

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพายัพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพายัพ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี และคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยบุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดี จำนวน 14 คน และคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี จำนวน 36 คน รวมทั้งสิ้น 50 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเอง สอดถามเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพายัพ ในขอบเขตงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานอธิการบดี 6 งาน ได้แก่ งานสารบรรณ งานจัดประชุม งานติดต่อประสานงานและติดตามงาน งานจัดทำรายงานประจำปี งานบริการ และงานประชาสัมพันธ์ และตามภารกิจการบริหาร 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุม โดยคำถามในการสัมภาษณ์ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารสำนักงานอธิการบดี ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาการบริหารสำนักงานอธิการบดี และส่วนที่ 3 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารสำนักงานอธิการบดี นอกจากนี้ผู้ศึกษายังใช้การสังเกตและศึกษาจากเอกสารประกอบด้วย

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ขอหนังสือขอความร่วมมือจากประธานกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะศึกษาศาสตร์ ถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยพายัพ เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูลหลังจากได้รับอนุญาตแล้ว ได้ทำการนัดหมายกับกลุ่มประชากรและแจกแบบสัมภาษณ์ล่วงหน้า ต่อจากนั้นผู้ศึกษาได้การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง มีผู้ให้การสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 41 คน คิดเป็นร้อยละ 82.00 ของประชากร จากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การเขียนเป็นสรุปบรรยายวิเคราะห์

## สรุปผลการศึกษา

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาขอเสนอผลสรุปที่น่าสนใจดังนี้

### 1. การวางแผน

1.1 งานสารบรรณ พบว่า มหาวิทยาลัยพายัพให้ความสำคัญกับงานสารบรรณ โดยสำนักงานอธิการบดีในฐานะหน่วยงานสารบรรณกลาง ได้มีการวางแผนเกี่ยวกับงานสารบรรณมาโดยตลอด มีการจัดวางระเบียบงานสารบรรณ และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสารบรรณเพื่อให้บุคลากรใช้ถือเป็นแนวทางปฏิบัติ มีการวางแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว มีการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ ซึ่งปรากฏในคู่มือการปฏิบัติงานสารบรรณ และยังมีกำหนดนโยบายให้สำนักงานอธิการบดีถือปฏิบัติโดยการแจ้งทางวาจา คือ ให้ความสำคัญเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด รอบคอบ ถูกต้อง รวดเร็ว และมีคุณภาพ ในด้านปัญหา พบว่า ยังมีความเข้าใจไม่ตรงกันและความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสารบรรณบางประการ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ความล่าช้าของการส่งเอกสาร หรือปลายทางไม่ได้รับเอกสาร จึงควรมีการจัดประชุมหรืออบรมผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และเลขานุการที่เกี่ยวข้อง ควรจัดงบประมาณอย่างพอเพียงเพื่อนำระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ควรวางแผนงานการรับ-ส่งเอกสาร โดยกำหนดวิธีปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้ปฏิบัติ และมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ เช่น ควรให้บุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมีส่วนร่วมในการวางแผนงานสารบรรณ ควรให้สำนักงานอธิการบดีเป็นผู้ร่างและออกจดหมายทั้งหมดที่ลงนามโดยอธิการบดีเพื่อความถูกต้องในการใช้ภาษา รูปแบบ และเพื่อความรวดเร็ว

1.2 งานจัดประชุม พบว่า มีการวางแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว การประชุมผู้บริหารและคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดีมีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ โดยผู้บริหารสถาบันแจ้งด้วยวาจา สำหรับการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัย นโยบาย และวัตถุประสงค์ เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา เอกชน พ.ศ.2522 ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ.2535 ไม่มีการกำหนดกฎ ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ทราบจากการปฏิบัติสืบเนื่องกันมา ในด้านปัญหา พบว่า การวางแผนการจัดประชุมอยู่นอกเหนืออำนาจการกำหนดของสำนักงานอธิการบดี เช่น กำหนดวันประชุมสภามหาวิทยาลัย การจัดการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดียังขาดการวางแผนที่ดี จึงควรให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนด

วันประชุมสภามหาวิทยาลัย และการประชุมควรจัดให้เป็นไปตามแผน โดยความร่วมมือของทุกฝ่าย นอกจากนี้ ควรจัดวางระเบียบ กฎเกณฑ์ หลักการ และวิธีปฏิบัติการประชุมไว้ให้ชัดเจน และแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ ควรวางแผนการนำอุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการประชุม เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ คอมพิวเตอร์ เพื่อประหยัดเวลาและเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการนำเสนอข้อมูล และบันทึกข้อมูล

1.3 งานติดต่อประสานงานและติดตามงาน พบว่า มีการวางแผนระยะสั้นตามกิจกรรมที่เป็นงานประจำ และมีงานอีกส่วนหนึ่งซึ่งมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถกำหนดและวางแผนล่วงหน้าได้ มีการวางแผนระยะสั้นเป็นงบประมาณประจำปี ซึ่งเป็นงบประมาณโดยรวม ผู้ดำเนินงานเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติ ไม่มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ชัดเจน แต่ผู้ปฏิบัติทราบว่าจะต้องพยายามดำเนินงานให้บรรลุผล ในด้านปัญหา พบว่า การตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบดำเนินงานในบางงานหรือบางกิจกรรม ทำให้ต้องมีการติดต่อประสานงาน และติดตามงานมาก การวางแผนติดตามงานโดยจัดประชุมบางระดับยังไม่เพียงพอ จึงควรมีการมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบงานเป็นเรื่องๆ ไป แทนการตั้งคณะกรรมการ และควรมีการจัดประชุมระหว่างผู้บริหารสถาบันกับคณบดีและผู้อำนวยการเพื่อโอกาสการพบโดยตรงและติดตามงาน นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะอื่นๆ อาทิ สำนักงานอธิการบดีควรมีการวางแผนงานติดต่อประสานงานและติดตามงาน โดยแจ้งให้หน่วยงานในมหาวิทยาลัยทราบ และควรนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้

1.4 งานจัดทำรายงานประจำปี พบว่า มีการวางแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติในแต่ละเรื่อง ในด้านปัญหา พบว่า การจัดทำหนังสือรายงานประจำปี ไม่สามารถดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้เนื่องจากสำนักงานอธิการบดีมีภาระงานมาก การเสนอรายงานต่อสภาคริสตจักรในประเทศไทยยังไม่ละเอียดเพียงพอ จึงควรมีการวางแผนจัดระบบและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนจัดทำรายงานโดยแนบรายละเอียดตามที่สภาคริสตจักรฯ ต้องการ เพิ่มบุคลากรรับผิดชอบงานด้านนี้โดยควรพิจารณา รวมถึงการจัดตั้งงานเทคโนโลยีและสารสนเทศขึ้นในความรับผิดชอบของสำนักงานอธิการบดี

1.5 งานบริการ พบว่า มีการวางแผนระยะสั้นในบางเรื่อง เช่น การจัดหาอุปกรณ์เครื่องใช้ ไม่มีการกำหนดนโยบายไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีการกำหนดนโยบายโดยการแจ้งทางวาจาว่า จะต้องให้บริการด้วยอัธยาศัยอันดี สุภาพเรียบร้อย รวดเร็ว และถูกต้องแม่นยำ

มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติเฉพาะแต่ละเรื่อง ในด้านปัญหาหน่วยงานบริการยังต้องพึ่งพิงปัจจัยภายนอกสูง ทำให้ไม่สามารถวางแผนงานบริการได้แน่นอน จำนวนเลขหมายโทรศัพท์ที่มีอยู่ไม่เพียงพอ จึงควรมีการจัดหาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการวางแผนงานบริการ และให้บริการแก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนควรใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ นอกจากนี้ควรจัดหาวัสดุ เครื่องใช้ สถานที่พัก ยานพาหนะแก่ผู้มาเป็นแขกของมหาวิทยาลัยเพิ่ม โดยเฉพาะชาวต่างประเทศ

1.6 งานประชาสัมพันธ์ พบว่ามีการวางแผนระยะสั้น และระยะยาว มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การดำเนินงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละงานและกิจกรรม มีการวางแผนกำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ สถานที่ในด้านปัญหา พบว่า งานประชาสัมพันธ์ต้องวางแผนงานภายใต้งบประมาณที่จำกัด บุคลากรบางส่วนมีความรู้ไม่ตรงกับงาน อัตราากำลังคนมีน้อย ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ บางกิจกรรมไม่มีการวางแผนชัดเจน ไม่มีการวางแผนงานใหม่ ๆ และปัญหาความไม่ชัดเจนว่า หน่วยงานใดรับผิดชอบการติดตั้ง ติดตาม หรือรื้อถอน แผ่นปลิวโฆษณา ป้ายคัทเอาท์ จึงควรมีการปรับสัดส่วนของงบประมาณงานประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น จัดอัตรากำลังบุคลากรที่มีความรู้ตรงสายงานให้เพียงพอ จัดให้มีการประชุมภายในเพื่อวางแผนสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ สำหรับแผ่นปลิวโฆษณา ป้ายคัทเอาท์ ควรมีประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรว่าหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบ และแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ นอกจากนี้แผนกประชาสัมพันธ์ควรประสานงานให้ใกล้ชิดกับหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ใช้การประชาสัมพันธ์และสื่อเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง จัดประชุมผู้บริหารเพื่อให้เห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ ควรมีการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย โดยให้แผนกประชาสัมพันธ์เป็นศูนย์กลางในการประชาสัมพันธ์ทุกชนิด ควรวางแผนงานประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายคือนักศึกษา ควรประเมินผลสื่อประชาสัมพันธ์ที่ใช้ ปรับปรุงรูปแบบป้ายสารรายสัปดาห์ และควรประชาสัมพันธ์แผนงานตนเองให้บุคลากรรู้จักและใช้ประโยชน์

## 2. การจัดองค์การ

พบว่าสำนักงานอธิการบดีมีการจัดโครงสร้าง สายการบังคับบัญชาชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการมอบหมายงานให้แก่บุคคลตามตำแหน่ง คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ

มีการใช้หลักความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสามารถทำงานแทนกันได้ระดับหนึ่ง สำหรับแผนกประชาสัมพันธ์มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่แต่ละบุคคลอย่างชัดเจน ในโครงสร้างสายการบังคับบัญชานี้ บุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดีและคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี มีความเห็นเป็น 2 ทาง ส่วนหนึ่งเห็นว่าดีแล้ว อีกส่วนหนึ่งเห็นว่าควรมีการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันไว้ด้วยกัน และแบ่งแยกงานให้เห็นชัดเจน พร้อมทั้งจัดผู้รับผิดชอบ กำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน แต่ละบุคคล จัดอัตรากำลังให้สมดุลกับภาระงาน จัดให้มีงานนโยบายและแผน และงานสารสนเทศเพิ่มขึ้นในความรับผิดชอบของสำนักงานอธิการบดี และความคิดเห็นของคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดีอีกส่วนหนึ่ง เห็นว่าอาจจัดสายงานใหม่ โดยแบ่งเป็น กองแผนก ให้งานบางด้านมากขึ้นตรงต่ออธิการบดีด้วย เช่น งานบุคคล งานคลัง และให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของสำนักงานอธิการบดีมีตำแหน่งเทียบเท่ารองอธิการบดี นอกจากนี้สำหรับแผนกประชาสัมพันธ์ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษางานประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยบุคลากรภายในและบุคคลจากภายนอกมหาวิทยาลัย และจัดให้เจ้าหน้าที่รับโทรศัพท์สังกัดในแผนกประชาสัมพันธ์

ในด้านการจัดพื้นที่และสิ่งแวดล้อม พบปัญหา พื้นที่คับแคบ ไม่เป็นสัดส่วน ซึ่งข้อจำกัดของพื้นที่มีผลต่อการจัดสิ่งแวดล้อมด้วย จึงควรแก้ไขโดยบุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดีและคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี ได้เสนอความเห็นเป็น 2 แนวทาง คือ ควรขยายพื้นที่ หรือย้ายไปตั้งในสถานที่แห่งใหม่

สำหรับการสรรหาคัดเลือกบุคลากร ใช้วิธีการสรรหาคัดเลือกจากบุคลากรภายในและภายนอก มีกระบวนการคัดเลือกที่กำหนดไว้ การพัฒนาบุคลากรมีการสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อ แต่การจัดให้บุคลากรไปดูงาน ประชุม อบรม สัมมนายังมีน้อย ในด้านปัญหาพบว่ามี ความยากที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ต้องการ โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากรเพศชาย จึงควรมีการสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ดึงดูดเพื่อโอกาสการสรรหาคัดเลือก จะ ได้มากขึ้น ควรปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือก รวมทั้งวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับ การขยายตัวในอนาคต นอกจากนี้ผู้บริหารทั้งมหาวิทยาลัยควรให้ความร่วมมือสนับสนุนให้บุคลากรภายในที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดีซึ่งแนวคิดนี้ยังมีผู้เห็นขัดแย้ง ควรคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานในสำนักงาน ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ กลั่นกรองงานและตัดสินใจ ได้ระดับหนึ่ง และควรมีบุคลากรที่พูดภาษาต่างประเทศได้ สัดส่วนบุคลากรชายหญิงควรใกล้เคียงกัน หรือเป็น 1 : 2

### 3. การปฏิบัติกร

พบว่า ส่วนใหญ่มีการดำเนินการตามแผน มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับสถานการณ์ มีบางกิจกรรมไม่สามารถปฏิบัติได้เนื่องจากภาระงานมีมากซึ่งส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยภายนอก สำนักงานอธิการบดีมีการดูแล แนะนำ มอบหมายงาน และตัดสินใจสั่งการใกล้ชิด ส่วนแผนกประชาสัมพันธ์ หากผู้บังคับบัญชาระดับต้น ไม่อยู่ ผู้ร่วมงานจะร่วมกันตัดสินใจ ในด้านปัญหา พบว่า บุคลากรสำนักงานอธิการบดีมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ทำให้การมอบหมายสั่งการบางครั้งไม่เป็นแบบแผน ผู้บังคับบัญชามีภาระงานมากทำให้ล่าช้า จึงควรมีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรและกระจายอำนาจการตัดสินใจ สำหรับแผนกประชาสัมพันธ์ พบว่า การกระจายภาระงานยังไม่เท่าเทียม การตัดสินใจสั่งการไม่เป็นไปตามสายงาน จึงควรมีการกระจายงานอย่างเท่าเทียม และมีการมอบหมายตัดสินใจสั่งการตามสายงาน

การจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารระดับสูงสุดมีการจูงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารระดับรองลงมา บุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดีและคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี ส่วนหนึ่งมีความเห็นว่าให้ความสำคัญกับงานมากกว่าผู้ร่วมงาน อีกส่วนหนึ่งเห็นว่าการจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ค่อนข้างดี ความเป็นกันเอง แต่โดยภาพรวมมีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีและดีมาก แต่ยังคงควรมีการให้รางวัลผู้ที่ทำงานดี และจัดกิจกรรมร่วมกันเสมอ ๆ

ด้านการสื่อสาร พบว่า มีการใช้การสื่อสารแบบทางเดียว แบบสองทาง แบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการแล้วแต่ความเหมาะสม กฎเกณฑ์ และสถานการณ์ ความเร่งด่วน ความสำคัญ ส่วนใหญ่ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ คือ โทรศัพท์ โทรสาร ในด้านปัญหา พบว่า ยังมีความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับวิธีการติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารสูงสุด เช่น เรื่องใดควรผ่านเลขานุการหรือผู้อำนวยการ จึงควรมีการกำหนดวิธีการติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารสูงสุดและแจ้งให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน ควรเพิ่มสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เช่น วิทยุติดตามตัวสำหรับผู้บริหารระดับคณบดี เพื่อความรวดเร็วในการสื่อสาร

### 4. การควบคุม

พบว่า ในทุกงานมีการควบคุมด้านเวลา คุณภาพ ปริมาณ ค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนงบประมาณประจำปีและตามนโยบาย แต่ยังมีปัญหาบ้าง เช่น การจัดทำหนังสือรายงานประจำปี

ไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปตามกำหนดเวลาที่วางไว้ การควบคุมคุณภาพและการติดตามงาน ประชาสัมพันธ์ยังมีน้อย และประเด็นสำคัญคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานทุกด้านยังมีน้อย ใช้การประเมินผลแบบไม่เป็นทางการบ้าง จึงควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการเพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ต่อไป

### อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพายัพ พบว่า บุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดีและคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี ได้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย สอดคล้อง และแตกต่างกัน ซึ่งในภาพรวม พบว่า มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในด้านการวางแผนงาน 6 งาน ได้แก่ งานสารบรรณ งานจัดประชุม งานติดต่อประสานงาน และติดตามงาน งานจัดทำรายงานประจำปี งานบริการ และงานประชาสัมพันธ์ ยังมีปัญหาบางประการที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไข แม้บางงานจะมีการวางแผนและมีการปฏิบัติเป็นอย่างดีแล้ว เช่น งานบริการ แต่ก็ยังมีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ในด้านการจัดองค์การ พบว่าส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรมีการจัดการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงาน แต่ละบุคคล ให้ชัดเจน โดยควรให้หน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยทราบด้วยเพื่อการติดต่อประสานงาน และโดยเฉพาะการจัดพื้นที่และสิ่งแวดล้อมควรต้องแก้ไขปรับปรุงโดยการปรับขยายพื้นที่หรือแสวงหาสถานที่ตั้งใหม่ แล้วจัดให้เป็นสัดส่วน ในเรื่องของการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากร ยังมีความเห็นที่ขัดแย้งกัน ซึ่งบางส่วนมีความเห็นว่าไม่ควรสรรหาจากบุคลากรภายนอก เพราะจะทำให้หน่วยงานนั้นขาดบุคคลที่มีคุณภาพ แต่บางส่วนมีความเห็นว่าควรสรรหาจากบุคลากรภายใน โดยผู้บริหารทั้งมหาวิทยาลัยควรให้ความร่วมมือสนับสนุนและเห็นความสำคัญของสำนักงานอธิการบดี ในด้านการปฏิบัติการ มีความเห็นต่างกัน ไปบ้างในเรื่องการจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับรองจากผู้บริหารสูงสุดกับผู้ร่วมงาน ซึ่งส่วนหนึ่งเห็นว่าให้ความสัมพันธ์กับงานมากกว่าผู้ร่วมงาน แต่ส่วนหนึ่งเห็นว่ามีการจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างดี และโดยภาพรวมเห็นว่าอยู่ในระดับดีและดีมาก และในด้านการควบคุม มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะต้องมีและทำอย่างเป็นทางการ และจริงจัง เพื่อนำผลไปใช้ประโยชน์ต่อไป

จากผลการศึกษาค้างนี้ เมื่อพิจารณาจากแผนพัฒนามหาวิทยาลัยพายุัฒ ระยะเวลาที่ 2 (พ.ศ. 2538-2542) ที่มหาวิทยาลัยพายุัฒวางไว้ จะเห็นได้ว่าข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของบุคลากรประจำสำนักงานอธิการบดีและคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดีมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ ดังกล่าว ซึ่งผู้ศึกษาจะขอหยิบยกแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย ที่ปรากฏในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฉบับข้างต้น ดังนี้

มหาวิทยาลัยจะมีการพัฒนาโครงสร้าง และจัดองค์กรที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยทางงบประมาณและบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน ให้ได้อย่างเท่าทันและมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาดังกล่าวจะมีเป้าหมายอยู่ที่โครงสร้าง และหน่วยงานที่กระชับไม่ซ้ำซ้อน มีการกำหนดสถานภาพ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างมีหลักเกณฑ์ มีระบบสั่งการ การปฏิบัติ และการติดต่อประสานงานที่ชัดเจนรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้กระบวนการพัฒนาจะเริ่มต้นที่การวิเคราะห์งาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างและการจัดการองค์การ

การบริหารมหาวิทยาลัยจะ เน้นหลักการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบภายในวิสัยที่จะกระทำ ได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทุกระดับ มีบทบาทและความรับผิดชอบในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจตามหน้าที่และสถานภาพของตน อันจะนำไปสู่ความรับผิดชอบและความรู้สึกผูกพันที่มีต่อสถาบันร่วมกัน

การบริหารมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นไปอย่างมีแผนและ เป็นขั้นตอน โดยมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและสมเหตุสมผล จากนั้นจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้เป็นระยะ และจะมีการนำผลการประเมินแต่ละขั้นตอนไปพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

การตัดสินใจและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบข่าวสารข้อมูลที่พอเพียง เทียงตรง แม่นยำ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาในด้านระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ...

(สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพายุัฒ, 2538, หน้า 12)



สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากร มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยพายัพ ระยะที่ 2 ดังกล่าวด้วย ดังปรากฏตามแผนพัฒนาฯ ว่า

มหาวิทยาลัยจะมีแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง โดยจะเห็นการพัฒนาบุคลากร อาทิ การจัดฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน (In-service Training) ในทุกงานทุกระดับชั้น การสนับสนุนการลาศึกษาต่อ การฝึกอบรมดูงานภายนอกสถาบัน รวมทั้งการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับนโยบายและหลักเกณฑ์ที่ระบุ ขอบเขตบทบาทหน้าที่ของบุคลากรและงานที่ปฏิบัติอยู่ (สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพายัพ, 2538, หน้า 13)

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่า ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมควรที่จะนำมาพิจารณาเพื่อการพัฒนาสำนักงานอธิการบดี โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพปัจจัยและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ทั้งนี้ในการบริหารสำนักงานอธิการบดี หรือการบริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ควรที่จะมีการนำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยพายัพ ระยะที่ 2 นี้มาเป็นแนวทางในการวางแผนงานต่อไปด้วย

นอกจากนี้ จากการศึกษาค้นคว้าได้พบประเด็นที่น่าสนใจบางประการที่สอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น ชุมพล พงษ์พิพัฒน์ (2530, หน้า 65-66) พบปัญหาการบริหารงานของศึกษานิเทศก์เขต สังกัดกรุงเทพมหานคร ว่า ขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกประจำสำนักงาน เนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอ การแก้ไขจึงควรจัดสรรงบประมาณ โดยสำรวจความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน โดยจัดคณะกรรมการตรวจสอบความต้องการที่แท้จริงและจัดสรรให้เพียงพอเพียง ส่วนอุปกรณ์ที่ได้รับมาควรใช้อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ ทางด้านรัชณี บุตรีรินทร์ (2533, หน้า 198) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้สรุปเรื่องลักษณะจูงใจในการทำงานว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจที่จะทำงานในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มากที่สุด คือ เงินเดือนและสวัสดิการ รองลงไปตามลำดับ คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงานความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ และนโยบายการบริหาร

## ข้อ เสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ในฐานะที่ผู้ศึกษา ได้เคยปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพายัพ ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดีมีภาระงานมาก โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้น ซึ่งต้องเป็นทั้งผู้ปฏิบัติและบริหารงานด้วย ทำให้ไม่มีเวลาที่จะพิจารณาเรื่องการบริหารในอันที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าว ไปข้างหน้าทันต่อยุคสมัยและ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นข้อเสนอนี้ต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงมีประเด็นหลัก ๆ ที่น่าสนใจใคร่ขอเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสำนักงานอธิการบดีต่อไปดังนี้

### 1. การวางแผน

#### 1.1 งานสารบรรณ

1.1.1 ควรมีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่งานสารบรรณของสำนักงานอธิการบดี ให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับงานสารบรรณ เพื่อให้คำชี้แนะ ตอบปัญหาแก่หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย และให้งานสารบรรณของสำนักงานอธิการบดีเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งควรจัดการประชุมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเลขานุการให้มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ และวิธีการปฏิบัติงานสารบรรณ

1.1.2 สำนักงานอธิการบดีควรนำระบบเทคโนโลยีและอุปกรณ์สมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ เครื่องถ่ายเอกสารที่มีประสิทธิภาพ เครื่องถ่ายสำเนาไร้โซกราฟ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (LAN)

1.1.3 การวางแผนปฏิบัติงานสารบรรณ ควรให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

1.1.4 ควรมีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานสารบรรณทุก ๆ 5 ปี

#### 1.2 งานจัดประชุม

1.2.1 มหาวิทยาลัยควรกำหนดวันประชุมสภามหาวิทยาลัยล่วงหน้า และระบุในปฏิทินของมหาวิทยาลัย เพื่อฝ่ายต่าง ๆ จะได้เตรียมการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 การจัดประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี ควรวางแผนการจัดประชุมโดยจัดให้มีการเตรียมระเบียบวาระการประชุมล่วงหน้า เอกสารรายงานเรื่องแจ้งให้

ทราบของฝ่ายต่าง ๆ แจกในที่ประชุม และให้มีการรายงานเฉพาะเรื่องสำคัญ โดยใช้เวลาในการพิจารณาประเด็นปัญหา ข้อปรึกษาหารือ การพิจารณาทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย สำหรับรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา ควรแจกให้อ่านล่วงหน้าก่อนมีการประชุมครั้งต่อไป

1.2.3 ควรวางแผนการนำอุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ วีดิทัศน์ ในการนำเสนอข้อมูลและบันทึกข้อมูล โดยอุปกรณ์ดังกล่าวควรมีอย่างพร้อมเพียงในห้องประชุม

1.2.4 ควรวางระเบียบ กฎเกณฑ์ หลักการ และวิธีปฏิบัติการประชุม โดยแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

### 1.3 งานติดต่อประสานงานและติดตามงาน

1.3.1 ควรมอบหมายงานหรือกิจกรรมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องดำเนินการ แทนการตั้งคณะกรรมการเพื่อลดภาระการติดต่อประสานงานและติดตามงาน

1.3.2 สำนักงานอธิการบดีควรวางแผนงานติดต่อประสานงานและแจ้งให้หน่วยงานอื่น ๆ ทราบด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงการจัดกิจกรรมซ้ำซ้อนและเพื่อการเตรียมการในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูล

1.3.3 การติดต่อประสานงาน นอกจากใช้เอกสารแล้วหากเป็นเรื่องสำคัญ ควรแจ้งทางโทรศัพท์ด้วย

### 1.4 งานจัดทำรายงานประจำปี

1.4.1 การจัดทำหนังสือรายงานประจำปี ควรให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำรายงานประจำปีของตน แล้วส่งให้สำนักงานอธิการบดีเมื่อสิ้นปีการศึกษา ทั้งนี้สำนักงานอธิการบดีควรกำหนดแบบฟอร์มการจัดทำรายงาน และส่งให้หน่วยงานในต้นปีการศึกษา กำหนดระยะเวลาการส่งรายงาน หลังจากนั้นสำนักงานอธิการบดีควรรวบรวมและจัดทำเป็นรูปเล่ม ซึ่งการจัดทำหนังสือรายงานประจำปีนี้ ควรจัดทำทุกปีเพื่อเป็นข้อมูลทันสมัยและนำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารและวางแผนต่อไป

1.4.2 การจัดทำรายงานส่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรส่งสรุปรายงานการดำเนินงานโดยแนบรายละเอียดของงานหรือกิจกรรมของฝ่ายต่าง ๆ ไปด้วย

1.4.3 ควรวางระบบและใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมข่าวสาร ข้อมูล โดยประสานงานกับศูนย์บริการคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ

## 1.5 งานบริการ

1.5.1 ควรจัดหาข้อมูล และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการวางแผนงานบริการ และให้บริการ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการขยายชุมชนสาย โทรศัพท์ รายชื่อ ที่อยู่ของสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐและ เอกชน

1.5.2 ควรให้สำนักงานอธิการบดีรับผิดชอบการเยี่ยมผู้ช่วย ไม่ว่าจะ เป็น บุคลากรและนักศึกษา เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์และประหยัดงบประมาณ

## 1.6 งานประชาสัมพันธ์

1.6.1 ควรปรับสัดส่วนงบประมาณของการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น

1.6.2 ควรจัดบุคลากรที่มีความรู้ตรงสายงาน และเพิ่มบุคลากรที่มีความรู้ด้าน ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ เพื่อต้อนรับแขกชาวต่างประเทศ

1.6.3 ควรมีการประชุมภายใน เพื่อพัฒนาและสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ

1.6.4 ควรมีการประเมินผลสื่อประชาสัมพันธ์ที่ใช้ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ และควรรพยายามหาวิธีการประชาสัมพันธ์แบบใหม่ที่ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีและความนิยมใน สังคม

1.6.5 ควรให้แผนกประชาสัมพันธ์เป็นศูนย์กลางการประชาสัมพันธ์ทุกชนิดของ มหาวิทยาลัย โดยมีการวางแผนประชาสัมพันธ์ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย

1.6.6 ควรประชาสัมพันธ์ไปยังนักศึกษา และประชาสัมพันธ์ตนเองด้วย

1.6.7 ควรปรับปรุงรูปแบบพ้ายัพสารรายสัปดาห์ให้แปลกใหม่

## 2. การจัดการ

2.1 ควรจัดให้มีงานนโยบายและแผน และงานสารสนเทศให้อยู่ความรับผิดชอบของ สำนักงานอธิการบดี

2.2 ควรจัดกลุ่มงาน แยกงานให้เห็นชัดเจน กำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบ กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงาน แต่ละคน วิเคราะห์งาน จัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับ งาน อาจพัฒนาโครงสร้างโดยแยกเป็นกอง แผนก ให้ผู้ดูแลบังคับบัญชาขั้นต้นมีตำแหน่งเทียบเท่า รองอธิการบดี และจัดให้งานบางงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี เช่น งานคลัง งานบุคคล

2.3 แผนกประชาสัมพันธ์ควรอยู่ในสังกัดสำนักงานอธิการบดีตลอดไป และควรตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา ประกอบด้วยบุคคลภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

2.4 การจัดพื้นที่และสิ่งแวดล้อมของสำนักงานอธิการบดีและแผนกประชาสัมพันธ์ควรปรับขยายพื้นที่และจัดให้เป็นสัดส่วน หรือย้ายไปตั้ง ณ สถานที่ใหม่

2.5 ผู้บริหารทั้งมหาวิทยาลัยควรให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการสรรหาคนที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี

2.6 ควรให้มีสัดส่วนบุคลากรสำนักงานอธิการบดีชายหญิงใกล้เคียงกัน หรือเป็น 1 : 2

2.7 ควรเปลี่ยนระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ และวางแผนที่เป็นระบบแน่นอนในการพัฒนาบุคลากร

2.8 ควรพัฒนาบุคลากรในสำนักงานให้มีความรู้ ความสามารถและการตัดสินใจได้ระดับหนึ่งสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและกลั่นกรองงานได้อย่างถูกต้อง

### 3. การปฏิบัติการ

3.1 ควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

3.2 แผนกประชาสัมพันธ์ควรมีการกระจายภาระงานอย่างเท่าเทียม

3.3 ควรมีการให้รางวัลผู้ทำงานดี และมีการประชุมร่วมกันเสมอ ๆ และควรมีการพบปะสังสรรค์อย่างไม่เป็นทางการเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน

3.4 ควรมีเครื่องมือติดต่อสื่อสารเพิ่มขึ้นและนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้

### 4. การควบคุม

4.1 การจัดทำหนังสือรายงานประจำปี ควรมีการควบคุมให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

4.2 ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเพื่อนำผลมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานต่อไป

4.3 แผนกประชาสัมพันธ์ ควรมีการควบคุมคุณภาพงานและติดตามงานให้มากขึ้น และควรมีการรวบรวมผลงานของแผนกประชาสัมพันธ์และแจ้งให้บุคลากรภายในทราบด้วย

**ข้อเสนอแนะโดยรวม**

1. ผู้บริหารทั้งมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญแก่สำนักงานอธิการบดีและงานประชาสัมพันธ์
2. ธรรมชาติของสำนักงานอธิการบดีขึ้นกับผู้บริหารสถาบัน การที่ผู้บริหารสถาบันจะให้ความสำคัญและมีความสัมพันธ์อย่างไร มีส่วนต่อการกำหนดคุณภาพและการพัฒนาของสำนักงานอธิการบดีด้วย