

แนวทางการปฏิบัติที่ดีในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)

1. การเลือกเรื่องที่จะจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ผู้จัดทำควรเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้น และควรเป็นผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความเข้าใจในงานที่ทำเป็นอย่างดี เพื่อสามารถเขียนอธิบายขั้นตอนกระบวนการโดยละเอียด

2. การตั้งชื่อเรื่อง ควรสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะทำ ไม่กว้างจนเกินไป โดยเฉพาะในบางเรื่อง ซึ่งมีการจัดทำค่อนข้างมาก อาทิ คู่มือการประชุมสภามหาวิทยาลัย คู่มือการเขียนรายงานการประชุม ควรระบุมหาวิทยาลัย สถาบันด้วย เพื่อความชัดเจน

3. บทนำ

หลักการเหตุผล ความเป็นมาเป็นความสำคัญของปัญหา ควรเขียนให้เข้าประเด็น อาทิ ตามลำดับเหตุการณ์ พัฒนาการในการทำงาน ปัญหา อุปสรรคในการทำงานของเรื่องนี้ จุดที่มักเกิดข้อผิดพลาด เพื่อแสดงให้เห็นความสำคัญของเรื่องที่จะทำ ประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับให้ชัดเจน

วัตถุประสงค์ ควรเขียนให้ชัดเจนว่า การทำคู่มือนี้ผู้จัดทำ ทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อะไร อาทิ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถทำงานแทนกันได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ขอบเขตของคู่มือ (ส่วนหนึ่งไม่เข้าใจและมักจะเขียนไม่ถูกต้อง) เรื่องที่ทำอยู่ในช่วงใด ส่วนที่เกี่ยวข้องต่างๆ อยู่ในช่วงเวลาใด เช่น ยึดตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยปี พ.ศ.2530 นักศึกษาที่เข้าปีการศึกษา 2560

4. การเขียนอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงาน ควรเขียนในลักษณะ Procedure หรือ Work Instruction เพื่อให้เห็นภาพการทำงานผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ในแต่ละขั้นตอน ทำหน้าที่อะไร ระยะเวลาการทำงานแต่ละขั้นตอน ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจง่ายขึ้น

5. ควรเขียนเทคนิคในการปฏิบัติงาน หรือ การนำเสนอสิ่งที่มีมักจะมีการทำงานที่ผิดพลาด เพื่อแสดงความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ และป้องกันมิให้เกิดปัญหาในการทำงาน

6. ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา การนำเสนอปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหา ส่วนใหญ่มักจะเขียนจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา ซึ่งเป็นมุมมองหนึ่ง หากจะให้คู่มือมีประโยชน์มากขึ้น ควรมีการระดมสมอง หรือสำรวจความคิดเห็น หรือ Focus group ของกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ผู้บริหาร ผู้ให้บริการ ผู้ปฏิบัติงาน ฯลฯ แล้วสอบถามแนวทางการแก้ไข แนวทางการพัฒนา ซึ่งจะได้ข้อมูลปัญหาครอบคลุมในมิติต่างๆ แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาที่มาจากการมีส่วนร่วม ของทุกฝ่าย และนำไปสู่การแก้ไขปัญหา และพัฒนาร่วมกัน

7. รมั้ดระวังเรื่องการอ้างอิงเอกสาร ให้ครบถ้วนทุกเล่ม เพราะอาจจะละเมิดจรรยาบรรณทางวิชาการ และถูกสอบสวนได้กรณีพบว่ามี การละเมิด รวมทั้งควรเขียนอ้างอิงให้ถูกต้องตามหลักการ เพราะการอ้างอิงไม่ครบถ้วนอาจจะมีผลต่อการพิจารณาเรื่อง

8. ตัวอย่างเอกสาร แบบฟอร์มต่างๆ ควรใส่ไว้ในภาคผนวก

9. เมื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ควรให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้ทำงานนั้นอ่าน และให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะว่าควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด โดยเฉพาะขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานแทนตนเองได้

10. ควรนำกระบวนการขั้นตอนการทำงานทั้งหมดมาสรุปเป็นแผนภาพ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจขั้นตอนกระบวนการต่างๆ ได้ง่ายขึ้น (ตัวอย่างแนบ)

ขั้นตอนการสรรหาอธิการบดี ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2559

1.สภา ในการประชุมครั้งที่ 8/2559 วันที่ 14 ก.ย.2559 แต่งตั้ง คกก.สรรหา ก่อนวาระสิ้นสุดไม่น้อยกว่า 120 วัน (ข้อ 4)
 2.สภามหาวิทยาลัยมอบเอกสาร ให้คณะกรรมการสรรหา นำไปใช้ประโยชน์ในการสรรหา คือ 1) สถานภาพ สถานการณ์ และความต้องการของส่วนงาน 2) นโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยเพื่อใช้ประกอบการสรรหาอธิการบดีคนใหม่

3.คกก.สรรหา ดำเนินการเรื่องการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

4.การเสนอชื่อ มี 4 ช่องทาง และการรับสมัคร (ข้อ 15)

- 4.1 การเสนอชื่อของส่วนงาน คณะกรรมการ กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการเสนอชื่อโดยส่วนงาน
 - 4.1.1 คกก.มีหนังสือถึงส่วนงานให้ดำเนินการตามประกาศฯ ประกาศหลักเกณฑ์ และวิธีการในการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีโดยส่วนงาน
 - 4.1.2 คณะกรรมการประจำส่วนงานตรวจสอบคุณสมบัติ กั้นกรองรายชื่อผู้ได้รับการเสนอชื่อไม่เกิน 3 ชื่อ พร้อมประวัติ ผลงาน เหตุผลเสนอ คกก. (ข้อ 15 (1.1) และ ข้อ 16) (วันที่ 27 ตุลาคม 59) และเสนอ คกก. ภายในวันที่ 31 ต.ค.59
- 4.2 การเสนอชื่อของกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้กรรมการสรรหา
 - คกก. มีหนังสือถึงกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้กรรมการสรรหาให้เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี คนละ ไม่เกิน 2 ชื่อต่อ คกก. (ข้อ 15 (1.2) ข้อ 17 วรรคแรก) (ภายในวันที่ 27 ต.ค.59)
- 4.3 การเสนอชื่อโดยสมาคม
 - คกก. มีหนังสือถึงนายกสมาคม นักศึกษากำ มศก. และให้สมาคมนักศึกษากำ มศก. เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี คนละ ไม่เกิน 2 ชื่อต่อ คกก. (ข้อ 15 (1.3) ข้อ 17 วรรคสอง) (ภายในวันที่ 27 ต.ค.59)
- 4.4 การรับสมัคร
 - คกก.ประกาศรับสมัคร จากบุคคลทั่วไป รับสมัครอย่างน้อย 15 วันทำการ (ข้อ 15 (2) ข้อ 18) (วันที่ 4 -27 ต.ค.59)

คกก.ดำเนินการให้ได้ภายใน 90 วัน นับถัดจากวันที่สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้ง คกก.สรรหาคือวันที่ 13 ธ.ค.2559 (ข้อ 14)

5. คกก.พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้ได้รับการเสนอชื่อและผู้สมัคร (ข้อ 19) (วันที่ 8 พ.ย. 59)
 6. จัดทำบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการตรวจสอบที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เรียงตามลำดับตัวอักษร ไม่คำนึงถึงคุณวุฒิและประกาศให้ทราบทั่วกัน (ข้อ 19) (วันที่ 8 พ.ย. 59)
 7. คกก.ดำเนินการพิจารณาถ่วงดุลเพื่อให้ได้รายชื่อผู้มีความเหมาะสมที่จะทาบทามให้เข้ารับการสรรหา (ข้อ 20) (วันที่ 8 พ.ย. 59)
 8. คกก. มีหนังสือทาบทามรายชื่อตามข้อ 8 โดยให้ตอบรับภายใน 7 วันนับถัดจากวันที่ทราบหรือถือว่าทราบหนังสือทาบทาม (ข้อ 20) (วันที่ 8 พ.ย. 59)

9. คกก. จัดทำบัญชีรายชื่อผู้ตอบรับการทาบทามและผู้สมัครเป็นผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีเรียงตามลำดับตัวอักษร (ข้อ 21) (วันที่ 18 พ.ย. 59)
 10. ประกาศรายชื่อผู้ตอบรับการทาบทาม ผู้สมัคร ให้ทราบทั่วกัน (ข้อ 21) (วันที่ 18 พ.ย. 59)

11. คกก.การกำหนดหลักเกณฑ์การแสดงวิสัยทัศน์และสัมภาษณ์ และการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับฟังวิสัยทัศน์ ตามที่คกก. กำหนดและประกาศให้ทราบทั่วกัน (ข้อ 21 วรรคสอง) (วันที่ 18 พ.ย. 59)

12. ผู้เข้ารับการสรรหา มาแสดงวิสัยทัศน์ และ คกก. สัมภาษณ์ผู้เข้ารับการสรรหา (วันที่ 13 ธ.ค.59)

13. คกก. พิจารณาถ่วงดุล เพื่อหาบุคคล (หลักเสียงการลงคะแนนเสียงแต่ปรึกษาหารือให้ได้อันหนึ่ง) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดีอย่างน้อย 2 คน พร้อมประวัติ ผลงาน เหตุผล เสนอสภา พิจารณา (ข้อ 22) กรณีมีความจำเป็นอย่างอื่น คกก. อาจเสนอชื่อผู้สมัครที่มีความเหมาะสมเพียง 1 ชื่อก็ได้ แต่ต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็น พร้อมหลักฐานต่อสภา (ข้อ 22) (วันที่ 13 ธ.ค.59)

14. ผู้ได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี อาจได้เชิญให้มานำเสนอวิสัยทัศน์ฯ นโยบาย แผนพัฒนามหาวิทยาลัยต่อสภา (ข้อ 23)
 15. สภา ครั้งที่ 11/2559 วันที่ 14 ธ.ค.59 พิจารณาลงมติให้ความเห็นชอบผู้ได้รับการเสนอเป็นผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี 1 คน โดยกระทำเป็นการลับ และต้องได้คะแนนยอมรับเกินกึ่งหนึ่งของผู้มาประชุม กรณีไม่มีผู้ใดได้คะแนนเกินกึ่งหนึ่งให้มีการลงมติใหม่ตามหลักเกณฑ์ที่สภากำหนด (ข้อ 24)

16. สภามหาวิทยาลัย ดำเนินการตามขั้นตอน การเสนอชื่อเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งอธิการบดี (ประมาณ 2-3 เดือน ประมาณเดือนมี.ค.59)

17. ผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นอธิการบดีนำเสนอวิสัยทัศน์ฯ เป้าหมายการทำงานต่อสภา ภายใน 3 เดือน นับแต่วันโปรดเกล้าฯ (ข้อ 26) ประมาณเดือน ก.ค.59

คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร (ข้อ 6, 7)	
1.นายสมนต์ สกลไชย	ประธานกรรมการ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	กรรมการ
2.ดร.คุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา	กรรมการ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	กรรมการ
3.นายชัยณรงค์ อินทรมิทรัพย์	กรรมการ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	กรรมการ
4.นางดวงสมร วรฤทธิ์	กรรมการ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	กรรมการ
5.ศาสตราจารย์ ดร.สนธิ อักษรแก้ว	กรรมการ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	กรรมการ
6.รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี จงเสรีจิตต์	กรรมการ
ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน	กรรมการ
7.นางสาวทัศนวรรณ พลวิรัตน์	กรรมการ
รองประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน คนที่สอง	กรรมการ
8. รองศาสตราจารย์ระเบียบ สุภาวี	กรรมการ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ	กรรมการ
9. รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยสิทธิ์ ตำนกิตติกุล	กรรมการ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารซึ่งดำรงตำแหน่งคนดี	กรรมการ
10. นายเทียนประสิทธิ์ ไชยภัทรานันท์	กรรมการ
นายกสมาคมนักศึกษากำมหาวิทยาลัยศิลปากร	กรรมการ

ห้าม คกก.ผู้ตอบรับการทาบทาม ผู้สมัคร ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อผู้ตอบรับการทาบทามและผู้สมัคร (ข้อ 21 วรรคสาม)

กรณี คกก. ไม่สามารถหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้ ให้เสนอสภาพิจารณา

15.1 กรณีสภา มีมติไม่เห็นชอบบุคคลที่ คกก.เสนอชื่อมาอาจจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง (ข้อ 25)

- 1) ดำเนินการสรรหาอธิการบดีใหม่ โดย
 - 1.1) คกก.ชุดเดิม
 - 1.2) ตั้ง คกก. ชุดใหม่ (ข้อ 25 (1))
- 2) แต่งตั้งคกก. เสาะหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี (โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้ยื่น)
 - 2.1) หลักเกณฑ์การได้มาซึ่งอธิการบดีให้ คกก. เสาะหากำหนด
 - 2.2) เสนอชื่อให้สภาพิจารณาจำนวน 1 ชื่อ พร้อมประวัติผลงาน เหตุผล (ข้อ 25 (2))