



แนวการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

Total Quality Management and Public Sector Management
Quality Award of The Teachers' Council of Thailand

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 February 2019

Revised 7 April 2019

Accepted 15 May 2019

Available Online 4 March 2020

ขวัญชนก ธีรัตน์^{1*}

Kwanchanok Tirat^{1*}

ABSTRACT

The purposes of this research were 1. to study the quality management, and 2. the guru to offer guidance on quality management throughout the Organization based on the quality of public sector management. The sample group was the administrators and the staff of the Office of the Secretary-General was 50 people. The research instruments were interviews and questionnaires. Data analyzed by SPSS and statistics were frequency, percentage, mean, and standard division.

The research revealed that 1) The level of quality management was overall at a high level, the strategic plan at the highest average and the average at a low-level as measurement, analysis, and knowledge management. 2) Guidelines for quality management were summary as follows that most interviewees identified the development of the principle of the indicators to appropriately with the context and there understanding in direction practicing through work principle must be a creation of the specialized personnel. 3) Brainstorming the project by administrators and employees have organized brainstorming sessions about the training program concerning enhancing the management of public sector organizations to be efficient more and developing in section 4 resultant that indicators fixable clearly and appropriately with contextual organizations by operating on PDCA process.

KEYWORDS: PUBLIC SECTOR MANAGEMENT QUALITY AWARD

¹ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ประเทศไทย

Graduate Students in field of educational administration Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand.

* Corresponding author; E-mail address: kwanchanok.ksp@gmail.com



บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคุณภาพ และ 2. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจำนวน 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารจัดการคุณภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก และมีด้านที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 2) แนวทางในการบริหารจัดการคุณภาพ สรุปแนวทางได้ดังนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุหลักการในการพัฒนาแนวทางเรื่องการดำเนินการเรื่องตัวชี้วัดให้ชัดเจนขึ้น เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานและเป็นที่เข้าใจในทิศทางการปฏิบัติโดยหลักการการทำงานต้องสร้างบุคลากรเฉพาะด้าน และ 3) การระดมความคิดเห็นโดยผู้บริหารและพนักงานเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับแนวทางการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการพัฒนาหมวดที่ 4 สรุปผลได้คือ กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเหมาะกับบริบทสำนักงานโดยดำเนินการภายใต้กระบวนการ PDCA

คำสำคัญ: เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

บทนำ

จากสภาวะการณ์ของโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทการบริหารจัดการและการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและการเปลี่ยนแปลงโดยภาครัฐซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศก็ย่อมต้องพัฒนาให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และด้วยประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-2561 กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการรวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการจัดระบบการบริหารภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมเปรียบเทียบกับองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถนำหลักคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management) มาปรับใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชนจนประสบผลสำเร็จ เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70



ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก โดยกรอบการดำเนินงานด้านคุณภาพ (Quality framework) ในภาคราชการของประเทศไทยนั้นมีการใช้ PMQA (Public Sector Management Quality Award) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการ ในปัจจุบันถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับ ซึ่งส่วนราชการทั้งส่วนกลางและจังหวัดจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าว เป็นไปตามพระราชบัญญัติแห่งราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทั้งนี้เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการให้ส่วนราชการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (ซัจจันันต์ ธรรมจินดา, 2553)

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นหน่วยงานตามพระราชบัญญัติเฉพาะ ซึ่งบริหารงานโดยมีคณะกรรมการคุรุสภาและเป็นหน่วยงานตามพระราชบัญญัติเฉพาะ ซึ่งต้องมีการจัดทำผลการปฏิบัติงานของคุรุสภาประจำปีเพื่อควบคุมและปรับปรุงคุณภาพ โดยระบุในมติกรรมการให้ต้องดำเนินการตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ตั้งแต่ในปี พ.ศ. 2553 โดยต้องปฏิบัติงานและประเมินผลงานตามตัวชี้วัด พิจารณาคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับภาพรวมขององค์กรและรายมิติรวมถึงการจัดทำข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาค่าคะแนนในแต่ละกำหนดตัวชี้วัดให้เข้าสู่เกณฑ์มาตรฐาน (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, 2561) ซึ่งในปัจจุบันใช้เกณฑ์การประเมินโดยหน่วยงานประเมินภายนอกที่ได้รับการอนุมัติจากสำนักงานและใช้คำมิตจากเกณฑ์การประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้แก่ เกณฑ์ PMQA (Public Sector Management Quality Award) ทั้งหมด 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับการรับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และเสนอแนวทางการในการพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐไปสู่การยอมรับและสร้างผลงาน เช่น เสนอรับรางวัลกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (ก.พ.ร.) ให้กับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
2. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยศึกษาการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจากการทบทวนวรรณกรรมและการบริหารงานของของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภารวบรวมและวิเคราะห์งานวิจัยเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและจัดทำกรอบแนวคิด จากนั้นศึกษาการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบความคิดในการวิจัยเพื่อนำมาศึกษาระดับการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา โดยการแบ่งกลุ่มตัวอย่างและใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย ดำเนินการ

สรุปแบบสอบถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารและกลุ่มพัฒนาระบบของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเพื่อแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในกรณีที่มีค่าเฉลี่ยต่ำเพื่อพัฒนาในหมวดนั้น ๆ และดำเนินการจัดเวทีการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อสรุปแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาระดับการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้แก่ พนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจำนวน 339 คน ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 181 คน และใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลากจากเลขประจำตำแหน่งและแจกแบบสอบถามตามจำนวนที่กำหนด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการ คุรุสภาจำนวน 9 ท่าน โดยกำหนดคุณสมบัติ มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีประสบการณ์ ด้านการบริหารอย่างน้อย 5 ปี มีประสบการณ์ด้านการวัดและประเมินผลการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในเชิงคุณภาพและผ่านการคัดเลือกจากกลุ่มพัฒนาระบบงาน (กพร.) ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

การดำเนินการจัดเวทีการระดมสมอง

เพื่อสรุปแนวทางที่ได้จากการสัมภาษณ์ จัดโดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิเรื่องเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) นายนิรันดา นักดนตรีกรรมกรผู้จัดการ บริษัท เอพีออลด์ จำกัดและที่ปรึกษาโครงการให้คำแนะนำปรึกษาแนวทางการสมัครขอรับรางวัล United Nations Public Service Awards (UN Awards) ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้แก่ เลขาธิการคุรุสภา รองเลขาธิการคุรุสภา ผู้อำนวยการสำนักและกลุ่ม พนักงานเจ้าหน้าที่ ทั้งสิ้นจำนวน 50 คน ตามกลุ่มพัฒนาระบบสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นผู้คัดเลือก

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ระดับการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างเองแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 ระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่มีลักษณะเป็นปลายเปิดและมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวความคิดของลิเคอร์ท (Likert) ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็น / เสนอแนะเพิ่มเติม และพัฒนาเครื่องมือโดย ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถาม โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านด้วยและทำการวิเคราะห์เทคนิค (IOC : Index of item objective congruence) IOC เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม จากนั้น ปรับปรุงแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป จากนั้นใช้แบบสัมภาษณ์แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structure interview) ที่ผู้วิจัยใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 9 ท่าน ดำเนินการโดย กำหนดประเด็นคำถามปลายเปิดจากกรอบแนวความคิดในการวิจัยโดยใช้หลักการ 4W 1H (อะไร? เมื่อไหร่? ที่ไหน? เหตุใด? อย่างไร?) ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป



การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อวิเคราะห์แบบสัมพัทธ์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่รับจากการสัมภาษณ์การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาและตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) โดยการตรวจสอบแหล่งข้อมูลที่มา ซึ่งประกอบไปด้วย แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ แหล่งบุคคล และตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ เหมือนกันหรือไม่ ถ้าเหมือนกันซ้ำ ๆ ผู้วิจัยถือว่าเชื่อถือได้แล้วทำการบันทึกไว้ และวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่รับจากการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อสรุปแนวทางการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

ผลการศึกษา

งานวิจัยเรื่องการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ จำนวน 181 คน ส่วนมากเป็นเจ้าหน้าที่กลุ่มปฏิบัติการ จำนวน 143 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 161 คน มีระดับการศึกษาสูงสุดคือปริญญาตรี มีอายุอยู่ในช่วง 25-40 ปี
2. จากการศึกษาระดับการปฏิบัติงานการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พบว่า ด้านวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการจัดการกระบวนการ และสุดท้าย ได้แก่ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
3. จากการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้งสิ้น 9 ท่าน จำแนกเป็น เพศชาย จำนวน 3 คน เพศหญิง จำนวน 6 คน และสามารถจำแนกผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบบริหารงานบุคคลและที่ปรึกษากลุ่มพัฒนาระบบงาน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เลขาธิการคุรุสภา ผู้บริหารระดับสำนักและกลุ่ม โดยผู้วิจัยได้กำหนดโครงสร้างและคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสำนัก จำนวน 9 คน ตามโครงสร้างคำถามที่ได้กำหนดไว้ สรุปแนวทางได้ดังนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์โดยส่วนใหญ่ระบุหลักการการพัฒนาแนวทางการดำเนินการเรื่องตัวชี้วัดให้ชัดเจนขึ้น เหมาะบริบทหน่วยงานและเป็นที่เข้าใจในทิศทางปฏิบัติการโดยหลักการการทำงานต้องสร้างบุคลากรเฉพาะด้าน เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านตัวชี้วัด การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งด้านตัวเลขอักษร การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยหากดำเนินการเชิงนโยบายได้ จะเป็นการสร้างกระบวนการการเริ่มต้นที่ดีต่อการพัฒนาในหมวดนี้ วิธีการคือ มีนโยบาย สร้างแผนแนวทางที่ชัดเจน กำหนดกิจกรรมที่ปฏิบัติได้จริงเพื่อส่งเสริมด้านงบประมาณและประเมินความรู้ความสามารถบุคลากรและมีการนำความรู้กลับมาปฏิบัติให้เกิดแนวทางคุณภาพจากนั้นบูรณาการร่วมกับการทำงาน โดยนำหลัก วิธีการวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้มาใช้กับการทำงาน บูรณาการโครงการต่าง ๆ เสริมความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาระบบเทคโนโลยีรองรับเพื่อสร้างฐานข้อมูลอำนวยความสะดวกกับทีมงานและใช้หลักการสื่อสารองค์กรที่เข้าถึง นำไปสู่การพัฒนาพร้อมกันอย่างยิ่ง

4. การจัดเวทีระดมความคิดเป็นโครงการประชุมระดมความคิดโครงการฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการครูสภายุคใหม่ด้วย PMQA 4.0 โดยผู้บริหาร พนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการครูสภา จำนวน 50 คน สรุปผลได้ดังนี้ แนวทางการดำเนินการจะต้องดำเนินการโดยกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเหมาะสมกับบริบทสำนักงานเลขาธิการครูสภาโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ลักษณะสำคัญองค์การด้วยการประเมินตนเอง วิเคราะห์หาจุดแข็งและโอกาส นำเสนอและสร้างแผน จากนั้นเข้าสู่กระบวนการอบรม พัฒนา และเสนอต่อผู้บริหาร โดยทั้งหมดทำการภายใต้กระบวนการ PDCA จากนั้นต้องผ่านการเห็นชอบจากเลขาธิการครูสภา รวบรวมข้อมูลการดำเนินการตามแผนการพัฒนาตัวชี้วัดเป็นรายไตรมาส รายงานให้ผู้บริหารระดับกลุ่มหรือสำนักที่ได้รับการแต่งตั้งทราบ ทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จนเข้าสู่กระบวนการจัดทำรายงานเพื่อเสนอการได้รับรางวัลรายหมวดต่อไป

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการครูสภา สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. จากข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการนำองค์กร มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก เนื่องจากมีแผนงานและกิจกรรมโครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจและมีวัฒนธรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์เพื่อสร้างสำนักงานเป็นองค์กรคุณภาพที่ยั่งยืนร่วมกันทั้งผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิพนธ์ บุรณจันทร์ (2558) ได้ศึกษาประสิทธิผลของการบริหารการศึกษา โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเป็นปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียน มีภาวะผู้นำในระดับมาก คือ การจัดทำแผนงาน/ โครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน และการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับบริบทสำนักงานเลขาธิการครูสภามีค่าเฉลี่ย ด้านวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และด้านการนำองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งทำให้เห็นว่าหน่วยงานทางการศึกษามีดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานทางการศึกษามีค่าคะแนนที่สูงหรือจะนำไปสู่การยอมรับในเรื่องภาวะผู้นำในการนำองค์กร

2. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นด้านที่มีผลคะแนนค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ น้อย ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรมีความแตกต่างจากการวิจัยของสาธิตสุขโดย ลำพูน ฉวีรักษ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริการของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอกรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุข อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่าการวิเคราะห์ทั้ง 7 หมวด ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน ระดับคุณภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของสำนักงานสาธารณสุขก่อนปรับปรุงคุณภาพประเมินได้ 575 คะแนน การเปรียบเทียบการประเมินระดับคุณภาพพบว่า หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ หัวข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้มารับบริการคะแนน 60 ประเมินได้ 20 คะแนน จึงต้องได้รับการปรับปรุง ซึ่งแตกต่างจากสำนักงานเลขาธิการครูสภา ซึ่งต้องเสนอแนวทางการพัฒนา ในหมวดที่ 4 โดยใช้หลัก PDCA ในการจัดทำแผนเช่นเดียวกันกับการวิจัยครั้งนี้

3. แนวทางการพัฒนาในหมวดที่ 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการครูสภา จำนวน 9 ท่าน แนวทางการพัฒนาในหมวดที่ 4 ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเน้นที่เริ่มพัฒนาบุคลากร สร้างโครงการและกิจกรรมที่สอดรับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อดำเนินการเรื่องงบประมาณ สนับสนุนบุคลากรที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ได้รับการพัฒนาและเกิดการเรียนรู้และส่งผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านตัวชี้วัดและฝึกคิดวิเคราะห์การจัดระบบการทำงานและสร้างองค์ความรู้ที่เข้าใจง่ายเพื่อจัดระบบเป็นการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนและสร้างเป็นฐานข้อมูลโดยใช้

ระบบ ICT เข้ามาเป็นเครื่องมือในการช่วยอำนวยความสะดวกและจัดระเบียบข้อมูล ดังผลการศึกษาของ ทวีสิริภูมิ บุญญาภิบาล (2556) เรื่อง เส้นทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมปศุสัตว์สู่ความเป็นเลิศ ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม โดยใช้แนวคิดการประเมินกระบวนการ (ADLI) ซึ่งประกอบด้วย Approach: แนวทาง (A) Deploy: การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (D) Learning: การเรียนรู้ (L) Integrate (I): การบูรณาการ ซึ่งมีลักษณะที่คล้ายกระบวนการที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง ซึ่ง Approach: แนวทาง (A) วิธีการที่องค์กรดำเนินการ เพื่อให้ตอบสนองต่อข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ อย่างเช่นตามเกณฑ์ หมวดที่ 4 จะต้องมีความเหมาะสมสภาพแวดล้อมเพื่อการดำเนินงาน รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทาง สร้างแนวทาง ตามความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้

ในส่วนข้อเสนอแนะ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นเรื่องความร่วมมือ การประสานงาน สร้างกิจกรรม ส่งเสริมบุคลากรและการจัดสรรงบประมาณ โดยผู้วิจัยเห็นสอดคล้องกับปรัชญาของ TQM หรือ หลักการของ “Kaizen” โดยเป็นหลักการมุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกันในการสร้างคุณภาพของงานขององค์กร เน้นให้พนักงานทุกคนค้นหาปัญหาเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น เรื่องของการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เราไม่มีความถนัด แต่หากเรารู้ที่พัฒนาและพร้อมสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตามมา สูงสุดหรือหน่วยงานอย่างแน่นอน รวมทั้ง ความคาดหวังของฝ่ายบริหารคาดหวัง หลักการ TQM ยังหมายรวมถึง ระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์ (a people-focused management system) กล่าวคือ เป็นกระบวนการทาง วัฒนธรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยมีเป้าหมาย สูงสุด คือ การสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก TQM มีความหมายหลายอย่างในตัวเอง กล่าวคือเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์กร สาเหตุที่ TQM มีความสำคัญก็เพราะ การเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิต การตลาด และการเงิน เนื่องจากองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้ กับการแข่งขันโดยมีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวเร่งตลาดและการแข่งขันเปิดกว้างออกอย่างไร้พรมแดน องค์กร การ ต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ เพื่อเอาตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้า ประกอบกับมีตัวอย่างความสำเร็จ ของ TQM จากกิจการต่าง ๆ ทั้งในประเทศญี่ปุ่น ประเทศตะวันตกและประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก ซึ่งแนวทางการทำงาน ทุกอย่างให้ประสบผลสำเร็จ ต้องมองไปที่การสื่อสาร การสื่อสารมีส่วนสำคัญในการสร้างแนวทาง จึงเป็นกลยุทธ์ ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของ หน่วยงานในเรื่องตัวชี้วัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ ในแง่การปฏิบัติงานตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ หากใช้วิธีการบริหารองค์กร ต้องสร้างการสื่อสารให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร หากเรามีการนำหลักการสื่อสาร นำไปใช้ในกิจกรรมเช่น การสร้างตัวชี้วัด การมานั่งวิเคราะห์ สรุปเรื่องต่าง ๆ และจัดการความรู้ขององค์กร เป็นอีกวิธี การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เกิดขึ้นกับกลุ่มคน ได้อีกด้วย

ในส่วนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในหมวดที่ 4 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) ปัญหาที่เกิดจากการจัดเก็บความรู้ของหน่วยงาน ซึ่งมีการจัดเก็บไว้หลากหลายแห่งหลายรูปแบบ ไม่เป็นระบบ กระจัดกระจาย และไม่นำความรู้มาสร้างประโยชน์อย่างแท้จริง ตลอดจนประสบการณจากการทำงาน จากบุคลากรไม่เกิดการถ่ายทอด ผู้ที่มีความรู้และไม่ได้รับการพัฒนาเนื่องจากไม่มีงบประมาณ ซึ่งถ้าไม่ปรับแก้ที่ ประบวนการที่เป็นระบบสร้างองค์กรที่เป็นคุณภาพที่แท้จริง ยากที่จะพัฒนาไปในด้านต่าง ๆ ดังนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การประสานงาน การถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านตัวชี้วัดของหน่วยงานที่ประสบ ผลสำเร็จ สร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดที่สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน รวมทั้งทราบรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการ การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดรวมทั้งสามารถตรวจสอบและ



ประเมินเพื่อทราบปัญหา และกำหนดแนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จขององค์กร นำหลัก PDCA มาปรับใช้ในการพัฒนาคุณภาพ โดยเริ่มจาก “การวางแผน (Planning)” การวางแผนเป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลจากการค้นหาและกำหนดวิธีทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและหน่วยงานมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ต้องคัดเลือกบุคลากรที่เป็นผู้ที่สำคัญกับการพัฒนาส่งเสริมทักษะความรู้เรื่องเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและสามารถถ่ายทอดแก่ทุกคนในสำนักงานได้
2. ขอความอนุเคราะห์การสนับสนุนจากฝ่ายนโยบาย ซึ่งเป็นทั้งผู้บังคับบัญชาและการอนุมัติให้มีการจัดโครงการที่สืบเนื่องของการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม
3. มีนโยบายการพัฒนาหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งคุณภาพโดยเน้นที่การพัฒนาจุดอ่อนอย่างเร่งด่วน เช่น การศึกษาพบว่าหมวดที่ 4 ต้องเร่งดำเนินการ เห็นควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเร่งดำเนินการ โดยนำเอกสารการวิจัยและผลคะแนนอ้างอิงในการจัดทำโครงการต่อไป
4. ควรมีการนำเสนอและทบทวนการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐและสถานการณ์การดำเนินงานผลการดำเนินงาน ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา ความต้องการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงทุกครั้ง ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ต้องเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกดำเนินงาน ในเรื่องนี้ กล่าวคือ ต้องจริงจังในแนวคิดและตระหนักในคุณค่าของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คัดสรรคณะทำงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทำ Roadmap และแผนการพัฒนาให้ทั่วถึงทั้งองค์กร สื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ โดยใช้ภาษาที่ง่ายต่อความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ด้วยท่าทีที่เป็นมิตร เอื้ออาทรต่อกัน โดยพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำกระบวนการที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด บริหารจัดการเรื่องนี้ด้วยวงจร PDCA กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ควรประชาสัมพันธ์ สื่อสารเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล ให้เกิดความรู้ความเข้าใจในระบบการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างทั่วถึง โดยการใช้สื่อ/บอร์ดประชาสัมพันธ์ Website Line Facebook และวิธีการที่เป็น Management Cockpit Online เพื่อให้แพร่หลายสู่บุคลากรและประชาชนที่มารับบริการให้ทราบสถานะการผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัดและอื่น ๆ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาเฉพาะ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาซึ่งเป็นส่วนราชการในเพียงแห่งเดียว ซึ่งในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ที่มีลักษณะภารกิจคล้ายคลึงกัน และต้องระมัดระวังในการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากประเด็นเปรียบเทียบเป็นเรื่องที่อ่อนไหว เพื่อจะได้สามารถศึกษาและเปรียบเทียบถึงความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
2. ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำเสนอเพียงแนวทางการพัฒนา ส่งเสริมในรายหมวดที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อย จึงเห็นควรให้ศึกษาการนำแนวทางไปใช้จริงต่อไปหรือพัฒนาแนวทางให้เป็นรูปแบบที่มีการวิจัยอย่างเชี่ยวชาญต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. (2561). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- ซัจจันันต์ ธรรมจินดา. (2553). *TQM กับ PMQA*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- ทวีสิมม์ บุญญาภิบาล. (2556). *เส้นทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมปศุสัตว์สู่ความเป็นเลิศ ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม*. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, กรมปศุสัตว์ สืบค้นจาก <http://manage.dld.go.th/images/Publication/Technical/DLD%20PMQA.pdf>
- นิพนธ์ บุรณจันทร์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารการศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 5(1), 153-160.
- ลำพูน ฉวีรักษ์. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการออกกำลังกายของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน: กรณีศึกษาอำเภอกุตุขาวปูน จังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 1(2), 185-198.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.