

การวิเคราะห์งานในตำแหน่งตามโครงสร้างการบริหารงาน  
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



นางสาวจิตรา เตมียี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
ภาควิชาอุดมศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
พ.ศ. 2532

ISBN 974-576-842-1

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

016003

I 17 490 665

JOB ANALYSIS OF THE POSITION IN ADMINISTRATIVE STRUCTURE  
OF SUKHOTHAI THAMMATHIRAT OPEN UNIVERSITY

MISS JITTRA TAMEY

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Education

Department of Higher Education

Graduate School

Chulalongkorn University

1989

ISBN 974-576-842-1

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์งานในตำแหน่งตามโครงสร้างการบริหารงาน  
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

โดย นางสาวจิตรา เตมีย์


ภาควิชา อุดมศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ไชวีไลกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร

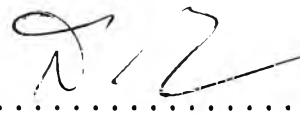



บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต


  
.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร.ถาวร วิชาชัย)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดารัตน์ บุญนุช)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ไชวีไลกุล)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร)

  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์)

กิตติกรรมประกาศ



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงไปได้ด้วยดี เนื่องจากความอนุเคราะห์  
ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ไชววิไลกุล อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้ให้คำ  
แนะนำข้อคิดเห็น และกำลังใจในการท้าวิจัยด้วยดีมาตลอด และรองศาสตราจารย์  
ดร. ทองอินทร์ วงศ์โสธร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาเสียสละเวลา  
ในการให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. องค์การ อินทร์มพรรักษ์  
และรองศาสตราจารย์ ดร. ปรัชญา เวสารัชช์ ผู้ซึ่งเคยเป็นผู้บังคับบัญชา และ  
เป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน และขอขอบคุณ  
รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ  
คุปรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดารัตน์ บุญนุษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
วินัย อัครวิเศษศิริวงกุล อาจารย์จิระจิต รากา ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ  
อันเป็นประโยชน์ในการท้าวิจัย

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทั้งหลายที่มีส่วนช่วยเหลือให้กำลังใจจนผู้วิจัย  
สามารถท้าวิจัยวิทยานิพนธ์ได้สำเร็จ และขอกราบคุณความดีทั้งหลายที่เป็นแรงผลักดันให้  
ผู้วิจัย เลือกรเรียนและสามารถสำเร็จการศึกษาในสาขานี้

คุณประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่ผู้ที่ต้องการศึกษาแนวคิด  
และท้าวิจัยวิเคราะห์งาน เพื่อสร้างมาตรฐานงานในสถาบันทุกแห่ง

จิตรา เตมีย์



จิตรา เตมียี่ : การวิเคราะห์งานในตำแหน่งบริหารตามโครงสร้างการบริหารงาน  
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (JOB ANALYSIS OF THE POSITION  
IN ADMINISTRATIVE STRUCTURE OF SUKHOTHAI THAMMATHIRAT OPEN  
UNIVERSITY)

อ.ที่ปรึกษา : ผศ. ดร.สุกัญญา โสวิไลกุล และอ.ที่ปรึกษาร่วม :

รศ.ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 362 หน้า. ISBN 974-576-842-1 .

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการทำงานและวิเคราะห์  
งานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน  
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยวิเคราะห์งานด้วยวิธีศึกษาเอกสาร  
แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ จำนวนประชากร  
40 ตำแหน่ง

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำงานของผู้บริหารระดับกลางและ  
ระดับต้น แยกเป็นกลุ่มตำแหน่งที่มีลักษณะงานเหมือนกัน คือ ผู้อำนวยการสำนัก  
รองผู้อำนวยการสำนัก เลขานุการสำนัก หัวหน้าศูนย์และฝ่าย ลักษณะงานเป็นการ  
บริหารงานวิชาการ ยกเว้นตำแหน่ง เลขานุการสำนักมีลักษณะ เป็นการบริหารงาน  
ธุรการและสารบรรณ การกำหนดความรับผิดชอบของกลุ่มรองผู้อำนวยการสำนัก  
มี 2 ลักษณะคือรับผิดชอบงานวิชาการหรืองานที่ปรึกษา และรับผิดชอบงานบริหาร  
เฉพาะศูนย์และฝ่าย การเปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง  
ของกลุ่มหัวหน้าศูนย์และฝ่ายกับกลุ่มผู้อำนวยการสำนัก สามารถเทียบเคียงและจัด  
เป็นลำดับตำแหน่งงานได้

แนวทางการปฏิบัติงานตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น  
ช่วยให้มหาวิทยาลัยมีข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาผู้บริหารด้วยการ เลื่อนตำแหน่ง  
หมุนเวียนงาน และการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ และยังนำไปใช้ประโยชน์  
ในการสรรหาบุคลากรได้ด้วย

ภาควิชา อุดมศึกษา  
สาขาวิชา อุดมศึกษา  
ปีการศึกษา 2532

ลายมือชื่อนิสิิต.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

JITTRA TAMEY : JOB ANALYSIS OF THE POSITION IN  
ADMINISTRATIVE STRUCTURE OF SUKHOTHAI THAMMATHIRAT  
OPEN UNIVERSITY



Advisor: Assit Prof. Sukanya khovilaikool, Ph.D. and  
Co-advisor: Assoc. Prof. Thong-in Wongsathorn, Ph.D.,  
362 pp. ISBN 974-576-842-1 .

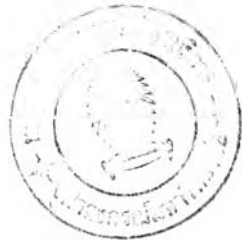
The objectives of this research are to study work performance, analyse job and develop job descriptions and job specification in first-lined administrators and middle administrators. The research instruments are job-analysis questionnaire, interviews and expert's consultancy. The target group covers 40 positions.

The findings are (1) work performance of first-lined administrators and middle administrators, divided into 5 groups: Directors, Vice-directors, Office-secretary, Head-Centers and Head-departments, are academics administration except Office-secretary position is office-management, (2) The responsibilities of Vice-directors are 2 styles: first is academic responsibilities and consultancy responsibilities, second is responsibilities in some departments. (3) The comparison of job description and job specification between first lined administrators and middle administrators shows the job sequence of those two positions levels.

The job instruction presents basic data to develop administrator by doing job promotion, job rotation, skills development training and procurement.

ภาควิชา อุดมศึกษา  
สาขาวิชา อุดมศึกษา  
ปีการศึกษา 2532

ลายมือชื่อนิสิิต.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....



สารบัญ

ช

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญแผนภูมิ .....	ฎ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่	

1. บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย .....	8
ขอบเขตของการวิจัย .....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	10
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	11
การวิเคราะห์งาน .....	11
บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร .....	43
การแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช .....	53
การจัดกลุ่มบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช .....	57
3. วิธีดำเนินการวิจัย .....	58
กลุ่มประชากร .....	59
เครื่องมือในการวิจัย .....	59
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย .....	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	61

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล . . . . .	63
เปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ของผู้ดำเนินการสำนักประจำ 6 สำนัก . . . . .	69
เปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของ รองผู้ดำเนินการสำนักประจำ 6 สำนัก . . . . .	77
เปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของ เลขานุการสำนัก ประจำ 6 สำนัก . . . . .	84
เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ดำเนินการสำนักกับหัวหน้าศูนย์ / ฝ่าย ในสำนักต่อขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของหัวหน้าศูนย์ ฝ่ายในสำนัก . . . . .	93
5. ผลจากการวิเคราะห์งาน . . . . .	152
แนวทางการปฏิบัติงานสำนักวิชาการ . . . . .	154
แนวทางการปฏิบัติงานสำนักทะเบียนและวัดผล . . . . .	182
แนวทางการปฏิบัติงานสำนักเทคโนโลยีการศึกษา . . . . .	214
แนวทางการปฏิบัติงานสำนักบริการการศึกษา . . . . .	242
แนวทางการปฏิบัติงานสำนักบรรณสารสนเทศ . . . . .	264
แนวทางการปฏิบัติงานสำนักพิมพ์ . . . . .	285
6. สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ . . . . .	309
สภาพการทำงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น . . . . .	311
เปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ของผู้ดำเนินการสำนักและรองผู้ดำเนินการสำนัก . . . . .	323
เปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ของผู้ดำเนินการสำนักและหัวหน้าศูนย์ / ฝ่าย . . . . .	322
ข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช . . . . .	331
ข้อเสนอแนะในการทบทวนวิจัยครั้งต่อไป . . . . .	335



## สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม.....	336
ภาคผนวก.....	344
ก. เครื่องมือการวิจัย.....	345
ข. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจเครื่องมือการวิจัย.....	360
ค. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจแก้แนวทางการปฏิบัติงาน.....	361
ประวัติผู้เขียน.....	362

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	เปรียบเทียบปัจจัยในการวิเคราะห์งานกับการศึกษาการทำงาน . . . . 14
2	เปรียบเทียบการเขียนเป้าหมายของงานที่ไม่ชัดเจนและชัดเจน . . . . 38
3	เปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของ ผู้อำนวยการสำนักประจำ 6 สำนัก . . . . . 69
4	เปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของ รองผู้อำนวยการสำนักประจำ 6 สำนัก . . . . . 77
5	เปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของ เลขานุการสำนัก ประจำ 6 สำนัก . . . . . 84
6	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักวิชาการ กับหัวหน้าฝ่ายในสำนักต่อขอบเขตงานและคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่งของหัวหน้าฝ่ายประจำสำนักวิชาการ . . . . . 93
7	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและวัดผล กับหัวหน้าศูนย์/ฝ่ายในสำนักต่อขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งของหัวหน้าศูนย์/ฝ่ายประจำสำนักทะเบียนและวัดผล . . . . 103
8	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการศึกษา กับหัวหน้าศูนย์/ฝ่ายในสำนักต่อขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งของหัวหน้าศูนย์/ฝ่าย ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา . 113
9	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักบริการการศึกษา กับหัวหน้าศูนย์/ฝ่ายในสำนักต่อขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งของหัวหน้าศูนย์/ฝ่ายประจำสำนักบริการการศึกษา . . . . 124

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักบรรณสารสนเทศ กับหัวหน้าฝ่ายในสำนักต่อขอบเขตงานและคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่งของหัวหน้าฝ่ายประจำสำนักบรรณสารสนเทศ . . . . . 134
11	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักพิมพ์กับ หัวหน้าฝ่ายในสำนักต่อขอบเขตและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ของหัวหน้าฝ่ายประจำสำนักพิมพ์ . . . . . 143
12	เปรียบเทียบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนัก กับหัวหน้าศูนย์/ฝ่าย . . . . . 325
13	ร้อยละของทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง . . . . . 330

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน	12
2	ขั้นตอนในการวิเคราะห์งานของจิระจิต ราคา	17
3	ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน Berenson and Ruhnke	19
4	ผลของการวิเคราะห์งาน	30
5	การนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการฝึกอบรม	31
6	การนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการบริหารงานบุคคล	33
7	การนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการวางแผนบุคคล	35
8	ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับ	320
9	เวลาที่ใช้ไปโดยผู้บริหารระดับต่าง ๆ	324
10	กระบวนการวางแผนพัฒนาอาชีพ	332

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงระดับของผู้บริหาร	44
2	แสดงลักษณะการตัดสินใจในงาน	50
3	แสดงการหมุนเวียนตำแหน่งผู้บริหาร	332