



สมรรถนะของหัวหน้างานสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางที่จำเป็นต่อ
การพัฒนาหน่วยงานสู่มาตรฐานสากลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

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

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12 May 2019

Revised 22 July 2019

Accepted 23 July 2019

Available Online 22 May 2020

ธนิษฐ์รัฐ ประสารชัยมนตรี^{1,*}

Taninrat Prasanchaimontri^{1,*}

ABSTRACT

The objective of this study was 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. 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.

The research revealed that 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, and 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.

KEYWORDS: COMPETENCY / EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE /
BEST PRACTICE

¹ หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ประเทศไทย

M.S. (Human Resource and Organization Development), School of Human Resource Development, National Institute of
Development Administration (NIDA), Thailand.

* Corresponding author; E-mail address: taninrat.p@icloud.com

doi: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะระบุสมรรถนะของหัวหน้างานสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางในสถาบันการศึกษาที่ผ่านเกณฑ์โครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ การศึกษาแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 17 ท่าน 2) การบูรณาการบททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากวรรณกรรมจำนวน 35 เรื่อง และ 3) ระเบียบวิธีแบบเดลฟายโดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากฐานข้อมูลทั้ง 2 ขั้นตอนก่อนหน้าในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน

ผลการวิจัย พบว่า ได้ระบุสมรรถนะทั้งสิ้น 4 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ทักษะการควบคุมกำกับงานประกันคุณภาพ 2) สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ 3) เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง และ 4) รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งชุดสมรรถนะดังกล่าวคาดว่าจะมีประโยชน์ในการช่วยผลักดันองค์กรให้สามารถนำเกณฑ์ EdPEX มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมโดยตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะที่หัวหน้างานจำเป็นต้องฝึกฝนพัฒนาและสามารถนำไปแปลงเป็นข้อมูลประกอบการคัดเลือกหรือแม้กระทั่งนำไปสร้างเป็นรายการการตรวจสอบคุณสมบัติเพื่อกำหนดเงื่อนไขของบุคคลที่จะมอบหมายงานในการขับเคลื่อนองค์การตามเกณฑ์อีกด้วย

คำสำคัญ: สมรรถนะ / เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ / ระเบียบปฏิบัติที่เป็นเลิศ

บทนำ

เมื่อวันอังคารที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้จัดโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEX200) ครั้งที่ 2 ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาหรือคณะวิชาที่มีความพร้อมและมุ่งมั่นในความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด (Office of the Higher Education Commission, 2558) ได้มีหน่วยงานที่มีความสนใจและยื่นความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ จำนวน 18 สถาบัน รวมจำนวน 53 หน่วยงาน จำแนกเป็นระดับสถาบันจำนวน 6 หน่วยงาน และระดับคณะวิชา จำนวน 47 หน่วยงาน โดยมีผู้ผ่านการพิจารณาในการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEX200) ครั้งที่ 1 จำนวน 3 แห่ง ครั้งที่ 2 จำนวน 3 แห่ง และ ครั้งที่ 3 จำนวน 2 แห่งรวมทั้งสิ้น 8 หน่วยงาน จากผลการพิจารณาจะเห็นว่าอัตราส่วนจำนวนผู้ผ่านเกณฑ์นั้นมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มีต้นแบบมาจาก Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ได้ผ่านการนำมาใช้ในประเทศไทย โดยผ่านการปรับประยุกต์ให้เข้ากับความเป็นไทย และใช้ชื่อว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยเกณฑ์ MBNQA นั้นเป็นเกณฑ์ที่ให้การชี้แนะว่าเรื่องใดมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การที่มีความหลากหลายที่ในองค์การขนาดใหญ่มีการจัดโครงสร้างขององค์การที่แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละด้านออกจากกัน มีการแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ และแบ่งบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารออกตามระดับตำแหน่งและขอบเขตความรับผิดชอบเป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในระดับสูงสุดขององค์การ มีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและจัดสรรทรัพยากรขององค์การ
2. ผู้บริหารระดับกลาง เป็นบุคคลที่นำวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้เกิดการนำไปวางแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

3. ผู้จัดการระดับต้น เรียกว่าผู้จัดการระดับปฏิบัติการมีหน้าที่บทบาทในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Ladda Sukkapidi, 2549)

ในภาวะที่บริษัทต่าง ๆ กำลังหาทางเอาตัวรอดจากวิกฤติเศรษฐกิจ ผู้บริหารต่างหาทางที่จะปรับปรุงระบบธุรกิจของบริษัท เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤติและสามารถแข่งขันได้ทันที่ที่ออกจากวิกฤติ การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องทำในองค์การ ไม่เช่นนั้นก็จะทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ บุคคลที่กล่าวได้ว่าได้รับผลกระทบมากที่สุดในขณะนี้คือผู้บริหารระดับกลางเพราะไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ระดับใดผู้บริหารระดับกลางก็ได้รับผลกระทบ เนื่องจากอยู่ระหว่างกลางที่ต้องรับความกดดันจากทุกด้าน ผู้บริหารระดับกลางต้องทำหน้าที่เชื่อมระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ เป็นผู้แปลความคิดความต้องการของผู้บริหารระดับสูงให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเข้าใจและปฏิบัติ ในขณะเดียวกันก็นำปัญหาของระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนเพื่อขอรับการแก้ไข เป็นบทบาทหน้าที่ที่ได้รับความกดดันจากรอบด้าน เพราะมักถูกผู้บริหารระดับสูงมองว่าเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยาก ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมองผู้บริหารระดับกลางเป็นปฏิปักษ์ เพราะเห็นว่าตอบสนองแต่ผู้บริหารระดับสูงโดยละเลยเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน (Somchai Haikoon, 2552) อาจจะถูกกล่าวได้ว่าผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญกับองค์การเป็นอย่างมากโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ เป็นผู้ทำงานให้เสร็จ โดยจะรู้ว่าตนรับผิดชอบร่วมกับบุคคลหรือดูแลการทำงานร่วมกับผู้ใดเนื่องจากเป็นเสมือนตัวกลางที่ต้องรับและนำนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปฏิบัติ

ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้ทำวิจัยได้กำหนดเป้าหมายที่จะทำการศึกษาคือ หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุน ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารระดับสูงนั้นมีวาระการดำเนินงานที่จำกัดไว้ (Mahidol University, 2550; Khonkaen University, 2558; Srinakarinwirot University, 2559) ซึ่งแตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุนที่ไม่มีกำหนดสิ้นสุดวาระการดำเนินงาน ยกเว้นถูกถอดถอนหรือดำเนินการทางวินัยโดยอธิการบดีที่เป็นผู้บริหารระดับสูง (Songkhlanakarin University, 2559; Khonkaen University, 2558) ทำให้มีช่วงเวลารับภาระงานต่อเนื่อง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือมีความจำเป็นต้องพัฒนาหรือรับภาระงานสืบต่อไป โดยไม่เสียเวลาในการเตรียมความพร้อมหรืออบรมเพิ่มเช่นผู้บริหารระดับสูงจึงสามารถดำเนินการได้ต่อเนื่องไม่ขาดช่วง

วัตถุประสงค์

เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยการมุ่งเน้นที่จะระบุสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้างานสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางในสถาบันการศึกษาที่ผ่านเกณฑ์โครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

ข้อตกลงเบื้องต้น

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยประเภทวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่ใช้รูปแบบในการศึกษาสมรรถนะของ Spencer และ Spencer (1993) ทั้ง 6 ชั้น มาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทที่จะทำการศึกษา โดยในงานวิจัยฉบับนี้จะทำตามขั้นตอนดังกล่าวครบคลุมถึงขั้นตอนที่ 5 เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาสมรรถนะ ส่วนการนำไปประยุกต์ใช้ขึ้นอยู่กับนโยบายแต่ละสถาบันการศึกษา เป็นเรื่องที่ไม่สามารถบังคับได้

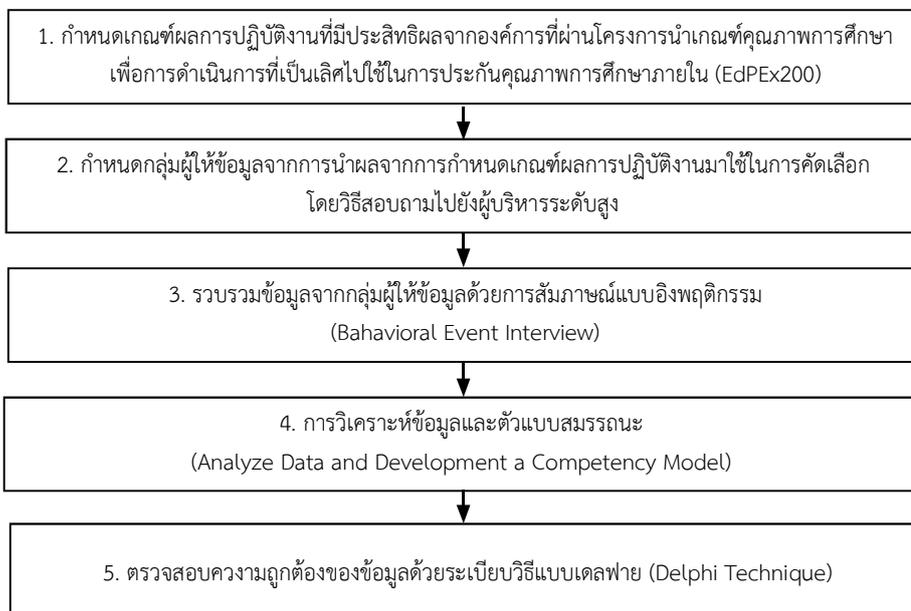
วิธีดำเนินการวิจัย

การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Identify a Criterion Sample) จากการนำผลจากการกำหนดเกณฑ์ผล การปฏิบัติงานมาใช้ในการคัดเลือกโดยวิธีสอบถามไปยังผู้บริหารระดับสูงสุด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับ สมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในสายสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลาง ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการระบุ ตัวผู้ที่มีผลปฏิบัติการเป็นเลิศ (Living Best Practices) ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป
2. เป็นผู้รับผิดชอบหรือมีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพในองค์การที่ตนเองสังกัด
3. เป็นผู้ที่อยู่ในฝ่ายสนับสนุนภายใต้โครงสร้างขององค์การที่ตนเองสังกัด
4. เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานในกระบวนการการพัฒนาหน่วยงานและ

การดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

วิธีการศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะ

ภาพที่ 1 แสดงถึงกระบวนการวิจัยเพื่อระบุสมรรถนะที่พึงประสงค์อันเป็นคำตอบของคำถามวิจัย ผู้วิจัยใช้ หลักการการตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผ่านวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งเป็นวิธีการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ทำกรรวบรวมมาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน วิธีการเก็บข้อมูลที่ต่างกัน ผู้เก็บข้อมูลที่ต่างกัน รวมไปถึงกรอบแนวคิดที่ต่างกัน (Lincoln and Guba, 1985 as cited in Jerawan Kedsing, 2555) การตรวจสอบนี้จะช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดจากการรวบรวมข้อมูลแหล่งเดียว ในงานวิจัยชิ้นนี้จะใช้การตรวจสอบ สามเส้าในระเบียบวิธีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ ในการเก็บข้อมูลและระเบียบวิธีแบบเดลฟาย หลังจากตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า ผู้วิจัยได้ ทำการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นด้วยการเทียบสมรรถนะที่เป็นผลในการศึกษารั้วนี้ กับสมรรถนะของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับสุดท้าย

1. การกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Define Performance Effectiveness Criteria) จากองค์การที่ผ่านโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

การศึกษาเพื่อระบุมรรณของหัวหน้างานเริ่มต้นจากการกำหนดเกณฑ์เพื่อกำหนดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศในองค์การที่ผ่านโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200) โดยมีความเชื่อว่าองค์การที่ผ่านการประเมินดังกล่าวจะต้องมีสมรรถนะอยู่ในระดับดีขึ้นไป ซึ่งเมื่อพิจารณาข้อมูลแล้ว พบว่า หัวหน้างานที่มีความพร้อมคือหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสามารถเป็นต้นแบบในกรณีการศึกษาที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยรายชื่อหน่วยงานที่ผ่านการพิจารณา มีดังนี้

ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2556 (ปีการศึกษา 2555) ได้แก่

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามารามิบัติ มหาวิทยาลัยมหิดล

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ครั้งที่ 2 พ.ศ. 2557 (ปีการศึกษา 2556) ได้แก่

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2558 (ปีการศึกษา 2557) ได้แก่

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (Office of the Higher Education Commission,

2559)

การรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อคำถามและวิธีสัมภาษณ์

การดำเนินการสัมภาษณ์ในการวิจัยนี้ใช้แนวทางแบบการสัมภาษณ์อิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview) ซึ่งเป็นการดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Technique) ที่ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการหาสมรรถนะที่พึงประสงค์ จากผู้ที่มีความเกี่ยวข้องและเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การตามโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEx200)

โดยรูปแบบการสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นการสัมภาษณ์แบบอิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview) ที่มีแนวคิดมาจากพื้นฐานที่ว่าพฤติกรรมการทำงานในอดีต เป็นสิ่งที่ทำนายพฤติกรรมการทำงานในอนาคตได้ดีที่สุด (Chachawan Orawongsupatat, 2556) เป็นการตั้งคำถามโดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เล่าถึงประสบการณ์ หรือพฤติกรรมที่ผ่านมาในอดีตในเรื่องนั้น ๆ (Thamrongsak Kongkasawat, 2554) โดยการใช้คำถามปลายเปิด ซึ่งขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์สองกลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มหัวหน้างานในสายสนับสนุนรวมถึงผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการศึกษาครั้งนี้และกลุ่มผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานเพื่อให้ได้มุมมองและทัศนคติในลักษณะบนลงล่าง ได้แก่ คณบดี หรือผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมเป็นจำนวน 17 ท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมทั้งมุมมองจากผู้ปฏิบัติงานและมุมมองของผู้บริหารระดับสูง

โดยผู้วิจัยได้เตรียมหัวข้อคำถามไว้อย่างหลวม ๆ จากการใช้ตัวแบบชื่อว่า Star Model (Higgins, 2014) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การระบุถึงสถานการณ์ (Situation) การทำงานที่เกี่ยวข้องของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)
2. การให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าถึงงานหรือหน้าที่ (Task) อะไรที่ต้องจัดการ ดำเนินงาน
3. การให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าถึงสิ่งที่ตนเองได้ลงมือทำเพื่อให้งานนั้น ๆ เสร็จลุล่วง (Action)
4. การให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าถึงผลลัพธ์ (Result) ของการดำเนินการหรือของการจัดการนั้นเป็นอย่างไร (Higgins, 2014)

ภายหลังการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้มาเพิ่มอีก 2 วิธี ได้แก่

1. การตรวจสอบเส้นทางของข้อมูล (Audit Trail) เป็นการให้ข้อมูลแก่ผู้อ่านงานวิจัยถึงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ในงานวิจัยชิ้นนี้ นักวิจัยได้มีการกระทำใด ๆ กับข้อมูลนั้นบ้าง และข้อมูลนั้นเปลี่ยนรูปไปอย่างไร (Merriam, 1998 as cited in Jerawan Kedsing, 2555) ในงานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นการอ้างอิงถึงปัจจัยที่ได้มาว่ามาจากผู้สัมภาษณ์หมายเลขใด จากการถอดเทปบรรทัดที่เท่าไร หรือจากการจดบันทึกในช่วงใด
2. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member Checking) เป็นการแสดงผลการวิจัยเบื้องต้นให้ผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลทำการตรวจสอบ (Lincoln and Guba, 1985 as cited in Jerawan Kedsing, 2555) หรือการนำบทถอดเทปและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ รวมถึงบันทึกที่จดบันทึกอย่างละเอียดกลับไปให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้องของข้อมูล พร้อมทั้งตรวจสอบว่าข้อมูลใดบ้างที่ไม่ต้องการให้เปิดเผย ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ข้อมูลเพิ่มเติมหรือแย้งผลงานวิจัยเบื้องต้นได้ โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลทุกท่านแล้ว

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลที่เป็นผลการศึกษาจากกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการบูรณาการการทบทวนวรรณกรรม จากเนื้อหาที่มีจำนวนความถี่ที่ปรากฏตั้งแต่ 3 ขึ้นไป จำนวนอย่างน้อย 3-5 ข้อมูลต่อ 1 หมวดคำนิยามของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และใช้ข้อมูลที่รวมกันทุกส่วนของผลสรุปของข้อมูลในแต่ละระเบียบวิธีจากกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์และการบูรณาการการทบทวนวรรณกรรม มีดังต่อไปนี้

1. วรรณกรรมและวิธีการเลือก

ขั้นตอนนี้คือการศึกษาคำนิยาม (Core Values) อันเป็นที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคำนิยาม (Core Values) รวมไปถึงแนวคิดทฤษฎีที่มีคำสำคัญเป็นส่วนประกอบ โดยคำสำคัญประกอบไปด้วย รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, การจัดการคุณภาพ, AUN-QA, TQM, TQA, EdPEX หรือ Malcolm Baldrige National Quality Award โดยใช้วิธีการอ่านเนื้อหาทุกส่วนเพื่อหาถึงคำจำกัดความ ความหมาย เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน หรือตัวชี้วัดในหัวข้อที่อยู่ในภาคส่วนของบุคลากรยกเว้นภาคส่วนขององค์กรในเชิงคำนิยามทั้ง 11 ประการ (Core values) ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) นอกจากนี้ยังได้ศึกษาเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมโดยอาศัยเกณฑ์และวิธีการเลือกเช่นเดียวกัน โดยเอกสารดังกล่าวทั้งหมดจะถูกจำกัดอยู่ในช่วง พ.ศ. 2539-2559 เพื่อความครบถ้วนของข้อมูลในหัวข้อที่ต้องการจะศึกษา อีกทั้งยังเป็นปีที่มีการลงนามเริ่มใช้รางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทย

ผลการศึกษาในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าวรรณกรรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 35 ชิ้น โดยประกอบไปด้วยงานวิจัยจำนวน 32 ชิ้น และเอกสารเผยแพร่ความรู้จำนวน 3 ชิ้น

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการบูรณาการการทบทวนวรรณกรรมจะใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นการแยกแยะเนื้อหาหรือแนวคิดที่ปรากฏใช้การสังเกตการตีความตามคำที่ปรากฏ เพื่อทำให้ทราบถึงโครงสร้าง ลำดับของเนื้อหา และขอบเขตของเนื้อหาอย่างละเอียด โดยให้มี

ความหมายเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Meaningful Group) นอกจากนี้ยังใช้การแปลงข้อมูลเชิงคุณลักษณะเป็นเชิงปริมาณ ที่ใช้วิธีการนับความถี่ของค่าที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันตามแบบแผนการวิเคราะห์ และนำมาจำแนกตามตัวแปร (ค่านิยมทั้ง 11 ประการ) โดยเนื้อหาที่เลือกนำมาใช้มีจำนวนความถี่ที่ปรากฏตั้งแต่ 3 ขึ้นไป จำนวน 3-5 ข้อมูลต่อ 1 หมวดค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และมีการจำกัดจำนวนสมรรถนะไว้สูงสุดที่ 5 จำนวนต่อหนึ่งหมวด ให้ความสำคัญตามปริมาณความถี่ที่พบ เมื่อได้โดยเนื้อหาที่เลือกนำมาใช้ตั้งระเบียบวิธีที่ระบุข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำเนื้อหาเหล่านั้นมาบูรณาการเข้ากับผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีรวมกันทุกส่วนของผลสรุปของข้อมูลในแต่ละระเบียบวิธี

2. การตรวจสอบความถูกต้องของตัวแบบสมรรถนะ (Validation Competency Model) ด้วยระเบียบวิธีแบบเดลฟาย (Delphi Technique)

ในการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบสมรรถนะผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบเดลฟาย (Delphi) ในการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้ได้ผลวิจัยที่เที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับเลือกนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEX200) เป็นอย่างดี ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์เช่นเดียวกันกับการระบุตัวผู้ที่มีผลปฏิบัติการเป็นเลิศ (Living Best Practices) ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในข้อ 2 เพื่อคัดเลือกและให้เข้าร่วมการวิจัย โดยต้องตอบแบบสอบถามเป็นจำนวนทั้งสิ้น 2 รอบเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่เป็นจริง

2.2 แบบสอบถามและการพัฒนาแบบสอบถาม

ในการสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านตรวจสอบความเกี่ยวข้องของเนื้อหา (Content Validity) และปรับปรุงข้อคำถามก่อนนำไปตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด โดยการหาค่า Index of Item Objective Congruence (IOC) ซึ่งเป็นการพิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของเนื้อหาที่ใช้ (Wording) โดยนำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นมาไปให้ ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบแบบสอบถามการ โดยจะได้ผลออกมาเป็นค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Rovinelli and Hambleton, 1977) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่ รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร ผศ.ดร.ดาวิษา ศรีธัญรัตน์และ รศ.ดร.ภก.สมภพ ประธานธรรมาภิบาลในการตรวจสอบ

3. ในการอธิบายข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (Personal Data) และการพิจารณาคำตอบจากแบบสอบถามในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 โดยผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) เพื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของค่าสมรรถนะ

3.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์การกระจายของข้อมูลเป็นรายข้อและภาพรวม

3.4 มัธยฐาน (Median) เพื่อหาตำแหน่งกลางของค่าคะแนนสมรรถนะ

3.5 ฐานนิยม (Mode) เพื่อหาค่าคะแนนที่มีความถี่มากที่สุดในสมรรถนะนั้น ๆ

3.6 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Quartiles) เพื่อวัดการกระจายของข้อมูล



ผลการศึกษา

ผลการศึกษาจากการตรวจสอบความถูกต้องของตัวแบบสมรรถนะด้วยระเบียบวิธีแบบเดลฟาย จำนวนทั้งสิ้น 2 รอบ พบชุดสมรรถนะในหมวดค่านิยมทั้งสิ้น 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. เข้าใจในกระบวนการทำงานในสายงานของตน
13. สามารถบริหารจัดการเวลาได้
14. สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง
15. เปิดรับ เรียนรู้สิ่งใหม่
16. มีความรู้ในการจัดการคุณภาพ
17. ทักษะติดต่อกับงานประกันคุณภาพ หรือ Quality Assurance
18. สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ
19. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และแปลผลข้อมูล
20. มีธรรมาภิบาล
21. มีจรรยาบรรณวิชาชีพ
22. มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินการ

ภายหลังการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยได้เพิ่มวิธีเปรียบเทียบสมรรถนะที่เป็นผลสรุปกับสมรรถนะจากการศึกษาในหัวข้อการพัฒนาภาวะผู้นำในประเทศไทย (Leadership Development in Thailand) โดยใช้การศึกษาดังกล่าวเป็นตัวคัดกรองสมรรถนะเพื่อความเป็นเลิศเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปใช้งาน จากผลการศึกษาพบชุดสมรรถนะทั้งสิ้น 4 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะติดต่อกับงานประกันคุณภาพ
2. สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ
3. เป็นผู้ที่สามารถมองภาพรวมองค์การได้ และมีความสามารถในการเชื่อมโยง
4. รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

สรุปและอภิปรายผล

1. ทักษะติดต่อกับงานประกันคุณภาพหรือ Quality Assurance ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Suthep Komtapoo (2549) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ลูกค้ำ ประชาชน : การบริหารงานด้วยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบ

ระดับความรู้ใน TQM เป็นเพียงพื้นฐานความเข้าใจส่วนบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้และรับรู้ข่าวสารภายในองค์กรซึ่งไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่รางวัล เช่นเดียวกับกับการศึกษาของ Jirapon Kittisommandkoon (2550) ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กรณีศึกษา บริษัทเบอร์ลี ยูคเกอร์ฟู้ดส์ จำกัด พบปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานที่เป็นปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและทัศนคติที่มีต่อการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Surawe Sundlai (2555) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้ทำการกำหนดชัดเจนไปกว่าทัศนคติของบุคลากรมีองค์ประกอบใดบ้าง ได้แก่ เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่น ศรัทธา ทูมเท เสียสละ ใส่ใจ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติ และพยายามแก้ปัญหาด้วยกัน นอกจากนี้ยังกล่าวถึงทัศนคติที่ไม่ดีต่องานประกันคุณภาพเพิ่มเติมด้วยว่า บุคลากรบางคนไม่เห็นความสำคัญเรื่องด้วยมิใช่หน้าที่ของตน ไม่ตระหนักถึงความจำเป็น มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานประกันคุณภาพ มองว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน นอกจากนี้ Pattama Yimpong (2541) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำ บรรยาภาคองค์การที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสิงห์บุรี ยังได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการบริหารคุณภาพโดยรวมแก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลรวมทั้งเตรียมความพร้อมองค์การสร้างบรรยาภาคองค์การให้เหมาะสมเอื้อต่อการนำการบริหารคุณภาพโดยรวมมาดำเนินการอีกด้วย โดยจะเป็นการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและยังมีการศึกษาของบุคคลอีกหลายท่าน ตัวอย่างเช่น Samanjai Klangkongboon (2547) ที่พบปัจจัยการมีความคิดสร้างสรรค์และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพจากการศึกษา เป็นต้น

2. สามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Surawe Sundlai (2555) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ผลพบปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในงานประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามข้อมูลปลายเปิด ดังนี้ผู้อื่นเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลจึงไม่รู้ว่าต้องให้ข้อมูลอะไร และไม่ทราบข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงของงานประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าความสามารถรวบรวมข้อมูลและสืบค้นข้อมูลที่ต้องการเป็นสมรรถนะอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร

3. เป็นผู้ที่มีมุมมองภาพโดยรวมได้ โดยสมรรถนะตัวนี้มีความสอดคล้องและถูกกล่าวถึงในฐานะที่เป็นค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยหมายถึงการจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กร ให้เป็นองค์การหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุพันธกิจและยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Psu Decharin (2556) ว่าผู้ที่มองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถตอบสนองต่อโอกาสนั้นได้เร็วกว่าผู้อื่นหรือจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดหรือมองเห็นภาพในสิ่งที่อยากให้องค์การเป็นได้ จะเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

4. รับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Petchampai Sukarom (2550) ได้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จากการศึกษาในหัวข้อการประเมินพนักงานและองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษาโรงพยาบาลลานสักพบปัจจัยทราบว่าลูกค้าคือใคร และมีความต้องการอย่างไร เช่นเดียวกับ Montale Sartsananan (2552) ได้ทำการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติผลการศึกษาพบปัจจัยย่อยที่ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญสูงสุดในแต่ละปัจจัยหลัก โดยมีการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหนึ่งในปัจจัยหลัก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากงานวิจัยพบว่าสมรรถนะบางประการที่เป็นผลการศึกษาริวิจัยในครั้งนี้เป็นสมรรถนะที่หัวหน้างานทั่วไปพึงมี อาจจะทำให้ไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าเป็นสมรรถนะที่ช่วยให้ขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จตามแนวทางของ EdPEx ได้ แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าสมรรถนะดังกล่าวนี้ก็เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการขับเคลื่อนองค์การตามแนวทางของเกณฑ์ ผู้บริหารมีความจำเป็นจะต้องกำหนดชี้ชัดลงไปว่าต้องการพัฒนาสมรรถนะตัวใดโดยผ่านการสื่อสารองค์การ

2. จากผลการศึกษาของงานวิจัยนอกจากผู้บริหารแล้วคณะกรรมการหรือสมาคมยังสามารถเอาไปพัฒนาต่อยอดมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ โดยพิจารณาถึงความต้องการของตลาด และอาจจะพิจารณาถึงการพัฒนามาตรฐานการคัดเลือกผู้บริหารระดับกลางในสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาโดยตรงได้อีกด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาริวิจัยในครั้งนี้ได้ใช้การพัฒนารูปแบบสมรรถนะ 6 ชั้นของ Spencer และ Spencer (1993) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยไม่ได้ดำเนินการจนครบถ้วนทั้ง 6 ชั้นตอน ถ้าหากรูปแบบการศึกษาในอนาคตมีงานศึกษาที่นำเอาชุดสมรรถนะที่พัฒนาแล้วทดลองให้กับหน่วยงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายก็จะเป็นการพิสูจน์ความเหมาะสมของตัวแบบได้เป็นอย่างดี ในขั้นที่ 6 ของการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของ Spencer และ Spencer (1993) สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบงานวิจัยในอนาคตได้ ดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายสำหรับการพัฒนาตำแหน่งงานที่สำคัญในสายงานโดยระบุถึงสมรรถนะที่สำคัญ
- 2) นำผลการศึกษาที่พบไปใช้เพิ่มความแม่นยำในกระบวนการฝึกอบรมหรือนำไปปรับปรุงการสัมภาษณ์ร่วมกับการประเมินการตอบสนองของผู้สมัคร
- 3) นำผลการศึกษาที่พบไปสร้างแบบทดสอบหรือแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะเพื่อนำมาใช้ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความแม่นยำมากยิ่งขึ้น
- 4) นำผลการศึกษาที่พบไปศึกษาเพิ่มเติมในงานวิจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มากกว่างานวิจัยชิ้นนี้ เพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะให้ดียิ่งขึ้น
- 5) สำหรับกระบวนการสรรหาและพัฒนาสมรรถนะควรมีการสร้างระบบการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดหลักฐานในการริเริ่มพัฒนาตามกำหนดการที่ตั้งไว้ โดยการนำผลการศึกษาที่พบใช้ร่วมกับการออกแบบระบบติดตามผลการดำเนินการ

เอกสารอ้างอิง

- Chatchawan, O. (2556, 25 October). *Interview format*. Retrieved from http://chatchawal-ora.blogspot.com/2013/08/blog-post_6.html
- Higgins, M. (2014, 26 October). *Using the star technique to shine at job interviews: a how to guide*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/careers/careers-blog/star-technique-competency-based-interview>
- Jerawan, K., and et al. (2555). *Qualitative research question for education*. Bangkok: Aksomthai Publishing.

- Jiraporn, K. (2550). *Factors influencing the employee participation in total quality management : A case study of Berli Jucker Foods Ltd.* Bangkok: Master of Science (Human Resource and Organizational Development) National Institute of Development Administration.
- Ladda, S. (2548). The effective supervision of supervisor. *Journal of Education*, 17(2), 17–18.
- Montale, S. (2552). Critical success factors of TQM implementation in the TQA and TQC award winners. *Thai Science and Technology Journal*, 17(4), 65–78.
- Office of the Higher Education Commission. (2558). *iCAD Action Plan Model EdPEX*. Retrieved from <http://www.edpex.org/p/education-criteria-for-performance.html>
- _____. (2558). *Self assessment report training EdPEX*. Retrieved from <http://edpex200.blogspot.com/2015/01/screening.html>
- _____. (2558). *EdPEX200 screening result*. Retrieved from http://edpex200.blogspot.com/p/blog-page_99.html
- Patama, Y. (2542). *Influence of leadership behavior and organizational climate on the acceptance of total quality management among personnel at Singburi hospital* (Master's Thesis). Mahidol University, Bangkok.
- Pasu, D. (2556, 22 January). We need manager or leader. *Bangkokbiznews*, 14.
- 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.
- Samanjai, K. (2547). *The success factors of Thanyarak hospital quality assurance* (Unpublished Bachelor's Research). Burapha University, Chonburi.
- Somchai, H. (2552, 20 August). Middle executive. *Somchai Haikoon Journal*, 2(25). Retrieved from http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=14&bookID=1289&read=true&count=true
- Spancer, M., and Spancer, M. S. (1993). *Competence at work: Models for superiors performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Suravee, S. (2555). *The success factors of Dhurakij Pundit University quality assurance*. Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- Sutep, K. (2549). *Factors affecting satisfaction of employees, customers and people: Total quality management (TQM) of Thai Carbon Black Public Co., Ltd.* (Master's Thesis). Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, Ayutthaya.
- Thamrongsak, K. (2554). *Competency based interview*. Retrieved from http://tamrongsakk.blogspot.com/2011/09/blog-post_4837.html