



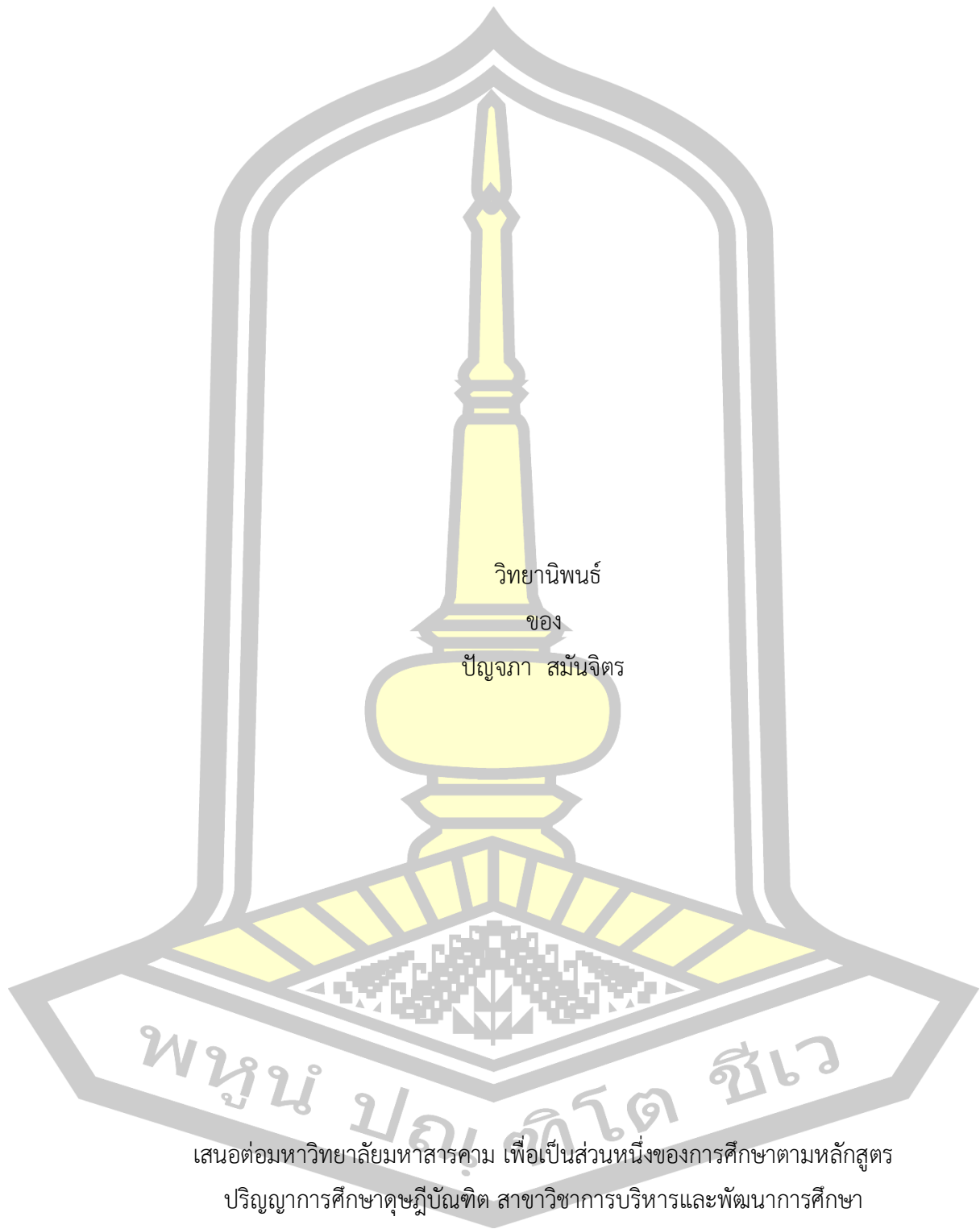
การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

วิทยานิพนธ์
ของ
ปัญญา สมันจิตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุริยบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
มิถุนายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

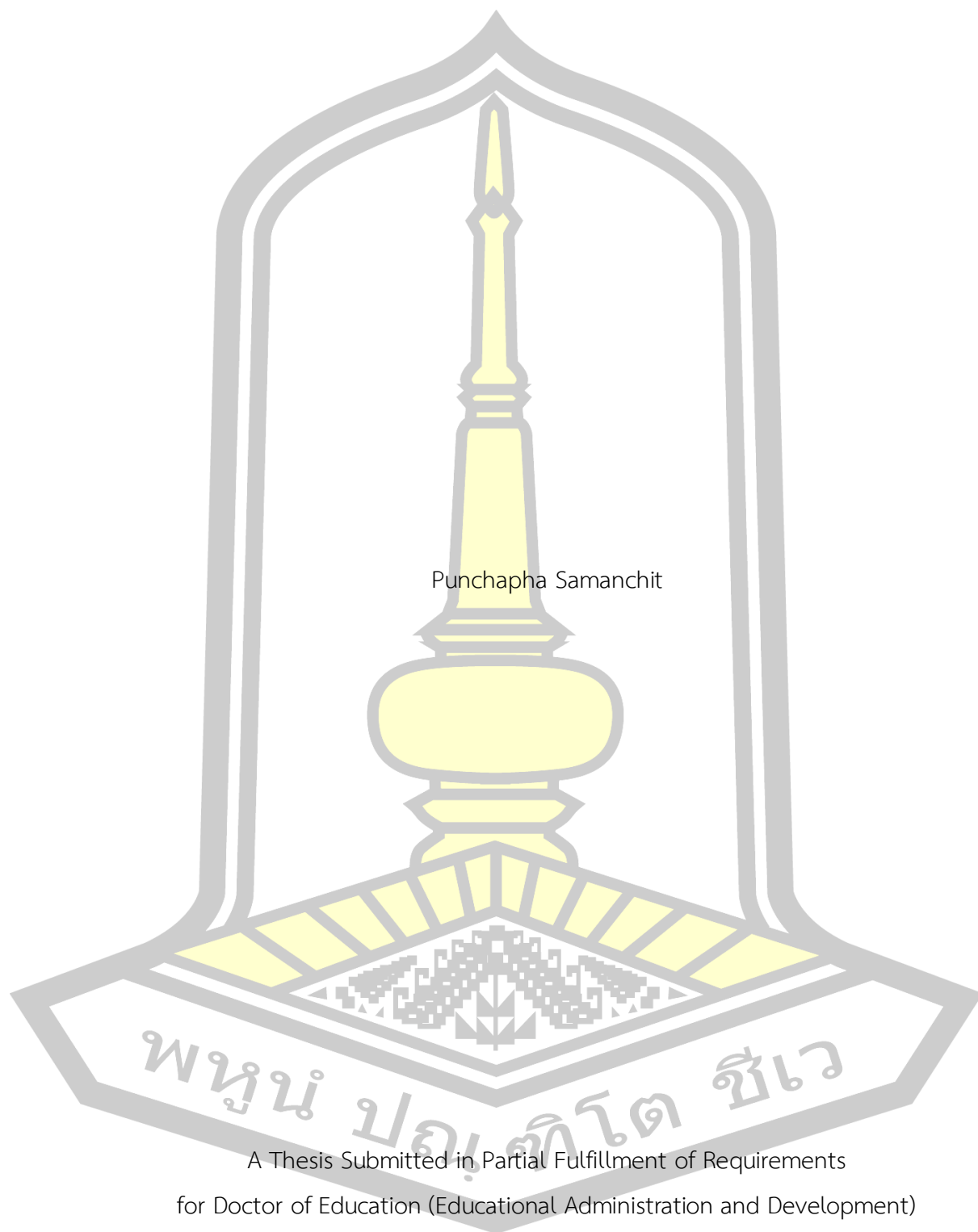
การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ



มิถุนายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Management Model for Office Excellence in State Universities



Punchapha Samanchit

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Doctor of Education (Educational Administration and Development)

June 2021

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางปัญจภา สมันจิตร
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. บุญชม ศรีสะอาด)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทศิริศิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ		
ผู้วิจัย	ปัญญา สมันจิตร		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ		
ปริญญา	การศึกษาศุภบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐไปใช้ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ มี 7 องค์ประกอบ จำนวน 75 ตัวบ่งชี้ ยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.39$)
2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) ระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 การประเมินผล ส่วนที่ 5 เงื่อนไข และผลประเมิน การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.67$)

3. ผลการประเมินการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐไปใช้ พบว่า ก่อนดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.63$) ส่วนหลังการดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.61$) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

คำสำคัญ : การพัฒนารูปแบบ, การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน



TITLE	Developing a Management Model for Office Excellence in State Universities		
AUTHOR	Punchapha Samanchit		
ADVISORS	Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.		
DEGREE	Doctor of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2021

ABSTRACT

The present study aimed to develop a management model for office excellence in state universities using research and development design (R & D). There were 3 phases of the study; phase 1 was studying of the elements and indicators for office excellence management in state universities, phase 2 was developing the management model for office excellence in state universities and phase 3 was investigating the results of implementation the management model for office excellence in state universities. The instruments used to collect data were questionnaire, evaluation form and interview questions. The statistics used were parentage, mean and standard deviation.

The results of the study revealed that:

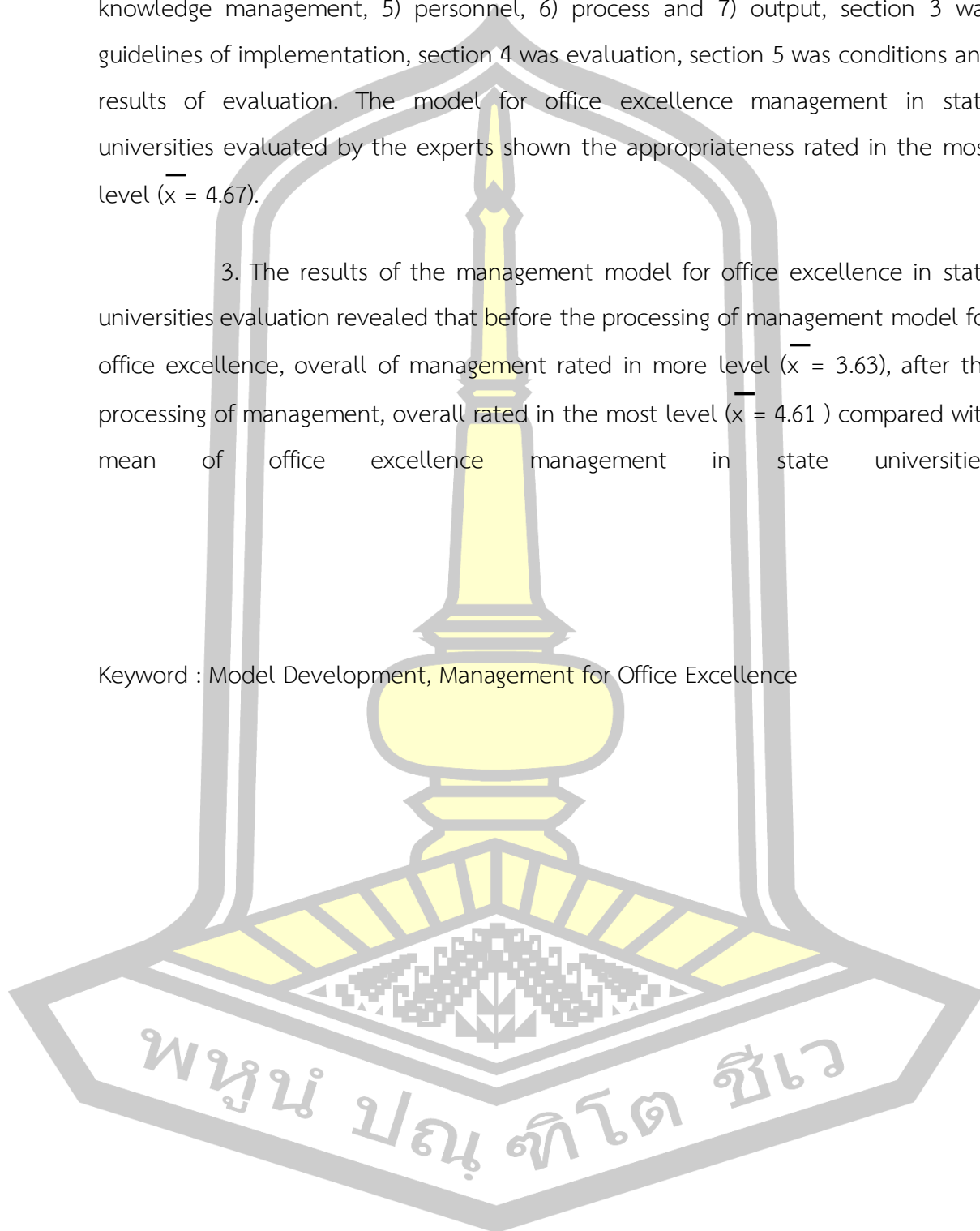
1.The results of studying the elements and indicators for office excellence management in state universities pointed out that there were 7 elements and 75 indicators verified by the experts with the appropriateness rated in more level ($\bar{x} = 4.39$).

2. The results of developing the management model for office excellence in state universities yielded that there were 5 sections; section 1 was principles, concepts and objectives, section 2 was office excellence management

consisted of 1) leadership, 2) strategies, 3) customers, 4) evaluation, analysis and knowledge management, 5) personnel, 6) process and 7) output, section 3 was guidelines of implementation, section 4 was evaluation, section 5 was conditions and results of evaluation. The model for office excellence management in state universities evaluated by the experts shown the appropriateness rated in the most level ($\bar{x} = 4.67$).

3. The results of the management model for office excellence in state universities evaluation revealed that before the processing of management model for office excellence, overall of management rated in more level ($\bar{x} = 3.63$), after the processing of management, overall rated in the most level ($\bar{x} = 4.61$) compared with mean of office excellence management in state universities.

Keyword : Model Development, Management for Office Excellence



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาด้วยความเมตตาปราณีและกำลังใจที่เต็มเปี่ยมตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้คำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ พิจารณาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การยกร่างและตรวจสอบยืนยันเพื่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ และขอขอบคุณบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและทำให้งานวิจัยสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ความสำเร็จในครั้งนี้ ได้รับกำลังใจอย่างยิ่งเสมอมาจากบิดามารดา นางสาวพิมพ์ชนก พิทักษ์เผ่าสกุล บุตรสาว นายบุญธร พิทักษ์เผ่าสกุล บุตรชาย และครอบครัวสมันจิตร หากวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้มีคุณค่าและเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีดังกล่าวเป็นการบูชาพระคุณ คุณพ่อคุณแม่ ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ปัญญา สมันจิตร

พูน ปณ สิโต ชีเว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	7
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	8
ความสำคัญของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	15
หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา.....	17
การบริหารงานด้านการสนับสนุนการศึกษา.....	17
นวัตกรรม.....	18
ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการข้อมูลภายในสถาบันอุดมศึกษา.....	20
วิสัยทัศน์.....	23

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategies Planning)	23
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง	26
การบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล	27
การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ	28
การบริหาร	28
องค์ประกอบสำคัญของแต่ละมุมมองในระบบ Balanced Scorecard : BSC	29
เกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige การพัฒนาตัวชี้วัดจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA)	33
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ	43
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX)	50
วงจรคุณภาพของเดมมิง PDCA	74
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	85
ความหมายของรูปแบบ	85
ประเภทของรูปแบบ	89
จุดมุ่งหมายสำคัญของการสร้างรูปแบบ	92
การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	93
การนำรูปแบบไปใช้	101
การประเมินความต้องการจำเป็น	101
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	105
งานวิจัยในประเทศ	105
งานวิจัยต่างประเทศ	107
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	110
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐ	112

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ	115
ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ	121
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	127
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	127
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	127
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	128
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	182
ความมุ่งหมายของการวิจัย	182
สรุปผล	182
อภิปรายผล	186
ข้อเสนอแนะ	193
บรรณานุกรม	195
ภาคผนวก	202
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	203
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	205
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์	207
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	214
ภาคผนวก จ ตัวอย่างคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ	287
ประวัติผู้เขียน	289

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 สรุปองค์ประกอบและตัวบ่งชี้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	130
ตาราง 2 การประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	135
ตาราง 3 สรุปรายงานผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์	136
ตาราง 4 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รายตัวบ่งชี้ จำนวน 75 ตัวบ่งชี้	137
ตาราง 5 ผลการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)	146
ตาราง 6 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ของรูปแบบการบริหาร จัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ตามหลักการพัฒนารูปแบบ	166
ตาราง 7 สรุปรายงานผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐ รายองค์ประกอบ	167
ตาราง 8 ผลประเมินผลก่อนนำไปใช้และหลังนำไปใช้เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อควม เป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รายตัวบ่งชี้ จำนวน 75 ตัวบ่งชี้	168
ตาราง 9 สรุปผลการประเมินความพึงพอใจการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ (วิธีการ ประเด็นข้อมูล) รายองค์ประกอบ	177

พหุ ม ปณ สก โด ชี เว

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
ภาพประกอบ 2 การบริหารองค์กรสู่ “ความเป็นเลิศ”	35
ภาพประกอบ 3 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model) ของ Brown and oberg	89
ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ.....	111
ภาพประกอบ 5 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและโครงสร้างคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	157
ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านการนำองค์กร.....	158
ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านกลยุทธ์.....	159
ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านลูกค้า.....	160
ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้.....	161
ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านบุคลากร	162
ภาพประกอบ 11 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านระบบปฏิบัติการ.....	163
ภาพประกอบ 12 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านผลลัพธ์.....	164

พหุ ม ปณ จิต ชีเว

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

บริบทโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือ มหาวิทยาลัยของรัฐ มีพันธกิจหลักคือการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม ทั้งนี้ เพราะการศึกษาช่วยเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิต ช่วยสนับสนุน กิจกรรมทางการเมือง ช่วยปลูกจิตสำนึกให้รู้จักคุณค่าของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ตลอดจนช่วยให้สามารถพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่อง การเพิ่มความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพของบุคคล ตลอดจนประสิทธิภาพของแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันซึ่งสภาพเศรษฐกิจ และสังคมของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกระบวนการผลิตสมัยใหม่ต้องการแรงงานที่มีศักยภาพสูงขึ้น สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ทันเหตุการณ์ได้ รวดเร็ว ยิ่งขึ้น ดังนั้น ไม่ว่ากระแสโลกาภิวัตน์จะชักนำประเทศต่าง ๆ ไปในทิศทางใดก็ตาม การศึกษายังคงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคคลให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าวข้างต้น และเป็นพื้นฐานช่วยเสริมสร้างประเทศสามารถในการร่วมมือและแข่งขันกับนานาประเทศได้ (สิปปนธ์ เกตุทัต, 2540) การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบ โดยตรงต่อวิถีชีวิตของคนทั่วไป ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของประเทศต่าง ๆ ในอัตราสูงชัน สำหรับประเทศไทยได้ตระหนักถึงการพัฒนาคนเช่นเดียวกับประเทศอื่น ๆ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันกับองค์กร การรักษาพนักงานไว้กับองค์กร และการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ดังนั้นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลจึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับเรื่องต่างๆ ข้างต้น โดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะการปรับผลตอบแทนเท่านั้น แต่ต้องตอบโจทย์ข้างต้นและเป็นช่องทางในการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากพนักงานด้วย ซึ่งการพูดคุยกับพนักงานที่ได้รับการประเมินนั้น ผู้บังคับบัญชาควรได้รับการฝึกอบรมให้เป็นผู้ให้คำปรึกษาและโค้ชมากกว่าที่จะเป็นเพียงผู้ประเมินหรือคนจัดเกรดพนักงานเท่านั้น เนื่องจากปัจจุบันพนักงานโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการเติบโตในอนาคต ทั้งนี้ข้อมูลจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานจะแสดงศักยภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อได้ทำงานที่ตนเองรู้สึกว่ามีความหมายหรือความสำคัญ และเป็นงานที่สอดคล้องกับความสามารถส่วนตัวหรือแรงบันดาลใจส่วนตัว ระบบการประเมินผลงาน

อย่างหยาบ ๆ โดยเทียบกับเป้าหมายขององค์กรจึงไม่ใช่คำตอบอีกต่อไป แต่ต้องมุ่งไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาจะประสบความสำเร็จได้ หัวใจสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการการศึกษา และนำพาองค์กรจนบรรลุเป้าหมายของการศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงจะมีความสามารถในการบริหารจัดการมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผล โดยบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการบริหารองค์กรที่มีศักยภาพ คือองค์กรที่เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ องค์กรที่อยู่รอดในโลกแห่งความเป็นจริงได้นั้นก็คือองค์กรที่ต้องมีการปรับตัวตลอดจนพัฒนาให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคด้วยนั่นเอง ดังนั้นเป้าหมายหนึ่งของทุกองค์กรก็คือการมุ่ง “พัฒนาองค์กร (Organization Development : OD)” เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา แล้วผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้านั้นไม่ใช่เฉพาะแค่ในส่วนของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงบุคลากรทุกฝ่ายที่รักในการพัฒนาศักยภาพตัวเองให้ดียิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558)

การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยที่เน้นการผลิตบัณฑิตทั้งสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์หรือมนุษยศาสตร์ รวมทั้งสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง ที่อาจเน้นการทำวิทยานิพนธ์ หรือการทำวิจัย หรือเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการประกอบอาชีพในระดับสูง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประเทศชาติ รวมทั้งการมีบทบาทในการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมและบริการของประเทศในทุกด้านให้มีความเจริญก้าวหน้าและ ทัดเทียมกับนานาชาติอารยประเทศอื่นๆ ที่บริหารจัดการสำนักงานภายในจะสามารถดำเนินการตามภารกิจหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กรได้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อสนับสนุนพันธกิจดังกล่าวของมหาวิทยาลัยรัฐ เนื่องจากเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีพันธกิจหลักในการผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ การด้านวิชาชีพ รวมทั้งการประยุกต์ความรู้เพื่อให้บริการวิชาการแก่ชุมชนในท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและสถานประกอบการ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์

โดยทั่วไปการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมีการแบ่งโครงสร้างของการบริหารจัดการตามบริบทและขนาดขององค์กร หากเป็นมหาวิทยาลัยที่มีจำนวนประชากรมาก โครงสร้างของการบริหาร

จัดการก็มีความหลากหลายตามสภาพเป็นจริง ในส่วนของมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยทั่วไป การแบ่งโครงสร้างการบริหารจัดการจะแบ่งตามพันธกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งจะมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารไปตามพันธกิจดังกล่าว เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของการบริหารจัดการตามสายงาน คือ สายงานวิชาการ และสายสนับสนุน ซึ่งสายงานสองส่วนนี้ ยังแบ่งเป็นสายบริหาร และสายปฏิบัติการด้วย ดังนั้น สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการบริหารจัดการของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ซึ่งเป็นบุคลากรสายสนับสนุนที่มีภารกิจหลักในการสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน คือ การจัดการเรียนการสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นั้น กิจกรรมทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการติดต่องานใด ๆ ก็จะต้องติดต่อกับสำนักงานทั้งสิ้น สำนักงานจึงเป็นศูนย์กลางของงานทุกชนิดโดยเฉพาะงานด้านธุรการ ที่สำคัญยิ่งก็คือ งานด้านเอกสาร และการบริหารสำนักงาน ตามความเห็นของ เจ ซี เด็นเยอร์ (J.C.Denyer) การบริหารสำนักงานเป็นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อนำเอาทรัพยากรบริหารที่ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการมาใช้เป็นกลไกในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงานขึ้นอยู่กับคุณภาพในการบริหารงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อหาวิธีการทำอย่างไรจึงจะให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งงานหลักผู้บริหารสำนักงาน คือการนำและควบคุมสำนักงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยประสิทธิภาพสูงสุด คำว่า “ประสิทธิภาพ” ย่อมเกี่ยวพันกับปริมาณและคุณภาพของงานและบริการต่าง ๆ ในเวลาที่กำหนด โดยประหยัดทรัพยากรและด้วยการมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากร เป็นต้น

การบริหารงานสำนักงาน เป็นการรวมคำ 2 คำเข้าไว้ด้วยกัน คือ การบริหารและสำนักงาน ดังนั้น ความหมายของการบริหารงานสำนักงานจึงเป็นการนำความหมายของคำทั้งสองมารวมกัน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานสำนักงานไว้หลายคน เช่น Mills (1972) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานสำนักงานเป็นศิลปะในการชักจูงบุคลากร สำนักงานในการใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ Denyer (1970) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานสำนักงานเป็นการจัดองค์การสำนักงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการใช้บุคลากรที่ดีที่สุด เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เหมาะสม วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด รวมทั้งการ จัดหาสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมด้วย การบริหารงานสำนักงาน คือ การดำเนินงานข้อมูลให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน อุปกรณ์และเครื่องจักร วัสดุสิ่งของทุน ตลาดและระบบ ตามลำดับขั้นตอนการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุม

หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการใหม่ ก็คือ การบริหารสำนักงาน ซึ่งเป็นงานที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ และต้องประกอบด้วยงานสำคัญ 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing Management) การปฏิบัติหรือการ

ดำเนินการสำนักงาน (Actuating) และการควบคุม (Controlling) จึงจะทำให้การบริหารงานสำนักงานนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหารงานสำนักงานเชิงประจักษ์อย่างแท้จริง โดยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงาน ขั้นตอนต่างๆ ในแต่ละงานสำคัญนั้นอย่างชัดเจนถี่ถ้วนที่สามารถทำให้งานสำคัญทั้ง 4 ประการนั้น มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ด้วยสำนักงาน คือ สถานที่สำหรับทำธุรกรรมต่างๆ หรือเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานหรือควบคุมการดำเนินงานโดยอาศัยสารสนเทศเป็นเครื่องมือ โดยมีหน้าที่รับข้อมูลจากผู้หนึ่งมาประมวลผลแล้วส่งไปให้อีกผู้หนึ่ง ดังนั้น ลักษณะของผู้บริหารสำนักงานที่ดีควรมีลักษณะที่เป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าแสดงออก มีอำนาจในการควบคุมงาน สามารถควบคุมงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และทำให้งานมีประสิทธิภาพ และเมื่อกล่าวถึง "ประสิทธิภาพ" ย่อมหมายถึงปริมาณ คุณภาพ และการบริการถึงแม้จะมีประสิทธิภาพสูงแต่งานยังคงต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดไว้คือ ทรัพยากร และเวลา จึงจะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุด

ในแวดวงการศึกษา สิ่งคาดหวังที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในสถาบันการศึกษา คือ การมีผู้บริหารมืออาชีพ ที่จะนำพาให้รูปแบบการบริหารการศึกษาประสบความสำเร็จ สามารถยืนหยัดแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันอย่างรวดเร็วเช่นนี้ได้ หน่วยบริการสาธารณะ หรือหน่วยราชการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องขับเคลื่อนตนเอง ด้วยการปรับกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการทำงาน รวมถึงทัศนคติ ซึ่งลักษณะที่ดีของผู้บริหารควรมีอริยาสัย และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อที่จะได้เข้ากับบุคคลอื่นๆ ได้ง่าย ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะกล้าปรึกษา ส่งผลให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหาตามมา ทั้งนี้ บางหน่วยงานที่มีขนาดเล็กผู้บริหารสำนักงาน อาจเป็นบุคคลเดียวกับหัวหน้าสำนักงาน ซึ่งหัวหน้าสำนักงานก็ทำหน้าที่ควบคุมดูแลงานภายในสำนักงานทั้งหมด หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของสำนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงาน หรือหัวหน้าสำนักงาน จึงควรเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพ และมีประสบการณ์มากพอสมควร

เป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลายและเอกภาพเชิงระบบ” หลายหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องทางการศึกษา จึงมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมกันหาแนวทางยกระดับคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาไทย ให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในสากล โดยได้พยายามศึกษาการนำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในสากลว่า เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถนำมาเป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

ให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดดมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว
(พินิต รัตนานุกูล, 2556)

เกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEx) 2558-2561 เป็นเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยคณะอนุกรรมการทำงานขับเคลื่อน กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันการศึกษาสามารถใช้เป็น กรอบในการพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำในระดับนานาชาติ ซึ่งหมายถึง มหาวิทยาลัย วิทยาเขต คณะวิชา ส่วนงานหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะวิชา สามารถใช้กรอบนี้ไปเป็นเกณฑ์เพื่อ ประเมินตนเองและค้นหาโอกาสในการพัฒนา งานแผนเพื่อการปรับปรุงระบบการดำเนินงาน และทำ ให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมายที่สถาบันต้องการ ทั้งนี้ กรอบการประเมินนี้ สามารถใช้ได้กับทุกขนาด ลักษณะของสถาบัน ระดับการพัฒนา หรือคะแนนจากการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก และเมื่อสถาบันพัฒนาจนมีความพร้อมตามเกณฑ์ของ สกอ. สามารถขอให้ทีมผู้ทรงคุณวุฒิของ สกอ. เข้าตรวจประเมินเพื่อยืนยันระดับการพัฒนาองค์กร และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาของสถาบันต่อไป (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2559) ส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานสำนักงานของมหาวิทยาลัยรัฐมีแนวโน้มที่จะพัฒนาดีขึ้นนั้น ย่อมเกิดจากการเกื้อหนุนจากปัจจัยและองค์ประกอบจากหลายส่วน ซึ่งส่วนสำคัญคือ ทรัพยากรด้าน บุคคล การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ และการจัดการในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และที่กล่าว มานั้น หมายถึงศักยภาพหรือสมรรถนะทางการบริหารในการสร้างความตระหนักต่อระบบการบริหาร และพัฒนาการศึกษาที่เกิดจากเฉพาะตัวบุคคลนั่นเอง (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2532)

การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ (สมพงศ์ เกษมสิน, 2517) ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึง การจัดการองค์กร ที่กล่าวถึงการ บริหารจัดการจากการสัมผัสปัญหาและยอมรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ยึดติดกับข้อเท็จจริงหรือเงื่อนไข เหตุใด ๆ หากคนที่เหมาะสมมาบรรเทาปัญหา ประมวลปัญหาแยกระหว่างปัญหาหลักกับปัญหารอง แยกหมวดหมู่ของปัญหา ปัญหาหลักใครแก้ ปัญหารองใครแก้ แล้วดำเนินการแก้ไขในเวลาเดียวกัน อย่าสนใจแต่ปัญหาหลัก ถ้าปล่อยไว้ในอนาคตปัญหารองจะกลายเป็นปัญหาหลักได้ ผลของการ แก้ปัญหาเป็นอย่างไร อะไรที่ในองค์กรควรตัดหรือเพิ่ม ทำออกมาให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน นำผลที่ ได้มาประยุกต์ใช้กับการจัดการองค์กร ถ้าปรับเข้ากับรูปแบบองค์กรได้โดยไม่เสียสมดุลภาพก็ปรับใช้ แต่ถ้าไม่ได้ก็ต้องเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ออกมาเป็นองค์กรเชิงการจัดการสมัยใหม่ ความพยายามรับรู้

สิ่งใหม่ๆ เรียนรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้น ยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและเข้าไปเป็นของเงื่อนไขธุรกิจต่างหาก เป็นตัวบ่งชี้ ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารที่ดีมีน้อยอยู่ 4 ประกอบทักษะของการมีความรอบรู้ และเชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ (Knowledge in Management) ด้านการจัดการทุกด้าน ทักษะในการบริหารทรัพยากร ทุน วัตถุดิบ สินค้า รวมถึงเทคนิคการแก้ไขปัญหาและขั้นเชิงด้านกลยุทธ์ ทักษะทางด้านการคิดเชิงระบบ (Conceptual Thinking) ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์, เชิงวิพากษ์ และเชิงสังเคราะห์ (Analytical, Critical and Synthetic Thinking) คือ การขยายมุมมองให้กว้าง เข้าใจแก่นแท้ของปัญหาหรืออุปสรรคแล้วค้นหาวิธีแก้อย่างเป็นระบบและให้ตรงจุดของปัญหาเพราะไม่แล้วการแก้ปัญหาจะไม่เป็นผลพร้อมทั้งสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

Executive Skills หรือทักษะในการจัดการงานให้สำเร็จจริง ๆ แล้วทักษะทางด้านนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

ส่วนที่ 1 คือส่วนของตัวบุคคลเช่น ความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ (Determination) การมองโลกในแง่บวก (Positive Thinking) การมีความชอบและสนใจในงานที่ทำอย่างจริงจัง (Passion) และความทุ่มเทเอาใจใส่ในทุกกระบวนการทำงาน (Devotion)

ส่วนที่ 2 คือ การมุ่งไปสู่จุดสำคัญของการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดผลคือ การสร้างสมดุลระหว่างความพึงพอใจของคนทำงานกับผลของงาน, การมุ่งไปที่การสร้างและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับเป้าหมายของการทำงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การคัดเลือกพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณธรรมและคุณภาพ การประชุมที่มีส่วนร่วมและมีประสิทธิภาพและสุดท้ายการมีระบบการให้การยอมรับ การตอบแทนและการจูงใจที่ดี ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นจุดเล็ก ๆ ที่จะเชื่อมประสานให้กระบวนการบริหารจัดการหลักอื่น ๆ เช่น การวางแผน การงบประมาณ การอำนวยการ การปฏิบัติงาน การควบคุม และการติดตามงาน นั้นสำเร็จและเป็นไปได้ด้วยดี

อย่างไรก็ตาม การที่จะบริหารการจัดการสำนักงานให้เป็นเลิศ เป็นในหนึ่งได้นั้น ผู้บริหารยังต้องพิจารณาอีกหลายด้านกว่าจะสะท้อนปัญหาของการบริหารจัดการได้ครบหรือไม่ อย่างไร เมื่อประสบปัญหาทุกครั้งผู้บริหารส่วนใหญ่มักพูดกับตัวเองว่า เราจะต้องผ่านมันไปให้ได้ มากกว่าเราจะผ่านมันอย่างไร ในหลายมุมมอง บางคนอาจมองว่าไม่แก้ไขในทันทีแล้วจะผ่านมันไปได้อย่างไร คำว่าจะต้องผ่านมันไปให้ได้ เป็นการส่งพลังทางใจผ่านคำพูด ซึ่งอาจเหมาะสมกับสถานการณ์ในบางองค์กรไม่ได้หมายถึงคิดแต่ไม่ทำ แต่คำว่าผ่านมันอย่างไรเป็นการบ่งบอกถึงการกระทำผ่านคำพูดต้องบอกก่อนทั้งสองคำนี้เหมาะสมกับการจัดการทั้งสองคำเพียงแต่ต่างกันตรงสถานการณ์เฉพาะหน้าที่แต่ละองค์กรประสบอยู่ ดังนั้นพลังใจควรมาร่วมพลึงกาย ถึงจะส่งผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว ผู้บริหารทุกคนย่อมมีเจตจำนงที่ก้าวข้ามผ่านอุปสรรคทุกรูปแบบเพื่อให้องค์กรของตัวเองนั้นแปรสภาพจากองค์กรที่ติดสุ่มครึ้มที่ยังยืนและเป็นองค์กรอมตะ แต่จะมีเรือเดินทะเลซีกก็ลำที่จจะรอดผ่านพายุที่เหมือนตั้งใจจัดให้เรือคว่ำอยู่ร่ำไป ถึงต้องคอยมียามชายฝั่งคอยรายงานระดับพายุอยู่เสมอ ๆ

ก็ไม่ต่างอะไรกับการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาและอุปสรรคที่ไม่ทราบจะมาเมื่อไรและรุนแรงเพียงใด ระบบการจัดการต่าง ๆ ก็เหมือนยามที่บอกสถานะความรุนแรงให้รับรู้และพร้อมรับมือเสมอ. (แครนเนอร์ สจ๊วต, 2556)

ความสำเร็จของการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชน ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีอำนาจตัดสินใจในการบริหารจัดการ โดยเป็นนิติบุคคลย่อมจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาและการเรียนการสอนก็ดำเนินการบนพื้นฐานความคิดการให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่คือ ผู้บริหาร เป็นผู้รู้และสามารถชี้ชัดได้ว่า ในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่ประสิทธิภาพสำหรับบุคลากรควรเป็นอย่างไร การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในองค์กรควรมีระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร บุคลากร และผู้รับบริการ จึงต้องมีการพัฒนาตนเองโดยนำระบบการบริหารงานที่ดีมาใช้

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสำนักงาน หากสามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์คุณภาพที่เป็นเลิศ จะทำให้พันธกิจของมหาวิทยาลัยรัฐ ซึ่งส่วนประกอบสำคัญคือการที่มีบุคลากรสายสนับสนุนที่มีศักยภาพ มีสมรรถนะหลักที่เป็นเลิศในการสนับสนุนการบริหารจัดการในภาพรวมของมหาวิทยาลัยรัฐ ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) 2558-2561 จะสามารถทำให้มหาวิทยาลัยรัฐจัดระบบการศึกษาได้รับประโยชน์สูงสุด และบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะได้รับความเชื่อถือเชื่อมั่น และมีการประสานงานอย่างเป็นระบบ ระเบียบ ในทุก ๆ ด้าน กอปรกับกลยุทธ์ทางการบริหาร ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในลักษณะการบูรณาการของสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งจะเป็นการบริหารงานสำนักงานที่เป็นพลวัตหรือการไม่หยุดนิ่งนั่นเอง

คำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ มีอะไรบ้าง
2. รูปแบบและวิธีการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ควรเป็นอย่างไร
3. ผลการประเมินการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐไปใช้ เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ
3. เพื่อศึกษาผลรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ไปใช้

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ
2. ได้ทราบรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ
3. ได้ทราบผลความพึงพอใจรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ไปใช้

ขอบเขตของการวิจัย

ระยะที่ 1 สังเคราะห์ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ และสรุปข้อมูลการตรวจสอบยืนยันรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร สัมภาษณ์ โดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งมีผลคะแนนผ่านตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) 2558-2561 ศึกษาดูงาน จำนวน 1 แห่ง

ระยะที่ 3 ประเมินผลการนำรูปแบบการบริหารงานสำนักงานเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยรัฐ ไปใช้ ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) 2558-2561 โดยดำเนินการทดสอบ

(Implement) สำนักงานเลขาธิการคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ และการพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงาน จากการศึกษา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดองค์ประกอบรูปแบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบรูปแบบ ตามแนวคิดของ Brown and Moberg (1980) ; Joyce and Weil (1996) ; Keeves (1997) ; เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544) ได้องค์ประกอบรูปแบบ คือ

- 1.1 หลักการ แนวคิด
- 1.2 วัตถุประสงค์
- 1.3 วิธีการดำเนินการ
- 1.4 การประเมินผล
- 1.5 เงื่อนไขความสำเร็จ

2. แนวคิดการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบ ตามแนวคิดของ Willer (1967) ; Joyce and Weil (1996) ; ทิศนา แคมมณี (2551) ; บุญชม ศรีสะอาด (2559) ; Eisner (1976) ได้ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยของรัฐ 3 ขั้นตอน คือ

- 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
- 2.2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ
- 2.3 การนำรูปแบบไปใช้

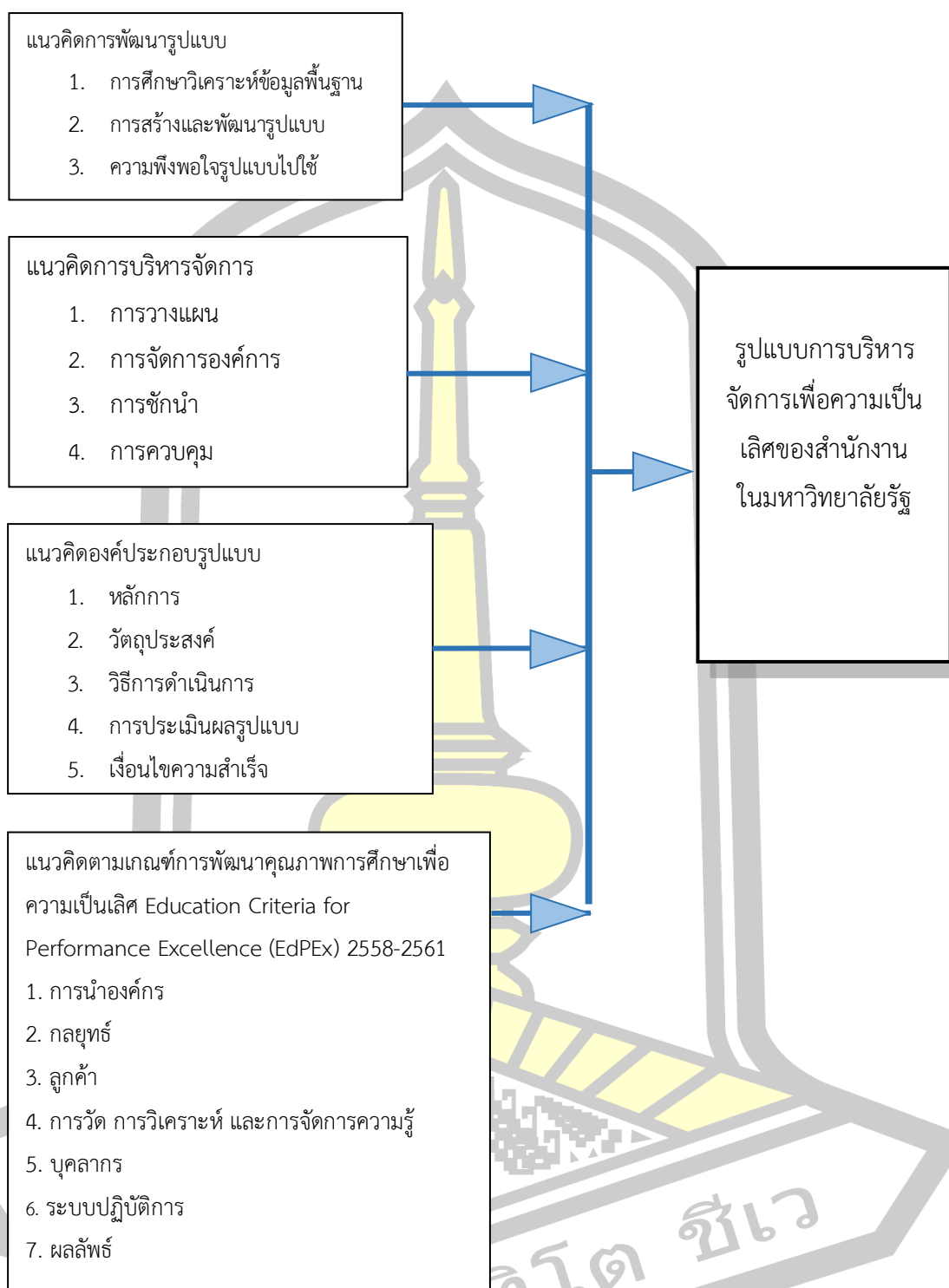
3. แนวคิดการบริหารจัดการ ผู้วิจัยได้ศึกษา การบริหารจัดการ ตามแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) ; สมยศ นาวิการ (2538) ; ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2540) ; ธงชัย สันติวงษ์ (2543) ; Schermethorn (1999) ; Hunt and Osborn (2000) ซึ่งการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

- 3.1 การวางแผน
- 3.2 การจัดองค์กร
- 3.3 การนำองค์กร
- 3.4 การควบคุม

4. แนวคิดเพื่อความเป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) 2558-2561 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยคณะอนุกรรมการทำงานขับเคลื่อน กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันการศึกษาสามารถใช้เป็น กรอบในการพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำในระดับนานาชาติ ซึ่งหมายถึง มหาวิทยาลัย วิทยาเขต คณะวิชา ส่วนงานหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะวิชา สามารถใช้กรอบนี้ไปเป็นเกณฑ์เพื่อ อประเมินตนเองและค้นหาโอกาสในการพัฒนา งานแผนเพื่อการปรับปรุงระบบการดำเนินงาน และ ทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมายที่สถาบันต้องการ ทั้งนี้ กรอบการประเมินนี้ สามารถใช้ได้กับทุกขนาด ลักษณะของสถาบัน ระดับการพัฒนา หรือคะแนนจากการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ซึ่งประกอบด้วย

- 4.1 การนำองค์กร
- 4.2 กลยุทธ์
- 4.3 ลูกค้า
- 4.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้
- 4.5 บุคลากร
- 4.6 ระบบปฏิบัติการ
- 4.7 ผลลัพธ์





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่กำหนดแนวทางในการดำเนินการใด ๆ ที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องต่อการดำเนินการบริหารงานสำนักงานเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยรัฐ ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้ถ่ายทอดประเด็นต่าง ๆ เป็นคำอธิบายได้อย่างกระชับ ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการดำเนินการ 4) การประเมินผลรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ

2. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนา รวบรวมปัญหา รวบรวมปัญหาต่าง ๆ นำมาพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น แล้วนำมาทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อประเมินความเป็นไปได้ ก่อนนำไปใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการพัฒนาได้ 3 ขั้นตอน คือ

2.1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ รวบรวมปัญหา เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง นำแนวคิดที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดหลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นที่สำคัญและจำเป็น

2.2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ หมายถึง การดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาต่าง ๆ การสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น ต้องรู้ถึงลักษณะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ และนำมาทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบ

2.3 การประเมินผลการนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง การกำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ของรูปแบบ โดยมีการปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบ แต่ด้วยเพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้ จึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัยอยู่เสมอ

3. การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วม และการควบคุม ที่ดำเนินงานให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบระเบียบแบบแผน เพื่อสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การพัฒนาการบริหารจัดการ หมายถึง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

5. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสำนักงาน หมายถึง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ เกณฑ์การพัฒนาศักยภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) 2558-2561 ซึ่งประกอบด้วย การนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้ำ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ บุคลากร และผลลัพธ์

6. การบริหารจัดการสำนักงานที่เป็นเลิศ หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

7. ผู้บริหารสายสนับสนุน หมายถึง ผู้บริหารสายสนับสนุนระดับกองหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ในมหาวิทยาลัยรัฐ

8. มหาวิทยาลัยรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีฐานะเป็นส่วนราชการ มี 9 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยนครพนม มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน

9. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพเป็นจริงที่กำลังดำเนินงานของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

10. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

11. ความมีประโยชน์ หมายถึง ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

12. ความพึงพอใจ หมายถึง ระดับความพึงพอใจรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

13. รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน หมายถึง กระบวนการจัดการของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาศักยภาพการศึกษา ได้แก่ การนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้ำ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์ 4) การประเมินผลรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
 - 2.1 การบริหารงานด้านการสนับสนุนการศึกษา
 - 2.2 นวัตกรรม
 - 2.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการข้อมูลภายในสถาบันอุดมศึกษา
 - 2.4 วิสัยทัศน์
 - 2.5 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategies Planning)
 - 2.6 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 2.7 การบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล
3. การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ
 - 3.1 ความหมายการบริหาร
 - 3.2 องค์ประกอบสำคัญของแต่ละมุมมองในระบบ Balanced Scorecard
 - 3.3 เกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige การพัฒนาตัวชี้วัดจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA)
 - 3.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
 - 3.5 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX)
 - 3.6 วงจรคุณภาพเต็มมิ่ง PDCA
4. รูปแบบและการพัฒนาแบบ
 - 4.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 4.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 4.3 จุดมุ่งหมายสำคัญของการสร้างรูปแบบ
 - 4.4 การสร้างรูปแบบและการพัฒนาแบบ
 - 4.5 การนำรูปแบบไปใช้

4.6 การประเมินความต้องการจำเป็น

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยในประเทศ

การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

รัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีเจตนารมณ์ให้ชุมชนและองค์กรปกครองท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกระดับ และต้องการให้มีการกระจายอำนาจการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษา รวมทั้งให้อิสระแก่ มหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการตนเองในรูปแบบที่เหมาะสม เพื่อให้ทุกมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่ดี (good university) เป็นที่พึง เป็นความหวังของประชาชน มีคุณค่าต่อสังคม และประเทศชาติอย่างแท้จริง การกีดกันในการปรับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของทุกคน จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ ของบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัย รวมถึงประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และรัฐบาลที่จะต้องเร่งดำเนินการอย่างจริงจัง จริใจที่จะบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนอย่างทั่วถึงและครอบคลุมในทุกมิติของการบริหารจัดการประเทศชาติให้เป็นที่ยอมรับในสากลต่อไป

สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถานศึกษาที่ให้การศึกษาในระดับปริญญา มีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ โดยทั่วไปแล้วจะจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี โท และเอก ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย สามารถแบ่งออกได้ 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสถาบันของรัฐในสังกัดอื่นๆ นอกเหนือไปจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อพิจารณาเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแล้วจะพบว่าเกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจากเดิมที่ได้การสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินจากรัฐบาลในการดำเนินงาน มาสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่ต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น และบทความชิ้นนี้เป็นการนำเสนอกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทยในภาพรวม สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยนั้นถือว่าเป็นสถาบันที่สำคัญในสังคมไทย กล่าวคือเป็นสถานศึกษาที่มุ่งสร้างคนไทยให้มีความรู้ความสามารถ และแข่งขันได้ในสังคมโลกที่มีพลวัตสูงเช่นปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทั้งจากกระแสภายในประเทศและกระแสสังคมโลกทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวและต้องปฏิบัติในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะความจำเป็นของมหาวิทยาลัยไทยในการหารายได้ด้วยตนเองนอกเหนือไปจากเงินรายได้ที่ได้รับความสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดินของ

รัฐบาล อันเนื่องมาจากข้อจำกัดของการจัดทำงบประมาณของประเทศไทยที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องเสนอของบประมาณโดยแข่งขันกับส่วนราชการอื่นๆ ประกอบกับรายได้ที่มหาวิทยาลัยหามาได้ด้วยตนเองนั้น มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการภายใต้ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ซึ่งงบประมาณจากรัฐบาลและรายได้ต่างๆ ของมหาวิทยาลัยนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้สามารถมีการดำเนินการตามนโยบายและบริหารงานตามความจำเป็นของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยจึงต้องกำหนดทิศทางในการพัฒนาโดยเฉพาะเรื่องต่างๆ ในการบริหารให้ชัดเจน การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันอาจแบ่งได้ 2 รูปแบบ คือการบริหารแบบบริษัท (University–Company) และการบริหารที่เน้นสังคม (University–Society) (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2550)

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนมีลักษณะเป็นการบูรณาการการรูปแบบการบริหารทั้งสองแนวความคิดมาใช้ เนื่องจากทั้งสองรูปแบบมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ หากมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับเรื่องต้นทุนและผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจหรือรูปแบบบริษัท จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่เป็นทั้งผลบวกและผลลบ เช่น อาจารย์มหาวิทยาลัยให้ความสนใจกับผลตอบแทนทางการเงินทั้งในเรื่องสอนและการทำวิจัยซึ่งกระทบต่อจรรยาบรรณในฐานะนักวิชาการ และมีการสร้างหลักสูตรที่เน้นอาชีพมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคม ทำให้มีผลกระทบต่อองค์ความรู้ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รวมทั้งความรู้ในเชิงองค์รวมและความคิดแบบบูรณาการ ผลในเชิงบวกได้แก่การที่มหาวิทยาลัยมีรายได้เพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากความสามารถในการแข่งขันจะก่อให้เกิดการพัฒนามหาวิทยาลัยในหลายด้านทั้งในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ห้องปฏิบัติการ และสามารถให้ทุนนักศึกษาที่ขาดแคลนได้มากขึ้น มีการเจริญเติบโตของหลักสูตรด้านอาชีพมากขึ้น รวมถึงเป็นการขยายโอกาสความสามารถในการเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประชาชนทั่วไป อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี แม้ว่าจะมีกระแสเปลี่ยนแปลงทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารไปสู่รูปแบบธุรกิจมากขึ้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการที่กำกับนโยบายการศึกษาของชาติ จะต้องร่วมกันพิจารณาว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวเข้าสู่การแข่งขันในลักษณะเชิงการตลาดมากเพียงใด จึงจะสามารถรักษาบทบาทหน้าที่หลักของสถาบันอุดมศึกษาไว้ได้ และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาควรมีความเป็นเอกชนหรือลักษณะบริษัทเท่าใด รัฐจะมีบทบาทอย่างไรในการกำหนดนโยบายเพื่อรักษาบทบาททางสังคมของสถาบันอุดมศึกษาไว้ให้ได้ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2550)

หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559) กล่าวถึงหลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไว้ดังนี้

การบริหารงานด้านการสนับสนุนการศึกษา

การบรรยายได้กล่าวถึงพันธกิจ 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งภารกิจสำคัญอีก 2 ด้านคือ กิจการนักศึกษา และ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยได้สรุปรายละเอียดของพันธกิจ ดังนี้

1. การผลิตบัณฑิต บัณฑิตคือผู้มีความรู้ ความสามารถในการศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานโดยมี คุณธรรมและจริยธรรมในการใช้ความรู้ นั้น การผลิตบัณฑิตเกี่ยวข้องกับหลักสูตรซึ่งเป็นแผนการจัดวิชาความรู้อย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับระดับปริญญา และเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในตลาดแรงงาน คณาจารย์คือกลุ่มผู้ร่วมสร้างและบริหารหลักสูตร หล่อหลอมให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การเรียนการสอนต้องเป็นไปตามข้อบังคับว่าด้วยการศึกษา ระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบ เช่น ระบบการศึกษา คุณสมบัติของนักศึกษา การลงทะเบียนเรียน การวัดประเมินผลการศึกษา การรักษาสภาพนักศึกษา ระยะเวลาการศึกษา การสำเร็จการศึกษา ฯลฯ

2. การวิจัยและพัฒนา เป็นการศึกษา ค้นคว้าอย่างมีระบบ เพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าทางวิชาการหรือการประยุกต์ใช้ มีการบันทึกเป็นเอกสารตามรูปแบบของการวิจัย เช่น มีการตั้งสมมุติฐาน มีการกำหนดปัญหาที่ชัดเจน สมเหตุสมผล มีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ตีความ และสรุปผลการวิจัยที่สามารถให้คำตอบตรงตาม วัตถุประสงค์ การส่งเสริมงานวิจัยของมหาวิทยาลัยต้องประกอบด้วย การมีนโยบายด้านการวิจัย มีหลักเกณฑ์สนับสนุนการวิจัย การรับทุนวิจัยจากแหล่งภายนอก การดูแลด้านสิทธิบัตร และทรัพย์สินทางปัญญา และการสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย รวมทั้งมีการยกย่องผู้มีผลงานวิชาการ และการจัดทำ profile ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ

3. การบริการทางวิชาการ มี 2 ลักษณะคือการบริการวิชาการแก่สังคมแบบให้เปล่า และการบริการวิชาการแบบมีรายได้

4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่วนใหญ่เป็นการจัดพิธีการทางศาสนาที่ให้นักศึกษาและบุคลากรเข้าร่วม นอกจากนี้ยังมี กิจกรรมแบบอื่นๆ เช่น การจัดสร้างถาวรวัตถุ การทอดกฐินพระราชทาน การทอดผ้าป่าสามัคคี

5. กิจกรรมนักศึกษา ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามข้อบังคับของแต่ละมหาวิทยาลัยที่ว่าด้วยวินัยนักศึกษา ระเบียบว่าด้วยสโมสรนักศึกษา การดูแลด้านการแต่งกาย กิจกรรมนักศึกษา

6. การรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility-USR) เป็นกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ดำเนินการโดยนักศึกษา บุคลากรของ สถาบัน กิจกรรมดังกล่าว เช่น การพัฒนาชุมชน การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส การพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีกรณีศึกษาซึ่งเป็นการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ผู้เข้าประชุมพิจารณาหาคำตอบในฐานะเป็นผู้บริหารแล้วสรุปตอนท้ายว่าผู้บริหารควรดำเนินการ 3 ด้านคือ การครองคนเพื่อให้คนมีความสุข มีความรู้ มีความก้าวหน้า มีการช่วยเหลือเพื่อไม่ให้เขาเดินทางผิด การบริหารงานโดยจัดงานให้เป็นส่วนย่อย มอบหมายงานแก่ผู้ที่เหมาะสม ชี้แจง เป้าหมายที่ต้องการ ติดตามงานเป็นระยะ และดูแลเรื่องทีมงาน รวมทั้งการบริหารเงินที่ต้องทำตามระเบียบ และตรวจสอบสม่ำเสมอ

บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา (ภาคเอกชน) มหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนมีความแตกต่างกันในเชิงกฎหมายที่ใช้ควบคุม และ แนวทางการควบคุมมาตรฐานวิชาการ โดย มหาวิทยาลัยของรัฐดำเนินการภายใต้กฎหมายจัดตั้งของตนเอง มีรัฐลงทุนให้ทั้งในเรื่องที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง สามารถรายงานผลการฝึกอบรม ควบคุม มาตรฐานทางวิชาการของตนเองได้ภายใต้เกณฑ์มาตรฐานที่ส่วนกลางกำหนด มีโอกาสในการคัดเลือก นักศึกษามากกว่า สามารถดำเนินการ สรรหาสภามหาวิทยาลัยได้ภายใต้กฎหมายของตนเอง ในขณะที่ มหาวิทยาลัยเอกชนต้องดำเนินการภายใต้ พ.ร.บ.อุดมศึกษาเอกชน การดำเนินงานด้านวิชาการอยู่ ภายใต้การควบคุมของ สกอ. ต้องลงทุนด้วยตนเอง และไม่มีโอกาสใน การคัดเลือกนักศึกษาเหมือน อุดมศึกษาของรัฐ ต้องบริหารงบประมาณอย่างเหมาะสมเพราะต้องคำนึงถึงการลงทุนระยะยาว ส่วน ที่ดีกว่าของอุดมศึกษาเอกชนคือนักศึกษาสามารถเลื่อนไหลเปลี่ยนคณะได้ และการบริหารการเงินที่มีความคล่องตัวกว่า อุดมศึกษาของรัฐ ด้วยธรรมชาติที่แตกต่าง ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของ ภาคเอกชนจึงต้องคิดโจทย์ที่แตกต่างกับภาครัฐ สิ่งที่ภาคเอกชนควรต้องคำนึงถึงคือ ทำอย่างไรจะได้ นักศึกษาคุณภาพดี จำนวนมาก และจะพัฒนาคุณภาพบัณฑิตอย่างไรภายใต้ ทรัพยากรที่ลงทุนเอง การบริหารงบประมาณต้องเน้นแนวคิดต้นทุนเพื่อให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดได้

นวัตกรรม

นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อ เศรษฐกิจและสังคม Innovation goes beyond products and services นวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ๆ ทั้งปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และผลผลิต รวมทั้งความรู้และโมเดล โดยสร้างหรือเพิ่มรูปแบบและ คุณค่า (ผลประโยชน์ที่ได้รับ) มากกว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น รูปแบบธุรกิจแบบ ซึ่ง Product เป็นตัวหนึ่ง External collaboration is essential นวัตกรรมเป็นสิ่งของคนใดคนหนึ่งมากกว่า

คนภายนอกล่วงรู้ด้วย ซึ่งในโลกปัจจุบันต้องให้ภายนอกได้ทราบด้วยจะทำให้เกิด Profit Innovation โดยผู้ให้บริการไม่ทราบ Innovation starts at the top ความรับผิดชอบในนวัตกรรม น่าจะมอบหมายให้คนใดคนหนึ่งทำได้แต่Staff ซึ่งเริ่มต้นจาก ผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อความแตกต่าง และส่งผลดี Sources of new ideas and innovation แหล่งที่มาของนวัตกรรมน่าจะมาจากการพัฒนาทั้งภายในและภายนอก และ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ชักใย (ความเป็นผู้นำเท่ากับผู้ที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือบริหารการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารเท่ากับสามารถ จัดการสิ่งที่สลับซับซ้อนได้) ให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตามนโยบาย และวิธีการบริหารจัดการจะแตกต่างกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จะดำเนินการอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความเสี่ยงสูงมากสาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง อันเกิดจากการที่ทุก ๆ องค์กรมาดำเนินการเหมือนกัน เราจึงต้องคิดสร้างคุณค่า หรือเพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์โดยใช้ ผลิตภัณฑ์กับกระบวนการ โดยใช้ความคิดใหม่การกระทำใหม่เพื่อให้ได้รูปแบบธุรกิจใหม่ซึ่งนวัตกรรมเท่ากับการบริหารจัดการ ความรู้นวัตกรรมเป็น KM แต่เป็น KM ที่มีเป้าหมายซึ่งต้องใส่ความคิดสร้างสรรค์เข้าไปด้วย เนื่องจากคิดในส่วนเกิน ทำให้มูลค่าแตกต่างกัน ผลิตภัณฑ์ใหม่และกระบวนการผลิตใหม่เป็นเพียงเครื่องมือของนวัตกรรม แต่ความคิดและการกระทำใหม่นั้น คือการบริหารจัดการความรู้ (นวัตกรรมเป็น KM ที่มีเป้าหมายที่จะทำให้ธุรกิจที่ดี)นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ ๆ (รูปแบบ) ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม ลึกๆ นวัตกรรมเป็นกระบวนการในการทำอะไรสักอย่างเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งไม่ใช่การสร้างแต่เป็นการใช้สิ่งใหม่ (สิ่งใหม่เป็นสิ่งประดิษฐ์แต่ถ้าสิ่งใหม่ใช้ประโยชน์โดยเฉพาะ ประโยชน์ต่อสังคม จะเป็นนวัตกรรม)นวัตกรรมต่างจากงานวิจัย คือ งานวิจัยใช้เงิน สร้างความรู้แต่นวัตกรรมใช้ความรู้สร้างเงิน เทคโนโลยีจะไม่มีประโยชน์เลย หากไม่มีแนวทางการสร้างนวัตกรรม ผู้รู้บวกกับสังคมบวกกับเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีจะได้นวัตกรรม ส่วนใหญ่ในปัจจุบัน องค์กรจะสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคม Innovation = Creativity + Entrepreneurship นำไปสู่Creative Economy 8 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา คือ

1. เริ่มจากสิ่งที่สนใจ
2. วางแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
3. วางแผนร่วมกัน
4. เรียนรู้ด้วยการลงมือทำจริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่
5. สรุปความรู้และเก็บบันทึกผลงาน
6. นำเสนอผลงาน
7. กาวิเคราะห์ประเมินผล
8. การต่อยอดความรู้แนวทางในการสร้างนวัตกรรมๆ ต้องรู้ตัวเอง ต้องวาด

ความฝันให้ชัดเจน ต้องรู้ว่ามีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างไร ต้องสร้างความแตกต่างอย่างไร ใช้อะไรเป็นตัวสร้างความแตกต่าง ต้องหาความรู้ หาเครือข่าย หาแนวคิด และระบบทุน ทดสอบความคิดกับผู้อื่น หากอยู่ในเกณฑ์พอใช้ได้ให้ดำเนินการทันทีการบริหารจัดการนวัตกรรมให้ ประสบความสำเร็จจะต้องมีแผนกลยุทธ์ External linkage Effective Implementation Supportive Organization หัวใจ หลักของการทำนวัตกรรมคือ หลักคิด หลักวิชาการ และหลักปฏิบัติ

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการข้อมูลภายในสถาบันอุดมศึกษา

โดยภาพรวมทางเศรษฐกิจจากนี้ไป เทคโนโลยีจะเป็นตัวเร่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากเป็นเรื่องที่เปลี่ยน จากเศรษฐกิจอุตสาหกรรม มาเป็นเศรษฐกิจบริการ ทำให้การศึกษาต้องปรับเปลี่ยนไปอยู่ในระบบ ICT เทคโนโลยีที่ดีจะ นำไปสู่การประยุกต์ศาสตร์การศึกษา ต่อไปรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา จะไม่ได้มาจากการอบรมศึกษาให้กับนักศึกษาเพียงอย่างเดียว แต่ส่วนใหญ่จะมาจากให้บริการการเรียนรู้กับทุกคนทั้งหมด รวมถึงผู้สูงอายุมีการใช้เทคนิคเทคโนโลยีกับเศรษฐกิจ โดยรวมและเป็นหน้าที่ของอุดมศึกษา ที่ต้องให้ความรู้และทักษะแก่สังคมโดยรวม วันนี้นอกจาก e-learningแล้วยังต้องใช้ Social Learning เข้ามาช่วยในการให้บริการ การศึกษาอีกด้วยระบบบริการ Service System การบริการไม่จำเป็นต้องเป็น ระบบคอมพิวเตอร์ เป็นการบริการต่าง ๆ ที่ให้บริการแก่นักศึกษา ขณะนี้นักคิด และนักทฤษฎีทั้งหลาย ให้ความสำคัญกับการ บริการ ที่สำคัญในภาคการศึกษาทั้งหมดนั้นอยู่ในภาคของการให้บริการ ทุกส่วนในโครงสร้างของมหาวิทยาลัยล้วนแต่จะเป็นการให้บริการทั้งสิ้นเนื่องจากเทคโนโลยีกำลังออกมาใหม่และมีการพัฒนาอย่างสูง หากเราใช้เป็นจะทำให้เด็กที่ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพขึ้นปัจจุบัน ความรู้ไม่ได้มาจากอาจารย์เพียงอย่างเดียว ยังมีความรู้ที่นอกเหนือจากอาจารย์อีกมากมายที่สามารถ สืบค้นได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ระบบบริการในวันนี้สิ่งสำคัญที่สุดคือ การร่วมมือกันระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ โดยให้ การศึกษาเป็นลักษณะที่ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ไปกับอาจารย์ ในวันนี้การทำงานการศึกษาที่จะให้มีประสิทธิภาพ จะต้องนำระบบต่าง ๆ มาทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถจะทำข้อตกลงเพื่อให้ได้ใช้งานร่วมกัน ทั้งนี้ ในการที่จะร่วมใช้งานร่วมกันจะได้ประโยชน์อะไร ใครเป็นผู้ได้ประโยชน์โดยจะต้องมองถึงประโยชน์ของนักศึกษาเป็นหลัก จุดเริ่มต้นที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มทำความเข้าใจกับคำว่า Social Network Service System เป็นระบบที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน สามารถสร้างใช้เอง หรือร่วมมือกับผู้อื่น ไม่ใช่เป็นระบบบริหารจัดการ แต่เป็นเครื่องมือยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจว่า เทคโนโลยีทำอะไรให้เราได้ได้ประโยชน์ต้นทุน ทั้งโอกาส และรายได้สิ่งสำคัญต้องตอบโจทย์ให้ได้ว่าเราจะทำอะไร และสิ่งนั้นจะให้คุณค่าอะไร ทั้งหมดนี้ทำให้เกิดการศึกษาใหม่ทั้งสิ้น การศึกษาจะให้มีการบรรยายหน้าชั้นอย่างเดียวไม่ได้จะต้องให้มีการเรียนร่วมกัน หาความรู้ร่วมกัน และปฏิบัติร่วมกัน หลักการของการใช้คอมพิวเตอร์จะเป็นเหมือนการใช้ไฟฟ้า คือ

การใช้คอมพิวเตอร์ไม่จำเป็นต้องลงทุนไปซื้อ Server เอง สามารถใช้ ร่วมกับที่อื่นได้ซึ่งหากไม่ต้องลงทุนแล้วทุกคนมีโอกาสเท่ากันหมด ขึ้นอยู่กับผู้บริหารของทีมนั้น ๆ จะมีความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้มากน้อยเพียงใด อย่าไปมองว่าเทคโนโลยีเป็นเรื่องไกลตัว ที่จะต้องลงทุนมาก เทคโนโลยีที่มีผลต่อการ เปลี่ยนแปลง

1. Consumer IT เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับผู้บริโภคโดยตรง (เป็นอุปกรณ์ของผู้บริโภค) เป็นอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ที่สามารถติดตัวไปได้แต่จะไม่มีค่าเลยหากไม่มีระบบเครือข่ายการสื่อสารไร้สาย

2. Open platforms เทคโนโลยีมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นฮาร์ดแวร์ ผลิตภัณฑ์ใด แต่ใช้มาตรฐานเดียวกันซึ่ง platforms เป็นหัวใจสำคัญที่นำมาบูรณาการในการทำงาน

3. Cloud technology เทคโนโลยีที่มีเนื้อที่จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการดำเนินการไม่จำกัดเวลา และสถานที่ สิ่งที่น่าสนใจคือ วันนี้เรามีระบบเครือข่ายใช้นอกจากข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรที่จะต้องใช้งาน มีเทคโนโลยีตัวหนึ่งที่สามารถให้ผู้ บริหารจัดการ คือ Business Intelligence เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ในการกลั่นกรองข่าวสารเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ทำให้ระบบสารสนเทศในวันนี้กว้างไกลมาก จึงทำให้การใช้ในเชิงลึก และกว้างต่างกันอยู่ที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ไม่ได้อยู่ที่การลงทุน แต่อยู่ที่การมีความรู้ที่จะนำเทคโนโลยีไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากกว่ากัน

ระบบสารสนเทศ ระบบงานที่ประกอบส่วนต่างๆ ที่สามารถทำหน้าที่รวบรวมและจัดเก็บข้อมูล สามารถสืบค้น ข้อมูล ประมวลผลข้อมูล จัดเก็บข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการทำงาน การควบคุมงานและช่วยในการตัดสินใจ ได้

องค์ประกอบของระบบสารสนเทศ (Information System) ประกอบด้วย

1. Organization
2. Technology
3. Management

การใช้เทคโนโลยีควรจะทำความเข้าใจในเรื่อง ต่าง ๆ เช่น Front Stage Back Stage ระบบเซิร์ฟเวอร์ที่ทำให้บุคคลใช้อุปกรณ์ร่วมกัน Cloud Computing จำแนกการให้บริการดังนี้

1. ระบบ Application Software (ซอฟต์แวร์ประยุกต์)
2. บริการแพลตฟอร์มคอมพิวเตอร์(Computing Platform) ส่วนใหญ่จะมี Software อยู่แล้ว
3. บริการโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

บริการด้านการ Backup ข้อมูล เพื่อป้องกันความเสี่ยง วิธีการให้บริการสามารถจัดรูปแบบได้คือ

ผู้ใช้

เอง

รายการประเมินผลเชิงรายการ

ปัจจุบันมีความสำคัญมาก การใช้ข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ การใช้ทักษะ ประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ความรู้ของคนในองค์กรจะมีประโยชน์ก่อต่อเมื่อสามารถนำไปสร้างนวัตกรรม (Innovation) ส่วนใหญ่จะเกิดได้จากการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ที่มีความรู้ด้วยกัน

ตัดสินใจเป็นระบบงานที่มีหน้าที่จัดหาข้อมูลและสารสนเทศมาช่วยในการแก้ไขปัญหา

ตัดสินใจ

ของผู้บริหารระดับสูง

ในอดีต มีการแบ่งองค์กร เป็นหน่วยงาน เพื่อให้รู้ว่าใครทำหน้าที่อยู่สายงานใด มีผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้รู้สายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัญหาเป็น อย่างมากเพราะการดำเนินการจะไม่สิ้นสุดแค่กลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่ง การบริการลูกค้าเป็นงานที่จะต้องร่วมกันทำในหลายกลุ่มงาน การทำงานที่ได้ผลงานที่ดีไม่ใช่อยู่ที่คนเก่ง แต่อยู่ที่กระบวนการที่ดีการจัดการข้อมูลและเนื้อหา ในสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีการจัดการข้อมูลที่ดีหากไม่มีการจัดการข้อมูลเหล่านั้นก็จะเป็นขยะ การมองข้อมูลต้องมองเป็นขององค์กรทั้งหมด ข้อมูล ต้องมีความพร้อมที่จะนำข้อมูลไปใช้แนวคิดใหม่ ต้องพยายามนำข้อมูลขององค์กรไปสู่สังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้เช่น รัฐบาลหากนำข้อมูลของรัฐ เผยแพร่อย่างทั่วถึงประชาชนก็จะเข้าใจภาครัฐมากขึ้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความสำคัญของเทคโนโลยีที่มีต่อชีวิตความเป็นอยู่ในปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศในเมืองไทย การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษา และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการข้อมูลภายใน สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งระบบสารสนเทศ คืออุปกรณ์ที่มีหน่วยจัดเก็บข้อมูล ประมวลผลข้อมูล และแสดงผลข้อมูล และเผยแพร่ ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำงาน การควบคุมงานและการตัดสินใจ ด้วยระบบเครือข่ายทำให้สามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ทั่วโลก โดยเฉพาะService System เป็นระบบที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน และเป็นเครื่องมือยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้เป็นอย่างดีและการนำเอาสารสนเทศสาธารณะมาใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหลักการที่สามารถนำไปใช้ในมหาวิทยาลัยรัฐได้ ด้วยในปัจจุบัน เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและเข้ามามีบทบาทในการท างานอย่างมาก ซึ่งความสำคัญไม่ได้อยู่ที่การลงทุน และความทันสมัยของเทคโนโลยี แต่อยู่ที่การมีความรู้และการพัฒนาคนที่จะนำเทคโนโลยีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด เมื่อพิจารณาหน่วยงานที่ผู้เข้าอบรมสังกัดอยู่ก็พบว่า มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่น้อย แต่ก็ยังมีจุดอ่อนอยู่การนำเทคโนโลยีระบบสารสนเทศดังกล่าวมาใช้ในการบริหารและการจัดการข้อมูลภายในสถาบัน-อุดมศึกษา ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่พบ โดยทั่วไปในการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนั้น จึงอาจต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการพัฒนาระบบฐานข้อมูล และสารสนเทศ ในหน่วยงานต่อไป

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพขององค์กรในอนาคตที่มีความหมายเฉพาะเจาะจงได้รับการพัฒนาแล้วและสามารถทำให้บรรลุผลได้องค์ประกอบของวิสัยทัศน์เกิดจากภายใต้สภาพแวดล้อมจริงของปัจจุบันเป็นอนาคตขององค์กรเป็นภาพขององค์กร หรือระบบขององค์กรที่สร้างขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง วิสัยทัศน์จะมีทั้งของบุคคล เป็นวิสัยทัศน์ของผู้นำ ในการจัดวางกลยุทธ์และอีกทางหนึ่งคือวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์เป็นวิสัยทัศน์ที่เป็นกระบวนการนโยบายเป็นกรอบในการพัฒนา หน่วยงานสังคมประเทศชาติเป็นกรอบในการวางแผน เป็นกรอบในการตัดสินใจให้ถูกต้องทิศทางรวดเร็วประหยัด และเป็นกรอบใน การควบคุมกำกับตรวจสอบและประเมินผลความเกี่ยวข้องของนโยบายกับการบริหารองค์กร นโยบายทำให้มีการกำหนด วัตถุประสงค์ขององค์กร วัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำหนดนโยบาย และนโยบายจะเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติ

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategies Planning)

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategies Planning) คือ การวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการโดย ต้องกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์กลยุทธ์/มาตรการ และนโยบาย จะต้องรู้ว่ากลยุทธ์ที่กำหนดนั้นจะมีมาตรการในการวางแผน และดำเนินการอย่างไรขั้นตอนการวางแผน ปฏิบัติการเริ่มจากการจัดทำแผน จัดทำงบประมาณ และกำหนดแนวปฏิบัติจะมี การดำเนินการอย่างไรต้องจัดระบบ กระบวนการในการปฏิบัติให้ชัดเจนกลยุทธ์เป็นเรื่องของแผน แบบแผน การ

แสดงสถานะขององค์กร และมุมมองแผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว (10-15 ปี) ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมุ่ง แสวงหาแนวทางใหม่ที่สุดคล้อยกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยใช้หลักการและระเบียบวิธีพยากรณ์เหตุการณ์จากปัจจัย แวดล้อมต่าง ๆ

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายกลยุทธ์หรือ มาตรการ แผนงานหรือแนวทางปฏิบัติลักษณะของนโยบาย แผนงาน และโครงการที่จะต้องระบุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ ชัดเจนกำหนดทรัพยากรสนับสนุนนโยบายแผน และโครงการไว้ชัดเจน มีการสื่อสาร และระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบในการน า นโยบาย แผนงานและโครงการไปปฏิบัติซึ่งหน่วยงานดังกล่าวจะต้องมีความสามารถและชำนาญการชัดเจน แนวทางในการศึกษา นโยบาย แผนงาน และโครงการมี 3 แนวทาง คือ

1. การวิเคราะห์นโยบาย (policy analysis)
2. การวิจัยนโยบาย (policy research)
3. การอธิบายนโยบาย (policy explanation)

ความสำเร็จและความล้มเหลวของนโยบายแผนงาน และโครงการ เกิดจาก ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติตัวนโยบายและแผนงาน กรอบเวลา สภาพแวดล้อม รวมทั้งขอบเขตของคำถามที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาแผนงาน และโครงการการวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติในอนาคตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้มุ่ง ไปที่ประสิทธิผลของงาน และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ปัจจัยสำคัญของการวางแผน ประกอบด้วย

1. ปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นสภาพการที่เปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา
2. ปัจจัยภายในองค์กรทิศทางของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานประเภทของแผนจำแนกตามระยะเวลา และจำแนกตามระดับการ บริหารในองค์กร

ขั้นตอนการจัดทำแผน ประกอบด้วย การศึกษาวิเคราะห์นโยบาย กำหนด วัตถุประสงค์ของแผนการกำหนดเป้าหมายของแผน การประมาณการค่าใช้จ่าย การกำหนดแผนงาน/โครงการ การกำหนดกิจกรรม งาน และ โครงการในแต่ละแผน การวิเคราะห์โครงการ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการการนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาโครงการ ประกอบด้วย ความหมายของโครงการ ลักษณะของโครงการ องค์ประกอบของโครงการ และ ขั้นตอนการพัฒนาโครงการ

การประเมินนโยบาย แผนงาน และโครงการ หมายถึง การพิจารณาคุณภาพ ประสิทธิภาพ คุณค่าของผลงานผลลัพธ์ โครงการกระบวนการ วัตถุประสงค์การประเมินผลจึงต้องใช้ในการสอบสวน และการตัดสินใจได้แก่กำหนดมาตรฐานการตัดสินใจ ด้านคุณภาพ แบบมาตรฐานสัมพันธ์และมาตรฐานสัมบูรณ์เกณฑ์ปกติ(Norms) ตัวบ่งชี้สภาพปัจจุบันของสิ่งหนึ่งซึ่งสร้างจากกลุ่ม

มาตรฐาน มาตรฐาน (Standards) หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นตามอุดมการณ์เกณฑ์ (Criteria) หมายถึงสิ่งที่นำมาใช้ในการ ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้ตามสภาพจริง เกณฑ์ที่เหมาะสมควรจะอยู่กึ่งกลางความสำคัญของการประเมิน มีบทบาทสำคัญ ในกระบวนการพัฒนางาน กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรสามารถปรับปรุงงานก่อนนำไปปฏิบัติทำให้ทราบจุดเด่น จุดด้อยของงาน และทำให้ทราบว่าปฏิบัติการใด ๆ ลงทุนไปแล้วเกิดประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่ ประเภทของการประเมินสามารถ จำแนกได้ตามจุดมุ่งหมายและการนำข้อมูลมาใช้จำแนกตามวัตถุประสงค์การประเมินตามลำดับเวลาที่จะประเมิน ตามวัตถุประสงค์ ที่ใช้การประเมินการบริหารเชิงระบบ มีประเด็นสำคัญที่ควรประเมิน ดังนี้

หลักสูตร

ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

Approaches)

1. ประเมินสภาพปัจจุบัน/ปัญหา ความต้องการทางการศึกษา
2. ประเมินประสิทธิภาพของนวัตกรรมหรือทางเลือกใหม่ในการจัดการศึกษา
3. ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของนโยบาย แผนงาน โครงการ
4. ประเมินความก้าวหน้าของนโยบาย แผนงานโครงการ หลักสูตร
5. ประเมินสรุปผลการดำเนินงาน การติดตามผล และประเมินผลกระทบ

6. ประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานขององค์กร หรือหน่วยงานทางการศึกษา
รูปแบบการประเมินแบ่งออกเป็น 5 แบบ คือ

1. แบบที่ยึดจุดมุ่งหมาย
2. แบบที่ยึดการจัดการเป็นหลัก
3. แบบที่ยึดผู้บริโภคเป็นหลัก (Consumer Oriented Evaluation
4. แบบที่ยึดผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก
5. แบบที่ยึดผู้อยู่ในโครงการเป็นหลัก

การพัฒนาเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล มีเครื่องมือที่ใช้คือ แบบทดสอบ ซึ่งมีทั้งแบบสอบถามแบบวัด เจตคติแบบสัมภาษณ์แบบสังเกต แบบวัดการปฏิบัติและแบบบันทึก ข้อมูลเกณฑ์ในการเลือกเครื่องมือ ต้องพิจารณาถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินและตัวบ่งชี้คุณสมบัติของเครื่องมือ กลุ่มเป้าหมาย และระยะเวลาในการเก็บข้อมูลแหล่งของ ความคาดเคลื่อนในการเก็บรวบรวมข้อมูล จะมี 2 ประการคือ จากผู้ให้ข้อมูล หรือแหล่งข้อมูล และจากผู้เก็บข้อมูล นอกจากนั้น ยังมีแหล่งความคาดเคลื่อนเนื่องจากเครื่องมือวัด อันเกิดจากเครื่องมือวัดทางอ้อม ชนิดเครื่องมือไม่เหมาะสม คำถามไม่ชัดเจน เครื่องมือยาวมาก ยากหรือ่ายดำเนินงานขององค์กรสามารถ

ปรับปรุงงานก่อนนำไปปฏิบัติทำให้ทราบจุดเด่นจุดด้อยของงาน และทำให้ทราบว่าปฏิบัติการใด ๆ ลงทุนไปแล้วเกิดประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ชาดิชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ (2558) ภาพรวมและแนวคิดการบริหารผล การปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล และการวัดผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง Fred Nickols ซึ่งได้ให้ความหมายโดยรวมของการ เปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ งานที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน 2 ส่วน ได้แก่การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินการไปอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารปฏิกิริยา ที่ตอบโต้การเปลี่ยนแปลงโดยการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์อาจแบ่งได้ 3 รูปแบบ คือ

1. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. การไล่ตามการเปลี่ยนแปลง
3. การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ประโยชน์ (การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส)

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากสาเหตุภายในและภายนอกองค์กร จากปัจจัยต่างๆ ดังนี้ กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) คู่แข่งทางธุรกิจ (Competitors) พนักงาน (Employees) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้างขององค์กร (The Organization Itself) ความคาดหวังของลูกค้า ความคาดหวังของพนักงาน การออกแบบและ นิยามใหม่ของสำนักงาน และการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ซึ่งผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ผู้บริหาร องค์กร และต่อสังคมโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ลูกค้า เป็นศูนย์กลาง คนทำงาน ร่วมกันรับผิดชอบร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงเร็ว ทักษะที่จำเป็นของคน คือ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีระดับชั้น 2-3 ชั้น Power มาจากความรู้ความสามารถที่คนอื่นยอมรับ ไม่ใช่มาจากตำแหน่ง ทุกคนต้องบริการตนเอง และรับผิดชอบต่อ องค์กรในภาพรวมโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และหัวหน้าเป็นผู้จุดประกายเชื่อมโยงทีมงาน

ระบบเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) หมายถึง เศรษฐกิจที่พึ่งพิงหรือขึ้นอยู่กับความรู้ความคิดซึ่งปัจจัย สำคัญในการสร้างงานและมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น คือ ความคิดใหม่ๆ และเทคโนโลยีที่มาพร้อมกับสินค้าและบริการ หรือ อาจหมายถึงเศรษฐกิจที่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของความเสี่ยง ความไม่แน่นอน และความเปลี่ยนแปลง ส่วนแนวโน้มทางธุรกิจนั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยใน 3 ด้าน คือ ลูกค้าคู่แข่ง และพนักงาน

ภาพรวมและแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS) คือ

1. เครื่องมือที่สะท้อนให้เห็นถึงผลงานและคุณภาพของงาน รวมถึงภาพรวมความสำเร็จขององค์กร พนักงานรายบุคคล
2. เครื่องมือที่เชื่อมโยงการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานของบุคคลในทุกระดับ
3. เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริการสามารถนำวิสัยทัศน์และแผนธุรกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายที่โยงเข้ากับ วัตถุประสงค์เป้าหมาย การกิจและการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเข้าด้วยกัน
4. ช่วยให้บุคลากรทราบและมองเห็นถึงกลยุทธ์การดำเนินงานและแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุของ กลยุทธ์ดังกล่าว การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ กระบวนการประเมินค่าของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณสมบัติอื่นๆ ที่มีค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน อยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักการสำคัญคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการ ประเมินค่าผลการปฏิบัติงานไม่ใช่ประเมินค่าบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างาน จะต้องมีความเชื่อมั่นได้และความเที่ยงตรง จะต้องมีความเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการประเมิน ภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินแล้วและเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องลักษณะของการบริหารการประเมินผลที่ดีจะต้อง มีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ดีประกอบด้วย จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดที่ชัดเจนสามารถวัดผลได้และวัดในสิ่งที่ควรวัดเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์แผนงานหรือกิจกรรม

การบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล

Balanced Scorecard (PMS & Balanced Scorecard) หรือการประเมินองค์กรแบบสมดุล คือ การแปลงวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และการจัดการโดยที่การวัดความสำเร็จขององค์กรจะมีอยู่ 2 มิติ ทั้ง วัตถุประสงค์ด้านการเงิน และที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ที่สมดุลกัน BSC เป็นแนวคิดที่เกิดจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr.David Norton เป็นระบบที่กำหนดกรอบการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. ด้านลูกค้าและคู่ค้า (Customer Perspective)
3. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน (Internal Process Perspective)

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ด้วยว่าการบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542)

สถานศึกษา หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน สถาบันหรือสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและตามประกาศกระทรวง (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2547) ดังนั้น การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งมีการบริหารจัดการสำนักงานเป็นหนึ่งในการจัดการนั้น จึงมีความเป็นจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกัน เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาในภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นเลิศ

การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

การบริหาร

การบริหาร (Administration) หมายถึง ใช้ในความหมายกว้าง ๆ เช่น การบริหารราชการ อีกคำหนึ่ง คือ “ การจัดการ ” (Management) ใช้แทนกันได้กับคำว่า การบริหารส่วนมาก หมายถึง การจัดการทางธุรกิจมากกว่าโดยมีหลายท่านได้ระบุ ดังนี้

Peter F Drucker : คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542)

Herbert A. Simon กล่าวว่าคือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542)

การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็น ผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว (Simon)

การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni)

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุปเป้าหมายร่วมกัน (Barnard)

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆอย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2542)

องค์ประกอบสำคัญของแต่ละมุมมองในระบบ Balanced Scorecard : BSC

องค์ประกอบสำคัญของแต่ละมุมมองในระบบ Balanced Scorecard : BSC ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective)
2. ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPIs)
3. เป้าหมาย (Target)
4. แนวทางหรือกิจกรรม (Initiatives)

องค์ประกอบของระบบการประเมินผลด้วย BSC ได้แก่ การตั้งเป้าหมายทางด้านธุรกิจ หรือผลลัพธ์ของการทำงาน การกำหนดทักษะและพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร โดยวัดผลจากพฤติกรรมที่จำเป็นขององค์กร

ความแตกต่างระหว่าง BSC และ KPI คือ BSC และ KPI เป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์กัน KPI เป็นตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไรบ้างและ BSC ปัจจุบันเป็นระบบในการ บริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลได้ครบในทุกด้านและทุกมุมมอง และเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติโดยเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ

การวัดผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการจัดทำระบบประเมินผลงาน ระบบประเมินผลงานที่ใช้หลัก Balance Scorecard มา ใช้ในการจัดทำเป้าหมายการทำงาน ซึ่งการตั้งเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน (KPIs)
2. พฤติกรรมที่เหมาะสม

การกำหนดเป้าหมายการทำงานแบบ S.M.A.R.T. (Specific (เจาะจง) Measurable (วัดได้) Agreed Upon (เห็นชอบ) Realistic (เป็นจริง) และ Time Bound (เวลาที่เหมาะสม) การเตรียมตัวก่อนการประเมินผลงานสำหรับผู้บังคับบัญชา ต้องกำหนดวันล่วงหน้า รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง สรุปสิ่งที่ประสบผลสำเร็จ อุปสรรคหรือปัญหาและสิ่งที่ต้องปรับปรุงพัฒนา และสรุปผลการประเมินโดยรวมการแจ้งผลการประเมิน ต้องแจ้งผลการประเมินกลับไปยังผู้รับการประเมินเพื่อแสดงความคิดเห็นต่อผลการประเมินหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการแจ้งผลประเมินการทำงาน คือ

ต้องสรุปภาพรวมของผลงานวิธีการทำงาน จุดอ่อนและจุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้ง ข้อคิดเห็นและแนวทางปฏิบัติสิ่งที่จะต้องปรับปรุงและวิธีการตรวจสอบในอนาคต

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกศากุล (2557) เคล็ดลับสู่องค์กรบริการที่เป็นเลิศ ในการพัฒนาองค์กร ให้มีบริการที่ดี เพื่อให้เกิดความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว เพื่อการสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) ในองค์กรต่างๆ นั้น สรุปเป็นเคล็ดลับว่า ผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางองค์กร และขับเคลื่อนองค์กรให้ไปได้เร็ว ช้า ถูกทิศทาง ในทุกๆ เรื่องของธุรกิจ เช่นเดียวกันในเรื่องของการ สร้างบริการที่เป็นเลิศ ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ หากผู้นำเอาจริงเอาจังนำพาขับเคลื่อนขบวนทีมงานทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น 5 คน 10 คน 100 คน 1,000 คน หรือ 10,000 คน ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำทั้งนั้น ผมได้มีโอกาสได้ พบกับท่านผู้นำองค์กร ที่เป็นผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ธุรกิจ ในเรื่องบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) จนปรากฏขึ้นในสายตาและในใจของลูกค้าหรือประชาชน

การบริการที่เป็นเลิศ ให้เกิดขึ้นอยู่กับบุคลากรไปรษณีย์ไทยไม่ว่าจะเป็น เจ้าหน้าที่รับฝาก ที่ให้บริการ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ หรือ เจ้าหน้าที่นำจ่าย คือบุรุษไปรษณีย์ รวมถึงทุกคนใน องค์กร ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ทั้งสองท่านเป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาองค์กร และ ช่วยสนับสนุน ส่งเสริม ผลักดัน ให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องมีการสื่อสารให้กับบุคลากรที่เป็นหัวหน้าทำการ ไปรษณีย์ทุกแห่ง ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่และที่ปรึกษา มีการสร้าง มาตรฐานการบริการลูกค้า มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ มากกว่า 1,000 คน เพื่อให้ เจ้าหน้าที่ให้บริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและมีใจพร้อมต่อการบริการ มีระบบติดตามประเมินผลมี กิจกรรม สื่อสาร สนับสนุน คุณภาพนา ธรรมศิลา สรรพากรภาค 7 เป็นหน่วยงานของรัฐในประเทศไทยที่ได้รับรางวัล ชนะเลิศ (1st Place Winner) รางวัลสาขา Advancing Knowledge Management in Government ในโครงการ “สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน (Service Excellence Tax Office)” จากองค์การสหประชาชาติ (UN) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพิชิตรางวัลในระดับสากลคุณภาพนา ธรรมศิลา เป็นสรรพากรภาค 7 ประกอบด้วยกัน 8 จังหวัด คือ จังหวัดพิษณุโลก สุโขทัย ตาก อุตรดิตถ์ กำแพงเพชร พิจิตร เพชรบูรณ์ และนครสวรรค์ คุณภาพนา เป็นผู้เล็งเห็น ความสำคัญของการบริการ ต้องการขับเคลื่อนองค์กรให้มีมาตรฐานบริการ สร้างความประทับใจให้แก่ ประชาชนซึ่งเป็นผู้เสียภาษี นั่นเอง คุณภาพนา ธรรมศิลา และที่ปรึกษา ได้ริเริ่มจัดโครงการ “สำนัก บริการขวัญใจประชาชน ” ในการสื่อสารและทำกิจกรรมกับบุคลากรภายใน เพื่อให้ทุกคนมีทัศนคติ และพฤติกรรม ปรับภาพลักษณ์ใหม่ให้ดูสดใสขึ้น มีความทันสมัยมากขึ้นมีการปรับเปลี่ยนโลโก้ใหม่ สีสนให้เป็นที่เหลือที่ดูสดใส รวมไปถึงการพัฒนาภาพในใจของลูกค้า ธนาคารกรุงศรีต้องการให้ลูกค้า ได้รับรู้ รับทราบถึงความทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ง่ายๆ โดยใช้คำว่า “เรื่องเงิน เรื่องง่าย” (Make Life Simple) โดยมุ่งเน้นที่ คุณณรงค์ อาร์โนลด์ มีส่วนร่วมในการรีแบรนด์ปรับภาพองค์กรใหม่ช่วยผลักดัน และทำการสื่อสารให้แก่พนักงานรับทราบอย่างทั่วถึงผ่านช่องทางต่างๆ ทั้ง VDO पोสเตอร์ และอื่นๆ

มีพัฒนาบุคลากรที่ให้บริการลูกค้าในสาขาต่างๆ ให้สอดคล้องตามแนวทางในเรื่อง “เรื่องเงิน เรื่องง่าย” (Make Life Simple) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ประจำสาขา สามารถบริการให้แก่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าการ “เรื่องเงิน เรื่องง่าย” สรุปลก็คือ ผู้นำถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ความสำเร็จนั้นเป็นเรื่องจริง

การมีส่วนร่วม ทุกครั้งที่เราต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรที่เรียกว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จำเป็นต้องให้มีผู้เกี่ยวข้องอยู่เป็นจำนวนมากกลุ่มใหญ่ ซึ่งคนเหล่านี้เขาต้องเข้าใจทิศทางและเป้าหมายเดียวกันในการจะร่วมเดินทางไปกับเรา ดังนั้นการดึงบุคคลต่างๆ ในองค์กรให้มาเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วม เขาย่อมจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน หรือโครงการที่กำลังจะเกิดขึ้นอยู่ ว่าเราสามารถสร้างสรรค์กิจกรรม หรือดึงบุคคลให้มาเกี่ยวข้องได้เพิ่มขึ้น เช่น การนำเรื่องการบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) เข้ามาประชุมเพื่อนำเสนอแก่กลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการสำหรับกลุ่มพนักงานเราก็ควรมีกิจกรรม การเล่นเกมส์ การแข่งขัน การประกวด การสร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อให้เขามีส่วนร่วม กิจกรรมที่เราทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมนั้น เราต้องวางแผนทั้งปีออกมา เพื่อให้ทราบทั้งองค์กรรวมว่า จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง ตลอดทั้งปี มิใช่เป็นการทำกิจกรรมเพียง 3 ชั่วโมง แล้วหลังจากนั้นทุกอย่างก็คืนสู่สภาพเดิม ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การจัดอบรม เป็นสิ่งที่ให้บุคลากรมีทัศนคติ มีความรู้ มีทักษะ ให้สอดคล้องกับสิ่งองค์กรต้องการให้เกิดขึ้น การจัดงาน Kick Off เป็นการจุดประกายให้ทุกคนรับรู้ รับทราบ เห็นความสำคัญ และเข้าใจถึงสิ่งที่จะมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปขององค์กรในอนาคต การจัดเสวนา แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ในการให้บริการระหว่างกัน ในมุมมองของผู้บริหาร ในมุมมองของพนักงาน

การสื่อสาร การสื่อสารจำเป็นต้องมีอย่างต่อเนื่อง ไม่ปล่อยให้หลุดหายไป เราสามารถสร้างช่องทางการสื่อสารให้มีได้หลากหลาย ตัวอย่าง เช่น การสื่อสารด้วยวิธีใช้ของแจก ของชำร่วย หนังสือ อุปกรณ์เครื่องมือบนโต๊ะทำงาน เช่น เมาส์ แผ่นรองเมาส์ กระดาษโน้ต กระดาษสองหน้า ที่วางโทรศัพท์มือถือ แก้วน้ำ ถาดรอง พวงกุญแจ และอื่นๆ การสื่อสารผ่านระบบ IT เช่น ใน Website องค์กร Internet ของบริษัท หน้า Desktop ขององค์กร Email เป็นต้น การสื่อสารในรูปแบบของเอกสาร เช่น โบชัวร์ แผ่นพับ โปสเตอร์ Standy การสื่อสารอื่นๆ เช่น เพลง การเปิดเสียงตามสาย และการจัดกิจกรรมต่างๆ

การส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์กรต้องออกแบบกิจกรรมส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ในการสัมอบบริการที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี องค์กรสามารถมอบรางวัลให้บุคคลดีเด่นในด้านการบริการ ที่ทำให้ลูกค้าประทับใจได้ โดยรางวัลที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นไปได้ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และรางวัลที่มิใช่เงิน รางวัลที่มิใช่ตัวเงินนั้น จากประสบการณ์ของผม ผมเห็นว่าสิ่งที่มากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน เพราะรางวัลที่มิใช่ตัวเงินนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้

พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในระยะยาว เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับรางวัลไม่ยอมทำไม่ดีอีกเลย ตัวอย่างรางวัลที่มีใช้ตัวเงิน เช่น การทานข้าวกับผู้บริหาร การได้รับถ้วย/เหรียญรางวัลจากผู้บริหารบนเวที การชื่นชมผู้ดีเด่นผ่านสื่อในองค์กร เช่น ป้าย วารสาร Email Website Internet

การประเมินและการติดตามผล เรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญซึ่งองค์กรต่างๆ มักจะขาดหายไป การประเมินติดตามผล คือการทำให้ทุกคนที่เป็นผู้ให้บริการลูกค้าสามารถรักษาระดับ รักษาคุณภาพมาตรฐานในภาพรวมขององค์กรไว้ได้ จะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กร หรือ มาตรฐานคุณภาพบริการ แก่งว้างขึ้นๆ ลง ดีชั่วดี เสียร้าย การประเมิน และการติดตามผล ทำได้โดยการมอบหมายให้บุคคลที่มีอำนาจคุมเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบดูแล ตัวอย่าง เช่น หากเป็นธนาคารที่อยู่ในสาขาต่างๆ บุคคลแรกที่มีบทบาทในการดูแล ประเมินติดตามผลคุณภาพบริการของสาขานั้น มิใช่เป็นหน่วยงาน QC จากสำนักงานใหญ่ หากเป็นแค่ผู้จัดการสาขานั้นเอง ผู้จัดการสาขาเป็นเสมือนบุคคลที่ดูแลบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและให้พนักงานทุกคนมีคุณภาพบริการตามที่องค์กรกำหนดไว้ด้วย หากบุคคลใดมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานของธนาคาร ผู้จัดการสาขาก็จะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ส่งเสริมให้เขาปรับปรุงให้ทำให้ดีขึ้น แต่หากบุคคลใด ทำได้ดีบริการลูกค้าได้อย่างประทับใจ ผู้จัดการสาขาก็ควรกล่าวชื่นชม มอบรางวัลให้

การฝึกอบรม การฝึกอบรมถือเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าทุกคนที่มาจากบริษัทต่างๆ หน่วยงานต่างๆ ประสบการณ์ที่หลากหลายได้มาจนเข้าหาสิ่งที่ถือได้ว่าเป็นมาตรฐานขององค์กรหลักสูตร Service Excellence ที่ทำแบบ Tailor Made เฉพาะองค์กรที่เป็นลูกค้าและจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นในรูปแบบ Practical คือ สามารถทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความพร้อมต่อการไปปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้ได้จริง

ความพร้อม หมายถึง

1. ความพร้อมทางใจ คือ มีใจเปิดรับต่อการบริการลูกค้า มีใจพร้อมต่อการพัฒนา Service Excellence ให้เกิดขึ้นในองค์กร มีใจพร้อมต่อการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า
2. ความพร้อมทางความคิด คือ มีทัศนคติ มีความคิดในการให้บริการลูกค้า อย่างมีคุณภาพ ไม่ว่าลูกค้าจะมาโดยรูปแบบใด มีความคิดที่ส่งมอบสิ่งดีดีให้กับลูกค้า และที่สำคัญที่เป็นผลก็คือ
3. ความพร้อมทางการปฏิบัติ คือ พนักงานมีทักษะ มีความสามารถ ออกมาในเชิงพฤติกรรม ในการที่จะปฏิบัติงานบริการลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจได้ ซึ่งในความพร้อมด้านนี้ เกิดจากการฝึกฝน การฝึกอบรมแบบปฏิบัติจริงๆ และปรับปรุงให้ดีขึ้นอีกโดยวิทยากรเป็นผู้ให้คำแนะนำ

การฝึกอบรมนี้จะพื้นฐานอันสำคัญให้พนักงาน ผู้ให้บริการลูกค้าพร้อมที่จะทำงานจริงๆ เขาจะรู้ว่าสิ่งใดที่ควรปฏิบัติต่อลูกค้าและสิ่งใดที่ไม่ควรปฏิบัติเรียกว่าการฝึกอบรมเปรียบเสมือนทหารที่มีอาวุธติดตัวที่หลากหลายทั้งปืน มีด ระเบิด รถถัง ในสนามรบ ในทางกลับกัน ถ้าองค์กรใดไม่มีการอบรมให้พนักงานได้เข้าใจในการปฏิบัติงานบริการลูกค้าตามแนวทาง Service Excellence ขององค์กรก็เปรียบเสมือนเป็นการปล่อยให้ทหารมีมือเปล่าลงไปในสนามรบนั่นเอง เห็นไหมครับว่าการฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญ

การกำหนดมาตรฐานบริการ สิ่งทุกอย่างจะเกิดขึ้นได้ย่อมเกิดจากการวางแผนไม่มีอะไรที่ทำได้สำเร็จได้จากเรื่องบังเอิญ การสร้างบ้านทุกหลัง มีแบบบ้าน หากกรูจะเดินยังต้องคิด หากมีชีวิตไม่คิดได้อย่างไร ยิ่งในธุรกิจนั้นแล้วไซ้ร้ มีการแข่งขันกันอยู่มากมาย มีความต้องการของลูกค้าที่ไม่สิ้นสุด ในเรื่องของบริการลูกค้า องค์กรจำเป็นต้องมีการออกแบบพิมพ์เขียวบริการและมาตรฐานบริการ (Service Blueprint & Service Standard) เพื่อเป็นแนวทาง เป็นกรอบให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าได้รับทราบว่าจะสิ่งที่เขาพึงปฏิบัติต่อลูกค้า คืออะไร และอย่างไร Service Standard หรือ มาตรฐานบริการ จะเป็นสิ่งที่บอกว่าเราจะปฏิบัติให้บริการลูกค้านั้นเราควรจะทำอย่างไร (How) ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติ หรือแม้แต่คำพูดที่ควรใช้ มาตรฐานบริการทั้งหมดจะทำให้ทุกคนในองค์กรที่ให้บริการลูกค้าเห็นเป็นภาพเดียวกัน รู้ว่าอะไรควรปฏิบัติและจะปฏิบัติอย่างไรกับลูกค้า เมื่อทุกคนรับรู้ รับทราบ เขาก็จะปฏิบัติได้ถูกทาง ถูกแนว ตามที่องค์กรต้องการ ตามที่ลูกค้าต้องการ เพราะการออกแบบมาตรฐานบริการ นั้นต้องมีข้อมูล สิ่งที่ลูกค้าต้องการมาประกอบใช้จากการออกแบบ

เกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige การพัฒนาตัวชี้วัดจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA)

คุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA เป็นรางวัลที่สหรัฐอเมริกา นำแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management : TQM) ของ Malcolm Baldrige มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่างๆ และมอบรางวัล ซึ่งเป็นรางวัลในลักษณะเดียวกับ The Deming Prize ของประเทศญี่ปุ่น รางวัล Malcolm Baldrige ก่อตั้งโดยสภา Congress ในปี ค.ศ. 1987 โดยตั้งชื่อรางวัลเพื่อเป็นเกียรติให้กับเลขาธิการกระทรวงพาณิชย์ คือ Mr. Malcolm Baldrige ซึ่งเป็นผู้สนับสนุน “การจัดการที่มีคุณภาพ” เพราะอเมริกาเชื่อว่า “การจัดการที่มีคุณภาพ” คือ “กุญแจสำคัญ” ที่จะนำพาประเทศไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง และความแข็งแกร่งที่ยั่งยืน

Malcolm Baldrige ในปัจจุบัน รางวัล Malcolm Baldrige ควบคุม และกำกับดูแล โดย The U.S. Commerce Department’s National Institute of Standards and

Technology หรือ NIST ภายใต้การดำเนินงานโดยรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ตราขึ้นเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ.1987 เพื่อมอบให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จดีเยี่ยมตามเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี โดยมีเป้าหมายเพื่อ “ส่งเสริม” และ “ยกระดับ” ซึ่ความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้างภาพพจน์แก่ลูกค้า และนำไปสู่ “การจัดการที่มีคุณภาพ” ในที่สุด บทบาทสำคัญของ Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA มี 3 ประการ กล่าวคือ

1. ช่วยให้องค์กรต่างๆ เกิดการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ และผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ
2. กระตุ้นให้มีการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ
3. สร้างบทบาทในรูปของเครื่องมือที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

ดังนั้น การบริหารองค์กรสู่ “ความเป็นเลิศ” หรือ Organizational Excellence ตามเกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige ได้มีการแบ่งรูปแบบการบริหารเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ กล่าวคือ

1. ด้านกระบวนการ แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่มย่อย ดังนี้

1.1 กลุ่มนํ้าองค์กร ได้แก่

หมวด 1 การนํ้าองค์กร (Leadership) หมายถึง วิธีการที่ผู้นํ้าระดับสูงจัดกระทำ เพื่อนํ้าและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวัง ผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นํ้าระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร รวมทั้งการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นํ้าในการเรียนรู้ในระดับองค์กร พัฒนาผู้นํ้าในอนาคต กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม และนำไปสู่การมีผลการดำเนินการที่ดี

หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนปฏิบัติการ การนํ้าแผนไปปฏิบัติ วิธีการทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผน วิธีการวัดความสำเร็จ และการรักษาความยั่งยืน รวมถึงวิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อมีสถานการณ์บังคับ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยมีจุดมุ่งเน้นในการรับฟัง และสนับสนุนลูกค้า รวมทั้งการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้ากับองค์กร

เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญ ว่าในการนำองค์การ ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางการบริหารองค์กร โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแสดงไว้ดังภาพ 2



ภาพประกอบ 2 การบริหารองค์กรสู่ “ความเป็นเลิศ”

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นได้ว่า มีลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกับหมวด 1 คือ การนำองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ส่วนลูกศรอีก 2 ข้าง ที่เชื่อมโยงกับ หมวด 7 คือผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่า ต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร นอกจากนี้ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่นๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการนั้นต้องมีการใช้ข้อมูล และสารสนเทศ อยู่ตลอดเวลา

1.2 กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus) หมายถึง วิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้าง และรักษาให้ องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร

เพื่อให้บุคลากร และองค์กร สามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จในที่สุด และ หมวด 6 กระบวนการปฏิบัติการ (Operation Focus) หมายถึง การพิจารณาถึงวิธีการทำให้งานขององค์กรบรรลุผล เน้นความสำคัญของสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies) รวมถึงการป้องกัน และนำมาใช้ประโยชน์เพื่อความสำเร็จ และความยั่งยืนขององค์กร โดยเน้นให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคคล และกระบวนการปฏิบัติการ มีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์ของการดำเนินการ

1.3 กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) หมายถึง ด้านหลักที่สำคัญของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige คือในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กลุ่มนี้ ส่งผลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลจริง และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน

2. ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results) หมายถึง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการประเมินวัตถุประสงค์ รวมทั้งการประเมินของลูกค้านต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทั้งการประเมินกระบวนการ และกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร ระบบการนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง ส่วนนี้ เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติงาน ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยลูกศรตามแนวที่ตรงกลางของแผนภาพ แสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มการนำองค์กร และกลุ่มปฏิบัติการกับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ระหว่างหมวด 1 การนำองค์กร กับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการนั่นเอง การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ ปัจจัยสำคัญการบริหารที่สำคัญมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4M's ได้แก่

1. คน (Man)

2. เงิน (Money)
3. วัสดุสิ่งของ(Materials)
4. การจัดการ (Management)

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยความคิดพื้นฐานนั้นต้องมีการพัฒนาไปเรื่อย ๆ ปัญหาการพัฒนาการบริหารสถานศึกษายังมีอยู่อีกมากโดยเฉพาะในแง่ของบุคลากร อุปกรณ์ อาคารสถานที่ การเงินงบประมาณและการจัดการ การใช้หลักสูตรที่ได้ผล ซึ่งผู้บริหารทุกคนจะต้องเข้าใจหลักการ ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน เป็นผู้นำที่จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เป็นวิธีการบริหารงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหลักการที่นำมาใช้ในการบริหารงาน คือ หลักการบริหาร 9 ประการ หรือที่เรียกว่า PAPOSDCoRB ในการบริหารงาน ดังนี้

1. Policy : ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในนโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติ มีความสามารถปฏิบัติงาน โดยยึดถือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง หลักการตามวิชาชีพ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. Authority : ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม
3. Planning : ผู้บริหารต้องมีความสามารถอย่างเพียงพอต่อการคาดการณ์ล่วงหน้า จัดทำแผนงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเหตุผลและคำนึงถึงความเป็นไปได้ของแผน
4. Organizing : ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดโครงสร้างและระบบงานที่จำเป็น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. Staffing : มีความสามารถในการสรรหา คัดเลือก มอบหมายงานให้บุคลากรทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามหลักการ “จัดคนให้เหมาะสมกับงาน” (Put the right man on the right job)
6. Directing : ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการนำผู้อื่นด้วยการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและตอบสนองต่อสถานการณ์รอบด้านได้อย่างเหมาะสม
7. Coordinating : ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการประสานงานให้ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อให้งานของหน่วยงานดำเนิน ไปได้อย่างราบรื่น
8. Reporting : ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดทำรายงานให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ
9. Budgeting : ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดทำข้อเสนอเพื่อกำหนดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มีความสามารถในการควบคุมประสิทธิผลของต้นทุน

กระบวนการบริหารการศึกษา (พยอม วงศ์สารศรี, 2544) จากหลักการบริหารทั่วไป 14 ข้อของ Fayol ทำให้ต่อมา Luther Gulick ได้นำมาปรับต่อยอดเป็นที่รู้จักกันดีในตัวย่อที่เรียกว่า “POSDCoRB” กลายเป็นคัมภีร์ของการจัดการในต้นยุคของศาสตร์การบริหารซึ่งตัวย่อแต่ละตัวมีความหมายดังนี้

- P – Planning หมายถึง การวางแผน
- O – Organizing หมายถึง การจัดองค์การ
- S – Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
- D – Directing หมายถึง การสั่งการ
- Co – Coordinating หมายถึง ความร่วมมือ
- R – Reporting หมายถึง การรายงาน
- B – Budgeting หมายถึง งบประมาณ

ความรู้เกี่ยวกับองค์การ หมายถึง หน่วยงาน อาจจะเป็นภาครัฐ เอกชน องค์กรระหว่างประเทศ กลุ่มคนที่มารวมตัวกัน ภายใต้โครงสร้าง โดยมีเป้าหมายบางสิ่งบางอย่าง ที่ต้องการให้บรรลุองค์ประกอบขององค์การ

1. จุดมุ่งหมายของโครงการ หรือวัตถุประสงค์ที่มีการจัดตั้งองค์การและเป็นทิศทางในการทำงาน ตลอดจนเป็นทิศทางการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในองค์การ องค์การหนึ่ง องค์การอาจจะมีจุดมุ่งหมายได้มากกว่า 1 ข้อ หลัก ๆ มี 3 ข้อ คือ

- 1.1 เพื่อแสวงหากำไร
- 1.2 เพื่อบริการลูกค้า
- 1.3 เพื่อช่วยเหลือสังคม

2. โครงสร้างขององค์การ คือ ระบบให้ความสำคัญของคน que เข้ามาทำงานร่วมกันในองค์การว่าใครมีความสำคัญใครเป็นหัวหน้า ใครเป็นลูกน้อง ใครเป็นผู้ออกคำสั่ง ใครเป็นผู้รับคำสั่ง โครงสร้างขององค์การจะเป็นตัวทำให้เห็นระบบงานทั้งหมดขององค์การ ว่าเริ่มต้นตรงไหน สิ้นสุดไป que ใคร และสิ้นสุดที่ไหน โครงสร้างขององค์การอาจจะถูกจัดลำดับโดยใช้ความสำคัญของคนหรือความสำคัญของงานก็ได้

- 3. บุคลากร บุคคลกับองค์การต้องไปด้วยกัน ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน
- 4. สภาพแวดล้อม แบ่งเป็น

สภาพแวดล้อมภายนอก

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป คือแรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์การ แต่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เช่น อิทธิพลทางการเมือง กฎหมายและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม

2. สภาพแวดล้อมที่มีโดยตรงต่อการดำเนินการขององค์การ เช่น ลูกค้าหรือผู้รับบริการ วัตถุดิบ ตลาดแรงงาน

สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ เทคนิค การจัดการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น

ลักษณะขององค์การ มี 5 ลักษณะ คือ

1. องค์การเป็นลักษณะของกลุ่มบุคคล ที่มาทำงานร่วมกัน โดยมีความเชื่อว่าคนเพียงคนเดียวไม่สามารถ กระทำสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองได้ เพราะฉะนั้นเมื่อมีกลุ่มบุคคลในองค์การก็ย่อมเกิดการขัดแย้งเกิดขึ้น ทั้งในลักษณะที่เป็น Personal conflict และ Technical conflict เพื่อให้้องค์การเกิดการพัฒนา อาจจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนก็ได้

2. องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ คือ คนที่เข้ามาอยู่ร่วมกันต้องมีการกำหนดความสัมพันธ์ของคนและงานต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์การนั้นว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

3. องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ องค์การเป็นขั้นตอนขั้นตอนหนึ่งของการบริหารและการบริหารจัดการก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การเช่นกัน โดยอาจจะเอาหลัก POSDCORB MODEL เข้ามาใช้

4. องค์การเป็นกระบวนการ เมื่อมีการจัดองค์การก็ต้องนำเทคนิคการบริหารจัดการมาใช้ (การบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ) โดยการกำหนดเป็นขั้นตอน เป็น 4 ขั้นตอน คือ

4.1 การกำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจนว่าเน้นด้านไหน อย่างไร

4.2 การแบ่งงาน เป็นฝ่ายต่างๆ ที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดหา

4.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน ให้ตรงกับความรู้และความสามารถของบุคคล

4.4 การสร้างความสัมพันธ์ กำหนดความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของแต่ละตำแหน่ง

4.5 องค์การเป็นระบบระบบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ คือ

1) ระบบเปิด คือ จะให้ความสนใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

2) ระบบปิด คือ ให้ความสนใจสภาพแวดล้อมภายในองค์การเพียงอย่างเดียว ประเภทขององค์การ

1. แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์การ

1.1 องค์การที่เป็นทางการ (รูปนัย) คือ มีการจัดตั้งโดยมี กฎหมายรองรับ มีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (ภายในองค์การที่เป็นทางการจะมององค์การที่ไม่เป็นทางการแทรกอยู่เสมอ)

1.2 องค์การที่ไม่เป็นทางการ (อรุปนัย) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นจากความสัมพันธ์ของกลุ่มคนในองค์การ ไม่มีกฎหมายหรือระเบียบมารองรับ เช่น สโมสร ชมรม กลุ่มต่างๆ อาจแบ่งเป็นกลุ่มได้ 2 กลุ่ม คือ องค์การสาธารณะและองค์กรเอกชนหรือเอกชนธุรกิจ

2. แบ่งโดยการถือกำเนิด

2.1 องค์การแบบปฐม คือ เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เช่น ครอบครัว หมู่บ้าน ตำบล

ศาสนา

2.2 องค์การแบบมัธยม คือ มนุษย์จัดสร้างขึ้น

วัตถุประสงค์ขององค์การ

1. ทางเศรษฐกิจหรือกำไร
2. ทางด้านบริการ
3. ทางด้านสังคม เช่น การศึกษา ทุนอาหารกลางวัน

ความสำคัญขององค์การ

1. ด้านการระดมสรรพกำลัง เป็นแหล่งรวมทรัพยากรทางด้านการบริหาร
2. สร้างความเข้มแข็งหรืออำนาจในการดำเนินกิจกรรม เป็นการสร้างอำนาจในการแข่งขันหรือต่อรองกับหน่วยงานอื่นๆ
3. เป็นหน่วยการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นศูนย์กลางการผลิตที่ทันสมัยและประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่ทันสมัยอยู่เสมอ

4. เป็นแหล่งพัฒนาทักษะการทำงาน

ความแตกต่างระหว่างทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ

ข้อแตกต่าง ระหว่างทฤษฎีและพฤติกรรม

1. ทฤษฎีองค์การ คือ การศึกษาองค์การในระดับมหัพภาค หน่วยในการวิเคราะห์ คือ

1.1 หน่วยงานย่อยในองค์การ

1.2 องค์การทั้งองค์การ

2. พฤติกรรมองค์การ คือ การศึกษาองค์การระดับจุลภาค หน่วยในการวิเคราะห์ คือ

2.1 บุคคล (ปัจเจกบุคคล)

2.2 กลุ่มในองค์การ

ทัศนะเกี่ยวกับการศึกษาองค์การ

1. ทัศนะเชิงความสมเหตุสมผลตามสถานการณ์ เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้น

ว่าจะทำอย่างไรที่จะทำให้องค์การมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และรักษาสถานภาพขององค์การไว้ได้

2. ทศนะของมาร์กซีสม์ เป็นการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์และอำนาจ

ทศนะเชิงเศรษฐศาสตร์ต้นทุนของธุรกิจ เป็นทศนะที่เน้นทางด้านเศรษฐศาสตร์ ซึ่งพัฒนามาจากแนวความคิดทางเศรษฐศาสตร์

หลักการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้

1. สร้างคนเก่ง ปรึชญาและแนวคิดการสร้างคนเก่งของเจ้าสัวธนินทร์

เจียรนวนนท์ ได้แก่ คนเก่งต้องการอำนาจ เกียรติ และ เงิน อำนาจ : คนเก่งต้องมีเวที มีอำนาจสำหรับใช้ในการแสดงความสามารถ เกียรติ : คนเก่งต้องได้รับการยอมรับ เงิน : ผลตอบแทนที่สูงใจ องค์การควรมีนโยบายพัฒนาคนเก่ง สร้างคนที่เก่งกว่าตนเองขึ้นมา เลือกคนให้ถูก ใช้คนให้เป็น เลือกคนที่มีความรับผิดชอบสูง เลือกคนที่มีความขยัน เลือกคนที่มีความอดทน เลือกคนที่มีความพยายามสูง เลือกคนที่ไม่เห็นแก่ตัว องค์ประกอบที่ทำให้คนเรามีความเจริญ คือ ต้องมีโอกาส ต้องมองจุดเด่นของผู้อื่นต้องเป็นคนมีจิตใจให้อภัยไม่อาฆาต ต้องหาปมด้อยของตนเอง และต้องรู้จักเสียเปรียบ

2. มีกลยุทธ์การบริหารงาน ประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balances Scorecard

ศึกษาวิจัยหาความต้องการของลูกค้า

3. มีกลยุทธ์ในการบริหารงานคน สร้างค่านิยม สร้างวัฒนธรรมการสร้างคนเก่ง

เตรียมคนเก่ง พัฒนาผู้นำในทุกระดับ หาตัวตายตัวแทน มีปัจจัยที่จะกระตุ้นให้คนทำงาน หัวหน้าต้องชื่นชม/ยกย่องลูกน้อง ต้องมีผลตอบแทนที่สูงใจ ทำงานแบบ TQM เชื่อมประสานงานให้กลมกลืน เหมือนการบรรเลงดนตรีวงออเคสตรา (Orchestra)

4. เป็นผู้มีทักษะกระบวนการในการสร้าง ให้เกิดพลังอันยิ่งใหญ่ (Synergy

Leadership) จากบุคคลรอบตัว อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จเกินเป้าหมาย

ลักษณะผู้นำที่จะสร้างลูกน้องให้เกิดพลัง ได้แก่ สื่อเป้าหมายอย่างชัดเจน ต้องการให้ทำอะไรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างไร ตั้งศักยภาพของลูกน้อง หัวหน้าต้องรู้ว่าลูกน้องแต่ละคนชำนาญด้านไหน วิเคราะห์ลูกน้องเพื่อดึงพลัง ทำอะไรคิดถึงผลกระทบก่อน เช่นจะเปลี่ยนแผนลูกน้องต้องอธิบายสิ่งที่เขาจะได้รับ ไม่ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการตัดสินใจถูกปรับเปลี่ยนงานเป็นต้น เข้ากันได้ หัวหน้าต้องโน้มตัวเข้าหา จับมือไว้ แล้วไปด้วยกันเสมอ ทำอะไรให้ทำไปด้วยกัน ให้กำลังใจลูกน้อง ให้รางวัลลูกน้อง ชื่นชม ยกย่องอย่างเสมอภาค หัวหน้าต้องมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจะได้คิดช่วยเหลือลูกน้องเมื่องานไม่ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เปรียบเสมือนบินอยู่ที่สูงมองเห็นปัญหาที่งานไม่สำเร็จ และลงมาร่วมปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จ ต้องลงมากลุกกับงานด้วยถ้ามีความจำเป็น

เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ต้องทำให้เห็นให้มาก ๆ ฟังมาก ๆ พูดดี คิดดี และทำดี อย่าลืมนะ คนอื่น ๆ แม้จะไม่สามารถจดจำคำพูด หรือการกระทำที่เราทำหรือพูดกับเขาได้ แต่เขาจดจำความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากคำพูดและการกระทำของหัวหน้าได้ หัวหน้าต้องจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารที่รวดเร็ว แก้ไขปัญหาเร็ว ส่งลูกน้องไปอบรมเป็นกลุ่ม หลีกเลี่ยงการส่งไปเพียงคนเดียวเพราะจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ควรมีการจัดการกับลูกน้องที่มีนิสัยส่วนตัวเป็นอุปสรรคในการทำงาน เช่น โทรศัพท์ส่วนตัวในเวลางานมาก หัวหน้าไม่ควรต่อว่านิสัยส่วนตัวเป็นลำดับแรก ควรอธิบายและแจ้งวัตถุประสงค์ในการทำงานซึ่งหากลดอุปสรรคจะทำให้มีผลงานดี ขึ้นเป็นต้น หัวหน้าต้องควบคุมงาน แต่การควบคุมต้องอย่าให้ลูกน้องรู้สึกถูกบีบบังคับ นอกจากสร้างพลังจากลูกน้องแล้วยังต้องสร้างกับบุคคลรอบข้างเช่น สร้างพลังจากหัวหน้า ต้องเข้าใจเป้าหมายองค์กร รู้เป้าหมายแผนก เรียนรู้ style หัวหน้า สร้างพลังจากต่างแผนก ต้องให้ความร่วมมือ ไม่เข้าข้างลูกน้องตัวเองจนเกินไป สร้างพลังจากลูกค้า รู้ความต้องการของผู้ใช้บริการ ช่วยผู้ให้บริการเสมอ สร้างพลังจากครอบครัว ลดตัวตนเองลง สร้างพลังจากบุคคลอื่น อย่าเอาเปรียบ มีความจริงใจ พันธมิตร win-win ต้องมีการบริหารความเสี่ยง ต้องประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร โดยพิจารณาโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ว่าจะยอมรับได้หรือต้องจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ เพราะความเสี่ยงนั้นอาจเกิดความเสียหายอย่างมาก เช่น หากเกิดไฟไหม้ห้องสมุด จะมีความเสี่ยงสูงที่หนังสือจะไหม้หมด แม้โอกาสเกิดอาจมีน้อย ผู้บริหารอาจตัดสินใจทำประกันภัย เป็นต้น ต้องมีการคิดนวัตกรรม เพื่อให้ได้สินค้าและบริการใหม่ ลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย ลดเวลาทำงาน เพิ่มระดับความพึงพอใจ โดยองค์กรกระตุ้นบุคลากรในองค์กรทุกส่วนร่วมกันคิดนวัตกรรม เช่น จัดประกวดนวัตกรรม ตัวอย่างการจัดประกวดนวัตกรรมของบริษัทซีพีประจำแต่ละปี มีโครงการได้รับรางวัล ต้มซ่า (เกี้ยวกุ้ง) ทำให้บริษัทได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ โครงการบริษัทกำจัดผี ทำให้บริษัทได้ร่วมกับคู่ค้าผลิต mp3 ถูกลิขสิทธิ์จำหน่าย โครงการสะดวกบุญ มีปฏิทินทำบุญเคาน์เตอร์เซอร์วิส ทำให้บริษัทเป็นองค์กรการกุศลในโลก โครงการข้าวเหนียวช่วยชาติ ทำให้ได้รูปแบบข้าวเหนียววางจำหน่ายและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น นอกจากสร้างนวัตกรรมแล้วควรมีการประเมินผลลัพธ์ด้วย หากนวัตกรรมโดยยังไม่แน่นอน เช่น ยอดจำหน่ายขึ้น-ลง อาจจัดเป็นเพียงสิ่งประดิษฐ์เท่านั้น นวัตกรรมคือ การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ หรือปรับปรุงจากสิ่งเดิมที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้า องค์กร และสังคม ต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรอง สถานการณ์การเจรจาต่อรองไม่ได้เกิดเฉพาะการจัดซื้อเท่านั้น แต่การเจรจาต่อรองจะเกิดได้ตลอดเวลาเมื่อเกิดข้อขัดแย้ง ตกลงกันไม่ได้ ผู้บริหารควรมีกรอบคิดเน้นประโยชน์มากกว่าความถูกต้อง เน้นสิทธิมากกว่าอำนาจ เช่น หากผู้ปฏิบัติงานไม่ทำงานนอกเวลาทำการในเวลาเย็น หากมีความจำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จผู้บริหารอาจต่อรองให้มาปฏิบัติงานในช่วง เช้าก่อนเวลางานเป็นต้น ควรเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ควรสลับบทบาทคิดว่าหากตนอยู่ในสภาพของอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นอย่างไร เพื่อให้เกิด

ความเข้าใจและความรู้สึกดีต่อกัน ต้องสามารถควบคุมตนเอง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และทัศนคติที่ดี
อดทนต่อความขัดแย้งและความคลุมเครือได้ ไม่เหนียว หรือเบื่อง่าย ต้องมีการบริหารผลการ
ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร หัวหน้า และบุคลากรแต่ละคนในการ
บริหาร เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร เน้นการบริหาร
ข้อตกลง มากกว่าการบริหารโดยคำสั่ง และเน้นพันธะความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ทั้งหมด

การบริหารข้อตกลง ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหน้าที่สำคัญที่ผู้
ปฏิบัติ งานคนนั้นต้องทำงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรอย่างไร พันธะ
รับผิดชอบร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาจะทำงานร่วมกันเพื่อรักษาระดับ ปรับปรุงงานที่ทำ
อย่างไร จะวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างไร จะสามารถระบุอุปสรรค และขจัดอุปสรรคอย่างไร
การประเมินผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นไปตามข้อตกลง แต่การประเมิน
สมรรถนะการทำงาน (Competencies) ควรระมัดระวังเพราะเป็นการใช้ดุลยพินิจของผู้ บังคับบัญชา
ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกิดตามสถานการณ์ มิได้เป็นพฤติกรรมที่แท้จริง
ของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรควรมีการจัดทำดัชนีชี้วัดและกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัด
ระดับบุคคลต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดของฝ่ายหรือขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัดต้องเจาะจง วัดได้
เห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม ต้องมีการ
ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็น
เลิศ โดยแยกเป็น แนวคิดความเป็นเลิศของ Robert H.Waterman JR รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป
รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย รางวัลความเป็นเลิศประเทศแคนาดา รางวัลความเป็นเลิศประเทศ
สิงคโปร์ รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น รางวัลคุณภาพ แห่งชาติของประเทศไทย แนวคิดความเป็น
เลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ จากนักวิชาการและหน่วยงาน ไว้ดังนี้

กรมวิชาการ (2549) ได้ให้คำจำกัดความ “ความเป็นเลิศของโรงเรียน” ไว้ว่า
หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนให้ได้มีมาตรฐาน โดยการปรับระบบภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนา
คุณภาพทางการศึกษาโดยอาศัยกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการ
นิเทศทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่ผลผลิต คือ นักเรียนมีคุณภาพคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหลักสูตร
ซึ่งทุกกระบวนการของการดำเนินงาน ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผลงานบรรลุ
เป้าหมายได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน
จึงสามารถ พัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ ซึ่งสอดคล้องกับ พันธศักดิ์ พลสาธัมย์ (2540) ที่สรุปว่า

การเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์สู่ความเป็นเลิศว่า ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือ ปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่ง ความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวทันต่อการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดใหม่ สามารถสร้างโอกาส ใหม่ทางธุรกิจ ให้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลผลิตสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็น การพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้ Sergiovanni และคณะ (1965) ได้สรุปแนวคิดงานวิชาการ ประกอบด้วย

1. การตั้งปรัชญาการศึกษาขึ้นมา เพื่อปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. การจัดทำโครงการทางการศึกษาต่าง ๆ
3. การจัดให้มีการประเมินผลหลักสูตรและมีการเรียนการสอน
4. การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และ
5. การจัดหาวัสดุสำหรับการเรียนการสอน และ

นอกจากนี้ Webster (1981) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และสำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ (2547) ได้ให้ความหมายว่า “เลิศ” หมายถึง ยอดเยี่ยม เด่น อยู่ระดับที่หนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่าการให้ความหมายของคำว่า “เลิศ” นั้นมีความเกี่ยวข้องกับคำว่า “คุณภาพ” และเมื่อพิจารณาจากความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ตามที่มีผู้กล่าวไว้ เช่น The American Heritage Dictionary of English ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพไว้ในแนวทางหนึ่งว่า คือ ระดับความเป็นเลิศ ส่วน “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2551) ที่ได้กล่าวถึงมาตรฐานว่าเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้วยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่า มาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตาม เกณฑ์มาตรฐานไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมี คุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนด โดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้นกล่าวได้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ แต่ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่า

คุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบ กันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่า เป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยมเหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ และนอกจากนี้ Greg (1994) ยังกล่าวไว้ว่า กระบวนทัศน์การบริหาร ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิธีคิด และวิธีกระทำของคนในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุง

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์มีการทดสอบ และการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็น เซต (Set) ของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษา อย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏทั่วไปและชี้แนะการวิจัย

ทฤษฎีทางการบริหารและวิวัฒนาการการบริหารการศึกษา

ระยะที่ 1 ระหว่าง ค.ศ. 1887–1945 (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542) ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical organization theory) แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ

Frederick Taylor ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ เจ้าของตำรับ “The one best way” คือ ประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ 1) เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection) 2) ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training) 3) หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation) Taylor ก็คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน Taylor เสนอระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของ Taylor สรุปง่าย ๆ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้ 1) การแบ่งงาน (Division of Labors) 2) การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy) 3) การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive payment)

2. กลุ่มการบริหารจัดการ (Administration Management) หรือ ทฤษฎี

บริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) ของ Henri Fayol บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหาร ทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้นตัวบุคคล ปฏิบัติงาน + วิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา” (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542) Fayol ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป

14 ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้

- 2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือ การแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง
- 2.2 หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด
- 2.3 หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)
- 2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด
- 2.5 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
- 2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาว หลายระดับมากเกินไป
- 2.7 หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสายเสนาธิการ (Line and Staff Division)

3. ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ (Bureaucracy) มาจากแนวคิดของ Max Weber ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการประกอบด้วย

- 3.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย
- 3.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์
- 3.3 การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง
- 3.4 การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว
- 3.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

จะอย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้านข้อเสีย คือ สายบังคับบัญชายืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหาในปัจจุบันเรียกว่า ระบบ “Red tape” ในด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับบัญชาการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหา

ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945–1958 (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542) ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ 3 แนวทาง ดังนี้

1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ไม่ดีนัก
2. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดย

ประนีประนอม

3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหน้า ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง (ชนะ ชนะ) นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะน่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นความบกพร่องของการบริหาร” (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542)

การวิจัยหรือการทดลองฮอว์ธอร์น (Hawthorn Experiment) ที่ เมโย (Mayo) กับคณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงานมีการค้นพบจากการทดลองคือมีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์กร ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาทดลองของเมโย และคณะพอสรุปได้ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
2. เงินไม่ใช่ สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน
3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพคับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคน ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด “มนุษย์สัมพันธ์”

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ ค.ศ. 1958-ปัจจุบัน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542) ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ยึดหลักระบบงาน + ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์กร ซึ่งมีแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่หลายๆคนได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

1. เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I Barnard) เขียนหนังสือชื่อ The Function of The Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยให้ความสำคัญต่อบุคคลระบบของความร่วมมือองค์กร และเป้าหมายขององค์กร กับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้องสมดุลกัน

2. ทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Maslow – Hierarchy of needs) เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัยความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพ-นับถือ และประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self actualization) คือ มีโอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน แต่ความต้องการเหล่านั้นต้องได้รับการสนองตอบตามลำดับขั้น

3. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคกรีกอร์ (Douglas MC Gregor Theory X, Theory Y) เขาได้เสนอแนวทางการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ต่างกัน ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดข้อสมมติฐานดังนี้

- 3.1 คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
- 3.2 คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง
- 3.3 คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร
- 3.4 คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 3.5 คนมักโกง และหลอกง่าย

ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงิน วัตถุ เป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ทฤษฎี Y (The integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐานดังนี้

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ชยัน
2. คนไม่เกลียดคร้านและไว้วางใจได้
3. คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ

4. อุชิ (Ouchi) ชาวญี่ปุ่นได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory) (William G. Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (U of California Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร

สรุปเพื่ออ้อมหอมสองทฤษฎี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิม เป็นยุคพื้นฐาน จุดเน้น คือ

1. ให้ความสำคัญและศึกษาองค์การที่เป็นทางการเท่านั้น
2. มุ่งค้นหาวิธีการบริหารองค์การว่าทำอย่างไรองค์การจะมีประสิทธิภาพ (การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ) และประสิทธิผลสูงสุด (ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้)
3. มองพนักงานเปรียบเสมือนเครื่องจักรและเชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจคนได้ คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจหรือเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น มีแนวคิดของผู้รู้หลายท่านดังนี้

แนวคิดของ Frederick W. Taylor วิศวกรชาวอเมริกัน เป็นผู้ที่ใช้แนวความคิดทางด้านวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหาร เป็นคนแรก แนวความคิดที่สำคัญ คือ แนวความคิดที่ว่าหนทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (one best way) โดยมองว่า การทำงานทุกอย่างในองค์การ จะมีวิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว การที่จะได้มาซึ่ง one best way ต้องไปศึกษาเรื่อง time and motion นอกเหนือจากนี้ เทย์เลอร์ยังเป็นคนแรกที่จ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนทำงาน

แนวคิดของ Henri Fayol วิศวกรชาวฝรั่งเศส เป็นเจ้าของแนวความคิดของการบริหารงานตามหน้าที่ โดยกระบวนการจัดการ 5 อย่าง หรือ POCCC

P Planning

O Organizing

C Commanding

C Coordinating

C Controlling

และเป็นคนคิดหลักการบริหารทั่วไป 14 ข้อ คือ

1. หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งต้องอยู่คู่กันในลักษณะที่เหมาะสมและสมดุลกัน
2. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อไม่ให้สับสนในการตัดสินใจ
3. หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีนโยบายที่ชัดเจน
4. หลักการธารงไว้ซึ่งสายงาน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนจากระดับสูงไปหาต่ำ
5. หลักของการแบ่งงานกันทำ
6. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย
7. หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคล
8. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน
9. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีการกระจาย

อำนาจด้วยบางส่วน

10. หลักของควมมีระเบียบแบบแผน
11. หลักของความเสมอภาค
12. หลักของควมมีเสถียรภาพของการว่าจ้าง
13. หลักของความคิด

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX)

เป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัว สำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ” สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในสากล จึงได้นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ Education Criteria for Performance Excellence ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถนำมาเป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการ การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดดมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว เกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) 2558-2561 ฉบับนี้เป็น เกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาโดยคณะอนุกรรมการทำงานขับเคลื่อนกระบวนการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันการศึกษาสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำในระดับนานาชาติ ดังนั้นเกณฑ์ฉบับนี้จะใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558-2561 เพื่อให้สถาบันใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง สถาบันการศึกษา คือ หน่วยงานที่ใช้เกณฑ์นี้อาจหมายรวมถึงมหาวิทยาลัยวิทยาเขต คณะวิชา ส่วนงานและหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะวิชา สามารถใช้กรอบคำถามในเกณฑ์นี้เพื่อประเมินตนเอง และค้นหาโอกาสในการพัฒนาวางแผนเพื่อปรับปรุงระบบการดำเนินงานและทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมายที่สถาบันต้องการ โดยไม่ขึ้นกับขนาด ลักษณะของสถาบัน ระดับพัฒนา หรือคะแนนจากการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก และเมื่อสถาบันพัฒนาจนมีความพร้อมตามเกณฑ์ของ สกอ. ก็สามารถขอให้ทีมผู้ทรงคุณวุฒิของ สกอ. เข้าตรวจประเมินเพื่อยืนยันระดับการพัฒนาขององค์กรและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถาบันต่อไป

มาตรฐานการอุดมศึกษา ที่ปรากฏตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2549 ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา และมาตรฐานด้านการ สร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานย่อยทั้ง 3 ด้านนี้ อยู่ใน มาตรฐาน การศึกษาของชาติที่ประกอบด้วย มาตรฐานย่อย 3 มาตรฐานเช่นกันคือ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้าง สังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ แต่ละมาตรฐานย่อยของมาตรฐานการอุดมศึกษาจะมีความสอดคล้อง และสัมพันธ์กับมาตรฐานย่อยของมาตรฐานการศึกษาของชาติเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา บรรลุตามจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาของชาติ นอกเหนือจากมาตรฐาน การอุดมศึกษาที่เป็นมาตรฐานแม่บทแล้ว คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ จัดทำมาตรฐาน สถาบันอุดมศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2551 เพื่อนำไปสู่การพัฒนา สถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยมาตรฐานหลัก 2 ด้านคือ มาตรฐานด้าน ศักยภาพและความพร้อมใน การจัดการศึกษา และมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของ สถาบันอุดมศึกษา และกำหนดกลุ่ม สถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน

กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี

กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง และ

กลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะ

ระดับปริญญาเอก นอกจากนั้น ยังได้จัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษาและเพื่อเป็นการประกันคุณภาพบัณฑิตในแต่ละระดับคุณวุฒิและสาขาวิชา โดยกำหนดให้คุณภาพของบัณฑิตทุกระดับคุณวุฒิและสาขาวิชา ต้องเป็นไปตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ อย่างน้อย 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะ ทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความรับผิดชอบ และด้านทักษะ การวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence)

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ : ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์ ประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศมี พื้นฐานมาจาก “ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ” ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการ ดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐาน สำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

(Customer-focused excellence) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibility) จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

2. การมุ่งเน้นกระบวนการ กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์ช่วยให้องค์กรตรวจ ประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

2.1 แนวทาง หมายถึง การออกแบบและการเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิผล

2.2 การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาทั่วทั้งองค์กร

2.3 การเรียนรู้ หมายถึง การประเมินความก้าวหน้า และการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ รวมทั้งการเสาะหา โอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรม

2.4 การบูรณาการ หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างแนวทางกับความจำเป็นขององค์กรการทำให้ มั่นใจว่าตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง เสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน และสร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

3. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ชี้นำให้องค์กรประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

3.1 มุมมองภายนอก (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมององค์กรอย่างไร)

3.2 มุมมองภายใน (การปฏิบัติการขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร)

3.3 มุมมองอนาคต (องค์การเรียนรู้และเติบโตหรือไม่)

เกณฑ์กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ ต่าง ๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์ช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

1. ระดับ หมายถึง ผลการดำเนินการปัจจุบันในมาตรวัดที่เหมาะสม

2. แนวโน้ม หมายถึง ทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์

3. การเปรียบเทียบ หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน และเทียบกับระดับเทียบเคียงหรือผู้นำในธุรกิจ

4. การบูรณาการ หมายถึง ขอบข่ายของผลสำคัญของผลลัพธ์ที่องค์กรใช้ติดตามดูและการใช้ ผลลัพธ์นั้นเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กรและการปรับเปลี่ยนแผน

4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์ ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน เช่น

4.1 การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างกระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

4.2 ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และในการปรับปรุงการปฏิบัติการ

4.3 การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

4.4 ความจำเป็นของความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

4.5 การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานของ องค์กร

5. การมุ่งเน้นการปรับปรุง เกณฑ์ช่วยให้องค์กรเข้าใจและตรวจประเมินองค์กรว่าได้ประสบผลสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรในระดับใด องค์กรมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการใด ผลลัพธ์ขององค์กรดีในระดับใด และแนวทางขององค์กรตอบสนองความจำเป็นขององค์กรได้ดีในระดับใด แนวทางการให้คะแนนแสดงให้เห็นถึงมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่อธิบายข้างต้น ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์เพื่อการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร จะเกิดการทำงานประสานกันระหว่าง กระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง เมื่อ องค์กรใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการเสริมสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่างและสร้างนวัตกรรม

ภาพรวมและโครงสร้างเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence Overview and Structure)

1. มุมมองเชิงระบบ (A Systems Perspective) ระบบการดำเนินการที่

เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวด ที่อยู่ส่วนกลางของภาพซึ่งระบุกระบวนการ และผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็ง และแสดงให้เห็นผ่านผลลัพธ์ที่โดดเด่น ทั้ง 2 หมวดนี้ถูกเน้นให้เห็นเด่นชัดในแผนภาพ คำว่า “บูรณาการ” ที่กลางภาพ แสดงให้เห็นว่าทุก องค์ประกอบของระบบเชื่อมโยงกัน ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลาง แสดงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลุ่มการนำองค์กร (หมวด 1, 2 และ 3) กับกลุ่มผลลัพธ์ (หมวด 5, 6 และ 7) และยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่ม ผลลัพธ์ ลูกศรแนวตั้งที่กลางภาพ แสดงความสัมพันธ์แบบ 2 ทิศทาง ระหว่างพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้สารสนเทศ และข้อมูลป้อนกลับ สำหรับกระบวนการที่สำคัญสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) (110 คะแนน) ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความ ยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) รวมทั้ง วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย จริยธรรม และต่อสังคม

การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (60 คะแนน) ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ (Vision, Values and Mission)

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and values) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการ อย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ ค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและ พันธมิตรที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึง ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and Ethical Behavior) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร ผู้นำระดับสูงสร้าง สภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

(3) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Creating a Successful Organization) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำระดับสูง ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการ การเรียนรู้ระดับองค์กรและการเรียนรู้ของบุคลากรทุกกลุ่ม สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้น คงวา และส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการ ประเมินผลได้ผลเสีย

อย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking) การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความ คล่องตัว ขององค์กร (Organizational Agility) มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำ ในอนาคตขององค์กร

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

(Communication and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสื่อสาร (Communication) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรใน การสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อ สังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่เห็นสมควร สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและ ความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญ กับลูกค้าและธุรกิจ โดยมีบทบาท โดยตรงในการจูงใจบุคลากรซึ่งหมายถึงการมีส่วนร่วมในการให้ รางวัลและยกย่องชมเชย

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Focus on Action) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรใน การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจของ องค์กร ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ ส่งผลต่อผลการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างจริงจัง ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและ ยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking) รวมถึง การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง และในการตั้งความ คาดหวังต่อผลการดำเนินการ ได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิด ความสมดุลของคุณค่า (VALUE) ระหว่างลูกค้า (CUSTOMERS) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (STAKEHOLDERS)

ค. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบองค์กรดำเนินการ อย่างไรในการทบทวน และทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ในระบบการกำกับ ดูแลองค์กร ต่อไปนี้ ภาระความรับผิดชอบในการกระทำของผู้ในระดับสูง (SENIOR LEADERS) ภาระความรับผิดชอบต่อแผนกลยุทธ์ ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน ความโปร่งใสในการ ดำเนินการ การคัดเลือกกรรมการในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผย ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ความเป็นอิสระและประสิทธิภาพของการตรวจสอบ ภายในและภายนอก การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น การวางแผนสืบทอด ตำแหน่งสำหรับผู้ระดับสูง

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE

Evaluation) องค์กรประเมินผลการ ดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงอย่างไร (SENIOR LEADERS)

ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุด และคณะกรรมการกำกับ ดูแลองค์กร องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการ เหล่านี้เพื่อกำหนดคำตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นเพื่อการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งการนำ องค์กรของผู้นำแต่ละคนและของคณะกรรมการ รวมทั้งระบบการนำองค์กร อย่างไร

ง. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Behavior) องค์กรได้ คาดการณ์ล่วงหน้าและดำเนินการถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการอย่างไร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร ดำเนินการในกรณีที่มีผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการใน อนาคต เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้อย่างไร ทั้งนี้ รวมถึงการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ (*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นตามระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดหรือ ดีกว่าที่กำหนด องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่อง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BENAIVIOR) องค์กรดำเนินการอย่างไร ในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของ องค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม องค์กรมี กระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการ ส่งเสริมและติดตามให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมี จริยธรรมทั่วทั้งองค์กร ภายใต้โครงสร้างระบบการ กำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วน เสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการใน กรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการ ประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

จ. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibilities)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being) องค์กร

คำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ และการปฏิบัติการประจำวัน อย่างไรก็ตาม องค์กรมีส่วนในการสร้างความผาสุกแก่ สังคมอย่างไร โดยผ่านระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจขององค์กรที่มีอยู่

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมี อะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมถึงวิธีการกำหนดเรื่อง ที่องค์กรจะเข้าไปมี ส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ผู้นำระดับสูง และบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy) (95 คะแนน) ในหมวดกลยุทธ์ เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผล ความก้าวหน้า

การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน) ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS) องค์กรวางแผนเชิงกลยุทธ์ อย่างไร ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มี อะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบ เวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคือ อะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผน เชิงกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับกรอบ เวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่ อาจเกิดขึ้นขององค์กรในเรื่อง ต่อไปนี้อย่างไร การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และลำดับความสำคัญของแผนงานต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ความคล่องตัว (Organizational Agility) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility)

(2) นวัตกรรม (INNOVATION) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของ องค์กรกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างไร องค์กรกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) อย่างไร องค์กรมีวิธีการ อย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ผ่านการแข่งขันได้ผลเสียอย่างรอบ ด้านเรื่องใดในการดำเนินการ โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาศาสตรสนเทศใน กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบ ต่อไปนี้อย่างไร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงที่คุกคามต่อ ความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ

จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES) ระบบงานที่สำคัญขององค์กรคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงานเพื่อช่วยให้องค์กร บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการ โดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด สมรรถนะหลัก (CORECOMPETENCIES) และระบบงานในอนาคตขององค์กร

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ (GOALS) ที่ สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลาย และแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่ ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้น ระยะยาว คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร (50 คะแนน) ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and OYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN) แผนปฏิบัติการที่สำคัญ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของ องค์กรมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN

Implementation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่ การปฏิบัติ ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมี ความยั่งยืน

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำ

อย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะ ผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไร เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ องค์กรจัดการ ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans) แผนด้าน

บุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึง ผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวม ของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กร ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT) (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERMANENCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่ง (Competitors) หรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับ เทียบเคียงที่สำคัญ (KEY BENCHMARKS) (*) องค์กรจะอย่างไร หากพบว่ามีแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN

Modification) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับ ให้ต้องปรับแผนและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมวด 3 ลูกค้า (Customer) (95 คะแนน) ในหมวดลูกค้า เกณฑ์ถามว่า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จ ด้านตลาดในระยะยาว

ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟัง “เสียงของลูกค้า” สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า (45 คะแนน) ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

(1) ลูกค้าในปัจจุบัน (Current CUSTOMERS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และ เทคโนโลยีบนเว็บเพื่อรับฟังลูกค้า วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไร ภายในวงจรชีวิตของการเป็น ลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ต่อได้ ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม

(2) ลูกค้าในอนาคต (Potential CUSTOMERS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังเสียงจาก ลูกค้าในอนาคตเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังเสียงลูกค้า ในอดีต ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้าและการทำธุรกรรม

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

(Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction and ENGAGEMENT) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน ของลูกค้า วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด การวัดผล ดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เห็นถึงความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความผูกพัน กับลูกค้าในระยะยาวได้อย่างไร

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Satisfaction Relative to Competitors) องค์กรมี วิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กร อื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร โดยเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับ ระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (industry BENCHMARKS)

ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement): องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าโดยตอบสนองความต้องการ และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า (50 คะแนน) ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า (Product Offering and CUSTOMER Support)

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์ องค์กร ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร กำหนดความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ กำหนดและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง ของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ค้นหาและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการ ขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าปัจจุบัน

(2) การสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Support) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้า สามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรม กับองค์กร วิธีการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง รวมถึงกลไกการสื่อสารที่สำคัญ วิธีการและ กลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้ากลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด องค์กรดำเนินการในเรื่อง ต่อไปนี้อย่างไร โดยระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้า ให้เกิดการปฏิบัติ

(3) การจำแนกลูกค้า (CUSTOMER Segmentation) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการจำแนก ลูกค้า องค์กรมีวิธีการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร โดยใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาดและผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดปัจจุบัน และอนาคต นำลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าและตลาดอื่น ๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว กำหนดว่าลูกค้าใดกลุ่มลูกค้าใด และส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและทำตลาด เพื่อการเติบโตของธุรกิจ

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CUSTOMER Relationships)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ สร้าง และจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้างและจัดการความสัมพันธ์ กับลูกค้าเพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจร ชีวิตของการเป็นลูกค้า เพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อจัดการ และยกระดับตราสินค้า เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้ากับองค์กร

(2) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ จัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที และมีประสิทธิผล การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้าง เสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียน ลักษณะเดียวกันเกิดซ้ำใน อนาคตได้อย่างไร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) (100 คะแนน) ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS) องค์กรมีการเรียนรู้อย่างไร และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามว่าองค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis and Improvement of Organizational Performance): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์กร (55 คะแนน) ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร โดยเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรมี ตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับ การติดตามบ่อยเพียงใด

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูล และสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

(3) ข้อมูลลูกค้า (CUSTOMER Data) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียง ของลูกค้าและตลาด องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร โดยเลือก ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด (รวมถึงข้อมูลที่ประมวลผล เกี่ยวกับ

ข้อร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติ ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคมออนไลน์

(4) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility)

องค์กรทำอะไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการ วัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่มิได้ คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการ และขีดความสามารถขององค์กร องค์กรมี วิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูล ลูกค้าในการทบทวนเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้ มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร โดยประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กร และความท้าทายใน สภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมทั้งความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมใน โครงสร้างและระบบงานขององค์กร คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการใดในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และ ความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือการ ปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่นๆ ขององค์กร

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการ คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ ใช้ผลจากการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญ เพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้ กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการ (ที่ระบุใน 2.2ก)

(6) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการปรับค่าความแตกต่าง ดังกล่าวให้ยอมรับได้ (Reconcile)

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) ไปใช้ในการจัดลำดับ ความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นำไปเป็นโอกาส ในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมี วิธีการใดในการถ่ายทอดลำดับ ความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติไปยังการปฏิบัติการของคณะทำงานหรือระดับปฏิบัติ ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร

การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information and Information Technology): องค์กรมีวิธีการ ใดในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร สารสนเทศ และ โครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน) ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรมี วิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ ขององค์กร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร โดยรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้าง ความรู้ใหม่ ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความ ร่วมมือ รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการ วางแผนเชิงกลยุทธ์

(2) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถี การปฏิบัติงานขององค์กร

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data, Information and Information Technology)

(1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Quality) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูล และสารสนเทศขององค์กร องค์กรมีวิธีการจัดการอย่างไร เพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศใน รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และรูปแบบอื่นมีความแม่นยำ (Accuracy), ถูกต้อง (Validity), คงสภาพ (Integrity), เชื่อถือได้ (Reliability) และเป็นปัจจุบัน

(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Security) องค์กรมีวิธีการ ใดในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหว หรือสำคัญมีความปลอดภัย องค์กรมีวิธีการ ใดในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศใน

รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่นเป็นความลับและ สามารถเข้าถึงได้ตามสิทธิที่เหมาะสม องค์กร มีวิธีการอย่างไรในการเฝ้าระวังความปลอดภัยของระบบ สารสนเทศบนไซเบอร์ (Cyber security)

(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability) องค์กรมี วิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของ องค์กรมีความพร้อมใช้งาน องค์กรมีวิธีการ อย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อม ใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับ บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า

(4) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and Software Properties) องค์กรมี วิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความ เชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย (5) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability) ในกรณีฉุกเฉินองค์กรมีวิธีการ อย่างไรในการ ทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้ง ข้อมูลและสารสนเทศ มีความปลอดภัยและ พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองลูกค้าและความ จำเป็นทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 5 บุคลากร (Workforce) (100 คะแนน) ในหมวดบุคลากร เกณฑ์ ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีด ความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการ ดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยัง ถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของ บุคลากรมาใช้อย่าง เต็มที่ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร

สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment): องค์กร มีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน ให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (45 คะแนน) ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมิน ทักษะ สมรรถนะ หนังสือรับรองคุณวุฒิ (Certifications) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels)

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members) องค์กรมี วิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า บุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความ หลากหลายทางมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิถีคิด (Thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า

(3) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้ งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) ขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งมั่นลูกค้าและธุรกิจ และมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management) องค์กรมี วิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่ โดยบริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถ ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกัน การลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร และเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรและระบบงาน เมื่อจำเป็น

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment) องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้าง ความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิภาพของบุคลากร และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง มีความแตกต่างของ ปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายที่สำคัญอะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์ (WORKFORCE Benefits and Policies) องค์กรสนับสนุนบุคลากร โดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์และนโยบายอย่างไร องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตาม ความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร สิทธิ ประโยชน์ที่สำคัญที่องค์กรจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่มีผลการดำเนินการที่ดี (55 คะแนน) ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT and PERFORMANCE)

(1) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้

ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร

(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร วิธีการกำหนด
ปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตาม กลุ่มและส่วนของบุคลากร

(3) การประเมินความผูกพัน (Assessment of

ENGAGEMENT) องค์กรประเมินความผูกพันของ บุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็น
ทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความ ผูกพันของบุคลากร รวมทั้ง
ความพึงพอใจ วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร
องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความ ปลอดภัย
และผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE

Management) ระบบการจัดการผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผล
การดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากร อย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การ ยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ
อย่างไร ระบบการจัดการ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างใน เรื่องต่อไปนี้อย่างไร โดยการ
ยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK Taking)
ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (WORKFORCE and Leader

Development)

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and

Development System) ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา สนับสนุนความต้องการขององค์กรและ
การพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร
ดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร โดยพิจารณาถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES)
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและ
ระยะยาว สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร และการสร้าง
นวัตกรรม สนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ปรับปรุงการมุ่งเน้นลูกค้า
ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ และทำให้มั่นใจว่า
มีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and

Development EFFECTIVENESS) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการ

เรียนรู้ และการพัฒนาอย่างไร องค์กร ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้ และพัฒนา กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับ ผลลัพธ์ทางธุรกิจสำคัญที่รายงานใน หมวด 7 โดยใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร การเรียนรู้ และพัฒนา

(3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Progression)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการ ความก้าวหน้าในอาชีพการงานขององค์กร องค์กรมีวิธีการ ใดในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำ

หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) (100 คะแนน) ในหมวดการ ปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ และ สร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการทำงาน (Work Processes) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรใน การออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (55 คะแนน) ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Design)

(1) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Requirements) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงาน กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดที่ สำคัญของกระบวนการเหล่านี้

(2) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts) องค์กรมี วิธีการอย่างไรในการออกแบบ ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำ เทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า และความคล่องตัว ที่อาจต้องมีการพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้

ข. การจัดการกระบวนการ (PROCESS Management)

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation) องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการ ปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผล การดำเนินการที่สำคัญและตัววัดใน กระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตัววัด เหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการ ดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมั่นใจได้อย่างไร ว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจ

(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการเสริมสร้างความ แข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

ค. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการจัดการนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการ สนับสนุนโอกาสเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาคุณค่าโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อไป สนับสนุนโอกาสที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า

ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการ การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (45 คะแนน) ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร โดยนำเรื่องของรอบเวลา ผลผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาใช้ในการ พิจารณากระบวนการงาน ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ ลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (Inspections) การทดสอบ (Tests) และการ ตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS of PERFORMANCE audits) และสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของการควบคุมต้นทุนกับความ ต้องการของลูกค้า

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร โดยเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติที่ตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการ และพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของ

ลูกค้า วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

ค. การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน
(Safety and Emergency Preparedness)

(1) ความปลอดภัย (Safety) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการ ปฏิบัติการที่ปลอดภัย ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (Inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้พื้นที่คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) องค์กรมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกันความต่อเนื่องของการดำเนินการและการทำให้พื้นที่คืนสู่สภาพ เดิมได้อย่างไร ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาผู้ส่งมอบและ พันธมิตรอย่างไร

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) (400 คะแนน) ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุง ในด้านที่สำคัญทุกด้านของ องค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการ มุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงิน และ ตลาด นอกจากนี้ยังถามถึงระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่น ๆ ที่ เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results) : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน) ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า
(CUSTOMER Focused Product and Service RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้าเป็น อย่่างไร ระดับปัจจุบันเป็นแนวโน้ม ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้าน ผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญและตอบสนองโดยตรง ต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อ เปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มี ผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกัน ตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและ แนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสม ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ เป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีกระบวนการที่ คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) ผลลัพธ์ด้านการเตรียม ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัด หรือตัวชี้วัดที่สำคัญของ ประสิทธิภาพในการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามสถานที่ดำเนินการหรือประเภทของ กระบวนการอย่างไร

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการ ดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งการมีส่วนในการเสริมสร้าง ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results) :
ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (70 คะแนน) ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความ ไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญและความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้า คู่คู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ คล้ายคลึงเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร

(2) ความผูกพันของลูกค้า (CUSTOMER ENGAGEMENT)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า เป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อ เปรียบเทียบตลอดวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็น อย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results) :

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร (70 คะแนน) ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE Focused RESULTS)

(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY) ผลลัพธ์ด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือ ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

(2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็น อย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน (WORKFORCE ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านการทำให้ บุคลากรมีความผูกพันเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความ พึงพอใจของบุคลากรและการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรเป็น อย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (65 คะแนน) ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม (Leadership, GOVERNANCE and Societal Responsibility RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงกับบุคลากรและลูกค้า เป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและ การสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้า เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติการกระตุ้นให้เกิด การสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรและกลุ่มลูกค้าอย่างไร

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแล องค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและ กฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้ เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไร

(4) จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไร

(5) สังคม (Society) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็น อย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ เป็นอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือ ตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ของสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCES) รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการ ประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results) : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง (75 คะแนน) ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market

RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE) ผลลัพธ์ด้านการเงินเป็น อย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการด้านการเงินเป็น อย่างไร รวมถึงตัววัดเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร

(2) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE) ผลลัพธ์ด้านตลาดเป็น อย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่ เป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร

วงจรคุณภาพของเดมมิง PDCA

วรภัทร์ ภูเจริญ (2542) ได้ให้ความหมาย วงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA) หมายถึง ระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบหรือการประเมิน (Check) การนำผลการประเมินย้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Act) การใช้วงจรคุณภาพของเดมมิงต้องดำเนินการอย่างมีวินัยให้ครบวงจรหมุนเวียนไปไม่มีหยุดหย่อน ซึ่งแนวคิดวงจรคุณภาพนี้ Walter Shewhart เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรกในปี ค.ศ. 1939 และ William Edwards Deming เป็นผู้นำมาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1950 จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ทำให้นิยมเรียกวงจรนี้ในอีกชื่อหนึ่งว่า “วงจรเดมมิง” (Deming’s Cycle) ส่วน PDCA ที่คนทั่วไปรู้จักประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

P = Plan หมายถึง การวางแผน

D = Do หมายถึง การปฏิบัติตามแผน

C = Check หมายถึง การตรวจสอบ

A = Act หมายถึง การดำเนินการให้เหมาะสม

คุณภาพเป็นปัจจัยอันดับต้น ๆ ในความสำเร็จของทุกองค์การ ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ และความสำคัญ ซึ่งวงจรบริหารจัดการต้องดำเนินการอย่างมีวินัยแบบครบวงจร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่เป็นวงล้อหมุนสู่ความก้าวหน้า หรือเป็นกระบวนการพัฒนาแบบ PDCA โดยปกติเราสามารถใช่วงจร PDCA เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ทุกครั้งที่เริ่มต้นทำกิจกรรม PDCA จะช่วยให้กิจกรรมมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใช้งาน PDCA ในแนวทางนี้เริ่มจากการตั้งเป้าหมายด้วยการวางแผน และนำแผนไปสู่การปฏิบัติ หลังจากนั้นจะมีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ว่าผลที่ได้นั้นเป็นไปตามที่คิดไว้มากน้อยเพียงใด และขั้นตอนสุดท้ายคือ นำผลที่ได้จากการประเมินไปดำเนินการต่อตามความเหมาะสม หากผลการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ก็จะจัดเป็นมาตรฐานวิธีการดำเนินการเพื่อทำกิจกรรมลักษณะเดียวกันต่อไป แต่หากว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ อาจจำเป็นต้องคิดปรับเปลี่ยนบางอย่าง เช่น เปลี่ยนแผน เปลี่ยนวิธีการดำเนินการ

2. เมื่อต้องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การใช้งาน PDCA ในแนวทางนี้เริ่มต้นจากการระบุปัญหาและคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาคำหนดเป็นแผน แล้วลงมือแก้ไขปัญหตามแผน ในการแก้ปัญหาอาจจะสำเร็จหรือไม่ก็ได้ซึ่งจะทราบได้ด้วยการตรวจสอบผลลัพธ์ และประเมินวิธีแก้ปัญหาที่เลือกใช้ และสุดท้ายเมื่อตรวจสอบและประเมินผลแล้วหาวิธีการแก้ปัญหานั้นใช้ได้ผลแก้ปัญหานั้นได้ ก็นำวิธีการนั้นมาใช้แก้ปัญหามีลักษณะเดียวกันในอนาคตต่อไป แต่ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหานั้นไม่ได้ผลก็จะมีวิธีการหาวิธีการแก้ปัญหามาแบบใหม่มาใช้ต่อไป

เทอดศักดิ์ พรหมอารักษ์ และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA) หมายถึงมีความหมาย ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) หรือ P เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการบริหารคุณภาพ เพราะแผนจะกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาคุณภาพ โดยแผนจะอธิบายความจำเป็น และสร้างความเข้าใจในการแก้ปัญหา ซึ่งอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานในการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค และ ข้อบกพร่องต่าง ๆ ขององค์การให้หมดไปอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุ ความสำเร็จตามที่ต้องการ โดยที่การวางแผนการสร้างคุณภาพมี 4 ขั้นตอน ต่อไปนี้

1.1 ตระหนัก และกำหนดปัญหา ที่ต้องแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้นโดย สมาชิกแต่ละคนจะร่วมมือ และประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษา และวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ และตรวจสอบการดำเนินงาน หรือหาสาเหตุของปัญหาเพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ปัญหที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผน และดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบ เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

1.3 อธิบายปัญหา และกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียน และวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแกงปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น

เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานคุณภาพ เกิดความเข้าใจในสาเหตุ และปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อมาทำการวิเคราะห์ และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

1.4 เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการทำงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์และวิจารณ์ทางเลือกต่าง ๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัย และหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

2. การปฏิบัติ (Do) หรือ D นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) และลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปัญหานั้นเป็นงานที่สามารถดำเนินการ แก้ไขได้ภายในกลุ่มสามารถปฏิบัติได้ทันที หากปัญหามีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหน่วย หรือกลุ่มอื่น ก็ต้องแจ้งให้ผู้บริหารสั่งการให้หน่วยงานอื่นประสานงาน และร่วมมือแก้ไขปัญหาลงสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การตรวจสอบ (Check) หรือ C ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานที่ปฏิบัติ โดยการเปรียบเทียบ ผลการท างานก่อนการปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงานว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ถ้าผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมาย ก็จะนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป แต่ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยอาจจะสูงหรือต่ำกว่าที่ต้องการ ทีมงานคุณภาพต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น

4. การปรับปรุง (Act) หรือ A กำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต หรือทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกับความต้องการ ปัญหาที่ไม่ได้คาดหวัง และปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินงานจนได้ผลลัพธ์ที่พอใจ และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย แล้วจึงจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต และจัดทำรายงานต่อผู้บริหาร และกลุ่มอื่นได้ทราบ จะเห็นว่า วงจร PDCA จะไม่ได้หยุดหรือจบลง เมื่อหมุนครบรอบ แต่วงจร PDCA จะหมุนไปข้างหน้าเรื่อย ๆ โดยจะทำงานในการแก้ไขปัญหาระดับที่สูงขึ้น ซับซ้อนขึ้น และยากขึ้น หรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

นอกจากนี้ ยังมีบทความสรุปถึงวงจรคุณภาพเดมมิง เพิ่มเติมไว้ดังนี้

PDCA คือ วงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดยวอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรมและต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้น เมื่อ เอดวาร์ด เดมมิง (W.Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพเผยแพรให้

เครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการผลิตโดยพนักงานเอง จนวงจรมีขึ้นที่รู้จักกันในอีกชื่อว่า “วงจรเต็มมิ่ง” ต่อมาพบว่า แนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม จึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากขึ้นทั่วโลก PDCA เป็นอักษรนำของศัพท์ภาษาอังกฤษ 4 คำ คือ

1. PLAN เป็นการวางแผนงาน ขั้นตอนนี้เราต้องนำงานทั้งหมดที่เรารับผิดชอบอยู่มาจัดเรียงลำดับความสำคัญ กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน และเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งควรจะมีเตรียมเป็นเอกสารไว้ มีวิธีการและขั้นตอนการทำงาน ซึ่งอาจจะจัดทำเป็นเอกสารขั้นตอนและวิธีการทำงานเอาไว้ อาจจะมีระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน ผู้รับผิดชอบ ผู้ตรวจสอบ ถ้าการทำงานนั้นมีผู้ร่วมทำงานหลายคนแต่ในกรณีที่เรเตรียมแผนงานของตนเองส่วนตัวไว้สำหรับการทำงานและพัฒนางานของตนเองก็จำเป็นต้องมีการวางแผนด้วย ซึ่งควรมีเอกสารกำกับ หรืออาจจะใช้สมุดบันทึก ไดอารี่ ฯลฯ ที่จำเป็นในการวางแผนการทำงาน มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน งานไหนทำก่อน งานไหนทำทีหลัง และควรมีแผนสำรองสำหรับงานที่เข้ามาแทรกตามที่ได้วางแผนไว้ว่าจะจัดการอย่างไร เพื่อให้การทำงานไม่ติดขัด และทันต่อเวลา รวมไปถึงงานที่ได้มีคุณภาพตามเวลาที่กำหนดด้วย

2. DO เป็นการทำงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ ขั้นตอน วิธีการ ลำดับงานที่เรากำหนดไว้ใน PLAN ก็นำมาปฏิบัติ โดยทำการศึกษาถึงวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้นๆ เอามาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำงานได้ผลดีที่สุด หรืออาจจะมีกรอบงานเหล่านั้นเพื่อความเข้าใจในการปฏิบัติแล้วลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ได้วางแผนไว้ ในระหว่างการทำงานควรมีเก็บข้อมูลที่จำเป็น ที่สำคัญต่างๆ เอาไว้ เพื่อประโยชน์ในการทำงานครั้งต่อไปด้วย หรือเพื่อจดบันทึกที่เป็นข้อบกพร่องของงานเอาไว้ เพื่อนำไปแก้ไข ปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป

3. CHECK ตรวจสอบการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว (จาก DO) ว่าเป็นไปตามที่เราต้องการหรือไม่ หรือตามมาตรฐานที่เราได้กำหนดไว้ อาจจะใช้เครื่องมือช่วยในการตรวจสอบ เช่น เครื่องมือต่างๆ ผลการทำงานเมื่อเทียบกับงานครั้งก่อน เป็นต้น ในการตรวจสอบโดยทั่วไปได้แก่ระยะเวลาตามเป้าหมาย คุณภาพของงานที่ออกมา วิธีการหรือขั้นตอนการทำงาน ซึ่งการตรวจสอบการทำงานควรมีการจดบันทึกในรูปแบบต่างๆ ไว้ เช่น สมุดบันทึก เอกสารการตรวจสอบ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อให้ง่ายในการปรับปรุง และแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป

4. ACTION หากมีข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบ CHECK ก็ควรจะหาวิธีการและขั้นตอนในการแก้ไขทันที หรือตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยทำการค้นหาสาเหตุที่เกิดขึ้น และใช้วิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดในการทำการแก้ไข เพื่อไม่ให้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เกิดขึ้นซ้ำอีก และควรมี

วิธีการพัฒนาปรับปรุงงาน หรือระบบงานนั้น ถึงแม้ว่าการตรวจสอบจะไม่เกิดข้อบกพร่องเราก็ควรจะ
มีวิธีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม

เมื่อมีข้อบกพร่อง หรือต้องการจะพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม เราก็
ควรมีการวางแผนใหม่ (PLAN) โดยอาจจะปรับปรุงจากแผนการทำงานเดิม เพื่อให้ได้งานที่ดีขึ้น
และมีการพัฒนาต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นไปตามหลักการของวงจรเดมมิง คือ มีการวางแผนงาน PLAN
ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ DO ตรวจสอบการทำงานที่ปฏิบัติ CHECK ทำการแก้ไขข้อบกพร่องหรือ
พัฒนาให้ดีขึ้น ACTION ก็จะมาทำการวางแผนใหม่ นำไปปฏิบัติ ตรวจสอบ เป็นอย่างนี้ต่อเนื่องกันไป
ไม่มีที่สิ้นสุด ก็จะทำให้งาน หรือระบบงานนั้นดีขึ้น ซึ่งจะทำให้ช่วยลดต้นทุน ลดเวลาการทำงาน
คุณภาพงานที่ดีขึ้นต่อเนื่อง และยังช่วยให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานอีกด้วย

ประโยชน์ของ PDCA

1. การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง
การวางแผนงานควรวางให้ครบ 4 ขั้น ดังนี้

1.1 ขั้นการศึกษา คือ การวางแผนศึกษาข้อมูล วิธีการ ความต้องการของตลาด
ข้อมูลด้านวัตถุดิบ ด้านทรัพยากรที่มีอยู่หรือเงินทุน

1.2 ขั้นเตรียมงาน คือ การวางแผนการเตรียมงานด้านสถานที่ การออกแบบ
ผลิตภัณฑ์ ความพร้อมของพนักงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร วัตถุดิบ

1.3 ขั้นดำเนินงาน คือ การวางแผนแนวทางปฏิบัติงานของแต่ละส่วนแต่ละฝ่าย
เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย

1.4 ขั้นการประเมินผล คือ การวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลงานอย่างเป็น
ระบบ เช่น ประเมินจากยอดการจำหน่าย ประเมินจากการติชมของลูกค้า เพื่อให้ผลที่ได้จากการ
ประเมินเกิดการเที่ยงตรง

2. การปฏิบัติตามแผนงาน ทำให้ทราบขั้นตอน วิธีการ และสามารถเตรียมงาน
ล่วงหน้าหรือทราบอุปสรรคล่วงหน้าด้วย ดังนั้น การปฏิบัติงานก็จะเกิดความราบรื่น และเรียนร้อย
นำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. การตรวจสอบ ให้ได้ผลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ประกอบด้วย

3.1 ตรวจสอบจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3.2 มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้

3.3 มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน

4. มีกำหนดเวลาการตรวจที่แน่นอน

5. บุคลากรที่ทำการตรวจสอบต้องได้รับการยอมรับจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
เมื่อการตรวจสอบได้รับการยอมรับ การปฏิบัติงานขั้นต่อไปก็ดำเนินงานต่อไปได้

4. การปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพก็จะเกิดขึ้น วงจร PDAC จึงเรียกว่า วงจรบริหารงานคุณภาพ

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ จึงพอสรุปความหมายวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) ได้ว่า เป็นวงจรการบริหารงานคุณภาพที่สำคัญของการบริหารงานสำนักงานเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยรัฐ วงจรบริหารจัดการที่ต้องดำเนินการอย่างมีวินัยแบบครบวงจร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการ (Management)

ในการศึกษาความหมายของการบริหารและการจัดการ ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ก่อน กล่าวคือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งหมายถึง ธรรมชาติของมนุษย์ย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว การอยู่ รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกกันว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์(tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดย ผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบันอาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายใน กลุ่มนั้น เรียกว่า การบริหาร (administration) หรือการบริหารราชการ (public administration) ด้วยเหตุผลเช่นนี้มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการบริหารหรือการบริหารราชการได้ง่าย และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั้นย่อมมี การบริหาร” คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “administatrae” หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยความสะดวก (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึงการรับใช้ หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่างๆ ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อบำรุง แสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์ รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหาร จัดการ (management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาส ให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ อย่างไรก็ตาม

ภาคธุรกิจก็ได้ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคม ด้วยการลดราคาสินค้า ขยายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น การบริหาร บางครั้งก็เรียกว่า การบริหารจัดการ ซึ่งหมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใดๆ ของ หน่วยงาน ของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานเอกชน หมายถึงของหน่วยงานและบุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและ หน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การ บริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัด องค์การ (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์(Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แฟมส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB) แต่ละตัว มาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย เป็นการใช่วิธีการจัดการฝ่ายต่างๆ ในองค์กรให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนงาน จะมีฝ่ายงานด้านการตลาด การผลิต การเงินและบัญชี การบริหารบุคคล และฝ่ายธุรการ ซึ่งเจ้าของกิจการต้องร่วมกัน วางแผนงาน และกำกับดูแลให้ผู้จัดการหรือคนที่รับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายได้ทำงานให้เป็นตาม เป้าหมายที่ตั้งได้ ซึ่งการที่จะบริหารจัดการงานเหล่านี้ได้ เจ้าของกิจการควรดำเนินงานตาม 5 ขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายในอนาคตของกิจการและ กำหนดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินงานเพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกิจการ
2. การจัดองค์การ (Organizing) มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ และสายงาน การบังคับบัญชาด้วยการแบ่งงาน กระจายอำนาจ และจัดงานให้กับแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ที่เหมาะสม กับธุรกิจ
3. การจัดพนักงานทำงาน (Staffing) มีการจัดหาบุคลากรเข้าทำงานด้วยการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรสามารถทำงานได้ตามแผนที่วางไว้
4. การอำนวยการหรือสั่งงาน (Directing) คือการสั่งงาน ชี้แนะ ติดตามผล ดำเนินการให้เป็นตามแผนงาน
5. การประสานงาน (Coordination) คือการบริหารงานให้ฝ่ายต่างๆ ประสานงาน กันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การบริหารงานสำนักงาน (Office Management) เป็นการรวมคำ 2 คำ เข้าไว้ด้วยกัน คือ การบริหารและสำนักงาน ดังนั้น ความหมายของการบริหารงานสำนักงานจึงเป็นการนำ ความหมายของคำทั้งสองมารวมกัน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานสำนักงานไว้หลายคน ดังนี้

Mills (1972) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานสำนักงานเป็นศิลปะในการชักจูงบุคลากร สำนักงานในการใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

Denyer (1970) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานสำนักงานเป็นการจัดองค์การสำนักงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการใช้บุคลากรที่ดีที่สุด เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เหมาะสม วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด รวมทั้งการจัดหาสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมด้วย การบริหารงานสำนักงาน คือ การดำเนินงานข้อมูลให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน อุปกรณ์และเครื่องจักร วัสดุสิ่งของทุน ตลาดและระบบ ตามลำดับขั้นตอนการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุม

นอกจากนี้ การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของสำนักงาน ที่สำคัญที่สุดคือหน้าที่ของผู้บริหารงานสำนักงาน หน้าที่พื้นฐานในการบริหารงาน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการและการควบคุม ดังนั้น ผู้บริหารงานสำนักงานจึงควรปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) ผู้บริหารงานสำนักงานต้องวางแผนกิจกรรมในอนาคต โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยวางแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี เช่น วางแผนและกำหนดเวลาการฝึกอบรม วางแผนปรับปรุงวิธี ปฏิบัติงาน และวางแผนการปฏิบัติงานประจำ เป็นต้น 2) การวางแผนระยะยาว กำหนดระยะ 5 ปี หรือมากกว่านี้ เช่น การวางแผนปรับปรุงพื้นที่ทำงาน ปรับปรุงการจัดแผนผังสำนักงานการนำวิธีการอัตโนมัติเข้ามาใช้ การเพิ่มอัตรากำลังคนและอื่นๆ เพื่อให้พนักงานได้รับการสนองตอบความต้องการทางด้านความมั่นคงในอนาคต 3) การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การกำหนดว่าจะทำอะไรและแบ่งแยกงานออกเป็นหมวดหมู่ กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง แต่ละกลุ่มให้ชัดเจน จัดทำแผนภูมิองค์การ ปรับปรุงจัดองค์การให้เหมาะสมกับกาลเวลา 4) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การเป็นผู้นำพนักงาน ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตนการติดต่อสื่อสารทั้งด้านแนวตั้งและทางด้านแนวนอน โดยมุ่งในด้านความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างพนักงานกับพนักงาน และระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง 5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามวัดประสิทธิภาพ ผลงานของแต่ละกิจกรรม เช่น การรับหนังสือ การซ่อมแซมเครื่องมือเครื่องใช้บริการโทรศัพท์ การใช้วัสดุสำนักงาน การใช้พื้นที่สำนักงาน ฯลฯ และในฐานะของผู้บริหารงานสำนักงานในองค์การก็มักขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย สำหรับองค์การขนาดเล็กที่มีพนักงานสำนักงานไม่มากนัก ผู้รับผิดชอบงานสำนักงานอาจได้ตำแหน่ง หัวหน้างานสำนักงาน โดยอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการฝ่ายบุคคล หรือผู้จัดการฝ่ายการเงิน สำหรับองค์การขนาดกลาง และขนาดใหญ่ซึ่งมีงานสำนักงานหลายประเภท และมีพนักงานสำนักงานจำนวนมาก มักจะกำหนดให้ผู้บริหารงานสำนักงานมีฐานะอยู่เหนือหัวหน้างานขึ้นไป คือ เป็นผู้บริหารงานระดับกลางอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของรองผู้จัดการ แนวทางในการบริหารงานสำนักงานสมัยใหม่ ผู้จัดการ

สำนักงาน คือ ผู้บริหารที่จะต้องวางแผน จัดองค์การและควบคุมงานสำนักงานและนำ พนักงานในสำนักงานและนำพนักงาน ในสำนักงานปฏิบัติงานให้สำเร็จ ผู้บริหารสูงสุดควรตระหนักกว่าผู้จัดการสำนักงานไม่ได้เป็นเพียงผู้ควบคุมงานธุรการเท่านั้น จัดแผนผังสำนักงานตามหลักวิทยาศาสตร์ เพื่อขจัดความเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น การหยุดชะงักและการปฏิบัติที่ไม่จำเป็นออก นำเครื่องจักรเครื่องมืออัตโนมัติไปใช้ในการปฏิบัติงานสำนักงานเพื่อประหยัด ศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน หาวิธีทำงานให้ง่ายขึ้นและทำการวัดผลงานในสำนักงาน ควรศึกษาหาวิธีจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานสำนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเสียต้นทุนน้อยลง ปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสารให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมแบบฟอร์ม เพื่อขจัดความสิ้น เปลืองในด้านการจัดเก็บเอกสาร รักษาสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จัดการฝึกอบรม ให้บริการแนะนำปรึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณสมบัติของผู้บริหารงานสำนักงาน การที่จะบริหารสำนักงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ได้นั้นผู้บริหารงานสำนักงานต้องเป็นผู้มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานหลักทุกประเภทในองค์การกับทั้งต้องมีความรู้เป็นอย่างดีในงานบางอย่างต้องสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานทุกประเภท คือ ต้องเป็นผู้รอบรู้ทุกด้าน ผู้จัดการสำนักงานจึงควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้จัดการสำนักงานต้องเป็นผู้มีศิลป์ในการเป็นผู้นำที่ดี
2. มีไหวพริบ (Intelligence) ผู้จัดการสำนักงานต้องเป็นผู้มีไหวพริบดี เพื่อจะได้นำดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานโดยทั่วไปได้
3. มีความมั่นคง (Stability) ผู้จัดการสำนักงานต้องเป็นบุคคลที่มีจิตใจมั่นคง เพื่อที่จะพยายามหันเหพฤติกรรมของผู้ร่วมงานให้ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน
4. เป็นนักการทูต (Liaison Capacity) มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับ และจะต้องเข้าใจในงานฝ่ายอื่น ๆ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ด้วย
5. ความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ (Ability to delegate) เป็นที่ทราบกันแล้วว่าผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำงานสำเร็จได้โดยผู้อื่น บุคคลโดยทั่วไปมักจะเห็นว่าการลงมือทำงานเองนั้น จะได้ผลดีกว่าที่จะมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน แต่ผู้บริหารที่ดีนั้นไม่ควรลงมือปฏิบัติงานเอง ควรมอบหมายให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาทำ โดยตนเองเป็นผู้ให้คำแนะนำและควบคุมบังคับบัญชาเท่านั้น
6. เป็นผู้มองการณ์ไกล (Vision) หมายถึง ควรสนใจในการวางแผนงานสำหรับอนาคต
7. มีความเข้าใจในการจัดองค์การเป็นอย่างดี (Understanding Organization) เพื่อที่จะได้คิด แก้ไขปรับปรุงองค์การและระบบงาน

8. เป็นผู้มีความสามารถในการบริหารและนโยบาย (Administrative ability) ทั้งนี้เพราะการบริหารสำนักงานเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อน ผู้จัดการสำนักงานไม่ควรยุ่งอยู่กับงานประจำวันจนไม่มีเวลาพอที่จะคิดปรับปรุงวิธีปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพเพื่อผลิตข้อมูลและรายงานที่มีประโยชน์และง่ายต่อการใช้

9. การศึกษา (Education) ผู้จัดการสำนักงานควรได้รับการศึกษาฝึกอบรมอย่างพอเพียงสนใจแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะว่าปัจจุบันนี้ได้มีการนำเทคนิคใหม่ ๆ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะยุ่งยากซับซ้อนเข้ามาใช้ในสำนักงาน

10. อารมณ์ขัน (Humor) ผู้จัดการสำนักงานควรเป็นผู้มีอารมณ์ขัน เพราะจะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขในการทำงาน

11. ความสามารถในการวิเคราะห์ (Analytical ability) เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นต้องใช้ความสามารถ ความชำนาญมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์รายงานและสถานการณ์ต่าง ๆ

12. ความสามารถทางการจัดการ (Management ability) ในการปฏิบัติงานสำนักงานนั้น ผู้จัดการสำนักงานต้องมีความสามารถติดต่อสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาทุกระดับได้เป็นอย่างดี คือจะต้องเป็นผู้สามารถประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพรวดเร็ว

13. ความสามารถในการขายความคิด (Selling ability) เนื่องจากต้นทุนในการดำเนินงานมักจะมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ผู้จัดการสำนักงานจำเป็นต้องสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อชี้แจงให้ผู้บริหารระดับสูง เห็นคล้อยตามด้วยกับเหตุผลต่าง ๆ เช่น การต้องการพื้นที่สำนักงาน บุคลากร หรือเครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานเพิ่มขึ้น

14. คุณสมบัติอื่น ๆ ผู้จัดการสำนักงานควรมีความสามารถในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงาน แม้ว่าผู้จัดการสำนักงานไม่จำเป็นต้องลงมือปฏิบัติงานเองก็ตาม เช่น เรามักกล่าวว่าผู้จัดการฝ่ายขายไม่จำเป็นต้องเป็นพนักงานขายที่ดี แต่ถ้าเป็นไปได้ก็ไม่เสียหายอะไร แต่กลับจะช่วยทำให้พนักงานเกิดความประทับใจต่อผู้บังคับบัญชา

การบริหารจัดการสำนักงานที่เป็นเลิศ ยังต้องประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการบริหารงานสำนักงาน องค์การต่าง ๆ เมื่อจัดตั้งงานสำนักงาน ขึ้นมาแล้วย่อมมีวัตถุประสงค์ให้งานสำนักงานเป็นไป ดังนี้ เพื่อให้บริการแก่ส่วนงานต่าง ๆ ตามที่ส่วนงานนั้น ๆ ต้องการ ให้การบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว ให้คุณภาพของงานเป็นที่น่าเชื่อถือได้ ให้สามารถประหยัดทั้งค่าใช้จ่ายและกำลังคนให้แก่องค์กรได้ และเพิ่มคุณภาพและปริมาณงานให้ดีขึ้น โดยต้องตั้งเป้าหมายงานสำนักงาน เพื่อได้ผลงานตามเป้าหมาย ของแต่ละส่วนงานที่ใช้บริการ ให้ความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดแรง มีคุณภาพ ละเอียด ครบถ้วน กระชับ สวยงาม คมชัด สะอาดเป็นระเบียบ สามารถประหยัด

เงิน สร้างภาพพจน์ที่ดี และให้สำนักงานเกิดความสำคัญ ทั้งนี้ เพราะสำนักงานเป็นเสมือนหนึ่งที่รวมของกิจกรรมทุกอย่างทั้งมวลขององค์กรนั่นเอง การทำงานในสำนักงานอาจปั่นป่วนโกลาหลไม่เป็นระเบียบ หรืออาจเรียบร้อย สงบเงียบ ร่าเริงและส่งผลดีผลเสียไปถึงการดำเนินการธุรกิจและรายได้ ผลกำไร ขาดทุนหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับการจัดระบบการทำงานหรือการบริหารงานภายในสำนักงานเป็นสำคัญ ฉะนั้นเป้าหมายขององค์กรทั้งหลาย จึงมุ่งไปที่ปัญหาว่าควรจะต้องบริหารงานในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดด้วยวิธีการที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะสำนักงานมีความสำคัญต่อองค์กรดังนี้ เป็นศูนย์กลางรับส่งข้อมูล เป็นศูนย์กลางความจำเป็น ศูนย์กลางการบริการใกล้ชิดการตัดสินใจ

ปัจจุบันนักบริหารให้ความสำคัญแก่งานสำนักงานมากขึ้น และยอมรับว่างานสำนักงานมีความสำคัญต่อความเจริญเติบโตขององค์กรเสมือนหนึ่งเป็นส่วนสมองขององค์กร องค์กรใดที่มีการวางแผนจัดสำนักงานที่ดีเป็นระบบ และง่ายต่อการควบคุม มักจะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ นักบริหารที่ทันสมัยจึงพยายามอย่างยิ่งที่จะแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้กับงานสำนักงาน แต่เนื่องจากงานสำนักงานมีลักษณะของงานที่จะต้องเกี่ยวข้องกับงานต่างๆ ในองค์กรรูปแบบของงานสำนักงานจึงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารงานสำนักงานจึง ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และยุทธวิธี (Tactic) ที่ชาญฉลาดจากตัวนักบริหารเป็นสำคัญ ดังนั้น สำนักงานที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ จึงต้องแยกประเภทของสำนักงานให้ได้ เพื่อจะได้ทราบถึงความสำคัญ และการมีขอบเขตกว้างขวาง และทราบว่าผู้บริหารสำนักงานจะรับผิดชอบงานในสำนักงานเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะ ประเภท ขนาด และนโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโดยปกติแล้วงานสำนักงานจะแยกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ 1) งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การวางแผนการใช้พื้นที่สำนักงานการจัดหาสถานที่ปฏิบัติงาน รวมถึง การเลือกที่ตั้งสำนักงาน 2) การจัดแผนผังสำนักงาน การจัดสภาวะแวดล้อมสำนักงาน การตกแต่งสำนักงาน และการบำรุงรักษา การรักษาความปลอดภัย งานจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน ได้แก่ การกำหนดรายการละเอียดประกอบการจัดหา การเลือกสรร การบำรุงรักษา และการควบคุม 3) งานติดต่อสื่อสาร ทั้งแบบลายลักษณ์อักษรและแบบติดต่อโดยวาจา ได้แก่ การบริการด้านงานสารบรรณ งานผลิตเอกสาร งานสำเนาและถ่ายเอกสาร การติดต่อทางเครื่องโทรสารและโทรศัพท์ ส่วนการติดต่อด้วยวาจา หมายถึง การบริการจัดหาเครื่องรับโทรศัพท์ เครื่องติดต่อภายใน เพื่อช่วยให้การติดต่อเป็น ไปโดยสะดวกและรวดเร็ว 4) งานเอกสาร ได้แก่ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานเอกสาร วางระบบการจัดเก็บเอกสาร การทำลายเอกสารที่หมดประโยชน์แล้ว 5) การจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานหมายถึงการปรับปรุงระบบงาน เพื่อหาทางประหยัดแรงงาน เวลา และลดค่าใช้จ่ายตลอดจนการวัดผลงาน การควบคุมงบประมาณ การออกแบบฟอร์ม และควบคุมแบบฟอร์ม

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและหลักการในการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นไว้เป็นแนวทางใน การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

คัมภีร์ สุตแท้ (2553) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้าง หรือพัฒนาขึ้น แสดงให้เห็น ถึงองค์ประกอบสำคัญๆ ของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ต่อไป

ปัญญา ทองนิล (2553) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎี ประสบการณ์ การคาดการณ์ นา เสนอในรูปของข้อความหรือแผนผัง

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552) รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างโปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณาว่า มีสิ่งใดบ้าง ที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

มาลี สืบกระแสน (2552) รูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็น รูปธรรม เช่นระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้นรูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพ หรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพยากรณ์หรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน หรือภาพ หรือแผนภูมิหรือรูปสามมิติ

ทศนา แคมมณี (2550) ได้กล่าวอธิบายความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง เครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจใน ปรากฏการณ์ที่ เกิดขึ้น โดยสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์ การใช้อุปมาอุปไมย หรือจากทฤษฎี หลักการต่างๆ และแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

วิลเลอร์ (Willer, 1967) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal system) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

พลอเตอร์และพอล (Procter and Paul, 1978) ให้ความหมายคำนี้ไว้ใน Longman Dictionary of Contemporary English

โดยสรุปแล้ว จะมี 3 ลักษณะใหญ่ คือ Model ที่หมายถึงสิ่งซึ่ง เป็นแบบย่อส่วน ของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น Model ที่หมายถึงสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น Model ที่หมายถึงแบบ หรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864X เป็นต้น

โทสและคาร์รอล (Tosi and Carroll, 1982) กล่าวว่า วิวา รูปแบบเป็นนามธรรม ของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ และมีทั้งรูปแบบทั้งกายภาพ (Physical model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ แบบจำลองเครื่องบินขับไล่ เอฟ 16 เป็นต้น และรูปแบบเชิงลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A System/Contingency Model) ของ บราวน์ และ โมเบริกส์ (Brown and Moberg, 1980) และรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ ของ บุญชม ศรีสะอาด (2559) เป็นต้น และรูปแบบการบริหาร ซึ่งกำลังศึกษาและพัฒนาในการวิจัยครั้งนี้จะอยู่ในกลุ่มของรูปแบบ ประเภทหลัง คือรูปแบบเชิงคุณลักษณะ ซึ่งเป็นรูปแบบในความหมายโดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึง คำนี้ในวงวิชาการ บาร์โดและฮาร์ทแมน (Bardo and Hartman, 1982) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทาง สังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการ นิยามคุณลักษณะ และ/หรือ บรรยายคุณสมบัติมัน” Bardo และ Hartman อธิบายต่อไปว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์ อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบาย ปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยาก เกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จัดระบบ รูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีการละเอียดมากขึ้นเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควรมี องค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วปรากฏการณ์แต่ละอย่างและ วัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

สโตนอร์และแวนเกิล (Stoner and Wankel, 1986) ให้ทัศนะว่ารูปแบบเป็นการ จำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของ ปรากฏการณ์ นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น ไรย์ (Raj, 1996) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือ รุ่ยย่อของความ จริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลาเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของ โปรแกรมที่กำหนดเฉพาะโดยสรุปแล้ว รูปแบบหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อ แสดงหรืออธิบาย ปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไป

กูด (Good, 2005) ในพจนานุกรมการศึกษาได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้ เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกันซึ่งรวมตัวกันเป็น ตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนออกมา เป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือ บรรยายเป็นภาษาก็ได้

ทิงค์เอ็กซิสต์ (Thinkexist, 2008) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ว่า เป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงาน หรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของ ที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า

อาร์ ดิกชันนารี (Arddictionary, 2008) ได้นิยามความหมายของ (Model) ว่า หมายถึง แบบจำลองที่ เป็นสัดส่วนหรือเป็นประเภทเดียวกันกับของจริงหรือสัญลักษณ์ของการเป็น ตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ คาดว่าจะเกิดในอนาคต หรือแบบแผนของสิ่งที่เตรียมไว้

ความหมายของรูปแบบ (Model) ในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

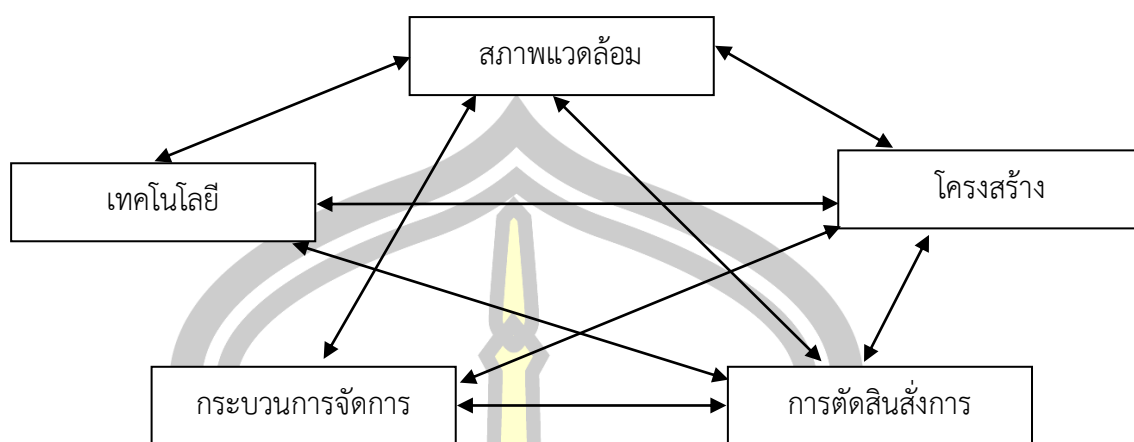
1. รูปแบบ คือ รุ่ยย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วย ข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลา และเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น
 2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ
- เรย์ (Raj, 1996) รูปแบบ หมายถึง รุ่ยย่อที่เลียนแบบความสัมพันธ์ของ ปรากฏการณ์ โดยปรากฏการณ์หนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้น
- สารานุกรมสแตนฟอร์ดด้านปรัชญา (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2006) ได้ให้ ความหมายของรูปแบบในลักษณะสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Good ว่า รูปแบบเป็นระบบ หรือโครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้นมาจากทฤษฎีทั่วไปเพื่อพรรณนาและอธิบาย ปรากฏการณ์นั้นๆ

Husen and Postlethwaite (1994) ได้ให้ความหมาย ว่ารูปแบบ คือ โครงสร้างที่ ถูกนำเสนอเพื่อใช้วินิจฉัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สร้างมาจากเหตุการณ์ การหยั่งรู้ ด้วยวิธีการอุปมาอุปมัย หรือได้มาจากทฤษฎี รูปแบบจึงไม่ใช่ทฤษฎี สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง ความสัมพันธ์ของ 2 ชุดตัวแปร ประกอบด้วย กระบวนการปฏิบัติงาน กับงานวิชาการที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบของรูปแบบ นักการศึกษาได้อธิบายถึงองค์ประกอบของรูปแบบได้ 4 องค์ประกอบดังนี้ ฮัสเซน และ โพสเล็ทเทท (Husen and Postlethwaite, 1994)

1. รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา สามารถทดสอบ/สังเกตได้
 2. มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้น/ปรากฏการณ์ใกล้เคียงสาเหตุที่กำลังศึกษาและอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา
 3. รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบยอด ความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา/ช่วยสืบเสาะความรู้
 4. รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง
- จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ พบว่า ไม่ปรากฏ มีหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบ รูปแบบในการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการองค์ประกอบและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) ตามความคิดของ บราวน์ และโมเบิร์กส์ (Brown and Moberg, 1980) นั้น Brown และ Moberg ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown และ Moberg ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision making) รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการองค์ประกอบและการบริหารของ Brown and Moberg (1980) มีลักษณะดังแผนภาพประกอบ 3

พหุบัน ปณ สิโต ชีเว



ภาพประกอบ 3 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model)
ของ Brown and oberg

จากภาพประกอบ 3 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์มีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด
โดยลูกศรจะชี้ทั้งสองด้าน

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดการบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารและ แนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น ซึ่งจะได้ กล่าวถึงอีกครั้งหนึ่งในตอนที่ว่าด้วยการกำหนดองค์ประกอบในการกำหนดรูปแบบต่อไปโดยสรุป แล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดมีโครงสร้าง และความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรา กำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิดทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่างๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันไป

สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น (Keeves, 1988) ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออก

จากถั่ง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถั่ง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบ จึง เท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบาย ปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการสอนของ Joyce and Weil (1985)

3. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภตินี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและ ศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญา ของเด็ก เป็นต้น

Bardo & Hartman (1982) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญ ได้แบ่ง ประเภทของรูปแบบ ด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยพื้นที่นั้นเป็นจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของ ประชากรเมืองนั้น เป็นรูปแบบ ที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมือง ต่างๆ เช่น Residential Segregation Model เป็นต้น

จอยส์ และเวลล์ (Joyce and Weil, 1985) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของ รูปแบบ ตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎี ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆ และได้แบ่งกลุ่ม รูปแบบ การสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Information-Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลัก ความสามารถในการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับ ข้อมูลให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Models รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับ ปัจเจกบุคคล และการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติ ต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหมด

3. Social Interaction Models เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

สไตเนอร์ (Steiner, 1988) รูปแบบแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Pretcal Model or Model-of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือ แบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน

บาร์โต และฮาร์ทแมน (Bardo and Hartman, 1982) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญท่านหนึ่งได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจไว้อีกแนวทางซึ่งเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ โดยแบ่งประเภทของรูปแบบ ด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่าลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบาย โดยคุณลักษณะของประชากรนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของ ประชากรของเมืองต่างๆ เช่น Sesidential Segregation Model และ Group Location Model เป็นต้น

รูปแบบตามความคิดเห็นของ คีฟ (Keeves, 1988) จำแนกออกได้เป็น 5 รูปแบบคือ

1. รูปแบบคล้าย (Analogue Models) คือ เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพเป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบ แบบจำลองระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาการจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริง แบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น

2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือ เป็นรูปแบบ ที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบชนิดนี้จะใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษามากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ

3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผน หรือโครงการ (Schematic Models)

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือเป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือเป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้น ที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบจาก

ลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดที่หนึ่งนั้นบอกให้ทราบถึงลักษณะการเขียนรูปแบบที่มีลักษณะ

ส่วนการแบ่งประเภทของรูปแบบในแบบที่สองและสามนั้นเป็นการแบ่งประเภทของรูปแบบตาม แนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นหลัก จากที่กล่าวมาแสดงว่า รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นของแต่ละสาขาก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้ แบ่งออกเป็น รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความ เข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาสื่อในการขยายหรืออภิปรายปรากฏการณ์ ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และรูปแบบที่นำเอา ตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

Keeves (1988) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)
2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

จุดมุ่งหมายสำคัญของการสร้างรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน, 2541) คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites)

Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือ กระบวนการการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิถีสอนของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษา เรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการท างานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่ เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

คือ การกำหนดมโนทัศน์เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ (Steiner, 1969 ; Keeves, 1988)

กล่าวโดยสรุป รูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้นต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้

กว้างขวางขึ้นและสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบกำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัยมีการทดสอบ และปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริงและมีการประเมินผลหลังจากการนารูปแบบไป ใช้งานจริง

มียากาเว ทาดาโอะ (2550) เสนอการสร้างโมเดลว่า เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติหรือสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เราอาจไม่ศึกษาปรากฏการณ์เรื่องนั้นโดยตรงก็ได้ แต่ศึกษาโดยวิธีการสร้างโมเดล เพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์

โมเดลที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา และอีกประการหนึ่งสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่อ อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่าง ถูกต้อง คุณสมบัติของโมเดลทั้ง 2 ประการนี้ มีลักษณะขัดแย้งกันเองกล่าวคือ ถ้าเราสร้างโมเดลให้ สอดคล้องกับสภาพความจริง ของปรากฏการณ์มากเท่าใด โมเดลจะสลับซับซ้อนมากขึ้นทำให้การนำโมเดลไปใช้มีความยุ่งยากในทางตรงกันข้าม ถ้าเราเน้นความสะดวกในการนำเอาโมเดลไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ ก็ต้องเขียนโมเดลให้ง่ายเข้าใจ โมเดล ไม่ค่อยสอดคล้องกับสภาพความจริงของปรากฏการณ์ซึ่งทำให้การทำโมเดลไปใช้อธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ได้จำกัดจุดมุ่งหมายที่สำคัญการสร้างโมเดลก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบโมเดลนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น โมเดลที่สร้างขึ้นจึงมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบโดยปกติแล้ว การวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์จะทดสอบโมเดลด้วยวิธีการทางสถิติ การสร้างโมเดลการเก็บรวบรวมข้อมูล และการทดสอบโมเดลเป็นกิจกรรมที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน เนื่องจากโครงสร้างของโมเดลจะเป็นตัวกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ จะนำไปใช้ทดสอบโมเดล ผลของการทดสอบโมเดลย่อมนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธโมเดลนั้น คีฟ (Keeves, 1988) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบที่สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลในเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจาก จะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้การอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้าง มโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ใน เรื่องที่เรา กำลังศึกษาด้วย

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) พัฒนารูปแบบหรือพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลองตลอดจนการทดสอบรูปแบบที่ดี ให้มีคุณภาพ การจะนำไปสู่สภาวะการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนั้น อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอน ใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วน รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็น พื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่ การพัฒนา รูปแบบซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของ (บุญชม ศรีสะอาด (2535) ซึ่งได้แบ่งการ ดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการ โดยวิเคราะห์ ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำ องค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับ ขั้นตอนในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของรูปแบบ

Willer (1967) ได้เสนอแนวคิด การพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่าง กันไปแต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ และการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไร ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

Joyce and Weil (1996) ได้เสนอแนวคิด รูปแบบการพัฒนาการสอน โดยสรุปดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็น รูปแบบ
2. นำแนวคิดข้อมูลสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ กำหนดหลักการ เป้าหมายและ องค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็น
3. กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการ เงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้

4. การประเมินรูปแบบ เป็นขั้นทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่าง

องค์ประกอบต่าง ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติ การประเมินความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง นาคะแนนผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังเรียนของกลุ่มที่สอนแบบเดิม และกลุ่มที่สอนโดยใช้รูปแบบ คำนวณค่าประสิทธิภาพของรูปแบบหรือคำนวณค่าเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น หรือคำนวณความแตกต่างด้านสถิติ

5. การปรับปรุงรูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบระยะนี้ใช้ข้อมูลจากการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น ระยะที่สอง เป็นการปรับปรุงรูปแบบการสอน และนำไปทดลองซ้ำอาจทำได้หลายครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ

Keeves (1997) ได้เสนอแนวคิด การสร้างรูปแบบจะต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญได้ดังนี้

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การศึกษาสภาพข้อมูลพื้นฐาน การระบุปัญหาความต้องการและ ความจำเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดหลักการองค์ประกอบและการศึกษาสภาพปัจจุบันและ ปัญหา
2. การสร้างแบบร่าง หรือ รูปแบบเบื้องต้น หรือ การนำเสนอทางเลือก
3. การตรวจสอบ หรือ การประเมินผล ได้แก่ การหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ การประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และการทดลองใช้
4. การปรับปรุง และ การพัฒนาและ นาสเนอรูปแบบที่สมบูรณ์

Lewin (1988) ได้เสนอแนวคิด การสร้างรูปแบบ จะต้องแยกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ส่วนที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เป็นที่มาของรูปแบบอันประกอบด้วย เป้าหมายของรูปแบบ ทฤษฎี และสมมุติฐานที่รองรับรูปแบบ และมโนทัศน์สำคัญที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ
2. ส่วนที่ 2 ลักษณะรูปแบบเป็นการอธิบายรูปแบบ ซึ่งนำเสนอเป็นประเด็น ๆ ไป และเน้นการปฏิบัติได้มี 4 ประเด็น คือ ขั้นตอนของรูปแบบ รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ หลักการแสดงการให้ระบบ หรือตอบสนองของแต่ละตัวแปร และสิ่งสนับสนุน ซึ่งเป็นการบอกถึงเงื่อนไขหรือสิ่งจำเป็นต่อการใช้รูปแบบนั้น ๆ ให้บังเกิดผล
3. ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้เป็นการแนะนำให้ข้อสังเกต ในการนำรูปแบบนั้นไปใช้

4. ส่วนที่ 4 ผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนรู้ทั้งทางตรง และ ทางอ้อม

อุทัย บุญประเสริฐ (2547) ได้เสนอแนวคิด การพัฒนาแบบจำลองโดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ตอน คือ การสร้างแบบจำลอง และการหาความตรงของแบบจำลอง และขั้นตอน

การดำเนินงานในรายละเอียดที่สำคัญ โดยทั่วไปมักจะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพ ระบบ และสภาพแวดล้อมของระบบปัจจุบัน การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจระบบปัจจุบันให้ชัดเจน
2. การค้นหาและระบุปัญหาและความต้องการอันจำเป็น (Needs) ของระบบปัจจุบันว่าควรปรับปรุง และแก้ไข หรือพัฒนาอะไร
3. จัดสร้าง จัดทำแบบจำลอง ออกแบบจำลอง หรือเสนอแบบจำลองที่เป็นทางเลือกสำหรับการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา
4. ทดสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสมในการปฏิบัติ และการยอมรับโดยเฉพาะของคณะผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. ปรับต้นแบบเป็นแบบจำลองฉบับสมบูรณ์ที่เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ

ทิสนา แคมมณี (2551) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาต่างๆ แล้วในการสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้าง และต้องรู้ถึงลักษณะที่ต้องการของผลผลิตต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วยเพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูง และไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมอาจมีโอกาสมองไม่เห็นในระหว่างดำเนินการดำเนินงานขั้นต่าง ๆ จึงควรมีการให้คำจำกัดความสภาพการณ์การสุมตัวอย่างและทำตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด

3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึงความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมากเพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหา การนำไปทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)

4. การทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้

5. การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้จนประสบความสำเร็จ แต่ก็ควรมีการปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากระทบจากภายนอก และภายในองค์กรด้วย

บุญชม ศรีสะอาด (2559) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนารูปแบบ โดยจำแนกออกได้เป็น

2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ขั้นที่สองเป็นการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ โดยสรุปดังนี้

1. การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่น ๆ และผลการศึกษาหรือวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้อาจสามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบในการพัฒนารูปแบบนี้ จะต้องให้หลักของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ และการศึกษาค้นคว้ามากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาก่อน แล้วปรับปรุงโดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ หรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือหาการศึกษาองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้

2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของผู้อื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่าทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบและอิทธิพลหรือความสำคัญของกลุ่มองค์ประกอบหรือกลุ่มตัวแปรในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจปรับปรุงแบบใหม่ โดยตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบของตน ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนา รวบรวมปัญหา รวบรวมปัญหาต่างๆ นำมาพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้าง กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น แล้วนำมาทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อประเมินความเป็นไปได้ ก่อนนำไปใช้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการพัฒนาได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
2. การสร้างและพัฒนารูปแบบ

3. การประเมินผลรูปแบบ

กล่าวโดยสรุป การสร้างและพัฒนา รูปแบบ หมายถึง การดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาต่าง ๆ การสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้าง กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น ต้องรู้ถึงลักษณะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้

การศึกษาวเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน Joyce and Weil (1996) ได้ให้ความหมายการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานหมายถึง การศึกษาวเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบโดยนาแนวคิดข้อมูลสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ กำหนดหลักการเป้าหมาย และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็น

ทิตินา แคมมณี (2551) ได้ให้ความหมาย การศึกษาวเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานหมายถึง การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือ ปัญหาที่แท้จริง

กล่าวโดยสรุป การศึกษาวเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาวเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ รวบรวมปัญหา เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง นาแนวคิดที่ได้จากการวิเคราะห์หมักำหนดหลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็น

การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ Willer (1967) ได้ให้ความหมายการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงาน รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่าความเที่ยงตรงของรูปแบบรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน มีการดำเนินการอย่างไรขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

Joyce and Weil (1996) ได้ให้ความหมาย การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หมายถึง ขั้นตอนทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติ การประเมินความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง นำคะแนนผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังเรียนของกลุ่มที่สอนแบบเดิม และกลุ่มที่สอนโดยใช้รูปแบบมาคำนวณค่าประสิทธิภาพของรูปแบบหรือคำนวณค่าเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น หรือคำนวณความแตกต่างด้านสถิติ

ทิตินา แคมมณี (2551) ได้ให้ความหมาย การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง 1. ความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมากเพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นไม่ยุ่งยาก

ต่อการนำไปใช้และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหา 2. การนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีต และการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)

บุญชม ศรีสะอาด (2559) ได้ให้ความหมาย การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ โดยสรุปดังนี้ การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่าทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบและอิทธิพลหรือความสำคัญของกลุ่มองค์ประกอบหรือกลุ่มตัวแปรในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจปรับปรุงแบบใหม่โดยตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบของตนซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิด การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณโดยเฉพาะในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณาดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิถึการญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษาซึ่งนิยมนารูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นเพียงธรรมดาและมีดุลพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นๆ

4. รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคนกล่าวโดยสรุป การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หมายถึง การทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อประเมินความเป็นไปได้ ประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่างๆ โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบ

การนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบไปใช้ Joyce and Weil (1996) ได้ให้ความหมาย การนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีการปรับปรุงรูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบระยะนี้ใช้ข้อมูลจากการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น ระยะที่สอง เป็นการปรับปรุงรูปแบบการสอน และนำไปทดลองซ้ำอาจทำได้หลายครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ

ทิตินา แคมมณี (2551) ได้ให้ความหมาย การนำรูปแบบไปใช้ หมายถึงการทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้ โดยการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้จนประสบความสำเร็จ แต่ก็ควรมีการปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การและสถานการณ์ที่มากระทบจากภายนอก และภายในองค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุปว่า การนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีการปรับปรุงรูปแบบ เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้ โดยการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย

การประเมินความต้องการจำเป็น

ความหมายของความต้องการจำเป็น สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้ให้ความหมาย การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพประกอบเกิดขึ้นกับสภาพประกอบควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทาง การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมิน ความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2560) ได้ให้ความหมาย การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาจากสภาพที่เป็นจริงไปยัง สภาพที่พึงประสงค์ โดยมีการกำหนดความแตกต่างของสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพเป็นจริง แล้วทำการ จัด เรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างและเลือกสิ่งที่ต้องการจำเป็นที่สุดมาแก้ไข

กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ในการระบุความแตกต่างระหว่างสภาพประกอบเกิดขึ้นจริงกับสภาพประกอบควรจะเป็น ระบุความ แตกต่างนั้นเป็นปัญหาที่ต้องพัฒนาหรือเรียกว่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ความสำคัญของ การประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้ให้ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็นต่อ การวางแผนหรือการพัฒนางานองค์กรไว้ว่า การวางแผนการทำงานจะต้องเริ่มที่การประเมินบริบทเพื่อ เข้าใจสถานภาพเป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการ ตอบสนองในด้านใด การดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ ถึงมีการพัฒนาวิธีวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Research) เพื่อช่วย วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข โดยเริ่มจากจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทางกิจกรรม การวางแผนและพัฒนางานองค์กรจึงมีสองส่วน คือการกิจกรรมการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น และกิจกรรมการบริหารจัดการ ทั้งสองกิจกรรมมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กิจกรรมส่วนแรกคือ การวิจัย ประเมินความต้องการ เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพประกอบควรจะเป็น และกำหนด

วิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมส่วนที่สองคือการบริหารจัดการตั้งแต่ การกำหนด เป้าหมาย การวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล ซึ่งสภาพประกอบ ควรจะเป็น นำมากำหนดเป้าหมาย และทางเลือกที่กำหนดได้จากการประเมินความต้องการจำเป็น จะถูกนำไปใช้ ในขั้นตอนการวางแผนงาน การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจึงมีความสำคัญต่อ การวางแผนและพัฒนางานองค์กร

การจำแนกกระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง (What should be)
2. ศึกษาสภาพประกอบเป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (What is)
3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพประกอบมุ่งหวังและสภาพประกอบ เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน และจัดลำดับความของผลที่เกิดขึ้น เพื่อระบุความต้องการจำเป็น (Need Identification)
4. การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) และจัดลำดับ

ความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

5. การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจาก สาเหตุที่ทำให้เกิดความ ต้องการจำเป็น (Needs Solution) จะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น จะประกอบด้วย

6. การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification) โดยการวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างสภาพประกอบคาดหวังกับสภาพประกอบเป็นอยู่

7. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) และ 3) การกำหนดวิธีการแก้ไขความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น (Needs Solution) โดยในแต่ละขั้นตอน จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของผลการประเมินความต้องการจำเป็นในทุกกิจกรรม

ประเภทของวิธีวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น กระบวนการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ความ ต้องการจำเป็นสามารถทำได้หลายวิธีทั้งในเชิง ปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การสำรวจ การวิเคราะห์ อนาคต การจัดอันดับความสำคัญการวิเคราะห์ อนาคต การจัดอันดับความสำคัญ การวิเคราะห์ สาเหตุ กระบวนการกลุ่ม การวิเคราะห์ทางเลือก เป็นต้น ในการวิจัยนี้ มุ่งเสนอเนื้อหาสาระของ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 วิธี ได้แก่ วิธีการ สำรวจ หรือการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และวิธีการใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process Procedure) ซึ่งวิธีทั้งสองเป็นวิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ปฏิบัติได้ง่าย สะดวก ประหยัด และได้ข้อมูลครบถ้วนใน เวลาอันรวดเร็วมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การวิจัยเชิงสำรวจ เป็นวิธีวิจัยที่เหมาะสมกับการนำไปใช้ในการวิจัยประเมิน ความต้องการจำเป็น เพื่อระบุความต้องการจำเป็น วิเคราะห์สาเหตุ และการกำหนดทางเลือกในการ แก้ปัญหา นอกจากนั้น ยังเหมาะที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์วิจัยประเมินความต้องการจำเป็นระดับ องค์กร เนื่องจากต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรผลการวิจัยที่ ได้รับสามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ไม่เหมาะที่จะนำไปใช้เป็น รายบุคคล วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ การใช้แบบสอบถามการ สัมภาษณ์ การสังเกต แต่วิธีการที่นิยมใช้คือการใช้แบบสอบถาม ซึ่งเป็นวิธีวิจัยที่สำคัญยิ่งวิธีหนึ่งของ การวิจัย สังคมศาสตร์ ทั้งนี้เพราะการวิจัยเชิงสำรวจคือการถามคำถามหรือชุดคำถามที่เตรียมไว้ อย่าง สอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากร ซึ่ง แบบสอบถาม มี 2 ลักษณะ คือ รูปแบบการตอบสนองข้อมูลชุดเดียวหรือการตอบสนองเดี่ยว (Single Response Format) ปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่า โดยให้ตอบคำถามเพียง ชุดเดียว และรูปแบบการตอบข้อมูลสองชุดหรือการตอบสนองคู่ (Dual-Respond Format) ปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่า โดยให้ตอบข้อมูล 2 ชุด เช่น ให้ระบุสภาพความเป็นจริงและสภาพประกอบควรจะเป็น

2. กระบวนการกลุ่ม กระบวนการกลุ่มเป็นวิธีการที่สามารถให้คำตอบแบบองค์รวมได้วิธีหนึ่ง และสามารถนำไปใช้ได้หลายบริบท สามารถปฏิบัติได้ง่าย ใช้เวลาไม่มากเป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินความต้องการจำเป็น กระบวนการกลุ่มที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีหลายวิธี เช่นการจัดกลุ่มสนทนา เทคนิคสมมุติฐานเทคนิคเสียงจากภาพ การประชาพิจารณ์ การสร้างแผนที่โน้ตค้น เป็นต้น ในที่นี้ ผู้วิจัยขอเสนอวิธีการจัดกลุ่มเสวนา (Focus Group Technique) เป็นวิธีที่ใช้ในกระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง ผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นด้วยวิธีการต่าง ๆ จะต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อหาความต้องการจำเป็นที่แท้จริงทุกครั้ง การจัดลำดับความต้องการจำเป็น การจัดลำดับความสำคัญ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากในกระบวนการกำหนดความต้องการจำเป็น มีความสมบูรณ์การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยวิธี Modified Priority Need Index ($PNI_{modified}$) ซึ่งเป็นการหาผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพประกอบควรจะเป็น (I) และสภาพประกอบเป็นจริง (D) แล้วถ่วงน้ำหนักด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพประกอบเป็นจริงเพื่ออธิบายสัดส่วนของระยะห่างจากสภาพประกอบควรจะเป็นกับสภาพจริง ด้วยสูตร

สูตรคำนวณ $PNI_{modified}$ (Priority Needs Index = PNI)

$$PNI_{modified} = \frac{(I-D)}{D}$$

เมื่อ $PNI_{modified}$ แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

โดยการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่จะใช้เรียงดัชนีจากมากไปหาน้อย ดัชนีที่ค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูง ต้องได้รับการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า

กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นวิธีการที่มีความสำคัญ การดำเนินการอย่างเป็นระบบสำหรับการคัดเลือกหรือการวิเคราะห์ปัจจัย ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไข ของกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งให้ข้อมูลที่เป็นทางเลือกใน

การแก้ไข้ปัญหาเพื่อวางแผนการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ไว้ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิด/หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น และใช้วิธีการ Benchmarking โดยการศึกษาคุณลักษณะและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ พบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน พบว่า คุณลักษณะสำคัญ และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็ว มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาและปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารที่เป็นระบบ โปร่งใส เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านบุคลากรและการปฏิบัติตน ผู้บริหารเหล่านี้มีเจตนาแน่วแน่ชัดในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข แนวทางการบริหารงานในปัจจุบันยึดตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.(องค์กรมหาชน) และมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ คุณลักษณะสำคัญที่ปรากฏอย่างชัดเจนในสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ คือ มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน กำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปกครองและสถานศึกษา มีการตั้งความคาดหวังผลสำเร็จไว้สูง เป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้ มีการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับนักเรียนอย่างทั่วถึง จัดสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระเบียบและปลอดภัยต่อนักเรียน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ของนักเรียน มีการวางแผนในด้านทรัพยากรบุคคล การสรรหา คัดเลือกและการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับมอบและมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน (คุณลักษณะของครูผู้สอน ประกอบด้วย มีความรู้ความเข้าใจ หลักสูตรจิตวิทยาและพัฒนาการของนักเรียน มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่น และรับผิดชอบในหน้าที่ มีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนา และคุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน ประกอบด้วย เข้าใจบทบาท

หน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความร่วมมือ กับสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษา รวมทั้งมีความผูกพันกับองค์กรสูง

ศรุต ชัยสุวรรณ (2561) ได้วิจัย รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยเอกชน โดยใช้แนวคิด ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องมาตรฐาน สถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558 พบว่า รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สารสำคัญ 7 หมวด ประกอบด้วย หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ และ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ และ 4) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

เสาวภา เมืองแก่น (2560) ได้วิจัย ต้นแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยเอกชนไทย พบว่า ต้นแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีองค์ประกอบ สำคัญหกมิติ ประกอบด้วย 1) มิติด้านการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในส่วนของการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามภารกิจหลักของการอุดมศึกษา 2) มิติด้านภาวะผู้นำผู้บริหารเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเชิงคุณลักษณะ ผู้นำเชิงพฤติกรรม ผู้นำเชิงการบริหารจัดการ 3) มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการคัดเลือกสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร 4) มิติด้านวัฒนธรรมองค์กรในส่วนของวัฒนธรรมองค์การทางความคิด วัฒนธรรม องค์การทางพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์การทางวัตถุ 5) มิติด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการกำหนดทิศทาง เป้าประสงค์ของการจัดการความรู้ การแสวงหาและการสร้าง การกลั่นกรองความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ และ 6) มิติด้านการจัดการเทคโนโลยีในส่วนของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

วินุส จริญญาชัย (2562) ได้ศึกษาการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 77 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 16 ตัวชี้วัด 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 10 ตัวชี้วัด 3) การจัดการความรู้ 10 ตัวชี้วัด 4) การจัดการกระบวนการ 17 ตัวชี้วัด 5) การพัฒนา บุคลากร 7 ตัวชี้วัด 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9 ตัวชี้วัด และ 7) การมุ่งเน้นผลการ ปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรูปแบบ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วน ที่ 1 หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์

และกลยุทธ์ 3) การจัดการความรู้ 4) การจัดการกระบวนการ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 ประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไข และผลการประเมินรูปแบบ พบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

Ka-ho Mok (2003) ได้วิจัยเรื่อง Dezentralization and maketization of education on Singapore : A Case study of the school excellence model เพื่อศึกษาปรัชญาและหลักการ ของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ ตามหลักการกระจายอำนาจของรัฐบาล ที่ให้เสรีแก่สถานศึกษาในการพัฒนาตนเอง ให้ยืดหยุ่น เหมาะสมกับจุดแข็งของตัวเอง แนวทางที่ รัฐบาลจะสนับสนุนคือการน าเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School excellence model : SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง

Dettmann (2004) ได้วิจัยเรื่อง การรับรู้ของผู้บริหารการศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนที่มีต่อการน าเครื่องมือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในมหาวิทยาลัยวิลคอนซิลส์ก๊อต พบว่า มุมมองเชิงบวกของการนำเครื่องมือไปใช้คือ 1) เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศ 2) เป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกที่ร่วมดำเนินการ 3) ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 4) ภาระงานเพิ่มมากขึ้น 5) ความไม่เชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 6) มีขอบเขตการทำงานที่กว้างมาก 7) ความคาดหวังเชิงคุณภาพเพิ่มมากขึ้น 8) การตัดสินใจทำปราศจากการติดตามรูปแบบของเครื่องมือ MBNQA 9) ลูกค้ายังไม่ให้การยอมรับอย่างเพียงพอ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ของโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากล สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองการแข่งขันในเวทีโลกเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพราะการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการจัดการศึกษาให้ก้าวทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกภายใน ระยะเวลาที่จำกัดนั้น โรงเรียนยังไม่มีศักยภาพพอในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียว จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการอาศัยผู้อื่น ที่มีความรู้ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะด้านการร่วมงาน กับทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม หลากหลายความรู้ หลากหลายความสามารถ แต่ละ โรงเรียนมี เอกลักษณ์เฉพาะที่ต่างกัน ดังนั้นสมรรถนะที่จำเป็นของคนในศตวรรษที่ 21 นั้น บุคลากร ของโรงเรียนสามารถศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน มาตรฐานสากลได้

Mohammed Arif (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Baldrig theory into practice : a generic model” พบว่า ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ รวมทั้งเพื่อปรับปรุงการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเพิ่ม

ศักยภาพของนักเรียนให้ทันกับการแข่งขันบนเวทีโลก จึงมีความจำเป็นที่การบริหารและการจัดการต้องเน้นคุณภาพการใช้ generic Baldrige framework พบว่า จากการวิเคราะห์กรอบ Baldrige โรงเรียนทั่วไปสามารถนำไปสู่การดำเนินการโดยใช้หกขั้นตอนดังต่อไปนี้: การนิยามที่ชัดเจนของผู้มีส่วนได้เสีย ; กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เสนอตัวชี้วัด KPI ; การตั้งค่าเป้าหมาย KPI การออกแบบกระบวนการจัดสรรทรัพยากร ; การตรวจสอบตัวชี้วัดและเป้าหมายและการปรับปรุงแก้ไขเป้าหมาย

Brent D. Ruben (2007) ได้ศึกษาเรื่อง “Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework” ศึกษาถึงผลกระทบจากการใช้โปรแกรมประเมินตนเองตามกรอบของ Malcolm Baldrige กับการจัดการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือ การสรุปชุดของการศึกษาที่จัดทำโดยศูนย์การศึกษาที่จัดทำโดยศูนย์การพัฒนองค์กรและความเป็นผู้นำที่มหาวิทยาลัย Rutgers ปี ค.ศ. 2003-2005 เพื่อการศึกษาการรับรู้ว่า โปรแกรมการประเมินตนเองขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียงและได้รับความนิยม เช่น Malcolm Baldrige โดยการวิจัยมุ่งเน้นไปที่การมุ่งเน้นคุณค่า (Core Value) ของ Malcolm Baldrige ว่าส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศในแนวทางการศึกษาระดับ Higher Education เมื่อปรับประยุกต์กรอบออกแบบเฉพาะสำหรับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการประเมินตนเอง ส่งผลให้เกิดการหลอมรวมของความรู้และแนวคิดทฤษฎี นำไปสู่การสร้างการรับรู้จุดแข็งและความต้องการจำเป็นในการปรับปรุง ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ในส่วนใหญ่ของหน่วยงานที่ใช้กรอบนี้เป็นโปรแกรมการประเมินผล จะมีการริเริ่มความมุ่งมั่นที่แท้จริงไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

Clack (2008) ได้วิจัย เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลของรัฐโคโรไลนา พบว่า การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นระบบที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หลายประการภายใต้เงื่อนไข และคุณลักษณะที่เฉพาะต้องอาศัยเอกสารแนวทางที่ละเอียด และสมบูรณ์มากที่สุด หรืออาศัยผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยแนะนำแผนการดำเนินการ ช่วยกำหนดแผนกลยุทธ์ กลยุทธ์ของโรงเรียน การจัดกิจกรรม งาน โครงการ เพื่อให้การดำเนินงาน ของโรงเรียนบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร สู่ความเป็นเลิศ แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา แนวคิดการบริหารคุณภาพของนักบริหารคุณภาพต่าง ๆ แนวคิดการบริหารทั่วทั้งองค์กร แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศต่าง ๆ รูปแบบการบริหารคุณภาพในสถานศึกษา ตลอดจนเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กร ได้แก่ แม่แบบการจัดการ ศึกษาแบบ SIPPO model การประเมินแบบสมดุล Balance

scorecard การบริหารแบบ Benchmarking แนวคิด การพัฒนาองค์กร ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ ตลอดจน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศต่อไป Frederick Herzberg นักจิตวิทยาคลินิก มองว่า การมีเจตคติต่อทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางคล้ายกัน มุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กร บำรุงรักษาแรงจูงใจในทรัพยากรมนุษย์สม่ำเสมอ เอื้อเพื่อกำลึงใจให้กันและกันในองค์กร ทั้งหลายทั้งปวงนี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีชีวิต

Deborah F. Beard (2009) ได้ศึกษาเรื่อง “Successful Applications of the Balance Scorecard in Higher Education” ศึกษาว่ามีการใช้เครื่องมือที่ มีอาชีพในธุรกิจใช้ซึ่ง นักการศึกษาได้นำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาบ้างหรือไม่ คำตอบคือ The Balance Scorecard (BSC) ผู้วิจัยรายงานว่าได้คัดเลือกสถาบันอุดมศึกษา ระดับอุดมศึกษา 2 แห่ง ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige แล้ว ผลการศึกษาพบว่า แม้ว่าสถาบันจะได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี มีการจัดอันดับดีในรายงานของสื่อระดับชาติเป็นที่น่าพอใจและมีคุณค่ากับนักศึกษาแล้วก็ตาม สถาบันควรมีการจัดการแบบบูรณาการระบบที่มี BSC ควรจะเป็นการพิจารณาสำหรับใช้งานในการจัดการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย การระบุและการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรการภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักของสถาบันการศึกษา และแสวงหาการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อโอกาสที่จะสร้างวิสัยทัศน์ในการศึกษาระดับสูง BSC เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ระบบการบริหารจัดการช่วยให้ไม่เพียงแต่องค์กรธุรกิจ แต่ยังช่วยสถาบันการศึกษาได้ด้วย ในด้านความกระจ่ายเรื่องวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ แปลงเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน กำหนดเป็นมาตรการและลงสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับภารกิจวิสัยทัศน์และค่านิยมหลัก นอกจากนี้ กระบวนการของการสร้าง BSC ให้โอกาสสำหรับการระบุเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ช่วยระบุให้เห็นชัดเจนว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญของสถาบัน และสถาบันต้องการจะเป็นอย่างไรต่อไป

พูน ปณ ภัโต ชีเว

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยแบ่งวิธีการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

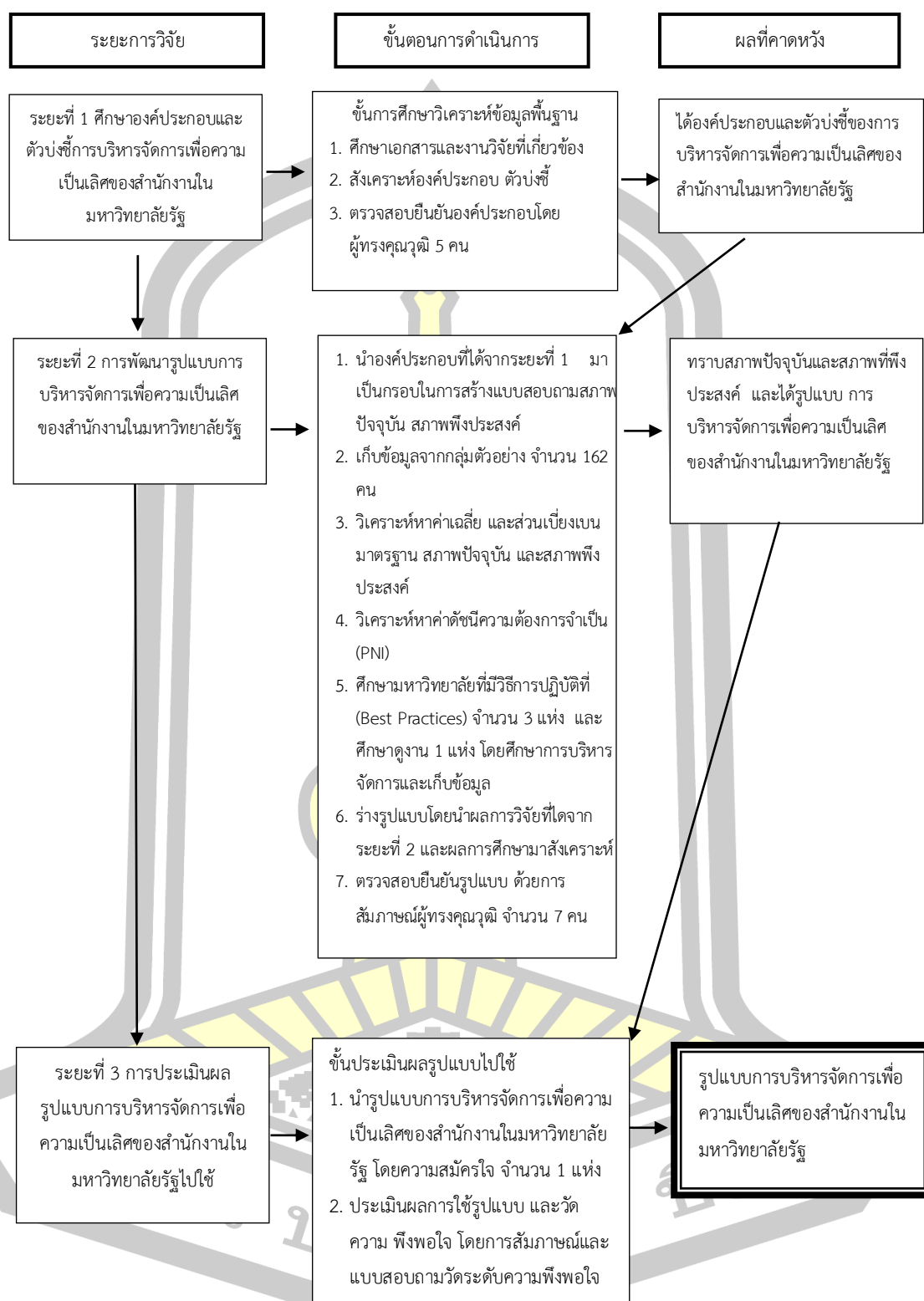
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ไปใช้

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยภาพ ดังภาพประกอบ 4





ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร สรุปร วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบและ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ขั้นตอนที่ 2 การยืนยันศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี และผู้บริหารสายสนับสนุนระดับกองหรือเทียบเท่ากอง จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

1.1 ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่ง รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี

1.2 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุนระดับกองหรือเทียบเท่ากอง

1.3 ตำแหน่งสายวิชาการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 แบบประเมินแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการงานสำนักงานเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ ลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า

2.2.2 ร่างแบบประเมินการบริหารจัดการงานสำนักงานเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยรัฐ จากผลการศึกษาในระยะที่ 1 ขึ้นตอนที่ 1 มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

2.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2.4 การตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมิน โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว นำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย หรือวัดผล หรือประเมิน และด้านเนื้อหา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ซึ่งค่าความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ขึ้นไป

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน

2.2.5 ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญและการพิจารณาจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้วไปจัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ วัน เวลา ในการดำเนินการสัมภาษณ์

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการดำเนินการสัมภาษณ์

4. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบประเมิน ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of item Objective congruence) (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจรา ขำนิประศาสน์, 2547)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

สูตรการหาค่าเฉลี่ย

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของค่าคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สูตรการหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum (X - \bar{X})^2$ แทน ผลรวมของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีการบริหารจัดการสำนักงานที่ดี (Best Practices) จำนวน 3 แห่ง และศึกษาดูงาน 1 แห่ง โดยผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยของรัฐที่มีการบริหารจัดการสำนักงานที่ดี (Best Practices) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

1.1 มีการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่เป็นสากลให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย

1.2 มีกิจกรรมส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี การจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) และดำเนินงานที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาในการก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด

1.3 มีกิจกรรม ส่งเสริมสนับสนุนให้การบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระบบการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สามารถเทียบได้ในระดับสากล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร คณบดี รองคณบดี ผู้บริหารสายสนับสนุนระดับกองหรือหน่วยงานเทียบเท่ากอง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งใช้คำถามที่ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป และความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ คุณวุฒิสูงสุด สถานที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

2. สร้างเป็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

3. นำไปให้อาจารย์ที่ศึกษาคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์ สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC : Index of Congruence) ได้โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ขึ้น

5. ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ นำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับสำนักงานในมหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศและเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์และจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการจดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายภาพ Digital โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากคณะศึกษาศาสตร์ถึงสำนักงานในมหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ

3.2 ส่งหนังสือขอความร่วมมือ คณาจารย์วิทยานิพนธ์ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างถึงทรงคุณวุฒิที่จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้การสัมภาษณ์

3.3 ประสานผู้ทรงคุณวุฒิที่จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางโทรศัพท์เพื่อขออนัดหมายวันและเวลาสัมภาษณ์

3.4 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันและเวลาที่นัดหมาย

4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์มาเรียบเรียง จัดระเบียบข้อมูล จัดกลุ่มเนื้อหาตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยรัฐ

4.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ผู้วิจัยดำเนินการร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลในระยะที่ 1 และการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีการบริหารจัดการสำนักงานที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 แห่ง และร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ซึ่งมหาวิทยาลัยรัฐนั้น ต้องมีรูปแบบการพัฒนาที่มีผลงานเชิงประจักษ์ในการปรับปรุงการดำเนินการหรือขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้นเป็นประจำและดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีระบบกลไกในการสื่อสารและการแบ่งปันเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เครื่องมือในการสร้างความเข้าใจและทบทวนผลการดำเนินการในระบบการบริหารจัดการขององค์กร รวมทั้งเป็นแนวทางในการวางแผนและเป็นโอกาสในการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ หรือแม้กระทั่งหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ทั้งนี้ ต้องเป็นไปวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) คือ มีการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่เป็นสากลให้เหมาะกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย มีกิจกรรมส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี การจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) และดำเนินงานที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาในการก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด และมีกิจกรรม ส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระบบการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สามารถเทียบได้ในระดับสากล

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากมหาวิทยาลัยซึ่งมีผลคะแนนผ่านและที่ยังไม่ผ่านตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) 2558-2561 จำนวน 3 แห่ง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี ผู้บริหารสายสนับสนุนระดับกองหรือหน่วยงานเทียบเท่ากอง สายวิชาการ จำนวน 7 คน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- 1.1 ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่ง คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี
- 1.2 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุน ระดับกองหรือเทียบเท่ากอง
- 1.3 ตำแหน่งสายวิชาการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 แบบประเมินแบบมาตราส่วน (Rating Scale) ประเมินเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า

2.2.2 ร่างแบบประเมินจากรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ มาเป็นกรอบการสร้างข้อคำถามรายการประเมิน

2.2.3 นำแบบประเมินไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2.4 การตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมิน โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว นำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัยหรือวัดผล หรือประเมิน และด้านเนื้อหา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ซึ่งค่าความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้บริหารสายสนับสนุน ระดับกอง หรือเทียบเท่ากอง

2.2.5 ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญและการพิจารณาจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้วไปจัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

2.2.6 สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.6.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2.2.6.2 ร่างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

2.2.6.3 นำแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา ความถูกต้องของภาษาและข้อคำถามเกี่ยวกับกรอบการสร้างแบบสอบถาม

2.2.6.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเป็นชุดเดียวกับตรวจสอบเครื่องมือ ระยะที่ 1

2.2.6.5 การหาคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพพึง ประสงค์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ เป็นการประเมินค่า IOC มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80- .00

2.2.6.6 นำแบบสอบถามไปจัดพิมพ์สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ วัน เวลา ในการดำเนินการสัมภาษณ์

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์

4. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบประเมิน ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of item Objective congruence) (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจรา ชำนิประศาสน์, 2547)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สูตรคำนวณ PNI modified (Priority Needs Index = PNI)

$$PNI \text{ modified} = \frac{(I-D)}{D}$$

เมื่อ PNImodified แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

สูตรการหาค่าเฉลี่ย

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
$\sum X$	แทน ผลรวมของค่าคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N	แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สูตรการหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n-1}}$$

เมื่อ S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
$\sum (X - \bar{X})^2$	แทน ผลรวมของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐไปใช้พัฒนาที่สมัครใจและยินดีเข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 1 แห่ง โดยประสานงานกับคณบดีคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อกำหนดการจัดประชุมชี้แจงรายละเอียดการประเมินให้กับผู้สมัครใจเข้าร่วมการใช้รูปแบบ จัดเตรียมเอกสารและแบบประเมินการใช้รูปแบบตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ จากแบบสอบถามความพึงพอใจ และการสัมภาษณ์

1. กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่สมัครใจเข้าร่วมการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบประเมินการใช้รูปแบบตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้กลุ่มเป้าหมาย

ตอนที่ 2 แบบประเมินแบบมาตราส่วน (Rating Scale) ประเมินเกี่ยวกับ ระดับของการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน ในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติ ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติ ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติ ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติ ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติ ระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมิน

2.2.2 ศึกษาเอกสาร ตำรา เนื้อหาความรู้เกี่ยวกับตามองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

2.2.3 สร้างแบบประเมินการใช้รูปแบบตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

2.2.4 นำแบบประเมินการใช้รูปแบบตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหาร จัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมิน

2.2.5 ผู้วิจัยปรับแก้ไขแบบประเมินการใช้รูปแบบตามองค์ประกอบและตัว บ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ตามคำแนะนำของอาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.2.6 จัดทำแบบประเมินการใช้รูปแบบตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การ บริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐฉบับสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคามถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

3.2 ติดต่อประสานงานกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อขอความอนุเคราะห์ วัน เวลา ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บข้อมูลก่อนและหลังการนำ รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐไปใช้

4. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบประเมิน ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีการปฏิบัติ ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีการปฏิบัติ ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีการปฏิบัติ ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีการปฏิบัติ ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีการปฏิบัติ ระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of item Objective congruence)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

สูตรการหาค่าเฉลี่ย

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
$\sum X$	แทน ผลรวมของค่าคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N	แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สูตรการหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n-1}}$$

เมื่อ S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
$\sum (X - \bar{X})^2$	แทน ผลรวมของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการความจำเป็นของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

1. กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่สมัครใจเข้าร่วมการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบประเมินสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการความจำเป็นต่อการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ลักษณะของเครื่องมือแบบประเมินสภาพพึงประสงค์และความต้องการความจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจ ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจ ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจ ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจ ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจ ระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินความพึงพอใจ

2.2.2 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

2.2.3 นำแบบประเมินไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ
ความถูกต้อง และปรับแก้ไขตามคำแนะนำ

2.2.4 จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาสารคามถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

3.2 ติดต่อประสานงานกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อขอความอนุเคราะห์ วัน เวลา
ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บข้อมูลหลังการนำ
รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ
ประเมิน

4. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบประเมิน ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความพึงพอใจ ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจ ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจ ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจ ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจ ระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC :
Index of item Objective congruence)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง
 $\sum R$ แทน ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

สูตรการหาค่าเฉลี่ย

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของค่าคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สูตรการหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n-1}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum (X - \bar{X})^2$ แทน ผลรวมของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

พหุ ประสิทธิภาพ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ
เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยผู้วิจัยนำเสนอผลวิจัย ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
$PNI_{modified}$	แทน	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาค้นคว้าประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ
ของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ และสรุปข้อมูลการตรวจสอบยืนยันรูปแบบ

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานใน
มหาวิทยาลัยรัฐ โดยศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ซึ่งมีผลคะแนนผ่านตามเกณฑ์การ
พัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence :
EdPEX) 2558-2561

ระยะที่ 3 ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารงานสำนักงานเพื่อความเป็นเลิศใน
มหาวิทยาลัยรัฐไปใช้ ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (Education Criteria
for Performance Excellence : EdPEX) 2558-2561 โดยดำเนินการทดสอบ (Implement)
คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาคำประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ และสรุปข้อมูลการตรวจสอบยืนยันรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาคำประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ จากแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ โดยได้สรุป วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ สรุปองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่และ 75 ตัวบ่งชี้ สอดคล้องตามแนวคิดเพื่อความเป็นเลิศของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) 2558-2561 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยคณะอนุกรรมการทำงานขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันการศึกษาสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำในระดับนานาชาติ ซึ่งหมายถึง มหาวิทยาลัย วิทยาเขต คณะวิชา ส่วนงานหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะวิชา สามารถใช้กรอบนี้ไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินตนเองและค้นหาโอกาสในการพัฒนา งานแผนเพื่อการปรับปรุงระบบการดำเนินงาน และทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมายที่สถาบันต้องการ ทั้งนี้ กรอบการประเมินนี้ สามารถใช้ได้กับ ทุกขนาด ลักษณะของสถาบันระดับการพัฒนา หรือคะแนนจากการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก และงานวิจัยของศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิด/หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ ต่าง ๆ เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น และใช้วิธีการ Benchmarking โดยการศึกษาคุณลักษณะและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ พบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน พบว่า คุณลักษณะสำคัญ และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีภาวะกระตือรือร้น กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็ว มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาและปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารที่เป็นระบบ โปร่งใส เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติตน และตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. (องค์กรมหาชน) และมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของกระทรวงศึกษาธิการ คุณลักษณะสำคัญที่ปรากฏอย่าง

ชัดเจนในสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ คือมีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน กำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปกครองและสถานศึกษา มีการตั้งความคาดหวังผลสำเร็จไว้สูง เป็นผู้นำด้านการจัดการ เรียนรู้ มีการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับนักเรียนอย่างทั่วถึง จัดสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระเบียบและปลอดภัยต่อนักเรียน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ของ นักเรียน มีการวางแผนในด้านทรัพยากรบุคคล การสรรหา คัดเลือก และการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบและมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน (คุณลักษณะของครูผู้สอน ประกอบด้วย มีความรู้ความเข้าใจ หลักสูตร จิตวิทยาและพัฒนาการของนักเรียน มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่น และรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาดตนเองอย่าง สม่ำเสมอ ใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนา และคุณลักษณะของบุคลากร สนับสนุน ประกอบด้วย เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และให้ความร่วมมือ กับสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษา รวมทั้งมีความผูกพันกับองค์กรสูงนอกจากนี้ การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ผู้วิจัยยังพบว่า สอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ.ร. (2555) ได้จัดให้มีการสำรวจการพัฒนางานองค์กร (Organization Development Survey) พบว่า หลักการสำคัญของการจัดการคุณภาพ (Quality Management) ประกอบไปด้วยงานที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Management) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการวางแผนคุณภาพ 2) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) เป็นการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยความรอบคอบ 3)การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงาน และการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตขึ้น มีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ และตามแนวคิดของ Mohammed Arif (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Baldrig theory into practice : a generic model” พบว่า ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ รวมทั้งเพื่อปรับปรุงการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเพิ่มศักยภาพของนักเรียนให้ทันกับการแข่งขันบนเวทีโลก จึงมีความจำเป็นที่การบริหารและการจัดการต้องเน้นคุณภาพการใช้ generic Baldrige framework พบว่า จากการวิเคราะห์กรอบ Baldrige โรงเรียนทั่วไปสามารถนำไปสู่การดำเนินการโดยใช้หกขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) การนิยามที่ชัดเจนของ ผู้มีส่วนได้เสีย 2) กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เสนอตัวชี้วัด KPI 3) การตั้งค่าเป้าหมาย KPI การออกแบบกระบวนการจัดสรรทรัพยากร 4) การตรวจสอบตัวชี้วัดและเป้าหมายและการปรับปรุงแก้ไขเป้าหมาย รวมถึงงานวิจัยของ

วินุลาส เจริญชัย (2562) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 77 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 16 ตัวชี้วัด 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 10 ตัวชี้วัด 3) การจัดการความรู้ 10 ตัวชี้วัด 4) การจัดการกระบวนการ 17 ตัวชี้วัด 5) การพัฒนาบุคลากร 7 ตัวชี้วัด 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9 ตัวชี้วัด และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามตาราง 1

ตาราง 1 สรุพอองค์ประกอบและตัวบ่งชี้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
การนำองค์กร (11 ตัวบ่งชี้)	1. วิสัยทัศน์ และค่านิยม 2. การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสมและมีจริยธรรม 3. การสร้างสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ประสบความสำเร็จ 4. การสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น 5. ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ 6. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ 7. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนและการปรับปรุงพัฒนางาน 8. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคมที่มีต่อภารกิจและมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 9. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรมกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น 10. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐกำหนดกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานประจำวันที่คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สูงสุดของสังคม 11. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐส่งเสริมสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนอย่างจริงจัง

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
กลยุทธ์ (12 ตัวบ่งชี้)	1. กระบวนการจัดทำ การวางแผนกลยุทธ์ 2. นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ 4. ระบบงานและสมรรถนะหลัก 5. วัตถุประสงค์และการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ 6. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 7. แผนปฏิบัติการและการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ 8. การจัดสรรทรัพยากร 9. แผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ 10. ตัววัดผลการดำเนินการ 11. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ 12. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ
ลูกค้า (8 ตัวบ่งชี้)	1. การรับฟังลูกค้าหรือกลุ่มอื่น 2. การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น 3. การค้นหาความต้องการและบริการ 4. การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร 5. การสืบค้นข้อมูล 6. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและกลุ่มอื่น 7. การจัดการความสัมพันธ์ 8. การจัดการข้อร้องเรียน
การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ (12 ตัวบ่งชี้)	1. การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการภาพรวม 2. การเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ 3. การใช้เสียงลูกค้าหรือกลุ่มอื่น และข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ 4. การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสำนักงาน 5. การปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อวิธีการที่เป็นเลิศ

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
	6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม 7. การจัดการความรู้ขององค์กร อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 8. การใช้ความรู้และทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิถีปฏิบัติงานของสำนักงาน 9. การจัดการข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน 10. ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ 11. ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ 12. คุณสมบัติของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและ กลุ่มอื่น
บุคลากร (12 ตัวบ่งชี้)	1. ชีตความสามารถและอัตรากำลังในการสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ 2. การทำงานให้บรรลุผล การจัดระบบและบริหารบุคคลเพื่อให้เกิด ประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของสำนักงาน 3. การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมรับต่อ ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง โครงสร้างสำนักงาน และระบบที่เปลี่ยนแปลงไป 4. สำนักงานมีสภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้า ทำงานของบุคลากร 5. สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร ความต้องการที่หลากหลาย ตามความต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร 6. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง 7. การกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร 8. การประเมินความผูกพันที่มีต่อสำนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการและใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัย 9. การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจ อื่นๆ

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
	10. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การท้าทายเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การสนับสนุนจริยธรรม 11. ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลประเมินความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของสำนักงาน 12. การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากรเพื่อสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ
ระบบปฏิบัติการ (9 ตัวบ่งชี้)	1. การออกแบบวิธีการบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ 2. แนวคิดในการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ 3. ข้อกำหนดสำคัญในการจัดการและการนำกระบวนการทำงาน 4. การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน 5. การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะ และการลดความแปรปรวน 6. การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความเสี่ยงที่น่าลงทุน การเตรียมการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญตามโอกาส 7. การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณาเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน 8. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการความพึงพอใจต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น เพื่อยกระดับผลการดำเนินการของสำนักงาน 9. การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม
ผลลัพธ์ (12 ตัวบ่งชี้)	1. การเรียนรู้ การบริการ และกระบวนการที่ตอบสนองต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ 2. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและกลุ่มอื่น 3. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและกลุ่มอื่น

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
	4. อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร 5. บรรยากาศในการทำงาน 6. ความผูกพันของบุคลากร 7. การกำกับดูแล 8. กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน 9. จริยธรรม การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม 10. การรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ 11. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน 12. การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ

จากตาราง 1 พบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ จากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 75 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การนำองค์กร (11 ตัวบ่งชี้) 2) กลยุทธ์ (12 ตัวบ่งชี้) 3) ลูกค้า (8 ตัวบ่งชี้) 4) การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ (12 ตัวบ่งชี้) 5) บุคลากร (12 ตัวบ่งชี้) 6) ระบบปฏิบัติการ (9 ตัวบ่งชี้) 7) ผลลัพธ์ (12 ตัวบ่งชี้)

ขั้นตอนที่ 2 การยืนยันศีกษาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ผู้วิจัยนำองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ที่ได้จากการสังเคราะห์ไปสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และได้ผลการตรวจสอบยืนยันของผู้ทรงคุณวุฒิ ในช่วงเดือนธันวาคม 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2564 เห็นว่ามีความเหมาะสม ครบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ 5) บุคลากร 6) ระบบปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์ ตามตาราง 2

ตาราง 2 การประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ
สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. การนำองค์กร	4.43	0.79	มาก
2. กลยุทธ์	4.43	0.53	มากที่สุด
3. ลูกค้า	4.71	0.49	มากที่สุด
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.43	0.98	มากที่สุด
5. บุคลากร	4.57	0.53	มากที่สุด
6. ระบบปฏิบัติการ	4.86	0.38	มาก
7. ผลลัพธ์	4.71	0.49	มากที่สุด
รวม	4.59	0.61	มากที่สุด

จากตาราง 2 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รายองค์ประกอบ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย องค์ประกอบสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ จากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ระบบปฏิบัติการ 2) ลูกค้า 3) ผลลัพธ์ 4) บุคลากร 5) การนำองค์กร 6) กลยุทธ์ 7) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

การดำเนินการในระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานมหาวิทยาลัย โดยศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ซึ่งมีผลคะแนนผ่านตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) 2558-2561 ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศึกษาจำนวน 1 แห่ง คือ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ตามตาราง 3

ตาราง 3 สรุปรายงานผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
1. การนำองค์กร	4.29	0.53	มาก	4.43	0.49	มากที่สุด	0.0316	3
2. กลยุทธ์	4.29	0.53	มาก	4.43	0.49	มาก	0.0316	4
3. ลูกค้า	4.43	0.79	มาก	4.71	0.95	มากที่สุด	0.0594	2
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.43	0.38	มากที่สุด	4.57	0.49	มากที่สุด	0.0306	6
5. บุคลากร	4.43	0.79	มาก	4.57	0.49	มากที่สุด	0.0306	7
6. ระบบปฏิบัติการ	4.29	0.79	มาก	4.71	0.95	มากที่สุด	0.0891	1
7. ผลลัพธ์	4.29	0.53	มาก	4.43	0.79	มาก	0.0316	5
รวม	4.39	0.65	มาก	4.55	0.75	มากที่สุด	-	-

จากตาราง 3 พบว่า สภาพปัจจุบัน เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รวมทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) สภาพที่พึงประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รวมทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย องค์ประกอบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ จากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ระบบปฏิบัติการ 2) ลูกค้า 3) การนำองค์กร 4) กลยุทธ์ 5) ผลลัพธ์ 6) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 7) บุคลากร

ตาราง 4 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์เพื่อการพัฒนาปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รายตัวบ่งชี้ จำนวน 75 ตัวบ่งชี้

รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน ในมหาวิทยาลัยรัฐ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยม องค์กรได้	4.14	0.69	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
2. มีความสามารถในการส่งเสริมให้เกิด พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม	4.00	0.58	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
3. การสร้างสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ ประสบความสำเร็จ	4.00	0.58	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
4. การสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับ บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสาย สนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ ขอรับบริการกลุ่มอื่น	3.71	0.76	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
5. ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้ บรรลุพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัย รัฐ	3.71	0.76	มาก	4.43	0.98	มาก
การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม	4.00	0.58	มาก	4.29	0.95	มาก
6. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการกำกับ ดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ	3.14	1.21	ปานกลาง	4.14	1.46	มาก
7. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการนำผล การประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการ กำหนดค่าตอบแทนและการปรับปรุง พัฒนางาน	3.14	1.21	ปานกลาง	3.71	0.95	มาก
8. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการ คาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคม ที่มีต่อการกิจและมีการเตรียมการเชิงรุกใน ประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะ เกิดขึ้น	4.00	0.58	มาก	4.43	0.53	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน ในมหาวิทยาลัยรัฐ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
9. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการ ส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติ อย่าง มีจริยธรรมกับ	3.57	0.53	มาก	3.71	0.49	มาก
10. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐกำหนดกล ยุทธ์ของการปฏิบัติงานประจำวันที่คำนึงถึง ความผาสุกและประโยชน์สูงสุดของสังคม	3.57	0.53	มาก	3.71	0.49	มาก
11. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐส่งเสริม สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน อย่างจริงจัง	3.83	0.41	มาก	4.17	0.98	มาก
12. กระบวนการจัดทำ การวางแผนกลยุทธ์	3.83	0.41	มาก	4.33	1.03	มาก
13. นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	2.83	0.41	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก
14. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์	3.33	0.82	มาก	4.17	0.41	มาก
15. ระบบงานและสมรรถนะหลัก	3.33	0.82	มาก	3.83	0.75	มาก
16. วัตถุประสงค์และการพิจารณาเชิงกล ยุทธ์	3.67	0.52	มาก	4.00	0.89	มาก
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.67	0.82	มาก	4.33	1.03	มาก
17. แผนปฏิบัติการและการนำแผนปฏิบัติ การไปสู่การปฏิบัติ	3.00	0.00	ปานกลาง	4.17	0.98	มาก
18. การจัดสรรทรัพยากร	3.67	0.52	มาก	4.00	0.89	มาก
19. แผนด้านบุคลากรที่สนับสนุน ยุทธศาสตร์	3.17	0.41	ปานกลาง	4.67	0.52	มากที่สุด
20. ตัววัดผลการดำเนินการ	3.00	0.00	ปานกลาง	3.67	0.52	ที่สูดมาก
21. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ	3.00	0.00	ปานกลาง	4.33	1.03	มาก
22. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ	3.43	0.98	มาก	4.00	0.82	มาก
23. การรับฟังลูกค้าหรือกลุ่มอื่น	3.43	0.98	มาก	4.43	0.98	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน ในมหาวิทยาลัยรัฐ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
24. การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น	2.86	0.69	ปานกลาง	4.00	0.82	มาก
ความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น	2.86	0.69	ปานกลาง	4.00	0.82	มาก
25. การค้นหาความต้องการและบริการ	3.00	0.82	ปานกลาง	3.86	0.69	มาก
26. การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร	3.00	0.82	ปานกลาง	4.14	0.90	มาก
27. การสืบค้นข้อมูล	3.29	0.95	ปานกลาง	4.14	0.90	มาก
28.การจัดการความสัมพันธ์	3.29	0.95	มาก	4.14	1.46	มาก
29.การจัดการข้อร้องเรียน	3.14	0.90	ปานกลาง	4.29	0.95	มาก
30.การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตาม ผลการ	3.14	0.90	ปานกลาง	4.00	1.41	มาก
31. ปฏิบัติงานประจำวันและผลการ ดำเนินการภาพรวม						
32.การใช้เสียงลูกค้าหรือกลุ่มอื่น และ ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการ ตัดสินใจ	3.29	0.95	ปานกลาง	4.43	0.98	มาก
33.การทบทวนผลการดำเนินการและขีด ความสามารถของสำนักงาน	3.14	0.90	ปานกลาง	4.00	1.41	มาก
34.การปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อ วิธีการที่เป็นเลิศ	3.43	0.53	ปานกลาง	4.29	0.95	มาก
35.การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสใน การสร้างนวัตกรรม	3.57	0.53	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
36.การจัดการความรู้ขององค์กร อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการ สร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผน เชิงกลยุทธ์	3.43	0.53	ปานกลาง	4.29	0.95	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน ในมหาวิทยาลัยรัฐ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
37.การใช้ความรู้และทรัพยากรเพื่อให้เกิด การเรียนรู้ในวิถีปฏิบัติงานของสำนักงาน	3.57	0.53	มาก	4.43	0.98	มาก
38. การจัดการข้อมูลและสารสนเทศใน สำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน	3.57	0.53	มาก	4.43	0.98	มาก
39. ความปลอดภัยของข้อมูลและ สารสนเทศ	4.29	0.76	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
40. ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูล และสารสนเทศ	3.43	0.79	ปานกลาง	4.57	0.79	มากที่สุด
41. คุณสมบัติของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและกลุ่มอื่น	3.71	0.95	มาก	4.57	0.79	มากที่สุด
42. ชีตความสามารถและอัตรากำลังในการ สรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ และรักษา บุคลากรใหม่ไว้	3.29	0.76	ปานกลาง	4.00	0.58	มาก
43. การทำงานให้บรรลุผล การจัดระบบ และบริหารบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์และ บรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของ สำนักงาน	3.71	0.95	มาก	4.57	0.79	มากที่สุด
44. การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมรับต่อความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง โครงสร้างสำนักงานและระบบที่ เปลี่ยนแปลงไป	3.43	0.79	ปานกลาง	4.43	0.98	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน ในมหาวิทยาลัยรัฐ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
45. สำนักงานมีสุขภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของ บุคลากร	3.29	0.95	ปานกลาง	4.00	0.63	มาก
46. สิทธิประโยชน์และนโยบายด้าน บุคลากร ความต้องการที่หลากหลายตาม ความต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร	3.29	0.95	ปานกลาง	4.00	0.58	มาก
ความผูกพันของบุคลากร	3.43	0.79	ปานกลาง	3.86	0.69	มาก
47. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มี ลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง	3.43	0.79	ปานกลาง	4.00	0.58	มาก
48. การกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผล ต่อความผูกพันของบุคลากร	3.71	0.95	มาก	4.43	0.98	มาก
49. การประเมินความผูกพันที่มีต่อ สำนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการและใช้เป็นแนวทางในการ ขับเคลื่อนปัจจัย	3.71	0.95	มาก	4.57	0.79	มากที่สุด
50. การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจอื่นๆ	3.71	0.95	มาก	4.43	0.98	มาก
51. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การทำ ทายเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อ สมรรถนะหลัก การสนับสนุนจริยธรรม	3.43	0.98	มาก	4.29	0.95	มาก
52. ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของ การเรียนรู้กับผลประเมินความผูกพันของ บุคลากรและผลลัพธ์ของสำนักงาน	3.57	1.13	มาก	4.29	0.95	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน ในมหาวิทยาลัยรัฐ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
53. การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การ งานสำหรับบุคลากรเพื่อสืบทอดสำหรับ ตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ	3.57	1.13	มาก	4.14	1.21	มาก
55. แนวคิดในการบริการ และกระบวนการ ทำงานที่สำคัญ	3.43	0.98	มาก	4.00	0.82	มาก
56. ข้อกำหนดสำคัญในการจัดการและการ นำกระบวนการทำงาน	3.71	0.95	มาก	4.00	0.82	มาก
57. การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่ สำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน	3.29	1.60	ปานกลาง	3.43	0.98	มาก
58. การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะ และการลดความแปรปรวน	3.29	0.95	ปานกลาง	4.00	0.63	มาก
59. การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความ เสี่ยงที่นำลงทุน การเตรียมการเงินและ ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญ ตามโอกาส	3.29	0.95	ปานกลาง	4.00	0.58	มาก
60. การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณา รอบเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลิตและ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ ในกระบวนการทำงาน	3.43	0.79	มาก	3.86	0.69	มาก
61. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการ ความพึงพอใจต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น เพื่อ ยกระดับผลการดำเนินการของสำนักงาน	3.43	0.79	มาก	4.00	0.58	มาก
62. การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัย และภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมถึงการป้องกัน อุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หา สาเหตุ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม	3.71	0.95	มาก	4.43	0.98	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน ในมหาวิทยาลัยรัฐ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
63. ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้าน ปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ	3.71	0.95	มาก	4.57	0.79	มากที่สุด
64. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการบริการ ที่มุ่งเน้นลูกค้าและกลุ่มอื่น	3.71	0.95	มาก	4.43	0.98	มาก
65. ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านห่วง โซ่อุปทาน และผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริม ให้ผลการ	3.43	0.98	มาก	4.29	0.95	มาก
66. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่ พึงพอใจของลูกค้าและกลุ่มอื่น	3.57	1.13	มาก	4.29	0.95	มาก
67. อัตรากำลังและขีดความสามารถของ บุคลากร	3.57	1.13	มาก	4.14	1.21	มาก
68. บรรยากาศในการทำงาน	3.43	0.98	มาก	3.86	0.69	มาก
69. ความผูกพันของบุคลากร	3.43	0.98	มาก	4.00	0.82	มาก
70. การกำกับดูแล	3.71	0.95	มาก	4.00	0.82	มาก
71. กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรอง มาตรฐาน	3.29	0.95	ปานกลาง	4.00	0.63	
72. จริยธรรม การประพฤติตนอย่างมี จริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม	3.29	0.95	ปานกลาง	4.00	0.58	มาก
73. การรับผิดชอบต่อสังคม และการ สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	3.43	0.79	ปานกลาง	3.86	0.69	มาก
74. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้าง สมรรถนะหลักของสำนักงาน	3.43	0.79	ปานกลาง	4.00	0.58	มาก
75. การบริหารการเงิน งบประมาณ และ การบรรลุแผนปฏิบัติการ	3.71	0.95	มาก	4.43	0.98	มาก

จากตาราง 4 พบว่า การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ และ 75 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินอยู่ใน ระดับมากที่สุด ได้แก่ 1) การสร้างสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ประสบความสำเร็จ 2) การสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น 3) ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ 4) สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรมกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐ และ ผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น 5) สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐกำหนดกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานประจำวันที่คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สูงสุดของสังคม 6) กระบวนการจัดทำ การวางแผน กลยุทธ์ 7) นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 8) วัตถุประสงค์และการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ 8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 9) แผนปฏิบัติการและการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ 10) การจัดสรรทรัพยากร 11) แผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ 12) ตัววัดผลการดำเนินการ 13) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ 14) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ 15) การรับฟังลูกค้าหรือกลุ่มอื่น 16) การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น 17) การจัดการความสัมพันธ์ 18) จัดการข้อร้องเรียน 19) การจัดการความรู้ขององค์กร อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 20) สำนักงานมีสุขภาพ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร 21) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ 22) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินอยู่ใน ระดับมาก ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ และค่านิยม 2) สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทน และการปรับปรุงพัฒนางาน 3) สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคมที่มีต่อการกิจและมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 4) สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐส่งเสริมสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนอย่างจริงจัง 5) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ 6) ระบบงานและสมรรถนะหลัก 7) การค้นหาความต้องการและบริการ 8) การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร 9) การสืบค้นข้อมูล 10) การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการภาพรวม 11) การเลือกและใช้ข้อมูลเชิง

เปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ 12) การใช้เสียงลูกค้าหรือกลุ่มอื่น และข้อมูล และสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ 13) การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสำนักงาน 14) การปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อวิธีการที่เป็นเลิศ 15) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม 16) การใช้ความรู้และทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิถีปฏิบัติงานของสำนักงาน 17) การจัดการข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน 18) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ 19) ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ 20) คุณสมบัติของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มอื่น 21) ขีดความสามารถและอัตรากำลังในการสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ 22) การทำงานให้บรรลุผล การจัดระบบและบริหาร บุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของสำนักงาน 23) การจัดการ เปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลัง โครงสร้างสำนักงานและระบบที่เปลี่ยนแปลงไป 24) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้าน บุคลากร ความต้องการที่หลากหลายตามความต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร 25) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง 26) การกำหนดปัจจัยผลักดัน สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร 27) การประเมินความผูกพันที่มีต่อสำนักงานทั้งที่เป็น ทางการและไม่ใช่ทางการและใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัย 28) การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจอื่นๆ 29) การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การท้าทายเชิงกล ยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การสนับสนุนจริยธรรม 30) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ และพัฒนา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลประเมินความผูกพันของ บุคลากรและผลลัพธ์ของสำนักงาน 31) การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากร เพื่อสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ 32) การออกแบบวิธีการบริการและกระบวนการ ทำงานที่สำคัญ 33) แนวคิดในการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ 34) ข้อกำหนดสำคัญในการ จัดการและการนำกระบวนการทำงาน 35) การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการ ปฏิบัติงานประจำวัน 36) การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะ และการลดความแปรปรวน 37) การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความเสี่ยงที่นำลงทุน การเตรียมการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญตามโอกาส 38) การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณาเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน 39) การจัดการห่วง โซ่อุปทาน การจัดการความพึงพอใจต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น เพื่อยกระดับผลการดำเนินการของ สำนักงาน 40) การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมถึงการป้องกัน อุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม 41) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและกลุ่มอื่น 42) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของ

ลูกค้าและกลุ่มอื่น 43) อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร 44) บรรยากาศในการทำงาน 45) ความผูกพันของบุคลากร 46) การกำกับดูแล 47) กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน 48) จริยธรรม การประพฤติดนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม 49) การรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ 50) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน 51) การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ 52)ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ได้สังเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดี รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการศึกษาดูงาน นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ได้องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบและ 75 ตัวบ่งชี้ ปรากฏตามตาราง 6

ตาราง 5 ผลการศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัย/ แนวปฏิบัติที่ดี			ศึกษาดูงาน 1 แห่ง
	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี
1. การนำ องค์กร	ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่จะทำให้งาน บุคลากรในองค์กร ทำงานได้ โดยมีการประชุมร่วมกับหัวหน้าสำนักงาน หัวหน้างานทุกวันพุธของสัปดาห์ ซึ่งเป็น การสื่อสารสองทางที่ ดีที่สุด และสร้าง ความผูกพันอันดีกับบุคลากรทุกสายงาน	ผู้นำต้องมีการะผู้นำ มีการนำองค์กรอย่าง มีทิศทาง การประชุม ร่วมกับทีมงาน สำนักงานเป็นประจำ ทำให้เห็นทิศทางใน การทำงานร่วมกัน อย่างสัมฤทธิ์ผล เพื่อให้เกิดพฤติกรรม ในการทำงานที่ ประสบความสำเร็จ	การบริหารงาน สำนักงาน ผู้นำมี ความสำคัญมากใน การนำพาสำนักงาน ให้สามารถบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ การประชุม การ ติดตามงาน การ กำกับดูแล และการ ให้คำปรึกษา จะมี ส่วนสร้างความ เข้มแข็งในระบบงาน	ผู้นำมีความสำคัญ มากในการนำพา การกำกับดูแล สำนักงาน ให้สามารถบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด โดยมีการประชุม อย่างน้อย 1-2 ครั้ง ในทุกระดับ

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัย/ แนวปฏิบัติที่ดี			ศึกษาดูงาน 1 แห่ง
	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี
			โดยการประชุมทุก เดือน เพื่อแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็นต่างๆ ร่วมกัน	
2. กลยุทธ์	ให้ความสำคัญในการ ท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความ ได้เปรียบ	เปิดโอกาสกลยุทธ์ที่ นำลงทุนโดย ตระหนักถึงประเด็น ความเสี่ยงต่างๆ ใน การลงทุนอย่าง เหมาะสม	การรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูลและ พัฒนาสารสนเทศที่ จะนำไปสู่ กระบวนการวางแผน เชิงกลยุทธ์	สร้างความดุล ระหว่างความ ต้องการที่ หลากหลายใน องค์กร เพื่อท้าทาย กลยุทธ์ที่ก่อ ประโยชน์อย่าง เต็มที่จาก สมรรถนะหลัก
3. ลูกค้า	การสร้างนวัตกรรม ใหม่ๆ ให้กับ กระบวนการวางแผน ยุทธศาสตร์ จะ ตอบสนองผู้รับบริการ โดยเฉพาะแผนงาน ด้านบุคลากรจะ สนับสนุนยุทธศาสตร์ ได้ ทุกวัยไตรมาส ควรต้องมีการติดตาม รายงานอย่างต่อเนื่อง และหากมี	มีการกำหนดกลไก ในการสื่อสารองค์กร โดยเฉพาะในงาน สำนักงาน	สำนักงานต้องมีการ ฟังเสียงของ ผู้รับบริการ และนำ ข้อเสนอแนะมา ปรับปรุง และมีการ จัดการข้อร้องเรียน อย่างเป็นระบบ โดย ต้องมีการกำหนด ขั้นตอน วิธีการ โดยเฉพาะประเด็น การจัดการข้อ ร้องเรียน	มีนวัตกรรมการ ทำงานเชิงระบบ มาก โดยเฉพาะ สารสนเทศ ฐานข้อมูลมีการฟัง เสียงของลูกค้า และประเมินความ พึงพอใจ/ไม่พึง พอใจ

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัย/ แนวปฏิบัติที่ดี			ศึกษาดูงาน 1 แห่ง
	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี
	สถานการณ์ฉุกเฉิน ต้องรีบจัดประชุม หารือโดยด่วน			
4. การวัด การ วิเคราะห์และ การจัดการ ความรู้	มีการจัดการความรู้ ขององค์กร อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการ สร้างนวัตกรรมและ กระบวนการวางแผน เชิงกลยุทธ์	มีฐานข้อมูล และ สารสนเทศเพื่อ สนับสนุนการ ตัดสินใจ	มีการจัดการข้อมูล และสารสนเทศใน สำนักงานอย่าง แม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน	มีการทบทวนผลการ ดำเนินการและขีด ความสามารถของ สำนักงาน โดยเฉพาะความ เข้มแข็งข้อมูล สารสนเทศ
5. บุคลากร	ความพร้อมรับต่อ ความต้องการด้านขีด ความสามารถและ	มีการบริหาร คำตอบแทน การให้ รางวัล การยกย่อง	การพัฒนาบุคลากร และผู้นำ การท้าทาย เชิงกลยุทธ์ การให้	มีการติดตาม สมรรถนะของ บุคลากรทุกระดับ
6. ระบบ ปฏิบัติการ	กระบวนการทำงาน ประสิทธิผลการ ปฏิบัติการ วิธีการใน การออกแบบ จัดการ ปรับปรุง การสร้าง นวัตกรรม บริการ และกระบวนการ ต่างๆ ในการปรับปรุง ประสิทธิผลของการ ปฏิบัติการเพื่อมอบ คุณค่าในการ ปฏิบัติงาน และทำให้	การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณา รอบเวลาในการ ทำงาน การเพิ่มผล และปัจจัยด้าน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมาใช้ใน กระบวนการทำงาน การจัดการห่วงโซ่ อุปทาน การจัดการ ความพึงพอใจต่อ ลูกค้าและกลุ่มอื่น	แนวคิดในการบริการ และกระบวนการ ทำงานที่สำคัญ ข้อกำหนดสำคัญใน การจัดการและการ นำกระบวนการ ทำงาน การกำหนด กระบวนการ สนับสนุนที่สำคัญใน การปฏิบัติงาน ประจำวัน การ ปรับปรุง เสริมสร้าง	การบริการที่มีคุณค่า และทำให้สำนักงาน ในมหาวิทยาลัยรัฐ ประสบความสำเร็จ อย่างต่อเนื่อง มีการ จัดการนวัตกรรม และกระบวนการ ทำงานที่สำคัญของ สำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐมี การออกแบบวิธีการ บริการและ

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัย/ แนวปฏิบัติที่ดี			ศึกษาดูงาน 1 แห่ง
	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี
	สำนักงานประสบ ความสำเร็จ ใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง กระบวนการทำงาน สำคัญเพื่อส่งมอบการ บริการที่มีคุณค่า และ ทำให้สำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐ ประสบความสำเร็จ อย่างต่อเนื่อง มีการ จัดการนวัตกรรมและ กระบวนการทำงานที่ สำคัญของสำนักงาน ในมหาวิทยาลัยรัฐ มี	เพื่อยกระดับผลการ ดำเนินการของ สำนักงาน	สมรรถนะ และการ ลดความแปรปรวน การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความเสี่ยงที่ น่าลงทุน การ เตรียมการเงินและ ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อ สนับสนุนงานสำคัญ ตามโอกาส	กระบวนการทำงาน ที่สำคัญ มีการ บริหารจัดการอย่าง มีประสิทธิภาพ การ ควบคุมต้นทุน การ บริหารห่วงโซ่ อุปทาน ทำให้ สถานที่ทำงานมี ความปลอดภัย มี การเตรียมความ พร้อมในสถานะ ฉุกเฉิน การเตรียม ความพร้อมด้าน ปลอดภัยและภาวะ ฉุกเฉิน ครอบคลุม ถึงการป้องกัน อุบัติเหตุ การ ตรวจสอบ การ
7. ผลลัพธ์	วิธีการเรียนรู้ การ บริการ และ กระบวนการที่ดี มี แนวปฏิบัติที่เป็นไป ทิศทางเดียวกันทั่วทั้ง องค์กร จะทำให้การ บริหารงานสำนักงาน มีความเป็นเลิศ	ผลลัพธ์ด้านขีด ความสามารถ สมรรถนะ อัตรากำลัง และ ทักษะที่เหมาะสม	การบริหารจัดการ ทั้งหมด ได้แก่ การเงิน การปฏิบัติ ตามกฎหมาย การ ประพฤติดนอย่าง เหมาะสม ถูกต้อง	องค์กรในภาพรวมมี ผลลัพธ์ครบทุก องค์ประกอบที่เป็น ในลักษณะเชิง บูรณาการร่วมกัน

จากตาราง 5 พบว่า การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัย 3 แห่ง และการศึกษาดูงาน 1 แห่ง มีครบ 7 องค์ประกอบ และมีความเหมาะสมต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบและการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วน ที่ 1 หลักการแนวคิด ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 ประเมินผลรูปแบบ และส่วนที่ 5 เงื่อนไขความสำเร็จ โดยสรุป ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด

ความสำเร็จของการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชน ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีอำนาจตัดสินใจในการบริหารจัดการ โดยเป็นนิติบุคคลย่อมจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาและการเรียนการสอนก็ดำเนินการบนพื้นฐานความคิดการให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่คือ ผู้บริหาร เป็นผู้รู้และสามารถชี้ชัดได้ว่า ในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่ประสิทธิภาพสำหรับบุตรหลานควรเป็นอย่างไร การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในองค์กรควรมีระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร บุคลากร และผู้รับบริการ จึงต้องมีการพัฒนาตนเองโดยนําระบบการบริหารงานที่ดีมาใช้ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ให้การดำเนินการของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ เป็นไปอย่างสัมฤทธิ์ผล

การจัดการองค์กร คือ การสัมผัสปัญหาและยอมรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ยึดติดกับวิถีหรือเงื่อนไขใดๆ หากคนที่เหมาะสมมาบรรเทาปัญหา ประมวลปัญหาแยกแยะระหว่างปัญหาหลักกับปัญหารอง แยกหมวดหมู่ของปัญหา ปัญหาหลักใครแก้ ปัญหารองใครแก้ แล้วดำเนินการแก้ไขในเวลาเดียวกันอย่าสนใจแต่ปัญหาหลัก ถ้าปล่อยไว้ในอนาคตปัญหารองจะกลายเป็นปัญหาหลักได้ ผลของการแก้ปัญหามีอย่างไร อะไรที่ในองค์กรควรตัดหรือเพิ่ม ทำออกมาให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน นำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการจัดการองค์กร ถ้าปรับเข้ากับรูปแบบองค์กรได้โดยไม่เสียสมดุลภาพก็ปรับใช้ แต่ถ้าไม่ได้ก็ต้องเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ออกมาเป็นองค์กรเชิงการจัดการสมัยใหม่ ความพยายามรับรู้สิ่งใหม่ๆ เรียนรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้น ยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและเข้าไปในสิ่งที่เป็นอย่างอื่นธุรกิจต่างหากเป็นตัวบ่งชี้ ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารที่มีน้อยอยู่ 4 ประกอบทักษะของการมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ (Knowledge in Management) ด้านการจัดการทุกด้าน ทักษะในการบริหารทรัพยากร ทุน วัตถุดิบ

เกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) 2558-2561 เป็นเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยคณะกรรมการทำงานขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา ดังนี้

1. การนำองค์กร หมายถึง วิธีการปฏิบัติของผู้มีระดับสูงด้วยตนเอง ในการชี้นำและทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความยั่งยืน การกำกับดูแลและวิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรมรวมทั้งวิธีการสนับสนุนสังคมที่สำคัญ ประกอบด้วย การนำองค์กรโดยผู้มีระดับสูง อันจะทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความยั่งยืน อาจจะใช้วิธีการที่สร้างบรรยากาศ และมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากร นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่นมีความผูกพันกับสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐเพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ วิสัยทัศน์ และค่านิยม การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม การสร้างสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ประสบความสำเร็จ การสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น ผู้มีระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รวมถึงต้องมีการกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยต้องมีแนวทางที่ทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐเกิดความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม สนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐพึงมีและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนและการปรับปรุงพัฒนางาน สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคมที่มีต่อการกิจและมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึง การปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้อง มีจริยธรรมกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐกำหนดกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานประจำวันที่คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สูงสุดของสังคม สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐส่งเสริมสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนอย่างจริงจัง

2. กลยุทธ์ คือ การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยต้องมีการบริหารจัดการสำนักงานมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ การนำแผนไปปฏิบัติปรับเปลี่ยนหากสถานการณ์บังคับ และวัดผลความก้าวหน้าของการบรรลุแผน และต้องสร้างกลยุทธ์ของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งวิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้ตัดสินใจ

เกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ระบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ กระบวนการจัดทำ การวางแผนกลยุทธ์ นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์และ กำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์และการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ มีวิธีการ แปลงวัตถุประสงค์ไปสู่แผนการปฏิบัติ สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัด หรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้ สำคัญ เปรียบเทียบกับคู่เทียบที่สำคัญ อาทิ แผนปฏิบัติการและการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร แผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ ตัววัดผลการดำเนินการ การ คาดการณ์ผลการดำเนินการ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

3. ลูกค้ำ คือ วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐรับฟังเสียงของ ผู้รับบริการ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับ บริการกลุ่มอื่น และการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ของบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการรวบรวมสารสนเทศ หมายถึง วิธีการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับ ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ การรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ การสังเกต และความผูกพันของลูกค้ำหรือกลุ่มอื่น การรับฟังลูกค้ำหรือกลุ่มอื่น การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้ำหรือ กลุ่มอื่น ความผูกพันของลูกค้ำหรือกลุ่มอื่น โดยต้องสร้างความผูกพันกับลูกค้ำหรือกลุ่มอื่น ด้วยวิธีการการจำแนกกลุ่มลูกค้ำหรือกลุ่มอื่น โดยอธิบายถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ำและกลุ่ม อื่น การค้นหาความต้องการและบริการ การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร การสืบค้นข้อมูล ซึ่งจะต้อง มีวิธีการในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ำและกลุ่มอื่น รวมถึงการจัดการหลีกเลี่ยงข้อ ร้องเรียนในอนาคต และต้องกำหนดขั้นตอน วิธีการในการจัดการความสัมพันธ์ การจัดการข้อร้อง เรียง

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ คือ การรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงสารสนเทศทางความรู้ การเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และนำผลการทบทวนมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการ ปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักงาน วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการโดย การใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับ และทุกส่วนของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐโดยรวมทั้ง ใช้ประโยชน์อย่างไรจากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลบุคลากรเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ด้วยการ ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการภาพรวม การเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เสียงลูกค้ำหรือกลุ่มอื่น และข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของ สำนักงาน การปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อวิธีการที่เป็นเลิศ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาส ในการสร้างนวัตกรรม จัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง วิธีการจัดการ

และเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ของสำนักงาน รวมถึงวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร กลุ่มอื่น เครือข่ายร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การใช้ความรู้และทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิถีปฏิบัติงานของสำนักงาน การจัดการข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ คุณสมบัติของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มอื่น

5. บุคลากร คือ วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้ในการบริหารขีดความสามารถ และอัตรากำลังเพื่อใช้งานของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐบรรลุผลสำเร็จ การดำเนินการเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงต่อการทำงาน การบริหารขีดความสามารถ และอัตรากำลังเพื่อให้งานของสำนักงานบรรลุผลสำเร็จ และเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงในการทำงาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้ ขีดความสามารถ และอัตรากำลังในการสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ การทำงานให้บรรลุผล การจัดระบบและบริหารบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของสำนักงาน การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง โครงสร้างสำนักงานและระบบที่เปลี่ยนแปลงไป สำนักงานมีสุขภาพ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร ความต้องการที่หลากหลายตามความต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร วิธีการในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น รวมถึงวิธีการที่ทำให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมอย่างทุ่มเทในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง การกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร การประเมินความผูกพันที่มีต่อสำนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัย การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจอื่นๆ การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การท้าทายเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การสนับสนุนจริยธรรม ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลประเมินความผูกพันของบุคลากร และผลลัพธ์ของสำนักงาน การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากรเพื่อสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ

6. ระบบปฏิบัติการ คือกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ วิธีการในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม บริการ และกระบวนการต่างๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อมอบคุณค่าในการปฏิบัติงาน และทำให้สำนักงานประสบความสำเร็จใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบการบริการที่มีคุณค่า และทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการนวัตกรรมและกระบวนการทำงานที่สำคัญของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ มีการออกแบบวิธีการบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ แนวคิดในการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ข้อกำหนดสำคัญในการจัดการและการนำกระบวนการทำงาน การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะ และการลดความแปรปรวน การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความเสี่ยงที่นำลงทุน การเตรียมการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญตามโอกาสมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมต้นทุน การบริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีการเตรียมความพร้อมในภาวะฉุกเฉิน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณาเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ในการกระบวนการทำงาน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการความพึงพอใจต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น เพื่อยกระดับผลการดำเนินการของสำนักงาน การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม

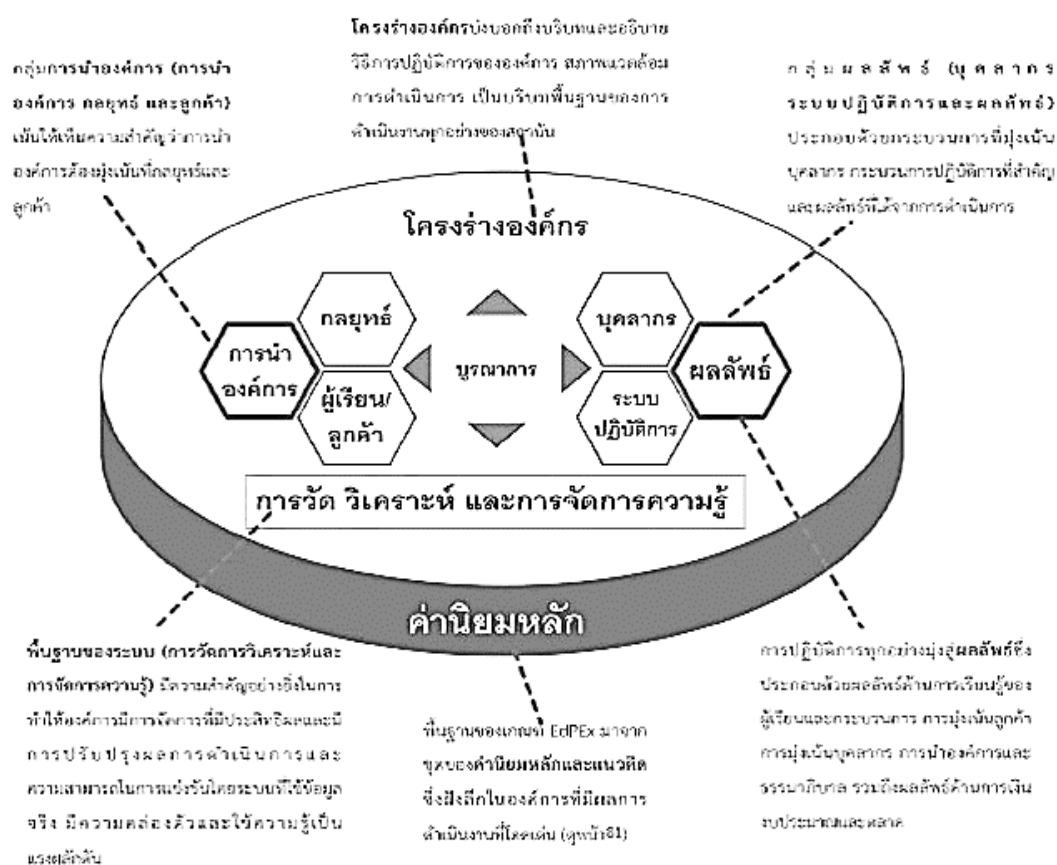
7. ผลลัพธ์ คือ ด้านการกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ซึ่งผลลัพธ์ของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการนี้ รวมถึงผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อบุคลากรและผู้ขอรับบริการตามพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ และที่มีผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการ การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และห่วงโซ่อุปทานซึ่งเป็นการใช้ระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร มาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อการบริการและการปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้น มีวิธีการเรียนรู้ การบริการ และกระบวนการที่ตอบสนองต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น ในระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ ผลการดำเนินการ กระบวนการต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้อง เปรียบเทียบกับผลการดำเนินการกับแหล่งอื่นๆ ที่มีการดำเนินการในลักษณะคล้ายคลึงกัน และแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและกลุ่มอื่น ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน และผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสำนักงานดีขึ้น ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและกลุ่มอื่น ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าว รวมถึงขีดความสามารถ

สมรรถนะ อัตรากำลัง และทักษะที่เหมาะสม บรรยากาศในการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร การนำองค์กรและการกำกับดูแล หมายถึง การนำองค์กรที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับติดตาม ดูแล ภาระที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการทั้งหมด ได้แก่ การเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติดนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้ การกำกับดูแล กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน จริยธรรม การประพฤติดนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม การรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ

ส่วนที่ 3 การนำไปใช้

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และบูรณาการร่างขึ้นตอนไปสู่วิธีการ รายละเอียดประกอบ 7 องค์ประกอบและ 75 ตัวบ่งชี้ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) แนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งนำมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcom Baldrige National Quality Award : MBNQA ตามภาพประกอบ 5

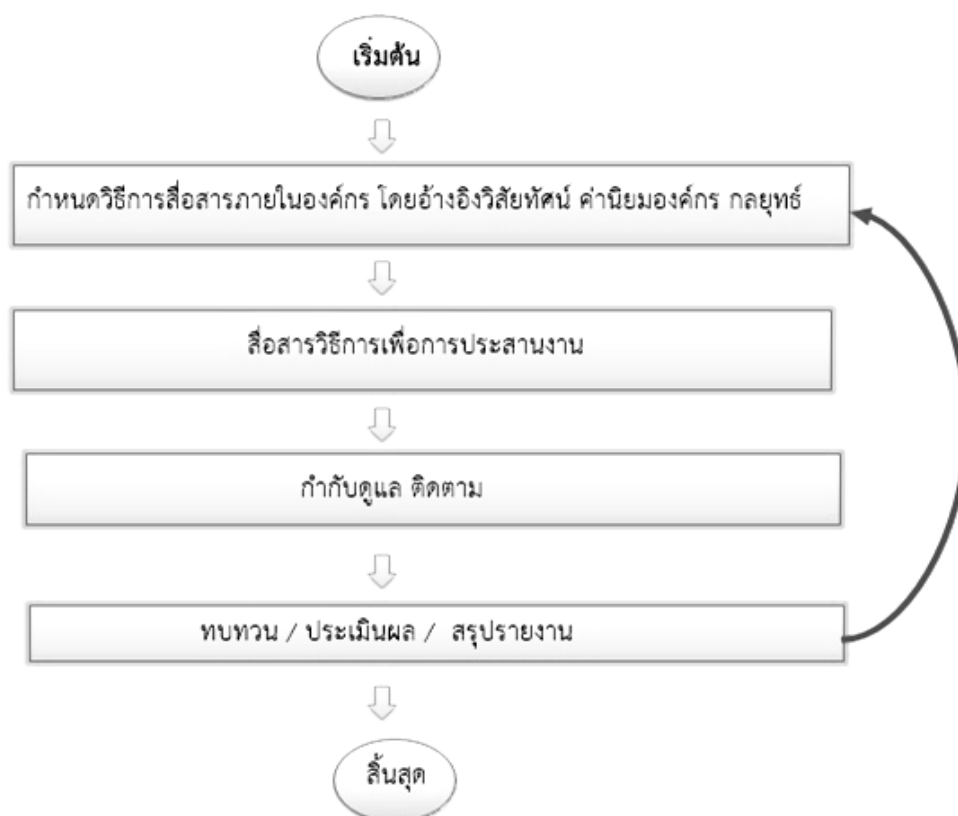




ภาพประกอบ 5 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและโครงสร้างคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

จากภาพประกอบ 5 ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ จากการศึกษาทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการประเมินยืนยันองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และวิธีปฏิบัติที่ดี พบว่า 7 องค์ประกอบ และ 75 ตัวบ่งชี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยแบ่งเป็นรายองค์ประกอบ และแสดงขั้นตอนไปสู่วิธีการปฏิบัติที่ดีดังนี้

1. การนำองค์กร หมายถึง วิธีการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงด้วยตนเอง ในการชี้นำและทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความยั่งยืน การกำกับดูแลและวิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรมรวมทั้งวิธีการสนับสนุนสังคมที่สำคัญ



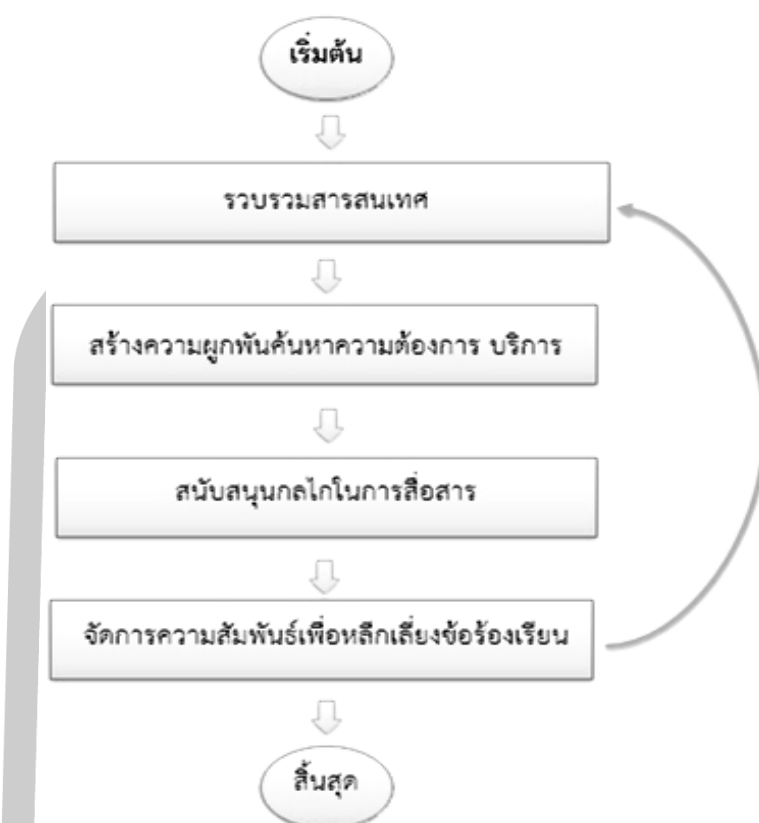
ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านการนำองค์กร

2. กลยุทธ์ คือ การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งสำนักงานต้องมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ การนำแผนไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนหากสถานการณ์บังคับ และวัดผลความก้าวหน้าของการบรรลุแผน ต้องมีการสร้างกลยุทธ์ของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งวิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ระบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ วิธีการแปลงวัตถุประสงค์ไปสู่แผนการปฏิบัติ สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้สำคัญ เปรียบเทียบกับคู่เทียบที่สำคัญ



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านกลยุทธ์

3. ลูกค้า คือ วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐรับฟังเสียงของผู้รับบริการ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐ และผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น และการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของบุคลากร มีการรวบรวมสารสนเทศ หมายถึง วิธีการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ การรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ การสังเกต และความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น การรับฟังลูกค้าหรือกลุ่มอื่น การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น โดยอธิบายถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและกลุ่มอื่น การค้นหาความต้องการและบริการ การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร การสืบค้นข้อมูล รวมถึงการจัดการหลีกเลี่ยงข้อร้องเรียนในอนาคต การจัดการความสัมพันธ์ และการจัดการข้อร้องเรียน



ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านลูกค้า

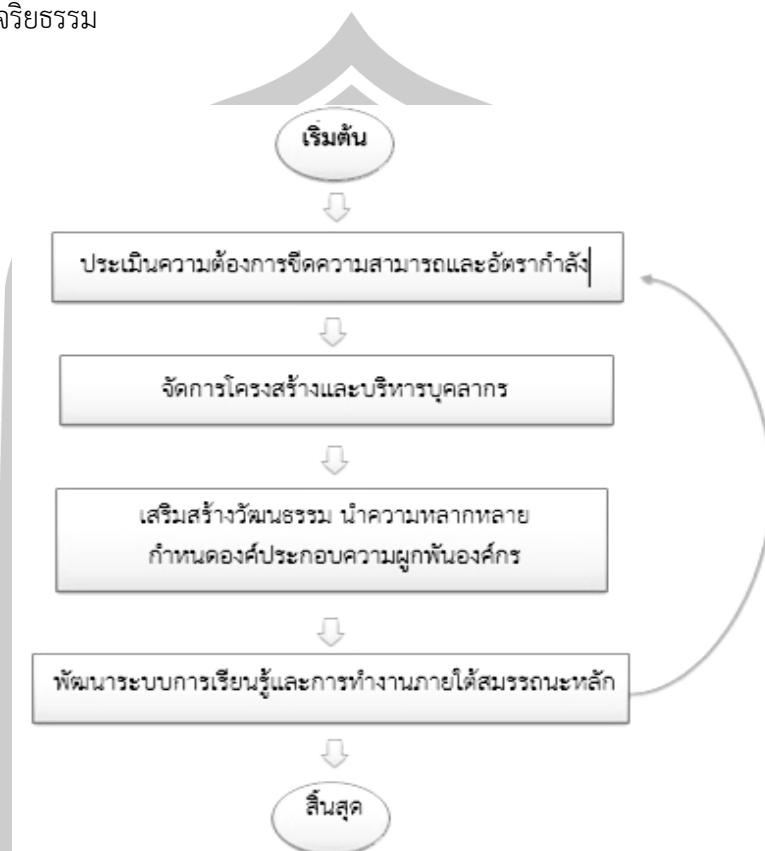
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ คือ การรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงสารสนเทศทางความรู้ การเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และนำผลการทบทวนมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการ วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวนตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับ และทุกส่วนของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐโดยรวมทั้งใช้ประโยชน์อย่างไรจากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลบุคลากรเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการภาพรวมการจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง วิธีการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ของสำนักงาน รวมถึงวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร กลุ่มอื่น เครือข่ายร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดการข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน



ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

5. บุคลากร คือ วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้ในการบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังเพื่อใช้งานของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐบรรลุผลสำเร็จ การดำเนินการเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงต่อการทำงาน การบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังเพื่อให้งานของสำนักงานบรรลุผลสำเร็จ และเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงในการทำงาน การทำงานให้บรรลุผล การจัดระบบและบริหารบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของสำนักงาน การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง โครงสร้างสำนักงานและระบบที่เปลี่ยนแปลงไป ความผูกพันของบุคลากร วิธีการในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น รวมถึงวิธีการที่ทำให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมอย่างทุ่มเทในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง การกำหนดปัจจัยหลักต้นสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร การประเมินความผูกพันที่มีต่อสำนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัย การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจ

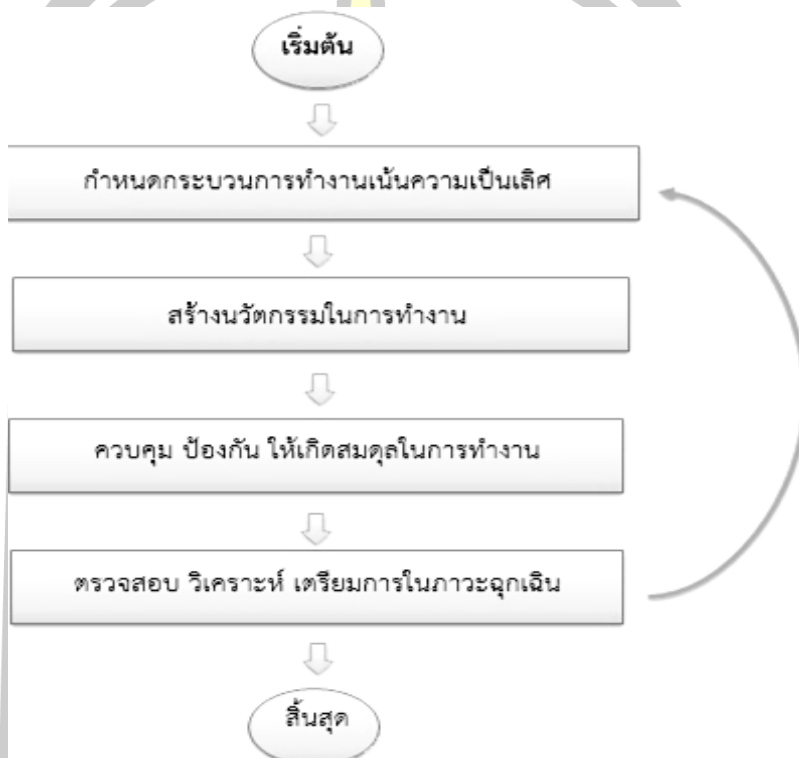
อื่นๆ การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การท้าทายเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การสนับสนุนจริยธรรม



ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านบุคลากร

6. ระบบปฏิบัติการ คือ วิธีการในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม บริการ และกระบวนการต่างๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุคุณค่าในการปฏิบัติงาน และทำให้สำนักงานประสบความสำเร็จ วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบการบริการที่มีคุณค่า และทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการนวัตกรรมและกระบวนการทำงานที่สำคัญของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ การออกแบบวิธีการบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะ และการลดความแปรปรวน การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ ความเสี่ยงที่นำลงทุน การเตรียมการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญตามโอกาส ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ของการปฏิบัติงานต่างๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมต้นทุน การบริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานทำงานมีความปลอดภัย มีการเตรียมความ

พร้อมในสถานะฉุกเฉิน การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณาเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม



ภาพประกอบ 11 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านระบบปฏิบัติการ

7. ผลลัพธ์ คือ ผลลัพธ์ของประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ รวมถึงผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อบุคลากรและผู้ขอรับบริการตามพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ และที่มีผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการ การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และห่วงโซ่อุปทานซึ่งเป็นการใช้ระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากรมาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อการบริการและการปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้น การเรียนรู้ การบริการ และกระบวนการที่ตอบสนองต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น หมายถึง ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ ผลการดำเนินการ กระบวนการต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้อง เปรียบเทียบกับผลการดำเนินการกับแหล่งอื่นๆ ที่มีการดำเนินการในลักษณะคล้ายคลึงกัน ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการ

สนับสนุนที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและกลุ่มอื่นที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสำนักงานดีขึ้น ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและกลุ่มอื่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ชีตความสามารถ สมรรถนะ อัตรากำลัง และทักษะที่เหมาะสม บรรยากาศในการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร การนำองค์กรที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับติดตาม ดูแล ภาวะที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการทั้งหมด ได้แก่ การเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤตินออย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำกับดูแล กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน จริยธรรม การประพฤตินออย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม การรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ



ภาพประกอบ 12 ขั้นตอนไปสู่วิธีการ ด้านผลลัพธ์

ส่วนที่ 4 การประเมินรูปแบบ

ขั้นเตรียมการ

โดยการประชุมบุคลากรสำนักงาน เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ ความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นที่จะนำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐ

ขั้นดำเนินการ

1. ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ ความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นที่จะนำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐสภาพการดำเนินงานสำนักงานก่อนการดำเนินการ
2. ศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการสำนักงานที่มี ความเป็นเลิศ
3. ติดตามการปฏิบัติตามวิธีการของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ ของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ส่วนที่ 5 เงื่อนไขความสำเร็จ

เงื่อนไขการใช้รูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้นำต้องสามารถและทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความยั่งยืน กำกับดูแลสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐเพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรมรวมทั้งวิธีการสนับสนุนสังคมที่สำคัญ
2. บุคลากรสำนักงานต้องเห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานตาม กระบวนการ ขั้นตอน บทบาทหน้าที่ ภายใต้มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. สำนักงานกำหนดตัวบ่งชี้ เป้าประสงค์ในการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศ มีแผนปฏิบัติงาน ที่สามารถประเมินผลได้จริง
4. ปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศของ สำนักงาน
5. กำกับติดตามดูแลการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานได้ ตามแผนที่กำหนดไว้

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐ ผู้วิจัยได้ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐ โดยกำหนดองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ และ 75 ตัวบ่งชี้ ตามหลักการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 การ

นำไปใช้ ส่วนที่ 4 การประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไขความสำเร็จ ตามแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ ตามตาราง 6

ตาราง 6 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ตามหลักการพัฒนารูปแบบ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความมีประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการแนวคิด	4.61	0.60	มากที่สุด	4.61	0.60	มากที่สุด	4.75	0.26	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.33	0.50	มาก	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
3. การนำไปใช้ (รายองค์ประกอบ)	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.61	0.60	มากที่สุด
3.1 การนำองค์กร	4.73	0.13	มากที่สุด	4.75	0.26	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
3.2 กลยุทธ์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.61	0.60	มากที่สุด
3.3 ลูกค้ำ	4.61	0.60	มากที่สุด	4.61	0.60	มากที่สุด	4.56	1.01	มากที่สุด
3.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.56	0.73	มากที่สุด	4.56	1.01	มากที่สุด	4.75	0.26	มากที่สุด
3.5 บุคลากร	4.73	0.13	มากที่สุด	4.75	0.26	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3.6 ระบบปฏิบัติการ	4.33	0.50	มาก	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3.7 ผลลัพธ์	4.44	0.53	มาก	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.67	มากที่สุด
4. การประเมินผล	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.67	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
5. เงื่อนไขความสำเร็จ	4.72	0.13	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
รวม	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.67	มากที่สุด	4.78	0.67	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับ ดังนี้ ความมีประโยชน์ ($\bar{X} = 4.78$) ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.78$) ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อเรียงลำดับผลประเมินจากมากไปหาน้อย พบว่า ความมีประโยชน์ ได้แก่ 1) หลักการแนวคิด 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการดำเนินการรูปแบบ 4) การประเมินผล 5) เงื่อนไข เมื่อพิจารณาองค์ประกอบรูปแบบ พบว่า มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้ำ 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร

6) ระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) ทุกองค์ประกอบเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้ำ 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) ระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ ความมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้ำ 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) ระบบปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ในระยะที่ 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ สรุปผลการประเมินการใช้รูปแบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ตามตาราง 7

ตาราง 7 สรุปรายงานผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รายองค์ประกอบ

การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ ของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ	ก่อนการใช้			หลังการใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การนำองค์กร	3.63	4.48	มาก	4.21	0.31	มากที่สุด
กลยุทธ์	3.63	0.48	มาก	4.75	0.26	มากที่สุด
ลูกค้ำ	3.63	0.48	มาก	4.75	0.26	มากที่สุด
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้	3.68	0.69	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด
บุคลากร	3.75	0.63	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด
ระบบปฏิบัติการ	3.68	0.63	มาก	4.61	0.60	มากที่สุด
ผลลัพธ์	3.45	0.78	มาก	4.61	0.60	มากที่สุด
รวม	3.63	1.16	มาก	4.61	0.43	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า การเปรียบเทียบการบริหารจัดการก่อนและหลังการใช้รูปแบบ
การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยรวมก่อนการใช้อยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = 3.63$) หลังการใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.61$) และ รายด้านเรียงค่าลำดับจากมาก
ไปหาน้อย พบว่า ก่อนการใช้ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
3) ระบบปฏิบัติการ 4) การนำองค์กร 5) กลยุทธ์ 6) ลูกค้า 7) ผลลัพธ์ หลังการใช้ ได้แก่ 1) กลยุทธ์
2) ลูกค้า 3) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ 4) บุคลากร 5) ระบบปฏิบัติการ
6) ผลลัพธ์ 7) การนำองค์กร

ตาราง 8 ผลประเมินผลก่อนนำไปใช้และหลังนำไปใช้เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็น
เลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รายตัวบ่งชี้ จำนวน 75 ตัวบ่งชี้

การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	ก่อนการใช้			หลังการใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ และ ค่านิยมองค์กรได้	4.20	0.41	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
2. มีความสามารถในการส่งเสริมให้ เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมี จริยธรรม	4.05	0.68	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
3. การสร้างสำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐที่ประสบความสำเร็จ	4.13	0.46	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
4. การสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับ บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสาย สนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐ และผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น	4.30	0.46	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
5. ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ ทำให้บรรลุ พันธกิจของสำนักงาน ในมหาวิทยาลัยรัฐ	4.33	0.53	มาก	4.43	0.98	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	ก่อนการใช้			หลังการใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม	4.21	0.31	มาก	4.29	0.95	มาก
6. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ	4.22	0.48	มาก	4.14	1.46	มาก
7. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนและการปรับปรุงพัฒนางาน	4.20	0.41	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
8. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคมที่มีต่อการกิจและมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	4.05	0.68	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
9. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรมกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น	4.13	0.46	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
10. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐกำหนดกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานประจำวันที่คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สูงสุดของสังคม	4.30	0.46	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	ก่อนการใช้			หลังการใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
11. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ส่งเสริมสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนอย่างจริงจัง	4.33	0.53	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
12. กระบวนการจัดทำ การวางแผน กลยุทธ์	4.21	0.31	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
13. นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.22	0.48	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
14. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์	4.20	0.41	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
15. ระบบงานและสมรรถนะหลัก	4.05	0.68	มาก	4.43	0.98	มาก
16. วัตถุประสงค์และการพิจารณาเชิงกลยุทธ์	4.13	0.46	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.30	0.46	มาก	4.33	1.03	มาก
17. แผนปฏิบัติการและการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ	4.33	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
18. การจัดสรรทรัพยากร	4.21	0.31	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
19. แผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	4.22	0.48	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด
20. ตัววัดผลการดำเนินการ	4.21	0.31	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
21. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ	4.22	0.48	มาก	4.33	1.03	มาก
22. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ	4.20	0.41	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
23. การรับฟังลูกค้าหรือกลุ่มอื่น	4.30	0.46	มาก	4.43	0.98	มาก
24. การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น	4.33	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	ก่อนการใช้			หลังการใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น	4.21	0.31	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
25. การค้นหาความต้องการและ บริการ	4.22	0.48	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
26. การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร	4.20	0.41	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
27. การสืบค้นข้อมูล	4.05	0.68	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด
28.การจัดการความสัมพันธ์	4.21	0.31	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด
29.การจัดการข้อร้องเรียน	4.22	0.48	มาก	4.29	0.95	มาก
30.การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อ ติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการภาพรวม	4.13	0.46	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด
31.การเลือกและใช้ข้อมูลเชิง เปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ	4.30	0.46	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด
32.การใช้เสียงลูกค้าหรือกลุ่มอื่น และข้อมูล และสารสนเทศเพื่อ สนับสนุนการตัดสินใจ	4.33	0.53	มาก	4.43	0.98	มาก
33.การทบทวนผลการดำเนินการ และขีดความสามารถของสำนักงาน	4.21	0.31	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด
34.การปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อวิธีการที่เป็นเลิศ	4.21	0.31	มาก	4.29	0.95	มาก
35.การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและ โอกาสในการสร้างนวัตกรรม	4.22	0.48	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
36.การจัดการความรู้ขององค์กร อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการสร้างนวัตกรรมและ กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.05	0.68	มาก	4.29	0.95	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	ก่อนการใช้			หลังการใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
37.การใช้ความรู้และทรัพยากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิถีปฏิบัติงาน ของสำนักงาน	4.13	0.46	มาก	4.43	0.98	มาก
38. การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ในสำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน	4.30	0.46	มาก	4.43	0.98	มาก
39. ความปลอดภัยของข้อมูลและ สารสนเทศ	4.21	0.31	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
40. ความพร้อมในการใช้งานของ ข้อมูลและสารสนเทศ	4.22	0.48	มาก	4.57	0.79	มากที่สุด
41. คุณสมบัติของซอฟต์แวร์และ ฮาร์ดแวร์พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าและกลุ่มอื่น	4.20	0.41	มาก	4.57	0.79	มากที่สุด
42. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง ในการสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้	4.30	0.46	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
43. การทำงานให้บรรลุผล การ จัดระบบและบริหารบุคคลเพื่อให้ เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของสำนักงาน	4.33	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	ก่อนการใช้			หลังการใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
44. การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังโครงสร้างสำนักงานและระบบที่เปลี่ยนแปลงไป	4.21	0.31	มาก	4.43	0.98	มาก
45. สำนักงานมีสุขภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร	4.22	0.48	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
46. สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร ความต้องการที่หลากหลายตามความต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร	4.20	0.41	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
ความผูกพันของบุคลากร	4.21	0.31	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
47. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง	4.22	0.48	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
48. การกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร	4.20	0.41	มาก	4.43	0.98	มาก
49. การประเมินความผูกพันที่มีต่อสำนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัย	4.05	0.68	มาก	4.57	0.79	มากที่สุด
50. การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจอื่นๆ	4.13	0.46	มาก	4.43	0.98	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	ก่อนการใช้			หลังการใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
51. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การทำทนายเชิงกลยุทธ์ การให้ ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การ สนับสนุนจริยธรรม	4.30	0.46	มาก	4.29	0.95	มาก
52. ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และ พัฒนา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่าง ผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลประเมิน ความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ ของสำนักงาน	4.33	0.53	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด
53. การจัดการความก้าวหน้าใน หน้าที่การงานสำหรับบุคลากรเพื่อ สืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและ ผู้นำ	4.21	0.31	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด
54. การออกแบบวิธีการบริการและ กระบวนการทำงานที่สำคัญ	4.05	0.68	มาก	4.30	0.46	มาก
55. แนวคิดในการบริการ และ กระบวนการทำงานที่สำคัญ	4.13	0.46	มาก	4.33	0.53	มาก
56. ข้อกำหนดสำคัญในการจัดการ และการนำกระบวนการทำงาน	4.21	0.31	มาก	4.30	0.46	มาก
57. การกำหนดกระบวนการ สนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ประจำวัน	4.22	0.48	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
58. การปรับปรุง เสริมสร้าง สมรรถนะ และการลดความ แปรปรวน	4.20	0.41	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	ก่อนการใช้			หลังการใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
59. การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ ความเสี่ยงที่น่าลงทุน การเตรียมการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญตามโอกาส	4.05	0.68	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
60. การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณาเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน	4.30	0.46	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
61. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการความพึงพอใจต่อลูกค้า และกลุ่มอื่น เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานของสำนักงาน	4.33	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
62. การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม	4.21	0.31	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
63. ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ	4.22	0.48	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
64. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและกลุ่มอื่น	4.20	0.41	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	ก่อนการใช้			หลังการใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
65. ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน และผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสำนักงานดีขึ้น	4.05	0.68	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
66. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและกลุ่มอื่น	4.13	0.46	มาก	4.43	0.98	มาก
67. อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร	4.21	0.31	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
68. บรรยากาศในการทำงาน	4.22	0.48	มาก	4.17	0.98	มาก
69. ความผูกพันของบุคลากร	4.20	0.41	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
70. การกำกับดูแล	4.13	0.46	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
71. กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน	4.30	0.46	มาก	4.43	0.98	มาก
72. จริยธรรม การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม	4.33	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
73. การรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	4.21	0.31	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
74. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน	4.22	0.48	มาก	4.43	0.98	มาก
75. การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ	4.20	0.41	มาก	4.43	0.98	มาก
รวม	4.28	0.24	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินผล รายตัวบ่งชี้ 75 ตัวบ่งชี้ ก่อนนำไปใช้และหลังนำไปการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ตัวบ่งชี้ก่อนนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) ตัวบ่งชี้หลังนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$)

ตาราง 9 สรุปผลการประเมินความพึงพอใจการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ (วิธีการ ประเด็นข้อมูล) รายการประกอบ

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ (วิธีการ/ประเด็นข้อมูล) รายการประกอบ	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การนำองค์กร	4.21	0.31	มากที่สุด
ประกอบด้วย 8 วิธีการ ได้แก่ 1) การประชุมสำนักงาน 2) การประชุมคณะกรรมการบริหารคณะ 3) อีเมล / EDS / เว็บไซต์/Line Group/Face group *กรณีเร่งด่วน โทรศัพท์สายตรงทันที 4) กิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสำนักงาน (สภากาแฟ) “เปิดใจ เปิดอก ได้งานได้ใจ” 5) กิจกรรมแลกเปลี่ยน/พบปะ 6) กิจกรรมสัญจรสำนักงานพบปะผู้บริหารคณะ 7) กิจกรรม OD (Organization Development) 8) ประเมินผลความพึงพอใจ/ ไม่พึงพอใจการดำเนินงานในภาพรวม โดยมี 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การสื่อสารทาง 2) การสื่อสารสองทาง ประกอบด้วยประเด็นข้อมูล ได้แก่ 1) ทิศทางนโยบายจากกรรมการบริหารคณะ 2) ผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงภาระงาน 3) ธรรมชาติภาพ / ความต้องการ / ความจำเป็น 4) ข้อตกลงภาระงานรายบุคคล			
2. กลยุทธ์	4.67	0.50	มากที่สุด
ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ 1) วิเคราะห์วางแผนจัดทำกลยุทธ์ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ 3) จัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ 4) วัดผล ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ โดยมีประเด็นข้อมูล ประกอบด้วย 1) กระบวนการ / ผู้เกี่ยวข้อง/กรอบเวลา / ความคล่องตัวและความยืดหยุ่น 2) สภาพแวดล้อม นวัตกรรม และโอกาสที่สำคัญ 3) รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศ 4) ระบบงานที่สำคัญสมรรถนะหลัก เครือข่ายในการปฏิบัติงาน 5) เป้าประสงค์ที่สำคัญ			

ตาราง 9 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัย รัฐ (วิธีการ/ประเด็นข้อมูล) รายองค์ประกอบ	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติการที่สำคัญ 6) การกำหนดความท้าทาย การสร้างนวัตกรรม และสอดคล้องตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย 7) การจัดทำแผนระยะสั้น ระยะยาว โดยสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 8) ถ่ายทอดแผนและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นของผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงภาระงาน 9) การจัดสรรทรัพยากร/ความพร้อมตามหลัก 4Ms 10) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จประเมินผลการดำเนินงานเพื่อบริหารความเสี่ยง 11) ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติ 12) คัดการณ์ผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียงความต่างกับความสำเร็จของสำนักงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน			
3. ลูกค้ำ	4.75	0.26	มากที่สุด
ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ 1) รวบรวมสารสนเทศ 2) สร้างความผูกพันค้นหาความต้องการ บริการ 3) สนับสนุนกลไกในการสื่อสาร 4) จัดการความสัมพันธ์เพื่อหลีกเลี่ยงข้อร้องเรียน โดยมีประเด็นข้อมูล ได้แก่ 1) แบบประเมินความพึงพอใจ / ไม่พึงพอใจ 2) การรับฟังเสียงของลูกค้า การรับบริการ 3) ศึกษาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่ง 4) เฝ้าสังเกตการณ์พฤติกรรม 5) กำหนดแบ่งกลุ่ม 6) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในสำนักงาน 7) สำรวจแรงจูงใจและความต้องการการสนับสนุนในการทำงาน			
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.67	0.50	มากที่สุด
ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ 1) วิเคราะห์ ทบทวน ข้อมูลสารสนเทศ 2) เลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ 3) เพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ 4) จัดการการเรียนรู้ตามวิถีปฏิบัติงานของคนในสำนักงาน โดยมีประเด็นข้อมูล ได้แก่ 1) แผนยุทธศาสตร์ของคณะ/แผนปฏิบัติการและแผนงานโครงการรายบุคคล และนวัตกรรมที่ต่อยอดจากผลงาน 2) รูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ง่ายต่อการเรียนรู้ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เช่น ระบบ Anti-virus การสืบค้นข้อมูลอย่างง่าย 3) กระบวนการทำงานหลัก กระบวนการสนับสนุนตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะวิชาชีพ			

ตาราง 9 (ต่อ)

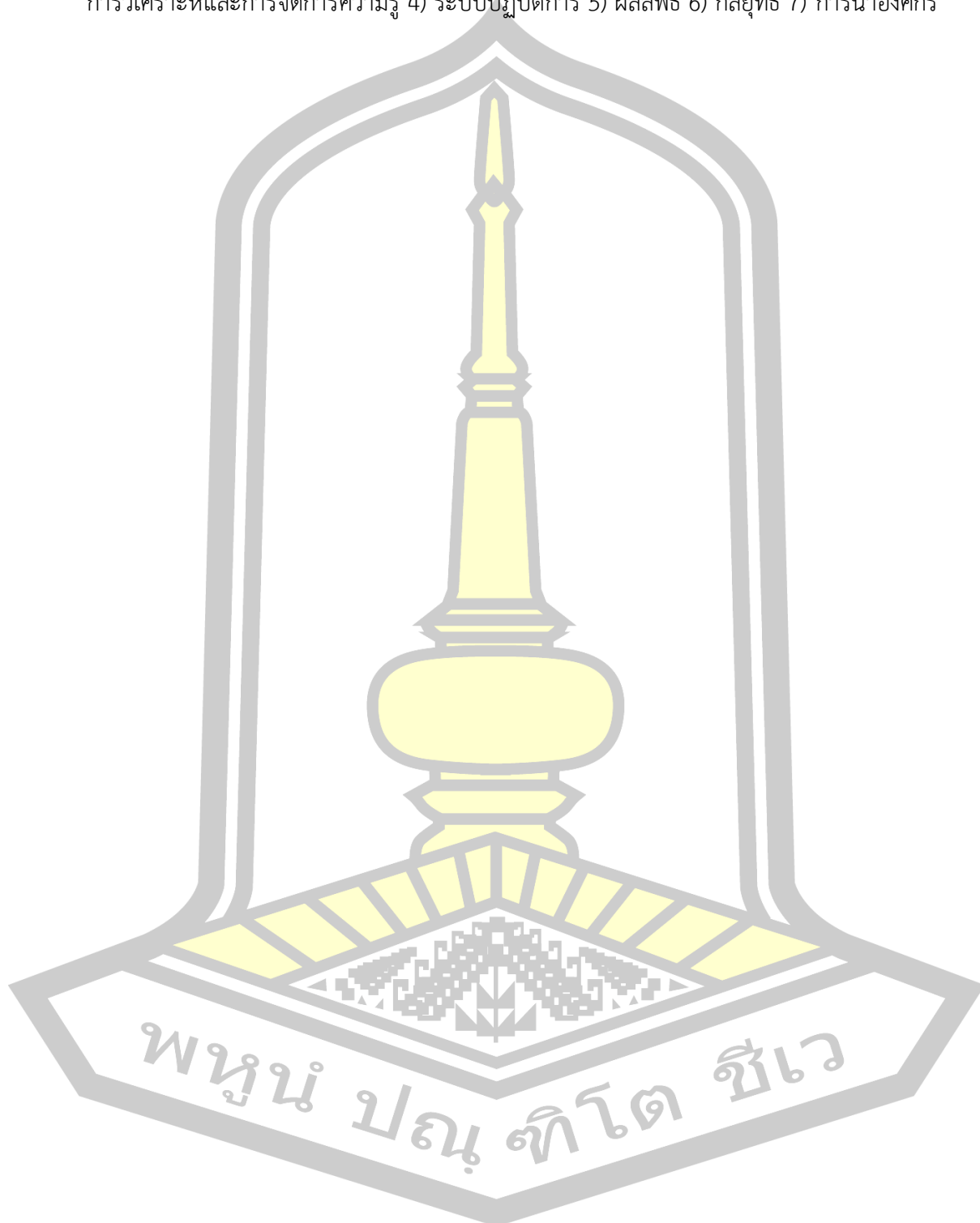
รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัย รัฐ (วิธีการ/ประเด็นข้อมูล) รายนองค์ประกอบ	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4) ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ 5) รวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่นำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์			
5. บุคลากร	4.75	0.26	มากที่สุด
ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ 1)ประเมินความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลัง 2) จัดการโครงสร้างและบริหารบุคลากร 3) เสริมสร้างวัฒนธรรม นำความหลากหลาย กำหนดองค์ประกอบความผูกพันองค์กร 4) พัฒนาระบบการเรียนรู้และการทำงานภายใต้สมรรถนะหลัก โดยมีประเด็นข้อมูล ได้แก่ 1) ขีดความสามารถ กระบวนการทำงานหลัก กระบวนการสนับสนุนตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะวิชาชีพ รายบุคคล 2) แผนพัฒนาตนเอง (การอบรมสัมมนา) การทำงานแทนกัน 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน อาทิ ระบบความปลอดภัย การตรวจสุขภาพประจำปี 4) รูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศฐานข้อมูลพื้นฐาน ด้านงานบุคคลที่ง่ายต่อการเรียนรู้ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เช่น ความก้าวหน้าทางสายงาน สวัสดิการต่างๆ 5) จัดอบรมกิจเพื่อสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร การสร้างขวัญกำลังใจ 6) Happy Workplace กิจกรรม 5ส 7) กิจกรรมออกกำลังกาย 8) ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ การสอนงาน การเตรียมตัวเป็นหัวหน้างาน 9) รวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นการบริการ ที่เป็นประโยชน์ที่นำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหน้าที่ตามสายงาน			
6. ระบบปฏิบัติการ	4.67	0.50	มากที่สุด
ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ 1) กำหนดกระบวนการทำงานเน้นความเป็นเลิศ 2) สร้างนวัตกรรมในการทำงาน 3) ควบคุม ป้องกัน ให้เกิดสมดุลในการทำงาน 4)ตรวจสอบ วิเคราะห์ เตรียมการในภาวะฉุกเฉินโดยมีประเด็นข้อมูล ได้แก่ 1) กระบวนการทำงานหลัก กระบวนการสนับสนุนตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะวิชาชีพ รายบุคคล			

ตาราง 9 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัย รัฐ (วิธีการ/ประเด็นข้อมูล) รายองค์ประกอบ	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
(ความต้องการ/ข้อเสนอแนะ/เทคโนโลยี/มาตรฐานต่างๆ/รอบเวลา / ความคาดหวัง/กฎระเบียบ / องค์ความรู้) 2) รวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นการบริการ ที่เป็นประโยชน์ที่นำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหน้าที่ตามสายงาน 3) อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการแบบห่วงโซ่อุปทาน 4) การป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย การลดต้นทุน และเตรียมความพร้อมในสภาวะฉุกเฉิน			
7. ผลลัพธ์	4.61	0.60	มากที่สุด
ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ 1) ศึกษาประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของการบริการ/สภาพแวดล้อม /กระบวนการ 2) เลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบภายใต้ 4Ms 3) กำกับดูแลติดตาม และสนับสนุนภายใต้ 4Ms 4) จัดการตามวิถีปฏิบัติงานของคนในสำนักงานตามแนวทางห่วงโซ่อุปทาน โดยมีประเด็นข้อมูล ได้แก่ 1) ข้อมูลเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดสำนักงาน ข้อมูลปลายสุด ความพึงพอใจ 2) รวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการข้อมูลเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดสำนักงาน ข้อมูลปลายสุด ความพึงพอใจ เพื่อสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นการบริการ ที่เป็นประโยชน์ที่นำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหน้าที่ตามสายงาน 3) ผลลัพธ์ด้านงานบุคคล การนำองค์กร (ความผูกพันต่อองค์กร/บรรยากาศในการทำงาน/อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร/สวัสดิการ/จริยธรรม/กฎระเบียบต่างๆ) 4) กิจกรรมการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย การลดต้นทุน และเตรียมความพร้อมในสภาวะฉุกเฉิน เพื่อเตรียมแผนไปสู่การปฏิบัติตามนโยบายของการนำองค์กร			
รวม	4.61	0.43	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รายองค์ประกอบ ซึ่งได้กำหนดวิธีการและประเด็นข้อมูลในการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ ความพึงพอใจ อยู่ในระดับ

มากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ลูกค้า 3) การวัด
การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 4) ระบบปฏิบัติการ 5) ผลลัพธ์ 6) กลยุทธ์ 7) การนำองค์กร



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยการพัฒนารูปแบบรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) สรุปผลการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผลการวิจัย
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ
2. เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐไปใช้

สรุปผล

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ พบว่า ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ระบบปฏิบัติการ 2) ลูกค้า 3) การนำองค์กร 4) กลยุทธ์ 5) ผลลัพธ์ 6) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 7) บุคลากร 75 ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) ได้แก่ 1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กรได้ 2. มีความสามารถในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม 3. การสร้างสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ประสบความสำเร็จ 4. การสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น 5. ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

6. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ 7. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนและการปรับปรุงพัฒนา
งาน 8. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคมที่มีต่อภารกิจ
และมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 9. สำนักงานใน
มหาวิทยาลัยรัฐมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรมกับ 10. สำนักงานใน
มหาวิทยาลัยรัฐกำหนดกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานประจำวันที่คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สูงสุด
ของสังคม 11. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐส่งเสริมสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนอย่าง
จริงจัง 12. กระบวนการจัดทำ การวางแผนกลยุทธ์ 13.นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
14. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ 15. ระบบงานและสมรรถนะหลัก 16. วัตถุประสงค์และการ
พิจารณาเชิงกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 17. แผนปฏิบัติการและการนำแผนปฏิบัติการไปสู่
การปฏิบัติ 18. การจัดสรรทรัพยากร 19. แผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ 20. ตัววัดผล
การดำเนินการ 21. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ 22. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ 23. การรับ
ฟังลูกค้าหรือกลุ่มอื่น 24. การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า
หรือกลุ่มอื่น 25. การค้นหาความต้องการและบริการ 26. การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร
27. การสืบค้นข้อมูล 28.การจัดการความสัมพันธ์ 29.การจัดการข้อร้องเรียน 30.การใช้ข้อมูล
และสารสนเทศเพื่อติดตามผลการ 31. ปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการภาพรวม
32. การใช้เสียงลูกค้าหรือกลุ่มอื่น และข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
33. การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสำนักงาน 34. การปรับปรุง
ผลการดำเนินการเพื่อวิธีการที่เป็นเลิศ 35. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้าง
นวัตกรรม 36. การจัดการความรู้ขององค์กร อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการสร้าง
นวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 37. การใช้ความรู้และทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
ในวิถีปฏิบัติงานของสำนักงาน 38. การจัดการข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง
สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน 39. ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ 40. ความพร้อมใน
การใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ 41. คุณสมบัติของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์พร้อมใช้งานอย่าง
ต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มอื่น 42. ขีดความสามารถและอัตรากำลังใน
การสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ 43. การทำงานให้บรรลุผล การจัดระบบ
และบริหารบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของสำนักงาน
44. การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมรับต่อความต้องการด้านขีด
ความสามารถและอัตรากำลัง โครงสร้างสำนักงานและระบบที่เปลี่ยนแปลงไป 45. สำนักงานมีสุข
ภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร 46. สิทธิประโยชน์และ
นโยบายด้านบุคลากร ความต้องการที่หลากหลายตามความต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร

47. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง 48. การกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร 49. การประเมินความผูกพันที่มีต่อสำนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัย 50. การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจอื่นๆ 51. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การท้าทายเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การสนับสนุนจริยธรรม 52. ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลประเมินความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของสำนักงาน 53. การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากรเพื่อสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ 54. แนวคิดในการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ 55. ข้อกำหนดสำคัญในการจัดการและการนำกระบวนการทำงาน 56. การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน 57. การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะและการลดความแปรปรวน 58. การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความเสี่ยงที่นำลงทุน การเตรียมการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญตามโอกาส 59. การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณารอบเวลาในการทำงาน 60. การเพิ่มผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน 61. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการความพึงพอใจต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น เพื่อยกระดับผลการดำเนินการของสำนักงาน 62. การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม 63. ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ 64. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและกลุ่มอื่น 65. ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน และผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการ 66. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและกลุ่มอื่น 67. อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร 68. บรรยากาศในการทำงาน 69. ความผูกพันของบุคลากร 70. การกำกับดูแล 71. กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน 72. จริยธรรม การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม 73. การรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ 74. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน และ 75. การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ พบว่า สภาพปัจจุบัน เพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รวมทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) สภาพที่พึงประสงค์เพื่อการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รวมทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย องค์ประกอบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อการพัฒนา

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ จากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ระบบปฏิบัติการ 2) ลูกค้า 3) การนำองค์กร 4) กลยุทธ์ 5) ผลลัพธ์ 6) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 7) บุคลากร

2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ พบว่า ได้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ แบ่งเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 การประเมินผล ส่วนที่ 5 เงื่อนไขความสำเร็จ และผลประเมินการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมมีระดับความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบรูปแบบ พบว่า มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) เงื่อนไขความสำเร็จ 2) การประเมินผล 3) แนวทางการนำไปใช้ 4) หลักการแนวคิด และ 5) วัตถุประสงค์ ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยรวมอยู่มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) ทุกองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) เงื่อนไขความสำเร็จ 2) การประเมินผล 3) แนวทางการนำไปใช้ 4) วัตถุประสงค์ และ 5) หลักการแนวคิด ซึ่งสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยที่มุ่งหวังให้มีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศไปใช้เพื่อพัฒนาการทำงานของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ซึ่งเป็นหน่วยสนับสนุนภารกิจหลักการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย อันจะส่งผลให้เกิดองค์การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์รวมของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) 2558-2561 และการเตรียมสำหรับการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2563-2566 (ฉบับร่าง) ซึ่ง ณ ปัจจุบัน หน่วยงานองค์กรต่างๆ ในทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชนเอง ก็ได้มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ต่างๆ ให้เกิดความเป็นเลิศอย่างรอบด้าน เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และโดยเฉพาะในสถานการณ์ฉุกเฉิน

3. ผลการประเมินผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ไปใช้ พบว่า ก่อนนำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) ส่วนหลังการนำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยเพื่อนำการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ไปใช้ คือต้องการทำให้สำเร็จ (Implementation) โดยต้องผ่านการทดสอบตามขั้นตอนของการพัฒนา แล้วควรนำไปใช้ให้เกิด

ความสำเร็จ และต้องยอมรับให้ได้ว่า ไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจ และมีการนำไปใช้ โดยการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) ทิศนา แชมมณี (2551)

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย มีประเด็นที่นำมาอภิปรายสรุปผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ พบว่า ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 75 ตัวบ่งชี้ สอดคล้องตามแนวคิดเพื่อความเป็นเลิศของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) 2558-2561 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยคณะกรรมการทำงานขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันการศึกษาสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำเลิศในระดับนานาชาติ ซึ่งหมายถึง มหาวิทยาลัย วิทยาเขต คณะวิชา ส่วนงานหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะวิชา สามารถใช้กรอบนี้ไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินตนเองและค้นหาโอกาสในการพัฒนาแผนเพื่อการปรับปรุงระบบการดำเนินงาน และทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมายที่สถาบันต้องการ ทั้งนี้ กรอบการประเมินนี้ สามารถใช้ได้กับ ทุกขนาด ลักษณะของสถาบัน ระดับการพัฒนา หรือคะแนนจากการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ซึ่งประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) ระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ รวมถึงสอดคล้องกับ เสาวภา เมืองแก่น (2560) ที่ศึกษาเกี่ยวกับต้นแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย พบว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) มิติการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ 2) มิติภาวะผู้นำผู้บริหาร 3) มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) มิติวัฒนธรรมองค์กร 5) มิติการจัดการความรู้ 6) การจัดการเทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ เศรษฐพานิช (2550) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิด/หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ ต่าง ๆ เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น และใช้วิธีการ Benchmarking โดยการศึกษาคุณลักษณะและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ พบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน พบว่า คุณลักษณะสำคัญ และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น กล้าคิด

กล้าทำ กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็ว มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาและปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารที่เป็นระบบ โปร่งใส เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติตน ผู้บริหารเหล่านี้มีเจตนารมณ์แน่วแน่ในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข แนวทางการบริหารงานในปัจจุบันยึดตามเกณฑ์ การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. (องค์การมหาชน) และมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของกระทรวงศึกษาธิการ คุณลักษณะสำคัญที่ปรากฏอย่างชัดเจนในสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ คือ มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน กำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้ปกครองและสถานศึกษา มีการตั้งความคาดหวังผลสำเร็จไว้สูง เป็นผู้นำด้านการจัดการ เรียนรู้ มีการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับนักเรียนอย่างทั่วถึง จัดสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระเบียบและ ปลอดภัยต่อนักเรียน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ของ นักเรียน มีการวางแผนในด้านทรัพยากรบุคคล การสรรหา คัดเลือกและการพัฒนาสมรรถนะอย่าง ต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบและมีขวัญ และ กำลังใจในการปฏิบัติงาน (คุณลักษณะของครูผู้สอน ประกอบด้วย มีความรู้ความเข้าใจ หลักสูตร จิตวิทยาและพัฒนาการของนักเรียน มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่น และ รับผิดชอบในหน้าที่ มีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอ ใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนา และคุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน ประกอบด้วย เข้าใจบทบาท หน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความร่วมมือ กับสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษา รวมทั้งมีความผูกพันกับองค์กรสูง สอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ.ร. (2555) ได้จัดให้มีการสำรวจการพัฒนากิจการ (Organization Development Survey) พบว่า หลักการสำคัญของการจัดการคุณภาพ (Quality Management) ประกอบไปด้วยงานที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Management) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการวางแผนคุณภาพ 2) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) เป็นการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จะต้อง ดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยความรอบคอบ 3) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงาน และการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือ บริการที่ผลิตขึ้น มีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ Mohammed Arif (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Baldrige theory into practice : a generic model” พบว่า ในยุคปฏิรูป การศึกษาที่มุ่งคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ รวมทั้งเพื่อปรับปรุงการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของโลก และให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเพิ่มศักยภาพของนักเรียนให้ทันกับการแข่งขันบน เวทีโลก จึงมีความจำเป็นที่การบริหารและการจัดการต้องเน้นคุณภาพการใช้ generic Baldrige framework พบว่า จากการวิเคราะห์กรอบ Baldrige โรงเรียนทั่วไปสามารถนำไปสู่การดำเนินการ

โดยใช้หกขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) การนิยามที่ชัดเจนของผู้มีส่วนได้เสีย 2) กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เสนอตัวชี้วัด KPI 3) การตั้งค่าเป้าหมาย KPI การออกแบบกระบวนการจัดสรรทรัพยากร 4) การตรวจสอบตัวชี้วัดและเป้าหมายและการปรับปรุงแก้ไขเป้าหมาย สอดคล้องกับ วิทยาลัย เจริญชัย (2562) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 77 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 16 ตัวชี้วัด 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 10 ตัวชี้วัด 3) การจัดการความรู้ 10 ตัวชี้วัด 4) การจัดการกระบวนการ 17 ตัวชี้วัด 5) การพัฒนาบุคลากร 7 ตัวชี้วัด 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9 ตัวชี้วัด และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรูปแบบ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) การจัดการความรู้ 4) การจัดการ กระบวนการ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การมุ่งเน้นผลการ ปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 ประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไข และผลการ ประเมินรูปแบบ พบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์บริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ ของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ พบว่า ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 75 ตัวบ่งชี้ สอดคล้องตาม แนวคิดเพื่อความเป็นเลิศของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) 2558-2561 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยคณะอนุกรรมการทำงานขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้ เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันการศึกษาสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนา เพื่อก้าวสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำในระดับนานาชาติ ซึ่งหมายถึง มหาวิทยาลัย วิทยาเขต คณะวิชา ส่วนงานหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะวิชา สามารถใช้กรอบนี้ไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินตนเองและ ค้นหาโอกาสในการพัฒนา งานแผนเพื่อการปรับปรุงระบบการดำเนินงาน และทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตาม เป้าหมายที่สถาบันต้องการ ทั้งนี้ กรอบการประเมินนี้ สามารถใช้ได้กับ ทุกขนาด ลักษณะของสถาบัน ระดับการพัฒนา หรือคะแนนจากการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ซึ่งประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) ระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ รวมถึงสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559) พบว่า บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา

(ภาคเอกชน) มหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนมีความแตกต่างกันในเชิงกฎหมายที่ใช้ควบคุม และแนวทางการควบคุมมาตรฐานวิชาการ โดย มหาวิทยาลัยของรัฐดำเนินการภายใต้กฎหมายจัดตั้งของตนเอง มีรัฐลงทุนให้ทั้งในเรื่องที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง สามารถรายงานผลการฝึกอบรม ควบคุมมาตรฐานทางวิชาการของตนเองได้ภายใต้เกณฑ์มาตรฐานที่ส่วนกลางกำหนด มีโอกาสในการคัดเลือกนักศึกษามากกว่า สามารถดำเนินการ สรรหาสภามหาวิทยาลัยได้ภายใต้กฎหมายของตนเอง ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนต้องดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติอุดมศึกษาเอกชน การดำเนินงานด้านวิชาการอยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ต้องลงทุนด้วยตนเอง และไม่มีโอกาสในการคัดเลือกนักศึกษาเหมือนอุดมศึกษาของรัฐ ต้องบริหารงบประมาณอย่างเหมาะสมเพราะต้องคำนึงถึงการลงทุนระยะยาว ส่วนที่ดีกว่าของอุดมศึกษาเอกชนคือนักศึกษาสามารถเลื่อนไหลเปลี่ยนคณะได้ และการบริหารการเงินที่มีความคล่องตัวกว่า สอดคล้องกับ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) พบว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเจริญเติบโตในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์การคุณภาพโดยสมบูรณ์ ซึ่งจะสอดคล้องกับปรัชญาขององค์การเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และพัฒนาการ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ช่วยให้ผู้บริหารและองค์การสามารถรับรู้ปัญหาของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของตลาด เพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการตรงกับความต้องการตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้า ให้ความสำคัญกับระบบที่เรียบง่ายและผลลัพธ์ที่ลดความสูญเสียและความสูญเปล่าในการดำเนินงาน และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบ ขั้นตอน และการจัดเก็บข้อมูลการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ แก้ไขง่าย ไม่เสียเวลากับงานที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจพนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และการสร้างรายได้ของธุรกิจ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์การ ให้มีคุณภาพสูงสุดในทุกมิติ

2. ผลการดำเนินการพัฒนารูปแบบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยการนำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐประเมินผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ อยู่ในระดับมากที่สุดเรียงลำดับ ดังนี้ ความมีประโยชน์ ($\bar{X} = 4.78$) ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.78$) ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อเรียงลำดับผลประเมินจากมากไปหาน้อย พบว่า ความมีประโยชน์ ได้แก่ 1) หลักการแนวคิด 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการดำเนินการรูปแบบ 4) การประเมินผล 5) เงื่อนไข สอดคล้องกับ DEBORAH F. BEARD (2009) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “Successful Applications of the Balance Scorecard in Higher Education” ศึกษาว่ามีการใช้เครื่องมือที่มีอาชีพในธุรกิจใช้ซึ่งนักการศึกษาได้นำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาบ้างหรือไม่ คำตอบคือ The

Balance Scorecard (BSC) ผู้วิจัยรายงานว่า ได้คัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาระดับอุดมศึกษา 2 แห่ง ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige แล้ว ผลการศึกษาพบว่า แม้ว่าสถาบันจะได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี มีการจัดอันดับดีในรายงานของสื่อระดับชาติเป็นที่น่าพอใจและมีคุณค่ากับนักศึกษาแล้วก็ตาม สถาบันควรมีการจัดการแบบบูรณาการระบบที่มี BSC ควรจะเป็นการพิจารณาสำหรับใช้งานในการจัดการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย การระบุและการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานการภารกิจการวิจัย ศักยภาพ และค่านิยมหลักของสถาบันการศึกษา และแสวงหาการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อโอกาสที่จะสร้างวิสัยทัศน์ในการศึกษาระดับสูง BSC เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ระบบการบริหารจัดการช่วยให้ไม่เพียงแต่องค์กรธุรกิจ แต่ยังช่วยสถาบันการศึกษาได้ด้วย ในด้านความกระจ่างเรื่องวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ แปลงเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน กำหนดเป็นมาตรการและลงสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับภารกิจการวิจัย ศักยภาพ และค่านิยมหลัก นอกจากนี้ กระบวนการของการสร้าง BSC ให้โอกาสสำหรับการระบุเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ช่วยระบุให้เห็นชัดเจนว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญของสถาบัน และสถาบันต้องการจะเป็นอย่างไรต่อไป สอดคล้องกับ Brent D. Ruben (2007) ได้ศึกษาเรื่อง “Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework” ศึกษาถึงผลกระทบจากการใช้โปรแกรมประเมินตนเองตามกรอบของ Malcolm Baldrige กับการจัดการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือ การสรุปชุดของการศึกษาที่จัดทำโดยศูนย์การศึกษาที่จัดทำโดยศูนย์การการพัฒนางานองค์กรและความเป็นผู้นำที่มหาวิทยาลัย Rutgers ปี ค.ศ. 2003-2005 เพื่อการศึกษาการรับรู้ว่า โปรแกรมการประเมินตนเองขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียงและได้รับความนิยม เช่น Malcolm Baldrige โดยการวิจัยมุ่งเน้นไปที่การมุ่งเน้นคุณค่า (Core Value) ของ Malcolm Baldrige ที่จะส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศในแนวทางการศึกษาระดับ Higher Education เมื่อปรับประยุกต์กรอบออกแบบเฉพาะสำหรับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการประเมินตนเอง ส่งผลให้เกิดการหลอมรวมของความรู้และแนวคิดทฤษฎี นำไปสู่การสร้างการรับรู้จุดแข็งและความต้องการจำเป็นในการปรับปรุง ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ในส่วนใหญ่ของหน่วยงานที่ใช้กรอบนี้เป็นโปรแกรมการประเมินผล จะมีการริเริ่มความมุ่งมั่นที่แท้จริงไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ Ka-ho Mok (2003) ได้วิจัยเรื่อง Dezentralization and maketization of education on Singapore : A Case study of the school excellence model เพื่อศึกษาปรัชญาและหลักการ ของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ ตามหลักการกระจายอำนาจของรัฐบาล ที่ให้เสรีแก่สถานศึกษาในการพัฒนาตนเอง ให้ยืดหยุ่น เหมาะสม กับจุดแข็งของตัวเอง แนวทางที่ รัฐบาลจะสนับสนุนคือการนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School excellence model : SEM) เพื่อให้

สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และประเมินตนเอง สอดคล้องกับ วินูลาส เจริญชัย (2562) ที่ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรูปแบบ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) การจัดการความรู้ 4) การจัดการ กระบวนการ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การมุ่งเน้น ผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 ประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไข และผล การประเมินรูปแบบ สอดคล้องกับ ศรีดา ชัยสุวรรณ (2561) ที่ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยใช้แนวคิด ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องมาตรฐาน สถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 (ราชกิจจานุเบกษา, 2554) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558 (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2556) พบว่า รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความ เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบ ด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สารสำคัญ 7 หมวด ประกอบด้วย หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์ และ 4) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิด Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิด การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณ โดยเฉพาะในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณา ประกอบด้วย 1) การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็น ที่ถูกนำมา พิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน 2) รูปแบบ การประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบ การวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูง มาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษาซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง 3) รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็น เครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นทั้งจริยธรรมและมีดุลพินิจที่ดี มาตรฐาน และเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นๆ 4) รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นใน กระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคนกล่าวโดยสรุป การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หมายถึง การทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบ

ที่สร้างขึ้น เพื่อประเมินความเป็นไปได้ ประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบ

3. ผลการศึกษาการนำการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ไปใช้ พบว่า องค์ประกอบจาก 7 องค์ประกอบ ลำดับสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) กลยุทธ์ 2) ลูกค้ำ 3) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4) บุคลากร 5) ระบบปฏิบัติการ 6) ผลลัพธ์ 7) การนำองค์กร ซึ่งทำให้เห็นว่า กลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญมากที่สุดในการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงไปกับองค์ประกอบด้านลูกค้ำ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ที่ต้องอาศัยบุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์ที่เป็นองค์ประกอบ ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เชื่อมโยงกันในทุกองค์ประกอบอย่างสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับ Clack (2008) ที่ได้วิจัยเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล ของรัฐ ไคโรไลนา พบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพในสถานศึกษา ตลอดจนเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กร ได้แก่ แม่แบบการจัดการ ศึกษาแบบ SIPPO model การประเมินแบบสมดุล Balance scorecard การบริหารแบบ Benchmarking แนวคิด การพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดในการพัฒนาแบบ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศต่อไป สอดคล้องกับ Michael E. Porter (2007) ที่พบว่า Five Forces Model แม่แบบนั้นเป็นเชิงวิเคราะห์และมีความเป็นวิชาการมากกว่า 7s สังเคราะห์ออกมาเป็น System ระบบ Strategy กลยุทธ์ Structure โครงสร้าง Style รูปแบบ Skill ทักษะ Shared Values ค่านิยมร่วม Staff บุคลากร แต่การให้มุมมองเพียงแต่บุคลากร ยังไม่ใช่คำตอบที่สุดของการจัดการองค์กรต้องร่วมการรู้จักเอื้ออำนาจในทางปฏิบัติงาน การเอื้ออำนาจความรับผิดชอบรวมทั้งการประเมิผล 360 องศา การรู้จักเอื้ออำนาจในทางปฏิบัติงานที่ดี คือการลดระดับการเหลื่อมล้ำทางตำแหน่ง เปลี่ยนแปลงบทบาทองค์การ พนักงานทุกระดับชั้นต้องสนับสนุนองค์ประกอบของงานด้วยตัวเอง สอดคล้องกับ Dettmann (2004) ได้วิจัยเรื่อง การรับรู้ของผู้บริหารการศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนที่มีต่อการนำเครื่องมือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในมหาวิทยาลัย วิลคอน ชิรสก๊อต พบว่า มุมมองเชิงบวกของการนำเครื่องมือไปใช้คือ 1) เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศ 2) เป็นความ ภาคภูมิใจของสมาชิกที่ร่วมดำเนินการ 3) ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 4) ภาระงานเพิ่มมากขึ้น 5) ความไม่เชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 6) มีขอบเขตการทำงานที่กว้างมาก 7) ความคาดหวังเชิงคุณภาพเพิ่มมากขึ้น 8) การตัดสินใจทำปราศจากการติดตามรูปแบบของเครื่องมือ MBNQA 9) ลูกค้ายังไม่ให้การยอมรับอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับ ทิศนา ขัมมณี (2551) ที่ได้ให้ความหมายการนำรูปแบบไปใช้ หมายถึงการทำให้สำเร็จ (Implementation)

เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้ โดยการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้จนประสบความสำเร็จ แต่ก็ควรมีการปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิด Joyce and Weil (1996) ได้ให้ความหมายการนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีการปรับปรุงรูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบระยะนี้ใช้ข้อมูลจากการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น ระยะที่สองเป็นการปรับปรุงรูปแบบการสอน และนำไปทดลองซ้ำอาจทำได้หลายครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ สอดคล้องกับแนวคิด บุญชม ศรีสะอาด (2559) ได้ให้ความหมายการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ โดยสรุป คือ การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่าทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบและอิทธิพลหรือความสำคัญของกลุ่มองค์ประกอบหรือกลุ่มตัวแปรในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจปรับปรุงแบบใหม่โดยตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบของตน ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้

1.1 การนำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ จำเป็นต้องศึกษารายละเอียดของคู่มือและองค์ประกอบของรูปแบบให้ชัดเจน

1.2 ในการพัฒนากระบวนการ วิธีการ ขั้นตอนของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ ต้องทำความเข้าใจในแต่ละขั้นตอน กระบวนการ วิธีการให้ชัดเจน

1.3 การนำรูปแบบไปใช้ในสำนักงาน ผู้บริหารควรกำกับดูแล ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศเชิงประจักษ์ เป็นรูปธรรม และนำไปต่อยอด ประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการอื่นๆ ต่อไปได้

1.4 มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้มีกิจกรรม จัดสรรงบประมาณ และเร่งดำเนินการให้มีการวิจัยและพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในทุกมิติ อย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยและพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานหลากหลายรูปแบบ เพื่อส่งเสริมกระตุ้นให้บุคลากรสำนักงาน มีการพัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะในการทำงานให้เต็มที่ และต่อเนื่อง

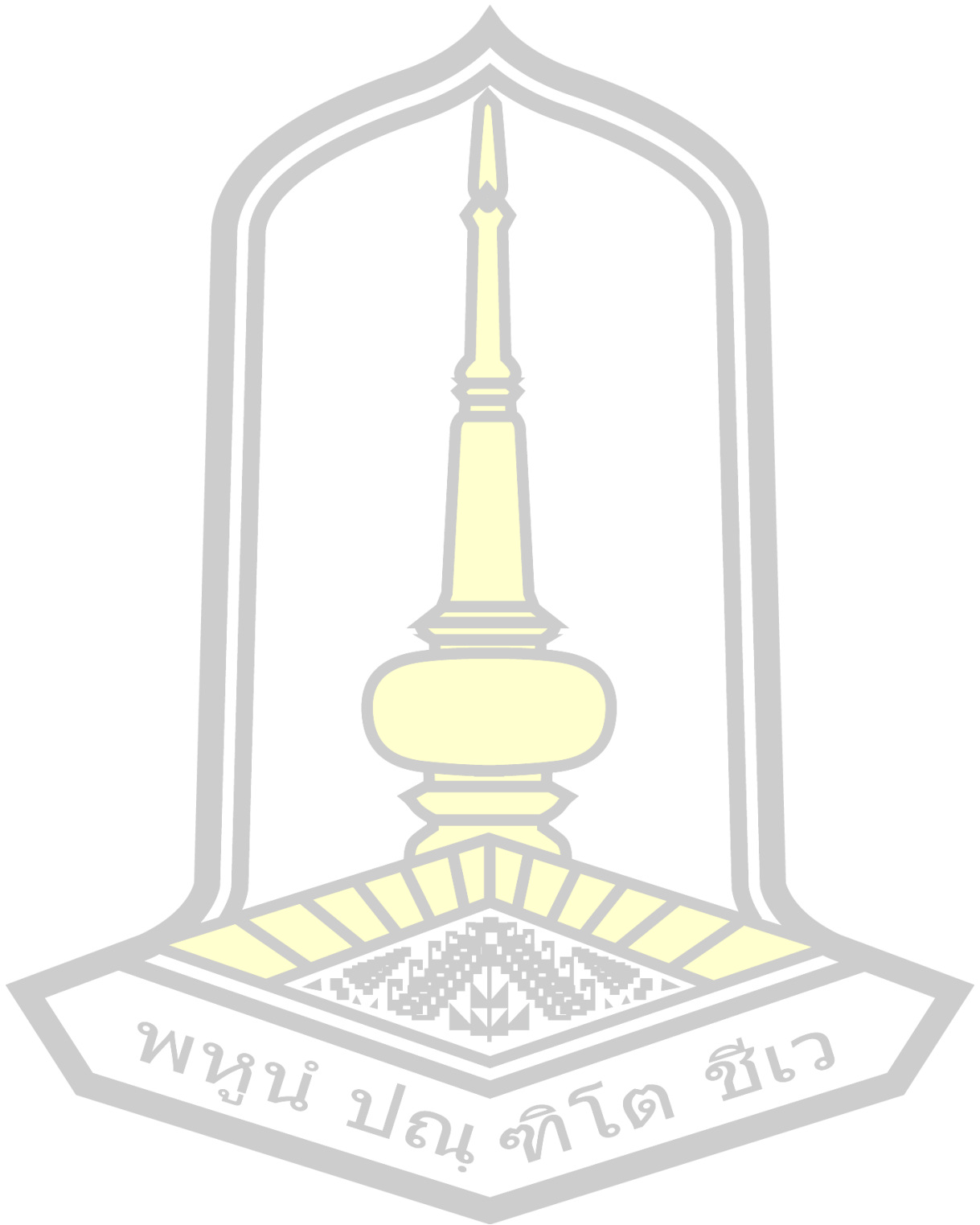
2.2 ควรมีการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสายสนับสนุนทุกระดับ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อความเป็นเลิศของการบริหารจัดการสำนักงานในภาพรวม

2.3 ควรพัฒนาบุคลากรสำนักงานทุกระดับ ให้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศของสำนักงาน อย่างจริงจังต่อเนื่อง

2.4 ควรมีการสนับสนุนการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศในทุกมิติ โดยนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2563-2566 (ฉบับร่าง)



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2549). *การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของการแนะแนววิถีใหม่*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- คัมภีร์ สุดแท้. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- แครนเนอร์ สจ๊วต. (2556). *รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์. (2558). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้าในอุตสาหกรรมโฆษณา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐศักดิ์ จันทรมล. (2552). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- ทิตนา แชมณี และคณะ. (2547). *การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แชมณี. (2550). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แชมณี. (2551). *14 วิธีสอนสำหรับครูมืออาชีพ*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทอดศักดิ์ พรหมอารักษ์ และคณะ. (2541). *การจัดการคุณภาพในงานสาธารณสุข*. ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2525). *ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2559). *แก่นคติแนวคิดเสริมสร้างพลัง*. มหาสารคาม : ตักศิลาการพิมพ์.

ปัญญา ทองนิล. (2553). รูปแบบการพัฒนาสมรรถภาพการสอนโดยการบูรณาการแบบสอดแทรก
สำหรับนักศึกษาคณะเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน. วิทยานิพนธ์
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ. (2560). นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่.
มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.

พยอม วงศ์สารศรี. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุภา.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2547). รวมกฎหมาย กฎ ระเบียบ
การบริหารงานบุคคลด้านกฎหมายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ
: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.

พันศักดิ์ พลสำรัมย์. (2540). การพัฒนากระบวนการการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิด
การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

พินิต ระตะนากุล. (2556). เปิดตาเปิดใจเปิดโลกกับผู้ชายชื่อพินิต. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา.

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกภากุล. (2557). สะกดรอยความคิด. นนทบุรี : ดี อิมเพรสชั่น คอนซัลแทนท์.

ภาวิตา ธราศรีสุทธิ. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2550). การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา : รายงานการวิจัย.
กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

มาลี สืบกระแสน. (2552). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสยาม.

มียากาวะ ทาดาโอะ. (2550). เศรษฐมิติเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : รู้แจ้ง.

เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2544). การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชกิจจานุเบกษา. (2554). ราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป (ง). กรุงเทพฯ : ส่วนงานราช
กิจจานุเบกษา สำนักนิติธรรม สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจรา ชำนิประศาสน์. (2547). ระเบียบวิธีการวิจัย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2542). แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- วินุศาสตร์ เจริญชัย. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2532). การพัฒนาชุมชนประยุกต์. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ศรุต ชัยสุวรรณ. (2561). ผู้นำการศึกษากับการพัฒนาตน การพัฒนาคน การพัฒนางาน. กรุงเทพฯ : ทริปเปิ้ล เอ ก๊อปปี้.
- ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. (2540). หน้าที่ทางการบริหาร. เชียงใหม่ : ดาว.
- ศุภลักษณ์ เศษะพานิช. (2550). การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา เอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศฉบับตนเอง. กรุงเทพฯ : จีรวัดน์ เอ็กเพรส.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2551). เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพนิเทศก์ โครงการโรงเรียน มาตรฐานสากล : พัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลด้วยระบบบริหารจัดการระบบคุณภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2517). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2538). การบริหาร. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2555). PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา. นนทบุรี : ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2559). รายงานประจำปี 2558 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2559). *สถิติอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2559*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สารสนเทศอุดมศึกษา สำนักงานอำนวยการ.

สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศไทย. (2547). *รายงานผลการวิจัยประจำปี 2547 : การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศของเด็กและเยาวชนไทยสู่มาตรฐานสากลเพื่อการแข่งขันทางวิชาการในเวทีระดับนานาชาติ*. กรุงเทพฯ : สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2556). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2556-2557*. กรุงเทพฯ : พงษ์วรินการพิมพ์.

สีปนนท์ เกตุทัต. (2540). *ความฝันของแผ่นดินในคณะศึกษาศาสตร์ด้านวิชาการของโรงเรียนต่อชุมชน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก.

สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสาวภา เมืองแก่น. (2560). *ต้นแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม*.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2547). *บทบาทและหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศไทยที่คัดสรร*. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดลคืออะไร. *วารสารวิชาการ*, 1(3), 22-25.

Ardictionary. (2008). *Ardictionary*. [online]. Available from : <http://ar dictionary.com /Model/59082008>. [accessed 18 March 2018].

Bardo J. W. and Hartman J. J. (1982). *Urban Sociology : A Systematic Introduction*. New York : F.E. Peacock.

Brent D. Ruben. (2007). *Mass Communication : Producers and Consumers*. New York : Harper College Publishers.

Brown, W.B. & Moberg,D.J. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. New York : John Wiley and Sons.

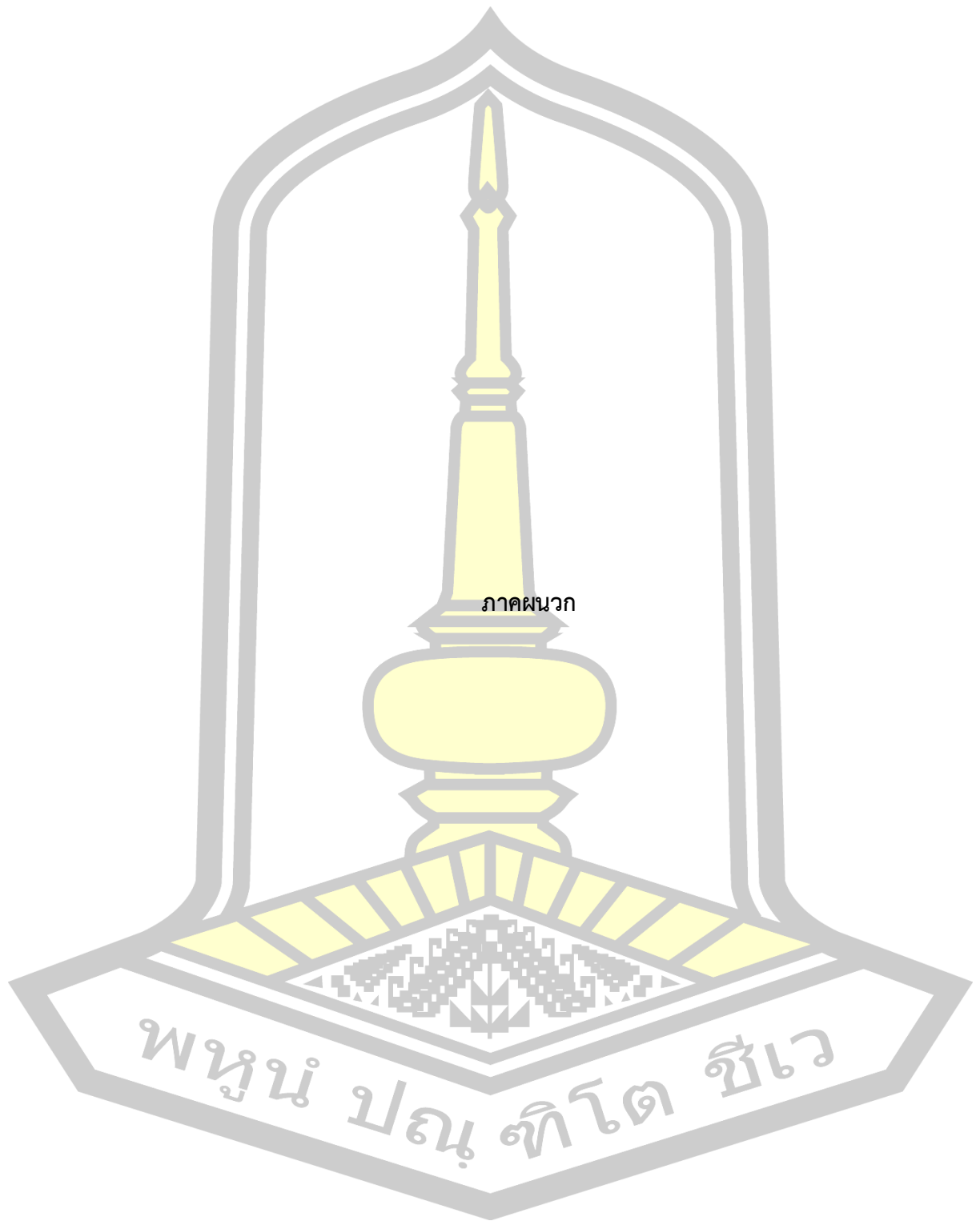
Clack, Beverley. (2008). *The Philosophy of Religion : A Critical Introduction*. Cambridge, UK : Polity Press.

Deborah F. Beard. (2009). *Statistics II for Dummies*. Hoboken, N.J. : Wiley.

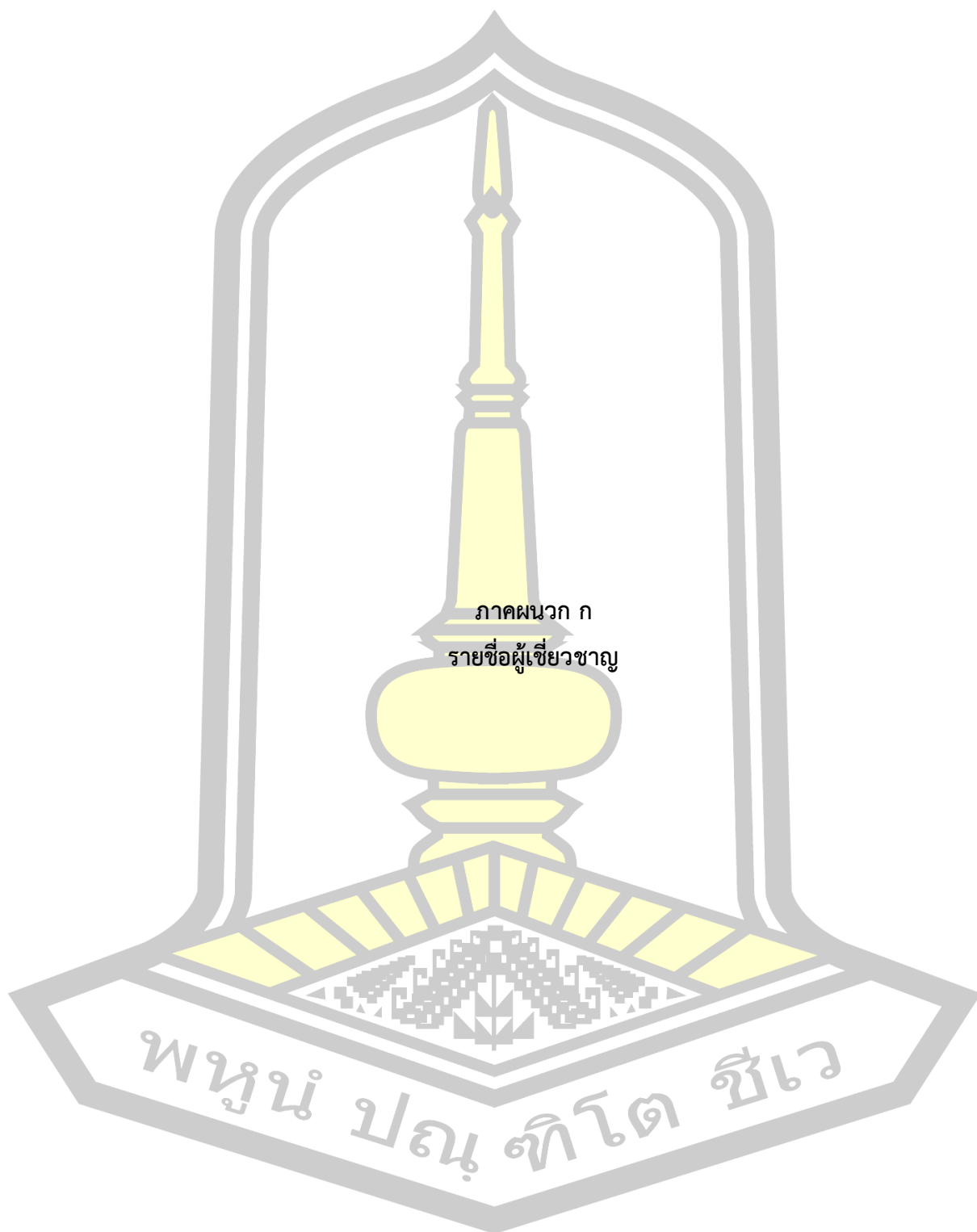
Denyer, J. C. (1970). *Office Administration*. 3rd ed. Estover, England : Macdondald & Evans.

- Dettmann, P.B. (2004). *Administrators, Faculty, and Staff/Support Perception of BMNQA*. Carmel, Ind. : Que.
- Eisner, E. (1976). Educational Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Education Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 10(3/4), 135-150.
- Good, C. V. (2005). *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill Book.
- Greg, B. (1994). *Beyond Total Quality Management*. New York : McGraw-Hill.
- Hunt and Osborn (2000). *Organizational Behavior*. 9th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Husen and Postlethwaite. (1994). *The International Encyclopedia of Education*. 2nd ed. New York : Pregawon Press Inc.
- Joyce, B. and M. Weil. (1985). *Models of Teaching*. 2nd ed. New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited.
- Joyce, B. and M. Weil. (1996). *Model of Teaching*. 5th ed. Boston : Allyn and Baeon.
- Ka-ho Mok, (2003). *Decentralization and Marketization of Education in Singapore : A Case Study of the Excellence Model*. [online]. Available from : http://www.tameside.gov.uk/schools_grid/se/fassess/model-gif. [accessed 24 January 2018].
- Keeves, P.J. (1988). *Model and Model Building, Educational Research Methodology and Measurement : An International Handbook*. Oxford : Rout Ledge.
- Keeves, P.J. (1997). *Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook*. Oxford : Pergamon.
- Lewin, K. (1988). Action Research and Minonty Problem. *Journal of Sociology*, 2(4), 34-46.
- Michael E. Porter. (2007). Technology and Competitive Advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- Mills (1972). *Designing Instructional Strategies for Young Children*. Dubuque, Iowa : WM.C. Company Publishers.
- Mohammed Arif (2007). Towards Tourism Development Bridging the Gap Between Tourists' Expectations and Satisfaction. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 1(9), 104-114.

- Procter and Paul. (1978). *Longman Dictionary of Contemporary English*. London : Longman.
- Raj, Madhuc. (1996). *Encyclopedia Dictionary of Psychology and Education*. New Delhi : ANMOL Publications PVT.
- Schermerhorn, J. Jr. (1999). *Management*. 6th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. Jr. (2002). *Management*. 7th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Sergiovauni, T.J., Martin Burlingame and Fred, S.Coombs. (1965). *Educational Governance and Administrative Governance and Administration*. 2nd ed. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2006). *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. [online]. Available from : [http:// www.science.uva.nl/~seop/entries/respect](http://www.science.uva.nl/~seop/entries/respect). [accessed 24 January 2018].
- Steiner, G. A. (1969). *Individual Behavior and Group Achievement*. New York : Oxford University Press.
- Steiner, E. (1988). *Educology*. Sydney : NSW.
- Stoner, A.F. and C. Wankel. (1986). *Management*. 3rd ed. New Delhi : Prentice-Hill.
- Thinkexist. (2008). *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organization*. San Francisco : Jossey Bass.
- Tosi. H.L. and Carroll. S.J. (1982). *Management*. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons.
- Webster, D.S. (1981). Advantages and Disadvantages of Methods of Assessing Quality Change. *Measuring Business Excellence*, 13(7) : 20-24.
- Weller, L. D. (2000). School Attendance Problem using TQM Tools To Identify Roots Caused. *Journal of Educational Administration*, 38(1) : 64-82.
- Willer, D. (1967). *Scientific Sociology Theory and Method*. New Jersey : Prentice-Hill.



ภาคผนวก



ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ศาสตราจารย์สัมพันธ์ ฤทธิเดช

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก (วศ.ด.) วิศวกรรมเครื่องกล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ตำแหน่ง เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
เชี่ยวชาญ การบริหารงาน งานวิจัย บริหารงานวิชาการ

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธัญญา สังขพันธานนท์

วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ตำแหน่ง คณบดีคณะมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร
เชี่ยวชาญ การบริหารงาน งานวิจัย บริหารงานวิชาการ วรรณกรรม

3. รองศาสตราจารย์ ดร.ชลธิ์ โพธิ์ทอง

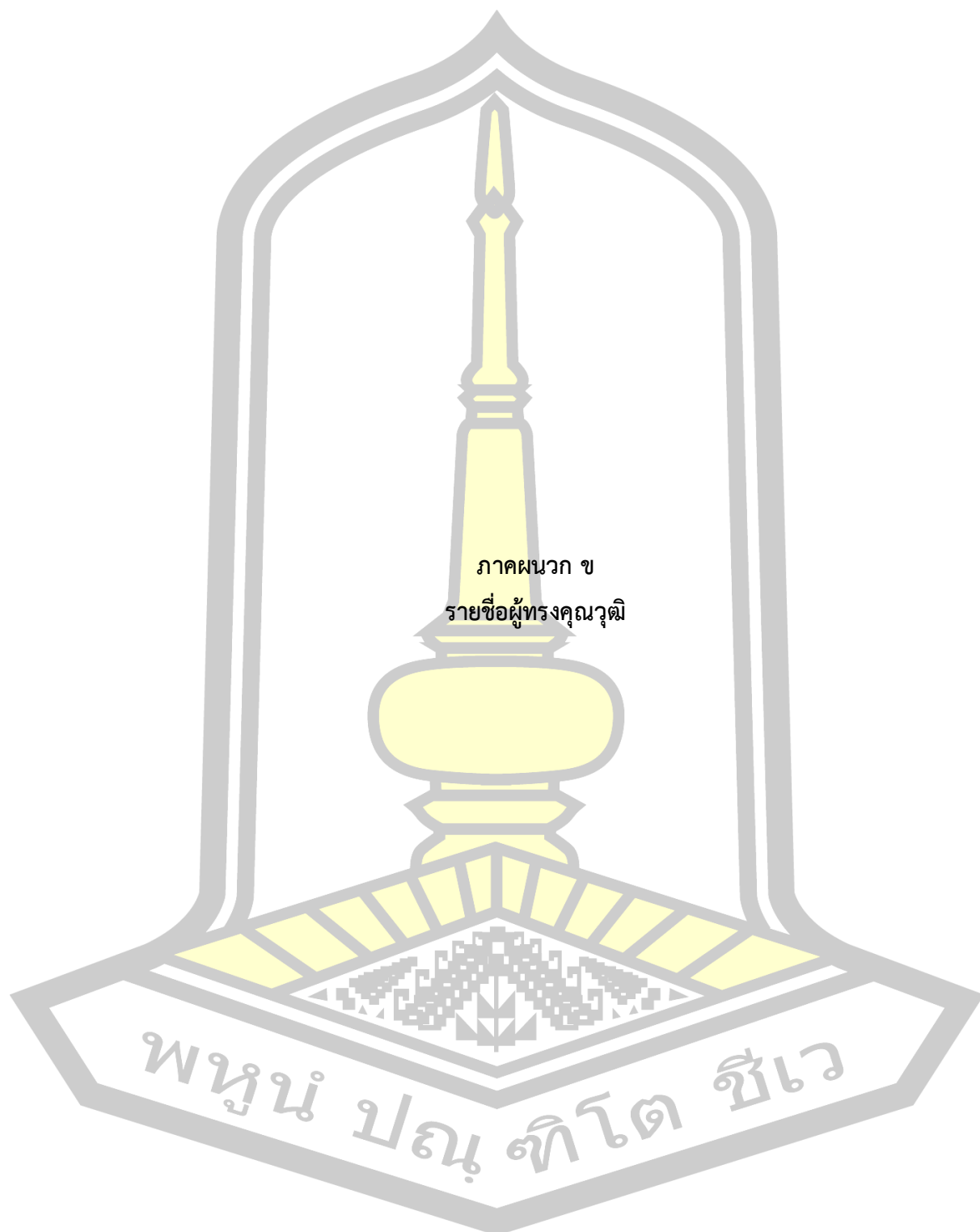
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก Ph.D (Electrical and Electronic Engineering)
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
เชี่ยวชาญ การบริหารงาน งานวิจัย บริหารงานวิชาการ

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนัย ทะคำสอน

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขากฎหมาย
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
เชี่ยวชาญ การบริหารงาน งานบริหารงานวิชาการ กฎหมาย

5. ดร.ภาวนา กิตติวิมลชัย

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก การบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง
เชี่ยวชาญ การประกันคุณภาพการศึกษา งานบริหารสำนักงาน



ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุมนุ ปณ จักโต ชีเว

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบและการพัฒนารูปแบบ

1. ศาสตราจารย์ ดร.สัมพันธ์ ฤทธิเดช

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก (วศ.ด.) วิศวกรรมเครื่องกล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ตำแหน่ง เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
เชี่ยวชาญ การบริหารงาน งานวิจัย บริหารงานวิชาการ

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธัญญา สังขพัฒน์านนท์

วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ตำแหน่ง คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
เชี่ยวชาญ การบริหารงาน งานวิจัย บริหารงานวิชาการ วรรณกรรม

3. รศ.ดร.รัชพล สันติวรากร

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก วิศวกรรม
ตำแหน่ง คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
เชี่ยวชาญ งานบริหาร งานวิชาการ งานวิจัย

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชิตขไม โอวาทพารพร

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก การบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายบริหารและศิษย์เก่าสัมพันธ์ คณะเภสัชศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
เชี่ยวชาญ งานบริหารวิชาการ งานบริหารสำนักงาน

5. ดร.ทวิวรรณ อินดา

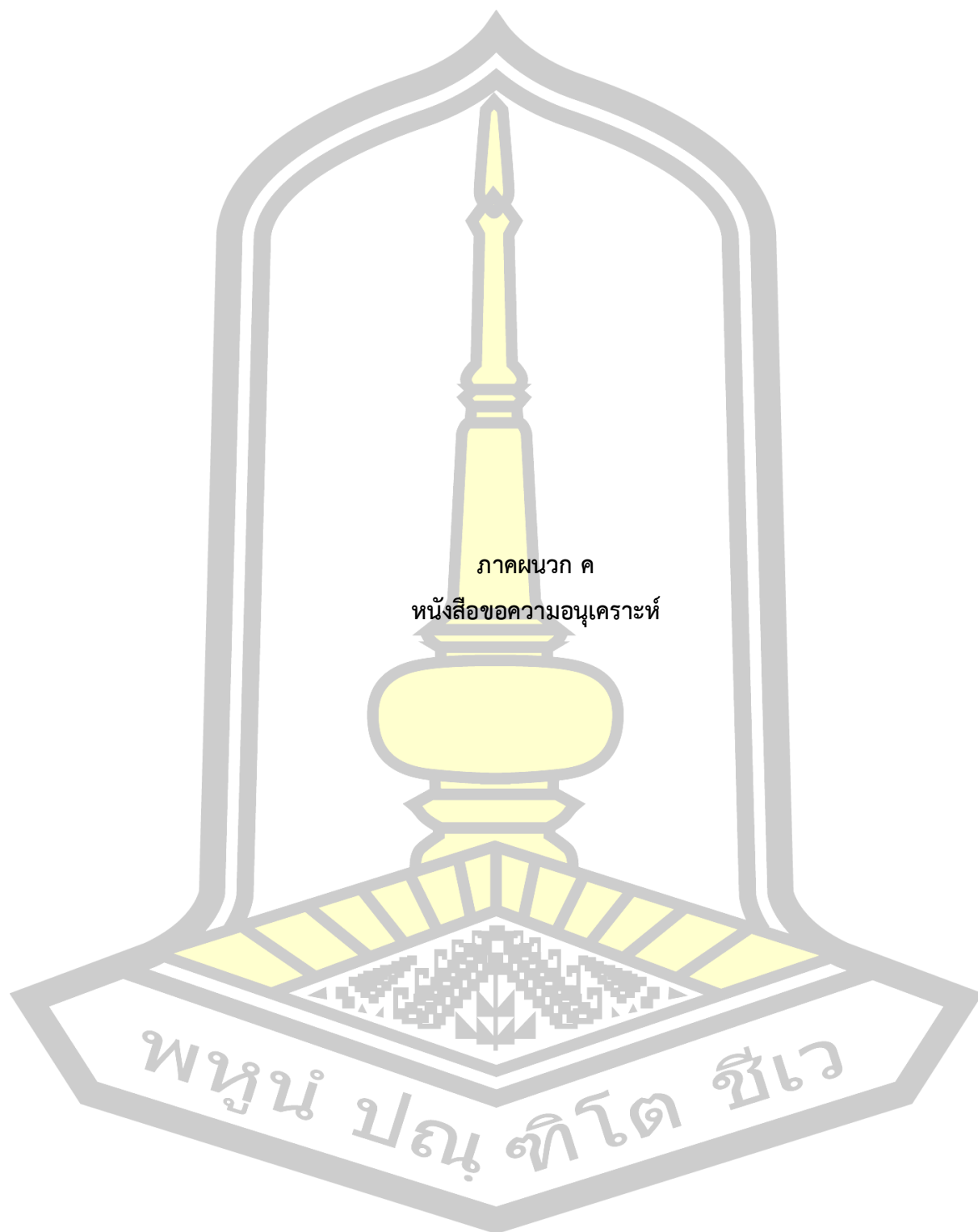
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก การบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร
เชี่ยวชาญ งานบริหารสำนักงาน

6. ดร.ภาวนา กิตติวิมลชัย

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก การบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง มหาวิทยาลัยขอนแก่น
เชี่ยวชาญ งานประกันคุณภาพการศึกษา งานบริหารสำนักงาน

7. นายบุญคงศิลป์ วานมนตรี

วุฒิการศึกษา ปริญญาโท การบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง มหาวิทยาลัยขอนแก่น
เชี่ยวชาญ งานวิเคราะห์นโยบายและแผน งานบริหารสำนักงาน





ที่ อว 0605.5(2)/ว3152

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์สัมพันธ์ ฤทธิเดช

ด้วย นางนางปัญญา สมันจิตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0661266492



ที่ อว 0605.5(2)/ว3152

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวนัย ทะคำสอน

ด้วย นางนางปัญญา สมันจิตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา
รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0661266492

มหาวิทยาลัย



ที่ อว 0605.5(2)/ว3152

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ภาวนา กิตติวิมลชัย

ด้วย นางนางปัญญา สมันจิตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0661266492



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว3152 วันที่ 4 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชลธิ์ โพธิ์ทอง

ด้วย นางนางปัญจภา สมันจิตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการ (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติขอความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว47

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มกราคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ด้วย นางปัญจภา สมันจิตร์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แบบสอบถามในการทำการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0661266492



ที่ อว 0605.5(2)/ว47

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน

ด้วย นางปัญญา สมันจิตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์แบบสอบถามในการทำการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

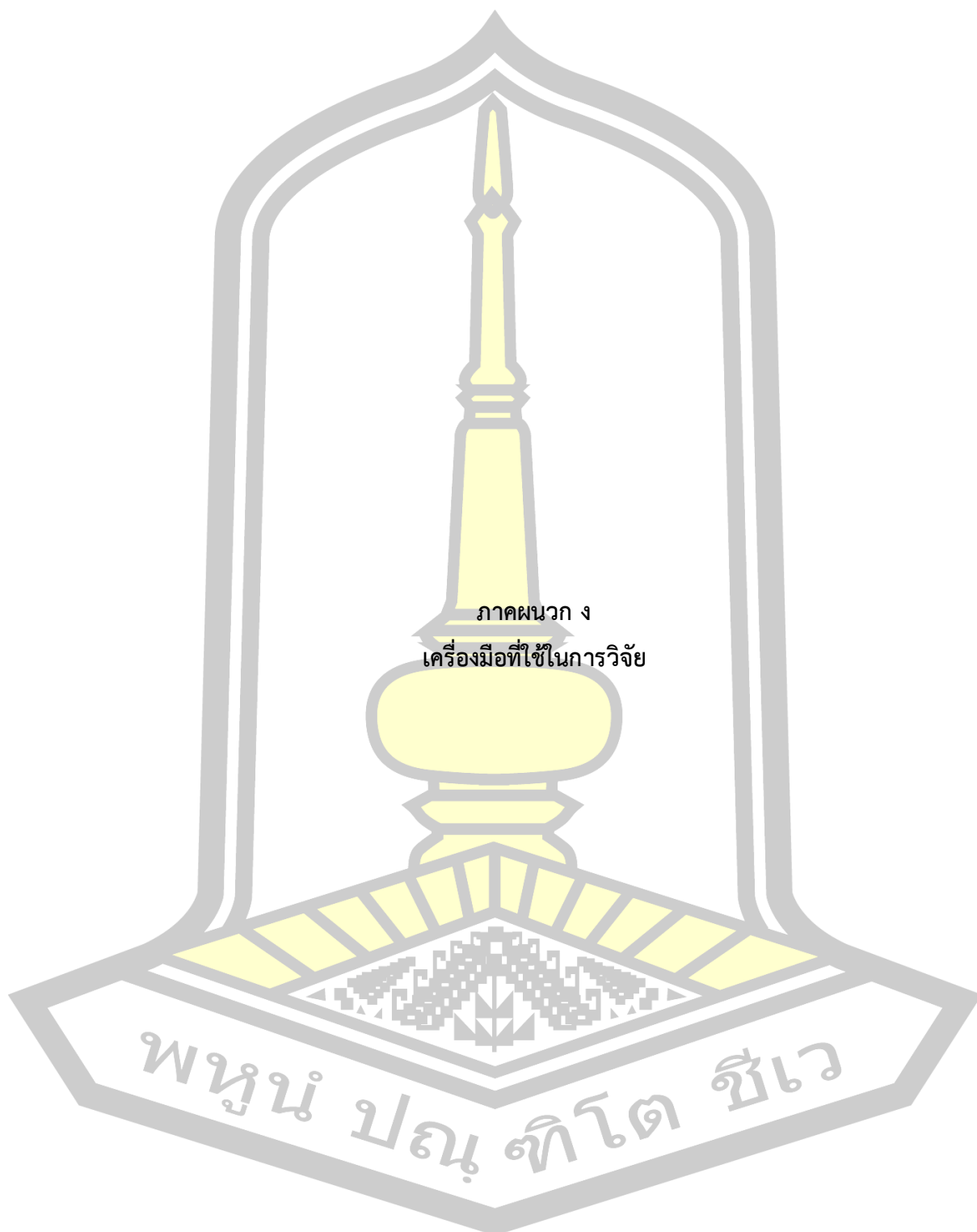
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0661266492



ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

[illegible]

[illegible]

ข้อ ที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน และผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสำนักงานดีขึ้น										
4	ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและกลุ่มอื่น										
5	อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร										
6	บรรยากาศในการทำงาน										
7	ความผูกพันของบุคลากร										
8	การกำกับดูแล										
9	กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน										
10	จริยธรรม การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม										
11	รับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ										
12	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน										
13	การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

พูน ปณ ภิโต ชีเว

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อยืนยันองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ
2. เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและแนวทางการกำหนดองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

คำถามวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานอย่างย่อ ของผู้ถูกสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิด รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิด องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ส่วนที่ 5 ประเมินค่า ศักยภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นที่ต้องมี ตามองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ เพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานอย่างย่อ ของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ

เพศ

อายุ

ตำแหน่ง

ประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

2.1 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ มีปัจจัยในด้านใดบ้าง

2.2 ท่านคิดว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐตามเกณฑ์มาตรฐานเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบของเกณฑ์ 1)การนำองค์การ 2)กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6)ระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

1. **การนำองค์กร** หมายถึง วิธีการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงด้วยตนเอง ในการชี้นำและทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความยั่งยืน การกำกับดูแลและวิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรมรวมทั้งวิธีการสนับสนุนสังคมที่สำคัญ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง หมายถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงปฏิบัติด้วยตนเองในการชี้นำ ทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความยั่งยืน วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศและมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่นมีความผูกพันกับสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐเพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้

1.1.1 วิสัยทัศน์ และค่านิยม

1.1.2 การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

1.1.3 การสร้างสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ประสบความสำเร็จ

1.1.4 การสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ให้บริการกลุ่มอื่น

1.1.5 ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐ

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง แนวทางที่สำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม สนอง ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐพึงมีและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้

1.2.1 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

1.2.2 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการ กำหนดค่าตอบแทนและการปรับปรุงพัฒนางาน

1.2.3 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคม ที่มีต่อภารกิจและมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

1.2.4 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรมกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ให้บริการกลุ่มอื่น

1.2.5 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐกำหนดกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานประจำวัน ที่คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สูงสุดของสังคม

1.2.6 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐส่งเสริมสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน อย่างจริงจัง

.....

.....

.....

2. กลยุทธ์ (การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ) คือ การบริหารจัดการ สำนักงานมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ การนำแผนไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนหาก สถานการณ์บังคับ และวัดผลความก้าวหน้าของการบรรลุแผน ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ดังนี้

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างกลยุทธ์ของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐให้ ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกล ยุทธ์ รวมทั้งวิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ระบบงานที่ สำคัญ วัดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

2.1.1 กระบวนการจัดทำ การวางแผนกลยุทธ์

2.1.2 นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.1.3 การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

2.1.4 ระบบงานและสมรรถนะหลัก

2.1.5 วัตถุประสงค์และการพิจารณาเชิงกลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง วิธีการแปลงวัตถุประสงค์ไปสู่แผนการปฏิบัติ สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ เปรียบเทียบกับคู่เทียบที่สำคัญ ประกอบด้วยดังต่อไปนี้ ดังนี้

2.2.1 แผนปฏิบัติการและการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

2.2.2 การจัดสรรทรัพยากร

2.2.3 แผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนยุทธศาสตร์

2.2.4 ตัววัดผลการดำเนินการ

2.2.5 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

2.2.6 การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

3. **ลูกค้า** (เสียงของลูกค้า ความผูกพันของลูกค้า) คือ วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รับฟังเสียงของผู้รับบริการ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐ และผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น และการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ดังนี้

3.1 การรวบรวมสารสนเทศ หมายถึง วิธีการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ การรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ การสังเกต และความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น ประกอบด้วยดังต่อไปนี้ ดังนี้

3.1.1 การรับฟังลูกค้าหรือกลุ่มอื่น

3.1.2 การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่ม

อื่น

3.2 ความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น หมายถึง การสร้างความผูกพันกับลูกค้าหรือกลุ่มอื่น รวมทั้งวิธีการการจำแนกกลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มอื่น โดยอธิบายถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและกลุ่มอื่น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

3.2.1 การค้นหาความต้องการและบริการ

3.2.2 การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร

3.2.3 การสืบค้นข้อมูล

3.3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและกลุ่มอื่น หมายถึง วิธีการในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและกลุ่มอื่น รวมถึงการจัดการหลีกเลี่ยงข้อร้องเรียนในอนาคต ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ดังนี้

3.3.1 การจัดการความสัมพันธ์

3.3.1 การจัดการข้อร้องเรียน

.....

.....

.....

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ) คือ การรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงสารสนเทศทางความรู้ การเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และนำผลการทบทวนมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักงาน หมายถึง วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับ และทุกส่วนของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐโดยรวมทั้งใช้ประโยชน์อย่างไรจากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลบุคลากรเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ดังนี้

4.1.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการภาพรวม

4.1.2 การเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.3 การใช้เสียงลูกค้าหรือกลุ่มอื่น และข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

4.1.4 การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสำนักงาน

4.1.5 การปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อวิธีการที่เป็นเลิศ

4.1.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง วิธีการจัดการ และเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ของสำนักงาน รวมถึงวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพ และความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ และโครงสร้างของเทคโนโลยี สารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร กลุ่มอื่น เครือข่ายร่วมมือที่เป็น ทางการและไม่ใช่ทางการ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.2.1 การจัดการความรู้ขององค์กร อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการ สร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

4.2.2 การใช้ความรู้และทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิถีปฏิบัติงานของ สำนักงาน

4.2.3 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน

4.2.4 ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

4.2.5 ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

4.2.6 คุณสมบัติของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มอื่น

.....

.....

.....

5. บุคลากร (สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร) คือ วิธีการที่ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้ในการบริหารจัดการขีดความสามารถ และอัตรากำลังเพื่อใช้งานของ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐบรรลุผลสำเร็จ การดำเนินการเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้ เกื้อหนุน และมีความมั่นคงต่อการทำงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร หมายถึง การบริหารจัดการขีดความสามารถ และอัตรากำลัง เพื่อให้งานของสำนักงานบรรลุผลสำเร็จ และเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงในการทำงาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

5.1.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลังในการสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ และ รักษาบุคลากรใหม่ไว้

5.1.2 การทำงานให้บรรลุผล การจัดระบบและบริหารบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของสำนักงาน

5.1.3 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง โครงสร้างสำนักงานและระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

5.1.4 สำนักงานมีสุขภาพ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

5.1.5 สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร ความต้องการที่หลากหลายตามความต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง วิธีการในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น รวมถึงวิธีการที่ทำให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมอย่างทุ่มเทในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

5.2.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง

5.2.2 การกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

5.2.3 การประเมินความผูกพันที่มีต่อสำนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัย

5.2.4 การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจอื่นๆ

5.2.5 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การท้าทายเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การสนับสนุนจริยธรรม

5.2.6 ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลประเมินความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของสำนักงาน

5.2.7 การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากรเพื่อสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ

6. ระบบปฏิบัติการ (กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ) คือ วิธีการในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม บริการ และกระบวนการต่างๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อมอบคุณค่าในการปฏิบัติงาน และทำให้สำนักงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

6.1 กระบวนการทำงาน หมายถึง วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบบริการที่มีคุณค่า และทำให้

สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการนวัตกรรมและกระบวนการทำงานที่สำคัญของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

6.1.1 การออกแบบวิธีการบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

6.1.2 แนวคิดในการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

6.1.3 ข้อกำหนดสำคัญในการจัดการและการนำกระบวนการทำงาน

6.1.4 การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน

6.1.5 การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะ และการลดความแปรปรวน

6.1.6 การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความเสี่ยงที่นำลงทุน การเตรียมการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญตามโอกาส

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ หมายถึง การปฏิบัติงานต่างๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมต้นทุน การบริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีการเตรียมความพร้อมในสถานะฉุกเฉิน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

6.2.1 การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณาเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน

6.2.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการความพึงพอใจต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น เพื่อยกระดับผลการดำเนินการของสำนักงาน

6.2.3 การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์สาเหตุ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม

.....

.....

.....

7. ผลลัพธ์ (ด้านการกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด) คือ ผลลัพธ์ของประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ รวมถึงผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อบุคลากรและผู้ขอรับบริการตามพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ และที่มีผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการ การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และห่วงโซ่อุปทานซึ่งเป็นการใช้ระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร มาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อการบริการและการปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

7.1 การเรียนรู้ การบริการ และกระบวนการที่ตอบสนองต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น หมายถึง ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ ผลการดำเนินการ

กระบวนการต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้อง เปรียบเทียบกับผลการดำเนินการกับแหล่งอื่นๆ ที่มีการดำเนินการในลักษณะคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ดังนี้

7.1.1 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

7.1.2 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและกลุ่มอื่น

7.1.3 ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน และผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสำนักงานดีขึ้น

7.1.4 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและกลุ่มอื่น

7.2 การมุ่งเน้นบุคลากรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถ สมรรถนะ อัตรากำลัง และทักษะที่เหมาะสม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

7.2.1 อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร

7.2.2 บรรยากาศในการทำงาน

7.2.3 ความผูกพันของบุคลากร

7.3 การนำองค์กรและการกำกับดูแล หมายถึง การนำองค์กรที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับติดตาม ดูแล ภาระที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการทั้งหมด ได้แก่ การเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติดนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

7.3.1 การกำกับดูแล

7.3.2 กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน

7.3.3 จริยธรรม การประพฤติดนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม

7.3.4 การรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

7.3.5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน

7.3.6 การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ

พจนานุกรม ปณ ๓๖๓๓

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ
ความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

4.1 ในบริบทของมหาวิทยาลัย มีองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้อื่นๆ ที่มีส่วนในการพัฒนา
รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

4.2 การส่งเสริมให้ส่วนงานได้พัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ อาทิ นโยบายการมอบหมาย
งานตามตัวชี้วัด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การค้นหาต้นแบบแนวปฏิบัติที่ดี การสร้างแรงจูงใจ การเป็น
แบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร

4.3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

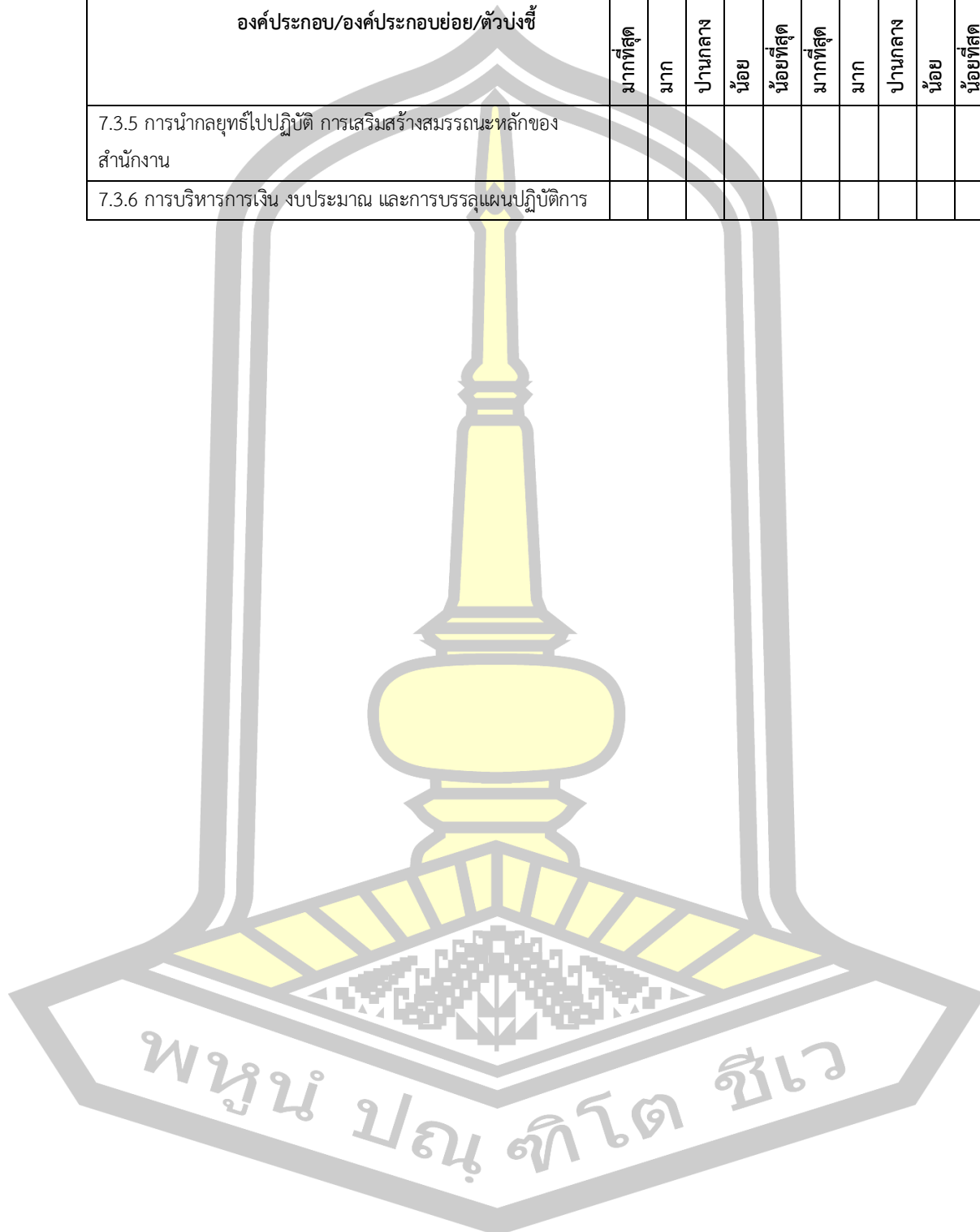
พหุ ประเด็น ชีว

ส่วนที่ 5 ศักยภาพสภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์ ตามองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ เพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

องค์ประกอบ/องค์ประกอบย่อย/ตัวบ่งชี้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. การนำองค์กร หมายถึง วิธีการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงด้วยตนเอง ในการชี้นำและทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความยั่งยืน การกำกับดูแลและวิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรมรวมทั้งวิธีการสนับสนุนสังคมที่สำคัญ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ดังนี้								
1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติด้วยตนเองในการชี้นำ ทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความยั่งยืน วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศ และมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่นมีความผูกพันกับสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐเพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้								
1.1.1 วิสัยทัศน์ และค่านิยม								
1.1.2 การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม								
1.1.3 การสร้างสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ประสบความสำเร็จ								
1.1.4 การสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น								
1.1.5 ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ								
1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง แนวทางที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม สนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐพึงมีและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้								
1.2.1 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบต่อ								
1.2.2 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนและการปรับปรุงพัฒนา								
1.2.3 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคมที่มีต่อการกิจและมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น								
1.2.4 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรมกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น								

[illegible]

องค์ประกอบ/องค์ประกอบย่อย/ตัวบ่งชี้	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.3.5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน										
7.3.6 การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบริหารแผนปฏิบัติการ										



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อยืนยันองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ
2. เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและแนวทางการกำหนดองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

คำถามวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานอย่างย่อ ของผู้ถูกสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิด รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิด องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ส่วนที่ 5 ประเมินค่า ศึกษาระดับสภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นที่ต้องมี ตามองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ เพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานอย่างย่อ ของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ

เพศ

อายุ

ตำแหน่ง

ประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

2.1 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ มีปัจจัยในด้านใดบ้าง

2.2 ท่านคิดว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐตามเกณฑ์มาตรฐานเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบของเกณฑ์ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) ระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

1. การนำองค์กร หมายถึง วิธีการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงด้วยตนเอง ในการชี้นำและทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความยั่งยืน การกำกับดูแลและวิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรมรวมทั้งวิธีการสนับสนุนสังคมที่สำคัญ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติด้วยตนเองในการชี้นำ ทำให้สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีความยั่งยืน วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศและมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่นมีความผูกพันกับสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐเพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้

1.1.1 วิสัยทัศน์ และค่านิยม

1.1.2 การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

1.1.3 การสร้างสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ประสบความสำเร็จ

1.1.4 การสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ให้บริการกลุ่มอื่น

1.1.5 ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐ

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง แนวทางที่สำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม สนอง ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐพึงมีและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้

1.2.1 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

1.2.2 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการ กำหนดค่าตอบแทนและการปรับปรุงพัฒนางาน

1.2.3 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคม ที่มีต่อภารกิจและมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

1.2.4 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรมกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ให้บริการกลุ่มอื่น

1.2.5 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐกำหนดกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานประจำวัน ที่คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สูงสุดของสังคม

1.2.6 สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐส่งเสริมสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน อย่างจริงจัง

.....

.....

.....

2. กลยุทธ์ (การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ) คือ การบริหารจัดการ สำนักงานมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ การนำแผนไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนหาก สถานการณ์บังคับ และวัดผลความก้าวหน้าของการบรรลุแผน ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ดังนี้

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างกลยุทธ์ของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐให้ ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกล ยุทธ์ รวมทั้งวิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ระบบงานที่ สำคัญ วัดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

2.1.1 กระบวนการจัดทำ การวางแผนกลยุทธ์

2.1.2 นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.1.3 การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

2.1.4 ระบบงานและสมรรถนะหลัก

2.1.5 วัตถุประสงค์และการพิจารณาเชิงกลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง วิธีการแปลงวัตถุประสงค์ไปสู่แผนการปฏิบัติ สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ เปรียบเทียบกับคู่เทียบที่สำคัญ ประกอบด้วยดังต่อไปนี้

2.2.1 แผนปฏิบัติการและการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

2.2.2 การจัดสรรทรัพยากร

2.2.3 แผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนยุทธศาสตร์

2.2.4 ตัววัดผลการดำเนินการ

2.2.5 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

2.2.6 การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

3. **ลูกค้า** (เสียงของลูกค้า ความผูกพันของลูกค้า) คือ วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ รับฟังเสียงของผู้รับบริการ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐ และผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น และการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ดังนี้

3.1 การรวบรวมสารสนเทศ หมายถึง วิธีการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ การรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ การสังเกต และความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น ประกอบด้วยดังต่อไปนี้

3.1.1 การรับฟังลูกค้าหรือกลุ่มอื่น

3.1.2 การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า

หรือกลุ่มอื่น

3.2 ความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น หมายถึง การสร้างความผูกพันกับลูกค้าหรือกลุ่มอื่น รวมทั้งวิธีการการจำแนกกลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มอื่น โดยอธิบายถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและกลุ่มอื่น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

3.2.1 การค้นหาความต้องการและบริการ

3.2.2 การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร

3.2.3 การสืบค้นข้อมูล

3.3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและกลุ่มอื่น หมายถึง วิธีการในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและกลุ่มอื่น รวมถึงการจัดการหลีกเลี่ยงข้อร้องเรียนในอนาคต ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ดังนี้

3.3.1 การจัดการความสัมพันธ์

3.3.1 การจัดการข้อร้องเรียน

.....

.....

.....

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ) คือ การรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงสารสนเทศทางความรู้ การเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และนำผลการทบทวนมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักงาน หมายถึง วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับ และทุกส่วนของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐโดยรวมทั้งใช้ประโยชน์อย่างไรจากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลบุคลากรเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ดังนี้

4.1.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการภาพรวม

4.1.2 การเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.3 การใช้เสียงลูกค้าหรือกลุ่มอื่น และข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

4.1.4 การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสำนักงาน

4.1.5 การปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อวิธีการที่เป็นเลิศ

4.1.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง วิธีการจัดการ และเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ของสำนักงาน รวมถึงวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพ และความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ และโครงสร้างของเทคโนโลยี สารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร กลุ่มอื่น เครือข่ายร่วมมือที่เป็น ทางการและไม่ใช่ทางการ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.2.1 การจัดการความรู้ขององค์กร อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

4.2.2 การใช้ความรู้และทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิถีปฏิบัติงานของ สำนักงาน

4.2.3 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน

4.2.4 ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

4.2.5 ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

4.2.6 คุณสมบัติของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มอื่น

.....

.....

.....

5. บุคลากร (สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร) คือ วิธีการที่ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้ในการบริหารจัดการขีดความสามารถ และอัตรากำลังเพื่อใช้งานของ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐบรรลุผลสำเร็จ การดำเนินการเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้ เกื้อหนุน และมีความมั่นคงต่อการทำงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร หมายถึง การบริหารจัดการขีดความสามารถ และอัตรากำลัง เพื่อให้งานของสำนักงานบรรลุผลสำเร็จ และเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงในการทำงาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

5.1.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลังในการสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ และ รักษาบุคลากรใหม่ไว้

5.1.2 การทำงานให้บรรลุผล การจัดระบบและบริหารบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของสำนักงาน

5.1.3 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง โครงสร้างสำนักงานและระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

5.1.4 สำนักงานมีสภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

5.1.5 สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร ความต้องการที่หลากหลายตามความต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง วิธีการในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น รวมถึงวิธีการที่ทำให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมอย่างทุ่มเทในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

5.2.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง

5.2.2 การกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

5.2.3 การประเมินความผูกพันที่มีต่อสำนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัย

5.2.4 การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจอื่นๆ

5.2.5 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การท้าทายเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การสนับสนุนจริยธรรม

5.2.6 ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลประเมินความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของสำนักงาน

5.2.7 การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากรเพื่อสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ

6. **ระบบปฏิบัติการ** (กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ) คือ วิธีการในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม บริการ และกระบวนการต่างๆ ในการปรับปรุง ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อมอบคุณค่าในการปฏิบัติงาน และทำให้สำนักงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

6.1 กระบวนการทำงาน หมายถึง วิธีการที่สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐใช้ในการ ออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบการบริการที่มีคุณค่า และทำให้ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการนวัตกรรมและ กระบวนการทำงานที่สำคัญของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

6.1.1 การออกแบบวิธีการบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

6.1.2 แนวคิดในการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

6.1.3 ข้อกำหนดสำคัญในการจัดการและการนำกระบวนการทำงาน

6.1.4 การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน

6.1.5 การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะ และการลดความแปรปรวน

6.1.6 การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความเสี่ยงที่น่าลงทุน การเตรียมการเงินและ ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญตามโอกาส

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ หมายถึง การปฏิบัติงานต่างๆ มีการบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมต้นทุน การบริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีการเตรียมความพร้อมในสถานะฉุกเฉิน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

6.2.1 การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณาเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน

6.2.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการความพึงพอใจต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น เพื่ อยกระดับผลการดำเนินการของสำนักงาน

6.2.3 การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมถึงการ ป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม

7. ผลลัพธ์ (ด้านการกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการ นำองค์การ และการกำกับดูแล ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด) คือ ผลลัพธ์ของ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ รวมถึงผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรง ต่อบุคลากรและผู้ขอรับบริการตามพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ และที่มีผลกระทบต่อ ระบบปฏิบัติการ การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และห่วงโซ่อุปทานซึ่งเป็นการใช้ระบบของ หน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร มาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อการ บริการและการปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

7.1 การเรียนรู้ การบริการ และกระบวนการที่ตอบสนองต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น หมายถึง ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ ผลการดำเนินการ กระบวนการต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้อง เปรียบเทียบกับผลการดำเนินการกับแหล่งอื่นๆ ที่มีการดำเนินการในลักษณะคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ดังนี้

7.1.1 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้าน ปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

7.1.2 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและกลุ่มอื่น

7.1.3 ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน และผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริม ให้ผลการดำเนินการของสำนักงานดีขึ้น

7.1.4 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและกลุ่มอื่น

7.2 การมุ่งเน้นบุคลากรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ผลลัพธ์ด้านขีด ความสามารถ สมรรถนะ อัตรากำลัง และทักษะที่เหมาะสม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

7.2.1 อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร

7.2.2 บรรยากาศในการทำงาน

7.2.3 ความผูกพันของบุคลากร

7.3 การนำองค์กรและการกำกับดูแล หมายถึง การนำองค์กรที่สำคัญของผู้บริหาร ระดับสูง และการกำกับติดตาม ดูแล ภาระที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการทั้งหมด ได้แก่ การเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม และการสนับสนุน ชุมชนที่สำคัญ ให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

7.3.1 การกำกับดูแล

7.3.2 กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน

7.3.3 จริยธรรม การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม

7.3.4 การรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

7.3.5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน

7.3.6 การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ

พ.บ. ม.บ. ส.บ. ส.บ.

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ
ความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

4.1 ในบริบทของมหาวิทยาลัย มีองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้อื่นๆ ที่มีส่วนในการพัฒนา
รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

4.2 การส่งเสริมให้ส่วนงานได้พัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ อาทิ นโยบายการมอบหมาย
งานตามตัวชี้วัด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การค้นหาต้นแบบแนวปฏิบัติที่ดี การสร้างแรงจูงใจ การเป็น
แบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร

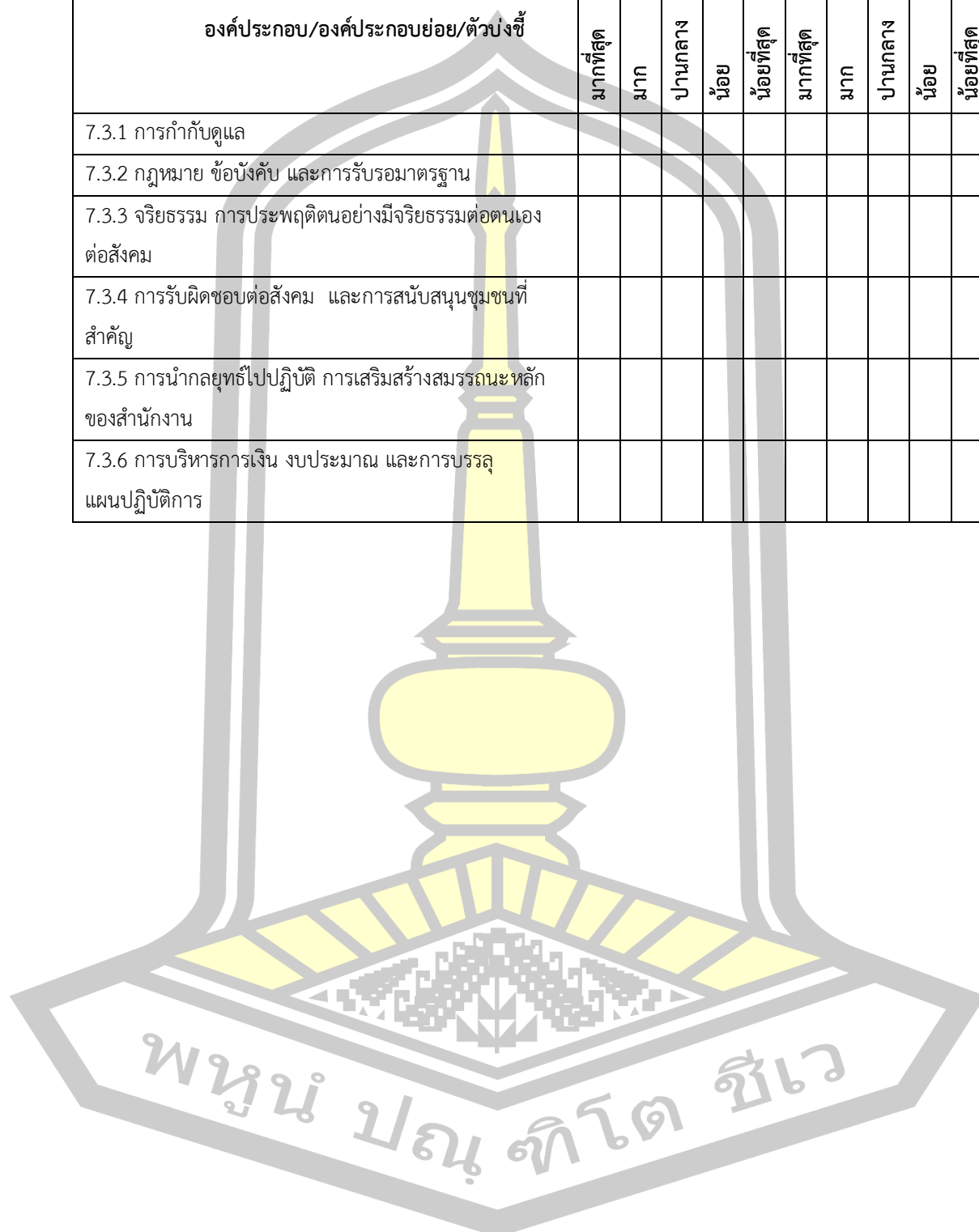
4.3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

พูน ปณ ภิโต ชีเว

[illegible][illegible]

[illegible]

องค์ประกอบ/องค์ประกอบย่อย/ตัวบ่งชี้	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.3.1 การกำกับดูแล										
7.3.2 กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน										
7.3.3 จริยธรรม การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม										
7.3.4 การรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ										
7.3.5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน										
7.3.6 การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ										



แบบสัมภาษณ์วิธีปฏิบัติที่ดี
เพื่อการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	วิธีปฏิบัติที่ดี
1. การนำองค์กร (การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง /การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม)		
1	สามารถสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กรได้	
2	มีความสามารถในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม	
3	มีความสามารถในการสร้างสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ประสบความสำเร็จ	
4	มีความสามารถในการสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น	
5	ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ	
6	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ	
7	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนและการปรับปรุงพัฒนางาน	
8	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคมที่มีต่อภารกิจและมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	
9	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรมกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น	
10	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐกำหนดกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานประจำวันที่คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สูงสุดของสังคม	
11	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐส่งเสริมสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนอย่างจริงจัง	

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	วิธีปฏิบัติที่ดี
2. กลยุทธ์ (การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ)		
1	กระบวนการจัดทำ การวางแผนกลยุทธ์	
2	นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	
3	การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์	
4	ระบบงานและสมรรถนะหลัก	
5	วัตถุประสงค์และการพิจารณาเชิงกลยุทธ์	
6	แผนปฏิบัติการและการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ	
7	การจัดสรรทรัพยากร	
8	แผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	
9	ตัววัดผลการดำเนินการ	
10	การคาดการณ์ผลการดำเนินการ	
11	การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ	
3. ลูกค้า (การรวบรวมสารสนเทศ / ความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น / การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและกลุ่มอื่น)		
1	การรับฟังลูกค้าหรือกลุ่มอื่น	
2	การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น	
3	การค้นหาความต้องการและบริการ	
4	การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร	
5	การสืบค้นข้อมูล	
6	การจัดการความสัมพันธ์	
7	การจัดการข้อร้องเรียน	
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ)		
1	การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการภาพรวม	
2	การเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ	

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	วิธีปฏิบัติที่ดี	
3	การใช้เสียงลูกค้าหรือกลุ่มอื่น และข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ		
4	การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสำนักงาน		
5	การปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อวิธีการที่เป็นเลิศ		
6	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม		
7	การจัดการความรู้ขององค์กร อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์		
8	การใช้ความรู้และทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิถีปฏิบัติงานของสำนักงาน		
9	การจัดการข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน		
10	ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ		
11	ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ		
12	คุณสมบัติของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มอื่น		
5. บุคลากร (สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร)			
1	ขีดความสามารถและอัตราการกำลังในการสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้		
2	การทำงานให้บรรลุผล การจัดระบบและบริหารบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของสำนักงาน		
3	การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราการกำลัง โครงสร้างสำนักงานและระบบที่เปลี่ยนแปลงไป		
4	2.5.1.4 สำนักงานมีสภาวะ ปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร		
5	สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร ความต้องการที่หลากหลายตามความต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร		

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	วิธีปฏิบัติที่ดี
6	การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง	
7	การกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร	
8	การประเมินความผูกพันที่มีต่อสำนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัย	
9	การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและสิ่งจูงใจอื่นๆ	
10	การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การท้าทายเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การสนับสนุนจริยธรรม	
11	ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลประเมินความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของสำนักงาน	
12	การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากรเพื่อสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ	
6. ระบบปฏิบัติการ (กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ)		
1	การออกแบบวิธีการบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ	
2	แนวคิดในการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ	
3	ข้อกำหนดสำคัญในการจัดการและการนำกระบวนการทำงาน	
4	การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน	
5	การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะ และการลดความแปรปรวน	
6	การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความเสี่ยงที่นำลงทุน การเตรียมการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญตามโอกาส	
7	การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณาเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน	
8	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการความพึงพอใจต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น เพื่อยกระดับผลการดำเนินการของสำนักงาน	
9	การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์สาเหตุ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม	

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	วิธีปฏิบัติที่ดี
7. ผลลัพธ์ (ด้านการกระบวนกร ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด		
1	ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ	
2	ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและกลุ่มอื่น	
3	ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน และผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสำนักงานดีขึ้น	
4	ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและกลุ่มอื่น	
5	อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร	
6	บรรยากาศในการทำงาน	
7	ความผูกพันของบุคลากร	
8	การกำกับดูแล	
9	กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน	
10	จริยธรรม การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม	
11	รับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	
12	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน	
13	การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ	



**แบบประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบ
และตัวบ่งชี้ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ**

โปรดพิจารณาเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้เพียงใด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องความคิดเห็นของแต่ละคำถามมีเกณฑ์ ดังนี้

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
 ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
 ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
 ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
 ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ความเหมาะสม หมายถึง การที่องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ สามารถนำไปใช้ได้และมีความสอดคล้องกัน

ข้อ ที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1.	การนำองค์กร (การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง/การกำกับดูแลและจรรยาบรรณ)					
1	สามารถสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กรได้					
2	มีความสามารถในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสมและมีจริยธรรม					
3	มีความสามารถในการสร้างสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ประสบความสำเร็จ					
4	มีความสามารถในการสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น					
5	ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ					

ข้อ ที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
6	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ					
7	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนและการปรับปรุงพัฒนางาน					
8	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคมที่มีต่อภารกิจและมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น					
9	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรมกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น					
10	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐกำหนดกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานประจำวันที่คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สูงสุดของสังคม					
11	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐส่งเสริมสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนอย่างจริงจัง					
2.กลยุทธ์ (การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ) (การจัดทำกลยุทธ์ / การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ /						
1	กระบวนการจัดทำ การวางแผนกลยุทธ์					
2	นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
3	การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์					
4	ระบบงานและสมรรถนะหลัก					
5	วัตถุประสงค์และการพิจารณาเชิงกลยุทธ์					
6	แผนปฏิบัติการและการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ					
7	การจัดสรรทรัพยากร					
8	แผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนยุทธศาสตร์					
9	ตัววัดผลการดำเนินการ					
10	การคาดการณ์ผลการดำเนินการ					
11	การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ					
3. ลูกค้า (การรวบรวมสารสนเทศ / ความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น / การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและกลุ่มอื่น)						

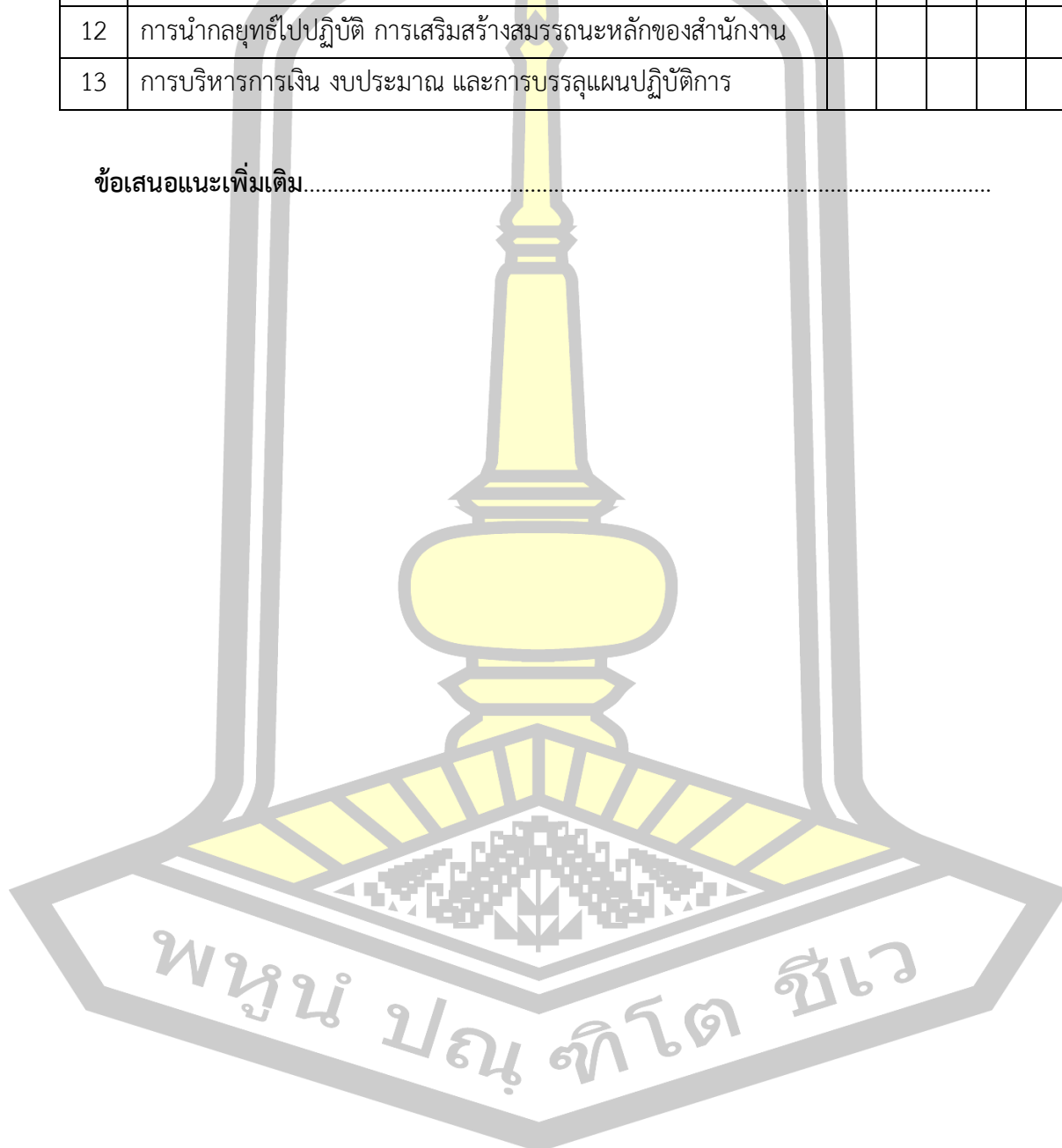
ข้อ ที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1	การรับฟังลูกค้าหรือกลุ่มอื่น					
2	การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น					
3	การค้นหาความต้องการและบริการ					
4	การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร					
5	การสืบค้นข้อมูล					
6	การจัดการความสัมพันธ์					
7	การจัดการข้อร้องเรียน					
4.	การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ)					
1	การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการภาพรวม					
2	การเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ					
3	การใช้เสียงลูกค้าหรือกลุ่มอื่น และข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ					
4	การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสำนักงาน					
5	การปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อวิธีการที่เป็นเลิศ					
6	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม					
7	การจัดการความรู้ขององค์กร อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์					
8	การใช้ความรู้และทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิถีปฏิบัติงานของสำนักงาน					
9	การจัดการข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน					
10	ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ					
11	ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ					
12	คุณสมบัติของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อ					

ข้อ ที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มอื่น					
5. บุคลากร (สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร)						
1	ขีดความสามารถและอัตรากำลังในการสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้					
2	การทำงานให้บรรลุผล การจัดระบบและบริหารบุคคลเพื่อให้เกิด ประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของสำนักงาน					
3	การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมรับต่อ ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง โครงสร้าง สำนักงานและระบบที่เปลี่ยนแปลงไป					
4	สำนักงานมีสุขภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้า ทำงานของบุคลากร					
5	สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร ความต้องการที่หลากหลาย ตามความต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร					
6	การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง					
7	การกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร					
8	การประเมินความผูกพันที่มีต่อสำนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการและใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัย					
9	การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจ อื่นๆ					
10	การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การท้าทายเชิงกลยุทธ์ การให้ ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การสนับสนุนจริยธรรม					
11	ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่าง ผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลประเมินความผูกพันของบุคลากรและ ผลลัพธ์ของสำนักงาน					
12	การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากรเพื่อสืบทอด สำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ					
6. ระบบปฏิบัติการ (กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ)						
1	การออกแบบวิธีการบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ					

ข้อ ที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
2	แนวคิดในการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ					
3	ข้อกำหนดสำคัญในการจัดการและการนำกระบวนการทำงาน					
4	การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน					
5	การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะ และการลดความแปรปรวน					
6	การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความเสี่ยงที่นำลงทุน การเตรียมการเงิน และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญตามโอกาส					
7	การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณาเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ในการกระบวนการทำงาน					
8	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการความพึงพอใจต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น เพื่อยกระดับผลการดำเนินการของสำนักงาน					
9	การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม					
7. ผลลัพธ์ (ด้านการกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน และตลาด						
1	ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ					
2	ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและกลุ่มอื่น					
3	ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน และผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสำนักงานดีขึ้น					
4	ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและกลุ่มอื่น					
5	อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร					
6	บรรยากาศในการทำงาน					
7	ความผูกพันของบุคลากร					
8	การกำกับดูแล					

ข้อ ที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
9	กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน					
10	จริยธรรม การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม					
11	รับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ					
12	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน					
13	การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....



[illegible]

[illegible]

ข้อ ที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ชมเชย และสิ่งจูงใจอื่นๆ										
10	การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การท้าทายเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การสนับสนุนจริยธรรม										
11	ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลประเมินความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของสำนักงาน										
12	การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สำหรับบุคลากรเพื่อสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ										
6. ระบบปฏิบัติการ (กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ)											
1	การออกแบบวิธีการบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ										
2	แนวคิดในการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ										
3	ข้อกำหนดสำคัญในการจัดการและการนำกระบวนการทำงาน										
4	การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน										
5	การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะ และการลดความแปรปรวน										
6	การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความเสี่ยงที่นำลงทุน การเตรียมการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญตามโอกาส										
7	การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณาเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการ										

[illegible]

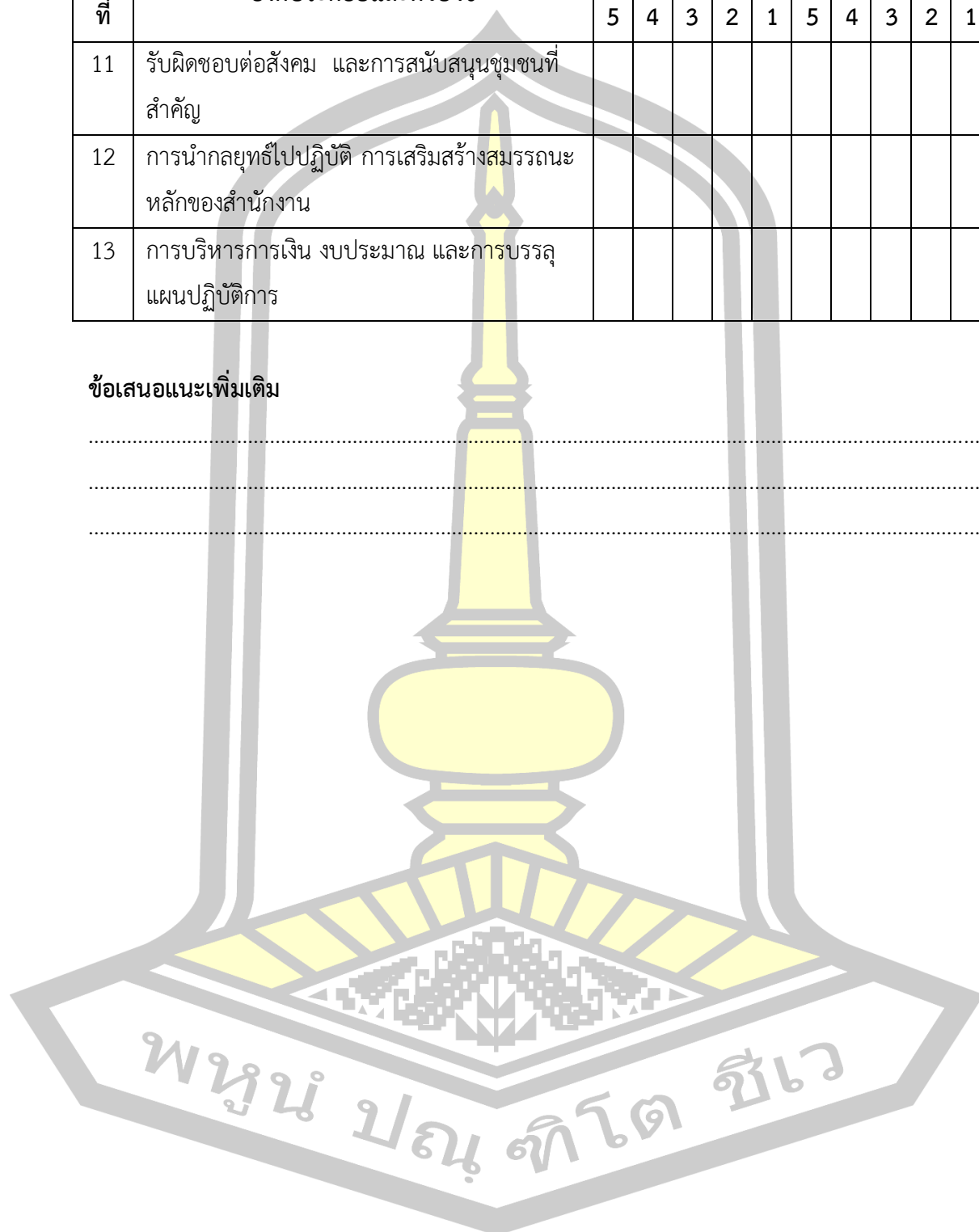
ข้อ ที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	รับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ										
12	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน										
13	การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....



แบบสัมภาษณ์

ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

1. ในบริบทของมหาวิทยาลัย มีองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้อื่นๆ ที่มีส่วนในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

2. การส่งเสริมให้ส่วนงานได้พัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ อาทิ นโยบายการมอบหมายงานตามตัวชี้วัด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การค้นหาต้นแบบแนวปฏิบัติที่ดี การสร้างแรงจูงใจ การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร

3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

พหุ ม ปณ จิโต ชีเว

แบบสอบถาม
ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติตามรายการและข้อตามความเป็นจริง
ของสภาพการบริหารจัดการงานสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	การปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
1.	การนำองค์กร (การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง/การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม)					
1	สามารถสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กรได้					
2	มีความสามารถในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม					
3	มีความสามารถในการสร้างสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ประสบความสำเร็จ					
4	มีความสามารถในการสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น					
5	ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ					
6	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ					
7	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนและการปรับปรุงพัฒนางาน					
8	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคมที่มีต่อภารกิจและมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น					
9	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรมกับ					

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	การปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
	บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น					
10	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐกำหนดกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานประจำวันที่คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สูงสุดของสังคม					
11	สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐส่งเสริมสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนอย่างจริงจัง					
2.กลยุทธ์ (การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ) (การจัดทำกลยุทธ์/การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ)						
1	กระบวนการจัดทำ การวางแผนกลยุทธ์					
2	นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
3	การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์					
4	ระบบงานและสมรรถนะหลัก					
5	วัตถุประสงค์และการพิจารณาเชิงกลยุทธ์					
6	แผนปฏิบัติการและการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ					
7	การจัดสรรทรัพยากร					
8	แผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนยุทธศาสตร์					
9	ตัววัดผลการดำเนินการ					
10	การคาดการณ์ผลการดำเนินการ					
11	การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ					
3. ลูกค้า (การรวบรวมสารสนเทศ/ความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น / การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและกลุ่มอื่น)						
1	การรับฟังลูกค้าหรือกลุ่มอื่น					
2	การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าหรือกลุ่มอื่น					

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	การปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
3	การค้นหาความต้องการและบริการ					
4	การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร					
5	การสืบค้นข้อมูล					
6	การจัดการความสัมพันธ์					
7	การจัดการข้อร้องเรียน					
4.	การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ)					
1	การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการภาพรวม					
2	การเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ					
3	การใช้เสียงลูกค้าหรือกลุ่มอื่น และข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ					
4	การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสำนักงาน					
5	การปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อวิธีการที่เป็นเลิศ					
6	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม					
7	การจัดการความรู้ขององค์กร อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์					
8	การใช้ความรู้และทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิถีปฏิบัติงานของสำนักงาน					
9	การจัดการข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน					
10	ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ					

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	การปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
11	ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ					
12	คุณสมบัติของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์พร้อมใช้งาน อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มอื่น					
5. บุคลากร (สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันของ บุคลากร)						
1	ขีดความสามารถและอัตรากำลังในการสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้					
2	การทำงานให้บรรลุผล การจัดระบบและบริหาร บุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของสำนักงาน					
3	การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียม ความพร้อมรับต่อความต้องการด้านขีด ความสามารถและอัตรากำลัง โครงสร้างสำนักงาน และระบบที่เปลี่ยนแปลงไป					
4	2.5.1.4 สำนักงานมีสุขภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร					
5	สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร ความต้องการที่หลากหลายตามความต่างของกลุ่ม และประเภทของบุคลากร					
6	การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะ การสื่อสารที่เปิดกว้าง					
7	การกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความ ผูกพันของบุคลากร					
8	การประเมินความผูกพันที่มีต่อสำนักงานทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการและใช้เป็นแนวทางใน การขับเคลื่อนปัจจัย					

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	การปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
9	การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่อง ชมเชย และสิ่งจูงใจอื่นๆ					
10	การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การท้าทายเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การสนับสนุน จริยธรรม					
11	ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา โดยหา ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับ ผลประเมินความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของ สำนักงาน					
12	การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับ บุคลากรเพื่อสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร และผู้นำ					
6. ระบบปฏิบัติการ (กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติการ)						
1	การออกแบบวิธีการบริการและกระบวนการทำงานที่ สำคัญ					
2	แนวคิดในการบริการ และกระบวนการทำงานที่ สำคัญ					
3	ข้อกำหนดสำคัญในการจัดการและการนำ กระบวนการทำงาน					
4	การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการ ปฏิบัติงานประจำวัน					
5	การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะ และการลดความ แปรปรวน					
6	การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความเสี่ยงที่นำลงทุน การเตรียมการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุน งานสำคัญตามโอกาส					

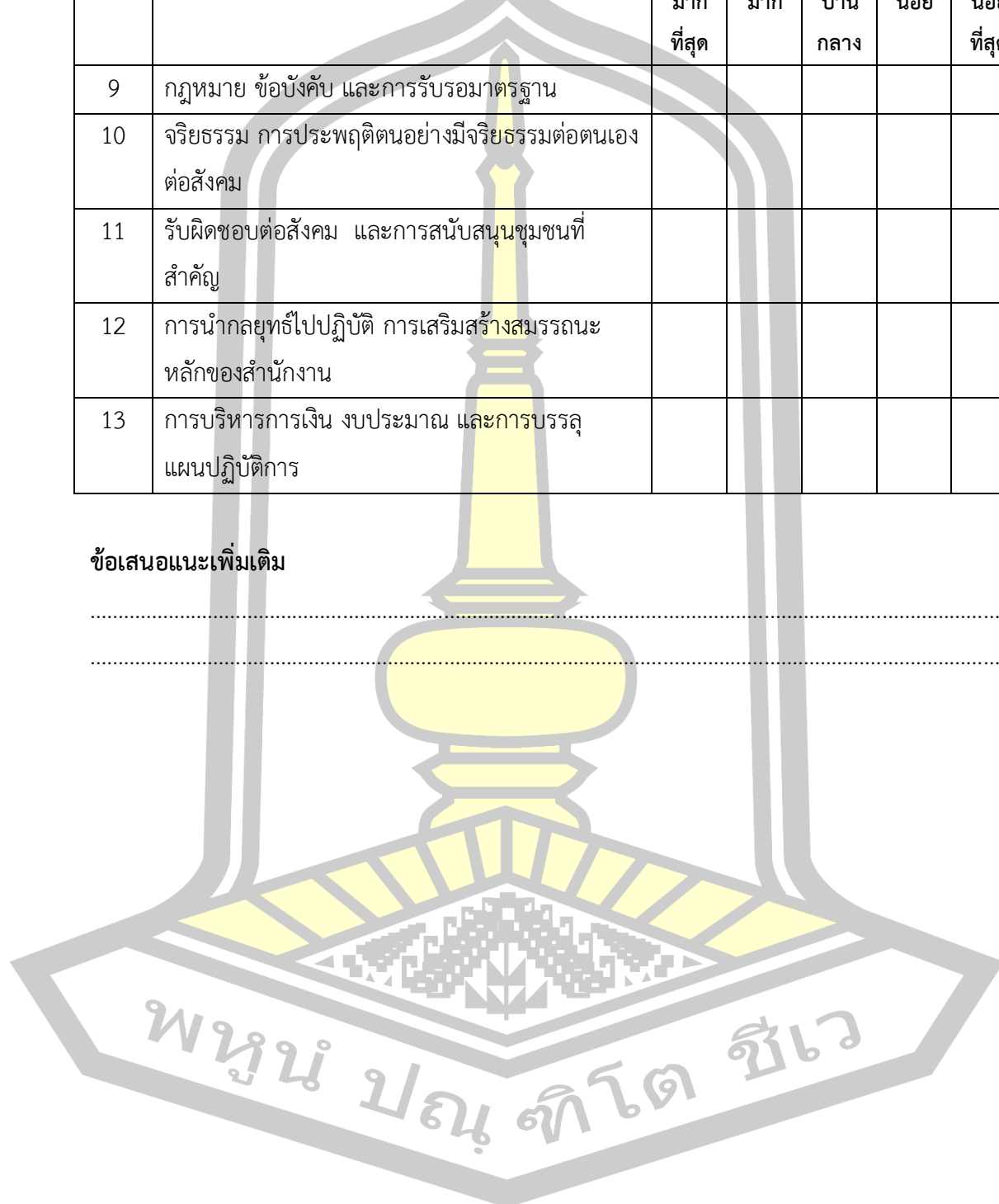
ข้อที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	การปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
7	การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณาเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมาใช้ในกระบวนการทำงาน					
8	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการความพึงพอใจ ต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น เพื่อยกระดับผลการดำเนินการ ของสำนักงาน					
9	การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัยและภาวะ อุทกภัย ครอบคลุมถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การ ตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ และการกู้คืนสู่ สภาพเดิม					
7. ผลลัพธ์ (ด้านการกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้าน การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด						
1	ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของ ผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการ ทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ					
2	ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า และกลุ่มอื่น					
3	ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน และผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของ สำนักงานดีขึ้น					
4	ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของ ลูกค้าและกลุ่มอื่น					
5	อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร					
6	บรรยากาศในการทำงาน					
7	ความผูกพันของบุคลากร					
8	การกำกับดูแล					

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	การปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
9	กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน					
10	จริยธรรม การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม					
11	รับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่ สำคัญ					
12	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะ หลักของสำนักงาน					
13	การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุ แผนปฏิบัติการ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....



แบบประเมิน

ผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐไปใช้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม/ ความมีประโยชน์				
	5	4	3	2	1
ด้านการนำองค์กร					
1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กรได้					
2. มีความสามารถในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมาย และมีจริยธรรม					
3. การสร้างสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐที่ประสบความสำเร็จ					
4. การสื่อสารที่สร้างความผูกพันกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น					
5. ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ					
6. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ					
7. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนและการปรับปรุงพัฒนางาน					
8. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการคาดการณ์ล่วงหน้าต่อความกังวลของสังคมที่มีต่อภารกิจและมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นของข้อกังวลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น					
9. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรมกับบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิตในมหาวิทยาลัยรัฐและผู้ขอรับบริการกลุ่มอื่น					
10. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐกำหนดกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานประจำวันที่คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สูงสุดของสังคม					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม/ ความมีประโยชน์				
	5	4	3	2	1
11. สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐส่งเสริมสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็ง แก่ชุมชนอย่างจริงจัง					
ด้านกลยุทธ์ (การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ)					
12. กระบวนการจัดทำ การวางแผนกลยุทธ์					
13. นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
14. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์					
15. ระบบงานและสมรรถนะหลัก					
16. วัตถุประสงค์และการพิจารณาเชิงกลยุทธ์					
17. แผนปฏิบัติการและการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ					
18. การจัดสรรทรัพยากร					
19. แผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนยุทธศาสตร์					
20. ตัววัดผลการดำเนินการ					
21. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ					
22. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ					
ด้านลูกค้า					
23. การรับฟังลูกค้าหรือกลุ่มอื่น					
24. การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า หรือกลุ่มอื่น					
25. การค้นหาความต้องการและบริการ					
26. การสนับสนุนกลไกในการสื่อสาร					
27. การสืบค้นข้อมูล					
28. การจัดการความสัมพันธ์					
29. การจัดการข้อร้องเรียน					
ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ)					
30. การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการภาพรวม					
31. การเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม/ ความมีประโยชน์				
	5	4	3	2	1
32. การใช้เสียงลูกค้าหรือกลุ่มอื่น และข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ					
33. การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสำนักงาน					
34. การปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อวิธีการที่เป็นเลิศ					
35. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม					
การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ					
36. การจัดการความรู้ขององค์กร อาทิ รวบรวม ถ่ายทอด ผสมผสาน และการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์					
37. การใช้ความรู้และทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิถีปฏิบัติงานของสำนักงาน					
38. การจัดการข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน					
39. ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ					
40. ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ					
41. คุณสมบัติของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มอื่น					
ด้านบุคลากร (สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร)					
42. ขีดความสามารถและอัตราการกำลังในการสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้					
43. การทำงานให้บรรลุผล การจัดระบบและบริหารบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จ จากสมรรถนะของสำนักงาน					
44. การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมรับมือต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราการกำลัง โครงสร้างสำนักงาน และระบบที่เปลี่ยนแปลงไป					
45. สำนักงานมีสุขภาพ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร					
46. สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร ความต้องการที่หลากหลายตามความต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร					
47. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม/ ความมีประโยชน์				
	5	4	3	2	1
48. การกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร					
49. การประเมินความผูกพันที่มีต่อสำนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัย					
50. การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจอื่นๆ					
51. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ การท้าทายเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก การสนับสนุนจริยธรรม					
52. ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลประเมินความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของสำนักงาน					
53. การจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากรเพื่อสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ					
ด้านระบบปฏิบัติการ (กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ)					
54. การออกแบบวิธีการบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ					
55. แนวคิดในการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ					
56. ข้อกำหนดสำคัญในการจัดการและการนำกระบวนการทำงาน					
57. การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน					
58. การปรับปรุง เสริมสร้างสมรรถนะ และการลดความแปรปรวน					
59. การจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ความเสี่ยงที่นำลงทุน การเตรียมการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนงานสำคัญตามโอกาส					
60. การควบคุมต้นทุน โดยการพิจารณาเวลาในการทำงาน การเพิ่มผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน					
61. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการความพึงพอใจต่อลูกค้าและกลุ่มอื่น เพื่อยกระดับผลการดำเนินการของสำนักงาน					
62. การเตรียมความพร้อมด้านปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ครอบคลุมถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม/ ความมีประโยชน์				
	5	4	3	2	1
ด้านผลลัพธ์ (ด้านการกระบวนกร ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน และตลาด					
63. ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนกรทำงานและกระบวนกรสนับสนุนที่สำคัญ					
64. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและกลุ่มอื่น					
65. ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน และผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสำนักงานดีขึ้น					
66. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและกลุ่มอื่น					
67. อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร					
68. บรรยากาศในการทำงาน					
69. ความผูกพันของบุคลากร					
70. การกำกับดูแล					
71. กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน					
72. จริยธรรม การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง ต่อสังคม					
73. การรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ					
74. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักงาน					
75. การบริหารการเงิน งบประมาณ และการบรรลุแผนปฏิบัติการ					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....



ภาคผนวก จ

ตัวอย่างคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ



ปิณฑภา สมันจิตฺร



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางปัญญา สมันจิตร
วันเกิด	วันที่ 18 พฤศจิกายน พ.ศ. 2514
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	อาคารชุดที่พักอาศัยหลังที่ 2 ห้อง 2205 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะเภสัชศาสตร์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2537 ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชานิติศาสตร์ วิทยาลัยครูมหาสารคาม พ.ศ. 2549 ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2552 ปริญญานิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) สาขาวิชานิติศาสตร์ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2564 ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พณฺณํ ปณฺ ฌิโต ชีโว