

**โครงการแนวปฏิบัติที่ดี GOOD PRACTICE**  
**แนวปฏิบัติที่ดี ด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม**  
**เรื่อง วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน**  
**โดยสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ**

**คณะทำงาน**

คณะทำงานประกอบด้วยบุคลากรตามคำสั่งสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ 1/2559 เรื่อง แต่งตั้งผู้ช่วยวิทยากรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้: วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ลงวันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2559 (แนบ 1) และคำสั่งที่ 50/2556 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ลงวันที่ 7 พฤศจิกายน 2556 (แนบ 2)

**บทสรุปกิจกรรม**

โครงการการจัดการความรู้เรื่องวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม คือ กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนทุกคน เนื่องจากต้องสร้างเป็นผลงานเพื่อใช้ต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 (5 ปี) ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมว่าด้วย การบริหารงานบุคลากร พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 และประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เรื่องผลงานที่เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน กล่าวคือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจะต้องส่งผลงานคือคู่มือการปฏิบัติงาน คนละ 1 เล่ม เพื่อยื่นการต่อสัญญาจ้างตามข้อบังคับดังกล่าว แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มิได้กำหนดรูปแบบการพิมพ์ การจัดรูปเล่มไว้ให้ ดังนั้น พนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนจึงสับสน ขาดความรู้ ความเข้าใจในวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน และทุกคนมีความทุกใจเป็นอย่างยิ่ง ไม่สบายใจในอนาคตของตนเองชาติที่พึงพิง

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศและการณรงค์ของผู้อำนวยการสำนักฯ ได้สนทนากันในเบื้องต้น เล็งเห็นปัญหาของพนักงานมหาวิทยาลัย จึงได้จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ เรื่องวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหา ผ่อนคลายความทุกข์วิตกกังวลของพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์แล้วเห็นว่า วิธีการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานสามารถบูรณาการได้ตามหลักของบรรณารักษศาสตร์ ได้แก่ การสืบค้นข้อมูล การจัดรูปแบบการพิมพ์ การอ้างอิง การเขียนบรรณานุกรม การปริทัศน์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การจัดรูปเล่ม ฯลฯ จึงมีเหตุผลสรุปได้ว่า บุคลากรของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนมากเป็น บรรณารักษ์ มีความรู้ความชำนาญในเรื่องดังกล่าว ดังนั้น น่าจะจัดการความรู้เรื่องวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน โดยใช้ประสบการณ์ของวิทยากร และมีเอกสารประกอบการอบรมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่จะต้องต่อ สัญญาจ้างระยะที่ 3 ใช้เป็นแนวทางการเขียน ทั้งนี้มีการแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมโดยให้ผู้ช่วยวิทยากร คือบรรณารักษ์ เป็นวิทยากรประจำกลุ่ม เพื่ออธิบายขยายความให้ผู้เข้าอบรมสามารถเข้าใจ จากนั้นให้กำหนดให้พนักงาน มหาวิทยาลัยส่งต้นฉบับและให้ผู้ช่วยวิทยากรคือบรรณารักษ์กลั่นกรองให้ข้อเสนอแนะ (เหมือนสร้างชุมชนนัก ปฏิบัติ) แก้ไขก่อนเข้าเล่ม ผลงานที่ส่งจึงเป็นระเบียบพร้อมให้คณะกรรมการการต่อสัญญาจ้างพิจารณา ขณะเดียวกันผู้เข้าอบรมก็มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการเขียนคู่มือและพัฒนาเป็นตำราเรื่อง “วิธีเขียนคู่มือ การปฏิบัติงาน” เพื่อใช้ประกอบต่อสัญญาจ้างของพนักงานมหาวิทยาลัย” โดยสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี สารสนเทศ

### ที่มาและความสำคัญของโครงการ

ตั้งแต่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 กำหนดให้พนักงานสายสนับสนุนต้องส่งผลงานเพื่อใช้ในการต่อสัญญาจ้าง โดยเฉพาะการต่อสัญญาจ้าง ระยะที่ 3 ต้องส่งคู่มือการปฏิบัติงาน แต่คู่มือการปฏิบัติงานในอดีตยังไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน ต่างคนต่างทำ ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดข้อสังเกตต่อคณะกรรมการพิจารณาการต่อสัญญาจ้างเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยจึงจัดโครงการ อบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดทำผลงานเพื่อต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนประจำปี 2559 เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2558 (แนบ 3) โดยมีผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นวิทยากร (แนบ 4) อย่างไรก็ตามผู้เข้าฟังการอบรมจำนวน 27 คน (แนบ 5) ยังขาดความเข้าใจถึงองค์ประกอบของการ เขียนคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเองเพราะอบรมเพียงหนึ่งวันเท่านั้น

ดังนั้น สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้เล็งเห็นปัญหาดังกล่าวจึงสมควรจัดโครงการอบรม เชิงปฏิบัติการจัดการความรู้ เรื่องวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน (แนบ 6) อีกครั้งหนึ่งโดยแบ่งเป็นกลุ่มๆ มีวิทยากร ประจำกลุ่มให้คำแนะนำ คำปรึกษา) เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจอย่างเป็นระบบ ผู้เข้าอบรมสามารถผลิตคู่มือการ ปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยใช้ตำราเรื่อง “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” เป็นต้นแบบและสามารถใช้ เป็นข้อกำหนด การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนทุกคนที่จะต้องใช้เป็น ผลงานการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 ทุกคนทุกปี

อนึ่ง ตำราเรื่องวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการพิจารณาการต่อสัญญาจ้าง เนื่องจากได้รายงานถึงกระบวนการและขั้นตอนการทำคู่มือการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนให้คณะกรรมการทราบ

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ร่วมกันระหว่างผู้ช่วยวิทยากร และผู้เข้าอบรม (พนักงานมหาวิทยาลัย) ที่ต้องส่งคู่มือการปฏิบัติงานในการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3
2. เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่ต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 มีผลงานคือคู่มือปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ที่คณะกรรมการพิจารณาต่อสัญญาจ้างพึงพอใจและได้รับการต่อสัญญาจ้าง
3. เพื่อให้การผลิตคู่มือการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ใช้ต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 มีกระบวนการและขั้นตอนชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติได้ในทุกปี
4. เพื่อผลิตตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” เผยแพร่และกำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทุกคน ใช้เป็นแนวทางการสร้างผลงานเพื่อต่อสัญญาจ้างและการเลื่อนระดับที่สูงขึ้น
5. เพื่อเผยแพร่ตำราวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงานไปยังสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ โดยให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนใช้เป็นแนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานสามารถพัฒนาสู่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เรื่องคู่มือการปฏิบัติงาน

## แนวปฏิบัติที่ดี

1. เขียนโครงการ ขออนุมัติโครงการ
2. แต่งตั้งผู้ช่วยวิทยากรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดการความรู้:วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน (คปง.)
3. คปง. ประชุม สนทนา แลกเปลี่ยนความรู้และเตรียมการวางแผนอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำร่างต้นฉบับ ตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน”
5. คปง. ทบทวนร่างต้นฉบับ ตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน”
6. ปรับปรุงต้นฉบับ ตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน”
7. นำไปใช้อบรมกับผู้ที่จะต้องต่อสัญญาจ้าง และ/หรือผู้ที่ต้องการเลื่อนระดับเป็นชำนาญการ

8. ผู้ที่จะต้องต่อสัญญาจ้างเขียนคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเอง
9. คปง. ตรวจสอบคู่มือการปฏิบัติงานตามของผู้ที่จะต้องต่อสัญญาจ้าง เพื่อให้ข้อเสนอแนะ แนะนำและความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยเฉพาะการจัดรูปแบบการพิมพ์ การพิมพ์หัวข้อหลัก หัวข้อรอง หัวข้อย่อย การอ้างอิง บรรณานุกรม เป็นต้น
10. ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงานตามข้อ 7 แลกเปลี่ยน ให้ข้อเสนอแนะ ปัญหาต่าง ๆ กับ คปง.
11. คปง. ประชุมสรุป ให้ข้อสังเกต ปัญหาที่พบในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานของผู้ต่อสัญญาจ้างแต่ละคน พร้อมกันนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะของต้นฉบับตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน”
12. ประชุม คปง. สรุปโครงการอบรม ทบทวนเพื่อใช้การอบรมรุ่นต่อไปทุกปี
13. ผลิตตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมใช้อ้างอิงที่เป็นมาตรฐาน
14. เผยแพร่ตำราสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เช่น จัดอบรม การสร้างช่องทาง การสื่อสารบน website
15. ก่อนการอบรมในรุ่นต่อไป ต้องมีการทบทวนแนวทางการจัดการความรู้ และทบทวนพัฒนาการของตำราวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

### ผลกระทบที่สร้างคุณค่า

การจัดการความรู้เรื่องวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน มีผลกระทบที่สร้างคุณค่าให้กับมหาวิทยาลัยดังนี้

1. ได้นวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ตำราเรื่องวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนใช้ค้นคว้า อ้างอิงประกอบการทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ การจัดรูปเล่ม ปก คำนำ สารบัญ การลำดับบทที่ การเรียบเรียงเนื้อหา การพิมพ์เนื้อหา การอ้างอิง การเขียนบรรณานุกรม ฯลฯ (แนบ 7)

2. ตำราเรื่องวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงานเป็นผลผลิตของการมีส่วนร่วมของบรรณารักษ์ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศและพนักงานมหาวิทยาลัย เพราะตำราดังกล่าวมีความชัดเจนในด้านรูปแบบ ให้ยึดเป็นแนวทางการทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งยังไม่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏใด ๆ ให้ความสนใจ จึงนับเป็นตำราเล่มแรกอีกทั้ง คณะกรรมการพิจารณาการต่อสัญญาจ้างและคณะกรรมการบริหารงานพนักงานมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมยอมรับในกระบวนการจัดการความรู้

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. คณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้าง คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย บรรณารักษ์ให้ความร่วมมือและเห็นความสำคัญในวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สนับสนุนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเขียนผังงานขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flowchart) การจัดระเบียบข้อความในแต่ละบทแต่ละหน้า วิธีเขียนการอ้างอิง การเขียนบรรณานุกรมซึ่งจะเป็นพื้นฐานพัฒนาการเขียนผลงานที่สูงขึ้นไป
2. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่จะต้องต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 ให้ความสนใจ กระทือหรือรัน มีทักษะการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เพราะได้มีการปฏิบัติจริง การให้ข้อเสนอแนะ คำปรึกษาของ บรรณารักษ์ หรือผู้ช่วยวิทยาการ
3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การถ่ายทอดองค์ความรู้กันและกันระหว่างวิทยากรหลัก ผู้ช่วยวิทยาการ (บรรณารักษ์) และผู้เข้าอบรมมีการสอบถาม การสนทนาแบบกันเอง ปรับปรุงแก้ไขต้นฉบับ 3 – 5 ครั้งก่อนเข้า เล่มจนกระทั่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่เข้าอบรมการจัดการความรู้สามารถเขียนผลงานคือ “คู่มือการปฏิบัติงาน” ประจำหน่วยงานของตนเองคนละ 1 เล่ม (แนบ 8) เพื่อนำเข้าที่ประชุมคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้างครั้งที่ 2/2559 เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2559 (แนบ 9) และนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2559 (แนบ 10)
4. เป็นการวางแผนเตรียมบุคลากรทดแทนการเป็นวิทยากรหลักที่จะเกษียณอายุราชการ
5. มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณการจัดทำต้นฉบับตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” จำนวนเงิน 20,000 บาท (แนบ 11)

## ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข

1. ผู้เข้าอบรมเพื่อเตรียมการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 มิได้เตรียมข้อมูลของหน่วยงานตัวเอง เช่น บทบาทหน้าที่ ภาระงานหลัก งานรอง เอกสารอื่น จึงทำให้การปฏิบัติกรเขียนคู่มือการปฏิบัติงานล่าช้าไปบ้าง
2. ระยะเวลาการอบรมกระชั้นชิดเกินไป ทำให้มีเวลาเขียนคู่มือของพนักงานมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ ดังนั้นการอบรมในปีต่อไปควรจัดอบรมล่วงหน้า ก่อนส่งคู่มือการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 8 เดือน

## แนวทางในการจัดการความรู้

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีแนวทางในการจัดการความรู้เรื่องวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรสายสนับสนุนทุกคนที่จะต้องใช้เป็นผลงานต่อสัญญาระยะที่ 3

ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ บริหารจัดการองค์การด้วยหลักธรรมาภิบาล เหตุผลที่เลือกองค์การความรู้ ตัวชี้วัด เป้าหมาย วิธีการสู่ความสำเร็จ และกิจกรรมเป็นต้น (แนบ 12)

### ภาพประกอบโครงการการจัดการความรู้เรื่องวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

ประชุมผู้ช่วยวิทยากรและเตรียมเป็นผู้ตรวจผลงานคู่มือการปฏิบัติงานของผู้ต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3



อบรมผู้ต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 ให้ความรู้ ให้คำปรึกษาการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน



ประชุมผู้ช่วยวิทยากรหาบทสรุป ปัญหา ข้อเสนอแนะการอบรม และผลิตตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน”

