



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยได้จำแนกสาระสำคัญของออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่หนึ่ง กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ตอนที่สอง กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร และ ตอนที่สาม กล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

##### วิวัฒนาการงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

ภารกิจของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา อาจกล่าวได้ว่าเกิดมาพร้อมกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เพราะในการดำเนินการกิจการด้านการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย นิสิตนักศึกษา อาจารย์ อุปกรณ์การเรียนการสอน หลักสูตร การบริหาร และสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการผลิตบัณฑิต จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ดำเนินการคัดเลือกนิสิตนักศึกษา การจัดตารางสอนตารางสอบให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษา ซึ่งรวมถึงการจัดการเกี่ยวกับผู้สอนและการใช้อาคารสถานที่ การบันทึกข้อมูลนิสิตนักศึกษา เกี่ยวกับประวัติ ผลการศึกษา การตรวจสอบการศึกษาครบตามหลักสูตร ตลอดจนการรับรองสภาพและวิทยฐานะของนิสิตนักศึกษา ในระยะแรกระบบงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเดิมเป็นแบบชั้นปี งานไม่ซับซ้อน ไม่ต้องการจัดตารางสอน อาจารย์ผู้สอนก็สอนตามตารางสอน การลงทะเบียนเรียนทั้งชั้นเหมือนกันหมดและถ้าตกก็ต้องเรียนซ้ำชั้น (สวัสดี แสงบางปลา, 2533)

ในการดำเนินการเกี่ยวกับภารกิจของงานทะเบียนนั้น เนื่องจากในระยะแรกงานด้านทะเบียนนิสิตนักศึกษาแต่ละมหาวิทยาลัย อาจจะอยู่กระจายไปตามคณะวิชาต่าง ๆ หรือในบางมหาวิทยาลัยได้จัดตั้งหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเป็นหน่วยงานทะเบียนกลางนับตั้งแต่

การก่อตั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะ เป็นหน่วยงานในสังกัดกองกลางหรือกองการเจ้าหน้าที่ แต่  
 ในปัจจุบัน หน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่มักจะสังกัดกองบริการการศึกษา ทว่าหน้าที่ใน  
 การประสานงานการจัดตารางสอนตารางสอบระหว่างคณะวิชา ประสานงานการเข้าอาคาร  
 สถานที่ส่วนกลาง เป็นหน่วยงานกลางในการรับลงทะเบียนของนิสิตนักศึกษา การประมวลผล  
 การเก็บข้อมูลนิสิตนักศึกษาให้อยู่ในที่เดียวกัน และจากการขยายตัวทางการศึกษาของมหา-  
 วิทยาลัย เช่น การปรับปรุงโปรแกรมการศึกษาให้มียุคประกอบความรู้กว้างขวางขึ้น มีความ  
 สัมพันธ์กันระหว่างคณะวิชามากขึ้น มีโปรแกรมการศึกษาใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ตลอดจนมีจำนวน  
 นิสิตนักศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ภารกิจของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษายุ่งยากซับซ้อน และต้อง  
 ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพิ่มขึ้นในแต่ละคณะวิชา เพื่อลดความซ้ำซ้อนของระบบงานทะเบียนในแต่ละ  
 คณะวิชาตลอดจนความต้องการระบบข้อมูลส่วนกลางที่สมบูรณ์ โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับนิสิต  
 นักศึกษา ระบบงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาที่แต่เดิมแยกอยู่ตามคณะวิชาต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลง  
 รูปแบบเป็นงานทะเบียนกลาง อาทิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดตั้งหน่วยทะเบียนกลาง  
 สังกัดกองบริการการศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2518 (สำนักทะเบียนและประมวลผล, 2533)

ปัจจุบันงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเมื่อพิจารณาจากโครงสร้างการบริหารงาน  
 แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 เป็นหน่วยงานที่สังกัดกองบริการการศึกษา ซึ่งมีชื่อเรียก  
 แตกต่างกันไปบ้าง อาทิ งานทะเบียนและสถิตินิสิต (มหาวิทยาลัยบูรพา) งานทะเบียนและสถิติ  
 นักศึกษา (มหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และสถาบันเทคโนโลยี  
 พระจอมเกล้าพระนครเหนือ) มีหัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการ  
 บริหารงาน กลุ่มที่ 2 เป็นหน่วยงานในระดับสำนัก คือ สำนักทะเบียนและประมวลผลของ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัย  
 เกษตรศาสตร์ มีผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน

จากวิวัฒนาการของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาพอสรุปได้ว่า งานทะเบียนนิสิต  
 นักศึกษาเกิดขึ้นมาพร้อมกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ในระยะแรกมีทั้งหน่วยงานทะเบียนคณะวิชา  
 และหน่วยงานทะเบียนกลาง ในปัจจุบันได้เปลี่ยนรูปแบบมาเป็นหน่วยงานทะเบียนกลาง ซึ่ง  
 แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ หน่วยงานระดับงานสังกัดกองบริการการศึกษา และหน่วยงานระดับ  
 สำนักทะเบียนและประมวลผล

### หน้าที่และความรับผิดชอบของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

งานทะเบียนนิสิตนักศึกษาของทุกมหาวิทยาลัย มีหน้าที่และความรับผิดชอบในลักษณะของการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการด้านการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย เริ่มตั้งแต่นิสิตนักศึกษาแรกเข้าศึกษาจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา โดยทั่วไปหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาทั้งในระดับงานสังกัดกองบริการการศึกษา และสำนักทะเบียนและประมวลผล มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ใกล้เคียงกัน สำนักทะเบียนและประมวลผล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กำหนดหน้าที่ของหน่วยงานโดยสรุปดังนี้ (สำนักทะเบียนและประมวลผล, 2536)

1. ดำเนินการรับนิสิตใหม่ตามระเบียบฯ และนโยบายของมหาวิทยาลัย
2. ดำเนินการจัดทำทะเบียนรายวิชา ตารางสอนและตารางสอบ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการลงทะเบียนเรียน
4. ดำเนินการจัดการใช้ห้องเรียนส่วนกลางของมหาวิทยาลัย เพื่อการเรียนการสอนและการสอบ
5. ดำเนินการด้านประมวลผลการศึกษาตามระเบียบฯ ของมหาวิทยาลัยและระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง
6. ดำเนินการด้านทะเบียนนิสิต ทั้งนิสิตปัจจุบันและนิสิตเก่าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
7. ดำเนินการออกเอกสารสำคัญทางการศึกษา
8. ดำเนินการด้านข้อมูลทะเบียนนิสิต เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
9. ดำเนินการด้านอื่น ๆ ตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

มหาวิทยาลัยมหิดลในปัจจุบันมีหลายวิทยาเขต มีหน่วยงานทะเบียนและสถิตินักศึกษา สังกัดกองบริการการศึกษา เป็นหน่วยงานทะเบียนกลางของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักใกล้เคียงกับหน่วยงานในระดับของสำนักทะเบียนและประมวลผล จากเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยมหิดล, ม.ป.ป.)

1. งานรับขึ้นทะเบียนเป็นนักศึกษาใหม่ งานทะเบียนประวัติ งานรายชื่อและเลขประจำตัวนักศึกษา
2. งานลงทะเบียนเรียน งานรับชำระค่าธรรมเนียมการศึกษา งานจัดทำใบเสร็จรับเงินค่าธรรมเนียมการศึกษา งานจัดทำใบรายวิชาที่ลงทะเบียนเรียน งานจัดทำรายงานการลงทะเบียน และงานจัดทำบัตรประจำตัวนักศึกษา
3. งานจัดทำสัญญาการเป็นนักศึกษา งานจัดทำสัญญาสัมพันธ์ และงานดำเนินการให้ผู้ผลิตสัญญาฯ ใช้เงินแทนการปฏิบัติงานฯ
4. งานจัดทำใบแสดงผลการศึกษา (Transcript) และงานจัดทำใบรายงานผลการศึกษา (Grade Report)
5. งานจัดทำหนังสือรับรองต่าง ๆ
6. งานสำรวจเก็บข้อมูลและจัดทำสถิติต่าง ๆ
7. งานงบประมาณ งานบุคคล งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป

ในต่างประเทศ หน่วยงานทะเบียนของมหาวิทยาลัยมีหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจดทะเบียนเรียน การจัดทำตารางสอนตารางสอบ การรายงานผลการเรียนและการเก็บรักษาข้อมูลนักศึกษา การจัดเตรียมใบแสดงผลการเรียนและใบรับรองต่าง ๆ เป็นหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับ (Knowles, 1978)

1. บริการรับจดทะเบียนเรียนของนักศึกษาตามหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษา การจัดเตรียมใบรายงานผลการศึกษา
2. เก็บรักษาข้อมูลนักศึกษาเกี่ยวกับการเข้าชั้นเรียน การเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการศึกษา ผลการเรียน คะแนนเฉลี่ยสะสม การโอนรายวิชา การลงทะเบียน การพ้นสภาพ การได้เกียรติคุณและการสำเร็จการศึกษา
3. เก็บรักษารายชื่อและที่อยู่ของอาจารย์และนักศึกษา
4. เก็บรักษาข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษา ศิษย์เก่า และหลักสูตรการศึกษา
5. เก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับโปรแกรมและรายละเอียดทางการศึกษาของคณะวิชาต่าง ๆ และภาวะเบียบสำหรับใช้ประโยชน์ในการบริหารการศึกษา
6. เก็บรักษาข้อมูลรายวิชา และรายละเอียดของวิชา

7. จัดทำปฏิทินการศึกษา แสดงถึงวันเปิด-ปิดภาคเรียน วันหยุดต่าง ๆ
8. เตรียมเอกสารเกี่ยวกับแผนการเรียน ระเบียบการศึกษา และรายละเอียดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้การรับรองต่าง ๆ
9. รับสมัครสอบคัดเลือกและรับนักศึกษาใหม่ เข้าศึกษาในสถาบัน (ในบางสถาบัน แยกเป็นหน่วยงานโดยเฉพาะ)
10. การรวบรวมค่าสอน ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่นักศึกษาจะต้องจ่าย
11. การรับรองการศึกษาและวิทยฐานะ
12. ให้บริการข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการลงทะเบียนและนักศึกษาสำหรับการวางแผน การจัดบุคลากรและการจัดสรรงบประมาณแก่มหาวิทยาลัยและคณะวิชา
13. บำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
14. เป็นเลขานุการของคณะวิชา คณะกรรมการหรือสภาสถาบัน
15. รักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐบาล หน่วยงานรับรองมาตรฐาน และแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับหลักสูตร
16. รักษาตราประทับของมหาวิทยาลัย มีอำนาจในการประทับตรารับรองเอกสารหลักฐานทางการศึกษา และใบรายงานผลการศึกษา (Transcript) ของนักศึกษา

จากหน้าที่และความรับผิดชอบของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาทั้งของไทยและของต่างประเทศมีความคล้ายคลึงกัน เกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษาตั้งแต่การรับขึ้นทะเบียนเป็นนิสิตนักศึกษา การจดทะเบียนเรียน การประมวลผลการศึกษาและจัดทำรายงาน การเก็บรักษาข้อมูล การรับรองการศึกษาและวิทยฐานะ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่

การปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้ใช้เทคนิคและวิธีการบริหารงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษาดังนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535)

1. จัดหาแบบพิมพ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในงานทะเบียน
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการรับสมัครนักเรียนนักศึกษา การตรวจหลักฐานต่าง ๆ
3. ดำเนินการให้มีการขึ้นทะเบียนเป็นนักเรียนนักศึกษา

4. ดำเนินการให้มีภาระงานทะเบียนรายวิชา ลงทะเบียนภายหลัง การขอพักการเรียน และแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
5. ประสานงานกับเจ้าหน้าที่การเงิน อาจารย์ที่ปรึกษา ครู อาจารย์ผู้สอน และผู้ที่เกี่ยวข้อง
6. จัดทำบัตรประจำตัวนักเรียนนักศึกษา
7. ตรวจสอบรายชื่อนักเรียนนักศึกษาที่ไม่มีสิทธิ์สอบ นักศึกษาที่ต้องสอบแก้ตัว สอบทดแทน สอบซ่อมเสริม สอบปรับพื้นฐาน พันสภาพ เพื่อรายงานให้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบแล้วแต่กรณี
8. รับผลการประเมิน ผลการเรียนประจำภาคซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา พิจารณาเห็นชอบแล้วบันทึกลงงานทะเบียนแสดงผลการเรียนนั้น ๆ
9. ให้บริการเกี่ยวกับการออกหลักฐานทางการเรียน เช่น การออกสำเนาทะเบียนแสดงผลการเรียน ใบรับรองผลการเรียน
10. ดำเนินการเกี่ยวกับการออกประกาศนียบัตร
11. รับและดำเนินการเกี่ยวกับคำร้องต่าง ๆ ของนักเรียนนักศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียน เช่น การลาออก การพักการเรียน การโอนย้ายการเรียนภาคฤดูร้อน การขอเปลี่ยนชื่อ ชื่อสกุล วันเดือนปีเกิด
12. ส่งแผนสำรวจและรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียน รวมทั้งรายงานการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษา
13. จัดระเบียบและระบบการเก็บรักษาเอกสารและหลักฐานการลงทะเบียน และเอกสารอื่น ๆ ตามความจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียน
14. พิจารณาเสนอผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อทำลายเอกสารของงานทะเบียนที่เห็นว่าหมดความจำเป็นที่จะต้องเก็บเป็นหลักฐานแล้ว
15. ดูแล บำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย
16. เสนอโครงการและรายงานการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามลำดับชั้น

ในต่างประเทศ นายทะเบียนเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ควานท์ (Quann, 1980) กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของนายทะเบียนโดยทั่วไป คือ

1. การวางแผนและดำเนินการจดทะเบียนการศึกษาและหลังการจดทะเบียน
2. บำรุงรักษาและปรับปรุงระบบข้อมูลให้เหมาะสมกับนโยบาย
3. รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงระเบียบและกฎเกณฑ์ทางการศึกษา
4. รับผิดชอบต่อการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่โปรแกรมการศึกษา ตาราง

รายการและเอกสารวิชาการ

5. การรับรองคุณวุฒิการศึกษา
6. การบริหารหน่วยงานและการเลือกโปรแกรมการบริการ
7. กำหนดตารางสอน ตารางสอบ
8. การรับรองนักศึกษาที่มีสิทธิ์ได้รับเกียรตินิยม นักศึกษาที่รวมในกีฬาระหว่าง

มหาวิทยาลัยและองค์กรนักศึกษา

9. จัดเตรียมข้อมูลนักศึกษาเกี่ยวกับตารางสอน ผลการเรียน ใบแสดงผลการเรียน และแหล่งสารสนเทศอื่น ๆ ให้แก่หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ที่ปรึกษา

10. บำรุงรักษาสำเนาข้อมูลในไมโครฟิล์ม ปรับปรุงข้อมูลในไมโครฟิล์มเมื่อสิ้นสุดภาคการศึกษาหรือตามความเหมาะสม

11. สร้างและบำรุงรักษาระบบและกระบวนการ เลขประจำตัวนักศึกษา

ผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์

12. การเตรียมใบรายงานผลการศึกษาศาหรับนักศึกษาและศิษย์เก่า
13. การเตรียมสถิติข้อมูลการลงทะเบียนที่เหมาะสมแก่รัฐหรือหน่วยงานของรัฐ
14. เก็บรักษาตราประทับสัญลักษณ์ของสถาบัน
15. จัดทำงานวิจัยที่เหมาะสม
16. การจัดเตรียมงบประมาณสำหรับหน่วยงานทะเบียน
17. การจัดตั้งหน่วยงานและคัดเลือกโปรแกรมการฝึกอบรมบุคลากรอย่างเหมาะสม

จากอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของนายทะเบียนทั้งของไทยและของต่างประเทศมีความคล้ายคลึงกัน เกี่ยวกับการวางแผนและการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหน่วยงาน การจัดทำ การดูแลและเก็บรักษาข้อมูลนิสิตนักศึกษาและเอกสารต่าง ๆ การบริหารหน่วยงาน และปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

#### ขอบเขตและลักษณะงานในแต่ละภารกิจ

ภารกิจของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษามีความเกี่ยวข้องกับนิสิตศึกษามากมาย นับตั้งแต่การรับสมัครเข้าศึกษา การเก็บประวัติส่วนตัวและประวัติการศึกษา การลงทะเบียน เรียน การจัดทำตารางสอนตารางสอบ การประมวลผลการศึกษา การจัดทำใบรายงานผลการ ศึกษาและใบรับรองต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานมีรายละเอียดการปฏิบัติงานและใช้ เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานในแต่ละภารกิจ เพื่อทำหน้าที่และรับ รับผิดชอบงาน การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับงานทะเบียนของมหาวิทยาลัย ต่าง ๆ วิทยานิพนธ์และตำราที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและลักษณะงานของแต่ละภารกิจที่ ศึกษาในแต่ละด้าน คือ (1) การให้บริการและธุรการ (2) การรับเข้าศึกษา (3) การจัดทำ ตารางสอนตารางสอบ (4) การจดทะเบียนเรียน (5) การประมวลผลการศึกษา (6) การจัดทำทะเบียนข้อมูลนิสิตนักศึกษา (7) การตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา (8) การจัดทำหนังสือและเอกสารรับรองทางการศึกษา

#### 1. ภารกิจด้านการให้บริการและธุรการ

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานธุรการของหน่วยงาน งานบริการนิสิตนักศึกษา งานบุคลากร งานการเงิน บัญชีและงบประมาณ งานพัสดุและอาคารสถานที่ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร เพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่

1.1 การรับ-ส่งหนังสือของหน่วยงาน การโต้ตอบหนังสือต่าง ๆ และ ลงทะเบียนแยกประเภทหนังสือ

1.2 การพิมพ์หนังสือและเอกสารต่าง ๆ ตามที่หน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ แจ้ง



### ความประสงค์มา

- 1.3 การรื้อเนียบ เรียง และเย็บเอกสารต่าง ๆ ตามที่หน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ  
แจ้งความประสงค์มา
- 1.4 การจัดเก็บหนังสือและเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ค้นหาและนำมาอ้างอิงได้  
รวดเร็ว
- 1.5 การเวียนหนังสือให้หน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ  
โดยทั่วถึงกัน การจัดทำประกาศของหน่วยงานโดยประสานงานกับหน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ ที่ปฏิบัติ  
งานด้านตารางสอนตารางสอบ การจดทะเบียนเรียน การประมวลผลการศึกษา เพื่อให้นิสิต  
นักศึกษา คณะวิชา และบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วถึงกัน
- 1.6 การเผยแพร่เอกสารหรือข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนผลงานของงานทะเบียน  
นิสิตนักศึกษา
- 1.7 การรับจ่ายคำร้องต่าง ๆ ที่นิสิตนักศึกษายื่นคำร้องขอ เพื่อส่งไปยังหน่วย  
หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป
- 1.8 การดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน
- 1.9 การประสานงานและการจัดทำคำขอของงบประมาณ การเบิกจ่ายเงิน  
การจัดซื้อ การจัดหา การเบิกจ่ายวัสดุครุภัณฑ์ของหน่วยงาน
- 1.10 การประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุม การเก็บ  
รักษาและการซ่อมบำรุงวัสดุครุภัณฑ์ของหน่วยงาน
- 1.11 การดำเนินการเกี่ยวกับการดูแลรักษาความสะอาดของหน่วยงาน  
การซ่อมแซมภายในหน่วยงาน
- 1.12 การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหน่วยงาน

จากภารกิจด้านการให้บริการและธุรการพอสรุปได้ว่า ขอบเขตและลักษณะการ  
ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในภารกิจอื่น ๆ  
ของหน่วยงาน การให้บริการแก่นิสิตนักศึกษาในการติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงาน

## 2. ภารกิจด้านการรับเข้าศึกษา

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินการรับนักเรียน นิสิตนักศึกษาที่ผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกแล้ว ทั้งการสอบคัดเลือกจากส่วนกลางซึ่งดำเนินการโดยทบวงมหาวิทยาลัยและการสอบคัดเลือกโดยมหาวิทยาลัยเอง เข้าเป็นนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่

2.1 การประสานงานกับหน่วยงานที่ดำเนินการรับสมัครและสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยเพื่อรวบรวมและจัดเตรียมรายชื่อ

2.2 การประสานงานและจัดทำหนังสือ เอกสาร แบบฟอร์มสำหรับการขึ้นทะเบียนเป็นนิสิตนักศึกษา

2.3 การกำหนดเลขประจำตัวนิสิตนักศึกษา

2.4 การดำเนินการรับขึ้นทะเบียนเป็นนิสิตนักศึกษานิวของมหาวิทยาลัย และการลงทะเบียนแรกเข้า

2.5 การตรวจสอบเอกสารการศึกษาและการจัดระเบียบเอกสารของนิสิตนักศึกษานิว

2.6 การตรวจสอบรายชื่อผู้มาขึ้นทะเบียนและผู้ที่ไม่ได้มาขึ้นทะเบียน ดำเนินการส่งรายชื่อผู้มาขึ้นทะเบียนให้หน่วยหรือฝ่ายที่ปฏิบัติภารกิจด้านการจดทะเบียนเรียน การจัดทำทะเบียนข้อมูลนิสิตนักศึกษา การประมวลผลการศึกษาและคณะวิชาดำเนินการต่อไป

2.7 การตรวจสอบคุณสมบัติของนิสิตนักศึกษานิว

2.8 การดำเนินการเข้าสังกัดการศึกษา

2.9 การดำเนินการรับสมัคร และประสานงานการสอบคัดเลือกกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งดำเนินการในบางมหาวิทยาลัย

ในต่างประเทศ การดำเนินการรับเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยบางแห่งอยู่ในขอบข่ายหน้าที่ของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา แต่โดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะแยกออกเป็นหน่วยงานโดยเฉพาะ มีหัวหน้าหน่วยงานรับเข้าศึกษารับผิดชอบ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้ (Quann, 1980)

1. ควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ให้ดำเนินการตามนโยบายรับเข้าศึกษาในระดับปริญญาตรี บัณฑิตศึกษา และการรับนักศึกษาต่างชาติ

2. บริหารงานตามนโยบายของสถาบัน
3. รักษาระบบข้อมูลรับเข้าศึกษาตามนโยบายของหน่วยงาน
4. รับผิดชอบต่อการพิมพ์และเผยแพร่ประกาศรับสมัครและการประชาสัมพันธ์
5. ให้คำแนะนำและสนับสนุนคณะกรรมการรับเข้าศึกษา สถานคณบดีหรือหน่วยงานของรัฐ
6. คิดค้นวิธีการปรับปรุงกระบวนการรับเข้าศึกษา วัสดุอุปกรณ์ และระบบข้อมูล เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณาจารย์ คณบดี และกรรมการวิชาการเพื่อให้บริการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพในการให้บริการแก่นักศึกษาและสถาบัน
8. เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานต่าง ๆ
9. รักษาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับโรงเรียนและวิทยาลัย
10. มีส่วนร่วมในกิจกรรมของรัฐ ของท้องถิ่น และหน่วยงานรับเข้าศึกษาอื่น ๆ
11. ดำเนินการงานวิจัยที่เหมาะสม
12. จัดเตรียมงบประมาณของหน่วยงานหรือการประสานงานกับหน่วยงานทะเบียน

จากภารกิจด้านการรับเข้าศึกษาพอสรุปได้ว่า ขอบเขตและลักษณะการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการรับนักเรียน นิสิตนักศึกษาที่ผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกเข้าเป็นนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดเตรียมเอกสาร การรวบรวมรายชื่อและกำหนดเลขประจำตัว การรับขึ้นทะเบียนและลงทะเบียนแรกเข้า การตรวจสอบคุณสมบัติของนิสิตนักศึกษาใหม่ ส่วนภารกิจด้านการรับสมัครและสอบคัดเลือก เป็นภารกิจที่ดำเนินการก่อนภารกิจด้านการรับเข้าศึกษา

### 3. ภารกิจด้านการจัดทำตารางสอนตารางสอบ

การกำหนดตารางสอนหลักของมหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา ความต้องการรายวิชาเรียนของนิสิตนักศึกษาให้สัมพันธ์กับเวลา ซึ่งวิธีการอาจแตกต่างกันในแต่ละสถาบัน แต่ลักษณะที่ใกล้เคียงกันของหน้าที่คือ เกี่ยวกับการรวมอำนาจการกระจายอำนาจ และการประสานงาน (Blakesley, 1980)

การจัดทำตารางสอน ในขั้นแรกจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนิสิต นักศึกษาในแต่ละหลักสูตร กลุ่มของรายวิชา อาจารย์ ผู้สอน สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในแต่ละสัปดาห์ (Blakesley, 1980) การพิจารณาดำเนินการเพื่อกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ของข้อมูลแต่ละส่วนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ จะทำให้การจัดทำตารางสอนของแต่ละวิชาได้เหมาะสม ครบถ้วนและถูกต้อง

จำนวนนิสิตนักศึกษา โดยปกติกำหนดโดยระดับชั้นปี หลักสูตรและแผนการเรียน สามารถประมาณได้จากจำนวนนิสิตนักศึกษาที่สังกัดในคณะวิชา โดยดูข้อกำหนดของหลักสูตรด้วยว่าเป็นวิชาบังคับหรือวิชาเลือก ตลอดจนรายละเอียดของรายวิชาที่ต้องการเพิ่มเติม

สำหรับนิสิตนักศึกษานแต่ละโปรแกรมการเรียน

กลุ่มของรายวิชา พิจารณาจากหลักสูตรและโปรแกรมการเรียน เป็นกลุ่มของวิชาบังคับหรือวิชาเลือกของหลักสูตร โดยกำหนดรูปแบบรายวิชาที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน อาจแบ่งย่อยเป็นตอนเรียนต่าง ๆ

อาจารย์ผู้สอน โดยปกติพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ประสบการณ์เกี่ยวกับวิชาที่เปิดสอน ทางคณะวิชาจะเป็นผู้กำหนดมาพร้อมกับรายวิชาที่เปิดสอนในแต่ละภาคการศึกษา ซึ่งอาจจะเป็นอาจารย์ประจำในคณะวิชา อาจารย์พิเศษจากต่างคณะวิชาหรือจากหน่วยงานภายนอก

สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยปกติได้แก่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียน จะต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับความจุของห้องเรียน สภาพภายในห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้การจัดห้องเรียนของแต่ละคณะวิชาเหมาะสมและถูกต้อง

วันเวลาที่สอนในสัปดาห์ ในการกำหนดวันเวลาที่สอนจะต้องคำนึงถึงหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านอาจารย์ผู้สอน นิสิตนักศึกษา ห้องเรียน และหลักสูตรการศึกษา ด้านอาจารย์ผู้สอนนั้นอาจเป็นอาจารย์ประจำ ซึ่งอาจจะมียางสอนมากกว่าหนึ่งวิชาหรือมีภาระงานอื่น ๆ อีก ซึ่งจะต้องจัดช่วงเวลาให้เหมาะสม ถ้าเป็นอาจารย์พิเศษก็ต้องจัดตามเวลาที่อาจารย์ผู้นั้นระบุม่า ด้านนิสิตนักศึกษาต้องพิจารณากิจกรรมอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น การเรียนวิชาทหาร ด้านห้องเรียนนั้นจะต้องไม่ซ้ำซ้อนในวันเวลาเดียวกัน ด้านหลักสูตรการ

ศึกษาจะต้องคำนึงถึงวันเวลาสอนของวิชาบังคับ วิชาเลือก สำหรับวิชาที่ต้องสอบผ่านก่อน หรือวิชาการศึกษาทั่วไป ควรจะจัดให้มีการสอนในวันเวลาเดียวกัน ดังนั้น ในการกำหนด วันเวลาที่สอนจะต้องระวังมิให้วันเวลาสอนของแต่ละวิชาในชั้นปีเดียวกันซ้ำซ้อนกัน

ในกระบวนการจัดทำตารางสอนของคณะวิชา มีวิธีการจัดทำหลายแบบ แต่ในภาพรวมแล้วแบ่งออกเป็น 4 แบบคือ (อร่าม ตันติโรสภณวิช, 2521)

แบบที่ 1 แบบอาศัยตารางสอนตารางสอบที่มีอยู่เดิมเป็นหลัก ในการจัดแบบนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงตารางสอนก็ต่อเมื่อมีการเปิดวิชาเพิ่มเติม หรืออาจารย์ผู้สอนขอเปลี่ยนแปลงวันเวลาเดิม หรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การจัดแบบนี้ไม่มีหลักเกณฑ์มากนัก เพียงแต่ให้มีวิชาครบถ้วนตามหลักสูตรและไม่ให้วันเวลาของวิชาต่าง ๆ ซ้ำซ้อนกัน

แบบที่ 2 แบบอาศัยหลักสูตรและนักศึกษาเป็นหลัก เป็นการจัดโดยให้นักศึกษาแต่ละชั้นปีสามารถเรียนวิชาบังคับและวิชาเลือกได้ครบถ้วนตามหลักสูตร ไม่คำนึงถึงลักษณะของวิชาว่าบรรยายหรือปฏิบัติการควรจะอยู่ในช่วงเวลาเช้าหรือบ่าย และไม่คำนึงถึงวันเวลาสำหรับอาจารย์ผู้สอน แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ถ้าจำเป็นจริง ๆ และมีห้องเรียนว่างพอเพียง

แบบที่ 3 แบบอาศัยหลักสูตรและคำนึงถึงอาจารย์กับนักศึกษา การจัดแบบนี้คำนึงถึงหลักสูตรและวิชาต่าง ๆ ทั้งวิชาบังคับและวิชาเลือกที่นักศึกษาแต่ละชั้นปีหรือแต่ละโปรแกรมการศึกษา สามารถเลือกเรียนได้ครบถ้วนตามหลักสูตร และยังคงคำนึงถึงความสะดวกในเรื่องวันเวลาของอาจารย์ผู้สอน โดยให้อาจารย์แต่ละท่านมีเวลาสอนในช่วงเช้า และบ่ายทุก ๆ คน

แบบที่ 4 แบบอาศัยหลักสูตรและมีหลักเกณฑ์ในเรื่องวัน เวลา ในการจัดแบบนี้ยึดหลักสูตรวิชาที่เป็นวิชาบังคับและวิชาเลือกให้นักศึกษาแต่ละชั้นปีหรือแต่ละโปรแกรมการศึกษาสามารถเรียนได้ครบถ้วนตามหลักสูตร และยังคงคำนึงถึงอาจารย์ผู้สอนและกำหนดหลักเกณฑ์ในเรื่องการจัดวันเวลาของแต่ละเวลา การกำหนดหลักเกณฑ์วันเวลานั้นอยู่กับลักษณะของวิชาว่าเป็นบรรยายหรือปฏิบัติการ เช่น วิชาบรรยายควรจัดในช่วงเช้า วิชาปฏิบัติการควรจัดในช่วงบ่าย ดูจำนวนหน่วยกิต เช่น วิชาบรรยาย 3 หน่วยกิตควรจัดสอนในช่วงเช้าวันจันทร์ พุธ และศุกร์ วิชาบรรยาย 2 หน่วยกิต ควรจัดสอนในช่วงเช้าของวัน

อังคารและพฤหัสบดี เป็นต้น

ในการดำเนินการ ฝ่ายตารางสอนตารางสอบจะรวบรวมต้นฉบับตารางสอนจากคณะวิชาต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดหมวดหมู่ตามความเหมาะสม โดยให้นักศึกษาแต่ละคณะวิชาสามารถลงทะเบียนเรียนได้โดยไม่ซ้ำซ้อนกัน โดยเฉพาะวิชาพื้นฐานที่นักศึกษาหลายคณะต้องเรียนร่วมกันและรับบริการจากคณะเดียวกัน โดยคำนึงถึงวัน เวลา หลักสูตร และโปรแกรมการศึกษา การจัดห้องเรียนให้เหมาะสมกับจำนวนนิสิตนักศึกษาและไม่ซ้ำซ้อนกัน เวลาของอาจารย์ผู้สอนแต่ละท่านให้มีเวลาสอนช่วงเช้าหรือช่วงบ่ายเสมอกัน หรืออาจารย์สอนหลายวิชาที่จะต้องจัดเวลาของวิชาที่ท่านสอนไม่ซ้ำซ้อนกัน ในการจัดตารางสอนนี้จำเป็นต้องใช้กระดานขนาดใหญ่ช่วยในลักษณะของแผนที่ตารางเป็นรายการเมตริก ด้านหนึ่งจะเป็นอาคาร ห้องเรียน ความจุ และเครื่องมือเฉพาะในแต่ละห้อง อีกด้านหนึ่งจะเป็นวันในสัปดาห์ คาบเวลาแต่ละวัน (Blakesley, 1980) เพื่อสะดวกในการแก้ไขและตรวจสอบความถูกต้องเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ บางสถาบันใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำ

การจัดทำตารางสอบ ฝ่ายตารางสอนตารางสอบจะนำวิชาที่เปิดสอนในแต่ละภาคการศึกษามาจัดช่วงเวลาสอบตามปฏิทินการศึกษา และจัดวัน เวลาสอบของแต่ละวิชา โดยมีหลักเกณฑ์คือ ต้องจัดวัน เวลาสอบให้สัมพันธ์กับวัน เวลาของการ เรียนและคำนึงถึงวิชาต่าง ๆ เช่น วิชาบังคับหรือวิชาเลือกที่จำเป็นต้องเรียนตามหลักสูตรของนิสิตนักศึกษาแต่ละชั้นปีไม่ในวัน เวลาสอบที่ซ้ำกัน หรือบางวิชาอาจารย์ผู้สอนอาจจัดสอบเอง โดยปกติการกำหนดวัน เวลาสอบจะดำเนินการก่อนการลงทะเบียนและพิมพ์เผยแพร่ให้นักศึกษาทราบพร้อมกับตารางสอนหรือพิมพ์แยกชุดแล้วแต่กรณี เพื่อให้ นักศึกษา กำหนดวัน เวลาสอบได้ของตนเองจากวิชาที่เลือกเรียน

ในการดำเนินการจะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับอาคารและห้องสอบ ลักษณะและความจุของห้อง สถิติการลงทะเบียนของนิสิตนักศึกษาในแต่ละรายวิชาและตอนนำมาจัดรายการกำหนดห้องสอบของวิชาต่าง ๆ และจำนวนนิสิตนักศึกษาในแต่ละห้องเรียนโดยวิธีการเรียงลำดับ เมื่อดำเนินการและตรวจสอบเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงทำการจัดพิมพ์เพื่อประกาศให้นักศึกษาทราบ ซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับห้องสอบ ที่นั่งสอบ รายชื่อผู้เข้าสอบและวิชาที่สอบ ประสานงานกับคณะวิชา ฝ่ายอาคารสถานที่เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับอาจารย์คุมสอบ



## อุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการสอบ การจัดเตรียมห้องสอบ

การจัดทำตารางสอนตารางสอบ หน่วยงานทะเบียนกลางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประสานงานกับคณะวิชาต่าง ๆ ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ชื่อและรหัสวิชาที่เปิดสอน ผู้สอน วันเวลาสอน สถานที่ ห้องเรียน วันเวลาสอบและอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการจัดทำตารางสอนตารางสอบ การจัดทำทะเบียนรายวิชา การเผยแพร่ข้อมูลตารางสอนตารางสอบ การบริหารการใช้อาคารเรียนรวม ลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่

3.1 การติดต่อประสานงานกับคณะวิชาต่าง ๆ เกี่ยวกับรายละเอียดของวิชาที่เปิดสอนในแต่ละภาคการศึกษาหรือตลอดปีการศึกษา เช่น รายละเอียดเกี่ยวกับ วันเวลาสอน อาจารย์ผู้สอน อาคารสถานที่ที่ใช้ทำการสอน

3.2 การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวันเวลาและสถานที่สอบ

3.3 การจัดทำตารางสอนตารางสอบจากข้อมูลที่รวบรวมได้

3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับการเปิดวิชาเรียนเพิ่มเติม การปิดวิชาเรียน และการเปลี่ยนแปลงแก้ไขวิชาเรียนที่เปิดสอนให้เหมาะสมตามที่คณะวิชาแจ้งมา

3.5 รวบรวมตารางสอนตารางสอบ ตลอดจนรายละเอียดต่าง ๆ ที่ทางคณะวิชาแจ้งมาเพื่อขอเปลี่ยนแปลงแก้ไข ดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องและประสานงานการจัดพิมพ์เป็นรูปเล่มเพื่อแจกจ่ายหรือจำหน่ายให้แก่นิสิตนักศึกษา อาจารย์ คณะวิชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนการลงทะเบียนในแต่ละภาคการศึกษา

3.6 รวบรวมรายละเอียดที่ทางคณะวิชาแจ้งขอเปลี่ยนแปลงแก้ไขตารางสอนตารางสอบภายหลัง ประสานงานจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม แจกจ่ายหรือจำหน่ายหรือปิดประกาศให้นิสิตนักศึกษา อาจารย์ คณะวิชา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3.7 จัดทำหนังสือสอบของนิสิตนักศึกษา ส่งไปยังคณะวิชาเพื่อประกาศให้นิสิตนักศึกษาทราบ และเพื่อนำมาจัดสถานที่สอบ

3.8 การบริหารงานการใช้อาคารเรียนรวมของมหาวิทยาลัยสำหรับการจัดการเรียนการสอนและการสอบ

จากภารกิจด้านการจัดทำตารางสอนตารางสอบพอสรุปได้ว่า ขอบเขตและลักษณะงานเกี่ยวกับ การรวบรวมรายละเอียดของวิชาที่เปิดสอนในแต่ละภาคการศึกษามาจัดทำตารางสอนตารางสอบ การจัดทำทะเบียนรายวิชา การเผยแพร่ข้อมูลตารางสอนตารางสอบและการบริหารการเข้าอาคารเรียนรวมของมหาวิทยาลัย

#### 4. ภารกิจด้านการจดทะเบียนเรียน

การจดทะเบียนเรียนเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่นิสิตนักศึกษาแจ้งความประสงค์ขอจดทะเบียนรายวิชาต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยเปิดสอนในแต่ละภาคการศึกษาตามเงื่อนไขของหลักสูตรและระเบียบการศึกษาของมหาวิทยาลัย มีการพิจารณาเลือกใช้วิธีการจดทะเบียนซึ่งส่วนใหญ่จะใช้คำว่าลงทะเบียนเรียนในแต่ละประเภท

การลงทะเบียนล่วงหน้า เป็นเทคนิคในการกระจายงานลงทะเบียนไม่ห้ามแออัดในช่วงของการลงทะเบียนปกติ วิทยาลัยที่จัดให้มีการลงทะเบียนล่วงหน้า จะกำหนดช่วงเวลาให้นิสิตนักศึกษามาลงทะเบียนล่วงหน้าก่อนการลงทะเบียนปกติของภาคการศึกษาถัดไป เช่น ในระบบ semester ดำเนินการในเดือนพฤษภาคม สำหรับฤดูใบไม้ร่วง และในเดือนพฤศจิกายนหรือเดือนธันวาคมในฤดูใบไม้ผลิ (Quann, 1980) ในมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของไทย อาทิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะดำเนินการในช่วงของสัปดาห์ที่ 12-14 ของภาคการศึกษาก่อน (สำนักทะเบียนและประมวลผล, 2535) หรือตามความเหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัย

ในระบบของการลงทะเบียนล่วงหน้า นั้น ไม่สามารถดำเนินการกับนิสิตนักศึกษาได้ทั้งหมด จะต้องมีการกำหนดแต้มเฉลี่ยสะสม และกำหนดข้อปฏิบัติของนิสิตนักศึกษาที่จะลงทะเบียนล่วงหน้าประกอบด้วย เช่น ถ้ามีความประสงค์จะเพิ่มวิชา หรือลดวิชา หรือเปลี่ยนตอนวิชาเรียน จะต้องดำเนินการในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ หรือถ้าผลสอบปรากฏออกมาว่าได้แต้มเฉลี่ยสะสมต่ำกว่า 2.00 เป็นผลให้อยู่ในสภาพของนิสิตนักศึกษาวินัยพิเศษ จะต้องลดวิชาเรียนให้จำนวนหน่วยกิตรวมที่ลงทะเบียนเรียนอยู่ในเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย หรือกรณีที่สอบไม่ผ่านวิชาที่เป็นวิชาบังคับก่อน จะต้องลดวิชาชั้นสูงกว่าที่ต่อเนื่องกับวิชาบังคับก่อนนั้น

การลงทะเบียนล่วงหน้าจะเป็นผลให้สามารถคาดการณ์จำนวนรายวิชาและตอนเรียน ช่วยลดภาระของการลงทะเบียนปกติ พัฒนาเวลาจดทะเบียนให้เหมาะสมกับขนาด



ของตอนเรียน นิสิตนักศึกษาประหยัดค่าใช้จ่ายสำหรับการมาอยู่ในสถาบันหลายวันก่อนเปิดภาคการศึกษา และการวางแผนที่สอดคล้องของภาควิชาและคณะวิชาเป็นผลให้ตรงตามความต้องการของนักศึกษา (Quann, 1980)

การจองการลงทะเบียน เป็นการให้นิสิตนักศึกษาคำเนิการแจ้งให้ทางฝ่ายทะเบียนการศึกษาหรือฝ่ายรับลงทะเบียนทราบล่วงหน้าว่า ในภาคการศึกษาต่อไปจะลงทะเบียนเรียนวิชาใดบ้าง โดยแจ้งผ่านทางอาจารย์ที่ปรึกษาหรือทางคณะวิชา เป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ถึงจำนวนนิสิตนักศึกษาที่ต้องการจะลงทะเบียนในแต่ละวิชาของการลงทะเบียนปกติ และทราบปริมาณงานที่จะต้องดำเนินการได้ และฝ่ายที่จัดทำตารางสอนตารางสอบสามารถดำเนินการแก้ไขตารางสอนตารางสอบได้ถูกต้อง เป็นการเตรียมงานสำหรับการลงทะเบียนปกติ

การจองการลงทะเบียนเป็นวิธีการเพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการเตรียมงานการลงทะเบียนปกติ และเพื่อลดปัญหาซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในการลงทะเบียนปกติถ้าขาดข้อมูล แต่เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน จึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะเลือกตัดสินใจดำเนินการโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า ผลดี ผลเสียของการจองการลงทะเบียน

การลงทะเบียนปกติ โดยปกติจะกำหนดช่วงเวลาของการลงทะเบียนปกติก่อนเปิดภาคการศึกษาประมาณ 1-2 สัปดาห์ หรือในบางมหาวิทยาลัยจะกำหนดช่วงเวลาลงทะเบียนหลังจากเรียนแล้วประมาณ 1-2 สัปดาห์ เพื่อให้นิสิตนักศึกษาได้มีโอกาสทดลองเรียนก่อนการลงทะเบียนเรียน และเพื่อลดจำนวนนิสิตนักศึกษาที่จะเพิ่มหรือลดรายวิชาภายหลัง

ในระบบการลงทะเบียนปกติจะเป็นผลให้ภาควิชาและคณะวิชาสามารถเปลี่ยนแปลงตารางสอนให้เหมาะสมก่อนการลงทะเบียน คณะวิชา อาจารย์ และนิสิตนักศึกษาสามารถอุทิศความตั้งใจและกำลังกายในการปฏิบัติงานลงทะเบียน การจัดทำสารสนเทศหลังการลงทะเบียนมีความสมบูรณ์และถูกต้อง ตลอดจนจำนวนนักศึกษาที่เพิ่ม-ลดวิชาเรียนจะมีจำนวนน้อยลงเนื่องจากทราบผลการเรียนก่อนการลงทะเบียน (Quann, 1980)

การลงทะเบียนสาย ในการลงทะเบียนล่วงหน้าและการลงทะเบียนปกติจะมีนิสิตนักศึกษาจำนวนหนึ่งที่ไม่มีความตั้งใจที่จะลงทะเบียนล่วงหน้าได้ หรือนิสิตนักศึกษาที่มีความตั้งใจลงทะเบียนแต่ไม่ได้มาลงทะเบียนล่วงหน้าหรือลงทะเบียนในช่วงเวลาของการลงทะเบียนปกติ จะต้องมาดำเนินการลงทะเบียนในช่วงกำหนดเวลาของการลงทะเบียนสายตามปฏิทินการศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัย และจะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขการลงทะเบียนสายและกฎเกณฑ์การเสียค่าปรับ

สำหรับการลงทะเบียนเป็นสายตามัธยมศึกษาแต่ละมหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งบางแห่งอาจจะกำหนดเป็นอัตราคงที่ หรือบางแห่งอาจจะกำหนดเป็นอัตราก้าวหน้า

การเพิ่มรายวิชา จะกำหนดช่วงเวลาของการเพิ่มรายวิชาหลังจากการลงทะเบียนปกติแล้ว ซึ่งอาจจะเป็นวันแรกของการเปิดภาคการศึกษาในกรณีที่มีการลงทะเบียนปกติกระทำก่อนเปิดภาคเรียน เมื่อนิสิตนักศึกษาเพิ่มรายวิชาแล้ว จำนวนหน่วยกิตรวมของรายวิชาที่ลงทะเบียนไว้ทั้งหมดจะต้องไม่เกินจำนวนหน่วยกิตสูงสุดที่กำหนดสำหรับสภาพนิสิตนักศึกษา

การลดรายวิชา จะกำหนดช่วงเวลาของการลดรายวิชาหลังจากลงทะเบียนปกติแล้วเช่นเดียวกับการเพิ่มรายวิชา แต่ช่วงเวลาที่กำหนดจะมากกว่า เมื่อนิสิตนักศึกษาลดรายวิชาแล้ว จำนวนหน่วยกิตรวมที่เหลือของรายวิชาทั้งหมดที่ลงทะเบียนเรียนจะต้องไม่ต่ำกว่าที่กำหนด ยกเว้นในกรณีที่จะสำเร็จการศึกษาในภาคการศึกษานั้น

การเปลี่ยนตอนวิชาเรียน จะกำหนดช่วงเวลาของการเปลี่ยนตอนวิชาเรียนหลังจากการลงทะเบียนปกติแล้วเช่นเดียวกันกับการเพิ่มรายวิชา นิสิตนักศึกษาจะกระทำได้ต่อเมื่อได้ลงทะเบียนรายวิชานั้นแล้วและมีตอนเรียนมากกว่า 1 ตอนเรียน โดยจะต้องได้รับความยินยอมจากอาจารย์ผู้สอนและไม่ขัดกับกฎเกณฑ์รายวิชาที่กำหนดไว้

ช่วงเวลาที่กำหนดของการเพิ่มรายวิชา การลดรายวิชา และการเปลี่ยนตอนวิชาเรียน จะกำหนดไว้ในปฏิทินการศึกษาประจำภาคการศึกษานั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับกฎเกณฑ์และระเบียบการวัดผลการศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัย

เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการลงทะเบียน ควาน (Quann, 1980) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการลงทะเบียนเกี่ยวข้องกับ

1. แนะนำนักศึกษาเกี่ยวกับการจัดตารางเวลาเรียนไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน
  2. จำนวนนักศึกษาสูงสุดที่ลงทะเบียนตามข้อกำหนดของวิชา เวลาและสถานที่ที่จัดหาได้
  3. สรุปรวบรวมหรือแยกรายการวิชาเรียนที่เปิดก่อนกำหนด
  4. ดำเนินการรักษาความสมดุลย์ของตอนเรียน ขนาดของชั้นเรียนและ
- โหลดการสอน
5. ดำเนินการจดทะเบียนรายวิชาใช้เวลาที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา คณะวิชาและผู้ปฏิบัติ

## งานน้อยที่สุด

6. รวบรวมคำสอนพิเศษและคำธรรมเนียมการศึกษาตามเงื่อนไขของสถาบันหรือของรัฐ

ภารกิจด้านการจดทะเบียน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวมและบันทึกข้อมูลการลงทะเบียนรายวิชา การแจ้งผลการลงทะเบียนให้นักศึกษา อาจารย์ผู้สอน อาจารย์ที่ปรึกษา คณะวิชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบเงื่อนไขของการลงทะเบียนและผลการลงทะเบียน การแก้ไขปรับปรุงข้อมูลการลงทะเบียน การดำเนินการเกี่ยวกับนิสิตนักศึกษาที่ใหม่มาลงทะเบียน การตรวจสอบและดำเนินการเกี่ยวกับคำร้องต่าง ๆ ของนิสิตนักศึกษา การประสานงานและตรวจสอบข้อมูลกรณีการคืนค่าหน่วยกิต การรวบรวมและจัดเก็บเอกสารลงทะเบียน ลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่

1. การตรวจสอบสภาพการเป็นนิสิตนักศึกษาและสิทธิการจดทะเบียนวิชาเรียน
2. การจัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ สำหรับการลงทะเบียนเรียน และจำหน่ายหรือจ่ายแจกให้นักศึกษา
3. การจัดทำปฏิทินการศึกษาและกำหนดวัน เวลา และช่วงเวลาของการลงทะเบียนล่วงหน้า (ถ้ามี) การลงทะเบียนปกติ การลงทะเบียนสาย การเพิ่มรายวิชา การลดรายวิชา การเปลี่ยนตอนวิชาเรียน
4. การวางแผนและเตรียมสถานที่ลงทะเบียน เครื่องคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงาน นุคลากรปฏิบัติงาน
5. การประสานงานและประชาสัมพันธ์ขั้นตอนและวิธีการลงทะเบียน
6. การดำเนินการรับลงทะเบียนล่วงหน้า (ถ้ามี) การลงทะเบียนปกติ การเพิ่มรายวิชา การลดรายวิชา การเปลี่ยนตอนวิชาเรียน
7. การตรวจสอบความถูกต้องของการลงทะเบียนวิชาเรียนของนิสิตนักศึกษาให้เป็นไปตามบริบทการศึกษาและเงื่อนไขของการลงทะเบียนตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
8. การเก็บหลักฐานการลงทะเบียนวิชาเรียนของนิสิตนักศึกษา
9. การจัดทำรายงานการลงทะเบียนของนิสิตนักศึกษา เช่น รายงานผลการ

ลงทะเบียนรายวิชาและตอนเรียน รายงานผลการลงทะเบียนเป็นรายบุคคล สถิติสรุปผลการลงทะเบียน และการจัดทำสถิติต่าง ๆ เกี่ยวกับนิสิตนักศึกษาลงทะเบียน

10. การตรวจสอบรายชื่อ นิสิตนักศึกษาที่ไม่มาลงทะเบียนเรียนหลังจากเสร็จสิ้นการลงทะเบียนแล้ว เพื่อส่งฝ่ายระเบียบประวัติตรวจสอบสถานภาพอีกครั้งหนึ่งก่อนการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎและระเบียบของมหาวิทยาลัยและสถาบัน

11. การตรวจสอบและดำเนินการเกี่ยวกับคำร้องของนิสิตนักศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการลงทะเบียน

12. การดำเนินการติดตามนิสิตนักศึกษาให้มาแก้ไขการลงทะเบียนวิชาเรียนในกรณีที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น

13. การประสานงานกับฝ่ายการเงินของมหาวิทยาลัยในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าหน่วยกิตในการลงทะเบียนของนิสิตนักศึกษา

จากภารกิจด้านการจดทะเบียนพอสรุปได้ว่า ขอบเขตและลักษณะงานเกี่ยวกับการรวบรวมและบันทึกข้อมูลการลงทะเบียนเรียนของนิสิตนักศึกษา การแจ้งผลการลงทะเบียน การตรวจสอบเงื่อนไขการลงทะเบียน ผลการลงทะเบียนและการปรับปรุงข้อมูล การตรวจสอบและดำเนินการเกี่ยวกับคำร้องของนิสิตนักศึกษา การตรวจสอบและดำเนินการเกี่ยวกับนิสิตนักศึกษาที่ไม่มาลงทะเบียน การประสานงานกับหน่วยหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการจัดเก็บเอกสารการลงทะเบียน

##### 5. ภารกิจด้านการประมวลผลการศึกษา

ภารกิจของหน่วยงานทะเบียนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเป็นจำนวนมาก การปฏิบัติงานที่มีขั้นตอนที่เป็นระบบต่อเนื่องกัน ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นการดำเนินการที่ซ้ำ ๆ กัน ตลอดจนการประมวลผลข้อมูลและจัดทำรายงานเป็นจำนวนมากในเวลาจำกัด หน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาจึงได้นำเอาระบบงานคอมพิวเตอร์มาช่วยปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงาน อาทิ ในระบบการลงทะเบียนเรียน ระบบการประมวลผลสอบของนิสิตนักศึกษา การจัดทำรายงานผลการลงทะเบียนและผลการศึกษา หน่วยงานส่วนใหญ่จะจัดตั้งหน่วยหรือฝ่ายประมวลผลข้อมูลหรือหน่วยคอมพิวเตอร์ขึ้น เพื่อรับผิดชอบงานในด้านการรวบรวมและบันทึกข้อมูล

การประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ การพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน เพื่อใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ การดำเนินการของหน่วยหรือฝ่าย ประมวลผลข้อมูลเป็นลักษณะงานที่สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานในระบบงาน คอมพิวเตอร์ การประสานงานกับหน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ ในการรวบรวมและบันทึกข้อมูล การ ตรวจสอบและแก้ไขข้อมูล การแจ้งผลการประมวลผลข้อมูลให้นักศึกษา อาจารย์ คณะวิชา บุคคลและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของกรปฏิบัติภารกิจด้านการประมวลผลการศึกษา ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการ จัดพิมพ์ใบบันทึกคะแนน ใบเข้ต้นชื่อของนิสิตนักศึกษา การรวบรวมและตรวจสอบใบบันทึก คะแนน การบันทึกข้อมูลผลการศึกษา การประมวลผลและการจัดทำรายงานผลการศึกษา การจําแนกสภาพและแจ้งสถานภาพนิสิตนักศึกษา การแจ้งผลการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับ อาจารย์ผู้สอนส่งใบบันทึกคะแนนล่าช้า การแก้ไขค่าระดับคะแนน I การปรับปรุงข้อมูลผล การศึกษา การเก็บรักษาข้อมูลผลการศึกษาของนิสิตนักศึกษาลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่

1. การเตรียมข้อมูลผลการลงทะเบียนสำหรับการจัดพิมพ์ใบบันทึกคะแนน ใบเข้ต้นชื่อนิสิตนักศึกษาเข้าสอบให้คณะวิชา อาจารย์ผู้สอน
2. การปรับปรุงผลการศึกษาในภาคการศึกษาที่ผ่านมาให้สมบูรณ์
3. การประสานงานกับคณะวิชา เพื่อรวบรวมใบบันทึกคะแนนจากอาจารย์ ผู้สอน การตรวจสอบความสมบูรณ์การบันทึกสัญลักษณ์ผลคะแนนของอาจารย์ผู้สอน
4. การบันทึกผลคะแนนเข้าระบบงานคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน การตรวจสอบและแก้ไขผลการบันทึกข้อมูลคะแนน
5. การประมวลผล คัดแต้มนเฉลี่ยประจำภาค แต้มนเฉลี่ยสะสม จัดทำใบ รายงานผลการศึกษารายบุคคล และรายงานอื่น ๆ
6. การเก็บรักษาต้นฉบับใบบันทึกคะแนน
7. การจําแนกสถานนิสิตนักศึกษา แจ้งสถานนิสิตนักศึกษาให้นักศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษา คณะวิชา บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. การแจ้งผลการสอบประจำภาคการศึกษานักศึกษา
9. การรายงานผลการศึกษารายบุคคลให้คณะวิชา เพื่อดำเนินการส่งให้

อาจารย์ที่ปรึกษาหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเก็บไว้ เป็นหลักฐาน

10. การรายงานผลการศึกษารายบุคคลและรายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้หน่วยหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องดำเนินการต่อไป
11. การประสานงานกับคณะวิชา เพื่อรวบรวมใบบันทึกคะแนนรายวิชาที่อาจารย์ผู้สอนส่งสำเนา การแก้ไขค่าระดับคะแนน I ของอาจารย์ผู้สอน
12. การปรับปรุงข้อมูลผลการศึกษา เกี่ยวกับการส่งผลคะแนนสำเนาและการแก้ไขค่าระดับคะแนน I ของอาจารย์ผู้สอน
13. การจัดทำสถิติที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผลการศึกษา

จากภารกิจด้านการประมวลผลการศึกษาพอสรุปได้ว่า ขอบเขตและลักษณะงาน เกี่ยวกับการจัดทำเอกสารสำหรับการบันทึกข้อมูลผลการสอบให้อาจารย์ผู้สอน การรวบรวมและบันทึกผลคะแนน การประมวลผลและจัดทำรายงานต่าง ๆ การจําแนกสภาพนิสิตนักศึกษาและการแจ้งสถานภาพและผลการศึกษา และการปรับปรุงข้อมูลผลการศึกษาเกี่ยวกับการส่งคะแนนสำเนาและการแก้ไขค่าระดับคะแนน I ของอาจารย์ผู้สอน

#### 6. ภารกิจด้านการจัดทำระเบียบข้อมูลนิสิตนักศึกษา

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารระเบียบประวัติของนิสิตนักศึกษา การบันทึกข้อมูลประวัติ การปรับปรุงข้อมูล การดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไข ชื่อชื่อสกุลของนิสิตนักศึกษา การเปลี่ยนแปลงสังกัดของนิสิตนักศึกษา การลาพักการศึกษา การสั่งพักการศึกษา การพ้นสภาพนิสิตนักศึกษา การขอกลับเข้าศึกษาต่อ การจัดเก็บค่าธรรมเนียม การตรวจสอบสิทธิการลงทะเบียนของนิสิตนักศึกษา การตรวจสอบและรับรองคุณสมบัติผู้สำเร็จการศึกษา การจัดทำสถิติเกี่ยวกับระเบียบข้อมูลนิสิตนักศึกษา ลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่

1. การรวบรวมและจัดเก็บเอกสารระเบียบประวัติของนิสิตนักศึกษาให้เป็นระบบ
2. การบันทึกข้อมูลประวัติในเอกสารที่จัดทำขึ้นใหม่และการบันทึกข้อมูลในระบบงานคอมพิวเตอร์
3. การประสานงานตรวจสอบสถานภาพของนิสิตนักศึกษาทุกสิ้นภาคการศึกษา

และดำเนินการกับนิสิตนักศึกษาทั้งหมดสภาพตามระเบียบของมหาวิทยาลัย

4. การตรวจสอบและรับรองคุณวุฒิผู้สำเร็จการศึกษาของมหาวิทยาลัยตามหน่วยงานต่าง ๆ ขอให้ตรวจสอบ
5. การดำเนินการเกี่ยวกับนิสิตนักศึกษาลาพักการศึกษา การลาออก การสั่งพักการศึกษา การถอนชื่อออกจากทะเบียนและการขอคืนสภาพนิสิตนักศึกษาตามระเบียบของมหาวิทยาลัย
6. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัวของนิสิตนักศึกษานในกรณีต่าง ๆ ที่นิสิตนักศึกษาแจ้งมา อาทิ เปลี่ยนชื่อ เปลี่ยนนามสกุล หรือย้ายที่อยู่
7. การจัดทำบัญชีรายชื่อนิสิตนักศึกษาเพื่อใช้ในหน่วยงาน คณะวิชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. การจัดทำบัตรประจำตัวนิสิตนักศึกษา การเปลี่ยนบัตรหรือจัดทำบัตรใหม่ แทนบัตร เดิมที่ชำรุดหรือสูญหาย
9. การจัดทำสถิติจำนวนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัย หรือแต่ละคณะวิชา ครอบงำแนกตามสาขาวิชาเอก เพศ ชั้นปี ฯลฯ และสถิติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ สถิติการลาพักการศึกษา การลาออก

จากภารกิจด้านการจัดทะเบียนข้อมูลนิสิตนักศึกษาพอสรุปได้ว่า ขอบเขตและลักษณะการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวมและบันทึกข้อมูลประวัติ การปรับปรุงข้อมูล การดำเนินการเกี่ยวกับการลาพักการศึกษา การสั่งพักการศึกษา การลาออก การพ้นสภาพและการคืนสภาพนิสิตนักศึกษา การตรวจสอบและรับรองคุณวุฒิผู้สำเร็จการศึกษา การจัดทำบัตรประจำตัวและรายชื่อนิสิตนักศึกษา

#### 7. ภารกิจด้านการตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวมรายชื่อผู้ที่คาดว่าจะสำเร็จการศึกษา การตรวจสอบผลการศึกษาและการศึกษาครบหลักสูตร การรวบรวมรายชื่อผู้สำเร็จการศึกษา เสนอขออนุมัติปริญญา การประชาสัมพันธ์และการรับขึ้นทะเบียนบัณฑิต การจัดเตรียมปริญญาบัตร เข็มวิทยะฐานะและ เหรียญรางวัล เรียบต้นและรายชื่อบัณฑิตสำหรับงานรับพระราชทานปริญญาบัตร

ของมหาวิทยาลัย ลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่

1. การจัดเตรียมเอกสารสำหรับการขอคาดว่าจะสำเร็จการศึกษาและการขึ้นทะเบียนบัณฑิต
2. การรวบรวมรายชื่อนิสิตนักศึกษาที่คาดว่าจะสำเร็จการศึกษาในแต่ละภาคการศึกษา
3. การตรวจสอบผลการศึกษาและการศึกษาครบหลักสูตรตามเงื่อนไขของหลักสูตรและระเบียบการศึกษาของมหาวิทยาลัย
4. การประสานงานกับคณะวิชาเพื่อตรวจสอบการสำเร็จการศึกษาของนิสิตนักศึกษาแต่ละคณะวิชา
5. การตรวจสอบชื่อ ชื่อสกุลผู้สำเร็จการศึกษากับหลักฐานการศึกษาเดิม
6. การรวบรวมและจัดทำรายชื่อผู้สำเร็จการศึกษาเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติปริญญา
7. การประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนบัณฑิตและการขอเข้ารับพระราชทานปริญญาของผู้สำเร็จการศึกษา
8. การรับขึ้นทะเบียนบัณฑิตของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย
9. การจัดเตรียมและดำเนินการเกี่ยวกับปริญญาบัตร ปกปริญญาบัตร เข็มวิทยะฐานะและเหรียญรางวัลเรียนดี
10. การรวบรวมและจัดทำรายชื่อบัณฑิต
11. การประสานงานเกี่ยวกับงานพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัย
12. การจัดทำสถิติเกี่ยวกับผู้สำเร็จการศึกษา

จากภารกิจด้านการตรวจสอบการสำเร็จการศึกษาพอสรุปได้ว่า ขอบเขตและลักษณะการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวมรายชื่อนิสิตนักศึกษาที่คาดว่าจะสำเร็จการศึกษา การตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา การเสนอขออนุมัติปริญญา การรับขึ้นทะเบียนบัณฑิต การจัดเตรียมเกี่ยวกับปริญญาบัตรและรายชื่อบัณฑิต



## 8. ภารกิจด้านการจัดทำหนังสือและ เอกสารรับรองทางการศึกษา

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารรับรองประเภทต่าง ๆ เพื่อรับรองนิสิต นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่และรับรองผู้สำเร็จการศึกษาของมหาวิทยาลัย ลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่

1. การจัดเตรียมแบบฟอร์มของหนังสือรับรองประเภทต่าง ๆ แบบฟอร์ม ใบแสดงผลการศึกษา
2. การจัดทำหนังสือรับรองประเภทต่าง ๆ เพื่อรับรองนิสิตนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่
  - 2.1 หนังสือรับรองการเป็นนิสิตนักศึกษา (ภาษาไทย-ภาษาอังกฤษ)
  - 2.2 หนังสือรับรองคาดว่าจะสำเร็จการศึกษา (ภาษาไทย-ภาษาอังกฤษ)
  - 2.3 หนังสือรับรองคะแนนรายวิชา (ภาษาไทย-ภาษาอังกฤษ)
  - 2.4 หนังสือรับรองเวลาเรียน และอื่น ๆ
3. การจัดทำหนังสือรับรองผู้สำเร็จการศึกษาของมหาวิทยาลัย ได้แก่
  - 3.1 ใบแสดงผลการศึกษา
  - 3.2 หนังสือรับรองสำเร็จการศึกษาและกำลังรอสภามหาวิทยาลัย
  - 3.3 หนังสือรับรองการสำเร็จการศึกษา หรือหนังสือรับรองสภามุมัติ
  - 3.4 หนังสือรับรองใบแทนปริญญาบัตร (ภาษาไทย)
  - 3.5 หนังสือรับรองใบแปลปริญญาบัตร (ภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่น ๆ)
4. การจัดทำหนังสือสำคัญต่าง ๆ ที่ออกให้กับผู้ที่พ้นสภาพนิสิตนักศึกษาที่ยื่น คำร้องขอในกรณีถูกถอนชื่อ หรือลาออก ได้แก่ ใบแสดงผลการศึกษาของแต่ละภาคการศึกษาที่ นิสิตนักศึกษาผู้นั้นได้ศึกษาอยู่
5. การจัดเก็บสำเนาหนังสือรับรองประเภทต่าง ๆ
6. การจัดเก็บต้นฉบับใบแสดงผลการศึกษา

จากภารกิจด้านการจัดทำหนังสือและ เอกสารรับรองทางการศึกษาพอสรุปได้ว่า ขอบเขตและลักษณะการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการจัดทำหนังสือและ เอกสารรับรองสถานภาพของนิสิต นักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย

จากขอบเขตและลักษณะงานในแต่ละภารกิจพอสรุปได้ว่า งานทะเบียนนิสิตนักศึกษาปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษาตั้งแต่แรกเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา เกี่ยวกับการให้บริการนิสิตนักศึกษา การรับเข้าศึกษา การจัดทำตารางสอนตารางสอบ การจดทะเบียนเรียน การประมวลผลการศึกษา การจัดทำทะเบียนข้อมูลนิสิตนักศึกษา การตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา การจัดทำหนังสือและเอกสารรับรองสถานภาพของนิสิตนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาของมหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

### ความหมายของการบริหาร

การบริหาร คือ กระบวนการกำหนดและการจัดระเบียบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การเกี่ยวกับตัวบุคคล การประสานการทำงานร่วมกันในกลุ่มบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Koontz and Wehrlich, 1990) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดคนและสภาพแวดล้อมในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์การ (Putti, 1987) เป็นกระบวนการการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกองค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ (สมยศ นาวิการ, 2525) เป็นการใช้ศาสตร์และศิลปะนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการ บริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ธงชัย สันติวงศ์ (2535) กล่าวถึงการบริหารงานว่า คือการทำสิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ และกล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในลักษณะที่จะต้องปฏิบัติงานใน 3 ด้าน คือ

- ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ
- ในด้านที่เป็นภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การและประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

- ในด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การให้ช่วยกันทำให้งานบังเกิดผล

จากความหมายของการบริหารดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการจัดระเบียบเกี่ยวกับกลุ่มคนและทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### กระบวนการบริหาร

กระบวนการการบริหารเป็นแนวทาง เทคนิค หรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องหมุนเวียนไปอย่างเป็นระเบียบ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการตื่นตัวในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารอย่างมีหลักเกณฑ์ตามวิธีทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มีนักวิชาการหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร คือ

ฟายอล (Fayol, 1949) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารที่เป็นหน้าที่ (Function) ทางการบริหาร 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

กูลิค และ เออร์วิค (Gulick and Urwick, 1937) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ใน "Papers on the Science of Administration" ในปี 1937 ว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCoRB Model" ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)



3. การจัดบุคลากร (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การรายงาน (Reporting)
7. งบประมาณ (Budgeting)

เซียร์ (Sears, 1950) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารการศึกษาว่ามี

5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การมอบหมายงานหรือการวินิจฉัยสั่งการ (Directing)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

เกรก (Gregg, 1957) ได้วิเคราะห์และประมวลการบริหารงานที่สำคัญมี

7 ประการคือ

1. การตัดสินใจ (Decision-Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
5. การใช้อิทธิพล (Influencing)
6. การประสานงาน (Coordinating)
7. การประเมินผลงาน (Evaluating)

ปุตติ (Putti, 1987) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหาร (Manager's Functions)

ประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 6 ประการ

1. การวางแผน (Planning)

2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจูงใจ (Motivating)
4. การควบคุม (Controlling)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การตัดสินใจ (Decisionmaking)

กูทซ์ และ เวชริช (Koontz and Wehrich, 1990) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหาร (Manager's Functions) ประกอบด้วยหน้าที่ที่สำคัญ 5 ประการ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดบุคลากร (Staffing)
4. การเป็นผู้นำ (Leading)
5. การควบคุม (Controlling)

มิลเลอร์ (Miller, 1992) ได้เสนอรูปแบบการวางแผน - การจัดการ - การประเมินผล (A Planning - Management - Evaluation Model) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวม 9 รายการคือ

1. การบริหาร (Administering)
2. การสื่อสาร (Communicating)
3. การส่งเสริมขวัญและกำลังใจ (Encouraging)
4. การอำนวยความสะดวก (Facililating)
5. การงบประมาณ (Financing)
6. การริเริ่ม (Innovating)
7. การจัดองค์การ (Organizing)
8. การพัฒนาบุคลากร (People Developing)
9. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

จากแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้อง ตาเนินการ พบว่า แนวคิดต่าง ๆ มีความเห็นพ้องต้องกันเป็นส่วนใหญ่ว่า กระบวนการ บริหารจำเป็นต้องมีองค์ประกอบในเรื่องของการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม นอกจากนี้บางท่านยังมีความคิดเห็นว่าจะ น่า จะต้องมีองค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ การเป็นผู้นำ เป็นต้น

ในการศึกษาการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา นั้น ผู้ศึกษายังคงยึดหลักการของ กระบวนการบริหารทั่วไปเช่นเดียวกัน แต่เนื่องจากภารกิจของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา เกี่ยวกับการเก็บรักษาและการให้บริการข้อมูลแก่นิสิตนักศึกษา อาจารย์ บุคลากรและหน่วยงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านการให้บริการและธุรการ การรับเข้าศึกษา การจัดทำ ตารางสอนตารางสอบ การจดทะเบียนเรียน การประมวลผลการศึกษา การจัดทำทะเบียน ข้อมูลนิสิตนักศึกษา และการจัดทำหนังสือและเอกสารรับรองทางการศึกษา การดำเนินการ ต่าง ๆ จะต้องอาศัยการตัดสินใจในการวางแผนปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ต่าง ๆ การพัฒนาหน่วยงานทะเบียนและหน่วยงานให้ก้าวหน้า ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีแก่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในเรื่องของการประสานงาน การสั่งการ การควบคุม การให้บริการต่าง ๆ แก่ นิสิตนักศึกษา อาจารย์และบุคคลอื่น ๆ ต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบผล การปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานครั้งต่อ ๆ ไปให้มีประสิทธิภาพและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นใน อนาคต จำเป็นต้องมีการริเริ่มเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้สามารถนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และสามารถรองรับปริมาณข้อมูลที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยและ สถาบัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การประเมินผล และการริเริ่มเพิ่มเติม โดยแยกประเด็นศึกษาออกมา ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่ สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหารตามแนวความคิดของนักวิชาการบริหารเช่นเดียวกัน โดย ทว่าการศึกษาการบริหารงานเกี่ยวกับ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การจัดบุคลากร (4) การสั่งการ (5) การประสานงาน (6) การควบคุม

(7) การตัดสินใจ (8) การติดต่อสื่อสาร (9) การประเมินผล (10) การริเริ่ม

### 1. การวางแผน

การวางแผนเกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวางแผน และการเลือกแผนที่ดีที่สุดตามกระบวนการของการวางแผน (Miller, 1992) การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การ เป็นการเตรียมการอย่างรอบคอบเกี่ยวกับ การคิดและตัดสินใจถึงวิธีการกระทำในอนาคตเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ (Gregg, 1957)

ธงชัย สันติวงษ์ (2534) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนว่า เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานที่จะทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อนันต์ เกตุวงษ์ (2534) และ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ซึ่งกล่าวถึงการวางแผนเป็นเรื่องของการตัดสินใจล่วงหน้า หรือการเตรียมการล่วงหน้าเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือการกระทำในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับจะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ให้ใครทำ (Who) ทำเมื่อใด (When) ทำอย่างไร (How) ทำที่ไหน (Where) และต้องการใช้ทรัพยากรอะไร และสอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ที่กล่าวถึงรายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนจะเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต เป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลมาจากการค้นหาและกำหนดวิธีการทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางขององค์การ การประสานความสัมพันธ์ขององค์การในด้านความรู้ความสามารถของบุคคลในองค์การและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า และเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2534) ซึ่งจะช่วยป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการทำงานว่าสามารถเป็นไปได้ และมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในระบบทุกส่วนโดยอาศัยการประสานร่วมมือกัน ก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายในการบริหาร ประหยัดทรัพยากรทั้งบุคคล เงิน

วัตถุประสงค์ และเวลา และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและมีความรับผิดชอบสูงขึ้น (อนันต์ เกตุวงษ์, 2534)

การวางแผนมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการบริหาร ธงชัย สันติวงษ์ (2534) กล่าวถึงบทบาทของการวางแผนต่อกระบวนการบริหารในด้านต่าง ๆ คือ

1. ด้านการจูงใจ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การจะเอื้ออำนวยให้บุคคลสามารถอ้างอิงและนำไปสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ส่วนตัวได้ มีโอกาสเห็นถึงความก้าวหน้าและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวของตัวเอง
2. ด้านการติดต่อสื่อสาร เอื้ออำนวยให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ เป้าหมาย และการตัดสินใจต่าง ๆ ภายในองค์การ
3. ด้านการตัดสินใจ ช่วยเสริมสร้างโครงสร้างหรือกรอบการวิเคราะห์ซึ่งสามารถกลายเป็นมาตรฐานหรือแนวทางในการพิจารณาความสอดคล้องเข้ากันได้กับแผนขององค์การ
4. ด้านการควบคุม การวางแผนทำให้เกิดวิธีที่เป็นระเบียบแบบแผนในการกำหนดมาตรฐานผลงานต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ทำได้จริง
5. ด้านการสร้างสมรรถนะขององค์การที่จะทำให้เกิดความคล่องตัวสามารถปรับตัวได้เหมาะสมตามความจำเป็นและความต้องการต่าง ๆ
6. ด้านการค้นหารอกาสนิยม ๆ

ในการบริหารงานที่เป็นระบบและต้องการประสิทธิภาพ การวางแผนจึงมีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องคิดและตัดสินใจในการกำหนดสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติในอนาคต การดำเนินการวางแผนจำเป็นต้องอาศัยเทคนิคการวางแผน การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ ในการวางแผน

เกี่ยวกับการวางแผน เกรก (Gregg, 1957) กล่าวว่า จะต้องมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน 7 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและงานโดยอาศัยความจำเป็นหรือความ



### ต้องการเป็นหลัก

2. สํารวจสถานภาพปัจจุบัน
3. กำหนดเป้าหมายเฉพาะของแผนงาน
4. กำหนดวิธีการดำเนินงานที่จำเป็นเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย
5. การปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้
6. วัดและประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามแผนเป็นระยะ ๆ
7. การปรับแผนหรือการวางแผนใหม่ โดยอาศัยข้อมูลจากการวัดและการ

ประเมินผลทุกระยะเป็นแนวทาง

จากขั้นตอนของการวางแผน เอกชัย กีสุขพันธ์ (2533) ได้วิเคราะห์เป็นกระบวนการของการวางแผน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นการเตรียมการก่อนการวางแผน เกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การ วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบัน กำหนดวัตถุประสงค์และความต้องการ ข้อมูลและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
2. ขั้นการสร้างแผน เกี่ยวกับการกำหนดแผนที่ต้องการให้ชัดเจนทางด้านมาตรฐาน การตัดสินใจเลือกขั้นตอน ทรัพยากรที่ใช้ ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ
3. ขั้นการปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ต้องกำหนดผู้รับผิดชอบและควบคุม การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน รูปแบบความร่วมมือ การประสานงาน การนิเทศงาน และการควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติตามแผน
4. ขั้นการประเมินผลตามแผน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน เพื่อจะได้เป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังขั้นที่ 1 ของการวางแผนต่อไป

ในการบริหารงาน การวางแผนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน และเพื่อให้แผนเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้เสนอระบบการวางแผนและการบริหารซึ่งประกอบด้วย

1. การเตรียมการสำหรับการวางแผน เป็นการเตรียมข้อมูลต่าง ๆ

ประกอบด้วย การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร การศึกษาสถานภาพปัจจุบัน การประเมินปัญหาและความต้องการ การพยากรณ์หรือการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ

ทรัพยากรและการเงิน การกำหนดมาตรฐานการกำหนดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชา

2. การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน เป็นการกำหนดเค้าโครงของสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาระบบงานในอนาคตประกอบด้วย

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและทิศทาง

2.2 แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นเค้าโครงของสิ่งที่จะต้องปฏิบัติในช่วงระยะ 5 ปีข้างหน้าเพื่อใช้เป็นกรอบกำกับการดำเนินงานในแต่ละช่วงปี

3. การจัดทำแผนเพื่อปฏิบัติการ เป็นการนำเค้าโครงของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มาสู่ระดับการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานต่าง ๆ ประกอบด้วยการวางแผน (พัฒนา) ประจำปี และการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อขออนุมัติงบประมาณและประสานกับงวดเงินที่ได้รับ

4. การวางแผนติดตามควบคุมกำกับและประเมิน เป็นการบริหารแผนหรือโครงการตามแผนปฏิบัติงานโดยหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วย

4.1 แผนควบคุมกำกับเฉพาะเรื่องเฉพาะโครงการ

4.2 แผนการรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติ ความก้าวหน้าของงานและการเงิน

4.3 การตรวจ/เยี่ยม

4.4 การนิเทศติดตามผล

4.5 การตรวจสอบภายในตามระบบการเงิน

4.6 แผนการประเมินตามขั้นตอนหรือตามช่วงระยะเวลา ซึ่งจะได้อข้อมูล ระดับสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานตามแผน ประสิทธิภาพการบริหารแผนและโครงการ (ถ้าประเมินได้) ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะหรือแนวทางปฏิบัติในอนาคตต่อไป

5. การปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ ประกอบด้วย

5.1 การทบทวนโครงการและการกำหนดการแก้ไขปรับปรุง

5.2 การทบทวนแผนและปรับแผนประจำปี

5.3 การทบทวนระยะกลางแผนและปรับแผน

5.4 การวางแผนใหม่

การดำเนินการวางแผนของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ก็เช่นเดียวกันกับการวางแผนในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาจะต้องคิดและตัดสินใจถึงวิธีการกระทำในอนาคตที่เกี่ยวกับการปฏิบัติภารกิจ ที่สททดำเนินการดำเนินงานในอนาคตให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย ดำเนินการวางแผนและจัดทำแผนงาน โครงการต่าง ๆ เสนอมหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการขออนุมัติต่อไป จากโครงสร้างแผนงานของมหาวิทยาลัย งานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา การดำเนินการอาศัยระบบการวางแผนและการบริหาร กล่าวคือ มีการเตรียมการสำหรับการวางแผน โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพปัจจุบัน และความต้องการในอนาคตเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนงานและโครงการต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงถึงเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การวางแผนพัฒนาประจำปีงบประมาณและแผนปฏิบัติการ เพื่อเสนออนุมัติงบประมาณตามระเบียบวิธีการงบประมาณ การวางแผนติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลของงานหรือโครงการตามระเบียบของทางราชการ ส่วนการปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่จะเป็นลักษณะของงานที่ปฏิบัติต่อเนื่องกันในแต่ละปีงบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ส่วนการดำเนินการปฏิบัติงานประจำของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนนั้น จะเป็นแผนปฏิบัติการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผน โดยจะมีลักษณะของการปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้เหมาะสมขึ้น โดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในครั้งก่อน เพื่อให้สามารถจัดปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน เช่น แผนปฏิบัติการรับขึ้นทะเบียนนิสิตนักศึกษาใหม่ แผนปฏิบัติการรับลงทะเบียนเรียน

จากแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติจัดทำในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่มีระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้แผนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีความจำเป็นสำหรับการบริหารงานที่เป็นระบบและต้องการความสำเร็จของงาน

## 2. การจัดองค์การ

การจัดองค์การ เป็นการจัดระเบียบงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนรวมกำลังกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Gregg, 1957) เป็นการพิจารณาถึงภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติทั้งหมดนำมาจัดกลุ่มภารกิจหรือหน้าที่พร้อมทั้งกำหนดบุคคล ขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานทรัพยากรสนับสนุน รูปแบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533) ซึ่งแสดงถึงการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การโดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริอร ชันธหัตถ์, 2531) เป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามแผนงานที่วางไว้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535)

การจัดองค์การเกี่ยวข้องกับกลุ่มงานและตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ การมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ในการประสานงานเพื่อปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ การจัดองค์การที่เหมาะสม ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า จะแสดงให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนและจัดข้อขัดแย้งในหน้าที่งาน เป็นกรอบที่ช่วยเชื่อมโยงความพยายามจากขั้นตอนของการวางแผนไปสู่ผลสำเร็จในขั้นตอนของการควบคุม จัดวางช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ และช่วยให้มีจุดหมายชัดเจนโดยจัดกิจกรรมมาสัมพันธ์กับเป้าหมายต่าง ๆ

องค์การเป็นที่รวมของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ และได้มาจร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จึงเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ คน และงานที่จะต้องทำ ในองค์การที่เป็นทางการหรือองค์การรูปนัย เป็นองค์การที่มีการจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ระเบียบแบบแผน มีโครงสร้างที่ชัดเจนและแน่นอน มีการระบุถึงสิ่งต่าง ๆ เอาไว้อย่างครบถ้วนสำหรับการปฏิบัติตาม เช่น การกำหนดความสัมพันธ์เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ อำนาจ ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ลักษณะงานและจุดหมายขององค์การ เน้นถึงความมีระเบียบแบบแผน (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่และ

ความรับผิดชอบเฉพาะของบุคคล และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างแน่นอน การจัดเตรียมช่องทางการติดต่อสื่อสารสำหรับการประสานงานและควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ การประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ส่วนในองค์การที่ไม่เป็นทางการหรือองค์การออร์แกนัล มักจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การอย่างเป็นทางการ ความพึงพอใจส่วนบุคคลมีความสำคัญและมีการยอมรับผู้นำตามธรรมชาติ การร่วมมือปฏิบัติงานดำเนินไปในลักษณะของความเห็นใจหรือการขอร้องเป็นส่วนตัว ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงผลดีผลเสียขององค์การทั้ง 2 รูปแบบ และใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน (Gregg, 1957)

อุทัย หิรัญโศ (2526) และ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ได้กล่าวถึงหลักการจัดองค์การและการจัดรูปร่างซึ่งใกล้เคียงกัน โดยสรุปแล้วประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร วัตถุประสงค์อะไรบ้างที่ต้องการให้บรรลุ การกำหนดจะต้องชัดเจนโดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสมกับเหตุการณ์และมีทางปฏิบัติได้

2. กำหนดภารกิจหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ พิจารณาภารกิจหรือหน้าที่ต่าง ๆ นามาจัดกลุ่มหรือหมวดหมู่ของงานเพื่อแบ่งส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ

3. ความชำนาญเฉพาะอย่าง จะต้องมีการกำหนดความชำนาญเฉพาะบุคคลและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน

4. การรวมอำนาจบังคับบัญชา จะต้องรวมอำนาจในการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการไว้ที่ศูนย์กลางอำนาจการขององค์การเพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การและเกิดเอกภาพในการปกครองและการบริหาร

5. สายการบังคับบัญชา มีสายการบังคับบัญชาที่ดี โดยระบุไว้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อใคร หรือใครขึ้นกับใคร

6. การประสานงาน จะต้องจัดกลไกการบริหารและทรัพยากรให้สอดคล้องประสานกันทุกขั้นตอน ไม่มีความขัดแย้ง

7. อำนาจหน้าที่ หมายถึงสิทธิที่จะสั่งการใด ๆ ได้ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ จะต้องมีความชัดเจนของแต่ละตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่กับความ

รับผิดชอบจะต้องได้สัดส่วนกัน

8. ความรับผิดชอบ หมายถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ และการมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคลและตำแหน่งจะต้องชัดเจน เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่

9. การจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากร เงิน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงาน

การจัดองค์การเป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมและอำนาจหน้าที่ โดยที่โครงสร้างอำนาจหน้าที่จะต้องสอดคล้องกับโครงสร้างของงานที่จัดขึ้น ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวถึงกระบวนการจัดองค์การประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดโครงสร้างงาน คือการแยกประเภท จัดหมวดหมู่ของงานและการจัดตำแหน่งงานต่าง ๆ
2. การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ คือการพิจารณามอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้กับตำแหน่งต่าง ๆ ในโครงสร้าง โดยใช้วิธีการมอบหมายงานจากระดับสูงสุดลงมาตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้
3. การจัดโครงสร้างองค์การ คือขั้นตอนของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงานและโครงสร้างอำนาจหน้าที่โดยอาศัยสายการบังคับบัญชา

การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ เป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่เป็นผู้รับมอบหมายงานมาจะได้รับอำนาจสิทธิในการวางแผน การสั่งการ รวมทั้งทำการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน และในกรณีเดียวกัน ถ้าบุคคลดังกล่าวทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานในระดับที่อยู่ต่ำลงไปอีก ก็เป็นการแสดงว่าพนักงานที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้นมา จะมีสิทธิทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของตนได้เช่นกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) มีหลักการที่สำคัญที่จะต้องปฏิบัติคือ หลักของความเท่ากันของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบและหลักของช้อยกเว้นใน

กรณีที่อยู่ได้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถเพียงพอและขาดความมั่นใจ ซึ่งในการพิจารณาขนาดของการมอบอำนาจมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ คือ สภาพการณ์ของบรรยากาศขององค์การ ลักษณะของกิจกรรมที่ทำ และผู้บริหารแต่ละคนที่จะมีความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา

อำนาจหน้าที่ หมายถึงอำนาจที่จะสั่งบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งตามแต่ผู้มีอำนาจจะเห็นสมควร ทั้งนี้การสั่งการให้กระทำตามดังกล่าวนั้น จะต้องมีความหมายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายโดยตำแหน่งขององค์การอย่างเป็นทางการจากการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ตามลำดับสายการบังคับบัญชา นอกจากนี้อำนาจหน้าที่สามารถเกิดขึ้นจากการยอมรับความสามารถของผู้บริหารในชั้นสูง แนะนำหรือวิธีการอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา โดยผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจในคำสั่งและเชื่อว่าการใช้อำนาจต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ไม่ขัดกับผลประโยชน์ของตนเองและเป็นเรื่องที่สามารถปฏิบัติได้ และอำนาจหน้าที่ที่เกิดจากความสามารถส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับความมีอำนาจของบุคคลดังกล่าว

ความรับผิดชอบ หมายถึงข้อผูกพันของผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้บริหารมีอำนาจที่จะสั่งการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งให้ทำงานตามคำสั่ง และผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชายอมรับปฏิบัติตามหรือให้บริการตามคำสั่ง เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์การและได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งความผูกพันของผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นขึ้นไปเป็นความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น เป็นข้อผูกพันที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปหรืออาจสิ้นสุดลงด้วยการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ได้รับมอบหมายมาเสร็จสิ้นลง

การมอบหมายงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อการได้รับการปฏิบัติในทันทีเพื่อตอบสนองความพอใจของผู้รับบริการ และลดเวลาในการส่งเรื่องขึ้นเบื้องบนตามสายงาน ลักษณะของผู้บริหาร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมีเวลาในการปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้น เป็นการฝึกอบรมประสบการณ์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้งานที่สำคัญ ๆ ได้มากขึ้น ได้ฝึกฝนการตัดสินใจด้วยตนเอง ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารในบางเรื่องดีขึ้น และช่วยสร้างขวัญที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อตัวบุคคล (สมยศ นาวิการ, 2525 และ ธงชัย สันติวงษ์, 2535)

งานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการในมหาวิทยาลัย มีการกำหนดโครงสร้างของงาน โครงสร้างของอำนาจหน้าที่ และโครงสร้างขององค์การตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ในส่วนที่เกี่ยวกับโครงสร้างของงาน มีการแบ่งออกเป็นหน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ ตามลักษณะงานและภารกิจของงาน เช่น ฝ่ายรับเข้าศึกษา ฝ่ายตารางสอนตารางสอบ ฝ่ายทะเบียนการศึกษา ฝ่ายระเบียบประวัติ ฝ่ายประมวลผลข้อมูล ฝ่ายเลขานุการ/ธุรการ เป็นต้น ในแต่ละหน่วยหรือฝ่ายงานจะกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ ไว้สำหรับบุคคลที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามลักษณะและคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการ เช่น ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ตำแหน่งพนักงานธุรการ ตำแหน่งนายช่างเทคนิค ตำแหน่งพนักงานเตรียมข้อมูล เป็นต้น

โครงสร้างของอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย จะดำเนินการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละตำแหน่งงานตามความรู้ความสามารถความเหมาะสมของบุคคลในแต่ละตำแหน่งงานที่ต้องการ ให้เป็นผู้มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งในการมอบหมายงานดังกล่าวเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานตลอดจนการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ แต่จะต้องอยู่ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างของงานและโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องจัดประสานความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในแต่ละหน่วยหรือฝ่ายให้สามารถเชื่อมโยงกันภายในหน่วยงานได้โดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ ทั้งโดยการจัดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการตามรูปแบบของทางราชการ และการอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ ในรูปแบบของสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการสั่งการของหน่วยงาน อาจจะมีมอบหมายอำนาจในการสั่งการให้แก่รองหรือผู้ช่วยผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่แทนในแต่ละฝ่ายงาน มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้หัวหน้าหน่วยหรือหัวหน้าฝ่าย เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยหรือฝ่าย มีอำนาจในการชักจูง การแนะนำและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยหรือฝ่ายเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยลักษณะของสายการบังคับบัญชาจะเป็นไปตามโครงสร้างของ



องค์การที่กำหนดไว้ คือ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องขึ้นตรงต่อหัวหน้าหน่วยหรือหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าหน่วยหรือหัวหน้าฝ่ายขึ้นตรงต่อผู้บริหาร รองหรือผู้ช่วยผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย

จากแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าการจัดองค์การเป็นการจัดระบบงานและบุคลากรในองค์การให้มีความสัมพันธ์กัน โดยมีกำหนดภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักการที่สำคัญ ๆ ในการจัดคือ วัตถุประสงค์ ภารกิจขององค์การ ความชำนาญเฉพาะอย่าง อาณาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการประสานงาน

### 3. การจัดบุคลากร

การบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลและงบประมาณมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการบรรจุรับผิดชอบงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้มีการจัดองค์การเกี่ยวกับตำแหน่งงาน ภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการประสานงานเสร็จสิ้นแล้ว หรือหลังจากที่ได้กำหนดให้มีการปฏิบัติตามแผนหรือโครงการต่าง ๆ การจัดบุคลากรและงบประมาณสนับสนุนที่เหมาะสม จะทำให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดบุคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการทางด้านการบริหารงานบุคคลที่สำคัญเกี่ยวกับการนำประชาชนจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยหน้าที่หลักที่สำคัญ 3 ประการที่ผู้บริหารมีภาระหน้าที่จะต้องปฏิบัติคือ การจัดหาบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน การพัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์การ และการบำรุงรักษาพนักงานเพื่อให้มีความพอใจในการทำงานให้กับองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานขององค์การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะบุคคลเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น

การได้มาซึ่งบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงานนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับคุณลักษณะของงาน ซึ่งจะมีรายละเอียดลักษณะงานในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการที่จะให้ผลงานขององค์การหรือของหน่วยงานมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความพร้อมเพียงของบุคคล ผู้บริหารจึง

ต้องมีภาระหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งและงานที่จะต้องปฏิบัติ

การสรรหาบุคคลเป็นวิธีการที่ให้ได้มาซึ่งบุคคลที่พร้อมจะเข้าปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์การ การวางแผนกำลังคน และคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ ในการสรรหาบุคคล อุทัย หิรัญโรต (2531) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญคือ การสรรหาบุคคลต้องสรรหาให้ได้บุคคลที่ต้องการ หรือคนที่มีคุณภาพจากแหล่งแรงงานที่เลือกสรรแล้ว เป็นการเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันหรือเปิดเป็นการทั่วไปโดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่ง รายได้ สวัสดิการ ผลประโยชน์ เกื้อกูล และความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงานให้ทราบโดยกว้างขวาง และการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ โดยการสรรหาบุคคลนั้นอาจจะเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายนอกองค์การ เช่น จากสถานศึกษาหรือวิธีการเลื่อนชั้นจากภายในองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535)

การคัดเลือกบุคคลเป็นวิธีการที่องค์การใช้พิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมาก ให้ได้บุคคลที่ต้องการโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน อุทัย หิรัญโรต (2531) กล่าวถึงหลักการคัดเลือกที่สำคัญคือ

1. งานขององค์การแต่ละงานและแต่ละตำแหน่ง หากมีลักษณะแตกต่างกัน ก็ควรจะได้ทำการเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน
2. การเลือกสรรบุคคลต้องพยายามให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด ซึ่งรวมถึงความเหมาะสมกับเพศ ความถนัดชัดเจน และเหมาะสมกับคุณภาพ
3. การเลือกสรรบุคคลจะต้องมีการทดสอบ หรือมีมาตรการวัดความรู้ ความสามารถที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และเป็นธรรม
4. การคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะงานแตกต่างกัน ควรใช้วิธีการที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงลักษณะของงานและสภาพการทำงานประกอบด้วย

วิธีการคัดเลือกบุคคลมีหลายวิธีการ ซึ่งแต่ละวิธีการก็มีความเหมาะสมแตกต่างกันไปในแต่ละวิธีการซึ่งไม่มีวิธีการใดที่จะเหมาะสมที่สุดเพียงวิธีการเดียว ผู้บริหารจะต้องประยุกต์ใช้แต่ละวิธีการเข้าด้วยกันตามความเหมาะสม ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวถึงวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ได้แก่ การดูจากประวัติส่วนตัว เพื่อให้ทราบถึงการศึกษาและประสบการณ์และเรื่องอื่น ๆ ที่ต้องการ การสัมภาษณ์ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงลักษณะท่าทาง ไหวพริบ ความสนใจที่มีต่องานของผู้สมัคร และการทดสอบซึ่งมีหลายวิธีการ เช่น การทดสอบทางจิตวิทยา การทดสอบเชาว์ การทดสอบการปฏิบัติงาน การทดสอบความสามารถ การทดสอบบุคลิกภาพ เป็นต้น

การพัฒนามูลฐานเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะที่ดำเนินการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนามูลฐานที่กระทำส่วนใหญ่ได้แก่ การฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น ลดค่าใช้จ่าย แรงงานและเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง ทำให้การบริหารงาน การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารและการประสานงานดีขึ้น และที่สำคัญคือตัวผู้รับการอบรมจะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนที่ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

อุทัย หิรัญโรต (2531) กล่าวถึงความมุ่งหมายของการฝึกอบรมในด้านขององค์กรและความมุ่งหมายส่วนบุคคลคือ

1. ในด้านองค์กร เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับโดยส่วนรวมคือ
  - 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.2 เพื่อให้ทราบวิธีปฏิบัติงานที่ดีและถูกต้อง
  - 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
  - 1.4 เพื่อฝึกฝนบุคคลหรือเตรียมเจ้าหน้าที่ไว้สำหรับการขยายงานในอนาคต
  - 1.5 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น
2. ในด้านส่วนบุคคล เกี่ยวกับประโยชน์ของบุคคลที่ควรจะได้รับ คือ
  - 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งฐานะ
  - 2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ หน้าที่ และทัศนคติ

2.3 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

2.4 เพื่อทำความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.5 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์

การฝึกอบรมสามารถทำได้ทั้งก่อนการทำงานที่เรียกว่า การฝึกอบรมปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงาน รูปแบบวิธีการ หลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมในแต่ละเรื่อง แต่ละหน่วยงานอาจจะต้องจัดขึ้นเองโดยฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือฝ่ายพัฒนาบุคคล หรือการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยเฉพาะในหน่วยงานอื่น ๆ

การบำรุงรักษาพนักงานให้มีความพอใจในการทำงานนั้น เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ขวัญเป็นสภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งมีผลกระทบต่อความตั้งใจในการทำงานทั้งต่อตัวบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ (อุทัย หิรัญโรต, 2531) ถ้าขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีจะช่วยเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลงานก็จะสูงตามไปด้วย จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจในหมู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ให้มีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดริเริ่มที่ดีในการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าต่อไป

อุทัย หิรัญโรต (2531) กล่าวถึงปัจจัยที่จะช่วยก่อให้เกิดกำลังใจที่ดี คือ

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชา ถ้าผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ย่อมจะสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน มีชีวิตชีวา และลูกน้องจะมีขวัญดี ซึ่งเป็นเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ของบุคคล

2. การมอบหมายงาน ถ้ามอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลเกี่ยวกับความถนัด บุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถ ย่อมจะเกิดความพึงพอใจในงานและทำงานด้วยความสุข ขวัญก็จะเกิดตามมา

3. การจัดสภาพการทำงาน ถ้าจัดสภาพการทำงานที่ดี ถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาดเรียบร้อย แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน ไม่ร้อนอบอ้าว เป็นต้น จะเกิดความสบายใจ ไม่รู้สึกรำคาญ จะเกิดความตั้งใจและขวัญในการทำงาน

4. ระบบการวัดผลสำเร็จในการทำงาน เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่ง

การเงินเดือนที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ชัดเจนและยุติธรรม จะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจ

5. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง

6. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงควรที่จะมีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราวเพื่อทราบปฏิกิริยาต่องาน เพื่อจะได้ทราบปัญหาและแก้ไขข้อบกพร่องได้ตรงประเด็น ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ปรึกษา เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจเมตตากรุณา เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น จัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม มีหลักในการวัดผลสำเร็จของงานอย่างถูกต้องและยุติธรรม ให้โอกาสเท่าเทียมกันในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งผลถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดบุคลากรในงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาที่มีความสำคัญเช่นเดียวกับองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาจะต้องมีภาระหน้าที่ในการสรรหามูลค่าที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ และการบำรุงรักษา ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าการดำเนินการเกี่ยวกับระบบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง เช่น กองการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการในเรื่องของการรับสมัคร สอบคัดเลือกและบรรจุเข้าทำงานก็ตาม แต่โดยความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นผู้กำหนดความต้องการ คุณสมบัติของผู้สมัคร และมีส่วนในการคัดเลือกทั้งในเรื่องของการทดสอบและการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่ต้องการ ส่วนในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจะมีบทบาทมากที่สุดรวมทั้งการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันในการดำเนินการที่ต้องอาศัยความร่วมมือและบุคคลจากหลาย ๆ ฝ่าย การสรรหาและคัดเลือกนิสิตนักศึกษาเพื่อช่วยปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะต้องปฏิบัติเร่งด่วนหรืองานที่ต้องอาศัยคนจำนวนมากเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด เช่น การรับลงทะเบียนเรียน การขึ้นทะเบียนนิสิตนักศึกษานิว เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดบุคลากรที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การจัดบุคลากร เป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่มีคุณค่าต่อองค์กร และการบำรุงรักษาให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้สามารถชดเชยข้อบกพร่องจากบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. การสั่งการ

การสั่งการ เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) มีความสำคัญในการบริหารงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและจัดองค์การเพื่อดำเนินภารกิจขององค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยการใช้ภาวะผู้นำ และอิทธิพลในการจูงใจกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) กล่าวว่า การสั่งงานถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่จะต้องกระทำเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้ว การสั่งงานของผู้บริหารสามารถกระทำได้ 4 แบบ คือ

1. การสั่งแบบบังคับให้ปฏิบัติ เป็นการสั่งงานที่เน้นความสำคัญของงานหรือความสำคัญของตัวเอง เหมาะสำหรับงานที่ต้องการเห็นผลรวดเร็วในเวลาจำกัด ต้องการผลงานมากกว่าการยอมรับของผู้รับคำสั่ง
2. การสั่งแบบขอร้องให้ปฏิบัติ เป็นการสั่งงานที่ให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่ง โดยพยายามให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและมีความรู้สึกว่าได้ถูกบังคับ
3. การสั่งแบบแนะนำให้ปฏิบัติ เป็นการสั่งงานที่ให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่ง เท่ากับความสำคัญของตนเอง โดยให้ผู้รับคำสั่งเกิดความคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานด้วยตนเองในแนวทางที่ผู้บริหารต้องการ
4. การสั่งงานแบบขออาสาสมัครในการปฏิบัติ เป็นการสั่งงานที่ให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่ง โดยต้องการให้เกิดการยอมรับงานที่ต้องปฏิบัติและอาสาสมัครทำงานด้วยความเต็มใจ

งานการสั่งงานที่ดีจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผู้สั่งการมีอำนาจสั่ง ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ มีเวลาและทรัพยากรเพียงพอในการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ เป็นต้น เอกซีย์ กีสูซพันธ์ (2533) กล่าวถึงการสั่งงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นกระบวนการสองทาง คือผู้รับคำสั่งควรมีโอกาสถามเพื่อซักซ้อมความเข้าใจกับผู้สั่งงานได้
2. การสั่งงานต้องมีความชัดเจนเพียงพอ
3. ใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้รับคำสั่ง
4. ผู้สั่งงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่จะสั่งงานเป็นอย่างดี และรู้วัตถุประสงค์ของการสั่งงานด้วย
5. ไม่สั่งงานโดยอคติ หรือใช้อารมณ์กับผู้รับคำสั่ง
6. อย่าเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อย
7. เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ผู้สั่งงานควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์ เวลาและผู้ที่จะรับคำสั่งก่อนที่จะตัดสินใจสั่งงานแบบใดแบบหนึ่ง

การสั่งการของผู้บริหารโดยการใช้อิทธิพลในการจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้น เกรก (Gregg, 1957) กล่าวถึงการใช้อิทธิพลจูงใจในการสั่งการมีหลายวิธีการดังต่อไปนี้

1. อธิบายเป้าหมายขององค์การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและเห็นความสำคัญ
2. ให้ความสำคัญของตัวบุคคลและความเป็นผู้นำของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ
3. แสดงให้เห็นว่าผลงานและประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับเกิดจากการทำงานร่วมกันในองค์การ มีความสำคัญและช่วยให้งานสำเร็จ
4. ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนทราบข้อมูลและเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ และสามารถใช้เป็นประโยชน์ได้
5. สร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงานให้ เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน
6. ให้คำแนะนำปรึกษาที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
7. พัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้าโดยการฝึกอบรมอยู่เสมอ
8. ใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์และวางตนให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ

การจูงใจบุคคลให้ทำงานและลักษณะของผู้บริหารมีส่วนสำคัญ การจูงใจเป็นเทคนิคหนึ่งในการกระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยอาศัยหลักความต้องการของบุคคลซึ่งแตกต่างกันในแต่ละลักษณะและประเภทของบุคคล เป็นวิธีการที่ผู้บริหารนำมาใช้จูงใจคนในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น โดยหลักการของการประสานผลประโยชน์ส่วนบุคคลให้เข้ากันได้กับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การมีผลประโยชน์ร่วมกันกับขององค์การ และต้องพยายามตอบสนองความต้องการของสมาชิกอยู่ตลอดเวลา และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวว่า สิ่งจูงใจมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล และสิ่งจูงใจที่จะใช้กับแต่ละบุคคลนั้น จะแตกต่างกันไปตามความต้องการและลักษณะประเภทของบุคคล สิ่งจูงใจอาจจะเป็นทางด้านวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน หรืออาจจะเป็นด้านอุดมคติในการทำงาน บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรภาพ การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ซึ่งกล่าวถึงการใช้เครื่องมือหรือสิ่งต่าง ๆ ในการจูงใจให้บุคคลทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารจะต้องเลือกและจัดสัดส่วนหลาย ๆ ชนิดให้เหมาะสม เช่น การใช้เทคนิคการควบคุมงานโดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน การใช้อำนาจหน้าที่ การให้ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การให้เกียรติและถือเป็นที่นับถือตนเองต่อคนงาน การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นต้น

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญในการก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การในการสั่งการให้ปฏิบัติงาน ลักษณะของความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันมักจะมีการชักจูงหรือสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลแตกต่างกัน ผู้นำอาจแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ โดยพิจารณาถึงลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเสรีนิยม (ธงชัย สันติวงษ์, 2535)

ผู้นำที่สามารถชักจูงหรือจูงใจคนให้ทำงานได้นั้น จะต้องเป็นผู้นำที่สามารถให้การตอบสนองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แบบของพฤติกรรมผู้นำจึงค่อนข้างจะเป็นแบบประชาธิปไตยหรือให้ความสำคัญกับคนมาก แต่อย่างไรก็ตามก็ขึ้นอยู่กับบุคลิกส่วนตัว กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสถานการณ์ด้วย เบลค มูตัน และวิลเลียม (Blake, Mouton and Williams, 1981)



กล่าวถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบสนใจบุคคล (Concern for people) และพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบสนใจผลผลิต (Concern for production) ในลักษณะการแจกแจงในแต่ละด้านของมิติ โดยถือว่าแต่ละมิติเป็นอิสระแก่กัน ในแต่ละมิติจะมี 9 ช่อง รวม 81 ช่อง แต่ละช่องถือเป็นแบบผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างกัน อาทิ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งจะทำงานสำเร็จแต่อย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมการบริหารที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงาน เป็นต้น

การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร ชงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า จะกระทำได้ผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ คือ

1. ความสามารถและความพร้อมเพียงทางด้านจิตใจของผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมดังกล่าว
2. สถานการณ์บรรยากาศขององค์การ ว่าเป็นไปในทางสร้างเสริมหรือจะเปิดโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมดังกล่าวหรือไม่
3. ความพร้อมเพียงของการเตรียมการในเรื่องต่าง ๆ

การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา นั้น ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะปฏิบัติหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาและสั่งการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ การสั่งการของผู้บริหารสามารถที่จะใช้รูปแบบของการสั่งการแบบต่าง ๆ โดยคำนึงถึงลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ คุณลักษณะและความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ตลอดจนเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ และในการสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานควรจะเป็นกระบวนการทั้งสองทาง มีความชัดเจน เข้าใจในเรื่องที่สั่งงาน และเป็นผู้ที่มีเหตุผลเพียงพอในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชปฏิบัติ นอกจากนี้การใช้อิทธิพลของผู้นำและวิธีการจูงใจให้บุคคลทำงานยังมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้ในการสั่งการด้วย เพราะแต่ละคนในหน่วยงานต่างก็มีความสำคัญต่อการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ และภารกิจแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันและจะส่งผลกระทบต่อกันในการปฏิบัติงานด้วย ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนอุทิศเวลา ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล

สำเร็จของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพทรัพยากรใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ ทั้งด้านที่เป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าล่วงเวลา และด้านที่เป็นบรรยากาศของความสัมพันธ์ในหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน รอคาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการสั่งการที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า การสั่งการเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารในการดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและใช้อิทธิพลเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการจูงใจกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

### 5. การประสานงาน

การประสานงานระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การ การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้ดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน ทุกขั้นตอนของการประสานงานขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ เลือกและการวางแผน กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารและการใช้อิทธิพลจูงใจก็มีความสำคัญช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี (Gregg, 1957)

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2527) กล่าวว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน วิศวกรกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่และเพื่อเร่งรัด การทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กันในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จภายในเวลาเดียวกัน

การประสานงานจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน วัตถุประสงค์ของหน่วยงานและทรัพยากรต่าง ๆ ความมุ่งหมายของการประสานงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ มีผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ สร้างความเข้าใจอันดีแก่ผู้ร่วมงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นการลดการขัดแย้งกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่ง เกรก (Gregg, 1957) ได้กล่าวถึงการประสานงานเพื่อ



1. กำหนดแผนการหรือโครงการเกี่ยวกับหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน
2. ำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รู้และเข้าใจในแผนการหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น

3. ำให้ทุกคนเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง ๆ เพราะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ต้องำปฏิบัติงาน

การประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การหรือหน่วยงาน ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำขององค์การหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องจะต้องมีภาระหน้าที่ในการประสานส่วนต่าง ๆ ขององค์การให้สามารถปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณีที่เคยปฏิบัติในหน่วยงาน จรรยาวิชาชีพประจำหน่วยงาน บทบาทหน้าที่เฉพาะตำแหน่งต่าง ๆ วิธีการทำงานเป็นหมู่คณะ และมีความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานมากที่สุดหรือมากพอที่จะแนะนำได้เมื่อจำเป็น

การประสานงานที่จะให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคในการประสานงานเพื่อลดความขัดแย้งในองค์การ เกรก (Gregg, 1957) และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวถึง การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้อยู่ในสภาพที่ดี คือ

1. โครงสร้างของการบริหารมีระเบียบแบบแผน
2. มีแผนภูมิองค์การแสดงสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร มีรายละเอียดของหน้าที่และความสัมพันธ์กันของตำแหน่ง
3. มีการกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
4. มีระบบการติดต่อสื่อสารเป็นทางการ ยืดหยุ่นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีบุคลากรประสานงานที่มีความสามารถสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี
6. มีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ
7. เขียนโครงการและวิธีการทำงานต่าง ๆ เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้รับทราบ

8. มีคู่มือการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่มีคุณภาพ
9. มีระเบียบและรายงานข้อมูลต่าง ๆ จัดเป็นระบบ สามารถค้นคว้า

#### ได้สะดวก

10. ผู้ร่วมงานมีโอกาสสร้างสรรค์นอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างมิตรที่ดีต่อกัน
11. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจ มีความรู้

#### เกี่ยวกับงานเสมอ

12. ใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม

งานทะเบียนนิสิตนักศึกษา เป็นหน่วยงานที่จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การประสานงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการประสานสัมพันธ์บุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินการบรรลุสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของภารกิจในด้านต่าง ๆ สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งสามารถประหยัดเวลาและทรัพยากรที่ใช้ สำหรับการประสานงานของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษานั้น การประสานงานภายในเกี่ยวข้องกับการประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันในแต่ละภารกิจให้สามารถใช้ทรัพยากรและบุคคลร่วมกัน ส่วนการประสานงานภายนอกหน่วยงานนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ เพราะลักษณะของการปฏิบัติงานของงานทะเบียนนั้นเป็นศูนย์กลางในการประสานข้อมูลระหว่างคณะวิชาต่าง ๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทะเบียน เช่น ฝ่ายการเงินของมหาวิทยาลัย ศูนย์หรือสำนักคอมพิวเตอร์ หน่วยงานอาคารสถานที่ เป็นต้น การประสานงานระหว่างคณะวิชาที่สำคัญ ๆ เช่น การประสานงานเกี่ยวกับตารางสอนตารางสอบ การประสานงานเกี่ยวกับการลงทะเบียน การประสานงานกับฝ่ายการเงินของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บเงินค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าบำรุงการศึกษาและอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการลงทะเบียนของนิสิตนักศึกษา ตลอดจนการชำระค่าธรรมเนียมเอกสารต่าง ๆ ของนิสิตนักศึกษา เป็นต้น การประสานงานกับสำนักหรือศูนย์คอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในเรื่องที่เกี่ยวกับระบบงานคอมพิวเตอร์ทางด้านโปรแกรมระบบงานคอมพิวเตอร์ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติภารกิจที่ใช้ระบบงานคอมพิวเตอร์ เช่น การจัดทำตารางสอนตารางสอบ การลงทะเบียนเรียนของนิสิตนักศึกษา การประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพราะหน่วยงานทะเบียน

นิสิตนักศึกษาไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการปฏิบัติงาน และการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านโปรแกรมและระบบงานคอมพิวเตอร์ในบางหน่วยงาน การประสานงานกับหน่วยงานอาคารสถานที่เกี่ยวกับ การขอความร่วมมือในการจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น การจัดสถานที่สำหรับการขึ้นทะเบียนนิสิตนักศึกษาใหม่ การจัดสถานที่สำหรับการลงทะเบียนเรียน การจัดสถานที่สำหรับการเรียนการสอนและการสอบ วนกรณีทำงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเป็นผู้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับอาคารเรียนรวม นอกจากนี้ยังมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานของกองแผนงาน กองการเจ้าหน้าที่ กองบริการการศึกษา กองคลัง เป็นต้น

จากแนวคิดของการประสานงานที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการในการเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคลและหน่วยงานให้สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบสอดคล้องกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

## 6. การควบคุม

ในการบริหารงานขององค์การนั้น การวางแผนเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ และยังมีปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลในการดำเนินงานขององค์การ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ การควบคุมติดตามและกำกับกับการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารเป็นอันมาก เพื่อจะได้ทราบผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้ทันที่ และสามารถนำผลไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานในส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการควบคุมการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานดำเนินการไปอย่างถูกต้องตามระเบียบและข้อบังคับ ประหยัดเวลาและทรัพยากรในการดำเนินงาน และช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมคือการวัดและการตรวจสอบแก้ไขผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามแผนและวัตถุประสงค์ขององค์การ (Koontz and Wehrich, 1990) เป็นการกำหนดหรือการวัดความก้าวหน้าของงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในแผน แสดงถึงความสำเร็จของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการจัดบุคลากรเข้าทำงานในองค์การ (Putti, 1987) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น เป็นระเบียบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สุภรณ์ ศรีพหล, 2523) การควบคุมเป็นการใช้ศิลปการบริหาร เพื่อตรวจตราดูว่าการดำเนินการเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่และผลของการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) เป็นกระบวนการในการกำกับและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้แน่ใจหรือมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นปฏิบัติถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือได้มาตรฐานตามที่กำหนด (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533)

การควบคุมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุก ๆ คนตั้งแต่ระดับสูงสุดถึงผู้ควบคุมงาน เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานทุกระดับและมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการวางแผน เปรียบเสมือนลมของซากกรรไกรทั้งสองข้าง ถ้าปราศจากวัตถุประสงค์และแผนแล้ว การควบคุมไม่สามารถเป็นไปได้ เพราะผลการปฏิบัติงานจะต้องเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Koontz and Wehrich, 1990)

ระบบและเทคนิคการควบคุมมีความจำเป็นสำหรับการเงิน การดำเนินการของหน่วยงาน ขวัญและกำลังใจ ผลผลิตที่มีคุณภาพและสิ่งอื่น ๆ หลักการพื้นฐานของกระบวนการควบคุมงานจะต้องประกอบด้วย (Koontz and Wehrich, 1990 เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533 และ ธงชัย สันติวงษ์, 2535)

1. การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้ล่วงหน้า โดยจะต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ต้องการ แสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารต้องการ เช่น มาตรฐานทางด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา ด้านงบประมาณ

2. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด โดยจะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานงานที่กำหนด

3. การดำเนินการแก้ไข ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจดำเนินการแก้ไขอย่างไร  
อย่างหนึ่งงานกรณีที่ผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนด

ปุตติ (Putti, 1987) กล่าวถึงหน้าที่ในการควบคุมของผู้บริหารว่า เป็นการ  
วัดผลการปฏิบัติงานของบุคคล ผลการดำเนินการตามแผนหรือโครงการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน  
ที่กำหนดไว้ และดำเนินการแก้ไขสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย มีการดำเนินการเป็นขั้นตอน  
ในกระบวนการของการควบคุม คือ

1. การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและการดำเนินการตามแผนกับมาตรฐาน  
หรือแผนที่กำหนด
4. การดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องในสิ่งที่แตกต่างไปจากมาตรฐาน
5. การดำเนินการติดตามผลการดำเนินการแก้ไข

การควบคุมงานชนิดใดหรือการใช้เทคนิคการควบคุมอะไรเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ  
สูงสุดนั้น ลักษณะของการควบคุมเป็นสิ่งจำเป็น ปุตติ (Putti, 1987) กล่าวถึงลักษณะ  
ต่าง ๆ ของการควบคุมไว้คือ

1. การควบคุมจะต้องมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จะต้องแสดงให้เห็น  
ถึงความต้องการของบุคคลในการใช้
2. การควบคุมจะต้องสามารถรายงานผลความแตกต่างได้ทันที และต้องมี  
การดำเนินการแก้ไขทันทีที่ผิดไปจากวัตถุประสงค์
3. การควบคุมจะต้องมองอนาคต ต้องคิดการไปข้างหน้าเกี่ยวกับวิธีการ  
หรือเครื่องมือที่จะใช้แก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
4. การควบคุมจะต้องเป็นยุทธศาสตร์ในการแนะนำและเลือกจุดสำคัญมา  
ประยุกต์ใช้ในการควบคุม
5. การควบคุมจะต้องมีความยืดหยุ่น
6. การควบคุมจะต้องประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดดำเนินการและการ

## บำรุงรักษา

7. การควบคุมจะต้องสามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถใช้เป็นประโยชน์
8. การควบคุมจะต้องชี้ให้เห็นถึงการดำเนินการที่ถูกต้อง และเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่จะนำไปใช้

การควบคุมมีหลายประเภทที่ใช้แตกต่างกันในแต่ละวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารจะเลือกใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยปกติจะมีรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ตามเวลาที่กำหนด การติดตามและรายงานผลจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่ามีสิ่งที่เป็นงบนไปจากแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันทีก่อนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน การควบคุมจึงมีประโยชน์หลายประการ คือ (Jerome, 1961 อ้างถึงใน Putti, 1987)

1. การควบคุมใช้เพื่อบังคับให้ผลงานเข้ามาตรฐาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง
2. การควบคุมใช้เพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินของบริษัทไม่ให้สูญหายหรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์
3. การควบคุมใช้เพื่อควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐาน ช่วยรักษาระดับคุณภาพของผลผลิต
4. การควบคุมใช้เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติโดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง
5. การควบคุมใช้เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ
6. การควบคุมใช้สำหรับการวางแผนและโปรแกรมการปฏิบัติงานต่าง ๆ
7. การควบคุมจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการจัดความสมดุลของแผนและโปรแกรมต่าง ๆ
8. การควบคุมกำหนดขึ้นเพื่อจูงใจบุคคลในองค์กร

วิธีการควบคุมงานของผู้บริหารหรือหัวหน้างานนับเป็นสิ่งสำคัญในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ปฏิบัติงานยอมรับวิธีการควบคุม และปฏิบัติงานตามกฎระเบียบแบบแผนของ



องค์การที่วางไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ได้เสนอวิธีการควบคุมงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่

1. ต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีความหมายเป็นที่ยอมรับและท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติ.
2. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทุกระดับ โดยเน้นการสื่อสารแบบเปิดและเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)
3. พยายามหลีกเลี่ยงการควบคุมที่มากเกินไป เพราะอาจจะเป็นสาเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเครียดหรือขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
4. การวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จะต้องเป็นการจัดการประเมินที่เห็นผลได้ชัดเจน
5. การให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติตามที่ต้องการ เช่น คำกล่าวชมเชย การประกาศเกียรติคุณ หรือสิ่งอื่น ๆ โดยไม่จำเป็นต้องให้เงินเสมอไป

การควบคุมการปฏิบัติงานในงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ผู้บริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษามีหน้าที่ในการติดตามควบคุมกำกับผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายหรือหน่วยต่าง ๆ ให้ปฏิบัติตามแผนหรือระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้มากที่สุด การควบคุมจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติภารกิจสามารถมุ่งสู่เป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า เป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะให้ได้ข้อมูลย้อนกลับต่าง ๆ จากการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบสภาพของการทำงาน ตรวจสอบความก้าวหน้าในการทำงานในสภาพปัจจุบันที่กำลังดำเนินการอยู่ ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

ในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารจะต้องมีวิธีการหรือกระบวนการในการควบคุมเช่นเดียวกัน วัตถุประสงค์การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะมีมาตรฐานกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงานและระดับอยู่ ผู้บริหารจะต้องพยายามใช้สำหรับกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถวัดได้ทั้งทางด้านปริมาณงาน คุณภาพงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานและทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในหน่วยงานทราบและยอมรับ การพิจารณาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่วัดได้กับมาตรฐานต้องสามารถเห็นผลได้ชัดเจนและยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน และการดำเนินการแก้ไขหรือการให้คำยกย่องหรือ

ผลตอบแทน ผู้บริหารต้องจําแนกมนุษย์สัมพันธ์ในการดำเนินการแก้ไขเพื่อไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความ รู้สึกท้อแท้หรือเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน การควบคุมงานของผู้บริหารไม่ควรเคร่งครัดมาก จนเกินไป ควรให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามความรู้ความสามารถ และการควบคุมควรเป็นไปในทางชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานมากกว่า

จากแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมงานที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การควบคุมงาน เป็นการกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานของการ ปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในขณะที่ ปฏิบัติงานไม่ให้บานปลายจนไม่สามารถแก้ไขได้ เพื่อรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงานโดยจะ ต้องมีการกำหนดมาตรฐาน วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถ ปฏิบัติได้

## 7. การตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหาร อย่างอื่นล้วนดำเนินการไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจทั้งสิ้น การตัดสินใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ ทุกองค์การที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในทุกกระบวนการของการบริหารงาน เพื่อเลือกวิธีการ ดำเนินงานที่พิจารณาแล้วว่า เป็นวิธีการที่จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการตัดสินใจ เลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการเลือกวิธีการดำเนินการจากหลาย ๆ ทาง เลือก และเป็นหัวใจของการวางแผน กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย การกำหนดสิ่งที่ ต้องการตัดสินใจ การค้นหาทางเลือก การประเมินผลทางเลือกที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ต้องการ (Koontz and Wehrich, 1990) เป็นการเลือก ทางเลือกหนึ่งในจำนวนหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้มีการพิจารณาแล้วว่าดีที่สุดเพื่อให้ได้ทางเลือก ที่คิดว่าจะก่อให้เกิดผลในการปฏิบัติตามที่ต้องการมากที่สุด เหตุผลที่สนับสนุนทางเลือกจึงควร มีเพียงพอทั้งทางด้านเกี่ยวกับคุณธรรมหรือค่านิยม และเหตุผลอันมาจากข้อเท็จจริงหรือข้อมูล ที่ได้มา (Gregg, 1957)

กระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้องและสมบูรณ์จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน มีเหตุผลและหลักการซึ่งคล้ายกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เกรก (Gregg, 1957) สุรัสวดี ศิลปอนันต์ (2523) ภิญญ สาธร (2526) และ ชงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวถึง ขั้นตอนการตัดสินใจไว้คล้ายคลึงกัน เกี่ยวกับการตัดสินใจที่จำเป็นสำหรับการแก้ไขปัญหาคือ

1. กำหนดปัญหา ศึกษาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะตัดสินใจ
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านข้อเท็จจริงและความคิดเห็นของบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งในด้านดีและไม่ดี
3. วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้แล้วโดยละเอียดเพื่อชี้ปัญหาที่แท้จริง
4. การวิเคราะห์ข้อมูลหาทางเลือกหลายทางที่จะทำได้
5. ประเมินคุณค่าของทางเลือกที่จะเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้
6. ตัดสินใจเลือกทางเลือกวิธีแก้ปัญหาที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุด โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการดำเนินการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานประจำที่มีโครงสร้างหรือมีระเบียบปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่มีความจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารงานระดับต่ำสุด ส่วนการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดล่วงหน้านั้น เป็นการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งที่ไม่ได้เป็นไปตามนโยบาย หรือนอกเหนือกรณีการปฏิบัติงานประจำและไม่มีการกำหนดไว้แผนปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นไป และปัจจัยที่มีส่วนกำหนดความสำคัญของการตัดสินใจ ได้แก่ ขนาดของความคิดเห็น ความยืดหยุ่นหรือความไม่ยืดหยุ่นของแผน ความแน่นอนหรือความไม่แน่นอนของเป้าหมายหรือหลักเกณฑ์ ระดับที่แตกต่างกันที่สามารถวัดได้และมีผลกระทบต่อบุคคล (Koontz and Weihrich, 1990)

ในการตัดสินใจต่าง ๆ จะต้องเป็นการตัดสินใจที่ดี ชงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวถึงหลักการตัดสินใจที่ดีจะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ 2 ประการคือ

1. ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง กล่าวคือ ได้มีการตัดสินใจที่ได้ผล และมีประสิทธิภาพสำหรับใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีที่สุด

2. ต้องเป็นการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับโดยฝ่ายอื่น โดยที่งานการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงทั้งสองด้านให้สมดุลกันทั้งคุณภาพที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และการแก้ไขข้อปัญหาที่ประสงค์จะให้มีการยอมรับจากฝ่ายผู้ปฏิบัติ เหมาะสมตามลักษณะและชนิดของปัญหา

การตัดสินใจของผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหาร และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานไปปฏิบัติ หรือ การปฏิบัติตามนโยบาย สามารถแบ่งระดับของการตัดสินใจออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (ธงชัย สันติวงศ์, 2535)

1. ระดับสูงสุด ได้แก่ การตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ของ องค์กร นโยบายขององค์กร และเกี่ยวกับนโยบายทางด้านบุคลากร

2. ระดับกลาง ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการจําแนก วัตถุประสงค์ นโยบายต่าง ๆ ออกเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่อง กำหนดรายละเอียดเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการประสานงานในเรื่องต่าง ๆ

3. ระดับล่างสุด ได้แก่ การตัดสินใจของฝ่ายปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถทางวิชาการ ทางด้านวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงาน และเทคนิคมาประยุกต์ในการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น การตัดสินใจสิ่งที่จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งจะได้รับผลจากการตัดสินใจสิ่งการนั้น มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือเสนอข้อมูลเพื่อให้พิจารณาประกอบการตัดสินใจสิ่งการซึ่งกระทำได้ 2 ลักษณะคือ (ธงชัย สันติวงศ์, 2535)

1. การกำหนดนโยบาย ซึ่งทุกคนควรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือซักถามข้อข้องใจ

2. การปฏิบัติตามนโยบายควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วมแคบลงไป ควรมอบให้คนส่วนน้อยที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ เฉพาะเรื่องเท่านั้นที่จะร่วมแสดงความคิดเห็นได้

การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำเพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน เพราะเขารู้สึกว่าเป็นเจ้าของเรื่องและมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้บริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานในทุกกระบวนการเช่นเดียวกัน นับตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำอนาคตและการดำเนินการในปัจจุบัน การตัดสินใจส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการจำแนกวัตถุประสงค์ นโยบายต่าง ๆ ออกเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่อง การกำหนดรายละเอียดเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการประสานงานในเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารงานจะต้องอาศัยข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งทางเลือกต่าง ๆ สำหรับการจัดการรายละเอียดการปฏิบัติงานหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การตัดสินใจจะเป็นการพิจารณาเลือกแนวทางปฏิบัติที่ต้องการอย่างรอบคอบและเหมาะสมที่สุดเพื่อดำเนินการต่อไปเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไปตลอดเวลาของการบริหารงาน และในการตัดสินใจควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น ก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพราะถ้าผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจแล้ว จะอุทิศกำลังกาย ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ปัญหานั้น ๆ ผลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากแนวความคิดที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า การตัดสินใจสิ่งการเป็นหัวใจของการบริหารงาน เป็นกระบวนการในการเลือกทางเลือกสำหรับการดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินการหรือการแก้ปัญหานั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กรหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การตัดสินใจของผู้บริหารควรจะเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมให้ข้อมูลและความคิดเห็นประกอบเท่าที่จะจำเป็นสำหรับเรื่องนั้น ๆ และในขั้นสุดท้าย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พิจารณาเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดไปดำเนินการต่อไป

### 8. การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร คือ การส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับและสามารถเข้าใจข้อมูลข่าวสารนั้น (Koontz and Wehrich, 1990) เป็นกระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารหรือความคิดหรือความรู้สู่บุคคลอื่น (Putti, 1987) เป็นกระบวนการส่งสารที่เป็นคำสั่ง ข่าวสาร ความคิด คำอธิบายชี้แจงและคำถาม จากบุคคลถึงบุคคล หรือจากหน่วยงาน

ถึงหน่วยงาน เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งมีความจำเป็นขององค์การที่จะให้  
เข้าใจความมุ่งหมายร่วมกันขององค์การโดยอาศัยการสื่อสาร ถ้าหากองค์การใดขาดการ  
สื่อสารที่จะทำให้เข้าใจและยอมรับจุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ อาจจะไม่สามารถประสาน  
งานเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ (Gregg, 1957)

การติดต่อสื่อสารในองค์การมีวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อ  
การชักนำการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จขององค์การ มีความจำเป็นสำหรับการประสานหน้าที่  
การบริหารงานในองค์การ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดและการเผยแพร่เป้าหมาย  
ขององค์การ การพัฒนาแผนเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ การประสานบุคคลและทรัพยากรใน  
องค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การคัดเลือก การพัฒนาและการประเมินผลบุคคล  
ในองค์การ การนำ การสั่งการ การจูงใจและสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานในองค์การ  
และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Koontz and Wehrich, 1990) โดยมีกระบวนการ  
ของการติดต่อสื่อสารประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ ผู้ส่งข่าวสาร ข่าวสารหรือข้อความ  
ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับข่าวสาร การตอบสนองหรือการปฏิบัติอันเนื่องมาจากการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในองค์การหรือหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย  
การติดต่อสื่อสารทั้ง 3 ทาง ได้แก่ (Gregg, 1957 เสนาะ ตีแยวี่, 2530 และ  
ธงชัย สันติวงษ์, 2535)

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน
3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน

การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เป็นการส่งข้อมูลจากผู้บริหารสู่ผู้  
ปฏิบัติ ได้แก่ คำสั่ง คำแนะนำ ความคิดเห็นและข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้อง  
กับวิธีการทำงาน เหตุผลในการทำงาน นโยบายและแนวปฏิบัติขององค์การ การประเมิน  
พนักงาน และข้อมูลที่ก่อให้เกิดความสนใจในองค์การ วิธีการที่ใช้อาจจะเป็นการสื่อสาร  
ด้วยวาจา ลายลักษณ์อักษร หรือทั้งสองอย่าง

การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน เป็นการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานไป  
ยังผู้บริหารเกี่ยวกับการขอข้อมูลและการให้ข้อมูลในเรื่องของความสำเร็จ ความก้าวหน้าของ

งานและแผนการปฏิบัติงานในอนาคต ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงองค์การ ความคิดและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของเพื่อนร่วมงานและองค์การ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ จะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ รู้พฤติกรรมตอบสนองที่มีต่อคำสั่งหรือนโยบาย เป็นการปลูกฝังและสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนร่วมในองค์การ

การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน และมีหน้าที่การงานในลักษณะเดียวกัน โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจร่วมกัน ขจัดข้อขัดแย้ง และเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร เกรก (Gregg, 1957) แบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ
2. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ คือ การติดต่อสื่อสารทั้งขึ้นบน ลงล่าง และในแนวนอนผ่านบุคลากรต่าง ๆ ตามลำดับชั้นหรือตามสายการบังคับบัญชาที่องค์การหรือหน่วยงานกำหนดไว้ในแผนภูมิขององค์การ จะต้องเปิดกว้างให้ทุกคนในหน่วยงานได้รับทราบ และเป็นเส้นทางที่สั้นที่สุด

การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ คือ การอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวและความสนิทสนมในทางสังคมของผู้ติดต่อและผู้รับเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบุคคลมากกว่าของหน่วยงานหรือองค์การ

การติดต่อสื่อสารในองค์การอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่มีประสิทธิภาพในการสื่อความหมายให้บุคคลในองค์การรับทราบและเข้าใจข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องมาจากอุปสรรคต่าง ๆ ได้แก่ ระยะทางของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การบิดเบือนข้อมูลต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความรู้สึก ภาษามือในการติดต่อสื่อสาร ระดับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ความสามารถในการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลในองค์การไม่ชัดเจน ความขัดแย้งของบุคคล การปฏิเสธการรับรู้ การใช้สื่อไม่เหมาะสม การมีช่องว่างในการติดต่อสื่อสาร เนื้อหาข่าวสารไม่ชัดเจนในความหมายและการรับข้อมูลข่าวสารที่มากเกินไปจนความจำเป็น (Putti, 1987)

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์การ ทั้งผู้บริหารงานและผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติให้บรรลุสู่เป้าหมายร่วมกัน การติดต่อสื่อสารในองค์การจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีลักษณะดังนี้ (Koontz and Wehrich, 1990)

1. ผู้ส่งข่าวสารจะต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และดำเนินการวางแผนเพื่อให้ได้รับผลสำเร็จ
2. การเข้ารหัสและการถอดรหัสสัญลักษณ์ต่าง ๆ จะต้องเข้าใจตรงกันในความหมายของข่าวสารทั้งผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร
3. ในการวางแผนการติดต่อสื่อสาร ทุกคนควรมีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับในการรวบรวมข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ข่าวสาร และการเลือกสื่อข้อมูลที่เหมาะสม
4. ข้อมูลข่าวสารจะต้องมีคุณค่าต่อผู้รับ และมีช่วงเวลาที่เหมาะสม
5. การสั่งการของผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ภาษา นัยหนักเสียงของคำสั่งอย่างเหมาะสมกับผู้รับคำสั่ง
6. เมื่อมีการสั่งการเสร็จสิ้นแล้ว ผู้สั่งการควรจะได้ซักถามความเข้าใจหรือรับทราบปฏิบัติการหลังจากผู้รับคำสั่งได้รับทราบคำสั่งแล้ว
7. ใช้การสื่อสารสำหรับการสร้างบรรยากาศในการจูงใจบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การโดยอาศัยการควบคุม
8. ประสิทธิภาพของการสื่อสารเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้ส่ง ผู้รับข่าวสารจะต้องยอมรับทั้งเงื่อนไขความคิดเห็นทั้งสองฝ่าย

ในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า จะต้องมีความใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเป็นมิตร เปิดช่องทางการสื่อสารหลาย ๆ ช่องทางที่จำเป็น เพื่อให้เกิดติดต่อได้สะดวกและทั่วถึง ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวขององค์การ



ชี้แจงและตอบคำถามของผู้ร่วมงานโดยทันที ไม่ประวิงเวลาจนสายเกินไปที่จะเข้าใจหรือยากที่จะแก้ไขได้ และควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายและโครงการต่าง ๆ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน (Gregg, 1957) และการสื่อสารระหว่างบุคคลในหน่วยงานอาจจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวก็ได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้อับรรลุวัตถุประสงค์จะต้องประกอบด้วย การเปิดเผย การมีความรู้สึกร่วมด้วย ความรู้สึกนับสนุน ความรู้สึกในด้านดีและมีความเท่าเทียมกันระหว่างบุคคลที่ติดต่อสื่อสาร (เสนาะ ตีเขยวี่, 2530)

การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษามาก เป็นกระบวนการส่งข่าวสารต่าง ๆ ทั้งคำสั่ง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบและเข้าใจ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง การติดต่อสื่อสารยังครอบคลุมถึงการเผยแพร่ประกาศ คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ กำหนดการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษา ให้นิสิตนักศึกษา บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เช่น การเผยแพร่เกี่ยวกับปฏิทินการศึกษา ตารางสอน ตารางสอบ ระเบียบเกี่ยวกับการศึกษา การเก็บเงินค่าธรรมเนียมและค่าบำรุงการศึกษา คำนวณเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียน การลงทะเบียนเรียน ตลอดจนการติดต่อขอรับบริการจากงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา การติดต่อสื่อสารจึงควรเป็นแบบที่เป็นทางการในหลาย ๆ รูปแบบ และหลายช่องทางการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารเพื่อให้สามารถติดต่อได้สะดวกและทั่วถึง ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารพอสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกระบวนการบริหารงานในองค์การต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งข้อมูลจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งระหว่างบุคคลและหน่วยงาน ก่อให้เกิดความหมาย ความเข้าใจ โดยเฉพาะในเรื่องของการประสานงาน การสั่งการ การควบคุม และการตัดสินใจขององค์การ ตลอดจนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ จำเป็นต้องมีการวางแผนการจัดระบบและกระบวนการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

## 9. การประเมินผล

การประเมินผลมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งในทุกกระบวนการของการบริหาร โดยการใช้กระบวนการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิผลขององค์การทั้งหมดและในทุก ๆ ส่วนที่กำหนดไว้ (Gregg, 1957) ทุกองค์การหรือหน่วยงานจึงต้องมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการบริหารงานที่จะต้องดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่าประสบผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินผลคือ เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของความสำเร็จที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับแผนงานหรือการปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กระบวนการประเมินผลจะต้องครอบคลุมและเหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการประเมิน และจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการตรวจสอบความสำเร็จของแผนและการดำเนินการ ตัวบุคคลและกลุ่มคนในองค์การที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

เกรก (Gregg, 1957) และ ภิญโญ สาทร (2526) กล่าวถึง กระบวนการประเมินผลโดยสรุปเป็นขั้นตอนดังนี้

1. การเลือกและการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้แน่นอนว่าต้องการประเมินผลอะไรบ้าง
2. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
3. การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยอาศัยวิธีเลือกข้อมูลที่รัดกุมตามหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
4. การวิเคราะห์และแปลผลของข้อมูล แล้วนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เกรก และ ภิญโญ สาทร คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลงาน คือจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน
2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน คือ จะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยสร้างแบบประเมินขึ้นหากจำเป็น
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน โดยปกติจะเป็น

ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ที่จะถูกประเมิน

4. กำหนดวิธีการประเมินผล จะต้องกำหนดวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มักจะมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า ผู้ประเมินควรจะต้องระมัดระวังและพึงใจถึงข้อคิดต่อไปนี้ คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน
2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง
3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ ควรจะได้ชี้แจงให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยต้องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด
4. ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรในหน่วยงานแล้ว ควรจะมีลักษณะของการสอนแนะงานแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

การประเมินผลในส่วนที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการตีคุณค่าของบุคคลเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในการปรับปรุงตัวบุคคลหรือระบบงาน การพิจารณาความดีความชอบจากระดับความสำเร็จของงาน การเลื่อนตำแหน่งฐานะให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การพัฒนาบุคคลหรือการกำหนดวิธีการฝึกอบรมให้ถูกต้องกับความจำเป็นหรือปัญหาที่ประสบ และเพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานแข่งขันกันทำงานหรือใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ (อุทัย หิรัญรัต, 2531) และในกระบวนการประเมินผลบุคคลที่จัดทำอย่างเป็นทางการทั้งในวงราชการและธุรกิจเอกชน

มีขั้นตอนสำคัญ คือ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล
2. กำหนดแบบที่จะใช้ในการประเมิน
3. กำหนดตัวบุคคลผู้ประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมิน
5. วิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

การประเมินผลในงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา มีการดำเนินการ เช่นเดียวกับการประเมินผลในหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกัน ในส่วนที่เกี่ยวกับหน่วยงานจะมีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาต่าง ๆ และการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากสิ้นสุดภารกิจในแต่ละช่วงเวลา เพื่อทราบถึงระดับผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติภารกิจ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนและจัดทำแผนปฏิบัติงานต่อไป และเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามระเบียบของทางราชการ ตลอดจนการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อเผยแพร่ในลักษณะของรายงานประจำปีของหน่วยงาน เป็นต้น สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลในหน่วยงาน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาตัวบุคคลและระบบงานสำหรับการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถ การพิจารณาความดีความชอบประจำปี การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการปรับตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนการส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้หน่วยงานก้าวหน้าต่อไป

จากแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการตรวจสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด โดยอาศัยเครื่องมือในการวัดและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายของแผนหรือการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงาน

## 10. การริเริ่ม

การริเริ่มความคิดหรือการดำเนินการแบบใหม่ ๆ ในการดำเนินงานเพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะช่วยจัดปัญหาและอุปสรรคการบริหารและการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นความพยายามของผู้บริหารงานที่จะนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน การริเริ่มมีความหมายใกล้เคียงกับนวัตกรรมมาก นวัตกรรมเป็นแนวความคิดหรือกระบวนการดำเนินการแบบใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยให้อุปสรรคเป้าหมายหรือจัดปัญหาในสถานะที่ไม่เอื้ออำนวย (จรัสศรี วัชรากัญ, 2532) เป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยเริ่มมาตั้งแต่การคิดค้น การพัฒนา ซึ่งอาจจะเป็นไปในรูปของโครงการนำร่อง แล้วจึงนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา (Hughes, 1971 อ้างถึงใน บุญเกื้อ ควรหาเดช , 2530)

ลักษณะของนวัตกรรมนั้น จรัสศรี วัชรากัญ (2532) กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของนวัตกรรม คือ

1. เป็นความคิดหรือแนวปฏิบัติหรือผลผลิตที่แปลกและใหม่เมื่อเทียบกับของเดิม
2. มีวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายที่แน่นอนว่ามีนวัตกรรมนั้น ๆ เพื่ออะไร
3. สามารถนำไปปฏิบัติขยายขอบเขตออกไปได้
4. มีแนวปฏิบัติที่เป็นระบบและมีหลักการ
5. ในระยะทดลองจะสามารถดัดแปลงได้หลังจากได้มีการติดตามผลและประเมินผลแล้ว

ประเมินผลแล้ว

ในการพิจารณากระบวนการของนวัตกรรม บุญเกื้อ ควรหาเดช (2530) กล่าวว่า อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะคือ

ระยะที่ 1 มีการประดิษฐ์คิดค้น (Innovation) ขึ้นมาใหม่หรือจะเป็นการปรับปรุงของเก่าให้ใหม่เหมาะสมกับกาลสมัย

ระยะที่ 2 พัฒนาการ (Development) มีการทดลองในแหล่งทดลอง จัดทำอยู่ในลักษณะของโครงการนำร่อง (Pilot Project)

ระยะที่ 3 การนำไปปฏิบัติในสถานการณ์ทั่วไป ซึ่งจัดว่าเป็นนวัตกรรมที่สมบูรณ์

การริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ หรือการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้น บางครั้งก็ไม่สามารถจะนำไปใช้ได้ทุกที่เสมอไป เพราะมีความแตกต่างกันในเรื่องของทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ในด้านบุคลากร งบประมาณและอาคารสถานที่ ดังนั้น การที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานหรือการรับเอานวัตกรรมเข้ามาใช้ จำเป็นต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงประโยชน์ที่จะได้รับว่า มีจุดเด่นที่สำคัญและเห็นได้ชัดเจนกว่าในปัจจุบันมากน้อยเพียงใด มีความเหมาะสมหรือไม่กับระบบงานที่ดำเนินการอยู่ มีการศึกษาวิจัยหรือมีการทดลองแล้วปรากฏผลว่าสามารถนำไปใช้ในสภาพการณ์ที่ใกล้เคียงกันอย่างไรบ้าง มีความเป็นไปได้ในการนำมาใช้เพียงใด เป็นความต้องการของผู้ใช้อย่างจริงจังหรือไม่ ตลอดจนความคุ้มค่าของการนำมาใช้เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

นวัตกรรมกับเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เมื่อมีการคิดค้นหรือการกระทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เทคโนโลยีจะเป็นการนำเอาสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการเข้ามาประยุกต์ใช้กับการทำงานหรือแก้ไขปัญหาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าพิจารณาว่านวัตกรรมหรือสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่นี้จะนำมาใช้ การนำเอานวัตกรรมเข้ามาใช้นี้ก็จัดได้ว่าเป็นเทคโนโลยีด้วย และในการใช้เทคโนโลยีนี้ ถ้าทำให้เกิดวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น สิ่งนั้นก็เรียกว่าเป็นนวัตกรรม (บุญเกื้อ ควรหาเดช, 2530)

เทคโนโลยีเป็นกระบวนการของการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือความรู้อื่น ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่ผลในทางปฏิบัติ ประกอบด้วยผลรวมของการทดลอง เครื่องมือ และกระบวนการ ซึ่งสิ่งทั้งหลายเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ ทดลอง และได้รับการปรับปรุงแก้ไขมาแล้ว (Galbraith, 1967 ; Dale, 1969 อ้างถึงใน กิตานันท์ มลิทอง, 2531)

ลักษณะของเทคโนโลยีสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. เทคโนโลยีในลักษณะของกระบวนการ คือการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือความรู้อื่น ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่ผลในทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เชื่อถือได้และนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

2. เทคโนโลยีในลักษณะผลผลิต หมายถึงวัสดุที่เป็นผลมาจากการใช้กระบวนการทางเทคโนโลยีเช่น ฟิล์มภาพยนตร์ หนังสือ

### 3. เทคโนโลยีในลักษณะผสมของกระบวนการและการผลิต ซึ่งใช้กัน

2 แบบ คือ ในลักษณะรวมของกระบวนการและผลผลิต เช่น เทคโนโลยีช่วยให้ระบบรับส่งข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลจากความก้าวหน้าของการผลิตเครื่องรับส่งข้อมูล ตลอดจนเทคนิควิธีการต่าง ๆ และในลักษณะของกระบวนการซึ่งไม่สามารถแยกออกจากผลผลิตได้ เช่น เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ซึ่งมีการทำงานปฏิสัมพันธ์กันระหว่างตัวเครื่องกับโปรแกรม (Heinich, Molenda, and Russel, 1982 อ้างถึงใน กิตานันท์ มลิทอง, 2531)

การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการทำงานนั้น เทคโนโลยีจะมีส่วนช่วยสำคัญ 3 ประการ คือ (ก่อ สวัสดิพิพาณิชย์, 2517)

1. ประสิทธิภาพของงาน จะช่วยให้การทำงานนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างเที่ยงตรงและรวดเร็ว
2. ผลผลิต เป็นการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาอย่างเต็มที่มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลสูง
3. ประหยัด เป็นการประหยัดทั้งเวลาและแรงงานในการทำงานเพื่อการลงทุนน้อย แต่ได้ผลมากกว่าที่ลงทุนไป

การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในการดำเนินงานของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของหน่วยงานทะเบียนให้มีเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านปริมาณงาน คุณภาพงาน ความถูกต้องและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานทะเบียนแต่เดิมนั้นยังไม่มี ความยุ่งยากซับซ้อนมากนัก สามารถที่จะใช้บุคลากรปฏิบัติงานได้โดยตรง แต่ในปัจจุบันการขยายตัวทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านความหลากหลายของสาขาวิชาการ การเรียนการสอนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างสาขาวิชามากขึ้น ตลอดจนจำนวนนิสิตนักศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น การปฏิบัติงานทะเบียนจึงมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น มีปริมาณข้อมูลที่จะต้องปฏิบัติภารกิจจำนวนมาก ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการริเริ่มเปลี่ยนแปลงระบบวิธีการดำเนินงานแบบเดิมให้สามารถประยุกต์ใช้วิทยาการความรู้ใหม่ ๆ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ทุกหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนระบบการปฏิบัติงานทะเบียนในบางงานที่จะต้องอาศัยความถูกต้อง ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานกับปริมาณข้อมูลจำนวนมากในเวลา

อันจำกัด จากเดิมที่ต้องปฏิบัติงานวิจัยบุคลากรปฏิบัติงานโดยตรง มาเป็นระบบงานที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น งานการประมวลผลข้อมูลการลงทะเบียนเรียนและผลการศึกษาของนิสิตนักศึกษา การเก็บข้อมูลผลการศึกษาและข้อมูลประวัติของนิสิตนักศึกษา เป็นต้น

การริเริ่มหรือการเปลี่ยนแปลงในงานทะเบียนนิสิตนักศึกษามีวิธีการแตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และขึ้นอยู่กับความพร้อมของบุคลากร งบประมาณ ทรัพยากรและระดับของเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงประโยชน์ที่จะได้รับ จุดเด่นในการเปลี่ยนแปลง ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ความคุ้มค่าต่อการลงทุนและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในระบบงานใหม่ที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง เสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเพื่อขอความเห็นชอบและสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการทดลองระบบงานใหม่จนแน่ใจได้ว่าสามารถใช้แทนระบบงานเดิมได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถและเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลระบบงานใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตามหลักและวิธีการของการประเมินผล

จากแนวคิดเกี่ยวกับการริเริ่มซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของนวัตกรรมและเทคโนโลยีพอสรุปได้ว่า เป็นการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ ที่ผ่านการทดลองได้ผลมาแล้วมาใช้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

จากกระบวนการบริหารงานทั้ง 10 ด้านสรุปได้ว่า เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานต่อเนื่องหมุนเวียนไปอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับ การวางแผนเพื่อกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติในอนาคต การจัดระบบงานและบุคคลในองค์การให้มีความสัมพันธ์กันเกี่ยวกับภารกิจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ การสรรหาบุคลากรให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจบุคลากรปฏิบัติงานให้มีความคุ้มค่าต่อองค์การ การสั่งการและการใช้ภาวะผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การประสานงานเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคลและหน่วยงานให้สามารถใช้ทรัพยากร



ต่าง ๆ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุม กำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การตัดสินใจสำหรับการดำเนินการหรือการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรหรือผู้เกี่ยวข้อง การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร การประเมินผลเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และการริเริ่มนำเอาวิธีการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยทำให้การปฏิบัติงานหรือการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ

### ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

อร่าม อนันติโรจนนิช (2521) ได้ทำการศึกษาออกแบบระบบการจัดตารางสอน ตารางสอบด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในด้านตารางสอนตารางสอบของหน่วยงานทะเบียนกลางที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบหาความผิดพลาดและความซ้ำซ้อนของข้อมูลตารางสอนตารางสอบ โดยศึกษากรณีของระบบงานตารางสอน ตารางสอบของหน่วยงานทะเบียนกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลจากการทดสอบปรากฏว่าได้ผลถูกต้อง

สิริพร แสงหทัยอารีย์ (2524) ได้ศึกษาวิเคราะห์ระบบการใช้คอมพิวเตอร์ในงานทะเบียนนักศึกษา เป็นการศึกษาลักษณะการทำงานของงานทะเบียนนักศึกษา และการนำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในงานทะเบียนนักศึกษาของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่มีการเรียนในระดับปริญญาตรี ทั้งที่เป็นของรัฐบาลและเอกชน 31 แห่ง ปรากฏว่ามีเพียง 8 แห่งที่นำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในบางส่วนของงานทะเบียน ได้แก่ ฝ่ายตารางสอนตารางสอบ ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายประมวลผลการศึกษา ฝ่ายทะเบียนประวัติ และฝ่ายการเงิน

สุสิทธิ์ กิจรุ่งโรจน์ไพศาล (2528) ได้ทำการศึกษาพัฒนาระบบทะเบียนรายวิชาที่ใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการจัดตารางสอน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบทะเบียนรายวิชาที่นำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษากรณีของระบบงานทะเบียนรายวิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลปรากฏว่าสามารถทำให้การปฏิบัติงานถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดวงแก้ว ไทรนนท์ (2530) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระบบการลงทะเบียนสำหรับมหาวิทยาลัยปิดด้วยคอมพิวเตอร์ที่ใช้เครื่องอ่านเครื่องหมายด้วยแสง มีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบและสร้างระบบการลงทะเบียนด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้เครื่องอ่านเครื่องหมายด้วยแสง โดยใช้ระบบการลงทะเบียนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นตัวอย่าง ผลการใช้ระบบทำให้ภาระงานลงทะเบียนเรียนกระจายสม่ำเสมอ ลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มความสะดวกแก่นิสิตที่มาลงทะเบียน ทำให้การจัดผลการลงทะเบียนเรียนให้นิสิตสมประสงค์ได้มากขึ้น และเป็นการลดภาระงานการเพิ่มรายวิชา

รัชนิพร ชัยวิชชานันท์ (2532) ได้ศึกษาวิจัย การศึกษาปัญหาของการบริหารงานทะเบียนและสถิติของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อสำรวจปัญหาของการบริหารงานในด้านต่าง ๆ รวม 4 ด้าน โดยใช้แบบสอบถามสำรวจจากกลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานในงานทะเบียนและสถิติของมหาวิทยาลัยทุกวิทยาเขต รวม 8 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ด้านการรับสมัครและการรายงานตัวเข้าเป็นนิสิต เรื่องการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ในการรับสมัครสอบคัดเลือกเป็นปัญหามากกว่าเรื่องอื่น ๆ ด้านการลงทะเบียนเรียนและการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยการศึกษาชั้นต่าง ๆ เรื่องการเอาใจใส่ดูแลและรับผิดชอบของอาจารย์ที่ปรึกษานิสิตเกี่ยวกับขั้นตอนการลงทะเบียนของนิสิตมีปัญหามากกว่าเรื่องอื่น ๆ ด้านการประมวลผลและการสำเร็จการศึกษาของนิสิต เรื่องความล่าช้าในการส่งผลการเรียนนิสิตของอาจารย์ผู้สอนที่งานทะเบียนและสถิติเป็นปัญหาสำคัญสูงสุด ด้านงานธุรการอื่น ๆ เรื่องการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรไม่ตรงกับสายงาน มีปัญหาระดับมาก

วิชนีย์ เชาวต์ทรงศ์ (2535) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารงานวิชาการของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศด้านนักศึกษา และประเมินประสิทธิผลของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิชาการ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านนักศึกษานำขั้นตอนการป้อนข้อมูล กระบวนการ และการออกรายงานนักศึกษา 3 ระบบย่อยคือ ระบบงานทะเบียนนักศึกษา ระบบงานการศึกษาของนักศึกษา และระบบกิจการนักศึกษา ผลการประเมินของผู้ใช้ระบบกลุ่มผู้ปฏิบัติการและผู้บริหารจากการสังเกต สอบถาม และสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ใช้พึงพอใจต่อระบบนำเสนอ ซึ่งช่วยทำให้ฐานข้อมูลนักศึกษาและสารสนเทศมีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตาม

ความต้องการ และสะดวกรวดเร็วทันเวลา

วิภาดา สุริยศรีวรรณ (2535) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทะเบียนนักศึกษาด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล โดยการศึกษาและวิเคราะห์ระบบงานปัจจุบันและนำเสนอระบบใหม่ กำหนดลักษณะข้อมูลนำเข้า ผลลัพธ์ และแฟ้มข้อมูลใหม่ จำนวน 4 แฟ้มข้อมูล คือ 1. แฟ้มข้อมูลทะเบียนประวัติ สถานภาพนักศึกษา 2. แฟ้มข้อมูลการชำระเงิน 3. แฟ้มข้อมูลที่อยู่ 4. แฟ้มข้อมูลทะเบียนวิทยานิพนธ์ และจัดเก็บรักษา ประมวลผลและนำเสนอข้อมูลด้วยไมโครคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป dBASE III Plus ผลการประเมินประสิทธิภาพการระบบนำเสนอไปใช้พบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อระบบในทุกด้านอยู่ในระดับพึงพอใจมากที่สุด และได้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงระบบให้มีความสมบูรณ์และคล่องตัวยิ่งขึ้น

ฮอยส์ (Hoyes, 1990) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการลงทะเบียน แผนการเรียนและการให้บริการสำหรับนักศึกษาพิการในสถานศึกษาหลังมัธยม 2 ปี ในพื้นที่เขต 5 (อิลินอยส์ อินเดียนนา มินส์โซต้า โอไฮโอ วิสคอนซิน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาลักษณะและขอบเขตของการลงทะเบียน แผนการเรียนและบริการที่ให้แก่นักศึกษาพิการในวิทยาลัย 2 ปีในมลรัฐอิลินอยส์ อินเดียนนา มินส์โซต้า โอไฮโอและวิสคอนซิน โดยการส่งแบบสอบถาม 71 ข้อไปยังผู้บริหารวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชนในพื้นที่เขต 5 ได้รับคำตอบกลับคืนมา 168 สถาบันหรือประมาณร้อยละ 66 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

1. การลงทะเบียนของนักศึกษาพิการมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับตัวแปรรัฐและการควบคุม
2. ประเภทของนักศึกษาพิการที่เข้าเรียนในวิทยาลัย 2 ปีมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับตัวแปรรัฐ การควบคุม และขนาดของสถาบัน

ข้อสรุปจากการวิจัย คือ

1. มีการยอมรับโดยทั่วไปว่า การให้บริการและการสอนแผนการเรียนพิเศษและบริการนักศึกษาพิการของสถาบันเป็นสิ่งที่ดี มีการพัฒนาบริการอื่น ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของชุมชน
2. อัตรางบประมาณที่ได้รับ จากที่ไม่ได้รับงบประมาณช่วยเหลือเลยจำนวน 5 สถาบัน จนถึงได้รับเงินช่วยเหลือมากกว่า 100,000 ดอลลาร์ จำนวน 22 สถาบัน
3. การให้บริการแก่นักศึกษาพิการในสถาบัน 2 ปีหลังมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ 5

ไม่เท่าเทียมกันจากการพิจารณาในแง่ของรัฐ การควบคุม และขนาดของสถาบัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการคือ

1. ควรมีการจัดตั้งตำแหน่งผู้บริหารแผนการศึกษาและบริการสำหรับนักศึกษาพิการไว้ในโครงสร้างองค์การของสถาบัน

2. ผู้บริหารควรสนใจต่อการให้บริการต่าง ๆ เช่น แนะนำอาชีพ การจัดหางาน ให้คำปรึกษาด้านการศึกษา การลงทะเบียน การสอนพิเศษ ทักษะทางภาษา การอ่าน การเขียน การศึกษาขั้นคว่ำ และการร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของรัฐ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษารูปแบบสำหรับการประสานงาน ความร่วมมือ แผนการศึกษาและบริการที่จำเป็นสำหรับนักศึกษาพิการ

2. ศึกษาแหล่งเงินทุนและเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของแต่ละสถาบันต่อแผนการเรียน หรือต่อนักศึกษาพิการในช่วงเวลาที่มากกว่า 3 ปี

มิดคิฟฟ์ (Midkiff, 1991) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานทะเบียนวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่ได้รับการคัดเลือกในสหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการรับรู้บทบาทงานทะเบียนของเจ้าหน้าที่ทะเบียนและความสัมพันธ์ที่สำคัญของหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ โดยการส่งแบบสอบถาม 200 ชุด ไปตามวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย 4 ปีของรัฐโดยการสุ่มตัวอย่าง และได้รับการตอบกลับคืนมาร้อยละ 81 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า

1. เจ้าหน้าที่งานทะเบียนมีลักษณะเฉพาะของบุคคลที่หลากหลาย
2. มีเจ้าหน้าที่เพศชายปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนใหญ่
3. มีความแตกต่างในการรายงานความสัมพันธ์ของงานทะเบียน ส่วนใหญ่จะขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีหรือตำแหน่งที่เทียบเท่า
4. งานของสำนักทะเบียนมีมากมายและซับซ้อน จากหน้าที่และความรับผิดชอบหลักที่กำหนด 9 หน้าที่ มีการกระทำที่แตกต่างกันถึง 83 อย่าง
5. หน้าที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ทะเบียนคือ การเก็บรักษาและรายงานข้อมูลเกี่ยวกับการลงทะเบียนและความก้าวหน้าทางการศึกษา
6. เจ้าหน้าที่ทะเบียนส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าการปฏิบัติหน้าที่ของเขาเกี่ยวข้องกับ

กับกิจกรรมที่มีความสำคัญ

7. กิจกรรมที่ปฏิบัติและความสำคัญที่ได้รับรู้<sup>๕</sup>นี้มีความสัมพันธ์น้อยมากกับขนาดของสถาบัน

8. ตำแหน่งนายทะเบียนเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในกลุ่มของตำแหน่งด้านการบริหารของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของรัฐในสหรัฐอเมริกา

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาพบว่า เกี่ยวข้องกับบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงาน ภารกิจของหน่วยงานทะเบียน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ปัญหาของการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการศึกษางานทะเบียนนิสิตนักศึกษา การบริหารหน่วยงาน ปัญหา อุปสรรคและการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน ซึ่งผลของการวิจัยจะทำให้เข้าใจถึงระบบการปฏิบัติของหน่วยงาน โครงสร้างการบริหารงาน และกระบวนการบริหารงานที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารหน่วยงานและการแก้ไขปัญหาลและอุปสรรคของหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาหน่วยงานและระบบการปฏิบัติงานของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาต่อไปในอนาคต