หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิทยาลัยครูแต่ละแห่ง เป็นส่วนราชการในกรมการฝึกหัดครู สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีอธิการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด รับผิดชอบการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 แต่ในทางปฏิบัติอธิการไม่สามารถที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติงานตามหน้าที่และภารกิจดังกล่าวได้โดยตนเองทั้งหมด จึงได้มอบหมายให้รองอธิการเป็นผู้รับผิดชอบในบางส่วนด้วย รองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนาก็เป็นผู้หนึ่งที่ได้รับมอบหมาย การมอบหมายงานให้แก่บุคคลในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดนั้น ควรจะได้มีการวิเคราะห์งานเกี่ยวกับตำแหน่งนั้นเสียก่อน

การวิเคราะห์งานในตำแหน่งรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนาในวิทยาลัยครู จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ การกำหนดตำแหน่งการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนบทบาทหน้าที่และภารกิจของวิทยาลัยครู การบริหารงานของวิทยาลัยครู การมอบหมายให้รองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนาปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยจะได้ประมวลสาระแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าว นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

การกำหนดตำแหน่งการปฏิบัติงาน

สิ่งที่จำเป็นในการบริหารงานบุคคลและจะต้องดำเนินการก่อนที่จะรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การ คือ การกำหนดตำแหน่ง เพราะการกำหนดตำแหน่งจะเป็นเครื่องมือในการสรรหาบุคคล ที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับลักษณะงาน เพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ดำเนินงานไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ตำแหน่ง (Position) คือ ภารกิจจำนวนหนึ่งที่บุคคลหนึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในองค์การหนึ่ง จะมีตำแหน่งอยู่เป็นจำนวนมากพอ ๆ กับจำนวนเจ้าหน้าที่ เช่น ตำแหน่งพนักงานพิมพ์ดีด ก็หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่หรือได้รับมอบหมายให้ทำงานพิมพ์ดีด[1]

การกำหนดตำแหน่งหรือการจำแนกตำแหน่ง มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับนโยบาย แผนการบริหารบุคคล และการจัดองค์การ เป็นอย่างมาก

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า ระบบการจำแนกชั้นและตำแหน่งที่ได้รับความนิยมและใช้กันอยู่อย่างแพร่หลาย มี 2 ระบบ คือ

1. ระบบการจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศ (Rank Classification) เป็นระบบที่ยึดถือตัวบุคคลเป็นหลัก บุคคลอาจเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานได้โดยที่ชั้นยศและเงินเดือนคงเดิม

2. ระบบจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Duty and Responsibility Classification) เป็นระบบที่ยึดถือหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นเกณฑ์ในการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เมื่อตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนไป อัตราเงินเดือนควรได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายใหม่ด้วย[2]

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ได้แบ่งวิธีการกำหนดตำแหน่งไว้ 4 วิธี คือ

1. <u>การกำหนดตำแหน่งตามชั้นยศ</u> (Rank Classification หรือ R.C.) เป็นการกำหนดตำแหน่งโดยถือยศตัวบุคคลเป็นหลัก มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1.1 ถือชั้นยศ ประจำตัวบุคคลเป็นหลัก เช่น ข้าราชการพลเรือนของไทยเดิมแบ่งเป็นชั้น จัตวา ตรี โท เอก และพิเศษ

---

[1]ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, <u>การบริหารงานบุคคล</u> (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522), หน้า 47.

[2]สมพงษ์ เกษมสิน, <u>การบริหารงานบุคคลแผนใหม่</u> พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 105.

012458

1.2 การรับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนจะเป็นไปตามระดับชั้นยศ

1.3 การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง จะต้องเป็นไปตามชั้นยศ โดยกำหนดว่าตำแหน่งใดจะต้องแต่งตั้งข้าราชการ ยศ และชั้นใด

1.4 การบริหารงานบุคคลต่าง ๆ เช่น การสอบ การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน จะต้องถือยศเป็นสำคัญ

2. <u>การกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ</u>(Duty and Responsibility Classification หรือP.C.)เป็นระบบที่ถือหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือตำแหน่งเป็นหลัก โดยการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.1 สำรวจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ว่ามีหน้าที่อะไรบ้าง มีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ

2.2 จำแนกตำแหน่งต่าง ๆ ออกเป็นสายงาน โดยถือหลักว่างานที่มีลักษณะและใช้วิชาชีพหรือประสบการณ์ในการทำงานอย่างเดียวกัน ก็จัดอยู่ในสายงานเดียวกัน

2.3 เปรียบเทียบตำแหน่งต่าง ๆ ในแต่ละสายงานว่า ควรจะเป็นระดับใดจากการวิเคราะห์ระดับความยากง่ายของงาน ระดับความรับผิดชอบในหน้าที่ ระดับความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญที่ต้องการสำหรับตำแหน่ง ระดับการบังคับบัญชา สภาพในการทำงาน

2.4 จัดทำมาตรฐานในการกำหนดตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย ชื่อและระดับของตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และความรู้ความสามารถที่ต้องการ

3. <u>การกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิหรือคุณสมบัติของบุคคล</u> (Qualification Classification หรือ Academic Rank Classification หรือA.R.C.) วิธีนี้ยึดความสามารถหรือคุณวุฒิและประสบการณ์ เป็นหลัก มีลักษณะโดยสรุป คือ

3.1 ยึดถือคุณวุฒิของบุคคล โดยกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิที่ได้รับ และกำหนดงานตามคุณวุฒิ

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2 ยึดถือประสบการณ์ของบุคคล โดยถือว่า ถ้าปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่งเป็นเวลานานพอสมควร ย่อมมีประสบการณ์และความชำนาญมากขึ้น และย่อมจะปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นได้ดีกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย

4. <u>การกำหนดตำแหน่งแบบผสม</u> (Combined Method) เป็นการกำหนดตำแหน่งโดยถือคุณวุฒิและตำแหน่งเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล[3]

วิธีการกำหนดตำแหน่งดังที่กล่าวมานั้น การกำหนดตำแหน่งโดยถือหน้าที่และความรับผิดชอบน่าจะเป็นวิธีที่ดีและเหมาะสมกับการนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเป็นการกำหนดตำแหน่งโดยไม่ยึดชั้น แต่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมของบุคคล และได้รับผลตอบแทนตามตำแหน่ง ตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบระดับเดียวกัน ได้รับผลตอบแทนเท่ากัน

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการในประเทศไทยที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ จะเห็นว่าใช้วิธีการกำหนดตำแหน่งโดยยึดถือหน้าที่และความรับผิดชอบและระบบคุณวุฒิของบุคคลรวมกัน ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดตำแหน่ง จะต้องกำหนดขอบเขตของงานในหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ให้แน่นอน เพื่อประโยชน์ในการสรรหาบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ

<u>การวิเคราะห์งานและการกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ</u>

การกำหนดงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งนั้น จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการออกแบบงาน(Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การกำหนดลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ (Job Description) และการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) ประกอบกัน เพราะการพิจารณาถึงสิ่งเหล่านี้จะ

---

[3]สมาน รังสิโยกฤษฎ์, <u>ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล</u> พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพมหานคร : อักษรสารการพิมพ์, 2525), หน้า 18-23.

ช่วยให้การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเป็นไปอย่างชัดเจน ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการการบริหารงานบุคคลตามหัวข้อข้างต้นนั้น มีรายละเอียดที่จะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. <u>การออกแบบงาน</u> (Job Design)

ตำแหน่งงานทุกตำแหน่งที่จัดขึ้นมาในองค์การ ย่อมประกอบด้วยรากฐานของเหตุผล และความสำคัญที่เป็นแง่คิดพิจารณาทุกครั้ง กล่าวคือ งานทุกชิ้นที่จัดขึ้นจะต้องมีการจัดแบ่งให้มีลักษณะและขนาดที่เหมาะสม สำหรับแต่ละคนที่จะมาปฏิบัติ

1.1 <u>ขั้นตอนในการดำเนินการออกแบบงาน</u> สามารถสรุปเป็นกิจกรรมที่ต้องทำเป็นลำดับและสัมพันธ์กัน 6 ขั้นตอน คือ

1.1.1 การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งกระทำโดยระดับสูง และผลที่ได้จากขั้นนี้ก็คือ ขนาดและชนิดของแผนงานที่ชี้ถึงคุณลักษณะปริมาณของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติให้เสร็จสิ้น เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ

1.1.2 การออกแบบองค์การ หมายถึง การกำหนดรูปแบบเค้าโครงของโครงสร้างองค์การ ที่จะจัดแบ่งเป็นกลุ่ม เป็นแผนก และให้รวมอยู่เป็นโครงสร้างเดียวกัน

1.1.3 การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน หมายถึง การออกแบบงานที่ต่อเนื่องจากการออกแบบองค์การลึกลงมาในจุดย่อยที่เป็นตำแหน่งงานต่าง ๆ ซึ่งการจะพัฒนาขึ้นมาได้นั้นก็โดยการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งคือ การวิเคราะห์งาน

1.1.4 การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน คือ การแปลงความจากคำบรรยายลักษณะงาน เพื่อที่จะพิจารณาว่า ต้องมีผู้ทำงานที่มีคุณสมบัติประการใดบ้างเข้ามาทำงานนั้น ๆ

1.1.5 การกำหนดมาตรฐานผลงาน คือ การพิจารณาและกำหนดเป็นมาตรฐานว่าแต่ละตำแหน่งควรจะทำงานได้ผลเป็นมาตรฐานเท่าใดและอย่างไร

1.1.6 การกำหนดกฎและวิธีทำ เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์และวิธีขั้นต่ำที่จะให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้[4]

1.2 วิธีการในการออกแบบงาน การออกแบบงานตามขั้นตอนดังกล่าวมีวิธีการ 4 วิธีคือ

1.2.1 การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีลักษณะง่าย (Work Simplification) คืองานต่าง ๆ จะถูกแบ่งแยกซอยออกไปเป็นงานเล็กงานน้อยที่ใช้ความชำนาญเฉพาะ

1.2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การจัดคนเข้าไปทำงานต่าง ๆ หมุนเวียนกันไป เพื่อความสะดวกในการมอบหมายงานและเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนผู้ที่เบื่องานหนึ่งสามารถลดความเบื่อหน่ายหรือความจำเจกับงานเฉพาะอย่างที่ทำอยู่

1.2.3 การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) คือการขยายให้คน ๆ หนึ่งทำงานหลายอย่างพร้อมกัน เพื่อให้งานที่บุคคลนั้นทำอยู่มีความหมายยิ่งขึ้น เป็นการพยายามให้ผู้ปฏิบัติงานย่อยแต่ละคนได้ทำงานหลาย ๆ ด้าน และให้งานมีความหมายยิ่งขึ้นสำหรับเขา

1.2.4 การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงาน และให้มีความอิสระที่จะสามารถทำงานนั้นด้วยตนเอง และให้ควบคุมตัวเองด้วย การเพิ่มเนื้อหาของงานจะสามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าให้ตัวงานสำหรับผู้ปฏิบัติได้เป็นอันมาก[5]

---

[4]ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 45-46.

[5]เรื่องเดียวกัน, หน้า 28-29.

การออกแบบงานต่าง ๆ ขององค์การใดองค์การหนึ่ง จะต้องสามารถชักจูงใจและสร้างความพอใจ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเติบโตในหน้าที่งานได้ด้วย ซึ่งวิธีการเพิ่มคุณค่าเนื้อหาของงาน (Job Enrichment)และการขยายขอบเขตของงาน(Job Enlargement) นับเป็นเทคนิคที่พยายามปรับให้การออกแบบงานสามารถสนองตอบให้วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้

2. <u>การวิเคราะห์งาน</u> (Job Analysis)

การคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงานในตำแหน่งใด ๆ ก็ตาม จำเป็นที่หน่วยงานจะต้องพิจารณาลักษณะและความสามารถของบุคคลนั้น ควบคู่กับลักษณะเฉพาะของงานที่เขาต้องรับผิดชอบและปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน ในการนี้จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการวิเคราะห์งาน

2.1 <u>ความหมายของการวิเคราะห์งาน</u>

การวิเคราะห์งาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานไว้ว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน และเป็นกระบวนการขั้นต้นที่สำคัญที่สุดของกระบวนการประเมินผลงาน[6]

Eliot D. Chapple และ Leonard R. Sayles กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่าง ๆ ทั้งนี้โดยมีการสำรวจและศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ทำงานจำต้องมีอยู่อย่างครบถ้วน คือ ทั้งในแง่ความชำนาญที่ต้องการ ความรู้ที่ต้องใช้ความสามารถที่ต้องมี และความรับผิดชอบที่ต้องมีอยู่ ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานจนสำเร็จ

---

[6]สมพงษ์ เกษมสิน, <u>การบริหารงานบุคคลแผนใหม่</u> พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 130.

ผลลงได้ และข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ที่วิเคราะห์ขึ้นมาแต่ละงานในที่สุดก็ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างงานต่าง ๆ ด้วย[7]

ภิญโญ สาธร สรุปไว้ว่า การวิเคราะห์งานก็คือ กระบวนการอย่างหนึ่งที่จะหาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ข้อมูลเหล่านี้จะบันทึกไว้เป็นหลักฐาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล โดยจะบันทึกไว้ในลักษณะการพรรณนางาน หรือในลักษณะการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน[8]

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการในการศึกษา รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับงานใดงานหนึ่ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล

2.2 วิธีดำเนินการวิเคราะห์งาน

ในการวิเคราะห์งานของตำแหน่งใด ๆ ก็ตาม ควรมีกฎเกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์ไว้ 3 ประการ คือ

2.2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์งานว่าจะวิเคราะห์งานเพื่ออะไร เช่น วิเคราะห์งานเพื่อการเลือกสรรบุคคล หรือเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้าง หรือทำเพื่อโครงการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อเก็บรวบรวมหลักฐานไว้เป็นต้น

---

[7]Eliot D. Chapple and Leonard R. Sayles, The Measurement of Management (New York : The Macmillan Company), pp.40-41 อ้างใน ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 51.

[8]ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 142-143.

2.2.2 กำหนดขอบข่ายของการวิเคราะห์งานตามเป้าหมายที่วางไว้ ให้มีเนื้อหาสมบูรณ์ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการทราบอย่างชัดเจน

2.2.3 กำหนดตัวบุคคลเพื่อดำเนินการวิเคราะห์งาน ผู้ที่จะทำการวิเคราะห์งานนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญงานในหน้าที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี[9]

2.3 ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน

เมื่อได้กฎเกณฑ์ในการวิเคราะห์แล้ว การจัดทำการวิเคราะห์งานนั้น มีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

2.3.1 เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผังองค์การ ลักษณะของชั้นตำแหน่งงาน และรายละเอียดเกี่ยวกับคำบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่ทั้งหมด

2.3.2 การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะวิเคราะห์ องค์การทุกแห่ง มีตำแหน่งงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ย่อมเป็นการลำบากที่ผู้วิเคราะห์งานจะดำเนินการวิเคราะห์ได้ครบถ้วนทุกงาน จึงต้องเลือกวิเคราะห์เฉพาะตำแหน่งที่เป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มตำแหน่งไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์จนทั่วทุกตำแหน่ง

2.3.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน เป็นขั้นของการวิเคราะห์งานอย่างแท้จริง โดยศึกษาและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของงานนั้น ๆ อย่างละเอียด

2.3.4 การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลมาแล้ว ผู้วิเคราะห์งานต้องนำมาจัดระเบียบเรียบเรียงขึ้นมา เป็นคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งรูปแบบส่วนใหญ่มักจะเป็นข้อความที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของงานตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องทำ เพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จผลด้วยดี

---

[9]เรื่องเดียวกัน, หน้า 147.

2.3.5 การแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของคน (Job Specification) เป็นรายละเอียดของคุณสมบัติที่ต้องการ ซึ่งส่วนประกอบที่สำคัญจะเป็นข้อความที่บอกถึงคุณสมบัติของบุคคล ลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น[10]

2.4 เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์งาน

การดำเนินการวิเคราะห์งานตามขั้นตอนทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วนั้น ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน เป็นขั้นตอนที่ต้องการอาศัยเทคนิควิธีการต่าง ๆ ซึ่งวิธีการหรือเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลนั้น ฟลิปโป (Flippo) ให้ความเห็นว่า วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลควรมี 4 ประการ คือ

1. การใช้แบบสอบถาม
2. การใช้การสังเกตงาน
3. การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน
4. การลงบันทึกประจำวันในการปฏิบัติงาน[11]

กู๊ด (Good) และ สเก๊ตส์ (Scates) นิยมใช้วิธีเก็บข้อมูล 3 วิธีคือ

1. การสังเกต
2. การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน
3. การบันทึกข้อมูลของงานด้วยวิธีทำแบบสอบถาม

---

[10]Gary Dessler, Personnel Management 2nd ed. (Reston Publishing Co., Inc. A Prentice-Hall Company Reston, Virginia. 1981), pp. 72-73.

[11]Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management (New York Mc. Graw-Hill, 1970), p. 107.

โยเดอร์ (Yoder) ได้รวบรวมหลักฐานจากการปฏิบัติเพื่อการวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นวิธีการที่กองทัพอากาศสหรัฐอเมริกาใช้มี 5 ประการ คือ

1. การสำรวจด้วยแบบสอบถาม
2. การสัมภาษณ์กลุ่ม
3. การสัมภาษณ์บุคคล
4. การสังเกตการสัมภาษณ์
5. การใช้เทคนิคของการอภิปราย[12]

วิธีการต่าง ๆ ของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่กล่าวมาแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการวิเคราะห์งานอาจจะเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งก็ได้ ในเมื่อเห็นว่าวิธีการนั้น ๆ มีขอบข่ายครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการรู้หรืออาจจะเลือกใช้ทุกวิธีก็ได้ ถ้าต้องการให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายที่ต้องการในการวิเคราะห์งานนั้น ๆ

ผลของการวิเคราะห์งานจะทำให้เกิดคุณค่าอย่างมากต่อการบริหารงานบุคคล คือ ช่วยให้เห็นลักษณะการแบ่งงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ทำงานแต่ละคนมีแนวทางปฏิบัติและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น ช่วยในการประเมินผลงานและการกำหนดอัตราค่าจ้างได้อย่างยุติธรรม ทั้งยังช่วยให้สามารถจำแนกความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ตลอดจนคุณสมบัติของบุคคลให้เหมาะสมกับการเข้าดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย กล่าวโดยสรุปก็คือ การวิเคราะห์งานจะทำให้เกิดการพรรณนาลักษณะงาน (Job-Description) และการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Job-Specification) นั่นเอง

3. <u>การพรรณนางาน</u>

ในการวิเคราะห์งาน หลังจากที่ผู้วิเคราะห์ได้เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานนั้น ๆ แล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบ เรียบเรียงให้ทราบว่างานแต่ละ

---

[12]ภิญโญ สาธร, <u>การบริหารงานบุคคล</u> หน้า 150.

ชั้นนั้น จะต้องทำอะไร และทำโดยวิธีการอย่างไร หน้าที่และความรับผิดชอบของงานประเภทนั้น ๆ มีขอบเขตมากน้อยเพียงใด การเขียนรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานนั้น ๆ เรียกว่า การพรรณนางาน หรือการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job-Description) "การพรรณนางาน" หมายถึง การอธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน ซึ่งจะทำให้หัวหน้างานมีความเข้าใจอันดีเกี่ยวกับพนักงาน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง และประเภทของบุคคลที่ปฏิบัติ[13]

การพรรณนางานหรือคำบรรยายลักษณะงานที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วยข้อเท็จจริงที่เห็นได้ชัด ซึ่งจะอธิบายให้ทราบว่างานนั้นคืออะไร มีหน้าที่เฉพาะอย่างไรบ้าง มีความรับผิดชอบในด้านใด เกี่ยวข้องกับสภาพเงื่อนไขทั่วไป ปัจจัยต่าง ๆ อย่างไร นอกจากนั้นยังครอบคลุมถึงสถานที่ที่งานนั้นต้องปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติเพื่อให้งานนั้นสำเร็จด้วย[14]

ส่วนประกอบของการพรรณนางาน หรือคำบรรยายลักษณะงานนั้น ฟลิปโป (Elippo) กำหนดไว้ ควรจะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้คือ

1. ชื่องาน
2. สรุปย่อหน้าที่
3. อธิบายหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ
4. ความสัมพันธ์กันระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งหมายถึง ใครเป็นหัวหน้าชั้นสูงขึ้นไป ใครเป็นลูกน้อง
5. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

---

[13]Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, p. 109.

[14]ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 60-61.

6. เครื่องมือและการควบคุมเครื่องจักรกลในการปฏิบัติงาน

7. สภาพการทำงาน

8. ความรู้พิเศษที่ช่วยให้การทำงานประจำดีขึ้น

9. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่จะช่วยให้การกำหนดงานกระจ่างชัดขึ้น[15]

ชไนเออร์ (Schneier) ซึ่งเป็นนักวิชาการทางด้านการบริหารงานบุคคล ได้เขียนบทความให้ข้อคิดเห็นว่า คำบรรยายลักษณะงานส่วนใหญ่มักจะไม่ค่อยสมบูรณ์และมีข้อบกพร่อง ทั้งนี้เพราะไม่มีพื้นฐานครอบคลุมถึงเรื่องราวที่เกี่ยวกับพฤติกรรม และได้ให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็นในการช่วยพัฒนาการพรรณางาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ 8 ประการ ดังนี้

1. ให้พิจารณาจากเป้าหมายของงาน และพยายามกำหนดเป็นรูปของคำที่เกี่ยวข้อง แสดงถึงพฤติกรรมที่เป็นผลสุดท้ายให้มาก

2. ให้มีการบันทึกงานต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผลงานที่ประสงค์อยากจะได้

3. พยายามแยกแยะข้อแตกต่างระหว่างงานประจำที่ทำอยู่และงานพิเศษที่จะต้องทำเป็นกรณีเฉพาะ

4. พยายามพิจารณาให้กว้างถึงทางเลือกของวิธีปฏิบัติอื่น ๆ ที่จะใช้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

5. ให้ระบุเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนด ถ้าหากว่าคำที่จะใช้บรรยายถึงพฤติกรรมปรากฏเป็นที่แจ้งชัด และมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จผล

---

[15] Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, p. 110.

6. ให้ระบุข้อดีข้อเสียของสภาพที่เกี่ยวกับการทำงาน และจะให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

7. ให้ระบุข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ตำแหน่ง เงินเดือน หรือหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา

8. ให้บรรยายถึงคุณลักษณะงาน การศึกษา หรือประสบการณ์ระดับที่จำเป็นและต้องการ[16]

โดยที่คำบรรยายลักษณะงาน หรือการพรรณนางาน (Job-Description) มิได้มีมาตรฐานและรูปแบบที่แน่นอน จึงทำให้มีลักษณะแตกต่างกันออกไป ตามที่หน่วยงานหรือองค์การหนึ่ง ๆ จะเห็นสมควร แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาถึงเนื้อหาของการพรรณนางานที่ดีแล้ว เนื้อหาและวิธีการเขียนจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นเนื้อหาของงาน และส่วนที่เป็นคุณสมบัติของคนที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ

4. <u>การระบุงานที่ต้องปฏิบัติ</u> (Job-Specification)

การระบุงานที่จะต้องปฏิบัติ (Job-Specification) มักจะจัดทำควบคู่กันไปกับการพรรณนาลักษณะงาน (Job-Description) โดยทำรวมเป็นส่วนหนึ่งของการพรรณนางาน หรือแยกออกต่างหากก็ได้

การจัดทำการระบุงานที่ต้องปฏิบัติ (Job-Specification) ก็เพื่อต้องการให้ทราบถึงงานที่ต้องปฏิบัติและลักษณะเฉพาะของบุคคลที่จะปฏิบัติงานนั้น การจัดทำการระบุงานที่ต้องปฏิบัตินี้เป็นความพยายามที่จะสร้างมาตรฐานของผู้ที่จะปฏิบัติงานตามคำอธิบายลักษณะงาน หรือการพรรณนางานนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตาม การจัดทำการระบุลักษณะเฉพาะนี้ เป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่า การทำคำอธิบายลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ทั้งนี้ก็เพราะว่า ผู้อ่านการพรรณนางาน (Job-Description) ต่างก็มีความเห็น

---

[16] Craig Schneier, "Content Validity : The Necessity of a Behavioral Job Description," The Personnel Administrator, (February, 1976) อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, <u>การบริหารงานบุคคล</u>, หน้า 64.

เกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคลที่สมควรจะปฏิบัติงานตามคำพรรณนางานต่างกันออกไป ด้วยเหตุนี้กิจการจำนวนไม่น้อย จึงไม่คิดทำการระบุงานที่ควรปฏิบัติ คงจัดทำแต่คำพรรณนางานเอาไว้ แล้วปล่อยให้ผู้เลือกหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาเอง

ถ้าหากมีการจัดทำการระบุลักษณะเฉพาะของงาน(Job specification) ขึ้นโดยแยกออกจากการพรรณนางาน ควรจะมีส่วนประกอบที่สำคัญสองส่วนคือ

4.1 ภาคระบุลักษณะของงาน

4.2 ภาคแสดงคุณสมบัติของคน[17]

รายละเอียดที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคลนั้น ย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่กิจการและจุดประสงค์ในการใช้ แต่สิ่งที่ขาดเสียมิได้ ก็คือ เรื่องการศึกษา ความชำนาญในส่วนที่เกี่ยวกับร่างกายได้แก่ อายุ เพศ สุขภาพ และบุคลิกภาพ เป็นต้น

<u>แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน</u>

การบริหารงานใด ๆ ให้ได้ผลงานออกมานั้น จำเป็นต้องมีปัจจัยสี่ประการ คือ คน(Man) ทรัพย์ (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) มาใช้โดยถือว่า ก่อนอื่นต้องมีสามอย่างแรกตามปริมาณและคุณภาพในระดับต่าง ๆ ที่จะต้องนำมาใช้ แล้วจึงมีการนำปัจจัยทั้งสามรวมกัน แล้วหาทางใช้ประโยชน์ ซึ่งเรียกว่า การจัดการ หัวใจของการบริหารมิได้อยู่ที่ปริมาณแต่อยู่ที่คุณภาพของการจัดการ ซึ่งรวมถึงการมีภาวะผู้นำ การจูงใจคน และสมรรถนะอื่น ๆ ที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ถ้ามีการพัฒนาปัจจัยทั้งสี่แล้ว หน่วยงานหรือองค์การจะผลิตผลงานได้มากขึ้น ถ้าใช้ปัจจัยทั้งสี่เท่าเดิม หรือสามารถผลิตผลงาน

---

[17]ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, <u>การบริหารงานบุคคล</u>, หน้า 35.

ได้เท่าเดิม โดยใช้ปัจจัยน้อยลง[18] แต่การพัฒนาการบริหารหรือพัฒนาปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่งก็ตาม ต้องอาศัยขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การวางแผน (Planning)

1. ความหมายของการวางแผน

คำว่าการวางแผน (Planning) มาจากคำในภาษาละตินว่าPlanum ซึ่งหมายถึงพื้นราบ(Flat Surface) และได้นำมาใช้ในภาษาอังกฤษตามความหมายเดิมว่า "การกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ" เช่น แผนผัง แผนที่ ตลอดจนแบบพิมพ์ของสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ (Blue Print)

เมื่อคำว่าการวางแผนได้นำมาใช้ในการบริหารได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Harold D. Koontz และ Cyril O'Donnell กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการเกี่ยวกับการเตรียมการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยวิธีการที่ดีที่สุด[19]

Joseph L. Massieได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่นักบริหารมองเข้าไปในอนาคต แล้วเลือกหาหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อไปสู่อนาคตนั้น[20]

---

[18]อมร รักษาสัตย์, "การพัฒนาการบริหารกับการพัฒนาประเทศ." การวางแผนเพื่อการพัฒนาประเทศ. ไพโรจน์ สิงปรีชา บรรณาธิการ (สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2515), หน้า 49.

[19]Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell, Principle of Management (Tokyo : Mc. Graw-Hill-Kogakuska Co., 1964), p. 39.

[20]Joseph L. Massie, Essential of Management 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1971), p. 82.

Ernest Dale พยายามกำหนดความหมายของการวางแผนว่า การวางแผน คือ การที่องค์การได้ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ แล้วมีการดำเนินงานให้บรรลุผลด้วยวิธีการที่ได้ตัดสินใจแล้วว่า ดีที่สุด[21]

จากความหมายดังกล่าว จะเห็นว่า การวางแผนมีองค์ประกอบร่วมที่ตรงกันอยู่ 4 ประการคือ

1. เป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต
2. เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระทำหรือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง
3. เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวิธีปฏิบัติหลาย ๆ วิธี แล้วเลือกปฏิบัติตามวิธีที่ดีที่สุด
4. สาระสำคัญที่บ่งให้เห็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดการกระทำเช่น วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป การวางแผนก็คือ การที่เราต้องการให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในอนาคตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย แล้วมีการคิดค้นหาวิธีการว่า ถ้าจะให้บังเกิดผลดังกล่าวตามที่ต้องการนั้นจะทำอย่างไรบ้าง ซึ่งจะต้องคิดหลายวิธีแล้วเลือกเอาวิธีที่ดีที่สุดมาปฏิบัติหรือดำเนินการ

2. <u>ขั้นตอนในการวางแผน</u>

ถ้าพิจารณาวิธีการวางแผนด้วยแนวความคิดของกระบวนการแล้ว จะเห็นว่าการวางแผนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติที่ละขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันไปเป็นระเบียบโดยไม่ขาดตอนจากกันอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

---

[21] Ernest Dale, <u>Management : Theory and Practice</u> 2nd ed. (Tokyo : Mc. Graw-Hill-Kogakuska Co., 1969), p. 766.

2.1 ขั้นการวางแผน (Formulation of Plans)

2.2 ขั้นปฏิบัติตามแผน (Execution or Implementation of Plans)

2.3 ขั้นตรวจสอบและประเมินผลแผน (Review of Plans)[22]

2.1 ขั้นการวางแผน กระบวนการวางแผนพัฒนาหรือขั้นการวางแผนนั้น มีรายละเอียดในการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนอยู่บ้าง แต่ก็สามารถสรุปได้ว่า ขั้นการวางแผนนั้น มีขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติตามลำดับ 3 ประการ คือ การเตรียมการ การลงมือดำเนินการจัดทำแผน และการอนุมัติแผนที่ได้จัดทำเรียบร้อยแล้ว[23]

2.2 ขั้นปฏิบัติตามแผน หลังจากได้มีการจัดทำและประกาศใช้แผนพัฒนาแล้ว การดำเนินงานขั้นต่อไปคือการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะเหตุว่า การจัดทำแผนพัฒนานั้น แม้จะจัดทำขึ้นอย่างสมบูรณ์และถูกต้องตามหลักการและวิธีการวางแผนสักเพียงใดก็ตาม แผนนั้นก็ยังเป็นเพียงเอกสารที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาแต่อย่างใด จนกว่าจะมีการปฏิบัติตามแผนอย่างจริงจังและได้ผลตามเป้าหมาย ตามข้อเท็จจริงนั้นเป็นที่ยอมรับกันว่าการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามแผนทำได้ยากยิ่งกว่าการจัดทำแผนหรือการเขียนแผน

ในการปฏิบัติตามแผนนั้น มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

2.2.1 ผู้ปฏิบัติงานตามแผน รับแผนงานที่ได้รับอนุมัติแล้วเพื่อนำไปดำเนินการ

---

[22]Haward P. Mold, New Concept for Engineering Management (Minnesota : Minnesota Management Center, 1958), pp.2-3.

[23]ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์, "แผนพัฒนาระดับจังหวัด" (วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์ มหาบัณฑิตทางรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2517), หน้า 19.

2.2.2 ผู้ปฏิบัติงานตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ทางเทคนิคของแผนอย่างละเอียด

2.2.3 การทำความเข้าใจกับส่วนประกอบต่าง ๆ ของแผน โดยเน้นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับวิชาเฉพาะด้านหรือเทคนิค แต่มุ่งไปในทางด้านมนุษยศาสตร์ หรือปฏิกริยาของผู้ปฏิบัติงานตามแผน

2.2.4 การกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน

2.2.5 การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนดมอบหมายความรับผิดชอบ

2.2.6 การตระเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน

2.2.7 การเริ่มต้นปฏิบัติตามแผน

2.2.8 การแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์การทราบถึงโครงการ

2.2.9 การแปลความหมายของแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

2.2.10 การชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงาน

2.2.11 การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน

2.2.12 การตรวจสอบและประเมินผลข้อมูลและตัวเลขภายหลังการรวบรวมข้อมูล

2.2.13 การปรับปรุงแผนให้เหมาะสมในขณะที่ปฏิบัติงานตามแผน

2.2.14 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนตั้งแต่ต้นจนถึงการสิ้นสุดของแผนให้ผู้บังคับบัญชาทราบ[24]

2.3 ขั้นตรวจสอบและประเมินผลตามแผน เมื่อมีการปฏิบัติงานตามแผนเสร็จสิ้นหรือสำเร็จไปส่วนหนึ่งหรือระยะหนึ่ง ควรมีการตรวจสอบและประเมินผลงานที่ทำไปแล้ว เพื่อจะได้ทราบว่า แผนที่วางไว้และนำออกไปปฏิบัตินั้น มีข้อบกพร่อง ปัญหาอะไรบ้าง การดำเนินงานตามแผนมีอุปสรรคหรือได้ผลมากน้อยเพียงใด เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้แค่ไหน ใช้งบประมาณไปคุ้มค่าหรือไม่ ใช้คนและวัสดุต่าง ๆ ถูกต้องหรือไม่อย่างไร เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อนำเอาสิ่งที่พบใหม่เหล่านี้มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในระยะต่อไป

วิธีปฏิบัติในการประเมินผลงานของแผน มีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

2.3.1 ผู้ประเมินผลจะต้องศึกษาแผนนั้นให้เข้าใจอย่างละเอียดแจ่มแจ้งเสียก่อนว่าแผนมีลักษณะอย่างไร เพื่อจะได้ทราบวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ วิธีดำเนินการ ค่าใช้จ่าย อันจะทำให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้อง

2.3.2 กำหนดวิธีการที่จะใช้ในการประเมิน ซึ่งจะใช้วิธีการประเมินแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับแผน และสิ่งที่ต้องการทราบ

2.3.3 เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนและจัดทำข้อมูลดิบให้เป็นข้อมูลที่ใช้ได้ ในรูปของรายงานหรือข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประเมิน

2.3.4 พิจารณาและประเมินผลแผนงานเป็นบันทึกรายงานผลการประเมินครั้งสุดท้ายเสนอผู้บังคับบัญชาต่อไป[25]

---

[24]อนันต์ เกตุวงศ์, หลักและเทคนิคของการวางแผน พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526), หน้า 68-73.

[25]เรื่องเดียวกัน, หน้า 73-74.

การบริหารหรือการพัฒนางานใด ๆ ก็ตาม จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการตระเตรียมวางแผนที่ดีไว้ล่วงหน้า ตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการเตรียมการเพื่อการปฏิบัติ การวางแผนเป็นเรื่องที่คิดหรือหวังที่จะให้เกิดผลในอนาคต แทนที่จะปล่อยให้เป็นไปหรือเกิดขึ้นตามยถากรรม การวางแผนจะช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ช่วยประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน เกิดความสะดวกในการควบคุมมาตรฐานของงาน ทำให้การประสานงานเป็นไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญก็คือทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล และส่งผลไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การนั้น ๆ ในที่สุด ดังนั้นในองค์การต่าง ๆ จึงมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผนและพัฒนาโดยเฉพาะ ประกอบกับการวางแผนเป็นงานที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปโดยตลอด ไม่ว่าแผนนั้นจะมีระยะยาว ระยะสั้นเพียงใด เมื่อทำแล้วต้องมีการแก้ไขดัดแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ การมีหน่วยงานวางแผนการ จะช่วยให้เจ้าหน้าที่มีความชำนาญในการวางแผนอย่างแท้จริง

<u>บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของวิทยาลัยครู</u>

วิทยาลัยครูเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา สังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของวิทยาลัยครู นอกจากที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 แล้วจะต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามหลักการของสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่ว ๆ ไปด้วย ซึ่งบทบาทของสถาบันอุดมศึกษานั้น ได้มีผู้ให้ทรรศนะไว้คล้ายคลึงกัน เช่น

วิจิตร ศรีสอ้าน กล่าวว่า ภารกิจของอุดมศึกษามีอยู่ 4 ประการ คือ

1. การสอนวิชาการและวิชาชีพเพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม

2. การวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

3. การบริการทางวิชาการแก่สังคม

4. การถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี[26]

ภิญโญ สาธร ได้พูดถึงหน้าที่ของวิทยาลัยครูว่าจะต้องยึดหลักปรัชญาของอุดมศึกษา ว่าด้วยหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ

1. หน้าที่ในการวิจัยหรือค้นคว้าความรู้ใหม่

2. หน้าที่ในการสอน

3. หน้าที่ในการบริการทางวิชาการแก่สังคม

4. หน้าที่ในการธำรงรักษาศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ[27]

เจริญผล สุวรรณโชติ มีความเห็นว่า วัตถุประสงค์ของสถาบันฝึกหัดครูนั้นมีอยู่ 5 ประการ คือ

1. เพื่อการเตรียมคนออกไปเป็นครูหรือนักการศึกษา

2. เพื่อส่งเสริมวิทยฐานะของครูหรือนักการศึกษา

3. เพื่อการอบรมครู หรือนักการศึกษา

4. เพื่อการบริการชุมชน

5. เพื่อการวิจัย[28]

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสถาบันอุดมศึกษาตามทรรศนะของบุคคลต่าง ๆ ที่ได้ประมวลไว้ แสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัย หรือ

---

[26]วิจิตร ศรีสอ้าน, หลักการอุดมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2518), หน้า 11.

[27]ภิญโญ สาธร, "การบริหารการฝึกหัดครูในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับใช้สังคม" การประชุมทางวิชาการการฝึกหัดครูกับการรับใช้สังคม (กรุงเทพมหานคร : เจริญวิทย์การพิมพ์, 2518), หน้า 37.

[28]เจริญผล สุวรรณโชติ, "การผลิตครูหรือการฝึกหัดครู" มิตรครู 17 (30 พฤศจิกายน 2518), หน้า 19.

วิทยาลัยนั้น นอกจากเป็นแหล่งให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงแล้ว ยังเป็นแหล่งของการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงรักษาส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติอีกด้วย

วิทยาลัยครู นอกจากจะทำหน้าที่ตามบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไปแล้ว ยังต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะในฐานะเป็นหน่วยงานสังกัดกรมการ-ฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งทั้งกรมการฝึกหัดครูและวิทยาลัยมีหน้าที่หลักตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน 4 ประการ คือ

1. ทำหน้าที่ผลิตครูให้โรงเรียนและสถานศึกษาทั่วราชอาณาจักร
2. อบรมครูที่ขาดวิทยฐานะทางครู
3. ส่งเสริมอบรมครูประจำการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ
4. ทำการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการฝึกหัดครูตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ[29]

ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) กรมการฝึกหัดครู ได้กำหนดนโยบายในการดำเนินการการฝึกหัดครูของวิทยาลัยครูในสังกัดไว้อย่างเด่นชัด ทั้งนโยบายหลัก และนโยบายปฏิบัติ

นโยบายหลักของกรมการฝึกหัดครู ตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) มี 2 ประการ คือ

1. เร่งรัดพัฒนาให้วิทยาลัยครูได้กระทำหน้าที่ทั้ง 5 ประการ ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 อย่างสมบูรณ์และมีระบบ

2. เตรียมการและดำเนินการเพื่อพัฒนาให้วิทยาลัยครูเป็นวิทยาลัยอุดมศึกษา สามารถจัดการศึกษาครูในระดับปริญญา และจัดสอนวิชาการและวิชาชีพทั้งในและนอกระบบโรงเรียน เพื่อการพัฒนาชีวิตและสังคมในชุมชน โดยเฉพาะในชนบท

---

[29]กรมการฝึกหัดครู, 29 กันยายน 2524 ยี่สิบเจ็ดปีการสถาปนากรมการ-ฝึกหัดครู (กรุงเทพมหานคร : กรมการฝึกหัดครู, 2524), หน้า 11.

เพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายหลัก จึงได้กำหนดนโยบายปฏิบัติไว้ดังนี้

1. เร่งรัดพัฒนาคุณภาพในการผลิตครูเป็นสำคัญ ลดปริมาณนักศึกษาครูสายวิชาสามัญลง และเพิ่มนักศึกษาครูสายวิชาชีพ พร้อมกับเร่งรัดในด้านคุณภาพเพื่อผลิตครูที่ดีตามต้องการของสังคม

2. พัฒนาและส่งเสริมให้วิทยาลัยครู เป็นศูนย์กลางของการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ ให้สามารถจัดการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาชีวิตและสังคมในชุมชนโดยเฉพาะในชนบท

3. พัฒนาและส่งเสริมให้วิทยาลัยครู เป็นศูนย์กลางของการศึกษาค้นคว้า วิจัย การฝึกหัดครู เพื่อนำผลไปพัฒนาการฝึกหัดครูและการศึกษาของชาติให้เกิดประสิทธิภาพ ตามความมุ่งหมายของการศึกษาแห่งชาติ

4. พัฒนาและส่งเสริมให้วิทยาลัยครู เป็นศูนย์กลางของการศึกษาส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมไทย โดยเฉพาะวัฒนธรรมท้องถิ่นให้บังเกิดผลและเป็นไปตามนโยบายวัฒนธรรมแห่งชาติที่ได้ประกาศไว้

5. เตรียมการและดำเนินการจัดให้บริการและจัดสอนวิชาการ และวิชาชีพที่มีผลต่อการพัฒนาชีวิตและสังคมในท้องถิ่น โดยเฉพาะในชนบททั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชนในท้องถิ่นนั้น ๆ[30]

เพื่อให้การนำนโยบายที่กรมการฝึกหัดครูกำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์กรมการฝึกหัดครูจึงได้กำหนดแผนงานขึ้น 8 แผนงาน ดังนี้

1. <u>แผนงานผลิตครูเพื่อพัฒนาชุมชน</u> ประกอบด้วยงาน 7 งาน คือ

1.1 งานคัดเลือกนักศึกษาครูและสรรหาอาจารย์วิทยาลัยครู

1.2 งานพัฒนาหลักสูตรการฝึกหัดครู

---

[30]พะนอม แก้วกำเนิด, <u>นโยบายกรมการฝึกหัดครู</u> (อัดสำเนา) : 5.

1.3 งานวางแผนการผลิตครูตามความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน

1.4 งานพัฒนาประสบการณ์วิชาชีพครูและโรงเรียนสาธิต

1.5 งานการศึกษาเด็กก่อนวัยเรียน

1.6 งานการศึกษาพิเศษ

1.7 งานพัฒนาคุณธรรมนักศึกษาครูและส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร

2. <u>แผนงานส่งเสริมวิทยฐานะครูประจำการ</u> ประกอบด้วยงาน 3 งาน คือ

2.1 งานอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ

2.2 งานอบรมครูตามความต้องการของต้นสังกัด ในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการเพิ่มวุฒิ

2.3 งานส่งเสริมการตำราและแปล

3. <u>แผนงานวิจัยเพื่อส่งเสริมการฝึกหัดครูและการพัฒนาชนบท</u> ประกอบด้วยงาน 3 งาน คือ

3.1 งานส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการฝึกหัดครูและชุมชน

3.2 งานส่งเสริมนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

3.3 งานส่งเสริมการผลิตตำรา และแปล

4. <u>แผนงานรักษาและส่งเสริมวัฒนธรรมไทย</u> ประกอบด้วยงาน 3 งาน คือ

4.1 งานศึกษาค้นคว้าวิจัยวัฒนธรรมท้องถิ่น

4.2 งานรักษาส่งเสริมวัฒนธรรมไทย

4.3 งานจัดตั้งหอวัฒนธรรม

5. <u>แผนงานพัฒนาบุคลากรกรมการฝึกหัดครู</u> ประกอบด้วยงาน 3 งาน คือ

5.1 งานส่งเสริมความรู้ความสามารถและเพิ่มวุฒิ

5.2 งานส่งเสริมคุณธรรม สวัสดิการ นันทนาการและการศึกษา

5.3 งานส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ทางวิชาการ

6. <u>แผนงานส่งเสริมการสหกรณ์</u> ประกอบด้วยงาน 2 งาน คือ

6.1 งานสร้างหลักสูตรและจัดสร้างคณะวิชาเกษตรและสหกรณ์

6.2 งานส่งเสริมการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์วิทยาลัยครู

7. <u>แผนงานพัฒนาชุมชนด้านการให้บริการวิชาการและวิชาชีพ</u> ประกอบด้วย 2 งาน คือ

7.1 งานประสานงานและร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น เพื่อพัฒนาชุมชน

7.2 งานสร้างหลักสูตรและหน่วยงานส่งเสริมวิชาการ วิชาชีพ เพื่อพัฒนาชุมชน

8. <u>แผนงานบริหารเพื่อพัฒนาการฝึกหัดครูและชุมชน</u> ประกอบด้วยงาน 3 งาน คือ

8.1 งานประสานงานการฝึกหัดครู

8.2 งานพัฒนาอาคารสถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้

8.3 งานงบประมาณ การประสานแผนงาน และการประเมินผล[31]

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) วิทยาลัยครูในฐานะเป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหนึ่งในสี่กระทรวง

---

[31]เรื่องเดียวกัน, หน้า 6-8.

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาชนบท จะต้องรับผิดชอบงานต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาชนบท ได้แก่ งานพัฒนาอาชีพ งานพัฒนาองค์กรท้องถิ่น งานให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชนในชนบท งานพัฒนาด้านวัฒนธรรม ศิลปะ และการพัฒนาจิตใจ โดยแต่ละงานมีโครงการต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. <u>งานพัฒนาอาชีพ</u> ประกอบด้วยโครงการ 3 โครงการ คือ

1.1 โครงการศูนย์ฝึกปฏิบัติการเทคนิคการอาชีพ

1.2 โครงการพระราชดำริส่งเสริมการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน

1.3 โครงการพระราชดำริส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ขยายพันธ์ไม้ดอก ไม้ประดับ

2. <u>งานพัฒนาองค์กรท้องถิ่นและผู้นำท้องถิ่น</u> ประกอบด้วยโครงการ 5 โครงการ คือ

2.1 โครงการให้การศึกษาและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ

2.2 โครงการเสริมบทบาทผู้นำชุมชน

2.3 โครงการศูนย์การศึกษาชาวเขา

2.4 โครงการฝึกหัดครูชนบท

2.5 โครงการพัฒนาและส่งเสริมงานสหกรณ์ไปสู่ชนบท

3. <u>งานให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชนในชนบท</u> ประกอบด้วยโครงการ 4 โครงการ คือ

3.1 โครงการศูนย์การศึกษาเด็กก่อนวัยประถมศึกษา

3.2 โครงการศูนย์เวชศึกษาป้องกัน

3.3 โครงการผลิตหนังสือเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม

3.4 โครงการพระราชดำริส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

4. งานพัฒนาด้านวัฒนธรรม ศิลปะ และการพัฒนาจิตใจ ประกอบด้วยโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมไทย[32]

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของวิทยาลัยครู ตามที่ประมวลมาทั้งหมดนั้น เป็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามหลักการของอุดมศึกษา และระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ในขณะเดียวกันวิทยาลัยครูในฐานะที่เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา จะต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 ด้วย ซึ่งในมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติฉบับนี้ กำหนดไว้ว่า ให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันการศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ ให้การศึกษาวิชาการในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามความต้องการของท้องถิ่น และผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำการวิจัย ส่งเสริมวิทยฐานะของครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม[33]

ตามความในมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 สรุปได้ว่าวิทยาลัยครูมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบอยู่ 5 ประการ คือ

1. ผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี และให้การศึกษาวิชาการทางวิชาชีพอื่นตามความต้องการของท้องถิ่น

2. ทำการวิจัย

3. ส่งเสริมวิทยฐานะของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

---

[32]กรมการฝึกหัดครู, กรอบนโยบายและแนวทางหมวดกระทรวงศึกษาธิการประจำปีงบประมาณ 2528 (อัดสำเนา) : 2-5.

[33]พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527, ราชกิจจานุเบกษา (12 ตุลาคม 2527) : 2.

4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

5. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของวิทยาลัยครู ไม่ว่าจะเป็นบทบาทหน้าที่ตามหลักการอุดมศึกษาโดยทั่วไป หรือบทบาทหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน มีความสอดคล้องกับหน้าที่ของวิทยาลัยครู ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 และเป็นภารกิจที่วิทยาลัยครูแต่ละแห่งจะต้องนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่กรมการฝึกหัดครูได้กำหนดไว้ ซึ่งการปฏิบัติตามภารกิจดังกล่าวนั้น จะต้องอาศัยระบบการบริหารงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพของวิทยาลัยครูแต่ละแห่งเป็นสำคัญ

<u>ระบบการบริหารงานวิทยาลัยครู</u>

ในระยะเวลาที่ผ่านมารัฐบาลมีนโยบายขยาย และปรับปรุงการศึกษาทุกระดับให้กว้างขวาง และมีคุณภาพดียิ่งขึ้น จึงทำให้เกิดความต้องการครูเป็นจำนวนมาก อีกทั้งเกิดภาวะการขาดแคลนครูที่จะไปสอนในโรงเรียนระดับต่าง ๆ จึงต้องมีการผลิตครูระดับสูง เพื่อสนองนโยบายดังกล่าว รัฐบาลจึงได้ขยายการฝึกหัดครู เพื่อผลิตครูให้เพียงพอกับความต้องการ โดยได้จัดตั้งวิทยาลัยครูขึ้นรวมทั้งสิ้น 36 แห่ง ทั่วประเทศ สังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ การบริหารงานของวิทยาลัยครูในขณะนั้น จึงเป็นไปตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ต่อมาวิทยาลัยครูทั้ง 36 แห่ง ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้เจริญก้าวหน้าขึ้นถึงขั้นที่สามารถดำเนินการเปิดสอนถึงระดับปริญญาได้ จึงได้ตราพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 ขึ้น และมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2528 เป็นต้นไป ในปัจจุบันความต้องการครูลดลง จึงต้องลดปริมาณการผลิตครู แต่เนื่องจากทรัพยากรของวิทยาลัยครูสังกัดกรมการฝึกหัดครู ทั้งทรัพยากรทางด้านบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ มีอยู่พร้อมสมควรที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในด้านวิชาการต่าง ๆ แก่เยาวชนในท้องถิ่น นอกเหนือจากการศึกษาในสาขาวิชาชีพครู พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 จึงได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู

(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 การบริหารงานของวิทยาลัยครูในปัจจุบัน จึงต้องเป็นไปตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติดังกล่าว

การบริหารงานของวิทยาลัยครู

ในมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 กำหนดให้วิทยาลัยครูทั้ง 36 แห่ง เป็นส่วนราชการในกรมการฝึกหัดครู สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และวิทยาลัยครูต่าง ๆ ซึ่งตั้งอยู่ในภูมิภาคเดียวกัน อาจรวมกันหลาย ๆ วิทยาลัย ตั้งเป็นกลุ่มวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานร่วมกันและให้เลือกอธิการวิทยาลัยครูที่รวมกลุ่มกันหนึ่งคน เป็นประธานกลุ่มวิทยาลัยครูนั้น ๆ[34] ส่วนการดำเนินงานของวิทยาลัยครูนั้น มาตรา 10 กำหนดให้มีสภาการฝึกหัดครู ซึ่งประกอบด้วย

1. นายกสภา ได้แก่ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. อุปนายกสภา ได้แก่ อธิบดีกรมการฝึกหัดครู

3. กรรมการสภาโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิบดีกรมวิชาการ อธิบดีกรมสามัญศึกษา อธิบดีกรมอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครู เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย

4. กรรมการสภา ซึ่งเป็นประธานกลุ่มวิทยาลัย

5. กรรมการซึ่งได้เลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำของแต่ละกลุ่มวิทยาลัยครู จำนวนกลุ่มวิทยาลัยครูละหนึ่งคน

6. กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอก โดยคำแนะนำของนายกสภา อุปนายกสภา และกรรมการสภาตามข้อ 3, 4 และ 5 มีจำนวนไม่เกินกรรมการตามข้อ 3

---

[34]เรื่องเดียวกัน

ให้รองอธิบดีกรมการฝึกหัดครูเป็นเลขานุการสภา ในกรณีที่มีรองอธิบดีหลายคน ให้รองอธิบดีผู้ที่อธิบดีมอบหมายเป็นเลขานุการสภา และให้ผู้อำนวยการกองการฝึกหัดครู กรมการฝึกหัดครู เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

ให้กรมการฝึกหัดครูทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการของสภา[35]

สภาการฝึกหัดครูนั้น มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของวิทยาลัยครู นอกจากนั้นยังมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1. ออกข้อบังคับและวางระเบียบของวิทยาลัยครู ตลอดจนกำหนดคุณสมบัติและพื้นความรู้ของผู้มีสิทธิเข้าศึกษาในวิทยาลัยครู และวางระเบียบการบริหารงานภายในของวิทยาลัยครู

2. อนุมัติหลักสูตรต่าง ๆ

3. ส่งเสริมการศึกษาอบรมและการวิจัยของวิทยาลัยครูให้เจริญยิ่งขึ้น

4. อนุมัติการให้ปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร

5. พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกหัดครู และปัญหาทางการศึกษาอื่น ๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการหารือ

6. พิจารณาจัดตั้ง ยุบ รวม และเลิกคณะวิชา หน่วยงานอื่นที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อส่งเสริมวิชาการ และภาควิชา

7. พิจารณาการแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนอธิการ รองอธิการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ รองหัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา รองหัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น เพื่อส่งเสริมวิชาการ หัวหน้าภาควิชา รองหัวหน้าภาควิชา ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์

---

[35]เรื่องเดียวกัน, หน้า 4-5.

8. วางระเบียบเกี่ยวกับการจัดทำและการพิจารณางบประมาณการเงิน และทรัพย์สินของวิทยาลัยครู

9. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำหรือดำเนินกิจการของวิทยาลัยครู

10. พิจารณาการรับสถานศึกษาอื่นเข้าสมทบ ในวิทยาลัยครู การให้สถานศึกษาที่รับเข้าสมทบพ้นจากการสมทบในวิทยาลัยครู และการเข้าสมทบหรือยกเลิกการสมทบของวิทยาลัยครูกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น

11. การกำหนดเครื่องหมายของสภาและเครื่องหมายของวิทยาลัยครู[36]

จะเห็นว่าการบริหารงานวิทยาลัยครูในปัจจุบัน จะมีอยู่ 2 ลักษณะคือ

1. ลักษณะที่เป็นส่วนราชการสังกัดกรมการฝึกหัดครู

2. ลักษณะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู

<u>วิทยาลัยครูในฐานะที่เป็นส่วนราชการของกรมการฝึกหัดครู</u>

วิทยาลัยครูเป็นส่วนราชการในกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น การดำเนินงานของวิทยาลัยครู ในลักษณะนี้ จึงต้องเป็นไปตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ อาจารย์ในวิทยาลัยครูเป็นข้าราชการครู มีอธิการซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการระดับกองเป็นผู้บังคับบัญชา ภายใต้การควบคุมดูแลบังคับบัญชาของอธิบดีกรมการฝึกหัดครู และระดับสูงขึ้นไปตามลำดับ การดำเนินงานของวิทยาลัยครูในลักษณะนี้ ได้แก่

1. การบริหารทั่วไป ได้แก่ การปกครอง บังคับบัญชา การสั่งการ การควบคุม การประสานงาน เป็นต้น

2. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครู การบรรจุ การแต่งตั้ง โยกย้าย การโอน การออกจากราชการ เป็นต้น

---

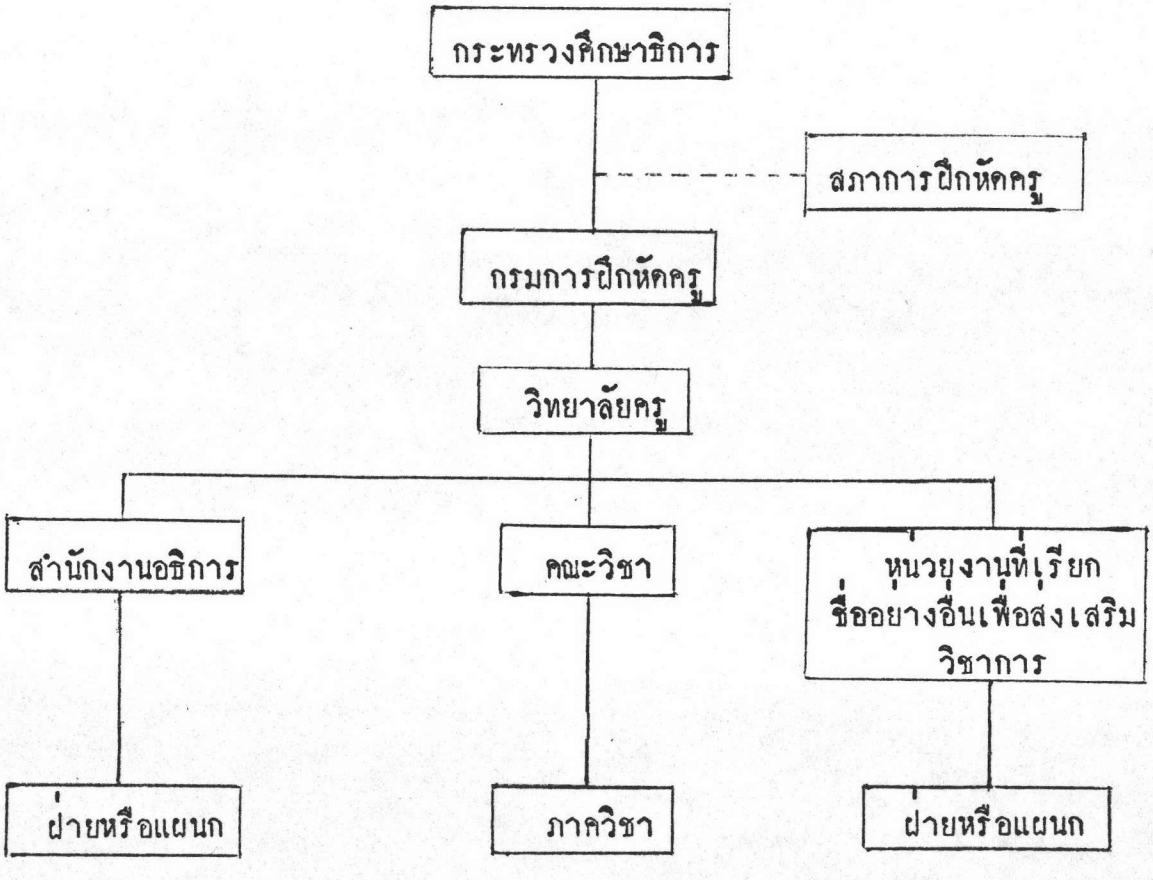
[36]เรื่องเดียวกัน, หน้า 5-7.

3. การบริหารงานการเงิน วิทยาลัยครูได้รับจัดสรรเงินงบประมาณตามหมวดรายจ่ายต่าง ๆ และเงินงบกลาง จากเงินงบประมาณแผ่นดิน ดังนั้น การบริหารงานการเงินพัสดุ จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบต่าง ๆ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลัง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นต้น

4. การบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ ได้แก่ งานธุรการต่าง ๆ งานสารบรรณ งานก่อสร้าง เป็นต้น

แผนภูมิที่ 1

แสดงสายการบริหารวิทยาลัยครูตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน



วิทยาลัยครูในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู

วิทยาลัยครูมีฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ การบริหารงานวิทยาลัยครู จึงต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 กล่าวคือ สภาการฝึกหัดครู จะมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของวิทยาลัยครู และมีอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติดังกล่าว ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การออกข้อบังคับและวางระเบียบของวิทยาลัยครู ส่งเสริมการศึกษาอบรมและวิจัย พิจารณาจัดตั้ง ยุบ รวม และเลิกคณะวิชา หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อส่งเสริมวิชาการและภาควิชา พิจารณาการรับสถานศึกษาอื่นเข้าสมทบในวิทยาลัยครู การให้สถานศึกษาที่รับเข้าสมทบพ้นจากการสมทบในวิทยาลัยครู การเข้าสมทบหรือยกเลิกการสมทบของวิทยาลัยครูกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น การกำหนดเครื่องหมายของวิทยาลัยครู

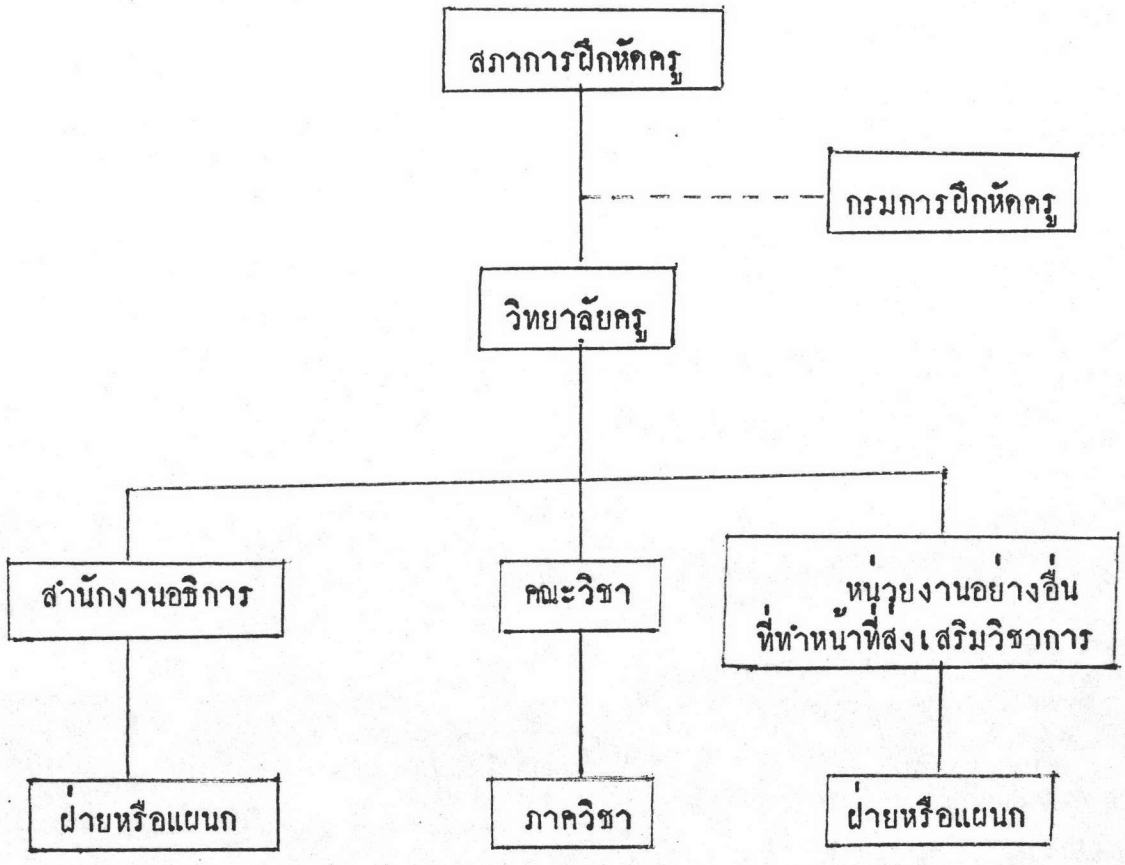
2. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนอธิการ รองอธิการ และตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งมีวาระในการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ตลอดจนการแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งทางวิชาการ อันได้แก่ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์

3. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติและพื้นความรู้ของผู้ที่มีสิทธิ์เข้าศึกษาในวิทยาลัยครู การอนุมัติหลักสูตรต่าง ๆ อนุมัติการให้ปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร

4. การบริหารงานการเงิน ได้แก่ การวางระเบียบเกี่ยวกับการจัดทำและการพิจารณางบประมาณการเงิน และทรัพย์สินของวิทยาลัยครู ดังนั้น การบริหารงานการเงินของวิทยาลัยครู ในส่วนที่นอกเหนือจากเงินงบประมาณแผ่นดิน จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่สภาการฝึกหัดครูได้กำหนดไว้

แผนภูมิที่ 2

แสดงสายการบริหารงานของวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู



<u>การบริหารงานภายในวิทยาลัยครู</u>

การบริหารงานภายในของวิทยาลัยครูทั้ง 36 แห่ง ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 นั้น มีสาระสำคัญสรุปได้ 2 ประการ คือ

1. การแบ่งส่วนราชการของวิทยาลัยครู
2. การควบคุมการดำเนินงานของวิทยาลัยครู

1. <u>การแบ่งส่วนราชการของวิทยาลัยครู</u> มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 กำหนดให้วิทยาลัยครูแต่ละแห่งมีส่วนราชการ 3 ส่วน คือ

1.1 สำนักงานอธิการ แบ่งออกเป็นแผนกหรือฝ่าย

1.2 คณะวิชา แบ่งออกเป็นภาควิชา

1.3 หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อส่งเสริมวิชาการ แบ่งออกเป็นแผนกหรือฝ่าย

การแบ่งส่วนราชการของวิทยาลัยครูดังกล่าวแล้วรวมทั้งการยุบ เลิกส่วนราชการนั้น ๆ จะต้องทำเป็นประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ โดยความเห็นชอบของสภาการฝึกหัดครู และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศการแบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครู กาญจนบุรี กำแพงเพชร จันทบุรี ฉะเชิงเทรา เชียงราย นครปฐม ธนบุรี นครราชสีมา นครสวรรค์ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา บุรีรัมย์ เพชรบูรณ์ ภูเก็ต ลำปาง เลย สกลนคร สวนสุนันทา สุราษฎร์ธานี สุรินทร์ หมู่บ้านจอมบึง อุดรธานี และอุตรดิตถ์ ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2528 ไว้ดังนี้

1. สำนักงานอธิการ
2. คณะวิชาครุศาสตร์
3. คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
4. คณะวิชาวิทยาศาสตร์
5. คณะวิชาวิทยาการจัดการ
6. สำนักส่งเสริมวิชาการ
7. สำนักกิจการนักศึกษา
8. ศูนย์วิจัยวางแผนและพัฒนา
9. ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม

10. ศูนย์ฝึกอบรมและบริการวิชาการ
11. โรงเรียนสาธิต

สำนักงานอธิการ แบ่งออกเป็นแผนก 12 แผนก คือ

1. แผนกธุรการ
2. แผนกแผนงานและประเมินผล
3. แผนกการเงิน
4. แผนกพัสดุ
5. แผนกทะเบียนและวัดผล
6. แผนกบริการทางการศึกษา
7. แผนกหอสมุด
8. แผนกโสตทัศนศึกษา
9. แผนกแนะแนว
10. แผนกสวัสดิการ
11. แผนกอนามัยและสุขาภิบาล
12. แผนกอาคารสถานที่

คณะวิชาครุศาสตร์ แบ่งออกเป็น 5 ภาควิชา คือ

1. ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา
2. ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว
3. ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา
4. ภาควิชาหลักสูตรและการสอน
5. ภาควิชาเทคโนโลยี่และนวัตกรรมทางการศึกษา

คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ แบ่งเป็น 11 ภาควิชา คือ

1. ภาควิชาภาษาไทย
2. ภาควิชาภาษาต่างประเทศ
3. ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์

4. ภาควิชาศิลปศึกษา
5. ภาควิชาดนตรีศึกษา
6. ภาควิชานาฏศิลป์
7. ภาควิชาปรัชญาและศาสนา
8. ภาควิชาสังคมวิทยา
9. ภาควิชาเศรษฐศาสตร์และการเมือง
10. ภาควิชาประวัติศาสตร์
11. ภาควิชาภูมิศาสตร์

คณะวิชาวิทยาศาสตร์ แบ่งเป็น 9 ภาควิชา คือ

1. ภาควิชาคณิตศาสตร์
2. ภาควิชาฟิสิกส์และวิทยาศาสตร์ทั่วไป
3. ภาควิชาเคมี
4. ภาควิชาชีววิทยา
5. ภาควิชาคหกรรมศาสตร์
6. ภาควิชาเกษตรศาสตร์
7. ภาควิชาหัตถศึกษาและอุตสาหกรรมศิลป์
8. ภาควิชาสุขศึกษา
9. ภาควิชาพลศึกษาและนันทนาการ[37]

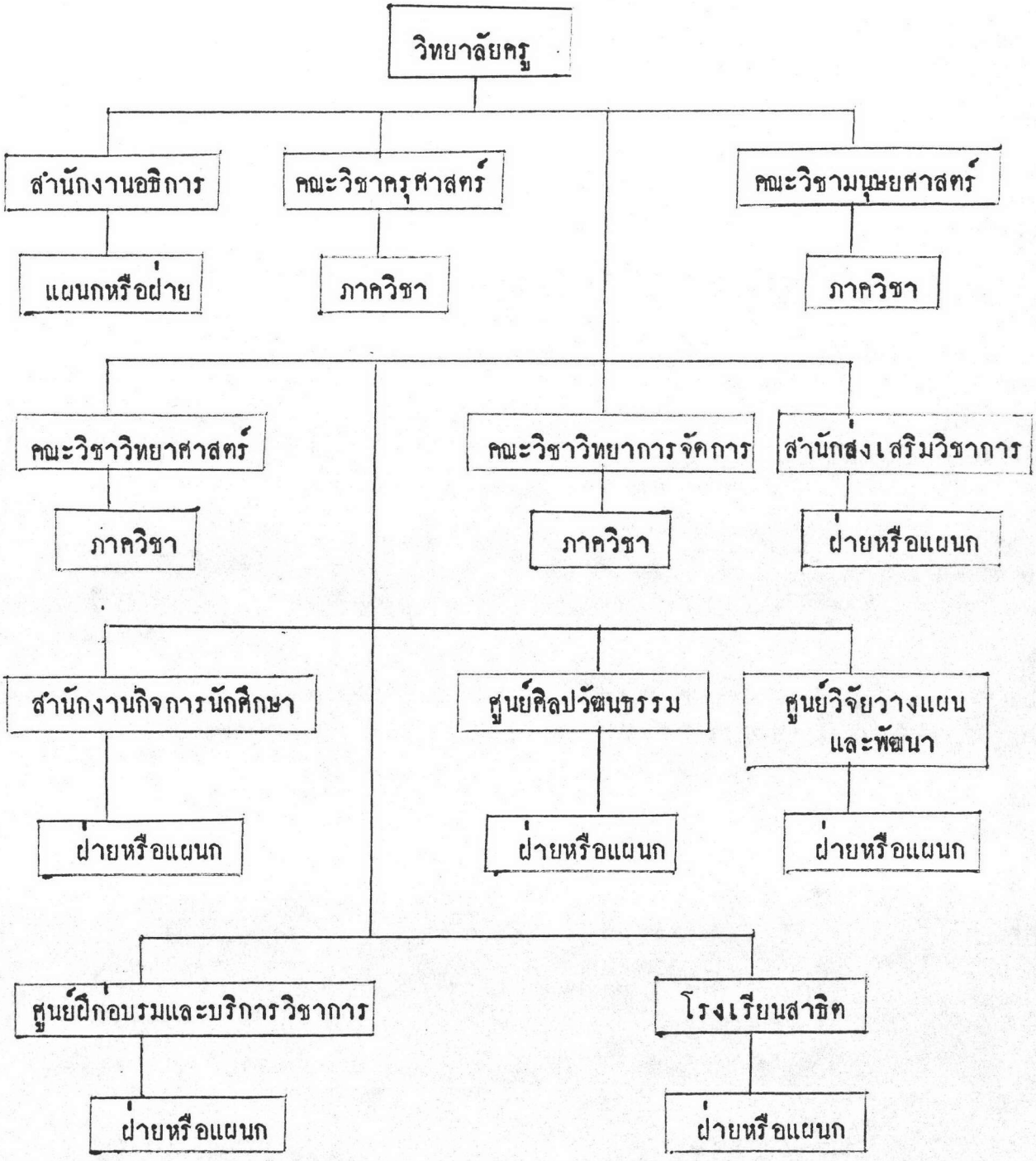
โดยสรุปแล้ว วิทยาลัยครูแต่ละแห่งจะมีส่วนราชการอยู่ 3 ส่วน คือ สำนักงานอธิการ คณะวิชา และหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อส่งเสริมวิชาการ ส่วนวิทยาลัยครูใดจะมีคณะวิชา ภาควิชาในคณะนั้น ๆ อะไรบ้าง จะต้องได้รับความเห็นชอบจากสภาการฝึกหัดครู โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศในราชกิจจานุเบกษาด้วย

---

[37]กระทรวงศึกษาธิการ, ประกาศการแบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครู ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2527. (อัดสำเนา)

แผนภูมิที่ 3

แสดงการแบ่งส่วนราชการของวิทยาลัยครู



2. <u>การควบคุมการดำเนินงานของวิทยาลัยครู</u> การควบคุมบังคับบัญชาการดำเนินงานของวิทยาลัยครูแต่ละแห่งนั้น พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 มาตรา 16 กำหนดให้วิทยาลัยครูแต่ละแห่งมีอธิการคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหารงาน และจะให้มีรองอธิการคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการจะมอบหมาย

ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการ เป็นผู้ที่ได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและถอดถอนโดยคำแนะนำของสภาการฝึกหัดครู ให้ดำรงตำแหน่งตามวาระครั้งละสี่ปี แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้

ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการ สภาการฝึกหัดครูแต่งตั้งโดยคำแนะนำของอธิการ และให้ดำรงตำแหน่งชั่วระยะเวลาที่อธิการนั้นดำรงตำแหน่งอยู่ แต่อาจจะมีการถอดถอนในระยะเวลาดังกล่าวได้

ในสำนักงานอธิการ คณะวิชา หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อส่งเสริมวิชาการ รวมทั้งภาควิชาในคณะแต่ละหน่วยงานให้มีหัวหน้าคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ อาจจะมีรองหัวหน้าหนึ่งคนหรือหลายคนก็ได้

หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น เพื่อส่งเสริมงานวิชาการ หัวหน้าภาควิชา และรองหัวหน้าหน่วยงานเหล่านี้ สภาการฝึกหัดครูเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอนจากคณาจารย์ประจำวิทยาลัยครูนั้น ๆ และให้ดำรงตำแหน่งครั้งละสี่ปี แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้[38]

การบริหารงานของวิทยาลัยครูแต่ละแห่ง นอกจากจะมีหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ อันได้แก่ อธิการ รองอธิการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อส่งเสริมวิชาการ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

---

[38]พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527, <u>ราชกิจจานุเบกษา</u> (12 ตุลาคม 2527) : 7-10.

ตามลำดับขั้นแล้ว ยังมีคณะกรรมการประจำวิทยาลัยครู ซึ่งประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการ ได้แก่ อธิการ

2. รองประธานกรรมการ ได้แก่ รองอธิการ ในกรณีที่มีรองอธิการหลายคน ให้สภาการฝึกหัดครูแต่งตั้งรองอธิการคนหนึ่งเป็นรองประธานกรรมการโดยคำแนะนำของประธานกรรมการ ส่วนรองอธิการคนอื่น ๆ ให้เป็นกรรมการ

3. กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อส่งเสริมวิชาการ

4. กรรมการที่เลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำในวิทยาลัยครูนั้น ๆ และมีจำนวนเท่ากับกรรมการโดยตำแหน่ง

5. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภาการฝึกหัดครูแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกโดยคำแนะนำของประธานกรรมการ กรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการจากการเลือกตั้ง กรรมการจากการเลือกตั้งและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิให้ดำรงตำแหน่งสองปี แต่อาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีกได้[39]

คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครู มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

1. วางระเบียบของวิทยาลัยครูด้วยความเห็นชอบของสภาการฝึกหัดครู

2. พิจารณากำหนดหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรเพื่อเสนอสภาการฝึกหัดครู

3. จัดการวัดผลการศึกษา

4. รับปรึกษาและให้ความเห็นแก่อธิการ

5. จัดทำงบประมาณประจำปีเสนอกรมการฝึกหัดครู โดยความเห็นชอบของสภาการฝึกหัดครู

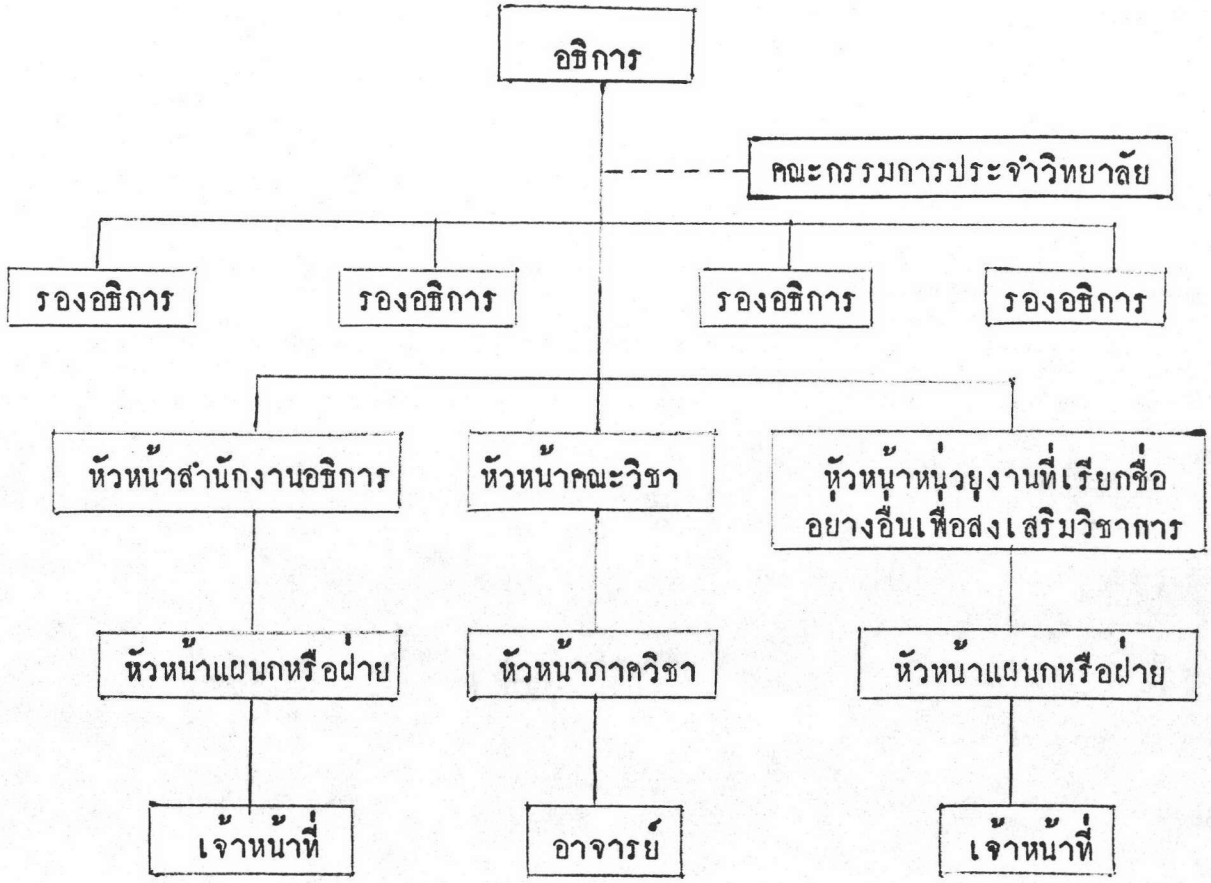
---

[39]เรื่องเดียวกัน

6. จัดทำรายงานแสดงผลงานและการรับจ่ายเงินในรอบปี[40]

แผนภูมิที่ 4

แสดงโครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยครู



การบริหารงาน การบังคับบัญชา และการควบคุมการดำเนินงานภายในของวิทยาลัยครูแต่ละแห่ง ตามที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าวิทยาลัยครูแต่ละแห่ง จะมีอธิการเป็นหัวหน้าผู้บังคับบัญชาสูงสุด โดยมีรองอธิการทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการจะ

---

[40]พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518, ราชกิจจานุเบกษา (27 กุมภาพันธ์ 2518) : 33-34.

มอบหมาย นอกจากนั้นก็มีหัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อส่งเสริมวิชาการ หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าฝ่ายหรือแผนก ทำหน้าที่บังคับบัญชาและรับผิดชอบในหน่วยงานนั้น ๆ ตามลำดับขั้น ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการประจำวิทยาลัย

งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา

ในวิทยาลัยครูแต่ละแห่ง มีอธิการเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหารงาน แต่ภารกิจที่วิทยาลัยครูจะต้องปฏิบัตินั้นมีหลายประการ การที่จะให้อธิการเพียงคนเดียว เป็นผู้รับผิดชอบ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานทั้งหมดนั้น ย่อมเป็นไปไม่ได้ ดังนั้นจึงต้องมีรองอธิการคนหนึ่งหรือหลายคนเพื่อช่วยทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการมอบหมาย ในกรณีที่รองอธิการหลายคน การเรียกชื่อตำแหน่งรองอธิการมิได้กำหนดไว้แน่นอน บางวิทยาลัยครูเรียกรองอธิการคนที่หนึ่ง คนที่สอง ตามลำดับ แล้วอธิการจะมอบหมายงานให้รับผิดชอบคนละด้าน เช่น รองอธิการคนที่หนึ่งรับผิดชอบด้านการบริหารงานทั่วไป คนที่สองรับผิดชอบการบริหารงานวิชาการ คนที่สาม รับผิดชอบการบริหารงานกิจการนักศึกษา และคนที่สี่ รับผิดชอบการบริหารงานด้านการวางแผน เป็นต้น ซึ่งต่อมาก็มีการเรียกชื่อรองอธิการ ตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายจากอธิการให้ควบคุมดูแลและรับผิดชอบ คือ รองอธิการฝ่ายบริหาร รองอธิการฝ่ายวิชาการ รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา และรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา

งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนาของแต่ละวิทยาลัยครูจะแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของอธิการวิทยาลัยครูนั้น ๆ จะพิจารณาเห็นเหมาะสม เช่น

วิทยาลัยครูบุรีรัมย์ ให้รองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา รับผิดชอบงานต่อไปนี้

1. เสนอแผนงานด้านการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัย
2. ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการวางแผน โครงการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3. ประสานงานด้านแผนงาน โครงการ งบประมาณกับหน่วยงานนอกวิทยาลัย

4. ควบคุมดูแลการจัดสรร การวางแผน และการประเมินผลการใช้เงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ

5. ควบคุมดูแลงานก่อสร้างทุกชนิดภายในวิทยาลัย

6. ควบคุมและประสานงานการจัดสรรอัตรากำลังในคณะวิชา ภาควิชา แผนกสำนักงาน และศูนย์ต่าง ๆ ภายในวิทยาลัย

7. วางแผนและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรภายในวิทยาลัย

8. ควบคุมดูแลและส่งเสริมการบริการทางวิชาการแก่สังคม

9. ควบคุมดูแลและส่งเสริมงานศิลปวัฒนธรรม

10. ควบคุมดูแลและส่งเสริมงานวิจัยสถาบันและงานวิจัยทางวิชาการ

11. ตรวจสอบโครงการของภาควิชา คณะวิชา แผนก สำนักงาน และศูนย์ต่าง ๆ ก่อนเสนอขออนุมัติต่อวิทยาลัย

12. ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ

13. ให้มีส่วนในการพิจารณาความดีความชอบข้าราชการและลูกจ้างในหน่วยงาน

14. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของสำนักงานอธิการในแผนกต่อไปนี้

14.1 แผนกแผนงานและประเมินผล

14.2 แผนกบริการการศึกษา

15. ควบคุมดูแลงานของศูนย์ต่อไปนี้

15.1 ศูนย์วิจัยและพัฒนา

15.2 ศูนย์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

15.3 ศูนย์บริการวิชาการและเทคโนโลยี่ทางการศึกษา

16. ให้มีอำนาจต่อไปนี้

16.1 ลงนามในรายงานการก่อสร้างส่งกรมการฝึกหัดครู

16.2 ลงนามในรายงานสถิติข้อมูลต่าง ๆ ส่งหน่วยงานเหนือ

16.3 ลงนามในหนังสือราชการที่เกี่ยวกับข้อมูล แผนงาน โครงการ งบประมาณ และอัตรากำลังที่หน่วยภายนอกขอมา

17. รับผิดชอบงานอื่น ๆ ที่อธิการมอบหมาย[41]

วิทยาลัยครูเชียงรายกำหนดงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของรองอธิการคนที่สี่ หรือรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนาไว้ดังนี้

<u>งานเกี่ยวกับการบริการและพัฒนาชุมชน</u> ได้แก่

1. งานโครงการฝึกหัดครูเพื่อชนบท รวมการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู
2. ศูนย์ฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาในท้องถิ่น
3. ศูนย์วิจัย
4. ศูนย์ปฏิบัติการเกษตรและสหกรณ์ (รวมโครงการการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน)
5. งานส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการทั่วไป
6. งานประชาสัมพันธ์
7. งานความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยกับสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือ
8. งานประสานงานกลุ่มวิทยาลัยครูในภาคเหนือ
9. งานเกี่ยวกับวงดนตรีของวิทยาลัย
10. งานความร่วมมือกับจังหวัด ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ
11. งานเกี่ยวกับศิษย์เก่าและการรณรงค์หารายได้

<u>งานเกี่ยวกับการลงนาม</u>

1. ลงนามในประกาศ แจ้งความ ชี้แจง ในส่วนที่เป็นงานประจำ
2. ลงนามในหนังสือราชการไปยังหน่วยงานภายนอก ในลักษณะการติดต่อทวงถาม ขอทราบข้อเท็จจริง หรือส่งงานประจำที่หน่วยงานอื่นขอมา
3. ลงนามเรื่องอื่นใดที่อธิการมอบหมายเฉพาะกรณี

---

[41]วิทยาลัยครูบุรีรัมย์, สำเนาคำสั่งที่ 477/2525 ลงวันที่ 8 กันยายน 2525. (อัดสำเนา)

งานเกี่ยวกับการอนุมัติ

1. อนุมัติการโอน - เปลี่ยนแปลงโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานภายในวิทยาลัย

2. อนุมัติการใช้วงดนตรีของวิทยาลัย

3. อนุมัติงานอื่นใดที่อธิการมอบหมายเป็นรายกรณี

งานเกี่ยวกับการตรวจตราดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นพิเศษ

1. ศูนย์วิจัย
2. ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม
3. งานส่งเสริมกีฬา - นันทนาการทั่วไป
4. งานประชาสัมพันธ์
5. งานโสตทัศนศึกษา
6. งานความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่น
7. งานประสานงานกลุ่มวิทยาลัยครู
8. วงดนตรีของวิทยาลัย
9. ศูนย์ฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาในท้องถิ่น
10. ศูนย์ปฏิบัติการการเกษตร-สหกรณ์
11. งานโครงการฝึกหัดครูเพื่อชนบท
12. ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู
13. ศูนย์อบรมครูสอนในศูนย์อพยพผู้ลี้ภัย
14. ศูนย์ผลิตหนังสือ
15. ศูนย์เวชศึกษาป้องกัน
16. งานพัฒนาบุคลากร[42]

งานที่รองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนาของวิทยาลัยครูกาญจนบุรี ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมีดังนี้

---

[42]วิทยาลัยครูเชียงราย, สำเนาคำสั่งที่ 482/2525 ลงวันที่ 28 พฤศจิกายน 2525. (อัดสำเนา)

1. วิเคราะห์นโยบาย แผนงาน โครงการ งบประมาณ และผลการปฏิบัติงานเพื่อขอเสนอต่อวิทยาลัย

2. ควบคุมการเขียนแผนงาน และโครงการของหน่วยงานในวิทยาลัย

3. ควบคุมดูแลแผนการดำเนินงานของวิทยาลัย การใช้งบประมาณเร่งรัดและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการของทุกหน่วยงานในวิทยาลัย

4. ประสานงานกับศูนย์ สำนักงาน และหน่วยงานพิเศษต่าง ๆ ซึ่งจัดตั้งขึ้นในวิทยาลัย

5. ควบคุมดูแลงานบริการทางวิชาการและวิชาชีพต่อชุมชน

6. ควบคุมประสานงานและติดตามผลงานของโครงการฝึกประสบการณ์วิชาชีพภาคปฏิบัติ และโครงการฝึกหัดครูเพื่อชนบท

7. ดูแลรับผิดชอบโครงการอบรมครู และบุคลากรทางการศึกษาประจำการทั้งระยะสั้น ระยะยาว และงาน อ.ศ.ร.

8. ควบคุมดูแลการจัดงบประมาณเงินนอกงบประมาณของคณะวิชา ศูนย์ สำนักงาน และโครงการทุกประเภท

9. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของศูนย์ สำนักงาน และหน่วยงานพิเศษของวิทยาลัย

10. ควบคุมดูแลสโมสรอาจารย์ สหกรณ์วิทยาลัย และร้านค้าหรือร้านอาหารของวิทยาลัย

11. ประสานงานกับหน่วยงานอื่นภายนอกวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวกับงานฝึกอบรม งานบริการ งานแผนงาน และงานพัฒนาวิทยาลัย

12. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของสำนักงานอธิการในแผนกและฝ่ายต่อไปนี้

12.1 แผนกแผนงานและประเมินผล

12.2 แผนกบริการการศึกษา

12.3 แผนกโสตทัศนศึกษา

12.4 แผนกสวัสดิการ

12.5 แผนกประชาสัมพันธ์

13. ควบคุมดูแลงานสถิติและงานวิจัยการฝึกหัดครู

14. ให้มีอำนาจต่อไปนี้

14.1 ให้มีอำนาจการเสนอหรือไม่นำเสนอโครงการของคณะ-วิชา ศูนย์ สำนักงาน แผนก หรือภาควิชา ต่อคณะกรรมการประจำวิทยาลัย

14.2 เสนอแต่งตั้งกรรมการพิจารณาโครงการต่าง ๆ กรรมการเร่งรัด และติดตามผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ

14.3 การลงนามในหนังสือเร่งรัดทวงถามการปฏิบัติงานทุกหน่วยงานในวิทยาลัย

14.4 เสนอแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบภายใน

14.5 ลงนามในหนังสือราชการที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรมครู ตามที่หน่วยงานต้นสังกัดครู ติดต่อสอบถาม ทวงถาม และอื่น ๆ

15. ให้มีส่วนในการพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในศูนย์ สำนักงาน หน่วยงานพิเศษ และในแผนกการที่ได้รับมอบหมาย

16. ควบคุมดูแลการจัดอาจารย์ คนงาน เข้าปฏิบัติงานในศูนย์ สำนักงาน และหน่วยงานพิเศษต่าง ๆ โดยประสานงานกับหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ

17. ติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานอื่นภายนอกตามที่อธิการมอบหมาย

18. จัดเตรียมสถิติข้อมูลพื้นฐาน และอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์และปฏิบัติการ เพื่อให้บริการกับทุกหน่วยงานในวิทยาลัย

19. ควบคุมดูแลงานประชาสัมพันธ์ทุกระดับของวิทยาลัยให้มีประสิทธิ-ภาพ

20. รับผิดชอบงานอื่น ๆ ที่อธิการมอบหมาย[43]

---

[43]วิทยาลัยครูกาญจนบุรี, คำสั่งที่ 273/2525 ลงวันที่ 1 กรกฎาคม 2525. (อัดสำเนา)

วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา ได้กำหนดหน้าที่ของรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนาไว้ว่า เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้างในวิทยาลัย รับผิดชอบราชการในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาวางแผน และโครงการต่าง ๆ การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน ตลอดจนการวัฒนธรรม จากอธิการ และให้มีอำนาจหน้าที่ปฏิบัติราชการแทนอธิการ ในการสั่งการ อนุญาต อนุมัติ รับทราบ ลงนาม ในหนังสือติดต่อหรือเอกสารใด ๆ ในเรื่องต่อไปนี้

1. งานพัฒนาส่งเสริม รักษา และเผยแพร่วัฒนธรรม

2. งานการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และการประชาสัมพันธ์วิทยาลัย

3. งานปรับปรุง ส่งเสริม คุณภาพของข้าราชการ และการปฏิบัติงานตลอดจนการศึกษาต่อของข้าราชการ

4. งานวางแผนงาน โครงการ เพื่อปฏิบัติตามนโยบาย

5. งานการควบคุมดูแล ติดตามและนิเทศ การดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ

6. งานที่เกี่ยวกับการประสานงานโครงการต่าง ๆ ของกลุ่มวิทยาลัยของกรมการฝึกหัดครู หรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้รวมถึงการประชุมสัมมนา หรืออบรมที่หน่วยงานเหล่านั้นมาขอจัดในวิทยาลัย[44]

<u>งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานในตำแหน่งของรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา</u>

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานในตำแหน่งรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนาของวิทยาลัยครูโดยตรงนั้น ยังไม่มีผู้ใดได้ทำการวิจัยไว้ เท่าที่ปรากฏเป็นการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทและงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับอื่น ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

---

[44]วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา หนังสือที่ ศธ 030816/0244 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2526.

สถาพร พันธุ์มณี ได้วิจัยเรื่อง บทบาทและคุณลักษณะของรองอธิการฝ่ายวิชาการของวิทยาลัยครูในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ควรจะเป็นของอธิการฝ่ายวิชาการ จำแนกได้ 6 หมวด คือ

1. <u>บทบาทการบริหารงานบุคคลทางด้านวิชาการ</u>

1.1 สนับสนุนอาจารย์ให้ได้มีโอกาสได้แสดงความสามารถ

1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์มีผลงานทางด้านวิชาการ

1.3 มีส่วนร่วมในการสรรหา และคัดเลือกอาจารย์ของวิทยาลัย

1.4 จัดให้อาจารย์มีโอกาสประชุม อบรม เพื่อเพิ่มความรู้ และส่งเสริมความงอกงามให้แก่อาจารย์

1.5 จัดให้มีการส่งเสริมสมรรถภาพอาจารย์และบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน ฯลฯ

1.6 กำหนดลักษณะงานทางวิชาการของแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอน

1.7 จัดให้อาจารย์ส่วนใหญ่สอนวิชาต่าง ๆ ตรงกับความสามารถและถนัด

1.8 วางหลักเกณฑ์เพื่อกำหนดและปรับปรุงงานด้านวิชาการของอาจารย์ในวิทยาลัย

1.9 ติดตามผลการดำเนินงานและให้ความช่วยเหลือแก่หัวหน้าคณะวิชาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

1.10 ประสานงานกับคณะวิชาในการจัดสรรงบประมาณ

1.11 เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมวางระเบียบในการปฏิบัติงานให้เกิดความรวดเร็วและเรียบร้อย

2. <u>บทบาทในการวางโครงการและกำหนดนโยบาย</u>

2.1 ร่วมกำหนดความมุ่งหมายและนโยบายทางวิชาการของวิทยาลัย

2.2 ชี้แจงนโยบายและโครงการทางวิชาการให้ฝ่ายบริหารทราบและเข้าใจ

2.3 สนับสนุนให้มีโครงการปรับปรุงงานวิชาการของแต่ละคณะวิชาให้ต่อเนื่องกัน

2.4 ส่งเสริมให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการวางโครงการการปฏิบัติงานด้านวิชาการ

2.5 ร่วมกำหนดเวลา ทำตารางการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมวิชาการ

2.6 วางโครงการแก้ไขและส่งเสริมการปฏิบัติงานเมื่อมีปัญหา

2.7 ประสานความต้องการของนักศึกษาให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายและระเบียบของวิทยาลัย

2.8 ร่วมกันกำหนดเวลาประเมินผลและการวัดผลการเรียนการสอน

3. <u>บทบาทการจัดดำเนินการและปรับปรุงการเรียนการสอน</u>

3.1 ส่งเสริมให้แต่ละคณะวิชา วางโครงการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ต่อเนื่องกัน

3.2 ประสานงานกับงานบริการอื่น ๆ ที่สนับสนุนการเรียนการสอนในวิทยาลัย

3.3 ดูแลการจัดตารางสอนให้เรียบร้อย และสามารถดำเนินการสอนได้ในวันแรกที่เปิดภาคเรียน

3.4 ศึกษาขอบเขต เนื้อหา และความมุ่งหมายของหลักสูตรร่วมกับคณะอาจารย์ให้มีความเข้าใจตรงกัน และให้มีแผนการเรียนเพื่อถือปฏิบัติร่วมกัน

3.5 จัดให้มีการประเมินความต้องการด้านบริการอื่น ๆ ที่สนับสนุนการเรียนการสอนในวิทยาลัย

3.6 ส่งเสริมให้แต่ละคณะวิชา มีเกณฑ์การประเมินผลและการออกข้อสอบที่มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน

3.7 ดูแลการจัดระบบการรายงานผลการศึกษาของนักศึกษา

3.8 สนับสนุนให้มีการพัฒนาวัสดุอุปกรณ์การศึกษาขึ้นใช้เองในวิทยาลัย

3.9 ส่งเสริมให้แต่ละคณะวิชาจัดหาวัสดุอุปกรณ์และกระตุ้นให้เกิดประโยชน์

4. บทบาทการให้บริการและการช่วยเหลือ

4.1 จัดให้สถานศึกษา เป็นแหล่งเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ

4.2 สนับสนุนให้บรรณารักษ์ปรับปรุงห้องสมุดและหาวิธีการให้นักศึกษาและอาจารย์ใช้ห้องสมุด

4.3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษทางวิชาการที่มีคุณค่าต่อการศึกษาและส่งเสริมความรู้ให้แก่อาชีพครู และชุมชน เช่น นิทรรศการ

4.4 ร่วมมือกับฝ่ายอื่น ๆ ในวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมความรู้ ความถนัดและความสนใจของนักศึกษา

4.5 สนับสนุนการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำทางวิชาการแก่นักศึกษา

4.6 ร่วมกันกำหนดเวลาประเมินผลและการวัดผลการเรียนการสอน

5. บทบาทการติดตามและการประเมินผล

5.1 จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกต่าง ๆ

5.2 จัดให้อาจารย์แต่ละคณะวิชา ได้มีการประชุมเพื่อปฏิบัติงาน

5.3 จัดให้มีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของนักศึกษา

5.4 ส่งเสริมให้อาจารย์ประเมินผลงานร่วมกันในแต่ละคณะวิชา ภาควิชา

5.5 จัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมที่จัดขึ้นในวิทยาลัย

5.6 ให้มีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของอาจารย์

5.7 จัดให้มีเทคนิควิธีการติดตามผลการสอนของอาจารย์ และการเรียนของนักศึกษา

6. บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์และการประสานงาน

6.1 ประสานงานกับหน่วยงาน องค์การ สถาบัน และชุมชน เพื่อ-ความร่วมมือทางวิชาการ

6.2 มีวิธีการให้อาจารย์ทราบนโยบาย โครงการ ของฝ่ายวิชาการอย่างทั่วถึง

6.3 ประสานงานกลุ่มวิทยาลัยครู

6.4 ร่วมประชุม ปฏิบัติงานตามที่กลุ่มวิทยาลัยกำหนด

6.5 ส่งเสริมให้คณะอาจารย์มีความสัมพันธ์อันดีกับโรงเรียนฝึกสอน

6.6 ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาลัย

6.7 นำความต้องการของชุมชนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของวิทยาลัย

6.8 ส่งเสริมให้อาจารย์เห็นความสำคัญของโครงการฝึกสอน และมีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ

6.9 ร่วมมือกับแผนงานที่เกี่ยวข้องจัดทำเอกสารเผยแพร่ของวิทยาลัยแก่ชุมชน[45]

ประยงค์ กลั่นฤทธิ์ วิจัยเรื่อง งานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ของหัวหน้าคณะวิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อปี พ.ศ. 2523 โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ซึ่งแบบสัมภาษณ์ใช้กับผู้บริหาร จำนวน 32 คน ส่วนแบบสอบถามใช้กับหัวหน้าคณะวิชา จำนวน 24 คน และคณาจารย์อีก จำนวน 262 คน ในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 8 แห่ง และสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ว่า

1. ลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าคณะวิชาประกอบด้วยงานใหญ่ ๆ ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการ การเงินและงานบริหารทั่วไป และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

---

[45]สถาพร พันชุมณี, "รายงานการวิจัยเรื่องบทบาทและคุณลักษณะของรองอธิการฝ่ายวิชาการ : ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." (มหาสารคาม : วิทยาลัยครูมหาสารคาม,2522), หน้า 82-85.

2. การปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าคณะวิชาที่ปฏิบัติจริง และตามความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างประชากร ปรากฏว่า งานที่ปฏิบัติจริงนั้น หัวหน้าคณะวิชายังปฏิบัติค่อนข้างน้อย และกลุ่มตัวอย่างประชากรคาดหวังให้หัวหน้าคณะวิชาปฏิบัติงานต่าง ๆ มากขึ้นในทุก ๆ ด้าน

3. ลักษณะงานเฉพาะของงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าคณะวิชาประกอบด้วย งานวางแผน วางโครงการพัฒนาทางวิชาการของคณะวิชา ควบคุมและประสานงานการดำเนินงานภายในคณะวิชาในด้านวิชาการ งานบริหารบุคคลรับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ การจัดอัตรากำลัง และวางโครงการพัฒนาบุคลากร งานกิจการนักศึกษา รับผิดชอบในการจัดหาวิทยากรมาบรรยาย ปาฐกถา และอภิปราย และส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ งานธุรการ การเงิน และงานบริหารทั่วไป รับผิดชอบในการวางแผน ประชุม ประสานงาน จัดทำงบประมาณประจำปีของคณะวิชา และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในคณะวิชาให้เป็นไปตามนโยบายของวิทยาลัยงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนรับผิดชอบในการให้การอบรมครูประจำการ เป็นวิทยากร ตลอดจนเขียนบทความ แสดงปาฐกถา และร่วมอภิปรายทางวิชาการแก่ชุมชน[46]

และในปีเดียวกัน ศรีอรุณ ฤทธิรงค์ ก็ได้วิจัยเรื่อง งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 35 คน หัวหน้าภาควิชา จำนวน 126 คน และอาจารย์ จำนวน 268 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหาร และแบบสอบถามสำหรับหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า

---

[46]ประยงค์ กลั่นฤทธิ์, "งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าคณะวิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า จ.

1. งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญ ๆ ของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง ประกอบด้วยงาน 5 ประเภท คือ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคลากร งานด้านกิจการนักศึกษา งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และงานด้านธุรการ-การเงิน และบริหารทั่วไป

2. งานที่หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติจริงนี้ เป็นไปตามลำดับความสำคัญคือ

(ก) งานด้านธุรการ-การเงิน และบริหารทั่วไป

(ข) งานด้านวิชาการ

(ค) งานด้านบริหารบุคลากร

(ง) งานด้านกิจการนักศึกษา และ

(จ) งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ส่วนลำดับความสำคัญตามความคาดหวัง คือ

(ก) งานด้านธุรการ-การเงิน และบริหารทั่วไป

(ข) งานด้านวิชาการ

(ค) งานด้านบริหารบุคลากร

(ง) งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และ

(จ) งานด้านกิจการนักศึกษา

และเมื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติจริงกับระดับความคาดหวัง ปรากฏว่า ในทุกกลุ่มตัวอย่างประชากร การปฏิบัติจริงกับความคาดหวัง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในงานทุกด้าน

3. งานเฉพาะที่สำคัญ ๆ ของหัวหน้าภาควิชา ด้านวิชาการ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย วางโครงการ ควบคุมและประสานงานการดำเนินงานอื่น ๆ ทางด้านวิชาการโดยเฉพาะ

ด้านบริหารบุคลากร ประกอบด้วย ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการจัดอัตรากำลัง การพิจารณาความดีความชอบ การส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ในภาควิชา

ด้านกิจการนักศึกษา ประกอบด้วยความรับผิดชอบงานวางแผนการรับนักศึกษาที่สังกัดภาควิชา และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วยความรับผิดชอบในการดำเนินการเผยแพร่วิชาการสู่ชุมชน

ด้านธุรการ-การเงิน และบริหารทั่วไป จะต้องรับผิดชอบในการวางโครงการดำเนินงานต่าง ๆ ของภาควิชา รวมทั้งการเสนอของบประมาณประจำปีของภาควิชา[47]

งานวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่า เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวกับบทบาทและงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารด้านวิชาการ อันได้แก่ รองอธิการ-ฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าภาควิชา ซึ่งขอบข่ายของการวิจัยจะครอบคลุมงานบริหารการศึกษาโดยทั่วไป คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานธุรการ-การเงิน และงานบริหารทั่วไป การบริหารงานกิจการนักศึกษา และการบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน มิได้มุ่งที่จะวิเคราะห์งานในความรับผิดชอบของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ

จากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานในตำแหน่งของรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมาโดยลำดับนั้น สามารถสรุปได้ว่า รองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนารับผิดชอบงานในด้านต่าง ๆ 7 ประการ คือ

1. งานการวางแผนทั่วไป ได้แก่ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเตรียมจัดทำแผน พร้อมทั้งการจัดทำแผนพัฒนาวิทยาลัย การวิเคราะห์แผนงาน

---

[47]ศรีอรุณ ฤทธิรงค์, "งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง." (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า จ-ฉ.

โครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในวิทยาลัย พิจารณาจัดสรรเงินนอกงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานโครงการของหน่วยงาน รวบรวมแผนงานและโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในวิทยาลัย

2. งานการวางแผนวิชาการและการวิจัย ได้แก่ การสำรวจความต้องการด้านกำลังคนและอาชีพในท้องถิ่น เพื่อกำหนดแนวทางในการผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการ การกำหนดโปรแกรมหรือสาขาวิชาที่เปิดสอนในวิทยาลัยและจำนวนนักศึกษาที่จะรับเข้าศึกษาในแต่ละโปรแกรม การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การกำหนดนโยบาย เป้าหมายด้านการวิจัยของวิทยาลัย การพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการวิจัยของวิทยาลัย ตลอดจนการแสวงหาและจัดสรรทุน วัสดุอุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการวิจัยของบุคลากร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในวิทยาลัย

3. งานการวางแผนบริการทางวิชาการแก่สังคม ได้แก่ การกำหนดนโยบาย เป้าหมายด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม การพิจารณากำหนดแผนงานโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางวิชาการ พร้อมทั้งแสวงหาหรือจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการดังกล่าว

4. งานการวางแผนทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ได้แก่ การกำหนดนโยบาย เป้าหมายของวิทยาลัยในการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม การพิจารณากำหนดแผนงาน โครงการ ตลอดจนแสวงหาหรือจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการที่เกี่ยวกับการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

5. งานการวางแผนบุคลากร ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรอัตรากำลังให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในวิทยาลัย และการพิจารณากำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัย

6. งานด้านการบริหารแผนงาน ได้แก่ การควบคุมตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการของหน่วยงานภายในวิทยาลัย ให้

คำแนะนำในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนงาน โครงการให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน สรุปและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการประจำปีของวิทยาลัย

7. งานด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีของวิทยาลัย จากเงินงบประมาณแผ่นดิน รับผิดชอบการดำเนินงานของหน่วยงานบางหน่วยงานภายในวิทยาลัย การบริหารงานบุคคลในหน่วยงานที่รับผิดชอบและงานที่นอกเหนือไปจากงานที่ได้รับผิดชอบอยู่เป็นประจำ ซึ่งอธิการจะมอบหมายให้รับผิดชอบเป็นกรณีพิเศษเป็นครั้งคราว

ตำแหน่งรองอธิการฝ่ายต่าง ๆ เป็นตำแหน่งที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2527 เท่านั้น และไม่ได้ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เนื่องจากเป็นดุลยพินิจของอธิการที่จะมอบหมายให้รองอธิการแต่ละฝ่ายไปปฏิบัติ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่องานในหน้าที่ของรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา ผู้วิจัยจะนำแนวความคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา และวิเคราะห์งานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของรองอธิการ-ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคใต้ ดังรายละเอียดของวิธีการวิจัยที่จะนำเสนอต่อไป