

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษากระบวนการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและ ข้อเสนอแนะของการวิจัยดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษางานทะเบียนนิสิตนักศึกษา
2. เพื่อศึกษาการบริหารงานของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา
3. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและการแก้ไขในการบริหารงานและการปฏิบัติงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่เข้าในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่
  - 1.1 กลุ่มเอกสาร ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ประกอบด้วย เอกสารการแบ่งส่วนราชการและการแบ่งหน่วยงานภายในหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา คู่มือการศึกษา คู่มือนิสิตนักศึกษา คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานประจำปี รายงานการสัมมนาของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา
  - 1.2 กลุ่มบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานประจำในแต่ละภารกิจของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยและสถาบัน 17 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยี

พระจอมเกล้าพระนครเหนือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ครอบคลุมประชากรที่เป็นกลุ่มบุคคลออกเป็น 2 ประเภทคือ

1.2.1 ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักทะเบียน และประมวลผล หัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษา จำนวน 17 คน และผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายและเลขานุการของสำนักทะเบียนและประมวลผล หัวหน้าหน่วยหรือผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาในหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา หรือกองบริการการศึกษา จำนวน 93 คน

1.2.2 ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานประจำในภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา จำนวน 304 คน เก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนและเป็นฉบับที่สมบูรณ์ 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.55

2. เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือและวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 แบบ คือ

2.1 การศึกษาจากเอกสาร

2.2 การสัมภาษณ์

2.3 การตอบแบบสอบถาม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ส่วนแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง การส่งและรวบรวมข้อมูลโดยใช้บริการไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) แล้วนำเสนอในรูปแบบภูมิตารางและความเรียง ส่วนข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้ค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง

### สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยการศึกษาระบบการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากแบบสอบถาม

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลจากเอกสาร

ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาจะแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ภารกิจของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ตอนที่ 2 โครงสร้างการบริหารและรูปแบบการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ตอนที่ 3 การจัดโครงสร้างและระบบงานภายในหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

### ตอนที่ 1 ภารกิจของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

จากการศึกษาจากเอกสารสรุปได้ว่า ภารกิจของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยและสถาบันทั้ง 17 แห่ง ส่วนใหญ่มีภารกิจใกล้เคียงกัน เกี่ยวกับภารกิจด้านการให้บริการและธุรการ การรับเข้าศึกษา การจดทะเบียนเรียน การประมวลผลการศึกษาและจัดทำรายงาน การตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา การจัดทำทะเบียนข้อมูลนิสิตนักศึกษา และการจัดทำหนังสือและเอกสารรับรองทางการศึกษา ส่วนภารกิจด้านการรับสมัครและสอบคัดเลือก และการจัดทำตารางสอนตารางสอบ มีการดำเนินการในบางหน่วยงาน หน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ส่วนระดับบัณฑิตศึกษามีหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยดำเนินการ หรือดำเนินการร่วมกันในบางภารกิจ

### ตอนที่ 2 โครงสร้างการบริหารและรูปแบบการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

จากการศึกษาเอกสารสรุปได้ว่า หน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ หน่วยงานระดับงาน สังกัดกองบริการการศึกษา และหน่วยงานระดับสำนักเทียบเท่าคณะวิชา ซึ่งได้แก่สำนักทะเบียนและประมวลผล

งานทะเบียนนิสิตนักศึกษา มีหัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อหัวหน้ากองหรือผู้อำนวยการกองบริการการศึกษาและรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ การบริหารงานภายใน มีผู้ช่วยหัวหน้างาน หัวหน้าหน่วยต่าง ๆ รับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจตามการจัดโครงสร้างภายในของหน่วยงาน

สำนักทะเบียนและประมวลผล มีผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นผู้บังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิการบดี และสภามหาวิทยาลัย การบริหารงานภายใน มี

รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล เลขานุการสำนักและหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกันพิจารณากำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน รับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจตามการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน มีคณะกรรมการประจำสำนักทะเบียนและประมวลผล เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล

### ตอนที่ 3 การจัดโครงสร้างภายในหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

จากการศึกษาเอกสารสรุปได้ว่า หน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาทั้งในระดับงานสังกัดกองบริการการศึกษาและระดับของสำนักทะเบียนและประมวลผล มีการจัดโครงสร้างและระบบงานภายในหน่วยงานออกเป็นหน่วยและฝ่ายตามลักษณะงานและภารกิจ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มงานในแต่ละภารกิจหรือหลายภารกิจรวมกันตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับขอบเขตของงาน จำนวนบุคลากรและการมอบหมายงาน

งานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา ส่วนใหญ่จะแบ่งหน่วยงานออกเป็น 5-6 หน่วย หน่วยที่สำคัญได้แก่ หน่วยทะเบียนการศึกษา หน่วยทะเบียนประวัติ หน่วยตรวจสอบและรับรองผลการศึกษา และหน่วยประมวลผลข้อมูล มีหัวหน้าหน่วยรับผิดชอบการปฏิบัติงานสำนักทะเบียนและประมวลผล มีการแบ่งหน่วยงานออกเป็นสำนักงานเลขานุการและฝ่ายต่าง ๆ รวม 5-9 สำนักงาน/ฝ่าย สำนักงาน/ฝ่ายที่สำคัญได้แก่ สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายรับเข้าศึกษา ฝ่ายตารางสอนตารางสอบ ฝ่ายทะเบียนการศึกษา ฝ่ายทะเบียนประวัติ ฝ่ายตรวจสอบและรับรองผล และฝ่ายประมวลผลข้อมูล สำนักงานเลขานุการและฝ่ายต่าง ๆ ในสำนักทะเบียนและประมวลผลบางหน่วยงานแบ่งออกเป็นงานต่าง ๆ มีเลขานุการสำนักและหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบการปฏิบัติงาน

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาจะแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 การบริหารงานของผู้บริหาร ตอนที่ 2 ปัญหา อุปสรรคและการแก้ไขในการบริหารงานของผู้บริหาร ตอนที่ 3 การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรคและการแก้ไข

### ตอนที่ 1 การบริหารงานของผู้บริหาร

#### 1. การวางแผน

การวางแผนของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ส่วนใหญ่เกี่ยวกับปฏิทินการศึกษา แผนการปฏิบัติงานประจำและงานเฉพาะกิจ ตารางเวลาปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณของหน่วยงาน การพัฒนาระบบงานทะเบียนโดยใช้เทคโนโลยี โครงการจัดตั้งสำนักทะเบียนและประมวลผลหรือกองทะเบียนและประมวลผลและแผนงานอื่น ๆ ในบางหน่วยงาน อาทิ แผนพัฒนาบุคลากร แผนการส่งเสริมการท้าววิจัย

ในการวางแผนของหน่วยงาน ผู้บริหารมีการดำเนินการตามขั้นตอนของการวางแผนโดยทั่วไป คือ การเตรียมการก่อนการวางแผน การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การนำแผนไปปฏิบัติ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนมีการปฏิบัติเพียงบางครั้ง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน อาทิ ให้ผู้รับผิดชอบงานจัดทำแผนปฏิบัติงานเสนอที่ประชุมของหน่วยงาน หรือเป็นผู้จัดหาข้อมูลให้ผู้บริหาร การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน การสอบถามข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การกระจายงานเกี่ยวกับการวางแผนบางส่วนให้บุคลากรช่วยจัดทำ โดยผู้บริหารจะพิจารณาในหลักการและเหตุผลเป็นสำคัญ

#### 2. การจัดองค์การ

หน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษามีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานออกเป็นหน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ ตามลักษณะของงานและภารกิจ โดยรวมกลุ่มงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน หรือมีความสัมพันธ์กันไว้ในหน่วยหรือฝ่ายเดียวกัน โดยที่มีการจัดโครงสร้างมาก่อน มีการปรับเปลี่ยนภายหลังบ้างตามความเหมาะสม กำหนดตำแหน่งงานและจัดบุคลากรปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ ตามการจัด



โครงสร้างของหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ กำหนดให้หัวหน้าหน่วยหรือหัวหน้าฝ่ายควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในหน่วยหรือฝ่าย สายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหาร รองผู้บริหาร หรือผู้ช่วยผู้บริหารหน่วยงานทะเล เปียนนิสิตนักศึกษา

### 3. การจัดบุคลากร

การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานทะเล เปียนนิสิตนักศึกษา ผู้บริหารส่วนใหญ่มิมีส่วนร่วมในการสรรหามูลากรในลักษณะของการเป็นกรรมการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร การกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการ และการออกข้อสอบบางส่วน การพัฒนาบุคลากรในลักษณะของการส่งเข้าอบรมหรือสัมมนาในโครงการต่าง ๆ การให้โอกาสในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิ การศึกษาดูงานในหน่วยงานทะเล เปียนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ และการจัดฝึกอบรมหรือจัดสัมมนาของหน่วยงาน การบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจโดยอาศัยมนุษยสัมพันธ์ การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และการสนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาต่อ

การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ผู้บริหารพิจารณาเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง ความรู้ความสามารถของบุคลากร และคุณสมบัติอื่น ๆ ประกอบ อาทิ ความขยันและตั้งใจทำงาน ความมีอาวุโสในตำแหน่งงาน ประสบการณ์ อุบนิสัยและบุคลิกภาพของบุคลากร และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะกิจที่ต้องใช้บุคลากรจากหน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกันปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่วิธีการระดมกำลังบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนการใช้บุคลากร เครื่องมือและอุปกรณ์ และการประสานงานในเรื่องต่าง ๆ

### 4. การสั่งการ

ผู้บริหารส่วนใหญ่วิธีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะในเรื่องที่มีความสำคัญและเกี่ยวกับหลักฐาน เอกสารหรือหนังสือจากหน่วยงานอื่น ๆ เอกสารคำสั่งต่าง ๆ ของนิสิตนักศึกษา และบางเรื่องต้องอาศัยการสั่งการด้วยวาจาโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน ปัญหาที่จะต้องแก้ไข สถานการณ์ และผู้ปฏิบัติงาน โดยการระบุชื่อผู้ปฏิบัติงานหน่วยหรือฝ่ายที่รับผิดชอบให้ดำเนินการ การสั่งการในลักษณะของการแนะนำงานหรือแนะนำวิถีการปฏิบัติ การขอร้องให้ช่วยดำเนินการ โดยเป้าหมายหลักของการสั่งการคือ ความถูกต้องของข้อมูล ความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินการและการให้บริการ การต้อนรับและประชา

สัมพันธ์ข้อมูลแก่ผู้รับบริการ ความเรียบร้อยของเอกสาร การประหยัดทรัพยากรและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการสั่งการโดยพิจารณาถึงสถานการณ์ นโยบายที่จะต้องปฏิบัติ และความแตกต่างของบุคลากรในหน่วยงาน โดยยึดหลักการของประชาธิปไตย การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีเทคนิคการพูดหรือการสั่งการโดยพยายามไม่ให้ผู้รับคำสั่งคิดว่า เป็นการใช้อำนาจ และผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับในพฤติกรรมการบริหารงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความสัมพันธ์ของบุคลากร

#### 5. การประสานงาน

การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา มีการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การประสานงานภายในหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานประสานงานกันเองภายในหน่วยหรือฝ่ายตามความสัมพันธ์ของงาน ส่วนการประสานงานระหว่างหน่วยหรือระหว่างฝ่าย หน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานจะประสานงานกันโดยตรงตามความสัมพันธ์ของภารกิจ สำนักทะเบียนและประมวลผล ผู้ปฏิบัติงานจะต้องประสานงานผ่านหัวหน้าฝ่าย บางหน่วยงานมีการจัดตั้งคณะกรรมการประสานงานระหว่างฝ่าย

การประสานงานกับคณะวิชา อาจารย์และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาศัยหลักการของการขอความร่วมมือ ขอความอนุเคราะห์ในการดำเนินการและใช้ปฏิทินการศึกษาเป็นเครื่องมือในการประสานงาน ระดับของผู้ปฏิบัติงานสามารถประสานงานกับตัวแทนของภาควิชา คณะวิชาหรือตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ในการปฏิบัติภารกิจและรายงานให้ผู้บริหารทราบ บางหน่วยงานมีการจัดตั้งคณะกรรมการประสานงานขึ้นโดยเฉพาะ ส่วนการประสานงานกับผู้บริหารของหน่วยงานอื่นจะต้องดำเนินการผ่านผู้บริหารของหน่วยงานซึ่งเป็นตัวแทนของหน่วยงานในระดับของผู้บริหาร เป็นผู้ประสานงานในระดับของหน่วยงานและในระดับนโยบายกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

#### 6. การควบคุม

การควบคุมการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา กำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานเกี่ยวกับความถูกต้องของข้อมูล ความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการ ความเรียบร้อยและความสมบูรณ์ของเอกสาร และในการดำเนินการควบคุมใช้เวลาและระบบงานที่เกี่ยวข้องกัน อาทิ เวลาในการจัดทำเอกสาร เวลาในการปฏิบัติงานตามปฏิทินการศึกษา ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการติดตามงานเป็นระยะ ๆ ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงาน

จัดทำรายงานเสนอให้ทราบหรือการรายงานให้ทราบด้วยวาจา การซักถามความก้าวหน้าของงาน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานกับหัวหน้าหน่วย หัวหน้าฝ่ายหรือผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ การตรวจสอบงานที่เสนอให้ลงนาม การจัดทำสมุดบันทึกเรื่องไว้สำหรับการติดตามงาน การรับคำแนะนำในการปฏิบัติงาน การช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

#### 7. การตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา มีการดำเนินการเป็นขั้นตอนตามหลักการเกี่ยวกับ การศึกษาปัญหาและการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การพิจารณาทางเลือกและการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัย กรณีที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ จะวิเคราะห์ข้อมูลและให้ความเห็นในแนวทางต่าง ๆ เพื่อเป็นทางเลือกเสนอผู้บริหารมหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะของการรวบรวมข้อมูล การเสนอแนะความคิดเห็นให้ผู้บริหารพิจารณา การร่วมปรึกษาหารือหรือการประชุมร่วมกับผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบเสนอข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และทางเลือกต่าง ๆ ให้ผู้บริหารพิจารณา โดยที่ผู้บริหารจะพิจารณาในหลักการและเหตุผลที่เสนอเป็นสำคัญ และใน ส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำของหน่วยงาน ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจให้หัวหน้าหน่วย หัวหน้าฝ่ายหรือผู้ที่รับผิดชอบ และเรื่องที่สำคัญ ๆ จะต้องมีการปรึกษาหารือกับผู้บริหารก่อนดำเนินการ หรือรายงานให้ทราบหลังจากการตัดสินใจดำเนินการแล้ว

#### 8. การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการตามรูปแบบของทางราชการเกี่ยวกับการรายงาน การสั่งการและการประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ ตามสายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการตามความเหมาะสม ผู้บริหารมีหลักการในการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ คือ การติดต่อด้วยวาจาโดยตรงกับผู้รับข่าวสารส่วนใหญ่ เรื่องที่สำคัญ ๆ จะใช้ลายลักษณ์อักษรเป็นหลักฐาน ใช้หลักการของการประสานงาน การประชุมชี้แจง การรายงาน การติดต่อสื่อสารผ่านผู้ประสานงาน หัวหน้าหน่วยหรือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และให้เผยแพร่สู่บุคลากรภายในหน่วยหรือฝ่าย โดยใช้เครื่องมือและสื่อข้อมูลต่าง ๆ อาทิ บันทึกข้อความหรือหนังสือราชการ การใช้อีเมล การใช้ระบบงาน On-line ข้อมูลของหน่วยงานกับคณะวิชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



ด้วยระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของมหาวิทยาลัย การจัดทำประกาศและเอกสารต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อเผยแพร่ข้อมูล

#### 9. การประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินเกี่ยวกับความถูกต้องของข้อมูล ความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงานและให้บริการ เสร็จทันเวลาที่กำหนด ความเรียบร้อยของเอกสาร ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการพูดคุยปรึกษากันถึงผลการปฏิบัติภารกิจ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และแนวทางการแก้ไขในการปฏิบัติงานในอนาคตอย่างไม่เป็นทางการ บางหน่วยงานมีการประชุมสรุปผลการปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ ผู้รับบริการงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา เป็นกลุ่มบุคคลประเมินผลที่สำคัญด้วย

การประเมินผลบุคลากร ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปี การเลื่อนขั้นหรือการเลื่อนระดับ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินเกี่ยวกับความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปริมาณงานและคุณภาพงาน ความสามารถในการประสานงาน ความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาหรือมีส่วนร่วมในการพิจารณาผู้ที่เหมาะสมเสนอมหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

#### 10. การริเริ่ม

การริเริ่มของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบหรือวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยการนำระบบงานคอมพิวเตอร์มาช่วยปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการลงทะเบียน การประมวลผลการศึกษาและจัดทำรายงานต่าง ๆ การจัดทำใบแสดงผลการศึกษา ใบปริญญาบัตรและเอกสารรับรองทางการศึกษา การจัดทำระบบฐานข้อมูลทะเบียนนิสิตนักศึกษา การพัฒนาระบบการจัดเก็บเอกสารด้วยเครื่องไมโครฟิล์ม เครื่องจัดเก็บเอกสารระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยพิจารณาถึงประโยชน์ที่จะได้รับและประสิทธิภาพของงาน อาทิ ความถูกต้องของข้อมูล ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ลดภาระงานของบุคลากร ลดขั้นตอนและเวลาการปฏิบัติงาน

การดำเนินการพัฒนา มีการศึกษาข้อมูลจากหน่วยงานอื่น การวิเคราะห์งานเดิม การศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ประสบอยู่ การศึกษาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย ประสานงานขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย

ในการพัฒนาระบบงานและใช้บริการ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ จัดทำโครงการพัฒนาเสนอผู้บริหารมหาวิทยาลัยพิจารณาและขอรับการสนับสนุน จัดทำค่าของงบประมาณประจำปีสำหรับการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่จำเป็น ดำเนินการทดสอบระบบงานและใช้แทนระบบงานเดิม และการจัดฝึกอบรมบุคลากรปฏิบัติงาน

## ตอนที่ 2 ปัญหา อุปสรรค และการแก้ไขในการบริหารงานของผู้บริหาร

การบริหารหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ผู้บริหารส่วนใหญ่ประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์สำหรับการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน บุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงานและปริมาณงานของหน่วยงาน สถานที่ทำงานและสถานที่บริการนิสิตนักศึกษาคับแคบ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ การวางแผนของหน่วยงานไม่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่สนับสนุน ไม่ส่งเสริมหรือไม่ช่วยเหลือการพัฒนาระบบงานของหน่วยงานเท่าที่ควร และงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ

การแก้ไขปัญหในการบริหารงานของผู้บริหารขึ้นอยู่กับลักษณะและสภาพของปัญหา บางปัญหาไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้โดยตรง สามารถดำเนินการเพื่อบรรเทาระดับความรุนแรงของปัญหาลงได้ระดับหนึ่ง ปัญหาบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ ดำเนินการขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยช่วยพัฒนาระบบงาน ปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอดำเนินการจัดให้บุคลากรปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ จัดจ้างลูกจ้างชั่วคราว จัดจ้างนิสิตนักศึกษาช่วยงาน หรือขอความอนุเคราะห์บุคลากรจากภาควิชาหรือหน่วยงานอื่นมาช่วยปฏิบัติงาน ปัญหาสถานที่ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ดำเนินการการเสนอขอประมาณและขออนุมัติเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสำหรับการปรับปรุงสถานที่หรือจัดสร้างสถานที่ใหม่ จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เพิ่มเติม ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผน ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสม ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ดำเนินการให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในภารกิจต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรค หรือการให้ข้อมูล ชี้แจงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ความต้องการและความสำคัญในการพัฒนาระบบงานเพื่อขอรับการสนับสนุนหรือขอความช่วยเหลือในการพัฒนาหน่วยงาน

### ตอนที่ 3 การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรคและการแก้ไข

#### 1. ภารกิจด้านการให้บริการและธุรการ

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานธุรการ งานบริการนิสิตนักศึกษา งานบุคลากร งานการเงิน บัญชีและงบประมาณ งานพัสดุและอาคารสถานที่ของหน่วยงาน เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของ หน่วยงานธุรการของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา งานธุรการของกอง บริการการศึกษา และสำนักงานเลขานุการของสำนักทะเบียนและประมวลผล ปฏิบัติงานให้บริการ นิสิตนักศึกษา การสนับสนุนช่วยเหลือหน่วยหรือฝ่ายอื่น ๆ ของหน่วยงาน

ขอบเขตและภารกิจปฏิบัติภารกิจ หน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการ การศึกษาส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานธุรการและงานบริการนิสิตนักศึกษา ส่วนงานอื่น ๆ ปฏิบัติเพียงบางส่วน เนื่องจากขาดบุคลากรปฏิบัติงาน สำนักทะเบียนและประมวลผลมีการปฏิบัติ ในทุกงาน ประสานงานการปฏิบัติภารกิจกับหน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องตามความ สัมพันธ์ของงาน ผลการปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ นิสิตนักศึกษาติดต่อขอเอกสาร การศึกษาเร่งด่วน บุคลากรไม่เพียงพอ การรับ-ส่งเอกสารล่าช้าหรือสูญหาย นิสิตนักศึกษา แสดงกริยาไม่สุภาพ สถานที่จัดเก็บพัสดุของหน่วยงานไม่เพียงพอ ความล่าช้าในการจัดซื้อพัสดุ นิสิตนักศึกษา เขียนคำร้องไม่ชัดเจน

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาเกี่ยวกับนิสิตนักศึกษา ๖ วิธีที่ การให้บริการด้วยความสุภาพ ซึ่งแจ้งเหตุผลหรือสาเหตุที่ไม่สามารถให้บริการได้ แจ้งให้ทราบถึง ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ การแนะนำให้นิสิตนักศึกษาติดต่อโดยตรงกับผู้รับผิดชอบงาน ปัญหาการ รับ-ส่งเอกสาร ดำเนินการติดตามเรื่องหรือสำเนาเรื่องและจัดส่งให้ใหม่ ปัญหาบุคลากร ปัญหาสถานที่จัดเก็บพัสดุ ดำเนินการเสนอปัญหาและอุปสรรคให้ผู้บริหารหน่วยงานพิจารณาและ ดำเนินการแก้ไขปัญหาต่อไป

#### 2. ภารกิจด้านการรับเข้าศึกษา

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรับนักเรียน หรือนิสิตนักศึกษาที่ผ่านกระบวนการสอบ คัดเลือกได้เข้าเป็นนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัย เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยรับเข้า ศึกษา หน่วยทะเบียนประวัตินักศึกษา หรือหน่วยทะเบียนการศึกษาของหน่วยงานทะเบียนนิสิต นักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา ฝ่ายรับเข้าศึกษาของสำนักทะเบียนและประมวลผล

ขอบเขตและการปฏิบัติภารกิจ ดำเนินการและประสานงานกับหน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงานและหน่วยงานอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องตามความสัมพันธ์ของงานเกี่ยวกับการจัดเตรียม การจำหน่ายหรือแจกจ่ายเอกสารสำหรับการรายงานตัวขึ้นทะเบียนนิสิต นักศึกษาใหม่ การรวบรวมรายชื่อผู้สอบคัดเลือกได้ การกำหนดเลขประจำตัว การจัดเตรียมรายชื่อนิสิตนักศึกษา การประสานงานเกี่ยวกับบุคลากร สถานที่ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ปฏิบัติงาน การรับขึ้นทะเบียนนิสิตนักศึกษาใหม่ การปรับปรุงหรือจัดทำบัญชีรายชื่อนิสิตนักศึกษาใหม่ การตรวจสอบคุณวุฒินิสิตนักศึกษาใหม่ การบันทึกสังกัดของนิสิตนักศึกษา การจัดเก็บเอกสารระเบียบประวัติ หรือการรวบรวมจัดส่งให้หน่วยหรือฝ่ายที่รับผิดชอบดำเนินการต่อไป บางหน่วยงานไม่ได้ดำเนินการตรวจสอบคุณวุฒินิสิตนักศึกษาใหม่ ไม่มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ช่วยในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ เอกสารรายงานตัวไม่ครบถ้วน นิสิตนักศึกษารอกข้อมูลเอกสารระเบียบประวัติไม่สมบูรณ์หรือไม่ชัดเจน บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สถานที่สำหรับขึ้นทะเบียนไม่เหมาะสม นิสิตนักศึกษาไม่มารายงานตัวตามกำหนดและมีการรับเพิ่มเติม ช่วงเวลาสำหรับการขึ้นทะเบียนไม่เหมาะสม คณะวิชาและภาควิชาไม่ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาเกี่ยวกับเอกสารระเบียบประวัติ ดำเนินการกำหนดวัน-เวลา และติดตามนิสิตนักศึกษานำเอกสารมามอบให้ภายหลังหรือมาให้ข้อมูลเพิ่มเติม ปัญหาบุคลากร ดำเนินการประสานงานขอบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาช่วยหรือจัดจ้างนิสิตนักศึกษาช่วยปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานล่วงเวลา การขยายช่วงเวลาบางช่วงออกไปหรือแบ่งช่วงเวลาให้เหมาะสมกับจำนวนนิสิตนักศึกษา ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ ดำเนินการจัดแผนผังสถานที่ดำเนินการให้เหมาะสม ปัญหา นิสิตนักศึกษาไม่มารายงานตัวหรือการรับเพิ่มเติม ดำเนินการรายงานข้อมูล ปัญหาและเหตุผลให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยพิจารณา ประสานงานกับคณะวิชาเพิ่มเติม

### 3. ภารกิจด้านตารางสอนตารางสอบ

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประสานงานกับคณะวิชาต่าง ๆ เพื่อรวบรวมรายละเอียดข้อมูลรายวิชาที่เปิดสอนเพื่อจัดทำตารางสอนตารางสอบของมหาวิทยาลัย การเผยแพร่ข้อมูลตารางสอนตารางสอบ การบริหารการใช้อาคารเรียนรวมเพื่อการจัดการเรียนการสอนของ

มหาวิทยาลัย เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่นที่สังกัดกองบริการการศึกษา หน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาบางหน่วยงาน และฝ่ายตารางสอนตารางสอบของสำนักทะเบียนและประมวลผล

ขอบเขตและการปฏิบัติภารกิจ ดำเนินการและประสานงานกับภาควิชาการในการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดของรายวิชาที่เปิดสอนในแต่ละภาคการศึกษา การจัดทำตารางสอนเสนอคณะวิชาพิจารณา หรือประสานงานจัดตารางสอนวิชาการศึกษาทั่วไป การจัดทำทะเบียนรายวิชาสำหรับการจัดทำหนังสือตารางสอนตารางสอบและข้อมูลสำหรับการลงทะเบียนเรียน การจำหน่ายหรือแจกจ่ายหรือปิดประกาศหนังสือตารางสอนตารางสอบและประกาศเปลี่ยนแปลงต่างๆ การบริหารการใช้อาคารเรียนรวมของมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนการสอนและการสอบ การประสานงานจัดตารางสอบและเผยแพร่ การดำเนินการเกี่ยวกับการสอบส่วนกลางในบางมหาวิทยาลัย ผลการปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ ห้องเรียน ห้องสอบไม่เพียงพอ การเปลี่ยนแปลงเวลาของตารางสอน คณะวิชาส่งข้อมูลล่าช้า ไม่ปฏิบัติตามกำหนดเวลาและข้อมูลไม่สมบูรณ์ คณะวิชาเปิดสอนจำนวนตอนเรียนไม่เพียงพอ และการจำกัดจำนวนรับ อาจารย์ผู้สอนไม่เพียงพอในวิชาการศึกษาทั่วไป รหัสวิชาซ้ำซ้อนกันในมหาวิทยาลัย

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาเกี่ยวกับตารางสอน ดำเนินการในลักษณะของการประสานงานกับคณะวิชาเกี่ยวกับการเพิ่มคาบเวลาสอน เวลาสอบ การสลับช่วงเวลาภายในคณะวิชา การจัดตารางสอนนอกเวลาราชการ การใช้ห้องเรียนของคณะวิชาอื่นหรือแจ้งคณะวิชาช่วยจัดหาห้องเรียนเพิ่มเติม การขอให้คณะวิชาเปิดเพิ่มหรือเพิ่มจำนวนรับ การเปิดสอนตามหลักสูตรเก่า/ใหม่ การรายงานข้อมูล ปัญหาและอุปสรรคให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยพิจารณา ปัญหาคณะวิชาส่งข้อมูลล่าช้า ดำเนินการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานและแจ้งให้คณะวิชาทราบ การติดตามทวงถามหรือขอข้อมูลเพิ่มเติม

#### 4. ภารกิจด้านการจดทะเบียนเรียน

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวมและบันทึกข้อมูลการจดทะเบียนเรียนรายวิชา การรายงานผลข้อมูลการจดทะเบียนเรียน และการประสานงานเก็บรวบรวมเงินค่าบำรุงการศึกษาและค่าธรรมเนียมการศึกษา เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยหรือฝ่ายทะเบียนเรียนหรือทะเบียนการศึกษาเป็นส่วนใหญ่

ขอบเขตและการปฏิบัติภารกิจ ดำเนินการและประสานงานและจัดเตรียมข้อมูล สำหรับการลงทะเบียน เอกสารการลงทะเบียน และการจำหน่ายหรือแจกจ่ายให้นิสิตนักศึกษา การจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์และบุคลากรปฏิบัติงาน การดำเนินการรับลงทะเบียนตามระบบงานของแต่ละหน่วยงาน การแจ้งผลการลงทะเบียนให้นิสิตนักศึกษา อาจารย์ผู้สอน อาจารย์ที่ปรึกษา คณะวิชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบและการแก้ไขปรับปรุงข้อมูลการลงทะเบียน การดำเนินการเกี่ยวกับนิสิตนักศึกษาที่ไม่มาลงทะเบียน การตรวจสอบและดำเนินการเกี่ยวกับคำร้องของนิสิตนักศึกษา การรวบรวมและจัดเก็บเอกสารลงทะเบียน การจัดทำสถิติเกี่ยวกับการลงทะเบียน การประสานงานและตรวจสอบข้อมูลกรณีการคืนค่าหน่วยกิต ทุกหน่วยงานใช้คอมพิวเตอร์ช่วยปฏิบัติงานในลักษณะของระบบงาน On-line และระบบงาน Batch ตามระบบงานคอมพิวเตอร์ของแต่ละหน่วยงาน ผลการปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตารางสอนในด้านต่าง ๆ ทำให้นิสิตนักศึกษาไม่สามารถลงทะเบียนได้หรือแย้งกันลงทะเบียนระบบการลงทะเบียน เครื่องคอมพิวเตอร์และระบบงานคอมพิวเตอร์ไม่เหมาะสม สถานที่ปฏิบัติงานลงทะเบียนไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน ขาดบุคลากรช่วยปฏิบัติงาน นิสิตนักศึกษากรอกข้อมูลผิดพลาดหรือกรอกข้อมูลไม่สมบูรณ์

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบงานคอมพิวเตอร์ ดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ปัญหาสถานที่ปฏิบัติงาน ดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานอาคารสถานที่หรือคณะวิชาเพื่อขอใช้สถานที่ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงตารางสอน ดำเนินการประสานงานกับคณะวิชาหรือหน่วยงานตารางสอนตารางสอบ ปัญหาบุคลากร ดำเนินการประสานงานขอบุคลากรจากหน่วยงานอื่น จัดจ้างนิสิตนักศึกษาช่วยงาน การปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินการ ปัญหา นิสิตนักศึกษากรอกข้อมูลผิดพลาด ดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้นิสิตนักศึกษาและอาจารย์ทราบถึงขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติ

##### 5. ภารกิจด้านการประมวลผลการศึกษา

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวมและบันทึกข้อมูลผลการศึกษา การประมวลผล และการจัดทำรายงานผลการศึกษา การจําแนกสภาพและแจ้งสถานภาพนิสิตนักศึกษา และการเก็บรักษาข้อมูลผลการศึกษาของนิสิตนักศึกษา เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยหรือฝ่าย

### ประมวลผลข้อมูลเป็นส่วนใหญ

ขอบเขตและการปฏิบัติภารกิจ ดำเนินการและประสานงานและจัดเตรียมข้อมูล การจัดพิมพ์ฉบับบันทึกคะแนน ใบเข็นต์ชื่อของนิสิตนักศึกษา การรวบรวมและตรวจสอบฉบับบันทึกคะแนน การบันทึกข้อมูล การตรวจสอบและแก้ไขผลการบันทึกข้อมูล การประมวลผลและจัดทำรายงาน การจำแนกสภาพนิสิตนักศึกษา แข็งสภาพและผลการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับอาจารย์ผู้สอนส่งฉบับบันทึกคะแนนล่าช้าหรือการแก้ไขค่าระดับคะแนน I การปรับปรุงข้อมูลผลการศึกษา การเก็บรักษาข้อมูลผลการศึกษา และการจัดทำสถิติข้อมูล ทุกหน่วยงานใช้คอมพิวเตอร์ช่วยปฏิบัติงานในลักษณะของระบบงาน On-line และในระบบงาน Batch ตามระบบงานคอมพิวเตอร์ของแต่ละหน่วยงาน มีการปฏิบัติงานซ้ำหลายครั้งในแต่ละภาคการศึกษา บางหน่วยงานมีการดำเนินการควบคู่กันระหว่างระบบงานคอมพิวเตอร์และระบบงานเอกสารในการประมวลผลคะแนนของนิสิตนักศึกษา ผลการปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ การส่งคะแนนล่าช้าของอาจารย์ผู้สอน เครื่องคอมพิวเตอร์และระบบงานคอมพิวเตอร์ บุคลากรพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์และบุคลากรปฏิบัติงานบันทึกข้อมูล

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาการส่งคะแนนล่าช้าของอาจารย์ผู้สอน ดำเนินการติดตามทวงถามจากอาจารย์ผู้สอนหรือผู้ประสานงานของคณะวิชา การจัดทำบันทึกทวงคะแนนจากคอมพิวเตอร์ และการรายงานผู้บริหารมหาวิทยาลัยพิจารณา ดำเนินการต่อไป ปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบงานคอมพิวเตอร์ ประสานงานกับหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาระบบงานและการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การประสานงานขออนุมัติใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์เพิ่มเติม การจัดทำค่าของงบประมาณประจำปีสำหรับการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์นอกเวลาราชการ

### 6. ภารกิจด้านการจัดทะเบียนข้อมูลนิสิตนักศึกษา

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวมและบันทึกข้อมูล การปรับปรุงข้อมูล การเก็บรักษาข้อมูลนิสิตนักศึกษา เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยหรือฝ่ายทะเบียนประวัติ หน่วยหรือฝ่ายทะเบียนการศึกษา หรือหน่วยทะเบียนประวัตินักศึกษา

ขอบเขตและการปฏิบัติภารกิจ ดำเนินการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารระเบียบ ประวัติตามระบบการจัดเก็บเอกสารของหน่วยงาน การบันทึกข้อมูลประวัติของนิสิตนักศึกษา การจัดทำเอกสารสำหรับการบันทึกข้อมูลเพิ่มเติม การดำเนินการเกี่ยวกับ การแก้ไข ชื่อ-สกุล การเปลี่ยนสังกัดของนิสิตนักศึกษา การลาพักการศึกษา การสั่งพักการศึกษา การพ้นสภาพนิสิต นักศึกษา การขอกลับเข้าศึกษาต่อ และการจัดเก็บค่าธรรมเนียม การตรวจสอบสิทธิการลงทะเบียน เรียนของนิสิตนักศึกษา การตรวจสอบและรับรองคุณวุฒิผู้สำเร็จการศึกษา การจัดทำสถิติเกี่ยวกับ งานระเบียบประวัติ บางหน่วยงานการตรวจสอบและรับรองคุณวุฒิผู้สำเร็จการศึกษายู่ในภารกิจ ด้านการตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา บางหน่วยงานภารกิจด้านระเบียบประวัติบางส่วนอยู่ใน ความรับผิดชอบของคณะวิชา บางหน่วยงานใช้ระบบงานคอมพิวเตอร์ในการบันทึก แก้ไข และ จัดเก็บข้อมูลนิสิตนักศึกษา ผลการปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ สถานที่และตู้เก็บ เอกสารไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรช่วยปฏิบัติงาน เอกสารระเบียบประวัติและข้อมูลไม่สมบูรณ์ ระบบการจัดทำ จัดเก็บเอกสารซ้ำซ้อน เครื่องคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอ ระบบงานคอมพิวเตอร์ ไม่เหมาะสม

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาสถานที่และตู้เก็บเอกสาร ดำเนินการปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสารของหน่วยงาน ปัญหาบุคลากร ดำเนินการประสาน งานขอบุคลากรจากหน่วยหรือฝ่ายอื่น หรือจัดจ้างนิสิตนักศึกษาช่วยงาน การปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการ ปัญหาเอกสารระเบียบประวัติ ดำเนินการติดตามนิสิตนักศึกษามาดำเนินการให้ถูกต้อง ปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์ ดำเนินการประสานงานขอความอนุเคราะห์พัฒนาระบบงานและการใช้ บริการเครื่องคอมพิวเตอร์ จัดช่วงเวลาการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน เสนอ ปัญหาให้ผู้บริหารพิจารณา

## 7. ภารกิจด้านการตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา

ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลนิสิตนักศึกษาที่คาดว่าจะสำเร็จการศึกษา เพื่อตรวจสอบผลการศึกษาและการศึกษาครบหลักสูตรตามเงื่อนไข การเสนอขออนุมัติปริญญา การรับขึ้นทะเบียนบัณฑิต การจัดเตรียมปริญญาบัตรและรายชื่อผู้เข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยหรือฝ่ายตรวจสอบและรับรองผลการศึกษา เป็นส่วนใหญ



ขอบเขตและการปฏิบัติภารกิจ ดำเนินการและประสานงานจัดเตรียมเอกสาร แจกจ่ายเอกสารและรับยื่นเอกสารจากนิสิตนักศึกษาตามกำหนดเวลา ประสานงานกับคณะวิชา และดำเนินการตรวจสอบผลการศึกษาและการศึกษาครบหลักสูตรตามเงื่อนไขของหลักสูตรและระเบียบการศึกษาของมหาวิทยาลัย การตรวจสอบชื่อ-สกุลผู้ที่สำเร็จการศึกษา การรวบรวม และจัดพิมพ์รายชื่อผู้สำเร็จการศึกษาเสนอสภามหาวิทยาลัย การประชาสัมพันธ์ข้อมูลและรับขึ้นทะเบียนบัณฑิต การจัดเตรียมและดำเนินการเกี่ยวกับปริญญาบัตร ปกปริญญาบัตร เข็มวิทยฐานะ และเหรียญรางวัลเรียนดี การจัดทำบัญชีรายชื่อบัณฑิตสำหรับงานพระราชทานปริญญาบัตร การประสานงานเกี่ยวกับงานพิธีพระราชทานปริญญาบัตร การจัดทำสถิติเกี่ยวกับผู้สำเร็จการศึกษา บางหน่วยงานไม่มีการดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบผลการศึกษาและการศึกษาครบหลักสูตร การตรวจสอบชื่อ-สกุล การรวบรวมและจัดพิมพ์รายชื่อผู้สำเร็จการศึกษาเสนอสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากอยู่ในความรับผิดชอบของคณะวิชา บางหน่วยงานใช้ระบบงานคอมพิวเตอร์ช่วยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตรวจสอบผลการศึกษา การจัดทำปริญญาบัตร การจัดทำรายชื่อผู้สำเร็จ การศึกษาและรายชื่อบัณฑิต ผลการปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลง หลักสูตรและการเทียบโอนรายวิชา การลงทะเบียนเรียนต่างจากหลักสูตร อาจารย์ผู้สอนส่ง ผลการสอบล่าช้า การไม่ขอคาดว่าจะสำเร็จการศึกษาตามกำหนด รหัสวิชาซ้ำซ้อนกันในมหา- วิทยาลัย

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร และการลงทะเบียนต่างจากหลักสูตร ดำเนินการประสานงานกับคณะวิชา เกี่ยวกับการเทียบวิชา หรือการเปิดสอนตามหลักสูตร แจ้งนิสิตนักศึกษาให้ลงทะเบียนเรียนตามหลักสูตรหรือเทียบโอน รายวิชา ปัญหาอาจารย์ผู้สอนส่งผลการสอบล่าช้า ดำเนินการจัดทำบันทึกทวงคะแนนจากคณบดี ปัญหา รหัสวิชาซ้ำซ้อน ดำเนินการประสานงานตรวจสอบข้อมูลกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

#### 8. ภารกิจด้านการจัดทำหนังสือและเอกสารรับรองทางการศึกษา

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำหนังสือและเอกสารรับรองประเภทต่าง ๆ เพื่อ รับรองนิสิตนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษา เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยหรือฝ่าย ระเบียบประวัติ หน่วยหรือฝ่ายตรวจสอบและรับรองผลการศึกษา หรือหน่วยรับรองผลการศึกษา

ขอบเขตและการปฏิบัติภารกิจ ดำเนินการจัดเตรียมแบบฟอร์มเอกสารรับรองประเภทต่าง ๆ การประสานงานข้อมูลการจัดพิมพ์หนังสือรับรองประเภทต่าง ๆ และใบแสดงผลการศึกษา (Transcript) การตรวจสอบหรือการประสานงานตรวจสอบความถูกต้องและความเรียบร้อยของเอกสารและเสนอผู้มีอำนาจลงนาม การจัดทำและจัดเก็บสำเนาหนังสือรับรองประเภทต่าง ๆ การจัดทำต้นฉบับ จัดเก็บและค้นหาต้นฉบับใบแสดงผลการศึกษาสําหรับการขอใบแสดงผลการศึกษากายหลัง การจัดทำหนังสือรับรอง หน่วยงานส่วนใหญ่วิธีการจัดพิมพ์ด้วย เครื่องพิมพ์ดีด บางหน่วยงานใช้ระบบงานคอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดพิมพ์หนังสือรับรองและใบแสดงผลการศึกษา ผลการปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ นิสิตนักศึกษาเขียนคำร้องไม่ชัดเจน การขอเอกสารเร่งด่วนหรือขอเอกสารพร้อมกันจำนวนมาก ใบเกรดหรือคะแนนส่งช้า รายวิชาที่จัดพิมพ์ใบเรียนถาวรไม่สมบูรณ์ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดพิมพ์ ต้นฉบับใบแสดงผลการศึกษามิชัดเจน

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาเอกสารคำร้อง ดำเนินการและประสานงานการตรวจสอบข้อมูลกับหลักฐานเดิมที่มีอยู่ การตรวจสอบขณะรับคำร้องหรือรอให้นิสิตนักศึกษาติดต่อใหม่ ปัญหาการขอเอกสารเร่งด่วน พิจารณาเหตุผลและความจำเป็นหรือจัดลำดับความสำคัญ การชี้แจงให้นิสิตนักศึกษาทราบ การจัดเตรียมงานล่วงหน้า ปัญหาใบเกรดและรายวิชา ดำเนินการคัดเลือกข้อมูลคะแนนมาดำเนินการก่อน การประสานงานกับฝ่ายวิชาการและคณะวิชาเกี่ยวกับรายวิชาในหลักสูตร ปัญหาต้นฉบับใบแสดงผลการศึกษามิชัดเจน ดำเนินการประสานงานกับหน่วยคอมพิวเตอร์จัดพิมพ์ต้นฉบับใหม่ ปัญหาเทคโนโลยี ดำเนินการเสนอปัญหาให้ผู้บริหารทราบเพื่อขอรับการสนับสนุน

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ข้อมูลจากแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

#### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 254 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 79.13 มีอายุระหว่าง 26-35 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 40.94) มีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 56.69) ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการศึกษามากที่สุด (ร้อยละ 42.53) มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 41.73)

#### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

##### 1. การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามพอสรุปได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานบางคนปฏิบัติหน้าที่มากกว่าหนึ่งภารกิจ และส่วนใหญ่อะบบปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับงานบริการและธุรการเพิ่มเติม ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ่อยครั้งและปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามปกติหรือตามคำสั่งการ ( $\bar{x} = 4.27$ ) ด้านการประสานงานและการติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง และบางครั้งขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การประสานงานภายในหน่วยงานวิชาการติดต่อด้วยวาจา การพูดคุยกันโดยตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{x} = 4.19$ ) ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง และการเสนอเรื่องต่าง ๆ จะต้องผ่านตามลำดับขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชา ( $\bar{x} = 4.39$ ) ด้านการตัดสินใจ ส่วนใหญ่มีการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเองบ่อยครั้ง ( $\bar{x} = 3.52$ ) และด้านการริเริ่ม ส่วนใหญ่ใช้คอมพิวเตอร์สำหรับช่วยปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.73$ )

##### 2. การบริหารงานของผู้บริหาร

2.1 ด้านการวางแผน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่อมีส่วนร่วมในการวางแผนกับผู้บริหาร

(ร้อยละ 61.81) ในลักษณะของการเสนอความคิดเห็น การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน และการรวบรวมข้อมูลเสนอให้ทราบ ซึ่งมีจำนวนความคิดเห็นใกล้เคียงกัน สำหรับการปฏิบัติงาน เฉพาะกิจตามแผนของผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีการประชุมชี้แจงก่อนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 26.86)

2.2 ด้านการมอบหมายงาน การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร การมอบหมายงานเหมาะสมกับตำแหน่งมาก (ร้อยละ 76.77) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบมีความชัดเจนมาก (ร้อยละ 71.26) และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้บางส่วน (ร้อยละ 43.31) ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานจากการฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง หรือการสอบถามจากบุคคลอื่นเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 27.29)

2.3 ด้านการบริหารบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาหรือการส่งเสริมในด้านการอบรมสัมมนาของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 40.91) การพิจารณาความดีความชอบจากการได้รับ 2 ชั้นเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 43.36) จากปัจจัยในเรื่องของคุณภาพงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.66$ ) สำหรับผู้ที่ไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบกับผู้ที่ได้รับการพิจารณาความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 ในปัจจัยเกี่ยวกับการมีเส้นสายหรือคนสนิท

2.4 การสั่งการ ผู้บริหารมีการสั่งการผ่านหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหน่วยหรือเลขานุการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.52$ ) ลักษณะของการเขียนสั่งการในเอกสารหรือหนังสือที่ส่งมาถึงหน่วยงาน ( $\bar{x} = 3.48$ ) โดยผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจคำสั่งมาก มีการสอบถามเพิ่มเติมนาน ๆ (ร้อยละ 42.91)

2.5 การควบคุม ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 42.96) ในกรณีทำงานไม่เสร็จตามกำหนดเวลาหรือทำงานผิดพลาด ผู้บริหารดำเนินการสอบถามสาเหตุและช่วยแก้ไขปัญหาให้มากที่สุด (ร้อยละ 73.45)

สำหรับคุณลักษณะของผู้บริหารหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาในอนาคต ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการผู้ที่มีความสามารถหรือมีประสบการณ์ในการบริหาร มีความคิดริเริ่มในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนางาน มีเหตุผล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็ว แม่นยำ มีอุดมการณ์ก้าวไกล มีความรับผิดชอบและมีความละเอียด สุขุม รอบคอบเป็นสำคัญ

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

#### 1. ปัญหาและอุปสรรคในภาพรวมของหน่วยงาน

หน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่ประสบปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง ปัญหาสำคัญคือ บุคลากรช่วยปฏิบัติงานใหม่เพียงพอ ( $\bar{x} = 2.11$ ) ระยะเวลาปฏิบัติงานมีจำกัด ( $\bar{x} = 2.10$ ) เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ช่วยปฏิบัติงานใหม่เพียงพอ ( $\bar{x} = 2.08$ )

การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษาและสำนักทะเบียนและประมวลผล พบว่ามีความแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญ .01 จำนวน 4 ข้อ และที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 จำนวน 2 ข้อ จากจำนวน 12 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษาสูงกว่าเกือบทุกข้อของปัญหา และข้อที่มีความแตกต่างมากที่สุด คือ บุคลากรช่วยปฏิบัติงานใหม่เพียงพอ ( $t = -4.36$ )

#### 2. ปัญหาและอุปสรรคในแต่ละภารกิจ

2.1 ภารกิจด้านการให้บริการและธุรการบริการ พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยและระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานที่สำหรับการให้บริการแก่นักศึกษาในการติดต่อกับงานทะเบียน ( $\bar{x} = 2.24$ ) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความชัดเจนของแบบฟอร์มต่าง ๆ และขั้นตอนการดำเนินการ ( $\bar{x} = 1.44$ )

2.2 ภารกิจด้านการรับเข้าศึกษา พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยจำนวน 1 ข้อ คือ ความผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ในการตรวจสอบเอกสารการรายงานตัว ( $\bar{x} = 1.35$ ) ข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานที่สำหรับการรายงานตัวและขึ้นทะเบียนนักศึกษา ( $\bar{x} = 2.00$ )

2.3 ภารกิจด้านตารางสอนตารางสอบ พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ห้องเรียนใหม่เพียงพอสำหรับการจัดตารางสอน ( $\bar{x} = 2.32$ ) รองลงมาคือ ภาควิชาเปิดสอนรายวิชาใหม่เพียงพอหรือการจำกัดจำนวนรับ ( $\bar{x} = 2.06$ )

2.4 ภารกิจด้านการจดทะเบียนเรียน พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ

มากจํานวน 1 ข้อ คือ ความร่วมมือจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำที่ถูกต้องแก่นักศึกษา ( $\bar{x} = 2.51$ ) ข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางและมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การแจ้งเปลี่ยนแปลงตารางสอนกระชั้นชิดก่อนการลงทะเบียน ( $\bar{x} = 2.34$ )

2.5 ภารกิจด้านประมวลผลการศึกษา พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมากจํานวน 1 ข้อ คือ การส่งผลคะแนนการสอบล่าช้าของอาจารย์ผู้สอน ( $\bar{x} = 2.55$ ) ข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางและมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ความจำกัดของเครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผล ( $\bar{x} = 1.96$ )

2.6 ภารกิจด้านการจัดทำระเบียบข้อมูลนิสิตนักศึกษา พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานที่และครุภัณฑ์สำหรับเก็บเอกสารระเบียบวัตินักศึกษา ( $\bar{x} = 2.44$ ) รองลงมาคือ การขอใช้บริการข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการวิจัย ( $\bar{x} = 1.78$ )

2.7 ภารกิจด้านการตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยและระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ผลการศึกษาไม่สมบูรณ์จากการส่งผลการศึกษาของอาจารย์ผู้สอนล่าช้า ( $\bar{x} = 2.25$ ) และข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การขอแก้ไขชื่อ-สกุล วัน-เดือน-ปีเกิด หรือหลักฐานอื่น ๆ หลังจากสภามหาวิทยาลัยอนุมัติปริญญา ( $\bar{x} = 1.31$ )

2.8 ภารกิจด้านการจัดทำหนังสือและเอกสารรับรองทางการศึกษา พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ นักศึกษาขอรับหนังสือและเอกสารรับรองเร่งด่วนก่อนกำหนดเวลา ( $\bar{x} = 2.18$ ) รองลงมาคือ จํานวนและประเภทของหนังสือและเอกสารรับรอง ( $\bar{x} = 1.86$ )

## อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

### ภารกิจของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ภารกิจของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่จะปฏิบัติภารกิจคล้ายคลึงกันใน 7 ภารกิจ ได้แก่ ภารกิจด้านการให้บริการและธุรการ การรับเข้าศึกษา การจดทะเบียนเรียน การประมวลผลการศึกษา การจัดทำทะเบียนข้อมูลนิสิตนักศึกษา การจัดทำหนังสือและเอกสารรับรองทางการศึกษา ส่วนภารกิจด้านการรับสมัครและสอบคัดเลือก การจัดทำตารางสอนตารางสอบมีการปฏิบัติในสำนักทะเบียนและประมวลผล ยกเว้นสำนักทะเบียนและประมวลผลแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่ภารกิจด้านการรับสมัครและสอบคัดเลือกดำเนินการโดยหน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัย ส่วนหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา มีการปฏิบัติภารกิจด้านการรับสมัครและสอบคัดเลือก และด้านการจัดทำตารางสอนตารางสอบในบางหน่วยงาน ขอบเขตการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานเกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นส่วนใหญ่ แต่บางหน่วยงานปฏิบัติภารกิจเกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาด้วย ซึ่งขอบเขตของการปฏิบัติภารกิจมีความสัมพันธ์กับขนาดและจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน ประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน

ขนาดของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษามีความสัมพันธ์กับจำนวนบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่หน่วยงานรับผิดชอบ และศักยภาพของหน่วยงานในการพัฒนาระบบงานโดยใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยสำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาขนาดใหญ่ มีฐานะเทียบเท่าคณะวิชา จัดตั้งขึ้นในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายทางวิชาการ และมีศักยภาพสูงกว่าหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษานานหลาย ๆ ด้าน และที่เห็นได้ชัดเจนคือ จำนวนบุคลากรปฏิบัติงาน (ดูตารางที่ 1) เครื่องมือและอุปกรณ์ งบประมาณของหน่วยงาน ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ เพิ่มเติม อาทิ ภารกิจด้านการรับสมัครและสอบคัดเลือก ด้านการจัดทำตารางสอนตารางสอบ และสามารถรับผิดชอบการปฏิบัติภารกิจต่อจำนวนนิสิตนักศึกษาจำนวนมากของมหาวิทยาลัยได้ อาทิ สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีหน้าที่รับผิดชอบงานในลักษณะครบวงจรการผลิตบัณฑิต ประสานงานด้านหน่วยงานและบุคลากร

คณะวิชาระดับปริญญาตรี 15 คณะ บัณฑิตวิทยาลัย 1 คณะ อาจารย์ 1645 คน นักศึกษา 14,371 คน และนักเรียน 25,000 คน (สำนักทะเบียนและประมวลผล, 2536) นอกจากนี้ จำนวนบุคลากรของหน่วยงานยังมีความสัมพันธ์กับภาระงานที่รับผิดชอบในแต่ละภารกิจ ขอบเขต การปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจของหน่วยงาน โดยสำนักทะเบียนและประมวลผลมีจำนวนบุคลากร ปฏิบัติงานมากกว่าหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา สามารถจัดบุคลากร ให้รับผิดชอบปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจโดยเฉพาะ ทำให้ขอบเขตการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ กว้างขวางกว่า ในขณะที่หน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษามีจำนวน บุคลากรปฏิบัติงานน้อยกว่า ต้องปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจที่สำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วนก่อน และบุคลากรหนึ่งคน โดยเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการศึกษาต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ภารกิจ ทำให้ไม่มีเวลาพัฒนาและขยายขอบเขตการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจให้กว้างขวางขึ้น นอกจากนี้ขนาดของหน่วยงานยังมีความสัมพันธ์กับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากผล การศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานของสำนักทะเบียนและประมวลผลและหน่วยงานทะเบียนนิสิต นักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติถึงประมาณครึ่งหนึ่งของข้อคำถาม และค่าเฉลี่ยความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของผู้ปฏิบัติงานของสำนักทะเบียนและประมวลผลน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงาน ของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษาเกือบทุกข้อ (ดูตารางที่ 29) และ ปัญหาที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ เรื่องของบุคลากรปฏิบัติงาน และเรื่องของระยะเวลาการปฏิบัติมี จำกัดและมีหลายงานที่จะต้องปฏิบัติงานในเวลาเดียวกัน

ประวัติความเป็นมาของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับภารกิจของหน่วยงาน ขอบเขตการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานเช่นเดียวกัน ภารกิจของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเกิดขึ้นพร้อมกับการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย โดยที่ในระยะแรกมหาวิทยาลัยอาจจัดตั้งเป็นหน่วยงาน ทะเบียนกลางหรือหน่วยงานทะเบียนคณะวิชาเพื่อรับผิดชอบในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ซึ่ง สวัสดิ์ แสงบางปลา (2533) กล่าวว่า ระบบงานทะเบียนเดิมเป็นแบบชั้นปี งานไม่ซับซ้อน ไม่ต้องมี การจัดตารางสอน อาจารย์ผู้สอนก็สอนตามตารางสอน การลงทะเบียนทั้งชั้นเหมือนกันหมด และ ถ้าตกก็ต้องเรียนซ้ำชั้น ดังนั้น การกำหนดภารกิจของหน่วยงานทะเบียนกลางและของหน่วยงาน ทะเบียนคณะวิชาจะใกล้เคียงกันมาแต่เดิม ในระยะแรกที่จัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย ภารกิจของหน่วยงานจะเกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่



ยกเว้น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ภารกิจของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2535) ท้าให้ภารกิจของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาระยะแรกจึงเกี่ยวกับนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรีด้วย เมื่อมีการขยายตัวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นทั้งด้านโปรแกรมการศึกษา มีองค์ประกอบความรู้กว้างขวางขึ้น มีความสัมพันธ์กับคณะวิชาต่าง ๆ มีจำนวนนิสิตนักศึกษาเพิ่มขึ้น ท้าให้ " เกิดความซับซ้อนและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งเป็นหน่วยงานทะเบียนคณะวิชาแต่เดิมได้มีการจัดตั้งเป็นหน่วยงานทะเบียนกลางขึ้นในภายหลัง โดยรับรองงานและภารกิจต่าง ๆ จากหน่วยงานทะเบียนคณะวิชามารวมไว้ที่ส่วนกลาง นอกจากนี้ การจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาส่วนกลางและคณะวิชาเกี่ยวกับงานบริการนิสิตนักศึกษาในส่วนของการบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับนิสิตนักศึกษาหลังจากการรับรองงานและภารกิจต่าง ๆ แล้ว โดยที่บางหน่วยงานกำลังอยู่ในระหว่างการรับรองงานและภารกิจต่าง ๆ ท้าให้ในบางภารกิจยังคงอยู่ในความรับผิดชอบของคณะวิชา อาทิ ภารกิจด้านการตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา และในส่วนที่เกี่ยวกับการขยายตัวทางการศึกษาระดับที่สูงขึ้น โดยมีการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการจัดตั้งหน่วยงานบัณฑิตศึกษาขึ้นมารับผิดชอบงาน และในบางมหาวิทยาลัย การปฏิบัติงานด้านข้อมูลนิสิตนักศึกษากำหนดให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาส่วนกลางมาแต่เดิม หรือหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาบางหน่วยงานรับรองงานด้านข้อมูลนิสิตนักศึกษาจากหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย มาปฏิบัติที่หน่วยงานในภายหลัง อาทิ สำนักทะเบียนและประมวลผล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เริ่มรับงานทะเบียนนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาที่เข้าศึกษาในปีการศึกษา 2532 เป็นต้นมา (สำนักทะเบียนและประมวลผล, 2536) นอกจากนี้ในบางภารกิจของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษายังเกี่ยวข้องกับจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ของกองบริการการศึกษา ในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนหรือส่งเสริมการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาหรือของหน่วยงานอื่น ๆ อาทิ ภารกิจด้านการจัดทำตารางสอนตารางสอบ การรับสมัครและสอบคัดเลือก และลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการและสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของกองบริการการศึกษา อาทิ เกี่ยวกับงานธุรการ กองบริการการศึกษาในบางมหาวิทยาลัยกำหนดให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของงานธุรการของกองบริการการศึกษา ซึ่งมีผลท้าให้ขอบเขตและลักษณะการปฏิบัติ

ภารกิจด้านการให้บริการและธุรการของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาที่มีความแตกต่างกันในบางหน่วยงาน

การปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยทะเบียนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศไทย เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศตามที่เสนอของ Asa S. Knowles (1978) พบว่า การปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นภารกิจของหน่วยงานมีความคล้ายคลึงกัน เกี่ยวกับการจดทะเบียนเรียนตามหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษา การเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการศึกษาและผลการศึกษา การจัดเตรียมใบรายงานผลการศึกษา การรับรองการศึกษา และวิทยฐานะ การจัดทำปฏิทินการศึกษาของมหาวิทยาลัย การให้บริการข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการลงทะเบียนเรียนและนักศึกษาแถมมหาวิทยาลัยและคณะวิชา การบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การรักษาตราประทับของมหาวิทยาลัยและมีอำนาจในการประทับตรารับรองเอกสาร หลักฐานทางการศึกษาของนักศึกษา นอกจากนี้ การปฏิบัติงานบางภารกิจหรือการปฏิบัติงานในบางประเภท หน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาจะปฏิบัติภารกิจในลักษณะของการประสานงานเป็นส่วนใหญ่ หรือการปฏิบัติงานดังกล่าว มหาวิทยาลัยของประเทศไทยกำหนดให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่น อาทิ

1. งานจัดทำตารางสอนตารางสอบ ปฏิบัติงานโดยสำนักทะเบียนและประมวลผล และหน่วยงานอื่นสังกัดกองบริการการศึกษา ประสานงานการจัดตารางสอนตารางสอบกับคณะวิชา ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวกับวิชาการศึกษาทั่วไป ส่วนวิชาเฉพาะของคณะวิชา คณะวิชาจะดำเนินการเอง เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของแต่ละคณะวิชา
2. การเก็บรักษาข้อมูลรายชื่อและที่อยู่ของอาจารย์ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานบุคลากรของมหาวิทยาลัย
3. การเก็บรักษาข้อมูลหลักสูตรการศึกษา โปรแกรมและรายละเอียดทางการศึกษาของคณะวิชาต่าง ๆ ข้อมูลรายวิชาและรายละเอียดของวิชา เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะวิชา และหน่วยงานอื่นสังกัดกองบริการการศึกษา
4. การรับสมัครสอบคัดเลือกและรับนักศึกษาใหม่ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักทะเบียนและประมวลผล หน่วยงานอื่นสังกัดกองบริการการศึกษา และคณะวิชา
5. การรวบรวมค่าสอน ค่าธรรมเนียมการศึกษา เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานการเงินหรือหน่วยงานคลังของมหาวิทยาลัย

6. การเป็นเลขานุการของคณะวิชา คณะกรรมการหรือสภาสถาบัน เป็นหน้าที่ของเลขานุการคณะวิชาในส่วนที่เกี่ยวกับเลขานุการคณะวิชา ส่วนเลขานุการของคณะกรรมการหรือสภาสถาบันขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรในระดับของคณบดี ผู้อำนวยการของสถาบัน หรือสำนักหรือตามความเหมาะสม

#### โครงสร้างของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

งานทะเบียนนิสิตนักศึกษาจัดอยู่ในแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานเป็นรูปแบบของทางราชการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ภารกิจของหน่วยงาน อำนาจในการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา การประสานงาน ความรับผิดชอบ และการจัดสรรทรัพยากร โดยที่การจัดโครงสร้างของงาน โครงสร้างของอำนาจหน้าที่และการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน อาศัยภารกิจของหน่วยงานที่ปฏิบัติและหลักการจัดองค์การตามรูปแบบของทางราชการ เช่นเดียวกันในทุกหน่วยงาน แต่มีความแตกต่างกันในเรื่องของ ขนาดของหน่วยงาน การมอบหมายงานให้บุคลากร อำนาจในการบังคับบัญชา การจัดความสัมพันธ์และสายการบังคับบัญชา และการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานในแต่ละระดับของหน่วยงาน ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือหน่วยงานระดับสำนัก มีฐานะเทียบเท่าคณะวิชา ซึ่งมีชื่อเรียกเหมือนกันคือ สำนักทะเบียนและประมวลผล และหน่วยงานระดับงานสังกัดกองบริการการศึกษา ซึ่งมีชื่อเรียกคล้ายคลึงกัน อาทิ งานทะเบียนและสถิตินิสิต งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา

โครงสร้างของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับระดับของหน่วยงาน จำนวนบุคลากร ซึ่งมีผลต่อการมอบหมายงานให้บุคลากร การจัดความสัมพันธ์และสายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน โดยสำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาขนาดใหญ่ มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานแบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ และบางหน่วยงานแบ่งหน่วยงานรองจากฝ่ายออกเป็นงานต่าง ๆ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจจำนวน 5-9 ฝ่าย และมีบุคลากรปฏิบัติงานในระดับหนึ่งที่สามารถจัดบุคลากรปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายและงานต่าง ๆ เพื่อให้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจได้ และการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจสามารถทำได้กว้างขวางกว่าหน่วยงานทะเบียนนิสิตศึกษาระดับงานที่สังกัดกองบริการการศึกษา การประสานงานภายในสำนักอาศัย

การประสานงานผ่านหัวหน้าฝ่าย จัดสายการบังคับบัญชาให้ผู้ปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อหัวหน้าฝ่าย รอง หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการสำนักตามลำดับ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารงาน การใช้กระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร โดยผู้บริหารใช้อำนาจบริหารงานใน คณะกรรมการบริหารงานของสำนัก ซึ่งประกอบด้วยรองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เลขานุการสำนักและหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เป็นกรรมการบริหาร นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการประจำสำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นกรรมการที่ปรึกษาของผู้อำนวยการสำนัก โดยใช้การประชุม คณะกรรมการบริหารของสำนักเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานเป็นส่วนใหญ่ ส่วนหน่วยงาน ระดับงานสังกัดกองบริการการศึกษาจัดโครงสร้างของหน่วยงานแบ่งออกเป็นหน่วยต่าง ๆ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ จำนวนตั้งแต่ 2-6 หน่วย และเนื่องจากเป็นหน่วยงาน ขนาดเล็ก มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ บางหน่วยงานสามารถจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตาม การจัดโครงสร้างของหน่วยงานได้ จึงปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจตามขอบเขตการปฏิบัติงานที่จำเป็น ตามจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ การปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจจึงไม่สามารถขยายขอบเขตการปฏิบัติงาน ให้มากขึ้นหรือใกล้เคียงกับสำนักทะเบียนและประมวลผลได้ และบางหน่วยงานมีบุคลากร จำกัด ไม่สามารถจัดบุคลากรให้รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามการจัดโครงสร้างของหน่วยงานได้ จึงจัดให้บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบงานโดยอาศัยจำนวนคณะวิชาและจำนวนนิสิตนักศึกษาในการ แบ่งงานและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตั้งแต่นิสิตนักศึกษาแรกเข้าศึกษา จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา ซึ่งรวมถึงหัวหน้างานด้วยที่จะต้องปฏิบัติงานเช่นเดียวกันกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ของหน่วยงาน และในบางภารกิจของหน่วยงานต้องอาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นของกองบริการ การศึกษาโดยไม่มี การจัดตั้งหน่วยขึ้นมารองรับภารกิจ อาทิ งานด้านธุรการของหน่วยงาน ส่วน การจัดความสัมพันธ์ของงานและสายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละ คนประสานงานกันเองตามความสัมพันธ์ของงานที่เกี่ยวข้องกันและสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อ ผู้บริหาร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการการบริหารงาน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ใช้อำนาจบริหาร โดยตรงเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานในด้านต่าง ๆ

ในส่วนที่เกี่ยวกับระดับของหน่วยงานยังมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าของบุคลากรใน ตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน ศักยภาพของผู้บริหารเกี่ยวกับความเชื่อถือและการยอมรับจาก หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อการบริหารงานของหน่วยงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักทะเบียน และประมวลผลจะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งและหน้าที่การงานสูงกว่าหน่วยงานระดับงานสังกัด

กองบริการการศึกษา ซึ่งพิจารณากรณีที่นอกเหนือจากตำแหน่งในระดับของผู้ชำนาญการ กล่าวคือ ตำแหน่งเลขานุการสำนัก หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของสำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นตำแหน่งงานที่ขึ้นได้ถึงระดับ 7 โดยตำแหน่งงานโดยตรง ส่วนในกรณีของหน่วยงานระดับงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถขึ้นได้ถึงระดับ 6 เท่านั้น ในส่วนที่เกี่ยวกับศักยภาพของผู้บริหาร ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นตำแหน่งข้าราชการสาย ก ซึ่งเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย มีฐานะเทียบเท่าคณบดี เป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีบทบาทในการบริหารงานในระดับมหาวิทยาลัย อาทิ เป็นกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัยในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการประสานงานและการขอความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การพัฒนาหน่วยงานในด้านต่าง ๆ ส่วนผู้บริหารระดับหัวหน้างานเป็นข้าราชการสาย ข ซึ่งได้รับการยอมรับน้อยกว่าข้าราชการสาย ก เป็นผู้บริหารในระดับต้น วิชาชีพและการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้ทักษะการบริหารงาน ศักยภาพของผู้บริหารในเรื่องต่าง ๆ อาทิ การประสานงาน การขอความร่วมมือกับหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงมีน้อยกว่าผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล

#### ลักษณะการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ

การปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจของงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานคือ ความถูกต้องของข้อมูล การปฏิบัติงานเสร็จทันเวลาที่กำหนด มีความสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงานและการให้บริการ ความเรียบร้อยของเอกสารที่จัดทำขึ้นโดยหน่วยงาน ซึ่งทุกหน่วยงานกำหนดเป็นมาตรฐานในการพิจารณาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่วิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอาจจะคล้ายคลึงกัน หรือแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทุกหน่วยงานมีการนำเอาระบบงานคอมพิวเตอร์มาช่วยในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับระบบงานลงทะเบียน ระบบงานประมวลผลการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ บางหน่วยงานมีการนำระบบงานคอมพิวเตอร์ช่วยในการปฏิบัติงานในภารกิจอื่น ๆ และยังมี การนำเอาเทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน อาทิ การจัดเก็บเอกสารด้วยเครื่องไมโครฟิล์ม

เครื่องจัดเก็บเอกสารระบบอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้เกี่ยวข้องกับเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ใช้เทคโนโลยี ศักยภาพของหน่วยงานที่จะสามารถพัฒนาระบบงานหรือขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นในการพัฒนาระบบงาน การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ ความสามารถของบุคลากรในการพัฒนาระบบงาน และการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ช่วยปฏิบัติงาน

เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นส่วนใหญ่นั้นได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำนักทะเบียนและประมวลผล และหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษาบางหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นในมหาวิทยาลัยขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ และหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยมีศักยภาพสูงทางด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ด้านบุคลากรคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาโปรแกรมและระบบงานคอมพิวเตอร์ หน่วยงานจะได้รับความช่วยเหลือในการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ การใช้บริการเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพสูงในการประมวลผลข้อมูล ซึ่งจะเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ในระดับมินิคอมพิวเตอร์หรือเมนเฟรม ในส่วนของหน่วยงานจะมีเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์สำหรับการจัดเตรียมข้อมูล และใช้เป็นเทอร์มินัลในการปฏิบัติงานกับระบบงานคอมพิวเตอร์ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย และในบางหน่วยงานมีระบบเครือข่ายท้องถิ่น (Local area network) ของหน่วยงาน โดยจะใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ในระบบ PC-Lan สำหรับการปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ ในระบบสารสนเทศของหน่วยงาน ส่วนหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยขนาดเล็กใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์สำหรับการประมวลผลข้อมูลการลงทะเบียน ข้อมูลผลการศึกษาของนิสิตนักศึกษาเป็นส่วนใหญ่

ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับระเบียบปฏิบัติของทางราชการ ลักษณะของงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ลักษณะการปฏิบัติงานในบางภารกิจต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ต้องประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกในเรื่องต่าง ๆ มีการใช้เครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงาน โดยลักษณะของงานที่ปฏิบัติในแต่ละภารกิจของหน่วยงานโดยทั่วไปสามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะกว้าง ๆ คือ ลักษณะงานที่อาศัยบุคลากรปฏิบัติงานทั้งหมดหรือใช้บุคลากรปฏิบัติงานโดยตรงและลักษณะงานที่ใช้เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ช่วยในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยบุคลากรปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับงานทางด้านเอกสารที่ต้องมีการจัดเตรียม จัดจำหน่ายหรือจ่ายแจกให้นิสิตนักศึกษา อาจารย์ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การรวบรวมเอกสาร การบันทึกแก้ไข

รายการต่าง ๆ ในเอกสาร และการจัดเก็บเอกสารเป็นหลักฐานสำหรับการปฏิบัติงานและการจัดเก็บตามระเบียบของทางราชการ ส่วนการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ ส่วนใหญ่เกี่ยวกับงานประมวลผลข้อมูล การจัดทำรายงานต่าง ๆ จากภารกิจของงานทะเบียน นิสิตนักศึกษา เกี่ยวข้องกับข้อมูลนิสิตนักศึกษาจำนวนมากและจะต้องปฏิบัติงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด ลักษณะงานบางอย่างจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สามารถนำเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์มาช่วยปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทดแทนการขาดแคลนบุคลากรและรองรับการขยายตัวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยในอนาคตด้วย ทุกหน่วยงานมีการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ช่วยปฏิบัติงานทะเบียน โดยที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานจะมีทั้งระบบงานแบบ On-line และระบบงานแบบ Batch โดยระบบงานแบบ On-line ส่วนใหญ่ได้แก่ ระบบสารสนเทศของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย และระบบงานลงทะเบียนในบางหน่วยงาน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนระบบงานแบบ Batch ส่วนใหญ่ใช้ในระบบงานประมวลผลข้อมูลผลการศึกษาและระบบงานลงทะเบียนในบางหน่วยงาน โดยระบบงานคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานส่วนใหญ่ใช้บริการเครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลและจัดทำรายงานจากหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย บางหน่วยงานมีระบบเครือข่ายท้องถิ่นในลักษณะของ PC-Lan ของหน่วยงาน หรือใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานในการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับศักยภาพของหน่วยงานในการพัฒนาระบบงาน การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็น และการขอใช้เครื่องมือและอุปกรณ์จากหน่วยงานอื่นเช่นเดียวกัน

สื่อข้อมูลที่ใช้สำหรับระบบงานคอมพิวเตอร์มีความสัมพันธ์กับระบบงานคอมพิวเตอร์ เครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการบันทึกข้อมูลเข้า เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับการประมวลผลข้อมูลและการจัดทำรายงานต่อไป หน่วยงานส่วนใหญ่ใช้วิธีการสีย์ข้อมูลจากเอกสารหรือแบบฟอร์มที่จัดทำขึ้นสำหรับนิสิตนักศึกษา อาจารย์ผู้สอน เขียนข้อความที่ต้องการตามรูปแบบที่กำหนด อาทิ แบบฟอร์มบัตรลงทะเบียนรายวิชา แบบฟอร์มเอกสารระเบียบประวัตินิสิตนักศึกษา ใบกรอกคะแนนหรือใบบันทึกคะแนน บางหน่วยงานพัฒนาสื่อข้อมูลสำหรับการบันทึกข้อมูลโดยตรงจากแบบฟอร์มเอกสารลงทะเบียน ใบบันทึกคะแนน และเอกสารระเบียบประวัติที่ใช้การผันสัญลักษณ์ที่ต้องการด้วยดินสอดำชนิดอ่อนและใช้เครื่องอ่าน OMR สำหรับการบันทึกข้อมูลเข้าระบบงานคอมพิวเตอร์ เอกสารลงทะเบียนที่ใช้รหัสแถบและใช้เครื่องอ่านรหัสแถบในการบันทึกข้อมูลเข้าระบบงานคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะทำให้การบันทึกข้อมูลมีความสะดวกและรวดเร็ว มีความถูกต้อง

มากกว่าการสืบข้อมูลโดยตรงที่จะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเพิ่มเติม แต่การนำสื่อดังกล่าวจะเสียค่าใช้จ่ายมากกว่า และสื่อข้อมูลที่เข้ารหัสแถบจะต้องใช้เวลาในการจัดเตรียมสื่อข้อมูลเพิ่มเติม

ศักยภาพของหน่วยงานในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับระดับของหน่วยงาน ศักยภาพของผู้บริหารหน่วยงานในการขอความร่วมมือในการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นหรือการขอใช้บริการจากหน่วยงานอื่น โดยสำนักทะเบียนและประมวลผลมีศักยภาพสูงเกี่ยวกับงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการพัฒนาระบบงาน บุคลากรด้านคอมพิวเตอร์หรือมีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาระบบงาน ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นผู้มีอิทธิพลในการชักจูงหรือขอความช่วยเหลือในการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ การขอใช้บริการเครื่องคอมพิวเตอร์จากหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีอิทธิพลในการขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย สำนักทะเบียนและประมวลผลจัดตั้งขึ้นในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพสูงในด้านวิชาการและงบประมาณในการพัฒนา หน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยจึงมีศักยภาพสูงในด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ และด้านบุคลากรคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาโปรแกรมและระบบงานคอมพิวเตอร์ด้วย ดังนั้น การให้ความช่วยเหลือของหน่วยงานคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ของสำนักทะเบียนและประมวลผลจึงมีสูงกว่าหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาในระดับงานสังกัดกองบริการการศึกษามหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพในด้านวิชาการและงบประมาณในการพัฒนาน้อยกว่ามหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ นอกจากนี้ ศักยภาพของผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลในการขอรับการสนับสนุนด้านการพัฒนาระบบงานจากหน่วยงานคอมพิวเตอร์และผู้บริหารมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์มีมากกว่า หัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษา เนื่องจากผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บริหารในระดับกลางและมีบทบาทในการบริหารงานร่วมกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ในส่วนที่เกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงาน มีผลทำให้การปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจมีความแตกต่างกัน อาทิ ระบบการลงทะเบียนของมหาวิทยาลัยซึ่งมีการดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ การลงทะเบียนล่วงหน้าและการลงทะเบียนปกติของหน่วยงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยด้วย หน่วยงานที่ดำเนินการรับลงทะเบียนล่วงหน้าจะ



ดำเนินการในช่วงสัปดาห์ที่ 12-14 ของภาคเรียนปัจจุบัน คณะวิชาและหน่วยงานจัดตารางสอน ตารางสอบสามารถจัดตารางสอนตารางสอบล่วงหน้าเป็นรายปี และเกี่ยวกับการจัดการเรียน การสอนที่ต้องการทราบข้อมูลจำนวนนิสิตนักศึกษาที่ต้องการลงทะเบียนในรายวิชาต่าง ๆ เพื่อให้ สามารถจัดการเรียนการสอนได้เหมาะสมและสอดคล้องกับทรัพยากรของคณะวิชาที่มีอยู่ เป็นการ กระจายการทำงานเกี่ยวกับการลงทะเบียนในวิชาให้มาแอ็ดกันในช่วงใดช่วงหนึ่ง ส่วนหน่วยงานที่ ดำเนินการรับลงทะเบียนปกติ คณะวิชาและหน่วยงานจัดตารางสอนตารางสอบส่วนใหญ่จัดตาราง สอนตารางสอบเป็นรายภาคการศึกษา และเกี่ยวกับศักยภาพของหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติงานให้ เสร็จภายในเวลาที่กำหนดในระยะเวลาที่กำหนด หน่วยงานส่วนใหญ่จะกำหนดช่วงเวลาของการ ลงทะเบียนก่อนเปิดภาคเรียนประมาณ 1-2 สัปดาห์ หรือกำหนดช่วงเวลาการลงทะเบียนในช่วง เวลาดังกล่าว แต่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเก็บเงินค่าลงทะเบียนในภายหลังการเปิดภาคเรียน ประมาณ 1-2 สัปดาห์ เพื่อให้มีนิสิตนักศึกษามีโอกาสทดลองเรียนและลดจำนวนนิสิตนักศึกษาที่ จะเพิ่มหรือลดรายวิชาในภายหลัง ในบางหน่วยงาน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายให้ หน่วยงานเปลี่ยนรูปแบบการลงทะเบียนที่ปฏิบัติอยู่เดิม อาทิ สำนักทะเบียนและประมวลผล มหา- วิทยาลัยเชียงใหม่ ปัจจุบันดำเนินการในรูปแบบของการลงทะเบียนปกติ แต่กำลังจะเปลี่ยนเป็น รูปแบบการลงทะเบียนล่วงหน้าตามนโยบายของผู้บริหารมหาวิทยาลัย (สมศักดิ์ เอี่ยมศรีทอง, สัมภาษณ์) นอกจากนี้ กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัยที่แตกต่าง กัน มีผลทำให้การกำหนดระยะเวลาต่าง ๆ เกี่ยวกับการลงทะเบียน ลักษณะการปฏิบัติงานของ การวัดผลและการประเมินผลการศึกษา การจำแนกสภาพนิสิตนักศึกษาที่มีความคล้ายคลึงกันหรือ แตกต่างกันในบางหน่วยงาน อาทิ การจำแนกสภาพนิสิตนักศึกษาแรกเข้าในภาคเรียนที่ 2 หรือ ทุกภาคศึกษา การพิจารณาเกี่ยวกับการฟื้นสภาพนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเนื่องจากผลการ ศึกษา การขอลาพักการศึกษา การขอกลับเข้าศึกษา การคืนสภาพนิสิตนักศึกษา การเทียบโอน รายวิชาต่าง ๆ

#### การบริหารงานของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้นำของหน่วยงาน เป็นผู้ใช้กระบวนการบริหารงานในการบริหารงานเพื่อ ให้การปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร

ทุกคนเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยศึกษาเช่นเดียวกัน แต่ประสิทธิภาพการบริหารงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารงาน อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร รูปแบบการบริหารงาน และการกระบวนการบริหาร

ผู้บริหารหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาในระดับสำนักได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล เป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย สาย ก. มาจากการสรรหาและมีวาระการดำรงตำแหน่งที่แน่นอน มีคุณวุฒิในระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอกและมีตำแหน่งทางวิชาการมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร เป็นผู้บริหารระดับกลางที่ต้องใช้ทักษะการบริหารงานเป็นส่วนใหญ่ ส่วนผู้บริหารหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาในระดับงานได้แก่ หัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษา เป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย สาย ข. มาจากการแต่งตั้ง และส่วนใหญ่ได้แก่ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา มีวาระการดำรงตำแหน่งไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัยจะเห็นสมควร หัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีและปริญญาโทในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันและดำรงตำแหน่งมาเป็นระยะเวลาพอสมควร เป็นผู้บริหารในระดับต้นที่ใช้ทักษะการปฏิบัติงานในการบริหารงานเป็นส่วนใหญ่

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งของผู้บริหาร สำนักทะเบียนและประมวลผล ผู้อำนวยการสำนักเป็นนายทะเบียนของมหาวิทยาลัย มีอำนาจในการลงนามรับรองเอกสารรับรองทางการศึกษา หนังสือและเอกสารราชการต่าง ๆ ที่จัดทำโดยหน่วยงาน รวมทั้งมีอำนาจในการมอบหมายอำนาจดังกล่าวให้หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานของสำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นผู้ลงนามแทน ส่วนหน่วยงานระดับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา นายทะเบียนของมหาวิทยาลัยได้แก่ หัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองบริการการศึกษา หรือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละมหาวิทยาลัย โดยนายทะเบียนที่เป็นหัวหน้างานมีอำนาจจำกัดในการลงนามรับรองเอกสารทางการศึกษา หนังสือและเอกสารราชการต่าง ๆ ที่จัดทำโดยหน่วยงาน ที่เห็นได้ชัดเจนคือหนังสือรับรองสภามหาวิทยาลัยอนุมัติปริญญา เป็นอำนาจหน้าที่ของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการหรืออธิการบดีเป็นส่วนใหญ่ หนังสือและเอกสารราชการต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ส่งถึงหน่วยงานอื่นหรือตอบรับหนังสือจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยจะลงนามโดยรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นส่วนใหญ่ บันทึกข้อความของหน่วยงานที่ส่งถึงหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย มหา-

วิทยาลัยส่วนใหญ่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองบริการการศึกษา เป็นผู้ลงนาม ซึ่งอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงานที่ต่างระดับกัน มีความสัมพันธ์กับอิทธิพลของผู้บริหารด้วย โดยผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลจะมีอิทธิพลสูงกว่าหัวหน้างานในเรื่องต่าง ๆ อาทิ การชักจูงในเรื่องต่าง ๆ การขอความร่วมมือ ขอความช่วยเหลือหรือขอรับการสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ จากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับระดับของหน่วยงานและรูปแบบการบริหารงานของหน่วยงาน สำนักทะเบียนและประมวลผลมีรูปแบบการบริหารงานในลักษณะของคณะกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้ชักกระบวนการบริหารงานในคณะกรรมการบริหารงานของสำนักซึ่งประกอบด้วยรองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายและเลขานุการสำนัก นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการประจำสำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้อำนวยการ ส่วนหน่วยงานระดับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา มีรูปแบบการบริหารโดยตัวบุคคล หัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเป็นผู้ชักกระบวนการบริหารโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน นอกจากนี้ การชักกระบวนการบริหารที่ศึกษาทั้ง 10 ด้านยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคนที่จะเลือกใช้ความเหมาะสมกับลักษณะงาน นโยบาย ผู้ปฏิบัติงาน สถานการณ์ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของหน่วยงานที่เกิดขึ้น

ในเรื่องของการวางแผน ผู้บริหารมีการจัดทบทวนปฏิทินการศึกษาของมหาวิทยาลัย การจัดทำตารางเวลาการปฏิบัติงาน การจัดทำคาของงบประมาณประจำปี การจัดทำแผนปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ การจัดทำโครงการหรือแผนงานต่าง ๆ ของหน่วยงานตามแผนการศึกษาของมหาวิทยาลัย การวางแผนเป็นการกำหนดสิ่งที่คาดว่าจะปฏิบัติในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลและการตัดสินใจในการวางแผนซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบและต่อเนื่องกัน การวางแผนของผู้บริหาร มีการดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน อาทิ เกรก (Gregg, 1957) อุทัย บุญประเสริฐ (2532) และ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) สำนักทะเบียนและประมวลผล ผู้บริหารจะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจัดทำร่างและนั้มาพิจารณาร่วมกันในที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ยกเว้นแผนปฏิบัติงานประจำที่หัวหน้าฝ่ายจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน ส่วนหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาระดับงาน หัวหน้างานจะเป็นผู้ดำเนินการเองหรือมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการ ยกเว้นแผนปฏิบัติงานประจำที่หัวหน้าหน่วยจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน ลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้



ปฏิบัติงานในการวางแผน การปฏิบัติงานตามแผนจะคล้ายคลึงกันเกี่ยวกับการประชุมปรึกษาหารือ การจัดประชุมชี้แจง การมอบหมายงาน และในแผนปฏิบัติงานที่ต้องใช้บุคลากรจากหน่วยต่าง ๆ มาร่วมกันปฏิบัติงานจะใช้ลักษณะของการระดมกำลังซึ่งผู้บริหารบางท่านกล่าวว่า เป็นการสนธิกำลัง ในทางปฏิบัติภารกิจ (รักเกียรติ สุขสวัสดิ์, สัมภาษณ์) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน ปฏิบัติงานเฉพาะกิจที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกเป็นส่วนใหญ่

ในเรื่องของการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ผู้บริหารมีการดำเนินการ เกี่ยวกับการสรรหาบุคคลให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน การพัฒนาบุคลากรให้เป็น บุคคลที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของบุคลากรเพื่อให้เกิดความ พยายามและตั้งใจปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ ชงชัย สันติวงษ์ (2535) และ อุทัย หิรัญโรต (2531) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับศักยภาพของหน่วยงานเกี่ยวกับการ จัดทำแผนอัตรากำลังและการขออัตรากำลังของหน่วยงานที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับการ จัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2523) อาทิ กรณีที่ได้จัดแบ่งส่วนราชการ และวางกรอบอัตรากำลังใหม่ อัตรากาารเพิ่มใหม่เกินร้อยละ 2 และมาตรการกำหนดขนาดกำลัง คนของรัฐ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2537) ในปัจจุบันที่กำหนดให้ส่วนราชการชะลอการ เพิ่มอัตรากำลังตลอดระยะเวลาของแผน 7 โดยเปิดโอกาสให้มีการเพิ่มอัตรากาารใหม่ได้ไม่เกิน จำนวนการเกษียณอายุของข้าราชการในช่วงระยะเวลา 2537-2539 โดยกลไกการพิจารณา ของ อ.ก.ม. นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กับงบประมาณของหน่วยงานสำหรับการจัดจ้างลูกจ้าง ประจำ ลูกจ้างชั่วคราว การส่งบุคลากรของหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรม ศักยภาพของผู้บริหาร ในการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบของ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นว่าสำนักทะเบียนและประมวลผลจะมีศักยภาพสูงกว่าหน่วยงานทะเบียนนิสิต นักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษาในหลาย ๆ ด้าน โดยสำนักทะเบียนและประมวลผล มีอัตรากาาร เพิ่มของบุคลากรสูงกว่าก่อนที่จะมีมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนของรัฐ มีเงินรายได้ของ สำนักนอกเหนือจากเงินงบประมาณแผ่นดิน และผู้อำนวยการมีอำนาจในการบริหารงานเกี่ยวกับ เงินรายได้ของสำนักในระดับหนึ่ง ทำให้สะดวกและมีความคล่องตัวในการจัดหา การจัดซื้อหรือ การจัดจ้างของหน่วยงาน และในด้านการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ผู้อำนวยการสำนัก ทะเบียนและประมวลผลมีอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรโดยตรงก่อนเสนอ

มหาวิทยาลัยพิจารณา และมีอิทธิพลในระดับหนึ่งที่สามารถรณมนำมาให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความเห็นชอบตามที่ผู้อำนวยการเสนอรายชื่อเพื่อพิจารณา ส่วนหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา มีอัตราการเพิ่มของบุคลากรน้อยมาก บางหน่วยงานไม่ได้รับการจัดสรรตำแหน่งเพิ่มขึ้นเลยในช่วง 12 ปีที่ผ่านมา (ผู้บริหาร, สัมภาษณ์) หน่วยงานได้รับการจัดสรรเงินรายได้จากมหาวิทยาลัยในจำนวนจำกัด ความคล่องตัวในการใช้จ่ายเงินมีน้อยกว่าสำนักทะเบียนและประมวลผล เนื่องจากมีเงินรายได้จำกัดและจะต้องเสนอขออนุมัติการใช้จ่ายเงินผ่านกองบริการการศึกษา และหัวหน้างานบางหน่วยงานเท่านั้นที่มีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบบุคลากรของหน่วยงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในระดับของกองบริการการศึกษา

ในเรื่องที่เกี่ยวกับการสั่งการของผู้บริหาร เป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในการใช้ภาวะผู้นำ การใช้อิทธิพลจูงใจในการสั่งการให้บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตามแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน อาทิ เกรก (Gregg, 1957) เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) และธงชัย สันติวงษ์ (2535) การสั่งการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน สถานการณ์และความแตกต่างของบุคลากร สำนักทะเบียนและประมวลผลซึ่งบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ผู้บริหารจะสั่งการผ่านหัวหน้าฝ่ายและเลขานุการ การสั่งการในที่ประชุมกรรมการบริหารงาน การมอบหมายอำนาจในการสั่งการให้รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายและเลขานุการให้มอบอำนาจในการสั่งการผู้ปฏิบัติงานภายในฝ่ายและสำนักงานเลขานุการให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาที่บริหารงานโดยตัวบุคคล หัวหน้างานเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ และการสั่งการส่วนใหญ่จะสั่งการโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ในส่วนของการปฏิบัติงานที่เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรโดยตรง การสั่งการคือการบังคับให้ปฏิบัติงาน แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวิธีการที่ทำาให้ผู้รับคำสั่งไม่เกิดความรู้สึกว่าเป็นการบังคับ แต่กรณีเป็นงานใหม่หรืองานที่อยู่นอกเหนือหน้าที่และความรับผิดชอบ การสั่งการจะเป็นรูปแบบของการแนะนำงานเพิ่มเติม การขอร้องให้ช่วยปฏิบัติงาน และในกรณีสถานการณ์จำเป็นและมีความเร่งด่วน ผู้บริหารจะสั่งการแบบบังคับให้ปฏิบัติ นอกจากนี้ ความแตกต่างของบุคคล การสั่งการของผู้บริหารจะแตกต่างกัน บางกรณีต้องใช้คำสั่งแบบบังคับโดยตรงเพื่อให้ปฏิบัติงาน

งานเรื่องของการประสานงานของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาในการปฏิบัติงานในการกิจต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทุกหน่วยงานมีการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ และความสัมพันธ์กันของแต่ละแห่ง มีการจัดสายการบังคับบัญชาและระบบการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีระบบการเสนอรายงานเป็นระบบราชการ มีเครื่องมือสำหรับการติดต่อสื่อสาร มีบุคลากรทำหน้าที่ในการประสานงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดหลักการประสานงานของเกรก (Gregg, 1957) และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) การประสานงานของหน่วยงานอาศัยหลักการของการขอความร่วมมือ ขอความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานโดยอาศัยพฤติกรรมการศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือ เนื่องจากพฤติกรรมการศึกษานั้นเปรียบเสมือนเป็นแผนปฏิบัติงานหลักของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการจัดการศึกษา การประสานงานขึ้นอยู่กับโครงสร้างของหน่วยงานและมีความสัมพันธ์กับการจัดสายการบังคับบัญชา รูปแบบการประสานงาน บุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงาน โดยสำนักทะเบียนและประมวลผลจัดทำให้มีการประสานงานผ่านหัวหน้าฝ่ายและเลขานุการสำนัก ประสานงานกับตัวแทนของหน่วยงานหรือประสานงานผ่านผู้อำนวยการสำนักถึงผู้บริหารหน่วยงานอื่น สำนักทะเบียนและประมวลผลบางหน่วยงานมีการจัดตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่ประสานงานโดยตรง อาทิ สำนักทะเบียนและประมวลผล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการประสานงานระหว่างฝ่ายของสำนักทะเบียนและประมวลผล ประกอบด้วยเลขานุการสำนักและหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ทำหน้าที่พิจารณาแก้ไขปัญหาข้อปฏิบัติและการประสานงานระหว่างฝ่าย มีคณะกรรมการประสานงานตารางสอนตารางสอบ คณะกรรมการประสานงานอาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการประสานงานทะเบียน โดยมิตัวแทนผู้ประสานงานจากคณะ/สถาบัน/โครงการ และของสำนักเป็นกรรมการ ทำหน้าที่ประสานงานด้านตารางสอนตารางสอบ ด้านการลงทะเบียนเรียนของนิสิต และด้านทะเบียนนิสิต (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536) และผู้อำนวยการสำนักสามารถประสานงานกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยตรง ส่วนหน่วยงานระดับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา จัดให้มีการประสานงานโดยตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง การประสานงานกับตัวแทนของหน่วยงานซึ่งคล้ายกับสำนักทะเบียนและประมวลผล แต่การประสานงานกับผู้บริหารหน่วยงานอื่นหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัย หัวหน้างานจะต้องประสานงานผ่านผู้อำนวยการกองบริการการศึกษาตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา

งานเรื่องของการควบคุมการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ผู้บริหารมีการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การวัดและ

เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน และการแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดตามหลักการพื้นฐานของกระบวนการควบคุมงานตามแนวความคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน อาทิ คูทซ์ และ เวชริช (Koontz and Wehrich, 1990) บุตติ (Putti, 1987) เอกชัย กี่สูงพันธ์ (2533) และ ชงชัย สันติวงษ์ (2535) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลาเป็นส่วนใหญ่ เกี่ยวข้องกับความถูกต้องของข้อมูล ความสะดวกรวดเร็ว ในการปฏิบัติงานและการให้บริการ ความเรียบร้อยหรือความสมบูรณ์ของเอกสาร การปฏิบัติงาน เสร็จทันภายในเวลาที่กำหนดเป็นสำคัญ การควบคุมมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารงานและ ลักษณะของงาน สถานการณ์และความแตกต่างของบุคคล โดยสำนักทะเบียนและประมวลผลซึ่ง บริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักมอบหมายให้รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายและเลขานุการสำนักเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสำนัก และรายงานให้ผู้บริหารทราบ การพิจารณาจากเอกสารที่เสนอให้ลงนาม ส่วนหน่วยงานระดับ งานทะเบียนนิสิตนักศึกษา หัวหน้างานเป็นผู้ชำนาญการบริหารโดยตรง เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติ งานเป็นส่วนใหญ่โดยการสอบถามโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน การพิจารณาจากเอกสารที่เสนอให้ ลงนาม ในส่วนของลักษณะงาน สถานการณ์ และผู้ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับการควบคุมของผู้บริหารนั้น การปฏิบัติงานประจำหรือสถานการณ์ปกติ การควบคุมโดยผู้บริหารอาจไม่จำเป็นต้องที่จะมอบอำนาจในการควบคุมแก่หัวหน้าหน่วยหรือหัวหน้าฝ่าย ส่วนกรณีเกี่ยวกับนโยบาย ของหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติ ในสถานการณ์จำเป็นและเร่งด่วน ผู้บริหารจำเป็นต้องควบคุมการ ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และในส่วนที่เกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานบางคนจำเป็นต้องควบคุมการปฏิบัติงานเป็นประจำ แต่ผู้ปฏิบัติงานบางคนสามารถให้อิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนด้วย

ในส่วนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารในการวางแผน การแก้ไขปัญหาและ อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานและการปฏิบัติงาน มีการดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจ โดยถือความถูกต้อง ความยุติธรรม ความมีเมตตาเป็นหลักในการตัดสินใจ ซึ่งการดำเนินการ ดังกล่าวเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับความคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ คูทซ์ และ เวชริช (Koontz and Wehrich, 1990) เกรก (Gregg, 1957) และ ชงชัย สันติวงษ์ (2535) การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารงาน อำนาจในการตัดสินใจ ลักษณะ

ของงานและสถานการณ์ของหน่วยงาน สำนักทะเบียนและประมวลผลซึ่งบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ การตัดสินใจของผู้บริหารจะอาศัยการประชุมกรรมการบริหารงานของสำนักงานการรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ผู้อำนวยการสำนักจะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายหรือเรื่องที่สำคัญ ๆ ของหน่วยงาน มอบอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำของหน่วยงานให้แก่รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายและเลขานุการสำนัก ส่วนหน่วยงานระดับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาซึ่งบริหารงานโดยตัวบุคคล หัวหน้างานเป็นผู้ตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ โดยอาศัยการรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ร่วมงานโดยตรงหรือการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างไม่เป็นทางการ มอบหมายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานประจำให้หัวหน้าหน่วย แต่ในการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยส่วนใหญ่จะขอคำปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้างานก่อนการตัดสินใจ และมีหัวหน้าหน่วยบางท่านไม่กล้าตัดสินใจเนื่องจากกลัวความรับผิดชอบ (ผู้บริหาร, สัมภาษณ์) ผู้บริหารแต่ละคนมีเทคนิคและวิธีการตัดสินใจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคน การตัดสินใจเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มผู้บริหาร จะไม่ตัดสินใจคนเดียว แต่ไม่ใช่ของทุกคน ขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะตัดสินใจ (สมศักดิ์ เอี่ยมศรีทอง, สัมภาษณ์) การตัดสินใจจะอาศัยประสบการณ์ การสอบถามจากผู้ร่วมงาน ความกล้าในความรับผิดชอบ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและทางเลือกเพื่อประกอบการตัดสินใจ (สุกิจจา จันทะชุม, สัมภาษณ์) การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับนิสิตต้องอาศัยพิจารณา ความเมตตา ความถูกต้อง ความยุติธรรม ประกอบด้วย (ประดิษฐา อินทรธมิต, สัมภาษณ์)

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา มีการดำเนินการรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตามแนวคิดหลักการของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน อาทิ เกรก (Gregg, 1957) เสนาะ ดีเยาว์ (2530) และ ชงชัย สันติวงษ์ (2535) เพื่อให้การติดต่อสื่อสารของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและวิธีการที่หน่วยงานนำมาใช้ เครื่องมือที่จำเป็นในการติดต่อสื่อสารและศักยภาพของผู้บริหารในการใช้สื่อต่าง ๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับสื่อข้อมูลและวิธีการในการติดต่อสื่อสารของแต่ละหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการอาศัยการจัดทำสื่อเป็นลายลักษณ์อักษร อาทิ บันทึกรายชื่อ ความหนังสือราชการ ตามระเบียบของทางราชการ ส่วนรูปแบบที่ไม่เป็นทางการสามารถติดต่อพูดจากันโดยตรง การติดต่อสื่อสารโดยใช้อีเมล โทรศัพท์ การใช้วิทยุสื่อสาร และการติดต่อสื่อสารยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการประสานงาน



ของหน่วยงานซึ่งต้องปฏิบัติควบคู่กันในการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงาน การประสานงานภายในหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารจะเป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวในการติดต่อสื่อสารกันโดยตรงเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นในเรื่องที่สำคัญจะต้องใช้ลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นหลักฐาน ส่วนการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก รูปแบบการติดต่อสื่อสารจะเป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการโดยการติดต่อพูดจากันโดยตรงหรือการใช้โทรศัพท์ยังคงมีความจำเป็นต้องใช้ควบคู่กับการติดต่ออย่างเป็นทางการ เพื่อให้การประสานงานและการติดต่อสื่อสารของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ส่วนการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของหน่วยงานแก่นิสิตนักศึกษา อาจารย์และผู้เกี่ยวข้อง ทุกหน่วยงานจัดทำประกาศและแผ่นพับของหน่วยงาน หนังสือคู่มือนิสิตนักศึกษาเป็นส่วนใหญ่ หน่วยงานที่มีศักยภาพสูงในด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ สามารถใช้ระบบงาน On-line ข้อมูลของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษากับคณะวิชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของผู้บริหารในการใช้สื่อและการติดต่อสื่อสาร ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลมีศักยภาพสูงกว่าหัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษา เนื่องจากเป็นผู้บริหารระดับกลางและมีอิทธิพลในการติดต่อสื่อสารและการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอก การใช้สื่อในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานด้วย อาทิ การใช้วิทยุสื่อสารมวลชนของมหาวิทยาลัย ให้สัมภาษณ์ทางวิทยุ หนังสือพิมพ์โดยฝ่ายประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย การใช้หนังสือแผ่นปลิวประชาสัมพันธ์ โดยใช้งานที่ปฏิบัติเป็นหลัก (สมศักดิ์ เอี่ยมศรีทอง, สัมภาษณ์)

ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลบุคลากรของหน่วยงานผู้บริหารมีการดำเนินการประเมินผลที่สอดคล้องกับนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน อาทิ เกรก (Gregg, 1957) วิทยุ สาร (2526) และ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) โดยกำหนดหลักเกณฑ์ของการประเมินผลที่คล้ายคลึงกันเกี่ยวกับการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงาน คือ ความถูกต้องของข้อมูล ความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานและให้บริการ เสร็จทันเวลาที่กำหนด และความเรียบร้อยของเอกสาร เกี่ยวกับการประเมินผลบุคลากรคือ ความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปริมาณงานและคุณภาพงาน ความสามารถในการประสานงานความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน แต่วิธีการประเมินผลขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะเลือกใช้ และศักยภาพของผู้บริหารในการประเมินผล อาทิ การประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ การพูดคุยปรึกษาหารือกันถึงผลการปฏิบัติภารกิจ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และแนวทางการ

แก้ไขสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไปเป็นทางการภายในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร  
สำนักทะเบียนและประมวลผลมีศักยภาพในการพิจารณาความดีความชอบ เสนอมหาวิทยาลัยโดยตรง  
ส่วนหัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษา มีศักยภาพจำกัดในการพิจารณาความดีความชอบ โดยหัวหน้า  
งานบางหน่วยงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ในกอง  
บริการการศึกษา แต่หัวหน้างานบางคนไม่มีสิทธิในการเสนอรายชื่อผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณา  
และไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาในระดับกองบริการการศึกษาเลย

ในเรื่องของการริเริ่มซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับภาระงาน เทคโนโลยีมาช่วยปฏิบัติ  
งานทะเบียนนิสิตนักศึกษา มีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนใกล้เคียงกัน เกี่ยวกับการศึกษาข้อมูล  
การขอความช่วยเหลือในการพัฒนาและการสนับสนุนในด้านทรัพยากร การพัฒนาระบบงาน และ  
การทดสอบระบบงาน การใช้แทนระบบงานเดิม แต่ระบบงานที่พัฒนาขึ้นมาขึ้นอยู่กับลักษณะของ  
งานซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับศักยภาพของหน่วยงานในการพัฒนาระบบงบประมาณสำหรับการจัดหา  
เครื่องมือที่จำเป็นซึ่งได้กล่าวถึงในหัวข้อของลักษณะการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ

#### ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

ผู้บริหารหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการ  
บริหารงาน ปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานมีความคล้ายคลึงกันในบางหน่วยงาน แต่มีความ  
แตกต่างกันในประเภทของปัญหา ระดับของปัญหาในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า  
ปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่เกี่ยวกับการขาดแคลนบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์สำหรับการพัฒนาระบบ  
งานคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน ปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงานและปริมาณงาน ปัญหา  
สถานที่ทำงานและสถานที่สำหรับบริการนิสิตนักศึกษาคับแคบ ปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์  
ไม่เพียงพอ ปัญหาการวางแผนของหน่วยงานไม่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ ปัญหาผู้บริหารมหา-  
วิทยาลัยไม่สนับสนุน ไม่ส่งเสริม หรือไม่ช่วยเหลือการพัฒนาระบบงานของหน่วยงานเท่าที่ควร  
ปัญหางบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ รับผิดชอบงานระดับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา มีปัญหาและ  
อุปสรรคมากกว่าสำนักทะเบียนและประมวลผล ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานจาก  
การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสำนักทะเบียนและประมวลผล กับผู้ปฏิบัติงาน  
ในหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา (ตารางที่ 29) พบว่าผู้ปฏิบัติงาน

ในหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานในสำนักทะเบียนและประมวลผลเกือบทุกข้อของปัญหาและมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 6 ข้อ จาก 12 ข้อ ของปัญหาจากปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานสามารถจำแนกประเภทของปัญหาออกเป็น 2 กลุ่มคือ

#### 1. ปัญหาจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน

ปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยของนิสิตนักศึกษา อาจารย์ และคณะวิชา ปัญหาการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยและปัญหาการบริหารงานอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัย ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานและหน่วยงานไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติงานตามกำหนดเวลาของแผนปฏิบัติงานหรือตามปฏิทินการศึกษาของมหาวิทยาลัยได้

ปัญหาการไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย และรวมถึงระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจมีความสะดวกในการปฏิบัติงานและเสร็จทันภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนิสิตนักศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ ปัญหา นิสิตนักศึกษาติดต่อขอรับเอกสารเร่งด่วน ไม่มาติดต่อขอรับเอกสารตามกำหนดเวลาหรือไม่ปฏิบัติตามกำหนดเวลา เกี่ยวกับการติดต่อขอรับเอกสาร นิสิตศึกษานำเอกสารรายงานตัวมามอบให้หน่วยงานไม่ครบถ้วน กรอกข้อมูลในเอกสารไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์ นิสิตศึกษามาลงทะเบียนเรียนในวันสุดท้ายจำนวนมาก ไม่มาขอแจ้งขอคาดว่าจะสำเร็จการศึกษาตามกำหนด คณะวิชาเปลี่ยนแปลงจำนวนรับนิสิตนักศึกษาใหม่จากแผนที่กำหนดไว้ การรับรายงานตัวเพิ่มเติมหลังกำหนดเวลา คณะวิชาส่งรายวิชาล่าช้าหรือไม่เป็นระบบ ความร่วมมือจากอาจารย์ผู้สอน อาจารย์ที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำที่ถูกต้องแก่นิสิตนักศึกษา การส่งผลคะแนนสอบล่าช้าของอาจารย์ผู้สอน การขอแก้ไขค่าระดับคะแนน I ล่าช้าของอาจารย์ผู้สอน ปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับรายงานสัมมนาผู้บริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532) ด้านรับเข้าศึกษา ด้านการลงทะเบียนเรียน ด้านการประมวลผลการศึกษา และมีความสอดคล้องกับผลการวิจัย การศึกษาปัญหาของการบริหารงานทะเบียนและสถิติ นิสิตของ รัชภัทรชัยทวิชานันท์ (2532) ในด้านการลงทะเบียนเรียนและการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยการศึกษาชั้นต่าง ๆ เกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแล และด้านการ

ประมวลผลและการสำเร็จการศึกษาของนิสิต เกี่ยวกับความล่าช้าในการส่งผลการเรียนนิสิตของผู้สอน หน่วยงานทะเบียนและสถิตินิสิตเป็นปัญหาสำคัญสูงสุด

ในส่วนของปัญหาการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย การบริหารงานอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ปัญหาการขาดห้องเรียน การขาดแคลนอาจารย์ผู้สอน ซึ่งเป็นผลมาจากการขยายตัวในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่อัตราการเพิ่มของนิสิตนักศึกษาไม่ได้สัดส่วนกับอัตราการเพิ่มของพื้นที่การจัดการเรียนการสอนและอัตราค่าจ้างด้านอาจารย์ผู้สอน โดยเฉพาะอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน ทำให้การจัดตารางสอนของคณะวิชา เปิดสอนจำนวนตอนเรียนไม่เพียงพอ มีการจำกัดจำนวนรับนิสิตนักศึกษานางรายวิชา ทำให้นิสิตนักศึกษาต้องแย่งกันลงทะเบียนและมีการเปลี่ยนแปลงตารางสอนเกี่ยวกับเวลาเรียน ห้องเรียนของอาจารย์ผู้สอน การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่กระทำกระชั้นชิดก่อนการลงทะเบียน ซึ่งเป็นผลกระทบต่อเนื่องถึงระบบงานลงทะเบียนของหน่วยงาน มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการเพิ่ม การเปลี่ยน และการถอนวิชาเรียนของนิสิตนักศึกษา คณะวิชามีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการศึกษา ทำให้นิสิตนักศึกษาต้องมีการเทียบโอนรายวิชาและส่งผลกระทบต่อตรวจสอบการสำเร็จการศึกษาของหน่วยงานเช่นเดียวกัน และปัญหาการบริหารงานอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัยยังเกี่ยวข้องกับสถานที่ทำงานของหน่วยงาน สถานที่เกี่ยวกับการรับรายงานตัวขึ้นทะเบียนเป็นนิสิตนักศึกษานิว สถานะสำหรับรับลงทะเบียน และสถานที่สำหรับบริการนิสิตนักศึกษาค้ำแคบ ไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัญหาส่วนใหญ่ของหน่วยงาน ปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับรายงานการสัมมนาผู้บริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532) ในด้านตารางสอนตารางสอบ ด้านการจัดเก็บ ตรวจสอบระเบียบประวัติและการสำเร็จการศึกษา

## 2. ปัญหาจากปัจจัยภายในหน่วยงาน

ปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงาน ปัญหาการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ปัญหาการบริหารส่วนใหญ่เกี่ยวกับปัญหาด้านอัตราค่าจ้างของหน่วยงาน ปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ปัญหาการวางแผนของหน่วยงาน ปัญหางบประมาณของหน่วยงานและปัญหาการสนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ปัญหาอัตราค่าจ้างของหน่วยงานเกี่ยวกับปัญหาการขาดบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน และปัญหาการขาดบุคลากรปฏิบัติงาน ปัญหา

ขาดบุคลากรคอมพิวเตอร์สืบเนื่องมาจากหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นตำแหน่งของสายงานระบบงานคอมพิวเตอร์ ตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของทบวงมหาวิทยาลัย (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2528) ตำแหน่งดังกล่าวจะรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ที่มีการศึกษาวิชาการประมวลผลด้วยเครื่องจักร หรือทางอื่นที่ ก.ม. กำหนด หรือศึกษาวิชาการประมวลผลด้วยเครื่องจักรมาไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต ในสภาพปัจจุบันที่เกิดภาวะสมองไหล ออกจากระบบราชการ ผู้สำเร็จการศึกษามบางสาขาวิชา โดยเฉพาะสาขาวิชาที่ขาดแคลน ซึ่งรวมถึงผู้สำเร็จการศึกษาทางด้านคอมพิวเตอร์ด้วย (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2537) ไม่นิยมเข้ารับราชการ บางส่วนลาออกจากราชการเพื่อไปทำงานกับบริษัทหรือหน่วยงานเอกชน ซึ่งได้รับผลตอบแทนสูงกว่าหน่วยงานราชการมาก ส่วนปัญหาการขาดบุคลากรปฏิบัติงานประจำสืบเนื่องมาจากหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่มีอัตราการเพิ่มของบุคลากรน้อยมาก หรือไม่เพิ่มขึ้นเลย เนื่องจากไม่ได้รับการจัดสรรตำแหน่งของหน่วยงานเพิ่มขึ้นในช่วงเวลา 3-4 ปีที่ผ่านมา ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงที่มีการขยายตัวทางการศึกษาค้นคว้าขั้นสูง มีหลายมหาวิทยาลัยรับนิสิตนักศึกษาเข้าศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในสาขาวิชาที่ขาดแคลน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีภาระงานและปริมาณงานเพิ่มขึ้นเห็นได้อย่างชัดเจน การที่หน่วยงานไม่ได้รับการจัดสรรตำแหน่ง เนื่องจากหน่วยงานส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก โดยเฉพาะหน่วยงานสังกัดกองบริการการศึกษา ตลอดจนหน่วยงานราชการถูกจำกัดด้วยอัตราการเพิ่มของข้าราชการ ตามมติของคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การกำหนดส่วนราชการและอัตรากำลังในกระทรวง ทบวง กรมฝ่ายพลเรือน ของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2523) ซึ่งกำหนดอัตราการเพิ่มของข้าราชการของหน่วยงานที่ไม่ได้จัดแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลังใหม่ไว้ไม่เกินร้อยละ 2 ซึ่งเป็นผลทำให้หน่วยงานราชการขนาดเล็กมีโอกาสที่จะขอเพิ่มอัตราตำแหน่งข้าราชการได้น้อยมาก นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลทำให้บุคลากรมีภาระงานเพิ่มขึ้นคือ งานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเกี่ยวข้องกับเอกสารต่าง ๆ จำนวนมากและต้องอาศัยบุคลากรปฏิบัติงานเป็นหลัก เนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาช่วยปฏิบัติงานทำได้น้อย เนื่องจากหน่วยงานมีปัญหาการขาดบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน และปัญหาการขาดเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำหรับการพัฒนา ภารกิจของหน่วยงานเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานประจำในแต่ละช่วงเวลา

แน่นอน และจะต้องปฏิบัติงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด การปฏิบัติงานของหน่วยงานในบางภารกิจไม่สิ้นสุด หรือเกินเวลาที่กำหนดตามปฏิทินการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่สืบเนื่องจากปัญหาปัจจัยภายนอกของหน่วยงาน อาทิ อาจารย์ผู้สอนไม่ส่งคะแนนตามกำหนดเวลา ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรที่จะต้องรับภาระงานและปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น ปัญหาอัตราค่าจ้างของหน่วยงาน เป็นปัญหาของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษาทั้งหมด และเป็นปัญหาของสำนักทะเบียนและประมวลผลที่จัดตั้งใหม่ของมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร ส่วนสำนักทะเบียนและประมวลผลประจำปัญหานี้น้อยกว่า เนื่องจากเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่หน่วยงานหนึ่ง มีฐานะเทียบเท่าคณะวิชา มีศักยภาพสูงกว่าหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษาทั้งในด้านจำนวนบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์การปฏิบัติงาน

ปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ สืบเนื่องมาจากการที่หน่วยงานส่วนใหญ่ไม่สามารถจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพประจำที่หน่วยงาน เพราะเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับงานทะเบียนมีราคาสูง ขาดบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ และดูแลรักษาและซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์นโยบายของมหาวิทยาลัยที่ต้องการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในส่วนกลาง และต้องการให้ทุกหน่วยงานใช้ร่วมกันเพื่อความประหยัดและมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร โดยหน่วยงานส่วนใหญ่ใช้บริการเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์จากหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย สำหรับการประมวลผลและจัดทำรายงาน เนื่องจากเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและเป็นหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับระบบสารสนเทศส่วนกลางของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถนำข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานจะมีเครื่องคอมพิวเตอร์หรือเทอร์มินัลประจำอยู่ที่หน่วยงานจำนวนหนึ่งสำหรับการจัดเตรียมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การปรับปรุงข้อมูลและส่งประมวลผลข้อมูล ซึ่งไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานในช่วงของการบันทึกข้อมูลการลงทะเบียนข้อมูลผลการศึกษา การประมวลผลและจัดทำรายงานเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากเป็นช่วงระยะเวลาสั้น ๆ และจะต้องจัดทำรายงานผลแก่นิสิตนักศึกษา อาจารย์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ทันตามกำหนดเวลาตามปฏิทินการศึกษาของมหาวิทยาลัย

ปัญหาการวางแผนของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ (สรุปจากคำสัมภาษณ์)

เนื่องจากการวางแผนเป็นสิ่งที่คาดว่าจะดำเนินการในอนาคต เป็นเรื่องของการตัดสินใจล่วงหน้าในรอบปีการศึกษา รอบปีงบประมาณ หรือระยะเวลาตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาของหน่วยงานซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะปัจจัยจากภายนอกหน่วยงานซึ่งยากในการควบคุม และไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับศักยภาพของผู้บริหารหน่วยงาน โดยผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นข้าราชการ สาย ก. หรืออาจารย์มหาวิทยาลัย อาจในการต่อรองหรือการขอความร่วมมือ ขอความสนับสนุนจากคณะวิชา และผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติตามแผนของหน่วยงานมีมากกว่าหัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ซึ่งเป็นข้าราชการสาย ข. และสาย ค. เนื่องจากเป็นข้าราชการกลุ่มเดียวกัน และผู้อำนวยการสำนักเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเทียบเท่าคณบดี และมีบทบาทในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง อาทิ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี มากกว่าผู้บริหารในระดับหัวหน้างาน

ปัญหางบประมาณของหน่วยงาน เป็นปัญหาของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ (สรุปจากการสัมภาษณ์) เนื่องมาจากหน่วยงานได้รับงบประมาณจำกัด หน่วยงานมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น มีการริเริ่มงานใหม่ ๆ ในบางภารกิจที่หน่วยงานไม่ได้ดำเนินการมาก่อน ทำให้งบประมาณของหน่วยงานที่ได้รับไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นผลมาจากหน่วยงานถูกตัดงบประมาณในขั้นตอนของการพิจารณาค่าของงบประมาณของหน่วยงาน โดยเฉพาะงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวข้องกับครุภัณฑ์ต่าง ๆ อาทิ ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ที่จะนำมาใช้ช่วยปฏิบัติงานและสนับสนุนการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และเกี่ยวข้องกับระบบการจัดซื้อ จัดจ้างตามระเบียบของทางราชการ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าที่ควรจะเป็น ทำให้งบประมาณของหน่วยงานที่ได้รับไม่เพียงพอ ส่วนสำนักทะเบียนและประมวลผลมีงบประมาณเงินรายได้ของหน่วยงาน ผู้อำนวยการสำนักมีอำนาจในการบริหารงานการเงินของหน่วยงานในระดับหนึ่ง ทำให้การจัดซื้อ จัดจ้างมีความคล่องตัว ผู้อำนวยการสำนักมีอิทธิพลในระดับหนึ่งในการขอรับการสนับสนุนจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหน่วยงานงบประมาณของทางราชการ

ปัญหาการสนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา (สรุปจากการสัมภาษณ์) ซึ่งอาจจะสืบเนื่องมาจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานในระดับนโยบาย จึงไม่ได้ให้ความสำคัญในลักษณะของการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ โดยจะมอบหมายให้รองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีรับผิดชอบดูแลแทน มอบหมายให้ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการกอง หัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน จึงทำให้ผู้บริหารไม่ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เท่าที่ควร หรือไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง ตลอดจนมีปัญหาการบริหารงานในระดับของนโยบายที่สำคัญกว่า ส่วนสำนักทะเบียนและประมวลผล ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลเป็นผู้บริหารระดับกลางเทียบเท่าคณบดี มีบทบาทในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีอิทธิพลในระดับหนึ่งที่จะขอรับการสนับสนุนช่วยเหลือการพัฒนาหน่วยงานจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบงานในภารกิจต่าง ๆ ขึ้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานซึ่งมีความสัมพันธ์กับปัญหาการบริหารงานของหน่วยงาน ปัญหาจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ได้แก่ ปัญหาการรับ-ส่งเอกสารของหน่วยงาน ปัญหาเกี่ยวกับระบบงานคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานสำหรับการปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ ปัญหาเกี่ยวกับระบบการจัดเก็บเอกสารของหน่วยงาน ปัญหาความล่าช้าในการจัดซื้อวัสดุ ปัญหาการกำหนดช่วงเวลาสำหรับการลงทะเบียน การขึ้นทะเบียนไม่เหมาะสม

### การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงาน ผู้บริหารมีเทคนิคหรือวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในบางประเภทของปัญหาค้างเคียงกัน แต่ในบางประเภทของปัญหาแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารและหน่วยงาน ประเภทของปัญหา และระดับของปัญหาที่เกิดขึ้น จากปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารมีเทคนิคหรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาโดยสรุปคือ

#### 1. การขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น

ผู้บริหารหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่จะขอความร่วมมือและขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ของ



หน่วยงาน การขอใช้บริการเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการขาดแคลนบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน ปัญหาการขาด เครื่องคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยมีศักยภาพสูง กว่าในด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ ด้านบุคลากรคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาโปรแกรม และระบบงาน และเป็นหน่วยงานที่ให้บริการระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สนับสนุนด้านการเรียน การสอน การวิจัย การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบสารสนเทศและเครือข่ายของมหาวิทยาลัยตาม ภารกิจของแต่ละหน่วยงาน การขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย ยังขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารด้วย โดยผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผลมีอิทธิพล สูงกว่า การให้ความช่วยเหลือของหน่วยงานคอมพิวเตอร์บางหน่วยงานมีข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลา และบุคลากรที่ให้บริการ เนื่องจากมีบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอและมีภาระงานที่จะต้อง ให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากสถานะสมองไหลเช่นเดียวกัน และในบางหน่วยงาน ผู้บริหารมีโครงการ ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นวิธีการที่จะพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ ของหน่วยงานได้รวดเร็วโดยขอรับความช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมในด้านบุคลากร คอมพิวเตอร์ มีประสบการณ์ในการพัฒนาระบบงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาที่ประสบผลสำเร็จมาก่อน (รักเกียรติ สุขสวัสดิ์, สัมภาษณ์) เนื่องจากหน่วยงานด้านคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยยังไม่มี ความพร้อมในการพัฒนา การขอความช่วยเหลือจากคณะวิชาและหน่วยงานอื่น ๆ เกี่ยวกับ บุคลากรช่วยปฏิบัติงาน การขอใช้สถานที่สำหรับการรับลงทะเบียนเรียนและขึ้นทะเบียนนิสิต นักศึกษาใหม่

## 2. การประสานงานกับหน่วยงานอื่น

การประสานงานกับหน่วยงานอื่น เป็นการดำเนินการเพื่อขอข้อมูล การติดตาม และการแจ้งข่าวสารข้อมูล การปฏิบัติงานส่วนใหญ่เกี่ยวกับการประสานงานกับคณะวิชาเกี่ยวกับ ข้อมูลตารางสอนตารางสอบ ข้อมูลเกี่ยวกับการรับสมัครและสอบคัดเลือก การติดตามทวงถาม คะแนนจากอาจารย์ผู้สอน การติดตามนิสิตนักศึกษาให้มาติดต่อกับหน่วยงานเพื่อแจ้งให้ทราบและ ให้แก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ การแจ้งข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานให้นิสิต นักศึกษา อาจารย์และบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง การประสานงาน ดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาการไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย ปัญหาการ

บริหารงานวิชาการและการบริหารงานอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการจัดการเรียน การสอน ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานโดยตรง การแก้ไขปัญหาลักษณะดังกล่าวขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของนิสิตนักศึกษา อาจารย์และบุคคล ที่เกี่ยวข้อง ศักยภาพของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการบริหารงานวิชาการและบริหารงานอาคาร สถานที่ และศักยภาพของผู้บริหารในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น โดยผู้อำนวยการสำนัก ทะเบียนและประมวลผลจะมีศักยภาพสูงกว่า เนื่องจากเป็นอาจารย์และเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์กับอาจารย์ คณะวิชา และผู้บริหารมหาวิทยาลัยมากกว่าหัวหน้างานทะเบียนนิสิต นักศึกษา

### 3. การขออนุมัติใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

การขออนุมัติใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเพื่อแก้ไขปัญหามูลค่าการปฏิบัติงาน ปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์ และปัญหางบประมาณของหน่วยงาน สำหรับการจัดจ้างลูกจ้างชั่วคราว การจัดจ้างนิสิตนักศึกษาช่วยงาน การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การ ดำเนินการขออนุมัติใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับเหตุผลและความจำเป็นของหน่วยงาน ศักยภาพของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับเงินรายได้ และศักยภาพของผู้บริหารหน่วยงานในการขอรับ การสนับสนุนจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย

### 4. การปรับปรุงระบบงานของหน่วยงาน

การปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นวิธีการ ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาลักษณะดังกล่าวในการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัว การปรับปรุง แผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นโดย การส่งบุคลากรของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์ เข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะดังกล่าวโดยการพึ่งตนเองให้มากขึ้นนอกเหนือจากการขอ ความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ทางด้านคอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้น สามารถพัฒนาหรือร่วมพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ ร่วมกับบุคลากรของหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยต่อไป ทำให้เกิดความคิดริเริ่มหรือ ความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุง หรือพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถแสวงหาหรือขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้

## 5. การจัดทำคำของบประมาณของหน่วยงาน

ผู้บริหารหน่วยงานส่วนใหญ่จัดทำคำของบประมาณเพิ่มขึ้นทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาหน่วยงานที่วางไว้ การจัดทำรายละเอียดประกอบคำของบประมาณเพื่อชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นให้ผู้ที่มีอำนาจพิจารณาได้รับทราบ ส่วนการที่จะได้รับการพิจารณาอนุมัติตามคำขอของบประมาณนั้น ขึ้นอยู่กับเหตุผลและความจำเป็นที่ผู้บริหารจะสามารถชี้แจงข้อมูลเป็นเอกสารประกอบคำขอของบประมาณหรือมีโอกาสชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นกับผู้ที่มีอำนาจในการพิจารณาในระดับของมหาวิทยาลัย หรือขึ้นอยู่กับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้แทนของมหาวิทยาลัยที่จะช่วยชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นของหน่วยงานต่อผู้มีอำนาจพิจารณาในระดับของสำนักงานงบประมาณ และในระดับกรมการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของรัฐบาล เพื่อไม่ให้คำขอของบประมาณของหน่วยงานโดยเฉพาะในส่วนของหมวดครุภัณฑ์ถูกตัดออกไปหรือลดจำนวนลง

## 6. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หรือให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานหรือได้รับผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นแก้ไขปัญหายุ่งยากเกี่ยวกับการสนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความตระหนักและเห็นความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และช่วยสนับสนุนการพัฒนาระบบงานของหน่วยงาน โดยผู้บริหารหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา มีเทคนิคและวิธีการแตกต่างกัน อาทิ การเชิญผู้บริหารมาร่วมในการกิจต่าง ๆ และให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ วิเคราะห์ระบบและชี้แจงให้ทราบข้อมูลต่าง ๆ ในทางอ้อมอย่างไม่เป็นทางการร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ (ผู้บริหาร, สัมภาษณ์)

## ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

### 1. ด้านงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ภารกิจของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาบางหน่วยงานยังมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยในบางภารกิจ ขอบเขตการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน บางภารกิจเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่น ปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขปัญหของหน่วยงาน ระดับ

ของหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กับภารกิจและการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ อัตราค่าจ้าง เครื่องมือ และอุปกรณ์ งบประมาณของหน่วยงานในการพัฒนาระบบงานของหน่วยงาน และการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคของหน่วยงาน ผู้วิจัยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 งานทะเบียนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยควร เป็นหน่วยงานทะเบียนกลาง มีหน้าที่และรับผิดชอบงานบริการวิชาการที่สนับสนุนการเรียนการสอนของคณะวิชาทุกระดับการศึกษา ในลักษณะครบวงจรของการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่นิสิตนักศึกษาแรกเข้าศึกษาจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา เป็นแหล่งข้อมูลกลางในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของมหาวิทยาลัย ลดความซ้ำซ้อนของงานกับหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย และประหยัดทรัพยากรในการดำเนินการ ควรที่จะต้องรอนางทะเบียนนิสิตนักศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยส่วนที่ซ้ำซ้อนมาไว้ที่หน่วยงานทะเบียนกลางของมหาวิทยาลัย อาทิ การรับจดทะเบียนเรียน การจัดทำทะเบียนประวัติ การประมวลผลการศึกษา การตรวจสอบการสำเร็จการศึกษาที่เกี่ยวกับงานทะเบียนบัณฑิตของผู้สำเร็จการศึกษา

1.2 การปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคณะวิชาและหน่วยงานต่าง ๆ ควรจะมีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติภารกิจ กำหนดปฏิทินเวลาการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่ต่อเนื่องหรือมีความสัมพันธ์กับคณะวิชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เสร็จทันตามกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินการศึกษาของมหาวิทยาลัย และไม่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในภารกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

1.3 ภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำตารางสอนตารางสอบซึ่งหน่วยงานปฏิบัติในลักษณะของการประสานงานเพื่อรวบรวมข้อมูลและจัดทำตารางสอนเกี่ยวกับวิชาการศึกษาทั่วไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการจัดทำตารางสอนตารางสอบหรือมหาวิทยาลัยกำหนด โดยคณะวิชาเป็นผู้จัดทำตารางสอนตารางสอบวิชาเฉพาะของคณะวิชานั้น ควรที่จะมีการกำหนดโครงสร้างและรูปแบบข้อมูลสำหรับจัดทำทะเบียนรายวิชาให้เป็นมาตรฐานเดียวกันของทุกคณะวิชา และให้คณะวิชาจัดส่งข้อมูลโดยบันทึกข้อมูลในแผ่น Diskette แทนการส่งเป็นข้อมูลเอกสาร ซึ่งสามารถนำมาถ่ายโอนข้อมูลเข้าระบบงานคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานได้โดยตรง การใช้ระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยในการส่งข้อมูล เพื่อให้สามารถสืบประโยชน์จากระบบสารสนเทศของหน่วยงานหรือระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงาน บางหน่วยงานไม่มีการปฏิบัติในบางลักษณะงานหรือปฏิบัติแตกต่างกัน อาทิ การตรวจสอบคุณสมบัติของนิสิตนักศึกษาใหม่

มีการตรวจสอบเพียงบางหน่วยงาน การตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา ควรจะมีการตรวจสอบเปรียบเทียบกันระหว่างคณะวิชากับหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ซึ่งพบว่า การตรวจสอบการสำเร็จการศึกษาส่วนใหญ่มักมีการตรวจสอบโดยคณะวิชา หรือตรวจสอบโดยหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเพียงหน่วยงานเดียว ควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจให้เป็นมาตรฐานกลางร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

1.5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ควรที่จะมีการปรับปรุงให้เหมาะสมและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นลง หรือกระจายงานบางส่วนให้คณะวิชาช่วยดำเนินการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพขึ้น และเป็นการลดภาระงานลงบางส่วนลง

1.6 การปรับปรุงเกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เหมาะสม อาทิ เอกสารระเบียบประวัตินิสิตนักศึกษา เอกสารการลงทะเบียน ใบรายงานผลการลงทะเบียนและผลการศึกษา คู่มือนิสิตนักศึกษา

1.7 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเพิ่มขึ้น เพื่อทดแทนการปฏิบัติงานโดยบุคลากรปฏิบัติงานโดยตรง มาเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อลดเวลาและขั้นตอนในการปฏิบัติงานลง เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเพื่อให้สามารถรองรับปริมาณงานที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต อาทิ เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถนำมาช่วยปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ ได้เป็นส่วนหนึ่ง เทคโนโลยีทางการจัดเก็บเอกสาร อาทิ เครื่องจัดเก็บเอกสารระบบอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องไมโครฟิล์ม ซึ่งจะช่วยลดพื้นที่การจัดเก็บเอกสารของหน่วยงานลงได้จำนวนมาก

1.8 การพัฒนาระบบสารสนเทศของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาให้สามารถใช้งานร่วมกันกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของมหาวิทยาลัย สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์กับคณะวิชาและหน่วยงานอื่น ๆ จะช่วยให้การรับ-ส่งข้อมูลและการรายงานผลข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานกับคณะวิชา มีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น สามารถที่จะดำเนินการที่คณะวิชาได้โดยตรง จะช่วยลดภาระงานบางส่วนของหน่วยงานลง

1.9 หน่วยงานระดับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาควรที่จะมีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน รองคณบดีฝ่ายวิชาการของคณะวิชาหรือผู้แทน ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์ ผู้อำนวยการหรือหัวหน้า

กองบริการการศึกษา ตัวแทนจากฝ่ายวิชาการหรือหน่วยงานจัดตารางสอน ตัวแทนจากหน่วยงานคลังเป็นกรรมการ หัวหน้างานทะเบียนนิสิตนักศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางและรูปแบบของการพัฒนาระบบงาน การวางแผนการพัฒนา การติดต่อประสานงานในการพัฒนาระบบงานเกี่ยวกับการขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาหรือการว่าจ้างหน่วยงานอื่น ๆ ในการพัฒนาระบบงาน การจัดหางบประมาณสนับสนุนการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้สามารถพัฒนาระบบงานได้รวดเร็วขึ้น

1.10 หน่วยงานระดับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยขนาดกลางที่มีจำนวนนิสิตนักศึกษาใกล้เคียงหนึ่งหมื่นคนและมีอัตราคลังของหน่วยงานในระดับหนึ่ง ควรที่จะมีการจัดทำโครงการจัดตั้งสำนักทะเบียนและประมวลผล สนอมมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาและดำเนินการต่อไป หน่วยงานควรปฏิบัติงานในภารกิจที่ยังไม่ได้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและรับโอนงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงานที่ปฏิบัติโดยหน่วยงานอื่นมาปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานมีภาระงาน และปริมาณเพียงพอตามกฎเกณฑ์ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด และกำหนดให้คณะกรรมการพัฒนาระบบงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาที่จัดตั้งขึ้นมีส่วนร่วม หรือเป็นคณะกรรมการจัดตั้งสำนักทะเบียนและประมวลผล

## 2. ด้านการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารงานโดยตรงและใช้อำนาจบริหารงานในคณะกรรมการบริหารงานของหน่วยงาน เป็นผู้ชี้กระบวนการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงาน การปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะของผู้บริหาร กระบวนการบริหารงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นของการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 ผู้บริหารหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือมีประสบการณ์ในการบริหารงาน มีความคิดริเริ่มในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนางาน มีเหตุผลยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์สุจริต และควรเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเป็นที่ยอมรับของบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ จึงจะสามารถพัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว

2.2 ผู้บริหารควรมีความรู้ในเรื่องของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และมีความคิดริเริ่มในการนำเทคโนโลยีมาช่วยปฏิบัติงาน เป็นนักแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ มีความสามารถในการชี้แนะหรือชักจูงให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนและช่วยเหลือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

2.3 ผู้บริหารควรมีการวางแผนโครงการต่าง ๆ เพิ่มขึ้นมากกว่าในปัจจุบัน เพื่อการพัฒนาหน่วยงานในด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากแผนการปฏิบัติงานประจำ การจัดทำคำของบประมาณประจำปีควรรวบรวมผลการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน อัตรากำลังของหน่วยงาน และค่าใช้จ่ายของการให้บริการของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ

2.4 ผู้บริหารควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาหน่วยงานในอนาคต ดำเนินการพัฒนากุศลกรของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ และในกรณีที่หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้ ต้องอาศัยการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่น ควรพิจารณาบุคคลที่รับผิดชอบงานตรงกับเรื่องที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเป็นลำดับแรก ควรมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงานของภารกิจต่าง ๆ ในกลุ่มงานเดียวกัน หรือระหว่างกลุ่มงานของหน่วยงานตามความเหมาะสม โดยพิจารณาถึงตำแหน่งงาน ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์หรือความชำนาญ ความคิดริเริ่มในการพัฒนางานประกอบด้วยตามความเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้เรียนรู้งานเพิ่มเติมและสามารถปฏิบัติงานแทนผู้ปฏิบัติงานคนอื่นได้

2.5 ผู้บริหารควรสั่งการโดยตรงกับผู้ที่รับผิดชอบด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรตามความเหมาะสม ไม่ควรสั่งการผ่านบุคคลอื่นด้วยวาจา เพราะอาจจะเกิดความผิดพลาดในการรับ-ส่งข่าวสาร การสั่งการต้องมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย และไม่ควรรื้ออารมณ์ในการสั่งการด้วยวาจา

2.6 ผู้บริหารควรมีการพัฒนารูปแบบและวิธีการประสานงาน การติดต่อสื่อสารกับคณะวิชาและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด และการพัฒนาแบบวิธีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของหน่วยงานให้นิสิตนักศึกษา อาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

2.7 ผู้บริหารควรรื้ออิสระในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกำหนด

เกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และต้องมีวิธีการในการกำกับดูแลเป็นระยะ ๆ เพื่อป้องกันความผิดพลาด การทำงานล่าช้าหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ไม่ควรใช้การควบคุมจนเกินไปโดยไม่พิจารณาถึงสถานการณ์และความแตกต่างของบุคคล

2.8 ผู้บริหารควรกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่หัวหน้าหน่วย หัวหน้าฝ่ายใน การปฏิบัติงานประจำให้มากขึ้น และมอบหมายงานเกี่ยวกับการวางแผนของหน่วยงานให้ปฏิบัติ เพิ่มมากขึ้น เพื่อฝึกให้รู้จักการวิเคราะห์งาน การตัดสินใจในการวางแผนหรือการแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ การปรับปรุงการทำงานให้เป็นระบบ สร้างประสบการณ์ในการบริหารให้หัวหน้าหน่วย หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น

2.9 ผู้บริหารควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจเป็นระยะ ๆ เท่าที่จำเป็นและตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ ส่วนการประเมินผลบุคลากรเพื่อพิจารณา ความดีความชอบ ควรพิจารณาจากปัจจัยปริมาณงานและคุณภาพงาน ความคิดริเริ่มและความ สามารถในการประสานงานเป็นหลัก ไม่ควรใช้ระบบการหมุนเวียนหรือระบบอุปถัมภ์

### 3. ด้านผู้ปฏิบัติงานทะเลเบียนนิสิตนักศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานทะเลเบียนนิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานในด้านอัตรากำลังของหน่วยงาน ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงาน และปัญหาเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบของนิสิตนักศึกษา อาจารย์ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ข้อจำกัดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา ผู้วิจัยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 ผู้ปฏิบัติงานควรมีการวางแผนการปฏิบัติงาน จัดทำตารางเวลาปฏิบัติงาน ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนอย่างมีระบบ

3.2 ผู้ปฏิบัติงานควรมีการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวกับวิทยาการสมัยใหม่ อดยการศึกษาด้วยตนเอง การขอเข้ารับ การฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายนอกจัดขึ้นและประชาสัมพันธ์ให้ บุคลากรในหน่วยงานทราบ

3.3 ผู้ปฏิบัติงานควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และคุณวุฒิที่สูงขึ้น และเพื่อการปรับเปลี่ยนตำแหน่งและสายงานให้เหมาะสม อดยการลาศึกษาต่อ หรือการศึกษาต่อ



นอกเวลาราชการ การทำงานวิจัยที่เหมาะสมเพื่อเป็นผลงานของตนเองในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนระดับให้สูงขึ้น

3.4 ผู้ปฏิบัติงานควรมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อประสานงานและการให้บริการแก่นิสิตนักศึกษา อาจารย์และผู้รับบริการ การให้คำแนะนำที่เหมาะสมเพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยได้ถูกต้อง

3.5 ผู้ปฏิบัติงานควรยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน ปรับปรุงระบบงานและวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้

3.6 ผู้ปฏิบัติงานควรมีการศึกษาเทคนิคและวิธีการของกระบวนการตัดสินใจ เกี่ยวกับการค้นหาสาเหตุของปัญหา การกำหนดเป้าหมายของการแก้ไขปัญหา การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและทางเลือกต่าง ๆ สำหรับการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้องและตรงกับเป้าหมายที่ต้องการแก้ไขปัญหานั้นที่เกิดขึ้น

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยพบว่า สำนักทะเบียนและประมวลผลมีศักยภาพสูงกว่าหน่วยงานระดับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษาในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ด้านอัตรากำลังของหน่วยงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็น งบประมาณ ศักยภาพของหน่วยงานในการบริหารงานและการปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ และมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานและการปฏิบัติงานน้อยกว่าหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาสังกัดกองบริการการศึกษา ตลอดจนการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับงานทะเบียนนิสิตศึกษามีน้อยมากในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการพัฒนาหน่วยงานระดับงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา ที่มีศักยภาพเพียงพอสำหรับการจัดตั้งเป็นหน่วยงานระดับสำนัก

2. การศึกษาวเคราะห์ภาระงานและปริมาณงานของบุคลากร อัตราส่วนปริมาณงานของบุคลากรต่อจำนวนนิสิตนักศึกษา สำหรับเป็นเกณฑ์มาตรฐานกลางในการกำหนดอัตรากำลังของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา

3. การศึกษาวเคราะห์อัตราส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับการให้บริการของหน่วยงาน

ทะเบียนนิสิตนักศึกษาต่อจำนวนนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัย สำหรับเป็นเกณฑ์มาตรฐานกลาง ในการจัดทำค่าของงบประมาณในส่วนของการให้บริการ

4. การศึกษาวิเคราะห์ระเบียบการศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบคะแนน สาขาวิชาและการได้รับปริญญา เกียรตินิยมของสถาบันอุดมศึกษา การวิเคราะห์เปรียบเทียบเกี่ยวกับระบบการจําแนกสภาพนิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ

5. การศึกษารูปแบบและทิศทางของหน่วยงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาของสถาบัน อุดมศึกษาในระยะ 10-15 ปี ข้างหน้า

6. การศึกษาการบริหารงานทะเบียนนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ อาทิ สถาบันอุดมศึกษาประเภทไม่จํากัดรับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล สถาบันราชภัฏ