

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เนื่องจากโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร เริ่มจัดตั้งขึ้นเป็นปีแรกในปี 2549 ซึ่งการบริหารโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวรนั้น อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร ส่วนการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมสาธิตทั่วไปแต่ละแห่ง อาจแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม อาจอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของคณบดี หรือขึ้นอยู่กับภาควิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารงานธุรการจึงได้ทำการศึกษารูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้การบริหารงานธุรการโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวรได้รูปแบบที่เหมาะสม และประสบความสำเร็จในอนาคตต่อไป ดังนั้นการอภิปรายในครั้งนี้ จะอภิปรายถึงรูปแบบการบริหารงานธุรการของโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. รูปแบบทั่วไปของการบริหารงานธุรการ ของโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัย

1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า มีการจัดห้องธุรการและรูปแบบการจัดห้องธุรการ ควร มีลักษณะดังนี้ ห้องธุรการ จัดแยกอย่างเป็นสัดส่วน มีแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานธุรการ สถิติงานธุรการ ทัศนคติในการทำงาน มีตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ มีกล่องรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการของฝ่ายธุรการ อุปกรณ์สำนักงาน ประกอบด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องพิมพ์ โทรสาร โทรศัพท์ และอุปกรณ์อื่น ๆ เทคโนโลยีใหม่ที่นำมาใช้ เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นสำหรับสำนักงานธุรการโดยเฉพาะ ใช้ระบบ Office Online และใช้โปรแกรมจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่งานธุรการ กำหนดตามมาตรฐานตำแหน่งงาน และตามระเบียบของมหาวิทยาลัย แล้วสอบคัดเลือก จำนวนเจ้าหน้าที่งานธุรการ พิจารณาจากภาระงานเป็นหลัก โดยกำหนดจำนวนบุคลากร ให้เพียงพอ และเหมาะสมกับภาระงาน งบประมาณต่าง ๆ ได้จากการจัดสรรของมหาวิทยาลัย

1.2 ด้านโครงสร้างการบริหาร มีการกำหนดขอบข่ายของงานชัดเจน แยกออกในแต่ละฝ่ายงานอย่างเป็นเอกเทศ งานหลักของการบริหารงานธุรการ คือ งานบริหารทั่วไป งานบัญชี -การเงินและงบประมาณ และงานบุคคล การจัดบุคลากรเข้าฝ่ายงาน พิจารณาจากคุณสมบัติ ความเหมาะสม ตั้งแต่สมัครสอบคัดเลือก การประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในโรงเรียนทราบถึงขอบข่ายหน้าที่ของงานโดยการจัดประชุม หรือเอกสารคู่มือนักเรียน หรือผ่านทางเว็บไซต์ แผนการปฏิบัติงานธุรการ จัดทำทุกปีการศึกษา และ ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ระบุเป็นแผนงานของหน่วยสำนักงาน

1.3 ด้านการดำเนินงาน มีการกำกับควบคุมดูแลการปฏิบัติงานธุรการ โดยการตรวจสอบ ดูแล กำกับ ให้การปฏิบัติงานธุรการเป็นไปตามระเบียบของหน่วยงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานธุรการ ในแต่ละฝ่ายงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ จัดทำแบบฟอร์มให้บริการ เช่น แบบฟอร์มใบลา แบบฟอร์มการเบิกพัสดุ แบบฟอร์มยืมครุภัณฑ์ แบบฟอร์มใบสำคัญรับเงิน แบบฟอร์มการขอใช้รถตู้ แบบฟอร์มขอสืบค้นข้อมูล แบบฟอร์มขอมีบัตรประจำตัว เป็นต้น ซึ่งรวมไปถึง แบบฟอร์มขออนุมัติโครงการ แบบฟอร์มขออนุมัติเบิกเงิน แบบฟอร์มการลงเวลาปฏิบัติงาน แบบฟอร์มรายงานผลการปฏิบัติงาน ความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบของงานของเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรอยู่ในระดับดี การพัฒนาเจ้าหน้าที่งานธุรการ ให้มีมนุษยสัมพันธ์ในการให้บริการ และมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยการจัดประชุม สัมมนา อบรมนอกสถานที่ ทุกภาคเรียน เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่งานธุรการให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงาน

1.4 ด้านการประเมินผลและปรับปรุงงาน มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินเป็นรายบุคคล จากผู้รับบริการ ผู้บังคับบัญชา ระยะเวลา ปีละ 2 ครั้ง และแจ้งผลการประเมินย้อนกลับเป็นรายบุคคล การนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานธุรการ เสนอผลการประเมินเป็นรายบุคคล แล้วใช้วิธีการสรุปเพื่อหาข้อแก้ไขร่วมกัน

## 2. รูปแบบการบริหารงานธุรการของโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร

2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า ควรจัดห้องธุรการและรูปแบบการจัดห้องธุรการ ควรให้แต่ละฝ่ายงานมีมุมเป็นสัดส่วน มีการจัดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานธุรการ สถิติงานธุรการ ทัศนคติในการทำงาน มีการจัดทำตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มแสดงไว้ เช่น ใบลาป่วย ลาพักผ่อน ใบลาออก ฯลฯ มีกล่องรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายธุรการ และควรมีการจัดมุมสำหรับให้บริการผู้ที่มาติดต่อ และเพิ่มบรรยากาศในห้องธุรการ ด้วยการตกแต่งด้วยไม้ประดับ อุปกรณ์สำนักงาน ควรจะมีอุปกรณ์ที่ใช้ในงานธุรการดังนี้ คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องอัดสำเนาระบบดิจิตอล เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ และอุปกรณ์อื่นๆ หากอุปกรณ์สำนักงานที่ไม่เพียงพอ ควรจัดเพิ่มเติม เช่น เครื่องพิมพ์เลเซอร์ เป็นต้น เทคโนโลยีใหม่ที่นำมาใช้ในการบริหารงานธุรการ คือ โปรแกรมจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และโปรแกรมพัฒนาระบบสำนักงานโดยใช้ระบบ Office online คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่งานธุรการ ควรกำหนดคุณสมบัติตามมาตรฐานตำแหน่งงานตามระเบียบของมหาวิทยาลัย แล้วสอบคัดเลือก จำนวนเจ้าหน้าที่งานธุรการ ควรจัดจ้างเพิ่มขึ้นให้มีความเพียงพอต่อภาระงาน ความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบของงานของเจ้าหน้าที่ธุรการ ต้องมีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจให้อยู่ในระดับดี โดยใช้เกณฑ์จากผลงาน และปริมาณงานที่กำหนด การพัฒนาเจ้าหน้าที่งานธุรการ งบประมาณสนับสนุน และบำรุงงานธุรการ ได้จากการจัดสรรของมหาวิทยาลัยระบุเป็นงบประมาณสำหรับพัฒนางานธุรการ

2.2 ด้านโครงสร้างการบริหาร ควรมีการกำหนดสายงานธุรการ ให้ใช้ว่า “หน่วยสำนักงาน หรือหน่วยบริหารทั่วไป” โครงสร้างการบริหารงานธุรการ แบ่งเป็นงาน 5 ฝ่ายหลัก คือ งานบริหารทั่วไป งานบัญชี -การเงิน งานบุคคล งานอาคารสถานที่ และงานข้อมูลสารสนเทศ การกำหนดขอบเขตของแต่ละฝ่าย งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่ดูแลเอกสาร การรับ – ส่งหนังสือ เวียนหนังสือ จัดพิมพ์รายงานการประชุม เอกสารต่าง ๆ ประสานการติดต่อกับผู้ปกครอง หน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน งานบัญชีและการเงิน มีหน้าที่ ดูแลการเงิน วางแผนงบประมาณ ดำเนินการเช่า-ซื้อ การจัดซื้อ จัดจ้าง การชำระเงินค่าใช้จ่ายทางการศึกษาและรายได้อื่น ๆ ตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินได้และเงินราชการทุกประเภท จัดทำบัญชีงบการเงิน รับ-ส่งเอกสารทางการเงิน งานบุคคล มีหน้าที่ดูแลการมาปฏิบัติงาน การลาบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจ คุณธรรมจริยธรรม โภชนาการ - สวัสดิการ การรับนักเรียน เครื่องแต่งกายนักเรียน แผนพัฒนาคุณภาพ งานประกันคุณภาพ ชุมรมผู้ปกครอง-ครู งานอาคารสถานที่ มีหน้าที่ดูแลอาคารสาธาณูปโภค พัสดุ ครุภัณฑ์ วัสดุสำนักงาน ซ่อมแซม บำรุงรักษา ปรับปรุงห้องเรียน จัดห้องประชุมและห้องสำนักงาน ประสานงานแจ้งซ่อมสถานที่ งานข้อมูลสารสนเทศ มีหน้าที่ ดูแลทะเบียนนักเรียน ประชาสัมพันธ์ ทะเบียนสถิติ ชุมชนสัมพันธ์ งานวิชาการ การจัดบุคลากรเข้าฝ่ายงาน พิจารณาจากคุณสมบัติ ความเหมาะสม ตั้งแต่สมัครสอบคัดเลือก มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 งานบริหารทั่วไป วุฒิการศึกษา ศศ.บ.การจัดการทั่วไป

2.2.2 งานบัญชี -การเงิน และพัสดุ วุฒิการศึกษา บธ.ม. บริหารธุรกิจ

2.2.3 งานบุคคล วุฒิการศึกษา ศศ.บ. การจัดการทั่วไป หรือ กศ.ม. บริหารการศึกษา

2.2.4 งานอาคารสถานที่ วุฒิการศึกษา ศศ.บ.การจัดการทั่วไป

2.2.5 งานข้อมูลสารสนเทศ วุฒิการศึกษา วท.บ. คอมพิวเตอร์  
สารสนเทศ

การประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในโรงเรียนทราบถึงขอบข่ายหน้าที่ของงาน โดยการ จัดประชุม หรือจัดทำเอกสารคู่มือนักเรียน หรือเผยแพร่ทางเว็บไซต์ แผนการปฏิบัติงาน ธุรการ ให้ปฏิบัติตามแผนของราชการ และให้ระบุเป็นแผนงานของหน่วยสำนักงาน

2.3 ด้านการดำเนินงาน ควรกำกับควบคุมดูแลการปฏิบัติงานธุรการของ บุคลากรให้เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนด โดยการตรวจสอบ กำกับ ให้เป็นไปตามระเบียบของ หน่วยงาน และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานธุรการ คู่มือแนวปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงานธุรการของโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร เอกสารแบบพิมพ์ต่าง ๆ ที่ใช้ ในงานธุรการ มีรายการเอกสาร ดังนี้ แบบฟอร์มให้บริการ ได้แก่ ใบลา ใบลาพักผ่อน ใบขอ อนุญาตออกนอกโรงเรียน ใบเบิกพัสดุ ใบยืมครุภัณฑ์ ใบสำคัญรับเงิน ใบตารางขอใช้รถตู้

แบบขอสืบค้นข้อมูล แบบขอมีบัตรประจำตัว เป็นต้น แบบขออนุมัติโครงการ แบบขออนุมัติเบิกเงิน บัญชีลงเวลาปฏิบัติงาน แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน การกำหนดอักษรย่อ ได้แก่

2.3.1 งานบริหารทั่วไป (ส.มน.บท.)

2.3.2 งานบัญชี –การเงิน (ส.มน.บง.) และพัสดุ (ส.มน.พด)

2.3.3 งานบุคคล (ส.มน.บค.)

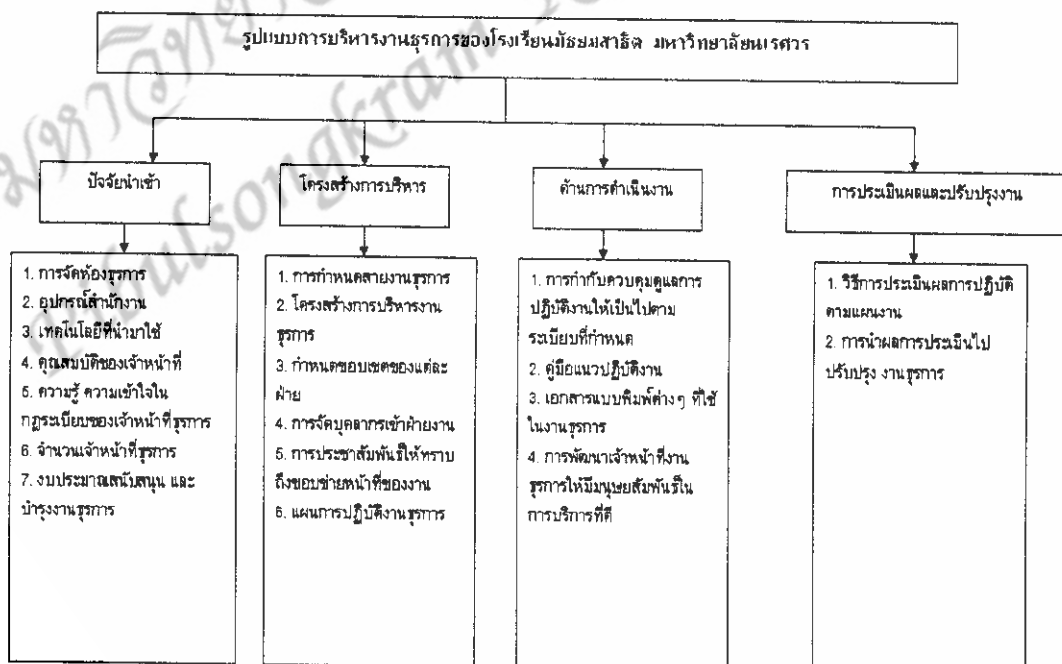
2.3.4 งานอาคารสถานที่ (ส.มน.อส.)

2.3.5 งานข้อมูลสารสนเทศ (ส.มน.สท.)

ให้มีมนุษยสัมพันธ์ในการให้บริการ และมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยการจัดประชุม สัมมนา อบรมนอกสถานที่ ทุกภาคเรียน และทำการรณรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาดี

2.4 ด้านการประเมินผลและปรับปรุงงาน ควรประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงาน ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ด้วยตนเอง ผู้รับบริการ ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ปีละ 2 ครั้ง และแจ้งผลการประเมินย้อนกลับเป็นรายบุคคล และนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานธุรการ โดยเสนอผลการประเมินเป็นรายบุคคล แล้วสรุปหาข้อแก้ไขร่วมกัน

ภาพรวมของรูปแบบการบริหารงานธุรการ โรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ได้จากการสังเคราะห์ และผลการประชุมกลุ่ม ดังนี้



## อภิปรายผลการวิจัย

งานธุรการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร อำนวยความสะดวกแก่งานต่าง ๆ รวมทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อมูลของงาน ระบบเอกสารที่เกี่ยวข้อง หรืองานสารบรรณ การดูแลความปลอดภัย ติดตาม กำกับดูแลงานให้เป็นไปตามแผน (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2546 : 162) และถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ (สุรพันธ์ ยันต์ทอง , อ้างถึงในนิตยา นิมนวล, 2534 : 10) การจัดองค์การเพื่อธุรการ คือ การจัดหน่วยงานเพื่อให้มีสถานที่ทำงาน มีระบบและระเบียบในการทำงาน เพื่อให้สิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เกี่ยวกับงานธุรการ และบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามาอยู่ในองค์กรเพื่อจะได้ปฏิบัติงานธุรการให้มีความเกี่ยวข้องกับประสานสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การบริหารงานธุรการของโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สร้างรูปแบบการบริหารงานธุรการ ที่มีความเหมาะสมกับระเบียบ และหลักการดำเนินการ โดยให้มีความสอดคล้องกับวิถีปฏิบัติงานตามสภาพจริง

**ด้านปัจจัยนำเข้า** ลักษณะของการจัดห้องธุรการตามสภาพเดิม นั้น เป็นห้องที่อยู่รวมกันทั้งหมด โดยจัดให้มีโต๊ะทำงานของแต่ละคน อุปกรณ์สำนักงาน ประกอบด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องพิมพ์ เครื่องโทรสาร และโทรศัพท์ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริหารงานธุรการ เป็นโปรแกรมระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การกำหนดคุณสมบัติแต่ละตำแหน่ง แล้วทำการสอบคัดเลือก และมีการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการเจ้าหน้าที่งานธุรการ มีจำนวน 4 คน โดยแต่ละคนมีภาระงานมากกว่า 1 ฝ่าย งานธุรการได้รับงบประมาณสนับสนุน และบำรุงงานธุรการ จากมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นผู้จัดสรรให้ เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ดังนั้น รูปแบบการจัดห้องธุรการควรจัดให้มีความเหมาะสมต่อการประสานสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ และการให้บริการ ควรให้แต่ละฝ่ายงานมีมุมเป็นสัดส่วน และควรจัดทำตัวอย่างแบบฟอร์มแสดงไว้ เช่น ใบลาป่วย ลาพักผ่อน ใบลาออก ฯลฯ มีกล่องรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายธุรการ และควรมีการจัดมุมสำหรับให้บริการผู้ที่มาติดต่อ และเพิ่มบรรยากาศในห้องธุรการ ด้วยการตกแต่งด้วยไม้ประดับ

ในการจัดองค์การเพื่องานธุรการนั้น ควรคำนึงถึงว่างานธุรการที่จะทำนั้นมีอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ นั่นคือ การตั้งปณิธานในการทำงาน และการจัดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานธุรการ สถิติงานธุรการ และรวมไปถึงการจัดบุคลากรเข้ารับผิดชอบงานต่างๆ โดยพิจารณาจากเนื้อหาทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ โดยกำหนดคุณสมบัติตามมาตรฐานตำแหน่งงานตามระเบียบของมหาวิทยาลัย แล้วสอบคัดเลือกจำนวนเจ้าหน้าที่งานธุรการ ควรจัดจ้างเพิ่มขึ้นให้มีความเพียงพอต่อภาระงาน งบประมาณสนับสนุน และบำรุงงานธุรการ ได้จากการจัดสรรของมหาวิทยาลัยระบุเป็นงบประมาณสำหรับพัฒนางานธุรการ สอดคล้องกับหลักการพัฒนางานธุรการของธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์

(อ้างถึงในนิตยา นิมนวล, 2534 : 128 -129) ที่กล่าวถึง หลักความถูกต้อง (accuracy principle) เป็นหลักการที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงกระทำตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน ขอบข่ายของการบริหารงานธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารหลักฐานการปฏิบัติราชการ ซึ่งจำเป็นต้องจัดทำเอกสารหลักฐานไว้เพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ ค้นหาและใช้เป็นหลักฐานทางราชการ โดยเฉพาะหนังสือราชการเป็นงานที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณ โดยเริ่มตั้งแต่ การคิด ร่าง แต่ง พิมพ์ จด จำ ทำสำเนา รับ ส่ง บันทึกรายชื่อ ย่อเรื่อง เสนอ สั่งการ เก็บเข้าที่ และค้นหา จนถึงการทำลายหนังสือราชการ (กรมสามัญศึกษา, 2532ข : 7 - 8) ดังนั้น อุปกรณ์สำนักงานที่ใช้ในงานธุรการควรจัดหาให้เพียงพอ และสามารถตอบสนองต่องานธุรการ อุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องอัดสำเนาระบบดิจิทัล เครื่องโทรสาร และโทรศัพท์ นอกจากนี้ควรมีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารงานธุรการ เช่น โปรแกรมจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และโปรแกรมพัฒนาระบบสำนักงานโดยใช้ระบบ Office Online เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมิท (Smith, 1964 : 281-A) ได้ทำการศึกษาถึงผลการใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการงานธุรการในรัฐมิสซูรี โดยศึกษาประชากรที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน 456 คน พบว่า ปัจจุบันโรงเรียนมีการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อจัดการงานธุรการ ขนาดของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้กับงานธุรการในโรงเรียน มีการใช้คอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับหนังสือสัญญา การเก็บข้อมูลบุคลากร การเงิน และรายงานที่เสนอต่อรัฐบาล

ด้านโครงสร้างการบริหาร ตามหลักในการจัดบุคลากรเข้ามาทำงานธุรการ ภายในองค์กรนั้น จะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ และเพียงพอกับปริมาณงานที่มี (ศุภวรรณ หรรษภิญโญ, 2539 : 49) ดังนั้น ในแง่โครงสร้างการบริหารงานธุรการผู้วิจัยจะคำนึงถึงเนื้อหาทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ การบริหารงานตามแบบเดิมมีทั้งสิ้น 4 ฝ่าย ได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานธุรการเป็น 5 ฝ่ายหลัก ให้ครอบคลุมกับภาระงานที่ปฏิบัติจริง ณ ปัจจุบันและสามารถรองรับภาระงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ จะประกอบไปด้วย งานบริหารทั่วไป, งานบัญชี - การเงิน, งานบุคคล งานอาคารสถานที่ และงานข้อมูลสารสนเทศ โดยได้กำหนดขอบเขตของงาน เพื่อแสดงความรับผิดชอบงานแต่ละด้านซึ่งเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2537 : 14-17) มีรายละเอียดมีดังนี้ งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่ ดูแลเอกสาร การรับ - ส่งหนังสือ เวียนหนังสือ จัดพิมพ์รายงานการประชุม และเอกสารต่างๆ ที่ประสานติดต่อกับผู้ปกครอง ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน งานบัญชีและการเงิน มีหน้าที่ ดูแลการเงิน วางแผนการใช้งบประมาณ ดำเนินการเช่า-ซื้อ การจัดซื้อ จัดจ้าง

การชำระเงินค่าใช้จ่ายทางการศึกษาและรายได้อื่น ๆ ตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินได้ และเงินราชการทุกประเภท จัดทำบัญชีงบการเงิน รับ-ส่งเอกสารทางการเงิน งานบุคคล มีหน้าที่ ดูแลการมาปฏิบัติงาน การลาบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจ คุณธรรมจริยธรรม โภชนาการ - สวัสดิการ การรับนักเรียน เครื่องแต่งกายนักเรียน แผนพัฒนาคุณภาพงานประกันคุณภาพ ชมรมผู้ปกครอง-ครู งานอาคารสถานที่ มีหน้าที่ดูแลงานอาคาร

สาธารณูปโภค พัสดุ ครุภัณฑ์ วัสดุสำนักงาน ซ่อมแซม บำรุงรักษา ปรับปรุงห้องเรียน จัดห้องประชุมและห้องสำนักงาน ประสานงานแจ้งซ่อมสถานที่ งานข้อมูลสารสนเทศ มีหน้าที่ ดูแลทะเบียนนักเรียน ประชาสัมพันธ์ ทะเบียนสถิติ ชุมชนสัมพันธ์ งานวิชาการ จากการวิจัยของศุภวรรณ หรรษภิญโญ ได้วิจัยเรื่องการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ในจำนวนการบริหารงานธุรการ ดังนี้ ขาดครูธุรการโดยตรง ต้องใช้ครูปฏิบัติการสอนมาปฏิบัติงานธุรการด้วย เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดทำแผนงาน งาน สารบรรณ การเงินและบัญชี มีไม่เพียงพอ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล บุคลากรในโรงเรียนยังให้ความร่วมมือไม่ดีพอ ข้าราชการครูที่ย้ายมาไม่นำสมุดประวัติ หรือ กพ.7 มาด้วย หรือนำมาให้ล่าช้าและปัญหาเกี่ยวกับสถิติย้อนหลัง ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียนยากต่อการค้นหา (ศุภวรรณ หรรษภิญโญ, 2539 : 49) ดังนั้น องค์การเพื่องานธุรการจะมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับการนำบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความถนัดในทางธุรการแตกต่างกันไป มาทำงานในหน้าที่ต่างกันแล้วประสานผลงานเข้าด้วยกัน จึงได้กำหนดคุณสมบัติ และความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยเริ่มพิจารณาตั้งแต่ การสมัครสอบคัดเลือก มีรายละเอียดดังนี้

1. งานบริหารทั่วไป วุฒิการศึกษา ศศ.บ.การจัดการทั่วไป
2. งานบัญชี -การเงิน และพัสดุ วุฒิการศึกษา บธ.ม. บริหารธุรกิจ
3. งานบุคคล วุฒิการศึกษา ศศ.บ. การจัดการทั่วไป หรือ กศ.ม.บริหารการศึกษา
4. งานอาคารสถานที่ วุฒิการศึกษา ศศ.บ.การจัดการทั่วไป
5. งานข้อมูลสารสนเทศ วุฒิการศึกษา วท.บ. คอมพิวเตอร์สารสนเทศ

นอกจากกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรแล้ว ผู้วิจัยให้ความสำคัญถึงเรื่อง การประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบถึงขอบข่ายหน้าที่ของงาน โดยประชาสัมพันธ์ผ่านการจัดประชุม หรือจัดทำเอกสารคู่มือนักเรียน หรือเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ ทั้งนี้เนื่องจากงานธุรการนั้นต้องมีการติดต่อกับบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก (สุรพันธ์ ยันต์ทอง, 2533 :10) ดังนั้นการประชาสัมพันธ์ถึงขอบข่ายหน้าที่จะทำให้การติดต่อกับประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ สะดวกมากขึ้นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งในการ

บริหารงานธุรการของโรงเรียน มัชฌิมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร รูปแบบใหม่ คือ การกำหนดแผนการปฏิบัติงานธุรการ โดยให้ปฏิบัติตามแผนของราชการ นำมาระบุเป็นแผนงานของหน่วยงาน ซึ่งการบริหารงานธุรการ ของโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวรตามแบบเดิมไม่มีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้การทำงานเกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารงานธุรการของ วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2537 : 14-17) ที่ว่า ผู้บริหารงานธุรการจะต้องรู้วิธีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายที่แน่นอน และมั่นใจได้ว่างานธุรการสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ มีระยะเวลาการปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผลการวิจัยของกัลยา วิลาวรรณ (2539 : 104-105) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่ามีปัญหาบุคลากรฝ่ายธุรการไม่เห็นความสำคัญในการเสนอแผนงาน-โครงการ การบริหารงานธุรการมีขั้นตอนตามระเบียบราชการมาก ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ธุรการและผู้รับผิดชอบ ปัญหาการส่งหนังสือราชการของหน่วยงานภายนอกล่าช้า ทำให้ดำเนินการไม่ทันตามกำหนด ปัญหาการยืมเงินสำรองจ่ายและนำส่งคืนไม่ตรงกำหนดเวลา ปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอ ปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูที่ย้ายมาปฏิบัติราชการและปัญหาที่บุคลากรฝ่ายธุรการไม่ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงาน-โครงการ

**ด้านการดำเนินงาน** ในรูปแบบการบริหารงานธุรการแบบใหม่นั้นโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร ควรทำการกำกับควบคุมดูแลการปฏิบัติงานธุรการของบุคลากรให้เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนดไว้ โดยการตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบของหน่วยงาน และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานธุรการ ทั้งนี้เนื่องจากความสำเร็จของโรงเรียนจำนวนมากขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารงานธุรการ หน่วยงานธุรการจะเป็นศูนย์ปฏิบัติงานเอกสารและระเบียบปฏิบัติ ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมาเกี่ยวข้องและใช้บริการ (Ebel, Holl and Roger, 1969 : 1175) ฉะนั้น การบริหารงานธุรการ จึงจำเป็นจะต้องใช้หลักการและวิธีการที่ถูกต้องตามระเบียบวิธีการบริหารงานธุรการ นั่นคือ ต้องอาศัยหลักความถูกต้อง (Accuracy Principle) การบริหารงานการเงินและงานธุรการ ในหลักการนี้ผู้บริหารโรงเรียนพึงกระทำตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน และหลักเปิดเผยและไว้วางใจได้ (trust principle) ตามหลักการนี้การบริหารการเงินและธุรการจำเป็นต้องกระทำหลักฐานทางการเงินและบัญชี รวมทั้งการจดบันทึกทุกอย่างพร้อมที่จะให้พิสูจน์ได้ตรวจสอบได้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบสามารถขอตรวจได้ตลอดเวลา (ธีรวิทย์ ประทุมทรัพย์รัตน์, 2529 : 128-129) ซึ่งการบริหารในรูปแบบเดิมของโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวรนั้น มีการกำกับควบคุมดูแลการปฏิบัติงานธุรการ โดยการตรวจสอบงานของแต่ละงานตามขั้นตอน ตามระเบียบของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ได้กำหนดไว้ แต่ไม่ได้จัดทำคู่มือแนวปฏิบัติงาน มีแต่การ



จัดทำแบบฟอร์มต่างๆ ไว้ให้บริการ อาทิเช่น ใบลากิจ ใบลาป่วย ใบเบิกพัสดุ ใบตารางขอใช้รถตู้ เป็นต้น ซึ่งการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานนั้น จะเป็นเอกสารที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานโดยละเอียดรวมทั้งระบุความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ รวมทั้งการใช้เครื่องมือต่างๆ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2537 : 14-17) ดังนั้นควรจะทำคู่มือการปฏิบัติงานธุรการของโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวรในฝ่ายงานต่างๆ และจัดทำเอกสารแบบพิมพ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในงานธุรการ มีรายการเอกสาร ดังนี้แบบฟอร์มให้บริการ ได้แก่ ใบลา ใบลาพักผ่อน, ใบขออนุญาตออกนอกโรงเรียน, ใบเบิกพัสดุ ใบยืมครุภัณฑ์ ใบสำคัญรับเงิน ใบตารางขอใช้รถตู้ แบบขอสืบค้นข้อมูล แบบขอมิบัติประจำตัว เป็นต้น แบบขออนุมัติโครงการ แบบขออนุมัติเบิกเงิน บัญชีลงเวลาปฏิบัติงาน แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน การกำหนดอักษรย่อเพื่อให้ระบบงานเกิดความชัดเจนได้แก่

1. งานบริหารทั่วไป (ส.มน.บท.)
2. งานบัญชี -การเงิน (ส.มน.บง.) และพัสดุ (ส.มน.พด)
3. งานบุคคล (ส.มน.บค.)
4. งานอาคารสถานที่ (ส.มน.อส.)
5. งานข้อมูลสารสนเทศ (ส.มน.สท.)

การบริหารงานธุรการจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นบริการ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนี้จะต้องมีคุณสมบัติสองประการ คือ บริการด้วยท่าทางดี และบริการด้วยวาจาดี ซึ่งทั้งสองประการนี้จะนำไปสู่ความพอใจของผู้มารับบริการ (ธีรวิมล ประทุมทรัพย์, 2529) จึงต้องมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่ได้รับเข้ามาให้มีความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆ จนปฏิบัติงานได้ จะเป็นผลดีต่อองค์กร และให้มีการปรับปรุงงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนให้ดีขึ้นเรื่อยๆ (ศุภวรรณ ธรรมภิญโญ, 2539 : 127-128) ในรูปแบบการบริหารงานธุรการของโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้กำหนดให้มีการพัฒนาเจ้าหน้าที่งานธุรการโดยให้เจ้าหน้าที่ธุรการมีมนุษยสัมพันธ์ในการให้บริการ และมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยการจัดประชุม สัมมนา อบรมนอกสถานที่ ทุกภาคเรียน และทำการรณรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาดี ซึ่งการบริหารงานที่ผ่านมาพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

**ด้านการประเมินผลและปรับปรุงงาน** หลักการสำคัญในการบริหารงานธุรการ ต้องการให้งานธุรการเกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) นั่นคือ ต้องการให้การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดไว้ และผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก (สมพงษ์ เกษมสิน, 2539 : 31) ระบบการบริหารงานธุรการควรมีระบบตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ อาจจะทำหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานต้องการทำรายงาน

ตามที่กำหนด เพื่อจะได้ทราบผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งอาจมีการตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานและมีการตรวจสอบในรูปแบบอื่นโดยไม่แจ้งล่วงหน้า ซึ่งการประเมินผลและการปรับปรุงงานได้ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงาน เป็นรายบุคคล ด้วยตนเอง ผู้รับบริการ ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ปีละ 2 ครั้ง แล้วแจ้งผลการประเมินย้อนกลับเป็นรายบุคคล แล้วนำผลของการประเมินไปปรับปรุงงานธุรการ โดยใช้วิธีการสรุปหาข้อแก้ไขร่วมกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการประเมินแบบ 360 องศา ที่หมายถึง การประเมินรอบด้าน โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็น การปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้าโดยตรงอีก 1 ระดับ ลูกค้ำ ที่ปรึกษา ร่วมกันให้ข้อมูล ดังนั้นการประเมินแบบ 360 องศา จึงเป็นทางเลือกหนึ่งของการประเมินที่ต้องอาศัยสารสนเทศของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่มีหลากหลาย (Multirater Feedback) หรือการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการประเมินทั้งจากข้างล่างขึ้นบน (Upward Feedback) และจากบนลงล่าง (Downward Feedback) การประเมินแบบนี้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้าน (Full-circle Feedback) และการประเมินจากกลุ่มเพื่อน (Peers Review) นอกจากนี้การประเมินแบบ 360 องศา ยังมีชื่อเรียกอีกอย่างว่า การประเมินจากหลายแหล่ง (Multisource Assessment) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดการทำงานของพนักงานที่มีพื้นฐานจากพฤติกรรมการทำงานของเขาเหล่านั้น สิ่งที่สำคัญของกระบวนการ คือ ทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกันมากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียว ในการได้มาซึ่งความมั่นใจจากข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงาน ดังนั้นข้อมูลย้อนกลับจึงมีคุณค่า (วีระวัฒน์ ปันนิดาภัย, 2540 : 43) และวิธีการสรุปหาข้อแก้ไขร่วมกัน จะช่วยให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริง และร่วมกันหาหนทางแก้ไข ทำให้เกิดความสามัคคีและถ้อยที่ถ้อยอาศัยกันในกลุ่มหน่วยงาน อันเป็นผลดีต่อหน่วยงาน ซึ่งการประเมินตามการบริหารงานเดิมนั้น ผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน จึงได้ผลการประเมินเพียงมิติเดียว ดังนั้น ระบบการประเมินตามรูปแบบการบริหารงานธุรการของโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวรแบบใหม่ จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ด้วยตนเอง จากผู้รับบริการ จากผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ปีละ 2 ครั้ง และแจ้งผลการประเมินย้อนกลับเป็นรายบุคคล และนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานธุรการ โดยเสนอผลการประเมินเป็นรายบุคคล แล้วสรุปหาข้อแก้ไขร่วมกัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ กิจกรรม 5 ส ประกอบไปด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ซึ่งกิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่รัฐบาลเน้นให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติในการสร้างนิสัยที่ดีในการทำงานเป็นทีม

2. นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการงานธุรการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนด้านการใช้ทรัพยากรในการบริหารงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ควรให้เจ้าหน้าที่ทุกคน จัดทำรายงานการปฏิบัติงานของตนเองทุกวัน เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง และเป็นการเตรียมพร้อมในการรับประเมินจากบุคคลภายนอกในส่วนที่มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ

3. ควรจัดโครงสร้างงานธุรการใหม่ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเน้นการลดขนาดขององค์กรลง และใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

นำแนวทางที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทดลองใช้เพื่อหาประสิทธิภาพ และให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายธุรการลักษณะการวิจัยในเชิงทดลองต่อไป