

การบริหารงานสำนักงานอธิการบดี ในสถาบันอุดมศึกษา

เพื่อทำความเข้าใจโครงสร้างกับหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี (ผู้อำนวยการสำนักงานงานอธิการบดี) ผู้เขียนขอเสนอหน้าที่และบทบาทของผู้ช่วยการสำนักงานงานอธิการบดี ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน โดยมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตามพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ตามประกาศสำนักงานนายกรัฐมนตรี เรื่อง ระเบียบการใช้ตัวสะกด และฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กำหนดไว้ดังนี้

บทบาท หมายความว่า การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

หน้าที่ หมายความว่า กิจที่ควรทำ กิจที่ต้องทำ

หัวหน้า หมายความว่า ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่ง

ผู้อำนวยการ หมายความว่า บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุม ดูแลกิจการทั้งหลาย

ฝ่าย หมายความว่า ส่วน

งาน หมายความว่า สิ่งหรือเรื่องที่ทำ

(งานการ = กิจการที่ทำ)

หัวหน้าฝ่าย หมายความว่า ผู้เป็นใหญ่ในส่วน

หัวหน้างาน หมายความว่า ผู้เป็นใหญ่ในกิจการที่ทำ

กำกับ หมายความว่า ดูแล ควบคุม

ดูแล หมายความว่า เอาใจใส่ ปกปักรักษา ปกครอง

ควบคุม หมายความว่า ดูแล กำกับดูแล ักซัง
สั่งการ หมายความว่า สั่งให้ปฏิบัติ

ปกครอง หมายความว่า ดูแล คุ้มครอง บริหาร

บังคับบัญชา หมายความว่า อำนาจปกครองควบคุมดูแลและสั่งการให้เป็น

ไปตามอำนาจหน้าที่

กำกับดูแลเชิงนโยบาย คือ อธิการบดี รองอธิการบดี ประธาน

ยุทธศาสตร์

กำกับดูแลประสาน ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลหน่วยงาน คือหัวหน้า

สำนักงาน (ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี)

กำกับดูแลและควบคุมหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน คือ ผู้อำนวยการกอง

หัวหน้าฝ่าย

หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี

ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.อ. กำหนดตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 9) มีลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ ปฏิบัติในฐานะหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบและความรับผิดชอบ ในการควบคุมกำกับหน่วยงานด้านบริหารงานทั่วไป ที่รับผิดชอบเนื้อหาทางหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนมากเป็นพิเศษตลอดจนกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลจากปฏิบัติงานของกองต่าง ๆ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับในสำนักงานอธิการบดี หรือสำนักงานวิทยาเขต อย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 9 (ผู้เชี่ยวชาญ) ก.พ.อ. กำหนดให้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไป โดยงานที่ปฏิบัติต้องได้รับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงและมีผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับ โดยต้องคิดริเริ่ม ยกเลิกหรือกำหนดขั้นตอนและตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะนำมา ใช้เพื่อให้การดำเนินงาน ตามแผนงานโครงการสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเสนอแนะและประเมินผลแผนงานโครงการต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงทางด้านการบริหารงานทั่วไป โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ริเริ่มการดำเนินงานวิจัยต่าง ๆ ในงานบริหารงานทั่วไป ปฏิบัติ

งานวิจัยที่ก่อให้เกิดความรู้นั้นใหม่หรือเคยมีอยู่เป็นการใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่องานบริหารงานทั่วไป ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และวิจัยเพื่อวางหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ วิจัย ประเมินผล รวมทั้งกำหนดวิธีการและระเบียบปฏิบัติงานด้านบริหารงานทั่วไป ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาหรือ มาตรฐานในการปฏิบัติงานบริหารงานทั่วไป ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ วิจัยเพื่อเสนอความเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่มีความยุ่งยากมาก และมีขอบเขตกว้างขวางมากทางด้านบริหารงานทั่วไป และแนวทางการแก้ไขปัญหา ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการด้านบริหารงานทั่วไป และในด้านที่เกี่ยวข้อง และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะงานของหน่วยงาน เป็นที่ปรึกษาในโครงการวิจัยทางด้านบริหารงานทั่วไป เป็นต้น ให้บริการและเผยแพร่ความรู้ทางด้านบริหารงานทั่วไปตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบาย และแผนงาน ของหน่วยงาน ที่สังกัด เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัย/สถาบัน หรือของรัฐบาล ในการเข้าร่วมประชุม หรือเจรจาปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงานบริหารงานทั่วไป และต่างประเทศ

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากที่ปฏิบัติงานกล่าวข้างต้นแล้ว ยังต้องทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผลงาน วางแผน มอบหมาย ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาและสนับสนุนแก่ผู้ติดตามประเมินผล และแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

สรุปภารกิจหลักของหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี ได้ดังนี้

1. ควบคุม กำกับหน่วยงาน
2. ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของกองต่าง ๆ ในสำนัก
3. ริเริ่มดำเนินการวิจัยในงานบริหารงานทั่วไปที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่
4. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยเพื่อวางหลักเกณฑ์
5. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยเพื่อพัฒนาหรือ มาตรฐาน
6. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยเพื่อเสนอความเห็นเกี่ยวกับปัญหา
7. ติดตามความก้าวหน้าด้านวิชาการบริหารงานทั่วไป
8. ให้บริการและเผยแพร่ความรู้ทางด้านบริหารงานทั่วไป
9. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ
10. เข้าร่วมประชุมกำหนดนโยบายและแผนของหน่วยงาน
11. เป็นผู้แทนประชุมหรือเจรจาปัญหาทางบริหารงานทั่วไปทั้ง ในและต่างประเทศ

12. ติดตามประสานงาน

หน้าที่สำคัญ 2 ประการ **ประการแรก คือ การประสานติดตาม** วิทยุเครื่องมือ เลขธิการคณะรัฐมนตรี (วิทยุ เครื่องมือ) ว่าด้วยเรื่องการจัดทำเรื่องเสนอต่อคณะรัฐมนตรี : การดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการ ผู้บริหาร รัฐวิสาหกิจ และการแต่งตั้งคณะกรรมการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ. สลค.สาร. สำนักเลขธิการคณะรัฐมนตรี ปีที่ 8 ฉบับที่ 8 กรกฎาคม 2534 กล่าวไว้ว่า "การให้บริการทั้งต้นทางและปลายทาง เช่น เมื่อกระทรวงเสนอเรื่องเข้ามาต้องอำนวยความสะดวก ให้ เร่งรัดเรื่องให้ หรือเมื่อที่ประชุมมีมติใด ก็ต้องรีบเผยแพร่มตินั้น หรือคำสั่งนั้นไปสู่ส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้อง เพราะฉะนั้นคำว่า ประสานงานในที่นี้ ก็คือให้บริการ **ประการที่สอง การเป็นเสนาธิการ** คือ ช่วยคิด ช่วยทำ ถ้าส่วนราชการใดทำมาไม่ถูกสำนักเลขธิการคณะรัฐมนตรีก็ช่วยทำที่ถูก ไม่รู้ว่าจะทำผิดมากสิ่งไปทั้งผิด ๆ ถ้าพบว่ามีผิดก็ต้องแก้ไข และบ่อยครั้งที่ต้นเรื่องทำมาผิด เราที่ใช้วิธีประสานกลับไปแก้ไข ให้ถูก บางครั้งคณะรัฐมนตรีไม่พอใจข้อมูลที่ถูกต้องหรือครบถ้วน สำนักเลขธิการคณะรัฐมนตรีเป็นฝ่ายหาข้อมูลให้คณะรัฐมนตรี ตรรกะไม่เป็นการทำหน้าที่เสนาธิการ ที่ต้องทำเพราะกฎหมายให้เป็นผู้ประสานงาน บางครั้งก็ต้องไปถามความเห็นกระทรวงต่าง ๆ ก็เป็นการฝึกในการเป็นเสนาธิการ คือ เอาความเห็นกระทรวงต่าง ๆ มาสู่คณะรัฐมนตรีในบรรดาเรื่องทั้งหลายที่ต้องประสานงานนั้น การบริหารบุคคล คือ การแต่งตั้งถือเป็นเรื่องสำคัญและยิ่งใหญ่ที่สุดเรื่องหนึ่ง"

ดังนั้น ผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานอธิการบดี ควรต้องทำหน้าที่ประสานติดตาม (ให้บริการ) กับส่วนราชการต่าง ๆ และทำหน้าที่เป็นเสนาธิการให้กับที่ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

การทำหน้าที่ประสานติดตามและเป็นที่ปรึกษาของผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานอธิการบดี จะต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ มติ หนังสือเวียน พระราชบัญญัติ ที่เกี่ยวข้องกับงานส่วนมหาวิทยาลัย งานสภาวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงานรายได้ งานสวัสดิการ งานบริหารพนักงาน งานแผนงาน งานกิจกรรมนิสิต งานบริการการศึกษา งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่และความปลอดภัย งานวิจัย งานนิเทศสัมพันธ์ งานบริหารมหาวิทยาลัย อย่างเชี่ยวชาญ โดยจะต้องปฏิบัติตามภารกิจในลักษณะคู่ขนาน เมื่อเตรียมเรื่องเข้าที่ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ต้องเตรียมคำสั่งแต่งตั้ง หรือหนังสือเวียนแจ้งมติที่ส่งมาตามลำดับลงมาได้ทันที เมื่อมีติดออกมาอย่างใดอย่างหนึ่ง

(2543: 11-15) สามารถนำมาประยุกต์กับการทำหน้าที่ประธานติดตามและทำหน้าที่ เสนอการขอความเห็นจากนักบริหารได้ กล่าวคือ การปฏิบัติงานในฐานะที่เป็น การบริหารงานซึ่งมีภารกิจต่างๆ เกี่ยวกับพนักงานใหม่ “วาระ” ต้องทำได้อย่างต่อเนื่องไปได้ทุกวัน โดยเรื่องเก่าได้รับการดำเนินการไปตามกระบวนการจนเสร็จสิ้น เรื่อง ใหม่ก็ถูกส่งเข้ามากระบวนการอีก เหมือนการหมุนเวียนที่ต้องหมุนไปเรื่อย ๆ ในขณะ เดียวกันต้องหยุดชั่วคราวลงไปตามจังหวะ เมื่อไม่หมุนไปเราจะได้แม้กระทั่งลมจะใช้ ทำขนมได้ การกำหนดให้ส่งเรื่องเพื่อนำเสนอเข้าวาระการประชุมของคณะกรรมการชุด ต่าง ๆ ล่วงหน้าอย่างช้าที่สุดภายใน 7 วันทำการ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ต้องประสานติดตามกับส่วนราชการต่าง ๆ และพิจารณาว่าเรื่องใดเป็นเรื่องเร่งด่วนหรือ ไม่เร่งด่วน ต้องเสนอกรรมการและคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติให้นำเข้าสู่ประชุมพิจารณา อาจจะต้องจัดทำเป็นวาระเพิ่มเติม หรือบางทีเรื่องบางเรื่องต้องประสานถามความเห็น กับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และบางครั้งต้องช่วยเร่งรัดให้ได้ความเห็นประกอบก่อนว่า เสนอเรื่องเข้าที่ประชุมพิจารณา เมื่อที่ประชุมมีมติใด ๆ ออกมาแล้ว จะต้องเร่งรัดให้ ผู้รับผิดชอบชี้แจงมติให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องปฏิบัติต่อไป รวมทั้งการติดตามผล การปฏิบัติงาน ในตำแหน่งไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย โดยจะต้องไม่ให้เกิดปัญหาการ ติดตามทางกฎหมายที่ประชุมชุดต่าง ๆ และการติดตามการดำเนินงานการประชุม ของคณะกรรมการชุดต่างๆ ให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งสัปดาห์ เพื่อนำเสนอกรรมการ และเลขานุการชุดต่างๆ ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ข้อกฎหมาย ฯลฯ ให้ ครบถ้วนถูกต้อง และสามารถปฏิบัติได้

การประสานติดตามผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ต้องประสานติดตาม กับส่วนราชการภายในหน่วยงานการกอง หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย ต่าง ๆ รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการ การสถาบัน ภาควิชา โรงเรียนสาธิต หัวหน้าส่วนงานและต้องประสานติดตามกับส่วน ราชการภายนอก ได้แก่ ก.พ.อ. ก.พ. กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง สำนัก กงปรมาณ กรมวิเทศสหการ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ มหาวิทยาลัย ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ทั้งนี้หากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเห็นว่าการบริหารงานการติดตามงาน ๆ ถือเป็น หัวใจในการบริหารมหาวิทยาลัย ต้องแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็น ผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ทุกชุด เพื่อให้ทำหน้าที่อย่างเหมาะสม

ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีต้องได้รับการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้ปฏิบัติหน้าที่ และต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ โดยจะ ต้องได้รับแจ้งผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษรว่าจะต้องพัฒนาอย่างไร ปรับปรุง แก้ไขอย่างไร พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย และ แผนงานของมหาวิทยาลัย โดยเกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย และเมืองไทย อย่างเหมาะสม

หัวหน้างาน / หัวหน้าฝ่าย ก.พ.อ. กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ ดังนี้

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน ควบคุมการปฏิบัติงาน ที่มีขอบเขต เนื้อหาของงานหลากหลาย และขึ้นตรงต่อการทำงานที่ยู่ยากซับซ้อนค่อนข้างมาก โดย ต้องกำหนดแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ **กำกับ ตรวจสอบผู้ปฏิบัติงาน** และการจัดเป็นในงานของหน่วยงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ผู้อำนวยการกอง / หัวหน้าฝ่าย ที่รู้ฐานะเทียบเท่า

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงานและ ประสบการณ์สูงมาก โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ปฏิบัติ งานเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการในการปฏิบัติงาน **ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์หรือ สังเคราะห์ หรือวิจัยเพื่อกำหนดลักษณะและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทำความเห็น** สรุปรายงาน เสนอแนะและดำเนินการเกี่ยวกับงาน **ศึกษา ค้นคว้า หาวิธีการในการ แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงาน** พัฒนาเอกสารวิชาการ คู่มือเกี่ยวกับงาน ในความรับผิดชอบ เข้าร่วมประชุมและชี้แจงรายละเอียดต่อการกรณต่าง ๆ **ฝึกอบรม เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ และวิธีการของงาน** ในความรับผิดชอบ **ให้คำปรึกษา แนะนำ** **ตอบปัญหา** และชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ **เข้าร่วมประชุมคณะ กรรมการต่าง ๆ** ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบาย และแผน งานของหน่วยงานที่สังกัด นอกจากนั้นแล้วยังต้องทำหน้าที่กำหนดแผนงาน มอบหมาย ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ไขปัญหาคือ ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

สรุปภารกิจหลักของหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย ได้ดังนี้

1. กำกับ ตรวจสอบผู้ปฏิบัติงาน
2. พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน
3. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ หรือวิจัยเพื่อกำหนดลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงาน
4. ศึกษา ค้นคว้า หาวิธีการในการแก้ปัญหา
5. พัฒนาเอกสารวิชาการ และคู่มือ
6. ฝึกอบรม เผยแพร่ความรู้ ในงานที่รับผิดชอบ
7. ให้คำปรึกษาแนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจงเกี่ยวกับงาน
8. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ
9. ติดตามประเมินผล

ผู้อำนวยการกอง ก.พ.อ. กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ดังนี้

บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการควบคุมกำกับหน่วยงานที่มีขอบเขตเนื้อหาของงานหลากหลายและขั้นตอนการทำงานยุ่งยากซับซ้อนมากโดยต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ แก้ไขปัญหาในงาน ตลอดจนกำกับ **ตรวจสอบผู้ปฏิบัติงาน** และการดำเนินงานใหม่ แก้ไขปัญหาในงาน ตลอดจนกำกับ **ตรวจสอบผู้ปฏิบัติงาน** และการดำเนินงานของกอง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงานและประสบการณ์ สูงมากเป็นพิเศษ โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น **ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาเทคนิควิธีการ** ในการปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น **ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์หรือสังเคราะห์ หรือวิจัยเพื่อ ให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดลักษณะและมาตรฐาน** ในกาปฏิบัติงาน **ควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน** ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ทำความเห็น สรุปรายงาน ให้คำปรึกษา เสนอแนะและดำเนินการเกี่ยวกับงาน **ศึกษา ค้นคว้า หาวิธีการในการแก้ไข้ปัญหาเกี่ยวกับงาน** พัฒนาเอกสารวิชาการ คู่มือเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ เข้าร่วมประชุมและชี้แจงรายละเอียดต่อการกรมต่าง ๆ **ฝึกอบรมเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลัก** การและวิธีการของงานในความรับผิดชอบ **ให้คำปรึกษาแนะนำ** ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ **เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ** ตามที่

ผู้ร่วมแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในกรณีกำหนดนโยบายและแผนของหน่วยงานที่สังกัด นอกจากนั้นแล้วยังต้องทำหน้าที่กำหนดแผนงาน มอบหมาย ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ไข้ปัญหาข้อขัดข้อง ในกาปฏิบัติงาน ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

สรุปภารกิจหลักของผู้อำนวยการกอง ได้ดังนี้

1. ควบคุม กำกับหน่วยงาน
2. กำกับ ตรวจสอบผู้ปฏิบัติงาน
3. พัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน
4. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ หรือวิจัยเพื่อกำหนดลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงาน
5. ควบคุม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
6. ศึกษา ค้นคว้า หาวิธีการในการแก้ปัญหา
7. พัฒนาเอกสารวิชาการ และคู่มือ
8. ฝึกอบรม เผยแพร่ความรู้ ในงานที่รับผิดชอบ
9. ให้คำปรึกษาแนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจงเกี่ยวกับงาน
10. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ
11. ติดตามประเมินผล

หน้าที่หน่วยงานระดับฝ่าย

หน้าที่หลักของหน่วยงานระดับงาน หรือระดับฝ่าย นอกจากภารกิจ 9 ประการดังกล่าวแล้ว อาจแยกออกเป็นด้านต่าง ๆ ที่ต้องรับผิดชอบไว้ดังนี้

1. ด้านนโยบายการบริหารงาน เสนอแนะ ประสานงาน และร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายบริหารงาน ให้ความกระฉับกระเฉงแก่ผู้ปฏิบัติของส่วนราชการและส่วนงานเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ นโยบาย ตามที่องค์การระดับเหนือกำหนดขึ้น เพื่อให้เข้าใจถูกต้องและเกิดผลดีแก่ทางราชการโดยส่วนรวม รวมทั้งเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไข้ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ควรเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม

2. ด้านกำหนดแนวทางการบริหารงาน ต้องวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ ต้องเสนอแนะแนวทางหรือโครงการบริหารงาน ต้องลือสัมพันธ์สนับสุนนให้ผู้ปฏิบัติทุกคนทราบและถือปฏิบัติ ต้องติดตามประเมินผล ต้องศึกษา กำหนดวิธีการ

เขตติดต่อ และกระบวนการต่างๆ ที่จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

3. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ต้องร่วมในการศึกษาวางแผนการปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนนำสิ่งคน อัตราทดแทน การบริหารบุคคลของหน่วยงาน งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ และการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัย

4. ด้านการกำหนดมาตรฐานงาน ติดตามงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องร่วมเมื่อกับหน่วยงานในสังกัดที่ต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทำการติดตามการปฏิบัติงาน และทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนระดับ เปลี่ยนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนค่าจ้าง พัฒนาฝึกอบรม รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์กลางต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการเปรียบเทียบกำหนดให้หน่วยงานในสังกัดถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

5. ด้านการบริหารแก่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำหน้าที่สื่อกลางระหว่างข้าราชการ/พนักงาน กับผู้บังคับบัญชา ในลักษณะเป็นตัวเชื่อมเกี่ยวกับ สวัสดิภาพการทำงาน สถานที่ วัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ความสะอาดภายใน ความเหมาะสม อาหาร ที่จอดรถ ที่พักผ่อน สุขภาพผู้ปฏิบัติงาน ต้องถือเป็นหน้าที่ในการบริการ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น และมีการสำรวจทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ ๆ

6. ด้านการศึกษา-วิเคราะห์ วิจัย ต้องมีหน้าที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือ สอดส่องดูแล ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานให้เกิดความกระตือรือร้น และความร่วมมืออย่างเต็มที่ จึงมีความจำเป็นต้องมีหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย หาแนวทาง หลักการปฏิบัติงานใหม่ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่หน่วยงานระดับกอง/ระดับฝ่าย ที่ฐานะเทียบเท่ากอง

นอกจากจะมีหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน เหมือนกับหน้าที่หน่วยงานระดับงาน/ระดับฝ่ายแล้ว ยังต้องมีหน้าที่วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ สรุปรายงานเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ปัญหาข้อข้องใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

บทบาทของผู้ช่วยราชการ/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า **หน้าที่** คือกิจที่ควรทำและกิจที่ต้องทำ **บทบาท** คือการกระทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว **ผู้อำนวยการ** คือ บุคคลที่สมหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการทั้งหลาย **หัวหน้าฝ่าย** คือ ผู้เป็นใหญ่ในส่วน **หัวหน้างาน** คือ ผู้เป็นใหญ่ในกิจการที่ทำ ดังนั้น ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานต้องรับบทบาทต่างๆ ตามหน้าที่ที่กล่าวข้างต้น คือ

ฐานะผู้อำนวยการ ต้องเป็นผู้ปฏิบัติที่ดีในการควบคุมงาน โดยต้องสามารถวางแผนจัดระบบงาน มอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งงาน สอนงาน ควบคุม ฝึกอบรม และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานฐานะผู้บริหาร ต้องสามารถบริหารงานหรือโครงการเกี่ยวกับการบริหารให้ประสบผลสำเร็จ ตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่าย ตามลำดับ

ฐานะที่ปรึกษา หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการ ต้องสามารถเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้คำแนะนำ สรุปรายงานข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติทั้งในหน่วยงานที่กำกับดูแล และข้าราชการในสังกัดได้เป็นอย่างดี โดยต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคตินโยบาย และการมีมนุษยสัมพันธ์

ฐานะผู้ประสานงาน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการ ต้องวางตัวเป็นกลางไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นพวกใดพวกหนึ่ง หรือมีการกระทำที่ไม่ยุติธรรมต้องสามารถเข้ากับทุกคนได้และประสานงานกับทุกฝ่ายได้

ฐานะนักติดต่อเจรจา ในหลาย ๆ กรณี หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการ ต้องเป็นตัวแทนหน่วยงานที่ติดต่อกับส่วนราชการ หรือส่วนงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ให้เกิดผลดีกับหน่วยงานและมหาวิทยาลัยได้ โดยไม่ผิดกฎหมายหรือขัดต่อจรรยาบรรณของข้าราชการ

ฐานะนักพัฒนาและฝึกอบรม หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการ ต้องสามารถถ่ายทอดความต้องการ ความรู้ ข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในสังกัด รวมทั้งฝ่ายบริหารให้เข้าใจที่ดีต่อกัน รวมทั้งต้องสามารถ ให้ความการศึกษาฝึกอบรม พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ให้มีสมรรถภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน

ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ต้องมีเหตุผลในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการมอบหมายงาน ให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนด หลักการเบื้องต้นในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบผลงาน การติดตามการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การมอบหมายงาน

เพื่อให้การปฏิบัติงานที่ราชการของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในความควบคุมดูแลของ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย เป็นไปตามนโยบาย และแผนงานของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย ต้องมีคำสั่งของสำนักงานอธิการบดี กองหรือฝ่ายมอบหมายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ให้ผู้มอบหมาย หัวหน้าฝ่าย ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ทั้งนี้ เทคนิคการมอบหมายงานต้องมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ขบวนการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้มอบหมายการสำนักงาน อธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานจะมีมากน้อยแค่ไหน และอีกประการหนึ่ง ต้องรู้งานที่รับผิดชอบ กำกับดูแล และบริหาร สิ่งนั้นอะไรเป็น งานหลัก งานอะไรเป็นงานรอง งานหลักต้องมีผู้รับผิดชอบประจำ และมีคนอื่น ช่วยปฏิบัติกรณียาหลายมาก หรืองานเร่งด่วน และต้องรู้ว่าจะระดมกำลัง ทั้งหน่วยงานมาปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องเปิดกว้างไว้ด้วยว่า ต้องปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และอธิการบดีมอบหมาย เป็นต้น

การกำหนดหลักการเบื้องต้นในการปฏิบัติงาน

ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย ร่วมด้วย หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน ต้องประชุมกำหนดหลักการเบื้องต้นในการปฏิบัติงาน ตามคำสั่งมอบหมายงานว่าจะกำหนดผลงานที่ต้องการให้เกิดผลสำเร็จอย่างไร เกิดผล งานอย่างไร จากการดำเนินงานนี้ กำหนดระยะเวลาการทำงานว่าจะใช้เวลาเท่าใด กำหนด ประเมินของผลผลิต (out put) หรือกิจกรรม และระบุผลลัพธ์ (out come) ของ งานไว้ เป็นต้น

การตรวจสอบผลงาน

ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน นอกจากจะเป็นผู้ปฏิบัติงานแล้ว หัวใจสำคัญของผู้มอบหมายการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ในการปฏิบัติงานคือการตรวจสอบผลงาน ซึ่งต้องมีหลักการหรือข้อควรคำนึง

ในการตรวจสอบผลงาน พอสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

- ต้องทำความเข้าใจ วิเคราะห์ วิจัยแล้ว แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยน ประสานการแก้ไขกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติต่าง ๆ และ สร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่าง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติต่าง ๆ ทั้งของเดิมและของใหม่ให้ชัดเจน หรือต้องแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้เชี่ยวชาญ ให้มีความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

- ต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยจะต้องรวบรวม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงานไว้นำมาอ้างอิงหรือศึกษา ค้นคว้า เสนอแนะ

แนวทางแก้ไขปรับปรุง หรือตอบให้คำปรึกษา

- การตรวจผ่านงานหรือละเอียด รอบคอบ ต้องเก็บสังเกตจุดต่าง ๆ ของเรื่องที่ ผู้ปฏิบัติงานเสนอการตรวจสอบผ่านงานกรณีที่เป็นคำสั่ง ต้องสังเกตตรงการอ้างมาตรา ของกฎหมาย หนังสือเวียน มติของที่ประชุมว่าถูกต้องหรือไม่ เป็นอำนาจของใครลงนาม และตรวจข้อ สกูล ตำแหน่ง ระดับ ขั้นตอน สิ่งขาด วันที่แต่งตั้ง หรือวันที่ ให้ปฏิบัติ รวมทั้งการผ่านขั้นตอนการพิจารณาครบถ้วนหรือไม่ หากมีข้อสงสัยต้องเปิด ตูระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือสอบถามผู้ปฏิบัติ เพื่อเป็นการฝึก ให้เขา ได้มีความรู้ความเข้าใจจะได้ศึกษาให้ชัดเจนก่อนเสนอ

การตรวจสอบผ่านงาน กรณีเป็นหนังสือภายนอกที่ต้องการขออนุมัติขอหรือ จาก ก.พ.อ.กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ สำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้อง ต้องดูว่าข้อร้องเรียนหรือไม่ ถึงผู้ส่งอำนาจพิจารณาถูกต้องหรือไม่ มีการ อ้างถึงหนังสือที่เกี่ยวข้องถูกต้องหรือไม่ มีสิ่งที่ส่งมาด้วยครบถ้วนหรือไม่ เริ่มความที่ เป็นเหตุก่อนและความเป็นความประสงค์ถูกต้องชัดเจนหรือไม่ และต้องไม่มีความ หมายได้หลายทาง ระบุถึงกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง หนังสือเวียน ถูกต้องหรือไม่ สังเกตอักขรวิธี ตัวสะกดตัวอักษร และวรรคตอนให้ถูกต้อง รวมทั้งต้องดูด้วยคำ

และฐานะของผู้รับรู้สำหรับพหุสมมติฐานของผู้รับหรือไม่ ส่วนในผู้แล้วนั้นเป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณ และระเบียบการของผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน แต่จะสำคัญอยู่ที่อำนาจการพิจารณาอนุมัติหรือจะตอบข้อหรือนั้นเป็นของใคร มอบให้มหาวิทยาลัยแล้วดำเนินการเองได้หรือไม่

ตรวจสอบผ่านงาน กรณีที่เป็นหนังสือภายนอกที่เป็นงานประจำปกติ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ต้องตรวจให้เป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณ ดูถ้อยคำภาษาที่ใช้ ตอบตรงประเด็นหรือไม่ ใครเป็นผู้มีอำนาจลงนาม

ตรวจสอบผ่านงาน กรณีที่เป็นหนังสือที่หาขึ้นไว้เป็นหลักฐานในการพิจารณาเฉพาะบันทึกการรายงานการประชุม หนังสือรับรอง บันทึกต้องดูว่าเป็นเรื่องอะไร ต้องให้ผู้มีอำนาจระดับใดสั่งการ อนุมัติหรืออนุญาต หรือเพื่อการตัดสินใจอย่างไร หนึ่ง ประเด็นที่ต้องสรุปบันทึกคือเรื่องอะไร ของใคร มาจากไหน ต้องการอะไร เมื่อไร ทำไป บางครั้งอาจจะต้องชี้แจงได้ประเด็นสำคัญให้ชัดเจน หรือติดกระดาษขึ้นเรื่องที่เกี่ยวกับเรื่องเพื่อให้สืบค้นประวัติการพิจารณาตัดสินเรื่อง การดำเนินการเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่ง หนังสือเวียน ต้องระบุให้ถูกต้องชัดเจน พร้อมทั้งตรวจสอบหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง หนังสือเวียนที่แนบไปพร้อมนั้นถูกต้องหรือไม่ บางกรณีต้องให้ผู้มีอำนาจตัดสินหรือสั่งการได้หลายทาง ต้องตรวจสอบว่าได้เสนอความเห็น ข้อดี ข้อเสีย ข้อสังเกต หรือแนวปฏิบัติที่เคยถือปฏิบัติมาแล้วถูกต้องหรือไม่

รายงานการประชุมต้องกำหนดเป็นหลักการเบื้องต้นในการปฏิบัติงานไว้ว่า ต้องยกเรื่องราวการประชุมให้แล้วเสร็จภายใน 3-5 วัน หลังจากวันประชุม โดยผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานจะตรวจสอบตามมติที่ประชุมให้ใช้ภาษา ข้อความชัดเจน ตรงตามที่ประชุมลงมติ หรือบันทึกข้อสรุป ข้อสังเกตเพิ่มเติมของที่ประชุมถูกต้องชัดเจนหรือไม่ ทั้งนี้ บางครั้งผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ต้องทำการสรุปมติที่ประชุมด้วยตนเองหลังจากเสร็จการประชุมทันที โดยทุกครั้งที่มีการประชุมต้องบันทึกประเด็นสาระที่สำคัญ ๆ ไว้ แล้วนำมาขยายความให้ผู้เกี่ยวข้องชัดเจนหลังเสร็จสิ้นการประชุม ประเด็นสำคัญต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนในเรื่องที่จะประชุมทุกครั้งก่อนเข้าประชุม จึงจะทำให้สรุปมติได้ถูกต้องชัดเจน

สรุป การตรวจสอบผ่านงานในฐานะผู้ช่วยกรรมการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ประเด็นที่สำคัญที่สุด คือ อำนาจการพิจารณาสั่งการหลักเกณฑ์และวิธีการ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติของที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง ส่วนกรณีอื่น ๆ จะต้องเป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณ ส่วนการตรวจสอบผ่านงานอาจจะแบ่งเป็นประเภทของงานตามที่เสนอ หรืออาจจะแบ่งงานตามการแบ่งส่วนราชการก็ได้ ที่ต้องคำนึงอีกประเด็นหนึ่ง คือ ประเด็นการมีมติที่เห็นสมควรของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถช่วยในการบริหารงานในกองและฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การติดตามผลการปฏิบัติงาน

เพื่อเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานและเร่งรัดการปฏิบัติงานว่า งานที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติตามไปถึงขั้นตอนไหน สำเร็จแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ อยู่ระหว่างหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือมีปัญหาอย่างไร เพื่อจะได้หาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยมีวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำทุกเดือน และสรุปเรื่องที่ค้างรายการอีกครั้งหนึ่ง กรณีจำเป็นอาจต้องมีการประชุมผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน แล้วบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

ทั้งนี้ ต้องยึดหลักข้อกำหนด หลักการเบื้องต้นในการปฏิบัติงาน โดยให้ปฏิบัติตามข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งต้องหมั่นตรวจสอบเอาใจใส่อยู่เป็นประจำ บางครั้งต้องมีการบันทึกช่วยจำไว้เพื่อการติดตามทวงถาม เร่งรัดการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานต้องฝึกสังเกตการปฏิบัติงาน จดบันทึกไว้อยู่เป็นประจำ รวบรวมเอกสารกรณีติดตามผลการปฏิบัติงานไว้ ทำการประเมินตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด และควรมีการประเมิน 360 องศา นำมาประกอบกับแบบประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนด ต้องมีการทำหนังสือแจ้งแจ้งให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบผลการประเมิน พร้อมข้อปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา

ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข

ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ต้องมีการสรุปปัญหาอุปสรรคไว้อยู่เป็นประจำ และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุง อาจจะทำเสนอ

ที่ประชุมพิจารณาเห็นว่าหากแต่ได้ร่วมกันหลาย ๆ หน่วยงาน หรือบางองค์กรอาจต้อง
นำเสนอฝ่ายบริหารระดับเหนือขึ้นไปหาวิธีการแก้ไขได้ วิธีการที่จะสรุปปัญหาอุปสรรค
คือควรมีแม่แบบฉบับที่กำชัดชัดถ้อยจากผู้ที่มาใช้บริการของหน่วยงาน อาจจะทำทางโทรศัพท์
หรือด้วยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ควรรวบรวมไว้ หรือมีทั้งแนวทางแก้ไขเพื่อ
นำมาศึกษาวิเคราะห์ และสรุปเวียนแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ และผู้ที่มาใช้บริการได้
ทราบเป็นระยะ ๆ ตลอดจนนำไปศึกษาวิจัย เพื่อหาวิธีการแก้ไขให้ถูกต้องต่อไป

สรุป ภาระหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง
หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย มีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามสถานการณ์ใหม่ ตั้งแต่
25 พฤศจิกายน 2548 แต่ยังไม่ถูกนำมาปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย และจริงใจให้เป็น
รูปธรรมที่ชัดเจนไม่รังเกียจ เมื่อสถาบันอุดมศึกษาได้เล็งเห็นประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
จากการดำเนินการตามมาตรฐานแล้ว และนำภารกิจที่สรุปไว้แต่ละตำแหน่งมาปฏิบัติ
วัดความสำเร็จ ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและประเมินผลการปฏิบัติ
งานของแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ค่าจ้างได้อย่าง
มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องแล้ว ผู้เป็นเจ้านายก็ต้องปฏิบัติเป็นแบบอย่าง
ให้ลูกน้องที่ควบคุม กำกับดูแลเอาไปเป็นต้นแบบได้อย่างเป็นรูปธรรมต่อไปได้

++++++