



**A Study of Current status, Problems and Approach for Quality Management of  
Colleges of Nursing under Ministry of Defense and Royal Thai Police according  
to the Criteria of Nurse Public Sector Management Quality Award**



**Pol. Col. Rachee Ditajorn**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master  
of Education in Educational Administration and Leadership Graduate School**

**Siam University Academic Year 2558**

**Copyright of Siam University**

### บทคัดย่อ

**ชื่อเรื่อง:** การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**โดย:** พันตำรวจเอก หญิง ระชี ดิษฐจร

**ชื่อวิทยานิพนธ์:** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

**สาขาวิชา:** การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

**อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:**

.....  
( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเรือตรี หญิง สุภัทรา เอื้อวงศ์ )

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

ประชากรที่ใช้เป็นวิทยาลัยพยาบาล 4 สถาบัน ได้แก่ 1) วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก 2) วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ 3) วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ 4) วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงและอาจารย์ กำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie Morgan ได้จำนวน 110 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในส่วนของอาจารย์ สำหรับผู้บริหารใช้วิธีเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลจากการสัมภาษณ์และคำถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา(Content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74) หมวด

ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หมวดที่1 การนำองค์กร(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94) และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หมวดที่5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58)

2. สภาพปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56) หมวดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หมวดที่5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77) และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หมวดที่3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31)

3. แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 7 หมวด ได้แก่ หมวดที่1 ควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพิ่มช่องทางการสื่อสารที่มีสาระและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเพิ่มความรู้โดยการอบรม/สัมมนาบุคลากรทุกระดับ วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคนำไปวางแผนร่วมกัน หมวดที่2 ควรมีการถ่ายทอดแผนที่เป็นปัจจุบัน และแผนปฏิบัติการให้ทุกระดับให้ทราบอย่างทั่วถึง หมวดที่3 ควรมีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง หมวดที่4 ควรมีการถ่ายทอดตัวบ่งชี้การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ที่ชัดเจน หมวดที่5 ควรจัดหางบประมาณและหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการดูแลการวางระบบที่ชัดเจน ควรเพิ่มความรู้และอบรมการใช้ฐานข้อมูลแก่บุคลากรพัฒนาให้มีความทันสมัยใช้ได้จริง หมวดที่6 ควรสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน/ผังการไหล(flow chart) ที่ครอบคลุมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน หมวดที่7 ควรจัดประชุมร่วมกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการในมิติต่างๆ พิจารณากำหนดตัวชี้วัดที่จำเป็น ลดจำนวนตัวชี้วัดและระบุให้ชัดเจน เป็นต้น

**คำสำคัญ :** การบริหารจัดการคุณภาพ, เทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐ , วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ นับว่าเป็นความสำเร็จในการพัฒนาชีวิตที่สำคัญของผู้ศึกษาเป็นอย่างยิ่ง วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ผศ.พล.ร.ต.หญิง ดร. สุภัทรา เอื้อวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ดูแลใจใส่เป็นอย่างดี ในการแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรศ. ดร.อมรชัย ตันติเมธ, ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห, ผศ.ดร.อรทิพา ส่องศิริ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์

ขอขอบพระคุณพล.ต.ต.ดร.กิจพิณัฐ อุสาโห, พล.อ.ต.หญิงดร.สุพิศ ประสพศิลป์, นท.หญิง ดร. อาทิตยา ดวงมณี ผู้ทรงคุณวุฒิที่สละเวลาในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ตรวจสอบความถูกต้อง และพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ/ผู้บริหาร และอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ได้ให้ความกรุณาและช่วยเหลือการเก็บข้อมูลการวิจัย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้รับการช่วยเหลือและกำลังใจจากครอบครัว ตลอดจนบุคคลต่างๆที่ให้ความช่วยเหลืออีกมาก ที่ผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี่ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ระวี ดิษฐจร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	๗
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
การบริหารจัดการคุณภาพ.....	6
การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA).....	24
การบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ.....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	80
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	81
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	81
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	82
การสร้างและการพัฒนาข้อมูล.....	83
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	84
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	85

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม.....	87
ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ.....	88
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ ปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	96
5 สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	102
สรุปผลการวิจัย.....	103
อภิปรายผลการวิจัย.....	105
ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้.....	108
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	108
บรรณานุกรม.....	109
ภาคผนวก.....	115
ภาคผนวก ก .....	116
ภาคผนวก ข .....	123
ภาคผนวก ค .....	137
ภาคผนวก ง .....	145
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	148

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วโลก เกิดกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้ข้อมูลข่าวสารสามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันทั่วโลก ส่งผลต่อสภาพสังคมและเศรษฐกิจตลอดจนเทคโนโลยีของประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดการแข่งขันกันในระบบต่างๆ โดยเฉพาะในภาคธุรกิจ ซึ่งต้องเน้นคุณภาพของผลผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อความอยู่รอดของการดำเนินกิจการ อย่างไรก็ตามสำหรับในส่วนราชการก็มีความตื่นตัวเกี่ยวกับคุณภาพของการให้บริการ เพื่อให้บริการที่เป็นไปตามความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการทั้งเรื่องของคุณภาพการบริการ ความคุ้มค่า และประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผยข้อมูล สามารถตรวจสอบได้

การปรับปรุงระบบราชการ จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างที่สุด เพื่อให้การบริหารราชการในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคม เศรษฐกิจ และความต้องการของประชาชน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกภาค ทำให้เกิดการแสวงหาความคิดและแนวทางปฏิบัติใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมทั้ง ทางด้านการจัดการ การแก้ปัญหา และพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการได้อย่างเต็มที่ เป็นที่ทราบกันดีว่าระบบราชการ เป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีระเบียบแบบแผนแบบการบริหารแบบราชการ(Bureaucracy) โดยชาวเยอรมันชื่อ แมกซ์ เวบเบอร์(Max Webber) เป็นบุคคลแรกที่ได้เสนอ หลักการบริหารแบบระบบราชการเป็นต้นแบบที่ใช้ต่อเนื่องกันมาช้านานนี้ ซึ่งต้นแบบขององค์การขนาดใหญ่ที่มีระเบียบแบบแผนในอุดมคติของ Weber ที่ระบบราชการนำมาใช้นั้น ได้ผสมผสานกับแนวความคิดหรือทฤษฎีทางด้าน การบริหาร หรือการจัดการของ Weber และพูดถึงระบบราชการว่า เป็นรูปแบบการบริหารที่สามารถนำมาซึ่งความสำเร็จสูงสุดในการดำเนินงานต่างๆ(พัชสิริ ชมพุกำ, 2552: 28)

ในระบบราชการไทย ได้พยายามพัฒนาคุณภาพการบริหารงานและนำเอาระบบบริหารจัดการคุณภาพเข้ามาใช้ โดยสำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้พัฒนาระบบซึ่งเรียกว่า การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) และเริ่มนำมาใช้ตั้งแต่ พ.ศ. 2549 ในระยะเริ่มต้นสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิต



แห่งชาติพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ( PMQA) โดยนำหลักการและแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcom Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550) และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อปรับให้เหมาะสมกับบริบทของภาคราชการไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) โดยใช้มาตรการส่งเสริมและผลักดันให้ส่วนราชการรับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)ไปปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เพิ่มน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดเป็นร้อยละ 22 และเริ่มประเมินแบบ “ADLI” คือ การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ(Approach) นำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) เกิดการเรียนรู้ (Learning) และบูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน(Integration) โดยประเมินผลตามมาตรฐาน (Checklist)ที่กำหนดไว้ ซึ่งทำให้ส่วนราชการทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง พร้อมทั้งปรับปรุงองค์การและประเมินผลเพื่อจัดทำแผนปรับปรุงองค์การในปี พ.ศ.2552 อีกทั้งมีการขับเคลื่อนโดยจัดอบรมพัฒนาเกณฑ์การบริหารราชการPMQA ในทุกส่วนราชการด้วย (สิริวิทย์ อิศโร, 2554: 164-165) ซึ่งระบบดังกล่าวให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นเครื่องมือการบริหารในการพัฒนาองค์การตามยุทธศาสตร์หลักในการยกระดับคุณภาพระบบราชการไทยให้มีศักยภาพและขีดความสามารถเทียบเท่าระดับสากล โดยพิจารณาเกณฑ์การบริหารใน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

วิทยาลัยพยาบาล 4 เหล่าทัพ กองทัพบก กองทัพเรือ ทหารอากาศ และตำรวจ เป็นหน่วยงานราชการ ทำหน้าที่ในการผลิตบุคลากรทางการพยาบาล ซึ่งเน้นเรื่องคุณภาพ มีการดำเนินด้านการประกันคุณภาพทั้งภายใน โดยการกำกับควบคุมของกระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ) และการควบคุมคุณภาพภายนอกจากสภาการพยาบาล ดำเนินการในการควบคุมกำกับตรวจสอบวิทยาลัยพยาบาลให้ได้เกณฑ์มาตรฐาน อีกทั้งยังต้องมีการประเมินคุณภาพเพื่อการรับรอง โดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) อย่างไรก็ตามสถาบันการพยาบาลทั้ง 4 แห่งทั้ง 2 สังกัดเป็นหน่วยงานของราชการมีบริบทเป็นทหาร

และตำรวจ ในฐานะเป็นหน่วยราชการถูกกำหนดให้มีการพัฒนาคุณภาพและการดำเนินการคุณภาพของวิทยาลัย ซึ่งถูกกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA โดยมีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2551 จนถึงปัจจุบัน พบว่าในการดำเนินการยังไม่ได้ใช้อย่างเต็มรูปแบบ และบางหมวดยังไม่มีการประเมิน

ในการนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล 4 เหล่าทัพ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ว่ามีสภาพและปัญหาการดำเนินการของวิทยาลัยพยาบาลเป็นอย่างไร เพื่อการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพที่ดีให้เป็นสถาบันผลิตพยาบาลที่มีคุณภาพและมาตรฐานเพื่อให้การดูแลรักษาผู้ป่วยและครอบครัวมีความสุขที่ดีต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพการดำเนินการในการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นอย่างไร

1.2.2 ปัญหาในการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีอะไรบ้าง

1.2.3 แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1.3.2. ศึกษาปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1.3.3. นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้กรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาทางราชการ 2551 ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวดที่ 1) การนำองค์กร หมวดที่ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดที่ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6) การจัดการกระบวนการ หมวดที่ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม 3 แห่งและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 1 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและคณาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลทั้ง 4 แห่ง

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 การบริหารจัดการคุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานในการจัดการในหน่วยงานให้เกิดคุณภาพประกอบด้วย นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ การวางแผนงานคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการคุณภาพ ระบบการตรวจสอบและการประเมินผล รวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ พนักงานและองค์กร

1.5.2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง การบริหารจัดการ โดยมีหลักเกณฑ์และแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ยกระดับการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเทียบเท่ามาตรฐานระดับสากล ประกอบด้วย 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

1.5.2.1 การนำองค์กร หมายถึง การดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

1.5.2.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

1.5.2.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

1.5.2.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

1.5.2.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การจัดให้มีระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความสุขและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร

1.5.2.6 การจัดการกระบวนการ หมายถึง การจัดการกระบวนการในการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

1.5.2.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง ผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพบัณฑิต

6.2 ผู้บริหารมีแนวทางในการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

6.3 หน่วยงานต้นสังกัดมีแนวทางในการกำกับควบคุมและส่งเสริมการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวคิดที่จะนำไปสู่กรอบแนวคิดการวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีรายละเอียดดังนี้

#### การบริหารจัดการคุณภาพ

- ความหมายของการบริหารจัดการคุณภาพ
- ความสำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพ
- ระบบบริหารจัดการคุณภาพ

#### การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

- ความหมายของการบริหารจัดการภาครัฐ
- ความสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐ
- หลักการและแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
กรอบแนวคิดการวิจัย

## 2.1 การบริหารจัดการคุณภาพ

### 2.1.1 ความหมายของการบริหารจัดการคุณภาพ

สมยศ นาวิการ(2540: 15) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมทรัพยากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ)

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542:1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลาย ๆ อย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545: 18) กล่าวถึงความหมาย “การบริหาร” และ“การจัดการ” ว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร และคำว่า “การจัดการ” (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหาร ทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร ส่วนความหมาย “การบริหาร” คือ กลุ่มของกิจกรรมประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กัน

ขงยุทธ เกษสาคร(2549: 22) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารว่า มีคำที่ใกล้เคียงกันอยู่ คือ การบริหาร และการจัดการ โดยมีความหมาย ดังนี้ 1) การบริหาร (Administration) หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์(Human resource) เงินทุน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และระยะเวลาในการดำเนินงาน(critical moment) ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การจัดการ(Management) หมายถึง การจัดกิจกรรมและปฏิบัติการกิจต่างๆ โดยดำเนินการตามนโยบายขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การจัดการมักจะใช้ในการบริหารธุรกิจเอกชนมากกว่าการบริหารงานราชการ และ “การบริหาร ในฐานะเป็นศาสตร์” หมายถึง การนำหลักการ ทฤษฎี กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เทคนิควิธี ตลอดจนปัจจัยต่างๆ มาใช้ในการดำเนินงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่กำหนดไว้ ส่วน “การบริหารในฐานะที่เป็น ศิลป์ “ นั้น หมายถึง การปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะมาใช้ในการดำเนินงานในองค์กร

นพพล บุญจิตราดุล (2551: 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสม

สุนทร โคตรบรรเทา(2551: 3) กล่าวว่า การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

กริฟฟิน (Griffin 1997: อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545: 18) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากร ทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) ซึ่งการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) ต้องมีการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ควบคู่กัน

สรุป การบริหารจัดการ หมายถึงการดำเนินงานที่ผู้บริหารกำหนดนโยบาย แผน มีการบริหารงานประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุม มีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำหนดทิศทางการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบ ประเมินผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สำหรับการบริหารจัดการคุณภาพ เป็นมิติที่องค์กรปัจจุบันให้ความสำคัญเพราะทุกองค์กรเน้นเรื่องคุณภาพ ซึ่งองค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยคำว่าการบริหารจัดการคุณภาพ มาจาก องค์ประกอบ 2 ส่วน คือ การบริหารจัดการ

กับคำว่า คุณภาพ ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ ของสินค้าและบริการที่ตรงความต้องการ หรือความจำเป็นของผู้ใช้ทำให้เกิดความพอใจ หรือเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ในปัจจุบันองค์กรทุกองค์กรให้ความสำคัญกับคุณภาพ ดังนั้น การบริหารจัดการคุณภาพ จึงมีผู้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

หลักการบริหาร (Administrative principles) เคลลี่ (Kelly-Heidenthal, 2003 อ้างถึงใน พงทิพย์ ชัยพิบาลสฤณี, 2551: 115) เป็นหลักการทั่วไปในการจัดการที่ใช้ได้กับทุกองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นหลักการที่กล่าวถึงกระบวนการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้แนะ การประสานงานและการควบคุม ในหลักการด้านการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและการมีเป้าหมายเดียวกันนั้น หมายความว่า คนงานแต่ละคนจะได้รับคำสั่งจากผู้นิเทศเพียงคนเดียว และกลุ่มคนงานที่มีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกันจะมีผู้จัดการเพียงคนเดียว แม้ว่าหลักการดังกล่าวได้เกิดขึ้นในราวปี ค.ศ. 1900 แต่ยังคงใช้ได้และสอดคล้องกับองค์กรหลายแห่งในปัจจุบัน

การจัดการคุณภาพ ตามที่ ครอสบี้ (Crosby 1966 : อ้างถึงใน พงทิพย์ ชัยพิบาลสฤณี, 2551: 206) ได้เสนอว่า การจัดการคุณภาพ เป็นวิธีการที่เป็นระบบเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมต่างๆขององค์กรเกิดขึ้นหรือมีขึ้นตามที่ได้ออกแบบไว้ เป็นการจัดการที่ใช้ความรู้เกี่ยวกับ

การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยการสร้างทัศนคติและการควบคุมเพื่อให้เกิดการป้องกันที่เป็นไปได้ การจัดการคุณภาพมีความจำเป็นเพราะกิจกรรมต่างๆ ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายอีกต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในโลกของธุรกิจที่มีความซับซ้อน หรุหร่า ประคูกกับการควบคุมการบินของเครื่องบินด้วยระบบควบคุม (Remote control) เป็นขั้นตอนจากห้องปฏิบัติการบนพื้นดินของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งประสิทธิภาพการจัดการคุณภาพจะต้องเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติดำเนินการได้อย่างประสบความสำเร็จและต้องเป็นความคิดริเริ่มที่ในระดับสูง

การจัดการคุณภาพโดยรวม ตามแนวคิด ของ ร็อบบิ้นส์ (Robbins , 2001 อ้างถึงใน พวงทิพย์ ชัยพิบาลสฤทธ์ , 2551: 211) ว่า ผู้บริหารทุกองค์กรจะต้องคำนึงถึงคุณภาพของผลผลิตเสมอ และคุณภาพจะต้องเน้นการจัดการคุณภาพโดยรวม และได้เสนอว่าการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นปรัชญาของการจัดการเพื่อให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้า ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม ไว้ 5 ประการ คือ 1) เน้นที่ลูกค้าภายนอกที่มาใช้บริการ และลูกค้าภายใน ได้แก่ พนักงาน หรือนุคลากรอื่นๆ ในองค์กร 2) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้ดีขึ้นเสมอ 3) ปรับปรุงทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรดำเนินงานอยู่ เช่น การตอบสนองอย่างรวดเร็วในข้อทักท้วง 4) การวัดอย่างแม่นยำ กับมาตรฐานที่กำหนด (Standards or benchmarks) 5) ให้พลังอำนาจแก่บุคลากร มีการทำงานเป็นทีม

การจัดการคุณภาพโดยรวม ตามความเห็นของ มาควิส และ ฮุสตัน (Marquis and Huston , 2006 อ้างถึงใน พวงทิพย์ ชัยพิบาลสฤทธ์ , 2551: 213) ได้ให้ความหมายว่าเป็นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous quality improvement: CQI ) ซึ่งเป็นปรัชญาของ Demming (1966) บุคคลเป็นจุดรวมของผลผลิตและการบริการต้องมีการจัดสิ่งแวดล้อมที่ให้แก่ลูกค้าตอบสนองได้โดยคุณภาพได้ถูกสร้างขึ้นเพื่อบริการหรือผลิตผลมากกว่าการตรวจสอบและการขจัดความบกพร่อง เพื่อนำไปสู่คุณภาพ การจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นกระบวนการที่ไม่สิ้นสุด ทุกๆ สิ่ง และทุกคน จะต้องพยายามปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่ว่าผลผลิตหรือการบริการจะดีเท่าไรก็ตาม เพราะปรัชญาของการจัดการคุณภาพโดยรวม คือ จะยังคงมีส่วนที่ต้องปรับปรุงอีกเสมอ มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอในส่วนของความต้องการของผู้ใช้บริการและประสบการณ์พร้อมผลผลิตขั้นสุดท้าย

**สรุป** การบริหารจัดการคุณภาพ หมายถึงกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ การวางแผนงานคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการคุณภาพ ระบบการตรวจสอบและการประเมินผล รวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ พนักงานและองค์กร



### 2.1.2 ความสำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพ

การบริหารงานคุณภาพมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน (บุตรชู แพงบุตรดี, 2548 อ้างถึงใน [http:// www.viset.ac.th/vnet/s2/การพัฒนาาระบบคุณภาพ.pdf](http://www.viset.ac.th/vnet/s2/การพัฒนาาระบบคุณภาพ.pdf)) ดังนี้

1. เพื่อให้มีการพัฒนาการจัดองค์กร การผลิต ตลอดจนการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. เพื่อให้ลูกค้ามีความเชื่อถือในผลิตภัณฑ์และบริการ
3. เพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้
4. เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและเกิดความพึงพอใจ
5. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบ มีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร
6. เพื่อให้พนักงานทำงานเป็นทีมและมีการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ
7. เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานช่วยลดความสูญเสียจากการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545:67-68) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารจัดการคุณภาพ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กร สามารถรับรู้ปัญหาของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของตลาด เพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการตรงกับความต้องการตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้า
2. ให้ความสำคัญกับ ระบบที่เรียบง่ายและผลลัพธ์ที่ลดความสูญเสียและความสูญเปล่าในการดำเนินงาน และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาระบบ ขั้นตอน และการจัดเก็บข้อมูลการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ง่าย ไม่เสียเวลากับงานที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ
4. พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และการสร้างรายได้ของธุรกิจ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน
5. มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ให้มีคุณภาพสูงสุดในทุกมิติ

### 2.1.3 ระบบบริหารจัดการคุณภาพ

ระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System) หรือ QMS (สมเกียรติ์ ชิดไชสง, 2553: 142) เป็นระบบการบริหารจัดการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระบบบริหารคุณภาพมีหลายระบบ เช่น ระบบ Input –Process – Output – Outcome(IPOO) ระบบ Total Quality Management (TQM) และระบบ ISO เป็นต้น

อุทุมพร จามรมาน , วรภัทร์ ภูเจริญ (อ้างถึงใน สุภัทรา วงศ์เอื้อ, 2557: 12) ได้กล่าวถึงระบบบริหารคุณภาพต่าง ๆ มีดังนี้ 1) ระบบ International Standard Organization (ISO) 2) ระบบ Total Quality Management (TQM) 3) ระบบ The Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) 4) ระบบ Context-Input-Process-Product (CIPP) 5) ระบบ Input-Process-Output (IPO) 6) ระบบ Context-Input-Process-Output-Impact (CIPOI) เป็นต้น

ระบบบริหารคุณภาพที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ ระบบ Total Quality Management (TQM) ระบบ ISO และระบบ Malcolm Baldrige Quality Award (MBQA) เป็นต้น

### 2.1.3.1 ระบบ Total Quality Management (TQM)

#### 1) ความหมาย TQM

มาจากคำว่า TQC (Total Quality Control) ของประเทศญี่ปุ่น หรือบางที่ประเทศญี่ปุ่นเรียกว่า “CWQC” (Company – Wide Quality Control) หรืออาจแปลว่า “การควบคุมคุณภาพทั่วบริษัท” ระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) จะมีส่วนช่วยให้เป็นแนวทางพัฒนาองค์กรได้ทั่วระบบอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วม (เรื่องวิทย์ เกษมสุวรรณ, 2549 อ้างใน ชลวัตร รุจิรกาล, 2554: 37)

Sallis (2002) (ชลวัตร รุจิรกาล, 2554: 37) กล่าวว่า “TQM วิธีการปฏิบัติงานแต่ขณะเดียวกันก็เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับความต้องการจำเป็นของลูกค้าและผู้รับบริการ จุดหมายคือความเป็นเลิศในสิ่งที่ทำ TQM ไม่ใช่คำขวัญ แต่เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบรอบคอบเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพในระดับที่ลูกค้าต้องการหรือมากกว่า อาจกล่าวว่า TQM เป็นปรัชญาในการพัฒนาอย่างไม่มีความสิ้นสุด แต่สำเร็จได้โดยบุคลากรหรือผ่านบุคลากร”

วัชรพล ขำวิไล(2553: 7) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management : TQM) ตามคำจำกัดความมาตรฐานสากล ISO 8402 : 1994 นั้น หมายถึง แนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้น เรื่อง คุณภาพ โดยสมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า TQM เป็นเรื่องของการปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่อง(Continuous Improvement) ในทุกๆด้าน โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการ และมองในภาพรวมหรือพิจารณาอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

สมเกียรติ ชิดไชยสง( 2553: 205) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) เป็นแนวคิดเชิงปรัชญาการบริหารและวิธีการที่จะช่วยให้ องค์กรหรือสถาบันต่างๆ สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง จัดสภาพการบริหารจัดการตนเอง ภายใต้อสภาพความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง และกดดันจากภายนอกได้ดี จุดเด่นของแนวคิด การบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กรมีหลายประการ ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็น สำคัญ การปรับปรุงการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง การทำงานเป็นทีม การใช้เครื่องมือคุณภาพต่างๆในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้าง ความตระหนักในด้านคุณภาพให้แก่ฝ่ายบริการ

## 2) ความสำคัญ TQM

ระบบบริหารคุณภาพ โดยรวม (Total Quality Management: TQM) : เป็นการจักระบบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจ (Customer Focus) มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมสามารถใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ (Total Improvement) (วลัยพร ศิริ ภิรมย์, 2556: 106) ซึ่งวัตถุประสงค์ TQM (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541 อ้างถึงใน สมเกียรติ ชิดไชยสง, 2553: 95) กล่าวว่า การนำ TQM มาใช้ในองค์กรมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ คือ (1) เพื่อสร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับลูกค้า (2) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (3) เพื่อ ความอยู่รอดขององค์กรและความเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง (4) เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้บริหารและพนักงานทุกคน (5) เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและเจ้าของบริษัท

### 2.1.3.2 ระบบบริหารจัดการคุณภาพ ISO

1) ความหมาย ISO (International Organization for Standardization) คือการบริหาร คุณภาพระบบของสถาบันองค์กรมาตรฐานสากลหรือองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานการ บริหารคุณภาพระบบ ISO เป็นองค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อเผยแพร่การค้าระหว่างประเทศโดย แลกเปลี่ยนความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ ดังนั้นหน้าที่โดยรวมคือ การเผยแพร่และ การรวบรวมมาตรฐานสากลต่างๆ จัดทำให้เป็นมาตรฐานที่เท่าเทียมกันและเผยแพร่การใช้งานของ มาตรฐานสากลเหล่านั้น สรุปได้ว่า ISO คือองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน มีสำนักงาน ใหญ่อยู่ที่เจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ปัจจุบันมีสมาชิกซึ่งเป็นหน่วยมาตรฐานของแต่ละ

ประเทศมากกว่า 110 ประเทศ องค์กร ISO ต่างมีพันธสัญญาเพื่อต้องการพัฒนาอุตสาหกรรมซึ่งจะเข้าไปมีส่วนช่วยสนับสนุนการค้าระหว่างชาติโดยตรง สำหรับประเทศไทยมีตัวแทนทางราชการของ ISO คือ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงอุตสาหกรรม (สุนทรพูนพิพัฒน์, 2542: 40)

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2557:12) กล่าวถึง ระบบ International Organization for Standardization (ISO) ว่าเป็นองค์กรในลักษณะเครือข่ายประสานในการควบคุม โดยมาตรฐานระบบคุณภาพเน้นหลักการ เป้าหมายและวัตถุประสงค์สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตหรืองานบริการที่รวบรวมการประกันคุณภาพและการควบคุมคุณภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตหรือการบริการเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า หัวใจของระบบ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ความก้าวหน้าในการแข่งขัน (competitive advance) ซึ่งระบบบริหารคุณภาพในมิติต่างๆ คือ

ISO 9000 เป็นระบบบริหารงานเพื่อให้เกิดคุณภาพ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการ

ISO 14000 เป็นระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (Environment Management System)

ISO 18000 เป็นระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

ISO 26000 เป็นมาตรฐานเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

การนำระบบ ISO มาใช้ในการศึกษา วีรนุช ปิณฑวนิช (2543: 18-23) กล่าวถึงระบบการรับรองมาตรฐาน ISO 9002 และ ISO 14001 ว่าได้ถูกนำมาใช้รับรองมาตรฐานโรงเรียนในประเทศไทยโดยใช้ ISO 9002 รับรองระบบบริหารจัดการของโรงเรียนเพื่อจัดระบบและระเบียบการทำงานของครูและบุคลากร ระบบเอกสารให้โปร่งใส สามารถตรวจสอบแก้ไขได้สม่ำเสมอ ส่วน ISO 14001 ที่ใช้รับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมมีจุดมุ่งหมายให้โรงเรียนใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดมลพิษและปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

## 2) ความสำคัญของ ISO

ระบบ ISO (International Standardization and Organization) เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่มีการเน้นในหลักการ เป้าหมายและจุดประสงค์ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต หรืองานบริการที่รวมการประกันคุณภาพและการควบคุมคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าผลิตภัณฑ์ของผู้บริการเป็นไปตามความต้องการ ทางคุณภาพของลูกค้า (ออนไลน์จาก [http:// www.tpa.or.th/write](http://www.tpa.or.th/write)) )

ในการนำระบบมาตรฐานมาใช้ก่อให้เกิดผลดีต่อหลายฝ่ายต่างๆเช่น ประโยชน์ต่อ  
องค์กร บุคลากรในองค์กร ประโยชน์ต่อลูกค้า และประโยชน์ต่อประเทศชาติ ดังนี้

### 1.ประโยชน์ต่อบุคลากรภายในองค์กร ได้แก่

- 1.1 บรรยากาศการทำงานดีขึ้น
- 1.2 เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างกัน
- 1.3 ลดการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานลงได้
- 1.4 สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
- 1.5 มีขวัญและกำลังใจดีขึ้น
- 1.6 เกิดความภาคภูมิใจ

### 2.ประโยชน์ต่อองค์กร

- 2.1 ช่วยจัดปัญหาและอุปสรรคทางการค้า
- 2.2 สร้างระเบียบวินัยในการทำงาน
- 2.3 ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย
- 2.4 การสับเปลี่ยนหน้าที่และฝึกพนักงานใหม่ทำได้ง่าย
- 2.5 การทำงานจะขึ้นอยู่กับระบบมากกว่าตัวบุคคล
- 2.6 ทำให้ผู้บริหารสามารถรู้สภาพปัญหาได้
- 2.7 คุณภาพของสินค้าและบริการถูกต้องสม่ำเสมอ
- 2.8 มุ่งลูกค้าเป็นหลัก
- 2.9 สร้างข้อแตกต่างเหนือคู่แข่ง
- 2.10 พนักงานมีจิตสำนึกและมีส่วนร่วม
- 2.11 ได้รับข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
- 2.12 ลดการเรียกร้องจากลูกค้า
- 2.13 มีมุมมองจากบุคคลภายนอก
- 2.14 เกิดการพัฒนาลูกค้า
- 2.15 สร้างความน่าเชื่อถือให้กับนักลงทุน
- 2.16 ภาพพจน์และความสัมพันธ์กับชุมชนดีขึ้น

### 3.ประโยชน์ต่อลูกค้า

ความต้องการของลูกค้าอาจพัฒนาในหลายประเด็น เช่นด้านคุณภาพ สินค้าและบริการ ความสนใจในด้านสิ่งแวดล้อม ความสนใจด้านคุณธรรมและความใส่ใจในด้านความปลอดภัย ระบบมาตรฐานจะเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าในด้าน

3.1 เกิดมีความมั่นใจในสินค้าและบริการ

3.2 ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายและไม่ต้องตรวจสอบคุณภาพซ้ำ

3.3 ได้รับการคุ้มครองด้านคุณภาพ

3.4 สะดวกในการเลือกซื้อเลือกใช้

4.ประโยชน์ต่อประเทศชาติ มีดังนี้

4.1 ขยายตลาดต่อประเทศชาติมากขึ้น

4.2 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันในเวทีโลก

4.3 เป็นการสร้างงาน สร้างรายได้

#### 2.1.3.3 ระบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคัม บัลดริจ ( Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA)

##### 1) ความเป็นมาของระบบมัลคัม บัลดริจ

ระบบมัลคัม บัลดริจ นำมาใช้ครั้งแรกที่ประเทศสหรัฐอเมริกาในยุคที่เศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกตกต่ำเพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพในการผลิตสินค้าและบริการ รางวัลที่กำหนดขึ้นเป็นชื่อของรัฐมนตรีพาณิชย์ในสมัยประธานาธิบดี โรนัล เรแกน ในปี ค.ศ.1981 โดยเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพมาก ต่อมาจึงตั้งรางวัลระบบคุณภาพนี้เพื่อเป็นเกียรติว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award (Arcaro, 1995: 7) ต่อมาในปี ค.ศ.1998 จึงได้ขยายขอบข่ายการดำเนินงานของระบบออกไปในขอบเขตด้านการศึกษา (Education Criteria) และด้านสุขภาพ (Health Care Criteria) ในองค์การทั่วไป (NIST) โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการศึกษาได้เริ่มโปรแกรมนำร่องในปี ค.ศ.1999 (ออนไลน์<http://www.onec.go.th>.)

MBNQA เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 (The Malcom Baldrige National Quality Award, 2555 อ้างถึงใน เอกธิป สุขวาริ, 2554: 60) เพื่อมอบรางวัลให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง ตามเกณฑ์ต่างๆที่กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งเกณฑ์ที่ระบุไว้นั้นได้มาจากการศึกษาวิจัยถึงการดำเนินงาน เกณฑ์เหล่านี้มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาได้แนวคิดหลักสำคัญของรางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการบริหารและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในปี ค.ศ. 2001 และ 2002 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมิน

และในปีค.ศ. 2003 และ 2004 ได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ เข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของระบบ MBNQA ซึ่งเป็นรางวัลที่มีมาตรฐานระดับโลกและเป็นแนวทางที่ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยด้วย

## 2) หลักการความสำคัญของระบบมัลคัม บัลดริจ

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติอเมริกา (National Institute of Standards and Technology : NIST) เป็นสถาบันที่ดำเนินการในโครงการคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเพื่อช่วยให้องค์กรใช้เป็นแนวทางที่สอดคล้องกันในการบริหาร โดยทำการศึกษาถึงแนวคิดการบริหารขององค์กรที่มีการดำเนินการที่ดีหลายแห่ง ผลปรากฏว่าค่านิยมและแนวคิดต่างๆ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมและแนวคิดหลักจึงเป็นรากฐานที่นำมาปรับใช้กับองค์กรทางการศึกษาเพื่อความ เป็นเลิศในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2552- 2553 (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2552: 13- 15) ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร อย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11) มุมมองในเชิงระบบ

MBNQA ไม่ว่าจะ เป็นภาคธุรกิจ ภาคการศึกษา หรือภาคการดูแลสุขภาพ ส่วนอยู่บนพื้นฐานแห่งหลักการคุณภาพด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนและการปฏิบัติที่ดีเลิศ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ อ้างถึงใน เอกธิป สุขวาริ, 2554: 60) เกณฑ์ต่างๆเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของ MBNQA ในปี ค.ศ. 2009-2010 ได้กำหนดขึ้นจากค่านิยมหลักและแนวคิดข้างต้น ในด้านการศึกษา และสามารถจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาได้ทั้งหมด 7 หมวดด้วยกัน (The 2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence, อ้างถึงใน นุชนารถ ยิ้มจันทร์, 2552: 20) คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ



ภาพที่ 2.1 แผนภูมิความสัมพันธ์ของรางวัลแห่งคุณภาพ (MBNQA) ที่มา : Harrison, Kenneth & Godfrey, Modern Methods for Quality Control and Improvement. n.p. 2001 : 107.

จากแนวคิดค่านิยมหลัก 11 ด้าน ถูกออกแบบเป็นเกณฑ์การตรวจประเมิน และ แนวทางการให้คะแนนตามองค์ประกอบหลักของการจัดการที่ดี 7 ด้าน (Baldrige National Quality Program, [http://baldrige.nist.gov/PDF\\_files/2008\\_Education\\_Criteria.pdf](http://baldrige.nist.gov/PDF_files/2008_Education_Criteria.pdf)) คือ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, Stakeholder, and Market Focus) 4) การวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Faculty and Staff Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) 7) ผลลัพธ์ (Results) องค์ประกอบของ MBNQA มีรายละเอียดเหมือนกับ TQA เนื่องจากเป็นต้นแบบของ TQA

การตรวจประเมิน ได้แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติกระบวนการและมิติผลลัพธ์ คือ

1. การตรวจประเมินมิติกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินองค์ประกอบหลักด้าน กระบวนการ 6 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, Stakeholder, and Market Focus) 4) การวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Faculty and Staff Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management)



2. การตรวจประเมินมิติผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินองค์ประกอบด้านผลลัพธ์  
คือ 7) ผลลัพธ์ (Results)

สำหรับการประเมินคุณภาพในระบบ MBNQA เป็นการประเมินการดำเนินการ 7  
ด้าน กำหนดคะแนนเต็มไว้ 1000 คะแนน โดยแบ่งหมวดต่างๆไว้ดังในตารางที่ 2.1

**ตารางที่ 2.1** คะแนนการประเมินเพื่อให้รางวัลคุณภาพของระบบบัลคริจ MBNQA

รายการ (categories and items)		ค่าคะแนน (point values)	
1	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership)		120
1.1	การนำองค์กร (organizational leadership)	70	
1.2	ความรับผิดชอบต่อทางสังคม (social responsibility)	50	
2	การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)		85
2.1	การพัฒนากลยุทธ์ (strategy development)	40	
2.2	การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (strategy deployment)	45	
3	ลูกค้าและตลาด (customer and market focus)		85
3.1	ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (customer and market knowledge)	40	
3.2	ความสัมพันธ์และความพึงพอใจลูกค้า (customer relationships and satisfaction)	45	
4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (measurement, analysis, and knowledge management)		90
4.1	การวัดและวิเคราะห์การดำเนินงาน (measurement and analysis of organization performance)	45	
4.2	ข้อมูลข่าวสารและการจัดการความรู้ (information and knowledge management)	45	
5	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource focus)		85
5.1	ระบบการทำงาน (work systems)	35	
5.2	การเรียนรู้และแรงจูงใจพนักงาน (employee learning and motivation)	25	
5.3	การอยู่ดีและความพึงพอใจของพนักงาน (employee well-being and satisfaction)	25	

6	การจัดการกระบวนการ (process management)		85
6.1	กระบวนการสร้างคุณค่า (value creation process)	50	
6.2	กระบวนการสนับสนุน (support process)	35	
7	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (business results)		450
7.1	ผลลัพธ์ความพึงพอใจลูกค้า (customer-focused results)	75	
7.2	ผลลัพธ์ด้านผลผลิตและบริการ (product and service results)	75	
7.3	ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด (financial and market results)	75	
7.4	ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource results)	75	
7.5	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลองค์กร (organization effectiveness results)	75	
7.6	ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (governance and social responsibility results)	75	
	รวมค่าคะแนน (total point)		1000

### 2.1.3.4 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)

#### 1) ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหารจัดการองค์กร(อ้างใน [http:// www.tqa.or.th/.../รางวัลคุณภาพแห่งชาติ/ความเป็นมา](http://www.tqa.or.th/.../รางวัลคุณภาพแห่งชาติ/ความเป็นมา))

#### 2) ความสำคัญของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

TQA เป็นรางวัลและเครื่องหมายที่แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินและกระบวนการตัดสินเช่นเดียวกับ MBNQA การจัดตั้ง TQA มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สนับสนุนการนำแนวทางของ TQA

ไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน 2) ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก 3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 4) แสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งหมายในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552: 3) รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA เป็นโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง มีระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก โดยใช้เกณฑ์และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำมาประยุกต์ใช้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552: 4) เกณฑ์ในการประเมินความเป็นเลิศของรางวัล TQA จะประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งเกณฑ์ทั้ง 7 ด้านมาจากค่านิยมหลักและแนวคิด 11ประการเช่นเดียวกันกับ MBNQA (เอกธิป สุขวาริ, 2554: 58) ทั้งนี้ เกณฑ์ในการประเมินความเป็นเลิศของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA 7 ด้าน/หมวด มีดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้นำ ระดับสูงชี้แนะ และทำ ให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูง สื่อสารกับบุคลากร พัฒนาผู้นำในอนาคต วัดผลการดำเนินการในระดับองค์กร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณและผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจได้ว่าการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณและมีวิธีปฏิบัติตามหน้าที่ พลเมืองดี

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำ แผนไปปฏิบัติ วิธีการทำให้มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผน ปฏิบัติการ วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการวัดความสำเร็จและรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนโดยรวมขององค์กร

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำความเข้าใจเสียงของลูกค้าและ ตลาด โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ ความจำ

เป็น และความคาดหวังของลูกค้า การทำให้เกิดความประทับใจ และการสร้างความภักดี หมวดนี้ มุ่งเน้นให้ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นส่วน สำคัญส่วนหนึ่งของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้ สารสนเทศที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจลูกค้าและตลาดในหลายกรณี ผลลัพธ์และแนวโน้มดังกล่าวให้ สารสนเทศที่มีความหมายมากที่สุด ทั้งมุมมองของลูกค้าและ พฤติกรรมของตลาด ตัวอย่าง เช่น การ กลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและ พฤติกรรมของลูกค้าอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรในตลาด

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ใน ด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร เน้นวิถีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้าง และรักษาให้องค์กร มีผลการดำเนินงานที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับ องค์กรเพื่อให้บุคลากรและองค์กร สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ใน หมวดนี้ ครอบคลุมวิธีการสร้างความผูกพัน การพัฒนาและการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณา การกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ขององค์กร การมุ่งเน้นบุคลากรครอบคลุมความต้องการด้าน จิตความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากร รวมถึงบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้การจัดการ ทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการวางแผน ด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์(หมวด 2) ด้วย

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านระบบงานและ กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร ข้อกำหนดสำคัญของหมวดนี้คือการระบุและจัดการ เกี่ยวกับความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อให้การจัดการกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นที่การป้องกัน ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่า แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้ง ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการรอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน รวมถึงการ ประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ระดับองค์กร

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์และการประเมิน ของลูกค้าต่อ ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด

โดยรวม ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ด้วยการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าว ทำให้สามารถรักษาจุดประสงค์ ของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยม โดยเห็นได้จากดัชนีชี้วัดด้านการปฏิบัติการ บุคลากร กฎหมาย จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งดัชนีชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและพนักงาน ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินความเป็นเลิศ 7 หมวด ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 : ภาพแสดงความเชื่อมโยงและการบูรณาการของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554.

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award นี้ได้กำหนดเกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ (เทพรัตน์ บุญรัตนพันธ์, 2550 อ้างใน วัชรพงศ์ ขำวิไล, 2553: 7) จำแนกออกเป็น 7 หมวด 1000 คะแนน มีรายละเอียด ดังนี้

หมวด 1 ภาวะผู้นำ (120) คะแนน โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- 1) การนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
- 2) การกำกับดูแลกิจการ
- 3) จริยธรรมทางธุรกิจ
- 4) การปฏิบัติตามกฎหมาย
- 5) ความรับผิดชอบต่อสาธารณสุขและชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (80) คะแนน โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีวิธีการต่างๆอย่างไร ในเรื่องดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
- 2) นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด (110) คะแนน โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีวิธีการเตรียมและการดำเนินเกี่ยวกับ

- 1) ความรู้และเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
- 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของลูกค้า

หมวด 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ (80) คะแนน โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีแนวทางอย่างไรเกี่ยวกับ

- 1) การวัดและการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร
- 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากร (100) คะแนน โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่า องค์กร มีแนวทางอย่างไร ในเรื่อง

- 1) ระบบงาน
- 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (110) คะแนน โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีแนวทางอย่างไรเกี่ยวกับ

- 1) กระบวนการสร้างคุณค่า
- 2) กระบวนการสนับสนุน

หมวด 7 ผลลัพธ์ (400) คะแนน เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและผลลัพธ์ ในการปรับปรุงในด้านต่างๆ ขององค์กร ได้แก่

- 1) สมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
- 2) ความพึงพอใจของลูกค้า
- 3) การเงินและการตลาด
- 4) ทรัพยากรบุคคล
- 5) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติต่างๆ
- 6) ภาวะผู้นำ
- 7) ความรับผิดชอบต่อสังคม

## 2.2 การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

### 2.2.1 ความหมายและความเป็นมา

#### เรากำลังพูดถึงระบบ การบริหารจัดการภาครัฐ หรือ พูดถึงรางวัลคุณภาพฯ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) (เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558, 2557 : 29) เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีผลดำเนินการ ปรับปรุงองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น การดำเนินการที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2547 และส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีพ.ศ. 2549 ต่อมาในปีพ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2552 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และยั่งยืน และเมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวด ในปีพ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการ ตรวจสอบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตาม และตรวจสอบความพร้อม ของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ในปีพ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการ เชิดชูเกียรติสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ อย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหาร รางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงทีละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนา องค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุก หมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง จนมีความโดดเด่นในหมวดใด หมวดหนึ่ง จึงสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และพัฒนาไปสู่ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

ในประเทศที่พัฒนาแล้วได้มีการนำระบบมาตรฐานการบริหารจัดการมาใช้ ทั้งใน ภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมั่นคง ยกตัวอย่าง

เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศนำไปปรับใช้ ซึ่งประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในนั้น (เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558, 2557 : 4 )

ในส่วนของรายละเอียดตัวแดง น่าจะอยู่ในส่วนของ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) หรือไม่

**ตารางที่ 2.2** รางวัลที่พัฒนามาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
แคนาดา	Canada Awards for Excellence (CAE)	1984
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1986
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) ได้กำหนดตัวชี้วัดใหม่เพิ่มเติมในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ คือ การวัดความสำเร็จในการดำเนินงานตามขั้นตอนของการพัฒนาคุณภาพการจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยได้นำกรอบการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งหลักเกณฑ์และแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศอเมริกา(Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย Thailand Quality Award : TQA มาปรับใช้กับระบบราชการเพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งกลายเป็นจุดเน้นที่สำคัญในการพัฒนาระบบราชการอีกรูปแบบหนึ่งที่น่าเข้ามาใช้ในปัจจุบัน (คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552: 7)

นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555) ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่ง



แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะ บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

**ตารางที่ 2.3** รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
1. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	- ระดับความสำเร็จของส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร -ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	- ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย - ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายใน ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 –2555, 2558: 29)

### 2.2.2 ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเป้าหมายสำคัญ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการ ของการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548- 2551) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงาน ไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (high performance) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบ

ราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกกระตักการบริหารจัดการ โดยการนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (blueprint for change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรับรองการพัฒนาระบบ จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยมีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้ (ชลวัตร รุจิรกาล, 2554: 36)

1. เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยสู่ระดับมาตรฐานสากล
3. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน

### 2.2.3 หลักการและแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA เป็นเครื่องมือบริหารจัดการโดยนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award, TQA) ซึ่งมีที่มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550) ในการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันได้ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า เปิดเผย โปร่งใส และเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และวิธีการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ คล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะสูง และสามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ (ชลวัตร รุจิรกาล, 2554: 35-36)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหลักเกณฑ์ที่กำหนดจะช่วยส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานสู่มาตรฐานสากล สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักในการสร้างความเป็นเลิศในระบบ

ราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 และเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) โดยแนวคิดหลักของรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐคือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญต่อประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามแนวทาง Balance Scorecard ซึ่งครอบคลุมใน 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านการพัฒนาองค์กร (เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558, 2557 : 17)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553) ดังนี้ คือ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11) มุมมองในเชิงระบบ โดยมีคำอธิบายแต่ละแนวคิด ดังนี้

#### 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนในองค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้

1.1 การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุล

ของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้ เพื่อเป็นการชี้แจงการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร

1.2 การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มินวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน

1.3 การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

1.4 การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

1.5 การสร้างแรงบันดาลใจ ชุมใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

1.6 การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำ ในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

## 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน ดังนั้น ผู้ที่จะตัดสินใจว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั่นเอง ทั้งนี้ องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้

2.1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

2.2 การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์กรที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนัก

## 3. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร

การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่องค์กรปฏิบัติ การซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้องเป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และเกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย แหล่ง การเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

### 3.1 การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลดังนี้

- 3.1.1 การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 3.1.2 การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 3.1.3 การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
- 3.1.4 การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- 3.1.5 การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

### 3.1.6 การให้บริหารต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

### 3.2 การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- 3.2.1 ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลาย
- 3.2.2 เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3.2.3 สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 3.2.4 มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

ด้วย เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

#### 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่มีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

4.1 การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำ องค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร

4.2 การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ

4.3 การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร

4.4 การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

4.5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม

4.6 การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหารซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงานความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้น องค์กรควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญ ที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันมีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับปรุงให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในการกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกัน อาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

#### 5. ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติผลการดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วยการปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงานองค์กร คุณภาพต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

#### 6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อกระบวนการธุรกิจและวิสัยทัศน์องค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดที่ในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจังและมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการบุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์กร การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วยการมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนากุศลกรและ ผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอด

ตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

#### 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการและการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

#### 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้ง ควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับ คู่เทียบเคียง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจน ธรรมชาติและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์ จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์กร จะเป็นพื้นฐาน



ที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

#### 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พหุวัฒนธรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และระยะเวลาของกระบวนการและบริการ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบ ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะในหลาย ๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผล จึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรควรให้ความสำคัญกับพหุวัฒนธรรมที่มีจริยธรรม ในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจัง ควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์กรและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กรจุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์กรอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

#### 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรถูกใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งนี้กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

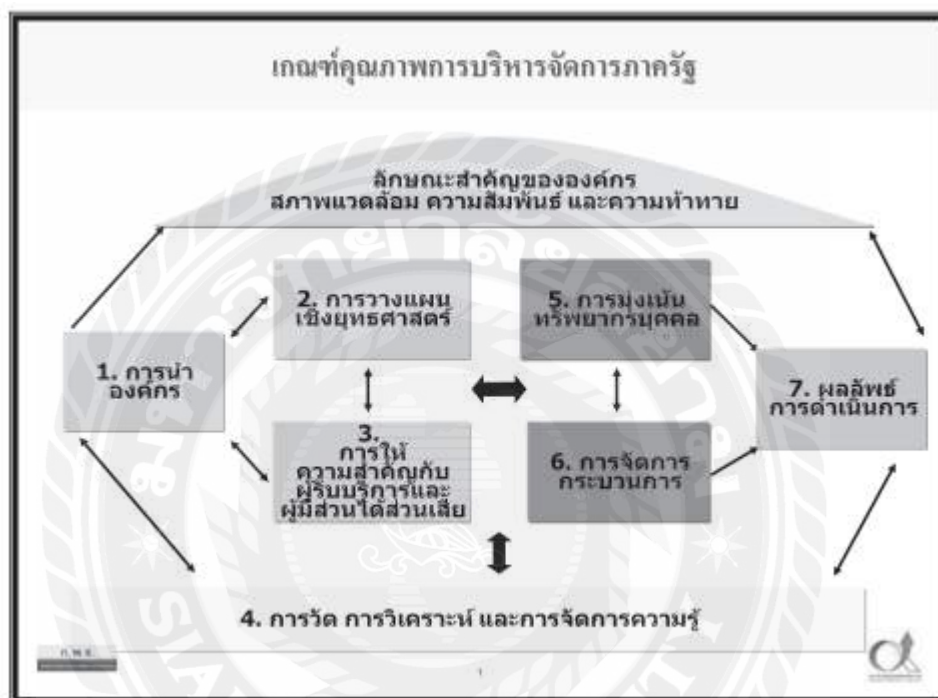
#### 11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบ เข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัย การสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยง ซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์ และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้อขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบ แต่ละส่วนเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

## 2.2.4 องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สาระสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ, 2549 อ้างในสมเกียรติ ชิตโชสง, 2554: 46) คือ 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 2.3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวดที่มีความเชื่อมโยง  
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2551

### 2.2.4.1 ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชน โดยรวมสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### 2.2.4.2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และ

เกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด สามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มที่ 2 กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

กลุ่มที่ 3 กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ คือ

มิติด้านประสิทธิผล

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติด้านการพัฒนาองค์กร

## 2.2.5 สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในแต่ละหมวดโดยสังเขป

**หมวดที่ 1 การนำองค์กร** ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

### 1.1 การนำองค์กร

การดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการในการชี้นำองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และอธิบายว่าผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินการอย่างไร

#### ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ

- ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารในเรื่องดังกล่าว แบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่นักวิชาการทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์กร

ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ

- เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงาน
- เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม

#### ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี ส่วนราชการและผู้บริหารดำเนินการอย่างไรในเรื่องที่สำคัญต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบต่อการใช้งานของส่วนราชการ

- ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบ
- การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทบทวนผลการ

ดำเนินการของส่วนราชการ

- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการประเมินและทบทวนดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการอย่างไร
  - ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการประเมินและทบทวนนี้มาใช้ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการอย่างไร
  - ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนเป็นประจำมีอะไรบ้าง
  - ผลการทบทวนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้วิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนไปปรับปรุงและนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
  - ผู้บริหารของส่วนราชการในแต่ละระดับได้รับการประเมินผลงานอย่างไร
  - ส่วนราชการนำผลจากการประเมินผลงานของผู้บริหารไปปรับปรุงระบบการนำองค์กรของผู้บริหารทุกระดับอย่างไร

#### 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

##### ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในทางลบต่อสังคม ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร

กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของส่วนราชการในการจัดการกับผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นคืออะไร

- ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
- ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร

### ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ผู้บริหารของส่วนราชการได้กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม อย่างไร

#### ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อส่วนราชการ

- ชุมชนใดที่สำคัญกับส่วนราชการของท่าน และมีวิธีเลือกชุมชนดังกล่าวอย่างไร

- มีวิธีการอย่างไรในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน

- ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

**สรุป** การนำองค์กร หมายถึง การดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

**หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** เป็นวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

#### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคตอย่างไร

#### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

กระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ

- ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

- กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น

- โปรดแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้

ได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

- ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการ

- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยี และด้านอื่นๆ

ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ

- นวัตกรรมและการและการดำเนินงานของส่วนราชการ

- จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ของ

ส่วนราชการ

- การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้

กับบริการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า

- ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และ

ด้านอื่นๆ

- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก

- ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการของท่าน

- จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง

กัน

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก มี

อะไรบ้าง

- ให้ระบุเป้าหมาย และระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น

- ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น

ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2.1 อย่างไร



- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก
- มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทาย ในระยะสั้นและระยะยาว
- มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นการตอบคำถามที่อธิบายว่าส่วนราชการสามารถแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร โดยให้ส่วนราชการสรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว

### ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติมีวิธีการอย่างไร

- ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก
  - จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติการตามแผนได้สำเร็จ
  - ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน
- แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
  - หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
  - ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง
    - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการโดยรวม เสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

### ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่ระบุในข้อ 2.2 มีอะไรบ้าง
- เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเป็นเช่นใด เมื่อเปรียบเทียบกับ
  - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
  - ผลการดำเนินการที่ผ่านมา

- ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง
- ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)

**สรุป** การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

**หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ส่วนราชการ กำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการได้คำนึงถึงผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังหลัก ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- ส่วนราชการได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานและการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาการบริการใหม่ ๆ อย่างไร

มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

### 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี ให้อธิบายด้วยว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น

- ส่วนราชการมีวิธีการอะไรบ้างที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อขอข้อมูล ขอรับบริการ หรือร้องเรียนต่อส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากรในส่วนราชการในการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้

- ส่วนราชการมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างไร

- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงทีตามกระบวนการที่กำหนดไว้

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการของท่านและส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง

ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการติดต่อเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้การวัดดังกล่าวได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้สร้างความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี

- ส่วนราชการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้วิธีการในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

**สรุป** การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

**หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

#### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

การวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับ และทุกส่วนของส่วนราชการ

##### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสม และทันสมัยอยู่เสมอ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการ มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

##### ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และนำไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึงผลการวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากรส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นมีคุณภาพและพร้อมใช้งานรวมทั้งให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างและจัดการองค์ความรู้

##### ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) ที่ใช้ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศดังกล่าว เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้เพื่อให้เรื่องต่อไปนี้ บรรลุผล

- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ

- การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น

- การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของส่วนราชการ มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- ความครอบคลุม

- ความรวดเร็ว

- ความถูกต้อง

- ความทันสมัย

- ความเชื่อมโยง

- ความน่าเชื่อถือ
- ความสามารถในการเข้าถึง
- ความสามารถในการตรวจสอบ
- การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล
- ความปลอดภัย
- การรักษาความลับ

**สรุป** การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมายถึง การเลือก และรวบรวม ข้อมูลและสารสนเทศ การหาแหล่งความรู้เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา การนำข้อมูลมาสนับสนุนการ ตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการ ปรับปรุงการดำเนินงาน การวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

**หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ระบบงานบุคคลและระบบการเรียนรู้ของ บุคลากร และการสร้างแรงจูงใจช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่อย่างไร เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้าง บรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความ เจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

#### 5.1 ระบบงาน

การจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การ ใช้งานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากร และส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร

##### ก. การจัดและบริหารงาน

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการระบบงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่ เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่เสมอ

ในการจัดระบบงานดังกล่าว ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและ ความคิดของบุคลากรและของชุมชนซึ่งส่วนราชการมีปฏิสัมพันธ์ด้วยมาพิจารณาอย่างไร

ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือ ทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการมีประสิทธิภาพ

### ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลอย่างไร (#)

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกในการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร

- ส่วนราชการมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรไว้ได้อย่างไร

- ในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่อย่างไร (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)

- ส่วนราชการมีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของส่วนราชการอย่างไร

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการปฏิบัติราชการ

### 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

การพัฒนาบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรอย่างไร

### ก. การพัฒนาบุคลากร

- ให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้

- ให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการกับความต้องการของบุคลากร ในด้านการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ การอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา

- ส่วนราชการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมดังกล่าวมาประกอบการพัฒนาบุคลากรอย่างไร

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร

- ส่วนราชการมีวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร

- ส่วนราชการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

- ส่วนราชการมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอย่างไร ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการโดยรวม

ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน

- ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทอย่างไรในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

### 5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความผาสุก มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

- ส่วนราชการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องดังกล่าวอย่างไร



- บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร  
ส่วนราชการมีวิธีอย่างไรในการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อม  
ต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินการกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง

ข. การสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร

ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึง  
พอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภทอย่างไร

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการมีการ  
สนับสนุนบุคลากรอย่างไรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ โดยกำหนดให้ตรงกับ  
ความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท

- ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการประเมินความผาสุก  
ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งที่เป็นทางการและไม่  
เป็นทางการอย่างไร

- ส่วนราชการได้ใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น การสูญเสียบุคลากร การหยุดงาน  
การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อมาประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ  
และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรอย่างไร

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผาสุก ความ  
พึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ เพื่อจัดลำดับ  
ความสำคัญในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งบรรยากาศ  
และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

**สรุป** การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การจัดให้มีระบบงานและระบบการเรียนรู้  
การสร้างความสุขและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพเต็มที่  
ให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

**หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ** เป็นการจัดการกระบวนการในการให้บริการและ  
กระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ  
ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ

#### 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

เป็นวิธีการกำหนดและจัดการของส่วนราชการที่สำคัญต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่า  
แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ประกอบด้วย

ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

- กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญมีอะไรบ้าง

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า

- ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร

- องค์ความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ขั้นตอนระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตคุณภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และ ปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ

- เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ

- ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น เพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการ ที่สร้างคุณค่า

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ

การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

## 6.2 กระบวนการสนับสนุน

เป็นวิธีที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุน กระบวนการที่สร้างคุณค่า ประกอบด้วย

### ก. กระบวนการสนับสนุน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น กระบวนการสนับสนุน

- กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของ กระบวนการสนับสนุน โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการภายในและภายนอกมาประกอบในการจัดทำ ข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน

- ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร

- องค์ความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

- ความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก

- ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และ บังคับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอื่น ๆ

- เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ

- ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการ กระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น

- ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุง กระบวนการสนับสนุน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญนั้น

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

**สรุป** การจัดการกระบวนการ หมายถึง การจัดการกระบวนการในการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

**หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** เป็นการดำเนินการและ แนวโน้มของส่วนราชการ ในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

#### 7.1 มิติด้านประสิทธิผล

ตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

#### 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึง การที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการที่สร้างคุณค่า รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่น ๆ ที่เหมาะสม

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการ  
สนับสนุน รวมทั้ง ผลผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงาน  
เกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่น ๆ ที่เหมาะสม

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน รวมถึงการ  
ควบคุมและการลดค่าใช้จ่าย ด้านความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก

ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็นองค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

#### 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการ  
ดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการ  
ดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงาน

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาของ

บุคลากร

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านความผาสุก ความพึงพอใจและ  
ไม่พึงพอใจของบุคลากร

ตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ตัวชี้วัดที่สำคัญของความ  
ไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วนราชการ  
และตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

สรุป ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง ผลการดำเนินการและ แนวโน้มของส่วน  
ราชการ ในมิติด้านประสิทธิผลสรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ มิติด้าน  
คุณภาพการให้บริการสรุปผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่สำคัญ มิติด้านประสิทธิภาพของการ  
ปฏิบัติราชการสรุปผลลัพธ์ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการสนับสนุน มิติด้านการ  
พัฒนาองค์กรสรุปผลลัพธ์ระบบงานการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรความผาสุก ความพึงพอใจ

ทั้งนี้จากรายละเอียด PMQA ที่ได้นำเสนอใน 7 ด้าน พบว่า ใช้หลักการแนวคิดของ  
รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย คือ TQA (ซึ่งนำมาจาก MBNQA) ทั้งนี้จะมีข้อแตกต่างกัน  
เล็กน้อยดังนำเสนอในตาราง

ตารางที่ 2.4 เปรียบเทียบ หมวด1-7 : รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA , รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA

หมวด	TQA	PMQA	จุดเน้นที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง
หมวด 1 การนำองค์กร	ผู้นำองค์กรต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสื่อสารความเข้าใจให้มีการร่วมมือของทุกคนในองค์กร รวมทั้งการมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	การประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการพัฒนาตนเองของผู้นำองค์กร เกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำ</li> <li>- เน้นบทบาทของผู้นำองค์กร ในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยผ่านพฤติกรรมปฏิบัติของผู้นำ</li> </ul>

หมวด	TQA	PMQA	จุดเน้นที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	การจัดทำกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดกลยุทธ์นั้นไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างสอดคล้อง	การประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการนำเรื่องความสามารถพิเศษขององค์กร ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดทำกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร</li> <li>- เน้นการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยให้ครอบคลุมไปถึงผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือขององค์กรภายนอกในการทำงาน</li> </ul>
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	องค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าและความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้ตอบสนองได้อย่างพึงพอใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดี	การประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการปรับเปลี่ยนใหม่เกือบทั้งหมด โดยให้ความสำคัญครอบคลุมความผูกพันของลูกค้าและเสียงของลูกค้า</li> <li>- เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้มุ่งเน้นลูกค้าเพื่อการสร้างประสบการณ์ที่ดี และสร้างความผูกพัน</li> </ul>

หมวด	TQA	PMQA	จุดเน้นที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการสร้างกลไกการรับฟังเสียงของลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เอาไปใช้งานได้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที</li> <li>- เน้นการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลลูกค้ามากขึ้น</li> </ul>
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	เป็นกระบวนการวัดผลการดำเนินงาน และทบทวนการดำเนินงานรวมถึงการบริหารจัดการสารสนเทศความพร้อมใช้ และเพียงพอในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร	การประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการปรับเนื้อหา เพียงแต่ปรับเปลี่ยนหัวข้อ เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น</li> <li>- มีการแยกประเด็นการพิจารณาเรื่อง การปรับปรุงผลการดำเนินการ ออกจากการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อให้มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น</li> <li>- เพิ่มประเด็นพิจารณาการจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น</li> </ul>



หมวด	TQA	PMQA	จุดเน้นที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	บุคลากรถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่องค์กรต้องรักษาและเพิ่มคุณค่า การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหน้าที่สำคัญที่องค์กรต้องมุ่งสร้างความผูกพันในองค์กร	การประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการปรับเนื้อหา เพียงแต่ลดจำนวนคำถามในประเด็นต่าง ๆ ลง เพื่อให้ง่ายและมุ่งเน้นตามข้อกำหนดได้มากขึ้น</li> <li>- ยังคงประกอบด้วย 2 หัวข้อ คือ ความผูกพันของบุคลากร และสภาพแวดล้อมของบุคลากร</li> </ul>
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	ความเข้าใจในการจัดการและออกแบบระบบงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ ตลอดจนต้องมีทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ยังคงมาตรฐานประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน	การประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้มีการเอาเรื่องความสามารถพิเศษขององค์กรออกจากการออกแบบระบบงาน ไปไว้ในโครงสร้างองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้มีความสำคัญในการมองเชิงกลยุทธ์ (strategic) มากกว่างานประจำ</li> <li>- เน้นการจัดการกระบวนการทำงาน โดยให้มองตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่การควบคุมต้นทุนโดยรวมของกระบวนการทำงาน การป้องกันความผิดพลาดในการบริการ การทำงานซ้ำ จนกระทั่งการตรวจประเมินกระบวนการ</li> </ul>

หมวด	TQA	PMQA	จุดเน้นที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง
			<p>- เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยการนำผลจากการทบทวนผลการดำเนินการ ซึ่งคือตัววัดที่ต้องมีการจัดเก็บในหมวด 4 มาใช้ ซึ่งจากจุดเน้นในจุดนี้ ทำให้เห็นได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า ตัววัดในหมวด 4 ที่ต้องจัดเก็บคือ ตัววัดในกระบวนการทั้งหลักและกระบวนการสนับสนุน</p>
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	<p>ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านผลผลิต ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าด้านการเงินและตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิผล กระบวนการและด้านการนำองค์กร</p>	<p>การประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร</p>	<p>- มีการปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในหมวด 1-6 เพื่อให้มีผลลัพธ์ที่สำคัญและเหมาะสม</p> <p>- มีการปรับระบบการให้คะแนน จาก LeTCLi เป็น LeTCI คือการให้ความสำคัญในเรื่องการบูรณาการ (Integration-I)</p>

หมวด	TQA	PMQA	จุดเน้นที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง
			- ระบบการให้คะแนนในระดับ 5 และระดับ 6 (ตั้งแต่ 85% ขึ้นไป) ได้เพิ่มการให้ความสำคัญ เรื่องการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

จากการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในครั้งนี้ ทำให้เราเห็นถึงแนวโน้มของโลกในปัจจุบันว่า การที่จะพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Performance excellence) องค์กรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น การสร้างความสามารถพิเศษ (Competency) ขององค์กร โดยผนวกเข้ากับกลยุทธ์เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร รวมทั้ง การมีความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ให้มากยิ่งขึ้นด้วย ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน หรือภาครัฐ คงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้ เพราะไม่ว่าจะเป็น TQA หรือ MBNQA ไม่ใช่เพียงภาครัฐกิจเอกชนเท่านั้นที่ดำเนินการ แต่ยังคงเป็นกรอบ Framework ให้ภาครัฐ หรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit Organization) ดำเนินการพัฒนาในการบริหารด้วย ซึ่งคงเป็นประเด็นสำคัญที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. คงจะต้องพิจารณาในการปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและคุณภาพงานบริการ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้หน่วยงานราชการดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 อย่างไรก็ตามสืบเนื่องจากการดำเนินการดำเนินงานพร้อมกันทั้งประเทศ การส่งถ่ายแนวคิดและวิธีการ ยังไม่สมบูรณ์เพียงพอเป็นผลทำให้ผู้ปฏิบัติ ยังมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการพัฒนาระบบได้ไม่เท่าเทียมกัน นอกจากนี้องค์กรและบุคลากร ยังมีความพร้อมและศักยภาพไม่เท่ากัน ตลอดทั้งสำนักงาน ก.พ.ร. อยู่ระหว่างการปรับปรุงและพัฒนา เกณฑ์ฯ และเครื่องมือต่าง ๆ ควบคู่กันไป จึงทำให้หน่วยงานไม่สามารถพัฒนาไปได้เท่ากัน

จิตยา ทวีศักดิ์ (2551) ได้กล่าวถึงแนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

สรุป การที่จะพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Performance excellence) องค์กรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น การสร้างความสามารถพิเศษ (Competency) ขององค์กร โดยผนวกเข้ากับกลยุทธ์เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร รวมทั้ง การมีความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ให้มากยิ่งขึ้นด้วย ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน หรือภาครัฐ คงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้ ซึ่งคงเป็นประเด็นสำคัญที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. คงจะต้องพิจารณาในการปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

## 2.3 การบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

### 2.3.1 การบริหารทั่วไป

#### วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

เดิมชื่อ “โรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัยกองทัพบก” ได้อนุมัติก่อตั้งขึ้น เมื่อวันที่ ๑๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๐๖ โดยผู้บัญชาการทหารบกฯ พลจ.จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ และใน พ.ศ. ๒๕๒๗ ได้ยกฐานะเป็น “วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (วพบ.)” ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๒๘ ได้รับอนุมัติให้เข้าเป็นสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยมหิดล ตามประกาศ ของทบวงมหาวิทยาลัยเมื่อ

วันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๖๕ ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ได้รับปริญญาพยาบาลศาสตรบัณฑิต (พ.ย.บ.) จากมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นหน่วยขึ้นตรงต่อศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า กรมแพทย์ทหารบก และเป็นสถาบันสมทบกับมหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับการรับรองหลักสูตรและมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในการจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตจากสภาการพยาบาล ทำให้วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้มาตรฐานระดับอุดมศึกษามีความพร้อมในทุก ๆ ด้านมีคณาจารย์และบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในระดับปริญญาโทและ ปริญญาเอกเท่าเทียมกับสถาบันการศึกษาพยาบาลอื่นๆ ในระดับเดียวกันทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศมีอาคารสถานที่อุปกรณ์การศึกษา และระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน ทำให้บัณฑิตพยาบาลที่ผลิตออกมามีคุณภาพ ได้รับการชื่นชมและเป็นที่ยอมรับของสังคมด้วยดีตลอดมา

### **ปรัชญา**

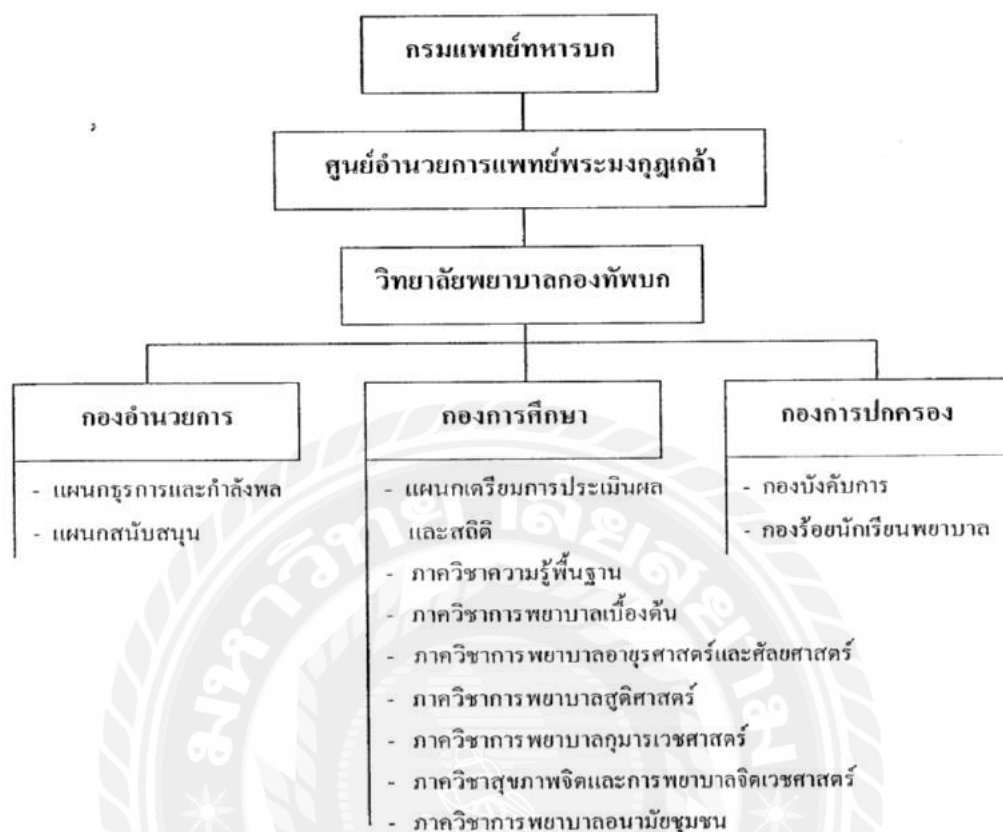
วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเชื่อว่าองค์กรที่ได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มศักยภาพในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล มีวินัย มีคุณลักษณะทางทหาร ใฝ่รู้ เพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการสุขภาพมวลมนุษย และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### **วิสัยทัศน์**

วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำของกองทัพที่มีความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตพยาบาลที่ได้มาตรฐานระดับสากล

### **พันธกิจ**

1. ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล
2. สร้างงานวิจัยและผลงานวิชาการสาขาที่เกี่ยวข้อง
3. การบริการวิชาการแก่ทหารและประชาชน



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างองค์กรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก  
ที่มา: วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ,รายงานการประเมินตนเอง: 2555

### หลักสูตรโครงสร้างและการตรวจประเมิน/ การรับรอง

ปัจจุบันวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกได้เปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต(4ปี) หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ช่วยพยาบาล (1ปี) หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง(4เดือน)สาขาต่างๆ ซึ่งหลักสูตรได้รับการรับรองจากสภาการพยาบาล และหลักสูตรอื่นๆตามที่กองทัพบกกำหนด สภาพปัจจุบันการพิจารณาการรับรองสถาบันการศึกษาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การประกันคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินคุณภาพภายนอกของสมศ. จะทำการประเมินรอบ 3 ในปี พ.ศ.2559 การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทุก 3 ปี การประเมินจากต้นสังกัดทุกปีโดยต้องส่งรายงานการประเมินทุกปีงบประมาณ การประเมินจากสภาพยาบาลซึ่งผลการประเมิน สภาฯรับรองให้วิทยาลัยมีระยะเวลาการรับรอง 5 ปีการศึกษา

## วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ

วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ เดิมชื่อ "โรงเรียนพยาบาล ผดุงครรภ์ และอนามัย" มีการจัดตั้งเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2511 เพื่อผลิตพยาบาลสำหรับให้บริการทางด้านสุขภาพแก่ข้าราชการและครอบครัว ตลอดจนประชาชนทั่วไปทั้งในยามปกติ ยามฉุกเฉิน และยามสงคราม ต่อมา ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ" เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2532 และเข้าเป็นสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยมหิดล ปี พ.ศ. 2536 ทำการปรับหลักสูตรเป็นหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ ได้รับปริญญาพยาบาลศาสตรบัณฑิต (พ.บ.) จากมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ เป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกรมแพทย์ทหารเรือ และเป็นสถาบันสมทบกับมหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับการรับรองหลักสูตรและมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในการจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตจากสภาการพยาบาล ทำให้วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้มาตรฐานระดับอุดมศึกษา มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านมีคณาจารย์และบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกเท่าเทียมกับสถาบันการศึกษาพยาบาลอื่น ๆ ในระดับเดียวกันทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศมีอาคารสถานที่อุปกรณ์การศึกษา และระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน ทำให้บัณฑิตพยาบาลที่ผลิตออกมามีคุณภาพ ได้รับการชื่นชม และเป็นที่ยอมรับของสังคมด้วยดีตลอดมา

## ปรัชญา

ความสำเร็จของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ เกิดจากการใฝ่รู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคลากร ภายใต้ค่านิยมร่วมและการธรรมาภิบาล เพื่อการมีสุขภาวะของกำลังพลกองทัพเรือและประชาชนอย่างยั่งยืน

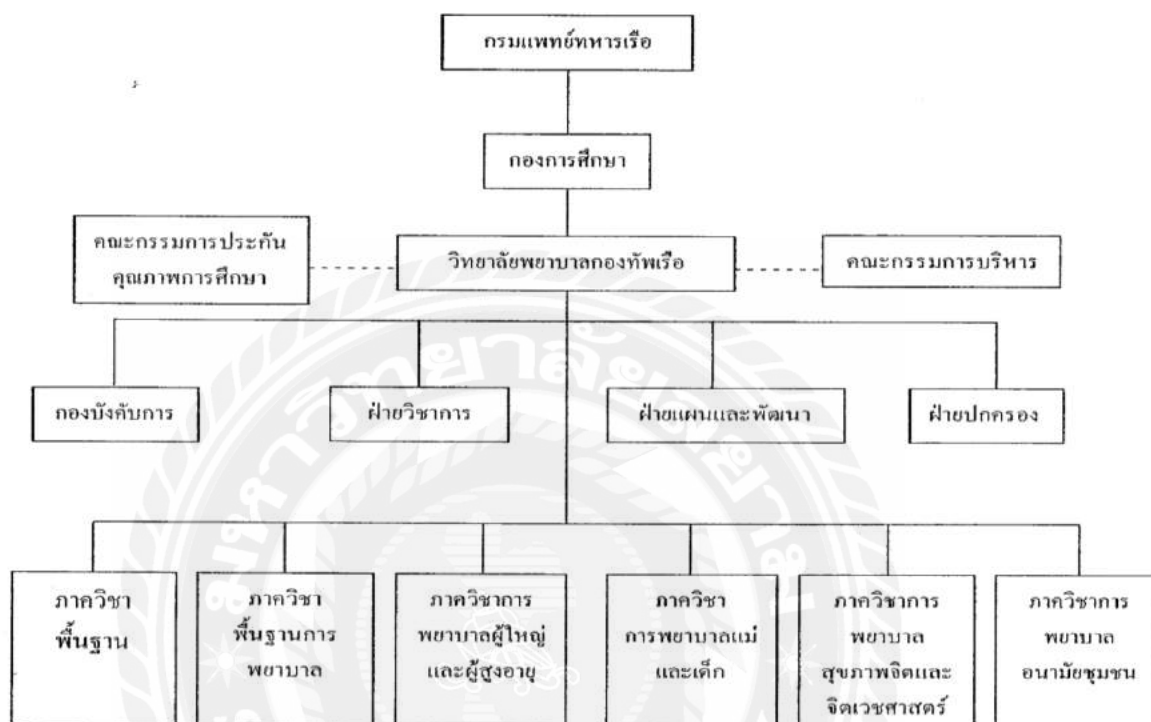
## วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำของกองทัพเรือ มีความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีสมรรถนะการพยาบาลทางเวชศาสตร์ทางทะเลและมีคุณลักษณะทางทหาร

## พันธกิจ

1. ผลิตพยาบาลที่ดีมีคุณภาพ
2. ผลิตผลงานวิจัยผลงานวิชาการและนวัตกรรม
3. ให้บริการวิชาการแก่บุคลากรทางการพยาบาลกำลังพลกองทัพเรือและประชาชน

4. ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีทหารเรือ
5. พัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์กรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ  
ที่มา: วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ, รายงานการประเมินตนเอง: 2555

### หลักสูตรโครงสร้างและการตรวจประเมิน/ การรับรอง

ปัจจุบันวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือได้เปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต หลักสูตรปรับปรุง 2551 และหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต หลักสูตรปรับปรุง 2555 หลักสูตรได้รับการรับรองจากสภาการพยาบาล และหลักสูตรอื่นๆตามที่กองทัพเรือกำหนด สภาพปัจจุบัน การพิจารณาการรับรองสถาบันการศึกษาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับ สถานการณ์การประกันคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินคุณภาพภายนอกของสมศ. จะทำการประเมินรอบ 3 ในปี พ.ศ.2559 การประกันคุณภาพภายในของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทุก 3 ปี การประเมินจากต้นสังกัดทุกปีโดยต้องส่งรายงาน การประเมินทุกปีงบประมาณ การประเมินจากสภาพยาบาลซึ่งผลการประเมิน สภาฯรับรองให้ วิทยาลัยมีระยะเวลาการรับรอง 4 ปีการศึกษา



### วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ

วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ เดิมชื่อ โรงเรียนจ่าอากาศพยาบาลหญิง สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จัดตั้งเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2501 ปี 2503 ย้ายมาสังกัดกรมแพทย์ทหารอากาศ ปี 2507 เปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนพยาบาลทหารอากาศ ปี 2532 เปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ มีหน้าที่ผลิตบุคลากรทางด้านพยาบาลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ความสามารถที่จะทำหน้าที่พยาบาล และเข้าเป็นสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ ได้รับปริญญาพยาบาลศาสตรบัณฑิต (พ.ย.บ.) จากมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ เป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกรมแพทย์ทหารอากาศ และเป็นสถาบันสมทบกับมหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับการรับรองหลักสูตรและมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในการจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตจากสภาการพยาบาล ทำให้วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้มาตรฐานระดับอุดมศึกษา มีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน

### ปรัชญา

มีปณิธานมุ่งมั่นในการพัฒนาสถาบันให้เป็นแหล่งผลิตบัณฑิตพยาบาลทหารที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพการพยาบาล และมีคุณลักษณะทางทหารที่ดีมีความรู้และทักษะทางด้านวิชาการ วิชาชีพและการพยาบาลทางทหาร และการพยาบาลเวชศาสตร์การบิน สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ทุกด้านให้บริการสุขภาพประชาชนด้วยความเอื้ออาทร เปี่ยมด้วยคุณธรรมและจริยธรรมพร้อมที่จะเป็นพยาบาลวิชาชีพ นายทหารสัญญาบัตรและพลเมืองที่ดีของประเทศ สามารถให้บริการทางการแพทย์ทางทหารทั้งยามปกติและฉุกเฉิน มีการพัฒนางานวิจัยและผลงานวิชาการ ตลอดจนให้บริการวิชาการที่มีคุณค่าต่อสังคม รวมทั้งมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ

### วิสัยทัศน์

เป็นสถาบันชั้นนำระดับชาติ ในการผลิตบัณฑิตพยาบาลคุณภาพ มีคุณธรรมนำความรู้ มีคุณลักษณะทางทหารและพยาบาลเวชศาสตร์การบิน ให้บริการพยาบาลด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์

### พันธกิจ

วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตบุคลากรทางการพยาบาล มีผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1.จัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบุคลากรทางการพยาบาลทั้งระดับปริญญาตรี และระดับประกาศนียบัตร ให้มีคุณภาพทั้งทางด้านวิชาการ วิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นผู้นำในสังคม

2. ดำเนินการวิจัยและผลิตผลงานทางวิชาการ การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่ การพัฒนาวิชาชีพให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

3. ให้บริการวิชาการแก่สังคม โดยส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ภายในวิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ ให้บริการวิชาการแก่สังคมในลักษณะต่างๆ พร้อมทั้งขยายขอบเขตการบริการวิชาการทางการศึกษา โดยยึดหลักการจัดการศึกษา การวิจัย และความต้องการของชุมชน

4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ พร้อมทั้งส่งเสริมความมีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่ดีงามของบุคลากรและนักศึกษา ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย เทิดทูนชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างองค์กรวิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ

ที่มา: วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ , รายงานการประเมินตนเอง: 2555

### หลักสูตรโครงสร้างและการตรวจประเมิน/ การรับรอง

ปัจจุบันวิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ ได้เปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต หลักสูตรได้รับการรับรองจากสภาการพยาบาล และหลักสูตรอื่นๆตามที่กองทัพอากาศกำหนด สภาพปัจจุบันการพิจารณาการรับรองสถาบันการศึกษาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การประกันคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินคุณภาพภายนอกของสมศ. จะทำการประเมินรอบ 3 ในปี พ.ศ.2559 การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทุก 3 ปี การประเมินจากต้นสังกัดทุกปีโดยต้องส่งรายงานการประเมินทุกปีงบประมาณ การประเมินจากสภาพยาบาลซึ่งผลการประเมิน สภาฯรับรองให้วิทยาลัยมีระยะเวลาการรับรอง 3 ปีการศึกษา

### วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ

วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ เดิมมีชื่อว่า "โรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย" สังกัดกองแพทย์ กรมตำรวจ เมื่อปี พ.ศ. 2512 โดยผู้สำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์อนามัยซึ่งเทียบเท่า ต่อมาปี พ.ศ. 2522 ได้รวมโรงเรียนที่ผลิตบุคลากรพยาบาลเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่ โรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย โรงเรียนผู้ช่วยพยาบาล โรงเรียนพยาบาลภาคสนาม และหลักสูตรอบรมสายการแพทย์ เพื่อยกฐานะขึ้นเป็น "วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ" รวมทั้ง มีการปรับปรุงหลักสูตร เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็น "ว่าที่ร้อยตำรวจตรี" โดยผู้สำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรชั้นสูงการพยาบาลและผดุงครรภ์ และได้เปลี่ยนหลักสูตร อีกครั้งเมื่อปี พ.ศ. 2526 โดยผู้สำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์

เมื่อปี พ.ศ. 2530 วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ ได้เข้าสมทบเป็นสถาบันของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้ง ได้เปลี่ยนหลักสูตรเป็นพยาบาลศาสตรบัณฑิต ในปี พ.ศ. 2532 โดยผู้สำเร็จการศึกษาได้รับปริญญาพยาบาลศาสตรบัณฑิต ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ปรัชญา

มาตรฐานวิชาการ สานคุณธรรม นำสังคมพัฒนา

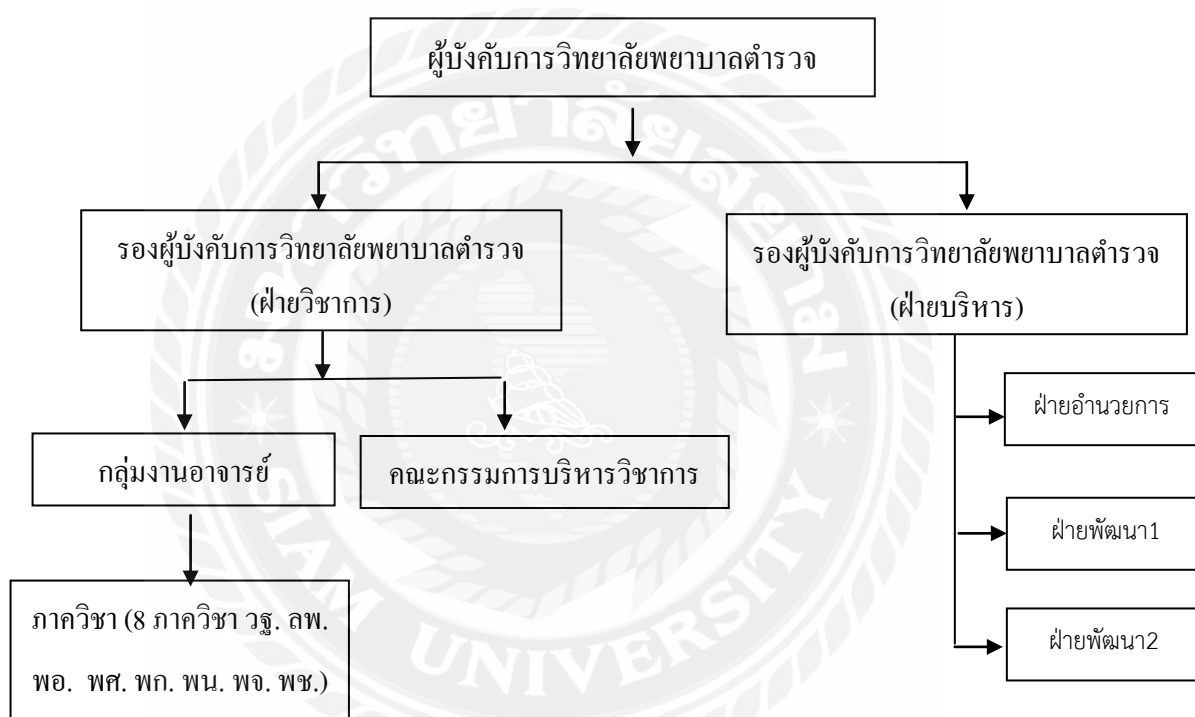
### วิสัยทัศน์

วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ โรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นสถาบันที่ได้รับมาตรฐานทางการศึกษาพยาบาล ในระดับประเทศและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

### พันธกิจ

1.ผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพ

- 2.ฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรทางการสาธารณสุขของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 3.วิจัยและพัฒนาวิชาการทางการพยาบาลและสาธารณสุข
- 4.บริการวิชาการแก่สังคม
- 5.ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย
- 6.ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างองค์กรวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ  
ที่มา: วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ, รายงานการประเมินตนเอง, 2555

### หลักสูตรโครงสร้างและการตรวจประเมิน/ การรับรอง

ปัจจุบันวิทยาลัยพยาบาลตำรวจได้เปิดสอนหลักสูตรดังนี้ 1) หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต 2) หลักสูตรผู้ช่วยพยาบาล 3) หลักสูตรภาคสนาม และหลักสูตรอื่นๆตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนด หลักสูตรได้รับการรับรองจากสภาการพยาบาล สภาปัจจุบันการพิจารณาการรับรองสถาบันการศึกษาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การประกันคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินคุณภาพภายนอกของสมศ. จะทำการประเมินรอบ 3 ในปี พ.ศ.2559 การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการ

การอุดมศึกษาทุก 3 ปี การประเมินจากต้นสังกัดทุกปี โดยต้องส่งรายงานการประเมินทุกปีงบประมาณ การประเมินจากสภายาบาลซึ่งผลการประเมิน สภาฯรับรองให้วิทยาลัยมีระยะเวลาการรับรอง 3 ปีการศึกษา

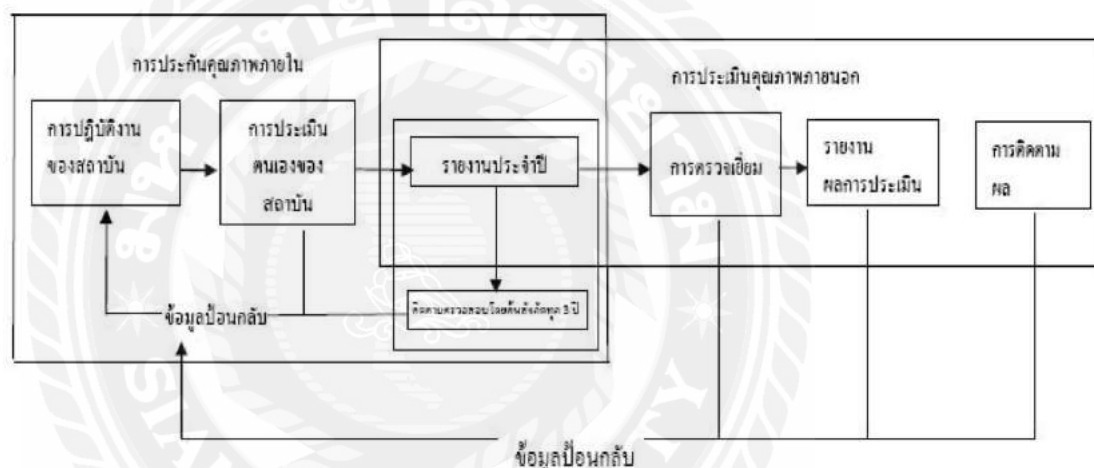
วิทยาลัยพยาบาลทั้ง 4 แห่งเป็นหน่วยงานของรัฐซึ่งสนับสนุนหน่วยงานหลัก ได้แก่ กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในการบริหารจัดการเพื่อให้หน่วยงานมีคุณภาพและมาตรฐาน มีการกำหนดนโยบายออกมาอย่างชัดเจน มีการควบคุมกำกับติดตามประเมินผล มีการประเมินภายในและภายนอก มีคำรับรองการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนด โดยร่วมกันดำเนินการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้มีคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.3.2 ระบบประกันคุณภาพวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ก่อนมีประกาศพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทบวงมหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาและได้จัดทำประกาศทบวงมหาวิทยาลัยเรื่อง นโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 เพื่อเป็นแนวทางในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาตามหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ การให้เสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) ความมีอิสระในการดำเนินการของสถาบัน (institutional autonomy) และความพร้อมของสถาบันที่จะรับการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอกตามหลักการของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) (คู่มือประกันคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา, 2549 : 5)

การประกันคุณภาพ คือ การดำเนินกิจกรรมและภารกิจต่าง ๆ ทั้งด้านวิชาการ การบริการ/การจัดการเพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษา ทั้งผู้รับบริการโดยตรง คือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม คือ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ การประกันคุณภาพมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการ "ป้องกัน" ไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพ (จุลสาร สมศ. ฉบับที่ 1 ประจำเดือน มิถุนายน - กรกฎาคม 2544, อ้างใน [http://www. file:///C:/Users/USER/Pictures/การประกันคุณภาพการศึกษา-%20jatupatschool.htm](http://www.file:///C:/Users/USER/Pictures/การประกันคุณภาพการศึกษา-%20jatupatschool.htm))

การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้การจัดการศึกษายึดหลักให้มีมาตรฐาน และ มีการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียง สำหรับการส่งเสริม และกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา ( คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2551,อ้างใน [http://www.mua.go.th/users/bhes/bhes2/QA\\_28\\_01\\_51/Handbook%20QA\\_MUA\\_2551.pdf](http://www.mua.go.th/users/bhes/bhes2/QA_28_01_51/Handbook%20QA_MUA_2551.pdf))



ภาพที่ 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก  
ที่มา: คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาปี 2554: 14

### ระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา

ได้มีแนวคิดในการดำเนินงานตามระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPI) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. ระบบการประกันคุณภาพภายใน เป็นการประเมินผลและการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จะต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา และการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่

เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประเมินภายนอก (วิระยุทธ ชาติกาญจน์, 2556: 142)

คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา หรือที่เรียกว่า “ ค.ป.ค.” ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติต่างๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดม มีการจัดทำมาตรฐานที่เป็นแนวปฏิบัติในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเพื่อตอบสนองต่อเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ.2545 ทั้งในระดับชาติและระดับอุดมศึกษา จึงได้พัฒนาตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในขึ้นภายใต้หลักการให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบคุณภาพตามกฎกระทรวงว่าด้วยระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546 และกำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดจัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้ง ในทุกสามปีและแจ้งผลให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาทราบรวมทั้งเปิดเผยผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาต่อสาธารณชน (คู่มือประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา, 2551 : 6)

แนวทางการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน(คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา, 2554 : 22) ดังนี้

1.1 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาอาจพัฒนาระบบประกันคุณภาพที่เหมาะสมสอดคล้องกับระดับการพัฒนาของสถาบัน โดยอาจเป็นระบบประกันคุณภาพที่ใช้กันแพร่หลายในระดับชาติหรือนานาชาติ หรือเป็นระบบเฉพาะที่สถาบันพัฒนาขึ้นเอง แต่ไม่ว่าจะเป็นระบบคุณภาพแบบใดจะต้องมีกระบวนการทำงานที่เริ่มต้นจากการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบประเมิน และการปรับปรุงพัฒนา ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการกิจของสถาบันบรรลุเป้าประสงค์และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็เป็นหลักประกันแก่สาธารณชนให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

1.2 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพมาตรฐานเป็นกรอบสำคัญในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา คือมาตรฐานการอุดมศึกษา อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ยังต้องดำเนินการให้ได้ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมาก ได้แก่

1.2.1 มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ

- 1.2.2 เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา
- 1.2.3 มาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.
- 1.2.4 กรอบการปฏิบัติราชการตามมติด้านต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในกรณีมหาวิทยาลัยของรัฐ

2. การประกันคุณภาพภายนอก หมายถึงการประเมินผลและการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เข้ามาทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการศึกษา และทำการตรวจสอบคุณภาพสถานศึกษา เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งหมายความว่า สถานศึกษาทุกแห่งในประเทศไทย จะต้องได้รับการรับรองจาก สมศ. ว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาได้มาตรฐาน คุณภาพ ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กำหนด โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การประเมิน มีความสมดุลระหว่างเกณฑ์ที่กำหนด กับงานที่สถานศึกษาดำเนินการ (คู่มือประกันคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา, 2549 : 5) การประกันคุณภาพภายนอกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้แก่ 1) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) 2) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน (กพร) 3) สภาการพยาบาล โดยอธิบายได้ ดังนี้

2.1 การประกันคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) เป็นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนด แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุกๆ 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ในการประเมินของ สมศ. เป็นการประเมินทั้งระดับสถาบันและคณะวิชา ซึ่งสาระการประเมิน ได้แก่ มาตรฐานการศึกษาเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 14 มาตรฐาน 53 ตัวบ่งชี้ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) มาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียน มี 7 มาตรฐาน 21 ตัวบ่งชี้ เป็นการพัฒนาด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม โดยมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความสามารถตามศักยภาพ และมีความสุข 2) มาตรฐานด้านกระบวนการมี 3 มาตรฐาน 20 ตัวบ่งชี้ เน้นในด้านกระบวนการการบริหารจัดการ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน 3) มาตรฐานด้านปัจจัย มี 4 มาตรฐาน 12 ตัวบ่งชี้ เป็นการกำหนดคุณลักษณะหรือสภาพความพร้อมของผู้บริหาร ครู หลักสูตร อาคารสถานที่ และชุมชน



2.2 การประกันคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นการบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ก.พ.ร.) ตามมาตรา 12 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้วางระบบการปฏิบัติราชการแนวใหม่ที่มีความสำคัญในการสร้างความรับผิดชอบของผู้บริหารงาน เพื่อที่จะกำกับการปฏิบัติราชการให้ประสบความสำเร็จและเกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน จึงได้บัญญัติให้มีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ โดยคณะรัฐมนตรีได้กำหนดให้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการประเมินผล และการให้สิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติงานตามที่ ก.พ.ร. เสนอ ในกรณีที่ส่วนราชการใดดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และเป็นที่ยังพอใจแก่ประชาชน คณะรัฐมนตรีจะจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการ หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการ หรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัดได้ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนด

หลักการแนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อมุ่งเน้นให้การบริหารราชการ มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ เกิดความคุ้มค่า ในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับความสะดวก และตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ โดยเกณฑ์การพัฒนาคูณภาพประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ (วิระยุทธ ชาติกาญจน์, 2556: 331 - 333) คือ 1) ลักษณะสำคัญขององค์การ เป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์การ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด ได้แก่ หมวด คือ หมวด 1 : การนำองค์การ หมวด 2 : การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 : การมุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 : การจัดการกระบวนการ หมวด 7 : ผลลัพธ์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีการติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับสำนัก หน่วยงาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา รอบ 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน ร่วมดำเนินการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2.3 การประกันคุณภาพภายนอกโดยสภาการพยาบาล การตรวจประเมินของสภาพยาบาลได้มีการปรับปรุงมาตรฐานและตัวบ่งชี้การพิจารณาการรับรองสถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามข้อบังคับสภาการพยาบาลว่าด้วยหลักเกณฑ์การรับรองสถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2556 ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การประกันคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. การประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) และ มาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี สาขาพยาบาลศาสตร์ ตลอดจนปรับปรุงตัวบ่งชี้ วิธีการประเมิน และนิยามของตัวบ่งชี้ให้มีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้มีความเป็นธรรมและโปร่งใส ตลอดจนช่วยในการพัฒนาสถาบันการศึกษา

องค์ประกอบของการประเมินเพื่อรับรองสถาบันการศึกษาตามข้อบังคับสภาการพยาบาลว่าด้วยหลักเกณฑ์ การรับรองสถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ.2556 นี้ ประกอบด้วย มาตรฐาน 8 ด้าน และ 29 ตัว บ่งชี้ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้สำคัญ 10 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ทั่วไป 19 ตัวบ่งชี้ การรับรองสถาบันศึกษายังคงให้ความสำคัญทั้งกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันการศึกษา ซึ่งคณะกรรมการสภาการพยาบาลให้ความเห็นชอบในการ ประชุมครั้งที่ 10/2556 วันที่ 4 ตุลาคม 2556 สภาการพยาบาลจัดทำคู่มือการรับรองสถาบันการศึกษาเพื่อให้ สถาบันการศึกษาใช้ในการประเมินตนเอง และจัดทำเอกสารการประเมินตนเองเพื่อขอรับการพิจารณาการรับรองสถาบันศึกษาก่อนที่สภาการพยาบาลจะดำเนินการตรวจประเมิน (คู่มือรับรองสถาบันทางการศึกษาวิชาการพยาบาลและการผดุงครรภ์, 2556: 5)

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชญัญ รอดรักษา (2553: 92) ทำการศึกษา เรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา เทศบาลนครสมุทรสาคร ผลการศึกษาวิจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 ด้านของเทศบาลนครสมุทรสาคร พบว่า ภาพรวมของผลการประเมินอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56) หมวดที่มีผลการประเมินสูงสุด คือ หมวด1 การนำองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64) ทั้งนี้เพราะเทศบาลนครสมุทรสาครมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การทำงานที่เด่นชัด รวมถึงการคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นสำคัญรวมทั้งดำเนินการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ โดยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.64 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.739

2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.62 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.763
3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.65 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.740
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.49 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.800
5. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.49 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.869
6. ด้านการจัดกระบวนการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.834
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ มีผลอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.55 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.803

นอกจากนั้น ปัจจัยคุณภาพด้านการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการจัดกระบวนการ และการมุ่งเน้นทรัพยากร และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการส่งผลและมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในปัจจุบันของเทศบาลนครสมุทรสาคร

ธีรพล เฟ็งจันทร์ (2553 : 113) ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ 4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 8) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ 9) ด้านคุณภาพวิชาการ 10) ด้านการพัฒนาบุคลากร 11) ด้านลักษณะสำคัญขององค์กร 12) ด้านระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 13) ด้านประสิทธิผลตามตัวชี้วัด ตามลำดับ

2. แนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญพบว่าปัจจัยที่ค้นพบในการวิจัย มีความถูกต้อง เป็นไปได้ และใช้ประโยชน์ได้จริง

วัชรพงศ์ จำวิไล (2553) ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐศึกษารณิ : การพัฒนาคุณภาพระบบการนำองค์กรกองทัพเรือมี

ความมุ่งหมายที่จะศึกษาวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือในปัจจุบันกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในการกลุ่มการนำองค์การกองทัพเรือ ตลอดจนเสนอแนะแนวทางการพัฒนากองทัพเรือตามองค์ประกอบสำคัญขององค์การกองทัพเรือที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์การให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ประยุกต์ขึ้น ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด คือ องค์ประกอบองค์การกองทัพเรือด้านโครงสร้าง ส่วนองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบองค์การกองทัพเรือด้านสิ่งจูงใจ ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การกองทัพเรือที่สำคัญ ได้แก่ เร่งทบทวนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นรองรับภารกิจการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบัน มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานปกติหรือซ้ำซ้อนกันเองหรือไม่ และจัดระบบการทำงานใหม่ รวมทั้งขยายขอบเขตอำนาจในการตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งจะต้องพิจารณาให้เกิดความสอดคล้องกับกลไกการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพเรือที่มีอยู่เดิม ตลอดจนผลักดันคณะกรรมการคณะทำงานให้ถ่ายทอดแผนงานในส่วนความรับผิดชอบลงสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมรวมทั้งพัฒนาองค์ความรู้ของคณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ให้มีความรู้และความเข้าใจที่เพียงพอต่อการดำเนินงานควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับกำลังพลในระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็นแรงส่งให้กระบวนการทำงานทั้งระดับล่างและระดับบนสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างเกื้อกูลกัน และพิจารณานำหลักการจัดการกระบวนการมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับระบบการทำงานของกองทัพเรือ โดยเฉพาะกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญตามระบบงานหลักของกองทัพเรือ และเน้นการพัฒนาาระบบแรงจูงใจตามระบบงานปกติให้มีความเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือที่สามารถลงถึงรายบุคคลเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจ ตลอดจนสร้างความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับบน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งให้ระบบการจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

บุญลือ ภิญโญสโมสร(2555) ทำการศึกษา เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ: กรณีศึกษา สถานีตำรวจนครบาลหัวหมาก พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลหัวหมาก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลหัวหมากมีความรู้สึกว่าได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน และหน่วยงานยังมีสวัสดิการอื่นๆ อีกด้วย

ดวงพร สว่างศรี(2553) ทำการศึกษา เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจ ตรวจคนเข้าเมือง (ขาเข้า) ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีด้านความมั่นคงในภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่า อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ชั้นยศ อายุราชการ และเงินเดือน มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5

สุกษา แก้วเกรียงไกร และคณะ(2558) ทำการศึกษา เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทาน เนื่องจากบุคลากรส่วนมากยังขาดความรู้ความเข้าใจ PMQA การสื่อสารไม่ทั่วถึงจะทราบเฉพาะกลุ่มที่เป็นกรรมการ และผู้มีส่วนร่วมเท่านั้น คิดว่ามีความยุ่งยาก เป็นภาระต่องานประจำ

เบญจภรณ์ ภิญโญพรพาณิชย์ (2556) ทำการศึกษา เรื่องการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การสื่อสารสาธารณะกรมควบคุมโรค ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พบว่า การดำเนินงานมีความสอดคล้องตามเกณฑ์คุณภาพฯ และมีความเด่นชัดมากในหมวด1, หมวด 2 และหมวด3 เนื่องจากเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรระดับผู้บริหารซึ่งมีความคุ้นเคย ส่วนหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากร และหมวด 6 การจัดการกระบวนการนั้น กลับพบว่ามีการดำเนินการที่ไม่ค่อยเด่นชัด

ชลธิชา จิรภัคพงศ์ และคณะ (2556) ทำการศึกษา เรื่อง คุณภาพการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณภาพการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พบว่า หมวด2 การจัดทำแผนประจำปียังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ยังไม่มีการติดตามผลระหว่างปีการศึกษา การดำเนินงานบางโครงการมีผลการประเมินยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ หมวด3 ขาดการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด4 ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจระบบการประกันคุณภาพ หมวด5 ขาดการวางแผนกำลังคนอย่างรัดกุม การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล

### งานวิจัยในต่างประเทศ

Winn and Comeron (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบความเหมาะสมในการบริหารงานตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา MBNQA ผลการวิจัย

พบว่า การประยุกต์ใช้ในสถาบันทางการศึกษาให้เกิดผลสำเร็จอย่างดึนั้น มีปัจจัยที่ควรคำนึงถึงที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ 1) การคัดค้านและการไม่ยอมรับในตัวผู้นำองค์กร และมีผลต่อความล้มเหลวในการจัดตั้งระบบคุณภาพหรือกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง และมีปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ตามรูปแบบของรางวัลคุณภาพ MBNQA ที่กำหนดขึ้นไม่ได้มีส่วนช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานบางด้านเท่าที่ควร แต่โครงสร้างของกรอบความคิดของระบบคุณภาพสามารถใช้เป็นแนวทาง เพื่อกำหนดให้สถาบันทางการศึกษานำไปประยุกต์ใช้เพื่อการมุ่งไปสู่คุณภาพได้ในอนาคต

Chan และ Wan (2008) ทำการวิจัย เรื่อง ความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในการจัดการศึกษาของประเทศจีน (The Feasibility of Implementing Total Quality Management Principles in Chinese Education : Chinese Educator' Perspectives) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และการรับรู้ของครู ในการนำหลักการของ TQM ไปประยุกต์ใช้ทางการศึกษาของประเทศจีน ดำเนินการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อย การระดมสมอง และการสัมภาษณ์ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่าหลักการของ TQM เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศจีน และพบว่ามีหลักการ 5 ประการของ TQM ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของจีน ในการประชุมกลุ่มย่อยมีความเห็นว่าเป็นการยากที่นำหลักการของ TQM มาใช้ได้อย่างได้ผลในการจัดการศึกษา และมีข้อเสนอว่าจีนควรมีนโยบายที่เปิดกว้าง เพื่อนำหลักการของ TQM มาใช้เพื่อแก้ปัญหาทางด้านการศึกษาของประเทศ

Sayles,S. & Debra,Shelton & Powell,H. (2003). ได้ทำการศึกษาเรื่องความสำเร็จในการจัดการศึกษาพยาบาล พบว่า การสอบผ่านใบประกอบโรคศิลปะของบัณฑิต มีความเกี่ยวข้องกับการพยากรณ์ในการจัดการศึกษาหรือไม่ และเกี่ยวกับการทดลองสอบใบประกอบโรคศิลปะหรือไม่ โดยเก็บข้อมูลจากบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในปี 2001 จำนวน 68 คน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างพยากรณ์ในการจัดการศึกษากับความสำเร็จในการสอบใบประกอบโรคศิลปะ ดังนั้นควรกำหนดให้มีมาตรฐานในการตรวจสอบพยากรณ์ในสถานศึกษาพยาบาลเพื่อจะสามารถทำนายความสำเร็จสอบโรคศิลปะของบัณฑิตได้ ควรให้คำแนะนำแก่นักศึกษาในการเตรียมพยากรณ์และเตรียมตัวสอบก่อนการสอบใบประกอบโรคศิลปะจริง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการรับใบอนุญาต

Dell & Halpin (1984). ได้ทำการศึกษาปัจจัยจำแนกบัณฑิตทางการพยาบาลที่ประสบความสำเร็จในการสอบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยศึกษาจากบัณฑิตทางการพยาบาล 181 คน พบว่า ปัจจัยที่สามารถจำแนกผู้ประสบความสำเร็จในการสอบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ได้แก่ เกรดเฉลี่ยระดับสูงในชั้นมัธยมศึกษา คะแนนการทดสอบความถนัด คะแนนการทักษะการพูด และ เกรดเฉลี่ยในระดับปริญญาตรี และยังสามารถจำแนกผู้ที่สอบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพไม่ผ่านอีกด้วย เมื่อพิจารณาแล้ว มีประเด็นการบริหารจัดการ คือ การคัดเลือกนักศึกษาพยาบาล ควรพิจารณา นักศึกษาชั้นมัธยมที่มีเกรดเฉลี่ยชั้นมัธยมสูง ผู้ที่มีคะแนนความถนัดสูง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะต้องมีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีเพื่อสู่ความเป็นเลิศได้ต้องเป็นตามมาตรฐานตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ มีการบูรณาการหลาย ๆ องค์ประกอบด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป็นที่ยอมรับ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาสภาพและปัญหาตลอดจนแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติโดยใช้กรอบการบริหารจัดการคุณภาพ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ใน 7 หมวด ดังนี้

หมวด1 การนำองค์กร

หมวด2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวด5 การมุ่งเน้นทรัพยากร

หมวด6 การจัดกระบวนการ

หมวด7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1. ระเบียบวิธีวิจัย

##### 1.1 ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

หน่วยศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเป็นหน่วยศึกษา ประกอบด้วยวิทยาลัยพยาบาล 4 แห่ง แบ่งเป็น

##### 1.1.1 สังกัดกระทรวงกลาโหม 3 แห่ง ประกอบด้วย

- 1) วิทยาลัยพยาบาล กองทัพบก
- 2) วิทยาลัยพยาบาล กองทัพเรือ
- 3) วิทยาลัยพยาบาล กองทัพอากาศ

##### 1.1.2 สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 1 แห่ง

- 1) วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ

ผู้ให้ข้อมูล มี 2 ระดับ ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้อำนวยการ/ผู้บังคับการ และรองผู้อำนวยการ/รองผู้บังคับการของวิทยาลัยพยาบาล 4 แห่ง จำนวน 12 คน

2) ระดับอาจารย์พยาบาล คือ อาจารย์ภาควิชาทุกภาค จำนวนทั้งสิ้น 98 คน

##### 1.2 การสุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล

ประชากรผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารและคณาจารย์จากทั้ง 4 สถาบัน คือ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ,วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ, วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศและวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ เป็นจำนวน 152 คน ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง 110 คน ทั้งนี้การเลือกกลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารใช้การเลือกแบบ



เจาะจงโดยใช้ผู้บริหารทุกคน สำหรับจำนวนอาจารย์ทำการพิจารณาตามสัดส่วนและทำการสุ่มอย่างง่าย ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างดังตาราง

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนบุคลากรวิทยาลัยพยาบาล 4 แห่ง จำแนกตามประเภทของบุคลากร

ประเภท	ประชากร	ตัวอย่าง
ผู้อำนวยการ/ผู้บังคับการ	4	4
รองผู้อำนวยการ/รองผู้บังคับการ	8	8
อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก	34	24
อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ	33	23
อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ	32	22
อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ	41	29
รวม	152	110

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ และแบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะดังนี้

2.1 แบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถาม เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถาม เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ แบ่งเป็น 7 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

กำหนดค่าคะแนนของช่วงระดับสภาพและปัญหาการบริหารของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ เป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการดำเนินการมากที่สุด หรือมีปัญหามากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการดำเนินการมาก หรือมีปัญหา
- 3 หมายถึง มีการดำเนินการปานกลาง หรือมีปัญหาปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการดำเนินการน้อย หรือปัญหาน้อย
- 1 หมายถึง มีการดำเนินการน้อยที่สุด หรือปัญหาน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-Ended Questionnaires) เพื่อถามถึง สภาพและปัญหาตลอดจนข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการคุณภาพ

2.2 แบบสัมภาษณ์สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัย พยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้

### 3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม เรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหาร จัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ” โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารตำราภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ วิทยานิพนธ์ ข้อมูลจากสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย

3.2 สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถาม

3.3.1 การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา(Content Validity) โดยการนำ แบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบตลอดจนความครอบคลุมของคำถามและความชัดเจนของการใช้ภาษา และความตรงเชิง เนื้อหา (IOC) และนำมาวิเคราะห์ โดยใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index : IOC : พิสนุ ฟองศรี, 2550) ดังนี้

$$\text{ใช้สูตร } \text{IOC} = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ  $\sum R$  = ผลรวมของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญ  
 $n$  = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์การให้คะแนน

+1 = แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

-1 = แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบไม่มีความเหมาะสม

ค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.6-1.00 และค่าทั้งหมดเท่ากับ ได้เท่ากับ 0.96 แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความเที่ยงตรง

3.3.2 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปให้กรรมการจริยธรรมตรวจสอบแล้วจึงไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ ) ของครอนบาค (Alpha Coefficient Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

3.3.3 นำข้อมูลมาปรับปรุงข้อคำถาม แล้วจึงนำไปใช้ต่อไป

#### 4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 วิธี คือ

4.1 จากแบบสอบถามเพื่อให้ได้สภาพและปัญหาในการดำเนินการในการบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.2 จากแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ลักษณะปัญหาในการดำเนินการในการบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและแนวทางแก้ไข

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1) ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม ถึงผู้บังคับการ/ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากผู้บริหาร/อาจารย์ ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2) ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเองจำนวน 110 ชุด ขอความร่วมมือพร้อมชี้แจงวิธีการตอบและการเก็บแบบสอบถาม ได้กลับคืนมาจำนวน 90 ชุด คิดเป็นร้อยละ 81.81

3) ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยใช้แบบสัมภาษณ์ตามกรอบการวิจัย คือ สภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ

4) สํารวจความสมบูรณ์ของข้อมูลแบบสอบถาม และจัดกระทำข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) ใช้วิธีหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) (วรณี แกมเกตุ,2555)และแปลความหมายของค่าเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์ช่วงค่าเฉลี่ยตามแนวของเบสท์ (Best, 1977) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายความว่า สภาพการดำเนินการ/ ปัญหามากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายความว่า สภาพการดำเนินการ/ ปัญหามาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายความว่า สภาพการดำเนินการ/ ปัญหาปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายความว่า สภาพการดำเนินการ/ ปัญหาน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายความว่า สภาพการดำเนินการ/ ปัญหาน้อยที่สุด

5.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 รวมทั้งแบบสัมภาษณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-Ended Questionnaires) ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นค่าความถี่ (Frequency) (วรณี แกมเกตุ,2555)

## บทที่ ๔

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

#### 4.1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 สภาพการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.2.1 จากแบบสอบถามสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.2.2 จากแบบสัมภาษณ์สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.3 ปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.3.1 จากแบบสอบถามสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.3.2 จากแบบสัมภาษณ์สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.4 ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

##### ตารางที่ 4.1 แสดงสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนคน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่ง</b>		
ผู้อำนวยการ	4	4.04
รองผู้อำนวยการ	8	8.08
อาจารย์	87	87.88
<b>รวม</b>	99	100
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	3	3.03
ปริญญาโท	78	78.79
ปริญญาเอก	18	18.18
<b>รวม</b>	99	100
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	3	3.03
ระหว่าง 31-40 ปี	17	17.17
ระหว่าง 41-50 ปี	45	45.46
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	34	34.34
<b>รวม</b>	99	100

จากตาราง ที่ 4.1 พบว่าสถานภาพทั่วไปเป็นตำแหน่งอาจารย์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87.88 รองผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 8.08 ผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 4.04 ตามลำดับ มีระดับวุฒิการศึกษามากที่สุด ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 78.79 ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 18.18 ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 3.03 มีอายุมากที่สุดระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.46 อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 34.34 อายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.17 และอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.03 ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตารางที่ 4.2 สภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวม 7 หมวด

การบริหารจัดการ	สภาพการบริหาร			ปัญหา		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
หมวดที่ 1 การนำองค์กร	3.94	.56	มาก	2.49	.79	น้อย
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.88	.57	มาก	2.57	.88	ปานกลาง
หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.82	.75	มาก	2.31	.80	น้อย
หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้	3.67	.67	มาก	2.66	.78	ปานกลาง
หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.58	.80	มาก	2.77	.88	ปานกลาง
หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ	3.62	.74	มาก	2.62	.88	ปานกลาง
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	3.68	.78	มาก	2.50	.89	ปานกลาง
ภาพรวม	3.74	.69	มาก	2.56	.84	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพ โดยรวม 7 หมวด มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 โดยหมวดที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ หมวดที่ 1 การนำองค์กรค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับและหมวดที่มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินการน้อยที่สุด คือ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ในส่วนของปัญหาภาพรวมมีปัญหายุ่งยากอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 หมวดที่มีปัญหามากที่สุด 3 ลำดับ คือ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 ตามลำดับ และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31

**ตารางที่ 4.3** สภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 1 การนำองค์กร	สภาพการบริหาร			ปัญหา		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ และความคาดหวังในการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง	3.88	.78	มาก	2.76	1.15	ปานกลาง
2. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารระดับสูง	4.01	.74	มาก	2.44	.96	น้อย
3. การกระจายงานและอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรระดับต่างๆของผู้บริหารระดับสูง	3.86	.77	มาก	2.63	1.02	ปานกลาง
4. การสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ พัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์นวัตกรรมของผู้บริหารระดับสูง	4.08	.86	มาก	2.38	1.02	น้อย
5. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับสูง	3.92	.67	มาก	2.48	1.00	น้อย
6. การช่วยเหลือสนับสนุนกิจกรรมสังคม/ชุมชนและความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารระดับสูง	3.93	.75	มาก	2.23	.88	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.94</b>	<b>.56</b>	<b>มาก</b>	<b>2.49</b>	<b>.79</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่าสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพในหมวดที่ 1 การนำองค์กร ภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 โดยข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ ข้อ 4 การสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ พัฒนาตนเองและสร้างสรรค์นวัตกรรมของผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ข้อ 2 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ข้อ 6 การช่วยเหลือสนับสนุนกิจกรรมสังคม/ชุมชนและความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินการน้อยที่สุด คือ ข้อ 3 การกระจายงานและอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรระดับต่างๆของผู้บริหารระดับสูงค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ในส่วนของปัญหาภาพรวมมีปัญหายุ่งในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49 สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด 3 ลำดับ คือ ข้อ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ และความคาดหวังในการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 ข้อ 3 การกระจายงานและอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรระดับต่างๆของผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 ข้อ 5 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร



ระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ ข้อ 6 การช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมสังคม/ชุมชนและความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23

**ตารางที่ 4.4** สภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ใน หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	สภาพการบริหาร			ปัญหา		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกก่อนการจัดทำยุทธศาสตร์	3.93	.70	มาก	2.48	1.03	น้อย
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรในการจัดทำยุทธศาสตร์	4.05	.78	มาก	2.43	1.07	น้อย
3. การถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง	3.93	.74	มาก	2.47	1.06	น้อย
4. การกำหนดกลยุทธ์หลักและแผนปฏิบัติราชการสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	3.92	.71	มาก	2.54	1.14	ปานกลาง
5. การนำแผนปฏิบัติการที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติจริง	4.01	.74	มาก	2.57	1.00	ปานกลาง
6.การวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ	3.72	.81	มาก	2.75	.97	ปานกลาง
7.การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	3.66	.85	มาก	2.68	.96	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.88</b>	<b>.57</b>	<b>มาก</b>	<b>2.57</b>	<b>.88</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่าสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพในหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 โดยข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ ข้อ 2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรในการจัดทำยุทธศาสตร์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ข้อ 5 การนำแผนปฏิบัติการที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติจริง ค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.01 ข้อ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกก่อนการจัดทำยุทธศาสตร์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เช่นเดียวกับข้อ 3 การถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรในองค์กร อย่างทั่วถึง ค่าเฉลี่ย 3.93 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินการน้อยที่สุด คือ ข้อ 7 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ในส่วนของปัญหาภาพรวมมี ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด 3 ลำดับ คือ ข้อ 6 การวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 ข้อ 7 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 ข้อ 5 การนำแผนปฏิบัติการที่กำหนดไปสู่ การปฏิบัติจริง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ ข้อ 2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรในการจัดทำยุทธศาสตร์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43

**ตารางที่ 4.5** สภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สภาพการบริหาร			ปัญหา		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
1. การศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น	3.76	.92	มาก	2.41	1.05	น้อย
2. การดำเนินการโดยให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.82	.89	มาก	2.31	.93	น้อย
3. การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.86	.75	มาก	2.30	.84	น้อย
4. การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.85	.88	มาก	2.22	.89	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	3.82	.75	มาก	2.31	.80	น้อย

จากตารางที่ 4.5 พบว่าสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพในหมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 โดยข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 3 การสร้างเครือข่าย

และความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินการน้อยที่สุด คือ ข้อ 1 การศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ในส่วนของปัญหาภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31 สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ ข้อ 1 การศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ ข้อ 4 การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.22

ตารางที่ 4.6 สภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	สภาพการบริหาร			ปัญหา		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
1.การวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในหน่วยงาน	3.50	.90	มาก	2.66	1.06	ปานกลาง
2. การประเมินความต้องการเกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็น	3.44	.96	ปานกลาง	2.63	1.03	ปานกลาง
3. การหาแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา	3.88	.73	มาก	2.42	.92	น้อย
4. การให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน	3.98	.87	มาก	2.36	.95	น้อย
5.การนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน	3.76	.89	มาก	2.60	1.04	ปานกลาง
6.การมีระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ	3.50	.87	มาก	2.94	.99	ปานกลาง
7.การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้	3.64	1.01	มาก	2.83	1.17	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.67</b>	<b>.67</b>	<b>มาก</b>	<b>2.66</b>	<b>.78</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่าสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 โดย

ข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ ข้อ 4 การให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ข้อ 3 การหาแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ข้อ 5 การนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินการน้อยที่สุด คือ ข้อ 2 การประเมินความต้องการเกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ในส่วนปัญหาภาพรวมมีปัญหายุ่งในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด 3 ลำดับ คือ ข้อ 6 การมีระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ข้อ 7 การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 ข้อ 1 การวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ ข้อ 4 การให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.36

**ตารางที่ 4.7** สภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	สภาพการบริหาร			ปัญหา		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
1. การจัดระบบงานที่ชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร	3.53	.97	มาก	2.69	1.12	ปานกลาง
2. การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคล	3.42	1.00	ปานกลาง	2.73	1.10	ปานกลาง
3. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการทำงาน	3.37	.96	ปานกลาง	3.00	1.08	ปานกลาง
4. การส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร	3.84	.93	มาก	2.38	.97	น้อย
5. การสร้างแนวทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร	3.69	.92	มาก	2.83	1.09	ปานกลาง
6. การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ	3.64	.91	มาก	2.83	1.06	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.58</b>	<b>.80</b>	<b>มาก</b>	<b>2.77</b>	<b>.88</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่าสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ ข้อ 4 การส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ข้อ 5 การสร้างแนวทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ข้อ 6 การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินการน้อยที่สุด คือ ข้อ 3 การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ในส่วนของปัญหาภาพรวมมีปัญหายุ่งยากอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด 3 ลำดับ คือ ข้อ 3 การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ข้อ 5 การสร้างแนวทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 เช่นเดียวกับ ข้อ 6 การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 ข้อ 2 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ ข้อ 4 การส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38

**ตารางที่ 4.8** สภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ	สภาพการบริหาร			ปัญหา		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและสนับสนุน	3.69	.83	มาก	2.61	.97	ปานกลาง
2. การสนับสนุนการดำเนินการเพื่อบรรลุพันธกิจ	3.86	.84	มาก	2.50	1.01	ปานกลาง
3. การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้บริการ	3.54	.87	มาก	2.79	1.00	ปานกลาง
4. การวิเคราะห์ความสูญเสียและข้อผิดพลาดในการดำเนินการ เพื่อนำผลมาปรับปรุง	3.32	1.06	ปานกลาง	2.83	1.16	ปานกลาง
5. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายใน/ภายนอกหน่วยงาน	3.72	.87	มาก	2.29	1.02	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.62</b>	<b>.74</b>	<b>มาก</b>	<b>2.62</b>	<b>.88</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่าสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ ภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 โดยข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 2 การสนับสนุนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ข้อ 5 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายใน/ภายนอกหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ข้อ 1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ค่าเฉลี่ย 3.69 ข้อ 3 การนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการ ค่าเฉลี่ย 3.54 และ ข้อ 4 การวิเคราะห์ความสูญเสียและข้อผิดพลาดในการดำเนินการ เพื่อนำผลมาปรับปรุง ค่าเฉลี่ย 3.32 ตามลำดับ ในส่วนของปัญหาภาพรวมมีปัญหายอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ ข้อ 4 การวิเคราะห์ความสูญเสียและข้อผิดพลาดในการดำเนินการ เพื่อนำผลมาปรับปรุง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 ข้อ 3 การนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 ข้อ 1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 ข้อ 2 การสนับสนุนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ ข้อ 5 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายใน/ภายนอกหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.29

**ตารางที่ 4.9** สภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	สภาพการบริหาร			ปัญหา		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
1. การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินครอบคลุมมิติด้านประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร	3.86	.81	มาก	2.40	.93	น้อย
2. การประเมินผลการดำเนินการครอบคลุมมิติด้านประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร	3.72	.92	มาก	2.49	.96	น้อย
3. การพิจารณาแนวโน้มของการพัฒนาองค์กร	3.48	.93	ปานกลาง	2.60	1.00	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.68</b>	<b>.78</b>	<b>มาก</b>	<b>2.50</b>	<b>.89</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่าสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพในหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 โดยข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 1 การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินครอบคลุมมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินการน้อยที่สุด คือ ข้อ 3 การพิจารณาแนวโน้มของการพัฒนาองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ในภาพรวมของปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ ข้อ 3 การพิจารณาแนวโน้มของการพัฒนาองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ ข้อ 1 การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินครอบคลุมมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพ

ตารางที่ 4.10 แสดงความถี่ของปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

##### หมวดที่ 1 การนำองค์กร

ลำดับที่	รายการ	ความถี่
1	ในการกำหนดวิสัยทัศน์ยังขาดความชัดเจน	13
2	การปฏิบัติงานจะถูกควบคุมภายใต้กฎ ระเบียบของหน่วยงานต้นสังกัด	5
3	การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อย	4
4	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการอยู่ในระดับไม่มาก และมีได้มีการหาความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการไว้ล่วงหน้า	3

##### หมวดที่ 2 .การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ลำดับที่	รายการ	ความถี่
1	ขาดความเข้าใจในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	8
2	ไม่มีการวัด ประเมินผล ติดตามผลความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	6
3	ขาดการถ่ายทอดของแผนยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติ	2

4	บุคลากรขาดการมีส่วนร่วม	2
5	ไม่ได้วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคก่อนจัดทำยุทธศาสตร์	2

### หมวดที่ 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับที่	รายการ	ความถี่
1	ขาดการประเมินความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ประเมินอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนใหญ่จะประเมินความพึงพอใจ	5
2	การเปิดช่องรับความคิดเห็นผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังมีน้อย	1
3	การดำเนินงานเกี่ยวข้องกฎ ระเบียบ ข้อจำกัดหลายด้านเป็นผลให้เกิดการบริการช้าแสดงให้เห็นถึงความสำคัญน้อย	1
4	ระบบ IT ต้องใช้เงินมากในการดำเนินการ	1

### หมวดที่ 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ลำดับที่	รายการ	ความถี่
1	ขาด ฐานข้อมูล/ระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	5
2	ขาดการถ่ายทอดตัวบ่งชี้การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ที่ชัดเจน	4
3	อาจารย์ มีภาระงานสอน ทำให้มีปัญหาคำเนินงานการจัดการหาแหล่งข้อมูลเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา	2
4	ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำKM	2
5	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ยังมีน้อย	1
6	ระบบIT สารสนเทศยังมีข้อขัดข้อง	1

### หมวดที่ 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ลำดับที่	รายการ	ความถี่
1	ขาดแรงจูงใจในการทำงานขาดความก้าวหน้าของบุคลากร	4
2	การพัฒนาบุคลากร/ขยายตามโครงสร้าง ทำได้ยาก อัตราตำแหน่งการบรรจุและค่าตอบแทนมีน้อย ทำให้ขาดความก้าวหน้า	4
3	การพัฒนาบุคคลสายสนับสนุนมีสมรรถนะในการทำงานต่ำกว่าที่ควรเป็น และ	3



	บุคลากรIT ทำงานหนัก	
4	การวางระบบงานที่ไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุน	2
5	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจ	2
6	ระบบฐานข้อมูลไม่ทันสมัยเพียงพอ	1
7	งบ. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรมีน้อย 5000บาท/คน วุฒิ ป เอกยังมีน้อย	1

#### หมวดที่ 6.การจัดการกระบวนการ

ลำดับที่	รายการ	ความถี่
1	ในการกำหนดผู้รับผิดชอบไม่ชัดเจน สั่งการซ้ำซ้อน ไม่ติดตามงาน ขาดผู้ประสานงานในการจัดการกระบวนการ	2
2	ขั้นตอน/แนวทางปฏิบัติในการทำงานสำหรับกระบวนการสำคัญยังไม่ครบถ้วน หรือครอบคลุมในทุกงาน ครบถ้วน	1
3	กระบวนการสนับสนุน: เช่น ฝ่ายธุรการ ทำงานไม่เป็นระบบและงานหลุดบ่อย	1
4	ฐานข้อมูลยังอยู่ในช่วงการพัฒนา	1

#### หมวดที่ 7.ผลลัพธ์การดำเนินการ

ลำดับที่	รายการ	ความถี่
1.	ผลลัพธ์ในการดำเนินการยังขาดประสิทธิผลที่ดี มิติด้านประสิทธิผล ด้านผู้เรียนยังเรียนรู้ด้วยการท่องจำมากกว่าการใช้กระบวนการคิด ผลการสอบใบประกอบโรคศิลป์ยังไม่น่าพอใจ	3
2	ขาดการกำหนดและถ่ายทอดตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน ตัวชี้วัดยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย มีมากเกินไป	2
3	ไม่ทราบถึงความสำคัญของผลลัพธ์การดำเนินงาน ในมิติต่างๆ	1
4	ขาดความตระหนักในการทำงาน ขาดความใส่ใจ	1

**ตารางที่ 4.11** แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะที่สำคัญจากแบบสอบถามปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

**หมวดที่ 1 การนำองค์กร**

ลำดับที่	แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพ	ความถี่
1	ควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพิ่มช่องทางการสื่อสารที่มีสาระ และมีประสิทธิภาพ	7
2	การดำเนินการของผู้บริหารในการชี้นำองค์กร ควรมีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด	6
3	ให้ทุกคนมีส่วนร่วม และให้มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ	2
4	สนับสนุนสร้างขวัญและกำลังใจ ให้บุคลากรได้เรียนรู้พัฒนาตนเองและสร้างสรรค์นวัตกรรม	2
5	เพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคม มีกิจกรรมช่วยเหลือสังคมมากขึ้น	2

**หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

ลำดับที่	แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพ	ความถี่
1	ควรเพิ่มความรู้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ สัมมนาบุคลากรทุกระดับ วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคนำไปวางแผนร่วมกัน ถ่ายทอดให้ทุกระดับได้ทราบอย่างทั่วถึง	6
2	เพิ่มโอกาส/ช่องทางการสื่อสาร/การมีส่วนร่วม	3
3	แต่งตั้งคณะทำงาน ส่งผ่านความรู้ โดยการ สัมมนา ประชุม ประชุมวิชาการ และปฏิบัติร่วมกัน	4
4	มีการกำหนดระยะเวลาของแผนปฏิบัติอย่างชัดเจน ถ้าพบปัญหาอุปสรรค ปรึกษาผู้บริหาร หรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน	3

**หมวดที่ 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

ลำดับที่	แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพ	ความถี่
1	จัดประชุมหาแนวทางการปฏิบัติ โดยเชิญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าร่วมเพื่อให้ทุกส่วนมีส่วนร่วม	2
2	ควรมีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง	1
3	เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วนมีส่วนร่วม	1

4	พิจารณาตามความจำเป็นและเรื่องด่วนก่อน โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญลำดับแรก โดยนำปัจจัยด้านงบประมาณ ระเบียบข้อบังคับ มาเป็นกรอบในการบริหารจัดการ	1
5	ควรมีสวัสดิการ ระบบWIFI ฟรี ครอบคลุมพื้นที่การศึกษา	1

#### หมวดที่ 4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ลำดับที่	แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพ	ความถี่
1	ควรมีการจัดการความรู้โดยบูรณาการร่วมกับการเรียนการสอน ควรมีการ review ความรู้ มีแนวทางไปในทางเดียวกัน	2
2	ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูล/สารสนเทศที่เอื้อต่อการตัดสินใจ และการจัดการความรู้ กระตุ้นให้มีการใช้IT พัฒนาเรื่องความเร็ว และการเข้าถึง ควรปรับระบบสารสนเทศ ให้ง่ายต่อการเรียนรู้ โดยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	2
3	ควรมีการถ่ายทอดตัวบ่งชี้การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ที่ชัดเจน	1
4	ในการตรวจรับการประเมินภายในและภายนอก ควรมีการรายงาน ลงไปร่วม หรือสอบถามความก้าวหน้า เมื่อไม่เป็นไปตามที่กำหนด ธิบายปัญหาและแก้ไขทันที	1
5	ควรส่งเสริมคุณภาพ จริยธรรมและ ขอมรับความจริง รับรู้ปัญหาและหาทาง แก้ปัญหาดีกว่าแก้ขอผ่านไป	1
6	ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายใน ภายนอกให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการต่อยอด องค์ความรู้	1

#### หมวดที่ 5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ลำดับที่	แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพ	ความถี่
1	ควรวิเคราะห์หาสาเหตุการคงอยู่ของบุคลากร หาช่องทางในการเติบโต ความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร สร้างเสริมขวัญและกำลังใจ	4
2	ควรจัดหางบประมาณ และหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านดูแลการวางระบบงานที่ชัดเจน เพิ่มความรู้ระบบฐานข้อมูล อบรมการใช้ฐานข้อมูลแก่บุคลากร พัฒนาให้มีความทันสมัยใช้ได้จริง มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้ฐานข้อมูลให้ชัดเจน	2
3	ควรวางแผนระบบงานร่วมกัน ติดตามกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์ กำลังคน และวางแผนการพัฒนาที่ชัดเจน	2

4	ควรทำแผนขยายโครงสร้างอัตรากำลังเพื่อให้เกิดความมั่นคงส่งเสริมผู้ที่ผลงานให้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบมีความก้าวหน้าของชั้นยศ	2
5	ควรเพิ่มแรงจูงใจส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร เพิ่มบงขอย่างน้อย 10,000บาท/คน ส่งเสริมการศึกษาปริญญาเอก 1 ทุน ทุก1-2 ปี	1
6	ควรมีการวางแผนการเติบโตในหน้าที่การงานของบุคลากรสายสนับสนุน ให้มีความทัดเทียมเท่าคนอื่นที่อยู่ในหน่วยงาน	1

#### หมวดที่ 6.การจัดการกระบวนการ

ลำดับที่	แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพ	ความถี่
1	ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน/flow chart ที่ครอบคลุมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	1
2	ควรจัดทำระบบฐานข้อมูลให้เป็นรูปธรรมชัดเจน และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ	1
3	ควรมีการทบทวนกระบวนการทำงาน และมีกลไกส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น จัดประชุม/สัมมนา เป็นต้น	1

#### หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ลำดับที่	แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพ	ความถี่
1	จัดประชุมร่วมกำหนดและถ่ายทอดตัวบ่งชี้ผลลัพธ์การดำเนินการในมิติต่างๆ พิจารณากำหนดตัวชี้วัดเฉพาะที่จำเป็น ลดจำนวนตัวชี้วัดลงและระบุชัดเจน	2
2	มีการกำกับดูแลติดตามงานสม่ำเสมอ โดยมีการถ่ายทอดให้ทราบทุกระดับ ชี้แจงแสดงเหตุผล ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร	2
3	ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถในด้านการเรียนการสอน ควรปลูกฝังให้ผู้สอนใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เน้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการคิด มากกว่าท่องจำ ควรพิจารณาระบบการจัดการเรียนการสอนทั้งหมด ความพร้อมของอาจารย์ผู้สอนตรงกับความรู้ความสามารถมากน้อยเพียงใด	2
4	ควรรนำผลลัพธ์ที่ไม่บรรลุ มารวบรวม หาแนวทางแก้ไข	1

## บทที่ 5

### สรุปอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1.2 ศึกษาปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1.3 นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูง และอาจารย์พยาบาลทั้ง 4 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก, วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ, วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศและวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ จำนวน 152 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie Morgan ได้ 110 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงสำหรับผู้บริหาร 12 คน ง่ายดาย และกลุ่มอาจารย์ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยมีการพิจารณาตามสัดส่วนได้อาจารย์ 98 คน

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ มี 2 แบบ คือ

3.1 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ 3 ตอน ตอนที่ 1: สถานภาพทั่วไป ตอนที่ 2: สภาพและปัญหาการบริหารจัดการฯ ตอนที่ 3: คำถามปลายเปิด รวมทั้งข้อเสนอแนะ ในประเด็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

3.2 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในประเด็นเกี่ยวกับ สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหาร จัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผู้บริหารในประเด็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ

#### 4. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และสถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่า ร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย(Means) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard deviation)

สำหรับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้ดังนี้

5.1.1 สภาพการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกลาโหมและ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74) หมวดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หมวด 1 การนำองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94)และหมวดที่มีค่าเฉลี่ย ในการดำเนินการน้อยที่สุด คือ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58) ซึ่ง สภาพการบริหารจัดการใน 7 หมวด มีดังนี้ คือ หมวด 1 การนำองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94) โดยข้อ ที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 4 การสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ พัฒนา ตนเองและสร้างสรรค์นวัตกรรมของผู้บริหารระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยใน การดำเนินการน้อยที่สุด คือ ข้อ 3 การกระจายงานและอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรระดับ ต่างๆของผู้บริหารระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86) หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.88) โดยข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 2 การมีส่วนร่วมของ บุคลากรในองค์กรในการจัดทำยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการ ดำเนินการน้อยที่สุด คือ ข้อ 7 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66) หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82) โดยข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 3 การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์กับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินการ น้อยที่สุด คือ ข้อ 1 การศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียโดยเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76) หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67) โดยข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 4 การให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน ( ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการ

ดำเนินการน้อยที่สุด คือ ข้อ 2 การประเมินความต้องการเกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44) หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58) โดยข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 4 การส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินการน้อยที่สุด คือ ข้อ 3 การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37) หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62) โดยข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 2 การสนับสนุนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินการน้อยที่สุด คือ ข้อ 4. การวิเคราะห์ความสูญเสียและข้อผิดพลาดในการดำเนินการ เพื่อนำผลมาปรับปรุง (ค่าเฉลี่ย 3.32) หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68) โดยข้อที่มีการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 1 การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินครอบคลุมมิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินการน้อยที่สุด คือ ข้อ 3 การพิจารณาแนวโน้มของการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48)

5.1.2 สภาพปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56) หมวดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77) และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31) ซึ่งปัญหาการบริหารจัดการ ใน 7 หมวดมีดังนี้ คือ หมวดที่ 1 การนำองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49) สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ ข้อ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ และความคาดหวังในการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุดคือข้อ 6 การช่วยเหลือสนับสนุนกิจกรรมสังคม/ชุมชนและความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23) หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57) สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ ข้อ 6 การวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ ข้อ 2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรในการจัดทำยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43) หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ ข้อ 1 การศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ ข้อ 4 การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.22) หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ

2.66) สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ ข้อ 6 การมีระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุดคือ ข้อ 4 การให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.36) หมวดที่5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77) สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ ข้อ 3 การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ ข้อ 4 การส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62) สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ ข้อ 4 การวิเคราะห์ความสูญเสียและข้อผิดพลาดในการดำเนินการเพื่อนำผลมาปรับปรุง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ ข้อ 5 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายใน/ภายนอกหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.29) หมวด7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50) สำหรับข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ ข้อ 3 การพิจารณาแนวโน้มของการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยปัญหาน้อยที่สุด คือ ข้อ 1 การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินครอบคลุมมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40)

5.1.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงจากคำถามปลายเปิดของแบบสอบถามและจากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ (ข้อเสนอแนะที่มีความถี่อันดับสูง) ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร ควรกำหนดวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ควรทำความเข้าใจในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรประเมินความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็น

หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ควรมีฐานข้อมูล/ระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ควรสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และให้มีความก้าวหน้าของบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน ไม่ตั้งการซ้ำซ้อน ควรมีการติดตามงานและมีผู้ประสานงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ผลลัพธ์การดำเนินงานควรมีประสิทธิผลที่ดี เช่น มิติด้านประสิทธิผลด้านผู้เรียนควรเรียนรู้ด้วยกระบวนการคิดวิเคราะห์มากกว่าการท่องจำ ผลการสอบใบประกอบโรคศิลป์ต้องมีผลสอบในเกณฑ์ผ่านที่น่าพอใจ



## 5.2 อภิปรายผลจากการวิจัย

จากผลการวิจัยนำประเด็นมาอภิปรายได้ ดังนี้

5.2.1 สภาพการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล โดยภาพรวมของการดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74) ทั้งนี้เป็นเพราะวิทยาลัยพยาบาลเป็นหน่วยราชการ ซึ่งมีข้อกำหนดให้ต้องมีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพตาม PMQA (ตามประกาศ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล) จึงทำให้ทุกสถาบันมีการนำเอาระบบการบริหารจัดการคุณภาพมาใช้ในองค์กรเช่นเดียวกับองค์กรภาครัฐอื่นๆ อาทิ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่ง ธฤตญ์ รอดรักษา (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลนครสมุทรสาคร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56) ในสถาบันพยาบาลที่ศึกษา พบว่า หมวดที่มีการดำเนินการมากสูงสุด คือ หมวด1 การนำองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94) และหมวดที่มีการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หมวดที่5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงาน อาจเป็นเพราะว่า วิทยาลัยพยาบาลทั้ง 4 แห่งอยู่ในสังกัดกระทรวงกลาโหมและกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจในด้านผลิตพยาบาลสำหรับให้บริการสุขภาพแก่ข้าราชการและครอบครัวตลอดจนประชาชน โดยวิทยาลัยพยาบาล ถือเป็นหน่วยงานสายสนับสนุน เมื่อเทียบกับหน่วยงานหลักของต้นสังกัดอาจทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความก้าวหน้าไม่เท่าเทียมกับบุคลากรในสายงานหลักของหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งทำให้ค่าเฉลี่ยในด้านการสร้างแรงจูงใจมีระดับน้อยสุด

5.2.2 ปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56) ซึ่งการมีปัญหอยู่ในระดับปานกลางน่าจะเป็นระดับที่ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญ ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวอาจเกิดจาก แต่ละสถาบันมีการดำเนินการเรื่อง การจัดการคุณภาพหรือการประกันคุณภาพในหลายระบบทั้งประเมินคุณภาพภายใน โดยสกอ. และการประเมินคุณภาพภายนอกโดยสมศ. ซึ่งอาจส่งผลการดำเนินการด้วยระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร อีกทั้งระบบนี้ถูกนำมาใช้โดยมิได้มีการเตรียมการ ทำความเข้าใจให้กับบุคลากรที่ดีพอ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ สุภษา แก้วเกรียงไกร และคณะ (2558) ซึ่งทำการศึกษา เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนา

คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทาน เนื่องจากบุคลากรส่วนมากยังขาดความรู้ ความเข้าใจ PMQA การสื่อสารไม่ทั่วถึงจะทราบเฉพาะกลุ่มที่เป็นกรรมการและผู้มีส่วนร่วมเท่านั้น และคิดว่ามีความยุ่งยาก เป็นภาระต่องานประจำ ในสถาบันที่ศึกษา เมื่อพิจารณารายหมวด พบว่า หมวดที่มีปัญหามากที่สุด คือ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีประเด็นที่เป็นปัญหา คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3) การสร้างแนวทางการก้าวหน้าให้กับบุคลากร(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83) และการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83) เนื่องจากในการบริหารงานบุคคล จำเป็นอย่างยิ่งที่ควรสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรในการทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรสนับสนุนให้มีการลาอบรมศึกษาต่อ ซึ่งหน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรเพียงพอ กับภาระงาน จึงต้องมีการคำนึงถึงความต้องการที่จำเป็นก่อนหลัง ทำให้ไม่เพียงพอกับความ ต้องการของบุคลากร อีกทั้งหาโอกาสให้ความก้าวหน้าแก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่งที่สูงขึ้นต้องใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรมาประกอบการพิจารณา ฉะนั้นการประเมินผลที่ดีและชัดเจนควรมีระบบการประเมิน ถูกต้องโปร่งใส เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โดยแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบและเพื่อ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของมยุรี สงวนนาม (2554) ได้ ทำการศึกษา เรื่อง ลักษณะการบริหารองค์การและความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา หน่วยงานในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์ เขต 2 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อการพัฒนาองค์การ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA) ในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีความเห็นว่าหน่วยงานจะต้องมี แผนการสร้างแนวทางการก้าวหน้าในสายงานให้แกบุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42) รองลงมา คือ หน่วยงานจะต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31) ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชลธิชา จิรภักพงษ์ และคณะ (2554) เรื่อง คุณภาพการบริหารองค์การของมหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พบว่า หมวด5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลดำเนินการบริหารบุคคล ได้แก่ การสรรหาคัดเลือกบุคลากร และการมอบหมายอย่างเป็นระบบ ตามประกาศมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายวิชาชีพ สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร โดยจัดบรรยากาศของสถานที่รวมทั้งปรับ สภาพแวดล้อมบรรยากาศในที่ทำงาน จัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่บุคลากร และ เสริมสร้างสุขภาพที่ดีแก่บุคลากรและมีระบบประเมินผล และเสริมสร้างสุขภาพ การปฏิบัติงานที่มี รูปแบบที่ชัดเจนตามประกาศมหาวิทยาลัย แต่ขาดการวางแผนกำลังคนอย่างรัดกุม การสรรหาและ

การคัดเลือกบุคคลเหมาะสมกับตำแหน่ง การคัดเลือกบุคลากรไม่เป็นไปตามแผนและงบประมาณ การวิเคราะห์งานของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดตำแหน่งของบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการวิจัย

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) สถาบันควรสร้างแรงจูงใจช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ สร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานควรมีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมกับงาน และควรแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ

2) ควรมีการตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไป

3) ควรมีระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินงานและมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้

4) ควรมีการวิเคราะห์ความสูญเสียและข้อผิดพลาดในการดำเนินการ เพื่อนำผลมาปรับปรุง แก้ไข และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการ

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลในการนำระบบการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในองค์กร

2) ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารจัดการภาครัฐกับระบบบริหารคุณภาพระบบอื่นที่สถาบันการศึกษาใช้อยู่



ภาคผนวก ก.

ผลการตรวจสอบค่า IOC



ที่ สน ๐๒๑๐.๔/๑๗๔

บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสยาม  
๓๘ ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า  
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ ๑๐๑๖๐

๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน พล.ต.ต.หญิง กิจพินิจ อูสาโท

ด้วย พ.ต.อ.หญิง ระชี ดิษฐจร นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษาและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสภาพ และปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” โดยมี ผศ.พลเรือตรีหญิง ดร.สุภัทรา เอื้อวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับ การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่อเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และ ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

รองอธิการบดีและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

โทร. ๐-๒๔๕๗-๐๐๖๘ ต่อ ๕๓๒๙ โทรสาร ๐-๒๘๖๘-๖๘๕๒

หมายเหตุ : ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมติดต่อนักศึกษา พ.ต.อ.หญิง ระชี ดิษฐจร โทร. ๐๘๖-๙๗๕-๕๖๓๔



ที่ สน ๐๒๑๐.๔/๑๗๓

บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสยาม  
๓๘ ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า  
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ ๑๐๑๖๐

๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน พล.ต.อ.หญิง สุพิศ ประสพศิลป์

ด้วย พล.ต.อ.หญิง ระชี ดิษฐจร นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษาและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสภาพ และปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” โดยมี ผศ.พลเรือตรีหญิง ดร.สุภัทรา เอื้อวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับ การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่อเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และ ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

รองอธิการบดีและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

โทร. ๐-๒๔๕๗-๐๐๖๘ ต่อ ๕๓๒๙ โทรสาร ๐-๒๘๖๘-๖๘๕๒

หมายเหตุ : ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมติดต่อนักศึกษา พ.ต.อ.หญิง ระชี ดิษฐจร โทร. ๐๘๖-๙๗๕-๕๖๓๔



ที่ สน ๐๒๑๐.๔/๑๗๗

บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสยาม  
๓๘ ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า  
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ ๑๐๑๖๐

๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นาวาโทหญิง ดร.อาทิตยา ดวงมณี

ด้วย พ.ต.อ.หญิง ระชี ดิษฐจร นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” โดยมี ผศ.พลเรือตรีหญิง ดร.สุภัทรา เอื้อวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับ การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่อเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

รองอธิการบดีและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

โทร. ๐-๒๔๕๗-๐๐๖๘ ต่อ ๕๓๒๙ โทรสาร ๐-๒๘๖๘-๖๕๕๒

หมายเหตุ : ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมติดต่อนักศึกษา พ.ต.อ.หญิง ระชี ดิษฐจร โทร. ๐๘๖-๙๗๕-๕๖๓๔

**แบบตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของรายการข้อคำถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด**  
**กระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลักษณะหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษาและผู้นำทางการศึกษามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกลาโหม และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับเกี่ยวกับรายการข้อคำถามของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหาร คณาจารย์ของสถาบัน

3. แบบสอบถามนี้มีจำนวน 9 หน้า แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสอบถาม Check List

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและข้อคิดเห็นเป็นแบบสอบถาม Rating Scale

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open End)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พ.ต.อ.หญิง ระชี ดิษฐจร

หลักสูตรมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง

การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด  
กระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริง

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการ/ผู้บังคับการ  
 รองผู้อำนวยการ/รองผู้บังคับการ  
 อาจารย์

2. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก

3. อายุ

- ต่ำ < 30 ปี  
 31 - 40 ปี  
 41 - 50 ปี  
 > 50 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงของท่าน  
โดยพิจารณา ระดับ และความหมาย ดังนี้

- 1+ คำถามสอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัด  
0 ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัด  
- 1 คำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัด

รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	-	-		
<b>การนำองค์กร</b>							
1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในการดำเนินการ	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
2 การดำเนินการโดยให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
3. การกระจายอำนาจการตัดสินใจ	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
4. การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
5. การดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ	0	+1	+1	-	-	0.6	ใช้ได้
6.การดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
<b>การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</b>							
1. มีการถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรในองค์การอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
2. กำหนดกลยุทธ์หลักและแผนปฏิบัติราชการ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	+1	0	+1	-	-	0.6	ใช้ได้
3. นำแผนปฏิบัติการที่กำหนดไปสู่การดำเนินการ	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	-	-		
4. การวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
<b>การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>							
1. การเปิดช่องทางรับฟังความต้องการของผู้ใช้บริการ	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
2. การดำเนินการโดยให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
3. มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
<b>การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>							
1. การวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในหน่วยงาน	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
2. การประเมินความต้องการเกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็น	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
3. การหาแหล่งความรู้เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา	0	+1	+1	-	-	0.6	ใช้ได้
4. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
5. การนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	-	-		
<b>การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</b>							
1. การจัดระบบงานที่ชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
2. การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคล	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
3. การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงาน	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
4. การส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
5. การสร้างแนวทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
<b>การจัดการกระบวนการ</b>							
1. การออกแบบกระบวนการในการดำเนินงานที่ส่งเสริมคุณค่าของผู้รับบริการ	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
2. การสนับสนุนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจ	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
3. การนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการ	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
4. การวิเคราะห์ความสูญเสียและข้อผิดพลาดในการดำเนินการ เพื่อนำผลมาปรับปรุง	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	-	-		
5. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายใน/ภายนอกหน่วยงาน	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
<b>ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>							
1. การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินครอบคลุมมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
2. การประเมินผลการดำเนินการครอบคลุมทั้งมิติประสิทธิผล มิติประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้
3. การพิจารณาแนวโน้มของการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	-	-	1.0	ใช้ได้

วิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของรายการข้อคำถามด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นำผลการแสดงความคิดเห็นที่ได้มาวิเคราะห์ค่า IOC (Item Objective Congruence Index) แล้วได้ค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.6 - 1 สรุปค่า IOC ทั้งหมด  $= 0.96$  ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปจัดทำแบบสอบถามสำหรับนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล : พ.ต.อ.หญิง ระชี ดิษฐจร

วัน เดือน ปีเกิด : 16 พฤศจิกายน 2498

การศึกษา : ปริญญาตรี สาขาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ทุนการศึกษา : บัณฑิตวิทยาลัย

### ประสบการณ์และผลงานทางวิชาการ

ปี 2552 : วิจัย เรื่อง“เชาวน์อารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาล  
ตำรวจ”

### ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ปี 2555 : รองผู้บังคับการ โรงพยาบาลตำรวจ

ปี 2558 : พยาบาล(สบ5) กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ/ปฏิบัติงาน  
วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ

