัย ที่ได้เสนอแนวทางการปรับโครงสร้างของมหาวิทยาลัยโดยการลดปัญหาที่เกิดจากระบบราชการ ได้แก่ การมุ่งสู่การกระจายอำนาจ การลดขั้นตอนการทำงาน การผ่อนคลายกฎและระเบียบต่างๆ เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2543: 7-9)

ส่วนกรณีที่ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการ และอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ มีความเหมาะสมที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดโครงสร้างในมหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานเพื่อให้โครงสร้างมีความเหมาะสมกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีความยืดหยุ่น มีการเพิ่มอำนาจและการตัดสินใจร่วมกันในการบริหารจัดการ (Lunenberg; & Ornstein. 1996: 36) เพื่อนำองค์กรให้บรรลุพันธกิจ ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบทบาทภารกิจ วิธีการบริหารภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ ด้านงบประมาณ การเงินและพัสดุแบบมุ่งเน้นผลงานและมีความโปร่งใส ด้านการบริหารงานบุคคลที่มีความกะทัดรัดและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ด้านกฎหมายที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการบริหารและการพัฒนาประเทศ และด้านวัฒนธรรมและค่านิยมที่บุคลากรภาครัฐมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน (พรชัย นุชสุวรรณ. 2545: 2) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิดการจัดโครงสร้างองค์กร โดยการเสนอแผนภูมิแสดงโครงสร้างองค์กร (Organization chart) เพื่อเป็นเครื่องมือขั้นต้นที่ช่วยให้เข้าใจโครงสร้างและรูปแบบการจัดการทำงานในองค์กร นอกเหนือไปจากการจัดกลุ่มงานตามสายงานและสายการบังคับบัญชา ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีควรเน้นประสิทธิผลการดำเนินงานในองค์กรและการดำเนินงานที่ตอบสนองเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545: 50-51) สำหรับภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะ สถาบันและสำนัก รวมทั้งหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย เพื่อให้รองรับกับนโยบายของรัฐบาลที่ได้พยายามปรับเปลี่ยนระบบราชการในระดับมหภาคโดยการพัฒนาโครงสร้าง ระบบและกลไก (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. 2542: 42) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิดการปรับปรุงแผนภูมิองค์กร โครงสร้างองค์กร สายงานการสั่งการ และอำนาจหน้าที่ ให้มีความสอดคล้องกับหลักการสำคัญในการบริหารและปฏิบัติงานราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 (2545: 3) ที่ให้คำนึงถึง

ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชนการเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องกับรัฐบาลที่กำหนดเป้าหมายหลักในการปฏิรูประบบราชการ 3 ประการ ได้แก่ การจัดส่วนราชการใหม่โดยการบูรณาการภารกิจที่เคยกระจัดกระจายหรือซ้ำซ้อนเข้าไว้ในส่วนราชการเดียวกัน การพัฒนาการจัดองค์กร การปฏิบัติราชการและการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และการกำหนดแบบแผนการปฏิบัติราชการที่ทำให้เกิดการบริหารราชการที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546: 1) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีความสอดคล้องกับแนวความคิดการปรับปรุงโครงสร้างในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตั้งที่ สภาคณาจารย์และข้าราชการปี พ.ศ. 2542-2543 เสนอว่า โครงสร้างสายการบังคับบัญชาควรยึดกลุ่มงานเป็นหลักและมีลักษณะแบบองค์การแนวราบ การบริหารงานยึดหลักการจัดการแบบกระจายอำนาจ (Decentralized management approach) ให้ทุกระดับมีสายการบังคับบัญชาสั้น มีขั้นตอนการสั่งการหรือบังคับบัญชาเพียง 2-3 งาน มีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงแนวราบและแนวดิ่ง ขอบข่ายของงานค่อนข้างกว้างและกำหนดภาระงานให้ครอบคลุมสาระกว้างๆ เน้นการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นกลุ่มงาน (สภาคณาจารย์และข้าราชการปี พ.ศ. 2542-2543. 2543: 7-8)

นอกจากนี้ การนำหลักการของบริหารจัดการที่ดี มาใช้ประกอบการพิจารณาวิเคราะห์และเสนอแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี ตามพระราชบัญญัติว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ให้ยึดหลักการ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 2-3) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี ทำได้โดยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้าง แผนงานและกลไกการสนับสนุนขององค์กรหรือสังคมที่มีคุณภาพ เพื่อการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งเป็นมรรควิธีและกระบวนการที่เสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ในองค์กร สังคมและประเทศ ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงวิกฤตการณ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาต่างๆ ที่ยั่งยืนและผสมผสานกันอย่างมีความสมดุล (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย. 2544: 222)

3. การตรวจสอบแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้าน เป็นรายด้านและเป็นรายข้อพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

การที่ บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความคิดเห็นว่า แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านเป็นรายด้านและเป็นรายข้อทุกข้อ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับการดำเนินงานราชการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงมีความต้องการมี

ส่วนร่วม ในการสร้างแบบของการแก้ปัญหาในองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อการลิขิตอนาคต (Future search) โดยการพยายามสร้างแบบของการแก้ปัญหาในองค์กรร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากสถานการณ์ที่เป็นอยู่จริง ณ ปัจจุบัน และจากผู้เกี่ยวข้องโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อหาทางที่ดีกว่าในอนาคตด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป้าหมายสูงสุด ได้แก่ การดึงศักยภาพสูงสุดของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในสังคมขององค์กรนั้นๆ มาหาข้อยุติในการออกแบบแผนปฏิบัติการและร่วมกันปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยการมองเชิงรุก (Proactive) และการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน แล้วปรับแต่งให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่การร่วมคิดร่วมทำเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น ช่วยให้หน่วยงานย่อยในสังคมรู้สถานภาพของตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายย่อยของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรหรือสังคมซึ่งก่อให้เกิดแผนปฏิบัติการของหน่วยงานย่อยที่เป็นรูปธรรมและเข้าใจง่ายแก่สมาชิกในกลุ่ม เพราะได้รับการกลั่นกรองมาเป็นอย่างดีแล้วจากสมาชิกในกลุ่มนั้น (วีระศักดิ์ กิตติวัฒน์. 2546: 20-26) และมีความสอดคล้องกับแนวความคิดว่า ในมหาวิทยาลัยไม่มีผู้ที่มีอำนาจอย่างสมบูรณ์ ทั้งผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ ต่างปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนเองโดยที่มีความสัมพันธ์กันบางส่วน ในขณะเดียวกัน ก็มีความเชื่อมโยงกันทางสังคม (Perkins.1973: XV-XVI) นอกจากนี้ มีความสอดคล้องกับการเตรียมการสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อีกด้วย

สำหรับกรณีที่ บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความคิดเห็นว่าแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นรายด้านและเป็นรายข้อมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่.01 ผู้วิจัยอภิปรายผลแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านนิติธรรม

บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความคิดเห็นว่า แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านนิติธรรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความต้องการพัฒนากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักนิติธรรม แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตาม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 3) สำหรับมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา (2545: 76) เสนอว่าหลักการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักนิติธรรม ได้แก่ การทำกฎระเบียบให้เป็นที่ยอมรับของประชากร และให้มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอภาคและยุติธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสภาคณาจารย์และ

ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้ศึกษาโครงสร้างของมหาวิทยาลัยการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สิน พบว่า การมีกฎ ระเบียบ เป็นองค์ประกอบหนึ่งสำหรับการบริหารจัดการที่ดี (พรณี บุญประกอบ; และคณะ. 2544: บทคัดย่อ)

2. ด้านคุณธรรม

บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความคิดเห็นว่า แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านคุณธรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ และสูงกว่าเกณฑ์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความต้องการให้การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดียึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติเป็นตัวอย่างและส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้พัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัย ซึ่งมีความสอดคล้องกับในรากแห่งหลักคิด 3 ประการ ของศาสตราจารย์ดร.สาโรช บัวศรีที่เปรียบเสมือนกับจรรยาบรรณ ปรัชญาที่สามารถนำไปใช้กับองค์กรได้ ได้แก่ การมีปัญญารวมในการทำสิ่งที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพและดำรงชีวิตที่ชอบธรรม การมีคารวะธรรมในการนับถือกัน ให้เกียรติกัน มีสัมมาคารวะและสามัคคีธรรมในการยึดถือธรรมะ ความดีงาม สามัคคีกัน ช่วยเหลือกันเอื้ออาทรต่อกันและแบ่งปันกัน (วิรุณ ตั้งเจริญ. 2548: 106) และมีความสอดคล้องกับหลักการของการบริหารจัดการที่ดีด้านคุณธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรม แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ ปฏิบัติเป็นตัวอย่าง และส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 3) สำหรับมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้ศึกษาโครงสร้างของมหาวิทยาลัยการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สิน พบว่า ความเป็นธรรม เป็นองค์ประกอบหนึ่งสำหรับการบริหารจัดการที่ดี (พรณี บุญประกอบ; และคณะ. 2544: บทคัดย่อ)

3. ด้านความโปร่งใส

บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความคิดเห็นว่า แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความโปร่งใส มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ และสูงกว่าเกณฑ์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความต้องการให้การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความน่าไว้วางใจ มีกลไกการทำงานที่มีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็น

ประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ข่าวสารที่เข้าใจง่าย เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักความโปร่งใสตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจ การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ตรงไปตรงมา การใช้ข่าวสารที่เข้าใจง่าย การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 3) สำหรับมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้ศึกษาโครงสร้างของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สิน พบว่า ความโปร่งใสเป็นองค์ประกอบหนึ่งสำหรับการบริหารจัดการที่ดี (พรณี บุญประกอบ; และคณะ. 2544: บทคัดย่อ)

4. ด้านการมีส่วนร่วม

บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความคิดเห็นว่า แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ และสูงกว่าเกณฑ์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความต้องการให้การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็น การประชาสัมพันธ์และการแสดงประชามติ เป็นต้น และมีการอุทิศตนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานของหน่วยงานที่มีส่วนร่วม ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วม แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็น เช่น การแจ้ง การไต่สวนสาธารณะ การประชาสัมพันธ์ และการแสดงประชามติ เป็นต้น และการอุทิศตนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานของหน่วยงานที่มีส่วนร่วมด้านต่าง ๆ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 3) สำหรับมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา (2545: 76) เสนอว่า หลักการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึง ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม ให้ประชากรมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจ ไม่ผูกขาดเฉพาะกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่ได้ศึกษาโครงสร้างของมหาวิทยาลัยการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สิน พบว่า การมีส่วนร่วมและการรับรู้ของประชาคมเป็นองค์ประกอบหนึ่งสำหรับการบริหารจัดการที่ดี (พรณี บุญประกอบ; และคณะ. 2544: บทคัดย่อ)

5. ด้านความรับผิดชอบ

บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความคิดเห็นว่า แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความรับผิดชอบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ และสูงกว่าเกณฑ์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความต้องการให้การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินถึงสิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคม ปัญหาสาธารณะ กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้ายอมรับผลการกระทำของตน ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักความรับผิดชอบ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้แก่ การมีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาสาธารณะ ความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าในการยอมรับผลการกระทำของตน แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 3) สำหรับมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมาคมอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา (2545: 77) เสนอว่าหลักการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึง ได้แก่ หลักความรับผิดชอบ โดยให้รู้จักสิทธิและหน้าที่เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง รับฟังปัญหาและรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสมาคมอาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่ได้ศึกษาโครงสร้างของมหาวิทยาลัยการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สิน พบว่า ความมีอิสระคล่องตัว การกระจายอำนาจ เป็นองค์ประกอบ สำหรับการบริหารจัดการที่ดี (พรรณี บุญประกอบ; และคณะ. 2544: บทคัดย่อ)

6. ด้านความคุ้มค่า

บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความคิดเห็นว่า แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความคุ้มค่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ และสูงกว่าเกณฑ์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความต้องการให้การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัด คุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักความคุ้มค่า ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยให้มีความประหยัดการใช้ของอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก การรักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์และยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2540: 3) และหลักความ

คัมค่ามีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยในการนำไปใช้กำหนดเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี สำหรับมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา (2545: 77) เสนอว่าหลักการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึง ได้แก่ หลักความคุ้มค่า โดยให้รู้จักคุณค่าของทรัพยากร ใช้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒที่ได้ศึกษาโครงสร้างของมหาวิทยาลัยการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สิน พบว่า การมีแผนงานและเป้าหมาย การประเมินและการตอบสนองความต้องการของสังคม เป็นองค์ประกอบ สำหรับการบริหารจัดการที่ดี (พรณี บุญประกอบ; และคณะ. 2544: บทคัดย่อ)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการบริหารจัดการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรยึดถือและปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและสั่งการให้ส่วนราชการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และควรมีแบบจำลองที่มีความเหมาะสมต่อการบริหารจัดการที่ประสิทธิภาพ ดังผลของงานวิจัยนี้ มี 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการและอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ และองค์ประกอบของหลักการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า ที่มีความเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ ที่จะทำให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่งผลต่อการปฏิบัติราชการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป มีดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังนี้

1.1 ผลการวิจัยที่พบว่า การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับสภาพปัญหาสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 จึงขอเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องควรเร่งปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการภารกิจ มุ่งสู่การบริหารจัดการที่ดี โดยจัดประชุม อบรมและสัมมนา เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า

1.2 ผลการวิจัยที่พบว่า แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมีความเหมาะสมมากและสูงกว่าเกณฑ์ จึงขอเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องควรศึกษาและพิจารณารูปแบบและแนวทางที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสำนักงานอธิการบดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 4 หัวข้อ ได้แก่ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงาน

การสั่งการและอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ และองค์ประกอบของหลักการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน

2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มีดังนี้

จากผลการวิจัยที่พบว่า ยังมีสภาพปัญหาการบริหารจัดการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย ดังนี้

- 2.1 ควรปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการที่ดี
- 2.2 ควรกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยอิสระและอย่างเบ็ดเสร็จให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ให้กับผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการและผู้ปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบงานอย่างใกล้ชิด
- 2.3 ผู้บริหารระดับสูงควรทำหน้าที่ด้านนโยบาย การควบคุม การตรวจสอบและให้คำแนะนำเพื่อการบริหารจัดการที่ดี
- 2.4 พัฒนาผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน ให้มีการเตรียมความพร้อมรองรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 2.5 นำผลที่ได้จากการวิจัยไปปรับใช้เพื่อการบริหารจัดการภารกิจ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 2.6 สสำรวจความพร้อมของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี ที่สามารถรองรับการเป็นผู้บริหาร
- 2.7 สร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสำนักงานอธิการบดี สำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน และสำนักงานผู้อำนวยการสำนัก
- 2.8 จัดทำโครงการนำร่องบางกลุ่มภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยน
- 2.9 สร้างเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลการบริหารจัดการภารกิจ เพื่อการประเมินผลโครงการนำร่องของกลุ่มภารกิจ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 2.10 ประเมินผลการบริหารจัดการภารกิจ 3 ระยะ แล้วนำผลการประเมินมาพัฒนาการบริหารจัดการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 2.11 นำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.12 ขยายเครือข่ายการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีผู้บริหารระดับสูงให้คำแนะนำช่วยเหลือ
- 2.13 จัดสรรรางวัลและการลงโทษ ทั้งที่เป็นคำตอปปแทนและการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดและยุติธรรมที่สุด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
เท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการบริหารจัดการภารกิจที่ดีของกองและฝ่ายในสำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงทดลองบางกลุ่มภารกิจ เพื่อเป็นโครงการนำร่อง การบริหาร
จัดการกลุ่มภารกิจเชิงบูรณาการและวิเคราะห์ ด้านจุดแข็ง (Strength) ด้านจุดอ่อน (Weakness)
ด้านโอกาส (Opportunity) และด้านภาวะคุกคาม (Threat): SWOT ANALYSIS
3. ควรมีการศึกษาวิจัยตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
4. ควรมีการศึกษาวิจัยตัวแปรที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน
อธิการบดี กับสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการสถาบันและสำนักงานผู้อำนวยการสำนัก
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงว่าด้วย กลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545. (2545, 9 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 119 ตอนที่ 103ก. หน้า 169 - 175.
- กล้า ทองขาว. (2544). ยุทธศาสตร์การนำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2545ก, กันยายน - ตุลาคม). การวิเคราะห์ธุรกิจด้วยหลักการ กระทรวงอุตสาหกรรม. SWOT. วารสารกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 45. กรุงเทพฯ: ปีกเบิร์ชพับลิชชิง จำกัด.
- (2545ข, กันยายน - ตุลาคม). หลักการบริหารคนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร, วารสารกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 45. กรุงเทพฯ: ปีกเบิร์ชพับลิชชิง จำกัด.
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. (2548). ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change). สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. อัดสำเนา.
- กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2534). มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เล่ม 1 เล่ม 2 เล่ม 3 เล่ม 4. งานบริหารบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กองวิชาการ. (2544). การบูรณาการ. กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา.
- กองวิเคราะห์โครงการและประเมินผล. 2544. กรุงเทพฯ: อัดสำเนา.
- การแบ่งส่วนราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2520). ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับพิเศษ เล่ม 94 ตอนที่ 91.
- (2526). ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับพิเศษ เล่ม 100 ตอนที่ 199.
- กาญจนา สุขแก้ว. (2543). การบูรณาการการแพทย์แผนไทยเข้าสู่ระบบการแพทย์แผนปัจจุบัน. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2540ก). ปฏิรูปครบวงจร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- (2540ข). เรียนรู้: วิธีสู่ความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- (2541). สังคมน่าอยู่: ข้อเสนอแนะแนวทางสร้างสังคมแห่งความดี. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- (2546). การคิดเชิงบูรณาการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- (2547, พฤษภาคม - สิงหาคม). ยุทธศาสตร์สร้างบรรษัทภิบาลไทย. สุทธิปริทัศน์. 18(35).
- เกษม บุญอ่อน. (2522). เดลฟาย : เทคนิคในการวิจัย. คຸຣຸປຣິຕຸຣ໌. 4(10) : 27-28.
- เกษม วัฒนชัย. (2538, ตุลาคม - พฤศจิกายน). ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า. วารสารการศึกษาแห่งชาติ. 1(30).

- ชนินฐา วิทยานุกูล. (2530). *การวิจัยแบบเดลฟาย : เทคนิคและปัญหาที่พบในงานวิจัย*.
ใน รวบรวมความเกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ชมรมผู้สนใจงานวิจัย
ทางการศึกษา กองวิจัยการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ขวัญฤดี ขวัญวิเชียร. (2540). *การศึกษาประกอบบุคคลิกภาพและประสิทธิผลของการทำงานของ
อาจารย์มหาวิทยาลัยระบบราชการและระบบในกำกับของรัฐบาล*. ปริญญาโท กศ.ม.
(จิตวิทยาพัฒนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- คณะกรรมการจัดทำรายงานประจำปี 2544.(2545). *รายงานประจำปี 2544 มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- คณะกรรมการบริหารคุณภาพสำนักงานอธิการบดี. (2547). *เอกสารบริหารคุณภาพสำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์. (2547). *ยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สันติศิริการพิมพ์.
- (2548). *ความภูมิใจในอัตลักษณ์*. เอกสารประกอบการประเมินคุณภาพ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: กริดส์ ดีไซน์ แอนด์ คอมมูนิเคชั่น.
- คณะกรรมการประเมินการตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษา.(2548). *รายงานการประเมินการ
ตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษา*. ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: อัดสำเนา.
- คณะกรรมการผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความรับผิดชอบการเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมือง
ที่ดี. (2548). *รายงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความรับผิดชอบการเสริมสร้างการ
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2546). *เงื่อนไขการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา
ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ. อัดสำเนา.
- คณะผู้จัดทำวารสารวิทยาการ. (2546). *วิทยาการจัดการ*. วารสารวิทยาการจัดการ. กรุงเทพฯ:
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- คณะผู้ประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา. (2548). *รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษา*.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- คณะกรรมการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
(2548). *รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปี
การศึกษา 2546*. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ
มหาชน). สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2548, จาก <http://www.swu.ac.th>.

- คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2539, 12 กันยายน). หนังสือที่ ทม 1111 เรื่อง เสนอ
โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ.
- โครงการสารานุกรมศึกษาศาสตร์. (2543). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
จิรวัดน์ พิระสัณฑ์; และวิรุณ ตั้งเจริญ. (2546, กรกฎาคม - ธันวาคม). วิจัยศิลปวัฒนธรรม. วารสาร
สถาบันวิจัยศิลปวัฒนธรรม. 5(1). : 15-16.
- จุฬาพรรณ บรรจงสัตย์. (2545). การบูรณาการ.“การสร้างสรรค์มูลค่า” กระบวนการพัฒนา
ผลิตภัณฑ์ใหม่. วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปทุมธานี:
อัสสัณา.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2549). โครงสร้างสำนักงานอธิการบดี. สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2549,
จาก <http://www.chula.ac.th>.
- จุฬา มนัสไพบุลย์. (2542: 40). การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับเรื่อง พนักงานมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุน
การวิจัย (สกว.).
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2532). เทคนิคการวิจัยอนาคต *EDFR Ethnographic Delphi Futures
Research*). การวิจัยเชิงนโยบาย. อัสสัณา.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2544). ทฤษฎีการบริหาร. กรุงเทพฯ: ทิซซิ่ง เอ็ด.
- ชัชชัย คุ่มทวีพร. (2541). หลักสูตรการทำงานเป็นทีม. ใน รวมศาสตร์กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน.
กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2543, May). มหาวิทยาลัยกระแสโลกาภิวัตน์. *ASAHIL – THAILAND.
JOURNAL*. 1(3).
- โชติชัย เจริญงาม. (2546). การกำหนดดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ตามแนวทาง
การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: อัสสัณา.
- ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร. (2540). รัฐศาสตร์การบริหารรัฐกิจ ทฤษฎี: หนึ่งทศวรรษรัฐศาสตร์
แนววิพากษ์. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยและผลิตตำรา มหาวิทยาลัยเกริก.
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2533). ทฤษฎีและการวิจัย. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เชาวนะ ไตรมาศ (2546). มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับก้าวใหม่ของการสร้างความเป็นเลิศ
ในการผลิตบริการสาธารณะด้านการศึกษาของประเทศ. มหาวิทยาลัยของรัฐภายใต้
ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับบริการและประโยชน์สาธารณะ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. ภาพพิมพ์.
- ดุจดะ โชติกวิบูลย์. (2544). การใช้และปัญหาของระบบห้องสมุดอัตโนมัติแบบบูรณาการของ
บรรณารักษ์ในห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2548,
จาก <http://www.library.ru.ac.th>.

- ดุษฎี โยเหลา; และคณะ. (2544). การศึกษาผลกระทบของการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ตรีทศ เหล่าศิริหงษ์ทอง; และมุนินทร์ ลพบุรี. (2546). การบริหารเทคโนโลยีกับการประยุกต์ใช้ (Enterprise Resource Planning (ERP). ส่งเสริมเทคโนโลยี. 31(174).
- ณิชนน โยธิน. (2540). การปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงยุติธรรมภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2544. สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2548, จาก <http://www.library.ru.ac.th>.
- ถวิลวดี บุรีกุล; และคณะ. (2546). โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี. รางวัลสภาวิจัยแห่งชาติ: รางวัลผลงานวิจัยประจำปี 2546. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.).
- ทองใบ สุดชาติ. (2545). ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎีและการประยุกต์. อุลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2533). แผนอุดมศึกษาระยะยาว 2533 - 2547. กรุงเทพฯ: ทบวงฯ. หน้า 1-20. อัดสำเนา.
- (2539, 1 พฤษภาคม). หนังสือที่ ทม 0200/9803, และ ที่ ทม 0200/1803 เรื่อง ขอความร่วมมือการปรับปรุงโครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการ สาย ข สาย ค.
- (2540, 29 กันยายน). หนังสือที่ ทม0202.4/ว 560 เรื่อง แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และการกำหนดตำแหน่งในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานเลขานุการคณะ /หน่วยงานที่เทียบเท่า.
- (2542ก, 2 มีนาคม). หนังสือที่ ทม 0202/ว 12 เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารงานในสำนักงานอธิการบดี.
- (2542ข, 27 กันยายน). หนังสือที่ ทม 0202.4/ว560 เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารงานในสำนักงานอธิการบดี.
- (2543ก). แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2543ข, 4 มิถุนายน). สรุปคำตอบกระทู้ถามเรื่อง ทางแยกที่มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรอิสระ. อนุสารอุดมศึกษา. 26(26).
- (2544). การประกันคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: ทบวงฯ.
- (2546ก, 6 เมษายน). การพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษา. รายงานสรุปการพัฒนาอุดมศึกษา. อนุสารอุดมศึกษา. 29(298).
- (2546ข, 6 เมษายน). รายงานสรุปการพัฒนาอุดมศึกษา. อนุสารอุดมศึกษา. 29(298).

- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2547, กุมภาพันธ์). การพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย. รายงานสรุป
การพัฒนาอุดมศึกษา. อนุสารอุดมศึกษา. 29(8).
- ทักษิณ ชินวัตร. (2545). รายงานประจำปี 2545 ครบรอบ 30 ปี ทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ:
อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ทินพันธุ์ นาคะตะ. (2546ก, มกราคม). ผู้บริหาร: มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล. อนุสารอุดมศึกษา.
29(295).
- (2546ข). มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล. กรุงเทพฯ: สหยาบล้อกและการพิมพ์.
- ทิพนิกา เจริญทอง. (2547, พฤษภาคม - ธันวาคม). การวิจัยเรื่องความพึงพอใจของผู้อ่าน
ข่าวสารกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร. ข่าวสารกองบริการการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร. 3(18).
- ทิพย์อนงค์ เลื่อนพุดวัฒน์. (2546). รูปแบบการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมใน
สถาบันอุดมศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2542). องค์การมหาชน : ผลิตผลของการบูรณาการระบบการจัดการที่ดี.
องค์การมหาชน 8 มิติใหม่ของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ: กราฟฟิคฟอร์แมท
(ไทยแลนด์).
- (2545). กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เทียนฉาย กีระนันท์. (2525). การวิจัยปัญหากรุงเทพมหานคร. เอกสารวิชาการประกอบการประชุม
เชิงปฏิบัติการสารนิเทศ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2540). แนวทางการรื้อปรับระบบการจัดสรรงบประมาณและระบบบริหารภายใน
สถาบันการศึกษาหลังมัธยมศึกษา. เอกสารการประชุมระดมความคิด เรื่อง ทิศทาง
การปฏิรูปการศึกษาหลังมัธยมศึกษาไทย ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักพัฒนานโยบายและ
วางแผนการจัดการศึกษา. อัดสำเนา.
- (2542). โครงการวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. อัดสำเนา.
- (2543ค). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีที่ 82, แห่งการสถาปนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
-; และคนอื่นๆ. (2542). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการวิจัย เรื่อง การเตรียมพร้อม
ของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ. อัดสำเนา.
- เทียนชัย วงศ์สุวรรณ. (2539). โลกาภิวัตน์ 2000. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไอโอนิค อินเทอร์เน็ต
รีซอสเซส.
- ที่ประชุมประธานสภาข้าราชการและลูกจ้างมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปชมท.).
(2539, 16 กันยายน). หนังสือที่ ปชมท.128/2539 ; และที่ ปชมท.128/2539 เรื่อง
การปรับโครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานอธิการบดี.

- ที่ประชุม ปชมท. (2546, 27 ตุลาคม). หนังสือที่ ปชมท.047/2546 เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างและ
การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานอธิการบดี.
- ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.). (2544). รูปแบบใหม่ของการ
บริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ที่ประชุม ปอมท. (2546). การปฏิรูปอุดมศึกษา : ทางรอดของชาติ. สารสภาอาจารย์. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ทปอ.). (2540). รายงานการประชุมทางวิชาการ
ประจำปี 2540 เรื่อง การหารายได้เชิงวิชาการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาธิป พรกุล. (2543). รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. (2544ก). ความสัมพันธ์ของแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
แห่งชาติกับแผนที่เกี่ยวข้อง. กรุงเทพฯ: เค อาร์ พับลิชชิง.
- (2544ข). ยุทธศาสตร์การบริหารองค์การในภาวะวิกฤต. การอภิปรายทางวิชาการ.
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. อัดสำเนา.
- ธีระยุทธ หล่อเลิศรัตน์. (2542). แนวทางการจัดตั้งและการบริหารงานองค์กรมหาชน องค์การ
มหาชน : มิติใหม่ ของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ: กราฟฟิค (ไทยแลนด์).
- นวพร หอมจันทร์; และคนอื่นๆ. (2547, กันยายน - ธันวาคม). ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร
งานบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. วารสารสงขลานครินทร์. สงขลา:10(3).
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). การสร้างธรรมาภิบาล (good governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพฯ:
วิญญูชน.
- บุญเลิศ แซ่โจ้ว. (2544). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม.
สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2548, จาก <http://www.oep.go.th>
- บุญเสริม ไชยวงศ์. (2531). รูปแบบการบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยพลศึกษา.
ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (พลศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ป. มหาจันทร์. (2542). สอนเด็กให้ทำงาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ปฐม มณีโรจน์. (2544). การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม. มหาวิทยาลัยไทย ปัจจัยเอื้ออำนาจภาวะ
จำกัดและปัญหา. กรุงเทพฯ: หน้า 97-116.
- ประดิษฐ์ ชาสมบัติ. (2547, พฤษภาคม - สิงหาคม). เคล็ดลับการทำวิจัยสำหรับนักวิจัยหน้าใหม่.
สุทธิปริทัศน์. 18(55).
- ประยูร ศรีประสารณ์; และคนอื่นๆ. (2543, มกราคม - เมษายน). การกระจายอำนาจการบริหาร
การศึกษา. วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช. 13(1) : 41-53.

- ปรัชญา เวสารัชช์. (2543, กรกฎาคม). ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. การศึกษา
นอกโรงเรียน. 3(8) : 53-58.
- (2545). ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
เอพีกราฟิคการพิมพ์. อัดสำเนา.
- (2545). เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษา. อัดสำเนา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม.
ปฏิรูปการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ.
แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2548). การประกันคุณภาพ
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ:
อัดสำเนา.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2546). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
พรชัย นุชสุวรรณ. (2546, กรกฎาคม - สิงหาคม). การปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศไทย.
วารสารข้าราชการ. 48(4).
- พรชูลี อาชาวำรุง. (2537, กรกฎาคม - ธันวาคม). กลวิธีวิจัยอนาคต. กระบวนการอนาคตปริทัศน์.
วิธีวิทยาการวิจัย. 3(6).
- พรรณเพ็ญ คุณวพานิชกุล. (2548). การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ : กรณีศึกษาสถาบันราชภัฏ
สวนสุนันทา ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538. สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน
2548, <http://www.library.swu.ac.th>.
- พรรณิ บุญประกอบ; และคณะ. (2544). รูปแบบการบริหารจัดการที่ดี ในมุมมองของประชาคม
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: สมาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พระเทพเวที. (2531). เพื่ออนาคตของการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระธรรมปิฎก. (2539). พุทธธรรมกับปรัชญาการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ:
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- (ปย. ปยุตโต). (2540). การศึกษา : พัฒนาการหรือบูรณาการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.
(2546, 9 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 120 ตอนที่ 100ก.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517. (2517, 28 มิถุนายน).
ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 91 ตอนที่ 112.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547.
(2547, 12 พฤศจิกายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 121 ตอนพิเศษที่ 70ก.

- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5). (2545, 2 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 119 ตอนที่ 99ก.
- พิศณุ พูนเพชรพันธ์. (2548). การปรับโครงสร้างของสถาบันราชภัฏ ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 : ศึกษาเฉพาะกรณีการเป็นนิติบุคคลของสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา. สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2548, จาก <http://www.library.swu.ac.th> .
- พิศมัย สุกัทรานนท์. (2538). บริหารเวลา ที่มงาน. เรียบเรียงจาก Time Management for Team ของ Merrill E. Douglass and Donna N. Douglass. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่นจำกัด (มหาชน).
- พิสิทธิ์ สารวิจิตร. (2540, กันยายน). การพัฒนาตนเองกับการป้องกันปัญหาสุขภาพของตนและ สังคม. วารสารบัณฑิตศึกษา. 1(1).
- พีระศักดิ์ วรสุนทรโอสธ. (2544). การนำ Benchmarking มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย : ประสพการณ์ของออสเตอร์เลีย. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา. กรุงเทพฯ: ส่วนวิจัย สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- เพ็ญพิมล ลีโนทัย. (2543, มิถุนายน). สมรรถภาพเชิงวิชาชีพสาขาบริหารธุรกิจ. อนุสารอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: ฝ่ายประชาสัมพันธ์ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. 26(264).
- เพ็ญสิริ จีระเดชากุล. (2541, กันยายน). ปรัชญาการศึกษาแบบองค์รวม บนรากฐานของ พระพุทธศาสนา. ทศนทางพระธรรมปิฎก. วารสารบัณฑิตศึกษา 2(2). พรินต์โพร.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2542). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. เอกสารประกอบการสอนนิสิตบริหาร 300. อัดสำเนา.
- ภาวิธ ทองโรจน์. (2547). กอ. แจงมหาลัยในกำกับไม่คืบเพราะการเมืองผันผวน. ปคมท. สัมพันธ์. 10(6).
- มยุรี อยู่สำราญ. (2538). แบบจำลองห้องสมุดศิลปะสาขาทัศนศิลป์ สำหรับประเทศไทย. ปรินทิพนิพนธ์ ศศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- มลิวลย์ ประดิษฐ์ธีระ. (2546). การใช้ระบบมาตรฐานสากลไอเอสโอ ISO 9000 เพื่อการประกัน คุณภาพในห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. อัดสำเนา.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (2540). รายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการ เนื่องในวโรกาส วันสถาปนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ครบ 7 ปี เรื่อง การพัฒนาการบริหาร มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ : แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐบาล. อัดสำเนา.
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ICT. (2547, เมษายน-พฤษภาคม). มศธ ชุมชน. 1(4).
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2539ก, 4 กันยายน). หนังสือที่ ทม 1001(2)/2634 เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานอธิการบดี.

- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2539ข, 12 พฤศจิกายน). หนังสือที่ ทม 1001(2)/3429 เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานเลขานุการคณะ /สถาบัน /สำนัก.
- (2540). สรุปผลการประชุมผู้บริหารระดับกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานเลขานุการคณะ /สถาบัน /สำนัก. มหาวิทยาลัยฯ. อัดสำเนา.
- (2544ก). การพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการในมหาวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยฯ. อัดสำเนา.
- (2544ข). ร่างพระราชบัญญัติ....., 2544. มหาวิทยาลัยฯ. อัดสำเนา.
- (2546, 16 กันยายน). คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 2133/2546 เรื่อง แต่งตั้ง คณะกรรมการประจำสำนักงานอธิการบดี.
- (2546, 25 ธันวาคม). คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 987/2546 เรื่อง มอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานให้ผู้ชำนาญการพิเศษ 9 และผู้ชำนาญการ 6, 7-8 ปฏิบัติงานตามนโยบายยุทธศาสตร์และแผนงานของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- (2547). ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง การแบ่งหน่วยงานภายใน สำนักงานอธิการบดี.
- (2547, 29 เมษายน). คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 789/2547 เรื่อง มอบหมาย และมอบอำนาจหน้าที่ให้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย เลขานุการคณะ เลขานุการสถาบัน เลขานุการสำนัก.
- (2547, 29 เมษายน). คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 2999/2547 เรื่อง มอบหมาย และมอบอำนาจหน้าที่ให้หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี.
- (2547, 8 ธันวาคม). คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 2854/2547 เรื่อง มอบหมาย หน้าที่ราชการให้ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร.
- (2548ก). รายงานการประเมินการตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษา. มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. มหาวิทยาลัยฯ. อัดสำเนา.
- (2548ข). วิสัยทัศน์และการพัฒนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ใน อดีต เพื่ออนาคต 2548 วาระ 56 ปี มศว วันมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 28 เมษายน 2548. กรุงเทพฯ: สันติศิริการพิมพ์.
- (2548ค). สรุปมติการประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 3/2548. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2548, จาก <http://www.swu.ac.th>.
- มาตรการและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง. (2547). การพัฒนาระบบ จำแนก ตำแหน่งและค่าตอบแทน. สำนักงานพัฒนาระบบ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- มานิต บุญประเสริฐ; และคณะ. (2546). *โครงการวิจัยและพัฒนาระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่*. อุดรธานี.
- รัชนา ศานติยานนท์ ; และคนอื่นๆ. (2544). *รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนา อบลสิงห์. (2546ก, มกราคม-มีนาคม). *การพัฒนาข้าราชการเพื่อรองรับการปฏิรูประบบราชการ*. จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: 22(1).
- (2546ข, กรกฎาคม-กันยายน). *บอกกล่าว เล่าเรื่องเกี่ยวกับการประชุมเชิงปฏิบัติการของสำนักนายกรัฐมนตรี*. จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 22(3).
- รัตนกร สัตตอริยทรัพย์. (2542). *ทัศนะของผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ที่มีต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล*. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รัตนภรณ์ ประวิทย์วิชา. (2539). *การศึกษาแนวทางในการพัฒนาระบบเครือข่าย แหล่งทรัพยากร การเรียนรู้ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา*. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ด. (เทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เรจินทร กลันทประ. (2540). *รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล*. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เรจชัย จงพิพัฒน์สุ. (2542). *คู่มือผู้ปกครองและครูการเรียนการสอนตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- เรืองยศ วัชรเกตุ. (2546). *คุณลักษณะและทักษะพื้นฐานของบุคลากรในวิชาชีพนันทนาการ*. ปรินทิพนิพนธ์ วท.ม.(การจัดการนันทนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2545). *ผู้บริหาร (การศึกษา) มืออาชีพ. การบริหารเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้*. หน้า 1-2.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2543). *เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- เลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ. (2548). สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2548, จาก <http://www.mua.ac.th>
- วลัย พาณิช. (2544). *การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับผู้เรียนระดับมัธยมศึกษา*. แนวคิดและแนวปฏิบัติสำหรับครูมัธยม เพื่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนธรรมและนวัตกรรมความคิดเชิงระบบ. (2548). *เอกสารสัมมนาผู้บริหารระดับกลางสำนักงาน อธิการบดี วันที่ 25 กันยายน 2547*. อุดรธานี.

- วันชัย ศิริชนะ. (2544). *การนำ Benchmarking มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย : ประสบการณ์ของออสเตรเลีย*. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา. กรุงเทพฯ: ส่วนวิจัย สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- วรรณารถ แสงมณี. (2544). *องค์การและการจัดองค์การ*. กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.
- วราภรณ์ นักพัฒนาภัย. (2545). *ความคิดเห็นของข้าราชการบูรณาการที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วาณี ทองเสวต; และประทุมทิพย์ สุขราษฎร์. (2546). *แนะนำระบบห้องสมุดอัตโนมัติ (Library automation) ของวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์*. อัดสำเนา.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2541). *บรรยายพิเศษ เรื่อง แนวคิดและแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล*. กรุงเทพฯ: อัดสำเนา.
- (2542). *มหาวิทยาลัยกับทางรอดของแผ่นดิน*. กรุงเทพฯ: สันติศิริการพิมพ์.
- (2547, ตุลาคม). *ผลกระทบของการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยต่อสังคมฐานความรู้*. อนุสารอุดมศึกษา. 30(316).
- วิชัย วงศ์ใหญ่. (2539). *การวิเคราะห์ภารกิจการสอน*. สารานุกรมศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- (2542ก). *กระบวนทัศน์ใหม่ : การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี: SR PRINTING LIMITED PARTNERSHIP.
- (2542ข). *ปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนสำคัญที่สุด สูตรสำเร็จ หรือกระบวนการ*. นนทบุรี: SR PRINTING LIMITED PARTNERSHIP.
- (2545). *กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิรัช จงอยู่สุข. (2545). *พัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- วิริยะ วงษ์เลาหกุล. (2543). *การพัฒนาแบบจำลองมหาวิทยาลัยเสมือนจริง*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (เทคโนโลยีทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิรุณ ตั้งเจริญ. (2547, 24 มีนาคม). *บันทึกอภิการบดี เรื่อง การปรับโครงสร้างองค์กร*. มศว ชุมชน. กรุงเทพฯ: สันติศิริการพิมพ์. 1(4).
- (2548ก). *บันทึกอภิการบดี*. ใน *อดีตเพื่ออนาคต 2548 วาระ 56 ปี มศว วันมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 28 เมษายน 2548*. กรุงเทพฯ: สันติศิริการพิมพ์.
- (2548ข). *วิสัยทัศน์และพันธสัญญา*. ใน *อดีตเพื่ออนาคต 2548 วาระ 56 ปี มศว วันมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 28 เมษายน 2548*. กรุงเทพฯ: สันติศิริการพิมพ์.

- วิรุณ ตั้งเจริญ. (2548ค). *สารอธิการบดี (President's Welcome)*. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2548, จาก <http://www.president.swu.ac.th/pr/content/e92/e/35/index-th.html>.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2545). *สภาข้าราชการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. อัดสำเนา.
- วิโรจน์ เอ็งสุโสภณ. (2547). *ทำไมต้องจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ : ศักยภาพองค์กร*. เอกสารราชการ. นครนายก: สำนักงานเลขาธิการ คณะศึกษาศาสตร์ องค์กร.
- วิษณุ เครืองาม. (2545). *บทความเรื่อง "การปฏิรูประบบราชการ"*. ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- (2546ก, เมษายน - มิถุนายน). *ก้าวต่อไปของการปฏิรูปราชการ*. จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 22(2)
- (2546 ข). *กระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา*. สงขลา: สภาข้าราชการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. อัดสำเนา.
- (2546ค). *ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สถาบันอุดมศึกษา*. เอกสารการประชุมสัมมนาทางวิชาการ ปชมท. ประจำปี 2546 เรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา. สงขลา: ถ่ายเอกสาร.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change Leader*. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส แอนด์กราฟฟิค.
- (2546ก, กรกฎาคม - สิงหาคม). *การบริหารศักยภาพคน*. วารสารข้าราชการ. 48(4).
- (2546ข). *ประเด็นท้าทายนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. ใน สหสวรรค์ใหม่. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาวิชาการ ปชมท. ประจำปี 2546 เรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. อัดสำเนา.
- วีระศักดิ์ กิตติวัฒน์. (2546, กรกฎาคม - กันยายน). *เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อการลิตอนาคต*. จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 22(3).
- ศรีผ่อง จิตกรณกิจศิลป์. (2548). *การสร้างเครือข่ายการทำงาน*. ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน. สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2548, จาก <http://www.mua.ac.th>
- ศิริชัย กาญจนวาสี; ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์; และดิเรก ศรีสุข. (2537). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร ตันติพลวินัย. (2541). *การพัฒนาสถาบันเพื่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมบัณฑิต*. *ธรรมศาสตร์กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม.
- (2547). *ศัพท์การบริหารธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.

- ศิษย์ครู มศว. (2548, พฤษภาคม - สิงหาคม). ความจงรักภักดี มีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวมและน้ำใจ
บริการ. การบริหารและธุรการ. งานจักรกลการพิมพ์ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี.
5(14).
- ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวิสุ. (2547). รูปแบบ ระบบเชิงพลวัตของความยั่งยืนในการพัฒนา : กรณีศึกษา
โครงการวางแผนครอบครัวแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัย
แห่งชาติ. อัดสำเนา.
- ศุภิชฐา เจียรกุล. (2545, กรกฎาคม - สิงหาคม). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัญหาในการ
ปฏิบัติงานของผู้สอนรายงานวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยศิลปากร. วารสารกองบริการ
การศึกษา. 1(4).
- ส. เศรษฐบุตร (SO SETHAPUTRA. (2540). *New Model English – Thai Dictionary*. กรุงเทพฯ:
ไทยวัฒนาพานิช.
- สถาพร ชันโต. (2542). การศึกษารูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัยของแก่น ในฐานะ
มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สนั่น มีชันหมาก. (2547). *บูรณาการหลักสูตรและการสอน*. เอกสารประกอบการสอน. อัดสำเนา.
- สภาคณาจารย์และข้าราชการปี พ.ศ. 2542-2543. (2543). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อัดสำเนา.
- สภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2547). *สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการ
การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ*.
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2544). *แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ระยะที่ 9 พ.ศ. 2545-2549*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- (2548). *รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒครั้งที่ 2/2548*. อัดสำเนา.
- สภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยบูรพา. (2545). *มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิฤตอุดมศึกษาของไทย
และทางออกของปัญหา*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สมชัย โต๊ะถม. (2531). *รูปแบบการจัดการฝึกสอนวิชาเอกพลศึกษาของวิทยาลัยพลศึกษา*.
ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. (พลศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาย ชูชาติ. (2541). *การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร. โครงการพัฒนาผู้บริหารและผู้จัดการศึกษา
ระดับสูง รุ่น 6 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. กรุงเทพฯ: บัณฑิต
การพิมพ์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและ
ไซเท็กซ์.

- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2545, กรกฎาคม - กันยายน). *ปฏิรูปการศึกษา : การประกันคุณภาพ*.
วารสารราชบัณฑิตยสถาน. 27(3).
- สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. (2540, กันยายน). *วัฒนธรรมไทยในกระแส
วัฒนธรรมโลก*. วารสารบัณฑิตศึกษา. 1(1).
- สมถวิล แก้วปลั่ง. (2542). *บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมบัติ อยู่เมือง. (2546). *เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้ามศาสตร์ กับมหาวิทยาลัย
ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. ภาพพิมพ์.
- สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน. (2531). *ประเด็นทางวิชาการที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคคลและสังคม,
เอกสารการสัมมนาวิชาการ เรื่อง พฤติกรรมศาสตร์กับการก้าวใหม่ในการพัฒนา
บุคคลและสังคม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ อวเกียรติ; และสุวัฒน์ ทับหิรัญ. (2546, ธันวาคม). *การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ
โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณ*. วารสารวิทยาการจัดการ. 5(5).
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2538). *รายงานการสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของการศึกษาไทยในอนาคต*.
เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ เรื่อง ทิศทางการพัฒนาในช่วงแผนฯ 8. อัดสำเนา.
- สังเวียน อินทวิชัย. (2543). *การกำกับดูแล ทำไมและเพียงใด*. วารสารนักบัญชี. 46(2). :10-20.
- สัมฤทธิ์ เฟื่องจันทร์. (2545). *บทวิพากษ์วิกฤตอุดมศึกษา : มองรัฐต่างอย่างไร*. ใน วิกฤต
อุดมศึกษาของไทยและทางออกของปัญหา. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
ภาพพิมพ์.
- สาโรช บัวศรี. (2526). *จริยธรรมศึกษา*. กรุงเทพฯ: อรุณสภา. ถ่ายเอกสาร.
- (2529, มกราคม - มีนาคม). *บูรณาการ. สารานุกรมศึกษาศาสตร์*. 2(3).
- สิทธิศักดิ์ พฤษป์ติกุล. (2546). *การพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดดด้วยวิธี Six Sigma*.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีดการพิมพ์.
- สีปพนนท์ เกตุทัต. (2538). *ทางสายกลางของสังคมไทยในอนาคต : เทคโนโลยีสอดคล้องกับ
วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- (2539, กุมภาพันธ์ - มีนาคม). *ปฏิรูปการศึกษา : และโลกาภิวัตน์*. วารสารข้าราชการครู.
16(3).
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2541ก, ตุลาคม - มกราคม). *การกระจายอำนาจทางการศึกษา*. วารสาร
ราชบัณฑิตยสถาน. 23(1). : 41-51.
- ; และคนอื่นๆ. (2541ข). *การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา*. อัดสำเนา.
- สุจิตราภรณ์ คำสะอาด. (2544, มีนาคม - เมษายน). *แนวความคิดในการจัดการเพื่อพัฒนาคน*.
จดหมายข่าวบัณฑิตวิทยาลัย. หน้า 24-25.

- สุชาติ อินทรกำแหง ณ ราชสีมา. (2545). *ปัจจัยที่มีส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาพยาบาล ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.*
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2545). *สมองไหลจากระบบราชการไทย. วิกฤตอุดมศึกษาของไทยและ ทางออกของปัญหา. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.*
- สุธรรม อารีกุล; และคณะ. (2540). *อุดมศึกษาไทย : วิกฤตและทางออก. สืบค้นเมื่อ 2 มกราคม 2548, จาก <http://www.ku.ac.th>.*
- (2541). *การอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: อัดสำเนา.*
- (2543). *รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.*
- สุนันทา เลาพันธ์. (2542). *การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.*
- สุนทนา พรหมบุญ, คุณหญิง. (2542). *แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2540-2544. กรุงเทพฯ: ศรีเมืองการพิมพ์.*
- (2542). *มหาวิทยาลัยกับทางรอดของแผ่นดินฯ, เอกสารรายงานการประชุมทางวิชาการ ประจำปี 2542 ของที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย. สันติศิริการพิมพ์.*
- สมน อมรวิวัฒน์. (2543). *หลักสูตรทางการศึกษาตามนัยแห่งพุทธธรรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- สุเมธ ตันติเวชกุล. (2546). “พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว : องค์ต้นแบบของการทำงานเพื่อ ประชาชน,” สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง วันที่ 8-21 กันยายน 2546. อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธา การพิมพ์. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สุทัศน์ ขอบคำ. (2540). *รูปแบบการกระจายอำนาจการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- สุพงษ์ มาลี. (2547). *การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการระบบใหม่. เอกสารการสัมมนา เรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*
- สุรุฒิ ปัดโรสง. (2541, กันยายน). *จุดเปลี่ยนแห่งความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาและการพัฒนา. วารสารบัณฑิตศึกษา. 2(2).*
- สุวรรณา เชื้อรัตนพงศ์. (2528, มิถุนายน - กรกฎาคม). *การวิจัยเทคนิคเดลฟาย. วารสารข่าวสาร การศึกษา 5. : 27-30.*
- สุวรรณา แซ่เฮ้ง. (2542). *ภาพลักษณ์คณะอักษรศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามทัศนะของ อาจารย์และนิสิตคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*

- สุวัฒน์ ช่างเหล็ก. (2536). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชา และสถานการณ์
กับประสิทธิผลการบริหารคณะวิชา. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์)
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์. (2542). แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและผลกระทบต่อการศึกษา
ของไทย ในศตวรรษที่ 21 (พ.ศ. 2543 - 2553) : กรณีศึกษาเฉพาะภูมิภาคตะวันออก
ของไทย. สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2548, จาก <http://www.library.swu.ac.th>
- สุวิทย์ มูลคำ; และอรทัย มูลคำ. (2545). 19 วิธีจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- โสภณ หาสิตะพันธ์. (2528). สถานภาพและความพอใจในการทำงาน ของข้าราชการสายบริการทาง
วิชาการ และสายธุรการ ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม.
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2540). การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ:
สำนักงาน. อัดสำเนา.
- สำนักงาน ก.พ. (2546ก). การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานราชการ และการตรวจสอบ
ติดตาม. เอกสารประกอบการประชุมผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการ. กรมบัญชีกลาง.
อัดสำเนา.
- กลุ่มนโยบายเงินเดือน ค่าตอบแทน. (2546ข, กรกฎาคม - กันยายน). ระบบข้าราชการ
ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 22(3).
- (2547). มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ:
สำนักงานพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน กลุ่มพัฒนาระบบค่าตอบแทน
และสวัสดิการ. สำนักงาน.
- (2548, 28 กุมภาพันธ์). หนังสือที่ นร 1012/ว เรื่อง ระบบการบริหารและพัฒนาผลการ
ปฏิบัติของข้าราชการพลเรือนสามัญ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- (2545). การกิจ โครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: วีทีซีคอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2547). ข้อเสนอแนะการวิจัย. รายงานประจำปี 2547.
กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). การกิจ โครงสร้างและอัตรากำลังของ
สถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2540). การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ:
สำนักงาน. อัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2541). สรุปประเด็นการอภิปราย
ธรรมรัฐแห่งชาติ (good governance). กรุงเทพฯ: สำนักงาน.

- สำนักงาน ก.พ.ร. (2546ก). การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. คู่มือโครงสร้างกิจการบ้านเมืองที่ดี.
กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2546ข, 3 กันยายน). หนังสือที่ นร 1025/ว1. เรื่อง ร่างระเบียบสำนัก
นายกรัฐมนตรีว่าด้วย การมอบอำนาจ พ.ศ..... . อัดสำเนา.
- (2546ค, 6 ตุลาคม). หนังสือที่ นร 1201/916 เรื่อง การแต่งตั้งผู้นำการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงและขอเชิญประชุม.
- (2548ก). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ. สืบค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2548, <http://www.opdc.go.th/thai/quality.Mng.php>
- (2548ข). การสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุงองค์กรตามแนวทางการบริหารองค์กร
แนวใหม่. สืบค้นเมื่อ 18 เมษายน 2548, จาก <http://www.opdc.go.th/thai/home.php>.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2547, 28 ธันวาคม). หนังสือที่ ศษ 0509.3/3183
เรื่อง การสัมมนาเรื่องการพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ด้านการบริหารมหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ. (2548). ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย.
สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2548, จาก <http://www.once.go.th/udom/stage/04.html>.สำนักงาน
งานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (2545). รูปแบบของมหาวิทยาลัยในอนาคตกับการเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2547). ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.
2542. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.(2545). กรอบแนวทางการประเมิน
คุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2542). ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและ
สังคมที่ดี พ.ศ. 2542. อัดสำเนา.
- (2544). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่เก้า พ.ศ. 2545-2549. กรุงเทพฯ:
คุรุสภา.
- สาลี รักสุทธี. (2546). คู่มือการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ตามเกณฑ์ใหม่ของ ก.ค. บูรณาการเน้น
ผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลที่เกิดกับผู้เรียน. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อมรวิทย์ นาครทรรพ. (2545). รายงานสภาวะการศึกษาไทยต่อประชาชน ปี 2545 ปมปฏิรูป.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พิมพ์ดี.
- (2546). ทิศทางวัฒนธรรมกับการศึกษาในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: สำนักนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา ศาสนาและศิลปวัฒนธรรม.
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

- อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ. (2542). นโยบายของรัฐบาลในการจัดตั้งองค์กรมหาชน. องค์กรมหาชนมิติใหม่
ของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ: กราฟฟิค ฟอรัม (ไทยแลนด์).
- อัจฉรา วัฒนานรงค์. (2545). สังคมวิทยาและเศรษฐศาสตร์การอุดมศึกษา. การบรรยายวิชา อษ.
711. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อัปสร แยมสรวล. (2533). รูปแบบการบริหารกิจการนักศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อานนท์ เทียงตรง. (2540). แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกำหนด
ตำแหน่ง “ในสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานงานเลขานุการ / สำนัก”. ถ่ายเอกสาร.
- อานนท์ ปันยารชุน. (2541). เอกสารประกอบการอภิปรายเวทีธรรมรัฐแห่งชาติ. สำนักงาน
พัฒนาการเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ. อัดสำเนา.
- อานนท์ ปันยารชุน. (2542). ธรรมเนียมในการบริหารมหาวิทยาลัย. เอกสารสัมมนาวิชาการเรื่อง
การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์
มหาวิทยาลัยทั่วประเทศและสภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน. ปฏิรูปการศึกษา
แนวคิดและหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ:
วิญญูชน.
- อุมาพร จันทศร. (2545: 33-51) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการนำสถาบันอุดม
ศึกษาของรัฐออกนอกกรอบราชการ. อัดสำเนา.
- อุไรพรรณ เจนวณิชยานนท์. (2537). การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาล
ศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต. กรุงเทพฯ: บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- โอภาส เขียววิจิตร. (2546). ร่างพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาที่มี
ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย. เอกสารประกอบการประชุมเพิ่มเติมที่ประชุมประธาน
สภาข้าราชการและลูกจ้าง มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปชมท.) สมัยสามัญ ครั้งที่ 35
(3/2546). กรุงเทพฯ: อัดสำเนา.

Aldag, Ramon J.; & Stearns, Timothy M. (1987). *Management*. Cincinnati, Ohio,
South-Western Pub.

Allen, Harrell T. (1978). *New Methods in Social Science Research*. New York: Pracger.

Anuwar, Ali. (2004). *Higher Education in the 21st Century*. Trends and Challenges.
Entrepreneurial University of the 21st Century. Wenzhou University.

- Ashworth, Allam; & R.C. Harvey. (1994). *Assessing in Future and Higher Education*. London : Jessica Kingsley Publisher.
- Ask Ling, Berit. (1994). *Institutional Responses in Sweden Changing Contexts of Quality Assessment*. Utrecht: Vitgrverij Lemma B.V. pp.149-162.
- Astuto, Terry A.; et al. (1994). *Roots of Reform : II Engine the Assumptions that Control Education Reform*. Phidelta kappa, Bloomington: England Foundation.
- Barret, Apollon Marie - Rose. (2001). A.M.R. Barret : oboe method complete (United State). Kalmus: Miami, Fla, : Warner Bros.
- Beane, James A. (1991). *Curriculum Planning and Development*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bell, Desmond; McBride Phillip; & Wilson, George. (1994). *Managing Quality*. Oxford. Butterworth - Heineman.
- Besterfield, Dale H.; et al . (1999). *Total Quality Management*. Upper Saddle River, N.J.
- Blase, Joseph. (1997). *The Fire is Black : Principals Sharing School Governance*. California: Corwin Press. Inc.
- Brown, Danie L.J. (1990). *Decentralization and School Based Management*. New York: the Falmer Press.
- Bound, Gregory M.; Dobbins Gregory H; & Fowlow, Oscar H. (1995). *Management*. Total Quality Perspective-Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Carlson, Robert V. (1996). *Reframing & Reform*. New York: Longman Publishers.
- Certo, Samuel C. (1997). *Modern Management*. Upper Saddle River, N.J. Prentice-Hall. International Inc.
- Chapman, J.D.; et al. (1996). *The Reconstruction of Education*. London: Redwood Book Limited.
- Cogan J, John. (1997). *Multidimensional Citizenship: Educational Policy for the 21st Century*. Tokyo: Sa Sakawa Peace Foundation.
- Cronbach, Lee. J. (1984). *Essential of Psychological Testing*. 4th ed. New York: Harper.
- Dessler Gary. (1986). *Organization Theory : Integrating Structure and Behavior*. 2th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.Inc.
- Ferguson, G.A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. New York: McGraw-Hill Book Compamy.
- Fleed, Jane E.; & Klugman, Marie R. (1997). *Quality Principle and Practice in Higher Education*. Phonix: American Council on Education and The Oryx.
- Fogarty, Robin. (1991, October). *Ten Ways to Integrate Curriculum*. Educational Leadership. 49(2) : pp.61-65.

- Gallagher, Barnard. (2001). *The Sociology of Mental illness*. 4th ed. Englewood Cliffs. N.J. Prentice-Hall, Inc.
- Glatthorn, Allan A.; & Baron, Jonathan. (1985). *The Good Thinker*. Developing Minds : Resource Book for Teaching Thinking. Arthur Cosla (ed). Alexandria : Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Gibson, James L. (2000). *Organizational: Behavior Structure Process*. 10th ed. U.S.A. McGraw-Hill.
- Goetsch, David L.; & David, Stanley B. (2001). *Total Quality Handbook*. New Jersey: Printice-Hall.
- Good Governance. (1997). *The IMF's Role*. Retrieved February 28, 2005, from <http://www.imf.org>.
- Good Governance. (2005). Retrieved February 14, 2005, from <http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>.
- Guy, Nguyen Huy. (2001, September). *Praise of Middle Managers*. Haward Business Review, p.75.
- Hessey; & Blanchard, Robbins. (1996). *Hessey and Blanchard Situational Leadership Model*. Photocopies.
- Humphrey; & Eill. (1987). *Integrated Curriculum*. Retrieved March 10, 2005, from www.nwrel.org/scpd/sirs/8/c_016.html.
- Hodgetts, Richard M. (1990). *Management : Theory, Process and Practices*. 5th ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Publishers.
- Hopkins, Thomas L. (1983). *Integration : Its Meaning and Application*. New York: Apleton-Century-Crofts.
- Hoy, Wayne K.; & Miskel, Cecil G. (1987). *Educational Administration Theory. Research and Practice*. 3th ed. New York: Random House by Lane Apers. Inc.
- Hum, Merman.; & Elizabeth, Lynn. (1970). *A Delphi Formulation Environmental Education Objects*. Dissertation Abstract International. (CD-ROM). Retrieved November, from 40 : 2447. DAT; Dissertation Abstracts International.
- Humphreys, A.; Post, T.; & Ellis, A. (1981). *Interdisciplinary Methods : A Thematic Approach*. California: Goodyear.
- Huse, Egae F. (1980). *Organization Development and Change*. St. Paul. MN: West Publishing.
- Husen, Torsten; & Postletwaile, Neville T. (1985). *The International Encyclopedia of Education Research and Studies*. Volum 3 New York: Pergamon Press. Inc.

- Ingram, Jame B. (1979). *Curriculum Integration and Lifelong Education*. UNESCO. Institute for Education.
- Integrate Learning Programms. (2005). Retrieved February 2, 2005, from www.bhs.inc.com/Intrgrated EAP.HTM.
- Isabel, Londono Polo. (1996). *Decentralization of Education in Colombia from the Perspective of the Local Participants : Learning in the Context of Implementation*. Dissertation Abstracts International. (CD-ROM). Retrieved January, 1997, from 57/07 : 2773. DAJ; Dissertation Abstracts International.
- Iving, Janis L. (2004). *Psychological Stress*. New York: John Wiley & Sons.
- Jacobs, Heidi Hayes. (1991, October). *Interdisciplinary Curriculum : A conversation with Heidi Hayes Jacobs*. Educational Leadership. 49(2) : 61-65.
- Knezevich, Stephen J. (1984). *Administration of Public Education*. 4th ed. New York: Harper; & Row. Publishers. Inc.
- Kong Kansheng. (2004). *The Entrepreneurial University at 21 century-from Chiness Higher Education Perspective in Entrepreneurial University of the 21st Century*. Wenzhou University.
- Koontz, Harold; & Heinz Weihrich. (1988). *Management*. 9th ed. Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Kron, L.B. (1989, 22 May). *How the next CEO will be different*. Fortune. p.111.
- Kruiter, Anje. (1996). *A Good Governance for Africa : Whose Governance Masastricht : Ecdpm*.
- Leafman, Joan Siegel. (1989). *Skills Characteristic of Academic President*. Dissertation Abstract.
- Levacic, Rosalind. (1995). *Local Management of School*. Philadelphia: Open University Press.
- Likert, R. A. (1932). *Technique for the Measurement of Attitudes*. Psychological Test.
- Linstone, Harold A. (1978). *The Delphi Technique*. Handbook of Futures Research. Edited by File Fowles. Connection: Greenwood Press.
- Lipsky, David Robert. (1996, October). *The Relationship Between Managerial Leadership Behavior, Effectiveness and Success*. Dissertation Abstracts International. 57(4) : 1514.
- Lunenberg, Fred c.; & Ornstein, Allan C. (1996). *Educational Administration*. Washington : Wadsworth Publishing Company.

- Martin, Roger; & Hilary Austen,. (2005). *The Art of Integrative Thinking*. Rot Man Management (Fall). Retrieved February 28, 2005, from <http://www.rotman.utoront.ca/rogermartin/>.
- Mcmillan, Thomasa T. (1971). *The Delphi Techniques*. Paper Presented at the Annual Meeting of the California Association Committee on Research and Development. Monterey.
- Michaels, Ed.; Handfield, Helen; & Alexlord, John Beth. (2001). *The War for Talent: Mckinse & Company*.
- Morphet, Edgar L.; John, Roc L.; & Reller, Theadore L. (1974). *Educational Organization and Administration*. Concepts, Practices and Issues. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Newcomb, Eddie. (1999). *Guide to The Registrar & Secretary's Department 1999-2000: The University of Manchester*. Photocopied.
- Nsaliwa, Christina Doris. (1996). *Decentralization of Education Decision-Making in Malawi*. Dissertation Abstracts International. (CD-ROM). Retrieved January, 1997, from 57/07 : 2781. DAT; Dissertation Abstracts International.
- Newcomb, Eddie. (1999). *Guide to The Registrar & Secretary's Department 1999: The University of Manchester*. Photocopies.
- Newcomb, Eddie. (2000). *Guide to The Registrar & Secretary's Department 1999-2000 : The University of Manchester*. Photocopies.
- Oakland, John. (2000). *Total Quality Management*. Text with cased 2nd ed. Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann.
- Olsen, Edward. (1986). *The Armed Forced in Contemporary Asian Societies*, Boulder. Col: Westview Press.
- OHO, Theoplil M. (1982, May). *The Academic Librarian of the 21st Century*. The Journal of Academic Librarianship. 8. : 85-88.
- Owlia, Mohammad S.; & Elaine M. Aspinwall. (1996). *A Framework for the Dimension of Quality in Higher Education*. In Quality Assurance in Education. 4(2). : 12-20.
- Perkin, Jamees A. ed. (1973). *The University as an Organization*. New York: McGraw-Hill. pp. XV-XVI.
- Pierre, J. & Peter, B. (2000). *Governance politics and state*. London Macmiilan Press Ltd.

- Rossman, Mark H.; & Bunning, Richard L. (1978, Spring). *Knowledge and Skills for the Adult Educator : A Delphi Study*. Adult Education. 28. : 139-155.
- Raybac, D. (1998). *Putting emotional intelligence to work*. Boston: Butterworth. Heienmann.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Behavior : Concept Controversies and Application*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- ; & Coulier, Mary. (1999). *Managing Change and Innovation*. Managing Upper Saddle River, N.J. Prentice-Hall. International Inc.
- Shoemaker, B. (2005). *Integrated Curriculum*. Retrieved September 2, 2005, from www.nwrel.org/scpd/sirs/8/c_016.html
- Slaughter, Sheila; & Leslie, Larry L. (1997). *Academic Capitalism : Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore, M.D.: Johns Hopkins University Press.
- Steer, R.M. (1997). *Organization Effectiveness : A behavioral View*. Santa Monica: Good year.
- Texter, Robert B. (1990). *The Middle Path for the Future of Thailand : Technology in Harmony with Culture and Environment*. Bangkok: Thai Watanapanich.
- Velez, Gillermo. (1972, September). *A Study of Faculty Satisfaction-Dissatisfaction Universities*. Dissertation Abstract. 33(3). 997-A.
- Yustim, Benny. (2004). *Business Process Improvement in Information Flows with the Implementation of Administrative Workflow Comcept and Application*. Entrepreneurial University of the 21th Century. Wenzhou University.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปัจจุบัน
ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภารกิจ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัย ฉบับนี้ เป็นการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2 ของการวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งนี้ ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถาม **พิจารณาโดยภาพรวม** เกี่ยวกับ สภาพปัญหาการบริหารจัดการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปัจจุบัน
2. การตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยเป็นความลับและนำคำตอบแบบสอบถามไปใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นที่เป็นอิสระและที่เป็นจริงอยู่ในปัจจุบัน
3. แบบสอบถาม มี 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปัจจุบัน
4. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามแล้ว โปรดส่งคืนที่สำนักงานคณบดี /สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก หรือกองกลาง สำนักงานอธิการบดี ด้วย จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง โดยผู้วิจัยจะติดต่อขอรับกลับคืนภายในวันที่ **3 กุมภาพันธ์ 2549**

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. สถานภาพปัจจุบันของท่าน

- ☐ ผู้บริหาร (รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย เลขานุการคณะ/สถาบัน/สำนัก)
- ☐ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์
- ☐ สายสนับสนุนวิชาการ

2. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

☐ คณะพลศึกษา	☐ คณะทันตแพทยศาสตร์
☐ คณะมนุษยศาสตร์	☐ คณะแพทยศาสตร์
☐ คณะวิทยาศาสตร์	☐ คณะพยาบาลศาสตร์
☐ คณะศึกษาศาสตร์	☐ คณะเภสัชศาสตร์
☐ คณะสังคมศาสตร์	☐ คณะวิศวกรรมศาสตร์
☐ คณะศิลปกรรมศาสตร์	☐ คณะสหเวชศาสตร์
☐ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์	☐ บัณฑิตวิทยาลัย
☐ สำนักคอมพิวเตอร์	☐ สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา
☐ สำนักหอสมุดกลาง	☐ สำนักงานอธิการบดี
☐ หน่วยงานอื่นๆ(โปรดระบุ).....	

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปัจจุบัน

คำชี้แจง แบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของไลเคิร์ต (Likert scale) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปัจจุบัน ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านนิติธรรม
2. ด้านคุณธรรม
3. ด้านความโปร่งใส
4. ด้านการมีส่วนร่วม
5. ด้านความรับผิดชอบ
6. ด้านความคุ้มค่า

เมื่อท่านอ่านข้อความแล้ว โปรดพิจารณาโดยภาพรวม เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปัจจุบัน และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ที่ตรงกับระดับปัญหาตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ทั้งนี้ การพิจารณาค่าน้ำหนักคะแนนของสภาพปัญหา แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าคะแนน 5 หมายความว่า มีสภาพปัญหามากที่สุด

ค่าคะแนน 4 หมายความว่า มีสภาพปัญหามาก

ค่าคะแนน 3 หมายความว่า มีสภาพปัญหาปานกลาง

ค่าคะแนน 2 หมายความว่า มีสภาพปัญหาน้อย

ค่าคะแนน 1 หมายความว่า มีสภาพปัญหาน้อยที่สุด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดค่าเกณฑ์ ตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไป ให้เป็นค่าเกณฑ์ที่นำไปใช้ เพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการภารกิจ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามขั้นตอนต่อไป

**แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับปัญหา				
	5	4	3	2	1
ด้านนิติธรรม					
1 โครงสร้างสำนักงานเป็นการบริหารจัดการแบบแนวราบ (Flat organization) เพื่อความคล่องตัวในการบริหาร					
2 การบูรณาการช่วงการบังคับบัญชาที่สั้นลง เพื่อการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน					
3 ความยินยอมพร้อมใจในการปฏิบัติตามการบริหารจัดการภารกิจของงานประจำ					
4 การยอมรับในการมอบหมายภารกิจเพื่อการปฏิบัติงาน/โครงการพิเศษ เป็นครั้งคราว					
5 การลดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
6 การบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน					
7 การไม่กำหนดวาระของการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสำนักงาน					
8 การบริหารจัดการตามหลักของความเป็นประชาธิปไตย					
9 การบริหารจัดการแบบกลุ่มภารกิจภาครัฐแนวใหม่					
10 การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปถึงระดับหัวหน้างานเพื่อการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน					
11 ความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับ					
12 ความครอบคลุมของการได้รับมอบอำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน					
13 การออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง					
14 ความคล่องตัวในการบริหารจัดการจากการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 7 กอง 5 ฝ่าย					

แบบสอบถาม (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับปัญหา				
	5	4	3	2	1
15 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานเป็นรายเดือนของบุคลากร ในสำนักงาน					
ด้านคุณธรรม					
16 ความเสมอภาคในการให้บริการผู้มาติดต่องาน					
17 ความจงรักภักดีต่อองค์กร					
18 การปฏิบัติหน้าที่ดีงามในการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ					
19 การใช้ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในแต่ละกอง/ฝ่าย					
20 ความมีสัมมา การระ ในการปฏิบัติตน					
21 การจัดอัตราค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริง					
22 การจัดสรรเงินค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารในสำนักงาน					
23 มนุษยสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้ร่วมงาน					
24 ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) ในการปฏิบัติงาน					
25 ความเป็นธรรมของหลักเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบประจำปี					
26 ความขยันและอดทนในการปฏิบัติงาน					
27 ความมีระเบียบวินัยในการบริหารจัดการภารกิจของ สำนักงาน					
28 ความมีเมตตาธรรม ในการบริหารจัดการภารกิจของ สำนักงาน					
29 การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
30 ความซื่อสัตย์ สุจริต ในการบริหารจัดการภารกิจ					
ด้านความโปร่งใส					
31 การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส					
32 การเสนอแนวทางในการป้องกันปัญหาจากการปฏิบัติงาน					
33 กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องระหว่าง การปฏิบัติงานตามขั้นตอน					

แบบสอบถาม (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับปัญหา				
	5	4	3	2	1
34 กระบวนการการตรวจสอบความถูกต้องของผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นงาน/โครงการ/กิจกรรม					
35 กระบวนการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบการบริหารจัดการภารกิจ					
36 การสร้างความน่าไว้วางใจในการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน					
37 ความโปร่งใสในกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน					
38 ความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน					
39 ความโปร่งใสในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน					
40 ความถูกต้องในการสร้างฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยให้บุคคลทั่วไปได้ทราบ					
41 ความโปร่งใสในการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation) ผู้บริหารในสำนักงาน					
42 ความโปร่งใสของกระบวนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี					
43 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการภารกิจในลักษณะข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)					
44 ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ของการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง					
45 ความถูกต้องและครบถ้วนในการตรวจสอบพัสดุประจำปี					
ด้านการมีส่วนร่วม					
46 การประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีกับสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก					
47 การมีส่วนร่วมเสนอวิสัยทัศน์ (Shared vision) และพันธกิจเพื่อการพัฒนางาน					
48 การประสานงานอย่างมีปฏิสัมพันธ์ (Transaction) ของบุคลากรระหว่างกอง/ฝ่าย					

แบบสอบถาม (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับปัญหา				
	5	4	3	2	1
49 การประสานงานของบุคลากรระหว่างสำนักงานอธิการบดีกับสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก					
50 การร่วมทำงานแบบกลุ่มงาน (Team work) ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันระหว่างกอง/ฝ่ายในสำนักงาน					
51 การเปิดโอกาสให้บุคลากรในสำนักงานเสนอความคิดเห็นในการสรรหาผู้บริหารในสำนักงาน					
52 การทำงานที่สามารถทำแทนกันได้แบบข้ามกอง/ฝ่าย					
53 การสนับสนุนการทำงานแบบร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน และร่วมแก้ไขกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย					
54 การประชาสัมพันธ์การบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน					
55 บุคลากรในสำนักงานได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี					
56 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงาน เพื่อเสนอความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการประจำสำนักงาน					
57 ความร่วมมือการบริหารจัดการเพื่อความต่อเนื่องของงานในระหว่างการสรรหาผู้บริหารใหม่					
58 ความเชื่อมโยงในการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงานกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย					
59 การบริหารการจัดการแบบมุ่งเน้นการประสานสัมพันธ์					
60 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงาน เพื่อเสนอความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย					
ด้านความรับผิดชอบ					
61 ความกล้ายอมรับผิดในผลการปฏิบัติงานของตน					
62 การปฏิบัติงานโดยยึดถือตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยเป็นประการสำคัญ					
63 การแปลงแผนงานไปสู่การปฏิบัติงาน					
64 การวิเคราะห์ปัญหาจากการปฏิบัติงาน					
65 ความเอาใจใส่ในปัญหาสาธารณะเพื่อการบริหารจัดการภารกิจที่ดี					

แบบสอบถาม (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับปัญหา				
	5	4	3	2	1
66 การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน					
67 ความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน					
68 ความยืดหยุ่น (Flexible) ในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในสำนักงาน โดยไม่ขัดต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย					
69 ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมในมหาวิทยาลัย					
70 การวางแผนกลยุทธ์ของสำนักงาน เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง					
71 ความมีมาตรฐานในวัฒนธรรมการทำงาน					
72 ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีความท้าทายและมีความเสี่ยง (Risk)					
73 การบริหารจัดการภารกิจให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ					
74 การจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเตรียมพร้อมบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในสำนักงานในอนาคต					
75 ความรอบรู้และทันต่อการบริหารจัดการแบบใหม่ ในงานบุคคล งบประมาณ พัสดุ อาคารสถานที่ เทคโนโลยีและระบบข้อมูลข่าวสาร					
ด้านความคุ้มค่า					
76 การบริหารจัดการเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวม					
77 การพัฒนาตน พัฒนาความคิดตลอดเวลา เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน					
78 การพัฒนางานเพื่อสร้างความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง					
79 การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) เพื่อการทำงานแบบข้ามสำนักงาน กอง ฝ่าย สถาบัน และสำนัก					
80 ความต่อเนื่องเชื่อมโยงภารกิจระหว่างการสรรหาผู้บริหารในสำนักงานอธิการบดี					

แบบสอบถาม (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับปัญหา				
	5	4	3	2	1
81 ความเป็นพลวัต (Dynamic) ของโครงสร้างองค์กรที่ทำให้ปรับเปลี่ยนได้ โดยไม่กระทบกระเทือนต่อภารกิจของสำนักงาน					
82 ความมีประสิทธิภาพในการสร้างเครือข่ายระบบฐานข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information communication technology network)					
83 การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานให้มีความรู้เพิ่มเติมโดยรวมประชุม อบรม สัมมนา					
84 การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน					
85 วิธีการคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้บริหารสำนักงานที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ					
86 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) เพื่อการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน					
87 ความประหยัดและความคุ้มค่าในการใช้วัสดุ อุปกรณ์					
88 การสรรหาบุคลากรที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด (Fast track) เพื่อการพัฒนางาน					
89 ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานพิเศษอย่างมืออาชีพ (Professional) ในการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน					
90 การเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงาน					

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ข้อมูลจากท่านมา ณ ที่นี้ด้วย
นางวินดา เจียรนัย
(ผู้วิจัย)

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญเรื่อง การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณา แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1.1 ภาพประกอบ 1 แผนภูมิการจัดองค์กร (Organizational management)
- 1.2 ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารองค์กร (Organizational structure)
- 1.3 ภาพประกอบ 3 สายงานการสั่งการ (Line of command)
- 1.4 อำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ (Authority of the cluster)

2. โปรดตอบคำถาม ดังนี้

2.1 ท่านมีความคิดเห็นว่าแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ แผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารองค์กร สายงานการสั่งการและอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ ฉบับนี้ มีความเหมาะสมหรือไม่ และหากไม่เหมาะสม ควรเป็นอย่างไร

2.2 ท่านมีความคิดเห็นว่าแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างอำนาจและหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ ฉบับนี้ มีความเหมาะสมหรือไม่ และหากไม่เหมาะสม ควรเป็นอย่างไร

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะจดบันทึกความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมกลุ่มสนทนา และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วส่งกลับมายังผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจทานอีกครั้ง

3. โปรดพิจารณา ร่างแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังนี้

ร่างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรมด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบความเหมาะสมในการสร้างเครื่องมือการวิจัยที่เป็นแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของไลเคิร์ต (Likert scale) มี 5 ระดับ ดังนี้

- ค่าคะแนน 5 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด
- ค่าคะแนน 4 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมาก
- ค่าคะแนน 3 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง
- ค่าคะแนน 2 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อย
- ค่าคะแนน 1 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

3. โปรดตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจใน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังนี้

เมื่อผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมกลุ่มสนทนา
แล้ว จะส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้เชี่ยวชาญพร้อมกับแบบจำลอง เพื่อเสนอผู้เชี่ยวชาญตอบ
แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของไลเคิร์ต (Likert scale) มี 5 ระดับ

เมื่อท่านอ่านข้อความแล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือที่ตรงกับ
ระดับความคิดเห็น เพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยการพิจารณาคำนำหนักของคะแนน 5 ระดับ

ผู้วิจัยขอกำหนดวันที่รับแบบสอบถามกลับคืนจากผู้เชี่ยวชาญเป็นเวลา 5 วัน และเมื่อ
ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากท่านแล้ว ผู้วิจัยจะหาคำมาตรฐานและค่าความสอดคล้อง เพื่อ
คัดเลือกเป็นข้อความที่นำไปใช้ต่อไป

.....

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณา แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1.1 ภาพประกอบ 1 แผนภูมิการจัดองค์กร (Organizational management)
- 1.2 ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารองค์กร (Organizational structure)
- 1.3 ภาพประกอบ 3 สายงานการสั่งการ (Line of command)
- 1.4 อำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ (Authority of the cluster)

2. โปรดตอบแบบสอบถาม แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างอำนาจและหน้าที่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อมูลส่วนบุคคลของท่าน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างอำนาจและหน้าที่ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนิติธรรม 2) ด้านคุณธรรม 3) ด้านความโปร่งใส 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านความรับผิดชอบ และ 6) ด้านความคุ้มค่า ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบความเหมาะสมในการสร้างเครื่องมือการวิจัยที่เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของไลเคิร์ต (Likert scale) มี 5 ระดับ

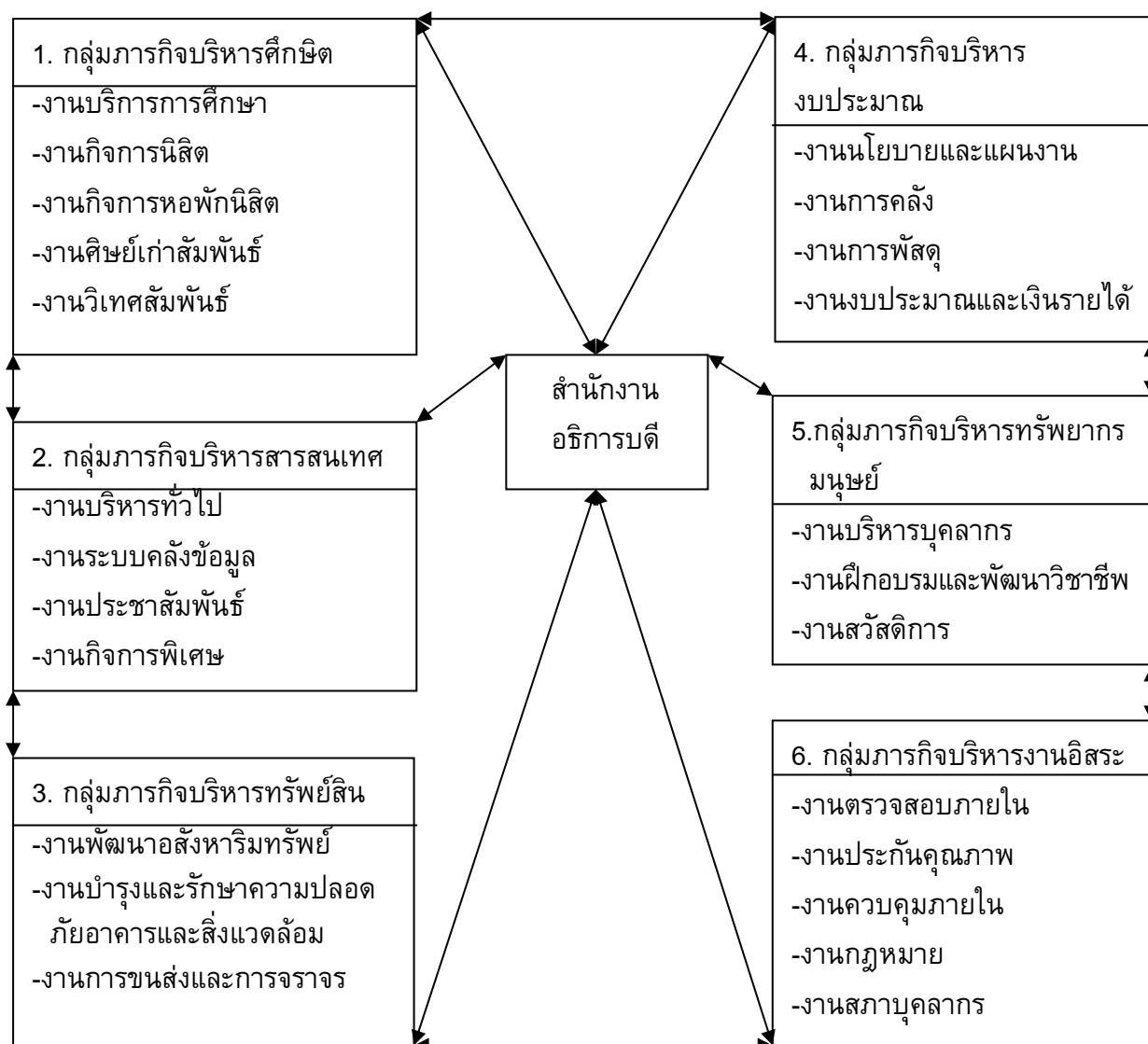
ทั้งนี้ เมื่อท่านอ่านข้อความแล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือที่ตรงกับระดับความคิดเห็น เพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยการพิจารณาคำนำหนักของคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- ค่าคะแนน 5 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด
- ค่าคะแนน 4 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมาก
- ค่าคะแนน 3 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง
- ค่าคะแนน 2 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อย
- ค่าคะแนน 1 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

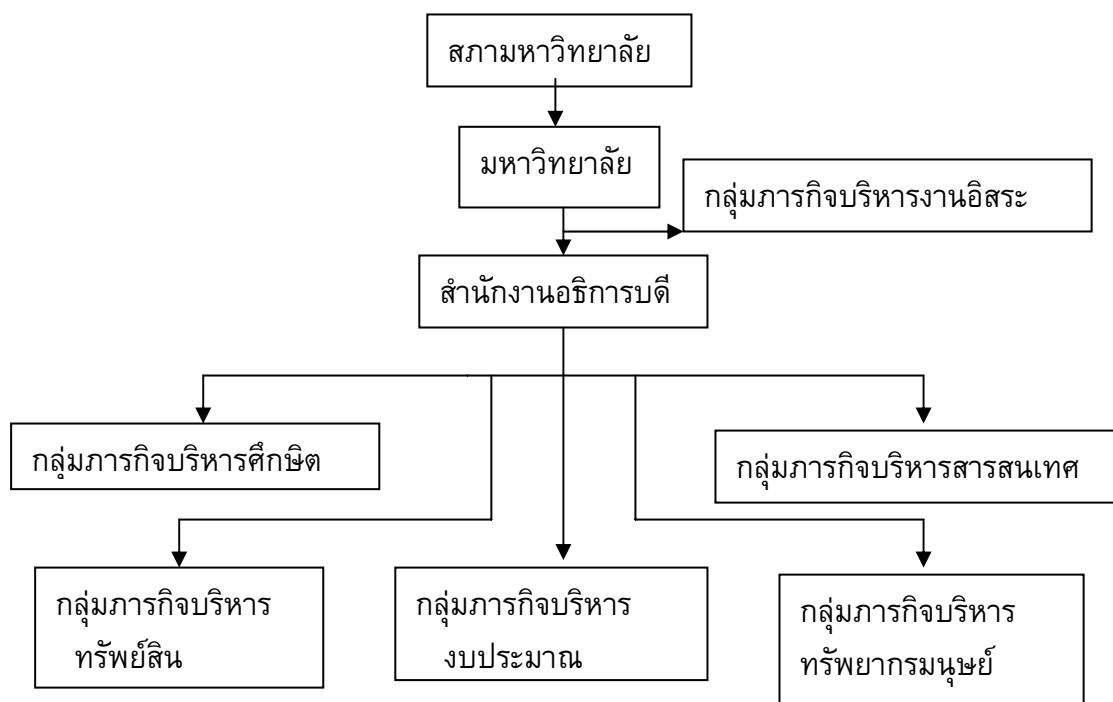
เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากท่านแล้ว ผู้วิจัยจะเปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์ 3.50 เพื่อคัดเลือกเป็นข้อความที่นำไปใช้ต่อไป

**แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่**

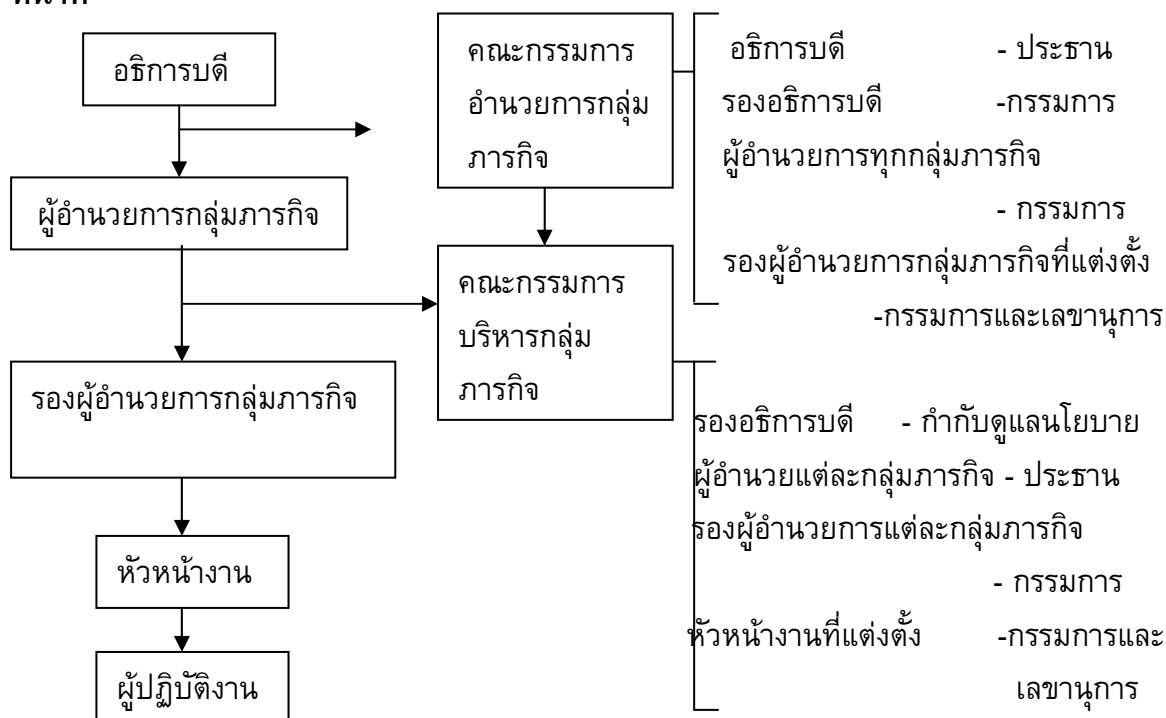
1. แผนภูมิการจัดองค์กร (Organizational management) ของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้าง และอำนาจหน้าที่



2. โครงสร้างการบริหารองค์กร (Organizational structure) ของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่



3. สายงานการสั่งการ (Line of command) ของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่



4. อำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ (Authority of the cluster)

1. พัฒนาการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ตามแนวทางของการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจภาครัฐแนวใหม่ และตามหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

2. พัฒนาระบบการบริหารงานแบบกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุด ด้วยการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน แบบเบ็ดเสร็จและครบวงจร ของผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน เพื่อการลดขั้นตอนและการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว (One - stop service) ในบางเรื่อง

3. พัฒนาการจัดระบบงานที่ลดความซ้ำซ้อน เพื่อความคุ้มค่า ประหยัดและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการทบทวนและวางมาตรการการประหยัดการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรด้านวัสดุ อุปกรณ์และอาคารสถานที่

4. พัฒนาระบบบริหารงานแบบมุ่งความสำเร็จที่เน้นผลลัพธ์ของงาน (Performance based budgeting) ที่มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการเปิดเผยข้อมูลที่ไม่ได้กำหนดเป็นความลับของทางราชการ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่ให้เป็นอิสระ ความเป็นอิสระ ความเป็นเอกภาพ ที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ด้วยความเหมาะสม ความถูกต้อง ความรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่และการมอบหมายหน้าที่ที่มีความชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน และจัดระบบการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็วและคุ้มค่า

6. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี ให้มีความทันสมัย ถูกต้อง รวดเร็วและเชื่อมโยงเครือข่ายทุกหน่วยงานและระดับงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบและนำไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาศูนย์กลางที่มีอยู่ให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรับบุคลากรเพิ่มใหม่ที่มีทักษะและความชำนาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

7. พัฒนากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติ โดยการพิจารณา รวบรวม เรียบเรียง ปรับปรุง แก้ไขใหม่ เพื่อความชัดเจน ความสะดวกคล่องตัวในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

8. พัฒนาระบบการจัดทำแผนงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว เพื่อการตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

9. พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจจากผู้ติดตามและผู้ประเมิน ที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

10. พัฒนาศูนย์กลางที่มีอยู่ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในระดับมืออาชีพ (Professional) และการพัฒนาผู้นำแบบก้าวกระโดด (Fast track) เป็นผู้มีปัญญาธรรม คารวะธรรม

และเมตตาธรรม โดยการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรภายในที่มีอยู่ รวมทั้งการคัดสรรบุคลากร
 เข้าใหม่ที่มีภูมิรัฐ ภูมิปัญญา ภูมิธรรม ความเป็นมืออาชีพและมีความเป็นผู้นำ อย่างจริงจัง

11. พัฒนาการบริหารจัดการภารกิจแบบให้มีส่วนร่วมจากบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี
 ประชาคมในมหาวิทยาลัยและชุมชนในสังคม เพื่อการกำหนดมาตรฐานและคุณภาพในการ
 ปฏิบัติงาน โดยการจัดประชาพิจารณ์ การรับฟังความคิดเห็นที่เหมือนและที่แตกต่าง จากบุคลากร
 ภายในและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้ติดต่องานราชการ ด้วยความ
 เอาใจใส่ ความมีจิตสำนึกบริการ และนำมาปรับปรุง พัฒนาการบริหารจัดการภารกิจที่ตรงกับ
 ความต้องการของสังคม

12. พัฒนางค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) สร้างสรรการเรียนรู้
 การปฏิบัติงานแบบข้ามกลุ่มภารกิจ ข้ามงาน มีการเชื่อมโยงงาน/ข้อมูล สามารถทำงานแทนกันได้
 อย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมทั้งการสร้างระบบฐานข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อมโยงกัน
 ทุกงาน ทุกกอง ทุกฝ่าย ตลอดจนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (Linking pin) และดำเนินการให้มีการ
 สับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้งาน
 และทำงานแทนกันได้ระหว่างบุคคล กอง ฝ่ายและกลุ่ม

13. พัฒนาระบบการให้รางวัลตอบแทนและการลงโทษ ตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็น
 เงินและความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความมั่นคงในการทำงาน
 นำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืน (Personal sustainable development)

.....

**แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่**

.....

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. สถานภาพปัจจุบันของท่าน

- ☐ ผู้บริหาร(รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก ผู้อำนวยการกอง
หัวหน้าฝ่าย เลขานุการคณะ /สถาบัน /สำนัก)
- ☐ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์
- ☐ สายสนับสนุนวิชาการ

2. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

☐ คณะทันตแพทยศาสตร์	☐ คณะพยาบาลศาสตร์
☐ คณะพลศึกษา	☐ คณะแพทยศาสตร์
☐ คณะเภสัชศาสตร์	☐ คณะมนุษยศาสตร์
☐ คณะวิทยาศาสตร์	☐ คณะวิศวกรรมศาสตร์
☐ คณะศิลปกรรมศาสตร์	☐ คณะศึกษาศาสตร์
☐ คณะสหเวชศาสตร์	☐ คณะสังคมศาสตร์
☐ บัณฑิตวิทยาลัย	☐ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
☐ สำนักคอมพิวเตอร์	☐ สำนักงานอธิการบดี
☐ สำนักหอสมุดกลาง	☐ สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา
☐ หน่วยงานอื่นๆ(โปรดระบุ).....	

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่

แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านนิติธรรม					
1 ควรมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสำนักงานอธิการบดี					
2 สำนักงานอธิการบดีควรจัดโครงสร้างองค์กรเป็นกลุ่มภารกิจ					
3 แต่ละกลุ่มภารกิจควรแบ่งออกเป็นภารกิจย่อย/งาน ที่มีลักษณะงานเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันควรรวมเข้าด้วยกัน เป็นกลุ่มภารกิจ					
4 ควรมีคณะกรรมการอำนวยการกลุ่มภารกิจ มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี ผู้อำนวยการทุกกลุ่มภารกิจ เป็นกรรมการ และรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจที่แต่งตั้งคนหนึ่ง เป็นกรรมการและเลขานุการ					
5 ควรมีคณะกรรมการบริหารทุกกลุ่มภารกิจ มีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบการบริหารจัดการภารกิจให้เป็นไปตามนโยบาย โดยมีรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้กำกับนโยบาย เป็นที่ปรึกษา ผู้อำนวยการแต่ละกลุ่มภารกิจเป็นประธาน รองผู้อำนวยการแต่ละกลุ่มภารกิจเป็นกรรมการ และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการและเลขานุการ					
6 แต่ละกลุ่มภารกิจควรมี ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ เป็นหัวหน้าดูแลการสั่งการ การนำนโยบายมาสู่ภาคปฏิบัติ การประสาน การเชื่อมโยง การสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการระหว่างสำนักงาน					
7 แต่ละงานควรมี รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ เป็นหัวหน้าดูแลการสั่งการ การนำนโยบายมาสู่ภาคปฏิบัติ การประสาน การเชื่อมโยง การสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการระหว่างงาน					
8 ควรมีการสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยง และเป็นแบบไขว้ (Matrix) ของข้อมูลและบุคคล /งาน ที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกัน ระหว่างกลุ่มภารกิจ /สำนักงาน /งาน ในสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้ภารกิจมีความราบรื่น					

แบบสอบถาม (ต่อ)

แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	ควรมีการบริหารจัดการแบบสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงกันของข้อมูลและบุคคล ในแต่ละกลุ่มภารกิจในสำนักงานอธิการบดี กับภารกิจของสำนักงานคณะ/สถาบัน/สำนัก ที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือ คล้ายคลึงกัน					
10	กลุ่มภารกิจบริหารงานอิสระควรอยู่ภายนอกการควบคุมบังคับบัญชาของอธิการบดี แต่ต้องปฏิบัติตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และส่วนราชการระดับเหนือขึ้นไป					
11	ควรสร้างกลไกเข้มเพาะการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่มุ่งการบูรณาการแบบครบวงจร มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมุ่งแก้ไขปัญหาแบบองค์รวมได้					
12	ควรมีการกำหนดภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการภารกิจ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินข้อเสนอก่อนการดำเนินการ การติดตามประเมินผลระหว่างดำเนินการ และการติดตามประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ					
13	ควรจัดโครงสร้างการบริหารองค์กรที่เน้นองค์รวม (Holistic) การประสานสัมพันธ์ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ที่เป็นระบบและครบวงจร เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการภารกิจ ที่ทำให้เกิดการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม					
ด้านคุณธรรม						
14	ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำทางความรู้ เจตคติ และจิตวิญญาณในการสร้างงานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร					
15	ควรมีการแปรรูปการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ โดยเน้นผลงานเป็นสำคัญ (Performance – based budgeting) และให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานได้เอง					
16	ควรกระตุ้นการสร้างจิตสำนึกสาธารณะและความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มภารกิจ					
17	ควรปลูกฝังค่านิยมของความไว้วางใจกัน ความน่าไว้วางใจและการเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					

18	ควรมีการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่ยึดถือความเสมอภาคของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ					

แบบสอบถาม (ต่อ)

แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
19	ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ และรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจควรเป็นผู้มีศักยภาพสูง มีทักษะความชำนาญอย่างมืออาชีพ (Professional) มีวุฒิการศึกษาอย่างต่ำปริญญาโท มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และ มีมนุษยสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร					
20	ควรสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่มีคุณธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
21	ควรมีการจัดระบบการจ่ายเงินค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงตามกลุ่มอาชีพอย่างมีความเป็นธรรม					
22	ควรมีการกำหนดเงินค่าตอบแทนประจำตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ และหัวหน้างาน ตามลำดับขั้นของความรับผิดชอบและมีความเป็นธรรม					
23	ควรมีการสร้างกลไกเพื่อการตระหนักรู้ในวัฒนธรรมของการบริหารจัดการภารกิจ ที่มีมาตรฐานและคุณภาพ					
24	ควรสร้างกลไกในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มภารกิจและบุคลากร ด้วยความเป็นธรรม					
25	ควรมีการกำหนดผลตอบแทนเป็นเงินรางวัล หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เป็นพิเศษ ให้กับผู้ที่สามารถบริหารจัดการภารกิจได้บรรลุผลเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างยุติธรรม					
26	ควรให้ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ เป็นผู้ลงนามในสัญญารับผิดชอบต่อการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจต่ออธิการบดีโดยกำหนดช่วงวาระละ 4 ปี					
27	ควรให้รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ และหัวหน้างาน เป็นผู้ลงนามในสัญญารับผิดชอบต่อการบริหารจัดการสำนักงานต่อ ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ ในกำหนดช่วงวาระละ 4 ปีตามลำดับ					
28	ควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน วาระไม่เกิน 4 ปี โดยอาจได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอีกทีวาระก็ได้ แต่ทั้งนี้					

ต้องให้บุคคลเดิม รักษาราชการในตำแหน่งเดิม เป็นเวลาอย่างน้อย เป็นเวลา 6 เดือน ภายหลังจากการแต่งตั้งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ยกเว้นกรณีที่มีการประพฤติ/ปฏิบัติที่มีข้อบกพร่องทางราชการ					

แบบสอบถาม (ต่อ)

แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
29	ควรมีการกำหนดมาตรการการลงโทษผู้ประพฤติมิชอบต่อการปฏิบัติ ภารกิจไว้อย่างชัดเจน มีการพิจารณาโทษอย่างจริงจัง มีความเสมอ ภาคและเป็นธรรม					
ด้านความโปร่งใส						
30	ควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของการบริหารจัดการกลุ่ม ภารกิจให้บุคลากรภายในที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ตลอดจน ประชาชนผู้สนใจได้ทราบโดยทั่วกัน					
31	ควรมีการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่ไม่มีชั้นของความลับ ยกเว้นเรื่อง ที่กำหนดไว้ในกฎ ระเบียบ อย่างชัดเจน					
32	ควรมีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่มีความถูกต้อง เข้าใจง่าย และให้มี ความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจ เพื่อให้บุคลากรภายในที่มีส่วน เกี่ยวข้องได้ทราบโดยสะดวกและรวดเร็ว					
33	ควรมีกระบวนการคัดเลือกผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการ กลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน ที่มีความชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้ ทุกขั้นตอน					
34	ควรมีคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของกลุ่มภารกิจที่ ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นที่ปรึกษา รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธาน รองอธิการบดี ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและผู้ชำนาญการ /เชี่ยวชาญพิเศษเป็นกรรมการ และรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจที่ ได้รับมอบหมายเป็นกรรมการและเลขานุการ					
35	ควรมีการกำหนดดัชนีชี้วัด คำนวณน้ำหนักและสัดส่วนของคะแนน เพื่อการ ประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจไว้อย่างชัดเจนเป็นที่ทราบ โดยทั่วกัน					
36	ควรมีกระบวนการประเมินผลการบริหารงานกลุ่มภารกิจและมี คณะกรรมการ ที่มีความชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน					
37	ควรมีกระบวนการในการสับเปลี่ยนหมุนเวียน(Rotation) ผู้อำนวยการ					

กลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจแบบข้ามกลุ่มภารกิจที่มีความชัดเจน เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน					

แบบสอบถาม (ต่อ)

แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
38	ควรมีการนำผลจากการประเมินผลการบริหารงานกลุ่มภารกิจไปใช้เพื่อการพัฒนา การฝึกอบรมและพิจารณาความดีความชอบประจำปี					
39	ควรมีการประเมินผลการบริหารงานกลุ่มภารกิจด้วยระบบเปิดอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง					
40	ควรให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย มีความเป็นอิสระ มีเสรีภาพ เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ					
41	ควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง					
ด้านการมีส่วนร่วม						
42	ควรมีการจัดประชาพิจารณ์การบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ โดยบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำผล ไปใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนากลุ่มภารกิจ					
43	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเข้าร่วมกลุ่มภารกิจตามความรู้ความสามารถของตน					
44	ควรมีการบริหารจัดการภารกิจ โดยการใช้กระบวนการกลุ่ม (Team work) เป็นสำคัญ					
45	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีส่วนร่วมในการสรรหา ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ					
46	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ					
47	ควรมีการสนับสนุนการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจแบบร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนและร่วมแก้ไข					
48	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ					
49	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีส่วนร่วมในการกำหนดตำแหน่งที่มีความเสี่ยง (Risk)					

50	ควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบถึงระดับหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานในบางเรื่อง โดยให้รายงานผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา					

แบบสอบถาม (ต่อ)

แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
51	ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจควรเข้าร่วมประชุมในคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบนโยบาย เสนอข้อมูล ความคิดเห็นและการแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติ					
52	ควรมีการจัดประชุมระดมสมองบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทั้งหมด เพื่อการสร้างเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ในการร่วมแก้ไขปัญหาการปฏิบัติภารกิจอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง					
53	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรร่วมกันสร้างขอบเขตและแผนงาน (Scope and plan formulation) ของกลุ่มภารกิจและส่วนบุคคล					
54	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรร่วมกันวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R & D) เพื่อการสร้างสรรค์และพัฒนางานที่เป็นระบบ					
55	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรร่วมกันปรับปรุงเอกสารธุรการ สัญญา แบบฟอร์มต่าง ๆ ให้มีความสะดวก ประหยัด รวดเร็ว เพื่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ อย่างน้อยปีละครั้ง					
	ด้านความรับผิดชอบ					
56	ควรมีการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อการดำเนินการที่ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
57	ควรมีการสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงรุกในการสร้างพลังขับเคลื่อนของแต่ละกลุ่มภารกิจ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ					
58	ควรมีการจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานภารกิจให้สั้นลง รวดเร็ว กระชับ สะดวกและคล่องตัว เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ					
59	ควรมีสร้างระบบและกลไกการบริหารจัดการภารกิจที่มีความต่อเนื่อง ในช่วงการเปลี่ยนผู้บริหารทุกตำแหน่ง					
60	ควรมีการประชาสัมพันธ์การแปลงนโยบายของมหาวิทยาลัยและ					

หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่ภาคปฏิบัติที่มีความชัดเจน เป็นที่ ทราบและเข้าใจโดยทั่วกัน					

แบบสอบถาม (ต่อ)

แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
61	ควรมีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการด้านงบประมาณ บุคลากร พัสดุ สถานที่ ให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคโนโลยี ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้					
62	ควรมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มภารกิจอย่าง เป็นระบบและครบวงจร					
63	ควรมีการกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติภารกิจแต่ละขั้นตอน อย่างชัดเจน และเหมาะสม					
64	ควรมีการบริหารจัดการภารกิจที่มีความยืดหยุ่นและมีกระบวนการที่ เป็นระบบ เพื่ออำนวยความสะดวก ส่งเสริม และสนับสนุนความเป็นเลิศ ทางการบริหาร					
ด้านความคุ้มค่า						
65	ควรมีโครงสร้างที่มีลักษณะเป็นองค์รวม (Holistic) และแบ่งออกเป็น องค์รวมย่อยในแนวราบ (Flat organization) เพื่อความสะดวก ความ คล่องตัวและรวดเร็ว ในการลดขั้นตอน					
66	ควรมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) สามารถปรับตัวให้เกิด ความคล่องตัวในการบริหารจัดการภารกิจ และทันต่อการบริหารการ เปลี่ยนแปลง					
67	ควรมีโครงสร้างที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic) โดยบุคลากรใน สำนักงานสามารถขับเคลื่อนได้ โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการ บริหารงานของมหาวิทยาลัย					
68	ควรมีการระดมทรัพยากรเพื่อให้สามารถดำเนินการร่วมกันได้ (Resource mobilization)					
69	ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความเป็นผู้นำแบบก้าว กระโดด (Fast track) เพื่อสร้างกลุ่มพัฒนางานอยู่เสมอ					
70	ควรส่งเสริมบุคลากรที่มีอยู่ทุกคนให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำประโยชน์ที่ได้จากการร่วม					

	กิจกรรมนั้นมาใช้ในการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ					
71	ควรมีการปลูกจิตสำนึกการพัฒนาตน พัฒนาความคิดตลอดเวลา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการพัฒนาองค์กร					

แบบสอบถาม (ต่อ)

แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
72	ควรส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการสมัยใหม่ และการใช้ภาษาที่สอง					
73	ควรมีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยบุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานแทนกันได้ ด้วยการทดสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ					
74	ควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยรวดเร็ว เพื่อลดความสิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย และการใช้ทรัพยากรบุคคล					
75	ควรมีการสร้างระบบการสื่อสารที่มีความทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้องและสามารถนำไปใช้เพื่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานและการบริหารได้					
76	ควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่ถึงระดับหัวหน้างานในบางเรื่อง เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการภารกิจแบบเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว (One-stop service) ให้มากขึ้น					
77	ควรจัดอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรในการเตรียมเป็นผู้ดำเนินการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ และหัวหน้างาน					
78	ควรมีการหมุนเวียน สับเปลี่ยน (Rotation) หน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ภายในกลุ่มและข้ามกลุ่มภารกิจ เพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาตน พัฒนาสังคม และพัฒนางาน					
79	ควรมีการกระจายอำนาจการอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามจำนวนที่เหมาะสม ในระดับผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ เพื่อความคล่องตัวและรวดเร็วในการบริหารจัดการภารกิจ					
80	ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจควรมีอำนาจแบบเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจบางเรื่อง ที่ไม่ขัดต่อนโยบายของมหาวิทยาลัยและการบริหารงานราชการแผ่นดิน					

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ข้อมูลของท่านมา ณ ที่นี้ด้วย

นางวินิตา เจียรนัย
(ผู้วิจัย)

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์การวิจัย



บันทึกข้อความ

บันทึกวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5731, 5618

ส่วนราชการ

ที่ ศธ 0519.12/

วันที่

ธันวาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน

เนื่องด้วย นางวินิตา เจียรนัย นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” โดยมี อาจารย์อรรถนพ โพธิสุข อาจารย์จารุวรรณ สกุลกู และรองศาสตราจารย์ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บันทึกวิทยาลัยขอเรียนเชิญ.....เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปัจจุบัน ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้ นางวินิตา เจียรนัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำเนาเรียน ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ที่ ศธ 0519.12/



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา
กรุงเทพฯ 10110

ธันวาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์วิชัย วงษ์ใหญ่

เนื่องด้วย นางวินดา เจียรนัย นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุสิต บัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำ ปรินญาณิพนธ์เรื่อง การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมี อาจารย์อรอนพ โพธิสุข อาจารย์จรรุวรรณ สกุลกู และรองศาสตราจารย์ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปรินญาณิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องพัฒนาแบบจำลองเพื่อการวิจัย บัณฑิตวิทยาลัยจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปัจจุบัน ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ นางวินดา เจียรนัย ซึ่งเป็นประโยชน์ ในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 0-2258-4119



บันทึกข้อความ

บันทึกวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5731, 5618

ส่วนราชการ

ที่ ศธ 0519.12/

วันที่

ธันวาคม 2548

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบให้เครื่องมือนวัตกรรม

เรียน

เนื่องด้วย นางวินิตา เจียรนัย นิสิตระดับปริญญาเอกหลักสูตรการศึกษา
ดุซงึ่บัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำ
ปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ” โดยมี อาจารย์อรรถนพ โพธิสุข อาจารย์จรรุวรรณ สกุลคู และรองศาสตราจารย์
ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิต
วิทยาลัยขอความเห็นชอบให้บัณฑิตดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือวิทยุกับบุคลากรในสังกัด
.....จำนวน 15 คน ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 5 คน อาจารย์จำนวน 5 คน และสาย
สนับสนุนวิชาการจำนวน 5 คน

จึงเรียนมาเพื่อขอความเห็นชอบให้ นางวินิตา เจียรนัย ดำเนินการ
ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำเนาเรียน คณบดีคณะพลศึกษา

คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีคณะสังคมศาสตร์



บันทึกข้อความ

บันทึกวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5731, 5618

ส่วนราชการ

ที่ ศธ 0519.12/

วันที่

ธันวาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี และผู้อำนวยการสถาบัน /สำนัก

เนื่องด้วย นางวินิดา เจียรนัย นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษา
ดุष्ฎิบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำ
ปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ” โดยมีอาจารย์อรรถพร โพธิสุข อาจารย์จารุวรรณ สกุลคู และรองศาสตราจารย์
ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บันทึก
วิทยาลัยขออนุมัติให้ นางวินิดา เจียรนัย ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย จากบุคลากรในสังกัด
ของท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหาร อาจารย์และสายสนับสนุนวิชาการ โดยครั้งที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับ
สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ
ครั้งที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา
ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ส่วนราชการ

ที่

วันที่

มกราคม 2549

เรื่อง

ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่

เนื่องด้วย ข้าพเจ้า นางวินิดา เจียรนัย นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษา
ดุष्ฎิบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำ
ปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ” มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อตอบแบบสอบถาม
ของการวิจัยตามขั้นตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งผลจากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ คาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อ
การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในอนาคต

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่ข้าพเจ้าด้วย จักเป็นพระคุณ
อย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

(นางวินิดา เจียรนัย)

นิสิตระดับปริญญาเอก

สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



บันทึกข้อความ

บันทึกวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5731, 5618

ส่วนราชการ

ที่ ศธ 0519.12/

วันที่

ธันวาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน

เนื่องด้วย นางวินิดา เจียรนัย นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษา
ดุष्ฎิบัณฑิตสาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำ
ปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ” โดยมี อาจารย์อรอนพ โพธิสุข อาจารย์จรรุวรรณ สกุลคู และรองศาสตราจารย์ชาญวิทย์
เทียมบุญประเสริฐ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บันทึกวิทยาลัยขอ
เชิญบุคลากรในสังกัด..... ได้แก่ เป็นผู้เชี่ยวชาญ พิจารณา
ความเหมาะสมของแบบจำลองและตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ
แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดย
การบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัด
เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางวินิดา เจียรนัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำเนาเรียน คณบดีคณะแพทยศาสตร์

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีคณะสังคมศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง



บันทึกข้อความ

บันทึกวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5731, 5618

ส่วนราชการ

ที่ ศธ 0519.12/

วันที่

ธันวาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน

เนื่องด้วย นางวินิดา เจียรนัย นิสิตระดับปริญญาเอกหลักสูตรการศึกษา
ดุซงญับัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำ
ปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ” โดยมี อาจารย์อรรถนพ โพธิสุข อาจารย์จรรุวรรณ สกุลคู และรองศาสตราจารย์
ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บันทึก
วิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของแบบจำลองและตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจใน
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่
จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัด
เป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นางวินิดา เจียรนัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำเนาเรียน คณบดีคณะแพทยศาสตร์

คณบดีคณะวิทยาศาสตร์

ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ

นายชำนาญ แสงแก้ว

นางสาววราภรณ์ เตชะวัฒนะเศรษฐ์

นายเสถียร คามิศักดิ์

ภาคผนวก ง
ความเที่ยงตรง ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น
ของแบบสอบถาม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิของการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติ เป็นผู้มีความรู้การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นเวลาอย่างน้อย 4 ปี ดังต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย นิรัญทวี อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตและรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. อาจารย์ ดร.พรรณี บุญประกอบ รองผู้อำนวยการฝ่ายสื่อการศึกษาและสังคมสัมพันธ์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากค่าความสอดคล้อง (Index of congruence : IOC)
ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับความเหมาะสม			ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา : IOC
	1	0	-1	
ด้านนิติธรรม				
1 โครงสร้างสำนักงานเป็นการบริหารจัดการแบบแนวราบ (Flat Organization) เพื่อความคล่องตัวในการบริหาร				.67
2 การบูรณาการช่วงการบังคับบัญชาที่สั้นลง เพื่อการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน				.67
3 ความยินยอมพร้อมใจในการปฏิบัติตามการบริหารจัดการภารกิจของงานประจำ				.67
4 การยอมรับในการมอบหมายภารกิจเพื่อการปฏิบัติงาน/โครงการพิเศษ เป็นครั้งคราว				.67
5 การลดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน				.67
6 การบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน				.67
7 การไม่กำหนดวาระของการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสำนักงาน				1
8 การบริหารจัดการตามหลักของความเป็นประชาธิปไตย				.67
9 การบริหารจัดการแบบกลุ่มภารกิจภาครัฐแนวใหม่				.67
10 การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปถึงระดับหัวหน้างานเพื่อการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน				1
11 ความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ				1
12 ความครอบคลุมของการได้รับมอบอำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน				.67
13 การออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง				.67
14 ความคล่องตัวในการบริหารจัดการจากการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 7 กอง 5 ฝ่าย				.67

แบบสอบถาม (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับความเหมาะสม			ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา : IOC
	1	0	-1	
ด้านคุณธรรม				
15 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานเป็นรายเดือนของบุคลากรในสำนักงาน				.67
16 ความเสมอภาคในการให้บริการผู้มาติดต่องาน				.67
17 ความจงรักภักดีต่อองค์กร				1
18 การปฏิบัติตนที่ดีงามในการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ				1
19 การใช้ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละกอง/ฝ่าย				1
20 ความมีสัมมา คารวะ ในการปฏิบัติตน				1
21 การจัดอัตราค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริง				1
22 การจัดสรรเงินค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารในสำนักงาน				1
23 มนุษยสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้ร่วมงาน				.67
24 ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) ในการปฏิบัติงาน				.67
25 ความเป็นธรรมของหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประจำปี				1
26 ความขยันและอดทนในการปฏิบัติงาน				.67
27 ความมีระเบียบวินัยในการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน				.67
28 ความมีเมตตาธรรม ในการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน				.67
29 การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน				1
30 ความซื่อสัตย์ สุจริต ในการบริหารจัดการภารกิจ				.67
ด้านความโปร่งใส				
31 การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส				.67
32 การเสนอแนวทางในการป้องกันปัญหาจากการปฏิบัติงาน				.67
33 กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องระหว่างการปฏิบัติงานตามขั้นตอน				.67

แบบสอบถาม (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับความเหมาะสม			ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา : IOC
	1	0	-1	
34 กระบวนการการตรวจสอบความถูกต้องของผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นงาน/โครงการ/กิจกรรม				.67
35 กระบวนการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบการบริหารจัดการภารกิจ				.67
36 การสร้างความน่าไว้วางใจในการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน				.67
37 ความโปร่งใสในกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน				1
38 ความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน				.67
39 ความโปร่งใสในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน				.67
40 ความถูกต้องในการสร้างฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยให้บุคคลทั่วไปได้ทราบ				.67
41 ความโปร่งใสในการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation) ผู้บริหารในสำนักงาน				.67
42 ความโปร่งใสของกระบวนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี				.67
43 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการภารกิจในลักษณะข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)				.67
44 ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ของการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง				.67
45 ความถูกต้องและครบถ้วนในการตรวจสอบพัสดุประจำปี				.67
ด้านการมีส่วนร่วม				
46 การประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีกับสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก				1
47 การมีส่วนร่วมเสนอวิสัยทัศน์ (Shared vision) และพันธกิจเพื่อการพัฒนางาน				1
48 การประสานงานอย่างมีปฏิสัมพันธ์ (Transaction) ของบุคลากรระหว่างกอง/ฝ่าย				.67

แบบสอบถาม (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับความเหมาะสม			ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา : IOC
	1	0	-1	
49 การประสานงานของบุคลากรระหว่างสำนักงานอธิการบดีกับสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก				1
50 การร่วมทำงานแบบกลุ่มงาน (Team work) ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันระหว่างกอง/ฝ่ายในสำนักงาน				1
51 การเปิดโอกาสให้บุคลากรในสำนักงานเสนอความคิดเห็นในการสรรหาผู้บริหารในสำนักงาน				1
52 การทำงานที่สามารถทำแทนกันได้แบบข้ามกอง/ฝ่าย				1
53 การสนับสนุนการทำงานแบบร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนและร่วมแก้ไขกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย				1
54 การประชาสัมพันธ์การบริหารจัดการภารกิจของสำนักงาน				.67
55 บุคลากรในสำนักงานได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี				1
56 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงาน เพื่อเสนอความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการประจำสำนักงาน				.67
57 ความร่วมมือการบริหารจัดการเพื่อความต่อเนื่องของงานในระหว่างการสรรหาผู้บริหารใหม่				.67
58 ความเชื่อมโยงในการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงานกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย				1
59 การบริหารการจัดการแบบมุ่งเน้นการประสานสัมพันธ์				1
60 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงาน เพื่อเสนอความคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย				.67
ด้านความรับผิดชอบ				.67
61 ความกล้ายอมรับผิดในผลการปฏิบัติงานของตน				.67
62 การปฏิบัติงานโดยยึดถือตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยเป็นประการสำคัญ				.67
63 การแปลงแผนงานไปสู่การปฏิบัติงาน				.67
64 การวิเคราะห์ปัญหาจากการปฏิบัติงาน				.67

แบบสอบถาม (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับความเหมาะสม			ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา : IOC
	1	0	-1	
65 ความเอาใจใส่ในปัญหาสาธารณะเพื่อการบริหารจัดการภารกิจที่ดี				.67
66 การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน				1
67 ความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน				.67
68 ความยืดหยุ่น (Flexible) ในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในสำนักงาน โดยไม่ขัดต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย				.67
69 ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมในมหาวิทยาลัย				.67
70 การวางแผนกลยุทธ์ของสำนักงาน เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง				.67
71 ความมีมาตรฐานในวัฒนธรรมการทำงาน				.67
72 ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีความท้าทายและความเสี่ยง (Risk)				.67
73 การบริหารจัดการภารกิจให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ				.67
74 การจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเตรียมพร้อมบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในสำนักงานในอนาคต				.67
75 ความรอบรู้และทันต่อการบริหารจัดการแบบใหม่ ในงานบุคคลงบประมาณ พัสดุ อาคารสถานที่ เทคโนโลยีและระบบข้อมูลข่าวสาร				.67
ด้านความคุ้มค่า				
76 การบริหารจัดการเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวม				1
77 การพัฒนาตน พัฒนาความคิดตลอดเวลา เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน				1
78 การพัฒนางานเพื่อสร้างความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง				1
79 การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) เพื่อการทำงานแบบข้ามสำนักงาน กอง ฝ่าย สถาบันและสำนัก				1

แบบสอบถาม (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ	ระดับความเหมาะสม			ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา : IOC
	1	0	-1	
80 ความต่อเนื่องเชื่อมโยงภารกิจระหว่างการบริหารในสำนักงานอธิการบดี				1
81 ความเป็นพลวัต (Dynamic) ของโครงสร้างองค์กรที่ทำให้ปรับเปลี่ยนได้ โดยไม่กระทบกระเทือนต่อภารกิจของสำนักงาน				1
82 ความมีประสิทธิภาพในการสร้างเครือข่ายระบบฐานข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information communication technology network)				1
83 การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานให้มีความรู้เพิ่มเติม โดยร่วมประชุม อบรม สัมมนา				1
84 การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน				.67
85 วิธีการคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้บริหารสำนักงานที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ				1
86 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) เพื่อการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน				1
87 ความประหยัดและความคุ้มค่าในการใช้วัสดุ อุปกรณ์				1
88 การสรรหาบุคลากรที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด (Fast track) เพื่อการพัฒนางาน				1
89 ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานพิเศษอย่างมืออาชีพ (Professional) ในการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงาน				1
90 การเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงาน				.67

**ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ
ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

ข้อที่	ค่า t	ข้อที่	ค่า t	ข้อที่	ค่า t
1	8.05	31	7.67	61	5.96
2	4.18	32	6.93	62	3.54
3	3.80	33	7.50	63	7.36
4	3.11	34	6.14	64	3.65
5	4.04	35	3.22	65	8.05
6	5.69	36	5.56	66	6.71
7	2.76	37	8.65	67	8.65
8	4.08	38	9.50	68	3.65
9	6.79	39	5.54	69	2.56
10	2.76	40	5.20	70	5.17
11	4.59	41	5.10	71	3.93
12	4.83	42	2.83	72	5.88
13	5.20	43	8.36	73	3.57
14	4.90	44	7.50	74	8.65
15	8.94	45	6.71	75	5.88
16	4.04	46	3.16	76	5.42
17	4.90	47	2.41	77	6.53
18	3.25	48	3.18	78	6.93
19	4.18	49	3.65	79	5.81
20	4.36	50	9.24	80	4.36
21	3.98	51	4.83	81	6.53
22	4.52	52	5.20	82	20.00
23	4.04	53	5.31	83	7.58
24	7.36	54	7.55	84	5.67
25	2.05	55	6.36	85	5.56
26	4.18	56	8.36	86	6.71
27	2.38	57	8.00	87	4.33
28	3.54	58	6.45	88	9.31
29	8.65	59	12.05	89	6.01
30	3.97	60	6.93	90	6.93

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญของการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ที่ร่วมประชุมกลุ่มสนทนา มีคุณสมบัติ เป็นข้าราชการ ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญ /ผู้อำนวยการ ที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นเวลอย่างน้อย 4 ปี ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน
 - 1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร มากตุ่น คณบดีคณะวิทยาศาสตร์
 - 1.2 รองศาสตราจารย์นายแพทย์อรุณวงศ์ เทพชาติรี คณบดีคณะแพทยศาสตร์
 - 1.3 ดร.ไชยา กุฎาคาร ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ
2. ผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 5 คน
 - 2.1 นางสาวนงลักษณ์ พจนกรรักษ์ เลขานุการสำนักหอสมุดกลาง
 - 2.2 นางสาวนันทรี แสงทองศรีกมล เลขานุการคณะแพทยศาสตร์
 - 2.3 นางศรีประไพ วัฒนะรัตน์ เลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย
 - 2.4 นางสาวสันทนีย์ พงษ์นัยรัตน์ เลขานุการคณะสังคมศาสตร์
 - 2.5 นางสาวพรณี เชนฐ์ชาวลิต เลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
3. ผู้เชี่ยวชาญ/ชำนาญการ จำนวน 4 คน
 - 3.1 นายชำนาญ แสงแก้ว เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ชำนาญการพิเศษ ระดับ 9
 - 3.2 นายเสถียร คามิศักดิ์ เจ้าหน้าที่บุคคล ชำนาญการพิเศษ ระดับ 9
 - 3.3 นางสาววราภรณ์ เตชะวัฒนเศรษฐ์ เจ้าหน้าที่พัสดุ ชำนาญการ ระดับ 9
 - 3.4 นางสาวศิริพรรณ ตันติวัชรประกาย บรรณารักษ์ ชำนาญการ ระดับ 8

**ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากค่ามัธยฐานและค่าความสอดคล้อง (Interquatile range: IR)
ของแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ		Med	IR
ด้านนิติธรรม			
1.	ควรมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสำนักงานอธิการบดี	5.00	.00
2.	สำนักงานอธิการบดีควรจัดโครงสร้างองค์กรเป็นกลุ่มภารกิจ	5.00	.00
3.	แต่ละกลุ่มภารกิจควรแบ่งออกเป็นภารกิจย่อย/งานที่มีลักษณะงานเหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกันควรรวมเข้าด้วยกัน เป็นกลุ่มภารกิจ	5.00	.00
4.	ควรมีคณะกรรมการอำนวยการกลุ่มภารกิจ มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผน พัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี ผู้อำนวยการทุกกลุ่มภารกิจ เป็นกรรมการ และรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจที่แต่งตั้งคนหนึ่ง เป็นกรรมการและเลขานุการ	5.00	.00
5.	ควรมีคณะกรรมการบริหารทุกกลุ่มภารกิจ มีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบการบริหารจัดการภารกิจให้เป็นไปตามนโยบาย โดยมีรองอธิการบดีที่กำกับดูแลนโยบาย เป็นที่ปรึกษา ผู้อำนวยการแต่ละกลุ่มภารกิจเป็นประธาน รองผู้อำนวยการแต่ละกลุ่มภารกิจเป็นกรรมการ และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการและเลขานุการ	5.00	.00
6.	แต่ละกลุ่มภารกิจควรมีผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ เป็นหัวหน้าดูแลการสั่งการ การนำนโยบายมาสู่ภาคปฏิบัติ การประสาน การเชื่อมโยง การสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการระหว่างสำนักงาน	5.00	.00
7.	แต่ละงานควรมีรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ เป็นหัวหน้าดูแลการสั่งการ การนำนโยบายมาสู่ภาคปฏิบัติ การประสาน การเชื่อมโยง การสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการระหว่างงาน	5.00	.00
8.	ควรมีการสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยง และแบบไขว้ (Matrix) ของข้อมูลและบุคคล /งาน ที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกัน ระหว่างกลุ่มภารกิจ /สำนักงาน /งาน ในสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้ภารกิจมีความราบรื่น	5.00	.00
9.	ควรมีการบริหารจัดการแบบสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงกันของข้อมูลและบุคคล ในแต่ละกลุ่มภารกิจในสำนักงานอธิการบดี กับภารกิจของสำนักงานคณะ/สถาบัน /สำนัก ที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกัน	5.00	.00
10.	กลุ่มภารกิจบริหารงานอิสระควรอยู่ภายนอกการควบคุมบังคับบัญชาของอธิการบดี แต่ต้องปฏิบัติตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และส่วนราชการระดับเหนือขึ้นไป	5.00	.00

แบบสอบถาม (ต่อ)

	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	Med	IR
11.	ควรสร้างกลไกบ่มเพาะการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่มุ่งการบูรณาการแบบครบวงจร มีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถแก้ไขปัญหาแบบองค์รวมได้	5.00	.00
12.	ควรมีการกำหนดภาระหน้าที่ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินข้อเสนอก่อนการดำเนินการ การติดตามประเมินผลระหว่างดำเนินการ และการติดตามประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ	5.00	.00
13.	ควรจัดโครงสร้างการบริหารองค์กรที่เน้นองค์รวม (Holistic) การประสานสัมพันธ์ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ที่เป็นระบบและครบวงจร เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการภารกิจ ที่ทำให้เกิดการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม	5.00	.00
ด้านคุณธรรม			
14.	ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำทางความรู้ เจตคติ และจิตวิญญาณในการสร้างงานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร	5.00	.00
15.	ควรมีการแปรรูปการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจโดยเน้นผลงานเป็นสำคัญ (Performance – based budgeting) และให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานได้เอง	5.00	.00
16.	ควรกระตุ้นการสร้างจิตสำนึกสาธารณะและความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มภารกิจ	5.00	.00
17.	ควรปลูกฝังค่านิยมของความไว้วางใจกัน ความน่าไว้วางใจ และการเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	5.00	.00
18.	ควรมีการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่ยึดถือความเสมอภาคของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ	5.00	.00
19.	ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ ควรเป็นผู้มีศักยภาพสูง มีทักษะความชำนาญอย่างมืออาชีพ (Professional) มีวุฒิการศึกษาอย่างต่ำปริญญาโท มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และมีมนุษยสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร	5.00	.00
20.	ควรสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่มีคุณธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	5.00	.00
21.	ควรมีการจัดระบบการจ่ายเงินค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงตามกลุ่มอาชีพอย่างมีความเป็นธรรม	5.00	.00

แบบสอบถาม (ต่อ)

	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	Med	IR
22.	ควรมีการกำหนดเงินค่าตอบแทนประจำตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ และหัวหน้างาน ตามลำดับชั้นของความรับผิดชอบ และมีความเป็นธรรม	5.00	.00
23.	ควรมีการสร้างกลไกเพื่อการตระหนักรู้ในวัฒนธรรมของการบริหารจัดการภารกิจ ที่มีมาตรฐานและคุณภาพ	5.00	.00
24.	ควรรสร้างกลไกในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มภารกิจและบุคลากร ด้วยความเป็นธรรม	5.00	.00
25.	ควรมีการกำหนดผลตอบแทนเป็นเงินรางวัลหรือความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เป็นพิเศษ ให้กับผู้ที่สามารถบริหารจัดการภารกิจได้บรรลุผลเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างยุติธรรม	5.00	.00
26.	ควรให้ผู้ำนวยการกลุ่มภารกิจ เป็นผู้ลงนามในสัญญารับผิดชอบต่อบริหารจัดการกลุ่มภารกิจต่ออธิการบดีโดยกำหนดช่วงวาระละ 4 ปี	5.00	.00
27.	ควรให้รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ และหัวหน้างาน เป็นผู้ลงนามในสัญญารับผิดชอบต่อบริหารจัดการสำนักงานต่อ ผู้ำนวยการกลุ่มภารกิจ และรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ ในกำหนดช่วงวาระละ 4 ปี ตามลำดับ	5.00	.00
28.	ควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของผู้ำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน วาระไม่เกิน 4 ปี โดยอาจได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอีกทีวาระก็ได้ แต่ทั้งนี้ ต้องให้บุคคลเดิมรักษาราชการในตำแหน่งเดิม เป็นเวลาอย่างน้อย 6 เดือน ภายหลังจากการแต่งตั้งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ยกเว้นกรณีที่มีการประพฤติ/ปฏิบัติที่มีข้อบ่งชี้ทางราชการ	5.00	.00
29.	ควรมีการกำหนดมาตรการการลงโทษผู้ประพฤติมิชอบต่อการปฏิบัติภารกิจไว้อย่างชัดเจน มีการพิจารณาโทษอย่างจริงจัง และมีความเสมอภาคและเป็นธรรม	5.00	.00
ด้านความโปร่งใส			
30.	ควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจให้บุคลากรภายในที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholders) ตลอดจนประชาชนผู้สนใจได้ทราบโดยทั่วกัน	5.00	.00
31.	ควรมีการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่ไม่มีชั้นของความลับ ยกเว้นเรื่องที่กำหนดไว้ในกฎ ระเบียบ อย่างชัดเจน	5.00	.00

แบบสอบถาม (ต่อ)

	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	Med	IR
32.	ควรมีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่มีความถูกต้อง เข้าใจง่าย และให้มีความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจ เพื่อให้บุคลากรภายในที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบโดยสะดวกและรวดเร็ว	5.00	.00
33.	ควรมีกระบวนการคัดเลือกผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างานที่มีความชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	5.00	.00
34.	ควรมีคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของกลุ่มภารกิจที่ประกอบด้วยอธิการบดีเป็นที่ปรึกษา รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธาน รองอธิการบดีผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและผู้อำนวยการ/เชี่ยวชาญพิเศษเป็นกรรมการและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นกรรมการและเลขานุการ	5.00	.00
35.	ควรมีการกำหนดดัชนีชี้วัดค่าน้ำหนักและสัดส่วนของคะแนนเพื่อการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจไว้อย่างชัดเจนเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน	5.00	.00
36.	ควรมีกระบวนการประเมินผลการบริหารงานกลุ่มภารกิจที่มีคณะกรรมการอย่างชัดเจน มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	5.00	.00
37.	ควรมีกระบวนการในการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation) ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจแบบข้ามกลุ่มภารกิจที่มีความชัดเจนเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	5.00	.00
38.	ควรมีการนำผลจากการประเมินผลการบริหารงานกลุ่มภารกิจไปใช้เพื่อการพัฒนา การฝึกอบรมและพิจารณาความดีความชอบประจำปี	5.00	.00
39.	ควรมีการประเมินผลการบริหารงานกลุ่มภารกิจด้วยระบบเปิดอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	5.00	.00
40.	ควรให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย มีความเป็นอิสระ มีเสรีภาพเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ	5.00	.00
41.	ควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ด้านการมีส่วนร่วม	5.00	.00
42.	ควรมีการจัดประชาพิจารณ์การบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ โดยบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อการนำผลไปใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนากลุ่มภารกิจ	5.00	.00
43.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเข้าร่วมกลุ่มภารกิจตามความรู้ความสามารถของตน	5.00	.00

แบบสอบถาม (ต่อ)

	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	Med	IR
44.	ควรมีการบริหารจัดการภารกิจ โดยการใช้กระบวนการกลุ่ม (Team work) เป็นสำคัญ	5.00	.00
45.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีส่วนร่วมในการสรรหาผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ	5.00	.00
46.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ	5.00	.00
47.	ควรมีการสนับสนุนการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจแบบร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนและร่วมแก้ไข	5.00	.00
48.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ	5.00	.00
49.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีส่วนร่วมในการกำหนดตำแหน่งที่มีความเสี่ยง (Risk)	5.00	.00
50.	ควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบถึงระดับหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานในบางเรื่อง โดยให้รายงานผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	5.00	.00
51.	ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจควรเข้าร่วมประชุมในคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบนโยบายเสนอข้อมูล ความคิดเห็น และการแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติ	5.00	.00
52.	ควรมีการจัดประชุมระดมสมองบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทั้งหมดเพื่อการสร้างเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ในการร่วมแก้ไขปัญหาการปฏิบัติการ อย่างเป็นนัย ปีละ 1 ครั้ง	5.00	.00
53.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรร่วมกันสร้างขอบเขตและแผนงาน (Scope and plan formulation) ของกลุ่มภารกิจและส่วนบุคคล	5.00	.00
54.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรร่วมกันวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R & D) เพื่อการสร้างสรรค์และพัฒนางานที่เป็นระบบ	5.00	.00
55.	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรร่วมกันปรับปรุงเอกสารราชการ สัญญาแบบฟอร์มต่างๆ ให้มีความสะดวก ประหยัด รวดเร็ว เพื่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ อย่างน้อยปีละครั้ง	5.00	.00
ด้านความรับผิดชอบ			
56.	ควรมีการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อการดำเนินการที่ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	5.00	.00

แบบสอบถาม (ต่อ)

	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	Med	IR
57.	ควรมีการสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงรุกในการสร้างพลังขับเคลื่อนของแต่ละกลุ่มภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ	5.00	.00
58.	ควรมีการจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติภารกิจให้สั้นลง รวดเร็ว กระชับ สะดวก และคล่องตัว เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ	5.00	.00
59.	ควรมีการสร้างระบบและกลไกการบริหารจัดการภารกิจที่มีความต่อเนื่องในช่วงการเปลี่ยนผู้บริหารทุกตำแหน่ง	5.00	.00
60.	ควรมีการประชาสัมพันธ์การแปลงนโยบายของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่ภาคปฏิบัติที่มีความชัดเจน เป็นที่ทราบและเข้าใจโดยทั่วกัน	5.00	.00
61.	ควรมีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการด้านงบประมาณ บุคลากร พัสดุ สถานที่ ให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้	5.00	.00
62.	ควรมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มภารกิจอย่างเป็นระบบและครบวงจร	5.00	.00
63.	ควรมีการกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติภารกิจแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน และเหมาะสม	5.00	.00
64.	ควรมีการบริหารจัดการภารกิจที่มีความยืดหยุ่นและมีกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่ออำนวยความสะดวก ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นเลิศทางการบริหาร	5.00	.00
	ด้านความคุ้มค่า		
65.	ควรมีโครงสร้างที่มีลักษณะเป็นองค์รวม (Holistic) และแบ่งออกเป็นองค์รวมย่อยในแนวนอน (Flat organization) เพื่อความสะดวกความคล่องตัวและรวดเร็วในการลดขั้นตอน	5.00	.00
66.	ควรมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) สามารถปรับตัวให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการภารกิจ และทันต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง	5.00	.00
67.	ควรมีโครงสร้างที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic) โดยบุคลากรในสำนักงานสามารถขับเคลื่อนได้ โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย	5.00	.00
68.	ควรมีการระดมทรัพยากรเพื่อให้สามารถดำเนินการร่วมกันได้ (Resource mobilization)	5.00	.00

แบบสอบถาม (ต่อ)

	แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ	Med	IR
69.	ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความเป็นผู้นำแบบก้าวกระโดด (Fast track) เพื่อสร้างกลุ่มพัฒนางานอยู่เสมอ	5.00	.00
70.	ควรส่งเสริมบุคลากรที่มีอยู่ทุกคนให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำประโยชน์ที่ได้จากการร่วมกิจกรรมนั้นมาใช้ ในการบริหารจัดการกลุ่มภารกิจ	5.00	.00
71.	ควรมีการปลูกจิตสำนึกการพัฒนาตน พัฒนาความคิดตลอดเวลา เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการพัฒนาองค์กร	5.00	.00
72.	ควรส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการสมัยใหม่ และการใช้ภาษาที่สอง	5.00	.00
73.	ควรมีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยบุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานแทนกันได้ด้วยการทดสอบและ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ	5.00	.00
74.	ควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว เพื่อลดความสิ้นเปลือง เวลา ค่าใช้จ่าย และการใช้ทรัพยากรบุคคล	5.00	.00
75.	ควรมีการสร้างระบบการสื่อสารที่มีความทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้องและสามารถนำไปใช้เพื่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานและการบริหารได้	5.00	.00
76.	ควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่ถึงระดับหัวหน้างานในบางเรื่อง เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการภารกิจแบบเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว (One-stop service) ให้มากขึ้น	5.00	.00
77.	ควรจัดอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรในการเตรียมผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและหัวหน้างาน	5.00	.00
78.	ควรมีการหมุนเวียน สับเปลี่ยน (Rotation) หน้าที่ ความรับผิดชอบของ ผู้ปฏิบัติงาน ภายในกลุ่มและข้ามกลุ่มภารกิจ เพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาตน พัฒนาสังคมและพัฒนางาน	5.00	.00
79.	ควรมีการกระจายอำนาจการอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามจำนวนที่เหมาะสม ในระดับผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจและรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ เพื่อความคล่องตัวและรวดเร็วในการบริหารจัดการภารกิจ	5.00	.00
80.	ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจควรมีอำนาจแบบเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจบางเรื่อง ที่ไม่ขัดต่อนโยบายของมหาวิทยาลัยและการบริหารงานราชการแผ่นดิน	5.00	.00

**ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจ
ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

ข้อที่	ค่า t	ข้อที่	ค่า t	ข้อที่	ค่า t
1	4.90	31	3.13	61	9.19
2	2.95	32	5.31	62	9.24
3	6.12	33	8.00	63	12.39
4	4.76	34	5.88	64	6.58
5	5.17	35	3.67	65	6.12
6	7.00	36	8.36	66	9.24
7	3.13	37	3.67	67	9.19
8	6.97	38	4.50	68	5.17
9	4.90	39	5.78	69	12.73
10	4.16	40	9.24	70	8.00
11	3.13	41	5.31	71	4.18
12	4.22	42	2.50	72	6.73
13	5.17	43	6.58	73	3.48
14	5.10	44	7.83	74	6.71
15	5.78	45	3.48	75	4.33
16	8.65	46	2.48	76	4.26
17	5.38	47	5.56	77	7.12
18	6.14	48	2.57	78	4.33
19	5.96	49	7.14	79	15.00
20	6.58	50	12.39	80	4.65
21	4.18	51	6.35		
22	2.97	52	4.16		
23	7.83	53	5.20		
24	7.83	54	5.56		
25	2.27	55	3.00		
26	3.27	56	9.82		
27	2.71	57	5.54		
28	6.01	58	4.36		
29	4.59	59	4.80		
30	6.01	60	15.00		

**ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัยเรื่อง
การบริหารจัดการภารกิจ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัญหาการบริหารจัดการภารกิจ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ค่าความเชื่อมั่น .9923
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับ แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ค่าความเชื่อมั่น .9903

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางวินิตา เจียรนัย
วันเดือนปีเกิด	2 มิถุนายน 2498
สถานที่เกิด	จังหวัดธนบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	1116 ถนนเจริญนคร แขวงบางลำภูล่าง เขตคลองสาน กรุงเทพ ฯ 10600 หมายเลขโทรศัพท์ 082-4387079
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2519-2520	อาจารย์โรงเรียนสุวรรณนิทยา อำเภอบางกอกน้อย กรุงเทพ ฯ
พ.ศ. 2520-2521	อาจารย์โรงเรียนธกษิณนิชยการ อำเภอบางกอกน้อย กรุงเทพ ฯ
พ.ศ. 2521-2547	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 8 และดำรงตำแหน่งเลขานุการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพ ฯ
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 8 และดำรงตำแหน่งเลขานุการ คณะพลศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพ ฯ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	114 คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพ ฯ 10110 หมายเลขโทรศัพท์ 082-2584117 , 082-6641000 ต่อ 5770
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2501-2504	ประถมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนปิยะวิทยาวัดโพธิ์เรียง อำเภอบางกอกน้อย ธนบุรี
พ.ศ. 2505-2509	ประถมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนวัดอมรินทราราม อำเภอบางกอกน้อย ธนบุรี
พ.ศ. 2510-2514	มัธยมศึกษาตอนปลาย สายสามัญ จากโรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม อำเภอบางกอกน้อย ธนบุรี
พ.ศ. 2515-2518	ศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอก ภาษาฝรั่งเศส วิชาโท จิตวิทยา จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง อำเภอบางกะปิ กรุงเทพ ฯ
พ.ศ. 2528-2529	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร อำเภอพระโขนง กรุงเทพ ฯ
พ.ศ. 2545-2549	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เขตวัฒนา กรุงเทพ ฯ