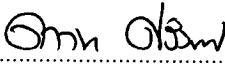


สมรรถนะของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนที่จำเป็นต่อ
การพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

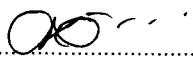
ธนินท์รัฐ ประสารชัยมนตรี

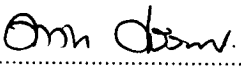
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

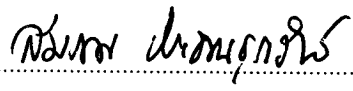
สมรรถนะของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนที่จำเป็นต่อ
การพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
ธนิษฐ์รัฐ ประสารชัยมนตรี
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.ดาวิษา ศรีชัยรัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาดำเนินการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

รองศาสตราจารย์..........ประธานกรรมการ
(ดร.จิรประภา อัครบวร)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.ดาวิษา ศรีชัยรัตน์)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.รศ.สมภาพ ประธานธูราษฎร์)

รองศาสตราจารย์..........คณบดี
(ดร.สมบัติ กุสุมาวลี)

กันยายน 2562

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	สมรรถนะของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนที่ จำเป็นต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
ชื่อผู้เขียน	นายธนินทร์รัฐ ประสารชัยมนตรี
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
ปีการศึกษา	2561

การศึกษานี้มีจุดประสงค์มุ่งเน้นที่จะระบุสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาที่ผ่านเกณฑ์โครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในจากวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่เป็นข้อได้เปรียบในการพัฒนาองค์การของตนเองในสถาบันการศึกษาในประเทศไทย

การศึกษาแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม โดยเก็บข้อมูลจากผู้ข้อมูลจำนวน 17 ท่าน ตามเกณฑ์ที่ได้ระบุไว้ในระเบียบวิธี 2) การบูรณาการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจำนวน 35 เรื่อง 3) ระเบียบวิธีแบบเดลฟายโดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานข้อมูลจากทั้ง 2 ขั้นตอนก่อนหน้าในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน

ผลการศึกษาพบพบชุดสมรรถนะในหมวดคำนิยามทั้งสิ้น 22 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง 2) มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน 3) ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 4) สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 5) เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน 6) รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า 7) สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้ 8) ความสามารถในการติดต่อและประสานงาน 9) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน 10) มีแผนการพัฒนาบุคลากร 11) ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา 12) เข้าใจในกระบวนการทำงานในสาย

งานของตน 13) สามารถบริหารจัดการเวลาได้ 14) สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง 15) เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่ 16) มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ 17) ทักษะติดบวกกับงานประกันคุณภาพ หรือ Quality Assurance 18) สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ 19) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล 20) มีธรรมาภิบาล 21) มีจรรยาบรรณวิชาชีพ 22) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ

ภายหลังการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยได้เพิ่มวิธีเปรียบเทียบสมรรถนะที่เป็นผลสรุปกับสมรรถนะจากการศึกษาในหัวข้อการพัฒนาภาวะผู้นำในประเทศไทย (Leadership Development in Thailand) โดยใช้การศึกษาดังกล่าวเป็นตัวคัดกรองสมรรถนะเพื่อความเป็นเลิศเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปใช้งาน

ผลพบชุดสมรรถนะทั้งสิ้น 4 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

- 1) ทักษะติดบวกกับงานประกันคุณภาพ หรือ Quality Assurance
- 2) สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ
- 3) เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง
- 4) รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

ชุดสมรรถนะดังกล่าวที่เป็นผลการศึกษาในครั้งนี้คาดว่าจะมีประโยชน์ในการช่วยผลักดันองค์กรให้สามารถนำเกณฑ์ EdPEx มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรม โดยตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะที่หัวหน้างานจำเป็นจะต้องฝึกฝนพัฒนาและผลการศึกษาจากงานวิจัยชิ้นนี้สามารถนำไปแปลงเป็นข้อมูลประกอบการคัดเลือกหรือแม้กระทั่งนำไปสร้างเป็นรายการการตรวจสอบคุณสมบัติเพื่อกำหนดเงื่อนไขของบุคคลที่จะมอบหมายงานในการขับเคลื่อนองค์การตามแนวทางของเกณฑ์อีกด้วย

ABSTRACT

Title of Thesis	Key Competencies of Middle Management and Heads of Support Staff Necessary for Driving Organizational Development to Meet the Education Criteria for Performance Excellence (EdPEx) in Higher Education Institutions
Author	Mr. Taninrat Prasanchaimontri
Degree	Master of Science (Human Resource and Organization Development)
Year	2018

The objective of this study is to identify key competencies of middle management and heads of support staff that are necessary for driving organizational development to meet Education Criteria for Performance Excellence (EdPEx) in higher education institutions in Thailand that have chosen to adopt the principle to ensure best practices.

The data was collected using three different methods: 1) behavioral interviews with 17 respondents who meet the criteria; 2) an integrative literature review of 35 related papers; and 3) a Delphi survey with 18 experts using a questionnaire developed based on the results from the previous two methods.

Findings show that there are 22 key competencies of middle management and heads of support staff that are necessary for organizational development to meet the Education Criteria for Performance Excellence (EdPEx) as listed below. 1) Have a clear vision of the overall organization and have an ability to identify linkages; 2) Be visionary and clear about working procedures; 3) Be a good role model; 4) Have an ability to create a learning environment in the organization; 5) Be able to communicate well with top management and operational staff; 6) Be able to listen to customers carefully and respond to their needs; 7) Be able to motivate and maintain morale in the workplace to create happiness and engagement at work; 8) Be able to coordinate and collaborate well with others; 9) Be able to encourage exchanges of ideas and

thoughts, and promote teamwork; 10) Have a solid plan for human resource development; 11) Be able to provide useful advice and suggestions; 12) Have a good understanding of the working procedures in his/her field; 13) Be efficient at time management; 14) Have self-directed learning skills; 15) Be open to learning new things; 16) Be knowledgeable about quality assurance; 17) Have positive attitude toward quality assurance; 18) Have research skills; 19) Be able to analyze, evaluate, and interpret data; 20) Have a good governance; 21) Have professional ethics; 22) Be responsible.

Based on a subsequent comparative analysis with competencies that are identified as key to performance excellence by studies on leadership development in Thailand, this specific set of 22 competencies can be wrapped up into a smaller package of four core competencies to make it easier for implementation as follows.

- 1) Have positive attitude toward quality assurance;
- 2) Have research skills;
- 3) Have a clear vision of the overall organization and have an ability to identify linkages;
- 4) Be able to listen to customers carefully and respond to their needs.

Recommendations are that these key competencies of middle management and heads of support staff in higher educational institutions are crucial for successful leadership when organizations aim at improving their EdPEx implementation and move toward the excellence standard, and to be specific, these key competencies can be incorporated by human resource department into the recruitment criteria or as an organizational performance checklist.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง สมรรถนะของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนที่
จำเป็นต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่
เป็นเลิศ

ผู้วิจัยได้เริ่มการศึกษาในครั้งนี้ด้วยความใกล้ชิดส่วนบุคคลกับหัวหน้างานสายสนับสนุน
ในสถาบันอุดมศึกษาหลายท่าน และพบว่าหัวหน้างานเหล่านี้มีลูกค้ำที่ต้องพบเจอเป็นปกติในการ
ทำงานคล้ายกัน ได้แก่ นิสิตนักศึกษา แต่ทว่าพฤติกรรมที่แสดงออกต่อกลุ่มลูกค้ำนั้นแตกต่างกัน
ก่อให้เกิดการเปรียบเทียบในหลายครั้ง โดยผู้วิจัยมีความสนใจที่จะลดความเหลื่อมล้ำจากการ
เปรียบเทียบหัวหน้างานลง โดยเริ่มจากคำถามที่เรียบง่ายว่าหัวหน้างานสายสนับสนุนใน
สถาบันอุดมศึกษาควรเป็นคนแบบไหน ผ่านระเบียบวิธีวิจัยที่มีขั้นตอนต่างๆ เพื่อหาเป็นคำตอบ
ออกมาว่าต้นแบบที่ดีควรเป็นอย่างไร ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณหัวหน้างานในสาย
สนับสนุนและอาจารย์หรือบุคลากรทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล โดยสละเวลาในการ
ปฏิบัติงานให้ผู้วิจัยเข้าพบเพื่อดำเนินการตามขั้นตอนจนการศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้

ชุดสมรรถนะหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์นี้ เป็นต้นแบบสำหรับการคัดเลือก หรือพัฒนา
รวมไปถึงการนำไปประเมินสมรรถนะภายในบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้วิจัยมี
ความยินดีเป็นอย่างยิ่งหากสมรรถนะชุดนี้จะถูกนำไปใช้งานจริง หรือใช้เพื่อเป็นฐานต่อยอดพัฒนา
ความรู้ต่อไป

ธนินทร์รัฐ ประสารชัยมนตรี

มีนาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาหลักการและแนวคิดในการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	7
1.3 คำถามงานวิจัย	8
1.4 กรอบในการศึกษา	8
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	11
2.1 ความเป็นมาของการจัดการคุณภาพ	11
2.2 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)	15
2.3 สมรรถนะ (Competency)	26
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	48
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	48

3.2	การกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Define Performance Effectiveness Criteria) จากองค์การที่ผ่าน โครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษา	50
	เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)	
3.3	การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Identify a Criterion Sample) จากการนำผลจาก	51
	การกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการคัดเลือกโดยวิธีสอบถามไปยังผู้บริหารระดับสูงสุด	
3.4	การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์	54
	แบบอิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview)	
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ	60
	(Analyze Data and Develop a Competency Model)	
3.6	การตรวจสอบความถูกต้องของตัวแบบสมรรถนะ	65
	(Validation Competency Model) ด้วยระเบียบวิธีแบบเดลฟาย	
	(Delphi Technique)	
3.7	จริยธรรมของผู้วิจัย	80
3.8	สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย	81
บทที่ 4	การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย	83
4.1	ผลการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Defining Performance Effectiveness Criteria)	83
4.2	ผลการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเกณฑ์ (Identifying Sampled Groups)	84
4.3	ผลการสัมภาษณ์อิงพฤติกรรม (Behavior Based Interviewing)	85
4.4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบสมรรถนะและแบบสอบถาม	101
	(Developing a Competency Model and Questionnaire)	
4.5	ผลการศึกษาของระเบียบวิธีแบบเดลฟาย (Delphi Result)	123
4.6	สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย	140
บทที่ 5	สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	142
5.1	สรุปผลการวิจัย	143
5.2	การอภิปรายผล	152
5.3	ข้อจำกัดของงานวิจัย	178
5.4	ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย	179

บรรณานุกรม	182
ภาคผนวก	193
ภาคผนวก ก	194
บทสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (แบบ ก)	
ภาคผนวก ข	198
เอกสารแสดงความยินยอมเข้าร่วมงานวิจัย (Consent Form)	
ภาคผนวก ค	200
เอกสารประกอบสำหรับเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	
ภาคผนวก ง	206
แบบสอบถาม	
ภาคผนวก จ	211
ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในงานวิจัย	
ภาคผนวก ฉ	214
ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญเป็นท่านผู้เชี่ยวชาญ	
ประวัติผู้เขียน	216

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	เกณฑ์ความสามารถและตัวชี้วัดพฤติกรรม	35
2.2	เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหาและดัชนีชี้วัด	36
3.1	ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์	52
3.2	การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล	58
3.3	ตัวอย่างการวิเคราะห์เนื้อหา	64
3.4	เกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ	66
3.5	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่โนในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย	66
3.6	ผู้เชี่ยวชาญ	67
3.7	ผลการวิเคราะห์ค่า IOC	71
3.8	การปรับแก้ไขสมรรถนะ	76
3.9	สมรรถนะที่ถูกลำเอียง	76
4.1	สมรรถนะที่พบจากการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรม	98
4.2	ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการทบทวนวรรณกรรม	116
4.3	ผลการบูรณาการข้อมูล	121
4.4	สรุปข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ	123
4.5	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากระเบียบวิธีแบบเดลฟายรอบที่ 1	125
4.6	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากระเบียบวิธีแบบเดลฟายรอบที่ 2	131
4.7	เหตุผลประกอบการแก้ไขคะแนนสมรรถนะ	138
5.1	ตารางสรุปผลการศึกษา	150
5.2	การเทียบเคียงสมรรถนะกับหลักสูตรอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง	163
5.3	สมรรถนะที่พบความคาบเกี่ยว	175

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	23
2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง	27
2.3 ขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ (Job Competency Assessment Process)	40
3.1 กรอบแนวคิดการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะ	49

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาหลักการและแนวคิดในการศึกษา

การปฏิรูปแนวทางการศึกษาตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้บัญญัติไว้มีเป้าหมายเป็นการที่คนไทยทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาที่ดี มีคุณภาพ มีความทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาทุกแห่งจึงต้องมีการให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพการศึกษา และระบบการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยนำมาประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษาของไทย (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) การจัดการคุณภาพการศึกษามาจากคำสองคำประกอบรวมกัน ได้แก่คำว่า จัดการ กับ คุณภาพการศึกษา จึงหมายถึง กระบวนการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเกิดจากความร่วมมือกันของผู้บริหารสถาบันการศึกษา ครู อาจารย์และบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดสมรรถนะของผู้เรียนและวิธีการจัดการการศึกษาที่เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (สุภาพร เพียรดี, 2554) โดยสอดคล้องกับพันธกิจและค่านิยมของสถาบันการศึกษานั้น ๆ คุณภาพการศึกษามีระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินการทำงานในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพตามเกณฑ์ตัวชี้วัด เพื่อนำมาเป็นหลักประกันแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและก่อให้เกิดความมั่นใจแก่สาธารณะชนว่าสถาบันนั้น ๆ สามารถให้ผลผลิตที่มีคุณภาพ หรือในอีกชื่อหนึ่งคือการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) (มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, 2559: 21) การประกันคุณภาพการศึกษานั้นประกอบไปด้วย ระบบประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ การประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถาบัน จากภายในคือบุคลากรภายในสถาบันนั้น ๆ หรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ดูแลสถาบันนั้น ๆ และระบบประกันคุณภาพภายนอก ได้แก่การประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถาบันจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือหน่วยงานภายนอกที่สถาบันดังกล่าวรับรอง โดยมุ่งไปที่ระบบกลไก ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ (มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, 2559: 16; จตุพล ยงสร และสุนทรี รัตภาสกร, ม.ป.ป.)

ผลที่ตามมาจากการมีระบบประกันคุณภาพที่ดีต่อสถาบันคือเกิดการพัฒนาคุณภาพของสถาบันการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนเข้าสู่มาตรฐานสากลและมาตรฐานโลกตามลำดับ โดยมีระบบการบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิผล ทำให้มีการใช้ทรัพยากรที่ลดน้อยลง และส่งผลโดยตรงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงได้มาตรฐาน ผู้ปกครองรู้ล่วงหน้าว่าจะได้รับอะไรจากการเลือกศึกษาในสถาบันนั้น ๆ และได้ผลตามความต้องการ ต่างจากอดีตที่มีการให้ความสำคัญในการเลือกสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่จะมองหากจากสถาบันที่มีชื่อเสียง หรือสถาบันที่มีประวัติความเป็นมาที่ดี ลักษณะค่านิยมการเลือกสถาบันมีมาอย่างยาวนาน แต่ในปัจจุบัน การพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทมากขึ้น อาทิ คุณภาพครูและบุคลากร วิทยุทัศน์ของผู้บริหาร สื่อการเรียนการสอน ซึ่งนับวันก็จะมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของสถาบันศึกษามากขึ้น ดังนั้น ระบบประกันคุณภาพการศึกษาจึงมีบทบาทเป็นอย่างมากในปัจจุบัน ที่จะทำให้อาณาเขตการศึกษาที่มีการพัฒนาตนเองเข้าสู่มาตรฐานได้

ปัจจุบันสถาบันการศึกษาประสบกับปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในด้านโครงสร้างประชากร วิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ การพัฒนาแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยี ความคาดหวังจากสังคม กฎเกณฑ์ระเบียบ มาตรฐาน ที่เพิ่มความรุนแรงในการแข่งขันกันในด้านคุณภาพและสมรรถภาพที่ล้วนทวีมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการขยายตัวของอุดมศึกษาไทย (นพดล ทองนพเนื้อ และรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2558) ทำให้มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้มีสถานะที่ดีในเวทีระดับนานาชาติเพื่อสร้างการยอมรับในวงการวิชาการ

นอกจากนี้ในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้ำ (อารีย์ นัยพินิจ และธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2557: 7) ซึ่งผู้บริหารขององค์กรรวมทั้งสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมุ่งกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในตลาดที่มีการแข่งขัน เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงเพื่อติดตามให้ทันกระแสโลกาภิวัตน์นี้ทำให้มีการให้การยอมรับและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลาดระดับสากลหรือระดับโลกที่ในปัจจุบันมีการเติบโตที่กว้างขวางกว่าตลาดภายในประเทศ จากแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์นี้จะให้มุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในขณะที่สามารถลดต้นทุนการผลิตลงได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งจึงเป็นเป้าหมายของการจัดการยุคนี้ (อารีย์ นัยพินิจ และธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2557: 11) นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งบุคลากรระดับปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรล้วนเป็น

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในยุคของการแข่งขัน โดยการทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การนำความรู้และความสามารถที่โดดเด่นมาใช้ในการสร้างสินค้าและบริการใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งองค์การควรมุ่งทำให้บุคลากรมีการทำงานแบบทีม ด้วยการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารระดับต่าง ๆ และมุ่งการจูงใจแบบเน้นผลงานเพื่อการปรับตัวสู่อนาคต (ชิตินา ไชยมงคล, 2556: 30) จากทั้งหมดที่กล่าวมานั้นการจัดการทางด้านคุณภาพที่ทำให้องค์กรได้เปรียบในเรื่องการแข่งขันและบทบาทของผู้บริหาร รวมถึงบุคลากรในองค์กรที่ทำให้องค์กรนั้น ๆ เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและปรับตัว ล้วนมีความสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ การเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาดังกล่าวจะประสบผลเมื่อประชากรได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ และการศึกษาที่มีคุณภาพจำเป็นจะต้องมีระบบศึกษาและการจัดการ ระบบที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุกด้าน

ด้วยเหตุนี้เองทำให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ จึงได้จัดทำกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2565) และทำให้เกิดโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศขึ้น (EdPEx) โดยใช้การนำความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินหรือตัวชี้วัด (Criteria) ไปเป็นต้นแบบในการพัฒนา (ราชภัฏวราชนกกาญจน์ปัญญาคม, 2556)

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการ โดยเป็นชื่อที่ใช้และรู้จักกันในเฉพาะในประเทศไทย โดยมีรากฐานมาจาก The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence ที่เป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับในวงการธุรกิจ การศึกษา และสุขภาพ โดยมีการนำเกณฑ์นี้ไปใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรตนเอง โดยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบัน เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดียิ่งขึ้นอีกทั้งยังกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบันการศึกษาภายในประเทศ หรือสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการช่วยยกระดับการศึกษาของประเทศอีกทางหนึ่ง (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556, 2558)

ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาทุกระดับดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้พิจารณาด้วยการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศมาเป็นเวลานานแต่ก็ยังมีองค์กรจำนวนมากที่ขาดความเข้าใจ ร่วมกับสำนักงานประกันคุณภาพได้มีโอกาสจัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจกรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความ

เป็นเลิศ (EdPEx) ขึ้น แต่กลับไม่ได้รับการตอบรับตามเป้าหมายที่คาดหวัง เนื่องจากบุคลากรส่วนมากยังไม่ทราบที่มาที่ไปและความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2556: 1)

และเมื่อวันอังคารที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้จัดโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) ครั้งที่ 2 ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาหรือคณะวิชาที่มีความพร้อมและมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพไปสู่ความเป็นเลิศ สามารถนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) ได้มีหน่วยงานที่มีความสนใจและยื่นความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการดังกล่าว จำนวนทั้งสิ้น 18 สถาบัน รวมจำนวน 53 หน่วยงาน จำแนกเป็นระดับสถาบันจำนวน 6 หน่วยงาน และระดับคณะวิชา จำนวน 47 หน่วยงาน โดยมีผู้ผ่านการพิจารณาในการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) ครั้งที่ 1 จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และหน่วยงานที่ผ่านการพิจารณาในการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ครั้งที่ 2 จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และหน่วยงานที่ผ่านการพิจารณาในการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ครั้งที่ 3 จำนวน 2 แห่ง คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) จากผลการพิจารณาจะเห็นว่าอัตราส่วนจำนวนผู้ผ่านการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนั้นมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งอาจจะแปลความหมายได้ว่าเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งมีต้นแบบมาจากต่างชาติไม่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในไทย ซึ่งทางสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ให้คำอธิบายไว้ว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ที่มีต้นแบบมาจาก Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ได้ผ่านการนำมาใช้ในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 โดยผ่านการปรับปรุงยุคให้เข้ากับความเป็นไทย และใช้ชื่อว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยเกณฑ์ MBNQA นั้นเป็นเกณฑ์ที่ให้การชี้แนะว่าเรื่องใดมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยจะมี

ข้อคำถามในการประเมินให้เรหาคำตอบจากภายในองค์กร โดยที่ไม่ระบุตัวบ่งชี้ และไม่ระบุให้ต้องใช้เครื่องมือในการดำเนินการขององค์กร เนื่องจากบริบทขององค์กรแต่ละแห่งจะแตกต่างกัน สถาบันการศึกษาควรมีการตรวจสอบถึง ลักษณะที่สำคัญ จุดแข็ง จุดที่ต้องเร่งการพัฒนาและสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร มีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางอย่างไรเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และจากการศึกษาจากรายงานของสถาบันอุดมศึกษาของต่างชาติที่ได้รางวัล หรือสถาบันอุดมศึกษาของไทยที่ได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาใช้จะพบว่าเรื่องของคุณภาพไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ เพราะสภาพแวดล้อม จุดเด่น บุคลากร สมรรถนะหลัก ฯลฯ ของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) นี้จึงเหมาะกับบริบทขององค์กรที่มีความหลากหลายที่มีผู้นำระดับหัวหน้างานในสถาบันการศึกษาและผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งต้องการจะพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบ ให้สอดคล้องกับความสามารถ จุดเด่นและความพร้อมที่แท้จริงขององค์กรตน

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) นั้นไม่ได้เป็นการประเมินเพื่อมุ่งเน้นรางวัล แต่เป็นการประเมินตนเองเพื่อการพัฒนา อีกทั้งยังไม่มุ่งเน้นการจัดทำรายงาน แต่มุ่งเน้นการนำไปใช้ประเมิน แกไขกระบวนการปรับปรุงนำไปสู่ผลลัพธ์และเป้าหมายที่ต้องการอาจจะกล่าวได้ว่าองค์กรของเรามีการพัฒนาคุณภาพในระดับหนึ่ง แต่ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้นั้น ยังไม่สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กร และหากจะทำให้สมรรถนะขององค์กรประสบผลตามที่คาดหวัง จำเป็นต้องมีการพัฒนานุคลากรในองค์กรไปในแนวทางที่ถูกต้อง และจะเห็นได้ว่าองค์กรจะยิ่งใหญ่เพียงใดขึ้นอยู่กับคนในองค์กรนั้น (ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2558ก)

ในองค์กรขนาดใหญ่มีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละด้านออกจากกัน มีการแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ ในหน่วยงานใหญ่โดยมีบุคลากรทำหน้าที่บริหารจัดการลดหลั่นกัน และสามารถแบ่งบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารออกตามระดับตำแหน่งและขอบเขตความรับผิดชอบเป็น 3 ระดับคือ

- 1) ผู้บริหารระดับสูง เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในระดับสูงสุดขององค์กร มีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและจัดสรรทรัพยากรขององค์กร
- 2) ผู้บริหารระดับกลาง เป็นบุคคลที่นำวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้เกิดการนำไปวางแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
- 3) ผู้จัดการระดับต้น เรียกว่าผู้จัดการระดับปฏิบัติการมีหน้าที่บทบาทในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (ลัดดา สุขปริดี, 2549: 17-18)

ในภาวะที่บริษัทต่าง ๆ กำลังหาทางเอาตัวรอดจากวิกฤติเศรษฐกิจ ผู้บริหารต่างหันกลับมาดูภายในองค์กรตนเองและหาทางที่จะปรับปรุงระบบธุรกิจของบริษัท เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤติและสามารถแข่งขันได้ทันทีที่ออกจากวิกฤติ การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องทำในองค์กร ไม่เช่นนั้นก็จะทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมในการทำธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุกวันนี้บริษัทจะต้องพูดถึงความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การมุ่งใส่ใจลูกค้า (Customer Focus) การสร้างทีมและการทำงานเป็นทีม (Team Management) การลดชั้นของโครงสร้างองค์กร (De-layered Organization Structures) ให้ขั้นตอนการตัดสินใจสั้นลง นอกจากนี้ยังมีเรื่องกฎเกณฑ์ระเบียบการต่าง ๆ อีกมากมาย ที่รัฐบาลออกมาเพื่อคุ้มครองผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม บุคคลที่กล่าวได้ว่าได้รับผลกระทบมากที่สุดขณะนี้คือผู้บริหารระดับกลางเพราะไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ระดับใดในองค์กรผู้บริหารระดับกลางก็ได้รับผลกระทบ เนื่องจากอยู่ระหว่างกลาง ที่ต้องรับความกดดันจากทุกด้านผู้บริหารระดับกลางต้องทำหน้าที่เป็นต่อเชื่อมระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ เป็นผู้แปลความคิดความต้องการของผู้บริหารระดับสูงให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเข้าใจและปฏิบัติ ในขณะเดียวกันก็นำปัญหาของระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนเพื่อขอรับการแก้ไข เป็นบทบาทหน้าที่ที่ได้รับความกดดันจากรอบด้าน เพราะมักถูกผู้บริหารระดับสูงมองว่าเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยาก ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมองผู้บริหารระดับกลางเป็นปฏิปักษ์ เพราะเห็นว่ตอบสนองแต่ผู้บริหารระดับสูงโดยละเลยเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน (สมชัย ให้คุณ, 2552)

อาจจะกล่าวได้ว่าผู้บริหารระดับกลาง หมายถึงบุคคลที่มีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมากโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ เป็นผู้ทำงานให้เสร็จ โดยจะรู้ว่าตนรับผิดชอบร่วมกับบุคคลหรือดูแลการทำงานร่วมกับผู้ใดเนื่องจากเป็นเสมือนตัวกลางที่ต้องรับและนํานโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปฏิบัติ

ในทางปฏิบัติผู้นำ (Leader) มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก หากจะพูดถึงในเชิงวิชาการโดยอ้างอิงจากระบบประเมินองค์การสำหรับรางวัลระดับชาติที่มีเกณฑ์ด้านความเป็นผู้นำเพราะเห็นความสำคัญว่าภาวะความเป็นผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญต่อระบบ หรือสามารถกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นผู้ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534: 196) องค์กรที่ประสบความสำเร็จล้วนมาจากผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในฐานะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้นำเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรที่ไปในทิศทางเดียวกันจนถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ผู้นำในสถาบันการศึกษาอาจจะดีควมได้หลายความหมาย และสามารถอ้างอิงถึงได้หลายบุคคลหลายตำแหน่ง ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้ทำวิจัยได้

กำหนดเป้าหมายที่จะทำการศึกษาถึง คือ หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุน ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารระดับสูงนั้นมีวาระการดำเนินงานที่จำกัดไว้ (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2550: 15,17; มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2558: 34; มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2559: 19) ซึ่งแตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุนที่ไม่มีกำหนดสิ้นสุดวาระการดำเนินงาน ยกเว้นถูกถอดถอนหรือดำเนินการทางวินัยโดยอธิการบดีที่เป็นผู้บริหารระดับสูง (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2559: 12; มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2558: 36) ทำให้มีช่วงเวลารับภาระงานต่อเนื่อง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือมีความจำเป็นต้องพัฒนาหรือรับภาระงานสืบต่อไป โดยไม่ต้องเสียเวลาในการเตรียมความพร้อมหรืออบรมเพิ่มเติมเหมือนผู้บริหารระดับสูงจึงสามารถดำเนินการได้ต่อเนื่องโดยไม่ขาดช่วง

และอีกเหตุผลหนึ่งที่ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาถึงสมรรถนะของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาเนื่องจากกลุ่มที่กล่าวมายังขาดความเข้าใจและไม่ได้รับความสนใจในการพัฒนา สังเกตได้จากจำนวนงานวิจัยยังมุ่งเน้นที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนมากดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ส่งผลในการขับเคลื่อนหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เนื่องจากขีดความสามารถหรือสมรรถะนั้นถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และใช้ต่อยอดในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยนำไปใช้ต่อในด้านการบริหารผลปฏิบัติงาน การพัฒนาสายอาชีพ และการจ่ายผลตอบแทนเป็นต้น โดยเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า สามารถกล่าวได้ว่าสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาบุคลากรให้ทำงานตอบกลยุทธ์องค์กรและธุรกิจได้อีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะระบุสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาที่ผ่านเกณฑ์โครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในจากวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่เป็นข้อได้เปรียบในการพัฒนาองค์กรของตนเองในสถาบันการศึกษาประเทศไทย โดยมุ่งเป้าการศึกษาไปที่การนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปปฏิบัติของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาในสถาบันการศึกษาของไทยที่จำเป็นต่อการพัฒนา

องค์การสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพ ด้วยความคาดหวังว่าการศึกษารุ่นนี้จะสามารถสร้างสมรรถนะที่เป็นต้นแบบเพื่อที่จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์การ โดยเมื่อสิ้นสุดการวิจัยสิ่งที่คาดว่าจะได้รับนั้นได้แก่ตัวแบบสมรรถนะของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาเพื่อให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ สามารถพิจารณาตัวแบบดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การตามแนวทางการขับเคลื่อนหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.3 คำถามงานวิจัย

ในการศึกษารุ่นนี้มีคำถามงานวิจัยซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นโดยคำถามมีจุดประสงค์เพื่อมุ่งเน้นหาสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศสำหรับหัวหน้างานในสถาบันการศึกษาประเทศไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยมีข้อคำถามวิจัยหลัก คือ สมรรถนะของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศคืออะไร

1.4 กรอบในการศึกษา

ขอบเขตในการศึกษารุ่นนี้อยู่ภายใต้กรอบของสมรรถนะที่มีเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เป็นตัวตั้ง โดยคำถามงานวิจัยเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ในการหาถึง สมรรถนะ (Competency) ของหัวหน้างานในสายสนับสนุนหรือผู้บริหารระดับกลางที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อน โครงการคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ในสถาบันการศึกษาประเทศไทยโดยจำกัดขอบเขตการศึกษาอยู่ที่กลุ่มมหาวิทยาลัยโดยมุ่งเน้นที่สถาบันที่ผ่านการพิจารณาโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยรายละเอียดจะนำเสนอต่อไปในส่วนระเบียบและวิธีวิจัย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ผลการวิจัยนี้สามารถเป็นแนวทางการคัดเลือกบุคลากรระดับหัวหน้างานในสายสนับสนุนหรือผู้บริหารระดับกลางที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- 2) ผลการวิจัยนี้สามารถเป็นแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างานในสายสนับสนุนหรือผู้บริหารระดับกลางในสถาบันการศึกษา อาทิ การพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- 3) ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานในสายสนับสนุนหรือผู้บริหารระดับกลางได้ทราบสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตนภายใต้ขอบเขตของการขับเคลื่อน โครงการคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้มีการใช้คำศัพท์เฉพาะหรือคำศัพท์ทางเทคนิคในการศึกษา เพื่อความเข้าใจถึงความหมายที่ตรงกันและเหมาะสมต่อบริบทของงานวิจัยฉบับนี้ ในส่วนนี้จะเป็นการกล่าวถึงรายละเอียด คำนิยาม ของคำศัพท์ดังกล่าว

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลให้บุคคล ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและหรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิงหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Spencer and Spencer, 1993)

ผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างานในสายสนับสนุนหรือผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ขึ้นไปในสถาบันการศึกษา เช่น ผู้อำนวยการ (Director) เลขานุการคณะ (Secretary) หัวหน้าฝ่าย (Head of Department) ตามแต่คำที่ใช้เรียกในแต่ละสถาบันการศึกษา โดยมีหน้าที่ที่คล้ายคลึงกัน คือ ปฏิบัติงานในลักษณะของผู้แจกแจง (Intermediary) ของผู้บริหารระดับสูง โดยเป็นผู้นำเอานโยบายต่าง ๆ รวมทั้งการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงลงมาระดับล่าง และตัดสินใจนำเอากรณีไม่ปกติจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับสูง

พัฒนาระบบและวิธีปฏิบัติงาน ทำให้องค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์ พันธุ์, 2544: 27-30)

ผู้บริหารระดับสูง (Executive) หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนการสำหรับองค์การในการกำหนดทิศทางขับเคลื่อน กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์ เป็นผู้ควบคุมและประเมินการทำงานของหัวหน้างาน ในบริบทของสถาบันการศึกษาหมายถึง รองคณบดี คณบดี รองอธิการบดี หรืออธิการบดี เป็นต้น

สถาบันการศึกษา (Educational Institution) หมายถึง หน่วยงานหรือองค์การที่ใช้ในการวิจัยฉบับนี้ โดยหมายถึงมหาวิทยาลัย วิทยาเขต คณะวิชา ส่วนงานและหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะวิชา

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practise) หมายถึง การปฏิบัติที่สามารถก่อผลที่เป็นเลิศ หรือวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยวิธีปฏิบัติมีแนวทางในการพิจารณา 6 ข้อ ดังนี้

- 1) วิธีปฏิบัตินั้นดำเนินการบรรลุผลได้สอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 2) วิธีปฏิบัตินั้นมีการนำไปใช้อย่างเป็นวงจร จนเห็นผลได้ว่าส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้น หรือสามารถกล่าวได้ว่าวิธีปฏิบัตินั้นมีกระบวนการ PDCA
- 3) องค์การสามารถบอกได้ถึงวิธีปฏิบัติที่ว่า ทำอะไร (What) ทำอย่างไร (How) และทำไมจึงทำหรือทำไมจึงไม่ทำ (Why)
- 4) ผลลัพธ์จากวิธีปฏิบัตินั้น เป็นไปตามแนวทางของข้อกำหนดการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบ
- 5) วิธีปฏิบัตินั้นสามารถบอกได้ว่าเกิดจากปัจจัยใด และปัจจัยนั้นเป็นปัจจัยที่ต่อเนื่องและยั่งยืน
- 6) วิธีปฏิบัตินั้นใช้กระบวนการจัดการด้านความรู้ เช่นการเล่าเรื่อง ในการถอดบทเรียนจากการดำเนินการ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษา (Education Criteria) หมายถึง ตัวบ่งชี้ถึงการทำงานในแต่ละองค์ประกอบ ตามที่เกณฑ์ หรือมาตรฐานกำหนดไว้ โดยเป็นผลตามนโยบายการพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศไปจนถึงภารกิจเฉพาะของแต่ละสถาบันการศึกษา (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2559)

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

2.1 ความเป็นมาของการจัดการคุณภาพ

เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ยุคแรกเริ่มจนถึงปัจจุบันอย่างง่าย จึงได้แบ่งประวัติความเป็นมาของการจัดการคุณภาพออกเป็นช่วง 4 ช่วง ได้แก่

- 1) ยุคเริ่มต้น
- 2) ยุคก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2
- 3) ยุคระหว่างสงครามและหลังสงครามโลกครั้งที่ 2
- 4) ยุคปัจจุบัน

ในยุคเริ่มต้น (ก่อนปี พ.ศ. 2483) การจัดการคุณภาพมีจุดกำเนิดมาจากประเทศญี่ปุ่น โดยในยุคนั้นเป็นที่ทราบกันดีว่าภาพลักษณ์ในการผลิตสินค้าของญี่ปุ่นคือการผลิตสินค้าคุณภาพต่ำจากแนวคิดของ Adam Smith ในการผลิตสินค้าแบบการผลิตจำนวนมาก (Mass Production) ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานภายในโรงงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรม แต่ในปัจจุบันสินค้าที่มาจากญี่ปุ่นกลับกลายเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายโดยเป็นที่กล่าวถึงในเรื่องคุณภาพของสินค้า สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้อาจมาจากการที่รัฐบาลญี่ปุ่นตระหนักถึงจุดบกพร่องของตนเองได้พยายามทำการแก้ไขโดยร่วมมือกับ William Edwards Deming โดยนำระบบควบคุมคุณภาพที่มีการนำเอาสถิติมาประยุกต์ใช้เพื่อการควบคุม (Statistical Quality Control) หรือเรียกอีกชื่อว่า การบริหาร โดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) โดยมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มผลผลิตโดยไม่เพิ่มจำนวนช่างฝีมือ การนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้จนก่อให้เกิดจุดเปลี่ยนจากจุดประสงค์ดั้งเดิมของการตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control) ในระบบอุตสาหกรรมที่มีไว้เพียงเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องเท่านั้นกลายเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดข้อบกพร่อง (Prevention) ในช่วงที่ 2 ของการจัดการคุณภาพ (ก่อนปี พ.ศ. 2485) ได้มีการพัฒนาในเรื่องของแนวคิด รวมไปถึงเทคนิคหลายอย่างเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารคุณภาพ และมีการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการเพื่อการจัดตั้งกลุ่มวิจัยซึ่งนำมาสู่องค์ความรู้ใหม่ อาทิ การวิเคราะห์เชิงลำดับ (Sequential Analysis) หรือการตรวจสอบโดยวิธีชักตัวอย่าง (Sampling Inspection) ถัดมาในยุค

ระหว่างและหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (พ.ศ. 2485-2503) ได้มีการจัดตั้งสมาคมแห่งอเมริกาขึ้นเพื่อการควบคุมคุณภาพอย่างเป็นทางการภายใต้ชื่อ American Society for Quality Control โดยมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการควบคุมคุณภาพในอุตสาหกรรมจวบจนถึงยุคปัจจุบันและขณะเดียวกันในญี่ปุ่นได้มีการกำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรมญี่ปุ่น (Japanese Industrial Standards) ขึ้น และได้ผลักดันเป็นกฎหมายโดยภายหลังได้กลายมาเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาทางอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น ในปี พ.ศ. 2494 ได้มีการจัดตั้งรางวัลเดมมิงขึ้น โดยให้แก่โรงงานที่มีผลงานด้านการควบคุมดีเลิศ โดยชื่อรางวัลมาจาก William Edwards Deming ตามชื่อเพื่อให้เป็นเกียรติ ในยุคนี้เองนี้เกิดการประกันคุณภาพขึ้น เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นใจให้แก่ลูกค้า จากการค้นพบว่าการบริหารคุณภาพนั้นต้องประกอบไปด้วยการวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพเนื่องจากความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องมีการดำเนินการให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ สุดท้ายยุคปัจจุบันนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2503 เป็นต้นมา อุตสาหกรรมในโลกได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการแข่งขันที่เข้มข้น ตลอดจนมีการเกิดขึ้นใหม่ของผู้นำทางอุตสาหกรรม เช่น ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส ทำให้เกิดการพัฒนาเทคนิคและวิธีควบคุมคุณภาพแบบใหม่อย่างรวดเร็ว โดยหน่วยงานที่เข้ามามีบทบาทอย่างมากคือ กระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา ที่มีการประสานงานร่วมมือกับกลุ่มอื่นในประเทศต่าง ๆ เช่น ABCA หรือ NATO ถัดมาในปี พ.ศ. 2504 ได้เกิดกลุ่ม QQC (Quality Control Circle) ที่ถือได้ว่าเป็นระบบจัดการคุณภาพที่มีความโดดเด่นมากของญี่ปุ่น ที่ไม่ได้เน้นเฉพาะด้านเทคนิคหรือวิธีการควบคุมคุณภาพแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังครอบคลุมไปถึงการประสานงาน และการร่วมมือระหว่างหน่วยงานทุกหน่วยในองค์กร ตลอดจนมีการเสริมสร้างทักษะและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ และสามารถกล่าวได้ว่าองค์กรใดที่มีการบริหารโดยยึดคุณภาพเป็นเป้าหมายหลัก เรียกได้ว่าเป็นการบริหารระบบ TQC (Total Quality Control) ซึ่งวิธีดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีโดยประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นสหรัฐอเมริกาจึงนำวิธีการดังกล่าวมาใช้โดยทำการเปลี่ยนชื่อเป็น TQM (Total Quality Management) จนถึงปัจจุบัน การบริหารคุณภาพแบบองค์รวมหรือการบริหารแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management) ไม่ว่าจะใช้คำเรียกในภาษาไทยด้วยคำใดก็แล้วแต่ ล้วนมีความหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ แนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพโดยสมาชิกทุกคนภายในองค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งเป้าสู่ผลระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยมีหลักที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

- 1) การมุ่งเน้นที่คุณภาพ
- 2) การปรับปรุงกระบวนการ
- 3) บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม

ในสภาพการแข่งขันของปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าคุณภาพ ได้กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญทางยุทธศาสตร์ที่เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์กรส่วนมากในปัจจุบันล้วนหนีไม่พ้นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ของตนเองผ่านกระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่ดี เหตุผลที่ทำให้คุณภาพมีความสำคัญและถูกกล่าวถึงอย่างมาก เป็นเพราะมนุษย์เราต้องพึ่งพาคุณภาพของสินค้าและบริการที่เป็นผลผลิตของผู้อื่น ข้อผิดพลาดและความบกพร่องจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เลวร้ายตามมาทั้งในด้านความสะดวกสบาย การสูญเสียทางธุรกิจ หรือแม้กระทั่งสูญเสียชีวิตในบางกรณี ในองค์การธุรกิจสินค้าหรือบริการที่ขาดคุณภาพย่อมนำมาซึ่งความสูญเสียแก่องค์การ ทำให้มีองค์การจำนวนมากต้องล้มเลิกหรือปิดตัวไป องค์การชั้นนำหลายแห่งล้วนแต่ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพทั้งสิ้น โดยแข่งขันกันปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แม้กระทั่งองค์การสาธารณะก็ยังมี การพัฒนาในด้านคุณภาพการให้บริการที่แตกต่างจากอดีต ทั้งนี้เนื่องจากคุณภาพกลายเป็นมาตรฐานที่ลูกค้าจะเลือกซื้อหรือใช้บริการ โดยแรงผลักดันที่ส่งเสริมทำให้เกิดระบบคุณภาพขึ้นมาได้แก่

- 1) การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการแข่งขัน จากเศรษฐกิจแห่งชาติแบบแยกส่วนมาเปิดเสรีการค้า และการลงทุน ซึ่งทำให้เกิดการขยายตัวของคู่แข่งรายใหม่ คู่แข่งจากนอกประเทศ โดยเข้ามาพร้อมกับมาตรฐานที่ดีกว่า ผลกระทบดังกล่าวจะไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค
- 2) การขยายตัวทางการแข่งขัน ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ธุรกิจที่มีรูปแบบคล้ายคลึงกัน ยังมีผลต่อคู่แข่งที่อยู่คนละธุรกิจแต่สามารถแย่งลูกค้ากลุ่มเดียวกัน โดยเรียกว่าธุรกิจชดเชย (Substitute) เช่นการที่ร้านอาหารทำอาหารหลากหลายอื่น ๆ ซึ่งการจำหน่ายเช่นนี้จะส่งผลกระทบต่อร้านที่ขายอาหารอยู่เดิมได้
- 3) การเปลี่ยนแปลงจากการผลิตแบบเน้นปริมาณ (Mass Production) โดยตลาดเป็นผู้ผลิตเปลี่ยนมาเป็นการเน้นที่คุณภาพเพราะตลาดกลายเป็นของผู้ซื้อ
- 4) พันธมิตรทางธุรกิจ กล่าวคือการขยายตัวทางธุรกิจทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง เป็นผลมาจากความพยายามในการลดต้นทุนในการแข่งขัน ที่หมายถึงการทำให้ครบวงจร เช่น ธุรกิจค้าปลีก การขยายเครือข่าย เป็นต้น

จากการเปิดเสรีการค้าและการเงินที่ขยายออกไปทั่วโลก ที่เป็นผลมาจากการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว การแข่งขันในระดับโลกทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้้องค์การทั้งหลายมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อให้ตอบรับกับภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ในส่วนผลกระทบที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคนั้นอาจสรุปลักษณะสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1) การเข้ามาแข่งขันของธุรกิจมาตรฐานสากล ทำให้สินค้ามีต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง และส่งผลให้ลูกค้ามีทางเลือกมากมาย ตลอดจนสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล ทิศทางดังกล่าว จะทำให้ลูกค้าหรือ ผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลง เลือกซื้อสินค้าใหม่ ๆ ตลอดเวลา ส่งผลให้สินค้ามี วงจรชีวิตสั้นลง (Product Life Cycle) ผลกระทบต่อธุรกิจคือทำให้ธุรกิจต้องหาทางผลิตสินค้า ใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลายป้อนตลาด ตลอดเวลา

2) การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมทำให้เกิดการขยายตัวของกลุ่ม ผลประโยชน์และ วิชาชีพอันหลากหลายความต้องการสินค้ามีความผันแปรไปตามกลุ่มอาชีพ เพศ อายุ ทำให้ธุรกิจต้องมีการปรับตัวในการผลิตสินค้าอันหลากหลาย เพื่อตอบสนองตามความผันแปร ดังกล่าว

3) การขยายตัวของข้อมูลข่าวสารในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ผู้บริโภคมีความรู้และ มีข่าวสาร ข้อมูลทั้งลึกและกว้าง ผลกระทบดังกล่าวทำให้ผู้บริโภคมีค่านิยมในการเรียกร้องสินค้า ในระดับที่สูง ขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดค่านิยมในการเรียกร้องสินค้าในระดับสูงขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ลูกค้าหรือผู้บริโภคจะ เป็นระดับกลางและสูง (Medium and High End) มากขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิด ลักษณะดังต่อไปนี้

(1) ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อคุณภาพของสินค้า (Quality Sensitive) คือ ผู้บริโภค จะเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพ มีการเรียกร้องสินค้าในระดับที่ดีกว่าเดิม หรือกล่าวอีก นัย หนึ่งคือ ลูกค้าหรือผู้บริโภคจะเป็นระดับกลางและสูง (Medium and High End) มากขึ้น

(2) ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อราคา (Price Sensitive) คือ ผู้บริโภคจะเรียกร้อง สินค้า ที่มีคุณภาพในราคาที่ต่ำลง ตัวอย่างเช่น ธุรกิจน้ำมันเมื่อปั้มน้ำมันรายย่อยเข้ามาแข่งขัน ด้วยราคาที่ถูกลง และบริการที่ดีก็ส่งผลให้บริษัทน้ำมันใหญ่ เช่น เชลล์ เอสโซ่ และคาลเท็กซ์ ต้องปรับ ราคาตามอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

(3) ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อเงื่อนไขเวลา (Time Sensitive) คือ การขยายตัว และพัฒนาการของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทำให้การบริหารจัดการมีมิติและการแข่งขันแผ่ ขยายวงกว้าง พัฒนาการดังกล่าวจะส่งผลให้การแข่งขันในด้านประสิทธิภาพ และการเข้าถึงลูกค้า ด้วย เงื่อนไขเวลาอันรวดเร็ว ลูกค้าหรือผู้บริโภคจึงเรียกร้องความรวดเร็วในการบริหารจัดการและ การบริการ

(4) ผู้บริโภคจะมีการเรียกร้องมูลค่าเพิ่ม (Value Added) หมายถึง ลูกค้าต้องการ ที่จะได้รับ บริการเพิ่มขึ้นตลอดเวลา อาทิ ลูกค้าที่เข้าปั้มน้ำมันนอกจากเข้าปั้มน้ำมันถูกและ ปั้มที่ดูสว่างไสว มีห้องน้ำสะอาดและมีบริการอื่น ๆ เช่น ร้านสะดวกสบาย

(5) ผู้บริโภคจะมีความอ่อนไหวต่อภาพลักษณ์ภายนอก (Outlook Sensitive) กล่าวคือผู้บริโภค จะเรียกร่องสินค้าหรือลักษณะที่ดูดีในภายนอก เช่น ต้องการสินค้าที่มีบรรจุภัณฑ์ดี (Packaging) หรือร้านค้าที่ดูดีมีบรรยากาศสว่างไสว ติดเครื่องปรับอากาศ มีอินเทอร์เน็ตบริการ แทนที่จะเข้าร้านมืด ๆ หรือคูโทรมสกปรก

ในบริบทดังกล่าว แนวทางที่องค์กรจะสามารถรักษาสัดส่วนแบ่งตลาดไว้ได้ องค์กรธุรกิจจะต้อง จัดหาสินค้าและบริการที่ตรงตามความหวังของลูกค้า (Customer Relevance) กล่าวคือ องค์กรธุรกิจจะต้อง มีความแม่นยำในการวิเคราะห์ความต้องการ ความต้องการแฝงของลูกค้าและ จัดหาสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าไม่ใช่เพียงแค่แข่งขันในด้านความหลากหลายของ สินค้าและราคาเท่านั้น ต้องเร่งพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการคุณภาพเป็นตัวจำแนกความแตกต่างของ สินค้าในตลาด ในปัจจุบันวงการธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง คุณภาพไม่ใช่เป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในการแข่งขันเท่านั้น แต่เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการทำให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน เพราะ ในอัตราที่มีการแข่งขันสูง องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการที่ไม่มีคุณภาพจะไม่สามารถอยู่ได้ในระยะยาว เนื่องจากไม่สามารถดึงดูดและสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ (นิธย์ สัมมาพันธ์, 2535: 9-11)

ในปัจจุบันการจัดการคุณภาพในสถาบันการศึกษาจะมีคุณภาพดีเพียงใดขึ้นอยู่กับระบบ การประกันคุณภาพการศึกษา และผลกระทบที่สำคัญจากการสื่อสาร ทำให้ประเทศไทยมีการรับรู้ และตื่นตัวในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา ความคาดหวังของสังคม ความต้องการของ ประชาชนในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และการมีส่วนร่วมทางด้านการศึกษากลายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก สิ่งเหล่านี้ได้ถูกระบุในกฎหมายรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติการศึกษา เพื่อให้ผลผลิตหรือบัณฑิตที่สถาบันการศึกษาผลิตออกมามีลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการประกันคุณภาพการศึกษาจะเป็นสิ่งยืนยันและตรวจสอบคุณภาพของการศึกษาของสถานศึกษาว่าเป็นไปตามมาตรฐานมากน้อยเพียงใด

2.2 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

2.2.1 ที่มาและความสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เป็นเกณฑ์ที่มีต้นแบบมาจาก Thailand Quality Award โดยการนำมาพัฒนาเป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา มีผู้ดำเนินการคือ คณะอนุกรรมการทำงานพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

ความเป็นเลิศ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ตั้งความมุ่งหวังไว้ให้สถาบันอุดมศึกษานำเกณฑ์นี้มาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้มีคุณภาพทัดเทียมเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดด ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 4 ข้อ คือ

- 1) มุ่งเน้นผลลัพธ์ในด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การบริการลูกค้า บุคลากร ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน การนำองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม การเงินและตลาด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสถาบันจะมีความสมดุล ในวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 2) ไม่กำหนดวิธีการหรือโครงสร้างที่ตายตัว ไม่กำหนดว่าแต่ละสถาบันจะต้องมีหน่วยงานใดเพื่อรับผิดชอบในด้านใดบ้าง ซึ่งนั่นหมายความว่าสถาบันแต่ละที่ที่ไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่เหมือนกันสถาบันสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไปนั้นเพราะจุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือ โครงสร้างองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย
- 3) บูรณาการสาระสำคัญทางการศึกษาให้มีความสำคัญกับหลักการที่สำคัญทางการศึกษาและความต้องการที่จำเพาะของสถาบัน
- 4) สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งองค์กร (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552: 3, 201-205)

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx) ได้ให้ความสำคัญของผู้เรียน โดยเปรียบเป็นลูกค้าที่สำคัญและให้ความสำคัญตระหนักถึงความแตกต่างในด้านพันธกิจ บทบาท ตลอดจนหลักสูตรของสถาบันต่าง ๆ ตัวเกณฑ์พัฒนาคุณภาพในประเทศไทยเกิดจากการศึกษา MBNQA โดยมีการพัฒนาให้เหมาะกับบริบทของสังคมไทย โดยเกิดเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งต่อมาได้แยกออกมาสู่ภาคส่วนต่าง ๆ นอกเหนือจากองค์การธุรกิจ เช่น เกณฑ์มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพฯ (HA) ของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สพพร.) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานกรรมการพัฒนาระบบราชการ ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกณฑ์เหล่านี้ล้วนแต่สร้างขึ้นมาจากยึดกรอบคำถามทั้ง 7 หมวด เช่นเดียวกัน ซึ่งมีความแตกต่างในการนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะองค์กรทุกประเภท โดยการแปลงภาษาและแนวคิดที่ใช้จากภาคธุรกิจให้อยู่ในด้านต่าง ๆ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถาบันการศึกษานั้นสามารถตอบโจทย์การพัฒนาได้ด้วยตนเอง โดยคำถามมีด้วยกันทั้งสิ้น 2 ข้อ คือ

1) สถาบันมีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดหรือไม่ และสามารถทราบได้อย่างไร

2) มีอะไรที่สถาบันของท่านจะสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีกหรือไม่ และอย่างไร

โดยสนับสนุนมุมมองเชิงระบบให้เกิดขึ้นเพื่อให้เป้าหมายสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558: ก) นอกจากนี้ตัวเกณฑ์เองยังมีบทบาทที่สำคัญอีก 3 ประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันหรือยกระดับการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันให้เทียบเท่าในระดับสากลได้ดังต่อไปนี้

1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการวัดความสามารถและผลลัพธ์ของสถาบัน

2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศเกี่ยวกับวิปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบันการศึกษาและสถาบันอื่น ๆ

3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและใช้ในการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งเป็นแนวทางในการวางแผนและเป็นโอกาสในการเรียนรู้ของสถาบัน (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552: 181) บทบาททั้ง 3 ประการนี้จะเป็นตัวช่วยผลักดันองค์กรให้มีการพัฒนาไปข้างหน้าได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากบทบาท 3 ประการของตัวเกณฑ์เองที่ทางสถาบันการศึกษาได้นำมาใช้ ยังมีอีก 3 เหตุผลที่สถาบันการศึกษาไทยนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) มาใช้ ดังต่อไปนี้

1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นให้ผู้เรียน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมขององค์กร

3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตทั้งสิ้น (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558: ก)

โดยสรุปแล้ว EdPEx ถูกนำมาใช้เพื่อให้เกิดการประสานงานกันในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกภาคส่วน โดยทราบถึงจุดที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นไป

2.2.2 ค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)

เพื่อให้เห็นถึงความเป็นมาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงต้องกล่าวถึงรากฐานของเกณฑ์นี้ว่าจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ 11 ข้อ ซึ่งค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานเหล่านี้เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Excellent Model) จึงพูดได้ว่าค่านิยมหลักและแนวคิดเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักของสถาบันและกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการปฏิบัติการให้ข้อมูลป้อนกลับ และความยั่งยืน โดยค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวถึงมีดังนี้

1) มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) หมายถึง การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กร ให้เป็นองค์การหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทั้งนี้ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าองค์กรเป็นระบบที่มีการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน โดยองค์การจะต้องมีการสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์การ การดำเนินงานหรือองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการได้ นั้นจะทำให้ระบบประสบความสำเร็จ

2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์สร้างค่านิยมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม กำหนดความคาดหวังที่สูงให้กับบุคลากร เป็นตัวชี้นำในการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร โดยยังต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม มั่นใจในกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ และเกิดการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence) องค์กรต้องคำนึงถึงลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงช่องทางในการเข้าถึงของลูกค้า เพราะลูกค้าเป็นผลตัดสินผลการดำเนินการขององค์กร หากองค์กรสามารถส่งมอบคุณค่าในการดำเนินการทั้งหมดไปยังลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจ ความนิยม ความภักดี การกล่าวถึงในแง่ที่ดีต่อองค์กรจนสร้างลูกค้าใหม่ต่อ ๆ ไปให้เป็นความสำเร็จทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และทั้งนี้จะต้องอาศัยความความเข้าใจถึงความปรารถนาของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและการคาดการณ์ถึงความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต

4) การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People) บุคลากรคือปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรสูงมาก เนื่องจากองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังความรู้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ แรงจูงใจของบุคลากรและพันธมิตร องค์กรที่ประสบ

ความสำเร็จจึงให้ความสำคัญต่อบุคลากรเช่นเดียวกับที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า โดยการมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมายต่อตนเอง ทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน ได้รับผิชอบในผลการดำเนินการ มีโอกาสในการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยมีความไว้วางใจเชื่อใจต่อกัน เพื่อสร้างความร่วมมือขององค์กร

5) การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility) หากองค์กรมีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไว มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการและการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง จะทำให้องค์กรมีผลต่อการประสบความสำเร็จในภาวะปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันในระดับโลกและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ระดับองค์กรควรเป็นหนึ่งกิจกรรมเหมือนการปฏิบัติในแต่ละวัน เป็นการสร้างและแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร แห่ละความรู้นั้น ๆ อาจได้จากความคิดของพนักงานหรืออาสาสมัคร ผลวิจัยการพัฒนาข้อมูลจากลูกค้า ผลการดำเนินการของกลุ่ม การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นต้น นั้น จะทำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่หรือระบบงาน โครงสร้างใหม่เพื่อตอบสนองต่อภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success) มีปัจจัยมากมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด ที่องค์กรต้องมีความเข้าใจเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต องค์กรต้องจัดการความไม่แน่นอนของปัจจัยแวดล้อม สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะสั้น ความจำเป็นขององค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในการลงทุนระยะยาว สร้างความยั่งยืน มีแนวทางมุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน สร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น บุคลากร สาธารณะชน พันธมิตร ทั้งนี้จะต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ การวางแผนขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี รูปแบบธุรกิจหรือข้อบังคับใหม่ ๆ ดังนั้นการมุ่งเน้นความสำเร็จจึงครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร ผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ

7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation) นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ รูปแบบทางธุรกิจขององค์กร นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ โดยอาศัยการสังเคราะห์ความรู้ขององค์กรและบุคลากร อาจเป็นความร่วมมือของบุคลากรที่ทำงานต่างหน่วยงานกันในองค์กรซึ่งอาจไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน เกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมในอุตสาหกรรมอื่น เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าว

กระโดดในอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่ องค์กรการจำเ็นที่จะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม ผู้นำองค์กรควรชี้แนะและระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ให้เกิดความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมการเรียนรู้

8) การจัดการ โดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact) ต้องมีการวัดผลและวิเคราะห์ผลของการดำเนินการ ทั้งนี้ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคม กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดควรผ่านการคัดเลือกอย่างรอบครอบโดยต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า และผลการดำเนินการขององค์กรจึงจะช่วยทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร เช่นกระบวนการการผลิต ผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ ผลการดำเนินการของกลุ่ม นำเสนอในรูปแบบสารสนเทศต่าง ๆ ตัวเลข หรือกราฟ นำข้อมูลเหล่านี้เป็นตัวสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้้องค์กรสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility) ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบจากการปฏิบัติงานขององค์กร การวางแผนการดำเนินการจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัด แพนดังกล่าวควรลดหรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา มีการจัดการแก้ปัญหาโดยตรงไปตรงมา และยังคงจัดให้มีสารสนเทศสนับสนุนที่จำเป็นให้สาธารณะตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

10) จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่ม คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว แนวปฏิบัติเรื่องการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่แยกแยะความถูกต้องออกจากความไม่ถูกต้อง

11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results) การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญจะช่วยในเรื่องการสร้างความรักดีต่อองค์กร กลยุทธ์ของ

องค์การต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าแผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่ายโดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การวัดผลการดำเนินการขององค์การ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า บุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์การกลยุทธ์และด้านสังคม (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558: 122-131; สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556: 65) ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพอื่น ๆ อาทิ TQA, HA, MBNQA แล้วค่านิยมทั้ง 11 ข้อนี้มีความสอดคล้องกัน มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีจุดที่แตกต่างกันในส่วนของบริษัทองค์การ และศัพท์เฉพาะสาขาที่ถูกปรับให้เหมาะสมกับประเภทขององค์การ อย่างเช่น ลูกค้าในบางบริบทขององค์การหมายถึง ผู้เรียน และหรือ ผู้ป่วย เป็นต้น

2.2.3 หมวดหมู่ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) มีข้อกำหนดทั้งหมด 7 หมวด โดยหมวดทั้ง 7 นี้เป็นชุดของคำถามที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญ 7 ด้านในการบริหารและดำเนินการของสถาบันที่ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่บูรณาการกันเป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้ช่วยให้สถาบันจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มผลผลิต และความมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1) หมวดที่ 1 การนำองค์การ

การนำองค์การ (Leadership) เป็นการกล่าววิธีที่ผู้บริหารปฏิบัติตัวและมีวิธีการชี้นำองค์การให้เกิดความยั่งยืนรวมถึงการกำกับดูแลองค์การ (Governance System) ในด้านจริยธรรมอย่างไร โดยแบ่งออกเป็นการนำองค์การโดยผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership) ที่ถามถึงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจขององค์การสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร และส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมหรือไม่ นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่ถามถึงว่าผู้นำมีการสื่อสารอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้า

2) หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการถามถึงเกณฑ์ที่องค์การนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานขององค์การ โดยวัดในด้านการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3) หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer) เป็นการตั้งคำถามถึงวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับลูกค้า รวมไปถึงวิธีรับฟังเสียงของลูกค้าและสารสนเทศที่ใช้เพื่อสร้างความผูกพันและสร้างนวัตกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3.1 เสียงของลูกค้า เป็นการได้มาซึ่งสารสนเทศหรือวิธีการได้มาซึ่งข้อมูลจากลูกค้า ประกอบไปด้วยการรับฟังลูกค้าในปัจจุบันและลูกค้าในอนาคต และการประเมินความพึงพอใจ รวมไปถึงความผูกพันของลูกค้า โดยเทียบอัตราส่วนระหว่างลูกค้ากับส่วนตลาด และหรือเทียบกับคู่แข่ง 3.2 วิธีการในการสร้างความผูกพันของลูกค้า ประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนและการจำแนกลูกค้า และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยวิธีการทางการตลาด หรือการจัดการกับข้อร้องเรียนอย่างไร

4) หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) เป็นการถามว่าองค์กรมีวิธีอย่างไรในการเลือก จัดการ วิเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุงสารสนเทศ รวมไปถึงสินทรัพย์ทางความรู้ อย่างไร โดยแบ่งเป็นวิธีวัดและวิเคราะห์ รวมถึงปรับปรุงผลการดำเนินงานในองค์กรกับวิธีที่องค์กรใช้ในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

5) หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากร (Workforce) เป็นการถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร นอกจากนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย โดยทำการประเมินในประเด็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรกับวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร

6) หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

การจัดการหรือการปฏิบัติการ (Operations) เป็นการถามถึงวิธีการที่องค์กรจัดการกระบวนการการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยวัดวิธีการที่องค์กรใช้ออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์รวมถึงการตรวจสอบกระบวนการดังกล่าว

7) หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ (Results) เป็นการถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการประเมินผลลัพธ์ในทุก ๆ ด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด นอกจากนี้ยังถามถึงการเปรียบเทียบผลลัพธ์ขององค์กรเทียบกับคู่แข่งอีก

ด้วย (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558: 12-63)

โดยคำถามในหมวดหมู่ทั้งหมดเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกัน ระหว่าง กลุ่มการนำองค์กร (หมวด 1 หมวด 2 และหมวด 3) และ กลุ่มผลลัพธ์ (หมวด 5 หมวด 6 และหมวด 7) ก่อให้เกิดเป็นกรอบของเกณฑ์ในการบริหารผลการดำเนินการที่บูรณาการกันเป็นหนึ่งเดียว การดำเนินการที่เป็นเลิศต้องการการนำองค์กรที่แข็งแกร่ง และแสดงออกด้วยผลลัพธ์ที่โดดเด่น โดยคำว่าบูรณาการ หรือ Integration ที่อยู่ตรงกลางภาพ แสดงให้เห็นว่าทุกหมวดหมู่มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน



ภาพที่ 2.1 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

แหล่งที่มา: สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559: 1.

กลุ่มการนำองค์กร (Leadership) แสดงให้เห็นว่าการนำองค์กรต้องเน้นที่กลยุทธ์ (Strategy) และลูกค้า (Customer) กลุ่มผลลัพธ์ (Result) ประกอบด้วยกระบวนการที่เน้นบุคลากร (Workforce) และกระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ (Operations) ซึ่งมีพื้นฐานอยู่บนค่านิยมและแนวคิด (Core Values and Concepts) จากการศึกษาองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น

2.2.4 คะแนนในเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

โครงสร้างเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่าง ๆ 18 หัวข้อ โดยมีเกณฑ์คะแนนแต่ละหมวดและหัวข้อไม่เท่ากันดังแสดงต่อไปนี้

หมวด 1 การนำองค์กร รวม 120 คะแนน

หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง 70 คะแนน

หัวข้อ 1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม 50 คะแนน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวม 85 คะแนน

หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ 40 คะแนน

หัวข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 45 คะแนน

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า รวม 85 คะแนน

หัวข้อ 3.1 ความผูกพันของลูกค้า 40 คะแนน

หัวข้อ 3.2 เสียงของลูกค้า 45 คะแนน

หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ รวม 90 คะแนน

หัวข้อ 4.1 การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร 45 คะแนน

หัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ 45 คะแนน

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน รวม 85 คะแนน

หัวข้อ 5.1 ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน 45 คะแนน

หัวข้อ 5.2 สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน 40 คะแนน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ รวม 85 คะแนน

หัวข้อ 6.1 ระบบงาน 35 คะแนน

หัวข้อ 6.2 กระบวนการทำงาน 50 คะแนน

หมวด 7 ผลลัพธ์ รวม 450 คะแนน

หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน 100 คะแนน

หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 70 คะแนน

หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและการตลาด 70 คะแนน

หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 70 คะแนน

หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร 70 คะแนน

หัวข้อ 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร 70 คะแนน

คะแนนรวมทั้งหมด 1,000 คะแนน (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552: 13, 2556: 4)

การให้คะแนนของเกณฑ์จะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 มิติ ได้แก่

1) กระบวนการและผลลัพธ์ โดยใช้หลัก ADLI มาทำการประเมินในมิติ กระบวนการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) Approach (แนวทาง) เป็นการพิจารณาถึงวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตาม กระบวนการ ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ และสภาพแวดล้อม การปฏิบัติการของสถาบัน ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีเหล่านั้น การที่แนวทางนั้นมีการ ดำเนินการเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือเพียงใด

(2) Deployment (การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ) เป็นการพิจารณาถึงการใช้ แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ของสถาบันอย่างสม่ำเสมอ และการใช้การถ่ายทอดที่ ถูกต้องในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(3) Learning (การเรียนรู้) เป็นการพิจารณาถึงการปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงจรของการประเมินและปรับปรุง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าว กระโดดผ่านการสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้ที่ได้รับจากการปรับปรุง และการสร้าง นวัตกรรมกับหน่วยงาน และกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

(4) Integration (การบูรณาการ) เป็นการพิจารณาถึงแนวทางที่ใช้ว่ามีความ สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันตามที่ได้รับไว้ใน โครงร่างองค์การ และข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวดที่ 1 ถึงหมวดที่ 6 การใช้ตัววัดสารสนเทศและระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและ กันระหว่างทั้งกระบวนการ และหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ระดับสถาบัน

2) ในด้านมิติของผลลัพธ์ ใช้หลักของ LTCI ในการประเมิน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(1) Level (ระดับ) ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน

(2) Trends (แนวโน้ม) อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการคงไว้ ของผลการดำเนินการที่ดี

(3) Comparisons (การเปรียบเทียบ) ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน ผลการ ดำเนินการของสถาบันเทียบกับมาตรฐานเทียบเคียง หรือ สถาบันการศึกษาที่เป็นผู้นำ

(4) Integration (การบูรณาการ) ตัววัดผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่ระบุผลเกี่ยวกับกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (โดยอาจจำแนกตามกลุ่ม) หลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ตลาด กระบวนการ และแผน ปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในหัวข้อในหมวด 1 ถึง 6 ผลลัพธ์ของสถาบัน รวมถึงตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลการดำเนินการในอนาคตได้ ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการ และหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

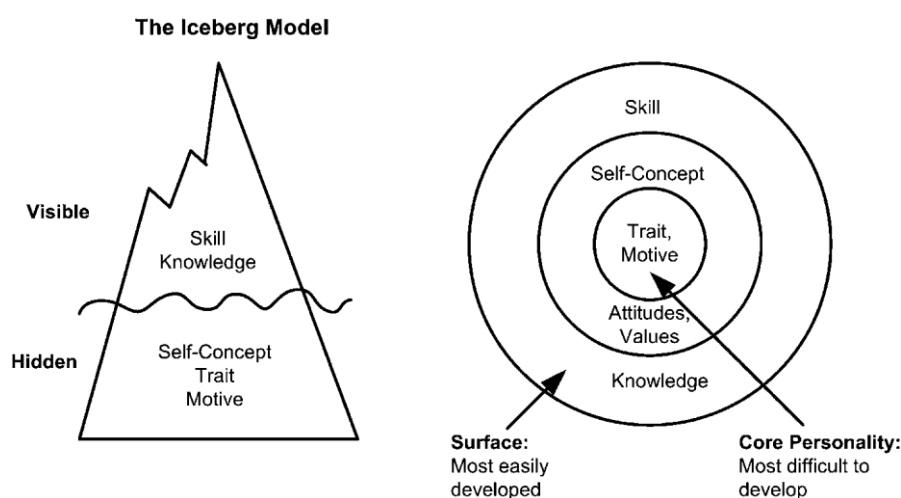
โดยโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในหรือ EdPEx200 ที่ได้กำหนดเป็นตัวแปรหนึ่งในการศึกษาครั้งนี้หมายถึงสถาบัน/องค์กรที่ได้รับระดับคะแนน EdPEx ตั้งแต่ 200 คะแนนขึ้นไป

ตัวเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award ได้ให้ค่าน้ำหนักในหมวดการนำองค์กรไว้ค่อนข้างมาก จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าหมวดการนำองค์กรจะถูกจัดอยู่ในลำดับแรกของการประเมินโดยมีน้ำหนักคะแนนมากที่สุด คือ 120 คะแนน และจากแผนภาพหัวข้อการนำองค์กร ตามภาพที่ 2.1 ยังส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนในส่วนอื่นตามมาอีกด้วยและในหมวดผลลัพธ์รวมยังมีการนำผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรมาคิดคะแนนซ้ำ นอกจากนี้ Manzo (2012) ได้กล่าวไว้ว่าการมองเห็นถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำถือเป็นสมรรถนะหลักตามเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award เนื่องจากผู้นำองค์กรจะเป็นผู้ชี้ทิศทางขององค์กร กำหนดวิธีการในการบริหาร ที่จะสร้างการมุ่งมั่นต่อลูกค้า ก่อให้เกิดความชัดเจนและเป็นจริงได้ในองค์กรของตน และยังเป็นผู้สร้างความคาดหวังให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ อีกทั้งยังต้องกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นตัวที่เสริมสร้างสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร (Manzo, 2012) ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรอย่างหนึ่ง และยังเป็นเกณฑ์ข้อหนึ่งที่น่ามาใช้ในการพิจารณาถึงองค์กรที่จะได้รับการรับรองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ นอกจากหมวดหมู่ในการให้คะแนนแล้วยังมีค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) ทั้ง 11 ประการ ที่สามารถนำมาเป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับการสร้างชุดสมรรถนะอีกด้วย

2.3 สมรรถนะ (Competency)

มีการกำหนดคำนิยามของคำว่า Competency ในภาษาอังกฤษที่แตกต่างกันในภาษาไทย อาทิ สมรรถนะ ความสามารถ ศักยภาพ คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งหมดล้วนเป็นการพิจารณาบุคคลในแง่ของพฤติกรรมทั้งสิ้น เช่น ทักษะการวางแผนงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะ

หน้าและตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีที่มาจาก การมุ่งส่งเสริมความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีพื้นฐานมาจากความเชื่อที่ว่าถ้าพัฒนา บุคลากรให้มีความสามารถที่ดี บุคลากรก็จะสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่วางไว้ ในองค์กรหลายแห่งได้ทำการศึกษาว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกัน จึงมีผล การปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีกว่าจะมีสิ่งหนึ่งที่ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) (จิระประภา อัครบวร, 2549) โดยสมรรถนะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ องค์กรเลือกนำมาใช้บริหารการดำเนินงานที่สะท้อนถึงพฤติกรรม การแสดงออกของตัวบุคคล หากจะอธิบายให้เกิดความเข้าใจได้โดยง่ายโดยอ้างถึงคำนิยามของ Spenser and Spenser (1993) ว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่แสดงออกบอถึงพฤติกรรมการแสดงออก โดยเปรียบเทียบสมรรถนะไว้กับ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ส่วนที่พื้นน้ำเป็นความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding) กับทักษะ (Skill) และส่วนที่อยู่ใต้น้ำคือ แนวคิดของตน (Self Concept) อุปนิสัย (Trait) กับแรง ขับเคลื่อน (Motive)



ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

แหล่งที่มา: Spenser & Spenser, 1993.

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ยังให้คำจำกัดความเพิ่มเติมว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ม.ป.ป.) และ Boyatzis (1982) ยังกล่าวไปในแนวทางเดียวกันว่าสมรรถนะ เป็นความสามารถในงานหรือเป็นสมรรถนะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิด

ประสิทธิภาพ และยังมีแนวคิดอื่นที่สนับสนุนให้เกิดการศึกษาแนวทางหรือแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะอีกมากมาย เช่น คำกล่าวที่ว่า การมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับการมีความสามารถในการบริหาร การจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2542: 6) โดยมีฐานที่มาจากความเชื่อที่ว่าถ้าหากพัฒนาบุคลากรจนมีความสามารถแล้ว บุคลากรจะใช้ความสามารถที่มีไปพัฒนา ผลักดันองค์กรจนบรรลุเป้าหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการที่มีการนำเสนอแนวคิดจากบทความวิชาการของ David C. McClelland ในปี ค.ศ. 1960 โดยกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ ว่าการจัดทดสอบความรู้เพื่อวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เพียงพอต่อการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะยังไม่สามารถสะท้อนถึงความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ โดยเริ่มจากการพัฒนาแบบสอบถามทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ซึ่งผลพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบสอบถามความถนัด ซึ่งได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางและเป็นจุดเริ่มต้นที่แท้จริงของการพัฒนาสมรรถนะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งแทนที่การวัดเชาว์ปัญญา (ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2558ก)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมักจะมีการอธิบายด้วยตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น ซึ่งการวัดและสังเกตการณ์โดยทั่วไปสามารถทำได้ครอบคลุมเฉพาะ 2 ส่วนที่พ้นน้ำเท่านั้น นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ ส่วนอีก 4 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นเรื่องยากที่จะทำการสังเกต ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภายลัทธิภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานเป็นอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก แล้วในแต่ละบุคคลก็มีความแตกต่างกันไป แต่เดิมในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาจะเน้นเพียงแค่ความรู้และทักษะ ดังนั้นการศึกษาถึงสมรรถนะเราจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงที่มาของพฤติกรรมนั้น ๆ อีกด้วย ประโยชน์ของการกำหนดสมรรถนะ จะสามารถนำมาใช้ประเมินช่องว่างความสามารถ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานในองค์การ การที่นำจุดอ่อนของพนักงานมาปรับปรุงในปัจจุบัน ค่าความสามารถที่พนักงานทำได้มักจะน้อยกว่าเป้าที่ตั้งไว้ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งแนวทางแก้จะต้องนำเกณฑ์ มาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาในแต่ละจุดไม่เหมือนกัน (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์, 2553: 54-57) ทำให้สมรรถนะเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ ซึ่งสามารถเอามาปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์การดังนี้

1) ช่วยให้การคัดเลือกบุคคลเข้าในองค์การมีลักษณะที่ดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมเหมาะสมกับตำแหน่งและงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามความต้องการขององค์การ เช่นเดียวกันกับแนวคิดของณรงค์วิทย์ แสันทอง (2549: 11) ที่กล่าวถึงการใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

2) ช่วยในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าความสามารถของตนเองอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาความสามารถในด้านใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สุรพงษ์ มาลี (2549: 19) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่ายังเป็นการช่วยให้องค์การให้ความสนใจต่อพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของงานอย่างแท้จริง สามารถชี้จุดแข็งของบุคคลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและระบุจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง

3) ใช้ในการจัดหลักสูตรอบรมพนักงาน

4) ช่วยในการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย (จรัสศักดิ์ สิริมัย, 2558ก: 9) เช่นเดียวกันกับแนวคิดของสุรพงษ์ มาลี (2549: 20) ที่กล่าวเพิ่มเติมว่าสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงานในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกรอบสมรรถนะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันว่า สมรรถนะใดที่จะนำไปสู่การทำงานให้ประสบความสำเร็จ และสุรพงษ์ มาลี (2549: 19-20) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะเพิ่มเติมไว้อีก 2 ประการดังนี้

5) สร้างความมั่นใจว่าการพัฒนานั้นมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยมีณรงค์วิทย์ แสันทอง (2549: 11) กล่าวสนับสนุนไว้ว่าเป็นการช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ

6) ช่วยให้การใช้ทรัพยากรสำหรับการพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้นการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การจะช่วยให้องค์การใช้ทรัพยากรทั้งเรื่องงบประมาณ และเวลาได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

และณรงค์วิทย์ แสันทอง (2549: 11) ยังกล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะเพิ่มเติมไว้อีกดังนี้

7) ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

8) ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยตัวสมรรถนะเองสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในมิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal) เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล โดยนำมาประเมินหาช่องว่างของสมรรถนะการทำงานเพื่อนำมาใช้ให้เกิดความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

(2) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and Compensation) โดยการให้ค่าตอบแทนสามารถเป็นแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานมากขึ้น การนำระบบสมรรถนะมาใช้ จะช่วยให้การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่ผู้มีสมรรถนะสูงได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า บุคลากรที่เห็นความสำคัญในส่วนนี้ก็จะพัฒนาตนเองให้สูงยิ่งขึ้น ส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรสูงตามไปด้วย

(3) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planning) ระบุสมรรถนะที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน ทำให้ทราบจุดอ่อนและแข็งที่บุคลากรมีอยู่ และทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับเป้าหมายในอนาคตของแต่ละบุคคล

(4) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลักแล้วกำหนดตัวชี้วัดลงมาในแต่ละระดับปฏิบัติการ แต่ทว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติการแบบมีอาชีพมากขึ้น การระบุสมรรถนะที่ต้องการจึงเป็นวิธีตรงที่ทำให้ผลในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น (จรรยาธิปไตย, 2558ก: 20)

เพื่อที่จะให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและเป็นสากลองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1970 อ้างถึงใน เทียน ทองแก้ว, 2548: 3) มี 5 ส่วนคือ

1) ความรู้ (Knowledge) คือ องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยการรับรู้ข้อมูลและจัดเก็บในระบบความจำ หรือความรู้ในเรื่องเฉพาะที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ โดยองค์ความรู้สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 พวกที่แตกต่างกัน คือ

(1) องค์ความรู้ลักษณะบรรยายความ (Declarative) เป็นการจำข้อเท็จจริงต่าง ๆ ความรู้ลักษณะนี้จะเป็นชุดข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ โดยทดสอบจากการที่ผู้รับข้อมูลจำหรือระลึกได้ว่าเคยทราบข้อมูลดังกล่าว

(2) องค์ความรู้ลักษณะกระบวนการ (Procedural) เป็นการนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ได้ โดยครอบคลุมถึงข้อเท็จจริงและกระบวนการต่าง ๆ ของสิ่งที่กำลังเรียนรู้โดยนำมาปรับใช้อย่างสมเหตุสมผล

(3) องค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic) เป็นองค์ความรู้ที่ใช้ในการวางแผน การติดตามผล และการทบทวนกิจกรรมที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

2) ทักษะ (Skill) คือ ทักษะนั้นเกิดมาจากพื้นฐานทางความรู้การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ คล่องแคล่วที่มาจากการสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝน โดยสามารถสะท้อนผ่านออกมาทางกิจกรรมว่าสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดีแค่ไหน และเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะในการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิก ลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่เป็นผู้นำ น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motivation/Attitude) เป็นแรงขับเคลื่อนภายใน ซึ่งทำให้พฤติกรรมมุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือความสำเร็จ

คำว่าสมรรถนะในงานวิจัยชิ้นนี้ เป็นการรวมถึงส่วนที่อยู่เหนือน้ำและใต้น้ำทั้งหมด ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นต่อตนเอง บุคลิกและแรงจูงใจ ที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานตามที่องค์กรคาดหวังไว้

2.3.1 ประเภทของสมรรถนะ

มีการจำแนกประเภทของสมรรถนะ โดยแบ่งออกไว้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1) Core Competency บุคลิกหรือลักษณะที่แสดงถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยโดยรวม ซึ่งจะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) Managerial Competency บุคลิกหรือลักษณะที่สะท้อนให้เห็นด้านการบริหาร และจัดการงานต่าง ๆ ซึ่งจะมีความแตกต่างตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based) ซึ่งจำเป็นต้องมีในการดำเนินงานจนลุล่วง และต้องสอดคล้องกับพันธกิจ กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) Technical Competency หรือ Functional Competency บุคลิกหรือลักษณะที่ส่งเสริมให้บุคคลนั้น สร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน โดยสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-Based) (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2553) โดยแนวทางกำหนดสมรรถนะ ที่เหมาะสมเริ่มจากการกำหนดสมรรถนะ ในองค์กรและตำแหน่งงานในทุก ๆ ประเภท ร่วมกับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานต่าง ๆ และในการพัฒนาองค์กรประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ แผนบริหาร เทคโนโลยี รวมถึงบุคลากรในองค์กร

นอกจากการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามลักษณะแล้ว ยังได้มีการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ตามปัจจัยที่สามารถผลักดันให้บุคคลมีผลปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ

1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานที่สูงกว่า ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2) สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือสูงกว่ามาตรฐานของเกณฑ์ สูงกว่าคนทั่วไปซึ่งก่อให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน (เทื่อน ทองแก้ว, 2548: 4)

สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าสมรรถนะขั้นพื้นฐานเป็นความต้องการขั้นต่ำสุดที่ต้องการในการจะกระทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จซึ่งมีส่วนทับซ้อนกันกับ Core Competency และ Managerial Competency ส่วนสมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่างเป็นความต้องการที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ของงานเทียบเท่ามาตรฐานหรือสูงกว่าตัวเทียบดังกล่าว โดยทับซ้อนกับ Technical Competency ทั้งนี้สมรรถนะที่ทำให้เกิดความต่างนี้อาจจะทับซ้อนกับสมรรถนะขั้นพื้นฐานได้ในบางกรณีขึ้นอยู่กับลักษณะของงานนั้น ๆ

2.3.2 การวัดและประเมินสมรรถนะ

การวัดและประเมินสมรรถนะสามารถทำได้โดยรูปแบบการประเมินแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) แบบทดสอบวัดความสามารถ (Tests of Performance)

เป็นแบบทดสอบความสามารถทั่วไปโดยจะกำหนดงานภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ให้ทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจหรือแบบทดสอบที่วัดทักษะความสามารถทางด้านร่างกาย (Spatial Ability) (ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2558: 16) หรือแบบทดสอบที่ใช้วัดประเมินสมรรถนะ ได้แก่ การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการ ประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่นแบบ ปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ หรือการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมิน สมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชา จะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

2) การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations)

แบบทดสอบนี้ใช้การสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน หรือแม้แต่การสัมภาษณ์งานก็มีการทดสอบส่วนนี้รวมอยู่ด้วย (จรรยา สิริมัย, 2558: 16) เช่น การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลัก ๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง หรือการประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้น ๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวดิ่งลงมา เป็นต้น (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, ม.ป.ป.)

3) การประเมินตนเอง (Self Reports)

การทดสอบโดยสอบถามและให้รายงานความคิดเห็น ทักษะ มุมมองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความเชื่อ ความสนใจของตนเอง เป็นการสำรวจความรู้สึกนึกคิดผ่านแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ Self Reports นี้อาจใช้คู่การทดสอบการสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) ได้ด้วย (จรรยา สิริมัย, 2558: 16) เช่น การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมิน เขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมาว่า ตนใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด เป็นต้น

นอกเหนือจากนี้ยังมีการประเมินจากเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย เช่น การทบทวนบันทึก ข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับบริการ ข้อร้องเรียนส่วนบุคคลรวมไปถึงแบบสำรวจความพึงพอใจอีกด้วย จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำถือได้ว่าเป็นสมรรถนะหนึ่ง ที่เกิดขึ้นมาจากการพัฒนา เรียนรู้และฝึกฝนที่เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนแผนงานและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ได้ตั้งไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย อันจะนำไปสู่การก้าวสู่การดำเนินงานอย่างเป็นเลิศซึ่งตรงกับเป้าหมายของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศการวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงต้องอาศัยวิธีการหรือเครื่องมือเฉพาะบางชนิด เพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1) ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าพื้นหลังเคยทำอะไรมาบ้าง มีความรู้ ทักษะ ความสามารถด้านใด

2) ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ โดยเทคนิคหลาย ๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น

แบบสอบถาม การสังเกต พฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น โดยมีความต่างจากประวัติการทำงานของบุคคลที่การบันทึกถูกกระทำจากบุคคลอื่นมิใช่กระทำด้วยตนเอง

(1) ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) วัดจากตัวเนื้องานโดยตรง

(2) ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความมีน้ำใจ เสียสละ เป็นต้น

(3) ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามสถานการณ์ หรือการสอบถามเหมือนการพูดคุยทั่วไป

(4) ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) เป็นการรวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาทั้งหมดไว้ด้วยกัน เช่น การสนทนาต่าง ๆ โดยที่ไม่มีหัวหน้าเข้าร่วมด้วย

(5) การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินรอบด้าน จากการประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2551: 40)

หลังจากที่เสร็จสิ้นขั้นตอนการประเมินจนได้ผลลัพธ์เป็นตัวสมรรถนะมาแล้ว จำเป็นต้องมีการตรวจสอบว่าสมรรถนะที่ได้มานั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการ โดยมีข้อสังเกตดังนี้

- 1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
- 2) สามารถลอกเลียนแบบได้
- 3) มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
- 4) เป็นพฤติกรรมที่สามารถปรับประยุกต์เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้หลากหลาย
- 5) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ (เทือน ทองแก้ว, 2548: 9)

แต่ถ้าไม่สามารถสังเกตพฤติกรรมเพื่อการประเมินหาสมรรถนะได้ ยังมีทางเลือกอื่นสำหรับการประเมิน ได้แก่ การจำแนกพฤติกรรมในแต่ละสมรรถนะที่ต้องการออกเป็นข้อ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินมีพฤติกรรมดังกล่าวบ่อย ปานกลางหรือมาก แต่จะพบข้อเสียคือทำให้การประเมินมีความยาวมากยิ่งขึ้น และอาจเกิดความยุ่งยากในการวิเคราะห์คะแนนและต้องออกแบบการประเมินเพิ่ม แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าการประเมินด้วยวิธีใด ถ้าหากผู้ประเมินไม่ได้ประเมินอย่างตรงไปตรงมาผลที่ออกมาจะไม่เที่ยงตรง ในปัจจุบันนอกจาก

การประเมินพฤติกรรมโดยสังเกตแบบน้อย ปานกลางหรือมาก ยังมีการกำหนดระดับของสมรรถนะ ที่หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่แตกต่างกัน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1) แบบกำหนดเป็นมาตราส่วน (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย ที่นำมากำหนดเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรม (Behavior Indicator) ที่บอกถึงความสามารถในแต่ละระดับ โดยกำหนดไว้ 5 ระดับ คือ

- (1) ระดับเริ่มต้น (Beginner)
- (2) ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
- (3) ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate)
- (4) ระดับมีความรู้สูง (Advance)

2) ระดับเชี่ยวชาญ (Expert) (สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2551: 45)

โดยในแต่ละเกณฑ์มีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์ความสามารถและตัวชี้วัดพฤติกรรม

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
ระดับเริ่มต้น (Beginner)	มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)	สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน
ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate)	สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
ระดับมีความรู้สูง (Advance)	สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือไปปฏิบัติได้
ระดับเชี่ยวชาญ (Expert)	สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานได้

แหล่งที่มา: เทียน ทองแก้ว, 2548: 10.

การแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อนำมาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานทั่วไปจะมีดังนี้

- 1) ระดับเริ่มต้น ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard)
- 2) ระดับมีความรู้บ้าง ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (Partially Meet Standard)
- 3) ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)

4) ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)

5) ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานกำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard) (เทือน ทองแก้ว, 2548: 10)

ตารางที่ 2.2 เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหาและดัชนีชี้วัด

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	สามารถแก้ไขปัญหาคและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาคไม่ให้เกิดขึ้นอีก

แหล่งที่มา: เทือน ทองแก้ว, 2548: 10.

2) แบบไม่กำหนดเป็นมาตรฐาน เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกหรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

2.3.3 ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะ เป็นส่วนที่จะช่วยผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายจากการพัฒนาของบุคลากรในองค์กรได้ ดังนี้

1) ช่วยคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานขององค์กร เพราะนอกจากจะพิจารณาด้านความรู้ความสามารถแล้วจะพิจารณาไปถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงานหรือเป้าหมายขององค์กรที่แท้จริงด้วย

2) เกิดการประเมินระดับความสามารถของตนเองในบุคลากร ว่ามีพฤติกรรมใดที่จำเป็นต้องงานและองค์กรยังเป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาและแก้ไข เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

3) ผู้นำองค์กรนำไปจัดทำเป็นแผนพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรได้

4) สนับสนุนตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) ในการที่จะให้ผลงานบรรลุเป้าหมายตาม KPIs นั้น จะบ่งบอกว่าจะต้องมีสมรรถนะตัวไหนบ้าง

5) ใช้แยกแยะว่าผลงานขององค์กรที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากตัวบุคคลหรือปัจจัยภายนอกด้านอื่น ๆ

6) หากตัวบุคคลมีการประเมินตนเองและพัฒนาให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับองค์กรนั้น ๆ อยู่ตลอดในระยะยาวจะช่วยให้องค์กรมีสมรรถนะที่ดีไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับบริบทที่องค์กรต้องการ (จรรยาวัจน์ ศิริมัย, 2558ก) นอกจากนี้ศิริวัจน์ ชุณหะวัณ (2549: 49-50) ได้อธิบายประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ภายในองค์กร ว่า การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

(1) บุคลากร (Operators)

(1.1) ช่วยให้บุคลากรช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใด และต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

(1.2) ช่วยให้ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือ พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตน แสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไร และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

(1.3) ช่วยให้บุคลากรทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

(2) ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean)

(2.1) ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

(2.2) เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนากุศลกรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

(2.3) ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

(3) ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

(3.1) สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

(3.2) ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม องค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

(3.3) ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(3.4) สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ และชัดเจน

(4) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Division)

(4.1) เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

(4.2) สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วย

(4.3) สามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษามูลค่าบุคลากรและการจ่ายผลตอบแทน

นอกจากนี้อาจารย์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553: 56-59) ยังได้กล่าวเสริมถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ว่าสามารถนำมาใช้ประเมินช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment) เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานในองค์กรได้อีกด้วย

2.3.4 หลักการสร้างตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model)

การสร้างตัวแบบสมรรถนะที่ดีต้องออกแบบให้ง่ายต่อการจดจำ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้หรือปฏิบัติงานได้จริงในชีวิตประจำวัน กล่าวคือการสร้างตัวแบบสมรรถนะเกิดจากการกำหนดจำนวนสมรรถนะที่เหมาะสมและพอดีกับความสามารถในการจดจำ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2553: 11) อ้างถึงทฤษฎีความทรงจำระยะสั้น ว่าคนส่วนใหญ่จะจำข้อมูลหรือตัวเลขได้ไม่เกิน 5-9 ตัว จึงต้องมีการกำหนดโดยแบ่งเป็นทักษะ ความรู้และสมรรถนะในสัดส่วนที่เท่าเทียมกัน โดยหลักเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดได้แก่ต้องสะท้อนคุณสมบัติของคนเก่งคนดีให้สอดคล้องกับภารกิจของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การกำหนดสมรรถนะขึ้นมาจำเป็นต้องได้รับการยอมรับโดยครอบคลุมหลักเกณฑ์ทั้ง 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1) เป็นภารกิจ และนโยบายของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต อาจจะรวมถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่บ่งบอกถึงสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งงานนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ โดยการเรียงลำดับสมรรถนะที่จำเป็นและต้องการในงาน จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

3) มีตัวอย่างการปฏิบัติได้จริงในองค์กร สามารถเล่าถึงเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานว่ามีการแสดงตัวอย่างสมรรถนะที่ประสบความสำเร็จได้บ้างในแต่ละตำแหน่งงาน

เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในองค์กรชั้นนำจากการศึกษาของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงทั้งในและต่างประเทศ (สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, 2553: 11)

โดยตามหลักการแล้วการสร้างตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) นั้น ล้วนมีจุดเริ่มต้นมาจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, ม.ป.ป.) พันธกิจ (Mission) หรือค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กรตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ร่วมกันทั้งหมดมาเป็นตัวตั้งในการหาชุดสมรรถนะร่วมกับการพิจารณาลักษณะของงาน (Job) โดยพิจารณาว่างานที่ออกแบบมานั้นมีการตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไรบ้าง ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไร จึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี จากนั้นจึงนำสมรรถนะดังกล่าวรวบรวมสร้างเป็นตัวแบบสมรรถนะ นอกจากนี้ยังมีวิธีกำหนดตัวแบบสมรรถนะจากแบบอื่น ๆ โดยที่ไม่ต้องเริ่มจากพันธกิจหรือค่านิยมหลักเสมอไปก็ได้ ดังเช่น

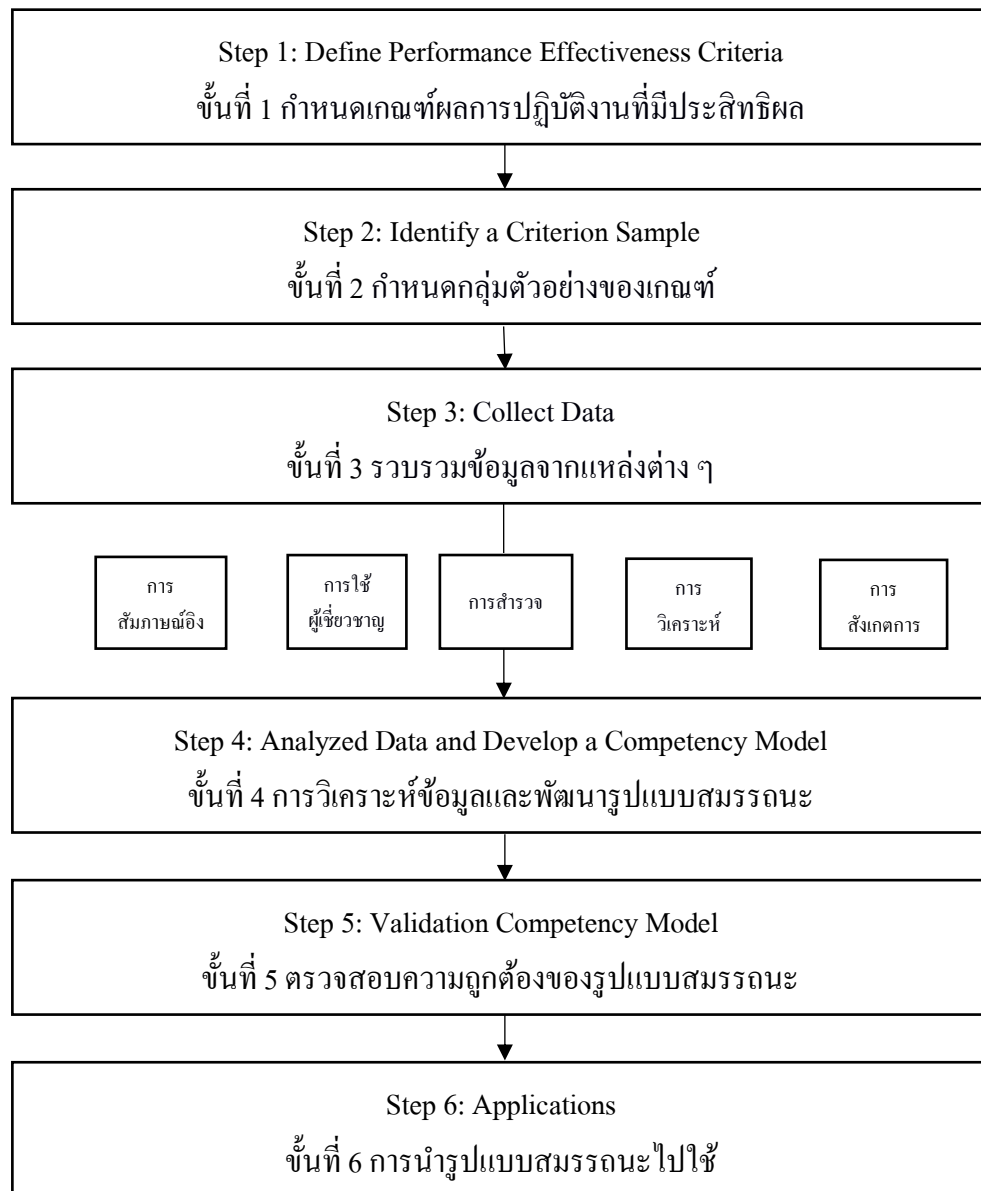
1) มาตรฐานคุณภาพ (Quality Program) เป็นการนำเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์กรเราต้องการมาใช้ เช่น ISO 9001, EdPEX, HACCP, TQM, TQA เป็นต้น มาเป็นต้นแบบในการออกแบบชุดสมรรถนะ (Competency Model) โดยรูปแบบนี้มีความต้องการให้งาน (Jobs) มีคุณภาพตามมาตรฐานที่สถาบันคุณภาพเหล่านั้นกำหนดมา

2) การวิเคราะห์งาน (Job Task Analysis) เป็นการกำหนด Competency จากการวิเคราะห์งานในตำแหน่งงานแล้วมากำหนดและออกแบบ Competency Model โดยรูปแบบนี้มักจะมุ่งเน้นผลไปกับการปรับปรุงงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดผลงานตามที่องค์กรคาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ทว่าวิธีการนี้จะใช้ได้ต้องมีประสิทธิภาพต้องมั่นใจว่างานที่ทางองค์กรได้กำหนดไว้สามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรอยู่แล้ว

3) งานวิจัย (Industry Research) เป็นการวิจัย Competency ของตำแหน่งงานต่าง ๆ อาทิ Sales, Human Resources, Finance เป็นต้น ว่ามี Competency อะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานดังกล่าว Competency ที่ได้นี้จะเป็นรูปแบบที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบ

ทั่วไปหรือสามารถกล่าวได้ว่าเป็นโมเดลสำเร็จรูปที่เราสามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงานได้ทันที (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, ม.ป.ป.: 2)

โดย Spencer and Spencer (1993: 94-106) ได้เสนอ 6 ขั้นตอนในการออกแบบชุดสมรรถนะ (Competency Model) ตามตัวอย่างที่ปรากฏในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ (Job Competency Assessment Process)
แหล่งที่มา: Spencer and Spencer, 1993: 95.

ขั้นที่ 1 เป็นการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Define Performance Effectiveness Criteria) ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยทำการระบุเกณฑ์หรือตัวชี้วัดเพื่อกำหนดลักษณะของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวควรมีความท้าทาย ผู้ที่จะทำการกำหนดเกณฑ์วัดผลนั้นควรที่จะมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาถึง โดยเป็นหัวหน้า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งลูกค้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การวัดผลงาน ถ้าหากมีการกำหนดเกณฑ์ผิดพลาดก็จะส่งผลให้สมรรถะนั้นคลาดเคลื่อนหรือไม่ถูกต้อง

ขั้นที่ 2 เป็นการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเกณฑ์ (Identify a Criterion Sample) เป็นขั้นตอนของการนำเกณฑ์ที่กำหนดในขั้นที่ 1 มากำหนดกลุ่มของผู้ที่มีผลปฏิบัติการที่เป็นเลิศ โดยการกำหนดและใช้เกณฑ์หลาย ๆ อย่างเป็นการคัดเลือกผู้ที่มีผลคะแนนสูงในทุกเกณฑ์ นอกจากจะได้รับความคะแนนสูงในทุกเกณฑ์แล้วยังต้องเป็นผู้ที่ได้รับความชื่นชมและเป็นที่ยอมรับจากหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือผู้ให้บริการอีกด้วย

ขั้นที่ 3 เป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ (Collect Data) โดยระเบียบวิธีที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้นั้นมีจำนวน 6 วิธี ดังนี้

- 1) การสัมภาษณ์อิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) มีจุดประสงค์เพื่อระบุสมรรถนะที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การตั้งคำถามถึงเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นว่าสถานการณ์หรืองานนั้นมีลักษณะอย่างไร มีใครเป็นผู้เกี่ยวข้องบ้าง แล้วผู้ให้ข้อมูลได้ดำเนินการจัดการอย่างไรแล้วผลของการดำเนินการนั้นคืออะไร

- 2) การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) เป็นการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยการกำหนดสมรรถนะในงานนั้น ๆ เป็นระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับต่ำสุดที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ จนถึงสมรรถนะในระดับดีเยี่ยมในการปฏิบัติงานนั้น โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะมีหน้าที่ในการลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จ

- 3) การสำรวจ (Survey) เป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญและบุคคลที่เกี่ยวข้องลำดับความสำคัญของสมรรถนะและความถี่ที่ใช้สมรรถนะนั้น จากนั้นจึงนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติเพื่อให้ได้สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีเยี่ยมแล้วเรียงลำดับความสำคัญของสมรรถนะนั้น

- 4) การใช้คอมพิวเตอร์ประมวลผลจากผู้เชี่ยวชาญ (Competency Model Database Expert System) เป็นการให้ระบบคอมพิวเตอร์ถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่ได้ถูกสร้างขึ้นหรือจากการศึกษาครั้งก่อน ๆ ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องได้ทำการพิจารณา นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ในการอธิบายรายละเอียดของสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน

5) การวิเคราะห์งาน/หน้าที่ (Job Task/Function Analysis) เป็นการสังเกตถึงรายละเอียดของงานนั้น ๆ รวมไปถึงหน้าที่หรือพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกในช่วงเวลาที่กำหนด แล้วนำข้อมูลมาแปลงเป็นข้อคำถาม แบบสัมภาษณ์เดี่ยวหรือกลุ่ม หรือใช้ในการสังเกตการณ์ต่อไป

6) การสังเกตการณ์โดยตรง (Direct Observation) เป็นวิธีการสังเกตการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเพื่อที่จะกำหนดสมรรถนะในการทำงานนั้น

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบสมรรถนะ (Analyzed Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 3 มาวิเคราะห์ กำหนดเป็นสมรรถนะหรือทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติทั่วไป จากนั้นจึงจัดทำคู่มือสมรรถนะที่จะอธิบายถึงพฤติกรรมของสมรรถนะต่าง ๆ และมีการระบุเกณฑ์ในการให้คะแนนสมรรถนะแต่ละตัว พร้อมตัวอย่างประกอบ จากการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบสมรรถนะ (Validation Competency Model) สามารถทำได้ 3 วิธี คือ

1) ความถูกต้องตามสภาพ (Concurrent Cross Validation) เริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (BEI) กับกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม และกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการปฏิบัติงานทั่วไปอีกครั้ง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาเปรียบเทียบกับเพื่อดูว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในครั้งแรกสามารถทำนายพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งที่ 2 ได้หรือไม่ หากทำนายได้ตรงกันแสดงว่ารูปแบบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นไว้นั้นมีความถูกต้อง

2) ความถูกต้องเชิงโครงสร้าง (Concurrent Construct Validation) เป็นวิธีการที่นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นสำหรับวัดสมรรถนะไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม และกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการปฏิบัติงานปกติ จากนั้นให้ผู้สังเกตทำการสังเกตกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวทั้งสองกลุ่มแล้วให้คะแนนสมรรถนะ ซึ่งหากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมได้คะแนนจากการทดสอบและคะแนนจากการสังเกตสูงทั้งคู่ แสดงว่ารูปแบบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นไว้นั้นมีความถูกต้อง

3) ความถูกต้องเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity) ถือว่าเป็นวิธีตรวจสอบความถูกต้องของสมรรถนะที่ดีที่สุด โดยการคัดเลือก ด้วยวิธีการใช้แบบทดสอบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นและคอยดูว่าในอนาคตผู้ปฏิบัติงานนั้นสามารถทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ หากทำงานได้ดีขึ้นแสดงว่ารูปแบบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของบุคคลได้ และเป็นรูปแบบสมรรถนะที่มีความถูกต้อง

ขั้นที่ 6 การเตรียมการเพื่อนำรูปแบบสมรรถนะไปใช้ (Prepare Applications of the Competency Model) (ประพันธ์ พ่วงปรีชา, 2550: 26)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Sallaya Ratanopas (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาชุดสมรรถนะของพระนิทายเถร วาทในประเทศไทยเพื่อหาชุดสมรรถนะที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ เลื่อมใส และน่าเคารพ ในสังคมไทยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method) สอบถามพระจำนวน 357 รูป เพื่อให้ได้ชุดสมรรถนะแล้วนำไปสร้างเป็นโมเดลชุดสมรรถนะ โดยการพัฒนาชุดสมรรถนะนั้นได้อ้างถึงรูปแบบของ Spencer and Spencer (1993) ในการพัฒนา โดยการหาผู้ที่มีผลปฏิบัติการดีเยี่ยมจากแบบสอบถามเพื่อทำการสัมภาษณ์ถอดแบบสมรรถนะ และใช้ระเบียบวิธีแบบเดลฟายในการยืนยันแบบสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นมา

จากงานวิจัยนี้ขึ้นนี้ ผู้วิจัยได้เห็นถึงรูปแบบการเก็บข้อมูลและการสร้างต้นแบบเพื่อให้ได้ชุดสมรรถนะที่สามารถนำมาเป็นต้นแบบหรือตัวอย่างในการทำงานวิจัยเพื่อหาชุดสมรรถนะของหัวหน้างานที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในงานวิจัยฉบับนี้ได้

ภาวนา กิตติวิมลชัย และคณะ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ โดยทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามไปยังเป้าหมายได้แก่ผู้บริหารของหน่วยงาน บุคลากร โดยได้ผลที่เป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้ง 7 ด้านสามารถจำแนกออกได้เป็น 6 ด้าน มีตัวชี้วัดทั้งหมดจำนวน 166 ตัว ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นว่าไม่เหมาะสมแก่การนำมาเป็นตัวชี้วัดมากกว่าร้อยละ 70 มีจำนวน 44 ตัวชี้วัด คิดเห็นร้อยละ 26.61 และมีความคิดเห็นให้คงไว้ จำนวน 122 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 73.49 นอกจากนี้ยังพบปัญหาและอุปสรรคในการเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในองค์กร โดยในระดับผู้บริหารและบุคลากรพบว่ายังไม่เห็นความสำคัญของการนำเอาไปใช้เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในตัวเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในส่วนของตัวเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเองมีเนื้อหาและข้อกำหนดในการดำเนินงานที่มากเกินไป สามารถทำความเข้าใจได้ยากต้องมีการแปลความหมายออกมา รวมไปถึงขาดแนวการปฏิบัติหรือตัวอย่างที่ดี นอกจากนี้ยังมีการเสนอแนวทางในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาปรับปรุงเพื่อให้สามารถใช้กับ

องค์การได้โดยง่าย โดยมีข้อเสนอแนะทั้งหมด 13 ข้อ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การทำให้เกิดการรับรู้อย่างต่อเนื่องและกำหนดเป็นหนึ่งในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ

ประดิษฐ์ แก้วพรหม (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารในอำเภอหนองสองห้องมีความต้องการที่จะพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหาร โดยมีลำดับ ดังนี้ หลักการทำงานเป็นทีม คุณธรรมจริยธรรม และความรู้ในด้านการบริหาร โดยรูปแบบการพัฒนาให้ผู้บริหารเกิดความเป็นมืออาชีพนั้น มีรูปแบบวิธีการที่ต่างกันไป โดย 3 ลำดับแรก ได้แก่ การอบรมสัมมนา การทำวิจัย และความสามารถในการบริหาร

Hamlim (1991: 6) ทำการศึกษาถึงชุดสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา พบสมรรถนะที่สำคัญ 7 ประการ คือ

- 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน
- 2) การมีบุคลิกที่ดีในการจัดการองค์การ
- 3) การแสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยการติดตามผล
- 4) ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงาน
- 5) ยอมรับการบริหารแบบมีส่วนร่วม และรับฟังความคิดเห็น
- 6) พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ
- 7) มีความสามารถในการมอบหมายงาน

เจริญ ทั้งทอง (2536: 38) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีสมรรถนะดังต่อไปนี้

- 1) สามารถตัดสินใจได้ว่าจะมีผู้ใดบ้างที่จะมีส่วนร่วมในโครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ ของโรงเรียน
- 2) สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนและผู้อื่นได้ และรักษาภาพลักษณ์ของตนเองอยู่เสมอ
- 3) มีวิจรรณญาณ ในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง และรู้จักใช้วิธีการประนีประนอมอย่างเหมาะสม
- 4) สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
- 5) ทำให้โรงเรียนมีระเบียบวินัย
- 6) ควบคุมบรรยากาศในโรงเรียน
- 7) มีการปรึกษาหารือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานในปัญหาสำคัญ ๆ

- 9) รับฟังปัญหาและความคิดเห็นต่าง ๆ จากครู
- 10) จัดโครงสร้างการบริหารและขอความร่วมมือจากบุคลากรต่าง ๆ
- 11) กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และขอให้การปฏิบัติเช่นนั้น อย่างจริงจัง
- 12) มีความยืดหยุ่นในการทำงานและการดำรงชีวิต
- 13) ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณเองมีอำนาจ และมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

Marmon (2002: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคล ผู้เชี่ยวชาญ ระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไปหลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

จากงานวิจัยทั้ง 5 ชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้เห็นตัวชี้วัดที่สามารถนำมาเป็นต้นแบบในการกำหนดสมรรถนะที่สำคัญในการขับเคลื่อนเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในอุดมศึกษาได้ โดยการบริหารงานด้านวิชาการให้ประสบความสำเร็จเป็นบทบาทที่สำคัญเพราะงานวิชาการถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษาและการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนที่เป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา โดยนำมาพิจารณาร่วมในขั้นตอนสร้างตัวแบบสมรรถนะในการศึกษาครั้งนี้

กิตติยา อินทกาญจน์ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร: กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้มีการศึกษารูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคล และระดับทีมขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยผลที่พบ พบว่าระดับบุคคลบุคคลมีรูปแบบการเรียนรู้จากการนำตนเองอยู่ในระดับสูง โดยมีลักษณะเป็นบุคคลที่เปิดใจรับโอกาสที่จะเรียน มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเอง มีความรักที่จะเรียน มองอนาคตในแง่ดี มีความคิดริเริ่มและมีอิสระในการเรียน มีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้และแก้ปัญหา และเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้เรียนที่ดีได้ และในทักษะระดับทีม ทักษะที่สำคัญของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีมคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และทักษะการทำงานเป็นทีม

จากงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะที่มีความจำเป็นจากกรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยนำวิธีการได้มาซึ่งข้อมูลมาเป็นต้นแบบในการศึกษา

โดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ของผู้บริหารระดับสูงตามทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กร และใช้การสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group) เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีม และสุดท้ายใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการศึกษาภาวะผู้นำเกี่ยวกับการนำตนเอง

วาสนา ทองสมุทร (2553) ได้ทำการศึกษาปัจจัยของอุปสรรคการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตอาหาร เขตภาคตะวันออก ประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยอุปสรรคการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) โดยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบมากที่สุดคือ โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Barrier) และ อุปสรรคทางด้านความรู้ (Inadequate Knowledge) มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร

จากงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการที่ได้มาซึ่งชุดสมรรถนะทั้งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและกลุ่มประชากร ที่มีรูปแบบคล้ายคลึงกับงานวิจัยฉบับนี้เป็นตัวเปรียบเทียบเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์และเกิดข้อผิดพลาดในระเบียบและวิธีการลดน้อยลง

Das (2011) ได้ทำการศึกษาบทบาทของสมรรถนะของผู้นำในการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตประเทศไทย ผลการศึกษาค้นพบความสำคัญของผู้นำระดับสูงมีผลต่อการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้

ในองค์กรที่ผู้นำระดับสูงที่ใช้หลักในการดำเนินการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรพบประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า

ในการศึกษาครั้งนี้ยังพบความสัมพันธ์การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้กับคุณภาพของผลลัพธ์ โดยไม่สัมพันธ์กับบริบทสมรรถนะของผู้นำ โดยคาดว่าเหตุผลคุณภาพของผลลัพธ์จากการนำหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้สูงกว่าเนื่องมาจาก

การให้ความสนใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความเกี่ยวข้องกับพนักงานในองค์กร และการสนับสนุนให้เกิดการจัดการคุณภาพ นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับทัศนคติของคณะบริหาร การมุ่งเน้นที่ลูกค้า และนวัตกรรมอีกด้วย

จากงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการพิจารณาสร้างตัวแบบสมรรถนะที่พบผลไม่สอดคล้องกับแหล่งการศึกษาหรือทฤษฎีต่าง ๆ โดยเน้นไปที่การเปรียบเทียบผลการศึกษาและการอภิปรายผล

Sirvanci (2004) ได้ทำการศึกษาถึงปัญหาในการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในสถาบันการศึกษา

ในขณะที่การบริหารจัดการคุณภาพได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรอย่างแพร่หลาย และในการนำมาใช้ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันการศึกษาถือเป็นเรื่องที่มีความท้าทายมากกว่าองค์กรธุรกิจ

ขั้นตอนสำคัญในการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในการระบุตัวลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากปัญหาที่ตามมาของการระบุตัวลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ภาวะความเป็นผู้นำ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรทำให้ปัญหาจากการทำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในสถาบันการศึกษาจึงมีความแตกต่างจากองค์กรธุรกิจทั่วไป ประเด็นเหล่านี้พร้อมกับบทบาทของนักเรียนจากมุมมองที่มีคุณภาพและการวัดผลสำหรับการศึกษา

จากงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยได้นำมาเป็นต้นแบบในการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำระบบบริหารจัดการคุณภาพมาใช้โดยพิจารณาร่วมกับตัวแปรต่าง ๆ ที่ได้มาจากระเบียบวิธีวิจัยในการสร้างเป็นตัวแทนสมรรถนะ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

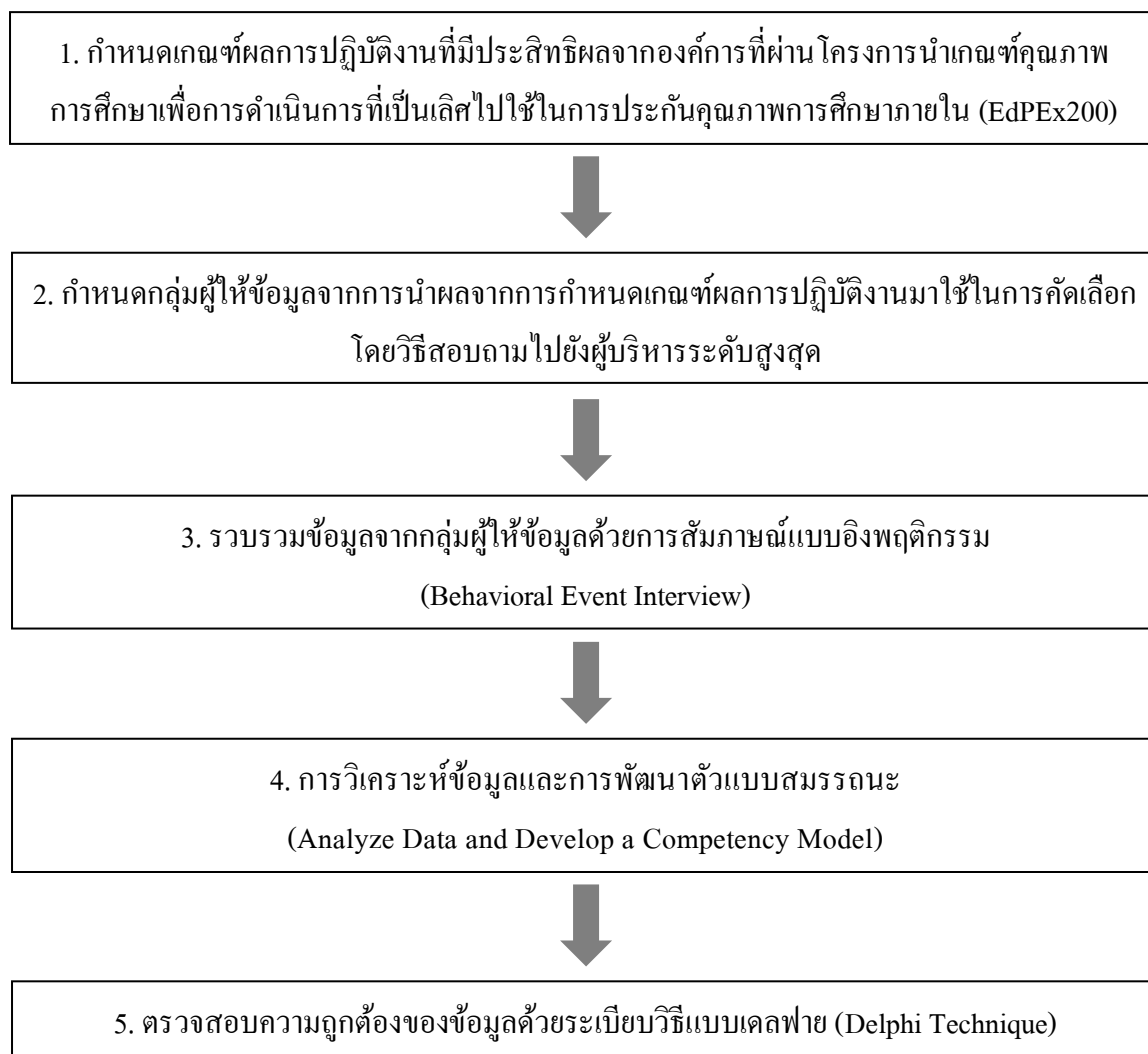
งานวิจัยชิ้นนี้มีจุดประสงค์เพื่อระบุตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลาง ภายใต้กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ในสถาบันการศึกษาของประเทศไทย การออกแบบระเบียบวิธีวิจัยในครั้งนี้มีขอบเขตที่จะศึกษาถึงสมรรถนะของหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางเท่านั้น มีจุดเริ่มต้นมาจากคำถามในงานวิจัยว่าสมรรถนะของหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศคืออะไร

ส่วนนี้ของงานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงของคำถามงานวิจัยกับระเบียบวิธีการวิจัย และเป็นการแสดงความสำคัญของกระบวนการแสวงหาคำตอบที่เป็นขั้นตอน โดยจะแสดงให้เห็นถึงระบบ วิธีการ และความน่าเชื่อถือของการได้มาซึ่งคำตอบของการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย กรอบในการวิจัย ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา เกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และแสดงข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าการออกแบบที่ดี และการนำวิธีการไปใช้ตามขั้นตอนที่ออกแบบไว้ตามแผนจะทำให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ตรงตามจุดประสงค์ของคำถามการวิจัย และสามารถนำคำตอบของการวิจัยไปต่อยอดในการศึกษาวิจัยในอนาคต รวมถึงเพื่อพัฒนาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมได้ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยประเภทวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่ใช้รูปแบบในการศึกษาสมรรถนะของ Spencer and Spencer (1993) ทั้ง 6 ชั้น ตามที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 2 มาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทที่จะทำการศึกษา โดยในงานวิจัยฉบับนี้จะทำตามขั้นตอนดังกล่าวครอบคลุมถึงขั้นตอนที่ 5 เท่านั้น เนื่องมาจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาสมรรถนะ

ส่วนการนำไปประยุกต์ใช้นั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละสถาบันการศึกษา เป็นเรื่องที่ไม่สามารถบังคับได้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะ

ภาพที่ 3.1 แสดงถึงกระบวนการวิจัยเพื่อระบุสมรรถนะที่พึงประสงค์อันเป็นคำตอบของคำถามวิจัยหลัก ผู้วิจัยใช้หลักการการตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผ่านวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งเป็นวิธีการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ทำกรรวบรวมมาจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน วิธีการเก็บข้อมูลที่ต่างกัน ผู้เก็บข้อมูลที่ต่างกัน รวมไปถึงกรอบแนวคิดที่ต่างกัน (Lincoln and Guba, 1985; Patton, 2001 อ้างถึงใน สถาบันวิทยาศาสตร์ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,

2555: 108) การตรวจสอบนี้จะช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดจากการรวบรวมข้อมูลแหล่งเดียว การใช้ นักวิจัยดำเนินการคนเดียวหรือกรอบแนวคิดทฤษฎีเดียว ในงานวิจัยชิ้นนี้จะใช้การตรวจสอบสาม เสา่ด้านแหล่งข้อมูลและด้านทฤษฎีโดยการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Source Triangulation) คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลในเรื่องเดียวกัน จากแหล่งข้อมูลที่ ต่างกันมาเปรียบเทียบกัน และการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การที่นักวิจัยใช้แนวคิดที่แตกต่างกันในการตีความข้อมูล เพื่อที่จะตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้อมา สามารถตีความไปในทิศทางใดได้บ้าง มาทำการเปรียบเทียบ และการตรวจสอบสามเส้านี้จะช่วยให้นักวิจัยเห็นมุมมองทางเลือกต่าง ๆ ก่อนลงข้อสรุปที่ชัดเจนและสอดคล้องกับข้อมูลมากขึ้น โดยใน งานวิจัยฉบับนี้ใช้วิธีการสามเส้าระหว่าง ระเบียบวิธีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการเก็บ ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และระเบียบวิธีแบบเดลฟาย หลังจากตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ของรูปแบบสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นด้วยการเทียบสมรรถนะที่เป็นผลในการศึกษาครั้งนี้กับ สมรรถนะของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีลำดับและ รายละเอียดในการศึกษาดังต่อไปนี้

3.2 การกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Define Performance

Effectiveness Criteria) จากองค์การที่ผ่านโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ การดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

การศึกษาเพื่อระบุมสมรรถนะของหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางใน สถาบันการศึกษานี้ เริ่มต้นจากการกำหนดเกณฑ์เพื่อกำหนดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จาก องค์การที่ผ่านโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกัน คุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) โดยมีความเชื่อที่ว่าองค์การที่ผ่านการประเมินดังกล่าว จะต้องมสมรรถนะที่สอดคล้องกับค่านิยมทั้ง 11 ประการของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ และมีระดับคะแนนในหมวดหมู่ทั้ง 7 หมวดอยู่ในระดับดีขึ้นไป

ซึ่งเมื่อพิจารณาข้อมูลแล้วพบว่า หน่วยงานที่มีความพร้อมในการรับการประเมินตาม โครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการ ประกันคุณภาพ การศึกษาภายใน (EdPEx200) เป็นหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินทั้งที่ยื่นผลคะแนนต่อ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) เพื่อเป็นต้นแบบในกรณีการศึกษาที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยรายชื่อหน่วยงานที่ผ่านการพิจารณามีดังนี้

ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2556 (ปีการศึกษา 2555) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ครั้งที่ 2 พ.ศ. 2557 (ปีการศึกษา 2556) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2558 (ปีการศึกษา 2557) คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

โดยรวมจึงกล่าวได้ว่าเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการผ่านการพิจารณาในโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) ซึ่งนับเป็นผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในระดับหน่วยงาน ส่วนผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลระดับบุคคลนั้นผู้วิจัยจะกล่าวถึงต่อไปดังต่อไปนี้

3.3 การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Identify a Criterion Sample) จากการนำผลจากการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการคัดเลือกโดยวิธีสอบถามไปยังผู้บริหารระดับสูงสุด

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลาง ภายใต้กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการระบุตัวผู้ที่มีผลปฏิบัติการเป็นเลิศ (Living Best Practices) ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป
- 2) เป็นผู้รับผิดชอบหรือมีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพในองค์กรที่ตนเองสังกัด
- 3) เป็นผู้ที่อยู่ในฝ่ายสนับสนุนภายใต้โครงสร้างขององค์กรที่ตนเองสังกัด
- 4) เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานในกระบวนการการพัฒนา

หน่วยงานและการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

เพื่อระบุตัวหัวหน้างานกลุ่มดังกล่าวผู้วิจัยใช้การสอบถามจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงาน ได้แก่ คณบดี หรือผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ระบุตัวบุคคลที่มีผลปฏิบัติการเป็นเลิศ (Living Best Practices) เพื่อเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ต่อไป

ตารางที่ 3.1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

หมายเลข	เพศ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	ประสบการณ์ในการบริหาร (ปี)
1	หญิง	หัวหน้างานพัฒนาคุณภาพงาน สำนักงานคณบดี	คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี	13
2	หญิง	หัวหน้างานบริหารการศึกษา สำนักงานการศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี	1
3	หญิง	เลขานุการ คณะพยาบาลศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	12
4	หญิง	หัวหน้างานนโยบายและแผนและประกันคุณภาพการศึกษา	คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	15
5	หญิง	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพองค์กร และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	3
6	หญิง	เลขานุการ คณะอุตสาหกรรมเกษตร	คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	23
7	หญิง	รองคณบดีฝ่ายแผนพัฒนาคุณภาพองค์กรและ เทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	38
8	หญิง	รองคณบดี	คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	25
9	ชาย	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษารักษากรแทนรองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	4
10	ชาย	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	17

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หมายเลข	เพศ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	ประสบการณ์ในการบริหาร (ปี)
11	หญิง	เลขานุการ	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	12
12	หญิง	ตัวแทนคณะกรรมการ	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	5
13	หญิง	หัวหน้างานประกันคุณภาพ การศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	15
14	หญิง	นักวิชาการศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1
15	หญิง	หัวหน้างานนโยบายและ แผน	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	22
16	หญิง	รองคณบดีฝ่ายพัฒนา คุณภาพองค์กร บริการ การศึกษาและนโยบายและ แผน	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	5
17	หญิง	หัวหน้างานนโยบายและ แผน	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	30

ตารางข้างต้นแสดงให้เห็นถึงจำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 17 คน โดยระบุถึงเพศ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ในการบริหารเป็นจำนวนปี

จากตารางจะพบว่าผู้ให้ข้อมูลบางท่านมิได้อยู่ในสายสนับสนุนโดยตรงหากแต่อยู่ในสายวิชาการที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยมีฝ่ายสนับสนุนอยู่ภายใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์กรที่ผู้ให้ข้อมูลสังกัดอยู่จึงทำให้เข้าตามเกณฑ์คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ได้กำหนดไว้

3.4 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview)

จากวิธีการของ Spencer and Spencer (1993) ตามที่ได้กล่าวไปในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการเก็บข้อมูลแบบ การสัมภาษณ์อิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Technique) รูปแบบหนึ่ง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.4.1 ข้อคำถามและวิธีสัมภาษณ์

การดำเนินการสัมภาษณ์ในการวิจัยนี้ใช้แนวทางแบบการสัมภาษณ์อิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview) ซึ่งเป็นการดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Technique) ที่ใช้การสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการหาสมรรถนะที่พึงประสงค์ จากผู้ที่มีความเกี่ยวข้องและเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรตาม โครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

โดยรูปแบบการสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview) หรือการสัมภาษณ์อิงสมรรถนะ (Competency Based Interview) ที่มีแนวคิดมาจากพื้นฐานที่ว่าพฤติกรรมการทำงานในอดีต เป็นสิ่งที่ทำนายพฤติกรรมการทำงานในอนาคตได้ดีที่สุด (ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2556) เป็นการตั้งคำถามโดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เล่าถึงประสบการณ์ หรือพฤติกรรมที่ผ่านมาในอดีตในเรื่องนั้น ๆ (ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น, 2554) โดยการใช้คำถามปลายเปิด

ซึ่งขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์สองกลุ่มหลักได้แก่ กลุ่มหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางและกลุ่มผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงาน ได้แก่ คณบดี หรือผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมเป็นจำนวน 17 ท่านที่ได้ระบุรายชื่อไว้ในตอนต้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมทั้งมุมมองจากผู้ปฏิบัติงานและมุมมองของหัวหน้างาน ข้อคำถามได้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป โดยมีคำถามใช้เพื่อเก็บข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในประเด็นดังนี้ ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) ตำแหน่ง เพศ อายุ และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารจัดการ และผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ส่งผลในการขับเคลื่อนหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) โดยมีคำถามหลักในการสัมภาษณ์เช่นเดียวกับ

คำถามในงานวิจัย คือ สมรรถนะของหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศคืออะไร และมีคำถามเพื่อช่วยกระตุ้นให้ได้ข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกันจำนวนทั้งสิ้น 4 ข้อ ที่เป็นเครื่องมือวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยยึดคำถามและวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเป็นหลักโดยการแปลงสิ่งที่ต้องรู้ออกเป็นประเด็นต่าง ๆ เป็นคำถามที่มีคำสำคัญในการถาม (Keyword) เป็นตัวชี้้นำในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้เตรียมหัวข้อคำถามไว้อย่างหลวม ๆ จากการใช้ตัวแบบชื่อว่า Star Model (Higgins, 2014) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) การระบุถึงสถานการณ์ (Situation) การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)
- 2) การให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าถึงงานหรือหน้าที่ (Task) อะไรที่ต้องจัดการดำเนินงาน
- 3) การให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าถึงสิ่งที่ตนเองได้ลงมือทำเพื่อให้งานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วง (Action)
- 4) การให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าถึงผลลัพธ์ (Result) ของการดำเนินการหรือของการจัดการนั้นเป็นอย่างไร (Higgins, 2014)

ทั้งนี้ข้อคำถามพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยตามแต่ละสถานการณ์การสัมภาษณ์ที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เตรียมข้อคำถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านมากขึ้น ดังนี้

- 1) ปัจจัยและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) คืออะไร
- 2) ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่ส่งผลต่อการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) คืออะไร
- 3) ความต้องการพัฒนาที่คาดว่าจะส่งผลต่อการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) คืออะไร
- 4) สมรรถนะแบบใด ที่ส่งเสริมให้การนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) มาประยุกต์ใช้ประสบผลสำเร็จมีอะไรบ้าง

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบข้อคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ดังกล่าวชนวน ก แบบสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยดำเนินการดังรายละเอียดต่อไปนี้ ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับสูงของหน่วยงาน ได้แก่ คณบดี หรือผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องนั้น ผู้วิจัยติดต่อขอความอนุเคราะห์จากคณบดี หรือผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องของหน่วยงานที่เป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาในข้อ 3.1 ข้างต้น เพื่อขอสัมภาษณ์และอนุเคราะห์ให้ข้อมูลรายชื่อผู้ปฏิบัติงานหัวหน้า

งานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางที่เห็นว่ามีสมรรถนะที่พึงประสงค์และเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้หน่วยงานผ่านการพิจารณาดังเกณฑ์

โดยมีข้อคำถามดังที่แสดง เน้นสอบถามเพื่อให้ได้มุมมองจากผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา แล้วการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุน เมื่อผู้วิจัยได้รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์จากคณบดี หรือผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องของหน่วยงาน โดยอาศัยข้อคำถามและรูปแบบดังเช่นเดียวกัน

ในการสัมภาษณ์ทุกครั้งผู้วิจัยดำเนินการเพื่อปกป้องสิทธิของผู้ให้สัมภาษณ์โดยการจัดทำใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Consent Form) (ภาคผนวก ข ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย) เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้พิจารณาและลงนามรับทราบสิทธิและ บทบาทของตนในการวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังอธิบายสิทธิต่าง ๆ ของผู้ให้สัมภาษณ์โดยละเอียด รวมถึงรายงานให้ทราบถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัยครั้งนี้อย่างชัดเจนอีกด้วย

3.4.2 การจัดระเบียบข้อมูล

การจัดระเบียบข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลง่ายต่อการนำมาใช้งานและสะดวกต่อการจัดเก็บ การจัดระเบียบข้อมูลเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ (ชาย โพธิ์สิตา, 2550: 45-46) เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพไม่ได้เกณฑ์หรือข้อคำถามที่ชัดเจน เช่นแบบสอบถามที่เป็นจัดระบบ ก่อนนำไปใช้ โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีการใช้เครื่องมือเป็นการสัมภาษณ์ ซึ่งไม่สามารถควบคุมสิ่งที่ได้รับกลับมาให้เป็นระเบียบได้

หลังจากที่ได้ข้อมูลดิบจากการสัมภาษณ์แล้ว รูปแบบของข้อมูลที่ได้อยู่ในรูปแบบของไฟล์เสียงและข้อมูลที่จดบันทึกของผู้วิจัยในสมุดบันทึก การจัดระเบียบทางกายภาพของข้อมูลในขั้นตอนแรกคือการถอดข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียง โดยระบุหมายเลขผู้ให้ข้อมูลเรียงตามลำดับในการให้สัมภาษณ์เป็นรหัสแทนตัวของผู้ให้ข้อมูลนั้น ๆ โดยการถอดข้อมูลนั้นผู้วิจัยจะใช้วิธีการถอดข้อมูลเพื่อนำมาหาความหมายโดยรวมสำหรับการวิเคราะห์ โดยรักษาความเป็นธรรมชาติของการสัมภาษณ์ไว้ เช่น อารมณ์ ความรู้สึก บรรยายากของการสนทนา และรวมถึงเสียงที่ไม่ใช่คำพูด เช่น การหัวเราะ น้ำเสียง ท่าทาง และความเงียบ ที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์เป็นความหมายอย่างใดอย่างหนึ่งได้ ผู้วิจัยจะกลับมามบันทึกข้อมูลและถอดเทปการสนทนาในครั้งนั้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดครบถ้วนและสดใหม่ โดยจะทำการใส่หมายเลขกำกับบรรทัดในการถอดข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่าน เพื่อใช้ประกอบการอ้างอิงย้อนหลังให้แก่ผู้ให้ข้อมูล ผู้อ่านงานวิจัยชิ้นนี้ และคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ว่าข้อมูลที่ได้มามีที่มาจากผู้ให้ข้อมูลหมายเลขใดและการถอดเทปบรรทัดที่เท่าไร หรือจากการจดบันทึกในช่วงใด

การจัดเก็บข้อมูลนั้นผู้วิจัยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล โดยในการเก็บไฟล์เสียงจากการสัมภาษณ์ลงในแฟ้มข้อมูลในคอมพิวเตอร์รวมถึงข้อมูลจากการจดบันทึกที่นำมาแปลงเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในคอมพิวเตอร์ โดยจะแยกแฟ้มข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนออกจากกันเพื่อป้องกันการความผิดพลาด การจัดระเบียบข้อมูลทั้งการถอดไฟล์เสียงและการจัดแฟ้มข้อมูลนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการควบคู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อความสดใหม่ของข้อมูล และป้องกันการใช้ระยะเวลาที่ยาวนานจากขั้นตอนอื่น

การจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูลนั้นเป็นกระบวนการค้นหาความหายของสิ่งที่อยู่ในข้อความต่าง ๆ ของข้อมูลเพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ต่อและการไปจัดประเภทของข้อมูลในลำดับถัดไป โดยข้อความที่ถูกนำไปใช้จะถูกระบุหมายเลขที่มาของผู้ให้ข้อมูลและเลขบรรทัดของข้อมูลนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการตรวจสอบข้อมูล

3.4.3 ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์อิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview) รวมถึงการสังเกตพฤติกรรมระหว่างการสัมภาษณ์ประกอบด้วย เช่น ลักษณะท่าทาง น้ำเสียง โดยไม่มีการตีความ ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมเพื่อทำความเข้าใจในความคิดและพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองเพื่อสามารถค้นหาและรวบรวมความรู้เชิงลึกตามประเด็นที่ต้องการศึกษาได้อย่างถูกต้องจากมุมมองของผู้ลงมือปฏิบัติ โดยการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าใช้ระยะเวลา 30 ถึง 40 นาทีต่อการสัมภาษณ์ แต่ละครั้งก่อนเริ่มทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะแสดงถึงวัตถุประสงค์ของงานการสัมภาษณ์ และให้ผู้สัมภาษณ์ลงชื่อยินยอมในการให้ข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์และบันทึกเสียง เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล ดังที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ที่สุดโดยไม่ตกหล่น โดยจะแจ้งแก่ผู้ให้ข้อมูลได้ทราบล่วงหน้า และทำการขออนุญาตก่อนที่การดำเนินการเก็บข้อมูลโดย นอกจากการใช้เครื่องบันทึกเสียงแล้ว ยังใช้สมุดจดในการบันทึกเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์ โดยทำการบันทึกข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง วลี หรือประโยคที่กลุ่มตัวอย่างพูดออกมาโดยไม่ดัดแปลง และบันทึกความคิดเห็นของผู้วิจัย การมีส่วนร่วม หรือคำถามเพื่อให้การสัมภาษณ์ดำเนินการต่อไปได้ เพื่อเป็นการลดความไม่เที่ยงที่เกิดจากตัวผู้วิจัยเอง ข้อมูลที่ถูกบันทึกจะถูกนำมาถอดข้อมูลรายวันเพื่อความสดใหม่ของข้อมูลและเพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ไมชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน เพื่อเป็นกรณีศึกษาเพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป และข้อมูลที่ได้นั้นผู้วิจัยจะนำมาถอดข้อมูลคำต่อคำ ประโยคต่อประโยค แล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งด้วยการฟังเทปบันทึกเสียงซ้ำ นอกจากนี้ยังมีการใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลอีก 2 วิธี ได้แก่

1) การตรวจสอบเส้นทางของข้อมูล (Audit Trail) เป็นการให้ข้อมูลแก่ผู้อ่านงานวิจัยถึงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ในงานวิจัยชิ้นนี้ นักวิจัยได้มีการกระทำใด ๆ กับข้อมูลนั้นบ้าง และข้อมูลนั้นเปลี่ยนรูปไปอย่างไร (Merriam, 1998 อ้างถึงใน จีระวรรณ เกษสิงค์, 2555: 114) ในงานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นการอ้างอิงถึงปัจจัยที่ได้มาว่ามาจากผู้สัมภาษณ์หมายเลขใด จากการถอดเทปบรรทัดที่เท่าไร หรือจากการจดบันทึกในช่วงใด ดังที่กล่าวถึงใน 3.4.2 การจัดระเบียบข้อมูล

2) การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member Checking) เป็นการแสดงผลการวิจัยเบื้องต้นให้กับผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลทำการตรวจสอบ (Lincoln and Guba, 1985 อ้างถึงใน จีระวรรณ เกษสิงค์, 2555: 110) หรือการนำบทถอดเทปและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ รวมถึงบันทึกที่จดบันทึกอย่างละเอียดกลับไปให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูลว่าตรงกับความคิดและความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่ พร้อมทั้งตรวจสอบว่าข้อมูลใดบ้างที่ไม่ต้องการให้เปิดเผย ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ข้อมูลเพิ่มเติมหรือแย้งผลงานวิจัยเบื้องต้นนี้ได้ โดยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลทุกท่านแล้ว โดยมีผลการตรวจสอบดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล

ชื่อ/ตำแหน่งปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/ชื่อสถานศึกษา	รายการที่ขอปรับแก้
นางสดศรี พูลผล	คณะแพทยศาสตร์	ปรับแก้ไขเนื้อหา
หัวหน้างานพัฒนาคุณภาพงาน	โรงพยาบาลรามาริบัติ	บางส่วน
สำนักงานคณบดี		
นางสดศรี พูลผล	คณะแพทยศาสตร์	ปรับแก้ไขเนื้อหา
หัวหน้างานพัฒนาคุณภาพงาน	โรงพยาบาลรามาริบัติ	บางส่วน
สำนักงานคณบดี		
กมลชนก กาวิล	คณะพยาบาลศาสตร์	ปรับเพิ่มเติมเนื้อหาให้
เลขานุการ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มีความสมบูรณ์มากขึ้น
ประทุมวรรณ บัวรินทร์	คณะอุตสาหกรรมเกษตร	-
หัวหน้างานนโยบายและแผนและ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	
ประกันคุณภาพการศึกษา		

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ชื่อ/ตำแหน่งปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/ชื่อสถานศึกษา	รายการที่ขอปรับแก้
ดร.นงลักษณ์ เถลิ้มสุข ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ องค์กร และด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ยืนยันไม่ปรับแก้ไข
นางสาวปิยะนุช สวัสดิ์ เลขานุการ	คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	-
พิภูล พรพิบูลย์ รองคณบดีฝ่ายแผนพัฒนาคุณภาพ องค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ปรับแก้ไขภาษาพูด
ผศ.ดร.ศรีสุวรรณ นฤนาทวงศ์สกุล รองคณบดี	คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ปรับแก้ไขเนื้อหา บางส่วน
ผศ.ดร.อริยพงษ์ วงษ์นพวิทย์ อดีตผู้ช่วยคณบดีฝ่ายประกัน คุณภาพการศึกษารักษาราชการแทนรอง ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ปรับแก้ไขเนื้อหา บางส่วน และชื่อสกุล
รศ.นพ.อรรถวุฒิ ดีสมโชค รอง คณบดีฝ่ายวิชาการ	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ปรับแก้ไขเนื้อหา บางส่วน
นางสาวสุรีย์พร กิจหารักษ์ เลขานุการ	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ปรับภาษาพูดและภาษา เขียนให้สอดคล้องกัน
รศ.พญ.ประภัสสร ผาติกุลศิลา ตัวแทนคณะกรรมการ	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	แก้ไขชื่อตำแหน่ง
นางสาวนันทกา ชัยบาล หัวหน้างานประกันคุณภาพ การศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ขยายความเนื้อหา บางส่วน
นางสาวนลัทพร จันทรแก้ว นักวิชาการศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	-

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ชื่อ/ตำแหน่งปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/ชื่อสถานศึกษา	รายการที่ขอปรับแก้
พัชรินทร์ ศรีสวัสดิ์	คณะเศรษฐศาสตร์	-
หัวหน้างานนโยบายและแผน	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	
ผศ.ดร.รสริน โอสธำนันต์กุล	คณะเศรษฐศาสตร์	-
รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพองค์กร บริการการศึกษาและนโยบายและ แผน	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	
นางกมลฉัตร รัตนวรางค์	คณะพยาบาลศาสตร์	-
หัวหน้างานนโยบายและแผน	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	
นางธารทิพย์ มาลัยศิริรัตน์	คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาล	แก้ไขชื่อตำแหน่ง
หัวหน้างานบริหารการศึกษา สำนักงานการศึกษา	รามธิบดี	

หัวข้อรายการที่ขอปรับแก้ในหัวข้อย่อยการปรับแก้ไขเนื้อหา เป็นกระบวนการดำเนินการภายในระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลที่เปิดเผยต่อคณะกรรมการวิทยานิพนธ์เท่านั้น โดยจำนวนผู้ให้ข้อมูลที่ทำการยืนยันและหรือปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาในการให้เก็บข้อมูลนั้นมีทั้งสิ้น 11 ท่านจากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 17 ท่าน

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (Analyze Data and Develop a Competency Model)

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลที่เป็นผลการศึกษาจากกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการบูรณาการการทบทวนวรรณกรรม จากเนื้อหาที่มีจำนวนความถี่ที่ปรากฏตั้งแต่ 3 ขึ้นไป จำนวนอย่างน้อย 3-5 ข้อมูลต่อ 1 หมวดค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) และใช้ข้อมูลที่รวมกันทุกส่วนของผลสรุปของข้อมูลในแต่ละระเบียบวิธีจากกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์และการบูรณาการการทบทวนวรรณกรรม

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยใช้การทอนข้อมูลลง (Data Reduction) คือการนำข้อมูลที่รับมาคัดสรรเอาข้อมูลในประเด็นที่ต้องการวิเคราะห์ โดยระบุข้อมูลเหล่านั้นจากคำถามวิจัยของงานวิจัยนี้เป็นหลัก โดยพิจารณาว่าข้อความส่วนใดที่เป็นคำตอบให้กับคำถามวิจัยได้ จากนั้นจึงใช้การกำหนดรหัสสั้น ๆ (Coding) เพื่อแทนความหมายสำคัญโดยกำหนดรหัสเป็นข้อความสั้น ๆ ดังนั้นข้อความหรือประโยคยาว ๆ ที่ผู้วิจัยได้มาจากการถอดเทปสัมภาษณ์จะสั้นลงเป็นเพียงข้อความหรือวลีสั้น ๆ เท่านั้นร่วมกับการสัมภาษณ์โดยใช้แบบบันทึกเหตุการณ์ โดยตีความตามคำที่ปรากฏและสนใจความหมายแฝง การใส่รหัสข้อมูลนั้นเป็นการกำหนดถึงข้อมูลในส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ประเด็นที่เราสนใจว่าคืออะไรและอยู่ส่วนใด Patton (1990) เป็นการให้รหัสข้อมูลว่าเป็นเหมือนการติดป้ายชื่อ (Labeling) แก่ข้อความย่อย ๆ ต่าง ๆ ของข้อมูลเพื่อให้รู้ว่าข้อความต่าง ๆ นั้นเป็นเรื่องอะไรและมีความหมายอย่างไร หลังจากการให้รหัสข้อมูลเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยจะนำข้อมูลเหล่านั้นกลับมารวมกันใหม่ (Reassembling) ให้เป็นหมวดหมู่หัวข้อการวิเคราะห์เพื่อให้ข้อมูลเหล่านั้นสามารถสื่อสารข้อมูลในรูปแบบเดียวกัน

จากนั้นจึงดำเนินการจัดกลุ่มข้อมูล (Categorization) โดยใช้ประเด็นหัวข้อในการวิเคราะห์ (Themes) ที่กำหนดไว้มากำหนดเป็นแนวทาง และใช้หัวข้อย่อยจากแนวคำถามมาเป็นแนวทางในการจัดกลุ่มด้วย ผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากรหัสแต่ละตัวที่ตรงกันมารวมไว้ในที่เดียวกัน เพื่อความสะดวกในการอ่านและการค้นหาความหมายและข้อสรุป โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดข้อความด้วยมือ (Cut and Paste Technique) คือการเอาข้อความที่มีรหัสเดียวกันที่กระจายอยู่หลายที่มาทำให้ประติดประต่อกันอย่างเป็นระเบียบในที่เดียวกัน โดยทุกข้อความที่นำมาจะต้องบอกถึงแหล่งที่มาของข้อความนั้นได้ ว่ามาจากข้อมูลชุดใด ในขั้นตอนถัดไปจะเป็นการพัฒนาารูปแบบสมรรถนะ

3.5.2 การทบทวนวรรณกรรมเพื่อประกอบการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ

ในการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ เริ่มจากการนำสมรรถนะที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลรวมเข้ากับ การบูรณาการทบทวนวรรณกรรม (Integrative Literature Review) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมทั้ง 11 ประการและงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีระเบียบวิธีการทบทวนวรรณกรรมดังต่อไปนี้

3.5.2.1 วรรณกรรมและวิธีการเลือก

ขั้นตอนนี้เริ่มต้นด้วยการถอดแบบสมรรถนะออกมาจากตัวค่านิยม (Core Values) ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เพื่อให้ได้ต้นแบบและวิธีการปฏิบัติที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ หรือถ้ากล่าวให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันมากยิ่งขึ้น

คือการศึกษาถึงค่านิยม (Core Values) อันเป็นที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม (Core Values) ทั้ง 11 ข้อ (National Institute of Standards and Technology, 2015: 39; สำนักมาตรฐานและการประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2559: 81) ดังต่อไปนี้

- 1) มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)
- 2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)
- 4) การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)
- 5) การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)
- 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)
- 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
- 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)
- 10) จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)
- 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

ค่านิยมทั้ง 11 ข้อพร้อมทั้งคำอธิบายโดยละเอียดจะถูกนำมาสังเคราะห์ ตามแนวทางของการศึกษาถึงชุดสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังคัดเลือกวรรณกรรมที่เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเลือกวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมีหลักในการเลือกจากหัวข้องานวิจัย ชื่อหนังสือ ชื่อโครงการหรือบทความ รวมไปถึงแนวคิดทฤษฎีที่มีคำสำคัญเป็นส่วนประกอบ โดยคำสำคัญประกอบไปด้วย รางวัล คุณภาพแห่งชาติ, การจัดการคุณภาพ, AUN-QA, TQM, TQA, EdPEx หรือ Malcolm Baldrige National Quality Award โดยใช้วิธีการอ่านเนื้อหาทุกส่วนเพื่อหาถึงคำจำกัดความ ความหมาย เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน หรือตัวชี้วัดในหัวข้อที่อยู่ในภาคส่วนของบุคลากรยกเว้นภาคส่วนขององค์การ ในเชิงค่านิยมทั้ง 11 ประการ (Core Values) ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) นอกจากนี้ยังได้ศึกษาเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมโดยอาศัยเกณฑ์และวิธีการเลือกเช่นเดียวกัน โดยเอกสารดังกล่าวทั้งหมดจะถูกจำกัดอยู่ในช่วง พ.ศ. 2539-พ.ศ. 2559 เพื่อความครบถ้วนของข้อมูลในหัวข้อที่ต้องการจะศึกษาถึง อีกทั้งการป้องกันการตกหล่นของข้อมูล เนื่องจากจำนวนของปัจจัยที่ต้องการศึกษามีจำนวนมาก และการกำหนดขอบเขตของเอกสารที่

เกี่ยวข้องไว้ในช่วงดังกล่าวก็เพื่อความสดใหม่ขององค์ความรู้ที่เป็นผลลัพธ์ของงานวิจัยฉบับนี้ อีกทั้งยังเป็นปีที่มีการลงนามเริ่มใช้รางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทย

3.5.2.2 วิธีการทบทวนวรรณกรรม

ขั้นตอนนี้ใช้การบูรณาการทบทวนวรรณกรรม (Integrative Literature Review) ด้วยวิธีการของ Torraco (2005) เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดหรือองค์ความรู้ใหม่ โดยใช้การสังเคราะห์เชิงคุณลักษณะ (Qualitative Synthesis) หรือเชิงบรรยายตามที่ สายสุณีย์ ดวงแข (2547: 43-45 อ้างถึงใน อุทุมพร จามามาน, 2531: ก) ได้แบ่งประเภทไว้ คือ การอ่านรายงานวิจัยแล้วนำมาสรุปรวมเข้าด้วยกัน โดยข้อมูลเชิงคุณลักษณะที่ใช้มีอยู่ด้วยกัน 2 ชนิด ได้แก่ ข้อมูลเชิงคุณลักษณะที่เป็นการบรรยาย เช่น ความรู้สึก ความรู้ ความสามารถ สัตว์ สิ่งของที่ปรากฏ และอีกชนิดหนึ่งคือ ข้อมูลคุณลักษณะที่อยู่ในรูปของตัวเลข เช่น ความสามารถในการทำแบบทดสอบ ระดับความรู้ ซึ่งข้อมูลทั้ง 2 ชนิดนี้มีวิธีในการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน

ในระหว่างขั้นตอนการสร้างแบบสมรรถนะจะมีการใช้วิธีการย้อนไปมา (Zigzag Approach) ที่เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในทันที ไม่รอจนกว่าจะรวบรวมข้อมูลได้ครบทั้งหมด ซึ่งวิธีการนี้สามารถทำให้คาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าจะเก็บข้อมูลส่วนใดเพิ่ม และจากแหล่งใด ก่อให้เกิดการกลั่นกรองและแก้ไขเป็นระยะ ๆ จนถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารโดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแนวคิดทฤษฎี ผลการวิจัยและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยทำการรวบรวมข้อมูลและจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวด โดยเป็นกรอบแนวคิดกว้าง ๆ ที่อธิบายถึงกระบวนการของเหตุการณ์ (Events) กิจกรรม (Activities) การกระทำ (Actions) หรือการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactions) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคำนิยามทั้ง 11 ประการของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) โดยการทบทวนวรรณกรรมจะทำได้เรื่อย ๆ จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือมีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น หรือจนกว่าสมมติฐานนั้นจะอิ่มตัว ทั้งการอิ่มตัวในข้อมูล (Data Saturation) คือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นหรือข้อมูลไม่มีความแตกต่างจากข้อมูลที่เคยรวบรวมมาก่อน และเกิดการอิ่มตัวในแนวคิดและทฤษฎีคือ ข้อมูลที่ได้มาก่อนก่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายและรายละเอียดของประเด็นที่ต้องการจะศึกษาได้ในหลายมิติหลายมุมมอง ซึ่งนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิด หรือทฤษฎีใหม่ จนกระทั่งข้อมูลที่ได้มามีลักษณะเป็นแบบแผนแบบอย่างเดียวกัน (Emergence of Regularities) หรือข้อมูลที่ได้มามีส่วนมากมีความทับซ้อนของเนื้อหาในประเด็นเดียวกัน

โดยผลการศึกษาในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าวรรณกรรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 35 ชิ้น โดยประกอบไปด้วยงานวิจัยจำนวน 32 ชิ้น และเอกสารเผยแพร่ความรู้จำนวน 3 ชิ้น

3.5.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะเพื่อการบรรยาย การพรรณนา สรุป หรือเพื่อบอกความสัมพันธ์หรือความขัดแย้งกัน เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นการแยกแยะเนื้อหาหรือแนวคิดที่ปรากฏใช้การสังเกตการตีความตามคำที่ปรากฏ ไม่สนใจความหมายแฝง เพื่อให้ทราบถึงโครงสร้าง ลำดับของเนื้อหา และขอบเขตของเนื้อหาอย่างละเอียด ใช้การลดทอนข้อมูล (Data Reductive) โดยการกำหนดรหัส (Coding) ในการเก็บข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กัน โดยแยกเป็นหมวดรวม โดยให้มีความหมายเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Meaningful Group) นอกจากนี้ยังใช้การแปลงข้อมูลเชิงคุณลักษณะเป็นเชิงปริมาณ ที่ใช้วิธีการนับความถี่ของคำที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันตามแบบแผนการวิเคราะห์ และนำมาจำแนกตามตัวแปร (ค่านิยมทั้ง 11 ประการ) โดยเนื้อหาที่เลือกนำมาใช้มีจำนวนความถี่ที่ปรากฏตั้งแต่ 3 ขึ้นไป จำนวน 3-5 ข้อมูลต่อ 1 หมวดค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ดังที่กล่าวถึงในขั้นตอนตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น และมีการจำกัดจำนวนสมรรถนะไว้สูงสุดที่ 5 จำนวนต่อหนึ่งหมวด ให้ความสำคัญตามปริมาณความถี่ที่พบ โดยนำมาบันทึกลงตาราง ตามตัวอย่างที่ 3.2 โดยในแถวแรกจะเป็นการบอกถึงแหล่งที่มาของข้อมูล และแถวที่สองเป็นต้นไปจะเป็นค่านิยมทั้ง 11 ประการของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ตารางที่ 3.3 ตัวอย่างการวิเคราะห์เนื้อหา

สมรรถนะ	Visionary Leadership	Customer Driven Excellence	Organizational and Personal Learning	ค่านิยมลำดับที่ 4-10	System Perspective
(แหล่งที่มา 1)	(Quote+Ref)	-	-	...	-
(แหล่งที่มา 2)	(Quote+Ref)	-	(Quote+Ref)	...	-
(แหล่งที่มา 3)	-	(Quote+Ref)	(Quote+Ref)	...	-

เมื่อได้โดยเนื้อหาที่เลือกนำมาใช้ดังระเบียบวิธีที่ระบุข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำเนื้อหาเหล่านั้นมาบูรณาการเข้ากับผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีรวมกันทุกส่วนของผลสรุปของข้อมูลในแต่ละระเบียบวิธีซึ่งจะกล่าวถึงในการพัฒนาแบบสอบถามในขั้นต่อไป

3.6 การตรวจสอบความถูกต้องของตัวแบบสมรรถนะ (Validation Competency Model) ด้วยระเบียบวิธีแบบเดลฟาย (Delphi Technique)

ในการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบสมรรถนะผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบเดลฟาย (Delphi) ในการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.6.1 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้ได้ผลวิจัยที่เที่ยงตรงและน่าเชื่อถือผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) เป็นอย่างดี จึงจะทำให้งานวิจัยชิ้นนี้มีความน่าเชื่อถือได้ เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เฉพาะเจาะจงโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการกำหนดหรือคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่จะได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมการวิจัยและต้องตอบแบบสอบถามเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่เป็นจริงจำนวนทั้งสิ้น 2 รอบ โดยทำการแจ้งถึงคำถามในงานวิจัยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ รูปแบบและการมีส่วนร่วมของผู้เข้าวิจัยในครั้งนี้ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกดังนี้

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ

หัวข้อเกณฑ์ในการเลือก	รายละเอียด
เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพภายในองค์กรที่ตนเองสังกัด	โดยรับผิดชอบงานคุณภาพต่าง ๆ เช่น TQA, EdPEx, AUN-QA, MBNQA เป็นต้น
ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างานระดับผู้บริหารชั้นกลางขึ้นไปในสายสนับสนุนเท่านั้น	มีหน้าที่ในการรับนโยบายหรือกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงเปลี่ยนเป็นการปฏิบัติการสู่ระดับล่างเพื่อให้องค์กรประสบผลตามที่คาดหวัง
เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัล EdPEx200	เพื่อเป็นการรับรองว่าผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ความเข้าใจจนสามารถนำไปปฏิบัติจนเกิดผลในองค์กรของตน

โดยในขั้นตอนนี้จะกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นบุคคลที่ใช้เกณฑ์เดียวกันกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าความคลาดเคลื่อนจะลดลง เนื่องจาก Macmillan (1971 อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2522: 26-28) ได้ทำการศึกษาและเสนอผลวิจัยตามเทคนิคเดลฟายพบว่าผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะลดลงน้อยมากและเริ่มคงที่ที่ 0.02 ในงานวิจัยชิ้นนี้จึงกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลไว้ที่ 17 คน เนื่องจากเป็นจำนวนที่อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนเปลี่ยนแปลงน้อย

ตารางที่ 3.5 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1-5	1.20-0.70	0.5
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

แหล่งที่มา: Macmillan, 1971 อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2522: 26-28.

โดยคำถามในงานวิจัยครั้งนี้ที่ว่าสมรรถนะของหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศคืออะไร ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องตายตัว แต่สามารถหาคำตอบได้จากการรวบรวมการตัดสินใจจากผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นระเบียบวิธีแบบเดลฟายจึงเหมาะสมในการนำใช้เพื่อให้ได้ซึ่งคำตอบของคำถามงานวิจัย

รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ของงานวิจัย ได้แก่

ตารางที่ 3.6 ผู้เชี่ยวชาญ

หมายเลข	เพศ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	ประสบการณ์ในการบริหาร (ปี)
1	ชาย	รักษาการแทนรองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	4
2	ชาย	หัวหน้างานนโยบายและแผน	คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	16
3	หญิง	หัวหน้างานพัฒนาคุณภาพงานสำนักงานคณบดี	คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี	13
4	หญิง	หัวหน้างานบริหารทั่วไป	คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	20
5	หญิง	หัวหน้างานนโยบายและแผนและประกันคุณภาพการศึกษา	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	30
6	หญิง	รักษาการหัวหน้างานแพทยศาสตรศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	15
7	หญิง	หัวหน้าหน่วยการเจ้าหน้าที่คณะวิทยาศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	3

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

หมายเลข	เพศ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	ประสบการณ์ในการบริหาร (ปี)
8	หญิง	นักวิชาการอุดมศึกษา	คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	10
9	หญิง	รองศาสตราจารย์แพทย์ หญิง กรรมการ พัฒนาการบริหารจัดการ ระบบประกันคุณภาพ การศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	5
10	หญิง	เลขานุการ	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	12
11	หญิง	หัวหน้าหน่วยพัฒนา บุคลากร	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	น้อยกว่า 1 ปี
12	ชาย	หัวหน้างานบริการ วิชาการและวิจัย	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	13
13	หญิง	นักวิชาการศึกษา/ หัวหน้างานบริหาร การศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาริบัติ	1
14	หญิง	หัวหน้างานประกัน คุณภาพการศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	15
15	หญิง	หัวหน้าหน่วยการ เจ้าหน้าที่	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	32
16	หญิง	หัวหน้าหน่วยประกัน คุณภาพการศึกษา	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1
17	หญิง	หัวหน้างานการศึกษา หลังปริญญา	คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาริบัติ	2
18	หญิง	เลขานุการคณะ	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	12

ตารางข้างต้นแสดงให้เห็นถึงจำนวนผู้ให้ข้อมูลในระเบียบวิธีแบบคลฟายทั้งหมด 18 คน โดยระบุถึงเพศ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ในการบริหารเป็นจำนวนปี

3.6.2 แบบสอบถามและการพัฒนาแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลโดยระเบียบวิธีการแบบคลฟายจะใช้ข้อมูลที่รวมกันทุกส่วนของผลสรุปของข้อมูลในแต่ละระเบียบวิธีจากกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์และการบูรณาการทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยกำหนดระเบียบวิธีในการสร้างข้อคำถามดังต่อไปนี้ การกำหนดให้คำถามมีความกระชับ เรียบง่าย สั้นที่สุดเท่าที่เป็นไปได้และสื่อความหมายไปในแนวทางเดียวกัน และไม่มีข้อคำถามที่วัดถึงพฤติกรรมและผลของพฤติกรรมมารวมกัน แต่ละข้อคำถามควรวัดเพียงแค่ประเด็นที่ต้องการจะทำการศึกษาถึงเพียงแค่หัวข้อเดียว และหลีกเลี่ยงการใช้คำในแง่ลบมาตั้งเป็นคำถาม (Hinkin, 1995: 15) การกำหนดจำนวนของข้อคำถาม มักจะเป็นประเด็นที่ถูกยกขึ้นมาถามถึงบ่อยครั้งในการพัฒนาแบบสอบถาม และประเด็นนี้ยังไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวในการตัดสินใจ แต่ได้มีการทดสอบภายใต้บริบทที่ก่อให้เกิดความลำเอียงอันเนื่องจากความเหนื่อยล้าหรือเบื่อหน่ายจากการทดสอบที่น้อยที่สุด (Schmitt and Stults, 1985; Schriesheim and Eisenbach, 1990) โดย Harvey, Billings, and Nilan (1985) เสนอจำนวนข้อเป็นอย่างน้อยที่สุด 4 ข้อต่อหัวข้อที่ทำการศึกษาทั้งการถามแบบเปิดเผยหรือการถามแบบซ่อนเร้น และจำนวน 3 ข้อสำหรับคำถามในหัวข้อเดียวกันนั้นเพียงพอสำหรับการหาความเชื่อมโยงภายในหัวข้อที่ทำการศึกษา (Cook et al., 1981) อีกทั้งยังมีการสนับสนุนจำนวนข้อว่าการเพิ่มจำนวนข้อในเรื่องเดียวกันหลังจากนี้จะส่งผลต่อการนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงภายในหัวข้อไม่มากนัก (Carmines and Zeller, 1979) และเป็นไปได้ยากที่จะเพิ่มความเชื่อมโยงหรือความสอดคล้องภายในคำถามเพิ่มขึ้นหลังจากมีจำนวนข้อคำถามมากกว่า 5 ข้อ ขึ้นไปในหมวดเดียวกัน (Hinkin, 1995) อย่างไรก็ตามในหัวข้อที่สนใจไม่ได้มีเพียงแค่ตัววัดผลเดียวที่สามารถวัดในเรื่องดังกล่าวได้ ผู้วิจัยยังคงต้องคงไว้ซึ่งปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องจากการศึกษาถึงความเหมาะสมของจำนวนข้อในการทำแบบสอบถาม จำนวนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุดอยู่ที่จำนวน 4-6 ข้อ ด้วยข้อมูลดังกล่าวประกอบกับจำนวนค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพเพื่อการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มีจำนวนมากถึง 11 ข้อ ทางผู้วิจัยจึงเลือกใช้ข้อคำถามเป็นจำนวนน้อยที่สุด คือ 4 ข้อต่อหนึ่งหัวข้อเพื่อเป็นการป้องกันความเหนื่อยล้าหรือเบื่อหน่ายจากการทำแบบทดสอบ

ในการสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอนดังนี้

1) กำหนดจุดประสงค์ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบสมรรถนะที่ได้มาจากการบูรณาการวรรณกรรมและการสัมภาษณ์

2) สร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ และครบถ้วนทุกหมวดตามคำนิยามทั้ง 11 ประการ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าสมรรถนะที่ได้มามีความเหมาะสมหรือไม่

3) ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านตรวจสอบความเกี่ยวข้องของเนื้อหา (Content Validity) และปรับปรุงข้อคำถามก่อนนำไปตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด โดยการหาค่า Index of Item Objective Congruence (IOC) ซึ่งเป็นการพิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของเนื้อหาที่ใช้ (Wording) โดยนำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นมาให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบแบบสอบถามการ โดยจะได้ผลออกมาเป็นค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Rovinelli and Hambleton, 1977: 46-60) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่ รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร ผศ.ดร.ดาวิษา ศรีชัยรัตน์ และ รศ.ดร.ภก.สมภพ ประธานศุภราชรักษ์ในการตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการพิจารณาข้อคำถามดังนี้

คะแนน +1 สำหรับข้อคำถามที่วัดได้ตามวัตถุประสงค์

คะแนน 0 สำหรับข้อคำถามที่ไม่แน่ใจว่าวัดได้ตามวัตถุประสงค์

คะแนน -1 สำหรับข้อคำถามที่ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

แล้วนำผลคะแนนที่ได้มาหาค่า IOC ตามสูตร $IC = \frac{\sum R}{N}$ เมื่อ

IC แทน ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยาม

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ข้อสอบที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปถือว่าเหมาะสมแสดงว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Rovinelli and Hambleton, 1978: 34-37 อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชยศุภวงศ์, 2546: 140) ส่วนข้อที่ได้ค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ผู้วิจัยจะตัดทอนออกโดยให้ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นอีกครั้งหนึ่งเพื่อเป็นการยืนยัน

ตารางที่ 3.7 ผลการวิเคราะห์ค่า IOC

รายการ	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1. มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)						
1.1 เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การ ได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง	+1	+1	+1	+3	+1	ผ่าน
1.2 มีความรู้ในเรื่องของตัวชี้วัด	-1	-1	0	-2	-0.6	แก้ไข
1.3 สามารถควบคุม กำกับ และติดตามการ ดำเนินการ	0	-1	+1	0	0	แก้ไข
1.4 เข้าใจในองค์การของตน	+1	-1	0	0	0	แก้ไข
2. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)						
2.1 มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงาน ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	1	ผ่าน
2.2 ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็น ตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	+1	+1	0	+2	0.6	ผ่าน
2.3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการ เรียนรู้	+1	+1	0	+2	0.6	ผ่าน
2.4 สามารถส่งเสริมให้เกิดความสนใจแก่ ผู้บริหารระดับสูง	0	-1	0	-1	-0.3	แก้ไข
2.5 มีการสื่อสาร ถ่ายทอด และให้ข้อมูล	+1	-1	0	0	0	แก้ไข
2.6 มีความพร้อมเป็นส่วนหนึ่งของ คณะกรรมการ	0	-1	0	-1	-0.3	แก้ไข
2.7 มีทักษะของการเป็นผู้ตรวจประเมิน	0	-1	0	-1	-0.3	แก้ไข
2.8 มีภาวะผู้นำ	+1	-1	+1	0	0	แก้ไข
2.9 ทำหน้าที่ของเลขานุการได้	0	-1	0	-1	-0.3	แก้ไข
2.10 เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	0	+2	0.6	ผ่าน

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)						
3.1 สามารถนำหน่วยงานเข้าเป็น หน่วยงานต้นที่อาสาเข้าร่วมโครงการ	-1	-1	0	-2	-0.6	แก้ไข
3.2 รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้า	+1	+1	+1	+3	+1	ผ่าน
3.3 รับฟังความคิดเห็นและตอบสนองต่อ ความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร	+1	+1	-1	+1	0.3	แก้ไข
3.4 ปรับปรุง และพัฒนารวมไปถึงแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	0	0	+1	0.3	แก้ไข
3.5 สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้	+1	0	0	+1	0.3	แก้ไข
3.6 มีความต้องการที่จะพัฒนา	+1	-1	0	0	0	แก้ไข
4. การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)						
4.1 มีเครือข่ายและความสัมพันธ์กับ หน่วยงานอื่น	-1	+1	0	0	0	แก้ไข
4.2 มีความสามารถในการสอน ถ่ายทอด ความรู้ได้	+1	-1	0	0	0	แก้ไข
4.3 สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจ บุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและ ความผูกพันได้	+1	+1	+1	+3	+1	ผ่าน
4.4 ความสามารถในการติดต่อและ ประสานงาน	+1	+1	0	+2	0.6	ผ่าน
4.5 ทักษะในการบริหารโครงการให้ ประสบความสำเร็จ	+1	-1	-1	-1	-0.3	แก้ไข

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
4.6 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน	+1	+1	0	+2	0.6	ผ่าน
4.7 มีแผนการพัฒนานุคลากร	+1	0	+1	+2	0.6	ผ่าน
4.8 ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา	+1	0	+1	+2	0.6	ผ่าน
4.9 ทักษะในการจัดการอบรมหรือสัมมนา และพัฒนานุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ	+1	-1	+1	+1	0.3	แก้ไข
4.10 สามารถมอบหมายงานได้	+1	0	0	+1	0.3	แก้ไข
4.11 มีเทคนิคในการสื่อสาร	+1	0	0	+1	0.3	แก้ไข
5. การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)						
5.1 มีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลง	+1	0	0	+1	0.3	แก้ไข
5.2 เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน	+1	+1	0	+2	0.6	ผ่าน
5.3 มีการเรียนรู้จากตัวเทียบที่เป็นเลิศในการศึกษา รวมถึงองค์การคู่แข่ง	+1	+1	0	+2	0.6	ผ่าน
5.4 สามารถจัดทำคู่มือ และเอกสารให้ความรู้ต่าง ๆ	+1	+1	0	+2	0.6	ผ่าน
5.5 เข้าใจช่วยพัฒนาคุณภาพของตนเอง	+1	0	0	+1	0.3	แก้ไข
5.6 สามารถบริหารจัดการเวลาได้	+1	+1	0	+2	0.6	ผ่าน
5.7 สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+3	+1	ผ่าน
5.8 เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่	+1	+1	+1	+3	+1	ผ่าน
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)						
6.1 มีความรู้ในเชิงธุรกิจ	+1	0	0	+1	0.3	แก้ไข
6.2 มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ	+1	+1	0	+2	0.6	ผ่าน

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
6.3 มีความรู้ในการบริหาร	+1	-1	0	0	0	แก้ไข
6.4 มีความรู้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	+1	0	0	+1	0.3	แก้ไข
6.5 สามารถวางแผน จัดทำระบบปรับกระบวนการทำงาน	+1	-1	+1	+1	0.3	แก้ไข
6.6 พัฒนคติบวกกับงานประกันคุณภาพ หรือ Quality Assurance	+1	+1	0	+2	0.6	ผ่าน
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)						
7.1 มีประสบการณ์ในการดำเนินงานคุณภาพในระดับหนึ่ง	+1	0	0	+1	0.3	แก้ไข
7.2 ความสามารถในการดำเนินการประชุม	0	-1	-1	-2	-0.6	แก้ไข
7.3 มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรนั้น ๆ	-1	-1	0	-2	-0.6	แก้ไข
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)						
8.1 มีทักษะด้านเทคโนโลยี	+1	-1	0	0	0	แก้ไข
8.2 ความสามารถในการวิเคราะห์ประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของสถาบัน/องค์กร	+1	-1	0	0	0	แก้ไข
8.3 สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ	+1	+1	+1	+3	+1	ผ่าน
8.4 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล	+1	+1	+1	+3	+1	ผ่าน
8.5 มีความรู้ในเกณฑ์ที่ลึกซึ้งจนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้	-1	0	0	-1	-0.3	แก้ไข

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)						
9.1 เข้าใจความแตกต่างทางหน้าที่ และบทบาทในสังคม	+1	0	0	+1	0.3	แก้ไข
9.2 รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน	+1	-1	0	0	0	แก้ไข
9.3 ดูแลสิ่งแวดล้อม	0	-1	+1	0	0	แก้ไข
9.4 มีส่วนร่วมกับชุมชนโดยรอบ	+1	0	+1	+2	0.6	ผ่าน
10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)						
10.1 การรายงานการประเมินตนเองหรือ Self-Assessment Report (SAR) ตามสิ่งที่ได้ปฏิบัติจริง	+1	-1	+1	0	0	แก้ไข
10.2 รับรู้สถานการณ์การดำเนินงานขององค์กร	0	0	0	0	0	แก้ไข
10.3 มีธรรมาภิบาล	+1	0	+1	+2	0.6	ผ่าน
10.4 มีจรรยาบรรณวิชาชีพ	+1	+1	+1	+3	+1	ผ่าน
10.5 มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ	+1	+1	+1	+3	+1	ผ่าน

รวมจำนวนสมรรถนะที่ผ่านการคัดเลือกทั้งสิ้น 25 สมรรถนะที่ถูกนำไปใช้ในขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถาม นอกจากนี้ระหว่างขั้นตอนการปรับแก้ไขสมรรถนะมีสมรรถนะที่ถูกนำออกจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยผลคะแนนรวมไม่ผ่านเกณฑ์และหรือมีเหตุผลประกอบให้นำสมรรถนะดังกล่าวออกดังนี้

ตารางที่ 3.8 สมรรถนะที่ถูกลำเอียง

สมรรถนะที่ถูกลำเอียง	เหตุผล
1.2 มีความรู้ในเรื่องของตัวชี้วัด	ไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ
1.3 สามารถควบคุม กำกับ และติดตามการดำเนินการ	เป็นสมรรถนะหัวหน้างานทั่วไป
1.4 เข้าใจในองค์กรของตน	เป็นสมรรถนะหัวหน้างานทั่วไป
2.4 สามารถส่งเสริมให้เกิดความสนใจแก่ผู้บริหารระดับสูง	ไม่ชัดเจน
2.5 มีการสื่อสาร ถ่ายทอด และให้ข้อมูล	เป็นสมรรถนะหัวหน้างานทั่วไป
2.6 มีคณะกรรมการในการดำเนินการเฉพาะ	ไม่ชัดเจน
2.7 มีความสามารถในการในฐานะผู้ตรวจประเมิน	ไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ
2.8 มีภาวะผู้นำ	เป็นไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ
2.9 มีความสามารถในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม	สมรรถนะหัวหน้างานทั่วไป
3.1 สามารถนำหน่วยงานเข้าเป็นหน่วยงานต้นที่อาสาเข้าร่วมโครงการ	ไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ
3.3 รับฟังความคิดเห็นและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร	ไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ
3.4 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	ไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ
3.5 สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้	ซ้ำซ้อนกับ 4.8
3.6 มีความต้องการที่จะพัฒนา	ซ้ำซ้อนกับ 6.6
4.1 มีเครือข่ายและความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น	เป็นไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ
4.2 มีความสามารถในการสอน ถ่ายทอดความรู้ได้	ซ้ำซ้อนกับ 4.8
4.5 ทักษะในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ	ไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ
4.9 ทักษะในการจัดการอบรมหรือสัมมนา และพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ	ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการได้รับอบรม และซ้ำซ้อนกับ 5.7
4.10 สามารถมอบหมายงานได้ถูกต้อง	เป็นผลมาจากข้อ 5.2
4.11 มีเทคนิคในการสื่อสาร	ไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ

ตารางที่ 3.8 (ต่อ)

สมรรถนะที่ถูกลำเอียง	เหตุผล
5.1 มีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลง	ไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ
5.5 เข้าใจช่วยพัฒนาคุณภาพของตนเอง	ซ้ำซ้อนกับ 8.5
6.1 มีความรู้ในเชิงธุรกิจ	คะแนนไม่ผ่านเกณฑ์
6.3 มีความรู้ในการบริหาร	ไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ
6.4 มีความรู้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	คะแนนไม่ผ่านเกณฑ์
6.5 มีความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดระบบ (KM)	ไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ
7.1 มีประสบการณ์ในการดำเนินงานคุณภาพมาในระดับหนึ่ง	เป็นหนึ่งในเกณฑ์เลือกผู้ให้ข้อมูล
7.2 ความสามารถในการดำเนินการประชุม	สมรรถนะทั่วไป
7.3 มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรนั้น ๆ	ซ้ำซ้อนกับ 7.1
8.1 มีทักษะด้านเทคโนโลยี	เป็นสมรรถนะทั่วไป
8.2 ความสามารถในการวิเคราะห์ประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของสถาบัน/องค์กร	ซ้ำซ้อนกับ 8.4
8.5 มีความรู้ในเกณฑ์ที่ลึกซึ้งจนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้	เป็นหนึ่งในเกณฑ์เลือกผู้ให้ข้อมูล
9.1 เข้าใจความแตกต่างทางหน้าที่ และบทบาทในสังคม	เป็นสมรรถนะหัวหน้างานทั่วไป
9.2 รับผิดชอบหน้าที่ของตน	เป็นสมรรถนะทั่วไป
9.3 ดูแลสิ่งแวดล้อม	ไม่เป็นสมรรถนะ
10.1 รับผิดชอบการเขียน SAR ตามสิ่งที่ได้ปฏิบัติจริง	ไม่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ
10.2 รับผิดชอบการดำเนินงานขององค์กร	เป็นสมรรถนะหัวหน้างานทั่วไป

แบบสอบถามมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นสถานภาพทั่วไป โดยมีคำถามใช้เพื่อเก็บข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในประเด็นดังนี้ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา เพศ อายุ และประเภทของสังกัด ได้แก่ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับกอง

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางในการนำพาองค์กรไปสู่การผ่านการพิจารณาโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) ที่ได้มาจากระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการบูรณาการทบทวนวรรณกรรม การตอบคำถามจะใช้เกณฑ์แบบ Five-Point Likert Scale โดยการใช้มาตรวัดตามวิธีการของลิเคิร์ท โดยมีรายละเอียดการระบุค่าคะแนนดังนี้

5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ อย่างมาก เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการขับเคลื่อนหน่วยงานตามโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ พอสมควร สมรรถนะนั้น ๆ เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงาน แต่หากไม่มีก็ไม่สามารถที่จะขับเคลื่อนได้

3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสมรรถนะนั้น ๆ มีประโยชน์ในการขับเคลื่อนหน่วยงานในระดับหนึ่ง แต่หากขาดไปก็ไม่ได้ก่อความเสียหายมากนัก มีก็ดีไม่มีก็ได้

2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่ค่อยเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ เป็นสมรรถนะที่ไม่ค่อยจำเป็นในการขับเคลื่อนหน่วยงาน แต่ถ้ามีก็ไม่เสียหายอะไร

1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ เลย คิดว่าไม่จำเป็นต้องนำมาพิจารณาเลย

เกณฑ์ในการพิจารณาค่าเฉลี่ยของแต่ละระดับความเห็นคะแนนในการอภิปรายผลได้มาจากการคำนวณสูตรความกว้างอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{1} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จะได้ช่วงคะแนนดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	4.21 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	3.41 – 4.20	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	2.61 – 3.40	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	1.81 – 2.60	หมายถึง	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	1.00 – 1.80	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย

3.6.3 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล

เดลฟายมีจุดมุ่งหมายเพื่อการรวบรวมความคิดเห็นหรือข้อสรุปของผู้เชี่ยวชาญ โดยการให้ตอบแบบสอบถามเป็นจำนวนหลายครั้งด้วยกัน ในแต่ละรอบให้มีการพิจารณาคำตอบเพื่อเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดย Ducaris (1970 อ้างถึงใน สถิติและวิธีวิจัยทางเทคโนโลยี สารสนเทศ. ม.ป.ป.: 166) ได้กล่าวถึงวิธีการแบบเดลฟายไว้ว่าเป็นวิธีการทำนายเรื่องราวที่จะเป็นไปได้ในอนาคต (Futurism) นำมาสู่การสรุปเป็นมติ โดยเป็นวิธีที่ลดผลกระทบจากผู้เชี่ยวชาญในกรณีที่มีการเผชิญหน้ากัน เป็นวิธีการรวบรวมคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญที่กระจัดกระจายให้มุ่งเป้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเรื่องที่ต้องการศึกษาถึง ในขณะที่เดียวกันความคิดเห็นในเรื่องที่ต่างกันออกไปของผู้เชี่ยวชาญก็จะถูกลดทอนลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกดำเนินการด้วยวิธีการแบบเดลฟายเพื่อเป็นการทดสอบรูปแบบสมรรถนะที่ได้มาจากการพัฒนา โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบด้วยวิธีให้คำตอบและระดับความสำคัญ

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 2 รอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รอบที่ 1 นำข้อมูลที่ได้มาจากระเบียบวิธีการทบทวนวรรณกรรมรวมกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดเพื่อส่งไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นจัดลำดับหรือระดับความสำคัญเป็นมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีระดับการให้คะแนนดังที่ระบุข้างต้น

รอบที่ 2 หลังจากได้รับแบบสอบถามในรอบแรกกลับ ผู้วิจัยนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์ทางสถิติตามที่ได้แก่การคำนวณค่าเฉลี่ย หลังจากนั้นสร้างแบบสอบถามใหม่โดยใช้รูปแบบและข้อความเดิมโดยเพิ่มค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Quartile) และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ๆ ตอบ โดยเทียบกับค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมลงในแบบสอบถามในรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปให้ทำการตอบอีกครั้ง ในรอบนี้ให้ทำการทบทวนซ้ำว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบจะมีคำขอร้องให้เขียนเหตุผลสั้น ๆ ประกอบในแต่ละข้อรวม

การเก็บข้อมูลเริ่มจากการติดต่อขอความอนุเคราะห์ไปยังหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและจัดทำหนังสือขออนุญาตเข้าไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการนำแบบสอบถามไปให้กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางในสถาบันการศึกษาของไทยตามที่ได้กำหนดไว้โดยให้แบบสอบถามหลังจากอธิบายและชี้แจงจุดประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จนเสร็จสิ้นแล้วจึงส่งมอบแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการจึงขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามนำแบบสอบถามส่งคืนที่ผู้วิจัยโดยตรง หลังจากได้รับแบบสอบถามคืนจะทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับที่ได้รับคืน แล้วนำข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามที่ครบถ้วนมาสร้างตารางและบันทึกข้อมูลเพื่อนำสู่การวิเคราะห์ต่อไป

3.6.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการอธิบายข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (Personal Data) และการพิจารณาคำตอบจากแบบสอบถามในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) เพื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของค่าสมรรถนะ
- 3) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์การกระจายของข้อมูลเป็นรายชื่อและภาพรวม
- 4) มัชฐาน (Median) เพื่อหาดำแหน่งกลางของค่าคะแนนสมรรถนะ
- 5) ฐานนิยม (Mode) เพื่อหาค่าคะแนนที่มีความถี่มากที่สุดในสมรรถนะนั้น ๆ
- 6) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Quartiles) เพื่อวัดการกระจายของข้อมูล

3.7 จริยธรรมของผู้วิจัย

ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ในอีกความหมายหนึ่งสามารถกล่าวได้ว่าผลของการดำเนินการในส่วนนี้สามารถเกิดข้อผิดพลาดอันเนื่องมาจากตัวผู้วิจัยเอง อันมาจากสาเหตุปัจจัยต่าง ๆ อาทิ การสร้างความสนิทสนมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานวิจัยที่ผู้วิจัยต้องไปเก็บข้อมูล การชี้นำต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้นได้ในช่วงเก็บข้อมูล ดังนั้นในทุกขั้นตอนของการวิจัยจึงมีประเด็นทางจริยธรรมมาเกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยจะปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดในการขอความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างโดยอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย รายละเอียดการวิจัย

ประโยชน์ของการวิจัยเหตุผลและวิธีการในการวิจัย และให้ความปลอดภัยกับการเก็บรักษาข้อมูลที่กลุ่มตัวอย่างให้ ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ จะกระทำโดยอาศัยความยินยอมของกลุ่มตัวอย่าง โดยให้แต่ละคนลงชื่อในเอกสารให้ความยินยอม โดยมีรายละเอียดตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นในเอกสารนั้น ในขั้นตอนการรักษาความลับของข้อมูล ผู้วิจัยจะนำไฟล์เสียงย้ายลงสู่คอมพิวเตอร์เพื่อจัดหมวดหมู่ของข้อมูลภายในวันที่สัมภาษณ์ โดยคอมพิวเตอร์จะมีรหัสการเข้าถึงโดยมีผู้รู้คือ ผู้ทำการวิจัย อาจารย์ที่ปรึกษาจำนวน 3 ท่าน และผู้ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยอีก 2 ท่านเท่านั้น โดยไฟล์เสียงจะถูกทำลายเมื่อการทำวิจัยนี้เสร็จสิ้นลง ในการเผยแพร่ข้อมูลจะทำการการเผยแพร่ขณะที่ข้อมูลได้รับการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือเรียบร้อยแล้ว เนื่องจากอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อแหล่งข้อมูลได้ การทำวิจัยในครั้งนี้จะยึดผลประโยชน์ของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือเป็นสำคัญ

3.8 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย

ในการตอบคำถามของงานวิจัยในครั้งนี้เพื่อหาสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) โดยวิธีพัฒนารูปแบบสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993) ได้สรุปขั้นตอนการดำเนินการเพื่อตอบคำถามของงานวิจัยนี้ออกเป็น 3 ขั้นตอน ใน 2 ขั้นตอนแรกจะเป็นการหาถึงสมรรถนะที่เหมาะสมจากงานวิจัยรวมไปถึงเอกสารและแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ อีกทั้งยังเป็นข้อบ่งชี้ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์อิงพฤติกรรม เพื่อหาสมรรถนะที่เหมาะสม จากนั้นนำสมรรถนะทั้งสองส่วนมารวมเป็นสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด เพื่อทดสอบความแม่นยำด้วยระเบียบวิธีเดลฟายโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเป็นผู้ตรวจสอบ สามารถกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ทำกรรวบรวมมาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน วิธีการเก็บข้อมูลที่ต่างกัน ผู้เก็บข้อมูลที่ต่างกัน รวมไปถึงกรอบแนวคิดที่ต่างกัน (Lincoln and Guba, 1985; Patton, 2001 อ้างถึงใน สถาบันวิทยาศาสตร์ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555: 108) การตรวจสอบนี้จะช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดจากการรวบรวมข้อมูลแหล่งเดียว การใช้นักวิจัยดำเนินการคนเดียวหรือกรอบแนวคิดทฤษฎีเดียว ในงานวิจัยขั้นนี้จะใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูลและด้านทฤษฎีโดยการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Source Triangulation) คือการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลในเรื่องเดียวกัน จากแหล่งข้อมูล 3 แห่ง ได้แก่ 1) ระเบียบวิธีทบทวนวรรณกรรมถึงคำนิยามทั้ง 11 ประการกับการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การเก็บ

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลร่วมกับ 3) ผลของระเบียบวิธีแบบเดลฟาย การตรวจสอบสามเส้านี้จะช่วยให้นักวิจัยเห็นมุมมองทางเลือกต่าง ๆ ก่อนลงข้อสรุปที่ชัดเจนและสอดคล้องกับข้อมูลมากขึ้น โดยในงานวิจัยฉบับนี้ใช้วิธีการสามเส้าได้แก่ 1) ระเบียบวิธีทบทวนวรรณกรรมถึงคำนิยามทั้ง 11 ประการ กับการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลร่วมกับ 3) ผลของระเบียบวิธีแบบเดลฟาย ในบทที่ 3 นี้สามารถสรุปได้ว่าเป็นการทำให้เห็นถึงความสอดคล้องของแต่ละส่วนในงานวิจัยชิ้นนี้ที่มีการมุ่งเน้นไปที่การตอบคำถามของงานวิจัย และผลของการดำเนินการในบทที่ 3 นี้จะกล่าวถึงต่อไปในส่วนต่อไป

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

จากระเบียบวิธีวิจัยที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้ทำให้ได้มาซึ่งสมรรถนะของหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางในสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศจากขั้นตอนการศึกษาสมรรถนะของ Spencer and Spencer (1993) โดยการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview) จากผู้ที่มีผลปฏิบัติการเป็นเลิศ (Living Best Practices) และตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบสมรรถนะที่ได้มาด้วยระเบียบวิธีแบบเดลฟาย ในบทนี้จะมุ่งเน้นไปที่ผลการศึกษาดำเนินการตามขั้นตอนลำดับการศึกษาดังต่อไปนี้

4.1 ผลการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Defining Performance Effectiveness Criteria)

ในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลนั้นผู้วิจัยได้เลือกใช้คำนิยามทั้ง 11 ประการของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (National Institute of Standards and Technology, 2015: 39; สำนักมาตรฐานและการประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559: 81)

- 1) มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)
- 2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)
- 4) การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)
- 5) การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)
- 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)
- 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
- 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)
- 10) จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)
- 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

4.2 ผลการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเกณฑ์ (Identifying Sampled Groups)

เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของของหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลาง ภายใต้กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ผู้วิจัยจึงเลือกทำการศึกษาเฉพาะจากองค์กรที่ผ่าน โครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) เท่านั้น จากการศึกษาตรวจสอบข้อมูลของทางสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) พบรายชื่อหน่วยงานที่ผ่านการพิจารณาในการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) ดังนี้

ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2556 (ปีการศึกษา 2555) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ครั้งที่ 2 พ.ศ. 2557 (ปีการศึกษา 2556) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2558 (ปีการศึกษา 2557) คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการระบุตัวผู้ที่มีผลปฏิบัติการเป็นเลิศ (Living Best Practices) ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป
- 2) เป็นผู้รับผิดชอบหรือมีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพในองค์กรที่ตนเองสังกัด
- 3) เป็นผู้ที่อยู่ในฝ่ายสนับสนุนภายใต้โครงสร้างขององค์กรที่ตนเองสังกัด
- 4) เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานในกระบวนการการพัฒนา

หน่วยงานและการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) รวมจำนวนผู้ที่มีผลปฏิบัติการเป็นเลิศ (Living Best Practices) ทั้งหมด 17 คน

4.3 ผลการสัมภาษณ์อิงพฤติกรรม (Behavior Based Interviewing)

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานระดับผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปมีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพในองค์กรที่ตนเองสังกัด โดยองค์กรที่สังกัดนั้นผ่านการพิจารณาคำโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) จำนวน 17 ท่าน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์อิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพหรือ Content Analysis ที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยการถอดรหัส หรือ Coding โดยนำข้อมูลคัดเลือกเฉพาะคำนิยามที่มีความถี่ของข้อมูลซ้ำกันตั้งแต่ 3-5 ความถี่ขึ้นไปจากการพิจารณาไว้ในขั้นตอนการพัฒนารูปแบบสมรรถนะในข้อ 4.4 เป็นลำดับต่อไป

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพดังกล่าวผู้วิจัยจะแสดงตัวอย่างบทสัมภาษณ์เพื่อประกอบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจ และใช้ในการอ้างอิงข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์และสรุปผลกลับไปยังบทถอดเทปการสัมภาษณ์ (Audit Trail) เพื่อให้เกิดความชัดเจนของแหล่งที่มาของข้อมูลว่าเที่ยงตรงและมีที่มาจากการสัมภาษณ์จริง และในบทถอดเทปการสัมภาษณ์หมายเลข 11 นั้น ประกอบไปด้วยผู้ให้ข้อมูลที่เข้าร่วมการสัมภาษณ์พร้อมกันจึงทำให้หมายเลขบทถอดเทปการสัมภาษณ์มีเพียง 16 จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 17 ท่าน

4.3.1 หัวข้อเกี่ยวกับคำนิยามมุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

หมายถึงการบริหารจัดการทุกภาคส่วนให้เป็นแบบองค์รวม เพื่อให้บรรลุพันธกิจความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ระบบจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการที่มีลักษณะเฉพาะตัวในแต่ละสถาบัน การสังเคราะห์หมายถึงการมองภาพรวมของสถาบัน โดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันรวมถึงสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติการ และระบบงานในการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึงการอาศัยความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ในสถาบันเพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัดตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ มีความสอดคล้อง การบูรณาการหมายถึงการที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการมีการเชื่อมโยงอย่างสมบูรณ์และเป็นประโยชน์กับทุกฝ่ายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดไว้ เมื่อสถาบันมีมุมมองเชิงระบบ ผู้นำระดับสูงของสถาบันจะให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งหมายความว่าผู้นำระดับสูงต้องใช้ผลลัพธ์ในการติดตาม ตอบสนอง และบริหารจัดการผลการดำเนินงาน มุมมองเชิงระบบคือการใช้ตัววัดตัวบ่งชี้ สมรรถนะหลัก และความรู้ของสถาบันเพื่อกำหนดกลยุทธ์

ที่สำคัญและเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นกับระบบงาน กระบวนการหลักและการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมและการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 82-83)

ในหัวข้อมุมมองเชิงระบบพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบของตัวสมรรถนะดังต่อไปนี้

เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยงผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าหัวหน้างานควรจะต้อง “มองภาพรวมได้ (2.44)” โดยมีผู้ให้ข้อมูลท่านอื่นกล่าวสนับสนุนและขยายความเพิ่มว่า “มองภาพรวมโดยกว้างและวิเคราะห์ได้ (4.34)” และ “สามารถมองภาพรวมขององค์การและของภายนอกได้เป็นอย่างดี (6.42)” และผู้ให้ข้อมูลอีกหลายท่านยังให้ข้อมูลสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เช่นประเด็นเรื่องการ “ใช้เวลาดูภาพโดยรวม (7.21)” และ “ดูภาพรวมองค์การให้ตอบสนองต่อนโยบายที่ตั้งไว้ (8.17)” และ “มองเชื่อมโยงในภาพรวม (11, 69)” และ “มีทักษะในด้านการเชื่อมโยง (14.60)” นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลบางท่านยังกล่าวถึงความจำเป็นของสมรรถนะนี้เนื่องจากปัญหาที่เกิดจากการ “มองภาพรวมเป็นระบบไม่เก่ง (15.33)” และให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากปัญหาที่พบว่า “หัวหน้างานบางท่านยังมองภาพรวมไม่ได้ (6.69)”

4.3.2 หัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมการนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

หมายถึงผู้นำระดับสูงควรกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นแสดงถึงค่านิยมของสถาบันและแนวปฏิบัติที่มีจริยธรรมให้ประจักษ์ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงต่อบุคลากร กำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยมและความคาดหวังของสถาบันควรพิจารณาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบและ วิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้เพิ่มขีดความสามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบและเกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทั้งหมดมีส่วนร่วมมีการพัฒนาและเรียนรู้มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบันจะต้องเป็นผู้กำกับดูแลการกระทำและผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง ท้ายที่สุดคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและเข้าร่วมในการวางแผนการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมสื่อสาร สอนงาน และสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันและการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน การเป็นแบบอย่างที่ดีผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างเรื่องจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังไป

พร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558: 82-83) ในหัวข้อการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์พบว่ามีองค์ประกอบของตัวสมรรถนะดังต่อไปนี้

4.3.2.1 มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าจะต้องมี “วิสัยทัศน์ที่มองไปข้างหน้า (4.38)” โดยมีผู้ให้ข้อมูลอีกหลายท่านกล่าวไปในแนวทางเดียวกันนี้ ได้แก่ “มีวิสัยทัศน์ (6.42)” และ “มีวิสัยทัศน์ (15.40)” และการดำเนินการใด ๆ ควร “เริ่มตั้งแต่วิสัยทัศน์ (7.8)” โดยกล่าวถึงรายละเอียดว่าจะต้องเป็น “วิสัยทัศน์ที่ไกล (11.130)” ร่วมกับการ “มีนโยบายแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน (16.69)”

4.3.2.2 ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าผู้บริหารควร “ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (3.23)” และผู้ให้ข้อมูลอีกหลายท่านเห็นว่ามีความจำเป็นที่ “เราทำให้เป็นตัวอย่าง (7.36)” และ “เป็นแบบอย่าง (12.36)” โดย “ปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง (12.40)” และ “ลงมือทำจริง เป็นแบบอย่างได้ (14.63)”

4.3.2.3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าจะต้อง “มีความรู้ในด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (3.28)” และสามารถ “สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (8.11)” เพื่อให้ “เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (13.38)”

4.3.2.4 เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าจะต้อง “เป็นตัวกลางที่รับนโยบายจากผู้บริหารแล้วส่งต่อไปให้ผู้ปฏิบัติการ (3.13)” โดยผู้ให้ข้อมูลอีกหลายท่านได้กล่าวเสริมในแนวทางเดียวกันว่า “เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงให้ระดับล่าง (4.7)” และ “เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดคำสั่งหรือนโยบายจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติ (5.62)” และ “ทำงานประสานกับผู้บริหาร (15.3)” โดยสามารถ “ถ่ายทอดให้หัวหน้างานรับทราบ (6.18)” มีการดำเนินงาน “ทำร่วมกับผู้บริหาร (7.10)” และ “ประชุมกับรองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ กับฝ่ายสนับสนุนเพื่อรับข้อมูล (9.11)” และยังมีหน้าที่ “ดึงหัวหน้างานมารวม (12.25)”

4.3.3 หัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)

หมายถึงสถาบันต้องพิจารณาสิ่งที่ส่งผลต่อคุณค่าในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ได้แก่ องค์ประกอบและคุณลักษณะของหลักสูตรและบริการ ช่องทางต่าง ๆ ที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่ม

อื่นจะติดต่อเข้าถึงและสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ พฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยนำไปสู่การได้ผู้เรียนและลูกค้าสร้างความพึงพอใจความชอบและความจงรักภักดี การกล่าวถึงในทางที่ดีและผลในท้ายที่สุด คือความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน นอกจากจัดการหลักสูตรและการบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้แล้วยังต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบและคุณลักษณะที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนนี้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมุ่งไปสู่การรักษาและสร้างความจงรักภักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การยอมรับและชื่อเสียงของสถาบัน การเติบโตและการขยายส่วนตลาดสถาบันต้องมีความไวต่อการตอบสนองต่อความความต้องการที่เปลี่ยนแปลงหรือเกิดใหม่ของผู้เรียนลูกค้าอื่นและตลาดและต่อบัณฑิตที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้าสถาบันต้องใส่ใจต่อเสียงของลูกค้าและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาด ดังนั้นความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนจึงต้องสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและความคล่องตัวของสถาบัน (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 83-84) ในหัวข้อความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนพบว่ามีองค์ประกอบของตัวสมรรถนะดังต่อไปนี้

รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าต้องสามารถ “ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (2.51)” “มีการเชอเวย์ความพึงพอใจ (16.37)” โดยสิ่งที่ต้องการพัฒนาคือ “แก้ไขเพิ่มการฟัง Voice of customer (4.24)” เพื่อให้ “ได้รับความพึงพอใจจากการจัดการเรียน (8.7)” ผ่านการ “รับฟังเสียงสะท้อน (11.26)” โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงปัญหาเพิ่มเติมว่า “ไม่ค่อยตอบใจทักของลูก้า (4.25)”

4.3.4 หัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมการให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

ความสำเร็จของสถาบันขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพันซึ่งได้รับประโยชน์จากการทำงานที่มีความหมาย เห็นทิศทางของสถาบันอย่างชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ บุคลากรจะมีความผูกพันได้ต้องมีบรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัย มีความไว้วางใจเชื่อใจและการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นสถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถใช้ประโยชน์จากภูมิหลังที่หลากหลายของบุคลากรและคู่ความร่วมมือรวมทั้งความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจ สถาบันที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้ให้ความสำคัญกับคนทุกกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน การให้ความสำคัญต่อคนในสถาบันหมายถึงความมุ่งมั่นที่จะสร้างความผูกพัน การพัฒนาและความผาสุกของบุคลากร สิ่งเหล่านี้นับวันจะต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นเพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความต้องการใช้ชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน ความท้าทายหลักในการให้ความสำคัญกับบุคลากรรวมถึง

- 1) การแสดงความมุ่งมั่นของผู้นำที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จ
- 2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ
- 3) จัดให้มีการพัฒนาและความก้าวหน้าภายในสถาบัน
- 4) การแบ่งปันความรู้ของสถาบันเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตลอดจนช่วยให้สถาบันบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของความเสี่ยงในการตัดสินใจนั้นเพื่อให้เกิดนวัตกรรม
- 6) การพัฒนาระบบความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตนทั้งในระดับบุคลากรและระดับองค์การ
- 7) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนบุคลากรที่หลากหลาย

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2558: 84-85) ในหัวข้อการให้ความสำคัญกับคนพบว่ามืองค์ประกอบของตัวสมรรถนะดังต่อไปนี้

4.3.4.1 สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าสามารถ “จูงใจลูกน้องได้ (4.38)” โดย “หาสิ่งที่จะจูงใจเข้ามาช่วย (4.27)” เพื่อใช้ใน “การบริหารใจคนงาน (7.56)” และ “รักษาขวัญกำลังใจของพนักงาน (10.46)” ส่งผลให้ “พนักงานอยู่ดีมีสุข (10.46)” ถือเป็นการ “การดึงคน (13.16)” ไว้อีกทางหนึ่ง

4.3.4.4 ความสามารถในการติดต่อและประสานงาน ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่า “ไม่สามารถทำด้วยงานประกันเองเพียงฝ่ายเดียวได้ (2.6)” ต้องมีการ “กำกับดูแลและประสานงาน (2.6)” และต้อง “ประสานงานติดต่อกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4.35)” โดยผู้ให้ข้อมูลอีกหลายท่านยังได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ในแนวทางเดียวกัน ได้แก่ “ทำงานประสานงาน (5.66)” และ “มีทักษะการสื่อสารและประสานงานที่ดี (6.95)” และยังคงกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า “งานของเราต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน (6.63)” ทำให้ต้อง “เป็นบุคคลที่รู้จักและเข้ากับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดีสามารถขอความร่วมมือกับผู้อื่นได้ (6.95)” โดย “เป็นผู้ประสานงานที่ดี (8.44)” และ “รับความร่วมมือจากคนในองค์กรทุกระดับ (13.12)” และ “สามารถประสานงานกับผู้อื่นอย่างดีกับหลายฝ่าย (14.61)” และ “ประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน (15.37)” และ “ประสานงานกับผู้ดำเนินการที่เกี่ยวข้อง (16.50)” นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงปัญหาที่พบคือ “เกิดความลำบากในการติดต่อประสานงานข้ามหน่วยงาน (8.27)”

4.3.4.3 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าในการดำเนินงานต้อง “มีทีมเวิร์ค (3.12)” และ “ดำเนินการภายใต้ความเห็นชอบของคณบดีและทีม (5.38)” โดย “ร่วมกันพิจารณา (6.53)” และ “ร่วมกันแก้ไขปัญหา (7.62)” นอกจากนี้ยังยกตัวอย่างอื่น ๆ เพิ่มเติมอีกเช่น “เอาแผนมานั่งดูกันว่าต้องทำอะไร (4.17)” และ “เปลี่ยนมาเป็นการปรับเป้าหมายร่วมกัน (8.23)” ส่งเสริมให้ “มีการพูดคุยกันมากขึ้น (8.23)” เพิ่ม “ความร่วมมือของคนในองค์กร (15.27)” และ “การคุยในทีม (16.24)” ผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นว่า “ความเข้าใจเหมือนพอลูกกันแล้วแต่พอเราไปทำงานก็ไม่ได้ทำเหมือนที่คุยกันไว้ (16.12)”

4.3.4.4 มีแผนการพัฒนาบุคลากร ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าต้องมีการ “จัดการแผนการดูแลพัฒนาบุคลากร (5.15)” เพื่อให้ “เกิดเป็นระบบการประเมินรายบุคคล (13.29)” และส่งเสริม “พัฒนาบุคลากรตามแนวทางของ EdPEX (15.19)”

4.3.4.5 ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่า จะต้อง “ให้คำแนะนำได้ (1.43)” โดยรู้จัก “การให้คำปรึกษา (7.25)” โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวไปในแนวทางเดียวกันว่า “เป็นคนให้คำปรึกษา (7.20)” “ช่วยเป็นที่ปรึกษา (15.10)” “เป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับเรา (16.71)” และ “สามารถเป็นที่ปรึกษาได้ (9.19)” นอกจากนี้ยังกล่าวถึงหน้าที่ว่า “ให้ข้อเสนอแนะ (10.11)” และ “รับฟังและเข้าใจ (16.70)”

4.3.5 หัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมการเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

ความคล่องตัวคือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นในการปฏิบัติการสถาบันกำลังเผชิญกับระยะเวลาในการนำเสนอ/ปรับปรุงหลักสูตรและบริการใหม่ ๆ ที่สั้นลงเรื่อย ๆ มีการเรียกร้องให้หน่วยงานของรัฐบาลและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ดำเนินการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ ๆ ที่อยู่ในความสนใจของสังคม ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้อาจถูกกระตุ้นด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยี การนำเสนอหลักสูตรและบริการใหม่ ความวุ่นวายหรือความตึงเครียด ทางเศรษฐกิจ เหตุการณ์สำคัญทางสภาพภูมิอากาศ ข้อบังคับด้านกฎระเบียบหรือข้อเรียกร้องจากสังคมและชุมชน ดังนั้นสถาบันจึงต้องมีความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนตนเองได้โดยใช้ระยะเวลาที่สั้นลง การปรับปรุงระยะเวลาในการตอบสนองมักต้องเปลี่ยนระบบงานใหม่ปรับกระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น หรือสร้างความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว บุคลากรที่ได้รับอบรมคร่อมสายงานและที่ได้รับการมอบอำนาจในการตัดสินใจและการจัดการของความรู้ของสถาบันที่ทันเหตุการณ์จึงมีค่าอย่างยิ่งต่อสถาบันใน

สภาพแวดล้อมดังกล่าว การเรียนรู้ระดับองค์การประกอบด้วยการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางหลักสูตร บริการและตลาดใหม่ การเรียนรู้ต้องฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน นั่นคือการเรียนรู้ควรเป็น

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำงานเป็นกิจวัตร
- 2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ฉับพลันโดยตรง
- 3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งสถาบัน
- 4) ขับเคลื่อนโดยโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย

รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ หมายรวมถึงแนวความคิดจากอาจารย์และบุคลากร อาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการของกลุ่มและการเทียบเคียง (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558: 85-86)

ในหัวข้อการเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัวพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบของตัวสมรรถนะดังต่อไปนี้

4.3.5.1 เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่า “เข้าใจและรู้งานได้หมด (6.96)” และ “สามารถลงไปจัดการงานต่าง ๆ ด้วยตนเองได้ (10.44)” โดยเกิดจากการ “เรียนรู้เนื้องาน (11.68)” และ “เข้าใจในกระบวนการของงาน (16.70)”

4.3.5.2 มีการเรียนรู้จากตัวเทียบที่เป็นเลิศในการศึกษา รวมถึงองค์การคู่แข่ง ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าสมรรถนะหนึ่งของหัวหน้างานคือต้องมีการแสวงหาแนวทางข้อมูลความรู้ต่าง ๆ และเรียนรู้จากตัวอย่างที่ดี ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “มีตัวอย่างจาก Best Practice (1.39)” และ “หาข้อมูลผู้เทียบ (4.4)” โดยอาจจะใช้การ “เชิญผู้ตรวจประเมินจากภายนอกสถาบันมาช่วยประเมิน (5.13-14)” และ “ดูตัวอย่างของคณะอื่น ๆ ประกอบ (6.71)” โดย “รองคณบดีฝ่ายวิชาการรับผิดชอบการประกันและพัฒนาคุณภาพการศึกษา มุ่งมั่นทุ่มเท เริ่มจากเริ่มจากเรียนรู้เรื่องงาน เข้ารับการอบรม ร่วมประชุมกับองค์การภายนอก และพัฒนาตนเองจนเป็นผู้ประเมิน/วิทยากรระดับประเทศในเรื่องนี้ ช่วยให้เราสามารถมองเชื่อมโยงในภาพรวม วางแนวทางและผลักดันในดำเนินการตามนั้นอย่างต่อเนื่องและจริงจัง (11.68)” และมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวไปในแนวทางเดียวกันเกี่ยวกับสมรรถนะตัวนี้เพิ่มเติม ได้แก่ การ “เรียนรู้จากคนที่มีความสามารถหรือเชิญวิทยากรมาอบรมให้ความรู้ (8.48)” โดยการ “การเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ (8.13)” และหรือ “เทียบระหว่างคณะเดียวกันในมหาวิทยาลัยอื่น (11.76)” ก่อให้เกิดประโยชน์ที่ว่า “การไปอบรมแต่ละครั้งวิทยากรจะสามารถช่วยตอบคำถามได้ (9.49)” นอกจากนี้ยังได้ให้

คำแนะนำโดย “ใช้ตัวอย่างขององค์กรที่แสวงหาผลกำไร (9.22)” จากการดำเนินการที่ผ่านมาพบ “ปัญหาในการหาข้อมูลเปรียบเทียบจากคู่แข่ง (9.34)” แต่ได้ทำการแก้ไข “จากประสบการณ์ที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหารและคณาจารย์ (11.34)” ช่วยให้เกิดโอกาสที่จะ “ส่งเสริมให้เห็นบริบทขององค์กรอื่นมากขึ้น (11.119)” หรือแม้กระทั่งการสร้างเตรียมตัว “เตรียมโดยคุยระหว่างคณะเรื่องข้อมูล benchmark (16.23)” โดยได้ยกตัวอย่างถึง “การพิจารณาร่วมกับ 3 สถาบัน (14.16)” ที่ทำข้อตกลงแบ่งปันข้อมูลคู่เทียบกัน ทำให้ “มีตัวอย่างให้เค้านดู (16.43)” โดยหมายถึงบุคลากรที่ช่วยเหลือในการดำเนินการในการขับเคลื่อนองค์กร

4.3.5.3 สามารถจัดทำคู่มือ และเอกสารให้ความรู้ต่าง ๆ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะนี้ว่านอกจากการที่เรามีความรู้ความเข้าใจในตัวเกณฑ์แล้ว เรายังต้องสามารถถ่ายทอดความรู้นั้นสู่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงการส่งต่อความรู้ผ่านทักษะการจัด “ทำเป็นคู่มือขึ้นมา (11.11)” ที่ประกอบไปด้วยการ “กำหนดคำจำกัดความ ความหมาย (11.102)” นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลท่านอื่นกล่าวถึงทักษะนี้ด้วยคำเรียกที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ การ “ทำดิคชันนารี KPI (16.5)” และการ “ดีไซน์แบบฟอร์มข้อมูล (16.4)” และกล่าวถึงหน้าที่ที่เคยได้ปฏิบัติมาได้แก่ การ “โดยทำหน้าที่เป็นเลข ตั้งแต่วางวาระการประชุม ติดตามผลการดำเนินการที่เราได้รับมอบหมาย จัดทำแบบฟอร์มนำเสนอตามวาระ ประสานงานกับผู้ดำเนินการที่เกี่ยวข้อง (16.49)” และ “เราจะเก็บข้อมูลในเรื่องความสนใจ โดยทำแบบสอบถามไป และนำมาวิเคราะห์ โดยส่งเป็นค่าคะแนนเฉลี่ยให้คณะ เพื่อดูความเหมาะสมและความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง (10.6)” จากข้อมูลที่ได้รวบรวมมาสามารถสรุปได้ว่าทักษะในการจัดทำคู่มือและเอกสารต่าง ๆ เป็นทักษะหนึ่งที่ขาดไม่ได้ในการขับเคลื่อนองค์กร

4.3.5.4 สามารถบริหารจัดการเวลาได้ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่า “การบริหารเวลา (1.18)” และ “มีความรับผิดชอบตรงต่อเวลา (4.36)” โดยเห็นความสำคัญจาก “ปัญหาที่ผ่านมาจะเป็นเรื่องของเวลา (11.23)”

4.3.5.5 สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่า “ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง (10.37)” และ “รักการเรียนรู้ (12.36)” และ “มีความต้องการการเรียนรู้เพิ่มเติมเพราะเกณฑ์เข้าใจยาก (14.53)”

4.3.5.6 เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่า “ความรู้สามารถเพิ่มพูนได้ (7.48)” และ “มีความสามารถไปเรียน (9.17)” และ “เรียนรู้ (8.17)” โดยได้ “จัดให้มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันระหว่างหน่วยงาน (10.43)”

4.3.6 หัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมการมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรของสถาบันควรต้องคำนึงล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โอกาสทางการศึกษา และการสร้างคู่ความร่วมมือใหม่ ๆ วิฤตการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงสภาวะทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านสมรรถนะและอัตราค่าจ้างของบุคลากร การแข่งขันในตลาดโลก การพัฒนาเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาด รูปแบบใหม่ในการทำธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับ ความต้องการและ ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงของสังคมและชุมชนและการปรับกลยุทธ์ของคู่แข่ง การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรของสถาบันต้องพิจารณาถึงอิทธิพลของปัจจัยเหล่านี้ การมุ่งเน้นอนาคตหมายถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากรและผู้ส่งมอบ การวางแผน การสืบทอดที่มีประสิทธิผล การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดความกล้าเสี่ยงอย่างคุ้มค่าและสนับสนุนนวัตกรรมรวมถึงคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 87) ในหัวข้อการมุ่งเน้นความสำเร็จพบว่ามีองค์ประกอบของตัวสมรรถนะดังต่อไปนี้

4.3.6.2 มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่า “มีความรู้พื้นฐานในด้านการจัดการคุณภาพ (2.79)” และ “มีความรู้ในด้านประกันคุณภาพ (3.25)” และ “เรียนรู้มาบ้างว่าจะต้องทำอะไร (4.33)” โดยมี “ความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องประกันคุณภาพการศึกษา (11.104)” และ “ต้องมีความรู้พอสมควรในการดำเนินการ (13.54)”

4.3.6.2 ทักษะคิดบวกกับงานประกันคุณภาพหรือ Quality Assurance ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าต้องเริ่มที่การ “เห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ (1.13)” ควบคู่ไปกับ “มีมุมมองเชิงบวกในด้านการพัฒนาคุณภาพ (1.44)” และ “มีทัศนคติแง่บวกต่อการพัฒนาองค์กร (3.26)” ส่งผลให้เกิดการ “ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (1.14)” และ “จากการทำ QA แต่เดิม ส่วนใหญ่ก็เป็นที่ทำมาอยู่แล้ว ส่วนของคนทั้งสายวิชาการและสนับสนุนเค้าก็มีประสิทธิภาพ มีทีมเวิร์ค มีทัศนคติที่ดี (3.12)” และ “ไม่มองว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติม (3.19)” ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวเพิ่มเติมว่าตนเองมีหน้าที่ “บ่มเพาะทัศนคติที่ดี (5.50)” และ “สร้าง attitude (7.24)” ให้ “มีทัศนคติที่ดีกับระบบการประเมิน (8.43)” โดยช่วย “ปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กร (12.17)” และ “ให้คนภายนอกปรับความคิด (12.20)” จากการ “ปรับทัศนคติ (13.22)” ส่งผลให้ “ทัศนคติที่ดีขึ้น (12.25)” และ “มีทัศนคติที่ดีกับระบบ EdPEX (14.58)” ส่วนตัวผู้ให้ข้อมูลเองได้กล่าวว่า “มีความรู้สึกละเอียดเป็นเครื่องมือที่ดีในการประเมินตรวจสอบองค์กร (14.23)” นอกจากนี้ยังกล่าวถึงวิธีเชิงเทคนิคว่าต้อง “ทำความเข้าใจกับบุคลากรในหน่วยงาน (15.9)”

และเนื่องจาก “การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ เพราะจะต้องอยู่กับหลายหน่วยงาน ทักษะจึงต้องดี (16.33)” และ “ทักษะดี ต้องมีความเข้าใจกระบวนการของการทำงานว่ามันไม่ได้ตรงไปปรมา (16.32)”

4.3.7 หัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมการจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและบริการ กระบวนการ การปฏิบัติการและรูปแบบทางธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกระบวนการที่จะค้นหาโอกาสทางกลยุทธ์และการติดตามการลงทุนที่มีความเสี่ยง (Intelligent Risk) นวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่เพียงในหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนาเท่านั้นแต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการระบบและกระบวนการทั้งหมดในทุก ๆ ด้าน การบริหารและจัดการสถาบันจึงต้องสร้างบรรยากาศ เพื่อค้นหาโอกาสทางกลยุทธ์และลงทุนในความเสี่ยงที่น่าลงทุนเพื่อให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมควรบูรณาการเข้าไปในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการช่วยเหลือหนุน (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 87-88) ในหัวข้อการจัดการเพื่อนวัตกรรมไม่พบสมรรถนะที่ผ่านการประเมินในหัวข้อค่านิยมดังกล่าว เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในกระบวนการต่างๆ อาจจะต้องผ่านการเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง ทำให้ไม่พบสมรรถนะนี้จากหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลาง

4.3.8 หัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมการจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง หมายถึง การที่สถาบันวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการเป็นส่วนสำคัญของการดำเนินการของสถาบันทั้งจากมุมมองภายในและจากสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบันและควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการหลัก ผลผลิต ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์และจากผลการดำเนินการของกลุ่มและในวงการศึกษา ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้อาจอยู่ในหลากหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ ข้อมูลเชิงพรรณนาและมาจากหลากหลายแหล่งทั้งกระบวนการภายใน การสำรวจฐานข้อมูลและสื่อสังคม ตัววัดผลการดำเนินการเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น หลักสูตร บริการและกระบวนการ การเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติ ตลาดและผลการดำเนินการของกลุ่ม ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร คู่ความร่วมมือ ดันทุน งบประมาณและผลลัพธ์ด้านการเงิน ด้านการกำกับดูแล การปฏิบัติตามกฎหมายและการบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (สำนักมาตรฐาน

และประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 88-89) ในหัวข้อการจัดการ โดยใช้ข้อมูลจริงพบว่ามีองค์ประกอบของตัวสมรรถนะดังต่อไปนี้

4.3.8.1 สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึง สมรรถนะนี้ว่า “สามารถสืบค้นข้อมูลภายในและภายนอกองค์การได้ (5.66)” และ “ผู้ดูแลและกำกับ ตัวชี้วัดในแต่ละหมวด และเป็นผู้รวบรวมข้อมูล (6.11-12)” และ “มีการตรวจสอบกับหน่วยงาน ต่าง ๆ (8.39)” เพื่อ “หาข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการเขียน (9.10)” โดยมีหน้าที่ทั้ง “เก็บข้อมูล (10.5)” และ “ให้ข้อมูล ทั้งข้อมูลดิบและข้อมูลที่ทำกรวิเคราะห์แล้ว (10.3)” กล่าวคือ “เป็นเหมือน ผู้รวบรวมข้อมูล (11.19)” และ “รวบรวมข้อมูลที่จะมาจัดทำเป็นรายงาน (11.17)” โดยมีผู้ให้ข้อมูล อีกจำนวนหนึ่งกล่าวไปในแนวทางเดียวกัน ได้แก่ “รวบรวมข้อมูล (13.10)” และ “รวบรวมข้อมูล และตัวชี้วัดของคณะ (14.4)” และ “จัดหาข้อมูล (15.5)” และ “รวบรวมและติดตามผลการ ดำเนินการตามตัวชี้วัด EdPEX (16.3)” เป็นต้น

4.3.8.2 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล ได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ในด้านความสามารถใน “การวิเคราะห์โครงการ (4.29)” และ “วิเคราะห์งาน ชี้แนวทาง และ Feedback (5.62)” และ “ประเมินโครงการ (6.30)” โดยผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไปใน แนวทางเดียวกันนี้ ได้แก่ การ “วิเคราะห์ (7.8)” และ “วัดและประเมิน (7.25)” และ “นำมาวิเคราะห์ (10.7)” และ “ดำเนินการตรวจประเมิน (11.41)” และ “คำนวณอะไรได้เป็นระบบ (12.35)” และ “มี ความสามารถในการคิดเชิงระบบ (15.35)” และ “ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ (16.31)” และ “แปลผลข้อมูลได้ (16.31)” โดยจะต้อง “คิดได้วิเคราะห์ได้อย่างแม่นยำ (9.52)”

4.3.9 หัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะรวมทั้งต้องคำนึงถึง ความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสถาบันและบุคลากรในการให้ ความสำคัญในการปกป้องสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม สถาบันไม่เพียงต้องปฏิบัติตาม กฎหมายและข้อกำหนดของท้องถิ่นจังหวัดหรือประเทศเท่านั้นแต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านี้เป็น โอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้ดีกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” สถาบันควรตอกย้ำให้เกิด การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในทุกกรณี สภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบันควรกำหนดข้อปฏิบัติด้านจริยธรรมในมาตรฐานระดับสูง และต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติในทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ สถาบันที่เป็นต้นแบบภาวะผู้นำ ครอบคลุมการมีบทบาทในการโน้มน้าวสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้เกิดความร่วมมือ จากสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย การจัดการความ

รับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องอาศัยตัววัดที่เหมาะสมและผู้นำสถาบันต้องรับผิดชอบต่อตัววัดดังกล่าวด้วยการกำกับการกำกับดูแลของสถาบันควรกำหนดมาตรฐานจริยธรรมให้สูงและติดตามการปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรเป็นต้นแบบของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและสื่อสารความคาดหวังไปยังบุคลากรให้ชัดเจน (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 89-90) ในหัวข้อความรับผิดชอบต่อสังคมพบว่ามีองค์ประกอบของตัวสมรรถนะดังต่อไปนี้

4.3.9.1 มีส่วนร่วมกับชุมชนโดยรอบ

ไม่พบผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ในขั้นตอนนี้ โดยยังคงไว้ซึ่งหัวข้อสมรรถนะเนื่องจากพบสมรรถนะในหัวข้อดังกล่าวจากขั้นตอนการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

4.3.10 หัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมจริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)

องค์การกำกับดูแลของสถาบันควรกำหนดมาตรฐานจริยธรรมให้สูงและติดตามการปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรเป็นต้นแบบของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและสื่อสารความคาดหวังไปยังบุคลากรให้ชัดเจน

คุณลักษณะของความโปร่งใสมุ่งถึงการสื่อสารที่เปิดเผยและตรงไปตรงมาของผู้นำและการบริหารจัดการและการแบ่งปันสารสนเทศที่ชัดเจนและแม่นยำ ประโยชน์ของความโปร่งใสมีหลายด้าน ได้แก่ การสร้างความผูกพันของบุคลากรช่วยให้บุคลากรรู้ที่มาที่ไปของสิ่งที่กำลังดำเนินการและเห็นบทบาทของตนเองที่จะส่งผลในการดำเนินการดังกล่าว (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 90-91) ในหัวข้อจริยธรรมและความโปร่งใสปพบว่ามีองค์ประกอบของตัวสมรรถนะดังต่อไปนี้

4.3.10.1 มีธรรมาภิบาล

จากการถามถึงทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้โดยกล่าวว่า “อยากได้ผู้บริหารที่เก่ง มีหลักธรรมาภิบาล ทำทุกอย่างในทางที่ถูกต้อง (7.59)” จะเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลเห็นความสำคัญของการมีหลักธรรมาภิบาลควบคู่ไปกับการขับเคลื่อนองค์การ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้พบความสำคัญของการมีธรรมาภิบาลเพิ่มเติมจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยจะแสดงให้เห็นในขั้นตอนถัดไป

4.3.10.2 มีจรรยาบรรณวิชาชีพ

ไม่พบผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ในขั้นตอนนี้ โดยยังคงไว้ซึ่งหัวข้อสมรรถนะเนื่องจากพบสมรรถนะในหัวข้อดังกล่าวจากขั้นตอนการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

4.3.10.3 มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสมรรถนะนี้ว่าต้องมีความ “รับผิดชอบในสิ่งที่ดำเนินงาน (11.121)” ต้อง “อดทนรับผิดชอบ เนื่องจากเราต้องติดตามงานตั้งแต่คนบด รongคนบด อะไรทั้งหลาย (12.34)” “มีความรับผิดชอบในการติดตามผลการดำเนินงาน (14.65)” นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวถึงปัญหาที่พบว่า “เมื่อเห็นว่า EdPEx เป็น QA ด้านการศึกษามีความยุ่งยาก ก็จะส่งมอบงานให้คนอื่นรับผิดชอบ ไม่ลงมาดำเนินการด้วยตนเอง (9.37)”

4.3.11 หัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมการส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

การส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเท่ากับได้สร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันมีส่วนช่วยให้เศรษฐกิจเติบโตและส่งผลดีต่อสังคมโดยรวมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าที่อาจเปลี่ยนแปลงและอาจขัดแย้งกัน ในบางครั้งกลยุทธ์ของสถาบันจึงควรพิจารณาถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558: 91)

สามารถกล่าวได้ว่าเป็นการวัดผลลัพธ์จากค่านิยมจากข้ออื่น จึงไม่สามารถนำมากำหนดสมรรถนะย่อยได้ ตารางต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของสมรรถนะที่พบจากการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรม

ตารางที่ 4.1 สมรรถนะที่พบจากการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรม

รายการ	ผู้ให้ข้อมูล															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)																
1.1 เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง		√		√		√	√	√			√			√	√	
2. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)																
2.1 มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน				√		√	√				√				√	√
2.2 ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้			√				√					√		√		
2.3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้			√					√					√			
2.10 เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน			√	√	√	√	√		√			√		√	√	
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)																
3.2 รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า		√		√				√			√					√

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	ผู้ให้ข้อมูล															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
4. การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)																
4.3 สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้				√			√			√			√			
4.4 ความสามารถในการติดต่อและประสานงาน		√		√	√	√		√					√	√	√	√
4.6 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน			√	√	√	√	√	√							√	√
4.7 มีแผนการพัฒนามูลฐาน					√								√		√	
4.8 ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา	√						√		√	√					√	√
5. การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)																
5.2 เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน						√				√	√					√
5.3 มีการเรียนรู้จากตัวเทียบที่เป็นเลิศในการศึกษา รวมถึงองค์การคู่แข่ง	√			√	√	√		√	√		√			√		√
5.4 สามารถจัดทำคู่มือ และเอกสารให้ความรู้ต่าง ๆ										√	√					√
5.6 สามารถบริหารจัดการเวลาได้	√			√							√					
5.7 สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง							√	√	√	√						

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	ผู้ให้ข้อมูล															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
5.8 เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่										√		√		√		
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)																
6.2 มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ		√	√	√							√		√			
6.6 ทักษะติดบวกกับงานประกับคุณภาพหรือ Quality Assurance	√		√		√		√	√				√	√	√	√	√
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)																
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)																
8.3 สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ					√	√		√	√	√	√		√	√	√	√
8.4 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล				√	√	√	√		√	√	√	√			√	√
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)																
9.4 มีส่วนร่วมกับชุมชนโดยรอบ																
10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)																
10.3 มีธรรมาภิบาล							√									
10.5 มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ									√		√	√		√		

จากตารางแสดงให้เห็นถึงความถี่ของตัวสมรรถนะที่ได้มาจากการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรม โดยแสดงสมรรถนะที่มีความถี่สะสมตั้งแต่ 3 ขึ้นไปที่ถูกนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาในขั้นตอนถัดไป จำนวนทั้งสิ้น 24 ข้อ

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบสมรรถนะและแบบสอบถาม (Developing a Competency Model and Questionnaire)

4.4.1 การทบทวนวรรณกรรมเพื่อประกอบการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ

นอกจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อิงพฤติกรรมแล้ว ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อให้ทราบหัวข้อที่ควรมีและหัวข้อที่ยังขาดหายไปหรือยังไม่ได้นำมาพิจารณาในส่วนของสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม (Core Values) ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ทั้ง 11 ข้อดังต่อไปนี้ (National Institute of Standards and Technology, 2015: 39; สำนักมาตรฐานและการประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2559: 81)

- 1) มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)
- 2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)
- 4) การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)
- 5) การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)
- 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)
- 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
- 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)
- 10) จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)
- 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

โดยข้อมูลสมรรถนะที่พบในส่วนนี้จะถูกนำไปสังเคราะห์ โดยการอ่านเนื้อหาทุกภาคส่วนเพื่อหาถึงการบรรยาย การพรรณนา สรุป หรือเพื่อบอกความสัมพันธ์หรือความขัดแย้งกัน เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) รวมไปถึงคำจำกัดความ ความหมาย เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน หรือตัวชี้วัดในหัวข้อที่อยู่ในภาคส่วนของบุคลากรยกเว้นภาคส่วนขององค์กรในเชิงค่านิยมทั้ง 11

ประการ (Core Values) ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) จากการทบทวนวรรณกรรมพบหัวข้อวรรณกรรมที่สอดคล้องจำนวนทั้งสิ้น 35 ชิ้น และพบสมรรถนะที่มีความสอดคล้องดังรายละเอียดต่อไปนี้ต่อไป

1) เพ็ญสุภา สุขประเสริฐ (2550) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กรณีศึกษา บริษัท ทรอมัลลอย (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า การทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันแสดงให้เห็นว่าปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นมีส่วนส่งเสริมในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

2) สุเทพ กรมตะเภา (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ลูกค้า ประชาชน : การบริหารงานด้วยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM พบว่าเกิดจากการทำงานร่วมกันของทุกคนในองค์กรแสดงว่าการทำงานร่วมกันของทุกคนในองค์กรส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อสร้างการรับรู้และเต็มใจมีส่วนร่วมและจากการพิสูจน์สมมติฐานในงานวิจัยพบว่าความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานแบบ TQM ไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM แสดงให้เห็นว่าระดับความรู้ใน TQM เป็นเพียงพื้นฐานความเข้าใจส่วนบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้และรับรู้ข่าวสารภายในองค์กรซึ่งไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่รางวัล

3) สมชาย เทพแสง (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพและการบริหารเวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และประสบการณ์ในการบริหาร

4) กิตติพิไล แสนคำ (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ TQM มาใช้ในบริษัทไทยคามีล่า จำกัด พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ คือ การที่พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง

องค์การ และมีความคิดเห็นในปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และจากการศึกษาด้านปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ด้านอายุ ระดับการศึกษา แผนกและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้

5) จิราพร กิตติสมนาคุณ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ กรณีศึกษา บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ ฟู้ดส์ จำกัด ในการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานที่เป็นปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและทัศนคติที่มีต่อการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในด้านปัญหาและอุปสรรคที่พบ ได้แก่ การขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบ TQM ขาดความร่วมมือร่วมใจ ผู้บริหารและผู้นำกิจกรรมขาดความตั้งใจในการทำระบบ TQM ขาดความต่อเนื่องในการทำระบบ การติดตามประเมินผล ขาดการสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง นโยบายและโครงสร้างในการบริหารระบบ TQM ไม่ชัดเจน และสุดท้ายคือการขาดแรงจูงใจของพนักงาน

6) เตือนใจ อ่อนสำอาจ (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์การ กรณีศึกษา บริษัท ฟรีไซซ์ อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล คอร์ปอเรชั่น จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความเข้าใจในระบบ TQM ร้อยละ 90 พนักงานให้ความสำคัญต่อระบบ TQM และเห็นว่าการพัฒนากระบวนการจะสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือจากทีมงาน พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และแผนกที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การแตกต่างกัน

7) บรรพต ปันทรส (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การกรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ลำปาง จำกัด จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสามารถกระจายนโยบายสู่หน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ และอย่างทั่วถึง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ ผู้บริหารไม่ได้ติดตามแผนงานอย่างจริงจัง พนักงานขาดแรงจูงใจที่จะปรับปรุงและรู้สึกสับสนกับระบบต่าง ๆ ที่ซับซ้อนซึ่งทางบริษัทได้แก้ไข โดยกำหนดให้มีจุดวัดผลการดำเนินงาน ให้ผู้บริหารระดับกลางทำเป็นต้นแบบ และจัดให้มีที่ปรึกษามาช่วย

8) ศศิรินทร์ ชัยอาภา (2542: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินที่มีต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสภาพภูมิหลังของพนักงานธนาคารออมสินกับความคิดเห็นที่มีต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ สภาพปัญหาก่อนนำเทคนิค TQM มาใช้ และผลของการดำเนินกิจกรรม ศึกษา

ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพปัญหา ก่อนนำเทคนิค TQM มาใช้ ความคิดเห็นภายหลังการนำเทคนิค TQM มาใช้ และผลของการดำเนินกิจกรรม โดยผลการศึกษาพบว่า ที่อายุและระดับตำแหน่งต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พนักงานสะดวกในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานแตกต่างกัน และที่อายุและอายุงานต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อปัญหาก่อนการนำเทคนิค TQM มาใช้ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่างกัน

9) กิตติยา อินทกาญจน์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคลขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากผลการศึกษาพบว่า ในระดับบุคคลบุคคลมีรูปแบบการเรียนรู้จากการนำตนเองอยู่ในระดับสูง โดยมีลักษณะเป็นบุคคลเปิดใจรับโอกาสที่จะเรียน มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเอง มีความรักที่จะเรียน มองอนาคตในแง่ดี มีความคิดริเริ่มและมีอิสระในการเรียน มีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้และการแก้ปัญหา และเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้เรียนที่ดีได้

10) สุรวี สุนาลัย (2555: 67-70) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผลการศึกษาพบการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภูมิหลังผู้ให้ข้อมูลกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตในด้านของภาวะผู้นำของผู้บริหารพบว่ามีความแตกต่างในเรื่องของบารมีและความมุ่งมั่น และจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากแบบสอบถามปลายเปิด ในปัจจัยด้านบุคลากร ประกอบด้วย ความร่วมมือของบุคลากร ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา และทัศนคติของบุคลากร โดยทัศนคติของบุคลากรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่น ศรัทธา ทุ่มเท เสียสละ ใส่ใจ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติ และพยายามแก้ปัญหาดูด้วยกัน และปัจจัยด้านผู้บริหารประกอบด้วย การให้ความสำคัญของผู้บริหาร และการบริหารจัดการของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังพบปัญหาและอุปสรรคในงานประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามข้อมูลปลายเปิด ดังนี้

(1) การขาดความรู้ความเข้าใจในการประกันคุณภาพการศึกษา ปัญหาที่เกิดขึ้นมีลักษณะดังต่อไปนี้

- (1.1) ไม่เข้าใจหลักประกันคุณภาพการศึกษา
- (1.2) ไม่เข้าใจวิธีดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา
- (1.3) ไม่เข้าใจตัวบ่งชี้และเกณฑ์ต่าง ๆ
- (1.4) ไม่มีประสบการณ์ในการทำ SAR
- (1.5) ความเข้าใจในการทำประกันคุณภาพการศึกษาในแต่ละหน่วยงาน

ไม่ตรงกัน

(1.6) มีผู้ทำงานประกันคุณภาพการศึกษาแค่คนเดียว ผู้อื่นเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลจึงไม่รู้ว่าต้องให้ข้อมูลอะไร

(1.7) ผู้ที่มีความรู้เรื่องประกันคุณภาพการศึกษาเป็นคนละคนกับที่รับผิดชอบเรื่องงานประกันคุณภาพการศึกษา

(1.8) ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติยังไม่ละเอียดและไม่เข้าใจการดำเนินงานที่สนองเป้าหมายของตัวบ่งชี้

(1.9) ไม่ทราบข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงของงานประกันคุณภาพการศึกษา

(2) การขาดความร่วมมือของบุคลากรภายในหน่วยงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นมีลักษณะดังต่อไปนี้

(2.1) ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษายังเป็นส่วนน้อย หรือบางกลุ่ม

(2.2) บุคลากรบางคนไม่เห็นความสำคัญ ด้วย มิใช่หน้าที่ ไม่ตระหนักถึงความจำเป็น มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานประกันคุณภาพ มองว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน

(3) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ หรือให้ความสำคัญน้อย ปัญหาที่เกิดขึ้นมีลักษณะดังต่อไปนี้

(3.1) ขาดการติดตามผลงานประจำปี

(3.2) ขาดการสื่อสารภายในหน่วยงาน

(3.3) ไม่บอกนโยบายการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลให้ชัดเจน

(3.4) ทำงานที่ไม่เป็นมาตรฐาน

(4) ความไม่ชัดเจนของระบบประกันคุณภาพการศึกษา

(5) ข้อจำกัดของเวลา

(6) การไม่มีระบบจัดเก็บข้อมูลและเอกสาร

(7) ผลปฏิบัติการณ์ไม่บรรลุเป้าหมาย

(8) ขาดแรงจูงใจ

(9) ข้อจำกัดของจำนวนบุคลากร

11) เพชรอำไพ สุขารมณ์ (2550: 79) ได้ทำการศึกษาการประเมินพนักงานและองค์การตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษา โรงพยาบาลลานสัก พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความสนใจศึกษา และทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ชอบที่จะเรียนรู้ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างนวัตกรรมขององค์การ ทราบว่างานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

นั้นจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กร ทราบว่าลูกค้าคือใคร และมีความต้องการอย่างไร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบต่อข้อร้องเรียนหรือความไม่ถึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร มีความเข้าใจเกณฑ์วิธีการประเมินผลงานของตนเอง ให้ความสนใจอย่างจริงจังในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลงานไปปรับปรุงผลงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น มีความสนใจเรียนรู้โปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อที่จะนำมาช่วยปรับปรุงการทำงานของตนเองให้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และตระหนักว่าการปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่ในแต่ละวันนั้นคือหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานของตนอยู่ตลอด

12) ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้แบบสอบถามชี้วัดสมรรถนะการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการใช้มาตราประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยสรุปออกมาได้ตัวชี้วัดจำนวน 8 ตัว ดังนี้

- (1) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการและทักษะการปฏิบัติการพยาบาล
- (2) การบริหารงาน
- (3) การบริการโดยทีมการพยาบาลตามความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
- (4) การใช้ภาวะผู้นำ
- (5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ
- (6) การทำงานเป็นทีม
- (7) การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล
- (8) การเสริมแรงจิตใจ

13) นุชนรา รัตนศิริระประภา (2557) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบการสื่อสารและการจูงใจ การบริการที่ดี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

14) มณฑล ศาสนนันท์ (2552) ได้ทำการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการศึกษาพบปัจจัยย่อยที่ได้น้ำหนักความสำคัญสูงสุดในแต่ละปัจจัยหลักดังนี้

- (1) ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูง
- (2) การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

(3) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า

(4) การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ

15) ศิริประภา ฤาชัย และยุพิน อังสุโรจน์ (2558) ได้ทำการศึกษาถึงสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรอบรับคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ผลการศึกษาพบสมรรถนะที่สำคัญทั้งหมด 10 ด้าน รวม 81 ข้อ ได้แก่

- (1) สมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
- (2) สมรรถนะด้านการจัดการงบประมาณ
- (3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์
- (4) สมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ทางการพยาบาล
- (5) สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและการตลาด
- (6) สมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักจรรยาภิบาล
- (7) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่
- (8) สมรรถนะด้านนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- (9) สมรรถนะด้านการจัดการงานที่ทำหาย
- (10) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

16) ปัทมา ยัมพงศ์ (2541: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำบรรยาการสององค์การที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสิงห์บุรี โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ประธาน เลขานุการ และสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำควรตระหนักถึงการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการบริหารคุณภาพโดยรวมแก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลรวมทั้งเตรียมความพร้อมองค์การ สร้างบรรยาการสององค์การให้เหมาะสมเอื้อต่อการนำการบริหารคุณภาพโดยรวมมาดำเนินการ ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ในขณะเดียวกันผู้นำทุกระดับควรให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

17) มนต์ชัย ปาณรูป (2557: 63-65) ได้ทำการศึกษาถึงการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ในโรงเรียนมาตรฐานสากลที่พัฒนาอย่างเข้มข้น (Intensive School) จากผลการศึกษาพบว่า วิธีการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ปรากฏผลดังนี้ รายการประเมินด้านการนำองค์การ (Leadership)

- (1) โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจในการบริหารงาน
- (2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- (3) โรงเรียนมีการแต่งตั้งพร้อมทั้งมีการกำหนดขอบข่ายการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนอย่างชัดเจนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- (4) โรงเรียนมีการจัดทำโครงสร้างองค์การโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน
- (5) โรงเรียนมีการนำโครงสร้างองค์การมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- (6) โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์
- (7) โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นปรับปรุงแก้ไขประเด็นที่เป็นปัญหาวิกฤต เร่งด่วน หรือเป็นประเด็นที่ต้องการพัฒนาอย่างเข้มข้น
- (8) โรงเรียนมีการระดมความคิดเห็นของภายในโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนทางการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus)
- (9) โรงเรียนจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ
- (10) โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสนใจและศักยภาพของผู้เรียน
- (11) โรงเรียนจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่งมีคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์
- (12) โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก โดยชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน
- (13) โรงเรียนมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและต่างประเทศและมีการร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียนอย่างแท้จริง การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management)
- (14) โรงเรียนใช้ระบบการบริหารแบบจัดการความรู้ (KM) มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
- (15) โรงเรียนมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน และพร้อมให้บริการข้อมูลที่ต้องการ รวดเร็ว
- (16) โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบ

(17) โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนจัดทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น

(18) โรงเรียนมีกิจกรรมที่เสริมสร้างขวัญ กำลังใจ ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

(19) โรงเรียนจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการจัดการกระบวนการ (Process Management)

(20) โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนครอบคลุมการปฏิบัติงาน/ภาระงานของโรงเรียน

(21) โรงเรียนมีการกำหนดขอบข่ายของทุกงานอย่างเด่นชัด รวมถึงบุคลากรที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ แต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน/งานมีการวางระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นขั้นตอน โดยใช้ Flowchart

(22) การดำเนินการแต่ละกิจกรรม/โครงการ ใช้รูปแบบ PDCA

(23) โรงเรียนมีระบบตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของทุกงานอย่างเป็นระบบ

18) สมานใจ คลังบุญคลอง (2547) ได้ศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพของสถาบันชัยภูมิ จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการนำองค์การของผู้บริหาร โดยข้อที่ได้รับคะแนนมากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไปมีดังนี้

(1) มีความคิดสร้างสรรค์และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพ

(2) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ

(3) มีความเข้าใจในกระบวนการคุณภาพ

(4) ให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ

(5) แสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

19) PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ (2552: 63) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดตามเกณฑ์ PMQA มีดังนี้

(1) กำหนดทิศทางขององค์การให้มีความชัดเจน

(2) สื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางองค์การ

(3) กระตุ้น ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีโดยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีจริยธรรม

(4) ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

(5) ผู้บริหารต้องทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

(6) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม

(7) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ซึ่งมีเจตนารมณ์ให้ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีจิตสาธารณะในการบำเพ็ญประโยชน์กลับคืนสู่สังคม

20) วชิระ นัฏฐติ (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความพร้อมในการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษา บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่าแนวทาง และขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีแนวทางและขั้นตอนดังนี้

(1) ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์กร

(2) ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ แก่คณะทำงาน

(3) ต้องมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ (คณะกรรมการ)

(4) บริษัทต้องสื่อสารให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่องค์กรจะต้องทำ

(5) ต้องมีการสื่อสารภายในองค์กรให้มากขึ้นและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อจะได้แสดงให้เห็นถึงความคืบหน้าของการดำเนินโครงการ

เนื่องจากสมรรถนะในคำนิยามดังต่อไปนี้มีจำนวนไม่ครบตามระเบียบวิธีวิจัยที่กำหนด จำนวนสมรรถนะ 3-5 ข้อต่อหนึ่งคำนิยาม ได้แก่ 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility) 10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency) และ 11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results) จึงได้ทำการศึกษาเพื่อเป็นกรณีเฉพาะในหัวข้อข้างต้น

21) CRS Academy (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบต่อสังคมไว้ใน The CSR Competency Framework ไว้ 6 ลักษณะ โดยสามารถแปลได้ว่า สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบต่อสังคมมีกรอบอยู่ 6 ประการดังนี้

(1) มีความเข้าใจในสังคมและบทบาทของแต่ละบุคคลในสังคมนั้น ครอบคลุมถึงรัฐบาล องค์กรธุรกิจ องค์กรการค้ำ องค์กรเอกชนและประชาสังคม (Understanding Society

Understanding the Role of each Player in Society – Government, Business, Trade Unions, Non-Governmental Organizations and Civil Society)

(2) การสร้างเครือข่ายพันธมิตร (Building Capacity Building Capacity and External Partnerships and Creating Strategic Networks and Alliances)

(3) ตั้งคำถามแก่องค์การธุรกิจเป็นปกติถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ การท้าทายต่อการปรับตัวเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Questioning Business as usual Being open to New Ideas, Challenging others to Adopt New Ways of Thinking and Questioning Business as Usual)

(4) การระบุตัวตนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกับบุคคลภายนอกผ่านการแลกเปลี่ยนเพื่อรักษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Relations Identifying Stakeholders, Building Relations with Internal and External Stakeholders, Engaging in Consultation and Balancing Demands.

(5) สร้างกลยุทธ์องค์การจากสภาพแวดล้อมขององค์การ (Strategic View Taking a Strategic View of the Business Environment)

(6) ขอบรับในความหลากหลายของบุคคลและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ (Harnessing Diversity Respecting Diversity and Adjusting your Approach to Different Situations)

22) สานิตย์ หนูนิล (2559: บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ไว้ใน Dusit Thani College Journal Vol. 10 No. 2 July-December 2016 โดยเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นตลาด และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งผลของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อชื่อเสียงขององค์การ

23) ชีรพร ทองชะโงก และอาคม ใจแก้ว (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทยางรถยนต์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ

24) Kavathatzopoulos (2002: บทคัดย่อ) ได้กล่าวไว้ถึงหนึ่งสมรรถนะของจริยธรรมในองค์การธุรกิจได้ใน Ethical Competence in Business Means คือ ความมั่นคงและความเข้มแข็งทางอารมณ์

25) Kalshoven (2010: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาถึง Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality พบการศึกษาพบว่า ระดับการรับรู้มีความสัมพันธ์กับจริยธรรมของผู้นำ โดยในการศึกษาพบ 2 ตัวแปรที่มีผลต่อการรับรู้ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ นิยามของการแสดงออกและความเหมาะสมของการกระจายอำนาจและความเท่าเทียม อีกทั้งความมั่นคงของอารมณ์และการมีบทบาทที่ชัดเจนก็มีความสัมพันธ์กับจริยธรรมของผู้นำ

แต่อย่างไรก็ตามการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ และบุคลิกภาพแบบแสดงออกไม่พบความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมของผู้นำ

26) วิมาน วรรณคำ (2553: 177) ได้ทำการศึกษาถึงการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาในหัวข้อการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบไปด้วย 5 สมรรถนะย่อย ได้แก่

- (1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร ไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา
- (2) สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- (3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- (4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วม
- (5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

นอกจากหัวข้อดังกล่าว การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ยังกล่าวถึงสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาในหัวข้อคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา อีก 3 สมรรถนะ ได้แก่

- (1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- (2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- (3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

27) วีระศักดิ์ จันทะสงคราม (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาหัวข้อการรับรู้ตนเองด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการศึกษาพบการรับรู้ตนเองในระดับมาก 4 ด้าน ดังนี้

- (1) การร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนและสังคม
- (2) การบำเพ็ญประโยชน์และสร้างความเจริญให้กับชุมชน
- (3) การช่วยคิดและแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคม

(4) การช่วยสอดส่องพฤติกรรมของบุคคลที่จะเป็นภัยสังคม และนอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสถานศึกษาว่า

- (1) ควรเสียสละเวลาส่วนตัวเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนให้บ่อยครั้งขึ้น
- (2) ควรบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมตามความรู้ความสามารถ
- (3) ควรบริจาคงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน

28) โสธยา คงศิษ (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานบริษัทผลิตรถยนต์ ผลการศึกษาพบตัวแปร 5 ตัว ที่สามารถร่วมทำนายพฤติกรรมการทำงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้แก่

- (1) จิตสาธารณะ
- (2) เจตคติที่ดีต่อความรับผิดชอบทางสังคม
- (3) การมีตัวแบบที่ดี
- (4) การสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างาน
- (5) การรับรู้นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม

29) ณัฐภัสสร ชื่นสุขสมหวัง (2557: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของครูปฐมวัย ผลการศึกษาด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่

- (1) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- (2) ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ
- (3) การมีวินัยและความรับผิดชอบ

30) พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์ (2555: 143) จากเกณฑ์ตามแนวคิดของสถาบันไทยพัฒน์ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้หลักของความรับผิดชอบต่อสังคมมีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

- (1) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Organization Governance)
- (2) การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน (Human Rights)
- (3) การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor Practices)
- (4) การดูแลสิ่งแวดล้อม (Environment Protection)
- (5) การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Fair Operating Practices)
- (6) การใส่ใจต่อผู้บริโภค (Customer Issues)

(7) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (Development to the Community and Society)

(8) การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Reporting)

31) วิรัช วรรณรัตน์ และโกสุม สายใจ (2555: 5) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดพฤติกรรมผู้นำที่สมควรนำมาเป็นแบบอย่าง ประกอบด้วย

- (1) ด้านการมีวิธีสร้างต้นแบบ
- (2) ด้านการแบ่งปันวิสัยทัศน์ให้เกิดแรงบันดาลใจ
- (3) ด้านการสร้างกระบวนการแบบทำท่าย
- (4) ด้านการทำให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ
- (5) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

32) วัชรพล คงมนต์ (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารองค์การภาครัฐ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- (1) การมีหลักธรรมและจิตสำนึกที่ดีงาม
- (2) การไม่บิดเบือนข้อมูลและไม่ใช้ตำแหน่งหาผลประโยชน์
- (3) การแสดงความรับผิดชอบเมื่อบริหารงานผิดพลาด
- (4) การพบปะและช่วยเหลือประชาชนสม่ำเสมอ
- (5) การวางตัวให้เหมาะสม

33) วรรณญา แสงพิทักษ์ (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณธรรม จริยธรรมของผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลบัณฑิต ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีคุณธรรมจริยธรรมดังนี้

- (1) ด้านความซื่อสัตย์
- (2) ความเสียสละ
- (3) ความขยันหมั่นเพียร
- (4) การพึ่งตนเอง

34) อาคม มากมีทรัพย์ (2557: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 11 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านความเมตตากรุณา

- (2) ด้านกัลยาณมิตร
- (3) ด้านธรรมาภิบาล
- (4) ด้านความยุติธรรม
- (5) ด้านความซื่อสัตย์
- (6) ด้านการบังคับตนเอง
- (7) ด้านความมีเหตุผล
- (8) ด้านการเป็นผู้นำ
- (9) ด้านการปกครอง
- 10) ด้านความมีวินัย
- 11) ด้านความรับผิดชอบ

35) วิทยาลัยเฉลิมวงศาเวช (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบปัจจัย 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่

- (1) ความรับผิดชอบต่ออาจารย์/บุคลากร/นักศึกษา
- (2) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ
- (3) การปฏิบัติตามกฎหมาย
- (4) การดูแลสิ่งแวดล้อม
- (5) การมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน
- (6) กิจกรรมเพื่อสังคม
- (7) เศรษฐศาสตร์ทางการศึกษา

โดยนำเนื้อหาเหล่านั้นนี้มาบูรณาการเข้ากับผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้วิธีรวมกันทุกส่วนของผลสรุปของข้อมูลในแต่ละระเบียบวิธี

หากจะสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการทบทวนวรรณกรรมแล้ว สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการทบทวนวรรณกรรม

รายการ	หัวข้อ																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
1. มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)																																					
1.1 เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง																																					
2. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)																																					
2.1 มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน																√																					
2.2 ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้																		√	√							√			√								
2.3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้																				√																	
2.10 เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน							√																														

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายการ	หัวข้อ																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน																																				
(Student-Centered Excellence)																																				
3.2 รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	√											√		√			√														√					
4. การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)																																				
4.3 สามารถจงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้					√							√																				√				
4.4 ความสามารถในการติดต่อและประสานงาน																																				
4.6 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน	√	√			√	√					√	√	√		√	√																				
4.7 มีแผนการพัฒนานาบุคลากร																																				
4.8 ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา							√																													

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายการ	หัวข้อ																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
5. การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)																																				
5.2 เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน																																				
5.3 มีการเรียนรู้จากตัวเทียบที่เป็นเลิศในการศึกษา รวมถึงองค์การคู่แข่ง																																				√
5.4 สามารถจัดทำคู่มือ และเอกสารให้ความรู้ต่าง ๆ																																				
5.6 สามารถบริหารจัดการเวลาได้																																				√
5.7 สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง																																				√
5.8 เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่																																				
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)																																				
6.2 มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ																																				√ √

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายการ	หัวข้อ																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
6.6 ทิศนคติบวกกับงานประกันคุณภาพหรือ Quality Assurance		√			√											√		√																√	
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)																																			
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)																																			
8.3 สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ											√																								
8.4 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล											√																								
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)																																			
9.4 มีส่วนร่วมกับชุมชนโดยรอบ																											√	√		√					√
10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)																																			
10.3 มีธรรมาภิบาล																√																		√	
10.4 มีจรรยาบรรณวิชาชีพ																										√			√						√

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายการ	หัวข้อ																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
10.5 มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับดำเนินการ										√																											

จากตารางแสดงให้เห็นถึงความถี่ของตัวสมรรถนะที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และผู้วิจัยได้แสดงความถี่ที่พบในแต่ละวิธีการได้มาซึ่งข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกสมรรถนะ ที่มีความถี่สะสมตั้งแต่ 3 ขึ้นไป โดยนับความถี่สะสมหนึ่งคะแนนต่อการกล่าวถึงจากหนึ่งผู้ให้ข้อมูล และจากแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการทบทวนวรรณกรรม โดยไม่นับคะแนนซ้ำจากภายในแหล่งข้อมูลแหล่งเดียวกัน และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาในขั้นตอนถัดไป เป็นจำนวนทั้งสิ้น 25 ข้อ

ตารางที่ 4.3 ผลการบูรณาการข้อมูล

รายการ	ความถี่ที่พบใน การสัมภาษณ์	ความถี่ที่พบใน การทบทวน วรรณกรรม
1. มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)		
1.1 เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง	8	0
2. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)		
2.1 มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน	6	1
2.2 ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้	4	4
2.3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้	3	1
2.10 เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน	9	1
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)		
3.2 รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	5	5
4. การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)		
4.3 สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้	4	3
4.4 ความสามารถในการติดต่อและประสานงาน	9	0
4.6 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการ ทำงานร่วมกัน	8	9
4.7 มีแผนการพัฒนาศูนย์กลาง	3	0
4.8 ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา	6	1
5. การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)		
5.2 เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน	4	0
5.3 มีการเรียนรู้จากตัวเทียบที่เป็นเลิศในการศึกษา รวมถึง องค์กรคู่แข่ง	9	1

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายการ	ความถี่ที่พบใน การสัมภาษณ์	ความถี่ที่พบใน การทบทวน วรรณกรรม
5.4 สามารถจัดทำคู่มือ และเอกสารให้ความรู้ต่าง ๆ	3	0
5.6 สามารถบริหารจัดการเวลาได้	3	1
5.7 สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง	4	2
5.8 เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่	3	0
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)		
6.2 มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ	5	5
6.6 ทักษะคิดบวกกับงานประกับคุณภาพหรือ Quality Assurance	10	5
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)		
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)		
8.3 สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ	10	1
8.4 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล	10	1
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)		
9.4 มีส่วนร่วมกับชุมชนโดยรอบ	0	4
10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)		
10.3 มีธรรมาภิบาล	1	2
10.4 มีจรรยาบรรณวิชาชีพ	0	3
10.5 มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ	4	4

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลโดยระเบียบวิธีการแบบเคลฟายในขั้นตอนต่อไปนั้นจะ
ใช้ข้อมูลจากกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในการสัมภาษณ์และการบูรณาการการทบทวน
วรรณกรรม จากเนื้อหาที่มีจำนวนความถี่ที่ปรากฏตั้งแต่ 3 ขึ้นไป จำนวนอย่างน้อย 3-5 ข้อมูลต่อ 1
หมวดค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) และใช้ข้อมูลที่
รวมกันทุกส่วนของผลสรุปของข้อมูลในแต่ละระเบียบวิธีจากกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลการ

สัมภาษณ์และการบูรณาการทบทวนวรรณกรรม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประกอบไปด้วย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร ดร.ดาวิษา ศรีชัยรัตน์และ รศ.ดร.ภก.สมภพ ประธานธูรารักษ์ เป็นผู้ตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือในขั้นตอนนี้

4.5 ผลการศึกษาของระเบียบวิธีแบบเดลฟาย (Delphi Result)

หลังจากเสร็จสิ้นขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถามและนำไปใช้เก็บข้อมูลด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบเดลฟายแล้ว ผู้วิจัยพบว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการศึกษารอบนี้มีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการที่ระเบียบวิธีระบุไว้ หากเกิดความผิดพลาดจากผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยคัดเลือกไว้ไม่สามารถดำเนินการต่อจนเสร็จสิ้นกระบวนการ ดังตารางที่ 3.4 เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรมมาเป็นผู้เชี่ยวชาญในระเบียบวิธีแบบเดลฟายนี้ด้วย โดยแบ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญใหม่จำนวน 8 ท่านและผู้ให้ข้อมูลจากในขั้นตอน 3.5 จำนวน 10 ท่าน รวม 18 ท่าน โดยมีรายละเอียดสรุปดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 สรุปข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ

รายการ	จำนวน (คน)
เพศ	
1) ชาย	3
2) หญิง	15
อายุ (ปี)	
1) <30	1
2) 31-40	2
3) 41-50	5
4) >51	10
ระดับการศึกษา	
1) ต่ำกว่าและหรือเทียบเท่าระดับปริญญาตรี	3
2) ระดับปริญญาโท	13
3) ระดับปริญญาเอก	2

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)
ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งบริหาร (ปี)	
1) <5	8
2) 6-10	1
3) 11-15	5
4) 16-20	2
5) 21-25	0
6) 26-30	1
7) >30	1

ผลการตอบแบบสอบถามด้วยระเบียบวิธีแบบเดลฟายรอบที่ 1 นั้น แบบสอบถามได้รับกลับมาสมบูรณ์ครบถ้วนไม่มีส่วนของข้อความที่ขาดหายไป หลังการทำแบบสอบถามผู้วิจัยได้นำผลไปทดสอบหาค่าทางสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่

1) ค่าเฉลี่ย โดยพิจารณาที่ค่าเฉลี่ยมากกว่า 4 ขึ้นไป

2) ค่ามัธยฐาน โดยพิจารณาที่ค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 ขึ้นไป และได้เปลี่ยนมาเป็นพิจารณาที่ค่ามัธยฐานในระดับ 5 คะแนนเท่านั้นในภายหลัง อันเนื่องมาจากจำนวนของสมรรถนะที่ผ่านเกณฑ์ในการเลือกมีจำนวนมากไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Hinkin (1995) ที่ได้ให้คำแนะนำถึงความเหมาะสมของจำนวนข้อในการทำแบบสอบถาม จำนวนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุดอยู่ที่จำนวน 4-6 ข้อ

3) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยพิจารณาที่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่า 1.5 ผลดังที่แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากระเบียบวิธีแบบเคลฟายรอบที่ 1

รายการ	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ควอไทล์ 1	ควอไทล์ 3	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
1. มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)					
1.1 เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง	4.66	5	4.25	5	0.75
2. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)					
2.1 มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน	4.72	5	4.25	5	0.75
2.2 ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้	4.88	5	5	5	0
2.3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้	4.44	5	4	5	1
2.4 เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน	4.88	5	5	5	0
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)					
3.2 รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ำ	4.66	5	5	5	1

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ควอไทล์ 1	ควอไทล์ 3	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
4. การให้ความสำคัญกับคน					
(Valuing People)					
4.1 สามารถจูงใจ รักษาขวัญ กำลังใจบุคลากรในการทำงานให้ เกิดความสุขและความผูกพันได้	4.55	5	4	5	1
4.2 ความสามารถในการ ติดต่อและประสานงาน	4.55	5	4	5	1
4.3 ส่งเสริมให้เกิดการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการ ทำงานร่วมกัน	4.5	5	4	5	1
4.4 มีแผนการพัฒนามูลฐาน	4.44	5	4	5	1
4.5 ทักษะในการให้ คำแนะนำและปรึกษา	4.27	4	4	5	1
5. การเรียนรู้ระดับสถาบันและ ความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)					
5.1 เข้าใจในกระบวนการ ทำงานในสายงานของตน	4.94	5	5	5	0
5.2 มีการเรียนรู้จากตัวเทียบที่ เป็นเลิศในการศึกษา รวมถึง องค์กรคู่แข่ง	4	4	3	5	2
5.3 สามารถจัดทำคู่มือ และ เอกสารให้ความรู้ต่าง ๆ	4.27	4	4	5	1
5.4 สามารถบริหารจัดการ เวลาได้	4.66	5	4	5	1

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ควอไทล์ 1	ควอไทล์ 3	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
5.5 สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่ม ได้ด้วยตนเอง	4.55	5	4	5	1
5.6 เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่	4.77	5	5	5	0
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)					
6.1 มีความรู้ในการจัดการ คุณภาพ	4.5	5	4	5	1
6.2 ทักษะคิดบวกกับงาน ประกับคุณภาพหรือ Quality Assurance	4.72	5	5	5	0
7. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)					
7.1 สามารถรวบรวมข้อมูล และสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ	4.61	5	4	5	1
7.2 มีความสามารถในการ คิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปล ผลข้อมูล	4.66	5	4.25	5	0.75
8. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)					
8.1 มีส่วนร่วมกับชุมชน โดยรอบ	3.72	4	3	4	1

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ควอไทล์ 1	ควอไทล์ 3	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
9. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)					
9.1 มีธรรมาภิบาล	4.94	5	5	5	0
9.2 มีจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.88	5	5	5	0
9.3 มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ	4.94	5	5	5	0

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในการทำแบบสอบถามตามระเบียบวิธีเดลฟายรอบที่ 1 สามารถอธิบายตามผลการวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนา โดยเลือกอธิบายผลสมรรถนะที่ระดับคะแนนมัธยฐาน 5 คะแนนและในแต่ละระดับคะแนนมีความหมายดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ อย่างมาก เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการขับเคลื่อนหน่วยงานตามโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ พอสมควร สมรรถนะนั้น ๆ เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงาน แต่หากไม่มีก็สามารถที่จะขับเคลื่อนได้

3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสมรรถนะนั้น ๆ มีประโยชน์ในการขับเคลื่อนหน่วยงานในระดับหนึ่ง แต่หากขาดไปก็ไม่ได้ก่อความเสียหายมากนัก มีก็ดีไม่มีก็ได้

2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่ค่อยเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ เป็นสมรรถนะที่ไม่ค่อยจำเป็นในการขับเคลื่อนหน่วยงาน แต่ถ้ามีก็ไม่เสียหายอะไร

1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ เลย คิดว่าไม่จำเป็นต้องนำมาพิจารณาเลยเรียงตามลำดับมากที่สุดในแต่ละหมวดคำนิยม ดังนี้ต่อไปนี้

โดยผลคะแนนในรอบนี้จะถูกเพิ่มเข้าไปในการทำแบบทดสอบเดลฟายในรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาอีกครั้ง

4.5.1 มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 1 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยงมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75

4.5.2 การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 5 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75

ข้อที่ 2 ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

ข้อที่ 3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 4 เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

4.5.3 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 1 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกคามีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

4.5.4 การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 5 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้มีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 2 ความสามารถในการติดต่อและประสานงานมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 3 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกันมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 4 มีแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

4.5.5 การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 4 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตนมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

ข้อที่ 2 สามารถบริหารจัดการเวลาได้ มีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 3 สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเองมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 4 เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่มีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

4.5.6 การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 2 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 มีความรู้ในการจัดการคุณภาพมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 2 ทัศนคติบวกกับงานประกันคุณภาพหรือ Quality Assurance มีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

4.5.7 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 2 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 2 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล มีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75

4.5.8 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)

ไม่มีผลสมรรถนะที่ระดับคะแนนมัธยฐาน 5 คะแนน

4.5.9 จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 4 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 มีธรรมาภิบาลมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

ข้อที่ 2 มีจรรยาบรรณวิชาชีพมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

ข้อที่ 3 มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้ดำเนินการมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1 ผู้วิจัยได้นำค่าสถิติเชิงพรรณนาที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1 เพิ่มเข้าไปในแบบสอบถามรอบที่ 2 และให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาซ้ำอีกครั้ง แล้วทำการวิเคราะห์ผลสถิติเชิงพรรณนาอีกรอบ ดังตารางแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากระเบียบวิธีแบบเดลฟายรอบที่ 2

รายการ	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ควอไทล์ 1	ควอไทล์ 3	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
1. มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)					
1.1 เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง	4.61	5	4.25	5	0.75
2. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)					
2.1 มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน	4.83	5	5	5	0
2.2 ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้	4.94	5	5	5	0
2.3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้	4.5	5	4	5	1

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ควอไทล์ 1	ควอไทล์ 3	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
2.4 เป็นตัวกลางในการ สื่อสารระหว่างผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน	4.88	5	5	5	0
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้น ผู้เรียน (Student-Centered Excellence)					
3.1 รับฟังและตอบสนอง ต่อความต้องการของลูกค้า	4.77	5	5	5	0
4. การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)					
4.1 สามารถจูงใจ รักษาขวัญ กำลังใจบุคลากรในการทำงานให้ เกิดความสุขและความผูกพันได้	4.61	5	4.25	5	0.75
4.2 ความสามารถในการ ติดต่อและประสานงาน	4.66	5	5	5	0
4.3 ส่งเสริมให้เกิดการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการ ทำงานร่วมกัน	4.66	5	4.25	5	0.75
4.4 มีแผนการพัฒนา บุคลากร	4.44	5	4	5	1
4.5 ทักษะในการให้ คำแนะนำและปรึกษา	4.5	5	4	5	1

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ควอไทล์ 1	ควอไทล์ 3	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
5. การเรียนรู้ระดับสถาบันและ ความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)					
5.1 เข้าใจในกระบวนการ ทำงานในสายงานของตน	4.94	5	5	5	0
5.2 มีการเรียนรู้จากตัวเทียบ ที่เป็นเลิศในการศึกษา รวมถึง องค์กรคู่แข่ง	4.05	4	3.25	5	1.75
5.3 สามารถจัดทำคู่มือ และ เอกสารให้ความรู้ต่าง ๆ	4.16	4	4	5	1
5.4 สามารถบริหารจัดการ เวลาได้	4.77	5	5	5	0
5.5 สามารถศึกษาค้นคว้า เพิ่มได้ด้วยตนเอง	4.5	5	4	5	1
5.6 เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่	4.72	5	5	5	0
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)					
6.1 มีความรู้ในการจัดการ คุณภาพ	4.44	5	4	5	1
6.2 ทักษะคิดบวกกับงาน ประกันคุณภาพหรือ Quality Assurance	4.77	5	5	5	0

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	ควอไทล์ 1	ควอไทล์ 3	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
7. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)					
7.1 สามารถรวบรวมข้อมูล และสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ	4.5	5	4	5	1
7.2 มีความสามารถในการ คิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปล ผลข้อมูล	4.5	5	4	5	1
8. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)					
8.1 มีส่วนร่วมกับชุมชน โดยรอบ	3.88	4	3	4.75	1.75
9. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)					
9.1 มีธรรมาภิบาล	4.88	5	5	5	0
9.2 มีจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.88	5	5	5	0
9.3 มีความรับผิดชอบต่อ สิ่งที่ได้ดำเนินการ	4.83	5	5	5	0

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในการทำแบบสอบถามตามระเบียบวิธีเดลฟาย รอบที่ 2 ไม่ปรากฏข้อสมรรถนะที่ค่ามาตรฐานได้คะแนนต่ำกว่า 3.5 แต่ปรากฏค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มากกว่า 1.5 จำนวน 2 สมรรถนะ ได้แก่ 5.2 มีการเรียนรู้จากตัวเทียบที่เป็นเลิศในการศึกษารวมถึงองค์การคู่แข่ง และ 8.1 มีส่วนร่วมกับชุมชน จึงนับว่าไม่ผ่านการพิจารณาจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามระเบียบวิธีแบบเดลฟายรอบที่ 2 สามารถนำมาอธิบายตามผลการวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนา ที่ระดับคะแนนมาตรฐาน 5 คะแนนขึ้นไป

5 คะแนน หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ อย่างมาก เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการขับเคลื่อนหน่วยงานตามโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ พอสมควร สมรรถนะนั้น ๆ เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงาน แต่หากไม่มีก็สามารถที่จะขับเคลื่อนได้

3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสมรรถนะนั้น ๆ มีประโยชน์ในการขับเคลื่อนหน่วยงานในระดับหนึ่ง แต่หากขาดไปก็ไม่ได้ก่อความเสียหายมากนัก มีก็ดีไม่มีก็ได้

2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่ค่อยเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ เป็นสมรรถนะที่ไม่ค่อยจำเป็นในการขับเคลื่อนหน่วยงาน แต่ถ้ามีก็ไม่เสียหายอะไร

1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ เลย คิดว่าไม่จำเป็นต้องนำมาพิจารณาเลย เรียงตามลำดับมากที่สุดในแต่ละหมวดคำนิยม ดังนี้ต่อไป

4.5.10 มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 1 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยงมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75

4.5.11 การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

ข้อที่ 2 ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

ข้อที่ 3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 4 เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีค่ามัธยฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

4.5.12 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 1 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

4.5.13 การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้มีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75

ข้อที่ 2 ความสามารถในการติดต่อและประสานงานมีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

ข้อที่ 3 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกันมีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0.75

ข้อที่ 4 มีแผนการพัฒนามูลฐานมีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 5 ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษามีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

4.5.14 การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 4 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตนมีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

ข้อที่ 2 สามารถบริหารจัดการเวลาได้ มีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

ข้อที่ 3 สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมได้ด้วยตนเองมีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 4 เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่มีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

4.5.15 การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 2 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 มีความรู้ในการจัดการคุณภาพมีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 2 ทักษะคิดบวกกับงานประกับคุณภาพหรือ Quality Assurance มีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

4.5.16 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 2 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการมีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

ข้อที่ 2 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล มีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1

4.5.17 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)

ไม่มีผลสมรรถนะที่ระดับคะแนนมาตรฐาน 5 คะแนน

4.5.18 จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 4 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 มีธรรมาภิบาลมีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

ข้อที่ 2 มีจรรยาบรรณวิชาชีพมีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

ข้อที่ 3 มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการมีค่ามาตรฐานที่ 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 0

ในการตอบแบบสอบถามตามระเบียบวิธีแบบเดลฟายรอบที่ 2 นั้นได้เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการแก้ไขระดับคะแนนของตนเอง โดยจะต้องแนบเหตุผลสั้น ๆ ที่ทำการเปลี่ยนแปลงระดับคะแนนมาด้วย โดยมีการเปลี่ยนแปลงการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งหมด 40 ข้อ ดังตารางแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 เหตุผลประกอบการแก้ไขคะแนนสมรรถนะ

รายการ	คะแนน เดิม	คะแนนที่ ทำการ แก้ไข	เหตุผลประกอบ
1. เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง	4	5	- ทำให้สามารถวางแผนในการดำเนินการและรวบรวมข้อมูลได้
2. มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน	4	5	- ทำให้งานดำเนินการเป็นไปตามกำหนด
3. รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	4	5	- ต้องมีข้อนี้เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานใหญ่ด้วย
4. ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน	3	5	- ลูกค้าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรอยู่รอดและพัฒนาตนเองได้ การรับฟังและตอบสนองต่อข้อเสนอแนะหรือความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิด
5. มีแผนการพัฒนาศักยภาพ	4	5	- ทบทวนแล้วการมอบหมายงานรายบุคคลไม่เพียงพอต้องมีการทำงานเป็นทีม
			- หากให้งานประสบความสำเร็จ ควรมีสมรรถนะในข้อนี้ เพราะบุคลากรเป็นกำลังสำคัญขององค์กร

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการ	คะแนนเดิม	คะแนนที่ทำการแก้ไข	เหตุผลประกอบ
6. ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา	5	5	- ยืนยันเหตุผล:หัวหน้างานมีบทบาทโดยตรงต่อการมอบหมายและสั่งการให้เกิดการปฏิบัติตามแผนจึงต้องสามารถให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาได้อย่างดี
	3	5	- ทบทวนแล้วภาพรวมของงานต้องมีการแนะนำสอนงานประกอบการดำเนินงาน
7. มีการเรียนรู้จากตัวเทียบที่เป็นเลิศในการศึกษา รวมถึงองค์การคู่แข่ง	5	5	- ยืนยันเหตุผล:การเรียนรู้และต่อยอดได้ดีจะสามารถทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็วและประหยัดทรัพยากร/เวลา
	3	4	- กรณีไม่มีคู่แข่ง อาจดูจากผลประกอบการที่ผ่านมาขององค์กร
8. สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง	3	5	- เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร แต่บางองค์กรจะมีหลักสูตรขององค์กร
9. มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ	4	5	- เนื่องจากในปัจจุบันการปฏิบัติงานจะเน้นเรื่องระบบคุณภาพต่างๆ ากันมากขึ้น - เห็นด้วยว่าเป็นทักษะที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุผล - ยืนยันเหตุผล:หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการวางแผนงาน/โครงการ มอบหมายงานให้ทีม กำกับติดตามและรายงานผล
10. สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ	4	5	- เห็นด้วยว่าเป็นสิ่งจำเป็น แต่ในทางปฏิบัติเป็นไปได้ยากและมีข้อจำกัดมาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการ	คะแนนเดิม	คะแนนที่ทำการแก้ไข	เหตุผลประกอบ
11. มีส่วนร่วมกับชุมชนโดยรอบ	3	5	- เข้าใจว่าเป็นส่วนที่ต้องดูแลผลกระทบกับสังคมโดยรอบ
12. มีจริยบรรณวิชาชีพ	4	5	- ผู้บริหารควรมีจริยบรรณเพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

4.6 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

จากคำถามในงานวิจัยที่มุ่งหาว่าสมรรถนะใดของหัวหน้างานสายสนับสนุนที่จำเป็นต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ได้ดำเนินการมาจนปรากฏคำตอบของคำถามที่ตั้งไว้ผ่าน 6 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบสมรรถนะตามวิธีของ Spancer and Spancer (1993) โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลได้แก่

- 1) การสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview)
- 2) การบูรณาการทบทวนวรรณกรรม (Integrative Literature Review)
- 3) ระเบียบวิธีแบบเดลฟาย

จนได้ผลเป็นชุดสมรรถนะในหมวดค่านิยมทั้งสิ้น 22 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง
- 2) มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน
- 3) ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้
- 4) สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
- 5) เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
- 6) รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
- 7) สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้
- 8) ความสามารถในการติดต่อและประสานงาน
- 9) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน

- 10) มีแผนการพัฒนาศักยภาพ
- 11) ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา
- 12) เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน
- 13) สามารถบริหารจัดการเวลาได้
- 14) สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง
- 15) เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่
- 16) มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ
- 17) ทักษะติดต่อกับงานประกันคุณภาพ หรือ Quality Assurance
- 18) สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ
- 19) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล
- 20) มีธรรมาภิบาล
- 21) มีจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 22) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาชุดสมรรถนะของหัวหน้างานสายสนับสนุน ด้วยคำถามในงานวิจัยที่ว่าสมรรถนะใดของหัวหน้างานสายสนับสนุนที่จำเป็นต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยแบ่งหมวดหมู่ของสมรรถนะออกเป็นกลุ่ม ตามคำนิยามทั้ง 11 ประการของเกณฑ์ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ตามวิธีในการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบของงานวิจัย ดังต่อไปนี้

- 1) การสัมภาษณ์อิงพฤติกรรม
- 2) การบูรณาการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
- 3) ระเบียบวิธีแบบเดลฟาย

ในแต่ละขั้นตอนของการศึกษามีกระบวนการเริ่มจากการสัมภาษณ์อิงพฤติกรรม โดยกำหนดเกณฑ์ กำหนดกลุ่ม กำหนดเครื่องมือหรือคำถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล ร่วมกับการศึกษางานวิจัยอื่นควบคู่ไปด้วย หลังจากนั้นรวมข้อมูลทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกันโดยนำเอาเฉพาะคำนิยามที่พบความถี่รวมกันจากทั้ง 2 วิธีที่ 3-5 ความถี่ขึ้นไป แปลงเป็นแบบสอบถามตามระเบียบวิธีแบบเดลฟาย โดยระเบียบวิธีแบบเดลฟายนี้จะเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้าขั้นสุดท้าย ในขั้นตอนสุดท้ายผู้วิจัยได้ทำการทบทวนข้อมูลดิบและข้อมูลที่ทำกรแปลผลแล้วอีกครั้งก่อนนำเสนอออกมาเป็นชุดสมรรถนะของหัวหน้างานสายสนับสนุนที่จำเป็นต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศตามที่แสดงในผลของบทที่ 4 แล้วนำมาอภิปรายผลร่วมกับการศึกษาหรือแม่แบบอื่นเพื่อให้งานวิจัยชิ้นนี้มีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 1 ปี เริ่มตั้งแต่การนัดสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนแรก เมื่อวันที่ 18 เดือนมกราคม พ.ศ. 2560 ณ โรงพยาบาลรามารับดี จนกระทั่งได้ผลชุดสมรรถนะออกมาเป็นผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ในวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2560

ชุดสมรรถนะของหัวหน้างานนั้นแบ่งออกเป็น 11 คำนิยามตามหมวดหมู่ของเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

คำนิยามหมวดหมู่ที่ 1 มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

ค่านิยมหมวดหมู่ที่ 2 การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ค่านิยมหมวดหมู่ที่ 3 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)

ค่านิยมหมวดหมู่ที่ 4 การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

ค่านิยมหมวดหมู่ที่ 5 การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

ค่านิยมหมวดหมู่ที่ 6 การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

ค่านิยมหมวดหมู่ที่ 8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

ค่านิยมหมวดหมู่ที่ 10 จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)

โดยยกเว้นในค่านิยมหมวดหมู่ที่ 7 ได้แก่ การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation) 9 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility) และ 11 การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results) ที่ไม่พบสมรรถนะภายใต้ค่านิยมดังกล่าวจากการศึกษา

ในบทสุดท้ายนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิจัยโดยย่อ และอภิปรายผลการศึกษารวมไปถึงข้อจำกัดของงานวิจัย การให้ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ และข้อเสนอสำหรับงานวิจัยในอนาคตได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

เพื่อก่อเกิดให้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการอธิบายผลของการศึกษาเทียบกับผลของการศึกษาในแต่ละขั้นตอนของระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

5.1.1 ผลการศึกษาของการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

ผู้วิจัยได้กำหนดให้ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยเลือกจากองค์การที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) ผลการศึกษพบจำนวนองค์การที่ผ่านการประเมินจำนวนทั้งสิ้น 8 องค์การ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559) ได้แก่

- 1) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 2) คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
- 3) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- 4) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- 5) คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 6) คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- 7) คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 8) คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5.1.2 ผลการศึกษาของการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเกณฑ์

จากรายชื่อองค์กรที่ผ่านการคัดเลือกจากระเบียบวิธีก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกระดับบุคคลเพิ่มเติมจากเกณฑ์ในระดับองค์กร ดังนี้

- 1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานระดับผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป
- 2) เป็นผู้รับผิดชอบหรือมีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพในองค์กรที่ตนเองสังกัด
- 3) เป็นผู้ที่อยู่ในฝ่ายสนับสนุนภายใต้โครงสร้างขององค์กรที่ตนเองสังกัด
- 4) เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานในกระบวนการการพัฒนา

หน่วยงานและการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

โดยผลการศึกษาพบกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านเกณฑ์จำนวนทั้งสิ้น 35 ท่าน ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลออกเป็นสองส่วนด้วยกัน เพื่อให้จำนวนตรงตามความต้องการขั้นต่ำของระเบียบวิธีต่อไป โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลจำนวน 17 ท่านเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรม และผู้ให้ข้อมูลส่วนที่เหลือร่วมกับบางส่วนของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรมในระเบียบวิธีแบบเดลฟาย

5.1.3 ผลการศึกษาของการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรม

แบบสัมภาษณ์อิงพฤติกรรม ได้ถูกใช้เพื่อรวบรวมความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และพฤติกรรมจากประสบการณ์ในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศจำนวน 17 ท่าน ผลการศึกษาพบจำนวนสมรรถนะจำนวน 61 ข้อ ได้แก่

- 1) มีความรู้ในเรื่องของตัวชี้วัด
- 2) สามารถควบคุม กำกับ และติดตามการดำเนินการ
- 3) เข้าใจในองค์กรของตน
- 4) มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน
- 5) ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้
- 6) สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
- 7) สามารถส่งเสริมให้เกิดความสนใจแก่ผู้บริหารระดับสูง

- 8) มีการสื่อสาร ถ่ายทอด และให้ข้อมูล
- 9) มีความพร้อมเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ
- 10) มีภาวะผู้นำ
- 11) เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน
- 12) รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
- 13) รับฟังความคิดเห็นและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร
- 14) ปรับปรุง และพัฒนารวมไปถึงแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น
- 15) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้
- 16) มีความต้องการที่จะพัฒนา
- 17) มีเครือข่ายและความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น
- 18) สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้
- 19) ทักษะในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ
- 20) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน
- 21) ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา
- 22) มีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลง
- 23) มีการเรียนรู้จากตัวเทียบที่เป็นเลิศในการศึกษา รวมถึงองค์กรคู่แข่ง
- 24) สามารถบริหารจัดการเวลา
- 25) สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง
- 26) มีความรู้ในเชิงธุรกิจ
- 27) มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ
- 28) มีความรู้ในการบริหาร
- 29) สามารถวางแผน จัดทำระบบปรับกระบวนการทำงาน
- 30) ทักษะคิดบวกกับงานประกันคุณภาพหรือ Quality Assurance
- 31) มีประสบการณ์ในการดำเนินงานคุณภาพมาแต่เดิมในระดับหนึ่ง
- 32) มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรนั้น ๆ
- 33) ทักษะด้านเทคโนโลยี
- 34) สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ
- 35) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล
- 36) มีความรู้ในเกณฑ์ที่ลึกซึ้งจนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้

- 37) เข้าใจความแตกต่างทางหน้าที่ และบทบาทในสังคม
- 38) รับผิดชอบหน้าที่ของตน
- 39) เป็นผู้ที่มีองภาพโดยรวมได้
- 40) พัฒนาเป็นผู้ตรวจประเมิน
- 41) การรายงานการประเมินตนเองหรือ Self-Assessment Report (SAR) ตามสิ่งที่

ได้ปฏิบัติจริง

- 42) มีธรรมาภิบาล
- 43) ทำหน้าที่ของเลขา
- 44) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ
- 45) เข้าใจในวัตถุประสงค์ของเกณฑ์ว่าเป็นการพัฒนางานประจำ
- 46) สร้างความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมในงานได้
- 47) เป็นหน่วยงานแรกๆที่อาสาเข้าร่วมโครงการ
- 48) ทักษะในการจัดการอบรมหรือสัมมนา
- 49) สามารถมอบหมายงานได้
- 50) มีเทคนิคในการสื่อสาร
- 51) เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน
- 52) สามารถจัดทำคู่มือ และเอกสารให้ความรู้ต่างๆ
- 53) เข้าใจช่วยพัฒนาคุณภาพของตนเอง
- 54) เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่
- 55) มีความรู้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 56) ความสามารถในการดำเนินการประชุม
- 57) มีการวิเคราะห์ประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของสถาบัน
- 58) รับรู้สถานการณ์การดำเนินงานขององค์กร
- 59) มีความสามารถในการสอน ถ่ายทอดความรู้ได้
- 60) ความสามารถในการติดต่อและประสานงาน
- 61) มีแผนการพัฒนาคณากร

5.1.4 ผลการศึกษาของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ชุดสมรรถนะที่เป็นผลการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างจากตารางที่ 4.2 จากสมรรถนะที่พบจำนวน 64 ข้อข้างต้น มี 18 หัวข้อที่ไม่พบในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและอีก 3 สมรรถนะที่พบเฉพาะจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแยกออกเป็นสมรรถนะที่พบความถี่ซ้ำจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

- 1) มีความรู้ในเรื่องของตัวชี้วัด
- 2) สามารถควบคุม กำกับ และติดตามการดำเนินการ
- 3) เข้าใจในองค์การของตน
- 4) มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน
- 5) ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้
- 6) สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
- 7) สามารถส่งเสริมให้เกิดความสนใจแก่ผู้บริหารระดับสูง
- 8) มีการสื่อสาร ถ่ายทอด และให้ข้อมูล
- 9) มีความพร้อมเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ
- 10) มีภาวะผู้นำ
- 11) เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
- 12) รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
- 13) รับฟังความคิดเห็นและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร
- 14) ปรับปรุง และพัฒนารวมไปถึงแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น
- 15) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้
- 16) มีความต้องการที่จะพัฒนา
- 17) มีเครือข่ายและความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น
- 18) สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้
- 19) ทักษะในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ
- 20) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน
- 21) ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา
- 22) มีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลง
- 23) มีการเรียนรู้จากตัวเทียบที่เป็นเลิศในการศึกษา รวมถึงองค์การคู่แข่ง

- 24) สามารถบริหารจัดการเวลา
- 25) สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง
- 26) มีความรู้ในเชิงธุรกิจ
- 27) มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ
- 28) มีความรู้ในการบริหาร
- 29) สามารถวางแผน จัดทำระบบปรับกระบวนการทำงาน
- 30) ทักษะคิดบวกกับงานประกันคุณภาพหรือ Quality Assurance
- 31) มีประสบการณ์ในการดำเนินงานคุณภาพมาแต่เดิมในระดับหนึ่ง
- 32) มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรนั้นๆ
- 33) ทักษะด้านเทคโนโลยี
- 34) สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ
- 35) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล
- 36) มีความรู้ในเกณฑ์ที่ลึกซึ้งจนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้
- 37) เข้าใจความแตกต่างทางหน้าที่ และบทบาทในสังคม
- 38) รับผิดชอบหน้าที่ของตน
- 39) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ
- 40) เข้าใจในวัตถุประสงค์ของเกณฑ์ว่าเป็นการพัฒนางานประจำ
- 41) การรายงานการประเมินตนเองหรือ Self-Assessment Report (SAR) ตามสิ่งที่ได้ปฏิบัติจริง
- 42) มีธรรมาภิบาล
- 43) สร้างความรู้สึกร่วมกันในงานได้

ส่วนสมรรถนะที่ไม่พบความถนัดในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1) เป็นผู้ที่มีองภาพโดยรวมได้
- 2) พัฒนาเป็นผู้ตรวจประเมิน
- 3) ทำหน้าที่ของเลขานุการ
- 4) เป็นหน่วยงานแรกๆที่อาสาเข้าร่วมโครงการ
- 5) มีความสามารถในการสอน ถ่ายทอดความรู้ได้
- 6) ความสามารถในการติดต่อและประสานงาน
- 7) มีแผนการพัฒนามูลฐาน
- 8) ทักษะในการจัดการอบรมหรือสัมมนา

- 9) สามารถมอบหมายงานได้
- 10) มีเทคนิคในการสื่อสาร
- 11) เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน
- 12) สามารถจัดทำคู่มือ และเอกสารให้ความรู้ต่างๆ
- 13) เข้าใจช่วยพัฒนาคุณภาพของตนเอง
- 14) เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่
- 15) มีความรู้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 16) ความสามารถในการดำเนินการประชุม
- 17) มีการวิเคราะห์ประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของสถาบัน
- 18) รับรู้สถานการณ์การดำเนินงานขององค์กร

และสมรรถนะที่พบความถึเฉพาะจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1) ดูแลสิ่งแวดล้อม
- 2) มีส่วนร่วมกับชุมชนโดยรอบ
- 3) มีจรรยาบรรณวิชาชีพ

5.1.5 ผลการศึกษาของระเบียบวิธีแบบเดลฟายและสรุปผลการศึกษา

จากการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญในระเบียบวิธีวิจัยขั้นตอนนี้ไว้ทั้งสิ้น 30 ท่าน โดยมีผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 18 ท่าน ตรงตามจำนวนขั้นต่ำที่ระบุไว้ในระเบียบวิธี โดยเป็นจำนวนที่อัตราลดลงของความคาดเคลื่อนมีจำนวนน้อยมาก ได้ผลออกมาเป็นสมรรถนะจำนวนทั้งสิ้น 31 ข้อ ก่อนที่จะเข้าสู่การสรุปผลการศึกษาของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำตารางเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจโดยสรุปดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 ตารางสรุปผลการศึกษา

ขั้นที่	ระเบียบวิธี	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์
1. กำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล	กำหนดมาในบทที่ 1	-	-	คำนิยม 11 ข้อ และรายชื่อองค์กรที่ผ่านโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)
2. การกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเกณฑ์	แบบสอบถาม	การสอบถามไปยังผู้บริหารระดับสูง	การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง	รายชื่อผู้ที่มีผลปฏิบัติการเป็นเลิศตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้
3. การรวบรวมข้อมูล	การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม	แบบสัมภาษณ์	การวิเคราะห์เนื้อหา	รายการสมรรถนะและพฤติกรรม
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบสมรรถนะ	ดำเนินการในแต่ละขั้นตอนย่อย ในขั้นตอนที่ 2, 3 และ 5	-	-	-
5. การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบสมรรถนะ	ระเบียบวิธีแบบเดลฟาย	แบบสอบถาม	สถิติเชิงพรรณนา	รายการสมรรถนะที่ผ่านการพิจารณา
6. การเตรียมการเพื่อนำรูปแบบสมรรถนะไปใช้	ไม่ได้อยู่ในขอบเขตการศึกษาวิจัยในครั้งนี้	-	-	-

และผลสรุปการศึกษาในครั้งนี้พบชุดสมรรถนะในหมวดค่านิยมทั้งสิ้น 22 สมรรถนะดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง
- 2) มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน
- 3) ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้
- 4) สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
- 5) เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
- 6) รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
- 7) สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้
- 8) ความสามารถในการติดต่อและประสานงาน
- 9) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน
- 10) มีแผนการพัฒนามูลฐาน
- 11) ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา
- 12) เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน
- 13) สามารถบริหารจัดการเวลาได้
- 14) สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง
- 15) เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่
- 16) มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ
- 17) ทักษะคิดบวกกับงานประกันคุณภาพ หรือ Quality Assurance
- 18) สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ
- 19) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล
- 20) มีธรรมาภิบาล
- 21) มีจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 22) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ

5.2 การอภิปรายผล

จากการวิจัยพบว่าสมรรถนะ 22 ประการที่มีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร ในระดับความสำคัญที่สูงสุด โดยวัดจากระดับคะแนนที่ 5 มัชยฐาน หมายถึงผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้นๆอย่างมาก เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการขับเคลื่อนหน่วยงานตามโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายผลเป็นรายข้อดังต่อไปนี้

5.2.1 มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 1 ข้อย่อย ได้แก่เป็นผู้ที่มองภาพโดยรวมได้ โดยสมรรถนะตัวนี้มีความสอดคล้องและถูกกล่าวถึงในฐานะที่เป็นค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยหมายถึงการจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กร ให้เป็นองค์กรหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุพันธกิจและยังสอดคล้องกับแนวคิดของพสุ เดชะรินทร์ (2556: 14) ว่าผู้ที่มีมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น และสามารถตอบสนองต่อโอกาสนั้นได้เร็วกว่าผู้อื่น หรือจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดหรือมองเห็นภาพในสิ่งที่อยากให้องค์กรเป็นได้ จะเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

5.2.2 การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริประภา ฤชาชัย และยุพิน อังสุโรจน์ (2558) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรองรับคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ที่ผลการศึกษาพบสมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Evers and Lakomski (2000: 58) ที่กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่นและความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์

ข้อที่ 2 ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของภาวนา กิตติวิมลชัย และคณะ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติที่ กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคว่าขาดแนวการปฏิบัติหรือตัวอย่างที่ดี นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาของ สมานใจ กลังบุญคล่อง (2547) ที่ศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพของ สถาบันธัญญารักษ์

พบความสอดคล้องกัน โดยมีหนึ่งในปัจจัยที่เป็นผลการศึกษาในแนวทางเดียวกัน ได้แก่ แสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ (2552: 63) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดตามเกณฑ์ PMQA ข้อหนึ่งไว้ว่าผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของณัฐกิสสร ชื่นสุขสมหวัง (2557: บทคัดย่อ) อีกด้วย

ข้อที่ 3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลวิจัยในข้อนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Manzo (2012) ที่กล่าวไว้ว่าผู้นำเป็นส่วนเสริมสร้างสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และยังเป็นผู้สร้างความคาดหวังให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ อีกทั้งยังต้องกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ผลการศึกษาของกิตติยา อินทกาญจน์ (2553) ยังสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว ด้วยผลวิจัยที่ชี้ว่าลักษณะเป็นบุคคลที่เปิดใจรับโอกาสที่จะเรียน มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเอง มีความรักที่จะเรียน มองอนาคตในแง่ดี มีความคิดริเริ่มและมีอิสระในการเรียน มีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้และแก้ปัญหา และเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้เรียนที่ดีได้ เป็นลักษณะขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยผลที่พบจากการศึกษา

ข้อที่ 4 เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของบรรพต ปันทรส (2545: บทคัดย่อ) ที่มีวิธีในการแก้ไขปัญหาที่พบจากการดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารระดับกลางทำเป็นต้นแบบ และจัดให้มีที่ปรึกษามาช่วย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือจัดการตัวกลางมาช่วยแก้ไขในเรื่องผู้บริหารไม่ได้ติดตามแผนงานอย่างจริงจังที่ส่งผลให้พนักงานขาดแรงจูงใจที่จะปรับปรุงและรู้สึกสับสนกับระบบต่างๆ ที่ซับซ้อน

5.2.3 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 1 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเพชรอำไพ สุขารมณ (2550: 79) ได้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จากการศึกษาในหัวข้อการประเมินพนักงานและองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภูมิศึกษาโรงพยาบาลลานสักพบปัจจัยทราบว่าลูกค้าคือใคร และมีความต้องการอย่างไร เช่นเดียวกันกับมณฑล ศาสนนันท์ (2552) ได้ทำการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการศึกษาพบปัจจัยย่อยที่ได้ให้นักความสำคัญสูงสุดในแต่ละปัจจัยหลัก โดยมีการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหนึ่งในปัจจัยหลัก

5.2.4 การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Kouzes and Posner (2002: 117) และ ภูษิต อินทรประสงค์ (2552: 124 อ้างถึงใน วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ, 2555: 5) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดพฤติกรรมผู้นำที่สมควรนำมาเป็นแบบอย่างโดยประกอบด้วยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจเป็นหนึ่งในพฤติกรรมผู้นำ เช่นเดียวกันกับการศึกษาของประภัสสร เสงี่ยม กุลถาวร (2544: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้แบบสอบถามตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผลการวิจัยสรุปออกมาได้ตัวชี้วัดจำนวน 8 ตัว โดยมีการเสริมแรงจูงใจ เป็นหนึ่งในตัวชี้วัด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของจิราพร กิตติสมนาคุณ (2550: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การกรณีศึกษา บริษัทเบอร์ลี่ ยุคเกอร์ ฟู้ดส์ จำกัด ในการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานที่เป็นปัจจัยแวดล้อมพบปัญหาและอุปสรรคคือการขาดแรงจูงใจของพนักงาน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าประเด็นความสามารถในการจูงใจและรักษาขวัญกำลังใจของบุคลากรนั้นเป็นสมรรถนะที่สำคัญของของหัวหน้างานสายสนับสนุน

ข้อที่ 2 ความสามารถในการติดต่อและประสานงาน ซึ่งสมรรถนะในข้อนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สติต วงศ์สวรรค์ (2529: 245) ที่กล่าวว่าบุคคลที่มีพฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่น ๆ (Positive Influence) และสมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถือยกย่องให้มีสถานภาพเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ ควบคุม ประสาน และดำเนินกิจการงานกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายคือผู้นำ

ข้อที่ 3 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน ซึ่งสมรรถนะในข้อนี้สอดคล้องกับการศึกษาของปัทมา ยัมพงส์ (2541: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำ บรรยายาสององค์การที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสิงห์บุรี โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ประธาน เลขานุการ และสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำควรตระหนักถึงการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการบริหารคุณภาพโดยรวมแก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลรวมทั้งเตรียมความพร้อมองค์การ สร้างบรรยายาสององค์การให้เหมาะสมเอื้อต่อการนำการบริหารคุณภาพโดยรวมมาดำเนินการ ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันผู้นำทุกระดับควรให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เช่นเดียวกันกับการศึกษาของเพ็ญสุภา สุขประเสริฐ (2550) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการคุณภาพทั่วทั้ง

องค์การ (TQM) กรณีศึกษา บริษัท ทรูมัลติมัล (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ผลการศึกษาพบการทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เช่นเดียวกันกับการศึกษาของสุเทพ กรมตะเกา (2549: บทคัดย่อ) ที่พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ลูกค้า ประชาชน : การบริหารงานด้วยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) เกิดจากการทำงานร่วมกันของทุกคนในองค์การแสดงว่าการทำงานร่วมกันของทุกคนในองค์การส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM มากที่สุด

ข้อที่ 4 มีแผนการพัฒนานุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของวราภรณ์ สามโกเศศ (2542: 6) ที่มีความเชื่อว่าถ้าหากพัฒนานุคลากรจนมีความสามารถแล้ว บุคลากรจะใช้ความสามารถที่มีไปพัฒนา ผลักดันองค์การจนบรรลุเป้าหมาย

ข้อที่ 5 ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา ซึ่งสมรรถนะในข้อนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของบรรพต ปันทรส (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การกรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ลำปาง จำกัด ที่พบการจัดให้มีที่ปรึกษามาช่วยเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่พบ เช่นเดียวกันกับงานศึกษาของเจริญ ทั้งทอง (Phi Delta Kappa, n.d. อ้างถึงใน เจริญ ทั้งทอง, 2536: 38) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีสมรรถนะมีการปรึกษาหารือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.5 การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 4 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของเพชรอำไพ สุขารมณ (2550: 79) ที่พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความสนใจทำความเข้าใจเกณฑ์วิธีการประเมินผลงานของตนเอง ให้ความสนใจอย่างจริงจังในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลงานไปปรับปรุงผลงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น มีความสนใจเรียนรู้โปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อที่จะนำมาช่วยปรับปรุงการทำงานของตนเองให้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อที่ 2 สามารถบริหารจัดการเวลา ซึ่งสมรรถนะในข้อนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของสมชาย เทพแสง (2548: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการ

คุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ ลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพและการบริหารเวลา นอกจากนี้จากการศึกษาของสุรวี สุนาลัย (2555: 67-70) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ยังพบปัญหาและอุปสรรคในงานประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามข้อมูลปลายเปิดในเรื่องของข้อจำกัดของเวลา

ข้อที่ 3 สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง ซึ่งสมรรถนะในข้อนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของกิตติยา อินทกาญจน์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคลขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากผลการศึกษาพบว่า ในระดับบุคคลบุคคลมีรูปแบบการเรียนรู้จากการนำตนเองอยู่ในระดับสูงมีความรักที่จะเรียน มองอนาคตในแง่ดี มีความคิดริเริ่ม และมีอิสระในการเรียน มีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้และการแก้ปัญหา และเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้เรียนที่ดีได้ และมีความสนใจเรียนรู้โปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อที่จะนำมาช่วยปรับปรุงการทำงานของตนเองให้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการศึกษาของเพชรอำไพ สุขารมณ (2550: 79)

ข้อที่ 4 เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเพชรอำไพ สุขารมณ (2550: 79) ที่พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามบางท่านชอบที่จะเรียนรู้และมีความสนใจเรียนรู้ นอกจากนี้ PMQA การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (2552: 63) ได้ ยังได้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะนี้โดยกล่าวถึงบทบาทของผู้ผู้นำในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดตามเกณฑ์ PMQA ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้

5.2.6 การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 2 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสมานใจ คลังบุญคลอง (2547) ที่ได้ศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพของสถาบัน วิทยุรักษ์ จากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการนำองค์กรของผู้บริหาร โดยมีปัจจัยด้านมีความเข้าใจในกระบวนการคุณภาพ เช่นเดียวกันกับการศึกษาของกิตติพิไล แสนคำ (2552: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ TQM มาใช้ในบริษัทไทยคามีจำกัดพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ คือ การที่พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ

จิราพร กิตติสมนาคุณ (2550: บทคัดย่อ) จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กรณีศึกษา บริษัทเบอร์ลี่ ยุคเกอร์ ฟู้ดส์ จำกัด ในการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานที่เป็นปัจจัยแวดล้อม พบความรู้ ความเข้าใจที่มีต่อการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการศึกษาของวชิระ ฉัตรภูติ (2549: บทคัดย่อ) ในการศึกษาความพร้อมในการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษา บริษัทภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้พบว่าแนวทาง และขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของบริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) คือบริษัทต้องสื่อสารให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่องค์กรจะต้องทำ

นอกจากนี้ยังพบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการศึกษาของ สุรวี สุนาลัย (2555: 67-70) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้แก่ผู้ที่มีความรู้เรื่องประกันคุณภาพการศึกษาเป็นคนละคนกับที่รับผิดชอบเรื่องงานประกันคุณภาพการศึกษา

ข้อที่ 2 ทักษะคิดบวกกับงานประกันคุณภาพหรือ Quality Assurance ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุเทพ กรมตะเกา (2549: บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ลูกค้า ประชาชน : การบริหารงานด้วยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบระดับความรู้ใน TQM เป็นเพียงพื้นฐานความเข้าใจส่วนบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้และรับรู้ข่าวสารภายในองค์กรซึ่งไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่รางวัล เช่นเดียวกันกับการศึกษาของจิราพร กิตติสมนาคุณ (2550: บทคัดย่อ) ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กรณีศึกษา บริษัทเบอร์ลี่ ยุคเกอร์ ฟู้ดส์ จำกัด พบปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานที่เป็นปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและทัศนคติที่มีต่อการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

นอกจากนี้ผลการศึกษาของสุรวี สุนาลัย (2555: 67-70) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้ทำการกำหนดชุดลงไปอีกว่าทัศนคติของบุคลากรมีองค์ประกอบใดบ้าง ได้แก่ เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่น ศรัทธา ทুমเท เสียสละ ใส่ใจ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติ และพยายามแก้ปัญหาด้วยกัน นอกจากนี้ยังกล่าวถึงทัศนคติที่ไม่ดีต่องานประกันคุณภาพเพิ่มเติมด้วยว่าบุคลากรบางคนไม่เห็นความสำคัญ ด้วย มิใช่หน้าที่ ไม่ตระหนักถึงความจำเป็น มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานประกันคุณภาพ มองว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน นอกจากนี้ บัทยา ยัมพงศ์ (2541: บทคัดย่อ) ที่ได้

ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำ บรรยายาสององค์การที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการบริหารคุณภาพ โดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสิงห์บุรี ยังได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการการสร้างความทัศนคติที่ดีต่อการบริหารคุณภาพ โดยรวมแก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลรวมทั้งเตรียมความพร้อมองค์การ สร้างบรรยายาสององค์การให้เหมาะสมเอื้อต่อการนำการบริหารคุณภาพโดยรวมมาดำเนินการ อีกด้วยโดยจะเป็นการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และยังมี การศึกษาของบุคคลอีกหลายท่าน ตัวอย่างเช่น สมานใจ คลังบุญคลอง (2547) ที่พบปัจจัยการมีความคิดสร้างสรรค์และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพจากการศึกษา เป็นต้น

5.2.7 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 2 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ

สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรวี สุนาลัย (2555: 67-70) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผลพบปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในงานประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามข้อมูลปลายเปิด ดังนี้ ผู้อื่นเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลจึงไม่รู้ว่าต้องให้ข้อมูลอะไร และไม่ทราบข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงของงานประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าความสามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการเป็นสมรรถนะอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร

ข้อที่ 2 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล สอดคล้องกับการศึกษาของกิตติยา อินทกาญจน์ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร: กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้มีการศึกษารูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคล และระดับทีมขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยผลที่พบทักษะที่สำคัญของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีมคือทักษะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์

5.2.8 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)

ไม่พบสมรรถนะภายใต้หัวข้อนี้ ในผลวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากอาจจะเกิดจากต้นแบบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มาจากการนำค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่อยู่ในระดับขององค์กรมาใช้เพื่อหาสมรรถนะในระดับบุคคลจึงไม่พบความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ อุปนิสัยหรือจิตภาพส่วนบุคคลในระดับดังกล่าว แม้แต่ตัวเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (2558: 15-19) เองได้กล่าวถึงค่านิยมในหมวดหมู่ที่ว่า "เป็นการรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะซึ่งเป็นผลกระทบจากการปฏิบัติงานขององค์กร กล่าวคือ

เป็นผลลัพธ์ในระดับองค์กร ซึ่งไม่ใช่ผลลัพธ์ในระดับบุคคล ดังนั้นจึงไม่พบสมรรถนะข้อนี้ในเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ แต่ได้มีการศึกษาจำนวนหนึ่งได้พูดถึงสมรรถนะนี้ไว้ เช่น PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ (2552: 63) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดตามเกณฑ์ PMQA ผลการศึกษาพบผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม เป็นหนึ่งในบทบาทของผู้นำ นอกจากนี้ยังพบองค์ประกอบย่อยของความรับผิดชอบต่อสังคมจากการศึกษาของวีระศักดิ์ จันทะสงคราม (2549: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาหัวข้อการรับรู้ตนเองด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการศึกษพบการรับรู้ตนเองในระดับมาก 4 ด้าน ดังนี้

- 1) การร่วมกิจกรรมต่างๆของชุมชนและสังคม
- 2) การบำเพ็ญประโยชน์และสร้างความเจริญให้กับชุมชน
- 3) การช่วยคิดและแก้ปัญหาต่างๆของสังคม
- 4) การช่วยสอดส่องพฤติกรรมของบุคคลที่จะเป็นภัยสังคม

และนอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสถานศึกษาว่า

- 1) ควรเสียสละเวลาส่วนตัวเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนให้บ่อยครั้งขึ้น
- 2) ควรบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมตามความรู้ความสามารถ
- 3) ควรบริจาคงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมต่างๆของชุมชน

และเกณฑ์ตามแนวคิดของสถาบันไทยพัฒน์ ยังได้กล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา โดย ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์ ว่าหลักของความรับผิดชอบต่อสังคมมีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

- 1) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Organization Governance)
- 2) การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน (Human Rights)
- 3) การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor Practices)
- 4) การดูแลสิ่งแวดล้อม (Environment Protection)
- 5) การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Fair Operating Practices)
- 6) การใส่ใจต่อผู้บริโภค (Customer Issues)
- 7) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (Development to the Community and Society)
- 8) การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Reporting)

5.2.9 จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

หัวข้อนี้ประกอบด้วย 4 ข้อย่อย คือ

ข้อที่ 1 มีธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของศิริประภา ฤาชัย และยุพิน อังสุโรจน์ (2558) ได้ทำการศึกษาถึงสมรรถนะของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรอบรับคุณภาพ โรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ผลการศึกษาค้นพบสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล เช่นเดียวกันกับอาคม มากมีทรัพย์ (2557: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาค้นพบว่าองค์ประกอบจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบ 11 ด้าน โดยมีด้านธรรมาภิบาลเป็นหนึ่งในองค์ประกอบ

ข้อที่ 2 มีจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งสมรรถนะในข้อนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของวิมานวรรณคำ (2553: 177) ได้ทำการศึกษาถึงการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษานาเดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาค้นพบสมรรถนะที่จำเป็นการพัฒนาในหัวข้อคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เช่นเดียวกันกับการศึกษาของณัฐภัสสร ชื่นสุขสมหวัง (2557: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของครูปฐมวัย ผลการศึกษาด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่

- 1) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ
- 3) การมีวินัยและความรับผิดชอบ

และการศึกษาของวัลลภา เกลิมวงศาเวช (2556: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาค้นพบปัจจัย 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม พบคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบ

ข้อที่ 3 มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรวิ สุณาลัย (2555: 67-70) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พบปัจจัยด้านบุคลากร ประกอบด้วยเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบ เช่นเดียวกันกับการศึกษาของเพชรอำไพ สุขารมณ (2550: 79) ที่ได้ทำการศึกษาการประเมินพนักงานและองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษา โรงพยาบาลลานสัก พบองค์ประกอบในการรับทราบว่างานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่นั้นจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กร นอกจากนี้ยังตระหนักว่าการปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่ในแต่ละวันนั้น

คือหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง เช่นเดียวกันกับการศึกษาของณัฐภัตสร ชื่นสุขสมหวัง (2557: บทคัดย่อ) ในการศึกษาเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของครูปฐมวัย พบการมีวินัยและควมรับผิดชอบ โดยวัชรพล คงมนต์ (2555: บทคัดย่อ) จากการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยได้ขยายความควมรับผิดชอบจากผลการศึกษาไว้ว่า เป็นการแสดงความรับผิดชอบเมื่อบริหารงานผิดพลาด

5.2.10 สมรรถนะที่ไม่ปรากฏในผลการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้

ในระหว่างกระบวนการวิจัยพบหนึ่งในสมรรถนะที่ถูกนำออกจากขั้นตอนการประเมินผลก่อนสรุปเป็นผลลัพธ์ของการศึกษาในครั้งนี้จากระเบียบวิธีวิจัยและเกณฑ์การคัดเลือกที่ได้กำหนดไว้ แต่จากการเปรียบเทียบสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาจากแหล่งอื่นพบว่ามียรายชื่อสมรรถนะดังกล่าวปรากฏในหัวข้อการอบรมและในเนื้อหาของอบรมเป็นจำนวนมาก ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าเป็นสมรรถนะที่หน่วยงานและผู้จัดการอบรมเห็นว่ามีสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ผู้วิจัยจึงขอลำดับสมรรถนะดังกล่าวไว้ ณ ที่นี้ เพื่อให้ผู้ที่สนใจในการศึกษาขั้นนี้ทราบว่ายังมีสมรรถนะอื่นอีกที่พบว่ามีสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์การแต่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจากระเบียบวิธีในการศึกษาครั้งนี้ โดยสมรรถนะดังกล่าวได้แก่ มีทักษะของการเป็นผู้ตรวจประเมิน โดยแหล่งเปรียบเทียบที่พบได้แก่

1) โครงการ TQA Internal Organization Assessment (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2559) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผู้ตรวจประเมินระบบคุณภาพภายในองค์กร ให้สามารถประเมินภาพรวม ค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง และระดับพัฒนาการของระบบบริหารองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของโอกาสพัฒนาที่พบและจัดทำรายการที่มีคุณค่าต่อการวางแผน เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

2) หลักสูตรผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในองค์กร (Organizational Assessor: OA) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559) ที่มุ่งเน้นการสร้างผู้ประเมิน เพื่อให้สามารถประเมินและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน

3) การประชุมอบรมพี่เลี้ยงโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559) เพื่อให้เกิดโอกาสในการที่สถาบันนำเกณฑ์ไปใช้ประเมินตนเอง โดยระบุโอกาสพัฒนา กำหนดแผนในการพัฒนาตนเองให้ชัดเจน และดำเนินการตามแผนโดยมีตัววัด (ระยะเวลา 18 เดือน) โดยมีทีมพี่เลี้ยงให้ความช่วยเหลือ

4) การประชุมสัมมนา เรื่อง การดำเนิน โครงการต่อยอดคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ ได้รับการพัฒนาเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจประเมินคุณภาพองค์การทางการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาสามารถประเมินองค์การด้วยตนเองโดยใช้เกณฑ์ EdPEx และเพื่อพัฒนากลุ่มมือการดำเนินงานที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้มีคุณภาพอย่างก้าวกระโดด

ตารางต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบหัวข้อ ที่พบจากงานวิจัยนี้ กับคำนิยามของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และหัวข้อสมรรถนะสำหรับการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาจากแหล่งที่ต่างกัน

ตารางที่ 5.2 การเทียบเคียงสมรรถนะกับหลักสูตรอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง

ข้อสรุปจากงานวิจัย	EdPEx (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558 : 12-63)	หัวข้อสมรรถนะสำหรับการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางใน สายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาจากหลักสูตรการอบรมของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561)
1. มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)		
1.1 เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้และมีความสามารถในการเชื่อมโยง	พบความสัมพันธ์กับหมวดหมู่ค่านิยมมุมมองเชิงระบบ โดยเกณฑ์ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับระบบงาน	-
2. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)		
2.1 มีวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน	พบความสัมพันธ์กับหมวดหมู่การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ โดยเกณฑ์ระบุไว้ว่าผู้นำระดับสูงควรกำหนดวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นแสดงถึงค่านิยมของสถาบันและแนวปฏิบัติที่มีจริยธรรมให้ประจักษ์ ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบและวิธีต่างๆเพื่อองค์ความรู้	-
2.2 ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้	เกณฑ์ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำระดับสูงไว้ ในหมวด 1 การนำองค์การโดยให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงที่เป็นต้นแบบ โดยเฉพาะในสถาบันที่ได้รับการยกย่องอย่างสูง โดยระบุถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านต่างๆ	-

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ข้อสรุปจากงานวิจัย	EdPEx (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558 : 12-63)	หัวข้อสมรรถนะสำหรับการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางใน สายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาจากหลักสูตรการอบรมของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561)
2.5 มีเครือข่ายและความสัมพันธ์ กับหน่วยงานอื่น	เกณฑ์ได้กล่าวถึงหน้าที่ของสถาบันว่ามีความจำเป็นที่จะต้องสร้าง คู่ความร่วมมือภายในสถาบัน และการสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างคณาจารย์	อุดมศึกษานำแนวทางการดำเนินโครงการ คู่มือและบทเรียน ต่าง ๆ ที่ได้รับ ขยายผลสู่การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพ ภายใน รวมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับอาเซียนและนานาชาติ
2.6 สามารถสร้างบรรยากาศแห่ง การเรียนรู้	กล่าวถึงหน้าที่ของผู้ในระดับสูงในด้าน การสร้างบรรยากาศที่ สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม	-
3.ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)		
3.1 รับฟังและตอบสนองต่อความ ต้องการของลูกค้ำ	ถูกกล่าวถึงในหมวด 3 คือลูกค้ำ โดยเกณฑ์ถามถึงวิธีการที่สถาบัน รับฟังเสียงของลูกค้ำ	-
4. การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)		
4.1 สามารถจูงใจ รักษาขวัญ กำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิด ความสุขและความผูกพันได้	สมรรถนะนี้ถูกกล่าวถึงในบทบาทหน้าที่ของผู้ในระดับสูงในการ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	-

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ข้อสรุปจากงานวิจัย	EdPEx (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558 : 12-63)	หัวข้อสมรรถนะสำหรับการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางใน สายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาจากหลักสูตรการอบรมของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561)
4.2 ความสามารถในการติดต่อ และประสานงาน	ถูกกล่าวถึงในขั้นตอนสู่ความก้าวหน้าในการพัฒนา โดยกล่าวถึง หน้าที่ของสถาบันว่าควรเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน	-
4.3 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน	เพื่อก่อให้เกิดเป็นองค์การสมรรถนะสูง และเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมไปถึงสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางการแข่งขัน	Learning and Sharing with Winner Organizations เชื่อมชม หน่วยงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากองค์การที่มีตัวอย่างที่ดี หรือได้รับรางวัล โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
4.4 มีแผนการพัฒนานุคลากร	ถูกกล่าวถึงในผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ในหัวข้อการ พัฒนานุคลากรผลลัพธ์ด้านการพัฒนานุคลากรและผู้นำคืออะไร	-
4.5 ทักษะในการให้คำแนะนำและ ปรึกษา	ถูกกล่าวถึงในหัวข้อขอความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สถาบันมี วิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานใน สถาบัน โดยกล่าวถึง การศึกษา การฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง การ ให้คำปรึกษา	-

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ข้อสรุปจากงานวิจัย	EdPEx (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558 : 12-63)	หัวข้อสมรรถนะสำหรับการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางใน สายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาจากหลักสูตรการอบรมของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561)
5. การเรียนรู้ระดับสถาบันและความ คล่องตัว (Organizational Learning and Agility)		
5.1 เข้าใจในกระบวนการทำงาน ในสายงานของตน	-	-
5.2 สามารถบริหารจัดการเวลาได้	-	-
5.3 สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ ด้วยตนเอง	-	-
5.4 เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่	-	-
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)		
6.1 มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ	-	-
6.2 ทักษะคิดบวกกับงานประกัน คุณภาพหรือ Quality Assurance	-	-

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ข้อสรุปจากงานวิจัย	EdPEx (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558 : 12-63)	หัวข้อสมรรถนะสำหรับการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางใน สายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาจากหลักสูตรการอบรมของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561)
7. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)		
7.1 สามารถรวบรวมข้อมูลและ สืบค้นข้อมูลที่ต้องการ	ถูกกล่าวถึงในการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นว่า สถาบันมี วิธีอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้น สารสนเทศและขอรับการสนับสนุนจากสถาบัน	-
7.2 มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล	ถูกกล่าวถึงในด้านความต้องการพัฒนาของบุคลากร ในการแปล ผลและการใช้ข้อมูล การวิเคราะห์และปรับกระบวนการให้ง่ายขึ้น	- Boost up Category through Business Excellence Tools หมวด 2 และ หมวด 4 เพื่อให้องค์กรสามารถนำแนวคิด แนวทาง รวมทั้ง เครื่องมือการบริหารจัดการใน หมวด 2 กลยุทธ์ และ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ไปประยุกต์ใช้เพื่อ พัฒนาองค์กรและยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ - โครงการฝึกอบรมหลักสูตร “การประเมินตนเองด้วยเกณฑ์ EdPEx (Self-Assessment : SA)” เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร โดยสามารถจำแนกจุดแข็งและ โอกาสในการพัฒนา รวมทั้งค้นหาสาเหตุเพื่อนำไปสู่การจัดทำ แผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรได้

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ข้อสรุปจากงานวิจัย	EdPEx (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558 : 12-63)	หัวข้อสมรรถนะสำหรับการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางใน สายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาจากหลักสูตรการอบรมของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561)
9. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)		
9.1 มีธรรมาภิบาล	ถูกกล่าวถึงในผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และธรรมาภิบาล เพื่อแสดงว่าสถาบันมีความรับผิดชอบต่อสังคมเพียงใด โดยเน้น ไปที่ความรับผิดชอบต่อผู้นำ ถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ	-
9.2 มีจรรยาบรรณวิชาชีพ	ถูกกล่าวถึงในวิธีการที่สถาบันปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าทุกการ ตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสียเป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณของ สถาบัน ซึ่งแยกแยะความถูกต้องและความผิด	-
9.3 มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ ดำเนินการ	ถูกกล่าวถึงในการกำกับดูแลของสถาบัน ที่เน้นว่าต้องมีการกำกับ ดูแลรับผิดชอบต่อหน้าที่ รับรู้เข้าใจ มีความโปร่งใส รวมทั้งมี การรับผิดชอบต่อผลต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้อง ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้	-

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ข้อสรุปจากงานวิจัย	EdPEx (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558 : 12-63)	หัวข้อสมรรถนะสำหรับการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางใน สายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาจากหลักสูตรการอบรมของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561)
10. สมรรถนะทั่วไป *ในการศึกษาครั้งนี้พบสมรรถนะที่ถูก นำออกในระหว่างขั้นตอนสร้างตัวแบบ สมรรถนะ ได้แก่ การมีทักษะของการ เป็นผู้ตรวจประเมิน การเปรียบเทียบ หัวข้อ ที่พบจากงานวิจัยนี้กับคำนิยาม ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ และหัวข้อ สมรรถนะสำหรับการอบรมพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุน ของสถาบันอุดมศึกษาจากแหล่งต่างๆ พบหัวข้อดังกล่าวในการอบรมเป็น จำนวนมาก จึงกล่าวได้ว่าสมรรถนะนี้		- - TQA Internal Organization เพื่อสร้างผู้ตรวจประเมินระบบ คุณภาพภายในองค์กร ให้สามารถประเมินภาพรวม ค้นหาจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง และระดับพัฒนาการของระบบ บริหารองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และสามารถ จัดลำดับความสำคัญของโอกาสพัฒนาที่พบและจัดทำรายการที่มี คุณค่าต่อการวางแผน เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ - หลักสูตรผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในองค์กร (Organizational Assessor: OA) มุ่งเน้นการสร้างผู้ประเมิน เพื่อให้ สามารถประเมินและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน - การประชุมอบรมพี่เลี้ยงโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดโอกาสในการที่สถาบันนำเกณฑ์ไปใช้ ประเมินตนเอง โดยระบุโอกาสพัฒนา กำหนดแผนในการพัฒนา

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ข้อสรุปจากงานวิจัย	EdPEx (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558 : 12-63)	หัวข้อสมรรถนะสำหรับการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางใน สายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาจากหลักสูตรการอบรมของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561)
พบความไม่สอดคล้องกับการอภิปราย ร่วมกับข้อมูลจากแหล่งอื่น		ตนเองให้ชัดเจน และดำเนินการตามแผน โดยมีตัววัด (ระยะเวลา 18 เดือน) โดยมีทีมพี่เลี้ยงให้ความช่วยเหลือ
		- การประชุมสัมมนา เรื่อง การดำเนิน โครงการต่อขยายคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาบุคลากรที่จะทำหน้าที่เป็น ผู้ตรวจประเมินคุณภาพองค์กรทางการศึกษาและให้ สถาบันอุดมศึกษาสามารถประเมินองค์กรด้วยตนเองด้วยเกณฑ์ EdPEx
ในการศึกษาครั้งนี้พบสมรรถนะที่ถูกนำ ออกในระหว่างขั้นตอนสร้างตัวแบบ สมรรถนะ ได้แก่ มีความพร้อมต่อความ เปลี่ยนแปลง โดยพบหัวข้อดังกล่าวใน การอบรมดังแสดงในตาราง	ถูกกล่าวถึงในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ ว่าสถาบันมีวิธีอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีด ความสามารถของสถาบัน โดยกล่าวถึงการตอบสนองอย่าง รวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงความต้องการของสถาบันและความ ท้าทายในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ รวมทั้งความจำเป็นใดที่ต้องมี การเปลี่ยนอย่างพลิกโฉมของโครงสร้างสถาบันและระบบงาน นอกจากนี้ยังถูกกล่าวถึงในการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน บุคลากร โดยถามถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการเตรียมบุคลากรให้	- Learning and Sharing with Winner Organizations เชื่อมชม หน่วยงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากองค์กรที่มีตัวอย่างที่ดี หรือได้รับรางวัล โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ - โครงการบ่มเพาะคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Incubation Project) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนว ทางการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไป ใช้ในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรทางการศึกษา
		- การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง Benchmarking ให้เป็นจาก ผู้ที่ทำเป็น

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ข้อสรุปจากงานวิจัย	EdPEx (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558 : 12-63)	หัวข้อสมรรถนะสำหรับการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางใน สายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาจากหลักสูตรการอบรมของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561)
	พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่ เปลี่ยนไป	- การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะวิชา โครงการพัฒนา คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ - การประชุมสัมมนา เรื่อง การดำเนิน โครงการต่อ ยอดคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการการ
ในการศึกษาค้นคว้าพบสมรรถนะที่ถูกลำ ออกในระหว่างขั้นตอนสร้างตัวแบบ สมรรถนะ ได้แก่ สร้างความรู้สึกร่วม ร่วมในงานได้ โดยพบหัวข้อดังกล่าวใน การอบรมดังแสดงในตาราง	ถูกกล่าวถึงในความผูกพันของบุคลากร โดยให้อธิบายถึงวิธีการที่ สถาบันทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการปรับปรุงและ สร้างนวัตกรรม	-

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่าหัวข้อสมรรถนะที่พบจากงานวิจัยครั้งนี้มีจำนวนมากกว่าจากแหล่งข้อมูลที่ใช้นำมาเปรียบเทียบ ได้แก่ ค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และหัวข้อสมรรถนะสำหรับการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาจากแหล่งอื่น ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในระดับองค์การมิใช่ระดับบุคคล และเกณฑ์ EdPEx ไม่ได้ระบุตัวบ่งชี้หรือวิธีการตอบคำถามอย่างชัดเจน เนื่องมาจากความสำเร็จและความเป็นเลิศจะมาจากสมรรถนะหลักขององค์การโดยต้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ โดยมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การทำให้เป็นไปไม่ได้ที่จะระบุตัวบ่งชี้เหมือนกันหมดทุกสถาบัน นอกจากนี้ตัวเกณฑ์เองยังมุ่งเน้นไปที่การประสานกันในทุกระดับทั้งผู้นำ บุคลากร และผู้เรียนรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เช่น ผู้ใช้บัณฑิต พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มิได้เน้นที่ตัวผู้ปฏิบัติงานหรือในที่นี้หมายถึงผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลางแต่เพียงอย่างเดียว ทำให้พบข้อมูลในปริมาณที่จำกัดเพื่อให้เกิดความสมดุลของการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่กล่าวไปข้างต้น

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้สรุปประเด็นที่พบในเกณฑ์คุณภาพและรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ไม่ปรากฏในงานวิจัยฉบับนี้ โดยทำการอภิปรายเปรียบเทียบเชิงเนื้อหาดังต่อไปนี้

1) เกณฑ์ได้กล่าวถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ ที่อาจจะรวมถึงการส่งข่าวสารและติดตามข่าวสารจากภายนอก และ ข้อมูลและสารสนเทศอาจจะมาจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกในรูปแบบที่หลากหลายและในปริมาณที่มากขึ้นเร็วขึ้น ความสามารถในการประมวลข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ประโยชน์ อยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และติดตามผล รวมทั้งความเสี่ยงที่น่าลงทุน (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 14) และ การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวถึงวิธีการที่สถาบันจัดการกับสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน รวมทั้งสารสนเทศ และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศ และยังได้กล่าวถึงความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศทางด้านไซเบอร์ (Cybersecurity) (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 39-40) และ การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ในหัวข้อความรู้ของสถาบันได้กล่าวถึงการผสมผสานหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ และการรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและในกระบวนการการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 45) ในหัวข้อดังกล่าวสอดคล้องกับสมรรถนะในการศึกษาค้นคว้า คือ ทักษะด้านเทคโนโลยีซึ่งเป็นหนึ่งในตัวแปรก่อนการสรุปผลการศึกษาที่ถูกคัดออกไปในช่วงพัฒนาแบบสอบถามอันเนื่องมาจากการลงความ

คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและข้อเสนอแนะจากผู้วิจัยเองที่เห็นว่าสมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะทั่วไปที่เป็นสมรรถนะพื้นฐานที่หัวหน้างานควรมีตามข้อกำหนดหรือเป็นสมรรถนะที่ต้องการในตำแหน่ง ไม่ได้เป็นสมรรถนะสำคัญที่ส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนองค์การตามแนวทางของเกณฑ์ แต่อย่างไรก็ตามผลสรุปของการศึกษาในครั้งนี้ได้กล่าวถึงความสามารถในการเปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่และมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมินและแปรผลข้อมูล ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่อาจจะสร้างองค์ความรู้ทดแทนในภายหลังได้

2) เรื่องการมีส่วนร่วมในสังคม หมายถึงความพยายามที่สถาบันทำเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม เช่น การให้ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ สร้างความเข้มแข็งให้งานบริการและการศึกษาของชุมชนในท้องถิ่น และปรับปรุงแนวทางของสมาคมหรือวิชาชีพต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 19) ซึ่งตรงตามสมรรถนะมีส่วนร่วมกับชุมชนโดยรอบแต่ทว่าถูกคัดออกโดยเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก ในขั้นตอนสรุปผลการศึกษา โดยเกณฑ์ที่ใช้เพื่อพิจารณาว่าระดับคะแนนมัธยมศึกษา 5 คะแนนขึ้นไป โดยสมรรถดังกล่าวได้ระดับคะแนนมัธยมศึกษา 4 คะแนน สามารถกล่าวได้ว่าสมรรถนะนี้เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานแต่หากไม่มีก็สามารถที่จะขับเคลื่อนได้ ผู้วิจัยให้ความคิดเห็นส่วนตัวเพิ่มเติมไว้ดังนี้ สมรรถนะดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การจริงจากการที่สามารถผ่านขั้นตอนการพัฒนารูปแบบสมรรถนะต่างๆจนมาถึงกระบวนการสุดท้ายก่อนจะถูกคัดออก ซึ่งผู้ที่ทำการลงความคิดเห็นในขั้นตอนนี้คือผู้บริหารระดับกลางเป็นหลัก อาจจะเป็นไปได้ว่าสมรรถนะดังกล่าวมีความสำคัญแต่ไม่ใช่สมรรถนะที่สำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ในการพัฒนาหัวหน้างานระดับกลาง

3) การจัดสรรทรัพยากร กล่าวถึงการที่สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และการจัดการความเสี่ยงต่างๆที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมั่นคง (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 25) ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถตอบประเด็นนี้ทางอ้อมได้ด้วยสมรรถนะมีความรู้ในการจัดการคุณภาพ เนื่องมาจากการจัดการคุณภาพนั้นรวมไปถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นเป็นการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจจะส่งผลให้องค์การหยุดชะงักหรือติดขัดสามารถดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งความรู้ในการจัดการคุณภาพเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่เป็นผลการศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้

4) ความถึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความถึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน กับความถึงพอใจที่มีต่อสถาบันคู่แข่ง และเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือเทียบเคียงในวงการการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 29) สามารถตอบประเด็น

นี้ได้ด้วยสมรรถนะมีการเรียนรู้จากตัวเทียบที่เป็นเลิศในการศึกษา รวมถึงองค์การคู่แข่งแต่ที่ว่าถูกตัดออกโดยเกณฑ์ในการสรุปผลการศึกษา โดยเกณฑ์ที่ใช้เพื่อพิจารณาว่าที่ระดับคะแนนมัธยมศึกษา 5 คะแนนขึ้นไป โดยสมรรถนะดังกล่าวได้ระดับคะแนนมัธยมศึกษาที่ 4 คะแนน สามารถกล่าวได้ว่าสมรรถนะนี้เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงาน แต่หากไม่มีก็สามารถที่จะขับเคลื่อนได้นอกจากนี้ยังพบประเด็นคำถามถึงหัวข้อการเปรียบเทียบกับคู่แข่งอีกได้แก่ 4.1 มีทักษะในการวิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การอย่างไร จากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 35) สามารถตอบในประเด็นทักษะการวิเคราะห์ ด้วยความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมินและแปรผลข้อมูลที่เป็นสมรรถนะในผลการศึกษาขึ้นนี้ และทักษะในการให้คำแนะนำและคำปรึกษาซึ่งประกอบไปด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับจากขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล

5) บุคลากร ในหัวข้อสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment) กล่าวถึงวิธีที่สถาบันใช้ในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิภาพ และ ก. จัดความสามารถและอัตราค่าจ้าง โดยถามถึงวิธีการที่สถาบันใช้ประเมินความต้องการทางด้านทักษะ สมรรถนะ คุณสมบัติที่ต้องมีการรองรับและระดับกำลังคนที่มี การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ถามถึงวิธีการที่สถาบันเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างที่เปลี่ยนไป และบรรยากาศด้านบุคลากร ถามถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสภาวะ ปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: 42-43) สามารถตอบประเด็นในข้อนี้ทางอ้อมได้ด้วยสมรรถนะมีความรู้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสมรรถนะหนึ่งที่ถูกนำออกในขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถามจากการลงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและถูกนำออกจากกระบวนการโดยผู้วิจัยเนื่องจากมีความเห็นว่าเป็นสมรรถนะพื้นฐานของหัวหน้างานมิใช่สมรรถนะที่ส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าในสถาบันการศึกษาจะมีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับภาระงานในหัวข้อดังกล่าวอยู่แล้ว ทำให้ความจำเป็นที่หัวหน้างานต้องมีสมรรถนะดังกล่าวลดลงไป

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้อภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในประเทศไทย (Leadership Development in Thailand) (Chiraprapha Akaraborworn and Dawisa Sritanyarat, 2017) โดยนำผลการศึกษาดังกล่าวมาอภิปรายรวมถึงสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็นของหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางในระดับการบริหารจัดการที่ระดับผู้จัดการ โครงการ (Project Manager) หัวหน้าแผนกและรักษาการ (Department Manager and Deputy) ที่ปรึกษา

โครงการ (Project Consultancy) และผู้จัดการฝ่าย หรือตัวแทนหรือผู้ช่วย (Division Manager and Deputy/Assistant) ที่มีความคาบเกี่ยวพร้อมกับอภิปรายสมรรถนะที่ไม่ปรากฏในการศึกษาค้างนี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 5.3 สมรรถนะที่พบความคาบเกี่ยว

สมรรถนะที่พบจากการพัฒนาภาวะผู้นำ ในประเทศไทย	ระดับสมรรถนะของ ผู้นำ	สมรรถนะที่พบในการศึกษา ครั้งนี้
1. สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงแก่ ระบบ	ผู้จัดการฝ่าย หรือ ตัวแทนหรือผู้ช่วย	-
2. การแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	ผู้จัดการฝ่าย หรือ ตัวแทนหรือผู้ช่วย	5. เป็นตัวกลางในการสื่อสาร ระหว่างผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน
3. ความสามารถในการมอบหมายงาน	ผู้จัดการฝ่าย หรือ ตัวแทนหรือผู้ช่วย	-
4. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้จัดการฝ่าย หรือ ตัวแทนหรือผู้ช่วย	-
5. การทำงานเป็นทีม	ผู้จัดการฝ่าย หรือ ตัวแทนหรือผู้ช่วย	9. ส่งเสริมให้เกิดการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ การทำงานร่วมกัน 8. ความสามารถในการติดต่อ และประสานงาน
6. การศึกษารุทธิกิจ	ผู้จัดการฝ่าย หรือ ตัวแทนหรือผู้ช่วย	-
7. สามารถทำงานคล้ายที่ปรึกษาภายใน องค์กร	ที่ปรึกษาโครงการ	11. ทักษะในการให้คำแนะนำ และปรึกษา
8. ทักษะในการดูแลโครงการของ องค์กร	ที่ปรึกษาโครงการ	-
9. มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการ องค์กร	ที่ปรึกษาโครงการ	16. มีความรู้ในการจัดการ คุณภาพ

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

สมรรถนะที่พบจากการพัฒนาภาวะผู้นำ ในประเทศไทย	ระดับสมรรถนะของ ผู้นำ	สมรรถนะที่พบในการศึกษา ครั้งนี้
10. ความสามารถในการบริหารและ วางแผนโครงการ	ที่ปรึกษาโครงการ	10. มีแผนการพัฒนานุเคราะห์ -
11. การคิดวิเคราะห์แยกแยะ	ที่ปรึกษาโครงการ	19. มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ประเมิน และแปล ผลข้อมูล
12. ทักษะในการให้คำปรึกษา	ที่ปรึกษาโครงการ	11. ทักษะในการให้คำแนะนำ และปรึกษา
13. การมุ่งเป้าหมายขององค์กร	หัวหน้าแผนกและ รักษาการ	2. มีวิสัยทัศน์และแนว ทางการดำเนินงานที่ชัดเจน
14. มีความรู้ความเข้าใจใน ผู้ได้บังคับบัญชา	หัวหน้าแผนกและ รักษาการ	16. มีความรู้ในการจัดการ คุณภาพ 7. สามารถจูงใจ รักษาขวัญ กำลังใจบุคลากรในการ ทำงานให้เกิดความสุขและ ความผูกพันได้
15. เน้นการทำงานเชิงรุก	หัวหน้าแผนกและ รักษาการ	-
16. ทักษะในการให้คำแนะนำ	หัวหน้าแผนกและ รักษาการ	11. ทักษะในการให้คำแนะนำ และปรึกษา
17. มีความเป็นผู้นำ	หัวหน้าแผนกและ รักษาการ	-
18. สามารถโค้ชและให้ข้อมูลย้อนกลับ ได้	หัวหน้าแผนกและ รักษาการ	-
19. สามารถริเริ่มหรือพัฒนาระบบใน องค์กรได้	ผู้จัดการโครงการ	-

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

สมรรถนะที่พบจากการพัฒนาภาวะผู้นำ ในประเทศไทย	ระดับสมรรถนะของ ผู้นำ	สมรรถนะที่พบในการศึกษา ครั้งนี้
20. สามารถพัฒนาการให้บริการ	ผู้จัดการ โครงการ	-
21. ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นใน งาน	ผู้จัดการ โครงการ	-

จากตารางข้างต้นพบว่ามีสมรรถนะที่พบจากผลการวิจัยครั้งนี้จำนวน 12 ประการที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chiraprapha Akaraborworn and Dawisa Sritanyarat (2017) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการอภิปรายถึงสมรรถนะที่ไม่พบในการศึกษาครั้งนี้เมื่อนำมาเทียบกับการพัฒนาภาวะผู้นำในประเทศไทย (Leadership Development in Thailand) (Chiraprapha Akaraborworn and Dawisa Sritanyarat, 2017) ดังต่อไปนี้

1) สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงแก่ระบบ ไม่พบสมรรถนะนี้เป็นหนึ่งในตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางที่ไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ระบบโดยไม่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง และด้วยเหตุนี้เองอาจจะทำให้สมรรถนะนี้ถูกมองว่าเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง

2) ความสามารถในการมอบหมายงาน พบเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ แต่ถูกคัดออกในขั้นตอนตรวจสอบความเกี่ยวข้องของเนื้อหาในตารางที่ 3.8 หัวข้อที่ 4.10

3) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ แต่ถูกคัดออกในขั้นตอนตรวจสอบความเกี่ยวข้องของเนื้อหาในตารางที่ 3.8 หัวข้อที่ 5.1

4) การศึกษาธุรกิจ พบเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ แต่ถูกคัดออกในขั้นตอนตรวจสอบความเกี่ยวข้องของเนื้อหาในตารางที่ 3.8 หัวข้อที่ 6.1

5) ทักษะในการดูแลโครงการขององค์กร พบเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ แต่ถูกคัดออกในขั้นตอนตรวจสอบความเกี่ยวข้องของเนื้อหาในตารางที่ 3.8 หัวข้อที่ 4.5

6) ความสามารถในการบริหารและวางแผนโครงการ พบเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ แต่ถูกคัดออกในขั้นตอนตรวจสอบความเกี่ยวข้องของเนื้อหาในตารางที่ 3.8 หัวข้อที่ 4.5

7) เน้นการทำงานเชิงรุก ไม่พบสมรรถนะนี้เป็นหนึ่งในตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้โดยตรง แต่พบว่าสมรรถนะดังกล่าวเป็นส่วนประกอบของสมรรถนะอื่น ๆ ที่ถูกคัดออกระหว่างการสรุปผลการศึกษา อาทิเช่น 2.4 สามารถส่งเสริมให้เกิดความสนใจแก่ผู้บริหารระดับสูงและ 3.1 สามารถนำหน่วยงานเข้าเป็นหน่วยงานต้นที่อาสาเข้าร่วมโครงการและ 3.4 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

8) ความเป็นผู้นำ พบเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ แต่ถูกคัดออกในขั้นตอนตรวจสอบความเกี่ยวข้องของเนื้อหาในตารางที่ 3.8 หัวข้อที่ 2.8

9) สามารถโค้ชและให้ข้อมูลย้อนกลับได้ พบเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ แต่ถูกคัดออกในขั้นตอนตรวจสอบความเกี่ยวข้องของเนื้อหาในตารางที่ 3.8 หัวข้อที่ 3.5

10) สามารถริเริ่มหรือพัฒนาระบบในองค์กรได้ พบเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ แต่ถูกคัดออกในขั้นตอนตรวจสอบความเกี่ยวข้องของเนื้อหาในตารางที่ 3.8 หัวข้อที่ 6.5

11) สามารถพัฒนาการให้บริการ พบเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ แต่ถูกคัดออกในขั้นตอนตรวจสอบความเกี่ยวข้องของเนื้อหาในตารางที่ 3.8 หัวข้อที่ 3.6 และ 5.5

12) ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในงาน ไม่พบสมรรถนะนี้เป็นหนึ่งในตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในงานนั้นผู้วิจัยได้ให้ความเป็นว่า เป็นลักษณะเฉพาะภายในบุคคลที่ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี มิใช่สมรรถนะหลักที่ส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรตามแนวทางของเกณฑ์ EdPEX

5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่หัวหน้างานระดับกลางในสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินนำโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ส่งผลให้ผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนน้อยจนกล่าวได้ว่าเกือบไม่ได้จำนวนความต้องการขั้นต่ำของระเบียบวิธีวิจัยในการศึกษา อย่างไรก็ตาม

จำนวนผู้ให้ข้อมูลนั้นยังอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถดำเนินการวิจัยจนเสร็จสิ้นได้ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้อาจไม่สามารถขยายผลเป็นวงกว้างไปสู่การอธิบายตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารที่เป็นกลุ่มสายวิชาการได้

2) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาภายใต้บริบทของประเทศไทยเท่านั้นและยังไม่ได้มีการพิจารณาถึงความแตกต่างด้านสมรรถนะองค์การในด้านพฤติกรรมเชิงเชื้อชาติเข้ามาร่วมพิจารณา อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลนั้นอยู่ในองค์กรที่ได้รับรางวัลตามเกณฑ์มาตรฐานสากล ทำให้ข้อมูลที่ได้รับนั้นอยู่ในระดับที่เทียบเคียงกับมาตรฐานสากลได้ แต่อย่างไรก็ตามผลการศึกษาก็ยังคงอยู่ใต้บริบทการศึกษาของประเทศไทย

5.4 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

5.4.1 ข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัยในอนาคต

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ใช้การพัฒนารูปแบบสมรรถนะ 6 ขั้นของ Spencer and Spencer (1993) โดยจุดประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะของหัวหน้างานระดับกลางในสายสนับสนุน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยไม่ได้ดำเนินการจนครบถ้วนทั้ง 6 ขั้นตอน โดยละขั้นตอนการนำไปใช้หรือก็คือขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ ถ้าหากรูปแบบการศึกษาในอนาคตมีงานศึกษาที่นำเอาชุดสมรรถนะที่พัฒนาแล้วทดลองให้กับหน่วยงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายก็จะเป็นการพิสูจน์ความเหมาะสมของตัวแบบได้เป็นอย่างดี ในขั้นที่ 6 ของการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของ Spencer and Spencer (1993) ได้กล่าวถึงการนำรูปแบบสมรรถนะไปใช้จากข้อมูลที่พบในขั้นตอนก่อนหน้านี้ โดยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบงานวิจัยในอนาคตได้ ดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายสำหรับการพัฒนาตำแหน่งงานที่สำคัญในสายงาน โดยระบุถึงสมรรถนะที่สำคัญ
- 2) นำผลการศึกษาที่พบไปใช้เพิ่มความแม่นยำในกระบวนการฝึกอบรม หรือนำไปปรับปรุงการสัมภาษณ์ร่วมกับการประเมินการตอบสนองของผู้สมัคร
- 3) นำผลการศึกษาที่พบไปสร้างแบบทดสอบหรือแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะเพื่อนำมาใช้ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความแม่นยำมากยิ่งขึ้น
- 4) นำผลการศึกษาที่พบไปศึกษาเพิ่มเติมในงานวิจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มากกว่างานวิจัยชิ้นนี้ เพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะให้ดียิ่งขึ้น

5) สำหรับกระบวนการสรรหาและพัฒนาสมรรถนะควรมีการสร้างระบบการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดหลักฐานในการริเริ่มพัฒนาตามกำหนดการที่ตั้งไว้ โดยการนำผลการศึกษาที่พบใช้ร่วมกับการออกแบบระบบติดตามผลการดำเนินการ

งานวิจัยในอนาคตอาจพิจารณาดำเนินการในลักษณะเดียวกันนี้กับประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อศึกษาเปรียบเทียบขีดความสามารถที่ควรมี โดยจะเป็นประโยชน์แก่การพัฒนาองค์การและพัฒนาบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในระดับสากลอีกด้วย

นอกจากนี้ในบริบทของการการศึกษาแล้ว ยังสามารถดำเนินการงานวิจัยลักษณะนี้ในองค์กรกลุ่มอื่นที่มีการนำเกณฑ์การบริหารจัดการที่เทียบเคียงกันได้ไปใช้ในการดำเนินการและพัฒนาองค์การ อาทิ หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และโรงพยาบาล เป็นต้น

5.4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ

1) จากการอภิปรายผลเทียบเคียงกับการศึกษาถึงการพัฒนาภาวะผู้นำในประเทศไทย สามารถคัดเลือกสมรรถนะที่มีลำดับคะแนนสูงสุดโดยประเมินค่าจากความถี่ที่ถูกกล่าวถึงจากผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมอ้างอิงจากตารางที่ 4.3 ผลการบูรณาการข้อมูล โดยทำการคัดเลือกได้เป็น 4 สมรรถนะ จากความถี่ที่พบในการสัมภาษณ์ที่ 5 ครั้งขึ้นไป เป็นผลสรุปการศึกษาในครั้งนี้ตามลำดับดังต่อไปนี้

- (1) ทักษะคิดบวกกับงานประกันคุณภาพ หรือ Quality Assurance
- (2) สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ
- (3) เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์กรได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง
- (4) รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

เพื่อให้จำนวนสมรรถนะมีความเหมาะสมและสะดวกแก่การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนเอง โดยผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำสมรรถนะทั้ง 4 ประการนี้ไปใช้ในการออกแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรทั้งในด้านการสรรหาบุคลากร การจัดอบรมการพัฒนา รวมไปถึงการออกแบบค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กร

2) จากงานวิจัยพบชุดสมรรถนะสำคัญที่เป็นสมรรถนะที่หัวหน้างานจำเป็นต้องฝึกฝนและพัฒนาเพื่อช่วยในการผลักดันองค์กรให้ได้รางวัล EdPEx งานวิจัยชิ้นนี้จึงเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารสามารถนำไปคัดเลือกบุคคลที่จะมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับ EdPEx เพื่อก่อให้เกิดโอกาสมากขึ้นที่จะดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามแผนที่คาดไว้ โดยนำหัวข้อสมรรถนะที่เป็นผลการศึกษามาจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นข้อมูลประกอบการคัดเลือกหรือแม้กระทั่งนำไปสร้างเป็นรายการตรวจสอบคุณสมบัติเพื่อกำหนดเงื่อนไขของบุคคลที่จะมอบหมายงานได้อีกด้วย โดยจะทำให้

เกิดการกลั่นกรองคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ และประสบการณ์ในการทำงานให้ตรงกับความต้องการขององค์กร

3) จากงานวิจัยพบว่าสมรรถนะบางประการที่เป็นผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นสมรรถนะที่หัวหน้างานทั่วไปพึงมี อาจจะทำให้ไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าเป็นสมรรถนะที่ช่วยให้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามแนวทางของ EdPEx ได้ แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าสมรรถนะดังกล่าวนี้ก็เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการขับเคลื่อนองค์กรตามแนวทางของเกณฑ์ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางของเกณฑ์และวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารมีความจำเป็นจะต้องกำหนดชี้ชัดลงไปว่าต้องการพัฒนาสมรรถนะตัวใด โดยผ่านการสื่อสารองค์การการมอบหมายงานหรือแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการ โดยเฉพาะหรือกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงรวบรวมข้อมูลบุคลากรว่ามีความต้องการพัฒนาในด้านใดบ้าง ซึ่งถือเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ อันเป็นรากฐานที่จะก่อให้เกิดพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่อไป

4) จากงานวิจัยพบกลุ่มของพฤติกรรมหรือลักษณะการแสดงออก ดังที่แสดงไว้ในบทที่ 4 ว่าสมรรถนะที่เป็นผลของการศึกษานี้มีที่มาจากแหล่งใดบ้าง ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลสามารถนำไป เพิ่มในคำอธิบายสมรรถนะในแผนพัฒนาองค์กรที่ตนเองสังกัดเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้นทั้งระดับผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติการว่าแบบใดที่ควรช่วยส่งเสริมและพฤติกรรมลักษณะแบบใดควรยับยั้ง

5) จากข้อเสนอแนะในงานวิจัยชิ้นนี้ที่ได้รับจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพบบริบทที่น่าสนใจของสถาบันการศึกษาว่าบริบทของสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันในเครือของภาครัฐฯ นั้น มิได้มีระบบคัดเลือกบุคลากรมาทำงานให้เหมาะสมกับเนื้องาน แต่เกิดจากการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรที่มีอยู่แล้ว ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงสามารถนำไปใช้ต่อยอดในกระบวนการพัฒนาและการประเมินผลปฏิบัติงานและอาจจะรวมไปถึงการพิจารณาเลื่อนขั้นบุคลากร เพิ่มเติมจากการนำไปใช้ในขั้นตอนของการสรรหาบุคลากร

6) จากผลการศึกษาของงานวิจัยนอกจากผู้บริหารแล้วคณะกรรมการหรือสมาคมยังสามารถเอาไปพัฒนาต่อยอดมาตรฐานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ โดยพิจารณาถึงความต้องการของตลาด และอาจจะพิจารณาถึงการพัฒนามาตรฐานการคัดเลือกผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาโดยตรงได้อีกด้วย

บรรณานุกรม

- กิตติพิไล แสนคำ. 2552. ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ใน
บริษัทไทยคาจิม่า จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กิตติยา อินทกาญจน์. 2553. การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร: กรณีศึกษา องค์กรที่
ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒน-
บริหารศาสตร์
- เกษม บุญอ่อน. 2522. เคลพ่ายเทคนิคในการวิจัย. *คู่มือปริทัศน์*. 26-28.
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. 2558ก. กรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบสมรรถนะในองค์กร.
ค้นวันที่ 1 ธันวาคม 2558 จาก <http://competency.rmutp.ac.th/กรอบแนวคิด>
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. 2558ข. การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) แนวทางการพัฒนา
ระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล. ค้นวันที่ 1 ธันวาคม 2558 จาก
<http://competency.rmutp.ac.th/competency-assessment>
- จตุพล ยงศรี และสุนทรี รัตภาสกร. ม.ป.ป. ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้าง
ความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ. ค้นวันที่ 17 สิงหาคม
2559 จาก [http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/july_sep_11/
pdf/aw34.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/july_sep_11/pdf/aw34.pdf)
- จิรประภา อัครบวร. 2549. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร:ก. พลพิมพ์.
- จิราพร กิตติสมนาคุณ. 2550. ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารคุณภาพ
ทั่วทั้งองค์กร กรณีศึกษา: บริษัท เบอร์ลี ยุคเกอร์ ฟู้ดส์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิระวรรณ เกษสิงค์ และคนอื่นๆ. 2555. การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาความเข้าใจของนักเรียน.
สถาบันวิทยาศาสตร์ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร:อักษรไทย.
- เจริญ ทั้งทอง. 2536. สมรรถภาพด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัตต์. 2556. **รูปแบบของการสัมภาษณ์งาน**. ค้นวันที่ 25 ตุลาคม 2559 จาก

http://chatchawal-ora.blogspot.com/2013/08/blog-post_6.html

ชาย โพธิ์สิตา. 2550. **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:

อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2549. **การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ CEO อยากเห็น**.

กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นต์เตอร์.

ณัฐภัตสร ชื่นสุขสมหวัง. 2557. **การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพ**

ของครูปฐมวัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เดือนใจ อ่อนสำอางค์. 2548. **ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร**

(TQM) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร กรณีศึกษา: บริษัท ฟรีไซซ์ อินเทอร์เน็ต

คอร์ปอเรชั่น จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร

ศาสตร์.

เทือน ทองแก้ว. 2548. **สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ**.

ค้นวันที่ 20 สิงหาคม 2559 จาก www.competency.mju.ac.th/doc/22141.doc

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2554. **สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม**. ค้นวันที่ 25 ตุลาคม 2559 จาก

http://tamrongsakk.blogspot.com/2011/09/blog-post_4837.html

ธิดิมา ไชยมงคล. 2556. **เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำทางการพยาบาลและการจัดการ**

เรื่อง ทฤษฎีภาวะผู้นำ และทฤษฎีการบริหาร. ค้นวันที่ 5 ธันวาคม 2558 จาก

http://www.teacher.ssru.ac.th/sermsri_ve/pluginfile.php/98/block_html/content/

[แผนการสอนทฤษฎีภาวะผู้นำ.pdf](#)

ธีรพร ทองชะโชค และอาคม ใจแก้ว. 2556. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของ**

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท

บัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. 2544. **พัฒนาบุคลากรผู้นำและนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: เอ็มเทคคิดส์.

นภคกุล ทองนพเนื้อ และรัชต์วรัณณ กาญจนปัญญาคม. 2558. **EdPEx สำหรับผู้บริหารโครงการบ่ม**

เพาะ. ค้นวันที่ 2 ธันวาคม 2558 จาก [https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=](https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=580A1DF0F121D8D8!1269&ithint=file%2cpdf&app=WordPdf&authkey=!AFCOJyZ6tGqp5kU)

[580A1DF0F121D8D8!1269&ithint=file%2cpdf&app=WordPdf&authkey=!AFCOJy](https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=580A1DF0F121D8D8!1269&ithint=file%2cpdf&app=WordPdf&authkey=!AFCOJyZ6tGqp5kU)

[Z6tGqp5kU](https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=580A1DF0F121D8D8!1269&ithint=file%2cpdf&app=WordPdf&authkey=!AFCOJyZ6tGqp5kU)

นิศย์ สัมมาพันธ์. 2535. **การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โครงการ

ส่งเสริมเอกสารทางวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- นุชนรา รัตนศิริประภา. 2557. สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียน
มาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บรรพต ปันทรศ. 2545. การบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันของการบริหารคุณภาพ
ทั่วทั้งองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประดิษฐ์ แก้วพรหม. 2549. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองสองห้องสำนักงาน
เขต พื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประพันธ์ พ่วงปรีชา. 2550. การศึกษาขีดความสามารถของพนักงาน บริษัท โออิชิเทรดดิ้ง จำกัด.
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร. 2544. การศึกษาตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้ง
องค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ปัทมา ยัมพงษ์. 2541. พฤติกรรมผู้นำบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการบริหาร
คุณภาพโดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2534. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สุภาการพิมพ์.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา 116, 74ก
(14 สิงหาคม).
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558. ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา 132, 66ก
(17 กรกฎาคม): 34.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550. ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา 124, 68ก
(16 ตุลาคม): 15-17.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559. ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา
133, 33ก (16 กรกฎาคม): 19.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2559. ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา
133, 53ก (21 มิถุนายน): 7-11.
- พสุ เดชะรินทร์. 2556 (22 มกราคม). เราต้องการผู้นำหรือผู้บริหาร. กรุงเทพธุรกิจ: 14.

- พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์. 2555. CSR กับการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 6 (2): 1-10.
- เพชรอำไพ สุขารมณ์. 2550. การประเมินพนักงานและองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษาโรงพยาบาลลานสักบริหาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เพ็ญสุภา สุขประเสริฐ. 2550. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กรณีศึกษา บริษัท ครอมัลลอย (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ภavana กิตติวิมลชัย และคณะ. 2555. การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. มณฑล ภาวนานันท์. 2552. ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ = Critical success factors of TQM implementation in the TQA and TQC award winners. วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 17 (4): 65-78.
- มนต์ชัย ปาณธูป. 2557. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ในโรงเรียนมาตรฐานสากลที่พัฒนาอย่างเข้มข้น (Intensive School). หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. 2556. โครงการประชุมชี้แจงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ค้นวันที่ 2 ธันวาคม 2558 จาก http://www.qa.ku.ac.th/Download/EdPEx%20_update10012014.pdf
- ลัดดา สุขปรีดี. 2549. การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน The Effective Supervision of Supervisor. วารสารศึกษาศาสตร์. 17 (2): 17-18.
- วชิระ ถัสฤดี. 2549. ความพร้อมในการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษา บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรัญญา แสงพิทักษ์. 2556. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณธรรม จริยธรรมของผู้สำเร็จการศึกษา หลักสูตรพยาบาลบัณฑิต. วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ. 29 (2): 103.

- วรากรณ์ สามโกเศศ. 2542. **โลกนี้ไม่มีอะไรฟรี**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- วัชรพล คงมนต์. 2555. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรภาครัฐพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชภีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- วัลลภา เกลิมวงศาเวช. 2556. **ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชภีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- วาสนา ทองสมุทร. 2553. **การศึกษาปัจจัยของอุปสรรคการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอาหารในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิมาน วรรณคำ. 2553. **การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชภีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- วิรัช วรรณรัตน์ และโกสุม สายใจ. 2555. **คุณลักษณะผู้นำเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครูของคณาจารย์ระดับอุดมศึกษาเครือข่ายวิชาการเบญจมิตรและเครือข่ายประชาชื่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- วีระศักดิ์ จันทะสงคราม. 2549. **การรับรู้ตนเองด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศศิรินทร์ ชัยอาภา. 2542. **การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM): ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารออมสิน**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริประภา ฤาชัย และยุพิน อังสุโรจน์. 2558. **สมรรถนะของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. 27 (พฤศจิกายน): 130-145.
- ศิริรัตน์ ชุนทดคล้าย. 2549. **การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์การ**. **วารสารดำรงราชานุภาพ**. 6 (20): 20-50
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2561. **หลักสูตรฝึกอบรม TQA Training**. ค้นวันที่ 5 ธันวาคม 2558 จาก <http://www.ftpi.or.th/services/training/tqa-training>
- สถิต วงศ์สวรรค์. 2529. **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพมหานคร: รวมสาสน์.
- สมชัย ให้อุณ. 2552. **ผู้บริหารระดับกลาง**. ค้นวันที่ 20 มิถุนายน 2559 จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=14&bookID=1289&read=true&count=true

- สมชาย เทพแสง. 2548. การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน
เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมานใจ คลังบุญครอง. 2547. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาและรับรองคุณภาพ
โรงพยาบาล (HA): ศึกษากรณีสถาบันธัญญารักษ์. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- सानิต์ หนูนิล. 2559. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์.
วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี. 10 (2): 304-321
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2558. การอบรมการจัดทำรายงานการประเมินตนเองด้วย
เกณฑ์ EdPEx. ค้นวันที่ 1 ธันวาคม 2558 จาก <http://edpex200.blogspot.com/2015/01/screening.html>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2558. โครงการประชุมสัมมนา เรื่อง “Introduction for
EdPEx”. ค้นวันที่ 28 พฤศจิกายน 2558 จาก <http://www.edpex.org/2015/04/edpex-introduction-for-edpex.html>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2558. แผนการดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนา
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศด้วยเกณฑ์ EdPEx. ค้นวันที่ 1 ธันวาคม
2558 จาก <http://www.edpex.org/p/education-criteria-for-performance.html>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2558. หน่วยงานที่ผ่านการพิจารณาโครงการ EdPEx200.
ค้นวันที่ 1 ธันวาคม 2558 จาก http://edpex200.blogspot.com/p/blog-page_99.html
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ม.ป.ป. การพัฒนาระบบสมรรถนะ. ค้นวันที่ 20
สิงหาคม 2559 จาก [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content
&view=article&id=258&Itemid=252](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=258&Itemid=252)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). 2552. PMQA การพัฒนา
องค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลง
และนวัตกรรม.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. 2553. รายงานเรื่องต้นแบบสมรรถนะและการประเมิน
สมรรถนะของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัด
กระทรวงการคลัง.

- สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. 2553. **คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies)**. กรุงเทพมหานคร: แอร์บอร์น พรินต์.
- สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2552. **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553**. กรุงเทพมหานคร. ภาพพิมพ์.
- สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2556. **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2556-2557. ร่างฉบับที่ 2**. ค้นวันที่ 10 ธันวาคม 2558 จาก <http://www.edpex.org/p/download-edpex.html>
- สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2559. **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2558-2561**. ค้นวันที่ 20 มิถุนายน 2559 จาก <http://www.edpex.org/2016/04/edpexcriteria58-61.html>
- สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. 2551. **คู่มือประเมินผลปฏิบัติการราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ฉบับร่าง วันที่ 10 ต.ค. 2551)**. ค้นวันที่ 22 สิงหาคม 2559 จาก <http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/PMHandbookre.pdf>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. ม.ป.ป. **Competency for Manager (Generic Model)**. ค้นวันที่ 20 สิงหาคม 2559 จาก http://www2.ftpi.or.th/dwnld/pworld/pw54/54_hr1.pdf
- สุเทพ กรมตะเกา. 2549. **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ลูกค้า ประชาชน: การบริหารงานด้วยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด มหาชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุภาพร เพียงดี. 2554. **TQM กับการจัดการคุณภาพการศึกษา**. ค้นวันที่ 20 มิถุนายน 2559 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/448338>
- สุรพงษ์ มาลี. 2549. การเทียบเคียงมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล. **วารสารข้าราชการ**. 51 (มกราคม-กุมภาพันธ์): 11-45.
- สุรวี คุนาลัย. 2555. **ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- โสธยา คงดิษ. 2555. **ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานบริษัทผลิตรถยนต์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- อากม มากมีทรัพย์. 2557. จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา. **วารสารสุทธิปริทัศน์**. 28, 87 (กรกฎาคม-กันยายน): 304-322.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2553. **ระบบการบริหารผลงาน**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อารีย์ นัยพินิจ และชงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. 2557. การปรับตัวภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา**. 7 (1): 3. ค้นวันที่ 30 ตุลาคม 2559 จาก <http://regis.skru.ac.th/web/skrujournal/journal7-1/1.pdf>
- อุทุมพร จามรมาน. 2531. **การสังเคราะห์งานวิจัย : เชิงปริมาณ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Boyatzis, Richard E. 1982. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. 7th ed. New York: A Wiley-Interscience Publication.
- Carmines, E. G. and Zeller, R. A. 1979. **Reliability and Validity Assessment**. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Chiraprapha Akaraborworn and Dawisa Sritanyarat. 2017. **Leadership Development in Thailand, Leadership Development in Emerging Market Economies**. Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Cook, J. D.; Hepworth, S. J. and Warr, P. B. 1981. **The Experience of Work**. San Diego: Academic Press.
- Costa, P. and McCrae, R. 1992. **Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)**. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- CRS Academy. 2004. **The CSR Competency Framework**. London: TSO (The Stationery Office).
- Evers, C. W. and Lakomski, G. 1996. **Exploring Educational Administration: Coherentist Applications and Critical Debates**. New York: Elsevier Science.
- Harvey, R. J.; Billings, R. S. and Nilan, K. J. 1985. Confirmatory Factor Analysis of the Job Diagnostic Survey: Good News and Bad News. **Journal of Applied Psychology**. 70 (3): 461-468.
- Higgins M. 2014. **Using the Star Technique to Shine at Job Interviews: A How-to Guide**. Retrieved October 26, 2016 from <https://www.theguardian.com/careers/careers-blog/star-technique-competency-based-interview>

- Hinkin, T. R. 1995. A Review of Scale Development in the Study of Behavior in Organizations. **Journal of Management.** 21 (5): 967-988.
- Kalshoven, K.; Den Hartog and De Hoogh, A. H. B. 2011. Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. **Journal of Business Ethics.** 100 (2): 349-366.
- Kavathatzopoulos, I. 2003. The Use of Information and Communication Technology in the Training for Ethical Competence in Business. **Journal of Business Ethics.** 48 (1): 43-51.
- Macmillan, Thomas T. 1971. **The Delphi Technique.** Paper Presented at the Annual Meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development Monterey California.
- Manzo, D. 2012. **Leadership and the Malcolm Baldrige Quality Award.** Retrieved December 2, 2015 from <http://sems-blog.org/2012/02/27/leadership-and-the-malcolm-baldrige-quality-award>
- Marmon, Dora Heacker. 2002. **Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs.** Doctoral dissertation, The University of Tennessee, United States.
- National Institute of Standards and Technology. 2015. **Baldrige Performance Excellence Program. Baldrige Excellence Framework 2015-2016.** Retrieved August 17, 2016 from http://quality-texas.org/wp-content/uploads/2014/11/2015-2016-Baldrige-Excellence-Framework_B-NP_Examiner_Use_Only.pdf
- Patton, M. Q. 1990. **Qualitative Evaluation and Research Methods.** 2nd ed. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Rovinelli, R. J. and Hambleton, R. K. 1977. On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. **Dutch Journal of Educational Research.** 2: 49-60.
- Sallaya Ratanopas. 2013. **Developing Competency Model of Theravada Buddhist Monks in Thailand.** Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration.
- Schmitt, N. W. and Stults, D. M. 1985. Factors Defined by Negatively Keyed Items: The Results of Careless Respondents?. **Applied Psychological Measurement.** 9 (4): 367-373.

- Schriesheim, C. A. and Eisenbach, R. J. 1990. Item Wording effects on Exploratory Factoranalytic Results: An Experimental Investigation. **Proceedings of the 1990 Southern Management Association Annual Meetings**, Pp. 396-398.
- Sirvanci, Mete B. 2004. Critical Issues for TQM Implementation in Higher Education. **The TQM Magazine**. 16 (6): 382-386.
- Spancer, M. and Spancer, M. S. 1993. **Competence at Work: Models for Superiors Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Torraco, R. J. 2005. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**. 4 (3): 356-367.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

บทสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (แบบ ก)

บทสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในหัวข้อ สมรรถนะของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศคืออะไร

บทนำ (10 นาที)

Establish rapport

ผมชื่อ ธนินทร์รัฐ ประสารชัยมนตรี เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตอนนี้ผมกำลังทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “สมรรถนะของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศคืออะไร” ผมได้รายชื่อคุณ/อาจารย์.... จากการสำรวจบุคคลต้นแบบในเรื่องการจัดการคุณภาพในองค์กร

Motivation and Purpose

จุดประสงค์ของการสัมภาษณ์คือเพื่อให้เข้าใจว่าคุณ/อาจารย์ทำงานอะไรบ้างในบทบาทด้านนี้ ผมขอถามคำถามเกี่ยวกับงานและขอให้เล่าถึง “เหตุการณ์สำคัญ” ที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการพัฒนาหน่วยงานตามแนวทาง EdPEx ว่ามีอะไรเกิดขึ้น และได้มีการจัดการอย่างไรในสถานการณ์นั้นการสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 30 นาที

Confidentiality

บทสัมภาษณ์นี้จะถือเป็นความลับไม่ทำการเผยแพร่แก่ผู้ใด นอกจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ถ้าจำเป็น บทสัมภาษณ์นี้จะถูกถอดเสียงแบบไม่ระบุชื่อ และนำมาวิเคราะห์ร่วมกับบทสัมภาษณ์อาจารย์และผู้บริหารท่านอื่นๆด้วย

Tape-record	ผมขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์นี้เพื่อให้สามารถตั้งใจฟังได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลเรื่องการจดบันทึก ถ้ามีส่วนไหนที่คุณ/อาจารย์ไม่ต้องการให้บันทึกเสียง ผมจะหยุดการบันทึกเสียงในช่วงนั้นไว้ หลังการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้วจะมีการจัดทำสรุป แล้วส่งกลับมาเพื่อให้ คุณ/อาจารย์ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง ก่อนที่เราจะเริ่มทำการสัมภาษณ์ผมอยากให้ คุณ/อาจารย์ รับทราวด้านเอกสารยินยอมเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้พร้อมลงนามในเอกสารด้วยครับ ถ้ามีข้อสงสัยอะไรสามารถถามผมได้เลย
Transition	ถ้าพร้อมแล้ว ผมขอเริ่มการสัมภาษณ์โดยถามเรื่องงานก่อนเป็นลำดับแรก (เริ่มบันทึกเสียง)

1. ความรับผิดชอบ (5 นาที)

	จากที่ผมศึกษามาท่านดำรงตำแหน่ง..... ในสาย สนับสนุน/วิชาการ มีผู้ได้บังคับบัญชาในความรับผิดชอบจำนวน..... ไม่ทราบว่าการพัฒนาตามแนวทาง EdPEX อะไรที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อน EdPEX หรือบทบาทของท่านคืออะไร หรือ ความรับผิดชอบคืออะไรบ้าง และในทางปฏิบัติ ท่านทำอะไรบ้าง ขอความกรุณาท่านเล่าภารกิจ / กิจกรรมในแต่ละวัน / สัปดาห์
checking	สรุปว่างานหลักๆของท่าน เกี่ยวกับการนำเอา EdPEX ไปขับเคลื่อนภายในองค์กรหรือไม่
Transition	ต่อจากนี้ ผมอยากถามถึงงานที่ประสบความสำเร็จ หรืองานที่ท่านได้ทุ่มเทลงไปเต็มที่นะครับ

2. เหตุการณ์สำคัญ (15 นาที)

รบกวนให้ท่านเล่าเหตุการณ์ที่เห็นว่าสำคัญอย่างละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตามแนวทาง EdPEX ชักเรื่องนะครับ ขอเป็นเรื่องที่เคยประสบความสำเร็จมาก่อนก็ได้ เรื่องมีความเป็นมาอย่างไร มีเหตุการณ์อะไรนำมาก่อนอย่างไร

- มีใครเกี่ยวข้องในเหตุการณ์นี้บ้าง
- ท่านคิด รู้สึก ได้ทำอะไรหรือต้องใช้ความสามารถ/ทักษะอะไรบ้าง ที่รู้สึกว่ายากส่วนนี้ไปจะทำให้งานไม่สำเร็จ ในสถานการณ์นั้น
- ผมอยากขอรายละเอียดว่าท่านได้ทำหรือพูดอะไรบ้าง
- ผลออกมาเป็นอย่างไร เกิดอะไรขึ้น

checking

ผมสรุปได้ว่าเรื่องคือ.....

ผมขอขอบคุณให้ท่านเล่าเหตุการณ์อีกซักเรื่องนะครับ ขอเป็นเรื่องอุปสรรคหรือที่ทำให้พลาดไปและไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตามแนวทางของ EdPEX ก็ได้ครับ ว่าเหตุการณ์เป็นอย่างไร ท่านได้ทำอะไรหรือต้องใช้ความสามารถ/ทักษะอะไรบ้าง ในสถานการณ์นั้น แล้วผลลัพธ์เป็นอย่างไร

checking

ผมสรุปได้ว่าเรื่องคือ.....

Transition

ขอบคุณที่ได้เล่าเรื่องให้ฟังนะครับ

3. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน (10 นาที)

ถ้าท่านจะต้องสรรหาคคนมาทำงานนี้ได้ดี ท่านต้องการหาคนที่มีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถใดที่จำเป็นในการปฏิบัติบทบาทและหน้าที่ที่ท่านทำอยู่ขณะนี้ได้ดี หรือตัวเค้าเองอยากพัฒนาด้านไหน อยากได้ลูกน้อง/ผู้นำแบบไหน มีความรู้ ทักษะ ความสามารถอะไรบ้าง

Transition

เป็นข้อมูลที่ผมกำลังค้นหาจากการสัมภาษณ์นี้เลย

4. สรุป (10 นาที)

Summarize

ผมขอสรุปประเด็นการสัมภาษณ์วันนี้ ดังนี้.....

.....

.....

Maintain Rapport

ผมขอขอบพระคุณท่านมากที่สละให้เวลาในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ถ้ามีอะไรนึกขึ้นมาได้ หรืออยากเพิ่มเติมเนื้อหาที่สามารถทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สมบูรณ์ขึ้น สามารถติดต่อมาที่ผู้วิจัยได้ตลอดเวลาเลยนะครับ ผ่านทาง

อีเมลหรือโทรศัพท์ หลังจากที่ผมทำการถอดเทปสัมภาษณ์ครั้งนี้เสร็จแล้ว ผมจะส่งแบบถอดเทปให้ທပတၢ် เพื่อว่ามีตรงไหนที่ต้องการตัดออก หรือเพิ่ม สามารถแจ้งผมได้ในขั้นตอนนั้นเลยนะครับ

Action to be taken ผมได้ข้อมูลที่น่าจะครบถ้วนแล้ว แต่ถ้าไปທပတၢ်แล้ว ยังมีคำถามเพิ่มเติมอีก ผมอาจต้องขอรบกวนสัมภาษณ์เพิ่มเติมอีกทางโทรศัพท์นะครับ

ผมขอขอบ.....เป็นของที่ระลึกและกราบขอบคุณในความอนุเคราะห์ (มอบของที่ระลึก)

ภาคผนวก ข

เอกสารแสดงความยินยอมเข้าร่วมงานวิจัย (Consent Form)

โครงการวิจัยเรื่อง: สมรรถนะของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) คืออะไร

Part I: Information/ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ผู้วิจัย: นาย ธนินท์รัฐ ประสารชัยมนตรี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. ค่าตอบแทน: ผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์และร่วมเสนอความคิดเห็นจะได้รับของที่ระลึก หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการเก็บข้อมูล
3. การเก็บรักษาข้อมูลความลับ: ข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลที่สามารถใช้ระบุตัวตนของผู้ถูกสัมภาษณ์ ว่าจะถูกเก็บเป็นความลับและไม่ถูกเผยแพร่ นอกเหนือจากผู้วิจัยและคณะกรรมการจริยธรรมเท่านั้น
4. สิทธิในการถอนตัวจากการให้ข้อมูล: ท่านไม่จำเป็นต้องเข้าร่วมการให้ข้อมูลหากท่านไม่ประสงค์จะเข้าร่วม โดยการไม่เข้าร่วมการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่องานของท่าน ท่านสามารถหยุดการให้เข้าร่วมการสัมภาษณ์และการร่วมเสนอความคิดเห็นได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ท่านยังสามารถขอตรวจสอบและทบทวนคำตอบของท่าน ปรับเปลี่ยนและยกเลิกคำตอบต่างๆ รวมถึงแก้ไขการสรุปข้อมูลได้หลังจากจบการเก็บข้อมูล หากท่านไม่เห็นด้วยหรือเห็นว่าผู้วิจัยตีความคำตอบของท่านไม่ถูกต้องตามที่ท่านต้องการนำเสนอ
5. การติดต่อ: หากท่านมีข้อสงสัย ท่านสามารถสอบถามได้ทันที หรือติดต่อผู้ทำการวิจัย โทร. 064-632-3919

Part II: Certificate of Consent / ส่วนที่ 2 แบบยินยอมเข้าร่วมการสัมภาษณ์และประชุมกลุ่ม

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อมูลข้างต้น หรือ ได้รับการนำเสนอให้ฟังอย่างครบถ้วนแล้ว ข้าพเจ้ามีโอกาสดำ
ซักถามข้อสงสัย และได้รับคำตอบอันเป็นที่พึงพอใจแล้ว ข้าพเจ้าขอแสดงความยินยอมเข้าร่วมการ
ให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ

Print Name of Participant/ชื่อตัวบรรจง _____

ชื่อตำแหน่งปัจจุบัน _____

Department or School/หน่วยงานหรือคณะ _____

Years of Work/อายุงาน _____

Contact Number/เบอร์ติดต่อ _____

E-mail Address _____

Signature of Participant/ลายมือชื่อ _____

Date/วันที่ เดือนปี _____

ข้าพเจ้าขอยืนยันว่าผู้เข้าร่วมการให้ข้อมูลมีโอกาสดำถามคำถามเกี่ยวกับการวิจัยและข้าพเจ้าได้พยายามให้
ข้อมูลที่ถูกต้องอย่างเต็มความสามารถ และขอยืนยันว่าผู้เข้าร่วมการการสัมภาษณ์และการประชุมกลุ่ม
ไม่ได้ถูกบังคับให้ลงนามในเอกสารนี้ หากแต่ลงนามในเอกสารนี้ด้วยความสมัครใจ

Print Name of Researcher/ชื่อผู้วิจัย นาย ธนินทร์รัฐ ประสารชัยมนตรี

Signature of Researcher/ลายมือชื่อผู้วิจัย _____

Date/วันที่ เดือน ปี _____

ภาคผนวก ค

เอกสารประกอบสำหรับเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

การสร้างตัวแบบสมรรถนะ
ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนใน
สถาบันการศึกษา



**Developing Competency Model
of Middle Manager in Supportive team**

ธนินท์รัฐ ประสารชัยมนตรี
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เกี่ยวกับงานวิจัย

หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาจะต้องมีสมรรถนะอะไร เพื่อที่จะสามารถพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ปัจจุบันสถาบันการศึกษาประสบกับปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในด้านโครงสร้างประชากร วิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ การพัฒนาแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยี ความคาดหวังจากสังคม กฎเกณฑ์ระเบียบ มาตรฐานที่เพิ่มความรุนแรงในการแข่งขันกันในด้านคุณภาพและสมรรถภาพที่ล้นทวีมากยิ่งขึ้น รวมไปถึง การขยายตัวของอุดมศึกษาไทย ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะที่มากขึ้นเพื่อให้ได้จากการยอมรับจากเวทีระดับนานาชาติหรือสามารถแข่งขันในตลาดสากลได้

งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งเน้นในการหาความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ที่สามารถทำให้ผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนสามารถนำพองค์การไปยังเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยตัวแบบสมรรถนะที่สร้างขึ้นมานี้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์โดยเป็นแนวทางในการคัดเลือก พัฒนาและสร้างความตระหนักต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

สมรรถนะคืออะไร

มีการให้คำนิยามของคำว่าสมรรถนะแตกต่างกันออกไปแต่ในงานวิจัยฉบับนี้ให้คำนิยามของคำว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งรวมถึงแนวคิดของตน อุปนิสัย และแรงขับเคลื่อน อันรวมกันแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรมีผลงานที่โดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่น

การระบุสมรรถนะคือ กระบวนการในการค้นหาสมรรถนะที่สามารถนำมาเป็นตัวแบบ โดยได้จากกระบวนการที่ เป็นการบรรยายถึงลักษณะของสมรรถนะที่ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ตัวแบบสมรรถนะนี้ไม่มีรูปแบบหรือสูตรตายตัว ขึ้นอยู่กับบริบท และวิธีนำตัวแบบสมรรถนะไปใช้



ผู้วิจัยได้ดำเนินการใดไปแล้วบ้าง และจะทำสิ่งใดต่อ

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้หลักการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของ Spencer and Spencer (1993) โดยมีขั้นตอนด้วยกันทั้งหมด 6 ขั้นตอน ในงานวิจัยฉบับนี้ได้นำขั้นตอนของ Spencer and Spencer มาใช้เพียงแค่ 5 ขั้นตอน เนื่องจากการนำตัวแบบสมรรถนะนั้นไปประยุกต์ใช้ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารและนโยบายขององค์กรนั้นๆ

1. การกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Define Performance Effectiveness Criteria)

โดยเลือกองค์การที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน EdPEx200 มาใช้ในการประกันคุณภาพภายในสถาบัน

2. การกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเกณฑ์ (Identify a Criterion Sample)

ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามผู้บริหารระดับสูงจากองค์การเพื่อระบุผู้ที่มียุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ โดยมีข้อบ่งชี้ดังนี้

- 1) ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานระดับผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป
- 2) เป็นผู้รับผิดชอบหรือมีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพในองค์การที่ตนเองสังกัด
- 3) อยู่ในฝ่ายสนับสนุนภายใต้โครงสร้างขององค์การที่ตนเองสังกัด
- 4) เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญ ในการขับเคลื่อนหน่วยงานในกระบวนการพัฒนาหน่วยงาน และการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

3. การรวบรวมข้อมูล (Collect Data)

ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ Evidence Based Interview ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ที่มีเกณฑ์ตรงตามข้อบ่งชี้ โดยการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าใช้ระยะเวลา 30 ถึง 40 นาทีต่อการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ก่อนเริ่มทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะแสดงถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และให้ผู้สัมภาษณ์ลงชื่อยินยอมในการให้ข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์และบันทึกเสียง โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีเพื่อหาถึงสมรรถนะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานให้เกิดความเป็นเลิศตามเกณฑ์ EdPEx ภายหลังการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะมีการสรุปผลมาให้ผู้ให้ข้อมูลทำการตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลทำการตรวจสอบ และยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูลว่าตรงกับความคิดและความรู้ลึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ (Analyze data and Develop a Competency Model)

การสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบสมรรถนะเกิดจากการรวมกันของข้อมูลจากทุกภาคส่วนที่มาจากกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการบูรณาการทบทวนวรรณกรรม โดยแบบสอบถามใช้เพื่อศึกษาถึงความเชื่อมโยงของสมรรถนะในการขับเคลื่อนองค์กรตามโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) ในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุน ในขั้นตอนการบูรณาการ

ทบทวนวรรณกรรมนั้น ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ที่มาจาก ของค่านิยม (Core values) ทั้ง 11 ประการของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) และงานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยเลือกวรรณกรรมจากหัวข้องานวิจัย ชื่อหนังสือ ชื่อโครงการหรือบทความประกอบไปถึงแนวคิดทฤษฎีที่มีคำสำคัญเป็นส่วนประกอบ โดยคำสำคัญประกอบไปด้วย รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, การจัดการคุณภาพ, AUN-QA, TQM, TQA, EdPEx หรือ Malcolm Baldrige National Quality Award โดยใช้วิธีการอ่านเนื้อหาทุกส่วนเพื่อหาถึงคำจำกัดความ ความหมาย เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน

5. การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบสมรรถนะ (Validation Competency Model)

ผู้วิจัยเลือกใช้การทำวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย โดยนำผลที่ได้จากข้อ 4. เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Subject Matter Experts) ในเรื่องการจัดการคุณภาพ โดยขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนนี้ของงานวิจัย



เกี่ยวกับเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

เทคนิคเดลฟายคือวิธีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยการรวบรวมและจัดการกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อสรุปร่วม จากการคัดกรองความคิดเห็นอย่างเป็นขั้นตอน จนกว่าจะได้ฉันทมติ

กระบวนการของเทคนิคเดลฟายเป็นการรวบรวมความคิดเห็นแบบไม่มีการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้เชี่ยวชาญ เพื่อป้องกันความเอนเอียงที่เกิดขึ้นระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน

การทำเดลฟายในงานวิจัยฉบับนี้จะเป็นการให้คำแนะนำแก่สมรรถนะเป็นรายข้อ โดยวัดจากระดับความสำคัญที่จำเป็นต่อการพัฒนาหน่วยงาน ฐานมาตรฐานสากลตามเกณฑ์ EdPEx200 ในแบบสอบถาม โดยใช้มาตรฐานแบบ Likert Scales Five Point พร้อมทั้งให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ การทำแบบสอบถามจะทำด้วยกันทั้งสิ้น 2 รอบ โดยหลังจากการทำแบบสอบถามในรอบแรกผู้วิจัยจะทำการสรุปผลรวมคะแนนเทียบกับตำแหน่งคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำตอบไว้ โดยในรอบที่สองนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แก้ไขคำตอบของตนเองหรือยืนยันคำตอบเดิม หากมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบจะมีการร้องขอให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนเหตุผลสั้นๆประกอบในแต่ละข้อร่วมด้วย



เป็นเรื่องสำคัญมากที่ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมกลุ่มเทคนิคเดลฟายจะต้องเข้าร่วมครบทั้งสองรอบเพื่อให้ผลที่ได้รับนั้นเป็นที่น่าเชื่อถือ

ผู้วิจัยจึงขอแจ้งกิจกรรมและตารางเวลา เพื่อให้ทุกท่านสามารถเตรียมตัวและวางแผนเวลาได้ล่วงหน้า

กิจกรรม	ผู้กระทำ	ตารางเวลา
แนะนำงานวิจัยและชี้แจงการทำวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย	ผู้วิจัยและผู้เชี่ยวชาญ	-
ทำแบบสอบถามรอบที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ	ปลายเดือนกันยายนถึงกลางเดือนตุลาคม
วิเคราะห์ผลแบบสอบถามรอบที่ 1 และร่างแบบสอบถามรอบที่ 2	ผู้วิจัย	ปลายเดือนตุลาคม
ทำแบบสอบถามรอบที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ	ปลายเดือนตุลาคมถึงต้นเดือนพฤศจิกายน
วิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 และ สังเคราะห์ผลสรุปตัวแบบสมรรถนะ	ผู้วิจัย	กลางเดือนพฤศจิกายน

วิธีการทำแบบสอบถามเทคนิคเคลฟาย

ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมทำแบบสอบถามเทคนิคเคลฟาย สามารถเลือกวิธีเข้าร่วมได้ 2 รูปแบบ คือ

- 1) การทำแบบสอบถาม On-Line ผู้วิจัยจะใช้เว็บไซต์เป็นฐานในการทำแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยจะสร้างชุดแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน ก่อนการทำแบบสอบถามแต่ละรอบ จะมีจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปแจ้งผู้เชี่ยวชาญ พร้อมกับ Link เข้าสู่แบบสอบถาม ซึ่ง Link นี้ จะผูกกับการทำแบบสอบถามเพื่องานวิจัยนี้ โดยเฉพาะ ข้อดีของการทำแบบสอบถาม On-Line คือ สะดวก และง่ายต่อการรวมผลของกลุ่ม สามารถทำได้อย่างรวดเร็วไม่ล่าช้า
- 2) การทำแบบสอบถามโดยใช้ กระดาษ-ปากกา ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามทางแฟกซ์หรือให้ผู้ส่ง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญสามารถตอบในกระดาษแล้วส่งกลับ ผู้วิจัยจะบันทึกคำตอบลงในระบบร่วมกับกลุ่มแรก เพื่อรวบรวมคำตอบทั้งหมด



ติดต่อผู้วิจัย

นายณรินทร์รัฐ ประสารชัยมนตรี

Taninrat.p@icloud.com

064-632-3919

ภาคผนวก ง

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าข้อที่ท่านเลือก

ประสบการณ์ในการทำงาน

ตำแหน่งงาน

ระดับการศึกษา

เพศ

อายุ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของท่านที่มีต่อสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนในการนำพาองค์กรไปสู่การผ่านการพิจารณาโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในระดับน้ำหนักที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยค่าคะแนนมีความหมายดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ อย่างมาก เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการขับเคลื่อนหน่วยงานตามโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ พอสมควร สมรรถนะนั้นๆเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงาน แต่หากไม่มีก็สามารถที่จะขับเคลื่อนได้

3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสมรรถนะนั้น ๆ มีประโยชน์ในการขับเคลื่อนหน่วยงานในระดับหนึ่ง แต่หากขาดไปก็ไม่ได้ก่อความเสียหายมากนัก มีก็ดีไม่มีก็ได้

2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่ค่อยเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ เป็นสมรรถนะที่ไม่ค่อยจำเป็นในการขับเคลื่อนหน่วยงาน แต่ถ้ามีก็ไม่เสียหายอะไร

1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับสมรรถนะนั้น ๆ เลย คิดว่าไม่จำเป็นต้องนำมาพิจารณาเลย

รายการสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
	5	4	3	2	1	
4.1 สามารถจูงใจ รักษาขวัญกำลังใจบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสุขและความผูกพันได้						
4.2 ความสามารถในการติดต่อและประสานงาน						
4.3 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน						
4.4 มีแผนการพัฒนาบุคลากร						
4.5 ทักษะในการให้คำแนะนำและปรึกษา						
4.6 รับฟังความคิดเห็นและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร						
<u>5.การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)</u>						
5.1 เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน						
5.2 มีการเรียนรู้จากตัวเทียบที่เป็นเลิศในการศึกษา รวมถึงองค์กรคู่แข่ง						
5.3 สามารถจัดทำคู่มือ และเอกสารให้ความรู้ต่างๆ						
5.4 สามารถบริหารจัดการเวลา						
5.5 สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มได้ด้วยตนเอง						
5.6 เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่						
<u>6.การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)</u>						
6.1 มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ						
6.2 ทักษะคิดบวกกับงานQA						
6.3 มีความสามารถในการจัดการ						

รายการสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
	5	4	3	2	1	
ความรู้เพื่อให้เกิดระบบ (KM)						
6.4 ทักษะในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ						
7.การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)+						
7.1 สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ						
7.2 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล						
8.ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)						
8.1 มีส่วนร่วมกับชุมชนโดยรอบ						
9.จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and Transparency)						
9.1 มีธรรมาภิบาล						
9.2 มีจรรยาบรรณวิชาชีพ						
9.3 มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ						
9.4 รับผิดชอบต่อการเขียน SAR ตามสิ่งที่ได้ปฏิบัติจริง						
10.สมรรถนะทั่วไป						
10.1 มีเทคนิคในการสื่อสาร						
10.2 มีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลง						
10.3 มีความรู้ในการบริหาร						
10.4 เข้าใจในวัตถุประสงค์ของเกณฑ์ว่าเป็นการพัฒนางานประจำ						
10.5 สร้างความรู้สึกร่วมในงานได้						

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูล

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ใช้วิธีการสัมภาษณ์เก็บข้อมูล เพื่อใช้ในการวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๒/๒๓๕

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ถนนเสรีไทย เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาทำการสัมภาษณ์และขอข้อมูล

เรียน คณบดีคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

ด้วย นายธนิสร์รัฐ ประสารชัยมนตรี รหัสประจำตัว ๕๗๑๐๖๑๑๐๑๔ นักศึกษาชั้นปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดย อ.ดร. ดาวิชา ศรีอัฐรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรายชื่อผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้างาน เลขานุการ ผู้อำนวยการ ที่เป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศเกี่ยวกับโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx๒๐๐) ประมาณ ๓-๕ ท่าน และขออนุญาตสัมภาษณ์บุคลากรดังกล่าว พร้อมทั้งขออนุญาตให้นักศึกษาทำการสัมภาษณ์และขอข้อมูลคณบดี หรือรองคณบดีที่รับผิดชอบโครงการ EdPEx เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ หากท่านประสงค์จะขอข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นายธนิสร์รัฐ ประสารชัยมนตรี หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๙๙-๙๙๙๙๙๙๙๙

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวลี)
คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานเลขานุการ
โทรศัพท์ ๐๒-๗๒๗๓๔๙๐
โทรสาร ๐๒-๗๒๗๕๓๙๗๖

ที่ ศธ ๖๕๙๓(๓)/ ๓๖๕๕



คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
๑๑๐ ถนนอินทวิโรจ ตำบลศรีภูมิ
อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๐๐

๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐

เรื่อง อนุญาตให้เข้าเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อ้างถึง หนังสือที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๒/๒๓๔๙ ลงวันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๙

ตามที่ นายณินท์รัฐ ประสารชัยมนตรี นักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประสงค์จะขอเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ" โดยการสัมภาษณ์คณบดี/รองคณบดีที่รับผิดชอบโครงการ EdPEX และผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้างาน เลขานุการ ผู้อำนวยการ ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศเกี่ยวกับ EdPEX๒๐๐ จำนวน ๓-๕ ราย นั้น

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้พิจารณาแล้ว ไม่ขัดข้องยินดีให้ นายณินท์รัฐ ประสารชัยมนตรี เข้าเก็บข้อมูลดังกล่าว โดยได้มอบหมายให้บุคลากร รวม ๔ ราย เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

๑. รองคณบดีฝ่ายแผน พัฒนาคุณภาพองค์กรและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (มศ. ดร.พิบูล นันทชัยพันธ์)
๒. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพองค์กร และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (อ.ดร.นงลักษณ์ เฉลิมสุข)
๓. เลขานุการคณะฯ (คุณกมลชนก กาวีล)
๔. หัวหน้างานนโยบายและแผน และประกันคุณภาพการศึกษา (คุณกมลณัฐ รัตนวงศ์)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธานี แก้วธรรมานุกุล)

รองคณบดีฯ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการ และวิเทศสัมพันธ์

โทรศัพท์ ๐ ๕๓๙๓ ๕๐๓๓ / โทรสาร ๐ ๕๓๒๑ ๓๖๔๕



สำนักงานวิจัย วิชาการและนวัตกรรม
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี
มหาวิทยาลัยมหิดล
๒๗๐ ถนนพระราม ๖ ราชเทวี กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐
โทรศัพท์และโทรสาร ๐๒ ๒๐๑๑๗๐๑๑

ที่ ศธ ๐๕๑๗.๐๖๑๓๗/ ๖๖๖๖

วันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง อนุญาตให้นักศึกษาทำการสัมภาษณ์และขอข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คณะบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อ้างถึง หนังสือคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ ศธ ๐๕๒๖.๓๒/๒๓๙๑

ลงวันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๙

ตามหนังสือที่อ้างถึงแจ้งว่า นายธนินท์รัฐ ประสารชัยมนตรี รหัสประจำตัว ๕๗๑๐๖๑๑๐๑๔ นักศึกษาชั้นปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีความประสงค์ขออนุญาตสัมภาษณ์บุคลากรและเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดยมี อ. ดร.ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี พิจารณาแล้วไม่ขัดข้อง ยินดีให้นักศึกษาดำเนินการเข้าสัมภาษณ์และขอข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้กรุณานัดหมายล่วงหน้าก่อนเข้าสัมภาษณ์ ได้ที่ งานการศึกษาหลังปริญญา สำนักงานการศึกษา กรูณาติต่อคุณเมธิขุ จำปา โทรศัพท์ ๐๒-๒๐๑๑-๓๘๐๕ งานพัฒนาคุณภาพงาน สำนักงานคณะบดี โทรศัพท์ ๐๒-๒๐๑๑-๒๓๕๕ งานการศึกษาระดับปริญญา โทรศัพท์ ๐๒-๒๐๑๑-๓๐๖๐

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ศ. นพ.บุญส่ง องค์กรพัฒนกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิจัย ปฏิบัติหน้าที่แทน

คณบดีคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

มุ่งเรียนรู้ คู่คุณธรรม ใฝ่คุณภาพ ร่วมสานภารกิจ คิดนอกกรอบ รับผิดชอบส่วนตัว

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญเป็นท่านผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๒/๒๖๕



คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ถนนเสรีไทย เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๕๐

๓๑ มกราคม ๒๕๕๐

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาทำการสัมภาษณ์และขอข้อมูล

เรียน คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ด้วย นายณินท์รัฐ ประสารชัยมนตรี รหัสประจำตัว ๕๗๑๐๖๑๓๐๑๔ นักศึกษาชั้นปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดย อ.ดร.ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรายชื่อผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้างาน เลขานุการ ผู้อำนวยการ ที่เป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศเกี่ยวกับโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEX๒๐๐) ประมาณ ๓-๕ ท่าน และขออนุญาตสัมภาษณ์บุคลากรดังกล่าว พร้อมทั้งขออนุญาตให้นักศึกษาทำการสัมภาษณ์คนใด หรือรองคนใดที่รับผิดชอบโครงการ EdPEX เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ หากท่านประสงค์จะขอข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นายณินท์รัฐ ประสารชัยมนตรี หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖ ๔๖๓๒ ๓๘๑๙

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณ พูลศิริปัญญาธรรม)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ ๐๒-๖๒๗๓๔๙๐

โทรสาร ๐๒-๖๒๗๕๓๙๗๖



**คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

หนังสือรับรองฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

รหัสโครงการ: 60-098-19-9
ชื่อโครงการ: สมรรถนะของหัวหน้างานสายสนับสนุนที่จำเป็นต่อการพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากล
ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
(A Supportive team of middle management in a competency development)

ผู้วิจัยหลัก: นายณรินทร์รัฐ ประสารชัยมนตรี สังกัด: นักศึกษาหลักสูตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาศาสตร์
มนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เอกสารที่รับรอง:

1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เวอร์ชัน 2.0 ฉบับวันที่ 14 มิถุนายน 2560
2. โครงการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เวอร์ชัน 2.0 ฉบับวันที่ 14 มิถุนายน 2560
3. เอกสารชี้แจงอาสาสมัคร เวอร์ชัน 1.0 ฉบับวันที่ 8 พฤษภาคม 2560
4. เอกสารแสดงเจตนายินยอมของอาสาสมัคร เวอร์ชัน 1.0 ฉบับวันที่ 8 พฤษภาคม 2560
5. แบบสัมภาษณ์ เวอร์ชัน 1.0 ฉบับวันที่ 8 พฤษภาคม 2560
6. ประวัติผู้วิจัย

ได้ผ่านการพิจารณาและรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์คณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยยึดหลักจริยธรรมของประกาศเฮลซิงกิ (Declaration of Helsinki) และแนวทางการ
ปฏิบัติการวิจัยทางคลินิกที่ดี (The International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice)

ขอให้นักวิจัยรายงานความก้าวหน้าโครงการวิจัย ทุก 12 เดือนและยื่นต่ออายุก่อนถึงวันหมดอายุอย่างน้อย 30 วัน

(รองศาสตราจารย์นายแพทย์บุญสิน ตั้งตระกูลวนิช)
ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

วันที่รับรอง: 13 กรกฎาคม 2560

วันหมดอายุ: 12 กรกฎาคม 2561

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นายชนินทรรัฐ ประสารชัยมนตรี

ประวัติการศึกษา

วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชากายภาพบำบัด
มหาวิทยาลัยมหิดล
ปีสำเร็จการศึกษา 2557

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2557

นักกายภาพบำบัด โรงพยาบาลธนบุรี 1

พ.ศ. 2558

- ผู้ประสานงานโครงการ Gold Elite Paris
 - พิธีกรรายการโทรทัศน์ในเครือ Mahidol Channel
- ในผังรายการ NousSpace, ฉายแวว, MU Link