

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพายัพ รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะ ตามความคิดเห็นของบุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดีฯ และคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี กับทั้งจากการศึกษาจากเอกสารในขอบเขตงาน 6 งาน ได้แก่

1. งานสารบรรณ
2. งานจัดประชุม
3. งานติดต่อบริการประชาชนและติดตามงาน
4. งานจัดทำรายงานประจำปี
5. งานบริการ
6. งานประชาสัมพันธ์

และตามภารกิจการบริหารใน 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุม ดังนี้

#### 1. การวางแผน

##### 1.1 งานสารบรรณ

สภาพการบริหารทั่วไป

มหาวิทยาลัยพายัพ ได้เล็งเห็นความสำคัญของงานสารบรรณมาโดยตลอด โดยถือว่างานสารบรรณเป็นหัวใจของการปฏิบัติงานสำนักงานอันจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานนั้น ๆ จะเห็นได้จากการวางโครงสร้างการบริหารที่ให้มีสำนักงาน โดยมีการแต่งตั้งหัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ เมื่อปี พ.ศ.2521 (คำสั่งวิทยาลัยพายัพที่ 21/2521) และมีการประกาศใช้ระเบียบสารบรรณสำนักงานผู้อำนวยการ พ.ศ.2521 เพื่อให้หน่วยงานทุกหน่วยงานภายในมีการปฏิบัติงาน

สารบรรณให้เป็นไปตามระเบียบและถูกต้อง (คำสั่งวิทยาลัยพัพ ที่ 36/2521) แต่การดำเนินงานสารบรรณดังกล่าว ยังคงมีปัญหาอยู่หลายประการ ซึ่งมหาวิทยาลัยก็ได้ดำเนินการแก้ไขไปในบางด้าน จนต่อมาเมื่อ ปี พ.ศ.2525 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสำรวจระบบการจัดเก็บเอกสารและปรับปรุงงานสารบรรณขึ้น ผลจากการสำรวจ รวมทั้งปัญหาที่บังพบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสารบรรณ ในเวลาต่อมา นำไปสู่การแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงระบบงานสารบรรณ เมื่อ ปี พ.ศ.2529 โดยคณะกรรมการดังกล่าว ได้ดำเนินงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จนกระทั่งมหาวิทยาลัยประกาศใช้ระเบียบมหาวิทยาลัยพัพว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2529 และได้มีการประชุมอบรมชี้แจงแก่หัวหน้าหน่วยงาน เลขานุการ และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานสารบรรณ รวมทั้งได้มีการปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ ข้างต้นให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หลังจากนั้นคณะกรรมการฯ โดยการประสานงานของสำนักงานอธิการบดี ในฐานะหน่วยงานสารบรรณกลาง ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสารบรรณ มหาวิทยาลัยพัพ (ฉบับแก้ไขปรับปรุง ครั้งที่ 1 พ.ศ.2531) ซึ่งมีรายละเอียดประกอบไปด้วยระเบียบมหาวิทยาลัยพัพว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2529 คำถาม-คำตอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ ผังการบริหารมหาวิทยาลัยพัพ แผนผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับหนังสือเข้า-ออก ตัวอย่างหนังสือประเภทต่าง ๆ เป็นต้น แจกจ่ายให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ในคู่มือฯ นี้ หากวิเคราะห์จะพบนโยบาย วัตถุประสงค์ของงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน

จากความเป็นมาข้างต้น สำนักงานอธิการบดีจึงมีภาระเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสารบรรณ ในส่วนที่เป็นงานของสำนักงานอธิการบดีเอง และในส่วนที่ต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยด้วย ซึ่งสำนักงานอธิการบดีได้มีการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้การปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานอธิการบดี และที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเป็นไปตามระเบียบ ถูกต้อง ตลอดจนการพัฒนาปรับปรุง ระบบ ระเบียบงานสารบรรณของมหาวิทยาลัยให้ดียิ่งขึ้น การวางแผนระยะสั้น และระยะยาวเกี่ยวกับงานสารบรรณ มีดังต่อไปนี้

แผนระยะสั้น เป็นการวางแผนงบประมาณประจำปี ซึ่งครอบคลุมถึงการส่งบุคลากรของสำนักงานไปสัมมนา อบรม ฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ ค่าติดต่อประสานงาน ค่ายานพาหนะ เป็นต้น โดยยึดถือนโยบายและเกณฑ์การตั้งงบประมาณที่มหาวิทยาลัยกำหนด

แผนระยะยาว เป็นการวางแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2538-2542) ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยพัพ ระยะที่ 2 พ.ศ.2538-2542 ในแผนระยะยาว 5 ปีนี้

ได้มีการวางแผนปรับปรุงแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงานสารบรรณ และการอบรมบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานสารบรรณ

สำหรับการวางแผนกำลังคนของสำนักงานอธิการบดีนั้น โดยทั่วไปจะวางแผนกำลังคน ก็ต่อเมื่อพบว่ามีภาระงานมากเกินไปจนเกินกำลังเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ โดยพิจารณาจากความรับผิดชอบและคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ จึงเป็นการวางแผนกำลังคนระยะสั้นตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น ดังนั้นในงานต่อ ๆ ไป จะละเว้นการกล่าวถึงการวางแผนกำลังคน เนื่องจากมีลักษณะเดียวกัน

ในส่วนของการกำหนดกฎ ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานสารบรรณ นอกเหนือจากที่ต้องปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานสารบรรณดังกล่าวแล้ว การปฏิบัติงานสารบรรณในสำนักงานอธิการบดี บุคลากรยังรับนโยบายว่า จะต้องทำงานให้สะอาดเรียบร้อย ละเอียดรอบคอบ ถูกต้องรวดเร็ว และมีคุณภาพ การวางแผนการปฏิบัติงานสารบรรณในงานแต่ละชิ้น จึงต้องมีการกลั่นกรองอย่างดีที่สุด โดยผู้ปฏิบัติเอง และผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ซึ่งในรายละเอียดนี้ ไม่ได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นนโยบายที่ผู้บริหารสถาบันแจ้งด้วยวาจา และทราบจากการปฏิบัติสืบเนื่องกันมา

#### ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนงานสารบรรณ

1. ปัญหาความเข้าใจไม่ตรงกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสารบรรณ ระหว่างหน่วยงานในมหาวิทยาลัยกับสารบรรณกลาง ตลอดจนผู้บริหารบางคนไม่ทราบขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานสารบรรณในบางกรณี เช่น การเสนอหนังสือด้วยตนเองโดยตรงต่อผู้บริหารสถาบันแล้ว ควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไป รวมทั้งปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ตำแหน่งเลขานุการของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งบุคลากรใหม่ไม่มีความรู้เรื่องระเบียบการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่งานสารบรรณของสำนักงานอธิการบดีให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจน เกี่ยวกับงานสารบรรณเพื่อให้คำชี้แนะ ตอบปัญหาแก่หน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยได้ และให้งานสารบรรณของสำนักงานอธิการบดีเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่น ๆ ได้นอกจากนี้ ควรมีการจัดประชุมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานสารบรรณ รวมถึงเลขานุการของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานสารบรรณ โดยเฉพาะนโยบาย และวัตถุประสงค์ของงานสารบรรณของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจัดปีละ 1-2 ครั้ง

2. ปัญหาข้อจำกัดด้านงบประมาณ ซึ่งสำนักงานอธิการบดียังขาดการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์เครื่องใช้ที่ทันสมัยมาใช้ ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดสรรงบประมาณอย่างพอเพียงที่จะเอื้ออำนวยให้สำนักงานอธิการบดีมีการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์เครื่องใช้สมัยใหม่มาใช้ เช่น คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ เครื่องถ่ายเอกสารที่มีประสิทธิภาพ เครื่องถ่ายสำเนาไรโซกราฟสำหรับถ่ายสำเนาคำสั่ง ประกาศ ฯลฯ เนื่องจากบางกรณีเป็นเรื่องลับซึ่งสำนักงานอธิการบดี ควรเป็นผู้ดำเนินการเอง รวมทั้งการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์การ (LAN) และระบบเครือข่ายข่าวสารข้อมูล (Intranet)

3. ปัญหาการส่งเอกสารไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ค่อนข้างล่าช้า โดยเฉพาะเขตแก้วนคร บางครั้งเกิดการสูญหาย ข้อเสนอแนะคือ ควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรให้แก่ผู้ปฏิบัติว่าจะต้องส่งเอกสารให้แล้วเสร็จภายในเมื่อใด หากเป็นหนังสือด่วนจะต้องส่งโดยเร็วภายในเมื่อใด และสำนักงานอธิการบดีควรประสานงานกับที่ทำการไปรษณีย์ของมหาวิทยาลัย เพื่อปรับเวลาการรับ-ส่งเอกสารระหว่างเขต เพื่อให้ปลายทางได้รับครบถ้วน และเร็วที่สุด

4. ปัญหาบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการต่างๆ ไม่ได้รับเอกสารคำสั่งมหาวิทยาลัย ข้อเสนอแนะคือ ควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้ปฏิบัติให้ส่งคำสั่งแก่ผู้ได้รับการแต่งตั้งทุกคน

นอกจากนี้แล้ว ยังมีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการวางแผนงานสารบรรณ ดังนี้

1. ในกรณีที่หนังสือออก ไปยังหน่วยงานภายนอก ซึ่งอธิการบดีเป็นผู้ลงนาม คณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี 2 คน มีความเห็นว่า ควรให้สำนักงานอธิการบดีเป็นผู้ร่าง และออกหนังสือให้แก่ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย โดยหน่วยงานต่าง ๆ จะเสนอความต้องการและส่งข้อมูลให้แก่สำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้ เพื่อความถูกต้องในการใช้ภาษา รูปแบบ และเพื่อความรวดเร็ว

2. คณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี 1 คน มีความเห็นว่า ควรมีการวางแผนปรับปรุงแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงานสารบรรณทุก ๆ 5 ปี

3. ในการวางแผนงานสารบรรณนั้น บุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดี 3 คน เสนอว่าควรให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

## 1.2 งานจัดประชุม

### สภาพการบริหารทั่วไป

สำนักงานอธิการบดีมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัย การประชุมผู้บริหาร (อธิการบดีและรองอธิการบดี) และการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี นอกจากนี้ยังรับผิดชอบจัดประชุมเฉพาะกิจตามแต่อธิการบดีจะได้อบรมหมาย แต่อย่างไรก็ดี ในการจัดประชุม 3 ระดับ ดังกล่าว สำนักงานอธิการบดีได้มีการวางแผนระยะสั้น และระยะยาว เช่นเดียวกับการวางแผนงานสารบรรณ กล่าวคือ

แผนระยะสั้น ได้มีการกำหนดการประชุมผู้บริหาร และการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดีทุกวันจันทร์สลับกัน โดยระบุวันแน่นอนในปฏิทินของมหาวิทยาลัย ซึ่งทุกฝ่ายได้รับทราบล่วงหน้า สำหรับการประชุมสภามหาวิทยาลัยนั้น กำหนดการประชุมปีละ 3 ครั้ง ในเดือน พฤษภาคม สิงหาคม หรือกันยายน และพฤศจิกายน นอกนั้นเป็นการประชุมสมัยวิสามัญหากมีกรณีเร่งด่วนจำเป็น มักไม่มีการกำหนดวันประชุมล่วงหน้าระยะยาว การประชุมแต่ละครั้งมหาวิทยาลัยจะประสานงานกับนายกสภามหาวิทยาลัย หรืออาจตกลงกันในที่ประชุมเพื่อกำหนดวันประชุมเป็นครั้ง ๆ ไป ส่วนใหญ่จะใช้วันประชุมเป็นวันเสาร์ เนื่องจากจะไม่กระทบภารกิจปกติของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในการวางแผนระยะสั้นนี้ ปรากฏในแผนงบประมาณประจำปีเฉพาะการประชุมสภามหาวิทยาลัย ส่วนการประชุมอื่น ปรากฏแผนในปฏิทินของมหาวิทยาลัย แต่ไม่ปรากฏในแผนงบประมาณ เนื่องจากไม่ได้ใช้งบประมาณการประชุม หากต้องใช้จะไปใช้งบประมาณของงานส่วนอื่นที่ตั้งโดยรวมไว้ เช่น เครื่องดื่ม เอกสาร

แผนระยะยาว ได้มีการวางแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี พ.ศ.2538-2542 ในงานจัดประชุมไว้เช่นเดียวกัน ซึ่งถือเป็นงานประจำปกติ

ในการวางแผนการจัดประชุมแต่ละระดับ เป็นการปฏิบัติสืบเนื่องตามที่เคยเป็นมา ดังนั้นการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการประชุมจึงเป็นที่รับทราบของผู้เข้าร่วมประชุมแต่เดิม ซึ่งขอจำแนกรายละเอียดดังนี้

การประชุมสภามหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์การประชุมเพื่อพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522 ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ.2535 เช่น พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อกำหนด วางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงาน

ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พิจารณาปรับปรุงหลักสูตรการสอนและอุปกรณ์การศึกษา ฯลฯ (กองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2535, หน้า 14-15)

ทางด้านการประชุมผู้บริหาร ได้มีการแจ้งนโยบายและวัตถุประสงค์ด้วยวาจาในที่ประชุม แต่ไม่ได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน วัตถุประสงค์ก็คือ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูง ได้พิจารณาและร่วมปรึกษาหารือในเรื่องสำคัญ ๆ ตลอดจนให้คำปรึกษาเพื่อการตัดสินใจของอธิการบดีต่อไป

ส่วนการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี ไม่ได้เขียนนโยบายและวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นการทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานได้รับทราบนโยบาย แนวทางปฏิบัติ ข้อกำหนด หรือวิธีการต่าง ๆ ของสถาบัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อก่อให้เกิดการประสานงาน และความเข้าใจอันดีต่อกัน

โดยเหตุที่สำนักงานอธิการบดีต้องสัมพันธ์กับผู้บริหารทุกระดับ การวางแผนการจัดประชุม แม้ไม่มีการกำหนด กฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานไว้ชัดเจน แต่ผู้ปฏิบัติงานจะเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เคยเป็นมา และวางแผนล่วงหน้าในงานภายใต้ความรับผิดชอบของตนเอง เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดีจะบันทึกเป็นการล่วงหน้า 2-3 เดือน แจ้งกำหนดวันประชุม และให้หน่วยงานต่าง ๆ ส่งเรื่องที่จะนำเสนอเพื่อพิจารณา เพื่อจัดระเบียบวาระการประชุม โดยกำหนดวันส่งเรื่องดังกล่าวไว้แน่นอน เพื่อจะได้มีเวลาเตรียมเอกสารประกอบการประชุม พร้อมทั้งประสานงานในเรื่องต่าง ๆ และกำหนดส่งเอกสารไปยังผู้เข้าร่วมประชุมอย่างน้อยล่วงหน้า 2 สัปดาห์ ก่อนการประชุม

#### ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนงานจัดประชุม

1. ปัญหาการวางแผนการจัดประชุมอยู่นอกเหนืออำนาจการกำหนดของสำนักงานอธิการบดี เช่น การกำหนดวันประชุมสภามหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถาบัน และกรรมการสภามหาวิทยาลัย การประชุมผู้บริหาร หรือคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี แม้มีการวางแผนไว้แล้วแน่นอน แต่ยังไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสถานการณ์ ข้อเสนอแนะคือ มหาวิทยาลัยควรเป็นผู้กำหนดวันประชุมสภามหาวิทยาลัย ไว้เป็นแผนล่วงหน้าตลอดปี และระบุลงในปฏิทินของมหาวิทยาลัย เพื่อฝ่ายต่าง ๆ จะได้วางแผนเตรียมการเกี่ยวกับเรื่องที่จะนำเสนอ ข้อมูล เอกสาร ได้อย่างเป็นขั้นตอน และระบบ สำหรับการประชุมผู้บริหารและคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี ควรจะดำเนิน

ให้ได้ตามแผน โดยผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม ควรส่งวันเวลาตามแผนการประชุมที่กำหนดไว้ โดยไม่รับหรือจัดกิจกรรมอื่นที่ซ้ำซ้อนกัน ส่วนการประชุมผู้บริหารนั้น คณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี 1 คน เสนอว่า หากไม่สามารถประชุมได้ตามวันที่ระบุในแผน ก็ควรจัดวันประชุมทดแทนในวันใดวันหนึ่งของสัปดาห์นั้น เพื่อไม่ให้เรื่องที่ต้องพิจารณามีมากเกินไปในการประชุมครั้งต่อไป

2. คณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี 1 คน แสดงความคิดเห็นว่าระยะเวลาการประชุม สภามหาวิทยาลัยน้อยเกินไปในแต่ละครั้ง ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการประชุมเต็มวัน

3. ปัญหาการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี ใช้เวลาในการรายงานและแจ้งให้ทราบมาก ทำให้มีเวลาในการปรึกษาหารือน้อย ซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดีส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ในการวางแผนจัดการประชุม ควรให้แต่ละฝ่ายหรือหน่วยงานจัดทำรายงานหรือเรื่องแจ้งให้ทราบเป็นเอกสารแจกในที่ประชุม และให้มีรายงานหรือแจ้งในที่ประชุมเฉพาะเรื่องที่สำคัญ ๆ เพื่อสงวนเวลาสำหรับการนำเสนอประเด็นหรือปัญหาต่าง ๆ มาปรึกษาหารือหรืออภิปราย ซึ่งรวมถึงการพิจารณาทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และการติดตามงาน ทั้งนี้ประเด็นหรือปัญหาดังกล่าวควรจัดไว้ในระเบียบวาระการประชุม และแจ้งให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้เตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ควรจัดเวลาสำหรับการนำเสนอเรื่องด่วนที่ไม่ได้จัดเข้าในระเบียบวาระการประชุมด้วย สำหรับรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา ควรส่งให้ผู้เข้าร่วมประชุมอ่านก่อนล่วงหน้าก่อนมีการประชุมครั้งต่อไป

คณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี 1 คน แสดงความคิดเห็นว่า ในการเสนอรายงานหรือแจ้งให้ทราบ ควรเปิดโอกาสให้คณบดี หรือผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานได้มีโอกาสรายงาน หรือแจ้งให้ทราบด้วย เพื่อเป็นการสร้างเสริมความผูกพัน และความมีคุณค่าของบุคลากรระดับผู้บริหารกับผู้บริหารสถาบัน แต่หากเป็นเรื่องปรึกษาหารือ ควรดำเนินการตามขั้นตอนโดยให้ผู้บริหารระดับรองอธิการบดีเป็นผู้นำเสนอ

สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ เกี่ยวกับการวางแผนงานจัดประชุม มีดังต่อไปนี้

1. ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยแต่ละครั้ง สำนักงานอธิการบดี ควรสอบถามรายชื่อของบุคคลที่รองอธิการบดีแต่ละฝ่ายประสงค์จะเชิญเข้าร่วมประชุม แล้วแจ้งให้บุคคลนั้นทราบเพื่อบุคคลนั้น ๆ จะได้เตรียมการล่วงหน้า

2. การจัดประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี นอกจากจะมีบริการน้ำชา กาแฟ แล้ว ควรมีอาหารว่างด้วย

3. คณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดีมีจำนวนมากเกินไป ควรมีจำนวนไม่เกิน 15 คน
4. มหาวิทยาลัยควรวางระเบียบ กฎเกณฑ์ หลักการปฏิบัติการประชุม และวิธีปฏิบัติการประชุมไว้ให้ชัดเจน
5. ในการประชุมต่าง ๆ ควรวางแผนการนำอุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ เช่น การใช้เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ วิดิทัศน์ ในการนำเสนอข้อมูล และการใช้คอมพิวเตอร์บันทึกข้อมูลในที่ประชุม ทั้งนี้ห้องประชุมควรมีอุปกรณ์ดังกล่าวพร้อมเพียง
6. ควรวางแผนขอเพิ่มจำนวนเครื่องถ่ายเอกสารในสำนักงานอธิการบดี สำหรับการจัดทำเอกสารการประชุม

### 1.3 งานติดต่อประสานงานและติดตามงาน

#### สภาพการบริหารทั่วไป

การวางแผนการติดต่อประสานงาน และติดตามงาน ส่วนใหญ่วางแผนงานระยะสั้นตามกิจกรรมที่เป็นงานประจำ และส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับงานที่เข้ามาในสำนักงานซึ่งไม่สามารถกำหนดได้ การวางแผนปฏิบัติการไม่ได้เขียนเป็นแผนไว้ แต่ผู้ปฏิบัติมีการวางแผนติดต่อประสานงานและติดตามงานในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบเอง ในแผนงบประมาณประจำปีจะมีการตั้งงบประมาณเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานไว้โดยรวม ส่วนนโยบาย วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย รวมทั้งกฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานในการติดต่อประสานงานและติดตามงาน ไม่ได้มีการกำหนดไว้ชัดเจน แต่กำหนดไว้ในทางปฏิบัติแต่ละเรื่อง ซึ่งผู้ปฏิบัติทราบว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร และจะต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

ในด้านการวางแผนเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ จะมีการวางแผนตามความจำเป็น โดยสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ อันเป็นลักษณะร่วม เนื่องจากเป็นอุปกรณ์เครื่องใช้รวมที่ใช้ในสำนักงาน

#### ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนงานติดต่อประสานงาน และติดตามงาน

1. ปัญหาการดำเนินงานบางกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้จัดตั้งในรูปแบบคณะกรรมการให้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงาน ทำให้ต้องมีการประชุม ประสานงาน และติดตามงาน



มาก ข้อเสนอแนะคือ อาจกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดพิธีประสาทปริญญาบัตรมอบหมายให้สำนักทะเบียนและบริการการศึกษา รับผิดชอบด้านปริญญาบัตร สำนักงานอธิการบดีรับผิดชอบด้านร่างคำปราชญ์ การติดต่อกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

2. บัญชาการวางแผนการติดตามงานในระดับบริหาร ซึ่งการมีการประชุมผู้บริหาร และประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดียังไม่เพียงพอ ควรจะมีการประชุมระหว่างอธิการบดีกับคณบดี และผู้อำนวยการ เพื่อให้ผู้บริหารดังกล่าวมีโอกาสรายงานต่ออธิการบดีโดยตรงได้

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการวางแผนงานติดต่อประสานงานและติดตามงาน ดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดีควรวางแผนการติดต่อประสานงานในกิจกรรม และกับหน่วยงานต่าง ๆ และแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้า เพื่อหลีกเลี่ยงการจัดกิจกรรมที่ซ้ำซ้อน และจะได้เตรียมงาน เพื่อส่งให้แก่สำนักงานอธิการบดีตามที่ต้องการ
2. ควรวางระบบเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย (Campus Network) โดยใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เพื่อให้การติดต่อประสานงานและติดตามงานรวดเร็วและแม่นยำขึ้น
3. ควรจัดทำสรุปการติดต่อประสานงานภายใน และภายนอกเป็นประจำเดือน โดยแยกตามชนิดงาน และบุคคลเพื่อสะดวกในการสืบค้น
4. การเขียนหนังสือสั่งการจากอธิการบดี เมื่อส่งไปยังรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายแล้ว ควรสำเนาให้รองอธิการบดีฝ่ายอื่นทราบด้วยกรณีที่เป็นเรื่องควรรับทราบ
5. ในการติดต่อประสานงาน นอกจากใช้เอกสารแล้ว หากเป็นเรื่องสำคัญควรมีการแจ้งทางโทรศัพท์ด้วย

#### 1.4 งานจัดทำรายงานประจำปี

สภาพการบริหารทั่วไป

สำนักงานอธิการบดี มีการวางแผนงานระยะสั้นซึ่งเป็นแผนงบประมาณประจำปี และแผนงานระยะยาวซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการ 5 ปี เกี่ยวกับการจัดทำรายงานประจำปีอันถือเป็นแผนปกติที่ต้องดำเนินการ ได้แก่

1. การจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัยตามวัน และแบบฟอร์ม รทม 19 รทม 20 และ รทม 21 ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อทบวงมหาวิทยาลัยจะรับทราบ การดำเนินงาน และรวบรวมไว้เป็นข้อมูลต่อไป ซึ่งในแต่ละปี ทบวงมหาวิทยาลัยจะมีหนังสือแจ้ง ให้มหาวิทยาลัยดำเนินการ แต่ในทางปฏิบัติ สำนักงานอธิการบดีจะดำเนินการก่อนแล้วโดยกำหนด แผนเวลาที่เหมาะสม เนื่องจากบางครั้งหนังสือจากทบวงมหาวิทยาลัยมาถึงมหาวิทยาลัยล่าช้า หาก รอหนังสือดังกล่าวจะไม่สามารถรวบรวมข้อมูล และส่งไปยังทบวงมหาวิทยาลัยได้ทันตามที่กำหนด ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดี

2. การจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามวัน เวลา และหัวข้อที่สภาคริสตจักรฯ กำหนด ปีละ 1-2 ครั้ง เพื่อรายงานผลการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย

3. การจัดทำหนังสือรายงานประจำปี เพื่อสรุปผลการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ที่ผ่านมาในรอบปีของมหาวิทยาลัย เพื่อเผยแพร่แก่บุคลากรภายใน และหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอก ได้รับความทราบ

จะเห็นได้ว่าการจัดทำรายงานประจำปี ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ได้มีการวางแผนระยะสั้น และระยะยาว 5 ปี ไว้ด้วย ทั้งยังได้มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติ ในแต่ละเรื่อง โดยผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้กำหนดและดำเนินการ

#### ปัญหาและข้อ เสนอแนะ เกี่ยวกับการวางแผนการจัดทำรายงานประจำปี

1. ปัญหาการจัดทำหนังสือรายงานประจำปี ไม่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากบุคลากรของสำนักงานอธิการบดีมีภาระงานมาก แม้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินการ แต่สำนักงานอธิการบดียังคงต้องเป็นศูนย์กลางการประสานงานและ ตรวจสอบ การรวบรวมข้อมูล และการจัดข้อมูลต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร ข้อเสนอแนะคือ ควรให้หน่วยงานในมหาวิทยาลัยจัดทำรายงานประจำปีของตนโดยจัดพิมพ์ธรรมดา ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณมาก แล้วส่งให้แก่สำนักงานอธิการบดีเมื่อสิ้นปีการศึกษานั้น ๆ เพื่อสำนักงานอธิการบดี จะได้รวบรวมและ เรียบเรียงจัดทำเป็นรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยต่อไป ทั้งนี้ ให้สำนักงาน อธิการบดีเป็นผู้ออกแบบฟอร์มบันทึกข้อมูลรายงานประจำปี ส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ตั้งแต่ต้น

ปีการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลในแนวทางเดียวกัน อันจะสะดวกต่อการจัด สรุป และเรียบเรียง โดยให้กำหนดระยะเวลาส่งแบบฟอร์มไป ส่งคืนแบบฟอร์ม และกำหนดระยะเวลาหนังสือแล้วเสร็จให้แน่นอน ซึ่งสำนักงานอธิการบดีควรจัดทำรายงานประจำปีให้ได้ทุกปี เพื่อให้ข้อมูลทันสมัยและผู้บริหารจะได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการวางแผนต่อไป

อนึ่ง เนื้อหาในหนังสือรายงานประจำปี นอกจากจะเป็นการนำเสนอการดำเนินงานที่ผ่านมาของฝ่าย หน่วยงานต่าง ๆ แล้ว ควรบรรจุแผนงานในอนาคตที่สำคัญ ๆ ของแต่ละฝ่ายไว้ด้วย

2. ปัญหาการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ผ่านมา ยังเสนอรายละเอียดการดำเนินงานด้านต่าง ๆ น้อย เช่น งานของคณะคณาจารย์แม่คิลวารี่ ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดทำรายงานสรุปของมหาวิทยาลัยโดยแนบรายละเอียดของงานหรือกิจกรรมของหน่วยงานในสังกัดฝ่ายต่าง ๆ ไปด้วย

สำหรับความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการวางแผนการจัดทำรายงานประจำปี มีดังนี้

1. ควรมีการวางแผนการจัดทำรายงานประจำปี และแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อจะได้บรรลุจุดในแผนเพื่อการเตรียมข้อมูลให้แก่สำนักงานอธิการบดี
2. ควรเพิ่มบุคลากรที่จะรับผิดชอบงานด้านนี้ รวมทั้งงานสารสนเทศด้วย
3. ควรวางระบบและใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น โดยประสานงานกับหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น เช่น ศูนย์บริการคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ

### 1.5 งานบริการ

สภาพการบริหารทั่วไป

สำนักงานอธิการบดี มีหน้าที่ในการให้บริการแก่หน่วยงานและรายบุคคล ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย บริการดังกล่าว เช่น การรับ-ติดต่อโทรศัพท์ การรับ-ส่งโทรสาร การต้อนรับ การสืบค้นข้อมูล การติดต่อประสานงาน เป็นต้น งานบริการนี้ ในบางส่วนมีการวางแผนระดับหนึ่ง เช่น การใช้บริการโทรศัพท์ โทรสาร การจัดหาอุปกรณ์เครื่องโทรสารที่มีประสิทธิภาพดี และการจัดหมายเลขโทรศัพท์สำหรับโทรสารไว้เป็นการเฉพาะ แต่ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก

คือ ผู้มาใช้บริการ ซึ่งไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้ การวางแผนจึงเป็นลักษณะการกำหนดนโยบายกว้าง ๆ ให้นักลากรในสำนักงานให้บริการที่สุภาพ เรียบร้อย ด้วยอัธยาศัยอันดี รวดเร็ว และแม่นยำ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติเฉพาะเรื่องไว้ เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติ การรับ-ส่ง โทรสารของผู้มาใช้บริการ การคิดค่าใช้จ่ายในกรณีที่เป็นเรื่องของหน่วยงานหรือส่วนตัว ซึ่งจากการดำเนินการให้บริการต่างๆ นี้ คณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดีส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่ามีความประทับใจในบริการที่ได้รับ

#### ปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการวางแผนงานบริการ

1. ปัญหางานบริการต้องพึ่งพิงปัจจัยภายนอกสูง เช่น การขอคู่สายเช่าโทรศัพท์ไม่สามารถกำหนดว่าจะได้เมื่อไร ทำให้กระทบต่อแผนงานที่วางไว้ งานต้อนรับ บางครั้งได้รับการติดต่อกระทันหัน ทำให้ไม่สามารถจะติดต่อประสานงานได้ทันการ หรืออาจต้อนรับได้ไม่ดีเท่าที่ควร
  2. การติดต่อโทรศัพท์เข้ามหาวิทยาลัยทำได้ยาก เนื่องจากมีการใช้สายมาก ข้อเสนอแนะคือ ควรขอเลขหมายโทรศัพท์เพิ่มเติม และใช้ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ
- ในด้านความคิดเห็นอื่น ๆ เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการวางแผนงานบริการ มีดังนี้
1. สำนักงานอธิการบดีควรรหาข้อมูลต่างๆ ให้มากขึ้น เพื่อการวางแผนงานบริการได้ดี เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับโทรศัพท์ในด้านการขยายชุมสาย ปัญหาทางเทคนิคของเครื่องโทรสาร เป็นต้น และควรปรึกษาผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง
  2. ควรจัดรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน เพื่อให้บริการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  3. ควรจัดหาข้อมูล แนะนำกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ทันสมัย
  4. ควรกระจายเครื่องโทรสารไปตามหน่วยงานใหญ่ๆ โดยให้หน่วยงานนั้นรับผิดชอบบริหารค่าใช้จ่ายเอง
  5. ในการไปเยี่ยมผู้ป่วย ไม่ว่าจะ เป็นอาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา หรือบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย ควรให้สำนักงานอธิการบดีเป็นผู้รับผิดชอบโดยไปในนามของมหาวิทยาลัย จะช่วยประหยัดงบประมาณและสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

6. การวางแผนงานบริการ ควรยืดหยุ่นได้ เพราะขึ้นกับปัจจัยภายนอก
7. ควรเพิ่มวัสดุ เครื่องใช้ ที่พัก และยานพาหนะ เพื่อบริการแก่ผู้มาเยี่ยมมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะชาวต่างประเทศ

#### 1.6 งานประชาสัมพันธ์

สภาพการบริหารทั่วไป

งานประชาสัมพันธ์อยู่ในความรับผิดชอบของแผนกประชาสัมพันธ์ มีการวางแผนงานและกิจกรรมระยะสั้น และระยะยาว เช่นเดียวกับงานอื่น ๆ ภายใต้นโยบายของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้คือ การสร้างภาพพจน์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อชุมชนด้วยการเสนอข้อมูล และข่าวสารที่ถูกต้องอย่างจริงใจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ทำให้มีทัศนคติ ความเชื่อถือ และความศรัทธาต่อมหาวิทยาลัย โดยได้มีการวางวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร 4 ประการ คือ

1. เพื่อสร้างและธำรงไว้ซึ่งชื่อเสียงและเกียรติคุณของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับผลงานและกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน ในอันที่จะก่อให้เกิดการประสานงาน การร่วมมือ และสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
4. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในทิศทางเดียวกันระหว่างมหาวิทยาลัย บุคลากร และนักศึกษา และเกิดความเชื่อมั่น มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังได้วางกลยุทธ์ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นแนวทางแก่แผนกประชาสัมพันธ์ในการวางแผนงานต่อไป อาทิ ให้ทำการประชาสัมพันธ์ด้วยเชิงรุก ด้วยการสื่อสารสองทาง เป็นต้น

แผนการดำเนินงานระยะสั้น และระยะยาวของงานประชาสัมพันธ์ จะมีลักษณะเป็นงานประจำที่ต้องปฏิบัติเป็นปกติ และแผนงานประชาสัมพันธ์เฉพาะเรื่อง ซึ่งอาจเป็นงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษจากผู้บังคับบัญชา หรืองานที่มีโครงการประจำ มีการวางแผนความต้องการกำลังคน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ อาคารสถานที่ ในแผนงบประมาณประจำปี (แผนระยะสั้น) และแผน

ปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี ส่วนวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละงาน และกิจกรรมนั้น มีการกำหนดเป็น เรื่อง ๆ ไป

ปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการวางแผนงานประชาสัมพันธ์

1. ปัญหาด้านงบประมาณที่ผูกพันกับนโยบายรวมของมหาวิทยาลัย ซึ่งยังให้ความสำคัญและสัดส่วนในด้านงบประมาณแก่งานประชาสัมพันธ์น้อย ทำให้ต้องวางแผนภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด ข้อเสนอแนะ คือ ควรปรับสัดส่วนงบประมาณของงานประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น ซึ่งจะทำได้สามารถวางแผนและปฏิบัติงานด้านนี้ ได้อย่างจริงจัง

2. ปัญหาบุคลากรบางส่วนมีความรู้ไม่ตรงกับงาน และจำนวนบุคลากรน้อย

3. ปัญหาการขาดผู้ที่มีความรู้ทางภาษาอังกฤษเพื่อการต้อนรับชาวต่างประเทศ จึงควรจัดสรรให้มีบุคลากรในด้านนี้

4. ปัญหาบางกิจกรรมไม่ได้มีการวางแผนชัดเจน แต่ปฏิบัติตามที่เคยปฏิบัติหรือได้รับมอบหมาย ข้อเสนอแนะคือ ควรวางแผนให้ปฏิบัติได้ และสอดคล้องกับนโยบายที่มีอยู่โดยจัดทำเป็นแผนตารางการปฏิบัติงานประจำปี และเมื่อวางแผนแล้ว ควรกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน และปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน

5. ปัญหาการไม่มีการวางแผนงานใหม่ ๆ หรือวางแผนรายละเอียดในกิจกรรมต่าง ๆ ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการประชุมสรุปความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์และให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสรรคงานประชาสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น

6. ปัญหาความเข้าใจไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการติดแผ่นปลิวโฆษณา หรือป้ายคัทเอาท์ว่าหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบ ใครเป็นผู้อนุมัติ เป็นผู้ดำเนินการติดตั้ง ติดตาม หรือถอดถอน ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และยึดถือปฏิบัติ

อย่างไรก็ดี ยังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ อีกหลายประการ ดังนี้

1. แผนกประชาสัมพันธ์ควรประสานงานใกล้ชิดกับหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ข่าว โดยเฉพาะกับสำนักงานอธิการบดี และฝ่ายวิชาการ และควรประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

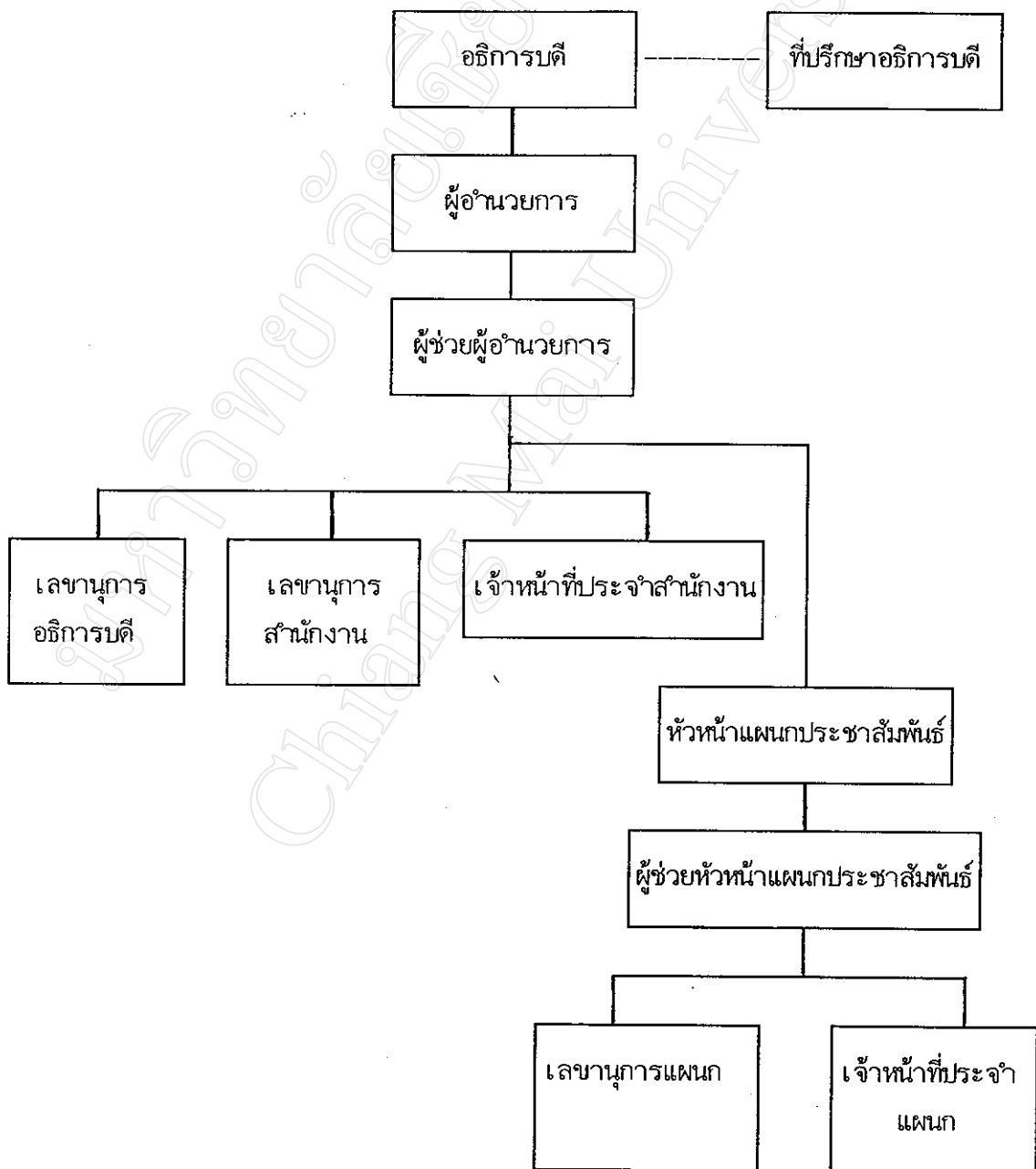
2. ควรมีการวางแผนประเมินผลสื่อประชาสัมพันธ์ที่ใช้ เช่น หนังสือพิมพ์ ป้าย คัทเออร์ วิทยุ ว่าคุ้มกับการลงทุนหรือไม่ และควรพยายามหาวิธีการประชาสัมพันธ์แบบใหม่ที่ทันสมัย สอดคล้องกับเทคโนโลยี และความนิยมในสังคม
3. ควรมีการจัดประชุม หรือสัมมนาเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ โดยเชิญผู้บริหาร ระดับต่ำกว่ารองอธิการบดีลงมาเข้าร่วม เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของ งานประชาสัมพันธ์
4. แผนกประชาสัมพันธ์ ควรวางแผนงานประชาสัมพันธ์ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ โดย ให้แผนกประชาสัมพันธ์เป็นศูนย์กลาง ในการประชาสัมพันธ์ทุกชนิดของมหาวิทยาลัยและ ใช้งบประมาณ กลาง
5. แผนกประชาสัมพันธ์ ควรวางแผนงานประชาสัมพันธ์ไปยังนักศึกษา และจัดบอร์ด ที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาแสดงความคิดเห็นทั่วไปได้อย่างอิสระ
6. ควรวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพิ่มขึ้น โดยใช้สื่อ เช่น โทรทัศน์ หรือ สอดแทรกไปกับการจัดกิจกรรมในโอกาสสำคัญๆ เช่น 700 ปีเมืองเชียงใหม่ การติดตามศิษย์เก่า ดีเด่น
7. แผนกประชาสัมพันธ์ควรประชาสัมพันธ์ตนเองด้วย เพื่อให้บุคลากรในมหาวิทยาลัย ได้รู้จักและใช้ประโยชน์
8. ควรปรับปรุงรูปแบบป้ายสารรายสัปดาห์ให้แปลกใหม่บ้าง และใช้เป็นสื่อถึง นักศึกษา อาจจัดทำ 2 สัปดาห์ต่อครั้ง และแจกหน่วยงานเพื่อเวียนอ่าน ซึ่งจะช่วยประหยัด งบประมาณได้

## 2. การจัดองค์การ

สภาพการบริหารทั่วไป

### 2.1 โครงสร้างสายการบังคับบัญชา และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

สำนักงานอธิการบดี มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอโดยเขียนเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้





ในสำนักงานอธิการบดี นับจากระดับผู้อำนวยการลงมา มีบุคลากรทั้งสิ้น 8 คน ส่วนแผนกประชาสัมพันธ์มีบุคลากรทั้งสิ้น 6 คน รวมเป็น 14 คน มีสายการบังคับบัญชาดังปรากฏในแผนภูมิข้างต้น สำหรับการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แยกกล่าวดังนี้

สำนักงานอธิการบดี มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรแต่ละคน เช่น ลงทะเบียนหนังสือเข้า-หนังสือออก ร่างจดหมายและตรวจการพิมพ์ พิมพ์เอกสาร บริการรับ-ส่งโทรสาร รับโทรศัพท์ (โอเปอเรเตอร์) จัดทำรายงานประจำปี จัดทำเอกสารการประชุม จัดเก็บรักษาเอกสาร สืบค้นเอกสาร และงานต่าง ๆ ในส่วนของอธิการบดี ฯลฯ และตามกิจกรรมที่กำหนดในแผนงบประมาณประจำปี โดยมอบหมายตามตำแหน่งงาน และคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ แต่ในการปฏิบัติจะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถทำงานแทนกันได้ในระดับหนึ่ง หากเกิดกรณีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ไม่อยู่

แผนกประชาสัมพันธ์ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่แต่ละบุคคล เช่น ถ่ายภาพ ติดต่อประสานงานทั่วไป (เลขานุการ) จัดทำพ้ายพสารรายสัปดาห์ราย 3 เดือน จัดทำข่าวลงหนังสือพิมพ์ วิทยุ ฝ่ายศิลป์ ฯลฯ และมีการมอบหมายงานเฉพาะกิจที่เข้ามาในแต่ละเรื่องไป การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในแผนกประชาสัมพันธ์ค่อนข้างชัดเจน

#### ปัญหาการจัดองค์การ

คณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี และบุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดีส่วนหนึ่ง มีความคิดเห็นว่าการจัดองค์การตามโครงสร้างสายงานที่เป็นอยู่นั้นดีแล้ว อีกส่วนหนึ่งมีความคิดเห็นว่ามีปัญหาเพราะไม่มีการแบ่งงาน หรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้เห็นเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ทำให้ไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคน เป็นอุปสรรคต่อการมาติดต่อประสานงาน นอกจากนี้ปริมาณบุคลากรของสำนักงานอธิการบดีมีน้อย ไม่สอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งยังมีงานบางด้านที่สมควรจัดตั้งขึ้นใหม่โดยให้อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานอธิการบดี ได้แก่ งานสารสนเทศ งานนโยบายและแผน จึงมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานอธิการบดีควรจัดงานเป็นกลุ่มๆ ให้เห็นชัดเจนโดยจัดงานที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าไว้ด้วยกัน เช่น งานติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายใน-ภายนอก งานจัดประชุม งานสารบรรณ งานสารสนเทศ งานนโยบายและแผน งานบริการ เป็นต้น และจัดให้มีผู้รับผิดชอบ

โดยตรงในแต่ละงาน ที่มีจำนวนพอเพียงกับภาระงาน มีอุปกรณ์รองรับเพียงพอ ในการปฏิบัติงาน ให้มีการประสานงานระหว่างผู้รับผิดชอบภายใน เพื่อให้ทราบงานซึ่งกันและกัน และกรณีจำเป็น สามารถทำงานแทนกันได้ ทั้งนี้ ควรมีการเขียนบทบาทหน้าที่ของแต่ละงาน แต่ละคนไว้ และแจ้งให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทราบ เพื่อการติดต่อประสานงานที่ถูกต้อง และหากองค์กรใหญ่ขึ้น อาจให้มีหัวหน้างานแต่ละงานในอนาคต นอกจากนี้ควรจัดคนให้รับภาระงานตรงกับทักษะและความสามารถ กับทั้งใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อลดภาระงาน

อย่างไรก็ดี ในการจัดโครงสร้างสำนักงานอธิการบดี มีคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี 1 คน ให้เห็นความเห็นว่าผู้ทำหน้าที่ดูแลสำนักงานอธิการบดีขั้นต้น ควรมีตำแหน่งเทียบเท่า รองอธิการบดี ซึ่งสามารถตัดสินใจได้ อาจเรียกว่า รองอธิการบดีอาวุโส และให้มีการแบ่งงาน ภายในออกเป็นกอง หรือแผนก เช่น กองนิติกร กองการเจ้าหน้าที่ แผนกสารบรรณ กองแผนงาน กองคลัง โดยขึ้นตรงต่ออธิการบดี และคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี 1 คน เสนอว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบงานบุคคล ควรมีหน้าที่และบทบาทเกี่ยวกับบุคลากรให้มากขึ้น

2. แผนกประชาสัมพันธ์ ควรจัดแบ่งงานและจัดบุคลากรรับผิดชอบ เช่นเดียวกับสำนักงานอธิการบดี และแจ้งให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทราบด้วย อีกทั้งควรมีการทบทวนปรัชญาแนวทางการดำเนินงาน และพัฒนางานแต่ละด้านให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษา งานประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยบุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และควรจัดให้งานไอทีโอเพอเรเตอร์ มาอยู่ในสังกัดแผนกประชาสัมพันธ์

3. แผนกประชาสัมพันธ์ควรอยู่ในสังกัดสำนักงานอธิการบดีตลอดไป เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และคล่องตัวสูง ในการปฏิบัติงาน และเพื่อไม่ให้มีความเข้าใจไขว้เขว หน่วยงานฝ่าย ศาสตร์ศึกษาและเสริมสัมพันธ์ ควรเปลี่ยนชื่อเรียกเป็นฝ่ายศาสตร์ศึกษา เพราะหากใช้คำว่า "เสริมสัมพันธ์" แล้ว แผนกประชาสัมพันธ์ควรมาสังกัดในฝ่ายนี้

## 2.2 การจัดพื้นที่และสิ่งแวดล้อมในสำนักงาน

### สภาพการจัดพื้นที่และสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยพายัพ ได้ขยายเขตมาตั้งที่เขตแม่ควา ในปี พ.ศ.2525 การออกแบบ และจัดพื้นที่เกิดขึ้นก่อนหน้านั้น บนความคิดและ เป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่คาดว่าจะมีนักศึกษา

เพียงประมาณ 3,000 คน แต่ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้พัฒนาก้าวหน้า มีนักศึกษาประมาณ 7,000 คน ภาระงานต่าง ๆ ย่อมเพิ่มขึ้น ทำให้พื้นที่ไม่สามารถรองรับภาระงานและบุคลากรที่ขยายจำนวนมากขึ้นได้ จึงต้องมีการปรับปรุงและขยายสำนักงานอธิการบดีโดยภาวะจำยอม มิใช่ขยายโดยการวางแผน และขยายบนพื้นที่ที่จำกัด ซึ่งสภาพที่ปรับปรุงแล้วนี้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี 1 คน แสดงความคิดเห็นว่าเป็นสัดส่วนดีแล้ว

สำหรับแผนกประชาสัมพันธ์ก็เช่นเดียวกัน เมื่อย้ายที่ตั้งมาอยู่ใกล้กับสำนักงานอธิการบดี เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน แต่พื้นที่ซึ่งเป็นห้องทำงานมี 2 ห้อง ไม่สามารถรองรับภาระงาน และจำนวนบุคลากรได้เพียงพอ และการแยกเป็น 2 ห้อง ทำให้ขาดเอกภาพ ไม่สะดวกต่อการติดต่อประสานงานภายในแผนกเอง ซึ่งข้อจำกัดของพื้นที่นี้ นับเป็นข้อจำกัดของการจัดสิ่งแวดลอมในสำนักงานด้วย

ปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการจัดพื้นที่และสิ่งแวดลอมในสำนักงาน

#### 1. สำนักงานอธิการบดี

บุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดี และคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี ส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาพื้นที่แคบ ไม่เป็นสัดส่วน ทั้งห้องประชุม ห้องรับแขก ห้องทำงานของเจ้าหน้าที่ ห้องเตรียมจัดเลี้ยง การจัดเก็บเอกสารยังไม่เป็นระเบียบเรียบร้อยเนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่ สภาพห้องทำงานยังไม่มีบรรยากาศเป็นสำนักงานที่สมบูรณ์ ปัญหากลิ่นอาหาร เสียง การวางอิริยาบถของเจ้าหน้าที่ ปัญหาเมื่อไฟฟ้าดับทำให้ห้องสำนักงานอธิการบดีมืด ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ จึงได้ให้ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ก. ควรปรับขยายพื้นที่ และจัดให้เป็นสัดส่วน โดยย้ายสำนักทะเบียนและบริการ การศึกษาออกไป และให้แผนกประชาสัมพันธ์ไปตั้งอยู่ ณ บริเวณส่วนหน้าของสำนักทะเบียนฯ เดิม ปรับตกแต่งรวมห้องแผนกประชาสัมพันธ์เป็นห้องเดียว และจัดเป็นห้องประชุม สำหรับห้อง 113 ให้ใช้เป็นที่ประชุมเฉพาะอธิการบดี

ข. ควรย้ายสำนักงานอธิการบดีไปอยู่ ณ ที่ตั้งใหม่ โดยให้แผนกประชาสัมพันธ์ อยู่ชั้นล่าง

## 2. แผนกประชาสัมพันธ์

ปัญหาพื้นที่แคบ ไม่สามารถจัดเก็บเอกสาร วางอุปกรณ์ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ห้องทำงานแบ่งเป็น 2 ห้อง ไม่เป็นเอกภาพ ไม่มีที่รับแขก ร้อน ไม่ได้ติดตั้งเครื่องปรับอากาศ ซึ่งจากปัญหาข้างต้นนี้ ควรมีผู้เชี่ยวชาญมาวางผังและจัดพื้นที่ใช้สอย โดยมีหลักการจัดพื้นที่ดังนี้

ก. สถานที่ตั้งของสำนักงานอธิการบดีควรเด่นชัด

ข. สำนักงานอธิการบดีควรเป็นที่โปร่ง มีแสงสว่าง เข้าไปบางช่องทางที่เหมาะสม

ค. ควรจัดห้องอธิการบดี และ เลขานุการอธิการบดีแยกเฉพาะต่างหาก

ง. ควรจัดห้องรับแขกที่มีสัดส่วน ไม่มีคนเดินผ่านไปมาพลุกพล่าน มีห้องน้ำเฉพาะ และควรแยกห้องสำหรับแขกภายนอก และห้องสำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มารอพบอธิการบดี

จ. ควรจัดห้องเก็บเอกสารของสำนักงานอธิการบดี 1 ห้อง ในห้องทำงาน ควรมีแต่โต๊ะ เก้าอี้ทำงาน และสิ่งจำเป็น และควรใช้ระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย ใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ช่วยในการเก็บข้อมูล

ฉ. ควรจัดห้องเฉพาะสำหรับห้องเตรียมจัดเลี้ยง และให้ลับตาและเป็นสัดส่วน

ช. ควรจัดห้องพักรับรองบุคลากร ได้พักผ่อนอิริยาบถ และเป็นที่ดีมีน้ำชา กาแฟ

ซ. ควรจัดสิ่งแวดล้อมให้สดชื่น โดยใช้กระถางต้นไม้

ฅ. สถานที่ให้บริการ โทรสาร ควรเป็นเคาน์เตอร์

ญ. ห้องแผนกประชาสัมพันธ์ควรมีเคาน์เตอร์ มีที่ต้อนรับแขก มีที่จำหน่ายของที่ระลึก และติดตั้งเครื่องปรับอากาศ

ฎ. ควรจัดทำป้ายแสดงโครงสร้างสายงานของสำนักงานอธิการบดี ติดรูปบุคลากรพร้อมทั้งตำแหน่ง

ฏ. ควรจัดทำป้ายบอกตำแหน่งของบุคลากร เช่น เลขานุการอธิการบดี

ฐ. ห้องประชุมควรจัดในพื้นที่ที่เหมาะสม ไม่ควรเป็นพื้นที่ที่ต้องเดินผ่านห้องทำงานของสำนักงาน

- ท. หน่วยงานที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี ควรมีที่ตั้ง ใกล้ เคียงกัน เพื่อความสะดวก ในการติดต่อประสานงาน
- ฅ. ควรมีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดพื้นที่ ให้ใช้ ได้ในระยะยาว และสอดคล้อง กับภาระงาน
- ณ. สำนักงานควรมีปรัชญาว่า เรียบร้อย สบายตา ง่ายต่อการติดต่อประสานงาน และ ให้บริการ

### 2.3 การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาบุคลากร

#### สภาพการบริหารทั่วไป

สำนักงานอธิการบดี มีการสรรหาบุคลากรเมื่อมีตำแหน่งว่าง หรือมีอัตรารับบุคลากร เพิ่ม แต่การสรรหายังมีอุปสรรค เนื่องจากการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความสามารถ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องค่อนข้างยาก เพราะหน่วยงานต้นสังกัดไม่อยากจะสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพ แต่เมื่อมีความจำเป็นสำนักงานอธิการบดี ก็มีการสรรหาจากบุคลากรในมหาวิทยาลัย นอกจากการสรรหาภายในแล้ว บางครั้งยังใช้วิธีการ ประกาศรับสมัคร และ ใช้กระบวนการคัดเลือกโดยการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และสอบปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน

สำหรับการพัฒนาบุคลากร มีการสนับสนุนให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในสังกัดลาศึกษาต่อ ส่วนการส่งบุคลากร ไปสัมมนา ฝึกอบรม ดูงาน ยังมีน้อย

#### ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาบุคลากร

1. ปัญหาความยากที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติบางประการ อันเป็นที่ต้องการของสำนักงานอธิการบดี เช่น งานสารบรรณ ต้องการคนที่มีความรู้ การเขียน การใช้ ภาษา ความละเอียดรอบคอบ หรืองานอื่น ๆ ที่ต้องการคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ จับใจ เก็บรักษา ความลับได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น แต่การสรรหาหรือคัดเลือกในทางปฏิบัติทำได้ยาก มาก ข้อเสนอแนะคือ มหาวิทยาลัยควรผลักดันการสร้างภาพลักษณ์ เนื่องจากผู้ที่ต้องการงานจะ มองภาพลักษณ์ของหน่วยงานหรือองค์กร ถ้าเป็นที่ดึงดูด ก็จะมีโอกาสสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากร ที่มีคุณภาพ ได้มากขึ้น

2. ปัญหาการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรเพศชาย มาปฏิบัติงานในสำนักงาน ทำได้ยาก ส่วนใหญ่ผู้สมัครมักเป็นเพศหญิง โอกาสในการคัดเลือกจึงน้อย

3. ปัญหาวิธีการสรรหาและการคัดเลือกยังเป็นระบบเก่า คือ สัมภาษณ์และทดสอบทางทักษะ ขาด Attitude Test และ Aptitude Test ขาดทิศทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต ข้อเสนอแนะคือ ควรเปลี่ยนระบบการสรรหาและคัดเลือกใหม่ และวางนโยบายการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้สอดคล้องกัน โดยเฉพาะการรองรับภาระงานในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งควรวางแผนงานที่เป็นระบบแน่นอนในการพัฒนาบุคลากร

นอกจากนี้ ยังมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาบุคลากรอีกหลายประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารทั้งมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการจัดการบุคลากรของสำนักงาน อธิการบดีมากขึ้น เช่น การให้ความสำคัญ และให้ความร่วมมือสนับสนุนให้บุคลากรภายในที่มีคุณภาพ มาปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี เพราะสำนักงานอธิการบดีถือเป็นหัวใจ เป็นภาพลักษณ์และสวัสดิภาพของอธิการบดี และควรหลีกเลี่ยงที่จะจัดคนที่มีปัญหาเข้ามาทำงานในสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้สำนักงานอธิการบดีเป็นตัวอย่างของหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มิได้ให้ความสำคัญเห็นในทางตรงข้ามด้วย คือ สำนักงานอธิการบดีไม่ควรสรรหาบุคลากรจากหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย เพราะจะทำให้หน่วยงานนั้นขาดคนที่มีคุณภาพ ควรพัฒนาบุคคลในสำนักงานก่อน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ

2. การคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี นอกจากความรู้ ความสามารถแล้ว ข้อสำคัญ ควรเลือกบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี พุดจา ไพเราะ มีน้ำใจบริการ โดยเฉพาะตำแหน่งเลขานุการอธิการบดี ควรคัดเลือกผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานอธิการบดี หรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมาก่อน และเป็นผู้ที่เก่งงาน และรอบรู้ในเรื่องของมหาวิทยาลัย สำหรับเจ้าหน้าที่ ควรมีผู้จบทางการจัดการสำนักงานด้วย

3. ควรพัฒนาบุคลากร อาทิ เลขานุการ เจ้าหน้าที่ ให้มีความรู้ ความสามารถ และการตัดสินใจในระดับหนึ่ง สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้กลั่นกรองงานได้อย่างถูกต้อง และให้มีความรู้เรื่องสำนักงานอัตโนมัติ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้ควรประสานงานกับศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. สำนักงานอธิการบดี ควรมีบุคลากรที่พูดภาษาต่างประเทศได้หลายภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น

5. เลขานุการ และเจ้าหน้าที่รับโทรศัพท์ ควรมีความรู้ภาษาอังกฤษพอสมควร

6. สัดส่วนบุคลากรชาย-หญิง ของสำนักงานอธิการบดี ควรใกล้เคียงกัน หรือ เป็น 1 : 2

7. การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรแผนกประชาสัมพันธ์ ควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมด้วย เช่น มีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับคุณสมบัติ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่วน การคัดเลือกให้เป็นไปตามขั้นตอนปกติ

### 3. การปฏิบัติการ

#### 3.1 การดำเนินงานตามแผนงาน

##### สภาพการบริหารทั่วไป

สำนักงานอธิการบดี และแผนกประชาสัมพันธ์ ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานไปตามแผน มีการปรับแผนบ้างให้เหมาะกับสถานการณ์ งานบางส่วนไม่ได้ปฏิบัติเนื่องจากมีภาระงานมาก เพราะการปฏิบัติงานทั้งสำนักงานอธิการบดี และแผนกประชาสัมพันธ์ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก

ปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผน

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมีบ้าง แต่ได้รับการแก้ไขในบางปัญหา บางอย่างได้มีการวางแผนระยะยาวเพื่อแก้ไขด้วย เช่น ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในการปฏิบัติงานสารบรรณ การปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์เชิงรุก เป็นต้น ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติงานคือ ควรมีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความสามัคคีอยู่เสมอ

#### 3.2 การดูแลแนะนำ มอบหมายงาน การตัดสินใจสั่งการ

##### สภาพการบริหารทั่วไป

สำนักงานอธิการบดี มีการดูแลแนะนำ มอบหมายงานใกล้ชิด และเป็นขั้นตอนตามสายงาน โดยทั่วไปเป็นไปด้วยดี การตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา

สำหรับแผนกประชาสัมพันธ์ มีการมอบหมายงานไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ดูแล มอบหมายงาน และตัดสินใจสั่งการ หากผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจได้โดยปรึกษาหารือร่วมกัน

**ปัญหาและข้อ เสนอแนะ เกี่ยวกับการดูแล แนะนำ มอบหมายงาน การตัดสินใจสั่งการ**

1. สำนักงานอธิการบดี ปัญหาเนื่องจากบุคลากรสำนักงานมีความใกล้ชิดและทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การมอบหมายสั่งการบางครั้งจึงไม่เป็นระบบแบบแผน การตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีการะงานมาก ทำให้ล่าช้า ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และควรมีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

2. แผนกประชาสัมพันธ์ มีปัญหาการมอบหมายงาน คือ การกระจายภาระงานยังไม่เท่าเทียม ข้อเสนอแนะคือ ควรกระจายภาระงานให้เท่าเทียม และการมอบหมายงานหรือการตัดสินใจสั่งการ ควรเป็นไปตามสายงาน รวมทั้งควรให้บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้ในระดับหนึ่ง

### 3.3 การจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

**สภาพการบริหารทั่วไป**

ผู้บริหารระดับสูงสุดมีมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ทำให้เกิดแรงจูงใจ และกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เป็นที่ต้องการของสำนักงาน เช่น การรักษาความลับ ซึ่งต้องเกิดจากแรงจูงใจ ความรัก เคารพ ศรัทธา และเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร และเมื่อมีปัญหาผู้บริหารระดับสูงจะช่วยแก้ไข

คณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี และบุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดี 6 คน แสดงความคิดเห็นว่า การจูงใจ และมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับดีและดีมาก

**ปัญหาและข้อ เสนอแนะ เกี่ยวกับการจูงใจ และมนุษยสัมพันธ์**

บุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดีและคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี 4 คน แสดงความคิดเห็นว่า การจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการ กับผู้ปฏิบัติ



งาน ยังมีปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับงานมากกว่าผู้ร่วมงาน แต่ส่วนหนึ่ง จำนวน 5 คน มีความเห็นว่า การจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ค่อนข้างดี ผู้บังคับบัญชาเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศในการทำงานดี ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี และควรจัดกิจกรรมร่วมกันเสมอ ๆ รวมทั้งการพบปะสังสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างฐานความเข้าใจในการทำงานและความรับผิดชอบร่วมกัน

### 3.4 การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน

#### สภาพการบริหารทั่วไป

มีการใช้การสื่อสารแบบทางเดียว แบบสองทาง และแบบที่เป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ แล้วแต่ความเหมาะสม กฎเกณฑ์ และสภาพการณ์ความเร่งด่วน ความสำคัญของแต่ละเรื่อง คณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี 12 คน มีความเห็นว่า การสื่อสารเป็นไปด้วยดี สำหรับสื่ออิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่ใช้ โทรศัพท์ และ โทรสาร เนื่องจากรวดเร็วและสะดวก

#### ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน

1. ปัญหาการติดต่อสื่อสารกับอธิการบดี ซึ่งไม่มีการกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ชัดเจน ข้อเสนอแนะคือ ควรกำหนดให้ชัดเจนเกี่ยวกับการที่จะติดต่อสื่อสารกับอธิการบดี เช่น เรื่องใดควรผ่านเลขานุการอธิการบดี หรือผู้อำนวยการ เรื่องใดสามารถติดต่อโดยตรงได้ เรื่องใดควรติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร
2. ปัญหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น โทรศัพท์ ยังไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะคือ ควรเพิ่มเลขหมายโทรศัพท์ให้มากขึ้น และควรรนำเทคโนโลยีอื่นมาใช้ เช่น ระบบเครือข่าย Internet เพื่อการสื่อสารข้อมูลระหว่างองค์การ โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้วย
3. ปัญหาการติดต่อระหว่างผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีภาระงานมาก ข้อเสนอแนะคือ ควรใช้เครื่องมือติดต่อสื่อสารได้รวดเร็ว เช่น วิทยูติดตามตัว โดยให้มีตั้งแต่ระดับคณบดีขึ้นไป

## 4. การควบคุม

### 4.1 งานสารบรรณ

สภาพการบริหารทั่วไป

มีการควบคุมด้านเวลา เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการทำงานที่จะต้องรวดเร็ว และมีคุณภาพ ดังนั้นจึงมีการกลั่นกรองหลายชั้นก่อนเสนอเรื่องต่ออธิการบดี นอกจากนี้ยังมีการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนงบประมาณประจำปีที่ตั้งไว้ แต่ในบางรายการต้องมีการปรับงบประมาณ หรือการใช้งบประมาณข้ามหมวดบ้าง สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีน้อย และมักทำแบบไม่เป็นทางการ

**ปัญหาและข้อ เสนอแนะ เกี่ยวกับการควบคุมงานสารบรรณ**

บุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดี และคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี ส่วนหนึ่งให้ความเห็นว่า การควบคุมอยู่ในระดับดี และดีมาก มีปัญหาบ้างคือ เรื่องที่ต้องการความรวดเร็ว ย่อมทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย นอกจากนี้มีข้อ เสนอแนะอื่น ๆ คือ

1. ควรให้มีการควบคุมการจัดทำ และบริหารงานเอกสารของหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัยให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน
2. ควรให้มีการติดตามเอกสารที่ส่งเวียนแล้ว โดยแยกประเภทแจ้งให้ทราบ และแจ้งแล้วรอดตอบกลับ
3. ควรควบคุมติดตามเรื่องการส่งเอกสารจากสำนักงานไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ให้รวดเร็วขึ้น

### 4.2 งานจัดประชุม

สภาพการบริหารทั่วไป

มีการควบคุมด้านเวลา การเตรียมการจัดประชุม และในการประชุมมีการควบคุมด้านเวลา ในการจัดประชุมแต่ละครั้ง ทั้งการประชุมสภามหาวิทยาลัย การประชุมผู้บริหาร และการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี มีบางครั้งหากประธานในที่ประชุมติดภารกิจ ก็จะมอบหมายให้มีผู้ที่ทำหน้าที่แทน เพื่อกำหนดการประชุม ส่วนการควบคุมค่าใช้จ่าย มีการควบคุม

ให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจัดประชุมยังมีน้อย และเป็นแบบไม่เป็นทางการ

#### ปัญหาและข้อ เสนอแนะ เกี่ยวกับการควบคุมงานจัดประชุม

ปัญหาการควบคุม ในบางกรณีทำได้ยากเนื่องจากสำนักงานอธิการบดีไม่ได้เป็นผู้กำหนด เช่น เวลา หรือกำหนดการประชุม ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีน้อย ข้อเสนอนแนะ คือ ควรควบคุมให้มีการประชุมตามแผนที่กำหนดไว้ และควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจัดประชุมอย่างเป็นทางการ

#### 4.3 งานติดต่อประสานงานและติดตามงาน

##### สภาพการบริหารทั่วไป

มีการควบคุมด้านเวลา คุณภาพ ปริมาณ ค่าใช้จ่าย โดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับสายงาน และมีการควบคุมโดยผู้ปฏิบัติซึ่งรับผิดชอบงานนั้น ๆ เองด้วย ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีน้อย และเป็นแบบไม่เป็นทางการ

#### ปัญหาและข้อ เสนอแนะ เกี่ยวกับการควบคุมการติดต่อประสานงานและติดตามงาน

โดยทั่วไปไม่มีปัญหา จะมีปัญหาบ้าง คือ ยังไม่มีการวางวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นทางการ และการประเมินผลการปฏิบัติมีน้อย ข้อเสนอนแนะคือ ควรสร้างระบบการประเมินผลที่เป็นทางการ โดยอาจประเมินผล 1-2 ปี ต่อครั้ง

#### 4.4 งานจัดทำรายงานประจำปี

##### สภาพการบริหารทั่วไป

มีการควบคุมด้านเวลาเนื่องจากมีการติดตามเป็นระยะ ๆ ด้านคุณภาพ มีการตรวจสอบกลั่นกรองข้อมูลหลายชั้น และหลายครั้ง จนกว่าจะเป็นที่พอใจ ด้านปริมาณ มีการควบคุมจำนวนครั้งการจัดประชุม โดยให้มีการประชุมเป็นระยะ ๆ และจัดทำกำหนดการประชุมระยะยาวสำหรับค่าใช้จ่าย มีการควบคุมให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มี การดำเนินการ

#### ปัญหาและข้อ เสนอแนะ ในการควบคุมงานจัดทำรายงานประจำปี

1. ปัญหาการควบคุมด้านเวลา เพราะ ไม่สามารถดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้ ทำให้ล่าช้าไปมาก เนื่องจากภาระงานของสำนักงานอธิการบดีมีมาก บุคลากรมีน้อย ไม่มีผู้รับผิดชอบงานด้านนี้โดยเฉพาะ ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง โดยเพิ่มบุคลากรให้พอเพียงกับภาระงาน
2. ปัญหาไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากภาระงานมากดังกล่าว ข้อเสนอแนะคือ ควรให้ความสำคัญและควรจัดทำประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 4.5 งานบริการ

##### สภาพการบริหารทั่วไป

มีการควบคุมด้านเวลา คุณภาพ ปริมาณ และค่าใช้จ่าย ตลอดเวลา โดยผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และโดยผู้ปฏิบัติงานเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ คณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี และบุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดี 3 คน แสดงความคิดเห็นว่าการควบคุมงานบริการ อยู่ในระดับดีมาก

##### ปัญหาและข้อ เสนอแนะ เกี่ยวกับการควบคุมงานบริการ

ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานบริการที่เป็นทางการ

#### 4.6 งานประชาสัมพันธ์

##### สภาพการบริหารทั่วไป

มีการควบคุมด้านเวลา คุณภาพ ปริมาณ ค่าใช้จ่าย โดยผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี 1 คน แสดงความคิดเห็นว่า การควบคุมเวลาทำได้ดี ในด้านคุณภาพพอใช้ ปริมาณพอใช้ ส่วนการประเมินผล ต้องปรับปรุง

##### ปัญหาและข้อ เสนอแนะ เกี่ยวกับการควบคุมงานประชาสัมพันธ์

1. ปัญหาการควบคุมคุณภาพ การติดตามงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีน้อย ข้อเสนอแนะคือ ผู้บังคับบัญชาควรดูแลติดตามงานให้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น ควรมีการประเมินผลโดย

การประชุมผู้ปฏิบัติงานภายในเพื่อสรุปปัญหา ข้อเสนอแนะ และหารูปแบบและแนวทางใหม่ ๆ เช่น การให้นักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบปฏิทิน ส.ค.ส. เป็นต้น

2. สำนักงานอธิการบดีควรจัดทำประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาระบบการทำงาน โดยควรประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มาใช้บริการด้วย

3. ควรมีการรวบรวมผลงานของแผนกประชาสัมพันธ์ และแจ้งให้บุคลากรภายในทราบด้วย

**ปัญหาและข้อเสนอแนะ โดยภาพรวม เกี่ยวกับการบริหารสำนักงานอธิการบดี**

1. ปัญหาการให้ความสำคัญแก่สำนักงานอธิการบดี และงานประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารทั้งมหาวิทยาลัยในด้านการจัดสรรงบประมาณ อัตราค่าจ้าง การคัดเลือกคน การจัดระบบงานภายใน การมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย ยังไม่ได้รับการผลักดันเท่าที่ควร จึงควรให้ความสำคัญและผลักดันให้มีการพัฒนาการบริหารสำนักงานอธิการบดีให้สอดคล้องกับยุคสมัยและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง

2. ปัญหาการไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบประสานงานด้านการวางแผน จึงทำให้ยากที่สำนักงานอธิการบดีจะวางแผนให้ประสานกับหน่วยงานอื่น จึงควรมีการตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบประสานงานด้านการวางแผน

3. ปัญหาผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีภาระงานมาก ทำให้ไม่มีเวลาในการวางแผนและพัฒนาการบริหารสำนักงานอธิการบดี จึงควรมีการวิเคราะห์งาน จัดแบ่งงาน และจัดบุคลากรให้ได้สัดส่วนกับภาระงาน

4. ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมีน้อย ควรมีการประเมินผลอย่างจริงจัง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาสำนักงานอธิการบดีต่อไป นอกจากนี้ ควรจัดให้มีกล่องแสดงความคิดเห็นด้วย

5. ธรรมชาติของสำนักงานอธิการบดี ขึ้นกับผู้บริหารสถาบัน การที่ผู้บริหารสถาบันจะให้ความสำคัญ และมีความสัมพันธ์อย่างไร มีส่วนต่อการกำหนดคุณภาพและการพัฒนาของสำนักงานอธิการบดีด้วย