

# การปรับปรุงกระบวนการงานสนับสนุนด้านการบริหารของสำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น

นางทีติษฐา คำปัญญา

## บทคัดย่อ

การปรับปรุงกระบวนการงานสนับสนุนด้านการบริหารของสำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือเพื่อศึกษาปัญหาข้อจำกัดของการดำเนินงานตามกระบวนการงานสนับสนุนงานด้านการบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการงานด้านการบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่นและเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงกระบวนการงานด้านการบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 4 คน บุคลากรสายอาจารย์ผู้สอน จำนวน 14 คน และบุคลากรสายสนับสนุนสำนักวิชาศึกษาทั่วไป ทั้งหมด จำนวน 19 คน เครื่องมือในการวิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ และแบ่งกลุ่มระดมสมอง (Focus Group)

ผลการวิเคราะห์ปัญหาข้อจำกัดของการดำเนินงานตามกระบวนการงานสนับสนุนงานด้านการบริหาร ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาข้อจำกัดของการดำเนินงานตามกระบวนการงานสารบรรณและธุรการ กระบวนการเบิกค่าตอบแทนการสอน งานบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยภาพรวม มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามการบริหารคุณภาพเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และแยกพิจารณาเป็นรายด้านของการบริหารคุณภาพ เป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า กระบวนการสารบรรณและธุรการ กระบวนการเบิกค่าตอบแทนการสอน งานบริหาร มีการปฏิบัติด้านการตรวจสอบ (CHECK) ของกระบวนการอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.50 รองลงมา มีการปฏิบัติงานด้านการแก้ไขปัญหา (ACT) อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.60 ตามลำดับ

แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการงานด้านการบริหาร ผลการศึกษา พบว่า การหาแนวทางในการแก้ไขในรูปแบบ (PDCA) ดังนี้ P= บุคลากรควรจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้ (Achievable) เลือกวิธีการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการดำเนินงานโดยร่วมกันวิเคราะห์และวิจารณ์ทางเลือกต่างๆ ผ่านการระดมความคิด และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุด D = บุคลากรที่รับผิดชอบกระบวนการงานสารบรรณและธุรการ กระบวนการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการสอน ควรพิจารณาวิธีการขั้นตอนการแยกแยะกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องกระทำ มีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และยอมรับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่นเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น C = บุคลากรควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบกระบวนการดำเนินงาน รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในกระบวนการเพื่อวิเคราะห์ปัญหาพิจารณากระบวนการที่สำคัญเพื่อแสดงให้เห็นคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน เปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้ มีการรายงานผลการดำเนินงานรอบ 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน เสนอผลการดำเนินงานทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลว มีวิธีการแก้ไขจุดบกพร่องผลการดำเนินการต่างๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขให้ดีขึ้น A = บุคลากรควรมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ หากพบว่า เกิดข้อบกพร่องเกิดขึ้นทำให้งานที่ได้ไม่ตรงเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขตามลักษณะปัญหาที่พบ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการทำวิจัย คือ บุคลากรควรมีการปรับปรุงกระบวนการงานทุกกระบวนการให้มีการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกัน มีการกำหนดรูปแบบ การ

ออกแบบระบบงานที่สามารถปฏิบัติงานได้จริง และเป็นไปตามเกณฑ์การบริหารคุณภาพที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (PDCA) บุคลากรควรมีข้อคิดเห็นหรือเสนอแนะ ในการปฏิบัติงาน หรือมีการยอมรับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่นเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

**คำสำคัญ:** การปรับปรุง กระบวนการงานสนับสนุน ด้านการบริหาร

## Abstract

This research, "Adjustments in Administrative Support Procedures of Khon Kaen University's Office of General Education," has the objective of studying the limitations of procedures used by the Office of General Education, Khon Kaen University. This research aims to identify new methods for improving administrative support procedures at the Office of General Education of Khon Kaen University and to monitor the office's performance in implementing adjustments. Purposive sampling was used to recruit four executive staff, 14 teachers, and 19 support staff employed by the Office of General Education. Interviewing was used as a research tool, as well as brainstorming in focus groups.

The results of the analysis of limitations with procedures used by the administration found limitations in the process of documentation and administration and in procedures of disbursing teachers' compensation and administrative work in Khon Kaen University's Office of General Education. Overall, administrative work is of high quality and successful, but when considering the achievements of the administrative work in different areas, it was found that procedures of documentation, disbursement of teachers' compensation, and administration had low inspection analysis scores

(CHECK). The average was found to be at 1.50, followed by problem resolution work (ACT), also found to be at the lower level with an average value of 1.60.

This research found that a model of PDCA provided a course of action for adjusting procedures in order to solve problems in the area of administration, where PDCA refers to the following. P: Personnel should prepare accomplishable action plans for success of implementation (achievable). They should choose ways to solve problems or adjust working plans by analyzing and criticizing alternative options. Brainstorming should be used to exchange ideas from all members in order to decide on the most appropriate way to solve problems. D: Personnel in charge of documentation and administrative procedures and distributing teachers' compensation should have a way to distinguish the steps and procedures that should be followed, should develop skills related to collaborating with colleagues, and should accept criticism from others in order to use this criticism to adjust and improve work. C: Personnel should set objectives in checking and evaluating working procedures; collect all information related to working procedures in order to analyze issues that arise; consider important processes for demonstrating quality of outcomes at each step; compare outcomes with the action plan that was set beforehand; have production reports every third, sixth, ninth, and twelfth month of the year; present work outcomes, including preventative measures for mistakes or failures; and have ways to resolve defective work in order to find better ways of doing things. A: Personnel should be evaluated regularly. If an error or flaw emerges,

causing outcomes to be inconsistent with objectives that were previously set or causing work to be not up to standard, corrective action should be taken as appropriate for that issue.

This research led to the following recommendations. Personnel should improve every procedure so that all working procedures are more cohesive, a model should be set and working system created that is truly able to accomplish work, and that can meet criteria of quality administration based on the achievement of tasks (PDCA). Personnel should have ideas or suggestions for their work or accept criticism from others in order to adjust and improve their work.

**Keywords:** Improve Workflows Provide Management

## บทนำ

โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีคณะ วิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย ศูนย์ สถาบัน สำนัก วิทยาเขต และส่วนงานอื่นๆ ที่ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม กองแผนงาน, 2555 (1) โดยเฉพาะการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหน่วยงานภายใต้สำนักงานอธิการบดี ซึ่งมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้ดำเนินไปเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้หน่วยงานต่างๆ ภายใต้สำนักงานอธิการบดีได้พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน แนวทางการบริหารงานของแต่ละองค์กรภายใต้มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการทำงานอย่างต่อเนื่องและพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน สามารถลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงานของหน่วยงานที่มีภารกิจเหมือนกัน บทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน บุคลากร

สามารถโอนหรือโยกย้ายตำแหน่งงาน ยึดหลักการมอบและกระจายอำนาจ และสามารถส่งเสริมสนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรในสายงานวิชาชีพได้ตรงตามตำแหน่งมาตรฐานการทำงานได้เป็นอย่างดี

สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มีโครงสร้างการบริหารจัดการของสำนักวิชาศึกษาทั่วไป ตามมติสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้มีมติเห็นชอบให้จัดตั้ง สำนักวิชาศึกษาทั่วไป ให้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนวิชาศึกษาทั่วไป (ประกาศ มข. ฉบับที่ 351/2544) ซึ่งได้เปิดให้บริการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรเดิม พ.ศ.2548 และปัจจุบันได้ปรับปรุงหลักสูตรใหม่กลุ่มวิชาต่างๆ ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มวิชาภาษา 2) กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ 3) กลุ่มวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จากการทบทวนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสำนักฯ รายงานผลการปฏิบัติราชการสำนักวิชาศึกษาทั่วไป ประจำปี 2556 พบว่าปัญหาในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะการมอบหมายงานจากผู้บริหารลงสู่การปฏิบัติยังไม่มี ความชัดเจนและไม่เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของบุคลากรที่ถือครอง ประกอบกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรสายสนับสนุนพบว่ามี การร้องเรียนอยู่บ่อยครั้งเนื่องจากผลการประเมินการปฏิบัติ ราชการไปเป็นไปตามการกำหนดบทบาทหน้าที่ในขั้นตอน และกระบวนการปฏิบัติจริง จึงทำให้เกิดปัญหาภายใน องค์กร ทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามทักษะ และสมรรถนะที่ถือครองตามกำหนด ผลการประเมินด้าน คุณภาพการศึกษา สำนักวิชาศึกษาทั่วไป ประจำปี 2556

ดังนั้นในการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ ซึ่งได้ดำเนินการมาแล้วในปีงบประมาณ 2557 สำนักฯ ได้มีโครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการ มีการทบทวน/ปรับปรุง โครงสร้างและระบบบริหารจัดการภายในและได้ดำเนินการ ทำประชาพิจารณ์เสนอโครงสร้างที่ปรับปรุงใหม่ นำเสนอ ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการเรียบร้อยแล้วเมื่อ วันที่ 12 มีนาคม 2557 ที่ผ่านมา ภายใต้การปรับปรุงโครงสร้างฯ ดังกล่าว มีกลุ่มภารกิจบริหารและกลุ่มภารกิจแผน และประกันคุณภาพ ได้บูรรวมกระบวนการเข้าด้วยกัน เป็น

งานบริหารเพียงกลุ่มเดียว ผลจากการดำเนินงานที่ปรับปรุงโครงสร้างใหม่และปรับลดขั้นตอนกระบวนการทำงานของบุคลากรยังพบว่าปัญหาข้อจำกัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาแนวทางการลดระยะเวลา การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือการยุบรวมกระบวนการงานต่างๆ ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level, FL) ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ (2558) เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) (2) ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อีกทั้งยังต้องมีการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของขั้นตอนกระบวนการงานต่างๆ ให้เกิดมาตรฐานในการทำงานที่ดีเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการ ได้แก่ กระบวนการงานสารบรรณและธุรการ การออกเลขหนังสือราชการและรับส่งหนังสือทางราชการ ที่พบว่ายังไม่เป็นระบบ มีปัญหาด้านการให้บริการ ในช่วงระยะเวลาที่ไม่มีผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำแทนกันได้ การจัดเก็บข้อมูลที่สำคัญๆ ของสำนักฯ ยังไม่มีระบบฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และกระบวนการเบิกจ่ายค่าสอนที่มีการเบิกจ่ายล่าช้า เนื่องจากขั้นตอนการรวบรวมเอกสารที่ส่งเบิกมีความล่าช้า ทำให้ส่งเอกสารเบิกจ่ายไม่ทันตามกำหนดระยะเวลา ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาที่กลุ่มงานบริหารจะต้องนำมาทบทวนและปรับปรุงเพื่อหาแนวทางพัฒนากระบวนการงานสนับสนุนหรือขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาข้อจำกัดของการดำเนินงานตามกระบวนการสนับสนุนของงานบริหาร และเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการงานและวิธีการสนับสนุนของงานบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป ซึ่งจะเป็นแนวทางที่ดีในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาปัญหาข้อจำกัดของการดำเนินงานตามกระบวนการงานสนับสนุนงานด้านการบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 2) เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการงานด้านการบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 3) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงกระบวนการงานด้านการบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าการปรับปรุงกระบวนการงานสนับสนุนด้านการบริหารของสำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการศึกษาเฉพาะกลุ่มงานบริหาร ภายใต้การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานใหม่ ประกอบด้วย งานธุรการและการเจ้าหน้าที่ คลังและพัสดุ อาคาร สถานที่/โสตทัศนอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร แผนและงบประมาณ การกำกับองค์กรที่ดี ดังนั้นการทบทวนปรับปรุงในกระบวนการงานที่มีปัญหาข้อจำกัดของการดำเนินงานตามกระบวนการงานที่มีผลกระทบในประเด็นของความล่าช้า ขั้นตอนการให้บริการถือเป็นประเด็นสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการงาน โดยขอบเขตการศึกษาค้นคว้านี้เฉพาะกระบวนการงานธุรการสารบรรณ และกระบวนการงานการเบิกจ่ายค่าสอน เท่านั้น

## วิธีดำเนินงาน

### ขั้นตอนการดำเนินงาน

(1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลของขั้นตอนกระบวนการงาน และวิธีการดำเนินงานด้านการบริหาร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดประเด็นในการศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

(2) สร้างเครื่องมือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or directive interview) ผู้วิจัยตั้งคำถามให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย นำเครื่องมือที่พัฒนาโดยผ่านผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ และนำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้กับ

ประชากรจำนวนหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง ก่อนจะนำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงๆ และนำผลการตอบมาพิจารณาถึงความชัดเจนของ คำชี้แจง ข้อคำถาม วิธีการตอบ ปฏิกริยาที่มีต่อคำถาม เป็นต้น

(3) ส่งแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้ว ไปสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายที่คัดเลือกแบบเจาะจง

(4) แบ่งกลุ่มระดมสมอง (Focus Group) เพื่อร่วมกันค้นหาข้อจำกัดและหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการของงานบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป

(5) วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์และสร้างข้อสรุปของผลการศึกษา

(6) นำเสนอความคิดเห็นจากการระดมสมอง (Focus Group) เพื่อร่วมกันหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการของงานบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป และนำผลที่ได้รับจากการระดมสมองไปทดลองใช้จริง

(7) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการติดตามและประเมินผลแนวทางปรับปรุงกระบวนการบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป ภายหลังจากการดำเนินงาน 6 เดือน

(8) สรุปและเขียนผลการศึกษาพร้อมทั้งข้อค้นพบจากการศึกษาในการเสนอแนวทางปรับปรุงกระบวนการบริหารให้มีระบบและกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่อไป

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 4 คน บุคลากรสายอาจารย์ผู้สอน จำนวน 14 คน และบุคลากรสายสนับสนุนสำนักวิชาศึกษาทั่วไป ทั้งหมด จำนวน 19 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

1) แบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยเลือกใช้แบบมีโครงสร้าง (Structured or directive interview) ผู้วิจัยตั้งคำถามให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแยกประเด็นคำถามถึงกระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่มีดำเนินงานอย่าง

เป็นระบบ แยกเป็นรายด้าน โดยผู้วิจัยใช้หลักการตามวงจรคุณภาพ หรือวงจรเดมिंग มี 4 ขั้นตอน บูรชัย ศิริมหาสาคร (2550) (3) ประกอบไปด้วยด้านการวางแผน (Planning) ด้านการทำตามแผน (Doing) ด้านการตรวจสอบผลงาน (Checking) ด้านการปรับปรุงงาน (Acting) โดยอาศัยกระบวนการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level, FL) ตามมาตรฐานสำนักงาน ก.พ.ร.,(2552) ได้แก่ Approach (A) Deployment (D) Learning (L) Integration (I)

2) ประเด็นการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง กระบวนการด้านการบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน และการเชื่อมโยงกระบวนการแบบบูรณาการในการปฏิบัติงานทุกกลุ่มภารกิจภายในและภายนอกสำนักวิชาศึกษาทั่วไป ตามมาตรฐานสำนักงาน ก.พ.ร.,(2552) ได้แก่ Approach (A) Deployment (D) Learning (L) Integration (I)

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ปัญหาข้อจำกัดของการดำเนินงานตามกระบวนการสนับสนุนงานด้านการบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น ใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ จำนวนตัวเลข เพื่อแสดงตารางประกอบการเขียนบรรยาย โดยแปรผลและแบ่งช่วงระดับความพึงพอใจ 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายความว่า มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายความว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายความว่า มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายความว่า มีการปฏิบัติในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายความว่า มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน มีการแบ่งคะแนนเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ เพื่อแปลผลสำเร็จ จันทรสุวรรณ และสุวรรณ บัวทวน, 2547 (4)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานด้านการบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (การสนทนากลุ่ม) แบ่งกลุ่มในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้สามารถประเมินผลมีผู้เข้าร่วม ดังนี้ ผู้บริหาร จำนวน 4 คน กลุ่มบุคลากรสายอาจารย์ผู้สอน จำนวน 14 คน และบุคลากรสายสนับสนุนของสำนักวิชาศึกษาทั่วไป จำนวน 19 คน ใช้รูปแบบเขียนบรรยายพรรณนาให้เห็นถึงกระบวนการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการจำแนกชนิดข้อมูล แบบใช้ทฤษฎีและไม่ใช่ทฤษฎี (Miles & Huberman, 1994 อ้างถึงใน นคร เสรีรักษ์และภรณ์ ตีราษฏร์วิเศษ, 2555:78 (5)

### สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้สรุปผลการศึกษาจากผลการวิเคราะห์ปัญหาข้อจำกัดของการดำเนินงานตามกระบวนการสนับสนุนงานด้านการบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าปัญหาข้อจำกัดของการดำเนินงานตามกระบวนการสรรบรณและธุรการ กระบวนการเบิกค่าตอบแทนการสอน งานบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยภาพรวม องค์กรไม่ได้มีการวางระบบและออกแบบกระบวนการ และการมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามสมรรถนะหรือตำแหน่งของบุคลากรที่ถือครองทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ดังนั้น เมื่อพิจารณาผลการศึกษาของการบริหารคุณภาพที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า กระบวนการสรรบรณและธุรการ กระบวนการเบิกค่าตอบแทนการสอน มีการปฏิบัติด้านการตรวจสอบ (CHECK) ของกระบวนการอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.50 รองลงมา มีการปฏิบัติงานด้านการแก้ไขปัญหา (ACT) อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.60 ตามลำดับ ประเด็นแนวทางในการพัฒนาพบว่า โดยภาพรวมงานบริหาร สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มีการ

ใช้หลักการตามวงจรคุณภาพ หรือวงจรมุ่ง มี 4 ขั้นตอน บูรชัย ศิริมหาสาร (2550) ในการนำหลักการดังกล่าวมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้แก่ ด้านการวางแผน (P) บุคลากรควรจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้ (Achievable) โดยร่วมกันวิเคราะห์และพิจารณาทางเลือกต่างๆ ผ่านการระดมความคิด และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหที่เหมาะสมที่สุด ด้านการปฏิบัติตามแผน (D) บุคลากรที่รับผิดชอบกระบวนการสรรบรณและธุรการ กระบวนการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการสอน มีวิธีการขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และยอมรับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่นเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ด้านการตรวจสอบ (C) บุคลากรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบกระบวนการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหาที่พิจารณากระบวนการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน มีการรายงานผลการดำเนินงานรอบ 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน เสนอผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารเพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลวหาแนวทางแก้ไขให้ดีขึ้น ด้านการแก้ไขปัญหา (A) บุคลากรมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ จากการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการลดระยะเวลา การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือการยุบรวมกระบวนการต่างๆ ที่เป็นไปตามมาตรฐานสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level, FL) ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ (2558) เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) บุคลากรควรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานทุกกระบวนการให้มีการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกัน มีการกำหนดรูปแบบ การออกแบบระบบงานที่สามารถปฏิบัติงานได้จริง

และเป็นไปตามเกณฑ์การบริหารคุณภาพที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (PDCA)

2) บุคลากรควรได้รับการพัฒนาบุคลิกภาพด้านการให้บริการ โดยเฉพาะการยิ้มแย้มแจ่มใส การมีไมตรีจิตที่ดี พร้อมให้บริการด้วยความเต็มใจ เป็นการพัฒนาอีกด้านหนึ่งของบุคลากร เพื่อการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

3) บุคลากรควรมีข้อคิดเห็นหรือเสนอแนะ ในการปฏิบัติงาน หรือมีการยอมรับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่นเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณกองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่สนับสนุนทุนวิจัย ขอขอบคุณผู้บริหาร บุคลากรสายผู้สอนบุคลากรสายสนับสนุนในสำนักวิชาศึกษาทั่วไป และนักศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่นทุกท่าน

### เอกสารอ้างอิง

1. กองแผนงาน. (2555). **แผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2555-2558**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
2. ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ. (2558). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award)**. ออนไลน์. 18 มิถุนายน 2558. จาก<https://www.google.co.th/ops.moph.go.th/download/3.pdf>.
3. บรูซซี ศิริมหาสาร. (2550). **จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : แสงดาว
4. สำเร็จ จันทรสวรรณ และสุวรรณ บัวทวน. ( 2547). **สถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
5. นคร เสรีรักษ์ และภรณ์ ดิราษณ์วิเศษ. (2555). **วิจัยไม่ใช่เรื่องยาก**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.