

บทที่ 7

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นบทสรุปผลของการวิจัยเรื่องการออกแบบกระบวนการตามคู่มือการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาส่วนประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมถึงการอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

7.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการออกแบบกระบวนการตามคู่มือการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาส่วนประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการวิจัยนี้สามารถสรุปผลได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การจัดทำตัวชี้วัด

ส่วนที่ 2 การออกแบบกระบวนการงาน

ส่วนที่ 3 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของส่วนประกันคุณภาพ

ส่วนที่ 1 การจัดทำตัวชี้วัด

จากการทบทวนวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยผู้บริหารส่วนประกันคุณภาพ ภายใต้พันธกิจหลักของส่วนประกันคุณภาพ และกรอบการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ของส่วนประกันคุณภาพที่ได้ สามารถแสดงในรูปที่ 7.1

วิสัยทัศน์ของส่วนประกันคุณภาพ

“เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในคุณภาพและมาตรฐาน มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ภายใต้วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปัน เพื่อสร้างเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้”

รูปที่ 7.1 วิสัยทัศน์ใหม่ของส่วนประกันคุณภาพ

ขั้นตอนถัดไปจะเป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดังกล่าว ด้วยการกำหนดเป้าประสงค์ขึ้น เพื่อระบุถึงสิ่งที่ต้องบรรลุเพื่อให้วิสัยทัศน์สำเร็จตามที่คาดหวัง โดยอาศัยวิธีการตามแนวทางของ

Balanced Scorecard ภายใต้งานพิจารณาจากมุมมองทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ 1 มุมมองด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ มุมมองด้านประสิทธิภาพการจัดการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร ตามลำดับ จากนั้น ผู้วิจัยนำเป้าประสงค์ที่ระบุขึ้นมาทั้งหมดมาเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลในรูปของแผนที่ยุทธศาสตร์

ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับส่วนและระดับบุคคล โดยจำนวนตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับสายงานจำแนกตามได้ ดังตารางที่ 7.1

สายงาน / ผอ.	จำนวนตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับสายงาน / ผอ.
ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ	7
สายงานพัฒนาและนวัตกรรมคุณภาพ	13
สายงานบริหารและรักษาระบบประกันคุณภาพ	11
สายงานสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้	5

ตารางที่ 7.1 จำนวนตัวชี้วัดระดับสายงานและผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ

เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปสู่ระดับบุคคล รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำร่างตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับบุคคลจากภาระงานของบุคลากรแต่ละสายงานที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ จึงมีการดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่ระดับบุคคล โดยจำนวนตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับบุคคลจำแนกตามได้ ดังตารางที่ 7.1

ส่วน/สายงาน	บุคลากรส่วนประกันคุณภาพ		จำนวนตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับบุคคล
ส่วนประกันคุณภาพ	นางศิรินาท ทัพแสง	ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ	7
สายงานพัฒนาและนวัตกรรมคุณภาพ	นางจินตนา หัตถโกศล	หัวหน้าสายงานฯ	15
	น.ส.อุ๋นใจ ช่วงดำ	เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา (วิชาการศึกษา)	11
	น.ส.แก้วประกาย จันทร์เจริญ	พนักงานธุรการ ระดับ 4	4
สายงานบริหารและรักษาระบบประกันคุณภาพ	นางวรัท ไชยสนิท	หัวหน้าสายงานฯ	11
	นางสาวนฤมล อ่อนภิรมย์	นักวิชาการศึกษา ระดับ 4	10
	นางสาวกฤษณา เมธีพลากร	พนักงานธุรการ ระดับ 4	10
	นายมัสดี แวดราแม	เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา (วิชาการศึกษา)	10
สายงานสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้	(ตำแหน่งว่าง)	หัวหน้าสายงานฯ	9
	นางสาวนริศรา พงษ์วงศ์	นักวิชาการศึกษา ระดับ 4	8
	นายวิบูลย์ คงดี	เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา (วิชาการศึกษา)	6
	นายธงชัย ปิติมโนสกุล	เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา (วิชาการศึกษา)	6
	นางสาวแก้วทิพย์ ประจักษ์จิตร	เจ้าหน้าที่สำนักงาน (ธุรการ)	6

ตารางที่ 7.2 จำนวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับบุคคล

จากตารางที่ 7.2 พบว่า บุคลากรส่วนประกันคุณภาพจะมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับบุคคลของตนเองประมาณ 7-15 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับบุคคลของหัวหน้าสายงานพัฒนาและนวัตกรรมคุณภาพมีจำนวนค่อนข้างมาก เนื่องจากมีภาระงานที่รับผิดชอบจำนวนมาก ส่วนบุคลากรในสายงานสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้จะรับผิดชอบตัวชี้วัดการดำเนินงานประมาณ 6-9 ตัวชี้วัด เนื่องจากเป็นสายงานที่เป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของสายงานอื่น ๆ

ส่วนที่ 2 การออกแบบกระบวนการ

ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดกระบวนการ (Process) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่ามีกระบวนการที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งได้นำเทคนิค ECRS มาใช้ในการออกแบบกระบวนการผ่านการประชุมของบุคลากรเพื่อทบทวนกระบวนการที่ออกแบบไว้ ซึ่งมีทั้งหมด 9 กระบวนการ ได้แก่

1. การจัดประชุม/อบรม/สัมมนา
2. การติดตามรายงานผลการตรวจคุณภาพของหน่วยงาน
3. การตรวจประเมินคุณภาพหน่วยงาน โดยส่วนประกันคุณภาพ
4. การวิเคราะห์ข้อมูลด้านคุณภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การบริหารความเสี่ยง
8. การจัดการความรู้
9. การประชาสัมพันธ์งานด้านประกันคุณภาพ

ส่วนที่ 3 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของส่วนประกันคุณภาพ

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรส่วนประกันคุณภาพ เริ่มจากการกำหนดขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน (Functional Competency) เมื่อได้ทำการกำหนดขีดความสามารถเชิงสมรรถนะทั้ง 2 ส่วนแล้ว จึงนำไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรส่วนประกันคุณภาพต่อไป โดยแผนพัฒนาบุคลากรดังกล่าวเป็นแผนเพื่อกระจายการพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรในระยะเวลา 3 ปี ดังตารางที่ 7.3

ตารางที่ 7.3 แผนการพัฒนาบุคลากรส่วนประกันคุณภาพ

Competency	บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา Competency	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
Core Competency				
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	• บุคลากรทุกคนของส่วนประกันคุณภาพ	○		
การพัฒนาการทำงานอย่างค้ำเนื่อง		○		
การทำงานเป็นทีม			○	
จิตสำนึกด้านการบริการ				○
จริยธรรม				○
Functional Competency ของผู้บริหาร				
ความเป็นผู้นำ	• ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ • หัวหน้าสายงานทั้งหมด		○	
การทำงานเชิงรุก		○		
ทักษะในการให้คำปรึกษา			○	
ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง				○
กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร		○		
ทักษะการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา				○
การควบคุมดูแลงาน		○		
Functional Competency ของกระบวนงาน				
ความรู้ในงานประชาสัมพันธ์	• ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ • หัวหน้าสายงานทั้งหมด • นักวิชาการศึกษา/เจ้าหน้าที่บริการ การศึกษาสายงานบริหารและรักษาระบบ ประกันคุณภาพ • เจ้าหน้าที่บริการการศึกษาสายงานพัฒนา และนวัตกรรมคุณภาพ • เจ้าหน้าที่บริการการศึกษาสายงาน สารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้			○
การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	• เจ้าหน้าที่บริการการศึกษาทุกสายงาน	○		
การบริหารจัดการเอกสารและรายงานต่าง ๆ	• เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา/เจ้าหน้าที่ ธุรการทุกสายงาน		○	
ความรู้เกี่ยวกับตัวชี้วัด	• นักวิชาการศึกษา/เจ้าหน้าที่บริการ การศึกษาสายงานบริหารและรักษาระบบ ประกันคุณภาพ		○	

ตารางที่ 7.3 แผนการพัฒนาบุคลากรส่วนประกันคุณภาพ (ต่อ)

Competency	บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา Competency	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
Functional Competency ของกระบวนงาน				
ความเข้าใจวิสัยทัศน์ระดับหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> นักวิชาการศึกษา/เจ้าหน้าที่บริการการศึกษาสายงานบริหารและรักษาระบบประกันคุณภาพ 		O	
ความสามารถเชิงวิเคราะห์	<ul style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ หัวหน้าสายงานทั้งหมด นักวิชาการศึกษา/เจ้าหน้าที่บริการการศึกษาทุกสายงาน 	O		
ความละเอียดรอบคอบ	<ul style="list-style-type: none"> เจ้าหน้าที่บริการการศึกษาสายงานพัฒนาและนวัตกรรมคุณภาพ 			O
การกำหนดแผนงาน	<ul style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ หัวหน้าสายงานทั้งหมด 	O		
ความรู้ในการออกแบบระบบฐานข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> นักวิชาการศึกษา/เจ้าหน้าที่บริการการศึกษาสายงานสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้ 	O		
การบริหารงบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> หัวหน้าสายงานทั้งหมด 	O		
ความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> หัวหน้าสายงานทั้งหมด 			O
การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ หัวหน้าสายงานสายงานพัฒนาและนวัตกรรมคุณภาพ เจ้าหน้าที่บริการการศึกษาสายงานพัฒนาและนวัตกรรมคุณภาพ 		O	
ทักษะการให้รางวัล				O
ความรู้เกี่ยวกับตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้				O
การวัดผลการปฏิบัติงาน				O

7.2 ข้อจำกัดของการวิจัยและข้อเสนอแนะ

- การดำเนินขั้นตอนต่างๆ ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการประชุมสอบถามผู้บริหารระดับบน โยบาย การประชุมร่วมกันทั้ง 3 สายงานหรือการประชุมภายในของแต่ละสายงาน ซึ่งข้อดีของการประชุมดังกล่าว คือ ทำให้ผู้เข้าประชุมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับรู้ถึงปัญหาซึ่งมีแง่มุมที่หลากหลายจากผู้เข้าประชุมท่านอื่น ตลอดจนได้ข้อสรุปที่เป็นมติเอกฉันท์ร่วมกันในที่สุด แต่มีข้อเสียคือ ผู้วิจัยและผู้เข้าประชุมแต่ละคนจะต้องมีเวลาว่างตรงกัน ประกอบกับการประชุมแต่ละครั้งจะต้องมีระยะเวลาเพียงพอต่อเนื้อหาของแต่ละกิจกรรม
- เนื่องจากส่วนประกันคุณภาพไม่เคยมีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่ได้กำหนดมาก่อน ดังนั้น ผลลัพธ์ที่ได้จึงอยู่ภายใต้กรอบความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีความคลาดเคลื่อนได้บ้าง

3. กระบวนการที่กำหนดขึ้นมานั้น ซึ่งอาจจะต้องประชุมเพื่อหาแนวทางร่วมกันระหว่างสายงาน และขอคำปรึกษาจากผู้บริหารระดับนโยบายหรือผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการนำมาปฏิบัติจริง ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงไม่ระบุดังรายละเอียดของการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ
4. แผนพัฒนาบุคลากรอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อนำมาใช้งานจริง เนื่องจากต้องจัดทำรายละเอียดและการประเมินผลขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรเพิ่มขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการโดยใช้ระยะเวลา