

การศึกษาแนวทางการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)
ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพระดับหน่วยงานสนับสนุน
Studying the Guidelines for applying the Thailand Quality Award (TQA)
to develop quality levels Supporting Office

สุรวุฒ พุ่มอิม (Surawut pumim)¹

เอกลักษณ์ ขาวประภา (Eakalak Khawprapa)²

ศิริวารินทร์ วานมนตรี (Siriwarin Wanmontree)³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ปัญหาและอุปสรรคการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงาน 2. ศึกษาแนวทางการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานและ 3. ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน ข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ถูกวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1.ปัญหาและอุปสรรคการนำเอาเกณฑ์ฯ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพแบ่งเป็น 4 ด้านใหญ่ๆ คือ 1)ความรู้ความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2)นโยบายและผู้นำระดับสูง 3)การนำไปปฏิบัติและรวบรวมข้อมูล และ4)บริบทโครงสร้างและงบประมาณของหน่วยงาน 2. ความคิดเห็นแนวทางการนำเอาเกณฑ์ฯ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพโดยเรียงจากคะแนนมากไปหาน้อย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.74, S.D.=0.88$) เรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้แก่ 1. ด้านแผนการดำเนินการ ($\bar{X}=3.83, S.D.=0.87$) 2. ด้านการนำองค์กร ($\bar{X}=3.78, S.D.=0.94$) 3. ด้านการรวบรวมข้อมูลและติดตามผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.78, S.D.=0.83$) 4. ด้านระบบการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.77, S.D.=0.81$) 5. ด้านบุคลากรภายในหน่วยงาน ($\bar{X}=3.65, S.D.=0.94$) 6. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X}=3.62, S.D.=0.93$) ตามลำดับ 3. แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาหน่วยงานในการนำเกณฑ์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า มีแนวทางในการรับฟังเสียงของลูกค้าแล้วนำมาออกแบบกระบวนการและนำข้อมูลต่างๆมาทบทวนการวิเคราะห์กระบวนการนั้นๆ เพื่อออกแบบกระบวนการต่างๆ ให้เชื่อมโยงกันกับการปรับปรุงแก้ไข และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีจากการออกแบบกระบวนการภายในองค์กรและหาทางปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา รวมถึงต้องมีโปรแกรมต่างๆ เพื่อให้บริการ การสื่อสาร ถ่ายทอด ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และนำเกณฑ์มาใช้ให้เป็นเนื้อเดียวกันกับงานที่ปฏิบัติเป็นประจำทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้สึกว่าเกิดเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น

คำสำคัญ: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, TQA, แนวทางการพัฒนาคุณภาพ, หน่วยงานสนับสนุน

^{1,2} นักวิชาการศึกษา กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Academic, Education Quality Development Division, Khon Kaen University.

³ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Policy and plan Analyst, Education Quality Development Division, Khon Kaen University.

Abstract

The objectives of this study are: 1. To study the problem and obstacles associated with the application of Thailand Quality Award (TQA) as guidelines to develop the quality of institution 2. To study about how to apply TQA guidelines to institutional development in order to achieve excellence in performance, and 3. To investigate the good practice guidelines for enhancing institutional performance to achieve excellence in performance. The target groups of this study consist of executives, supervisors and workers. The data of this study was analyzed using the Statistical Package Social Sciences (SPSS), which are expressed as frequency, percentage, means and standard deviation (SD). The results of this study found that: 1. The problem and challenge associated with the application of Thailand Quality Award (TQA) as guidelines to develop the quality of institution is divided into 4 major categories consisting of 1. Knowledge and understanding of TQA criteria, 2. Policy and senior leader, 3. Implementation and data collection, and 4. Structural context and department budget. 2. Overall, the opinion on the application of Thailand Quality Award (TQA) as guidelines to develop the quality of institution is rated of “good” ($\bar{X}=3.74$, S.D.=0.88). TQA criteria is divided into 6 categories. They are ranked in descending order as following 1. Operation planning ($\bar{X}=3.83$, S.D.=0.87) 2. Leadership ($\bar{X}=3.78$, S.D.=0.94) 3. Data collection and performance monitoring ($\bar{X}=3.78$, S.D.=0.83) 4. Operating system ($\bar{X}=3.77$, S.D.=0.81) 5. Workforce ($\bar{X}=3.65$, S.D.=0.94), and 6. Customers ($\bar{X}=3.62$, S.D.=0.93), respectively. 3. The good practice guidelines for developing institutional performance is listened to customer feedback and responded to their opinions. Based on this, the customer feedback information was performed to analyze and design the process. The design process should be linked to the maintenance and the good practice sharing within organization. Moreover, the design process has been continuously developed and improved. In addition, the organization should also have both formal and informal program for communicating with customers. It is necessary to adapt the TQA criteria to be relevant to normal work which do not affect to feeling of the workers about more workload.

Keywords: Criteria for Performance Excellence Framework, TQA, Quality Development Guidelines, Support Office

1. บทนำ

มหาวิทยาลัยขอนแก่นตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะและระดับหน่วยงานมาอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ.2558 สภามหาวิทยาลัยขอนแก่นมีมติเห็นชอบให้มหาวิทยาลัย นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEx ย่อมาจาก “Education Criteria for Performance Excellence” ซึ่งเป็นกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามแนวทางของเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA ที่เป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งเกณฑ์ EdPEx คือกรอบที่ทำให้มอง/คิดและบริหารองค์กรในเชิงระบบ (มองทุกระบบเชื่อมโยงกันหมด) และช่วยในการพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืน จากจุดเน้นที่เป็นเรื่องหลักขององค์กรนั้นจริงๆ ซึ่งได้นำเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในการประเมินคุณภาพในระดับสถาบันและระดับคณะวิชาเพื่อให้มีพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรที่จะเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้มีการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

สำหรับหน่วยงานสนับสนุนนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าว จึงได้นำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีหลักการกรอบแนวคิดเดียวกันกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEx มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานสนับสนุนตั้งแต่ปี พ.ศ.2559 เป็นต้นมา โดยได้จัด

ประชุมชี้แจงและสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งกำหนดให้มีการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile: OP) และการประเมินตนเองด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อนำเอาผลการประเมินไปจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานสนับสนุน

โดยปัญหาจากการดำเนินการที่ผ่านมา จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และแบบประเมินผลรวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ จากการจัดโครงการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award: TQA) ให้กับหน่วยงานที่ผ่านมา ในการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award: TQA) ไปปฏิบัติในระดับหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นปัญหาในส่วนต่างๆ พบว่า

1. ผู้บริหารของหน่วยงานยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับหลักการและแนวทางการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณภาพในเชิงระบบ แต่การดำเนินงานยังขาดความเชื่อมโยงผลการดำเนินงานที่สำคัญ และมักจะมีคิดว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เป็นภาระเหมือนกับการประกันคุณภาพภายใน IQA คือ Internal Quality Audit ซึ่งเป็นหนึ่งในเกณฑ์ประเภทหนึ่งของการตรวจติดตามประเมินผล โดยเป็นการตรวจติดตามตรวจประเมินจากบุคลากรภายในองค์กรของตนเอง และบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทำให้การนำเอาเกณฑ์ดังกล่าวไปปฏิบัติในลักษณะของการดำเนินงานกิจกรรมที่ตอบสนองต่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพในบางส่วนเท่านั้น

2. เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติงานมักจะถูกมอบหมายให้เป็นผู้รวบรวมข้อมูล ทำให้การดำเนินงานยังไม่สะท้อนการบริหารจัดการอย่างแท้จริง

3. ขาดความเข้าใจในการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ไปสู่การปฏิบัติ (Implement) เนื่องจากเข้าใจว่าการทำตามเกณฑ์ คือการเขียนบรรยายผลการดำเนินงาน หรือการเขียนรายงานการประเมินตนเองเท่านั้น

4. การนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการประเมินตนเอง เพราะวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานในภาพรวม แต่หน่วยงานมักจะจัดทำแผนพัฒนารายกิจกรรมและโครงการ เช่น การเพิ่มกลุ่มตัวอย่างในการประเมินความพึงพอใจ การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เพื่อนำมาประเมินความพึงพอใจ การพัฒนาบุคลากรบางกลุ่ม การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. การพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานสนับสนุนด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ยังไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและการนำไปปฏิบัติจนเป็นงานประจำ แต่เป็นการดำเนินงานแยกส่วนเพิ่มเติมจากงานประจำ ซึ่งทำให้เกิดภาระเพิ่มเติมด้านการประกันคุณภาพหน่วยงาน

จากปัญหาที่พบดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาหาแนวทางการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพระดับหน่วยงาน และนำผลการศึกษามาหาแนวทางหรือกิจกรรมการพัฒนาให้มีความเหมาะสม มีกระบวนการที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดเป็นรูปธรรมและพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งจะทำให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสามารถสนับสนุนภารกิจทั้งในระดับคณะและสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 การศึกษาปัญหาและอุปสรรคการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน
- 2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาหน่วยงานสนับสนุนสู่ความเป็นเลิศ

3. กรอบแนวคิดหรือทฤษฎี

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการยกระดับหน่วยงาน เพื่อช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชิดความสามารถ และผลลัพธ์ กระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างหน่วยงาน

และเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้

4. วิธีการดำเนินการวิจัย

4.1 กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพของหน่วยงานสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาหน่วยงานสนับสนุนสู่ความเป็นเลิศด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ในปี พ.ศ.2562 จำนวน 30 หน่วยงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 1. หน่วยงานบริหารจัดการกลางของมหาวิทยาลัย จำนวน 16 หน่วยงาน 2. หน่วยงานสนับสนุนภารกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จำนวน 6 หน่วยงาน 3. สำนักเทียบเท่าคณะ จำนวน 4 หน่วยงาน 4. อื่นๆ จำนวน 4 หน่วยงาน โดยแจกแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าอบรมหน่วยงานละ 5 ชุด รวมจำนวนทั้งสิ้น 150 ชุด ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 92 คน คิดเป็นร้อยละ 61.34

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามปัญหาและอุปสรรคการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน

2. วิเคราะห์และศึกษาในการได้มาซึ่งข้อมูลและเรื่องในการเก็บรวบรวมจากแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานที่แนวปฏิบัติที่ดีซึ่งเป็นหน่วยงานที่ส่งสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยได้รับรางวัลดังกล่าว และหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดีตามข้อตกลงปฏิบัติราชการ โดยในการพัฒนาหน่วยงานสนับสนุนสู่ความเป็นเลิศด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เพื่อให้ได้แนวคิดในรูปแบบการดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

3. เก็บรวบรวมแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดยการคำนวณค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรม SPSS เป็นค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SV) ค่ามากที่สุด (Max) ค่าน้อยสุด (Min) และดำเนินการผ่านการจัดประชุม สนทนากลุ่มย่อย เพื่อให้ข้อสรุป

5. ผลการวิจัย

การนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุนโดยแบ่งระดับการปฏิบัติงานในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพตามผลการตรวจประเมิน ดังนี้

5.1 สรุปผลการประเมินโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ดังนี้

ด้านการนำองค์กร ระดับการปฏิบัติงานการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน พบว่า การนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน ในภาพรวมด้านการนำองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78, S.D.=0.94$) และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นมากที่สุดคือ หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นเป้าหมายขับเคลื่อนองค์กร ($\bar{X} = 4.04, S.D.=0.85$) และน้อยที่สุด คือ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดค่านิยมของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.48, S.D.=0.94$)

ด้านแผนการดำเนินงาน ระดับการปฏิบัติงานการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน พบว่า การนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุนในภาพรวม ด้านแผนการดำเนิน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83, S.D.=0.87$) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดข้อ โดยพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.01, S.D.=0.87$) ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการปรับแผนอย่างรวดเร็วในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.66, S.D.=0.82$)

ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับการปฏิบัติงานการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน พบว่า การนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพ

หน่วยงานสนับสนุนในภาพรวมด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65, S.D.=0.93$) และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่จำแนกไว้ ($\bar{X}=3.92, S.D.=0.96$) ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่จำแนกไว้ ($\bar{X}=3.44, S.D.=1.12$)

ด้านการรวบรวมข้อมูลและติดตามผลการปฏิบัติงาน ระดับการปฏิบัติงานการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน พบว่า การนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน ในภาพรวม ด้านการรวบรวมข้อมูลและติดตามผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78, S.D.=0.83$) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ ($\bar{X}=3.90, S.D.=0.79$) ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ($\bar{X}=3.66, S.D.=0.89$)

ด้านบุคลากรภายในหน่วยงาน ระดับการปฏิบัติงานการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน พบว่า การนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน ในภาพรวม ด้านบุคลากรภายในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65, S.D.=0.94$) และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้หน่วยงานและเพื่อช่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของบุคลากร ($\bar{X}=3.70, S.D.=0.90$) ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการประเมินความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร(ประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร) ($\bar{X}=3.52, S.D.=0.95$)

ด้านระบบการปฏิบัติงาน ระดับการปฏิบัติงานการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน พบว่า การนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน ในภาพรวม ด้านระบบการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77, S.D.=0.81$) และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการ (KPI) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ($\bar{X}=3.92, S.D.=0.82$) ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานจนเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน ($\bar{X}=3.64, S.D.=0.87$)

สรุปภาพรวมทุกด้านของความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน โดยเรียงจากคะแนนมากไปหาน้อย พบว่า

ตารางที่ 1 ตารางแสดงการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในด้านต่างๆ

รายการประเมิน	X	SD	ระดับ
1. ด้านแผนการดำเนินงาน	3.83	0.87	มาก
2. ด้านการนำองค์กร	3.78	0.94	มาก
3. ด้านการรวบรวมข้อมูลและติดตามผลการปฏิบัติงาน	3.78	0.83	มาก
4. ด้านระบบการปฏิบัติงาน	3.77	0.81	มาก
5. ด้านบุคลากรภายในหน่วยงาน	3.65	0.94	มาก
6. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.65	0.93	มาก
เฉลี่ยรวม	3.74	0.88	มาก

ปัญหาและข้อเสนอแนะที่พบนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน

1. การนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน พบว่า ความรู้ความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ทั้งระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ,การตีความหมายของเกณฑ์ในแต่ละหมวด และข้อถามของเกณฑ์ต่างๆที่ไม่ชัดเจน,การให้ความสำคัญ ของนโยบายและผู้นำระดับสูงว่าจะดำเนินการอย่างไร ,ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาของหน่วยงาน การนำเอาแผนพัฒนาไปปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นรูปธรรมขาดการผลักดันของผู้นำ รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เพื่อให้เกิดการรับรู้, ขาดความเชื่อมโยงระบบผลการประเมินปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการกระตุ้นและส่งเสริมกิจกรรมด้านการประกันคุณภาพ,การนำไปปฏิบัติและรวบรวมข้อมูล

ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง,ขาดความร่วมมือ ความมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานซึ่งยังคิดว่างานดังกล่าวเป็นภาระงาน,ไม่มีฐานข้อมูลในการรวบรวมเพื่อใช้ในการประกอบในการประเมินตนเอง,บริบทหน่วยงาน โครงสร้าง และงบประมาณ หน่วยงานมีระบบการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งด้านบริหาร พันธกิจภารกิจต่างๆ หน่วยงานที่มีขนาดเล็ก และบุคลากรน้อยความสอดคล้องของเกณฑ์เพื่อให้เข้ากับบริบทกับองค์กรนั้นๆ

2. การอบรมให้ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA), รูปแบบวิธีการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม พบว่า ในการจัดอบรมกำหนดกลุ่มเป้าหมายทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ ให้ความรู้ความเข้าใจ โดยเน้นให้กับผู้บริหารเป็นอันดับแรก,จัดอบรมภายในหน่วยงานให้ผู้ปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เพื่อให้เห็นความสำคัญให้มากที่สุด,อบรมโดยวิทยากรให้กับบุคลากรที่สามารถนำมาปรับใช้ปฏิบัติกับการทำงานได้จริง,จัดให้มี Work Shop ฝึกปฏิบัติ พร้อมยกตัวอย่างหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จประกอบ กิจกรรมส่งเสริมอื่นๆ ที่ต้องการเพิ่มเติม พบว่า การศึกษาดูงาน จากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ,การให้ความสำคัญในการใช้เกณฑ์ TQA เป็นเครื่องในการบริหารจัดการหน่วยงาน ให้บุคลากรรับทราบทุกระดับ

3. ปัจจัยอะไรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม พบว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบาย ทิศทางที่ชัดเจนและส่งเสริมสร้างบรรยากาศด้านการประกันคุณภาพ ให้ความสำคัญเป็นรูปธรรมมากขึ้น,การสร้างวัฒนธรรม สร้างความสำคัญให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับ, มีกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ/หลากหลายช่องทาง,การถ่ายทอดระยะเวลาที่กำหนดการติดตามที่ชัดเจนที่สามารถปฏิบัติได้,มีการจัดทำปฏิทินการรายงานผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนและกระตุ้นตลอดเวลา,ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ของทุกคนในองค์กร,กำกับติดตามผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

6. สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัญหาและอุปสรรคการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน

6.1 การนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานสนับสนุน ความรู้ความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA)

ทั้งระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ว่าเกณฑ์ดังกล่าวมีหลักการ กระบวนการอย่างไรในการใช้ประเมิน การตีความหมายของเกณฑ์ในแต่ละหมวด และข้อถามของเกณฑ์ต่างๆ ว่าควรจะตอบคำถามนั้นอย่างไร ซึ่งทำให้ไม่เห็นคุณค่าของเกณฑ์และความสำคัญในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ นอกจากนี้ควรกำหนดประเด็นคำถามในเกณฑ์ซึ่งหลายประเด็นไม่ได้เกี่ยวข้องกับหน่วยงานสนับสนุน บางเป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็กและบุคลากรน้อยเพื่อให้เข้ากับบริบทกับองค์กรนั้นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของใจชนก ภาคอัท เรื่องปัญหา/อุปสรรค เกี่ยวกับรับรู้และความเข้าใจในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และงานวิจัยของอาภาพร สุพรและคณะ(2557) ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพ มีสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาทั้งด้านความรู้ความเข้าใจในตัวเองซึ่งงานประกันคุณภาพด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานประกันคุณภาพ การศึกษา ด้านระบบการจัดเก็บข้อมูล เอกสาร หลักฐานประกันคุณภาพและด้านการนำผลประกัน

นโยบาย และผู้นำระดับสูง การให้ความสำคัญ สนับสนุนในการพัฒนาองค์กรด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การจัดทำแผนพัฒนาของหน่วยงาน การนำเอาแผนพัฒนาไปปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นรูปธรรม และการนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารดำเนินการใช้สารสนเทศในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ นอกจากนั้นขาดการผลักดันไม่นำพา ทั้งการสื่อสารภายในองค์กร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เพื่อให้เกิดการรับรู้ และควรมีระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากองค์กรไปสู่ระดับบุคคลอย่างจริงจัง และเชื่อมโยงระบบผลการประเมินปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการกระตุ้นและส่งเสริมกิจกรรมด้านการประกันคุณภาพซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของชัยรัตน์ ต.เจริญและคณะที่ระบุว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะผู้บริหาร รองลงมา คือ ด้านลักษณะบุคลากรด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการบริหารจัดการ

การนำไปปฏิบัติและรวบรวมข้อมูล ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง ขาดความร่วมมือ ความมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานซึ่งยังคิดว่างานดังกล่าวเป็นภาระงาน และไม่มีฐานข้อมูลในการรวบรวมเพื่อใช้ในการประเมินตนเองเพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจินะเสนา(2548) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ

การดำเนินงานประกันคุณภาพ เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอนโดยค่าเปลี่ยนสูงสุดคือ ด้านการวางแผนปฏิบัติงาน รองลงมาคือการปฏิบัติตาม แผน การนำผลการประเมินมาปรับปรุง และการตรวจสอบและประเมินผล

บริบท โครงสร้างและงบประมาณ หน่วยงานมีระบบการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งด้านบริหาร พันธกิจภารกิจต่างๆ งบประมาณ และรอบปีงบประมาณ รวมถึงเงื่อนไขอื่นๆ ที่แตกต่างกัน การนำเกณฑ์มาใช้จึงอาจมีปัญหาในบางประเด็นของข้อคำถาม สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณ บันลือฤทธิ์ (2553: 168) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับผลการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในภาพรวมคือ ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา การอบรมให้ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA), รูปแบบวิธีการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม

กำหนดกลุ่มเป้าหมาย ในการจัดอบรมทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ ให้ความรู้ความเข้าใจ โดยเน้นให้กับผู้บริหารเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานโดยใช้เกณฑ์ดังกล่าว นอกจากนี้ควรจัดอบรมภายในหน่วยงานให้ผู้ปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เพื่อให้เห็นความสำคัญให้มากที่สุด

ด้านเนื้อหาและรูปแบบ ควรอบรมโดยวิทยากรเพื่อให้คำแนะนำ ให้กับบุคลากรที่สามารถนำมาปรับใช้ปฏิบัติกับการทำงานได้จริงทั้งการให้ความรู้เรื่องเกณฑ์และการเขียนรายงานประเมินตนเอง และไม่เป็นการเพิ่มภาระงาน พร้อมบรรยายประกอบเอกสารเพื่อความชัดเจน นอกจากนี้จัดให้มี Work Shop ฝึกปฏิบัติ พร้อมยกตัวอย่างหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จประกอบจะทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

ด้านระยะเวลา ทำอย่างต่อเนื่องให้ความเข้าใจกับหน่วยงาน และไม่ควรถ่ายทอดเวลานานเพราะจะทำให้ไม่เกิดความสำคัญ กิจกรรมส่งเสริมอื่นๆ ที่ต้องการเพิ่มเติม

การศึกษาดูงาน จากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ เพื่อการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน

การประชาสัมพันธ์ ให้ความสำคัญในการใช้เกณฑ์ TQA เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการหน่วยงาน ให้บุคลากร

รับทราบทุกระดับ

6.2 เพื่อศึกษาแนวทางการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงาน สนับสนุน ดังนี้

จากการศึกษาการที่หน่วยงานนำเอาแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพในภาพรวมพบว่าการปฏิบัติตามแนวทางเกณฑ์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ 1. ด้านแผนการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.83, S.D.=0.87$) 2. ด้านการนำองค์กร ($\bar{X} = 3.78, S.D.=0.94$) 3. ด้านการรวบรวมข้อมูลและติดตามผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.78, S.D.=0.83$) 4. ด้านระบบการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.77, S.D.=0.81$) 5. ด้านบุคลากรภายในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.65, S.D.=0.94$) 6. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 3.65, S.D.=0.93$)

ด้านการนำองค์กร การดำเนินงานตามแนวทางของเกณฑ์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78, S.D.=0.94$) โดยหน่วยงานให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นเป้าหมายขับเคลื่อนองค์กร ($\bar{X} = 4.04, S.D.=0.85$) สอดคล้องงานวิจัยของกับใจชนก ภาคอัฐ ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรของสถาบันในแต่ละหน่วยงานซึ่ง พบว่า หมวด 1 ด้านการนำองค์กร ผู้นำระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมนั้น สู่การปฏิบัติไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ถึงร้อยละ 84.9 โดยการนำเอาวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติหรือผู้บริหารมีการขับเคลื่อนการทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเพื่อขับเคลื่อนให้สอดคล้องกับนโยบาย และพันธกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ในส่วนที่ยังให้ความสำคัญในการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดค่านิยมของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.48, S.D.=0.94$) สอดคล้องกับงานวิจัยของใจชนก ภาคอัฐ ศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากรของสถาบันในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ พบว่า การนำวิสัยทัศน์ ค่านิยม แผนเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.43 และงานวิจัยของสุจิตรา สุจิราวุธ พร้อมคณะ (2554) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่จะประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำทางด้านการบริหารต้องมีการกำหนดทิศทางด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และถ่ายทอดไปยังบุคลากรเพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนให้มีการดำเนินงานให้มุ่งสู่ผลลัพธ์เดียวกัน

ด้านแผนการดำเนินการ การดำเนินงานตามแนวทางของเกณฑ์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83, S.D.=0.87$) และเมื่อพิจารณาในรายข้อซึ่งหน่วยงานสามารถปฏิบัติตามแนวทางตามเกณฑ์และให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.01, S.D. 0.85$)

ซึ่งสอดคล้องกับประกาศระเบียบกรอบแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อให้คณะ/หน่วยงาน ใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดโครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินการในช่วงปีงบประมาณให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับทิศทางการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัย โดยนำกรอบแนวทางจากแผนยุทธศาสตร์การบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยปฏิบัติ ในการพิจารณาถึงวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการ การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงาน เพื่อทำให้ผลการดำเนินงานในส่วนที่หน่วยงานยังให้ความสำคัญในการปฏิบัติ น้อยที่สุด คือ มีการปรับแผนอย่างรวดเร็วในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($\bar{X}=3.66$, $S.D.=0.82$) เนื่องจากยังขาดแนวทางในการปฏิบัติในการจัดทำแผนเพื่อรองรับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ชัดเจนในการวิเคราะห์ และการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของศศิธร สาเอี่ยม พบว่า ปัญหาในการบริหารงานในการจัดทำขั้นตอน การจัดทำแผนนโยบาย เป็นการจัดทำแผนนโยบายประจำปี เพื่อใช้เป็นนโยบายและเป้าหมายต่างๆ ของบริษัทในปีหน้า การจัดทำแผนจะพยายามให้สอดคล้องกับแผนระยะกลาง และการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่างๆ

ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินงานตามแนวทางของเกณฑ์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$, $S.D.=0.93$) โดยหน่วยงานให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่อง มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่จำแนกไว้ ($\bar{X}=3.92$, $S.D.=0.96$) เพื่อให้เป็นไปตามตัววัดในการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ในข้อตกลงปฏิบัติราชการและให้สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงานต่างๆ ในการสำรวจหาความต้องการของผู้รับบริการเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาปรับปรุงต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544:116) ที่พบว่า หลายองค์กรได้นำเทคนิคการคำนวณรูปแบบต่างๆมาประยุกต์ใช้ที่วัดระดับความพึงพอใจของหน่วยงานต่างๆ เพื่อหาความคาดหวังของผู้รับบริการกับบริการจริงที่ได้รับการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้น กับสิ่งที่ไม่เกิดขึ้น ความรู้สึกที่มีต่อบริการหารด้วยความคาดหวังที่มีต่อบริการนั้น แต่สำหรับส่วนราชการนั้นสามารถปรับใช้การวัดความพึงพอใจได้จากการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้คะแนนการบริการทันทีหลังจากเสร็จบริการหรือการดำเนินการสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมไม่ว่าเป็นเรื่องสถานที่ การอำนวยความสะดวก เวลาให้บริการ ผู้ปฏิบัติงานเป็นต้น ในส่วนที่หน่วยงานยังให้ความสำคัญในการปฏิบัติ น้อยที่สุด คือ เรื่องมีการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่จำแนกไว้ ($\bar{X}=3.44$, $S.D.=1.12$) เนื่องจากความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินความไม่พึงพอใจรวมทั้งการวิเคราะห์ผล จากแบบสอบถามของผู้รับบริการที่ได้กำหนดไว้ยังไม่เป็นไปตามหลักของแบบประเมินความไม่พึงพอใจ รวมถึงในการสร้างกิจกรรมความผูกพันหน่วยงานอาจยังไม่มีกำหนดไว้อย่างเป็นทางการประเมินดังกล่าว ซึ่งคล้องกับงานวิจัยของใจชนก ภาคอัท ที่พบว่า ความรู้ความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารความไม่พึงพอใจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ให้เหนือกว่าความคาดหวัง ยังอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 68.3

ด้านการรวบรวมข้อมูลและติดตามผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามแนวทางของเกณฑ์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$, $S.D.=0.83$) โดยหน่วยงานให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่อง มีการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ ($\bar{X}=3.90$, $S.D.=0.79$) ในส่วนที่หน่วยงานยังให้ความสำคัญในการปฏิบัติ น้อยที่สุด คือ การมีกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ($\bar{X}=3.66$, $S.D.=0.86$) เนื่องจากในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อที่จะนำมาปฏิบัติ นั้นยังมีแนวทางและแผนการดำเนิน วิเคราะห์ สังเคราะห์ห้องค์ความรู้ที่ถูกต้องดังกล่าวยังไม่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำความเข้าใจและนำมาปฏิบัติ รวมทั้งระบบของฐานข้อมูลในการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ซึ่งยังไม่สมบูรณ์ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอ้อยทิพย์ สัพโส พบว่า ปัญหาจากการบริหารจัดการในประเมินคุณภาพมีการขาดความพร้อมและการพัฒนาการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูล การดำเนินงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุลัดดา ศรีโท ที่พบว่า สถานศึกษามีการจัดการฐานข้อมูลและสารสนเทศ ยังมีการวางแผนไม่มากเท่าที่ควร และเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่ไม่สมบูรณ์

ด้านบุคลากรภายในหน่วยงาน การดำเนินงานตามแนวทางของเกณฑ์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.65$, $S.D.=0.94$) โดยหน่วยงานให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่อง มีการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้หน่วยงานและเพื่อช่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของบุคลากร ($\bar{X}=3.70$, $S.D.=0.90$) จากมีการสนับสนุนในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพร้อมของหน่วยงานในการส่งเสริม ตอบสนองพันธกิจต่างๆ ในส่วนหน่วยงานยังให้ความสำคัญในการปฏิบัติ น้อยที่สุด เรื่อง การประเมินความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร(ประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร) ($\bar{X}=3.52$, $S.D.=0.95$) เนื่องจากถึงแม้หน่วยงานจะให้ความสำคัญเรื่องการนำผลประเมินที่ได้มาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ แต่อาจจะยังขาดเรื่องการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนที่แสดงให้เห็นถึงความ

คุณค่าในการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับการแก้ปัญหา แม้จะมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการจัดทำแผนแล้วก็ตามอีกทั้งยังคิดว่าเป็นภาระเพิ่มงานที่มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของใจชนก ภาคอด พบว่า ความรู้ความเข้าใจในการกำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรเพียงร้อยละ 68.3 และสถาบันมีการวัดประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อรักษามูลค่าบุคลากรให้อยู่กับองค์กรร้อยละ 66.2 ซึ่งอยู่ในระดับน้อยในระดับต่ำกว่าร้อยละ 70

ด้านระบบการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77, S.D.=0.81$) โดยหน่วยงานให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่อง มีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการ (KPI) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ($\bar{X}=3.92, S.D.=0.82$) ส่วนหน่วยงานยังให้ความสำคัญในการปฏิบัติน้อยที่สุด เรื่อง มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานจนเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน ($\bar{X}=3.64, S.D.=0.87$) เนื่องจากหน่วยงานยังไม่มีกำหนดออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญของหน่วยงานว่ามีอะไรบ้าง และข้อระบุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการนั้น โดยการนำเอาข้อมูลสารสนเทศต่างมากำหนดเพื่อให้ได้ตัววัดทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรศักดิ์ ปาเฮ พบว่า การบริหารการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ในกระบวนการทำงาน ปฏิบัติงานควรมีการจัดทำโครงการที่สะท้อนถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ และมีกระบวนการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ โครงสร้างรูปแบบใหม่ที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานจะมุ่งในเรื่องประสิทธิภาพในการบริการแก่ลูกค้าผู้ที่มีความต้องการ (Demand) หลากหลาย

6.3 ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาหน่วยงานสนับสนุนสู่ความเป็นเลิศ ถอดบทเรียนสำนักหอสมุด สำนักทะเบียน และกองกลาง

การนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปสู่การปฏิบัติประเด็นการเรียนรู้ ถ่ายทอด ส่งเสริมพัฒนาในการนำเกณฑ์ TQA ไปสู่การปฏิบัติในองค์กร โดยองค์กรมีวิสัยปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้ สำนักหอสมุด โดยสรุป สำนักหอสมุดมีการทำงานขององค์กรโดยตัวตนเป็นหลักไม่ใช้ทำตามเกณฑ์ TQA โดยเริ่มต้นมีแนวทางในการรับฟังเสียงของลูกค้า(หมวด 3) แล้วนำมาออกแบบกระบวนการ (หมวด 6) จากนั้นนำข้อมูลต่างๆ(หมวด 4) มาทบทวน การวิเคราะห์กระบวนการนั้นๆ เพื่อออกแบบกระบวนการต่างๆ ให้เชื่อมโยงกันกับการ maintain และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการออกแบบกระบวนการนั้นๆ ภายในองค์กร (Learning Organization หมวด 5 Inspire คนในองค์กร) และหาทางปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ โดยสรุป สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการได้นำหมวด 3 มาใช้เหมือนสำนักหอสมุดในการรับฟังเสียงของลูกค้า เพื่อนำมาออกแบบกระบวนการ ในการให้บริการของสำนักฯ จึงจำเป็นต้องมีโปรแกรมต่างๆ เพื่อให้บริการแก่นักศึกษา และขณะเดียวกันสำนักฯ ยังมีระบบเทคโนโลยีต่างๆ ที่กำลังปรับปรุง และบุคลากรมีความกังวลกรณีนำเทคโนโลยีมาแทนผู้บริหารจึงสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ ตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับและต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ (Cyber Security) ในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป กองกลาง โดยสรุป กองกลางในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสิทธิภาพได้เน้นเรื่องสื่อสาร ถ่ายทอด ตัวชี้วัดต่างๆ ลงสู่ปฏิบัติงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และนำเกณฑ์มาใช้ให้เป็นเนื้อเดียวกันกับงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้สึกรู้ว่าเกิดเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น

แนวปฏิบัติและเครื่องมือในการนำเอาเกณฑ์ไปสู่การปฏิบัติ

หมวด 1 การนำองค์กร

เป็นการมุ่งเน้นวิธีการที่ผู้บริหารชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร และขับเคลื่อนผลักดันให้องค์กรมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และยอมรับผิดชอบต่อสังคม

1.1 เครื่องมือการบริหารจัดการการนำองค์กรโดยผู้ในระดับสูง ได้แก่ 1. การแปลงวิสัยทัศน์เป็นตัววัด เชิงคุณภาพ ระดับผลลัพธ์ และผลกระทบ 2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้วยการใช้ข้อมูลและพิจารณาเทียบกับภาพอนาคตขององค์กร 3. การมุ่งเน้นเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว อย่างสมดุล 4. การสื่อสาร 2 ทาง 5. ระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน

หมวด 2 กลยุทธ์

เป็นการมุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นเรื่องที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการดังนั้นการตัดสินใจดังกล่าวจึงควรเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

2.1 เครื่องมือการการจัดทำยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. การวางแผนยุทธศาสตร์, วิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์, การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ 2. การบริหารความเสี่ยง 3. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2.2 เครื่องมือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ 1. การติดตามโครงการ, การบริหารโครงการ 2. การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ 3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

หมวด 3 ลูกค้ำ

เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 เครื่องมือการบริหารจัดการเสียงของลูกค้ำ ได้แก่ 1. การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ 4. การสำรวจความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ

3.2 เครื่องมือการบริหารจัดการการสร้างความผูกพัน ได้แก่ 1. การวางแผนการสื่อสาร 2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 3. การจัดการข้อร้องเรียน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นหมวดในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรมและการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กล่าวคือ เป็น “สมอง” ขององค์กรที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่างๆ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ และครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวไว้

4.1 เครื่องมือการบริหารจัดการการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ 1. การจัดทำคาร์บอนผลการปฏิบัติ ระดับหน่วยงาน 2. การจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ SPMS 3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ 4. การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน

4.2 เครื่องมือการบริหารจัดการการจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ ได้แก่ 1. การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน 2. การจัดทำระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล 3. การออกแบบระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ 4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

หมวด 5 บุคลากร

เป็นการมุ่งเน้นให้องค์กรมีวิธีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้างผูกพัน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยในหมวดนี้เน้นการปฏิบัติการด้านบุคลากรที่สำคัญ การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ให้การดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้างผูกพันของบุคลากรขององค์กร เพื่อให้บุคลากรและองค์การปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม

5.1 เครื่องมือการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้แก่ 1. การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. การทบทวนและการปรับระบบงาน/โครงสร้างส่วนราชการ 3. การใช้ข้อมูลความต้องการ ความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ ออกแบบระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการ การส่งมอบหรือประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน 4. การทบทวนกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน 5. การใช้แบบสำรวจเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาความพึงพอใจหรือ ความผูกพันของบุคลากร 6. การจัดทำ Focus Group

เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาที่กลุ่มบุคลากรต้องการ การออกแบบสภาพแวดล้อม ในการทำงานเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5.2 เครื่องมือการบริหารจัดการความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ 1. การสำรวจความผาสุกและความผูกพันของบุคลากร 2. การจัดทำ Focus group เพื่อสอบถามความต้องการ/ค้นหาปัจจัยสนับสนุนสร้างความผูกพัน 3. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย 4. การฝึกอบรมและพัฒนาตามหลักสมรรถนะ

หมวด 6 การปฏิบัติการ

เป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการการออกแบบและการส่งมอบผลผลิตและการบริการและประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จ และเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่า ได้แก่ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

6.1 เครื่องมือการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน ได้แก่ 1. การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ 2. การวิเคราะห์กระบวนการ ด้วย SIPOC Model 3. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 4. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

6.2 เครื่องมือการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ได้แก่ 1. การปรับแต่งกระบวนการให้ง่ายขึ้น, การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) 2. แนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นโดยการลดความสูญเสีย ทั้งในส่วนของภาครัฐและประชาชน 3. หลักการผลิตแบบที่ไม่มีของเสียเกิดขึ้น 4. การจัดการความรู้

7 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาแนวทางการนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพระดับ หน่วยงานสนับสนุน และศึกษาปัญหาและอุปสรรคการนำเอาเกณฑ์ไปใช้เท่านั้น เพื่อเป็นพัฒนาในต่อยอดผลงานวิจัยเพื่อค้นหาสาเหตุและการปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่น การวิจัยเพื่อศึกษาผลลัพธ์จากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) ศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในแต่ละหมวด การกำกับตามผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ หรือศึกษาทัศนคติของบุคลากรต่อการระบบประกันคุณภาพด้วยเกณฑ์ TQA หรือปัจจัยที่จะส่งผลที่สำคัญที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นต้น

8 กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้บริหารกองพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผศ.เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ และ ดร.ภาวนา กิตติวิมลชัย ที่ปรึกษาวิจัยสถาบัน และบุคลากรทั้งผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพของหน่วยงานที่สละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ที่ทำให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่สนับสนุนทุนในการทำวิจัยสถาบันครั้งนี้

9. เอกสารอ้างอิง

ใจชนก ภาคออต. (2551). การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์.

ชัยรัตน์ ต.เจริญ และคณะ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในของวิทยาลัยเชียงราย. วารสาร Veridian E Journal กลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ: 10(1). 433-440.

- วรรณวรรณ บันลือฤทธิ์. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ศศิธร સાເື່ອມ. (2544). การบริหารคุณภาพโดยรวมและความพึงพอใจในการทำงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุจิตรา สุธีราวุธ, ศุภรักษ์ เหมือนโพธิ์, ณรงค์ฤทธิ์ พูลทรัพย์เจริญ, ศุภชัย นาทะพันธ์. (2554). TQA กับการค้นหาความเป็นเลิศในการผลิตวิศวกรรมอุตสาหกรรม. การประชุมวิชาการเครือข่ายงานวิศวกรรมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยครั้งที่ 22. ชลบุรี. ประเทศไทย. 20-21 ตุลาคม 2554: 543-547.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). ผู้บริหารกับการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ. วารสารวิชาการ: 3(10). 6-12.
- สุลัดดา ศรีโท. (2550). การพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลและสารสนเทศในการประกันคุณภาพภายในเพื่อพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก สำหรับสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เนตรฤทัย ภูนาถลม และวิรมณ กาสิวงศ. (2560). การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม มหาวิทยาลัยนครพนม. วารสารมนุษยสังคมสาร: 15(2). 171 - 181.
- อ้อยทิพย์ สัพโส. (2557). ปัญหาการนำผลประเมินคุณภาพการศึกษาภายในมาปรับปรุงองค์กรในคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัยขอนแก่น: 3(1). 57- 68.