

การปรับปรุงกระบวนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการโดยวิธีการออกแบบกระบวนการใหม่
ของกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

**Process Improvement of Monitoring and Evaluation by Process Design of Policy and Planning Division
at Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University**

เบญจลักษณ์ ชิดชาญชัย (Benjaluk Chidchanchai)* ดร.ศุภรา เจริญภูมิ (Dr.Shpphara Jareanphoom)**

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ และประเมินผลความเหมาะสมของกระบวนการปฏิบัติงานบริหารติดตามประเมินผลโครงการที่ออกแบบใหม่ ของกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ใช้วิธีการออกแบบกระบวนการใหม่ มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกองนโยบายและแผน จำนวน 12 คน ผลการวิจัยพบว่า การปรับปรุงกระบวนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ โดยวิธีการออกแบบกระบวนการใหม่ ของกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีกระบวนการปฏิบัติงาน 4 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการที่ 1 การวางแผน ประกอบด้วย 6 กิจกรรม กระบวนการที่ 2 การดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 กิจกรรม กระบวนการที่ 3 การตรวจสอบ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม และกระบวนการที่ 4 การปรับปรุง ประกอบด้วยกิจกรรม 2 กิจกรรม ผลการประเมินความเหมาะสมของกระบวนการที่ออกแบบใหม่ในการนำไปใช้ พบว่า ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการนำผังการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพในแต่ละขั้นตอนมีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องอยู่ในช่วง 0.83 – 1.00 จึงสามารถนำกระบวนการไปใช้ได้จริง

ABSTRACT

The main objectives of this research was to improve the existing operational process by creating a new design and to evaluate the compatibility of the newly designed operational process. The designed process in this research project is based on the regime to design a new process suggested by Veerapoj Lueprasitsakul combined with the process suggested by Rain Maker. This research work is an operational one the populations of which are divided into 2 groups. The first group consists of 3 experts in the related fields. The populations in the second group are 12 operational workers who work on the policy and planning division in the university. The tools used in this research project are questionnaire, Quality Management Process Chart, Operation Process Chart, indicators to evaluate the activities in the process and Quality work Assignment Chart. The results from the research project the process improvement of process monitoring and evaluation of the university consists of 4 phases as follows Phase 1 or Plan of 6 activities Phase 2 or Do of 3 activities Phase 3 or Check of 3 activities and Phase 4 or Action of 2 activities and Concerning the results from the evaluation of the compatibility of the newly designed process, all the studied populations, i.e., the experts, the operational workers in Policy and Planning Division of Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, deem that the new process is compatible for the implementation in the real situations. The results verify the feasibility of introducing a scheme of performance quality at each stage, the average consensus in the range of 0.83 to 1.00

คำสำคัญ: กระบวนการ การบริหารติดตามประเมินผลโครงการ

Key Words: Processes, Process Monitoring , Evaluation

*นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

** อาจารย์สาขาวิชาการจัดการคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทนำ

พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 คือ การจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การที่จะบังชี้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานตามพันธกิจได้นั้น จะต้องมี การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการทั้งในมิติของงบประมาณและดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ซึ่งบ่งบอกถึงความก้าวหน้าและผลสำเร็จของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้นการบริหารติดตามประเมินผลโครงการจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จัดการอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากปีงบประมาณที่ผ่านมาพบว่า การรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานไม่ครบถ้วน เสร็จสิ้นไม่ทันกระบวนการพิจารณาผลการดำเนินงานเพื่อเตรียมการปรับปรุงในปีงบประมาณถัดไป และไม่สามารถนำไปใช้เป็นสารสนเทศให้ผู้บริหารตัดสินใจในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ส่งผลให้ถูกปรับลดงบประมาณจากสำนักงบประมาณซึ่งเป็นลูกค้ำหลักของกระบวนการเปรียบเทียบระหว่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 (แผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย งบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2556) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 (แผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย งบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2557) ในผลผลิต ยุทธศาสตร์การพัฒนาวissenschaft เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม ลดลงร้อยละ 58.35

ผู้วิจัยในฐานะรองผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน รับผิดชอบงานบริหารติดตามประเมินผลโครงการของมหาวิทยาลัย จึงได้ประชุมร่วมกับผู้ปฏิบัติงานกองนโยบายและแผน จำนวน 12 คน เพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุในการดำเนินงานในความรับผิดชอบ พบว่ากระบวนการปฏิบัติงานของกองนโยบายและแผนไม่มีคุณภาพ และร่วมกันคิดหาวิธีการแก้ไขจากสภาพปัญหาและวิธีที่เหมาะสมที่สุดตามมติเอกฉันท์คือ ปรับปรุง

กระบวนการปฏิบัติงานบริหารติดตามประเมินผลโครงการ โดยนำปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานมาออกแบบกระบวนการใหม่ (Process Redesign) ของ (วีรพจน์, 2545) เป็นต้นแบบ ผวนกับขั้นตอนของการออกแบบกระบวนการใหม่ของเรนเมกเกอร์ (Rainmakers, 2002) มาใช้เป็นขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงาน และลดขั้นตอนการทำงานให้น้อยลง รวมทั้งลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานทำให้ระบบงานมีมาตรฐานมากขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการของกองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการออกแบบกระบวนการใหม่
2. เพื่อประเมินผลความเหมาะสมของกระบวนการปฏิบัติงานบริหารติดตามประเมินผลโครงการที่ออกแบบใหม่

วิธีการวิจัย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย คือเจ้าหน้าที่สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จำนวน 32 คน และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงได้เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ในการบริหารติดตามประเมินประเมินผลโครงการในกองนโยบายและแผน จำนวน 12 ทั้งนี้เพื่อเป็นทีมงานในการดำเนินการออกแบบกระบวนการใหม่และให้ได้ข้อมูลที่มีความเหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้
2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน
 - 2.1 ผู้เชี่ยวชาญ ด้านงานบริหารติดตามประเมินผลโครงการ ระดับอุดมศึกษา จำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารติดตามประเมินผล

โครงการ และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามการนำกระบวนการที่ออกแบบใหม่ไปใช้

2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการคุณภาพ จำนวน 1 ท่าน ซึ่งมีประสบการณ์สอนสาขาด้านการจัดการคุณภาพ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามการนำกระบวนการที่ออกแบบใหม่ไปใช้

ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาหลักเกณฑ์และกระบวนการติดตามประเมินผลของสำนักงบประมาณเพื่อทำการเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้า

2. ทบทวนกระบวนการติดตามประเมินผลโครงการจากการสังเกต บันทึกผังกระบวนการ ปฏิบัติงานปัจจุบัน กำหนดวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงให้ชัดเจน กำหนดค่าเป้าหมายและดัชนีวัดคุณภาพจากความต้องการของลูกค้า

3. วิเคราะห์กระบวนการติดตามประเมินผลโครงการ วิเคราะห์ผังการเคลื่อนไหวในแต่ละขั้นตอนว่าขั้นตอนใดสร้างมูลค่าเพิ่ม ขั้นตอนใดไม่สร้างมูลค่าเพิ่ม โดยดูจากดัชนีวัดคุณภาพ และจำแนกขั้นตอนที่สร้างมูลค่าเพิ่มออกจากขั้นตอนที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่ม

4. ออกแบบผังกระบวนการติดตามประเมินผลโครงการใหม่ โดยปรับปรุงกระบวนการที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่ม จากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการ และการออกแบบกระบวนการใหม่

5. เปรียบเทียบกระบวนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการเดิมกับกระบวนการติดตามประเมินผลโครงการใหม่ในแต่ละขั้นตอนว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่

6. สร้างเครื่องมือประเมินความเหมาะสมในการนำกระบวนการใหม่ไปใช้และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือ และนำเครื่องมือประเมินความเหมาะสมของกระบวนการใหม่ให้ผู้ปฏิบัติงานกองนโยบายและแผน ทำ

การประเมินความเป็นไปได้ในการนำกระบวนการที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้

7. สร้างคู่มือปฏิบัติงานบริหารติดตามประเมินผลโครงการตามรูปแบบผังกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยปรับปรุงกระบวนการจากผลประเมินความเหมาะสมของกระบวนการที่ออกแบบใหม่ โดยปรับปรุงผังกระบวนการตามข้อเสนอจากข้อ 6

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้วิธีการวิเคราะห์ความถี่ จากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ความเหมาะสมของกระบวนการที่ออกแบบใหม่ โดยใช้เกณฑ์การประมวลผล IOC

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์การออกแบบกระบวนการ โดยมติเอกฉันท์

กล่าวโดยสรุป การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำเชื่อถือและมีความเที่ยงตรงมากที่สุด ภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณแล้วผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ ร้อยละ

ผลการวิจัย

การปรับปรุงกระบวนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการหาความต้องการของลูกค้า พบว่าความต้องการของสำนักงบประมาณ พบว่า มีความต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาทำการรายงานผลการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ สามารถจำแนกเป็นรายงานผลการดำเนินงาน 3 ประเภทหลัก ได้แก่ 1)การรายงานผลการเชื่อมโยงกับแผนการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา 2)การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณตามผลผลิต/โครงการ และ3)การรายงานผลการจัดซื้อครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ซึ่งจำแนกตาม

ประเภทงบประมาณ 3 ประเภท ได้แก่ 3.1)การรายงานผลการจัดซื้อครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง (งบลงทุน) 3.2) การรายงานผลการจัดซื้อครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง (งบเงินอุดหนุน) 3.3)การรายงานผลการจัดซื้อครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง (งบรายจ่ายอื่น) ซึ่งความถี่ในการต้องการข้อมูลในการบริหารจัดการติดตามประเมินผลโครงการมี 2 ระยะคือ การรายงานผลในทุกเดือน และรายไตรมาส ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลความต้องการดังกล่าวไปใช้ในการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการติดตามประเมิน โครงการ โดยวิธีการออกแบบกระบวนการใหม่ โดยไปเพิ่มเติมกระบวนการและความถี่ในการบริหารจัดการติดตามประเมินผลโครงการให้ เป็นไปตามความต้องการของลูกค้ำและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารกระบวนการดังกล่าว

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อบกพร่องของกระบวนการเดิม โดยนำวัตถุประสงค์และดัชนีวัดคุณภาพของกระบวนการมาเป็นเป้าหมายในการออกแบบ สรุปผลได้ดังนี้

1.1.1 กระบวนการวางแผน คือ การปรับปรุงกิจกรรมการแต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย โดยเพิ่มบทบาทหน้าที่อีก 1 ข้อคือการบริหารจัดการติดตามประเมินโครงการ เพราะในการบริหารจัดการติดตามผลโครงการจะต้องมีการติดตามประเมินผลทั้งในด้านงบประมาณและตัวบ่งชี้ที่หน่วยงานได้รับมอบ ซึ่งในกิจกรรมกรรมการจัดทำปฏิทินสำหรับการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย และการติดตามประเมินผลโครงการสามารถบูรรวมเป็นกิจกรรมเดียวกัน ตามรูปแบบความต้องการของสำนักงบประมาณ จำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1)การรายงานผลการเชื่อมโยงกับแผนการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา 2)การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณตามผลผลิต/โครงการ และ3)การรายงานผลการจัดซื้อครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้างและเพิ่มความถี่ในการประเมินตามความต้องการของสำนักงบประมาณ คือ ทุกเดือน และรายไตรมาส อีกทั้งการจัดทำแบบฟอร์มในการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย

และการติดตามประเมินผลโครงการสามารถบูรรวมเป็นกิจกรรมเดียวกัน ส่วนกิจกรรมที่ควรเพิ่มเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของสำนักงานงบประมาณ และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ได้แก่ การจัดทำนโยบายการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ และการมอบหมายตัวบ่งชี้/เป้าหมาย ของสำนักงบประมาณ ซึ่งในแต่ละปีงบประมาณ สำนักงบประมาณจะมีการแจ้งนโยบายในการบริหารงานด้านงบประมาณ รวมทั้งมอบเป้าหมายในการดำเนินงานในแต่ละผลผลิต โครงการ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณ จึงต้องมีการจัดทำนโยบายในการบริหารจัดการติดตามประเมินผลโครงการเพื่อให้เกิดและมอบหมายงานตัวบ่งชี้ เป้าหมาย ให้แก่คณะ สำนักสถาบัน ภายในมหาวิทยาลัย และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงาน จึงเพิ่มกิจกรรมการสร้างคู่มือการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ และการประชุมชี้แจง สร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการติดตามประเมินโครงการแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

1.1.2 กระบวนการดำเนินงาน คือ การปรับปรุงกิจกรรมการจัดทำบันทึกข้อความเพื่อติดตามการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายและการติดตามประเมินผลโครงการ วิเคราะห์ผลการใช้จ่ายงบประมาณ และผลการติดตามประเมินผลโครงการสามารถบูรรวมเป็นกิจกรรมเดียวกัน เพราะในการบริหารจัดการติดตามประเมินผลโครงการนั้นมีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายอยู่ด้วย ส่วนกิจกรรมกิจกรรมจัดทำ(ร่าง) รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและจัดทำ(ร่าง) รายงานผลการติดตามประเมินผลโครงการ เป็นรายงานผลการบริหารจัดการติดตามประเมินผลโครงการ และเพิ่มความถี่ในการประเมินตามความต้องการของสำนักงบประมาณ คือ ทุกเดือน และรายไตรมาส

ผู้วิจัย เห็นควรเพิ่มกระบวนการตรวจสอบกระบวนการปรับปรุง และกระบวนการรายงานผล โดยกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการ คือ

1.1.3 กระบวนการตรวจสอบ ประกอบด้วยกิจกรรม 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมรายงาน

ผลการบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการแก่คณะกรรมการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายเพื่อให้มาตรการ/นโยบายในการดำเนินงานให้เป็นไปตามตัวบ่งชี้และเป้าหมาย กิจกรรมรายงานผลการบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการแก่คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อให้มาตรการ/นโยบายในการดำเนินงานให้เป็นไปตามตัวบ่งชี้และเป้าหมาย กิจกรรมรายงานผลการบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการแก่สภามหาวิทยาลัยเพื่อให้มาตรการ/นโยบายในการดำเนินงานให้เป็นไปตามตัวบ่งชี้และเป้าหมาย และการเผยแพร่ผลการดำเนินงานการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ

1.1.4 กระบวนการปรับปรุง ประกอบด้วยกิจกรรม 2 กิจกรรมคือ รวบรวม/วิเคราะห์ มาตรการ/นโยบายการบริหารติดตามประเมินผลโครงการจากคณะกรรมการต่าง ๆ กิจกรรมการปรับปรุงมาตรการ/นโยบายการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ เพื่อเป็นการปรับแผนการบริหารงานการบริหารติดตามประเมินผลโครงการในระดับมหาวิทยาลัย และส่งมอบนโยบายให้แก่ระดับคณะ สำนัก สถาบัน และเพิ่มกิจกรรมปรับแผนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการของคณะ สำนัก สถาบัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามตัวบ่งชี้และเป้าหมายที่ได้รับการมอบหมาย

1.2 ผลการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ผู้วิจัยและคณะทำงานได้มีความเห็นร่วมกัน ออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยมีผลการออกแบบกระบวนการใหม่ ดังนี้

1.2.1 กระบวนการที่ 1 การวางแผน ประกอบด้วย 6 กิจกรรม ได้แก่ 1.จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 2. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการประเมินผลโครงการ 3. จัดทำนโยบายการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ 4. มอบหมายตัวบ่งชี้เป้าหมาย ของสำนักงบประมาณ 5. จัดทำแผนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ 6. จัดประชุมสร้างความรู้การบริหารติดตามประเมินผลโครงการ มีดัชนี

วัดคุณภาพ ได้แก่ 1.มีแผนการปฏิบัติราชการประจำปี จำนวน 1 แผน 2. มีคณะกรรมการบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการ จำนวน 1 ชุด 3.มีประกาศนโยบายการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ จำนวน 1ฉบับ 4. มีคำรับรองการปฏิบัติราชการทุกหน่วยงาน จำนวน 8 หน่วยงาน 5. มีแผนในการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ จำนวน 1 แผน และ 6. ร้อยละของหน่วยงานที่มีความรู้เรื่องการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ ร้อยละ 100

1.2.2 กระบวนการที่ 2 การดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ 1.จัดเก็บข้อมูลและรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานผลการบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการตามตัวบ่งชี้รายเดือน รายไตรมาส 2. จัดทำรายงานการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ 3.รวบรวม วิเคราะห์ รายงานผลการบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการ มีดัชนีวัดคุณภาพ ได้แก่ 1.ร้อยละของหน่วยงานที่รายงานผลการบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการได้ตามกำหนด ร้อยละ 100 2. ร้อยละของหน่วยงานที่รายงานผลการบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการได้ถูกต้อง ร้อยละ 100 และ 3.มีการรายงานผลการบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการของมหาวิทยาลัยที่เป็นไปตามกำหนด ทุกเดือน ทุกไตรมาส

1.2.3 กระบวนการที่ 3 การตรวจสอบ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ 1. กิจกรรมตรวจสอบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย 2. กิจกรรมรายงานผลการบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการแก่คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อให้มาตรการ/นโยบายในการดำเนินงานให้เป็นไปตามตัวบ่งชี้และเป้าหมาย และ 3.กิจกรรมเผยแพร่รายงานผลการติดตามประเมินผลโครงการ ในระบบของสำนักงบประมาณ รายเดือน รายไตรมาส มีดัชนีวัดคุณภาพ ได้แก่ 1. มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานการบริหารติดตามประเมินผลโครงการกับเป้าหมาย ทุกเดือน 2. มีการรายงานผลการบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ทุกเดือน และ 3. มีการ

เผยแพร่รายงานผลการบริหารจัดการติดตามประเมินผลโครงการทุกเดือน

1.2.4 กระบวนการที่ 4 การปรับปรุง ประกอบด้วยกิจกรรม 2 กิจกรรมคือ 1.จัดทำประกาศนโยบายการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ และ 2. นำมาตรการบริหารติดตามประเมินผล ผลการดำเนินงานมาปรับปรุงแผนการจัดโครงการ มีดัชนีวัดคุณภาพ ได้แก่ 1. มีประกาศมาตรการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ จำนวน 1 ฉบับ (เมื่อมีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และมีมาตรการในการดำเนินงานเพิ่มเติม) และ 2. มีการนำมาตรการไปปรับปรุงแผนการดำเนินงานการบริหารติดตามประเมินผลโครงการทุกหน่วยงาน จำนวน 8 หน่วยงาน

1.3 ผลการเปรียบเทียบกระบวนการเดิมกับกระบวนการใหม่ พบว่า กระบวนการเดิมมี 3 กระบวนการ แต่กระบวนการใหม่มี 4 กระบวนการ และมีกิจกรรมในกระบวนการแตกต่างกันดังนี้

1.3.1 กระบวนการที่ 1 การวางแผน ผลการเปรียบเทียบเทียบกระบวนการปฏิบัติงานบริหารติดตามประเมินผลโครงการเดิมกับกระบวนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการใหม่ คือการจัดทำนโยบายการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ และการมอบหมายตัวบ่งชี้/เป้าหมาย ของสำนักงบประมาณ ซึ่งในแต่ละปีงบประมาณสำนักงบประมาณจะมีการแจ้งนโยบายในการบริหารงานด้านงบประมาณ รวมทั้งมอบเป้าหมายในการดำเนินงานในแต่ละผลผลิต โครงการ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณ จึงต้องมีการจัดทำนโยบายในการบริหารติดตามประเมินผลโครงการเพื่อให้เกิด และมอบหมายงานตัวบ่งชี้ เป้าหมาย ให้แก่คณะ สำนัก สถาบัน ภายในมหาวิทยาลัย และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงาน จึงเพิ่มกิจกรรมการสร้างคู่มือการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ และการประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารติดตามประเมินโครงการแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

1.3.2 กระบวนการที่ 2 การดำเนินงาน ผลการเปรียบเทียบเทียบกระบวนการปฏิบัติงานบริหารติดตามประเมินผลโครงการเดิมกับกระบวนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการใหม่ คือ การปรับปรุงกิจกรรมการจัดทำบันทึกข้อความเพื่อติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ รายจ่ายและการติดตามประเมินผล โครงการ วิเคราะห์ผลการใช้จ่ายงบประมาณ และผลการติดตามประเมินผลโครงการ สามารถถูกรวมเป็นกิจกรรมเดียวกัน เพราะในการบริหารติดตามประเมินผลโครงการนั้นมีการแสดงผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายอยู่ด้วย ส่วนกิจกรรมกิจกรรมจัดทำ(ร่าง) รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและจัดทำ(ร่าง) รายงานผลการติดตามประเมินผลโครงการ เป็นรายงานผลการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ และเพิ่มความถี่ในการประเมินตามความต้องการของสำนักงบประมาณ คือ ทุกเดือน และรายไตรมาส

1.3.3 กระบวนการที่ 3 การตรวจสอบ ผลการเปรียบเทียบเทียบกระบวนการปฏิบัติงานบริหารติดตามประเมินผลโครงการเดิมกับกระบวนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการใหม่ คือ ตรวจสอบผลการดำเนินงานการบริหารติดตามประเมินผลโครงการกับเป้าหมาย รายงานผลการบริหารติดตามประเมินผลโครงการแก่คณะกรรมการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้มาตรการ/นโยบายในการดำเนินงานให้เป็นไปตามตัวบ่งชี้และเป้าหมาย และเผยแพร่รายงานผลการบริหารติดตามประเมินผลโครงการตามรูปแบบของสำนักงบประมาณรายเดือน รายไตรมาส

1.3.4 กระบวนการที่ 4 การปรับปรุง ผลการเปรียบเทียบเทียบกระบวนการปฏิบัติงานบริหารติดตามประเมินผลโครงการเดิมกับกระบวนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการใหม่ คือกิจกรรมทำประกาศมาตรการการบริหารติดตามประเมินผลโครงการ และ กิจกรรมปรับแผนการบริหารติดตามประเมินผลโครงการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามตัวบ่งชี้และเป้าหมายที่ได้รับการมอบหมาย

1.4 ผลการประเมินกระบวนการที่ได้ ออกแบบใหม่ ผลการประเมินความเหมาะสมของ กระบวนการปฏิบัติงานที่ออกแบบใหม่ ตามความเห็น ของผู้ปฏิบัติงาน กองนโยบายและแผน พบว่า กระบวนการปฏิบัติงานบริหารติดตามประเมินผล โครงการของกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราช ภัฏพระนครศรีอยุธยา มีผลการตรวจสอบความเป็นไป ได้ของการนำผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพในแต่ละ ขั้นตอนมีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องอยู่ในช่วง 0.83 – 1.00

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

1. สภาพก่อนการวิจัย

สภาพก่อนการวิจัย พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นใน การดำเนินงานบริหารติดตามประเมินผล โครงการของ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ เกิดจากระบวนการปฏิบัติงานยัง ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถบริหารติดตาม ประเมินผลโครงการได้ครบถ้วนตามขั้นตอน จึงทำให้ เกิดความสับสนในวิธีการปฏิบัติส่งผลให้การ ดำเนินงานเกิดความล่าช้า ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่ กำหนด รวมถึงทำให้เกิดความล่าช้าในการรายงานผล การดำเนินงาน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่เกิดจากผลิตผล การดำเนินงานบริหารติดตามประเมินผล โครงการของ มหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้วิจัยและคณะทำงานจึงคิดหา วิธีการแก้ไขปรับปรุงคุณภาพและวิธีที่เหมาะสมที่สุด ตามมติเอกฉันท์ที่ประชุม คือ ควรปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงานบริหารติดตามประเมินผล โครงการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบริหารติดตาม ประเมินผลโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ (ประภัศรา, 2549) ที่กล่าวไว้ ว่า การปรับปรุงกระบวนการเป็นการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะองค์กรใดก็ตาม กระบวนการทำงานเป็นสิ่งที่หนึ่งของการบริหารจัดการ สมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นเรื่องกระบวนการมากกว่าเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปรับปรุงให้การดำเนินงาน

หรือกระบวนการทำงานเดิมให้ดีขึ้น เพื่อที่จะใช้สิ่ง เหล่านี้เป็นมาตรการและกลยุทธ์ในการแข่งขันกับคน อื่น ๆ การปรับปรุงกระบวนการนั้นสามารถลดขั้นตอน ความสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย ตลอดจนสามารถ ประหยัดวัสดุ ทรัพยากรต่าง ๆ ได้มากขึ้น

ผู้วิจัยและคณะทำงานนำแนวคิดในการ บริหารกระบวนการที่มีคุณภาพของ(วีรพจน์, 2545) มา ใช้ในการจัดทำผังกระบวนการบริหารงานที่มีคุณภาพ ตารางมอบหมายหน้าที่งานที่มีคุณภาพ และผัง กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ (ศุภรา, 2555) ผู้วิจัยและคณะทำงานนำ วิธีการออกแบบกระบวนการใหม่ของ(วีรพจน์, 2545) (อ้างถึงในสำออง, 2548) มาเป็นต้นแบบ และเรนเมก เกอร์ (Rainmakers, 2002) มาประยุกต์ใช้เป็นขั้นตอน การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานบริหารติดตาม ประเมินผลโครงการ ของกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ประภัศรา, 2549) ในการนำกระบวนการปฏิบัติงาน เดิมมาทบทวน วิเคราะห์ แล้วออกแบบกระบวนการ ใหม่ให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ทำให้งานเป็นระบบ และมีมาตรฐานมากขึ้น สอดคล้องตามแนวคิดการ บริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพของ(วีรพจน์, 2545) มาใช้ในการจัดทำผังกระบวนการบริหารงานที่มี คุณภาพ ตารางมอบหมายหน้าที่งานที่มีคุณภาพ และ ผังกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

2. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ทุกประการ และสอดคล้องกับเอกสารงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหาร ติดตามประเมินผลโครงการ ซึ่งแบ่งผลการปรับปรุง ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

2.1.1 ผลการหาความต้องการของ ลูกค้า ผู้วิจัยและคณะทำงานได้สำรวจเกี่ยวกับความ ต้องการของลูกค้าสำนักงานประมาณ เพื่อให้ได้

กระบวนการที่ตรงความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เรนเมกเกอร์ (Rainmakers, 2002) ที่กล่าวว่า การปรับปรุงกระบวนการที่เน้นที่กระบวนการความต้องการของลูกค้าสามารถนำไปพัฒนาและนำไปปฏิบัติให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ(ประภัศตรา, 2549) ที่ศึกษาความต้องการของลูกค้ามากำหนดวัตถุประสงค์ในการออกแบบกระบวนการพัสดุด้วยวิธีการออกแบบกระบวนการใหม่ ของภาควิชาภาษาต่างประเทศ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

2.1.2 ศึกษากระบวนการเดิม ผู้วิจัยและคณะทำงานได้นำกระบวนการเดิมมาจัดทำผังการไหลของกระบวนการได้กระบวนการปฏิบัติงานบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการทั้ง 2 กระบวนการ โดยสอดคล้องกับรูปแบบการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ของ(วีรพจน์, 2545) ผนวกกับ (Rainmakers, 2002) มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานบริหารจัดการติดตามประเมินผลโครงการ

2.1.3 ผลการวิเคราะห์หาข้อบกพร่องของกระบวนการเดิม ผู้วิจัยและคณะทำงานได้นำกระบวนการเดิมที่มีอยู่มาวิเคราะห์หาข้อบกพร่องของกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบของ (Rainmakers,2002) ผนวกกับของ (วีรพจน์, 2545) โดยรูปแบบของเรนเมกเกอร์ จะเป็นการวิจัยที่ทำอยู่ในปัจจุบันว่ามีอะไรที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ และวิเคราะห์กระบวนการใดที่ดีมีคุณค่า และกระบวนการใดที่ไม่มีคุณค่าทำให้เกิดความสูญเปล่า สิ้นเปลืองเสียเวลา จากนั้นจะทำการออกแบบกระบวนการใหม่ โดยใช้วิธีการปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่โดยการเก็บเพียงขั้นตอนที่จำเป็นไว้ เพื่อให้ตรงกับความต้องการสูงสุดของลูกค้า หรือการรีอปรับระบบ โดยเริ่มจากศูนย์เพื่อสร้างกระบวนการใหม่ทั้งหมด ส่วนของ (วีรพจน์, 2545) จะนำกระบวนการและวิธีการในปัจจุบันมาทบทวน วิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน และใช้ความคิด

สร้างสรรค์มาออกแบบขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนเสียใหม่ให้แตกต่างไปจากเดิม

2.1.4 ผลการออกแบบกระบวนการใหม่ มีกระบวนการ 4 กระบวนการ คือ 1) การควบคุมคุณภาพ 2) การตรวจสอบคุณภาพ 3) การประเมินคุณภาพ และ 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการตัดกิจกรรมบางส่วนที่ไม่จำเป็นหรือไม่มีความจำเป็นออกไป เพื่อให้ไม่เป็นการสูญเปล่าของแรงงาน เวลา มีการรวมชิ้นงานหลายๆ ส่วนเข้าด้วยกันใหม่เป็นงานชิ้นเดียวกัน มีการเปลี่ยนลำดับการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเสียใหม่ให้เหมาะสม ลดชิ้นงานบางชิ้นให้สั้นลงหรือง่ายขึ้น งานที่มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อนปฏิบัติยาก เข้าใจยาก มีการปรับเปลี่ยนทำให้ง่ายขึ้น และได้มีการเพิ่มงานหรือขั้นตอนกิจกรรม ที่เห็นว่าจำเป็นต้องมีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ของ(วีรพจน์, 2545) ผนวกกับ (Rainmakers, 2002)

2.1.5 ผลการเปรียบเทียบกระบวนการเดิมกับกระบวนการใหม่ ผู้วิจัยและคณะทำงานได้วิเคราะห์ดูว่ามีกระบวนการเดิมกับกระบวนการใหม่มีข้อแตกต่างกันและกระบวนการปฏิบัติงานใหม่นี้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการออกแบบการปฏิบัติงานบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการทั้ง 4 ข้อ และดัชนีตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรม (kqi) นั้นสามารถตอบสนองดัชนีวัดคุณภาพของกระบวนการ (KPI) ได้ทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (จริยา, 2546) ที่ได้นำกระบวนการเดิมกับกระบวนการใหม่มาเปรียบเทียบเพื่อหาข้อแตกต่างของกระบวนการว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้

2.1.6 ผลการประเมินความเหมาะสมของกระบวนการปฏิบัติงานที่ออกแบบใหม่ตามความเห็นของผู้ปฏิบัติงานกองนโยบายและแผนพบว่า กระบวนการปฏิบัติงานบริหารจัดการตามประเมินผลโครงการของกองนโยบายและแผน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการนำผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพในแต่ละขั้นตอนมีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องอยู่ในช่วง 0.83 – 1.00 จึงมีความเหมาะสมสามารถนำกระบวนการปฏิบัติงานบริหารติดตามประเมินผลโครงการของกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ไปใช้ได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ(ศุภรา, 2555) ที่ได้ตรวจสอบความเหมาะสมของการออกแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้วิชาภาษาอังกฤษ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก อาจารย์ ดร.ศุภรา เจริญภูมิ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้งานวิจัยมีคุณภาพ ด้วยความเมตตาและเอาใจใส่อย่างยิ่ง ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ในทุกขั้นตอนอย่างละเอียดความรอบคอบในการทำงานวิทยานิพนธ์สามารถนำเป็นต้นแบบและเป็นแนวทางในการพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ได้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง นอกจากนี้ขอขอบพระคุณกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก กรรมการสอบ และกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการสอบ ผู้วิจัยชาวซึ่งถึงความตั้งใจและทุ่มเทของคณาจารย์ทุกท่านที่ต้องการให้ผู้วิจัยได้ใช้ความรู้ที่ได้รับมาอย่างมีคุณภาพ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ ที่นี้

เอกสารอ้างอิง

จิรายุ อู่สิงห์สวัสดิ์. การออกแบบระบบบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพของคลินิกนอกเวลา: ศึกษากรณี คลินิกเวชกรรมฟื้นฟูนอกเวลา. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา,2546.

ประภัศรา บีกักคัง. การปรับปรุงกระบวนการพัสดุด้วยวิธีการออกแบบกระบวนการใหม่: กรณีศึกษา ภาควิชาภาษาต่างประเทศ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2549.

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. แผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา,2556.

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. แผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.,2557.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. คู่มือ TQM : บทสรุปสำหรับผู้บริหารระดับสูง. กรุงเทพฯ : บริษัท โทเร อินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง,2545.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. TQM LIVING HANDBOOK ภาคห้า การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ Quality Process Management ตอนที่ 1 การสถาปนา ระบบ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์.,2545.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. TQM LIVING HANDBOOK ภาคห้า การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ Quality Process Management ตอนที่ 2 แนวทางการปรับปรุง. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์,2545.

ศุภรา จิตภักคิรินทร์. การออกแบบกระบวนการจัดการ
เรียนรู้วิชาภาษาอังกฤษ ระดับการศึกษาขั้น
พื้นฐาน. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.,2555.

สำออง เกาสูตร.การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
ทะเบียนและวัดผลโรงเรียนวัดสังเวช.
ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ
จัดการคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา,2548.

Rainmakers. Business Process Redesign. Retrieved
April 20, 2005, from
http://www.rainmkrs.com/featured_cumberland_redesign.html,2002.