

376
321
8.2

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษา
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ปริญญานิพนธ์
ของ
สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา

ตุลาคม 2549

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษา
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

บทคัดย่อ
ของ
สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
ตุลาคม 2549

สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร. (2549). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ
กับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ด.
(การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
คณะกรรมการควบคุม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา วัฒนางรงค์,
รองศาสตราจารย์ ดร.ผจงจิต อินทสุวรรณ, อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู.

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพและความสัมพันธ์
ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ การวิจัย
แบ่งเป็นสองขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่หนึ่ง ศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐ โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้อง
จากเอกสาร และสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 48 คน ได้องค์ประกอบวัฒนธรรม
คุณภาพและสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพแล้วนำข้อมูลมาสร้างแบบสอบถามสำรวจ
สภาพการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐ 10 แห่ง ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. ระหว่างปีการศึกษา 2544-2546
จำนวน 1,001 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)
ผลการศึกษาได้องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพจำนวน 12 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำด้าน
คุณภาพ ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการ
ประเมินคุณภาพ ด้านการยกย่องและการให้รางวัล ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ ด้านการทำงาน
เป็นทีม ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านการ
ตัดสินใจในการดำเนินงาน ด้านการรับรู้ของบุคลากร และด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ และมี
สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพจำนวน 105 สาระ ขั้นตอนที่สอง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยการวิเคราะห์
ค่าระดับคุณภาพจากการศึกษารายงานการประเมินคุณภาพภายนอกตามมาตรฐานคุณภาพ
การศึกษา 8 มาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้ง 10 แห่ง ร่วมกับค่าคะแนนองค์ประกอบ
(Factor Scores) ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพจากขั้นตอนแรก แล้วนำมาหาค่าความสัมพันธ์
ระหว่างระดับคุณภาพการศึกษากับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ
ทดสอบครัสคาล-วอลล์ลิส (Kruskal-Wallis Test) และสถิติทดสอบแมน-วิทนี ยู (Mann-Whitney U
Test) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพจำนวน 11 องค์ประกอบ ยกเว้นด้านการ
ยกย่องและการให้รางวัล มีความสัมพันธ์และความแตกต่างระหว่างค่าอันดับเฉลี่ยกับมาตรฐาน
คุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการเรียนรู้
ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

A STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN QUALITY CULTURE FACTORS AND
EDUCATIONAL QUALITY IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

AN ABSTRACT
BY
SOMPAT BENJACHAIYAPORN

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Education degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University
October 2006

Sompat Benjachaiyaporn. (2006). *A Study of the Relationship between Quality Culture Factors and Educational Quality in Public Higher Education Institutions.*

Dissertation, Ed.D. (Higher Education). Bangkok: Graduate School,

Srinakharinwirot University. Advisor Committee : Asst. Prof. Dr. Achara

Whattananarong, Assoc. Prof. Dr. Pachongchit Intasuwan, Dr. Jaruwan Skulkhu.

The purposes of this study were to study the factors of quality culture and the relationship between quality culture factors and educational quality in public higher education institutions. The study was conducted into two stages, the first stage was to study the factors of quality culture in public higher education institutions by analyzing and synthesizing the related concepts, theories, and principles from the documents and by inquiring the opinions of 48 panel of experts. The quality culture factors and the items of quality culture factors were developed to be a questionnaire to study the work practice according to these factors in 10 public higher education institutions which were assessed the external quality by the Office for National Education Standards and Quality Assessment during the academic years 2001-2003. The sample consisted of 1,001 academic and non-academic staff. Data were analyzed by using exploratory factor analysis. The study was founded that there were 12 quality culture factors as follows: leadership for quality, customer focus, human resource development, quality assessment, recognition and awarding, systematic operation, teamwork, quality strategic management, continuous improvement, operational decision making, staff perceivable, and documentation of quality, moreover all these factors consisted of 105 quality culture items. The second stage was to study the relationship of quality culture factors and educational quality of public higher education institutions by using the results of the external quality assessment reports on 8 aspects of educational quality of 10 public higher education institutions and the factor scores of quality culture factors from the first stage. Data were analyzed by using Kruskal-Wallis test and Mann-Whitney U test. The results of the study revealed that the 11 quality culture factors except recognition and awarding were related and affected to quality of graduates, learning, learning supporting, and research and innovation significantly.

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย
จาก
ทุนอุดหนุนและส่งเสริมปริญญานิพนธ์
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษา
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ของ
สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)
วันที่ 2 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2549

..... ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา วัฒนานรงค์)

..... กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ผจงจิต อินทสุวรรณ)

..... กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์
(อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ ดร.สุพร ตั้งสมวรพงษ์)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนศักดิ์ ป้ายเที่ยง)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากคณะกรรมการควบคุม
ปริญญานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัฉรา วัฒนางค์ รองศาสตราจารย์ ดร.ผจงจิต
อินทสุวรรณ และอาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู่ ที่ได้กรุณาเสียเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ
ในการจัดทำงานวิจัยทุกขั้นตอน รวมทั้งคณะกรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม อาจารย์ ดร.สุพร
ตั้งสมวรพงษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชนศักดิ์ บ่ายเที่ยง ที่ได้ให้ความกรุณาในการรับเป็น
กรรมการและให้คำแนะนำเพิ่มเติม ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการทุกท่าน
เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณบูรพาจารย์ และอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย ตั้งแต่เริ่มเข้า
รับการศึกษาจบจนปัจจุบัน ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ตอบแบบสอบถามและให้คำแนะนำต่าง ๆ
นักวิชาการทุกท่านที่ได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี หลักการและผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยใช้ค้นคว้าอ้างอิงใน
การทำวิจัยนี้ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
คุณแพญแข ประจงใจ ผู้ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่ง ตลอดจน
ผู้ประสานงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้ง 10 แห่งที่สละเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้กับ
ผู้วิจัย

ท้ายสุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ลี้ยงลับ ที่ได้ให้ชีวิต ประสบการณ์
ความรู้ และสติปัญญาแก่ผู้วิจัยให้สามารถศึกษาเล่าเรียนมาถึงระดับนี้ได้ และบุคคลที่ผู้วิจัย
ไม่อาจจะลืมกล่าวคำขอบคุณไว้ ณ ที่นี้ คือ คุณอรรพรรณ เบ็ญจชัยพร ที่ให้การสนับสนุนทั้งทางด้าน
กำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์ อย่างดีเยี่ยมตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและทำงานวิจัยนี้

สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	7
ความสำคัญของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	7
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	8
ตัวแปรที่ศึกษา	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
สมมติฐานในการวิจัย	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	16
ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	16
องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร	17
การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	20
แนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร	21
วัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษา	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพการศึกษา	25
ความหมายของคุณภาพ	25
ความหมายของการจัดการคุณภาพ	26
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ	28
มาตรฐานของการจัดการคุณภาพ	31
ความหมายของคุณภาพการศึกษา	38
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา	39
การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา	43
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ	47
ความหมายและหลักการของวัฒนธรรมคุณภาพ	47
แนวคิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2 (ต่อ)	แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร	52
	แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา ...	67
	องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	75
	ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ	75
	การดำเนินการที่เป็นระบบ	85
	การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	94
	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	107
	การตัดสินใจ	114
	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	120
	การทำงานเป็นทีม	129
	การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	138
	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	146
	การยกย่องและการให้รางวัล	155
	การประเมินคุณภาพ	162
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	173
3.	วิธีดำเนินการวิจัย	181
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	181
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	183
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	185
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	185
4.	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	189
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การศึกษาขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	
	ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	189
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ	
	วัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	237

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5. สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	252
ความมุ่งหมายของการวิจัย	252
วิธีดำเนินการวิจัย	252
สรุปผลการวิจัย.....	253
อภิปรายผล.....	258
ข้อเสนอแนะ.....	280
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้	280
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	283
 บรรณานุกรม	 285
 ภาคผนวก	 300
ภาคผนวก ก.....	301
ก-1 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรม คุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	 302
ก-2 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือ.....	307
ภาคผนวก ข.....	308
ข-1 หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	 309
ข-2 หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ.....	310
ข-3 หนังสือขออนุญาตในการเก็บข้อมูลและขออนุมัติผู้ประสานงาน ในสถาบันอุดมศึกษา	 311
ภาคผนวก ค.....	312
ค-1 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	 313
ค-2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ...	325
ค-3 แบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	338

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ง.....	349
ง-1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	350
ง-2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม.....	353
ง-3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	356
ง-4 ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	357
ง-5 ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา	366
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	376

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบการจัดการคุณภาพ.....	42
2 กลไกการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม.....	52
3 เปรียบเทียบมิติของวัฒนธรรมองค์การกับค่านิยมในการจัดการคุณภาพโดยรวม.	59
4 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การ.....	65
5 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา.....	73
6 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ	83
7 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ	92
8 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการเน้นที่ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	103
9 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	113
10 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการตัดสินใจ	119
11 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	128
12 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการทำงานเป็นทีม	137
13 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านคุณภาพ	145
14 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ	153
15 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการยกย่องและการให้รางวัล	161
16 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการประเมินคุณภาพ	171
17 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	182
18 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน.....	182
19 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	190
20 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ	191
21 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบ การดำเนินการที่เป็นระบบ	192
22 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบ การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	194
23 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	196

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
24 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบ การตัดสินใจ	197
25 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	198
26 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบ การทำงานเป็นทีม	199
27 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบ การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	200
28 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบ การเสริมสร้างพลังอำนาจ	201
29 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบ การยกย่องและการให้รางวัล	202
30 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบ การประเมินคุณภาพ	204
31 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบและส่งแบบสอบถามคืน	206
32 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณภาพ	207
33 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการดำเนินการที่เป็นระบบ	208
34 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบภาระหน้าที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	209
35 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	211
36 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการจัดสนใจ	212
37 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	213
38 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	214
39 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ...	215

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
40 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการยกย่องและการให้รางวัล	216
41 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการประเมินคุณภาพ	218
42 ค่าไอเกน (Eigen Values) และร้อยละของความแปรปรวนในแต่ละองค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หลังการหมุนแกน องค์ประกอบ	220
43 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 1 ที่ผ่านการสกัด องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ	221
44 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 2 ที่ผ่านการสกัด องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ	222
45 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 3 ที่ผ่านการสกัด องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ	224
46 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 4 ที่ผ่านการสกัด องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ	225
47 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 5 ที่ผ่านการสกัด องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ	227
48 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 6 ที่ผ่านการสกัด องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ	229
49 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 7 ที่ผ่านการสกัด องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ	230
50 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 8 ที่ผ่านการสกัด องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ	231
51 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 9 ที่ผ่านการสกัด องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ	232
52 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 10 ที่ผ่านการสกัด องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ	234
53 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 11 ที่ผ่านการสกัด องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ	235
54 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 12 ที่ผ่านการสกัด องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ	235

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
55	สรุปผลการวิเคราะห์ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา ตามมาตรฐาน 8 ด้าน	238
56	ค่าการทดสอบครัสคอล-วอลลิส ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพ บัณฑิต	239
57	ค่าการทดสอบครัสคอล-วอลลิส ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 2 ด้านการเรียนรู้	240
58	ค่าการทดสอบครัสคอล-วอลลิส ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 3 ด้านการสนับสนุน การเรียนรู้	241
59	ค่าการทดสอบครัสคอล-วอลลิส ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัย และงานสร้างสรรค์	243
60	ค่าการทดสอบแมน-วิทนีย์ ยู ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัย และงานสร้างสรรค์ ที่ละคู่ (ค่าระดับคุณภาพ 1 และ 2)	245
61	ค่าการทดสอบแมน-วิทนีย์ ยู ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัย และงานสร้างสรรค์ ที่ละคู่ (ค่าระดับคุณภาพ 1 และ 3)	246
62	ค่าการทดสอบแมน-วิทนีย์ ยู ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัย และงานสร้างสรรค์ ที่ละคู่ (ค่าระดับคุณภาพ 2 และ 3)	247
63	ค่าการทดสอบครัสคอล-วอลลิส ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 5 ด้านการบริการ วิชาการ	248
64	ค่าการทดสอบครัสคอล-วอลลิส ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 6 ด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	249

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ กับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	13
2 ระดับวัฒนธรรมองค์การ 3 ระดับของชายน์ (Schein)	18
3 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาของโอเวนส์ (Owens)	20
4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและวัฒนธรรมคุณภาพ.....	51

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

จากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลที่ถูกกำหนดให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศและของสังคมโลก ส่งผลให้ทุกองค์การต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนสภาพการดำเนินการในทุกๆ ด้าน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสการแข่งขัน (Lewis; & Smith. 1994 : Preface; วิจิตร ศรีสอาน. 2537 : 2; สำนักนายกรัฐมนตรี. 2544 : สรุปสาระสำคัญ; สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2544 : 2-2 – 2-23; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2546ก : 87) องค์การสมัยใหม่ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการบริการจึงต้องมีการปรับตัว การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงสุดโดยมีต้นทุนที่เหมาะสม เป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อการเสริมสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Freed; & Klugman. 1997 : Preface; Burril; & Ledolter. 1999 : 53-61; เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 35-36) สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การที่ทำหน้าที่ให้บริการประเภทหนึ่ง จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงในด้านคุณภาพของการจัดการศึกษา เช่นเดียวกับองค์การประเภทอื่นๆ เนื่องจากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพแก่ประชาชน ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544ก : 1; สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2544 : 1; สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2544 : 3-59)

นอกจากนี้ในยุคสังคมฐานแห่งความรู้ (Knowledge-based Society) และแนวโน้มการพัฒนาสังคมโลกไปสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่ต้องพึ่งพานวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นหลัก ความรู้ความสามารถของกำลังคนและภูมิปัญญาของประเทศ เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของประเทศในการแข่งขันกับนานาประเทศ ส่งผลให้ทุกๆ ประเทศทั่วโลกหันมาให้ความสำคัญกับการศึกษา ในฐานะเป็นกลไกหรือเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพกำลังคน สังคมและประเทศ ประเด็นสำคัญในการพัฒนาด้านการศึกษา คือ การมุ่งสู่การพัฒนาด้านคุณภาพ เพราะหากประชาชนของประเทศมีคุณภาพ การพัฒนาประเทศก็จะเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และยังบ่งบอกถึงความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติอีกด้วย (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2544 : 1; สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2544 : 2-9) หากพิจารณาจากข้อมูลที่ตั้งสถาบันนานาชาติเพื่อพัฒนาด้านการจัดการ (International Institute for Management Development : IMD) ในรายงานประจำปี 2547 ด้านความสามารถในการแข่งขัน

ระดับโลก (IMD World Competitiveness Yearbook 2004) ได้จัดให้ประเทศไทยมีศักยภาพในการแข่งขันในภาพรวมทุกด้านอยู่ในอันดับที่ 29 จากจำนวนทั้งสิ้น 65 ประเทศ เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่ามีอันดับที่ต่ำกว่าเดิมเพียงเล็กน้อย คือ พ.ศ. 2546 อันดับที่ 30 พ.ศ.2545 อันดับที่ 31 พ.ศ.2544 อันดับที่ 34 และ พ.ศ.2543 อยู่ในอันดับที่ 31 (IMD. 2004 : Online) ตัวเลขการจัดอันดับดังกล่าวในแต่ละปี สะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยยังต้องการการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องและเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ เพื่อพร้อมก้าวเข้าสู่สังคมฐานความรู้ได้อย่างมั่นคงและพร้อมที่จะแข่งขัน

แนวทางการพัฒนาศักยภาพในระดับประเทศนั้น ได้มีความพยายามในการประเมินสถานะและกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของคนอย่างจริงจัง จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544 : สรุปสาระสำคัญ; 1-7) ได้ชี้ประเด็นให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาประเทศที่ขาดสมดุลในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา โดยประสบความสำเร็จเฉพาะในเชิงปริมาณแต่ขาดความสมดุลด้านคุณภาพ ซึ่งนำไปสู่ปัญหาเรื้อรังของประเทศและศักยภาพในการแข่งขันที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากความอ่อนแอในระบบบริหารทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และระบบราชการแล้ว คุณภาพการศึกษาของคนไทยที่ยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควรกลายเป็นจุดอ่อนต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย ดังนั้นในแผนพัฒนาฯ ฉบับนี้ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพคนให้มีความรู้ ทักษะ และความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยในทุกๆ ระดับให้เข้มแข็งตามไปด้วย

สถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานการศึกษาที่ทำหน้าที่ในการผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการขั้นสูง การสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาประเทศ โดยมีการถือหลักที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนหรือการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จึงมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาคุณภาพของภารกิจทั้ง 4 ประการควบคู่กันไปกับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้การอุดมศึกษาสามารถเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงในการพัฒนาประเทศ ดังที่เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541: 164-165) ได้กล่าวไว้ว่าการศึกษามองมาพร้อมกับคุณภาพของการศึกษามีเพียงแต่มีมากในเชิงปริมาณของประชากรที่ได้รับการศึกษาเท่านั้น การสร้างคุณภาพเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ต้องทำด้วยวิธีการหลากหลายไม่เพียงวิธีการใดวิธีการหนึ่งเพื่อให้เกิดคุณภาพขึ้นมา ซึ่งเป็นการช่วยทางโครงสร้างที่มีความสำคัญ ผ่านการสร้างกลไกและผลักดันให้กลไกนั้นขับเคลื่อนการศึกษาให้เกิดคุณภาพให้ได้ นอกจากนี้หัวใจของการพัฒนารักษาคุณภาพ เป็นความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสถาบันนั้นๆ ต้องกำหนดเป็นเป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยมีการรับรองคุณภาพภายหลังจากการประเมินจากภายนอก เป็นการสนับสนุนปรับปรุงคุณภาพภายในให้เกิดยั่งยืน (จรัสสุวรรณเวลา. 2545ก: 35) กระแสคุณภาพและการประเมิน เป็นสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายใน

สังคมไทย และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไปในวงกว้างขึ้น โดยเฉพาะในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งในสถาบันอุดมศึกษา การก่อตัวของกระแสแห่งการเรียกร้องคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษามีสาเหตุมาจาก (อมรวิชัย นาคทรพ. 2541 : 10-12; ทองอินทร์ วงศ์โสธร; ทองอยู่ แก้วไทรฮะ; และอมรวิชัย นาคทรพ. 2541 : 33-34; ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544ข : 1-2; เกติณี วิฑูรย์ชาติ; และคนอื่นๆ. 2545 : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร)

1. จำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้นและหลากหลายมากขึ้น ความพยายามทำให้การศึกษาในระดับอุดมศึกษากลายเป็นการศึกษาของปวงชน
2. ความจำเป็นของทรัพยากร หรือความจำเป็นในการปรับปรุงงานให้คุ้มค่า
3. ความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของสังคมภายนอกที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษา ที่ต้องการให้มีการบริการที่มีคุณภาพที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นให้กับสังคมว่าสถาบันอุดมศึกษาจะสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ
4. กระแสการแข่งขันเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษาและคุณภาพของบัณฑิต ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน และระหว่างสถาบันอุดมศึกษาภายในประเทศกับต่างประเทศ
5. แหล่งทุนเพื่อสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาจากภายนอกกระบวนการศึกษา ต่างเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ
6. ความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ จะเน้นที่การสร้างเชื่อมั่นในคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นหลัก
7. การสร้างเชื่อมั่นในด้านคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยจะเป็นฐานของประเทศที่นำไปสู่การเป็นศูนย์กลางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาค

จากการขยายตัวและความหลากหลายของการอุดมศึกษา บริบทภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา การเห็นความสำคัญของการอุดมศึกษาทำให้อุปสงค์ในความต้องการการศึกษาต่อที่เพิ่มมากขึ้น และกระแสคุณภาพที่กล่าวมา ทำให้เกิดการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศเป็นจริงมากขึ้น ดังนี้

1. การกำหนดหลักการของมาตรฐานและคุณภาพของการจัดการศึกษา ไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการจัดการศึกษา มาตรา 47-51 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 28-29)
2. กระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับดูแลนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศ ได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยการออกกฎกระทรวง ว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546 โดยกำหนดให้คณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา เพื่อใช้กำกับ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ภายใต้กรอบนโยบายและหลักการที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด (กระทรวง
ศึกษาธิการ. 2546 : 1-3)

3. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ที่ได้กำหนด
ยุทธศาสตร์การสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการที่ยั่งยืนให้ระบบอุดมศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ
การประกันคุณภาพการศึกษา ให้มีการสนับสนุนการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่
ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือมีทั้งระบบการประกันคุณภาพ
ภายในที่ดำเนินการโดยสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
และระบบการประกันคุณภาพภายนอกที่ดำเนินการโดย สมศ.

ถึงแม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะได้จัดให้มีระบบการประกัน
คุณภาพการศึกษาอย่างจริงจังทั้งการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาระบบคุณภาพ
การศึกษาด้วยวิธีการอื่นๆ ของสถาบันเอง เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยการนำ
แนวทางของการจัดการระบบคุณภาพตามมาตรฐานต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น การประกันคุณภาพ
(Quality Assurance : QA) ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)
มาตรฐานคุณภาพอุตสาหกรรม ISO 9000 เป็นต้น แต่ในสภาพความเป็นจริงนั้นสถาบันอุดมศึกษา
ยังประสบปัญหาด้านวิกฤตคุณภาพอีกหลายประการ ทั้งที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกและ
สภาพแวดล้อมภายในสถาบันอุดมศึกษาเอง ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของการจัดดำเนินการตามภารกิจ
(สุธรรม อารีกุล. 2540 : ออนไลน์; วิชัย ดันสิริ. 2542 : 98-99; ราชบัณฑิตยสถาน. 2543 : 239-
245; จรัส สุวรรณเวลา. 2545ก : 3-17; 2545ข : 13-16; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
2546ก : 14-16; 2546ข : 27-29) ดังนี้

1. คุณภาพด้านบัณฑิต ที่มีผลมาจากการขาดความเข้มแข็งในเนื้อหาวิชาการ
การเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การสร้างแนวคิดในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ
การดำรงชีวิตและการพัฒนางาน การปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตบัณฑิต การกำหนด
คุณสมบัติและกระบวนการในการรับเข้าศึกษาต่อ การสร้างจิตวิญญาณในการรักการเรียนรู้

2. คุณภาพด้านอาจารย์และการเรียนการสอน ทั้งทางด้านความสามารถในการสอน
ที่ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความรู้ที่ไม่เพียงพอ ภาระงานที่มีการสอนมาก การสอนที่เน้นเนื้อหา
สาระมากกว่ากระบวนการ องค์ความรู้ และกระบวนการคิด วิกฤตศรัทธาต่ออาชีพอาจารย์ ขาด
ความเอาใจใส่ในตัวผู้เรียน ขาดการสร้างและการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ที่เชื่อมโยงกับงานวิจัย
ขาดอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัยและจำนวนที่ไม่เพียงพอ ขาดแคลนอาจารย์ในบางสาขาวิชา

3. คุณภาพด้านหลักสูตร หลักสูตรล้าสมัยขาดการปรับปรุง มีความซ้ำซ้อน การพัฒนา
หลักสูตรคัดลอกจากต่างประเทศโดยขาดการวิเคราะห์ความเหมาะสมและปรับให้เหมาะสมกับบริบท
ไทย ขาดความยืดหยุ่น

4. คุณภาพด้านการบริหารจัดการ นโยบายระดับประเทศที่เป็นข้อจำกัดในการจัดสรร
ทรัพยากร บุคลากรและงบประมาณ การขยายโอกาสทางการศึกษาที่เน้นปริมาณจำนวนมากและ
เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายและแผน การขาดภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งทางด้านวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน การเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อแนวโน้มต่าง ๆ การจัดการที่ขาดความยืดหยุ่น คล่องตัวและควมมีประสิทธิภาพ ขาดการวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมาย และการวางแผนการผลิตกำลังคนที่เหมาะสม

5. คุณภาพด้านการวิจัย การลงทุนด้านการวิจัยน้อย งานวิจัยไม่ได้มาตรฐานไม่มีคุณภาพ งานวิจัยมีน้อยทำให้ขาดองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทไทยที่ดี กำลังการผลิตบัณฑิตระดับสูงมีคุณภาพต่ำ ขาดมาตรการการส่งเสริมและการสร้างแรงจูงใจในการทำวิจัย

6. วิกฤตคุณภาพการศึกษาจากปัจจัยอื่นๆ เช่น ขาดวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดี การแทรกแซงทางการเมือง ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดโครงสร้างพื้นฐานที่ดี ห้องสมุดไม่ได้มาตรฐาน และหนังสือไม่ทันสมัย ขาดระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและการตัดสินใจที่ดี วิกฤตความสามารถในการแข่งขันในสังคมนานาชาติ เป็นต้น

การที่สถาบันอุดมศึกษาต้องประสบปัญหาวิกฤตคุณภาพทั้ง 6 ประการดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่าเกิดจากขาดวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดีภายในสถาบัน ได้แก่ การมีนโยบายและเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่น มีกระบวนการคุณภาพ มีการดูแลและปรับปรุง มีกระบวนการกลุ่ม ชักจูงดูแลกันเอง และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพ (อมรวิรัช นาคทรพร. 2540 : 183; จรัส สุวรรณเวลา. 2545ก : 32-35) หัวใจสำคัญของการสร้างระบบคุณภาพในสถาบัน อุดมศึกษา จำเป็นต้องสร้างจิตสำนึกและการทำงานที่เน้นคุณภาพให้กับบุคลากร โดยเฉพาะตัวอาจารย์และบุคลากรในหน่วยงาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมองค์การและผลที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรภายในสถาบัน ควรมีการสร้างทัศนคติที่ดีกับผูปฏิบัติงานว่าระบบคุณภาพทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการช่วยเหลือบุคลากรและผู้บริหารทำงานได้สะดวกขึ้นและช่วยสร้างความมั่นใจให้กับสังคมมากขึ้น (สมาน อัสวภูมิ. 2542 : 3) รวมทั้งการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การเพื่อสร้างระบบคุณภาพ (Peterson; et al. 1997 : 242-243; Burrill; & Ledolter. 1999 : 80-81; Besterfield; et al. 1999 : 73; Goetsch; & Davis. 2000 : 157; Watson; & Gryna. 2001 : 42)

นอกจากความพยายามในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษาให้กลายเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องหาแนวทางปฏิบัติเพื่อลดการต่อต้านที่เกิดจากบุคลากรในสถาบันควบคู่กันไป เนื่องจากการสร้างระบบคุณภาพใดๆ ก็ตามเป็นสาเหตุปฐมภูมิที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขึ้นภายในองค์การ (Goetsch; & Davis. 2000 : 158-159) เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่บุคคลภายในสถาบันนั้นๆ ยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมาจนเป็นความเคยชินหรือเป็นประเพณีปฏิบัติ ดังนั้นหากเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ กับวัฒนธรรมองค์การภายในสถาบันอุดมศึกษา อาจส่งผลทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Change Resistance) ของบุคลากรที่อยู่ในสถาบันนั้นๆ ตามมา (Harvey; & Brown. 1992 : 92; Robbins. 1998 : 632; Shapiro; & Levine. 1999 : 44; Goetsch; & Davis. 2000 : 158-159)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ จึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างยั่งยืนควบคู่กับการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

โดยใช้วิธีการบริหารเชิงระบบที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาระหน้าที่ของหน่วยงานย่อยให้ชัดเจน มีการประเมินผลงานทั้งของบุคลากรและสถาบันทุกๆ ระยะ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการแบบมุ่งผลลัพธ์และสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์การ (มานิต บุญประเสริฐและคณะ. 2546 : 105-106) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป้าหมายของยุทธวิธีคุณภาพ คือ การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา (อมรวิทย์ นาครทรรพ. 2543 : 70) ที่ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความมุ่งมั่น แรงจูงใจ และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ด้วยการปลูกฝังสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในสถาบันและสืบทอดเป็นวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้งานของสถาบันบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายต่อไป

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษานับเป็นแนวทางที่นำไปสู่คุณภาพการศึกษาที่ดี เนื่องจากวัฒนธรรมคุณภาพเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากบุคลากรมีการยอมรับวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานเสมือนว่าคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยมีความตระหนักอยู่เสมอว่าคุณภาพเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงาน และมีการปรับเปลี่ยนจากลักษณะการปฏิบัติงานตามคำสั่ง ตามการควบคุม การติดตาม และการดูแลอย่างใกล้ชิด ให้กลายเป็นการดูแลรับผิดชอบในผลงานตนเอง (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541) ซึ่งตรงกับหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาที่ว่า คุณภาพเป็นเรื่องของจิตสำนึกที่ใฝ่คุณภาพประสานกับการทำงานที่เป็นระบบของบุคลากร คุณภาพที่เกิดจากปัจจัยภายนอกมากระตุ้น เร่งเร้า หรือสร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ จะไม่ใช่คุณภาพที่ยั่งยืน สถาบันอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นองค์การคุณภาพได้นั้น สถาบันจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นค่านิยมและพฤติกรรมที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นทุกๆ ระดับให้เกิดขึ้นภายใน (Brain. 1992 : 168; Freed; & Klugman. 1997 : 7-9; Burrill; & Ledolter. 1999 : 5-17) ดังนี้

1. การสนับสนุนให้เกิดการตอบสนองต่อการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ
2. มีการจัดการล่วงหน้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
3. การสร้างความเข้าใจอย่างถูกต้องและชัดเจนในแนวโน้มนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. มีความมุ่งมั่นในการรับประกันผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการและจากนวัตกรรม ด้วยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการดำเนินการตามพันธกิจ เพื่อนำผลลัพธ์ที่มีคุณภาพไปสู่ผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และบุคลากร

เพื่อให้บรรลุวัฒนธรรมคุณภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าว นักวิชาการ (Bounds; et al. 1994; Lewis; & Smith. 1994; Omachonu; & Ross. 1995; Taylor; & Hill. 1997; Freed; & Klugman. 1997; Frazier. 1997. ; Besterfield; et al. 1999; Burrill; & Ledolter. 1999; Woods. 1998; Detert; Schroeder; & Mauriel. 2000; Gryna. 2001; Watson; & Gryna. 2001; Goetsch; & Davis. 2001; Kelemen. 2003; Detert; Schroeder; & Cudeck. 2003; วิฑูรย์ สิมะโชคดี.

2541) ได้ให้ความสนใจศึกษา วิจัย เสนอแนวคิด และระบอบองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพ ในองค์กรที่มุ่งหวังความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ 2) การดำเนินการที่เป็นระบบ 3) การเห็นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) การตัดสินใจ 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) การทำงานเป็นทีม 8) การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ 9) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 10) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล และ 11) การประเมินคุณภาพ

ด้วยความสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพที่มีต่อการพัฒนาระบบคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ในขณะที่สถาบันต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจกับการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ การจัดการศึกษาที่เน้นในเรื่องการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน การพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพ และเครื่องมือในการประเมินคุณภาพ แต่ยังไม่มีการศึกษาและสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน และวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาควรประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ กับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มีความสอดคล้องกับบริบทของสถาบัน ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้ทราบ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรของสถาบัน ในการใช้เป็นแนวทางในการจัดและดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ของสถาบันให้มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบัน

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำแนกดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 60 คน ประกอบด้วย
 - 1.1 อาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนหรือค้นคว้าวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ หรือผลงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การ จิตวิทยาองค์การ การจัดการคุณภาพ การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหาร การศึกษา หรือการอุดมศึกษา จำนวน 30 คน

1.2 ผู้บริหารหรือมีประสบการณ์เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 20 คน

1.3 นักวิชาการหรือวิทยากรในหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ที่เกี่ยวข้องกับการ จัดการคุณภาพ จำนวน 10 คน

2 บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จำนวน 10 แห่ง มีจำนวนประชากร รวมทั้งสิ้น 38,438 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกดังนี้

1. ประชากรทั้งหมดที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 60 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จำนวน 10 แห่ง รวมทั้งสิ้น 1,383 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วย

- 1.1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ
- 1.2 การดำเนินการที่เป็นระบบ
- 1.3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 1.4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 1.5 การตัดสินใจ
- 1.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.7 การทำงานเป็นทีม
- 1.8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ
- 1.9 การเสริมสร้างพลังอำนาจ
- 1.10 การยกย่องและการให้รางวัล
- 1.11 การประเมินคุณภาพ

2. คุณภาพการศึกษาสถาบันอุดมศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. คุณภาพการศึกษาสถาบันอุดมศึกษา (Educational Quality in Higher Education Institutions) ในการวิจัยนี้หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามปณิธานและภารกิจ ของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามนโยบายการพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศ ตลอดจน

ปณิธานและภารกิจเฉพาะในการจัดการศึกษาของแต่ละสถาบัน ที่ผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) โดยค่าระดับคุณภาพการศึกษาที่ใช้ในการวิจัย วิเคราะห์ได้จากมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของ สมศ.

2. วัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) ในการวิจัยนี้หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจ (Mission) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Goal and Vision) ด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานที่เน้นคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นหลักอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากบุคลากรทุกระดับ (People Involvement) ในการที่จะพัฒนาสถาบันไปในทิศทางเดียวกัน

3. องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture Factors) ในการวิจัยนี้หมายถึง ปัจจัยหลักในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่

3.1. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership for Quality) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและทำหน้าที่นำกลุ่มบุคคลอื่นๆ ในสถาบันอุดมศึกษาให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้านคุณภาพของหน่วยงาน โดยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบคุณภาพการศึกษาและหลักการการจัดการคุณภาพ มีความคิดริเริ่มและให้การส่งเสริมกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ การแสวงหาความรู้ในการพัฒนาระบบคุณภาพ นอกจากนี้ต้องมีคุณสมบัติด้านอื่นๆ ครบถ้วนตามหลักการของภาวะผู้นำองค์การที่ดี โดยบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำและปฏิบัติตามแนวคิดดังกล่าว จะสร้างค่านิยม ความรู้สึกที่ดี และความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อความเชื่อที่ว่าผู้นำต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญและความมุ่งมั่นต่อระบบคุณภาพการศึกษา

3.2 การดำเนินงานที่เป็นระบบ (Systematic Operation) หมายถึง การกำหนดกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้หลักการการคิดเชิงระบบ การมองการดำเนินงานในลักษณะเป็นความสัมพันธ์และการบูรณาการของส่วนประกอบต่างๆ ในระบบงาน ทั้งทางด้านทรัพยากร มนุษย์ กระบวนการ ระบบสารสนเทศ การตัดสินใจ การค้นหาปัญหาและอุปสรรคเพื่อแก้ไข การประเมินผลการดำเนินงาน และแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

3.3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Customer Focus) หมายถึง ระบบและกระบวนการในการปฏิบัติงานตามพันธกิจของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายของการดำเนินงานที่ตรงความต้องการหรือเหนือกว่าความคาดหวัง และเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นหลัก ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการปฏิบัติในเรื่อง การสร้างบรรยากาศองค์การที่เหมาะสม การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ การยอมรับใน

ความคิดเห็นของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การศึกษาปัญหาและการปรับปรุงแก้ไข การลงทุนเพื่อการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมเพื่อบริการผู้เรียน การสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น มีการดำเนินการแบบเชิงรุก รวมทั้งการวัดและประเมินผลการดำเนินการ

3.4 การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หมายถึง

แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยแนวทางดำเนินงานนั้นครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดพันธกิจและการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมของหน่วยงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว การจัดทำเป้าหมาย แผนและโครงการเพื่อการพัฒนาระบบงานคุณภาพ โดยใช้หลักการการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นไปอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการตรวจสอบ แก้ไขปัญหา การใช้สารสนเทศ และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3.5 การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการ การกำหนดปัญหา

กำหนดแนวทางที่เป็นทางเลือกของการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา และการเลือกทางเลือกที่กำหนดไว้ โดยใช้ข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงที่เป็นเหตุเป็นผลและพิสูจน์ได้ที่ผ่านการประมวลผลและมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้มาประกอบการพิจารณา เป็นการตัดสินใจโดยใช้สารสนเทศ (Decision Using Information) การตัดสินใจบนฐานแห่งความจริง (Decision Based on Fact) และการตัดสินใจโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ

3.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง

กระบวนการในการวางแผนและจัดกิจกรรมการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ การปฏิบัติ และการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ด้วยวิธีการฝึกอบรม การศึกษา เพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง มีการนำผลจากการพัฒนามาปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีแผนการพัฒนาและหลักสูตรอบรมตลอดจนวิธีการที่สอดคล้องและตรงความต้องการของหน่วยงานและตัวบุคลากร รวมทั้งการประเมินที่เหมาะสม

3.7 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การที่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปผ่านการคัดเลือกให้ร่วมกันเป็นคณะทำงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานตามภารกิจหรือตามที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน โดยมีการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศ การกระจายอำนาจการตัดสินใจและเน้นความร่วมมือในลักษณะการข้ามสายงาน รวมทั้งมีระบบการตอบแทนที่เหมาะสม

3.8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (Quality Strategic Management)

หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมสำคัญสำหรับการบริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ การวางแผน การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรในสถาบันแบบเน้นการมีส่วนร่วม โดยมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การกำหนดมาตรฐานดัชนีชี้วัด

ประสิทธิภาพ และกระบวนการวัดประเมินผลการดำเนินการเป็นระยะ เพื่อเป้าหมายหลักที่สำคัญคือ การพัฒนาระบบคุณภาพการศึกษา

3.9 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการที่ช่วยเพิ่มสมรรถนะ หรือพัฒนาตัวบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ให้มีอำนาจ บทบาท หน้าที่ ความสามารถ และศักยภาพ ในการปฏิบัติงานได้ตามลำพังด้วยตนเอง และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถาบัน เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานตามพันธกิจ โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น การเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม การให้ความอิสระในการปฏิบัติงานและการแสดงความคิดเห็นเพิ่มขึ้น การปรับโครงสร้างการดำเนินการที่ทำให้การจัดการมีความคล่องตัว รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาตนเองมากขึ้น

3.10 การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition and Awarding) หมายถึง การให้สิ่งพิเศษเพื่อตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรหรือทีมงาน ที่ได้รับการยอมรับในความสามารถ ความพยายาม และความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ด้วยความมุ่งมั่น การพัฒนาตนเอง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นการยกย่องหรือให้รางวัลซึ่งไม่เน้นการให้ในสิ่งที่เป็นเงินหรือสิ่งของ โดยมีการกำหนดคุณสมบัติและกระบวนการประเมินหรือคัดเลือกที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วม และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร

3.11 การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดปณิธาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ หาข้อบกพร่อง สรุปผล รายงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ และนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจ การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการดำเนินการ และการสร้างวัฒนธรรมการยอมรับการประเมินให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

4. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในการวิจัยนี้หมายถึง หน่วยราชการที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับสูงกว่าปริญญาตรี และเคยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จำนวน 10 แห่ง ได้แก่ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) มหาวิทยาลัยมหิดล 4) มหาวิทยาลัยศิลปากร 5) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 6) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 7) มหาวิทยาลัยบูรพา 8) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 9) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และ 10) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

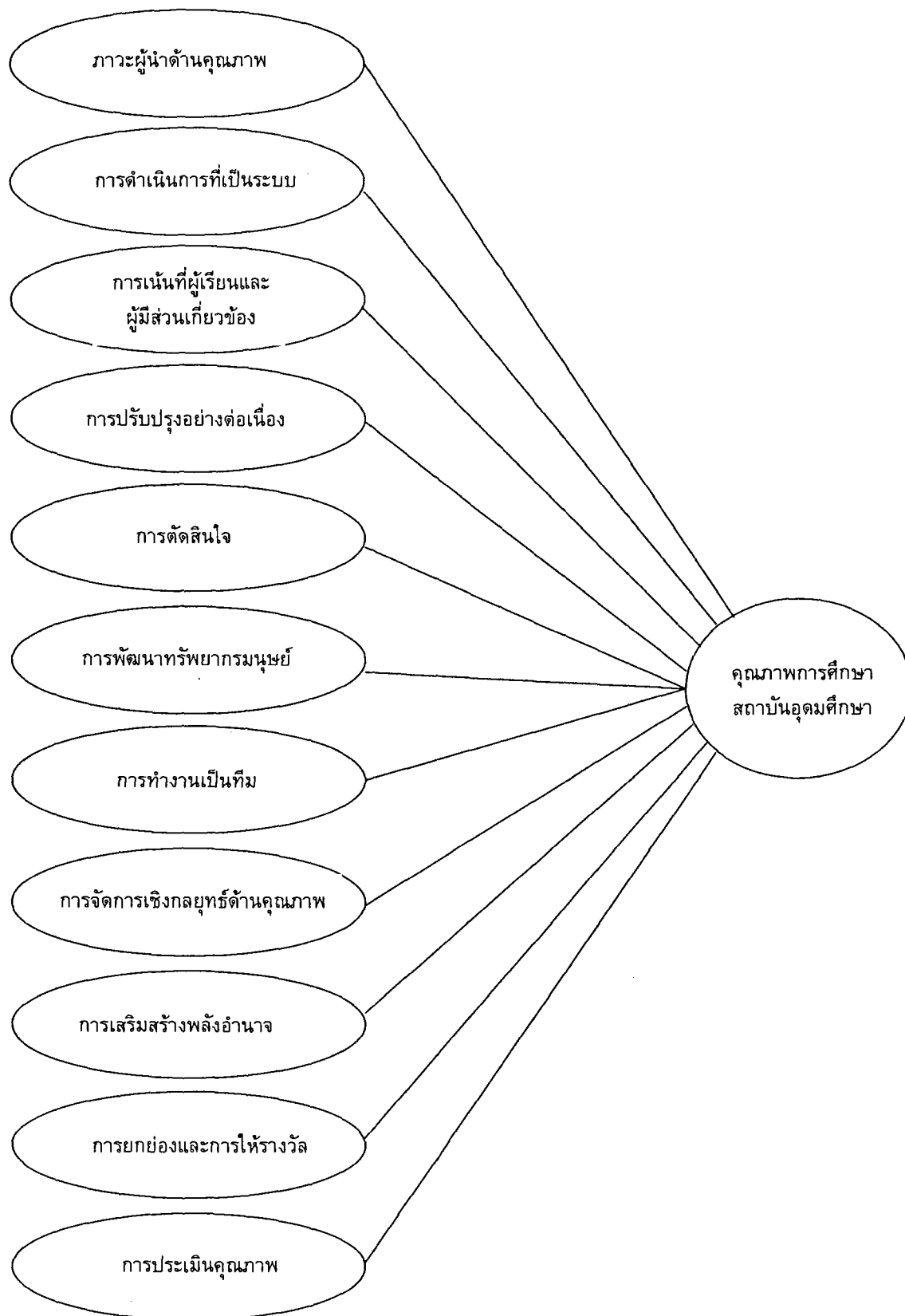
5. บุคลากรสายวิชาการ ในการวิจัยนี้หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์ ที่ทำหน้าที่สอนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

6. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในการวิจัยนี้หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งในสายสนับสนุนวิชาการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ไม่ใช่การสอนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เช่น งาน

ธุรการ งานบริการ การควบคุมห้องปฏิบัติการ เป็นต้น ตามข้อกำหนดตำแหน่งของสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับ
คุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น ผู้วิจัยศึกษาและประมวลจากเอกสารและงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของนักวิชาการ (Bounds; et al.
1994; Lewis; & Smith. 1994; Omachonu; & Ross. 1995; Taylor; & Hill. 1997; Freed; &
Klugman. 1997; Frazier. 1997. ; Besterfield; et al. 1999; Burrill; & Ledolter. 1999; Woods.
1998; Detert; Schroeder; & Mauriel. 2000; Gryna. 2001; Watson; & Gryna. 2001;
Goetsch; & Davis. 2001; Kelemen. 2003; Detert; Schroeder; & Cudeck. 2003; วิฑูรย์
สิมะโชคดี. 2541) นำมาวิเคราะห์และสรุปได้แนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพขององค์การ
และของสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 11 องค์ประกอบ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ
กับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

สมมติฐานในการวิจัย

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และมีค่าเฉลี่ยการจัดอันดับของแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพแตกต่างกันตามค่าระดับคุณภาพการศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.4 แนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.5 วัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพการศึกษา
 - 2.1 ความหมายของคุณภาพ
 - 2.2 ความหมายของการจัดการคุณภาพ
 - 2.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ
 - 2.4 มาตรฐานของการจัดการคุณภาพ
 - 2.5 ความหมายของคุณภาพการศึกษา
 - 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา
 - 2.7 การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ
 - 3.1 ความหมายและหลักการของวัฒนธรรมคุณภาพ
 - 3.2 แนวคิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร
 - 3.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร
 - 3.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา
4. องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
 - 4.1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ
 - 4.2 การดำเนินการที่เป็นระบบ
 - 4.3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
 - 4.4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 4.5 การตัดสินใจ
 - 4.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 4.7 การทำงานเป็นทีม
 - 4.8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

- 4.9 การเสริมสร้างพลังอำนาจ
- 4.10 การยกย่องและการให้รางวัล
- 4.11 การประเมินคุณภาพ
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การและการจัดการองค์การ ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้ อุชิ (Ouchi) ผู้นำเสนอทฤษฎีแซท (Theory Z) ซึ่งเป็นการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การสมัยใหม่ (Shafrite; & Ott. 2001 : 428) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (Ouchi. 1981 : 41) คือ กลุ่มของสัญลักษณ์ (Symbols) พิธีการ (Ceremonies) และเรื่องเล่าขาน (Myth) ที่มีการติดต่อสื่อสารกันภายใต้ค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรในองค์การ สอดคล้องกับ ปีเตอร์; และวอเตอร์แมน (Peters; & Waterman. 1982 : 103) ที่ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กลุ่มที่มีอำนาจเหนือสิ่งอื่น และสิ่งที่เป็นเรื่องเป็นราวของค่านิยมร่วมที่ถูกถ่ายทอดโดยสื่อกลางที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น เรื่องราว เรื่องเล่าขาน ตำนาน คำขวัญ และเกร็ดประวัติ ส่วนชายน์ (Schein) ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำ (Shafrite; & Ott. 2001 : 364) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (Schein. 1992 : 12) คือ รูปแบบของสมมติฐานร่วม (Shared Basic Assumptions) ที่กลุ่มได้เรียนรู้ในการใช้แก้ไขปัญหาเพื่อการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพภายนอกและการบูรณาการภายในองค์การ โดยถูกปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นอย่างดีด้วยการพิจารณาอย่างมีเหตุผล ด้วยเหตุนี้จึงถูกนำมาสอนให้กับสมาชิกใหม่เสมือนเป็นวิถีทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกในความสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น

นักวิชาการอื่นๆ ได้ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกัน เช่น กอร์ดอน (Gordon. 1996 : 487) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นส่วนของสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เป็นที่รวมของกลุ่มของสมมติฐาน (Assumptions) ความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) ร่วมกัน โดยสมาชิกในองค์การและมีส่วนช่วยแนะนำในหน้าที่ที่ปฏิบัติ ทำนองเดียวกันกับไรท์; และโนอี (Wright; & Noe. 1996 : 182) ที่ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การที่เหมือนกันในหลักการแต่แตกต่างกันในรายละเอียด โดยให้ความหมายว่าเป็นกลุ่มของสมมติฐาน ค่านิยม และบรรทัดฐาน (Norms) ร่วมที่ใช้กำหนดว่าองค์การจะพิจารณาถึงความสำคัญในเรื่องอะไรและทำไมบุคลากรและผู้บริหารถึงได้ประพฤติเช่นนั้น ในขณะที่มัวร์เฮด; และกิฟฟิน (Moorhead; & Giffin. 1998 : 513) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กลุ่มของค่านิยมที่มีส่วนช่วยให้บุคลากรขององค์การเข้าใจในการปฏิบัติและพิจารณาถึงสิ่งที่ยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ ซึ่งโอเวนส์ (Owens. 2001 : 141-142) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การในทิศทางเดียวกัน คือ สมมติฐาน ค่านิยม ระบบความเชื่อ (Belief Systems) บรรทัดฐาน และวิถีทางของการคิด (Ways of Thinking) ที่เป็นคุณลักษณะของ

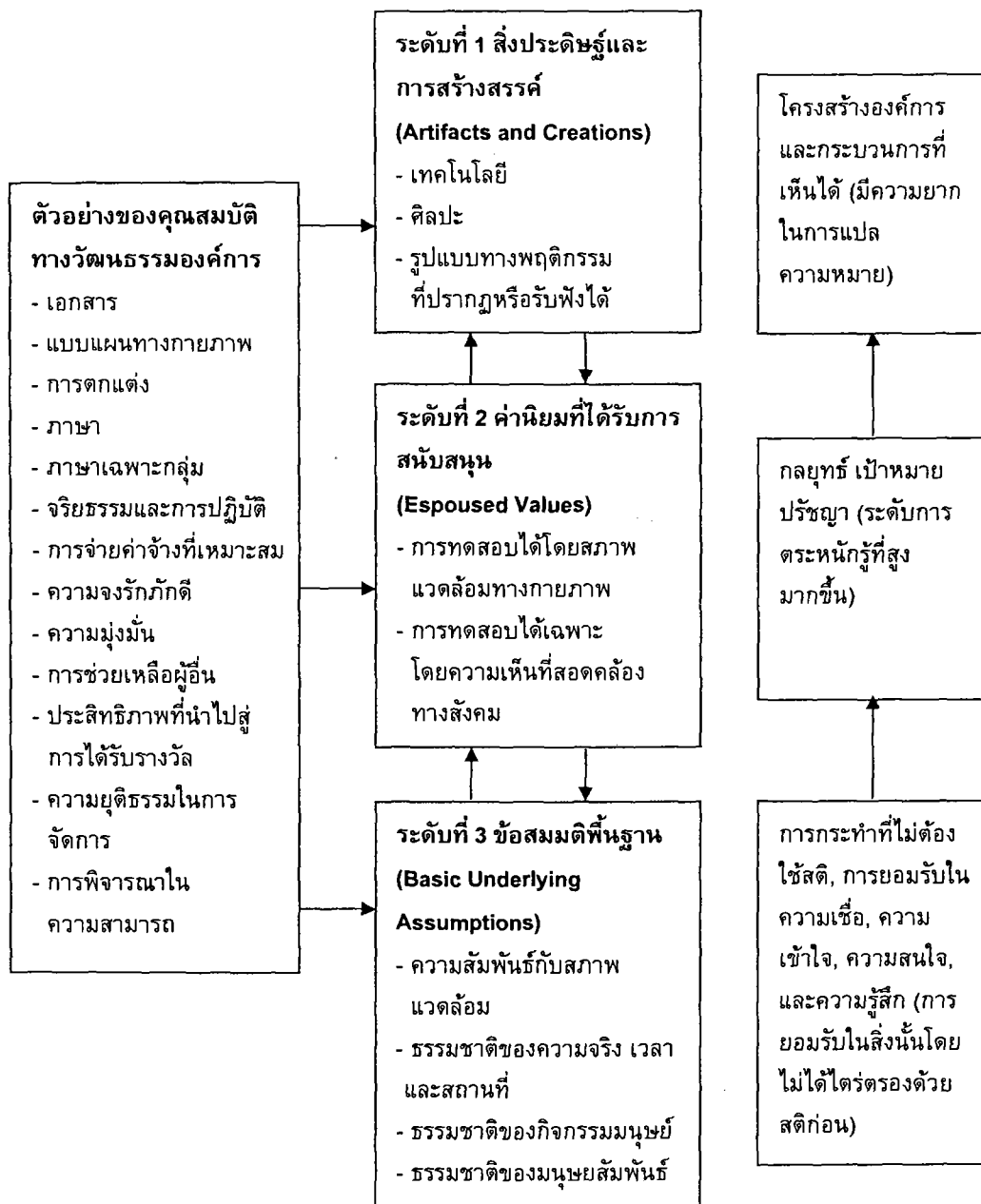
บุคลากรในองค์กร เป็นวิถีทางในการปฏิบัติในองค์กร

ในส่วนนักวิชาการด้านการจัดการคุณภาพได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ที่สอดคล้องกันกับนักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรและการจัดการ เช่น เบาวนด์; ดอบบินส์; และโฟว์เลอร์ (Bounds; Dobbins; & Fowler. 1995 : 351; 374) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งประดิษฐ์ พฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่เป็นวิถีทางขององค์กรในการดำเนินการ เป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดความไม่แน่นอนให้กับบุคลากรและกำหนดบริบทสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีทั้งส่วนที่มองเห็นได้ ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ทางกายภาพ พฤติกรรม และส่วนที่ซ่อนเร้น ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐาน ส่วนโอคแลนด์ (Oakland. 2000 : 22) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรเชิงประยุกต์ทางธุรกิจ หมายถึงความเชื่อที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งให้เหตุผลว่าทำไมธุรกิจจึงต้องดำเนินการอยู่และทำไมบุคลากรจึงต้องประพฤติและได้รับการปฏิบัติเช่นนั้น นอกจากนี้องค์กรใดๆ ต้องมีการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ที่ประกอบด้วยปรัชญานำทาง ค่านิยมหลัก ความเชื่อ และวัตถุประสงค์ ซึ่งถูกรวมไว้ในภารกิจขององค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมา สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ วิถีทางหรือแนวทางการดำเนินการของสมาชิกในองค์กร ที่ประกอบด้วยสมมติฐานร่วม (Shared Basic Assumptions) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ความเชื่อ (Beliefs) ทักษะ (Attitudes) และบรรทัดฐาน (Norms) ที่ได้รับการยอมรับกันในกลุ่มขององค์กร มีการสร้างความเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาในการยอมรับและสืบทอดจนเป็นแนวการปฏิบัติที่สืบทอดกันมา โดยแบ่งกลุ่มของวัฒนธรรมองค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มของแนวคิดหรือความคิด บรรทัดฐาน ทักษะ ค่านิยม ความเชื่อ ที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกันจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในองค์กร มีการถ่ายทอดไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ 2) กลุ่มของสิ่งประดิษฐ์และสัญลักษณ์ เป็นการสร้างสิ่งของขึ้นมาแทนความเชื่อและสื่อความหมายที่เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม และ 3) กลุ่มของพิธีการต่างๆ ที่สมาชิกขององค์กรแสดงออกร่วมกันเพื่อสื่อความหมาย

1.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

ชาเยน (Schein. 1992 : 17) ไอแวนเซวิช; และแมทเทสัน (Ivansevich; & Matteson. 1999 : 73) และโอเวนส์ (Owens. 2001 : 147) ได้นำเสนอองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นกรอบวัฒนธรรมองค์กรตามแนวความคิดของชาเยน ที่นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรและการจัดการได้ใช้เป็นแนวทางและอ้างอิงในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยนำเสนอในลักษณะระดับของวัฒนธรรมองค์กร (Levels of Organizational Culture) แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์และการสร้างสรรค์ (Artifact and Creation) ระดับที่ 2 ค่านิยมที่ได้รับการสนับสนุน (Espoused Values) และระดับที่ 3 สมมติฐาน (Basic Underlying Assumptions) ตามภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ระดับวัฒนธรรมองค์การ 3 ระดับของชาเยน (Schein)

ที่มา : Edgar H. Schein. (1992). *Organizational culture and Leadership*. 2nd ed. p. 17 ;

John M. Ivancevich & Michael T. Matteson. (1999). *Organization Behavior and Management*. 5th ed. p. 73.

เซอร์จิโอวานนิ; และสตาร์ราทท์ (Sergiovanni. 1991 : 220-221; Sergiovanni and Starratt. 1993 : 93) ได้จัดแบ่งองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมสถานศึกษาไว้คล้ายกับชายันน์ แต่แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

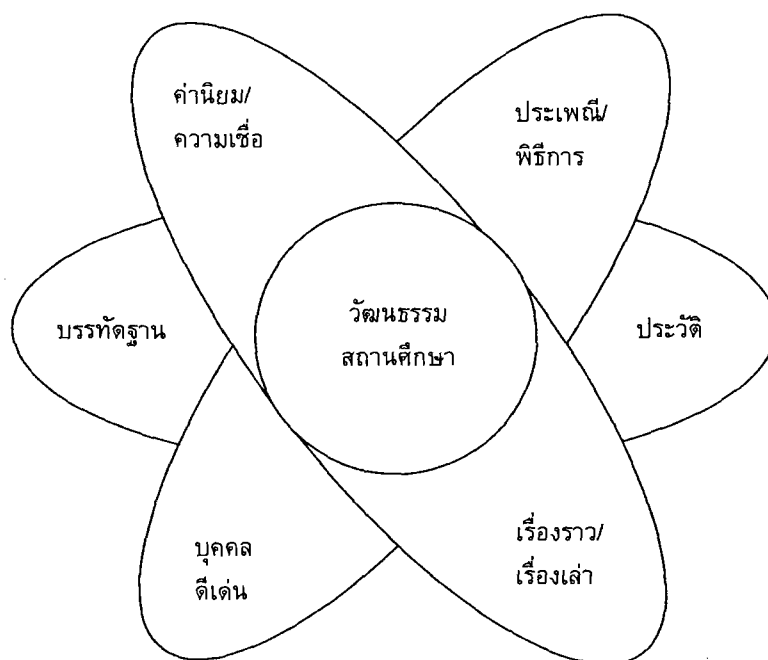
ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ได้แก่ สิ่งที่มีมนุษย์ประดิษฐ์ คิดค้น และสร้างขึ้น เป็นวัฒนธรรมที่มองเห็นหรือสังเกตได้ มี 2 ประเภท คือ 1) สิ่งประดิษฐ์ทางภาษาหรือข้อความ (Verbal Artifacts) ได้แก่ ระบบของภาษาที่ใช้ เรื่องเล่าขาน และตำนาน 2) สิ่งที่แสดงออกทางพฤติกรรม เป็นสิ่งที่แสดงถึงค่านิยมทางสัญลักษณ์ ได้แก่ พิธีการ วิธีการปฏิบัติ และการปฏิบัติที่แสดงออกทางสัญลักษณ์ต่างๆ ในสถานศึกษา

ระดับที่ 2 แนวความคิด (Perspectives) เป็นความคิดปกติทั่วไปที่ใช้ในการแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เป็นสิ่งชี้แนะให้บุคคลแปลความหมายในสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตการยอมรับหรือไม่ยอมรับพฤติกรรม ได้แก่ กฎ ระเบียบ และบรรทัดฐานของบุคคล

ระดับที่ 3 ค่านิยม (Values) เป็นสิ่งที่บุคคลากรในองค์การใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาหรือให้คุณค่าในการประเมินสถานการณ์ เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าอะไรสำคัญหรือไม่สำคัญ เช่น ประเมินคุณค่าของการกระทำ การประเมินกิจกรรม ให้ลำดับความสำคัญ และการประเมินพฤติกรรมของบุคคล ค่านิยมเป็นตัวแทนที่สำคัญของบรรทัดฐาน อุดมคติ เป้าหมาย รวมทั้งข้อห้ามขององค์การ เป็นภารกิจขององค์การ การกำหนดนโยบายของการบริหารและนโยบายทางการศึกษา

ระดับที่ 4 สมมติฐาน (Assumptions) มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น เป็นความเชื่อที่สมาชิกในสถานศึกษาเข้าใจและยึดถือร่วมกันเกี่ยวกับองค์การ บุคคลในองค์การและบุคคลอื่นๆ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงธรรมชาติขององค์การ สมมติฐานเป็นส่วนสนับสนุนผลักดันที่อยู่เบื้องหลัง ซึ่งทำให้เกิดองค์ประกอบวัฒนธรรมใน 3 ระดับที่ผ่านมา แม้ว่าจะเป็นลักษณะนามธรรม แต่สมมติฐานเป็นระบบที่มีความหมายชัดเจน

ส่วนโอคแลนด์ (Oakland. 2000 : 22) ได้ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การควรประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) พฤติกรรมที่ขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ของบุคคลากร 2) ผลลัพธ์ที่เป็นบรรทัดฐานจากกลุ่มงาน 3) ค่านิยมที่เห็นได้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับจากองค์การ 4) กฎ ระเบียบที่ถูกกำหนดขึ้น และ 5) บรรยากาศขององค์การ ต่างกับโอเวนส์ (Owens. 2001 : 148-150) ที่ได้จัดแบ่งองค์ประกอบวัฒนธรรมสถานศึกษาในรูปของมิติต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น 6 มิติ คือ 1) ประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา 2) เรื่องราวหรือเรื่องเล่าขานเกี่ยวกับสถานศึกษา 3) บุคคลดีเด่นหรือบุคคลตัวอย่างที่เป็นสัญลักษณ์ของสถานศึกษา 4) บรรทัดฐานของพฤติกรรมหรือความคาดหวังในพฤติกรรมของสถานศึกษา 5) ค่านิยมที่ยอมรับและความเชื่อของสถานศึกษา 6) ประเพณีและพิธีการที่แสดงถึงค่านิยมทางสัญลักษณ์ของสถานศึกษา องค์ประกอบทั้ง 6 มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาของโอเวนส์ (Owens)
ที่มา : Robert G. Owens. (2001). *Organization Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform*. 7th ed. p.149

1.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

การสร้างหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรจึงควรระมัดระวังในการวิเคราะห์และผลกระทบกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Gordon. 1996 : 482) ซวาทซ์ และเดวิส (Gordon. 1996 : 482 ; citing Schwartz; & Davis. 1981 : 30-48) เสนอแนะวิธีการสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การว่าควรดำเนินการดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของทิศทางในอนาคตขององค์การและวัฒนธรรมที่ต้องการเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์นั้น
2. ต้องมีความมั่นใจว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
3. มีโมเดลวัฒนธรรมใหม่ที่เป็นของผู้บริหารระดับสูง สำหรับถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสะท้อนพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงให้เห็นถึง ค่านิยมที่ปรารถนา ความคาดหวัง และพฤติกรรมอื่นๆ
4. เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบของการจัดการ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ถ้าองค์การนั้นมีความเท่าเทียม

เสมอภาคกัน วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร ผู้บริหารให้การสนับสนุน มีการวัดประเมินผล บุคลากรจะได้รับการยอมรับให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ถ้อยคำการเป็นแบบเน้นการใช้อำนาจที่เหนือกว่า วัฒนธรรมเป็นแบบเน้นการผลิต ผู้บริหารให้การสนับสนุน มีการวัดประเมินผล บุคลากรจะต้องมีการเชื่อฟังภายใต้การใช้อำนาจและเป็นประสิทธิภาพในระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้

5. ทำการเลือกและถ่ายทอดไปสู่บุคลากรใหม่ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ เลือกที่จะรักษาเอาไว้หรือยุติบทบาทของบุคลากรที่ไม่สามารถปรับเข้ากับวัฒนธรรมนั้นได้ การรวมตัวขององค์กรทั้งสองหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมแบบรุนแรงในองค์กรเดียวกัน จะส่งผลทำให้บุคลากรบางส่วนต้องสูญเสียไป

1.4 แนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

ชายน์ (พร ภิศก. 2546 : 28-29 ; อ้างอิงจาก Schein. 1990 : 13-14; 1991 : 243-245) ได้อธิบายแนวทางวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ 5 แนวทาง คือ

1. แนวทางการศึกษาแบบวิจัยเชิงสำรวจ (The Survey Research Approach) เป็นแนวทางที่มาจากแนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นคุณลักษณะของกลุ่มที่สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม โดยสมมติว่ามีมิติของวัฒนธรรมต่างๆ ในองค์กรที่จะศึกษาเอาไว้ล่วงหน้า แม้ว่าข้อมูลการศึกษาจะได้มาจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ก็ตาม แต่ก็ยังไม่สามารถชี้ได้อย่างชัดเจนว่ามิติทางวัฒนธรรมที่กำหนดเอาไว้ล่วงหน้านั้น ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาในองค์กรเพียงใด รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นนามธรรมจะวัดได้ด้วยเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสำรวจหรือไม่

2. แนวทางการศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ (The Analytic Descriptive Approach) คล้ายกับการศึกษาด้วยวิธีการสำรวจ แต่การทำโดยแยกส่วนของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นองค์ประกอบย่อยต่างๆ เพื่อใช้ในการศึกษา เช่น พิธีการ เรื่องเล่าขาน สัญลักษณ์หรือองค์ประกอบอื่นๆ ในทางวัฒนธรรม เพื่อศึกษาเจาะลึกในแต่ละประเด็น วิธีการนี้แม้จะเป็นวิธีการที่ดีแต่ก็มีจุดอ่อนที่ง่ายต่อการลำเอียง ขาดการยอมรับจากมุมมองอื่นๆ รวมทั้งขัดแย้งกับแนวการศึกษาแบบองค์รวม ที่ต้องการความเข้าใจองค์กรในภาพรวมไม่ใช่แยกส่วน

3. แนวทางการศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณา (The Ethnographic Approach) ใช้แนวทางการศึกษาด้านมานุษยวิทยาและสังคมวิทยา โดยมีสมมติฐานว่าจะเข้าใจโครงสร้างต่างๆ ในองค์กรไม่ได้ถ้าปราศจากการศึกษาด้วยการสังเกต ทั้งแบบเจาะลึกและแบบวงกว้าง พร้อมทั้งเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น วิธีการนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อปรากฏการณ์บางอย่างที่ยังไม่เคยมีการศึกษาหรือบันทึกเอาไว้ ต้องศึกษาจากหลายๆ กรณีก่อนที่จะสามารถสรุปเป็นข้อมูลทั่วไปได้ เป็นวิธีการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มอาชีพ ทำให้การศึกษาในแบบสังเกตการณ์จำกัดรูปแบบอยู่เฉพาะพฤติกรรมกลุ่มเท่านั้น

4. แนวทางการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ (Historical Approach) โดยทั่วไปแม้ว่านักประวัติศาสตร์ จะไม่ค่อยนิยมศึกษาในแง่ของวัฒนธรรมองค์กรก็ตาม แต่วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กรที่ได้รับการวิเคราะห์และศึกษามาเป็นระยะเวลานาน จุดอ่อนของวิธีการ

ศึกษาแบบนี้จะคล้ายกับวิธีการชาติพันธุ์วรรณา แต่สามารถชดเชยได้ด้วยวิธีการศึกษาแบบเจาะลึกทางประวัติศาสตร์และวิเคราะห์ต่อเนื่องระยะยาว

5. แนวทางการศึกษาแบบการให้คำปรึกษา (Clinical Approach) ดำเนินการในลักษณะเป็นกิจการที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารเพื่อพัฒนาองค์การ โดยสามารถเรียนรู้และวิเคราะห์บริบทต่างๆ ทางวัฒนธรรมองค์การได้ เช่น วิธีการกำหนดนโยบาย การกำหนดระบบการให้รางวัลและพิจารณาความดีความชอบ และกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์การ ผู้ให้คำปรึกษาจะทราบผลกระทบของกระบวนการต่างๆ ดังกล่าว ที่มีผลต่อองค์การเพื่อให้คำปรึกษาปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น ซึ่งวิธีการศึกษาแบบนี้เรียกว่าการพัฒนาองค์การ

ด้วยเหตุที่วัฒนธรรมคุณภาพเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวกับเป้าหมายของคุณภาพและเป็นค่านิยมขององค์การที่โน้มน้าวในการปรับปรุงคุณภาพและผลผลิต (Lewis; & Smith. 1994 : 123; Omachonu; & Ross. 1994 : 30-33; Kelemen. 2003 : 127) และวัฒนธรรมคุณภาพยังเป็นส่วนหนึ่งที่บูรณาการในวัฒนธรรมองค์การ (Gryna. 2001 : 220) อีกทั้งวัฒนธรรมคุณภาพเป็นสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ มีอยู่ และมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น ๆ ของบุคลากรในสถาบัน นอกจากนี้วัฒนธรรมคุณภาพยังเป็นคุณลักษณะภายในของกลุ่มสมาชิกในสถาบันที่สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม และด้วยวิธีการสำรวจตามกรอบของมิติวัฒนธรรมคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจในการศึกษาถึงเรื่องคุณภาพที่ปรากฏอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา งานวิจัยนี้ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จึงใช้แนวทางการศึกษาแบบวิจัยเชิงสำรวจเป็นวิธีการในการดำเนินการวิจัย

✖ 1.5 วัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษา

วัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษาเป็นวัฒนธรรมองค์การประเภทหนึ่ง ที่มีลักษณะเฉพาะต่างจากองค์การทั่วไปเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยเบอร์กควิสต์ (Bergquist. 1992 : 4-6; 1995 : 84-94) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาและความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมดังกล่าวกับประเด็นของคุณภาพ ได้ผลสรุปเป็นวัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษา 4 ด้าน ดังนี้

1. วัฒนธรรมวิชาการ (Collegial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ใช้กำหนดจุดประสงค์ที่สำคัญในวิทยาการของบุคลากรทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา คุณค่าของงานวิจัยของบุคลากรและความรู้ที่มี และกระบวนการปกครองกันตามหลักการของนักวิชาการ ที่ถือว่าเป็นสมมติฐานเกี่ยวกับการปกครองกันที่มีเหตุผลของสถาบัน ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้าใจกันในภาพรวมของสถาบันถึงการก่อกำเนิดการชี้แจงในความหมาย และการกระจายของความรู้ การพัฒนาคุณค่าเฉพาะทางและคุณภาพของลักษณะนิสัยในบรรดาคนรุ่นใหม่ที่จะเป็นผู้นำของสังคมในอนาคต

2. วัฒนธรรมการจัดการ (Managerial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ใช้กำหนดจุดประสงค์ที่สำคัญในการจัดองค์การ การสร้าง และประเมินงานที่มีผลนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ คุณค่าในความรับผิดชอบทางด้านงบประมาณ และทักษะที่มีประสิทธิภาพในการเป็นผู้ควบคุมงาน ที่ถือว่าเป็นสมมติฐานเกี่ยวกับความสามารถของสถาบันในการกำหนดและวัดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่

ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้าใจกันในภาพรวมของสถาบันถึงการอบรมในความรู้เฉพาะทาง ทักษะ และ ทักษะคิดให้กับผู้เรียนในการที่จะเป็นพลเมืองที่ประสบความสำเร็จและมีความรับผิดชอบ

3. วัฒนธรรมการพัฒนา (Developmental Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ใช้กำหนด

จุดประสงค์ที่สำคัญในการสร้างโปรแกรมและกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมบุคคลและความก้าวหน้าใน วิชาชีพของสมาชิกทั้งหมดในชุมชนวิชาการ เป็นการสร้างคุณค่าจากความจริงใจของบุคคลและ การบริการที่มีต่อผู้อื่น การวิจัยของสถาบันที่เป็นระบบ และการวางแผนด้านหลักสูตร ที่ถือว่าเป็น สมมติฐานเกี่ยวกับความปรารถนาที่มีอยู่ในตัวของบุคคลทุก ๆ คนในการบรรลุถึงวุฒิภาวะส่วนบุคคล การช่วยเหลือบุคคลอื่นในสถาบันเป็นการแสดงออกถึงวุฒิภาวะที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้าใจกันใน ภาพรวมของสถาบันถึงการสนับสนุนในศักยภาพของวุฒิภาวะด้านสติปัญญา อารมณ์ และ พฤติกรรมในกลุ่มผู้เรียน นักวิชาการ ผู้บริหาร และบุคลากรทั้งหมด

4. วัฒนธรรมการเจรจาต่อรอง (Negotiation Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ใช้กำหนด

จุดประสงค์ที่สำคัญในการสร้างความเสมอภาค นโยบายความเท่าเทียมกันในสังคม และขั้นตอน ในการจัดสรรทรัพยากรและผลประโยชน์ในสถาบัน ที่เป็นค่านิยมของการเผชิญหน้าและการเจรจา ต่อรองที่ยุติธรรมในกลุ่มบุคลากรและผู้บริหาร ที่ได้รับการมอบอำนาจจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่าง ชัดเจนของฝ่ายตรงกันข้าม ที่ถือว่าเป็นสมมติฐานเกี่ยวกับบทบาทขั้นสุดท้ายของอำนาจและเป็น ความต้องการที่เกิดขึ้นได้บ่อยๆ ในการเจรจาเพื่อไกล่เกลี่ยจากภายนอก เพื่อการดำรงอยู่ของ สถาบันทางวิชาการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้าใจกันในภาพรวมของสถาบันถึงการประกาศให้รู้ในสิ่งที่ไม่เป็นที่ ต้องการ ของทัศนคติและโครงสร้างทางสังคมของการดำรงอยู่ได้ หรือการสร้างทัศนคติและ โครงสร้างทางสังคมที่เพิ่มขึ้นหรือเกิดขึ้นใหม่

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดวัฒนธรรมสถานศึกษาตามรูปแบบของดีเทอร์ต; ชโรเดอร์; และ เมารีล (Detert; Schroeder; & Mauriel. 2000 : 853-858) รวมทั้งแนวคิดที่ได้จากงานวิจัย วัฒนธรรมองค์การสถาบันอุดมศึกษาของอาณัติ ลีมิกเดช (2546 : 21-22) สามารถนำมาอธิบายถึง วัฒนธรรมภายในสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะเป็นมิติต่าง ๆ ดังนี้

มิติที่ 1 เป็นองค์การที่ตั้งอยู่บนฐานของความจริงและความมีเหตุผล มิติของวัฒนธรรม ด้านนี้เป็นปัจจัยที่บุคลากรในองค์การใช้พิจารณาว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่จริงสิ่งใดไม่จริง เช่น ในสถาบัน อุดมศึกษา บุคลากรอาจมีความเห็นว่าความจริงเป็นเรื่องของความรู้ทางวิชาการ ดังนั้นการประเมิน ประสิทธิภาพของตนจึงใช้จากประสบการณ์และความรู้สึกของตนเอง ในขณะที่บางองค์การเห็นว่า ความจริงนั้นเป็นเรื่องที่สามารถประเมินอย่างเป็นระบบโดยอาศัยข้อมูลและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ องค์การที่มุ่งเน้นการจัดการคุณภาพโดยรวมนั้นจะใช้ข้อเท็จจริงและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ใน การตัดสินใจขององค์การ ซึ่งน่าจะเป็นแนวคิดที่สอดคล้องต่อรูปแบบของวัฒนธรรมสถาบัน อุดมศึกษา

มิติที่ 2 กำหนดคุณสมบัติด้านเวลาและขอบเขตของเวลาที่ชัดเจน แนวคิดเกี่ยวกับเวลาที่ มุ่งหวังผล จัดเป็นมิติที่สำคัญในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดย มุ่งหวังผลในระยะยาว โดยยอมสละผลประโยชน์ที่ได้รับในระยะสั้น การพิจารณาในมิตินี้ต่อการ

บริหารสถานศึกษาอาจพิจารณาจากการให้ทุนอุดหนุนในการวิจัยโครงการระยะยาว การลงทุนในการอบรมบุคลากร รวมทั้งการจัดสรรทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรในการให้ได้รับการศึกษาต่อ

มิติที่ 3 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะมีแรงจูงใจที่เพียงพอในการพยายามพัฒนางานของตนให้ดีที่สุด ปัญหาทางการบริหารจะเกิดจากระบบมากกว่าจากบุคลากร วัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาที่พึงปรารถนาในมิตินี้ จึงเหมือนกับองค์การที่มีการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่จะสะท้อนออกมาได้หลายประการ เช่น จากการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา การจ่ายค่าตอบแทน และความพยายามในการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

มิติที่ 4 ความก้าวหน้าของบุคลากรในแบบอนุรักษนิยม เทียบกับแบบการเปลี่ยนแปลง หรือแบบการเน้นนวัตกรรม จากงานวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่จะมีผลออกมาคล้ายคลึงกันโดยบ่งชี้ว่าบุคลากรมีแนวโน้มการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะความไม่แน่ใจในสถานะของตนเอง องค์การที่จะสร้างวัฒนธรรมคุณภาพได้นั้นจะต้องมีวัฒนธรรมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งสร้างผลงานที่ดีขึ้นหรือลักษณะการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดการศึกษาตลอดชีวิต บ่งชี้ว่าวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาในมิตินี้จะเน้นที่การเปลี่ยนแปลง เพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ตลอดเวลา ซึ่งอาจสะท้อนออกมาจากโครงการใหม่หรือกิจกรรมใหม่ๆ เช่น การจัดตั้งหน่วยงานระดับภาควิชาหรือคณะใหม่ หลักสูตรใหม่ การปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง การผลิตผลงานวิจัย เป็นต้น

มิติที่ 5 การกำหนดทิศทางในงาน ภาระหน้าที่ และการประสานงาน สามารถจำแนกวัฒนธรรมองค์การในมิตินี้ได้เป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 เน้นการการวัดผลงานจากการบรรลุเป้าหมายและประสิทธิภาพ กลุ่มที่ 2 เน้นที่การเข้าใจว่าการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นไม่ใช่จุดประสงค์หลักแต่อยู่ที่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ดังนั้นการบรรลุเป้าหมายจึงมีความหมายน้อยกว่าความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวมนั้นจะต้องเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถออกมาด้วยการประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบในสถาบันอุดมศึกษาควรมีการเน้นทิศทางการดำเนินงานตามหลักการนี้ด้วย

มิติที่ 6 การแยกกันทำงานเทียบกับการทำงานแบบเน้นความร่วมมือ มีองค์การบางลักษณะเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติงานที่แยกกันทำงาน แต่ส่วนมากแล้วการทำงานแบบเน้นความร่วมมือหรือการทำงานเป็นทีมจะสร้างเสริมประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมต้องการการทำงานเป็นทีมทั้งทางด้านภายในองค์การเองและการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ส่งสินค้าด้วย ซึ่งสอดคล้องกับในส่วน of สถาบันอุดมศึกษาที่มีการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อตอบสนองต่อสังคมในลักษณะของสหวิทยาการมากขึ้น การผลิตงานวิจัยหรือการพัฒนาการเรียนการสอนจึงควรมีวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแยกกันทำ

มิติที่ 7 การควบคุม ความพร้อมเพรียงกัน และความรับผิดชอบ องค์การที่มีการควบคุมสูงจะมีลักษณะของการบริหารจากส่วนกลาง มีกฎระเบียบในการบังคับบัญชาและรูปแบบการบริหาร

ที่ตายตัว เพื่อจำกัดความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในขณะที่องค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรนั้นจะเป็นการกระจายการควบคุมออกไป ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางกฎเกณฑ์เป็นไปอย่างไม่เคร่งครัด อย่างไรก็ตามเป้าหมายของการบริหารระบบภายใน ได้ระบุไว้ในการให้อำนาจการตัดสินใจด้านบริหารส่วนใหญ่ของสถาบันอุดมศึกษา กำหนดโดยสภาสถาบัน ลักษณะการควบคุมของสถาบันอุดมศึกษาที่พึงปรารถนา คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดของสถาบัน แทนที่จะเป็นเพียงเฉพาะจากกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตามการบริหารจากส่วนกลางทำให้เกิดการจัดสรรและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามมาอีกด้วย

มิติที่ 8 การกำหนดทิศทางและจุดหมายร่วมภายในและ/หรือภายนอก องค์การที่เน้นการดำเนินงานจากจุดหมายร่วมภายในจะมีกระบวนการตัดสินใจทั้งหมดเกิดขึ้นภายในเท่านั้น ในขณะที่องค์การที่ต้องการตอบสนองต่อลูกค้าจะเน้นการตัดสินใจโดยอาศัยจุดหมายร่วมจากภายนอก โดยเฉพาะจากลูกค้า การตั้งเป้าหมายในการยอมรับการประเมินจากภายนอกจะสอดคล้องกับการดำเนินงานโดยจุดหมายร่วมจากภายนอก ซึ่งอาจสะท้อนจากการอนุญาตให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เช่น กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา การมีกิจกรรมร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับองค์กรเอกชน รวมทั้งการรับการประเมินคุณภาพจากองค์การภายนอก เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับวัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษา สรุปได้ว่าวัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษาเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างจากองค์กรประเภทอื่นๆ โดยเฉพาะในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และสมมติฐาน ของบุคลากรในด้านวิชาการ ความมีเสรีภาพในการคิดการกระทำ การบริหารจัดการ การเน้นคุณภาพของผลผลิตคือผู้เรียน การพัฒนาทั้งในส่วนบุคคลและในภาพรวมของสถาบันอย่างต่อเนื่อง การประเมินประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งบริบทของวัฒนธรรมที่ได้ดังกล่าวสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้าใจและเป็นแนวทางในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อไป

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพการศึกษา

2.1 ความหมายของคุณภาพ

นักวิชาการด้านการจัดการคุณภาพให้ความหมายพื้นฐานของคำว่า “คุณภาพ” ที่เหมือนกัน คือหมายถึง การทำได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า (Besterfield; et al. 1995 : 5; Burrill; & Ledolter. 1998 : 131; George; & Weimerskirch. 1998 : 7; Goetsch; & Davis. 2001 : 3; Oakland. 2001 : 4; เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 41) ในส่วนความหมายที่มีรายละเอียดมากกว่านี้ นักวิชาการได้ให้ความหมายเพิ่มเติมอีกหลายประการ เช่น เบสเทอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1995 : 5-6) ได้ให้ความหมายของคุณภาพว่าหมายถึง ความเป็น

เลิศของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทำให้ประสบความสำเร็จหรือการทำได้เหนือกว่าความคาดหวัง ส่วนกรีนา (Gryna. 2001 : 6) ให้ความหมายคุณภาพว่าหมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าภายในและภายนอก การที่ผลิตภัณฑ์ผลิตได้ตามลักษณะที่ต้องการปราศจากข้อบกพร่องและเป็นสิ่งสำคัญในการนำไปสู่ความพึงพอใจ ในขณะที่โอคแลนด์ (Oakland. 2001 : 16) ให้ความหมายของคุณภาพว่าเป็นการทำได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ไม่จำกัดคุณลักษณะอยู่ที่ทำได้ตามหน้าที่ของผลิตภัณฑ์หรือบริการเพียงเท่านั้น และมีสิ่งที่คู่กับคุณภาพคือความเชื่อถือได้ในความสามารถของผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นการทำได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องและตลอดระยะเวลาการใช้งาน ในส่วนของโกเอช; และเดวิส (Goetsch; & Davis. 2001 : 3) ให้นิยามคุณภาพ คือ สภาพที่เป็นพลวัต มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ บุคคล กระบวนการ และสภาพแวดล้อมที่ทำให้ตรงหรือเหนือกว่าความคาดหวัง

นอกจากความหมายดังกล่าวแล้ว ยังมีความหมายคุณภาพในมุมมองของการทำได้ตามคุณลักษณะของคุณภาพ ในรูปแบบมิติของคุณภาพ (The Dimensions of Quality) ดังนี้ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพ (Performance) ได้แก่ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่เป็นปฐมภูมิ มิติที่ 2 ลักษณะพิเศษ (Features) ได้แก่ คุณลักษณะที่เป็นทุติยภูมิ ลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้น มิติที่ 3 การปฏิบัติตามกำหนด (Conformance) ได้แก่ การทำได้ตามข้อกำหนดรายการหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม มิติที่ 4 ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ได้แก่ ความคงเส้นคงวาของผลิตภัณฑ์ตลอดเวลาที่ใช้งาน มิติที่ 5 ช่วงระยะเวลา (Duration) ได้แก่ อายุการใช้งานของผลิตภัณฑ์ มิติที่ 6 การบริการ (Service) ได้แก่ การแก้ไขปัญหาและการรับคำตำหนิ มิติที่ 7 การตอบสนอง (Response) ได้แก่ การติดต่อกันระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อหรือผู้ส่งมอบ มิติที่ 8 ความสวยงาม (Aesthetics) ได้แก่ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการให้ความรู้สึกหรืออารมณ์ และมิติที่ 9 กิตติศัพท์ ได้แก่ ประสิทธิภาพที่ผ่านมาในอดีตหรือเรื่องอื่นๆ ที่รับทราบได้ขององค์กร (Bestertield; et al. 1995 : 5-6; Omachonu; & Ross. 1995 : 70; Gryna. 2001 : 5)

โดยสรุปแล้วคุณภาพจึงหมายถึง การดำเนินการเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ที่ทำให้ผลผลิตหรือผลงานที่ได้ตรงตามความต้องการหรือเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า โดยมีความน่าเชื่อถือของผลผลิตหรือผลงานตลอดเวลาที่ใช้งาน

2.2 ความหมายของการจัดการคุณภาพ

นักวิชาการด้านการจัดการคุณภาพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้นิยามความหมายของการจัดการคุณภาพไว้คล้ายคลึงกันโดยการเน้นที่กระบวนการ ผลลัพธ์ และตัวลูกค้า ดังนี้ แซลลิส (Sallis. 1993 : 34) ให้ความหมายของการจัดการคุณภาพ คือ ปรัชญาของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถใช้กับสถาบันการศึกษาใดๆ ด้วยชุดของเครื่องมือในการปฏิบัติ เพื่อให้ตรงหรือเหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ส่วนกรีนา (Gryna. 2001 : 11) ให้ความหมายของการจัดการคุณภาพ คือ กระบวนการในการกำหนดและการบริหารกิจกรรมที่ต้องการในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของคุณภาพในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเรื่องวิทย์

เกษสุวรรณ (2545 : 2) ที่ให้ความหมายการจัดการคุณภาพ คือ การจัดการกระบวนการต่างๆ ให้มีคุณภาพ เริ่มตั้งแต่การออกแบบ ไปจนถึงการผลิตและการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า หัวใจสำคัญของการจัดการคุณภาพอยู่ที่การจัดการกระบวนการต่างๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำนองเดียวกันกับกรมการค้าและอุตสาหกรรมแห่งสหราชอาณาจักร (Department of Trade and Industry : DTI) ที่ได้ให้ความหมายของการจัดการคุณภาพ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมร่วมในการกำหนดทิศทางและควบคุมองค์การในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุทั้งด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ (DTI : 2004 : Online)

โอกแลนด์ (Oakland. 2001 : 79) ให้ความหมายที่แตกต่างออกไป โดยให้ความหมายของการจัดการคุณภาพในมิติของระบบการจัดการคุณภาพ หมายถึง การประกอบกันขององค์ประกอบต่างๆ เช่น โครงสร้างองค์การ ความรับผิดชอบ กระบวนการ และทรัพยากรสำหรับการสร้างการจัดการคุณภาพ ในขณะที่บีมมอนด์ (Beaumont. 1992 : Online) ให้ความหมายของการจัดการคุณภาพที่ลงลึกในรายละเอียด คือ ลักษณะของหน้าที่การจัดการโดยรวมที่ใช้กำหนดและสร้างนโยบายคุณภาพในองค์การ โดย 1) การบรรลุผลของคุณภาพที่ปรารถนาต้องการความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งหมดในองค์การ ในขณะที่ความรับผิดชอบในการจัดการคุณภาพเป็นของผู้บริหารระดับสูง 2) การจัดการคุณภาพต้องรวมไปถึง การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากร และกิจกรรมที่มีความเป็นระบบในเรื่องอื่นๆ สำหรับคุณภาพ เช่น การวางแผน การดำเนินการ และการประเมินคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับหน่วยงานเครือข่ายคุณภาพการบริการ (Service Quality Network. 2002 : Online) ที่ให้ความหมายการจัดการคุณภาพ คือ กิจกรรมทั้งหมดของหน้าที่การจัดการโดยรวมที่ใช้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และความรับผิดชอบในคุณภาพ และดำเนินการสร้างโดยวิธีการต่างๆ เช่น การวางแผน การควบคุม การประกัน และการปรับปรุงคุณภาพในระบบคุณภาพ

ฮาร์วี; และไนท์ (Harvey; & Knight. 1996 : 1-23) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของคุณภาพ สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. คุณภาพคือการเป็นที่ยอมรับ หมายถึง การที่มีความเด่นในคุณลักษณะเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในสังคม ได้แก่ การมีชื่อเสียงจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในคุณภาพ มีความเป็นเลิศเฉพาะด้าน ผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ
2. คุณภาพคือการมีความสมบูรณ์หรือความคงเส้นคงวา หมายถึง การให้ความสำคัญกับกระบวนการและการกำหนดคุณลักษณะที่มุ่งไปสู่ความสมบูรณ์แบบ 2 ประการ คือ ความบกพร่องเป็นศูนย์ และวัฒนธรรมคุณภาพ
3. คุณภาพคือความสามารถในการตอบสนองวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ได้แก่ คุณลักษณะที่ลูกค้ากำหนด ความเหมาะสมกับภารกิจและวัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของลูกค้า
4. คุณภาพคือความคุ้มค่ากับเงินที่ใช้จ่ายไป
5. คุณภาพคือการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การมากขึ้น การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร

สรุปความหมายของการจัดการคุณภาพ หมายถึง กระบวนการในการบริหาร สั่งการ การควบคุม และการดำเนินงานในภารกิจหลักขององค์กร ทั้งการผลิตและการบริการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ โดยการทำให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและการสร้างความมั่นใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

2.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ

นักวิชาการด้านการจัดการคุณภาพได้พยายามนำเสนอแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพไว้อย่างหลากหลาย โดยเดมมิง (Deming, 1986 : 23-24) ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่ริเริ่มการจัดการคุณภาพโดยรวม ให้ความเห็นว่าปัญหาคุณภาพเกิดจากการบริหาร สาเหตุของปัญหาเกิดจากความล้มเหลวในการวางแผนล่วงหน้าของผู้บริหารระดับสูง การบริหารไม่ใช่ขั้นตอนในการดำเนินงานด้านคุณภาพ แต่เป็นแรงจูงใจในการที่จะทำหรือไม่ทำอย่างใดอย่างหนึ่งถ้าต้องการให้องค์การเจริญรุ่งเรือง และได้กำหนดหลักการจัดการคุณภาพ เพื่อเป็นการผสมผสานแนวคิดใหม่เกี่ยวกับคุณภาพและแนวทางการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน แนวคิดดังกล่าวเป็นการผสมผสานแนวคิดทางจิตวิทยาเข้ากับอุปสรรคในการยอมรับวัฒนธรรมคุณภาพ เป็นการให้ความสำคัญกับการป้องกันมากกว่าการแก้ไข ซึ่งทำให้เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพมากขึ้น โดยมีหลักการทั้งสิ้น 14 ข้อ (Deming's Universal Fourteen Points for Management) ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายที่จะปรับปรุงผลผลิตและการบริการ โดยมุ่งให้สามารถที่จะแข่งขัน มีความมั่นคงในธุรกิจและการสร้างงาน
2. ยอมรับการใช้ปรัชญาใหม่ในการทำงาน ท่ามกลางเศรษฐกิจยุคใหม่ การจัดการจะต้องมีความตื่นตัวในความท้าทายที่เกิดขึ้น ต้องมีการเรียนรู้ผลตอบสนองที่เกิดขึ้นและมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
3. ยกเลิกการการตรวจสอบเพื่อมุ่งสู่คุณภาพ โดยการสร้างคุณภาพในผลิตภัณฑ์ตั้งแต่การเริ่มผลิตแทนการตรวจสอบ
4. ยกเลิกการให้รางวัลกับธุรกิจโดยพิจารณาจากราคาเป็นหลัก ทดแทนด้วยการลดต้นทุนรวมให้ต่ำสุด โดยการสั่งสินค้ารายการใดรายการหนึ่งจากผู้ส่งมอบรายเดียว เป็นการสร้างความจงรักภักดีและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
5. ปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพและผลผลิตและขณะเดียวกันก็ลดค่าใช้จ่ายลง
6. จัดให้มีการอบรมในการปฏิบัติงาน การอบรมเป็นเครื่องมือที่ให้ประโยชน์อย่างมากต่อการปรับปรุงคุณภาพ
7. การสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร การบริหารแนวใหม่เน้นการใช้ภาวะผู้นำในการส่งเสริมการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่ดีขึ้นกว่าเดิม
8. ขจัดความกลัวออกไปเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อองค์กร ความมั่นคงในการทำงานเป็นแรงจูงใจพื้นฐานของบุคลากร คนส่วนมากอยากทำงานให้ดีที่สุด

สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

9. จัดสิ่งกีดขวางของหน่วยงานย่อยในองค์กร บุคลากรจากหน่วยงานย่อยต่างๆ ในองค์กรควรได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม องค์กรต้องป้องกันการดำเนินงานแบบต่างคนต่างทำระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

10. ยกเลิกคำขวัญ การชักชวน และเป้าหมาย หันมาให้ความสนใจกับระดับผลผลิตและการผลิตที่ไม่เกิดความสูญเสียจากการผิดพลาด

11. ยกเลิกการใช้โควตาเป็นเกณฑ์มาตรฐานงาน และยกเลิกการจัดการด้วยเป้าหมาย ด้วยการกำหนดจำนวนตัวเลขเป็นตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมายในเชิงปริมาณไม่เป็นผลดีต่อคุณภาพการผลิตหรือการบริการ

12. จัดสิ่งกีดขวางที่จะทำให้บุคลากรไม่ภาคภูมิใจในการทำงาน ความรับผิดชอบของผู้ควบคุมงานต้องเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ให้คำแนะนำ เพื่อการนี้ต้องเลิกระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และควรใช้การประเมินคุณค่า

13. ริเริ่มให้มีโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าและการพัฒนาตนเอง

14. ให้ทุกคนในองค์กรทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์กร การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นหน้าที่ของทุกคน

จูราน (Omachonu; & Ross. 1995 : 8-9; citing Juran. 1991 : 81-85; Juran; & Gryna. 1993 : 9) ได้เสนอแนะมิติด้านการจัดการคุณภาพในการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และการเน้นที่ความรับผิดชอบของการจัดการที่บรรลุถึงคุณภาพและความต้องการในการกำหนดเป้าหมาย โดยได้ให้ความหมายของคุณภาพ คือ ความเหมาะสมกับการใช้งาน (Fitness for Use) ในลักษณะของการออกแบบ การปฏิบัติตามข้อกำหนด การนำไปใช้ได้ ความปลอดภัย และการมีสภาพที่ดีขณะใช้งาน พร้อมกันนี้ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการคุณภาพในมิติของปรับปรุงคุณภาพ 10 ขั้นตอน (Juran's Ten Steps to Quality Improvement) ดังนี้

1. การสร้างการรับรู้ในความต้องการและโอกาสสำหรับการปรับปรุง
2. กำหนดเป้าหมายสำหรับการปรับปรุง
3. การจัดองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการริเริ่มจัดตั้งคณะกรรมการจัดการคุณภาพในองค์กร กำหนดปัญหา คัดเลือกโครงการ นัดหมายทีมงาน และแต่งตั้งผู้ที่ทำหน้าที่สนับสนุน

4. ให้การสนับสนุนการฝึกอบรม
5. ดำเนินการตามโครงการให้สำเร็จเพื่อแก้ไขปัญหา
6. การรายงานความก้าวหน้า
7. การให้การรับรองผล
8. การประชาสัมพันธ์ผลลัพธ์
9. การจัดเก็บบันทึกผล

10. การรักษาไว้ซึ่งแรงกระตุ้นด้วยการปรับปรุงประจำปีซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบและกระบวนการตามปกติขององค์กร

คrosby (Crosby) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ ได้แก่ แนวคิดความบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero Defect) แนวคิดการทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก (Do It Right the First Time) ในการจัดการคุณภาพขององค์กร (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 109) และนำเสนอหลักการของคุณภาพ 4 ประการ ได้แก่ คุณภาพคือการทำได้ตามมาตรฐาน คุณภาพได้จากการป้องกันของเสีย คุณภาพตามมาตรฐานต้องปราศจากของเสีย และคุณภาพคือการประหยัดเงิน (Schermerhorn. 1999 : 35) นอกจากนี้ยังนำเสนอการจัดการคุณภาพในลักษณะโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพ 14 ขั้นตอน (Omachonu; & Ross. 1995 : 8-9; citing Crosby. 1979; Burrill; & Ledolter. 1999 : 503; เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 111-116) ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อการจัดการคุณภาพ
2. จัดตั้งทีมงานปรับปรุงคุณภาพโดยมีตัวแทนมาจากทุกฝ่าย
3. กำหนดให้มีการวัดคุณภาพเพื่อกำหนดปัญหาที่ยังต้องการปรับปรุง
4. การหาต้นทุนคุณภาพ
5. ยกระดับการตระหนักถึงระดับคุณภาพในกลุ่มบุคลากร
6. ดำเนินการแก้ไขปัญหาคูณภาพที่กำหนดไว้
7. จัดเตรียมวางแผนการจัดการของเสียเป็นศูนย์
8. จัดฝึกอบรมหัวหน้างาน
9. จัดงานวันของเสียเป็นศูนย์
10. กำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพ
11. การกระตุ้นให้บุคลากรแจ้งปัญหาการปรับปรุงคุณภาพและรณรงค์การแก้ไขปัญห

สาเหตุของความผิดพลาด

12. การสร้างการยอมรับและการทำให้บุคลากรประทับใจในการมีส่วนร่วมปรับปรุงคุณภาพ
13. การจัดตั้งคณะกรรมการจัดการคุณภาพขององค์กร
14. ดำเนินการซ้ำตามขั้นตอนเดิม

ไฟเกนบาม (Feigenbaum) เน้นหลักการในการจัดการคุณภาพด้วยแนวคิดการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control) ไปยังหน่วยงานต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร โดยสนับสนุนระบบตั้งแต่การเริ่มการวางแผน การควบคุม เป็นการบูรณาการในการพัฒนา การบำรุงรักษา และการปรับปรุงคุณภาพโดยกลุ่มต่างๆ ในองค์กร โดยมีหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก คุณภาพเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารถึงระดับปฏิบัติการ ประการสุดท้าย ให้ความสำคัญกับต้นทุนการปราศจากคุณภาพ (Costs of Non-quality) ซึ่งมีความจำเป็นต้องจัดทำโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพเพื่อลดต้นทุนการควบคุมและต้นทุนความล้มเหลว (Omachonu; & Ross. 1995 : 9; Gryna. 2001 : 2; เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 116-117;

อ้างอิงจาก Kruger. 2001 : 151)

หลักการจัดการคุณภาพตามแนวคิดของไคเซน (Kaizen) โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับทั้งองค์กร โดยมีเป้าหมายในการจัดการคุณภาพ ดังนี้ 1) การทำให้ลูกค้าพึงพอใจกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ 2) การมุ่งทำให้ผลประโยชน์กับองค์กรสูงขึ้นต้องกระทำด้วยการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลผลิตที่เสียน้อยลงและต้นทุนลดลง และ 3) ช่วยเหลือให้บุคลากรบรรลุผลสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพในการทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จุดเน้นของแนวคิดนี้ คือ การคิดเกี่ยวกับกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการ การรับรู้ในปัญหา การใช้เครื่องมือในการแก้ไขปัญหา มุ่งเน้นที่บุคลากรด้วยการกระตุ้นและให้การสนับสนุนในความพยายามปรับปรุงระบบ การจัดโครงสร้างและให้การฝึกอบรมกับบุคลากรในการแก้ไขปัญหาคุณภาพ เป็นการสร้างคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์ด้วยการปรับปรุงกระบวนการการผลิต บุคลากรจะได้รับการสอนทักษะในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล สร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนมีอิสระในการรับรู้เกี่ยวกับปัญหา การสร้างระบบการให้คำแนะนำที่กระทำอย่างพิถีพิถันเพื่อทำให้การจัดการมุ่งสู่การรับรางวัลสำหรับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ (Burrill; & Ledolter. 1999 : 471; Omachonu; & Ross 1995 : 79)

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับหลักการการจัดการคุณภาพ สรุปได้ว่า 1) การจัดการและระบบในองค์กร เป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพด้อยในการดำเนินการ มากกว่ามีสาเหตุมาจากบุคลากรที่ปฏิบัติงาน 2) การตรวจสอบคุณภาพของผลลัพธ์สุดท้าย ไม่ได้เป็นการแก้ไขปัญหาการด้อยคุณภาพและไม่ได้นำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ ควรกำหนดเป็นนโยบาย การหามาตรการมากระตุ้น และการสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากร ในการมีส่วนร่วมการปรับปรุงคุณภาพมาทดแทน 3) ภาวะผู้นำด้วยการมีความมุ่งมั่น การสนับสนุน และการมีส่วนร่วมของผู้นำ เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของการจัดการคุณภาพ 4) การจัดโปรแกรมคุณภาพต้องการการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นจากบุคลากรทุกคนในองค์กร และ 5) การจัดการคุณภาพต้องการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ

2.4 มาตรฐานของการจัดการคุณภาพ

2.4.1 การจัดการคุณภาพตามมาตรฐาน BS 5750 และ ISO 9000 มาตรฐานการจัดการคุณภาพตาม BS 5750 เป็นมาตรฐานการจัดการคุณภาพของสหราชอาณาจักร (British Standard) ซึ่งเทียบได้กับมาตรฐาน ISO 9000 ซึ่งเป็นมาตรฐานนานาชาติ (International Standards Organization) (Sallis. 1993 : 58; Freeman. 1997 : 10; เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 256) โดยมีปรัชญาที่สำคัญ คือ คุณภาพจะต้องถูกสร้างไว้ในระบบและทุกขั้นตอนการปฏิบัติงานในองค์กร ตั้งแต่การออกแบบ การจัดซื้อ การผลิต การตลาดและการกระจายสินค้า ระบบการประกันคุณภาพจะเน้นที่การป้องกันมากกว่าการแก้ไข (Sallis. 1993 : 60-61; สมาน อัครภูมิ. 2542 : 57; เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 258)

ในปัจจุบันระบบการจัดการคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 ได้มีการปรับใหม่โดย

คณะกรรมการทางวิชาการของ ISO เป็นมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO 9000 : 2000 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลง 3 ประเด็น คือ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ เน้นหลักการใหม่ และเปลี่ยนแปลงส่วนอื่นๆ เพิ่มเติม โดยเน้นหลักการจัดการคุณภาพทั้งองค์การตามหลักการของการจัดการที่คิวเอ็ม (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 286-288) ดังนี้

- 1) การมุ่งเน้นลูกค้า องค์การอาศัยลูกค้า จึงต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคต ต้องมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า พยายามทำให้เกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง
- 2) ภาวะผู้นำ ผู้นำต้องกำหนดความเป็นเอกภาพของเป้าหมายและทิศทางขององค์การ ผู้นำควรสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่คนได้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการทำตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร บุคลากรทุกระดับเป็นส่วนสำคัญขององค์การ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทำให้ได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์การ
- 4) การใช้แนวทางกระบวนการ ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาจะบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อได้ใช้กระบวนการต่างๆ เป็นเครื่องมือในการจัดทำกิจกรรมและการใช้ทรัพยากร
- 5) แนวทางระบบในการจัดการ มีการระบุ ทำความเข้าใจ และการจัดการกระบวนการต่างๆ เป็นระบบ ซึ่งมีผลทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควรกำหนดให้การปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การอย่างต่อเนื่องเป็นวัตถุประสงค์อันถาวรขององค์การ
- 7) แนวทางการตัดสินใจตามข้อเท็จจริง การตัดสินใจต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสาร
- 8) ความสัมพันธ์ในลักษณะการมีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้ส่งมอบ องค์การและผู้ส่งมอบต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน โดยการเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าให้ทั้งสองฝ่าย

2.4.2 การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) แนวทางของคุณภาพโดยรวมประกอบด้วยกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ เป็นการบูรณาการความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพในทุกๆ ระดับ การปรับปรุงประสิทธิภาพนี้ส่งผลโดยตรงกับความพึงพอใจ เช่น เป้าหมายการทำงานข้ามสายงาน ถือเป็นเรื่องของคุณภาพ ค่าใช้จ่าย กำหนดการ ภารกิจ ความต้องการ และความเหมาะสม คุณภาพโดยรวมเป็นการบูรณาการพื้นฐานของเทคนิคการจัดการ ความพยายามในการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่และเครื่องมือทางเทคนิค ภายใต้แนวทางของวิทยาการ ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมท้ายที่สุดคือการเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Goetsch; & Davis. 2001 : 3 ; citing Air Force Development Test Center, Elgin Air Force Base. 1991 : pp. 13) โดยมี

องค์ประกอบหลัก (Goetsch; & Davis. 2001 : 6-9) ดังนี้

- 1) ใช้แนวทางยุทธศาสตร์เป็นฐาน คือ การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์จากผู้บริหาร และกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 2) การมุ่งเน้นลูกค้า ด้วยหลักการที่ว่าลูกค้าเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กร ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก เป็นผู้กำหนดคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ
- 3) การคำนึงถึงแต่เรื่องคุณภาพ จากการที่ลูกค้าเป็นผู้กำหนดคุณภาพ บุคลากรในองค์กรจึงต้องคำนึงแต่จะทำอย่างไรจะให้ตรงหรือเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า หรือทำอย่างไรให้ดีกว่าเดิมเสมอ
- 4) ใช้แนวทางวิทยาศาสตร์ นอกจากทักษะบุคลากร การมีส่วนร่วม และการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการคุณภาพโดยรวมแล้ว ส่วนสำคัญคือแนวทางทางวิทยาศาสตร์ในการจัดโครงสร้างงาน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาที่สัมพันธ์กับงาน มีการใช้ข้อมูลในการเปรียบเทียบสมรรถนะ การตรวจสอบประสิทธิภาพ และทำการปรับปรุง
- 5) ความมุ่งมั่นระยะยาว การจัดการคุณภาพโดยรวมต้องการนวัตกรรม การจัดการเป็นแนวทางใหม่ในการทำธุรกิจ ต้องการวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ในภาพรวมของทั้งองค์กร จึงจำเป็นต้องมีความมุ่งมั่นของผู้บริหารและบุคลากรในระยะเวลายาวนานเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ
- 6) ทีมงาน การร่วมมือกันดำเนินงานเป็นการร่วมกันแข่งขันหรือต่อสู้เพื่อลูกค้า ไม่ใช่การต่อสู้แข่งขันกันเพื่ออำนาจของแต่ละคน ซึ่งรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบตัวแทนที่แต่งตั้ง และชุมชนในพื้นที่
- 7) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นเป้าหมายพื้นฐานสำหรับกำหนดคุณภาพโดยรวม เนื่องจากการผลิตหรือบริการถูกสร้างหรือดำเนินการโดยบุคลากรโดยผ่านทางกระบวนการในสภาพแวดล้อมของระบบ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจึงส่งผลถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีต่อลูกค้า
- 8) การให้การศึกษาและการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการปรับปรุงบุคลากรบนพื้นฐานของความต่อเนื่อง โดยการศึกษาและการฝึกอบรมให้กับบุคลากรเป็นผู้รู้ในการทำงานที่ยากจะทำให้การทำงานได้ดี
- 9) ความอิสระปราศจากการควบคุม การมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรเป็นพื้นฐานของคุณภาพโดยรวม เป็นการนำไปสู่ความรู้สึกที่ดีและเชื่อมั่นในกระบวนการตัดสินใจและเพิ่มความรู้สึกในการเป็นเจ้าของให้กับบุคลากร
- 10) ความเป็นเอกภาพในวัตถุประสงค์ ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยการมีส่วนร่วมและการมอบอำนาจให้กับบุคลากร
- 11) การมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร

2.4.3 รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคัม บัลดริจ ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีการตรวจประเมินว่าสถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่

กำหนดไว้ครบถ้วนหรือไม่และมีอยู่ในระดับใด โดยมีเกณฑ์ (สกอ. 2546 : 27-28 ; อ้างอิงจาก Baldrige National Quality Program : National Institute of Standards and Technology. 2003. Baldrige National Quality Program: 2003 Education Criteria for Performance Excellence) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1.1) ภาวะผู้นำในองค์กร ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง ระบบธรรมาภิบาลขององค์กร การทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร

1.2) ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ พฤติกรรมเชิงคุณธรรมและจริยธรรม การให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กร

2) การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.1) การพัฒนากลยุทธ์ ได้แก่ กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การพัฒนาแผนปฏิบัติงานและการนำแผนไปปฏิบัติ การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

3.1) ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3.2) ความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แนวทาง การนำไปปฏิบัติ และความพึงพอใจ

4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

4.1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

4.2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ ได้แก่ ความพร้อมใช้งานของสารสนเทศ ความรู้ขององค์กร

5) การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร ประกอบด้วย

5.1) ระบบงาน ได้แก่ การจัดและบริหารงาน ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์และบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ

5.2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน

5.3) สุขภาพกายสบายใจ และความพึงพอใจของบุคลากร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้การสนับสนุนและความพึงพอใจของบุคลากร

6) การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย

6.1) กระบวนการซึ่งเน้นการเรียนรู้

6.2) กระบวนการสนับสนุน

7) ผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย

7.1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

- 7.2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 7.3) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด
- 7.4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 7.5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์การ
- 7.6) ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

2.4.4 รางวัลคุณภาพแห่งภาคพื้นยุโรปเพื่อการจัดการคุณภาพ (European Foundation for Quality Management: EFQM) ได้จัดทำข้อกำหนดเพื่อการประเมินองค์การในการขอรับรางวัลคุณภาพแห่งภาคพื้นยุโรป (European Award: UK/EQA) เพื่อเป็นแนวทางการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการจัดการคุณภาพที่ดีในองค์การ โดยมีกรอบการประเมินคุณภาพในปี ค.ศ. 2004 (EFQM, 2004 : Online) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1.1) ผู้นำกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และจริยธรรม ที่เป็นรูปแบบหน้าที่ของวัฒนธรรมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

1.2) ผู้นำในฐานะการมีส่วนร่วมส่วนบุคคลในการสร้างความมั่นใจในระบบการจัดการองค์การที่ถูกสร้างขึ้น พัฒนาขึ้น และได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.3) ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำที่มีต่อลูกค้า หุ่นส่วน และตัวแทนของสังคม

1.4) การสนับสนุนของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มีต่อบุคลากรในองค์การ

1.5) การระบุดำเนินการและผู้นำและผู้ชนะเลิศในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

2) นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร ประกอบด้วย

2.1) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์บนฐานของความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในปัจจุบันและในอนาคต

2.2) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์บนฐานของสารสนเทศจากการวัดประสิทธิภาพ การวิจัย การเรียนรู้ และกิจกรรมที่สัมพันธ์กับภายนอก

2.3) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่ถูกพัฒนา ได้รับการทบทวนและปรับปรุง

2.4) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่ถูกสื่อสารและได้รับการขยายผ่านทางกรอบงานของกระบวนการหลัก

3) การจัดการบุคลากร ประกอบด้วย

3.1) การวางแผน การจัดการ และการปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์

3.2) ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรได้รับการกำหนด พัฒนา และรักษาไว้

3.3) บุคลากรมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3.4) บุคลากรและองค์การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

3.5) บุคลากรได้รับการยกย่อง การให้รางวัล และได้รับความสนใจ

- 4) การจัดการทรัพยากรและหุ้นส่วน ประกอบด้วย
 - 4.1) การจัดการหุ้นส่วนภายนอก
 - 4.2) การจัดการทรัพยากรด้านการเงิน
 - 4.3) การจัดการวัตถุดิบ เครื่องมือ และสิ่งปลูกสร้าง
 - 4.4) การจัดการเทคโนโลยี
 - 4.5) การจัดการทรัพยากรด้านสารสนเทศและความรู้
- 5) การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย
 - 5.1) กระบวนการที่ถูกออกแบบและมีการจัดการที่เป็นระบบ
 - 5.2) กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง ตรงความต้องการ การใช้นวัตกรรม ทำให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด การเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น
 - 5.3) ผลิตภัณฑ์และบริการถูกออกแบบและพัฒนาบนฐานความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
 - 5.4) ผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการผลิต การส่งมอบ และการบริการที่ดี
 - 5.5) ความสัมพันธ์กับลูกค้าได้รับการจัดการและการเพิ่มคุณค่า
- 6) ผลลัพธ์ความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วย
 - 6.1) การวัดการรับรู้ที่เกิดกับลูกค้าโดยตรง การวัดจากผลิตภัณฑ์ บริการ และองค์การ
 - 6.2) การวัดทางอ้อมหรือการพยากรณ์ความพึงพอใจของลูกค้า
- 7) ความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบด้วย
 - 7.1) การวัดการรับรู้ที่เกิดกับบุคลากรโดยตรง การวัดจากความรู้สึกและความพึงพอใจ
 - 7.2) การวัดโดยตัวพยากรณ์เพิ่มเติมและผลจากความพึงพอใจของบุคลากร
- 8) ผลกระทบต่อสังคม ประกอบด้วย
 - 8.1) การวัดการรับรู้และมุมมองของชุมชนในพื้นที่และต่างพื้นที่ที่เป็นผลกระทบต่องานขององค์การ
 - 8.2) การวัดโดยตัวพยากรณ์เพิ่มเติมและผลกระทบต่อสังคม
- 9) ผลลัพธ์ของการดำเนินการ ประกอบด้วย
 - 9.1) การวัดประสิทธิภาพหลักของผลที่ได้ตามมา
 - 9.2) ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลัก

2.4.5 รางวัลเดมมิง (The Deming Prize) กำหนดวิธีการประเมินองค์การเพื่อการให้รางวัลเพื่อความเป็นเลิศในการดำเนินการที่เรียกว่าการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control: TQC) โดยมีรายการตรวจสอบและประเมิน (Hakes. 1996 : 22-23; The W. Edward Deming Institute. 2004 : Online) ดังนี้

- 1) นโยบายขององค์การ

2) การจัดองค์การและการบริหาร

3) การศึกษาและการกระจายความรู้

4) การดำเนินการ ได้แก่ การจัดการผลประโยชน์ การควบคุมค่าใช้จ่าย การจัดซื้อและการควบคุมสินค้าคงคลัง การควบคุมกระบวนการผลิต การจัดการการสนับสนุน การควบคุมเครื่องมือวัด การบริหารบุคลากร ความสัมพันธ์กับบุคลากร การจัดโปรแกรมการศึกษา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดการงานวิจัย ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ขั้นตอนที่ไม่น่าพึงพอใจ การใช้สารสนเทศจากลูกค้า การประกันคุณภาพ การบริการลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมีข้อปฏิกิริยาเพื่อการตรวจสอบระบบ ดังนี้ การจัดเก็บรวบรวมและใช้สารสนเทศด้านคุณภาพ การวิเคราะห์ มาตรฐาน การควบคุม และการประกันคุณภาพ

5) ผลกระทบ ผลกระทบจากการควบคุมคุณภาพโดยรวมส่งผลถึงคุณภาพ การบริการการจัดส่ง ค่าใช้จ่าย ผลประโยชน์ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อม

6) การวางแผนในอนาคต

2.4.6 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้จัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) เพื่อเป็นแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ โดยมีเกณฑ์เพื่อการประเมินคุณภาพขององค์กรเพื่อการขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ ประกอบด้วย การนำองค์การ ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์การโดยผู้นำระดับสูง ธรรมชาติ และ การทบทวนผลการดำเนินการขององค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และการให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การจัดทำกลยุทธ์ ได้แก่ กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด และ ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์การ ได้แก่ การวัดผลการดำเนินการ และการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ ได้แก่ ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และความรู้ขององค์การ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ระบบงาน ได้แก่ การจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การจ้างงานและความก้าวหน้าในการทำงาน 2) การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน และ 3) ความผาสุก

และความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย 1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 2) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ 3) ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด 4) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล 5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร และ 6) ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

โดยสรุป มาตรฐานของการจัดการคุณภาพจึงเป็นข้อกำหนดที่ถูกสร้างขึ้นมาจากองค์การสากลระหว่างประเทศ หรือองค์การของประเทศที่มีความน่าเชื่อถือ เพื่อใช้อ้างอิงและเป็นแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรหรือของหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และยังใช้ในการประเมินผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายด้านคุณภาพของหน่วยงานหรือไม่

2.5 ความหมายของคุณภาพการศึกษา

กอร์ดอน; และพาร์ลิงตัน (Rowley. 1997 : 8 ; citing Gordon; & Parlington. 1993) ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาว่าหมายถึง กระบวนการที่สถาบันการศึกษาได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และบรรลุสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษารวมทั้งเป็นไปตามมาตรฐานทางวิชาการ ในขณะที่ เซง; และแทม (Cheng; & Tam. 1997 : 23) ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาไว้ว่า เป็นการจัดการศึกษาที่สนองความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้เรียนและตลาดแรงงาน การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องครอบคลุมทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ส่วนการ์วิน (Owlia; & Aspinwall. 1996 : 13 ; citing Garvin. 1987) ได้เสนอมุมมองของคุณภาพการศึกษาเป็น 8 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 ด้านสมรรถนะ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพบัณฑิตจะต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานในสาขาวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษา

มิติที่ 2 ด้านคุณลักษณะพิเศษ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพไม่ใช่เป็นการจัดการศึกษาเพียงเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในเนื้อหาพื้นฐานเฉพาะสาขาวิชานั้น แต่จะต้องจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้เกิดทักษะที่เป็นคุณลักษณะพิเศษของสาขาวิชานั้น

มิติที่ 3 ด้านความเที่ยงตรง การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องเป็นการจัดการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้รับความรู้และได้เรียนรู้ทักษะที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงและมีความทันสมัย

มิติที่ 4 ด้านความตรงตามข้อกำหนดตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสถาบันจะต้องจัดการศึกษาได้ตรงตามข้อกำหนดตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้และเป็นไปตามคำมั่นสัญญาที่ได้ไว้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

มิติที่ 5 ด้านความจริงจังยั่งยืน การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องทำให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่ติดตัวอย่างคงทนถาวรด้วยการมีทั้งความรู้และทักษะที่ลึกซึ้งเพียงพอ

มิติที่ 6 ด้านความสามารถในการทำประโยชน์ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องทำให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้ให้เกิดประโยชน์กับสังคมในสาขาวิชาที่ศึกษา และสนองตามความต้องการของสังคม

มิติที่ 7 ด้านความรู้สึที่ดี การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องสร้างให้เกิดภาพพจน์ที่ดีในสายตาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

มิติที่ 8 ด้านการรับรู้ในคุณภาพ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องตรงตามการรับรู้ในเรื่องคุณภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การนิยามคุณภาพการศึกษาในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อให้ทุกสถาบันมีความเข้าใจความหมายของคุณภาพการศึกษาที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ความหมายของคุณภาพการศึกษาซึ่ง สกอ. (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544ช : ก) นำมาจากการสัมมนาประชาพิจารณ์ เรื่อง แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ได้นิยามไว้ ดังนี้คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามปณิธานและภารกิจของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามนโยบายการพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศ ตลอดจนปณิธานและภารกิจเฉพาะในการจัดการศึกษาของแต่ละสถาบัน

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา

บาร์เน็ต (Barnett. 1992 : 112) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นในกิจกรรมหลัก 4 ประการ ได้แก่ คุณภาพของการเรียนการสอน คุณภาพของกระบวนการประเมินผู้เรียน คุณภาพของการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอน และคุณภาพของกระบวนการประกันคุณภาพ ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้ดำเนินการจัดทำหนังสือเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2546 เพื่อเป็นความรู้ให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงงาน รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาระบบการจัดการให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และใช้เกณฑ์นี้เป็นตัวเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยกำหนดกรอบแนวคิดและค่านิยมหลักเพื่อเป็นเกณฑ์คุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2546 : 3-12 ; อ้างอิงจาก Baldrige National Quality Program : National Institute of Standards and Technology. 2003. Baldrige National Quality Program: 2003 Education Criteria for Performance Excellence) ดังนี้

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ เป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในความมุ่งมั่นความคิดริเริ่ม เป็นแบบอย่างในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และพฤติกรรมส่วนบุคคลเพื่อแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่การจัดการที่มีคุณภาพตลอดจนการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์การ

2. การศึกษาแบบเน้นการเรียนรู้ (Learning-centered Education) เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่มีลักษณะ 1) มีมาตรฐานและความคาดหวังในการพัฒนาผู้เรียนสูง 2) บุคลากรมีความ

เข้าใจและสรรค์สร้างวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียนในรูปแบบต่างๆ 3) เน้นการใช้สื่อ เทคนิค ประสบการณ์ และแหล่งทรัพยากรภายนอกเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ 4) ใช้การประเมินผลย่อย เพื่อวัดผลและปรับปรุงประสบการณ์การเรียนรู้ 5) ใช้การประเมินผลรวม เพื่อวัดความก้าวหน้าของผู้เรียนเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ปกติ 6) ให้ผู้เรียนและครอบครัวประเมินผลด้วยตนเอง และ 7) เน้นความสนใจตรงจุดเปลี่ยนที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนชั้นเรียน การทำงาน

3. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล ต้องมีการสร้างค่านิยมการเรียนรู้ตลอดเวลาให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีขององค์การ ความสำเร็จขององค์การเกิดจากการเรียนรู้ การฝึกอบรม และการฝึกฝนทักษะใหม่ๆ ช่วยให้องค์การมีความสามารถรอบด้าน เกิดความพึงพอใจ และคงอยู่กับองค์การ เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน (Cross-functional Learning) สร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และองค์การเกิดความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ตลอดเวลา

4. การเห็นคุณค่าของคณาจารย์ บุคลากร และพันธมิตร ด้วยหลักการที่ว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากร องค์การที่เห็นคุณค่าของบุคลากรจะต้องแสดงให้เห็นถึง ภาวะผู้นำในการทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จ การยกย่องชมเชยนอกเหนือจากค่าตอบแทนเรื่องงาน มีพัฒนาการและความก้าวหน้าในองค์การ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความเป็นพันธมิตรมีความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5. ความคล่องตัว เป็นความฉับไว ความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการให้ความสำคัญกับเวลา และค่าใช้จ่ายที่ลดลง

6. การมุ่งเน้นอนาคต การคาดการณ์ในอนาคตเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ เช่น ความต้องการการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป วิธีการจัดการเรียนการสอน ความพร้อมของทรัพยากร ความคาดหวังของผู้เรียน โอกาสใหม่ พัฒนาการทางเทคโนโลยี เป็นต้น ผู้นำองค์การและสมาชิกจะต้องมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ร่วมในการกำหนดแผนอนาคตร่วมกัน เพื่อตอบสนองสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อการปรับปรุงหลักสูตร การให้บริการ กระบวนการต่างๆ ขององค์การเพื่อการสร้างคุณค่าใหม่ มิติใหม่ของผลการดำเนินการ การปรับปรุงคุณค่าทางการศึกษา องค์การจึงต้องมีการชี้นำและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การจัดทำแผนการขององค์การจำเป็นต้องให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญในกระบวนการหลักและผลลัพธ์ มีการกลั่นกรองใจความสำคัญจากข้อมูลมาเป็นสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน กำหนดแนวโน้ม และการวางแผน

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำและบุคลากรจะต้องให้ความสำคัญและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ มีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำหน้าที่พลเมืองดี ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ต้องรวมสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานในองค์การ

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า การวัดผลการดำเนินการควรมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์เป็นหลัก เพื่อการสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการระบุความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างชัดเจน มีการวางแผนที่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย

11. มุมมองเชิงระบบ เพื่อการจัดการองค์การให้บรรลุผลการดำเนินงาน โดยมีค่านิยมหลักทั้งหมดตามการจำแนกประกอบกันขึ้นมาเป็นกลไกของระบบ การดำเนินการต้องอาศัยการมองภาพรวมขององค์การ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันในข้อกำหนดต่าง ๆ และการบูรณาการปัจจัยเพื่อเชื่อมโยงการดำเนินงานที่สัมพันธ์กัน มุมมองเชิงระบบจึงหมายถึงการจัดการภายในองค์การและปัจจัยทั้งหมดเพื่อบรรลุความสำเร็จและเป้าหมาย

การจัดการคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่าง ๆ (Lewis; and Smith. 1994 : 128) ตามลำดับดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงระบบและโครงสร้าง (Change in Systems and Structures) การปรับเปลี่ยนระบบและโครงสร้างขององค์การจัดเป็นส่วนหนึ่งของหลักการของการปรับปรุงคุณภาพโดยรวม

2. การเปลี่ยนแปลงในการกระทำ (Change in Actions) การกระทำเป็นพื้นฐานของการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของหลักการปรับปรุงคุณภาพโดยรวม

3. การเปลี่ยนแปลงในบทบาทหน้าที่ (Change in Roles) การจัดการเป็นการนำไปสู่บทบาทหน้าที่ใหม่ๆ เสมือนเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้สนับสนุน ผู้ให้บริการ ผู้สร้างสรรค์ และผู้ส่งเสริม

4. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Change in Behaviors) การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของการจัดการจะเป็นการแสดงให้เห็นพฤติกรรมประจำวันที่เปลี่ยนไปของผู้จัดการอย่างชัดเจน เช่น จะต้องอำนวยความสะดวก สนับสนุน ให้บริการ สร้างสรรค์ และส่งเสริม

5. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Change in Attitudes) พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ดังนั้นถ้าต้องการฝึกให้บุคลากรเกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป ต้องสร้างความแตกต่างในการประพัตินของบุคลากรเป็นอันดับแรก

6. การเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐาน (Change in Norms) การเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมาทั้งด้านบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม และทัศนคติ จะส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับบุคคลและบรรทัดฐานขององค์การ

7. การเปลี่ยนแปลงค่านิยม (Change in Values) จุดสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่ผ่านมา คือ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมขององค์การและบุคลากรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

แซลลิส (Sallis. 1993 : 82) ได้สรุปเปรียบเทียบให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาที่มีการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ และมีการนำมาปฏิบัติจนถือว่าคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่าสถาบันอุดมศึกษาคุณภาพ จะมีลักษณะดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบการจัดการคุณภาพ

สถาบันที่มีระบบการจัดการคุณภาพ	สถาบันแบบเดิม
1. มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	1. มุ่งเน้นที่ความต้องการภายใน
2. มุ่งเน้นการป้องกันปัญหา	2. มุ่งเน้นการค้นหาปัญหา
3. มีการลงทุนทางด้านบุคลากร	3. ไม่มีระบบในแนวทางการพัฒนาบุคลากร
4. มีกลยุทธ์สำหรับการจัดการคุณภาพ	4. ไม่มีวิสัยทัศน์ด้านกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ
5. การจัดการกับคำตำหนิเสมือนเป็นโอกาสในการเรียนรู้	5. การจัดการกับคำตำหนิเป็นเพียงสิ่งรบกวนการปฏิบัติงาน
6. มีการกำหนดคุณลักษณะด้านคุณภาพไปทั่วทั้งองค์กร	6. ไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพ
7. มีนโยบายและด้านคุณภาพ	7. ไม่มีแผนด้านคุณภาพ
8. ผู้จัดการอาวุโสเป็นผู้นำคุณภาพ	8. บทบาทในการจัดการเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการควบคุม
9. ทุกๆ คนมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุง	9. เฉพาะทีมงานเท่านั้นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
10. ผู้อำนวยการด้านคุณภาพเป็นผู้นำการปรับปรุงกระบวนการ	10. ไม่มีผู้อำนวยการด้านคุณภาพ
11. บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มคุณภาพ ความคิดสร้างสรรค์ได้รับการสนับสนุน	11. ขั้นตอนและกฎระเบียบทั้งหมดเป็นสิ่งที่สำคัญ
12. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบมีความชัดเจน	12. ไม่มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
13. มีวิธีการในการประเมินที่ชัดเจน	13. ไม่มีวิธีการในการประเมินที่เป็นระบบ
14. คุณภาพเป็นตัวกลางในการเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	14. คุณภาพเป็นตัวกลางในการเพิ่มต้นทุน
15. มีการวางแผนระยะยาว	15. มีการวางแผนระยะสั้น
16. คุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม	16. คุณภาพถูกมองว่าเป็นสิ่งอื่นและเป็นจุดเริ่มของความยุ่งยาก
17. การสร้างคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่สำคัญของตนเอง	17. การตรวจสอบคุณภาพให้ตรงความต้องการของบุคคลภายนอก
18. มีการกิจที่มีจุดเด่นเฉพาะ	18. ไม่มีภารกิจที่มีจุดเด่นเฉพาะ
19. การจัดการกับผู้ร่วมงานเสมือนเป็นลูกค้า	19. มีวัฒนธรรมแบบเป็นลำดับชั้น

ที่มา : Edward Sallis. (1993). *Total Quality Management in Education*. p.82

2.7 การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย กำหนดโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47-51 ซึ่งกำหนดให้มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาเป็น 2 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบการประเมินคุณภาพภายใน (Internal Quality Assessment System) ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งสามารถกำหนดรูปแบบ วิธีการในการดำเนินการ ตลอดจนการกำหนดองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ได้ตามความเหมาะสมกับบริบทของสถาบัน ตามกรอบแนวทางที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และ 2) ระบบการประเมินคุณภาพภายนอก (External Quality Assessment System) ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระภายนอก ได้แก่ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ที่จัดตั้งตามมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544 : 50-54)

ในการประเมินคุณภาพภายนอก ได้มีการกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมิน โดย สมศ. ได้วางกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่พึงได้รับการประเมิน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2544 : 19) ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ที่ประเมินผลผลิต (Output) ของการจัดการจัดการศึกษา อาทิ จำนวนบัณฑิต จำนวนผลงานวิจัย จำนวนการให้บริการวิชาการ จำนวนกิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น
2. ตัวบ่งชี้ที่ประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ของการจัดการศึกษา อาทิ อัตราการได้งาน ความพอใจของนายจ้าง ความพอใจของผู้รับบริการ จำนวนงานวิจัยที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในภาคอุตสาหกรรม เป็นต้น
3. ตัวบ่งชี้ที่ประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency) อาทิ อัตราการจบการศึกษา ระยะเวลาการศึกษาโดยเฉลี่ยของบัณฑิต ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา เป็นต้น
4. ตัวบ่งชี้ที่ประเมินตัวป้อนและกระบวนการจัดการศึกษา (Input / Process) ที่สำคัญ บางเรื่อง อาทิ คุณวุฒิและตำแหน่งวิชาการของอาจารย์ จำนวนทุนวิจัยต่ออาจารย์ การจัดการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ฝึกคิดวิเคราะห์และฝึกปฏิบัติอย่างเพียงพอ เป็นต้น

ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินจำแนกเป็น 3 ประเภท (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2544 : 20-24) คือ

1. ตัวบ่งชี้สมรรถนะสำคัญ (Key Performance Indicators: KPI) เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้กับสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ทุกระดับ และทุกกลุ่มสาขาวิชา มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถวัด จัดเก็บ ตรวจสอบและให้ความหมายเกี่ยวกับคุณภาพหรือประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาได้

2. ตัวบ่งชี้สมรรถนะสำคัญเฉพาะกลุ่มสาขาวิชา เป็นตัวบ่งชี้ที่เพิ่มเติมขึ้นและปรับใช้ให้เหมาะสมกับธรรมชาติของกลุ่มสาขาวิชา จำนวน 4 กลุ่มสาขาวิชา คือ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์

3. ตัวบ่งชี้ที่จะพิจารณาจากรายงานประจำปีของสถาบันที่เกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน

ในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาตัวบ่งชี้แต่ละรายการนั้น มีการกำหนดเกณฑ์เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) เกณฑ์มาตรฐาน (Standard Criteria) เพื่อรักษามาตรฐานการจัดการศึกษา 2) เกณฑ์ที่กำหนดพิสัย (Range) เพื่อกระตุ้นการพัฒนา 3) เกณฑ์เปรียบเทียบระหว่างสถาบัน (Institute Comparison) ใช้สำหรับตัวบ่งชี้ที่ไม่มีการกำหนดเกณฑ์ตายตัวเนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ที่ไม่เคยมีการประเมินมาก่อน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2544 : 24) โดยกำหนดเป็นมาตรฐานจำนวน 8 ด้าน และตัวบ่งชี้จำนวนรวม 28 ตัวบ่งชี้ เพื่อเป็นเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต

ตัวบ่งชี้

- 1.1 ร้อยละของการได้งานภายใน 1 ปี รวมทั้งการประกอบอาชีพอิสระ และการเรียนต่อระดับบัณฑิตศึกษา
- 1.2 ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิต
- 1.3 จำนวนบทความจากวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่ตีพิมพ์ในวารสารต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกทั้งหมด
- 1.4 จำนวนบทความจากวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโทที่ตีพิมพ์ในวารสารต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโททั้งหมด

มาตรฐานที่ 2 ด้านการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้

- 2.1 มีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมการสร้างประสบการณ์จริง
- 2.2 ความเห็นของนักศึกษาต่อประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์
- 2.3 จำนวนกิจกรรม / โครงการของงานกิจการนักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมด
- 2.4 มีการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 3 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้

- 3.1 อาจารย์ประจำทุกระดับต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า (FTES)
- 3.2 งบประมาณการดำเนินการจริงต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า
- 3.3 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า

3.4 จำนวนคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการเรียนการสอนต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลา
เทียบเท่า

3.5 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลา
เทียบเท่า

มาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์

ตัวบ่งชี้

4.1 จำนวนบทความวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่และงานสร้างสรรค์ต่อจำนวนอาจารย์
ประจำทุกระดับ

4.2 จำนวนงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ในงานวิจัยอื่น หรือในการเรียนการสอน หรือ
ในวงธุรกิจอุตสาหกรรม หรือการพัฒนาประเทศ

4.3 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยจากภายนอกต่ออาจารย์ประจำทุกระดับ

4.4 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่ออาจารย์ประจำทุกระดับ

มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริการวิชาการ

ตัวบ่งชี้

5.1 จำนวนกิจกรรม / โครงการที่ให้บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน

5.2 จำนวนการเป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพ / กรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอก
สถาบันต่ออาจารย์ประจำทั้งหมด

มาตรฐานที่ 6 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ตัวบ่งชี้

6.1 จำนวนกิจกรรมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

6.2 มีการพัฒนาและสร้างมาตรฐานศิลปวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้

7.1 ร้อยละของเงินเดือนบุคลากรทุกประเภทต้องบดำเนินการทั้งหมด (ไม่รวม
เงินเดือนบุคลากรในการบริหารจัดการหอพัก โรงพยาบาล ฯลฯ)

7.2 ร้อยละของเงินเดือนบุคลากรในการบริหารจัดการต้องบดำเนินการทั้งหมดหรือ
จำนวนบุคลากรในการบริหารจัดการ (Non-academic) ต่อจำนวนนักศึกษา
เต็มเวลาเทียบเท่า (ไม่รวมเงินเดือนบุคลากรในการบริหารจัดการหอพัก
โรงพยาบาล ฯลฯ)

7.3 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการของส่วนกลางต้องบดำเนินการทั้งหมด
(ไม่รวมเงินเดือนบุคลากรในการบริหารจัดการหอพัก โรงพยาบาล ฯลฯ)

7.4 ค่าเสื่อมราคาต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า

7.5 ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการ

มาตรฐานที่ 8 ด้านการประกันคุณภาพภายใน ตัวบ่งชี้

8.1 มีระบบและกลไกในการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

8.2 ประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพภายใน

ระหว่างปี พ.ศ. 2544-2546 สมศ. ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับ

อุดมศึกษา โดยมีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่เป็นส่วนราชการ และเคยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่ได้รับการประเมินคุณภาพแล้วจำนวนรวมทั้งสิ้น 10 สถาบัน ได้แก่ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) มหาวิทยาลัยมหิดล 4) มหาวิทยาลัยศิลปากร 5) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 6) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 7) มหาวิทยาลัยบูรพา 8) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 9) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 10) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในภาพรวมจากการประเมินสถาบันอุดมศึกษา มีผลการประเมินโดยสรุปย่อในแต่ละมาตรฐาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2547 : ออนไลน์) ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต โดยรวมพบว่า ภาวะการมีงานทำอยู่ในระดับดี ผู้ใช้บัณฑิตเสนอให้ปรับปรุงและพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิตในด้านทักษะภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ การวางแผน วิเคราะห์งาน ตลอดจนความสามารถในการสร้างสรรค์ในการทำงาน ส่วนบทความวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ที่ตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติยังมีไม่มากนัก

มาตรฐานที่ 2 ด้านการเรียนรู้ หลายสถาบันมีความตระหนัก ความพยายามในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมการสร้างประสบการณ์จริง มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนที่ให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง

มาตรฐานที่ 3 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ หลายสถาบันยังมีจำนวนอาจารย์ผู้สอนไม่ได้สัดส่วนกับจำนวนนักศึกษา และต้องพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการมากขึ้นทั้งในด้านคุณวุฒิทางการศึกษา และตำแหน่งทางวิชาการ สถาบันส่วนใหญ่ได้มีความตระหนัก ความพยายามในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้ว ส่วนในด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน เช่น คอมพิวเตอร์ ห้องสมุด มีความแตกต่างกันไปตามงบประมาณของสถาบัน

มาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ ในด้านสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จำนวนมากและเป็นที่ยอมรับ ส่วนสาขาวิชาสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ยังมีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ไม่มากนัก แต่สถาบันก็มีความตระหนัก และความพยายามที่จะสร้างกลไกในการส่งเสริมและพัฒนาให้อาจารย์มีผลงานวิจัยให้มากขึ้น

มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริการวิชาการ สถาบันส่วนใหญ่ได้มีการบริการวิชาการแก่สังคมในระดับที่น่าพอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันในท้องถิ่นมีจุดเด่นในการบริการวิชาการแก่ท้องถิ่นในด้านการขยายโอกาสทางการศึกษา และเป็นศูนย์วิชาการให้แก่ท้องถิ่น แต่ทั้งนี้ ควรมี

ระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลในการบริการวิชาการของอาจารย์อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นทางหนึ่งที่จะแสดงถึงความเป็นเลิศของสถาบันได้

มาตรฐานที่ 6 ด้านการดำเนินงานศิลปวัฒนธรรม สถาบันส่วนใหญ่ได้ดำเนินการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในลักษณะการเผยแพร่ อนุรักษ์อย่างดียิ่ง แต่เพื่อให้งานดังกล่าวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงยิ่งขึ้น ควรมีการศึกษาวิจัยทั้งในเชิงอนุรักษ์และพัฒนา และสร้างองค์ความรู้จากศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาของท้องถิ่นด้วย

มาตรฐานที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ แต่ละสถาบันมีความแตกต่างกันในเรื่องการงบประมาณที่ได้รับ มีความพยายามพึ่งตนเอง และบริหารจัดการงบประมาณที่ได้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 8 ด้านการประกันคุณภาพภายใน สถาบันทุกแห่งมีความตระหนัก และความพยายามในการดำเนินงานคุณภาพ และเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพ

เนื่องจากการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ สมศ. เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบกับเกณฑ์และดัชนีที่ใช้ในการประเมินเป็นมาตรฐานเดียวกันที่ใช้สำหรับการประเมินสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ในงานวิจัยนี้จึงได้ใช้ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ สมศ. ที่ได้ประเมินสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 10 แห่งดังกล่าว ร่วมกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับระดับค่าของคุณภาพการศึกษามาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาค่าระดับคุณภาพการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ

3.1 ความหมายและหลักการของวัฒนธรรมคุณภาพ

ได้มีการศึกษา วิจัย และความพยายามสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) ให้เกิดในองค์กรกันอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะมีการกล่าวถึงกันมากในการจัดการคุณภาพของวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม และได้มีการนำมาใช้กับหน่วยงานการจัดการศึกษาในเวลาต่อมา ด้วยความเชื่อมั่นและผลสำเร็จของการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ ตามที่ชาเยน (Schein. 1992 : 3) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมคุณภาพเป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าที่สร้างความเข้าใจให้กับผู้บริหารในการที่จะพยายามนำมาใช้ในองค์กรและมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร นักวิชาการทางด้านการจัดการคุณภาพและนักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 เป็นนิยามและแนวคิดที่มีฐานความคิดอ้างอิงมาจากนิยามของวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องของคุณภาพ ตัวอย่างของนิยามและแนวคิดในกลุ่มที่ 1 ได้แก่ เลวิส; และ สมิท (Lewis; & Smith. 1994 : 123) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมคุณภาพที่อิงกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า การสร้างคุณภาพในองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ การกำหนดทิศทางขององค์กรขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายโดยมีผลมาจากการ

ปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การจะเกี่ยวข้องกับรูปแบบของความรู้สึก ความคิด และการกระทำที่ร่วมกันปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์การ การกำหนดมิติของวัฒนธรรมรวมถึงระบบและโครงสร้าง การกระทำ บทบาทหน้าที่ พฤติกรรม ทัศนคติ บรรทัดฐาน และค่านิยม ซึ่งมิติเหล่านี้จะเป็นสมมติฐานพื้นฐานและทัศนคติที่สมาชิกจะถือปฏิบัติ ทำนองเดียวกันกับโอมาโซน; และรอส (Omachonu; & Ross. 1994 : 30-33) ที่ได้ให้ความหมายและแนวคิดของวัฒนธรรมคุณภาพว่าเป็นวัฒนธรรมที่เป็นรูปแบบของความเชื่อและค่านิยมร่วมที่มีอยู่ในมวลสมาชิกขององค์การที่มีพฤติกรรมการยอมรับเป็นบรรทัดฐาน หรืออาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับปรัชญา มโนคติวิทยา ค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ ความคาดหวัง ทัศนคติ และบรรทัดฐานที่มีร่วมกันในสมาชิกขององค์การ แต่เกี่ยวข้องกับคุณภาพที่เป็นค่านิยมหลักสำหรับการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม เช่นเดียวกับ เบอริลล์; และเลดอลเตอร์ (Burrill; & Ledolter. 1999 : 298) ที่ได้ให้นิยามของวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง กลุ่มของค่านิยมและรูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งไปยังลูกค้า คุณภาพ และรายบุคคลในองค์การ เป็นวัฒนธรรมที่กำหนดรูปร่างของโครงสร้าง องค์การ การเข้าถึงเพื่อใช้ประโยชน์จากองค์การ การกำหนดทิศทางของสารสนเทศและทรัพยากรอื่นๆ รูปแบบของพฤติกรรม และระบบการตอบแทน ซึ่งเป็นลักษณะทั้งหมดขององค์การที่เป็นไปได้ในการให้บริการกับลูกค้า สอดคล้องกับที่เบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999 : 20) ที่ได้ให้แนวคิดของวัฒนธรรมคุณภาพเป็นค่านิยมและแนวคิดหลักที่ส่งเสริมพฤติกรรมจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นตัวกำหนดวัฒนธรรม โดยที่แต่ละองค์การจะมีความต้องการในการสร้างค่านิยมของตนเองขึ้นมา ส่วนโกเอช; และเดวิส (Goetsch; & Davis. 2000 : 153; 2001 : 30) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมคุณภาพไว้ในแนวทางเดียวกัน คือ วัฒนธรรมคุณภาพเป็นระบบค่านิยมขององค์การที่เป็นผลจากสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมในการสร้างและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพประกอบด้วยค่านิยม ประเพณีปฏิบัติ กระบวนการ และความคาดหวังในการการสนับสนุนให้เกิดคุณภาพ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอื่นๆ เช่น วอตสัน; และกรีน (Watson; & Gryna. 2001 : 41) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมคุณภาพว่าเป็น รูปแบบของธรรมเนียมปฏิบัติ ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เกี่ยวกับคุณภาพ โดยขยายความเพิ่มเติมว่าวัฒนธรรมคุณภาพเชิงบวกเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในการบรรลุเป้าหมายของคุณภาพในองค์การ เช่นเดียวกับที่เคเลเมน (Kelemen. 2003 : 127-128) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมคุณภาพไว้ว่า เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวกับเป้าหมายของคุณภาพและเป็นค่านิยมขององค์การที่โน้มน้าวในการปรับปรุงคุณภาพและผลผลิต หรือในความหมายเชิงบูรณาการคือ บางสิ่งบางอย่างที่เป็นสิ่งร่วมกันในสมาชิก มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ขององค์การหรือกลุ่มและมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ ซึ่งมีแนวคิดคล้ายคลึงกับดีเทอร์; ชโรเดอร์; และคูเดค (Detert; Schroeder; & Cudeck. 2003 : 310) ที่ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมคุณภาพในรูปของวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพ คือ ค่านิยมและความเชื่อเกี่ยวกับคุณภาพที่แสดงให้เห็นเด่นชัดโดยพฤติกรรมที่ปรากฏอยู่

กลุ่มที่ 2 เป็นนิยามและแนวคิดที่เน้นการประยุกต์กิจกรรมต่างๆ ขององค์การร่วมกับ

พฤติกรรมส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กร ว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมคุณภาพ และจะบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจขององค์กรได้อย่างไร นักวิชาการที่มีแนวคิดในลักษณะนี้ ได้แก่ เบรน (Brain. 1992 : 168) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพ คือ วัฒนธรรมที่แต่ละองค์กรสร้างขึ้น มาเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการตอบสนองที่มีความยืดหยุ่น การเตรียมการล่วงหน้า เพื่อการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้า ความปรารถนาและความเต็มใจในการรับประกันในกระบวนการของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสำหรับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และการบริการ ในขณะที่ฟรีด; และ คลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 41) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพ คือ แนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม เป็นจุดก่อให้เกิดแบบอย่างลักษณะ ทักษะ ระบบ และ กลยุทธ์ที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ต้องพยายามสร้างขึ้น ประเด็นสำคัญคือเป็นกระบวนการที่เกิดจากภายในไปสู่ภายนอก และเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในส่วนบุคคล ส่วนโกลา; และแมคพาร์ทแลนด์ (Tyson; & McPartland. n.d. : 2) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมคุณภาพ คือ ลักษณะนิสัยที่ถูกกำหนดโดยทัศนคติเฉพาะอย่าง ความสามารถ และพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ที่มุ่งมั่นกับผลที่ดีกว่าเดิมของผลผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ชัดเจนขององค์กร สามารถวัดได้ด้วยระดับของการควบคุมด้วยตนเองของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นในงาน ที่มีการยอมรับและเข้าใจใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) เข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายคุณภาพขององค์กร 2) การยอมรับข้อบกพร่องที่เกี่ยวกับคุณภาพที่เกิดขึ้น 3) มีแนวทางและอำนาจหน้าที่ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ส่วนกรีน (Gryna. 2001 : 220) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพว่า เป็นส่วนหนึ่งที่บูรณาการอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ

สำหรับนักวิชาการไทย เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545 : 322) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรมีความเห็น ความเชื่อ ประเพณี และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับคุณภาพ ซึ่งจัดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพที่ต้องทำความเข้าใจ ส่วนสมหญิง ลมูลพัทธ์ (2545 : 19) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานพยาบาล หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจของกลุ่มงานพยาบาล เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพและคุณภาพบริการสุขภาพ

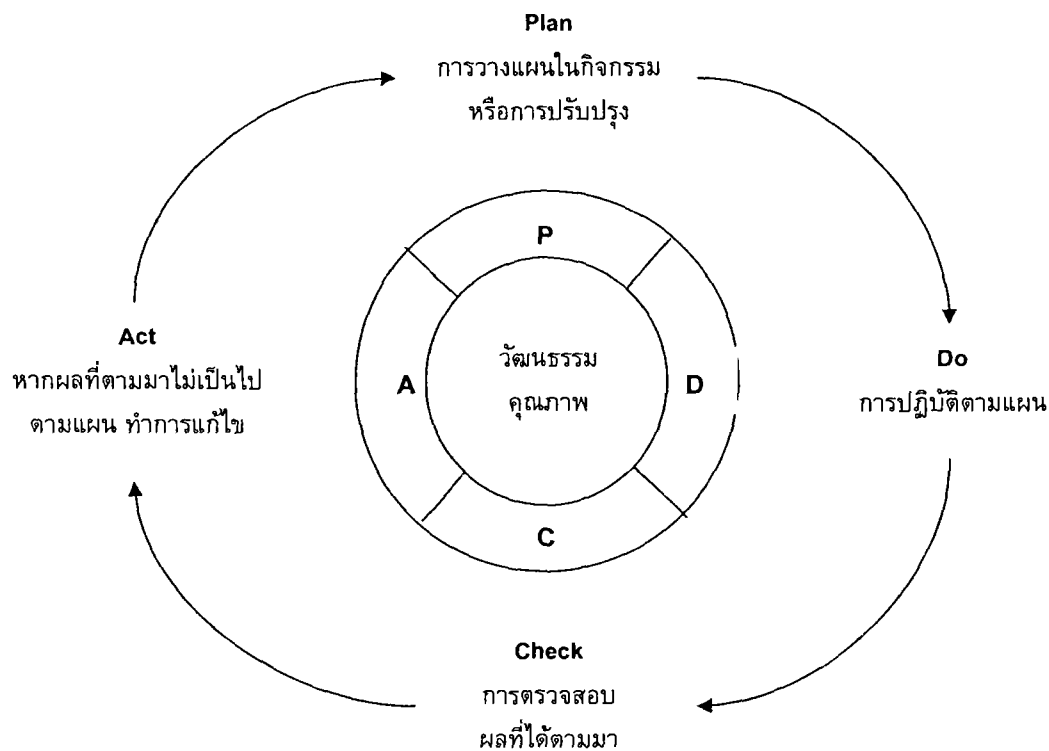
จากการประมวลแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา พบว่าวัฒนธรรมคุณภาพมีพื้นฐานมาจากแนวคิด/ทฤษฎีสำคัญ 2 เรื่อง คือ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการคุณภาพ จึงอาจสรุปได้ว่าหมายถึง แบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจ (Mission) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Goal and Vision) ด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานที่เน้นคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นหลักอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากบุคลากรทุกระดับ (People Involvement) ในการที่จะพัฒนาสถาบันไปในทิศทางเดียวกัน หรือโดยสรุปวัฒนธรรมคุณภาพ คือ วิถีทางการปฏิบัติงานของ

บุคลากรทุกคนในองค์กร ที่มุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรโดยเน้นคุณภาพเป็นหลัก

3.2 แนวคิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร

การนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จของคุณภาพในการผลิตหรือการบริการมีอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมคุณภาพ ตามแนวคิดของเบอร์ริลล์ และเลดอลเตอร์ (Burill; & Ledolter. 1999 : 76; 219) ที่ได้เสนอไว้ว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในองค์กรขึ้นอยู่กับความเชื่อพื้นฐาน (Basic Beliefs) ด้านคุณภาพ หากองค์กรใดไม่มีความเชื่อพื้นฐานในความพยายามเรื่องคุณภาพในทุกๆ สิ่งที่ทำ จะไม่มีโอกาสบรรลุความสำเร็จในเรื่องคุณภาพ ความเชื่อพื้นฐานในเรื่องของคุณภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจที่ชัดเจนและถ่ายทอดไปสู่บุคลากรแต่ละบุคคล นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องคุณภาพยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในองค์กรโดยตรง ซึ่งรวมถึงความมุ่งมั่นในคุณภาพของผู้นำและความสนใจขององค์กรในตัวเลขค่าและบุคลากร วัฒนธรรมคุณภาพมีผลกระทบในเรื่องคุณภาพของผลลัพธ์จากกระบวนการผลิตมากกว่าการวิเคราะห์หรือกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ซึ่งสามารถให้การศึกษาและเสริมทักษะให้กับบุคลากรได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรีน (Gryna. 2001 : 12-13) ที่กล่าวว่าถึงแม้ว่ากระบวนการจัดการคุณภาพจะเป็นกรอบงานที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ของคุณภาพก็ตาม แต่กระบวนการเหล่านี้ต้องเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของการกระตุ้นจากภาวะผู้นำทั้งด้านการปฏิบัติและการให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในเรื่องคุณภาพ และที่สำคัญกระบวนการทั้งหมดจะได้ประสิทธิผลไม่เต็มที่หากขาดสิ่งสำคัญ คือ วัฒนธรรมคุณภาพ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อบุคลากรทุกระดับในองค์กร

นอกเหนือจากกระบวนการจัดการคุณภาพและการพัฒนาเทคโนโลยีที่สร้างผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าแล้ว การกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานและการมองเห็นว่าคุณภาพเป็นเป้าหมายปฐมภูมิขององค์กร ยังเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องมีการดำเนินการ โดยองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพจะต้องมีการบูรณาการเข้ากับวิธีการและโครงสร้างของคุณภาพ และต้องทราบเพิ่มเติมว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรต้องใช้ระยะเวลานานนับปีและต้องการความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Gryna. 2001 : 237) ด้วยเหตุนี้การมุ่งสู่ระบบคุณภาพมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายคุณภาพพื้นฐาน คือ การดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า การสร้างปรัชญาของการจัดการที่รับรู้ต่อจุดเน้นขององค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการยอมรับในจรรยาบรรณของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Omachonu; & Ross. 1995 : 6) โดยเฉพาะการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการจัดการคุณภาพ (Omachonu; & Ross. 1995 : 3; Besterfield; et al. 1999 : 1; Oakland. 2000 : 256; Goetsch; & Davis. 2001 : 3) จำเป็นต้องมีการดำเนินการโดยใช้วัฏจักร PDCA และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพเป็นตัวขับเคลื่อน (Oakland. 2000 : 217; 255) ดังแสดงในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและวัฒนธรรมคุณภาพ

ปรับปรุงจาก : Chris Hakes. (1996). *The Corporate Self Assessment Handbook for Measuring Business Excellence*. 3rd ed. p.9. ; John Oakland. (2000). *Total Quality Management: Text with Cases*. 2nd ed. p.255.

กระบวนการในการผลิตหรือให้บริการจึงมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมคุณภาพจากเดิมที่เน้นในการตรวจสอบและการควบคุมดูแลไปเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการป้องกันและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องมีการพัฒนาระบบและเครื่องมือที่สอดคล้องการดำเนินการเพื่อป้องกันผลิตภัณฑ์ที่มีข้อบกพร่องและความไม่พึงพอใจของลูกค้า (Bayo-Moriones; & Merino-Diaz de Cerio. 2001 : 252) ความสำคัญของการพัฒนาระบบคุณภาพในองค์กรจึงอยู่ที่การปลูกฝังให้เกิดการยอมรับและความมุ่งมั่นให้วัฒนธรรมคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งภายในองค์กร เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยมีกลไกสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพในรูปแบบใหม่ (Omachonu; & Ross. 1995 : 32-33) ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 กลไกการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

จุดเน้น	รูปแบบดั้งเดิม	วัฒนธรรมคุณภาพ
แผน (Plan)	งบประมาณในระยะสั้น	ประเด็นยุทธศาสตร์ในอนาคต
การจัดองค์การ (Organize)	ลำดับชั้น-ถ่ายทอดคำสั่งต่อกันเป็นลำดับ	การมีส่วนร่วม / สร้างเสริมพลังอำนาจ
การควบคุม (Control)	การรายงานความแปรปรวน	การวัดคุณภาพและสารสนเทศสำหรับการควบคุมด้วยตนเอง
การสื่อสาร (Communication)	บนลงล่าง	บนลงล่างและล่างขึ้นบน
การตัดสินใจ (Decisions)	เฉพาะกิจ / การจัดการเมื่อเกิดวิกฤต	การเปลี่ยนแปลงตามแผนที่ถูกกำหนดขึ้น
การจัดการตามหน้าที่ (Functional Management)	จำกัดในขอบเขต / การแข่งขัน	การข้ามขอบเขตหน้าที่ในลักษณะทีม, การบูรณาการ
การจัดการคุณภาพ (Quality Management)	การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการผลิต	การป้องกัน / ความต่อเนื่องในทุกๆ หน้าที่และกระบวนการ

ที่มา : Vincent K. Omachonu; & Joel E. Ross. (1995). *Principles of Total Quality*. p.33

สำหรับผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพ สมาคมมหาวิทยาลัยแห่งภาคพื้นยุโรป (European University Association: EUA) ได้แสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอนที่เน้นวัฒนธรรมคุณภาพและประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ จะมีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่อไปนี้ คือ เกิดความพึงพอใจในกลุ่มผู้เรียนมากยิ่งขึ้น การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงในกระบวนการสื่อสารประชาสัมพันธ์และสารสนเทศ มีการนำแนวคิดวัฒนธรรมคุณภาพไปสู่การจัดการกลยุทธ์ของสถาบัน เกิดกิจกรรมการมีส่วนร่วมขึ้นในทุกๆ ระดับของสถาบัน ได้รับการยอมรับและยกย่องจากภายนอก เกิดการสร้างนวัตกรรมหรือลักษณะของกิจกรรมที่เป็นความคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นภายในองค์กร มีการใช้การประเมินภายในและการทบทวนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ มีการสร้างแผนปฏิบัติการของสถาบันขึ้น (European University Association. 2004 : Online)

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร พบว่า มีแนวคิดหลากหลายดังนี้

เบาวนด์; และคนอื่นๆ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 377-380 ; อ้างอิงจาก Bounds; et al. 1994. *Boyond Total Quality Management : Toward The Emerging Paradigm*. pp. 89-121) ได้กล่าวถึงการจัดการคุณภาพในองค์กรต้องการวัฒนธรรมคุณภาพดังต่อไปนี้

1. การให้ความสำคัญกับสิ่งที่ลูกค้าให้คุณค่า ต้องรู้ว่าลูกค้ามีความต้องการอะไรหรือให้คุณค่ากับสิ่งใดเป็นสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นก่อนการออกแบบ การผลิต หรือการเริ่มให้บริการ เพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

2. ให้ความสำคัญกับลูกค้า การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยถือว่าลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเนื่องจากองค์กรประเภทนี้จะมีการปรับเปลี่ยนตัวเองได้รวดเร็ว

3. ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดีที่สุดมากกว่าการให้แต่ละฝ่ายมีผลลัพธ์มากที่สุด โดยให้แต่ละฝ่ายมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายของส่วนรวม แทนที่ให้แต่ละฝ่ายมุ่งไปที่เป้าหมายเล็กๆ เฉพาะด้านของตนเองซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมและเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มแทนเอกลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กร

4. การให้ความสำคัญกับกระบวนการและระบบที่เป็นสาเหตุของผลลัพธ์แต่ไม่ใช่ตัวผลลัพธ์ เพราะผลลัพธ์เป็นผลที่ได้จากระบบ การดำเนินการกับกระบวนการใดๆ ให้ตรงปัญหามากที่สุดจึงควรจัดการกับสาเหตุโดยตรง และเป็นแนวทางให้บุคลากรหันมาให้ความสนใจกับการปรับปรุงระบบและกระบวนการ

5. การให้ความสำคัญกับการทดลองเพื่อหาความรู้และเปิดรับข้อมูลใหม่ๆ เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรได้ดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ ด้วยการทดสอบ เรียนรู้ปัญหาและสาเหตุ นอกจากนี้ยังควรมีการฝึกอบรมพนักงาน การจัดสรรเครื่องมือและทรัพยากรในการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ เข้าใจสภาพการเปลี่ยนแปลง ยอมรับคำแนะนำและการทดสอบ

6. ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการเรียนรู้ ในการดำเนินการทดลองสิ่งใหม่ใดๆ อาจเกิดการผิดพลาดได้ วัฒนธรรมใหม่ต้องมองว่าความผิดพลาดมีโอกาที่จะเกิดขึ้น จะต้องระมัดระวังและหาทางป้องกัน หากเกิดการผิดพลาดขึ้นแล้วต้องรู้จักการเรียนรู้จากสิ่งนั้น

7. การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำตามข้อกำหนดเฉพาะหรือยึดสภาพเดิมตลอดไป

8. การปรับปรุงผลงานมาจากการปรับปรุงกระบวนการและระบบ ไม่ใช่แค่การปรับปรุงที่ตัวคน องค์กรมีการให้ความรู้และการให้คำปรึกษากับบุคลากรในการแก้ไขปัญหา ถึงแม้ว่าสภาพความเป็นจริงนั้นความรู้และทักษะของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ แต่การแก้ไขปัญหาใดๆ ควรมองเป็นระบบ ซึ่งครอบคลุมถึงสาเหตุของปัญหาที่มาจากการจัดการ ไม่ใช่มองปัญหาทางด้านเทคนิคเพียงอย่างเดียวที่อาศัยความรู้และทักษะของบุคลากรในการแก้ไข

9. เพื่อการปรับปรุงกระบวนการและระบบ ผู้บริหารต้องค้นหาสาเหตุรากฐานของปัญหาให้พบ เพราะปัญหามักจะอยู่นอกเหนือบริเวณที่ปัญหาปรากฏ ถ้าระบบมีงานหลายหน้าที่การแก้ไขปัญหามักจำเป็นต้องอาศัยการตั้งทีมงาน

10. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต้องมีทุกระดับ ความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นความรับผิดชอบที่เริ่มต้นจากผู้บริหารและกระจายไปสู่บุคลากรทุกคน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในทุกระดับ และวางแผนงานโดยเริ่มต้นด้วยการมีระบบและกลยุทธ์ที่ดี ก่อนจะมีการ

ถ่ายทอดไปสู่ระดับปฏิบัติการในระดับล่างลงไป

โอมาโชนู; และรอส (Omachonu; & Ross. 1995) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมในรูปแบบของค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของบุคลากรในองค์การ โดยมีองค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพตามแนวคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวม ดังนี้

1. มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความสะดวกในทุกๆ ระดับทั้งองค์การ รวมทั้งการอบรมและการพัฒนาทั้งผู้บริหารและบุคลากร โดยผู้บริหารต้องได้รับการอบรมให้ทราบเกี่ยวกับกระบวนการที่จะจัดการ แนวคิดพื้นฐานของการทำให้ระบบมีประสิทธิภาพที่สุด ในส่วนของบุคลากรต้องได้รับการอบรมเกี่ยวกับการ บูรณาการและการใช้เครื่องมือทางสถิติที่เหมาะสม และวิธีการแก้ไขปัญหา

2. การมีส่วนร่วมในทุกๆ ระดับในการเริ่มการวัดและประเมินคุณภาพของกระบวนการ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทั้งในแนวตั้งและแนวนอนขององค์การรวมทั้งมีทีมงานที่ข้ามหน้าที่กัน (Cross-function Teams)

3. การเพิ่มพลังอำนาจของบุคลากรโดยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงกระบวนการในส่วนที่เกี่ยวข้องของแต่ละบุคคล

4. การประกันคุณภาพในกระบวนการทั้งองค์การไม่ใช่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในอนาคต การจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจ การควบคุมโดยการให้มีการประเมินคุณภาพและการให้ข่าวสารเพื่อการควบคุมตนเอง การสื่อสารทั้งแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบน การตัดสินใจด้วยแผนการเปลี่ยนแปลงที่ถูกกำหนดไว้ การจัดการในหน้าที่ของงานลักษณะข้ามหน้าที่งาน การจัดการคุณภาพโดยเน้นการป้องกันและอย่างต่อเนื่องในทุกหน้าที่และทุกกระบวนการ

6. การวางแผนกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายคุณภาพ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านคุณภาพ การมุ่งเสริมคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า

7. การใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตาม ปรับปรุงประสิทธิภาพงาน และการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ

8. การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ในประเด็นนี้สนใจในความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับลูกค้า ความรู้ในความต้องการของลูกค้าและปัจจัยหลักด้านคุณภาพที่จะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ วิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจรวมทั้งแนวโน้มและระดับความพึงพอใจ

เทเลอร์; และฮิลล์ (Taylor; & Hill. 1997 : 164) ได้แสดงความคิดเห็นไว้เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์การ ปัจจัยที่สำคัญของระบบคุณภาพคือการให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติหน้าที่โดยระลึกเสมอถึงค่านิยมร่วมในหลักการต่อไปนี้

1. คุณภาพคือการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ของลูกค้า โดยที่ลูกค้าคือบุคคลใดๆ ผู้ซึ่งรับบริการหรือสินค้าซึ่งอาจเป็นผู้ที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กรนั้นๆ

2. เป้าหมายที่กำหนดและตรงตามความต้องการของลูกค้าผ่านทางการออกแบบ สร้าง และการจัดการในกระบวนการที่ทำให้ปราศจากความผิดพลาด (Error-free) โดยมุ่งให้ความสำคัญกับการป้องกันเพื่อลดความสูญเสียและลดต้นทุนการดำเนินงาน

3. การใช้ประโยชน์จากลูกค้าภายใน คือ ในกระบวนการผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการแต่ละขั้นตอนจะถูกมองว่าเป็นผลิตภัณฑ์ด้วยลำดับของกระบวนการผลิตแล้ว ควรมีการประเมินผลที่ได้รับจากขั้นตอนก่อนหน้านั้นทันทีว่าผลผลิตมีคุณภาพหรือไม่จากผู้รับผิดชอบกระบวนการถัดไป แทนการที่จะไปส่งถึงลูกค้าภายนอก

4. สร้างแนวคิดในการปรับปรุงงานของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการสร้างระบบการเรียนรู้ให้กับพนักงาน

5. การสร้างระบบคุณภาพต้องการความร่วมมือและการอุทิศตนจากสมาชิกทั่วทั้งองค์กรทุกๆ เรื่องเกี่ยวกับคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6. ระบบคุณภาพมีความต้องการระบบสารสนเทศด้านคุณภาพในการสนับสนุนการวัด ประเมินและการป้อนข้อมูลกลับเกี่ยวกับประสิทธิภาพงานได้อย่างทันที

วูดส์ (Woods. 1998 : Online) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมคุณภาพตามหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวมของเดมมิง จะต้องมียุคานิยมร่วมในองค์กร 6 ประการ (The Six Values of a Quality Culture) ดังนี้

ค่านิยมที่ 1 การยึดถือว่าทุกหน่วยมีส่วนร่วมในองค์กร รวมทั้งบริษัท ผู้ส่งสินค้า และลูกค้า ทั้งหมดต้องก้าวไปพร้อมๆ กัน โดยความสำเร็จของวัฒนธรรมคุณภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับทุกส่วนขององค์กรที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีความรับผิดชอบต่อกันเป็นอย่างดี

ค่านิยมที่ 2 ไม่สนใจการปฏิบัติงานของผู้ใดผู้หนึ่ง แต่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน และการใส่ใจในคุณค่าในขั้นสุดท้ายให้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังไม่เน้นผู้ได้บังคับบัญชา แต่สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเพื่อนร่วมงาน จะทำให้เกิดความอิสระในการคิดสิ่งใหม่ๆ โดยปราศจากความกลัวในสิ่งที่จะได้รับเป็นผลตอบแทน ทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตและสร้างความพึงพอใจในงาน โดยมีแนวทางดังนี้

1. การระบุนความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ในวัฒนธรรมนี้บุคคลจะร่วมกันในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง แสวงหาสิ่งที่เป็นความสุขขององค์กรและผู้ใช้บริการ จะมีการค้นหาวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการที่ดีให้เกิดขึ้น

2. ทีมและการทำงานเป็นทีม ค่านิยมที่ 1 จะสนับสนุนการพัฒนาทีมและการทำงานเป็นทีม ในการทำงานถ้าบุคลากรในองค์กรทำงานเป็นทีมจะนำไปสู่การประสบผลสำเร็จ โดยสมาชิกของทีมที่มีความสัมพันธ์กัน จะช่วยให้เกิดการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดปัญหขึ้นบุคลากรในทีมจะร่วมกันสร้างความเข้าใจและร่วมกันคิดหาหนทางที่จะแก้ปัญหา โดยจะค้นหาแนวทางในการปรับปรุงจนถึงลดปัญหาที่เกิดขึ้น

3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยค่านิยมที่ 1 ช่วยให้เกิดความจงรักภักดีของบุคลากรในองค์การ ซึ่งถ้าบุคลากรผู้ปฏิบัติมีความจงรักภักดีต่อองค์การจะสามารถลดค่าใช้จ่ายในการรับและการฝึกอบรมพนักงานใหม่

ค่านิยมที่ 3 การเปิดใจในการยอมรับ และการสื่อสารที่น่าเชื่อถือได้ คือ หัวใจของการดำเนินการ โดยมีแนวทางดังนี้

1. ความเข้าใจในผู้อื่น หากไม่มีความเข้าใจในผู้อื่น เป็นการจำกัดความสามารถในการติดต่อสื่อสารและความร่วมมือของบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ความเข้าใจในผู้อื่นจะเป็นเหตุผลและแนวทางสำหรับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์การได้เป็นอย่างดี ความเข้าใจในผู้อื่นจะไม่เกิดขึ้นถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยจริงใจ

2. การเป็นผู้ฟัง การสร้างวัฒนธรรมที่ฟังบุคคลอื่นจะเป็นวัฒนธรรมที่เชื่อว่าจะนำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ที่ดีด้วย

ค่านิยมที่ 4 ทุกๆ คนในองค์การสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้ทั้งหมดในทุกๆ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเข้าถึงระบบสารสนเทศการดำเนินงาน สารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน และแหล่งความรู้เป็นหัวใจสำคัญของงาน สารสนเทศช่วยให้เข้าใจสภาพการณ์ในปัจจุบันขององค์การได้เป็นอย่างดี โดยสารสนเทศจะช่วยให้เกิดการเตรียมแนวทางหรือทิศทางว่าควรจะทำดำเนินการหรือปรับปรุงอย่างไรต่อไปในภายหน้า นอกจากนี้ยังเป็นเหตุผลที่นำไปสู่การสนับสนุนการตัดสินใจ

ค่านิยมที่ 5 มุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงาน องค์การเป็นระบบที่มีกระบวนการของปัจจัยนำเข้า ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ในการทำงาน การมุ่งเน้นกระบวนการเป็นค่านิยมที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือร่วมใจ และการพึ่งพาซึ่งกันและกันในการทำงาน โดยจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานทางการบริหาร การปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการ

ค่านิยมที่ 6 ไม่มีอะไรที่เป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว มีเพียงแต่ประสบการณ์การเรียนรู้ โดยประสบการณ์ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ว่าจุดที่ยืนอยู่ในปัจจุบันนี้อยู่ในตำแหน่งใด และจะทำอย่างไรที่จะสามารถทำให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองขึ้นได้ ค่านิยมที่ 6 นี้ทำให้เกิดความชัดเจนที่ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์จะนำไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ยังนำไปสู่ความสามารถในการปรับปรุงการบริหารขององค์การ

เบอร์ริลล์; และเลดอลเทอร์ (Burrill; & Ledolter. 1999 : 288-306) ได้กล่าวว่าคุณภาพคือความเชื่อพื้นฐานที่ช่วยในการกำหนดเอกลักษณ์ขององค์การ ความเชื่อเกี่ยวกับคุณภาพเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่เรียกว่าวัฒนธรรมคุณภาพ ปัจจัยที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ ได้แก่

1. ความเอาใจใส่ในลูกค้า เนื่องจากคุณภาพมีส่วนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
2. ความเอาใจใส่ในบุคลากร เพราะผลลัพธ์ที่มีคุณภาพเกิดจากบุคลากรที่ทำหน้าที่ผลิตผลิตภัณฑ์
3. ความเอาใจใส่ในคุณภาพ เพื่อความเป็นเลิศในทุกๆ ด้านและการมุ่งสู่คุณภาพในระดับสากล

4. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ผู้นำในฐานะผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ และการรักษาไว้

5. การนำหลักการคุณภาพไปสู่ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทั้งหมด

6. การมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการ

7. การสร้างสภาพแวดล้อมของระบบคุณภาพ

8. การนำหลักการเชิงโครงสร้างมาใช้ในการแก้ปัญหาคุณภาพ

9. การใช้คุณภาพเป็นแนวทางที่มั่นคงในการทำธุรกิจ

10. การให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่บุคลากร

11. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร ในการที่จะริเริ่มและกระจายแนวคิดใหม่ โดยมีการใช้สารสนเทศ การสนับสนุนเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการนี้

12. มีการใช้สารสนเทศ โดยสารสนเทศเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่ทุกคนต้องสามารถเข้าถึง และนำไปใช้ประโยชน์ได้ ทั้งสารสนเทศภายใน สารสนเทศทางด้านเทคนิค สารสนเทศเกี่ยวกับ คู่แข่ง และสารสนเทศเกี่ยวกับอุตสาหกรรม

13. การให้การยกย่องและการให้รางวัลกับผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย คุณภาพที่กำหนด

เบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999 : 19) ให้แนวคิดว่าการสร้างคุณภาพให้เป็นวัฒนธรรมขึ้นภายในองค์กรนั้น ต้องมีการสร้างกลุ่มที่ปรึกษาและบริหารด้านคุณภาพเพื่อรับผิดชอบในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ค่านิยมหลักและแนวคิดที่ส่งเสริมพฤติกรรมจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรต้องมีการพัฒนาค่านิยมของตนเองขึ้นมา องค์กรประกอบวัฒนธรรมคุณภาพจากการสร้างค่านิยมและแนวคิดที่ได้เสนอไว้ (Besterfield; et al. 1999 : 20 -25) มีดังนี้

1. คุณภาพที่มาจากลูกค้า การตัดสินใจองค์กรมีคุณภาพหรือไม่มาจากการตัดสินใจของลูกค้า จากการสร้างค่านิยม ความพึงพอใจ ความชื่นชอบ ของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร การลดของเสีย การลดความผิดพลาดจากกระบวนการ และความพยายามหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจของลูกค้า

2. ภาวะผู้นำ ผู้นำระดับสูงขององค์กร เป็นผู้กำหนดทิศทาง การสร้างความเข้าใจให้กับลูกค้า การสร้างค่านิยมคุณภาพที่ชัดเจน และความคาดหวังอย่างสูง ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน นอกจากนี้ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มกลยุทธ์ การสร้างระบบ และวิธีการที่จะบรรลุผลสำเร็จที่เป็นเลิศขององค์กร

3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกิจกรรมในลักษณะการเพิ่มประสิทธิภาพและการสร้างสิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ส่วนการเรียนรู้ หมายถึงการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางใหม่ๆ ซึ่งทั้งสองส่วนนี้จะต้องถูกผนวกเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวัน การค้นหาเพื่อแก้ปัญหาและมูลเหตุ รวมถึงการขับเคลื่อนองค์กรโดยการอาศัยโอกาสที่ดีกว่า ซึ่งจะทำให้ส่งผลถึง

1) การเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าผ่านทางผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่ได้รับการปรับปรุง 2) การสร้างโอกาสใหม่ 3) การลดความผิดพลาด ของเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง 4) ประสิทธิภาพที่ได้มาจากการตอบสนองที่รวดเร็วและลดเวลาในการทำงาน 5) การเพิ่มความสามารถในการผลิตและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง 6) การบรรลุผลสำเร็จขององค์การในด้านประสิทธิภาพ ยังส่งผลต่อความรับผิดชอบต่อสาธารณะในฐานะเป็นพลเมืองที่ดีอีกด้วย

4. การเพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากร ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับทักษะและแรงจูงใจของการทำงาน ขณะที่ความสำเร็จของบุคลากรขึ้นอยู่กับ การได้รับโอกาสที่จะเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติเพื่อเพิ่มทักษะใหม่ๆ องค์การต้องมีการลงทุนเพื่อการพัฒนาพนักงานผ่านทาง การให้การศึกษา การฝึกอบรม และการให้โอกาสในการเจริญเติบโตหรือก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ในห้องเรียน การฝึกประสบการณ์จากงานจริง การฝึกอบรม การหมุนเวียนหน้าที่ และการใช้จ่ายเพื่อการทดลองด้านความรู้และทักษะ

5. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ความสำเร็จในตลาดที่มีการแข่งขันนั้น ได้มาจากการตอบสนองความต้องการในวงจรการดำเนินงานที่สั้นลงสำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเดิม การตอบสนองที่รวดเร็วและยืดหยุ่นให้กับลูกค้า เป็นความต้องการที่มีความสำคัญในปัจจุบัน ซึ่งสิ่งนี้จะขึ้นกับนโยบายที่ยั่งยืนหากได้รับการบูรณาการในเรื่องการตอบสนองที่รวดเร็ว คุณภาพ และการกำหนดเป้าหมายการเพิ่มความสามารถในการผลิตเข้าด้วยกัน

6. คุณภาพในการออกแบบและการป้องกัน องค์การให้ความสนใจกับคุณภาพในการออกแบบ เพื่อป้องกันปัญหาและการสูญเสียที่จะตามมาในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ ต้นทุนในการป้องกันปัญหาในขั้นตอนการออกแบบจะต่ำกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปล่อยให้เกิดปัญหาและการแก้ไขปัญหามา ซึ่งการเพิ่มความระมัดระวังในคุณภาพจากการออกแบบจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้สารสนเทศจากฐานข้อมูลที่รวบรวมไว้ อาทิ ความชอบของลูกค้า ข้อเสนอต่างๆ เพื่อการแข่งขัน ราคา การเปลี่ยนแปลงของตลาด และข้อค้นพบจากการวิจัยภายนอก เป็นต้น

7. การมีวิสัยทัศน์ในอนาคตที่กว้างไกล การเป็นผู้นำในธุรกิจ องค์การต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นอย่างดีเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์การนั้นทั้งหมด การวางแผนอนาคตต้องการการคาดหมายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสใหม่ๆ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ลูกค้าใหม่ และส่วนแบ่งตลาด

8. การจัดการโดยอาศัยความจริง การวิเคราะห์ การวัดและการประเมินประสิทธิภาพ องค์การสมัยใหม่ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการหลัก ผลิตผล และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ข้อมูลและสารสนเทศจะมีส่วนสนับสนุนในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การวางแผน การทบทวนประสิทธิภาพขององค์การ การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์การกับคู่แข่ง

9. การสร้างพันธมิตร องค์การที่จะดำรงอยู่ได้และสามารถดำเนินการในกิจกรรมคุณภาพได้เป็นอย่างดีนั้นจำเป็นต้องมีความร่วมมือทั้งจากภายในและภายนอก ความร่วมมือภายในได้จากการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในด้วยกันเพื่อปรับปรุงในด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน การตอบสนองที่ดี และความร่วมมือในการถ่ายทอดความรู้ ส่วนความร่วมมือภายนอกได้จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และสถานศึกษาต่างๆ ในลักษณะเป็นพันธมิตรเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการผลิตและการบริการร่วมกัน

10. ความรับผิดชอบและหน้าที่พลเมืองที่ดี ภาวะผู้นำขององค์การต้องเน้นในด้านความรับผิดชอบต่อและการเป็นพลเมืองที่ดีที่มีต่อสาธารณะ โดยองค์การต้องมีความรับผิดชอบต่อพื้นฐานในด้านจริยธรรมทางธุรกิจ การปกป้องสุขภาพของสาธารณชน ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อม รวมทั้งอายุของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ

11. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ การวัดประสิทธิภาพขององค์การจำเป็นต้องวัดความพึงพอใจในความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งในบางครั้งอาจสร้างความขัดแย้งในหมู่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีอยู่หลายกลุ่มได้ หลักการที่ต้องพิจารณาจึงควรให้ความสนใจกับผลลัพธ์หลักขององค์การที่ได้รับคำแนะนำและมีการปรับให้เกิดความสมดุลในความต้องการจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแล้ว

ดีเทอร์ต; ชโรเดอร์; และเมารีล (Detert; Schroeder; & Mauriel. 2000 : 855) ได้เสนอแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการคุณภาพโดยรวม ในลักษณะมิติต่างๆ ในวัฒนธรรมองค์การเปรียบเทียบกับค่านิยม (Value) ในการจัดการคุณภาพโดยรวม และเสนอรูปแบบที่เปรียบเทียบ ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 เปรียบเทียบมิติของวัฒนธรรมองค์การกับค่านิยมในการจัดการคุณภาพโดยรวม

มิติของวัฒนธรรมองค์การ	ค่านิยมในการจัดการคุณภาพโดยรวม
1. องค์การที่ตั้งอยู่บนฐานของความจริงและความมีเหตุผล	1. การตัดสินใจขึ้นอยู่กับสารสนเทศที่เป็นความจริงและวิธีการทางวิทยาศาสตร์
2. กำหนดคุณสมบัติด้านเวลาและขอบเขตของเวลาที่ชัดเจน	2. การปรับปรุงความต้องการในลักษณะการกำหนดทิศทางระยะยาวและแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ
3. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3. ปัญหาด้านคุณภาพเป็นสาเหตุจากระบบที่ไม่ดี ไม่ใช่มาจากบุคลากร บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงานคุณภาพขึ้นได้เอง ถ้าระบบสนับสนุนเอื้อต่อความสำเร็จ
4. ความก้าวหน้าของบุคลากร ในแบบอนุรักษ์นิยม เทียบกับแบบการเปลี่ยนแปลง / เน้นนวัตกรรม	4. การปรับปรุงคุณภาพเป็นไปอย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด คุณภาพสามารถได้รับการปรับปรุงด้วยทรัพยากรที่มีอยู่

ตาราง 3 (ต่อ)

มิติของวัฒนธรรมองค์การ	ค่านิยมในการจัดการคุณภาพโดยรวม
5. การกำหนดทิศทางในงาน ภาระหน้าที่ และการประสานงาน	5. เป้าหมายหลักขององค์การคือการบรรลุผลสำเร็จ ที่เน้นความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน การบรรลุผลสำเร็จเกิดจากการปรับปรุงกระบวนการ ภายใน การป้องกันของเสีย และตรงตามจุดมุ่งหมาย ของลูกค้า
6. การแยกกันทำงาน เทียบกับ การทำงานแบบเน้น ความร่วมมือ	6. หุ่นส่วนและความร่วมมือ (ภายในและภายนอก) เป็น สิ่งที่จำเป็นในความสำเร็จขององค์การ
7. การควบคุม ความพร้อมเพรียงกัน และความ รับผิดชอบ	7. วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้ องค์การประสบความสำเร็จ บุคลากรทั้งหมดควรมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจและการสนับสนุนวิสัยทัศน์ ร่วมกัน
8. การกำหนดทิศทาง และจุดหมายร่วม ภายใน และ/หรือภายนอก	8. องค์การที่เน้นการขับเคลื่อนด้วยลูกค้า ผลทางด้าน การเงินจะเป็นสิ่งที่ตามมา

ที่มา : James R. Detert; Roger G. Schroeder; & John J. Mauriel. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organization. *Academy of Management Review*. 25(4), p.855

โอคแลนด์ (Oakland. 2000 : 216-217; 256-257) ได้อธิบายองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในรูปของโมเดลที่แสดงความชัดเจน (The Openness Model) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่นของผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การจัดการทรัพยากรเพื่อการสนับสนุน การรับรู้และการยอมรับ ความไว้วางใจ การสร้างทีมงาน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กรีนนา (Gryna. 2001 : 222-234) วัดสัน; และกรีนนา (Watson; & Gryna. 2001 : 42) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในลักษณะของพฤติกรรมองค์การที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก 5 ประการที่ทำให้เกิดการพัฒนามาตรฐานคุณภาพในองค์การ ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายคุณภาพและการวัดผลในทุกๆ ระดับ โดยการกำหนดเป้าหมายคุณภาพและการวัดผลนั้นต้องปรับให้สอดคล้องกับพันธกิจ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors) และยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพขององค์การ ในทางปฏิบัติจริงนั้นผู้นำและพนักงานมีความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย นอกจากนี้พนักงานยังมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย ส่วนการวัดผลคุณภาพจะเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการอย่างมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2. ภาวะผู้นำที่แสดงอย่างเด่นชัดในการจัดการคุณภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีกิจกรรมคุณภาพ

ในด้าน การริเริ่ม การสร้างเป้าหมายและยุทธศาสตร์คุณภาพ รวมทั้งการสนับสนุนให้สามารถดำเนินกิจกรรมคุณภาพได้ ประการสำคัญนอกเหนือจากความมุ่งมั่นในเรื่องคุณภาพ คือ การแสดงให้เห็นถึงการกระทำในฐานะผู้ริเริ่มและผู้สนับสนุนได้อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรม

3. การพัฒนาตนเองและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร โดยบุคลากรต้องได้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานและการปรับปรุงงานของตนเอง ในลักษณะการควบคุมตนเอง (Self-control) และการออกแบบงานที่เหมาะสมโดยการรู้จักประเมินสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ การควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการทำงานเป็นทีมในกรณีที่ภาระงานที่มากขึ้น ในส่วนของการเพิ่มพลังอำนาจเป็นกระบวนการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจไปยังระดับที่ต่ำกว่าในองค์กร ทำให้บุคลากรได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงานมากขึ้น ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของและการสนองตอบจะได้รับการกระตุ้นให้มีเพิ่มขึ้น การพัฒนาตนเองและเสริมสร้างพลังอำนาจยังครอบคลุมถึงการคัดเลือกความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาเดิมด้วย

4. การมีส่วนร่วมเป็นตัวกระตุ้นในการกระทำ มีความเชื่อว่าการกระตุ้นในการกระทำเกี่ยวกับคุณภาพ จะต้องเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรซึ่งจะเป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยใช้หลักการของการมีส่วนร่วมแต่ละบุคคลในกิจกรรมคุณภาพ บุคลากรได้รับการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ การมองเห็นคุณประโยชน์ที่ได้รับจากแนวทางคุณภาพ และการได้รับรู้ในผลสำเร็จจากการแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วมเหล่านี้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

5. การให้การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล การยกย่องชมเชยคือการทำที่ประชาคมได้รับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพที่ดีกว่าของกิจกรรมที่กำหนดไว้ซึ่งมีได้ในทุกระดับ เช่น รายบุคคล ทีมงาน และระดับธุรกิจ โดยมีการกำหนดกิจกรรมที่มีการยอมรับอย่างเป็นทางการ ส่วนการให้รางวัลนั้นเป็นการให้ผลประโยชน์กับตัวบุคคล หรือทีมงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมคุณภาพที่เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย เป็นการกระตุ้นและปรับปรุงคุณภาพ

นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่องค์การธุรกิจบางแห่งใช้ในการประเมินวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กร (Gryna. 2001 : 36) โดยมีประเด็นที่ใช้ประเมิน 8 ประเด็น ได้แก่ คุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยรวม การปฏิบัติให้ตรงความต้องการ เครื่องมือ คุณภาพผู้ส่งมอบ ความมุ่งมั่นในการจัดการประสิทธิภาพของกลุ่มงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการฝึกอบรม

โกเอช; และเดวิส (Goetsch; & Davis. 2001 : 30) ได้อธิบายองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในรูปแบบของคุณลักษณะขององค์การที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไปสู่วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นคุณภาพ ในประเด็นต่อไปนี้ คือ 1) พฤติกรรมของการปฏิบัติงานตรงตามคำขวัญขององค์การ 2) เสียงสะท้อนจากลูกค้าจะได้รับการตอบสนองทันทีและถูกใช้ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) บุคลากรต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ 4) งานจะถูกมอบหมายในลักษณะทีมงาน 5) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การให้ความสำคัญโดยการมีส่วนร่วมและการให้พันธสัญญาด้านคุณภาพ 6) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอสำหรับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 7) บุคลากรควรได้รับการศึกษาและการ

ฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรทุกระดับมีความรู้และทักษะเพียงพอในการปรับปรุงคุณภาพ

8) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัลเป็นพื้นฐานการปรับปรุงคุณภาพ 9) บุคลากรได้รับการตอบสนองเสมือนเป็นลูกค้าภายในองค์กร และ 10) ผู้ส่งมอบ (Supplier) ได้รับการกระทำเสมือนเป็นพันธมิตร

คุณลักษณะที่พึงมีสำหรับองค์กรที่จัดว่าเป็นองค์กรที่จัดการคุณภาพโดยรวม (Goetsch; & Davis. 2001 : 4) ได้แก่ 1) องค์กรที่มีฐานตั้งอยู่บนการจัดการในทางยุทธศาสตร์ 2) ให้ความสำคัญกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก 3) ให้ความสนใจเกี่ยวกับคุณภาพตลอดเวลา 4) การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ 5) มีการดำเนินการที่เป็นข้อผูกพันในระยะยาว 6) ให้ความสำคัญกับทีมงาน 7) มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 8) ให้การศึกษาและการอบรมกับบุคลากร 9) ให้ความสำคัญผ่านทางการควบคุม 10) มีความเป็นเอกภาพในวัตถุประสงค์ และ 11) บุคลากรให้ความร่วมมือและได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เคลเมน (Kelemen. 2003 : 127-136) ได้กล่าวถึงหลักการในการจัดการคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับคุณภาพที่เรียกว่าวัฒนธรรมคุณภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งจำเป็นต้องมีปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายคุณภาพที่ชัดเจน 2) การมุ่งความพึงพอใจของลูกค้า 3) การให้การยอมรับและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมคุณภาพ นอกจากนี้หากมีความต้องการให้วัฒนธรรมนี้ดำรงอยู่ได้และมีบรรยากาศที่ดีแล้วต้องมีปัจจัยเพิ่มเติม คือ 4) ภาวะผู้นำที่มีบทบาทต่อการปรับเปลี่ยนคุณภาพ และ 5) การสร้างทีมงานคุณภาพโดยให้ความสนใจไปยังการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อเป็นกลไกในการควบคุม

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2541 : 175 – 182) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพในฐานะเป็นสิ่งที่มีบทบาทต่อความอยู่รอดขององค์กร และเน้นไปที่วิธีการให้ได้มาซึ่งคุณภาพ คือ คุณภาพของคน เป็นเรื่องของวัฒนธรรมที่ต้องปลูกฝังและบ่มเพาะด้วยระยะเวลาพอสมควร พร้อมกันนี้ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในรูปแบบที่เรียกว่า ค่านิยมร่วม (Shared Value) 11 ประการ ที่เป็นพื้นฐานของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ดังนี้

ค่านิยมร่วมที่ 1 ลูกค้าสำคัญที่สุด แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ มีการสำรวจความต้องการของลูกค้าในลักษณะการวิจัยตลาด มีการประกาศผลให้พนักงานทุกคนทราบว่าลูกค้าต้องการอะไร เพื่อจะได้ยึดถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งมีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลกับพนักงานที่ทำงานได้อย่างมีคุณภาพหรือให้บริการลูกค้าได้อย่างดี

ค่านิยมร่วมที่ 2 ความพอใจของลูกค้าคือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดให้การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหารทุกระดับ มีการสื่อสารและอธิบายวิธีการวัดผลงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง

ค่านิยมร่วมที่ 3 ลูกค้าภายในสำคัญเสมอ แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ ขยายจิตสำนึกที่ว่าพนักงานทุกคนเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง ทุกคนจึงเป็นลูกค้าภายใน (Internal Customer) อย่างต่อเนื่องกันไป เมื่อรับงานจากพนักงานคนก่อนหน้ามาทำต่อ จะต้องทำตัวเหมือนผู้ซื้อคืองานที่ไม่ดีหรือไม่มีความพอใจจะต้องส่งคืนไม่รับมาทำต่อ และมีการกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

อย่างต่อเนื่องในกระบวนการผลิต

ค่านิยมร่วมที่ 4 การทำงานเป็นทีม แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือกันทำงานเป็นหมู่คณะให้มากขึ้นแทนคนเก่งทำงานคนเดียว ตั้งและขยายทีมงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ให้รางวัลแก่สมาชิกทั้งทีมงานเป็นหลัก

ค่านิยมร่วมที่ 5 การมุ่งพัฒนาและปรับปรุงในระยะยาว แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ ยกเลิกการแก้ปัญหาระยะสั้นประเภทที่ไม่มีข้อมูลตัวเลขสนับสนุน มุ่งเน้นผลงานในระยะยาว และมีการฝึกอบรมทีมงานตามหลักการแก้ปัญหาพื้นฐานที่แท้จริง

ค่านิยมร่วมที่ 6 การให้ความสำคัญกับข้อมูลตัวเลขและความเป็นจริง แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจด้วยตัวเลขหรือข้อมูลความจริงเท่านั้นแทนการตัดสินใจด้วยความรู้สึกหรือการคาดเดาตัวเอง ส่งเสริมทีมงานให้เก็บรวบรวมข้อมูลตัวเลขที่จำเป็นและจัดเตรียมความเห็นสนับสนุนเพื่อการแก้ปัญหา และฝึกอบรมทีมงานตามหลักการแก้ปัญหาพื้นฐานที่แท้จริงโดยอ้างอิงข้อมูล

ค่านิยมร่วมที่ 7 การมุ่งที่การแก้ปัญหา แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ มุ่งที่การหาคำตอบหรือวิธีแก้ปัญหาให้ได้ ไม่สนใจที่จะมุ่งแต่หาข้อผิดพลาดหรือคนผิด กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ให้ข้อมูล ยกย่องชมเชยผู้ค้นพบปัญหาและสามารถดำเนินการแก้ไขได้

ค่านิยมร่วมที่ 8 การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ ให้ความสำคัญและสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิธีการบริหารระบบคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง มีการติดตามดูแลให้พนักงานมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ พยายามทำทุกอย่างให้ง่ายแต่รักษาคุณภาพไว้ได้

ค่านิยมร่วมที่ 9 การบริหารระบบคุณภาพโดยรวม แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ เน้นการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จทั่วทั้งองค์กร ไม่บริหารแบบแยกเป็นส่วนๆ หรือแบ่งแยกตามหน้าที่ จัดตั้งหน่วยงานหรือทีมงานที่บริหารด้วยการประสานงานแบบองค์กรแนวราบ (Flatten Organization) ทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Team) จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องระบบคุณภาพอย่างทั่วถึง เน้นการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ต้นเพื่อลดการสูญเสีย กำหนดเป้าหมายและแผนงานระยะยาวตามหลักการบริหารระบบคุณภาพ

ค่านิยมร่วมที่ 10 การมุ่งเน้นที่กระบวนการและการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ ให้ความสำคัญกับการทำงาน (การผลิตสินค้าหรือการบริการ) อย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันตามหลักการบริหารระบบคุณภาพ คัดเลือกบุคลากรที่มีจิตสำนึกเรื่องคุณภาพและมีทัศนคติที่ดีในการร่วมทีมงานระบบคุณภาพ มีการให้รางวัลและยกย่องชมเชยผู้ที่มีคุณภาพหรือปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

ค่านิยมร่วมที่ 11 การยึดมั่นอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง จัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ อย่างพร้อมมูล มีความยึดมั่นผูกพันในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เข้าร่วมสมาคมคุณภาพต่างๆ และมีกิจกรรมร่วมอย่างสม่ำเสมอ

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การ พบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี ความรู้สึก ทัศนคติ วิธีการปฏิบัติ และความคาดหวัง ที่เป็นแนวทางที่ถูกสร้างขึ้นและยึดถือปฏิบัติกันภายในองค์การ เป็นสิ่งที่ร่วมกันทำให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพขององค์การ เมื่อนำองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมาวิเคราะห์และสรุปพบว่ามีทั้งส่วนที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันและความแตกต่างกัน สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การ

นักวิชาการ	องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การ										
	ภาวะผู้นำ ด้าน คุณภาพ	การ ดำเนินการ ที่เป็น ระบบ	การเน้นที่ ผู้เรียนและ ผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง	การ ปรับปรุง อย่าง ต่อเนื่อง	การ ตัดสินใจ และแก้ไข ปัญหา	การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	การ ทำงาน เป็นทีม	การจัดการ เชิงกลยุทธ์ ด้าน คุณภาพ	การ เสริมสร้าง พลังอำนาจ	การยกย่อง และการให้ รางวัล	การประเมิน คุณภาพ
เบาวนด์ และคนอื่นๆ (Bounds; et al. 1994)	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-
โอมาคิฮู; และรอส (Omachonu; & Ross. 1995)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-
เทลเลอร์; และฮิลล์ (Taylor; & Hill. 1997)	-	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-
วูดส์ (Woods. 1998)	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-
เบอร์ริลล์; และเลดอล เทอร์ (Burtil; & Ledolter. 1999)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-
เบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-

3.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา

แนวคิดขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา ที่นักวิชาการด้านการจัดการคุณภาพได้นำเสนอไว้มี ดังนี้

เลวิส; และสมิธ ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพโดยแยกเป็นประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณภาพที่เป็นปัจจัยหลัก 4 ประการ (Lewis; & Smith. 1994 : 91-101) ได้แก่

1.1 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นหลัก โดยเน้นที่เป้าหมายของสถาบันและความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันเป็นหลัก

1.2 การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะการรักษาคำสัญญาในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการเน้นที่กระบวนการ คือ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

1.3 การจัดการภายใต้ความจริง ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ได้สารสนเทศที่มีความเชื่อถือได้ และการจัดการโดยมีการอ้างอิงสารสนเทศเหล่านี้ แทนการใช้สัญชาตญาณ ความคิดเห็นส่วนตัว หรือปัจจัยอื่นที่ไม่ตรงวัตถุประสงค์

1.4 การดำเนินงานโดยคำนึงถึงส่วนรวม ในลักษณะเน้นการมีส่วนร่วมจากทุก ๆ คน ในสถาบัน มุ่งเป้าหมายการจัดการศึกษาเป็นการดำเนินงานเพื่อทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการเป็นตัวอย่างและชักนำให้บุคลากรเข้าร่วมในระบบคุณภาพ รวมทั้งมีการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

ในส่วนของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะต้องมีการบูรณาการการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ในส่วนนี้ด้วย โดยมีแนวทางการปฏิบัติที่นิยมใช้ในการประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ 2 แนวทาง คือ การให้ความเชื่อถือกับการจัดดำเนินการระบบคุณภาพของสถาบันเอง (Accreditation) กับการประเมินคุณภาพของผลิตผล (Outcome Assessment) (Lewis; & Smith. 1994 : 10-11)

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณภาพที่เป็นปัจจัยสำหรับการสร้างคุณภาพ 5 ปัจจัย (Lewis; & Smith. 1994 : 113-131) ได้แก่

2.1 ภาวะผู้นำ มีความเชื่อที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำและคุณภาพ 2 ประการ คือ ประการแรก แนวคิดทางด้านภาวะผู้นำที่ให้ผู้นำเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงคุณภาพ และประการที่สอง มีความแตกต่างกันระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการในสถาบันอุดมศึกษา โดยภาวะผู้นำจะต้องมีกิจกรรมในการริเริ่มและเป็นตัวอย่างในการนำระบบคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา นอกเหนือจากการจัดการทั่วไปที่เป็นภารกิจพื้นฐานที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว

2.2 มีการกำหนดพันธกิจร่วม เพื่อกำหนดตามทิศทางการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการกำหนดตามวัตถุประสงค์ร่วมของสถาบันสำหรับให้สมาชิกทุกคนมุ่งไปสู่

เป้าหมายเดียวกัน ประเด็นสำคัญของการกำหนดพันธกิจ คือ การที่มีพันธกิจที่ชัดเจน เป็นพันธกิจที่ถูกกำหนดร่วมกันจากสมาชิกในสถาบัน สมาชิกทุกคนรับทราบพันธกิจที่กำหนดร่วมกันเป็นอย่างดี พฤติกรรมของสมาชิกในสถาบันที่ดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตามต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับพันธกิจที่กำหนดขึ้น

2.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในสถาบันอุดมศึกษาว่าในอนาคตสถาบันจะพัฒนาไปยังจุดใด

2.4 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบของความรู้สึก ความคิด และการกระทำ โดยส่วนรวมของสมาชิกในองค์การ มิติของวัฒนธรรมจึงเป็นที่รวมของระบบ โครงสร้าง การกระทำ บทบาทหน้าที่ พฤติกรรม ทศนคติ บรรทัดฐาน และค่านิยม ซึ่งมีอิทธิพลเป็นตัวกำหนดสมมติฐานและทัศนคติเบื้องต้นที่สมาชิกใช้ในการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไปสู่องค์การคุณภาพ จึงต้องให้ความสนใจกับการปรับเปลี่ยนในด้าน สภาพแวดล้อม ผลิตภัณฑ์หรือบริการ วิธีการ บุคลากร โครงสร้างองค์การ และความตั้งใจในเรื่องคุณภาพโดยรวม

2.5 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วม เป็นแนวทางการเชื่อมโยงระหว่างมหัพภาค คือ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรม ไปยังกิจกรรมในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นการกำหนดความต้องการในการปฏิบัติงานของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ในสถาบันอุดมศึกษา กำหนดทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตและช่วยการจัดเตรียมเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการวางแผนและการประเมินในการเตรียมการใช้ทรัพยากรเพื่อการปรับเปลี่ยน กระตุ้นให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาตื่นตัว และช่วยให้เกิดการกำหนดกรอบงานร่วมกัน (Common / Shared Framework)

ฮับบาร์ด (Hubbard. 1994 : 135-141) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมคุณภาพในลักษณะที่เป็นค่านิยมในมหาวิทยาลัย กรณีศึกษาจากมหาวิทยาลัย Northwest Missouri State ประกอบด้วย ปัจจัย ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ใช้บัณฑิตและบัณฑิตวิทยาลัย 2) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยการประเมินผลการดำเนินการและดำเนินการปรับการจัดการคุณภาพงานให้เหมาะสมกับตนเอง 3) มีการประเมินผลการดำเนินการ ด้วยการประเมินในทุกขั้นตอน แทนการประเมินแบบดั้งเดิมที่ประเมินเมื่อสิ้นสุดกระบวนการทั้งหมดเพื่อจัดอันดับ และ 4) มีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 5-7) ฟรีด; คลักแมน; และไฟฟ์ (Yao. 1998 : Online ; citing Freed; Klugman; & Fife. 1997; Eric Digests. 1997 : Online ; citing Freed; Klugman; & Fife. 1997) ได้กล่าวถึงหลักการคุณภาพและแนวคิดในการนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ภายใต้ประเด็นวัฒนธรรมเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการขับเคลื่อนโดยมุ่งผลลัพธ์ โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายอย่างชัดเจนเพื่อเป็นทิศทางและจุดมุ่งหมาย พร้อมกับให้มีการวัดประเมินผลลัพธ์ที่ได้อย่างเป็นรูปธรรมตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ระบบต้องดำเนินงานโดยมีความเกี่ยวข้องกัน ในสถาบันอุดมศึกษาการปฏิบัติการ กระบวนการ และทุก ๆ ส่วนของกิจกรรม จะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันของระบบ การเปลี่ยนแปลงในส่วนใดก็ตามจะกระทบกับส่วนอื่นๆ ดังนั้นในหลักการของการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง จะต้องระลึกรู้เสมอว่าจะเกิดผลกระทบกับระบบไม่ใช่ตัวบุคคล

3. ต้องการภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้สร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมคุณภาพ บทบาทภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการนำสถาบันในการสร้างคุณภาพ และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงขึ้นภายใน ผู้นำต้องมีความสามารถในการนำสมาชิกทุกคนให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถาบันร่วมกัน ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างให้เห็นถึงความเชื่อในเรื่องคุณภาพ ผ่านทางการกระทำ

4. แสดงให้เห็นชัดเจนถึงระบบที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงไปสู่สถาบันแห่งคุณภาพนั้น ความรู้และทักษะของสมาชิกในสถาบันต้องได้รับความสนใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับสมาชิกในสถาบันจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงการตอบสนองที่ดีของบุคลากรในสถาบันที่มีต่อระบบคุณภาพ

5. มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของความจริง ส่งเสริมให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็น และมีคุณค่าในการใช้งานในสถาบัน การตัดสินใจจะต้องนำข้อมูลที่ตรงประเด็นกับการตัดสินใจมาประกอบการพิจารณา

6. มีการมอบหมายในการตัดสินใจ บุคลากรแต่ละบุคคลในสถาบันควรทราบสถานะและความสำคัญของตนเองที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและการกระทำเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบัน โดยยึดถือว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กร

7. สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน การทำงานร่วมกันในกระบวนการหรือโครงการใดๆ จะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ดีกว่าการทำงานโดยลำพัง การทำงานเป็นทีมจะเป็นการรวมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงหรือทางอ้อมกับงานนั้นเพื่อเพิ่มโอกาสในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการตัดสินใจที่ดีมากขึ้น

8. มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของสถาบันขึ้นอยู่กับความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษานั้น หากเกิดการเปลี่ยนแปลงในความคาดหวังจะส่งผลทำให้เป้าหมายของสถาบันต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย สถาบันจึงต้องยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและมีการจัดทำแผนสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

9. ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำของหน่วยงาน ภาวะผู้นำไม่ใช่แต่เป็นเพียงการแนะนำเข้าสู่การสร้างระบบคุณภาพเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงความยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำจึงควรจัดให้มีการสนับสนุนในทุกๆ ด้านที่เป็นไปได้อย่างสม่ำเสมอ

โดยหลักการคุณภาพทั้ง 9 ประการนี้ เป็นเรื่องที่ต้องสร้างเป็นปรัชญาของบุคคลและสืบทอดเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการวัดผลลัพธ์เชิงวิทยาศาสตร์ โดยการอาศัยเทคนิคการจัดการที่เป็นระบบและการสร้างความร่วมมือ ในการบรรลุซึ่งเป้าหมายขององค์กร และ

หลักการคุณภาพนี้ยังมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ

ฟราเซียร์ (Frazier. 1997 : 1-30) ได้นำเสนอแนวคิดด้านองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ โดยได้กล่าวถึงเรื่องดังกล่าวว่าเป็นค่านิยมพื้นฐานของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ในสถานศึกษา และถือว่าเป็นปรัชญาอย่างหนึ่งที่ประกอบด้วยหลักการและค่านิยมที่ถูกต้อง เป็นแนวทางในการปรับโครงสร้างและปรับปรุงองค์การ ค่านิยมพื้นฐานเหล่านี้ ได้แก่

1. การคิดที่เป็นระบบ (System Thinking) ในการปรับปรุงคุณภาพในสถานศึกษา ต้องการความเข้าใจในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างส่วนต่างๆ ทั้งหมดที่ประกอบขึ้นมาเป็นระบบเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพโดยรวมที่สมบูรณ์ที่สุด การคิดที่เป็นระบบยังมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง และวัฒนธรรมของสถานศึกษาแห่งนั้น

2. การเน้นที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Customer Focus) ในการปรับปรุงคุณภาพในสถานศึกษา สถานศึกษาแห่งนั้นต้องดำเนินการได้ตรงหรือเหนือกว่าความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา

3. การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement) ในการปรับปรุงคุณภาพในสถานศึกษา สถานศึกษาต้องกำหนดกระบวนการดำเนินการที่ชัดเจนและทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับกระบวนการนั้นๆ

4. การจัดการด้วยความจริง (Management by Fact) ในการปรับปรุงคุณภาพในสถานศึกษา สถานศึกษานั้นต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นบนฐานแห่งความเป็นจริง ใช้หลักการเชิงวิทยาศาสตร์ในการแก้ไขปัญหา รับฟังเสียงสะท้อนที่มาจากแต่ละกระบวนการ มีการจัดเก็บข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาเพื่อพยากรณ์สิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

5. การจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participatory Management) ในการปรับปรุงคุณภาพในสถานศึกษา ต้องมีการสร้างจุดรวมด้านคุณภาพให้เกิดกับบุคลากรทุกคนให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพของสถาบัน รวมทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร การปลูกฝังความรู้สึกการเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบในผลผลิตที่ได้จากสถาบัน

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ในการปรับปรุงคุณภาพในสถานศึกษานั้น ต้องทำให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงการเพิ่มศักยภาพของตนอย่างเต็มประสิทธิภาพผ่านทางการให้การศึกษาและการฝึกอบรม

7. ทีมงาน (Teamwork) ในการปรับปรุงคุณภาพในสถานศึกษา ต้องทำให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ในลักษณะทีมงาน แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ในทางปฏิบัตินั้นผู้ปฏิบัติงานต้องเปิดใจในการยอมรับคนอื่น การลดความลำเอียงที่เกิดจากความคิดเป็นรายบุคคล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ รวมทั้งความพยายามในการสร้างทีมงานในลักษณะข้ามหน้าที่กัน (Cross-functional Teamwork)

8. ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการปรับปรุงคุณภาพในสถานศึกษา มีความต้องการผู้นำในการสร้าง การควบคุมดูแล และการรักษาไว้ซึ่งข้อตกลงร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่นำสู่ระบบคุณภาพ

9. การวางแผนระยะยาว (Long-term Planning) ในการปรับปรุงคุณภาพในสถานศึกษามีความต้องการให้เกิดการปรับปรุงตนเองในเรื่องของอนาคตด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การมองไปยังอนาคตล่วงหน้าโดยใช้ความคิดที่ล้ำลึกในเหตุการณ์ภายหน้า (Foresight) รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยมีขั้นตอนในการวางแผนดังนี้ 1) ประเมินสถานะและสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นการประเมินภายในและภายนอก 2) กำหนดประเด็นหลักที่กำลังเผชิญในองค์กร เป็นการวิเคราะห์และวินิจฉัย 3) ตัดสินใจในเรื่องเป้าหมายพื้นฐานขององค์กร เป็นการกำหนดพันธกิจ 4) ตัดสินใจถึงสิ่งที่ต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินการ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ 5) ตัดสินใจว่าพฤติกรรมอะไรจะทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการประเมินสิ่งที่เป็ค่านิยม 6) เชื่อมโยงทิศทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง เป็นการกำหนดเป้าหมาย 7) กำหนดเป้าหมายในแต่ละส่วนขององค์กร เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ 8) ตัดสินใจว่าทำอย่างไรจะทำให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายไปสู่ความเป็นจริง เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ และ 9) ดำเนินการกำหนดวิธีการในการวัดประเมินคุณภาพที่ได้ เป็นการกำหนดมาตรฐานของประสิทธิภาพ

เบรแนน; และชาห์ (Brennan; & Shah. 2000 : 12) ได้จัดแบ่งประเภทของการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาในชั้นเบื้องต้นออกเป็น การประเมินคุณภาพภายใน (Internal Quality Assessment) และการประเมินคุณภาพภายนอก (External Quality Assessment) การประเมินคุณภาพจะมีความแตกต่างกันไปตามระดับของคุณค่าที่มีอยู่เดิมและความตั้งใจในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่สถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพระดับสูง นอกจากนี้การประเมินคุณภาพจะทำให้ทราบว่าวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมของสถาบันเป็นอย่างไร และควรจะปรับเปลี่ยนไปอย่างไร (Brennan; & Shah. 2000 : 116-120) การประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นการประเมินคุณค่าของคุณภาพ โดยได้แบ่งประเภทคุณค่าของคุณภาพออกเป็น 4 ชนิด (Brennan; & Shah. 2000 : 14-15) ได้แก่ 1) คุณค่าด้านวิชาการ (Academic Values) 2) คุณค่าด้านการบริหาร (Managerial Values) 3) คุณค่าด้านการเรียนการสอน (Pedagogic Values) และ 4) คุณค่าด้านภาวะการไ้จ้าง (Employment-focus Values) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ (Brennan; & Shah. 2000 : 119- 123) ในด้าน 1) การทำงานเป็นทีม โดยลดช่องว่างระหว่างชั้นระหว่างกลุ่มลง 2) เปลี่ยนแปลงรูปแบบการตัดสินใจและการทำงานร่วมกันมากขึ้น และ 3) มีการปรับปรุงคุณภาพการสอน

ดีเทอร์; ชโรเดอร์; และคูเดค (Detert; Schroeder; & Cudeck. 2003 : 310) ได้เสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพในสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนประกอบของค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรเกี่ยวกับคุณภาพที่แสดงให้เห็นเด่นชัดโดยพฤติกรรมที่ปรากฏอยู่ ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป้าหมายร่วม ระหว่างคณะ บุคลากร และผู้บริหาร เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของสถานศึกษา

2. ความต้องการในการศึกษามาจากการกำหนดโดยผู้ปกครอง ชุมชน ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

3. การปรับปรุงการศึกษาต้องกำหนดให้เป็นแผนการดำเนินงานในระยะยาว

4. สถานศึกษาต้องมีความพยายามอย่างที่สุดในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงการศึกษา

5. บุคลากรมีบทบาทในการปรับปรุงการดำเนินการในส่วนต่างๆ ของสถานศึกษา

6. ความร่วมมือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

7. การตัดสินใจขึ้นอยู่กับสารสนเทศที่เป็นความจริง

8. ปัญหาด้านคุณภาพเป็นสาเหตุของระบบและกระบวนการที่ล้มเหลว ไม่ใช่ตัวบุคลากร

9. คุณภาพสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา

นักวิชาการ	องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา									
	ภาวะผู้นำ ด้าน คุณภาพ	การ ดำเนินการ ที่เป็นระบบ	การเห็นที่ ผู้เรียนและผู้ มีส่วน เกี่ยวข้อง	การ ปรับปรุง อย่าง ต่อเนื่อง	การตัดสินใจ และการแก้ไข ปัญหา	การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	การทำงาน เป็นทีม	การจัดการ เชิงกลยุทธ์ ด้านคุณภาพ	การ เสริมสร้าง พลังอำนาจ	การ ประเมิน คุณภาพ
เลวิส, และสมิท (Lewis; & Smith. 1994)	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓
ฮับบาร์ด (Hubbard. 1994)	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	✓
ฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997)	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-
ฟราเซียร์ (Frazier. 1997)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
เบรนแนน; และชาห์ (Brennan; & Shah. 2000)	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	✓	✓
ดีเทอร์; ชโรเดอร์; และคูเด็ค (Detert; Schroeder; & Cudeck. 2003)	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-

จากแนวคิดองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพดังกล่าว อาจสรุปได้ว่านักวิชาการได้มีการอธิบายและจัดองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ โดยนำแนวคิดเชื่อมโยงมาจากวัฒนธรรมองค์การไว้อย่างหลากหลาย โดยอาจจำแนกลักษณะองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพเป็น 3 ประการ ได้แก่

1. องค์ประกอบทางด้านความคิด ได้แก่ บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ที่บุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถาบันอุดมศึกษามีร่วมกันจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรม

2. องค์ประกอบด้านสิ่งประดิษฐ์และสัญลักษณ์

3. องค์ประกอบด้านพิธีกรรม

สำหรับวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาแล้ว องค์ประกอบด้านความคิดและสิ่งประดิษฐ์จะมีความสำคัญต่อการก่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมาก

นอกจากนี้จากข้อสรุปองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การทั่วไป และองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา จะพบว่าองค์ประกอบมีความสอดคล้องกันรวม 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ 2) การดำเนินการที่เป็นระบบ 3) การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) การตัดสินใจ 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) การทำงานเป็นทีม 8) การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ 9) การเสริมสร้างพลังอำนาจ และ 10) การประเมินคุณภาพ โดยมีปัจจัยที่แตกต่างกันเพียงปัจจัยเดียว คือ การยกย่องและการให้รางวัล ซึ่งมีเฉพาะในองค์การทั่วไปเท่านั้น

เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบการจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ด้วยสาเหตุหลัก 2 ประการ คือ 1) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากพันธกิจและสังคมระหว่างประเทศที่ส่งผลให้ประเทศไทยต้องมีพันธกรณีในการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจและการค้า รวมทั้งการเปิดเสรีทางอุตสาหกรรมบริการ และเนื่องจากการศึกษาเป็นอุตสาหกรรมบริการประเภทหนึ่ง (Educational Service) ทำให้การศึกษาต้องเปิดเสรีด้วย (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2544 : 1; สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2544 : 2-4 - 2-5) และ 2) เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐตามนโยบายของรัฐบาล การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามพันธกิจทั้งหมด จึงต้องปรับให้ใกล้เคียงกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมมากขึ้นเพื่อความคล่องตัว ยืดหยุ่น และพร้อมที่จะเผชิญการแข่งขันทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ดังที่สมาน อัครภูมิ (2542 : 5; 11) กล่าวว่า องค์กรทางการศึกษาก็เหมือนกับ องค์กรทางธุรกิจ การปรับปรุงคุณภาพไม่ใช่ทางเลือกอีกต่อไป แต่เป็นสิ่งจำเป็นจะต้องดำเนินการ นอกจากนี้การร่วมมือกับภาคธุรกิจในการจัดการศึกษาซึ่งเป็นการเชื่อมโยงทางการศึกษากับธุรกิจให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดทางธุรกิจในการจัดการศึกษามากขึ้น

ด้วยสาเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดขององค์ประกอบทั้งสองส่วน คือ องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การ ซึ่งเป็นบริบทของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม และแนวคิดเกี่ยวกับ

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา มากำหนดเป็นองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ คือ

1. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ
2. การดำเนินการที่เป็นระบบ
3. การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5. การตัดสินใจ
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
7. การทำงานเป็นทีม
8. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ
9. การเสริมสร้างพลังอำนาจ
10. การยกย่องและการให้รางวัล
11. การประเมินคุณภาพ

4. องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จากผลการวิเคราะห์และสรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพขององค์การและสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 11 องค์ประกอบดังกล่าว ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

ในการปรับเปลี่ยนองค์การแบบดั้งเดิมไปสู่องค์การคุณภาพนั้น ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการจัดการกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ในการเป็นผู้ริเริ่ม การปรับปรุง การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และดำเนินกิจกรรมอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคุณภาพ (Sallis. 1993 : 87; Omachonu; & Ross. 1995 : 23; Hakes. 1996 : 11; Frazier. 1997 : 72-73; Burrill; & Ledolter. 1999 : 296-297; Besterfield; et al. 1999 : 15-16; Oakland. 2000 : 24-25) ผู้นำที่มีความเข้มแข็งในเรื่องคุณภาพจะเป็นผู้พัฒนาระบบและกระบวนการคุณภาพได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้นำจึงควรมีความรู้พื้นฐานปรัชญาของหลักการคุณภาพและการนำไปสู่การปฏิบัติ (Freed; & Klugman. 1997 : 137) และเพื่อให้เป้าหมายการสร้างระบบคุณภาพเป็นไปอย่างยั่งยืนและทั่วถึง ผู้นำยังต้องมีบทบาทต่อการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ กล่าวคือต้องมีบทบาทในการเป็นผู้ริเริ่มและให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การอีกด้วย (Watson; & Gryna. 2001 : 225)

ความหมายของภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership for Quality)

นักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้หลายความหมาย เช่น ไรท์; และโนอี (Wright; & Noe. 1996 : 390) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการกระตุ้นและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้อื่น เพื่อปฏิบัติงานตามด้วยความเต็มใจของผู้นั้นเองให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของผู้นำ ในขณะที่โรบบินส์ (Robbins. 1998 : 347) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลโน้มน้าวให้กลุ่มมุ่งสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับดูบริน (DuBrin. 1998 : 20) ที่ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นด้วยความไว้วางใจและการสนับสนุนระหว่างบุคคลผู้ซึ่งมีความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนเบอร์ริลล์; และเลดอลเตอร์ (Burrill; & Ledolter. 1999 : 296) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นพลังเฉพาะบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นๆ ตัดสินใจให้ความร่วมมือด้วยความเลื่อมใสศรัทธา ซึ่งโกเอช; และเดวิส (Goetsch; & Davis. 2001 : 69) ให้ความหมายของภาวะผู้นำในแนวทางเดียวกัน คือ ความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันบุคคลอื่นให้ร่วมกันด้วยความเต็มใจและความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จหรือทำในสิ่งที่เหนือกว่าเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับ และยินดีเป็นผู้ตามที่พร้อมจะปฏิบัติตามพันธกิจใดๆ ด้วยความเต็มใจและความมุ่งมั่นในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

ในส่วนของความหมายของภาวะผู้นำด้านคุณภาพนั้น นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำด้านคุณภาพในการประยุกต์กับลักษณะงานเชิงพฤติกรรม โดยแซลลิส (Sallis. 1993 : 86) ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่ขาดไม่ได้ของการจัดการคุณภาพ คือ บทบาทของผู้นำในสถาบันที่จะต้องมีส่วนร่วม การเปลี่ยนแปลงไปสู่นโยบายที่ชัดเจน การกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์และคุณค่าของสถาบันไปสู่ประชาคม ซึ่งเลวิส; และสมิธ (Lewis; & Smith. 1994 : 114-115) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำด้านคุณภาพที่มีความหมายในแนวทางเดียวกันแต่มีรายละเอียดมากกว่าคือ เป็นพฤติกรรมที่ขึ้นอยู่กับหลักศีลธรรมและมาตรฐานด้านพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญ เป็นพฤติกรรมในเชิงป้องกัน เป็นการเสนอวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต เป็นการใช้พลังสติปัญญาในการชักจูงโน้มน้าวให้กับชุมชน หรือการสร้างวัฒนธรรมโดยใช้สติปัญญา ให้เห็นถึงสภาพที่เป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ การปฏิบัติ และการยินยอมปฏิบัติตามโดยไม่มีทางเลือกเสี่ยงได้ของสมาชิกในสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับการสร้างและปรับปรุงระบบคุณภาพ หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าภาวะผู้นำด้านคุณภาพเป็นศูนย์กลางของการจัดการโดยเป็นการเริ่มต้นการปรับปรุงคุณภาพในการจัดการระดับกลยุทธ์ สอดคล้องกับฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 53-58) ที่ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำคุณภาพ คือ การปฏิบัติตามพันธกิจของผู้นำในการแนะนำการสร้างการปรับปรุงคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา การนำการเรียนรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งการสื่อสารสิ่งเหล่านี้ไปยังสมาชิกในสถาบัน

ส่วนโอคแลนด์ (Oakland. 2000 : 24-25) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำด้านคุณภาพเชิงธุรกิจ โดยใช้ชื่อว่าภาวะผู้นำประสิทธิภาพ กล่าวคือเป็นการปฏิบัติของผู้ในระดับสูงทางด้านวิสัยทัศน์ การลงทุนด้านการตลาด โอกาสทางการบริการ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องในการเอาชนะคู่แข่ง เป็นผู้นำในความสำเร็จทางธุรกิจหรือการบริการ ภายใต้ค่านิยมและความเชื่อ การตัดสินใจ และการวางแผนในส่วนต่างๆ ขององค์การ โดยมุ่งเป้าหมายไปยังความมีประสิทธิภาพ และการกระทำที่เป็นการเพิ่มมูลค่า ในขณะที่โกเอช; และเดวิส (Goetsch; & Davis. 2001 : 70-71) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำด้านคุณภาพคือความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันบุคคลอื่นให้ร่วมกันด้วยความเต็มใจและความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จหรือทำในสิ่งที่เหนือกว่าเป้าหมายขององค์การ โดยตั้งอยู่บนปรัชญาการปรับปรุงวิธีการทำงานและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงคุณภาพ ต้นทุน ความสามารถในการผลิต และผลตอบแทนจากการลงทุน

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership for Quality) ในสถาบันอุดมศึกษาหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่นำกลุ่มบุคคลอื่นๆ ในสถาบันอุดมศึกษาให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายด้านคุณภาพของหน่วยงาน ด้วยความมุ่งมั่นและเข้าใจในปรัชญาของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำและปฏิบัติตามแนวคิดดังกล่าว จะสร้างค่านิยม ความรู้สึกที่ดี และความคาดหวังของกลุ่มบุคคลอื่นๆ ในสถาบันที่มีต่อความเชื่อที่ว่าผู้นำต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญและความมุ่งมั่นต่อระบบคุณภาพการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณภาพในองค์การ

นักวิชาการด้านการจัดการคุณภาพในองค์การได้นำเสนอแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณภาพในองค์การ ดังนี้

ไรแมนน์ (Omachonu; & Ross. 1995 : 24-25 ; citing Reimann. 1991 : 8-11) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อความเป็นเลิศด้านคุณภาพจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และความรู้ ผู้นำที่จะส่งเสริมและเน้นในด้านคุณภาพจะต้องมีความรู้ในรายละเอียดและสภาพขององค์การที่กำลังทำอะไร การมีส่วนร่วมในการศึกษา การอบรม และการยอมรับ รวมทั้งการติดต่อประสานงานได้โดยง่ายในการติดต่อกับบุคลากร ลูกค้าและผู้ส่งมอบ

2. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามพันธกิจ ผู้นำจะต้องมีความพยายามในการทำให้บรรลุผลด้านต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นไปได้ในความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ ส่วนราชการ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดคุณภาพ รวมทั้งมีความคล่องตัวในการสนับสนุนให้คุณภาพภายในส่งผลไปยังภายนอกองค์การ

3. มีเป้าหมายเชิงรุก การบรรลุเป้าหมายโดยการเพิ่มการปรับปรุงและแสวงหาการขยายผลให้มากขึ้นเท่าที่เป็นไปได้ การสร้างแนวทางการปฏิบัติงานใหม่โดยการคิดเกี่ยวกับกระบวนการที่แตกต่างไปจากเดิม

4. การขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง เช่น การลดเวลาการผลิต การลดการสูญเสีย หรือ เป้าหมายอื่นในการขับเคลื่อนการปรับปรุงคุณภาพ มีการกำหนดความพึงพอใจของลูกค้าและการกำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงคุณภาพที่ชัดเจน เป็นสิ่งที่กำหนดเป็นภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรคุณภาพ

5. มีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับคุณค่าของคุณภาพ ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมคุณภาพ เช่น ต้องมีการจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบาย พันธกิจ แนวทาง และรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวกับคุณค่าของคุณภาพ ต้องมีความชัดเจนและมีการทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกัน

6. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดองค์การ ผู้นำต้องมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างจากเดิมเป็นโครงสร้างใหม่ๆ เช่น โครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Structure) จะส่งผลทำให้การกระจายอำนาจไปยังระดับที่ต่ำกว่าได้มากขึ้น การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำมากกว่าการเป็นเจ้านาย กระบวนการจัดการให้มีการปฏิบัติงานข้ามหน้าที่งาน การมุ่งเน้นลูกค้าภายในเท่าๆ กับลูกค้าภายนอก การปรับปรุงทีมงานความร่วมมือระหว่างแผนกงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพงานคุณภาพขององค์กร

7. การติดต่อกับลูกค้า ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างในการให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยการเข้าถึงได้โดยง่ายขึ้น

สโกลเทส (Goetsch; & Davis. 2001 : 71-72 ; citing Scholtes. 1992 : 1-11-1-13) ได้สรุปหลักการที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำคุณภาพในองค์กร ดังนี้

1. การมุ่งเน้นลูกค้า ภาวะผู้นำคุณภาพต้องเน้นลูกค้าเป็นหลัก หมายความว่า การตั้งเป้าหมายปฐมภูมิขององค์กรที่เกิดจากแนวคิดของผู้นำ ต้องตรงหรือทำได้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก

2. การคำนึงถึงแต่เรื่องคุณภาพ ผู้ตามต้องมีทัศนคติที่ดีในเรื่องคุณภาพโดยได้รับการสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกอย่างต่อเนื่องจากผู้นำในองค์กร ส่งผลทำให้ผู้ตามทุกคนปฏิบัติตามในเรื่องคุณภาพเพื่อให้ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า

3. การปรับปรุงโครงสร้างของงาน ภาวะผู้นำคุณภาพต้องการให้กระบวนการของงานได้รับการวิเคราะห์ในการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม ทั้งการจัดองค์การ ลำดับขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ และการเคลื่อนที่ของผลิตภัณฑ์ เมื่อจัดโครงสร้างที่เหมาะสมได้แล้ว กระบวนการของงานจึงผ่านการวิเคราะห์ การวัดประเมิน และการศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง

4. มีเสรีภาพที่ปราศจากการควบคุม ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามทั้งหมดสามารถที่จะควบคุมกระบวนการของงานและวิธีการโดยการทำงานร่วมกันด้วยมาตรฐานเดียวกันได้ เป้าหมายคือการลดความแปรปรวนในผลลัพธ์โดยการลดความแปรปรวนในกระบวนการทำงาน

5. ความมีเอกภาพในวัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบของผู้นำที่สำคัญประการหนึ่งคือการทำให้พันธกิจขององค์กรมีความชัดเจนและให้ผู้ตามทุกคนเข้าใจ มีความเชื่อ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตาม เมื่อมีความเป็นเอกภาพในวัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้ตามทุกคนจะช่วยกันทำให้บรรลุ

จุดหมายปลายทางเดียวกัน

6. การค้นหาจุดบกพร่องในระบบ ความล้มเหลวและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในองค์กร ร้อยละ 85 เกิดจากระบบการจัดการควบคุมที่บกพร่อง และอีกร้อยละ 15 เกิดจากบุคลากรที่ควบคุมงานนั้น ภาวะผู้นำคุณภาพจึงต้องเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งเน้นจากการประเมินเพื่อการกล่าวโทษกัน เป็นการประเมินระบบเพื่อเสาะหาปัญหาให้พบและแก้ไขระบบที่มีปัญหา

7. การเน้นทีมงาน การเน้นให้ผู้ตามทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่าการทำงานโดยลำพัง ผู้นำคุณภาพจึงต้องมีคุณลักษณะที่เน้นการสร้างทีมงานให้กับผู้ตามเป็นหลัก

8. การศึกษาและอบรมอย่างต่อเนื่อง ในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ภาวะผู้นำคุณภาพจึงต้องเน้นการสร้างโอกาสในการให้ผู้ตามในทุกระดับได้รับการศึกษาและการอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการคุณภาพ

เบสเทอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999 : 15-19) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณภาพไว้ว่า คุณภาพเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้นำที่ต้องแสดงถึงภาวะผู้นำในการบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำต้องมีบทบาทในกระบวนการการสร้างคุณภาพร่วมกับคณะผู้บริหารคุณภาพ ซึ่งการแสดงออกของภาวะผู้นำสามารถแสดงผ่านทางคณะผู้บริหารคุณภาพ ดังนี้ 1) รับฟังข้อมูลจากบุคลากรทั้งหมดเพื่อนำมากำหนด ค่านิยมร่วม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายคุณภาพ 2) พัฒนาแผนกลยุทธ์ระยะยาวที่มีเป้าหมายและโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพเป็นรายปีที่ตรงตามวัตถุประสงค์ 3) สร้างแผนการศึกษาและการอบรมโดยรวม 4) หาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในสิ่งที่ไม่มีความดี 5) หามาตรวัดประสิทธิภาพสำหรับองค์กร ปรับปรุงให้เหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่ของงานนั้นและติดตามตรวจสอบ 6) จัดทำโครงการที่ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้าทั้งภายในและภายนอก 7) ริเริ่มโครงการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือหลายขอบเขตงาน ที่เรียกว่าทีมงาน และคอยติดตามความก้าวหน้าของงานที่ทีมงานปฏิบัติ และ 8) ริเริ่มหรือปรับปรุงระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เพื่อเป็นแนวทางใหม่ในการทำธุรกิจ

เบอร์ริลล์; และเลดอลเตอร์ (Burrill; & Ledolter. 1999 : 296-297) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณภาพว่าเป็นแนวทางปฏิบัติงานด้วยวิธีการค่อยๆ สอดแทรกความคิด ความเชื่อ และค่านิยมในองค์กร มีความมุ่งมั่นในการจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการสร้างด้วยความเข้าใจว่าคุณภาพคือวิถีชีวิตหรือแนวทาง การทำสิ่งต่างๆ ในองค์กร คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและถือว่ามีภาวะผู้นำด้านคุณภาพเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายคุณภาพจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1) เข้าใจในสถานะ รับทราบในความต้องการการเปลี่ยนแปลง และความเหมาะสมของเวลาที่จะเปลี่ยนแปลง 2) มีความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสื่อสารไปยังผู้ร่วมงาน 3) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและแนวทางการปฏิบัติแบบดั้งเดิม 4) มีความสามารถในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่นๆ 5) มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และมีทักษะทางการปกครองที่จะจัดการ

ความต้องการที่ขัดแย้งกันในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์การ 6) มีความสามารถในการทำสิ่งที่ยากต่อการแสดงให้เห็นเชิงประจักษ์ได้ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม และการจูงใจ และ 7) มีพลังในการทำงาน

โอกแลนด์ (Oakland. 2000 : 24-26) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการจัดการคุณภาพจะมีความต้องการ 5 ประการ ดังนี้ 1) พัฒนาและจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับความเชื่อและความมุ่งหมายขององค์การในรูปของการประกาศพันธกิจที่เป็นทางการ (Mission Statement) ประกอบด้วย ข้อกำหนดของธุรกิจ ความมุ่งมั่นของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ กลุ่มเป้าหมายและความสัมพันธ์กับลูกค้าและตลาด ความมุ่งมั่นในการติดตามคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้าทั้งด้านความคาดหวังและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การกำหนดทิศทางในอนาคต 2) พัฒนากลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งแผนสนับสนุนสำหรับการบรรลุตามพันธกิจ 3) กำหนดปัจจัยและกระบวนการที่มีผลต่อความสำเร็จ 4) การทบทวนโครงสร้างการจัดการ รวมทั้งการริเริ่มทีมงานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ และ 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ การสนับสนุนประสิทธิภาพให้บุคลากร ได้แก่ ทักษะ ความสามารถในการมีส่วนร่วม

กรีน (Gryna. 2001 : 163-164) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การไว้ว่า คุณภาพต้องการการบูรณาการองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจและปัจจัยแห่งความสำเร็จ 2) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ขององค์การ 3) การกำหนดเป้าหมายระยะยาวหรือวิสัยทัศน์ 4) พัฒนากลยุทธ์หลักเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ 5) พัฒนาเป้าหมายกลยุทธ์ทั้งระยะยาวและระยะสั้น 6) ขยายเป้าหมายไปสู่แผนดำเนินการหรือโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 7) จัดเตรียมการด้านภาวะผู้นำคุณภาพเพื่อการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ และ 8) ทบทวนความก้าวหน้าของการดำเนินการโดยการวัด ประเมิน และตรวจสอบ ร่วมกับการปฏิบัติการเพิ่มเติมของผู้บริหารระดับสูงที่มีภาวะผู้นำในเรื่องต่อไปนี้ (Gryna. 2001 : 164) การดำเนินการเพื่อจัดเตรียมกลไกขององค์การเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ การจัดอบรมให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อความรับผิดชอบในคุณภาพงานของตน ริเริ่มการวัดและทบทวนความก้าวหน้าในเป้าหมายการปรับปรุง ให้การยกย่องสำหรับผู้ที่มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ และการขยายระบบการให้รางวัลเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในความรับผิดชอบงาน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา

ซาลลิส (Sallis. 1993 : 88-89) ได้เสนอบทบาทของผู้นำในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ด้านคุณภาพสำหรับสถาบันที่สังกัด 2) มีความมุ่งมั่นชัดเจนในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ 3) สร้างความเข้าใจและสื่อสารรายละเอียดเกี่ยวกับคุณภาพไปสู่ทุกคน 4) สร้างความมั่นใจว่าความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นจุดเน้นที่ใช้กำหนดนโยบายและการปฏิบัติงานของสถาบัน

5) สร้างความมั่นใจว่ามีช่องทางเพียงพอในการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
 6) เป็นผู้นำการพัฒนาบุคลากร 7) ระวังไม่กล่าวโทษผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหาโดยปราศจากการหาหลักฐานอ้างอิง ปัญหาส่วนใหญ่เป็นผลจากนโยบายของสถาบัน ไม่ใช่ความบกพร่องล้มเหลวของบุคลากร 8) เป็นผู้นำนวัตกรรมภายในสถาบัน 9) สร้างความมั่นใจว่าโครงสร้างของสถาบันชัดเจนเพียงพอในการกำหนดความรับผิดชอบและการจัดการมอบหมายได้อย่างเหมาะสมและสามารถที่จะชี้แจงเหตุผลได้ 10) มีความมุ่งมั่นในการจัดอุปสรรคที่ถูกสร้างขึ้นมา ทั้งปัญหาขององค์การและวัฒนธรรม 11) สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และ 12) พัฒนากลไกที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบและประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

เลวิส; และสมิธ (Lewis; & Smith. 1994 : 113-117) มีความเชื่อที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาว่า ภาวะผู้นำด้านคุณภาพนั้นเป็นหลักการที่สำคัญของการปรับปรุงคุณภาพ เป็นสิ่งกระตุ้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงในทางเสริม ซึ่งส่งผลต่อความพยายามในการจัดการคุณภาพ เพื่อให้การถ่ายทอดภาวะผู้นำไปสู่ความเป็นจริงสถาบันอุดมศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องจัดตั้งเป็นกลุ่มผู้บริหารที่รับผิดชอบในการเป็นผู้นำคุณภาพ เพื่อกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ให้คำแนะนำในหลักการ และการกำหนดเป้าหมาย โดยมีพันธกิจดังนี้ 1) การสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิกของสถาบัน ในการให้ความใส่ใจที่จะรับแนวทางการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในการปฏิบัติงาน 2) การก่อให้เกิดจิตสำนึกที่ชัดเจนในการกำหนดทิศทางร่วมกันในมวลหมู่สมาชิกของสถาบัน 3) การให้ความสนใจ การสนับสนุนให้กำลังใจ และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสมาชิกของสถาบัน 4) แสดงความรู้สึกถึงความมุ่งมั่นส่วนบุคคลในหลักการและการปฏิบัติของการปรับปรุงคุณภาพ 5) การส่งเสริมทีมงานและจัดสรรทรัพยากรให้กับความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งสถาบัน 6) การพัฒนาระบบการวัดประเมินเพื่อความเชื่อมั่นว่าจะช่วยให้เกิดการสร้างระบบการป้อนกลับที่เป็นประโยชน์กับการตัดสินใจด้วยความจริง 7) การทบทวนการจัดการในความพยายามเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและกิจกรรมของทีมงาน 8) การสอนและการถ่ายทอดไปสู่สมาชิกของสถาบัน ในการให้ความใส่ใจในข้อมูลป้อนกลับในความพยายามปรับปรุงคุณภาพ และ 9) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัลกับสมาชิกของสถาบันในความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพและความสำเร็จ

ฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 137-141) ให้คำแนะนำเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณภาพไว้ว่า ผู้นำที่มีความเข้มแข็งในคุณภาพจะเป็นผู้พัฒนาและสร้างระบบคุณภาพขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จจะต้องมีภาวะผู้นำด้านคุณภาพในเรื่องต่อไปนี้ 1) ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอในปรัชญาของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้นำต้องทราบว่าบุคลากรคนใดเหมาะที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและมีความเหมาะสมในการเป็นผู้ริเริ่มและเป็นทีมงานคุณภาพ สำหรับความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบคุณภาพของสถาบัน 3) ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้กับบุคลากรในสถาบัน 4) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่องในวัตถุประสงค์ของระบบคุณภาพใหม่ๆ และต้องสามารถชี้แจงเหตุผลได้ว่าเพราะเหตุใดสถาบันจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและสร้างระบบ

คุณภาพ 5) การตัดสินใจของผู้นำต้องพยายามให้ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และ 6) ผู้นำต้องมีความเข้าใจในความคิด ความรู้สึก และท่าทีของผู้ตาม ตลอดจนความต้องการในการมีบทบาทต่อการปฏิบัติงานคุณภาพของสถาบัน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546 : 34-36) ได้นำเสนอเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2546 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีบทบาท ดังนี้ 1) การกำหนดและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในเรื่องค่านิยม ทิศทางความคาดหวัง ด้านผลการดำเนินงานของสถาบัน 2) การเรียนรู้ของผู้เรียน การสร้างและรักษาสมดุลของคุณค่าโดยการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่คณาจารย์และบุคลากร 4) การสร้างนวัตกรรมความปลอดภัย ความเท่าเทียมกัน ความคล่องตัว และการสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ภายในสถาบัน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อพฤติกรรมที่เหมาะสม 5) ระบบ ธรรมเนียมปฏิบัติของสถาบัน ในการจัดการด้านต่าง ๆ การตรวจสอบได้ทั้งจากภายในและภายนอก รวมทั้งการปกป้องผลประโยชน์ตามความเหมาะสม และ 6) การทบทวนผลการดำเนินงานและความสามารถของสถาบัน เพื่อประเมินความสำเร็จของสถาบัน

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การและในสถาบันอุดมศึกษาด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังแสดงใน ตาราง 6

ตาราง 6 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

สาระ	นักวิชาการ (องค์การ)						นักวิชาการ (สถาบันอุดมศึกษา)			
	ไรแมนน์ (Reimann. 1991)	สโกลเทส (Scholtes. 1992)	เบสเตอร์ฟีลด์ ; และคณะอื่น ๆ (Besterfield ; et al. 1999)	เบอร์ริลล์; และ เลดอลเลอร์ (Burnill; & Ledolter. 1999)	โอกแลนด์ (Oakland. 2000)	กรีนนา (Gryna. 2001)	แซลลิส (Sallis. 1993)	เลวิส; และ สมิธ (Lewis; & Smith. 1994)	ฟรีด; และ คัลิกแมน (Freed; & Klugman. 1997)	สกอ. (2546)
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และ แผนด้านคุณภาพอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-
2. มีความมุ่งมั่นและจิตสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-
3. ส่งเสริมกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน	-	✓	✓	-	-	✓	-	✓	-	✓
4. มีการสื่อสาร ซึ่งจูงใจและยึดการจัดการคุณภาพ ให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เข้าใจ	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	-
5. มีความรู้ความเข้าใจในปรัชญาของระบบคุณภาพ	✓	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-
6. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
7. มีการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	-
8. มีความคิดริเริ่มในโครงการต่างๆ ด้านคุณภาพ	-	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-
9. มีการค้นหาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบจุดบกพร่อง ในระบบอย่างต่อเนื่องและหาทางแก้ไข	-	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-
10. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ และเน้นการสร้างทีมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-

ตาราง 6 (ต่อ)

สาระ	นักวิชาการ (องค์การ)					นักวิชาการ (สถาบันอุดมศึกษา)			
	ไรแมนน์ (Reimann. 1991)	สโกลเทส (Scholtes. 1992)	เบสเทอร์ฟีลด์ ; และคนอื่นๆ (Bestertield ; et al. 1999)	เบอร์ริลล์, และ เลดอลเตอร์ (Burilli; & Ledolter. 1999)	โอกแลนด์ (Oakland. 2000)	กรีนนา (Gryna. 2001)	แซลลิส (Sallis. 1993)	เลวิส, และ สมิธ (Lewis; & Smith. 1994)	ฟรีด; และ คลักแมน (Freed; & Klugman. 1997)
11. มีการสร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจ และการมุ่งมั่น แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-	✓
12. มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ	✓	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓
13. มีการสร้างระบบการวัดและประเมินประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓
14. มีการยกย่องและให้รางวัลคุณภาพกับผู้ปฏิบัติงาน	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	-

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 14 สาระ ได้แก่

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านคุณภาพอย่างชัดเจน
2. มีความมุ่งมั่นและจิตสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
3. ส่งเสริมกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน
4. มีการสื่อสาร ชี้แจงรายละเอียดการจัดการคุณภาพ ให้อุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเข้าใจ
5. มีความรู้ความเข้าใจในปรัชญาของระบบคุณภาพ
6. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
7. มีความคิดริเริ่มในโครงการต่าง ๆ ด้านคุณภาพ
8. มีการค้นหาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบจุดบกพร่องในระบบอย่างต่อเนื่องและหาทางแก้ไข
9. มีการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
10. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ และเน้นการสร้างทีมงาน
11. มีการสร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจ และการมุ่งเน้นแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
12. มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ
13. มีการสร้างระบบการวัดและประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
14. มีการยกย่องและให้รางวัลคุณภาพกับผู้ปฏิบัติงาน

4.2 การดำเนินการที่เป็นระบบ (Systematic Operation)

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการคุณภาพจำเป็นต้องมีการดำเนินการที่เป็นระบบ ทั้งการจัดระบบและเทคนิคการบริหารจัดการ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 : 399) แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการในการจัดการคุณภาพจะต้องมีความเข้าใจในระบบโดยเฉพาะระบบคุณภาพ ซึ่งถูกกำหนดด้วยส่วนประกอบ โครงสร้างองค์การ ความรับผิดชอบ กระบวนการ และทรัพยากร ส่วนประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกันและส่งผลกระทบต่อกันในระบบ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการคุณภาพเพื่อให้มีการทำงานที่สัมพันธ์ระหว่างกระบวนการในองค์การ กิจกรรมในการประมวลผลโดยทั่วไป การสื่อสารและการควบคุม นอกจากนี้ในการจัดการคุณภาพต้องการแนวทางการดำเนินการที่เป็นระบบซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญดังนี้ การวางแผนในกระบวนการและส่วนนำเข้าทั้งหมด การจัดเตรียมส่วนนำเข้า การดำเนินการในกระบวนการ การประเมินส่วนผลลัพธ์ การตรวจสอบประสิทธิภาพของกระบวนการ และการปรับปรุงกระบวนการและส่วนนำเข้า ซึ่งระบบการจัดการคุณภาพนี้จะสัมพันธ์กับการประเมินอย่างต่อเนื่องในความต้องการของลูกค้า ลำดับ

ความคิดในการปรับปรุง การลดความแปรปรวน และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งต้องการความมุ่งมั่นอย่างสูงและความสำนึกในความรับผิดชอบของบุคลากรในการปฏิบัติงานและกระบวนการ (Oakland. 2000 : 93; 256) การดำเนินการตามระบบคุณภาพจึงเป็นวิธีการที่จะสร้างความมั่นใจว่าระดับของคุณภาพในการผลิตหรือบริการจะได้รับการรักษาเอาไว้ (Besterfield. 1999 : 241)

ความหมายของการดำเนินการที่เป็นระบบ

นักวิชาการให้ความหมายของการดำเนินการที่เป็นระบบโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพไว้หลายความหมาย ดังนี้ โอมาโซนุ; และรอส (Omachonu; & Ross. 1995 : 156) ให้ความหมายของการดำเนินการที่เป็นระบบในภาพกว้าง หมายถึง ส่วนประกอบที่มีความสัมพันธ์กันและบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อการทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับสำนักงานคุณภาพและการวางแผนกลยุทธ์แห่งสะคราเมนโต สหรัฐอเมริกา (Office of Quality & Strategic Planning County of Sacramento. 2004 : Online) ที่ให้ความหมายของการดำเนินการที่เป็นระบบ หมายถึง การกำหนดและการออกแบบกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความต้องการคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์การ ส่วนสเตเมทิส (Stamatis. 1996 : 44) ให้ความหมายที่ระบุรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นในการดำเนินการที่เป็นระบบของระบบคุณภาพงานบริการ หมายถึง โปรแกรม ขั้นตอน และทรัพยากรขององค์การ ที่ถูกออกแบบมาเพื่อสนับสนุนการนำเสนอและการประเมินในความสะดวกและคุณภาพของการบริการไปสู่ลูกค้า ในขณะที่ยอร์จ; และไวเมอส์เคิร์ช (George; & Weimerskirch. 1998 : 4) ให้ความหมายของการดำเนินการที่เป็นระบบคือ กรอบงานสำหรับการมองความสัมพันธ์กันทั้งหมดมากกว่าการมองที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง การมองที่รูปแบบการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาพองค์การในระยะใดระยะหนึ่ง กล่าวคือรูปแบบการจัดการสมัยใหม่จะใช้แนวทางการมององค์การทั้งหมด มองความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกระบวนการที่ทำให้ประสบความสำเร็จ และรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่ระมัดระวังในอุปสงค์

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่าการดำเนินการที่เป็นระบบ หมายถึง การกำหนดกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา โดยการคิดเชิงระบบ การมองการดำเนินงาน ในลักษณะเป็นความสัมพันธ์และการบูรณาการของส่วนประกอบต่างๆ ในระบบงาน ความสัมพันธ์ของทรัพยากรกับกระบวนการ ปัญหาและอุปสรรค การประเมินเพื่อการปรับปรุง และตัวบุคลากรกับองค์ประกอบอื่นๆ

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการที่เป็นระบบในองค์การ

นักวิชาการด้านการจัดการ และการจัดการคุณภาพได้นำเสนอแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการดำเนินการที่เป็นระบบในองค์การ ดังนี้

เบอร์ริลล์; และเลดอลเทอร์ (Burill; & Ledolter. 1999 : 116) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบที่ประกอบด้วย ตัวป้อน กระบวนการ และผลลัพธ์ (Input-Process-Output) โดยกระบวนการ

ถูกกำหนดโดยขั้นตอนหรือการสั่งงาน และขั้นตอนต่างๆ จะมีลักษณะต่อเนื่องกันไป นั่นคือผลลัพธ์จากขั้นตอนหนึ่งจะไปเป็นส่วนนำเข้าของอีกขั้นตอนหนึ่ง ดังนั้นหากต้องการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จึงต้องปรับปรุงที่กระบวนการที่ใช้ในการผลิตสิ่งนั้น เช่นเดียวกันกับที่ฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 6) ให้แนวคิดไว้ในสถาบันอุดมศึกษานั้นเป็นระบบที่ต้องดำเนินงานโดยมีความเกี่ยวข้องกัน กระบวนการและทุกๆ ส่วนในกิจกรรม จะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันของระบบ การเปลี่ยนแปลงในส่วนใดก็ตามจะกระทบกับส่วนอื่นๆ จึงต้องระลึกเสมอว่าในหลักการของการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องย่อมจะเกิดผลกระทบกับระบบโดยรวม ซึ่งดีเทอร์ต; ซิลเดอร์; และคูเดค (Detert; Schroeder; & Cudeck. 2003 : 310) ได้กล่าวถึงการมองปัญหาและผลกระทบในเชิงระบบในการจัดการศึกษาไว้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพเป็นสาเหตุของระบบและกระบวนการที่ล้มเหลวไม่ใช่ตัวบุคคล สอดคล้องกับมิลาคอวิช (Milakovich. 1995 : 94) ที่เสนอแนวคิดไว้ว่าประสิทธิภาพของงานมุ่งเน้นไปที่ระบบมากกว่าพฤติกรรมของบุคลากรเป็นรายบุคคล

ในขณะที่ซีเดล (Milakovich. 1995 : 140 ; citing Sedell. 1991 : 154) ได้เสนอแนวคิดการดำเนินการที่เป็นระบบด้านคุณภาพในรูปแบบของการปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยจัดเป็นกลยุทธ์เชิงระบบในการเพิ่มอัตราส่วนของหน่วยของงานที่ปฏิบัติระหว่างส่วนนำเข้าและผลที่ได้รับ โดยใช้หลักการผสมผสานของสิ่งต่อไปนี้คือ การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทน การประเมินความต้องการการออกแบบใหม่ในงานที่ปฏิบัติ การปรับปรุงกระบวนการ ระบบคำตอบแทนพิเศษ การปรับปรุงงาน คณะกรรมการจัดการแรงงาน วัฏจักรการควบคุมคุณภาพ เครื่องมือพื้นฐานของกระบวนการทางสถิติและการควบคุมคุณภาพ การกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและผู้ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนี้ เทคโนโลยีใหม่ การปรับโครงสร้างองค์การ คำมั่นสัญญาระหว่างองค์การ การรวมทรัพยากร การจัดสรรทรัพยากร การรักษาบุคลากร และการปรับเปลี่ยนระบบการรับรู้ ทักษะคิด และอำนาจของบุคลากร คล้ายกับยอร์จ; และไวเมอส์เคิร์ช (George; & Weimerskirch. 1998 : 4) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการที่เป็นระบบในการจัดการคุณภาพ ดังนี้ 1) กำหนดอย่างชัดเจนว่าลูกค้ามีความต้องการในสิ่งใด 2) มีการกำหนดกระบวนการสำหรับการปรับเปลี่ยนความต้องการของลูกค้าไปเป็นกระบวนการดำเนินการภายใน 3) มีการปรับปรุงงานและกระบวนการทั้งหมดโดยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 4) มีการใช้ตัววัดหลักในการวัดการจัดการด้วยความจริง 5) ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 6) มีความเข้าใจและปรับปรุงกระบวนการที่มีความสำคัญทั้งหมด และ 7) สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ส่วนเบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999 : 239-241) ได้เสนอแนวทางในการดำเนินการที่เป็นระบบในการจัดการคุณภาพ ดังนี้ 1) ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 2) แต่งตั้งผู้ดำเนินการจัดการคุณภาพ เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและรักษาระบบคุณภาพ 3) การทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกๆ คนในองค์การ 4) แต่งตั้งทีมงานพัฒนาระบบคุณภาพ 5) ให้การฝึกอบรมกับทีมงานคุณภาพ ผู้ควบคุมงาน และทีมงานตรวจสอบภายใน 6) กำหนดตารางเวลาสำหรับการพัฒนาระบบคุณภาพ 7) เลือกผู้รับผิดชอบในแต่ละองค์ประกอบของระบบจากทีมงานคุณภาพ 8) ทบทวนระบบปัจจุบันที่เป็นอยู่ 9) จัดทำคู่มือนโยบายคุณภาพและ

รายละเอียดของการดำเนินการ 10) บูรณาการนโยบาย ขั้นตอน และรายละเอียดการปฏิบัติงาน เข้ากับการปฏิบัติงานประจำขององค์กร 11) ตรวจสอบระบบคุณภาพภายใน และ 12) ทบทวน การจัดการ ประเมินว่าระบบมีประสิทธิภาพเพียงพที่จะบรรลุเป้าหมายคุณภาพขององค์กรหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข สอดคล้องกับโอคแลนด์ (Oakland, 2000 : 81-91) ที่เสนอแนวคิด เกี่ยวกับการดำเนินการที่เป็นระบบของการจัดการคุณภาพไว้ดังนี้คือ ระบบคุณภาพเกิดจาก องค์ประกอบในองค์การหลายองค์ประกอบที่ร่วมกันดำเนินการจะแยกออกจากกันไม่ได้ แนวทาง การดำเนินการที่เป็นระบบของระบบคุณภาพจึงประกอบด้วย

1. ความรับผิดชอบในการจัดการ ได้แก่ การรับรู้ในความต้องการของลูกค้า การกำหนด นโยบายคุณภาพ การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนงานคุณภาพ การทบทวนการจัดการ การจัดทำคู่มือคุณภาพ การควบคุมการจัดทำเอกสารกำกับการดำเนินการ การควบคุมการบันทึก รายละเอียดของคุณภาพ
2. การจัดการทรัพยากร ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็น สำหรับการริเริ่มและการปรับปรุงระบบการจัดการคุณภาพ รวมทั้งกระบวนการและโครงการทั้งหมด
3. การจัดการกระบวนการ ได้แก่ การจัดการกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความ ต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจ ตั้งแต่การระบุ วางแผน และควบคุม เพื่อสร้างความมั่นใจ ว่าการดำเนินการที่ได้จะมีประสิทธิภาพ
4. การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุง ได้แก่ กระบวนการเพื่อวัดประสิทธิภาพของระบบ การจัดการคุณภาพ การวัดความพึงพอใจของลูกค้า การตรวจสอบภายใน โดยนำผลที่ได้มาเป็น ข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อหาประสิทธิภาพของระบบ แนวโน้มการดำเนินการของกระบวนการ และ นำมาปรับปรุงกระบวนการในลักษณะการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการที่เป็นระบบในสถาบันอุดมศึกษา

ซาลลิส (Sallis, 1993 : 132-135) ได้เสนอแนวคิดในการดำเนินการที่เป็นระบบของ ระบบคุณภาพการจัดการศึกษา ดังนี้คือ การกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบัน การกำหนด นโยบายคุณภาพ การกำหนดความรับผิดชอบในการจัดการ การจัดการคุณภาพในรูปของ ทีมงานคุณภาพ การกำหนดกลุ่มผู้เรียนและการประชาสัมพันธ์ การรับสมัครและการคัดเลือกผู้เรียน การแนะนำผู้เรียนให้รู้จักสถาบัน การจัดการศึกษา การแนะแนวและการให้คำปรึกษาความสำเร็จ การศึกษา การจัดการในการเรียนรู้ การออกแบบหลักสูตร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการ ฝึกอบรมและการพัฒนา การให้ความเท่าเทียมกันในโอกาสของบุคลากรและผู้เรียน การติดตาม ตรวจสอบและการประเมิน การจัดเตรียมในงานบริหารการศึกษา การทบทวนประสิทธิภาพของการ ดำเนินการในสถาบันเพื่อการปรับปรุง

ต่างจากเลวิส และสมิธ (Lewis; & Smith, 1994 : 10-11) ที่ได้ให้ความสำคัญกับ คุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในรูปของ “ระบบฐานคุณภาพและกระบวนการ” (Quality-based System and Process) ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน

โดยมีปัจจัยเบื้องต้นที่กำหนดให้กับระบบคุณภาพที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด (Open System : Input-Process-Output) ในองค์กร ดังนี้ 1) การยอมรับว่าการดำเนินการในสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมดอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถาบัน 2) มีการระบุเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาไว้ชัดเจน และ 3) กระบวนการการปรับเปลี่ยน (Transforming Process) ที่รับปัจจัยนำเข้า (Input) มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) มีวิธีการทางเทคนิคเพื่อปรับเปลี่ยนโดยการเพิ่มคุณค่าให้กับปัจจัยนำเข้า และส่งผลลัพธ์ที่ปรับเปลี่ยนแล้วในรูปของผลิตภัณฑ์หรือการบริการไปยังสมาชิกหรือสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นระบบคุณภาพจึงประกอบด้วยระบบย่อย 3 ระบบ (Lewis; & Smith. 1994 : 85-91) ได้แก่

1. ระบบสังคม (Social System) ประกอบด้วยคุณลักษณะขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3 ด้าน คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ค่านิยม บรรทัดฐาน ทศนคติ ความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ และความแตกต่างที่มีในแต่ละองค์กร 2) คุณภาพของความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกรายบุคคลและระหว่างกลุ่ม รวมทั้งโครงสร้างการให้รางวัลและสัญลักษณ์ของพลังอำนาจ และ 3) รูปแบบของพฤติกรรมระหว่างสมาชิก รวมทั้งบทบาทหน้าที่และการสื่อสาร ในการบรรลุเป้าหมายคุณภาพ ระบบสังคมจะต้องถูกสร้างในส่วนประกอบที่สำคัญ อาทิเช่น ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การจัดการบนฐานความจริง

2. ระบบทางเทคนิค (Technical System) ระบบทางเทคนิคเป็นระบบที่รวมเครื่องมือและกลไกเพื่อการปฏิบัติการด้านคุณภาพ ระบบทางเทคนิคยังให้ความสนใจกับการไหลของงานในองค์กร มีการขับเคลื่อนด้วยพันธกิจและการให้บริการกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นหลัก ระบบทางเทคนิคประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของเทคโนโลยี การติดตามในความเป็นมาตรฐานต่างๆ ฝั่งงาน วัสดุและข้อกำหนดต่างๆ ข้อกำหนดงานและความรับผิดชอบ การเชื่อมโยงระหว่างเครื่องจักรและบุคคล จำนวนและประเภทของลำดับชั้นงาน การใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ กระบวนการตัดสินใจ เครื่องมือและกระบวนการแก้ไขปัญหา การจัดเตรียมทางด้านกายภาพของเครื่องมือ เครื่องวัดและบุคลากร

3. ระบบการจัดการ (The Management System) ระบบการจัดการประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร ได้แก่ การออกแบบที่เป็นทางการ นโยบาย การจัดหน่วยงานรับผิดชอบ และรูปแบบของการให้พลังอำนาจ 2) พันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถาบัน และ 3) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้แนะ การประสานงาน และการควบคุมกิจกรรมในองค์กร การจัดการจะเป็นการจัดเตรียมกรอบงานสำหรับนโยบาย ขั้นตอนการดำเนินงาน การปฏิบัติ และภาวะผู้นำขององค์กร

ส่วนฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 32-33) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการที่เป็นระบบที่สำคัญจะต้องเริ่มจากการทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจในการคิดที่เป็นระบบหรือการสร้างกรอบแนวคิดในการมองสิ่งต่างๆ ด้วยความสัมพันธ์กันมากกว่าการคิดธรรมดา เพื่อทำให้เกิดหลักการและการปฏิบัติด้านคุณภาพขึ้นในสถาบันอุดมศึกษานั้น สถาบันจะต้องมีระบบที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้ 1) การพัฒนาระบบสำหรับการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงคุณภาพ

2) มีระบบที่ช่วยให้บุคลากรเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการและการปฏิบัติด้านคุณภาพเพื่อเป็นการริเริ่มการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในสถาบัน 3) มีระบบที่ใช้ในการพัฒนาและการชี้แจงเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบัน 4) มีระบบส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาในวิชาชีพและความก้าวหน้าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 5) มีระบบที่เป็นวิธีการในการจัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ 6) มีระบบที่พัฒนาวิธีการในการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างสมาชิกในสถาบัน 7) มีระบบที่ริเริ่มแนวทางในการสนับสนุนและพัฒนาทีมงานและความร่วมมือ เพราะว่าการพฤติกรรม การปฏิบัติ และการตัดสินใจในชั้นเรียนมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของพันธกิจทางการศึกษาของสถาบัน 8) มีระบบที่มุ่งเน้นไปยังสมาชิกในหน่วยงานระดับคณะเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน และ 9) มีระบบที่ใช้ในการติดตามได้ทั่วทั้งสถาบันว่า ทำอย่างไรสถาบันและงบประมาณจะสนับสนุนความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพได้

แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบกับการดำเนินการที่เป็นระบบ

การดำเนินการที่เป็นระบบในการจัดการคุณภาพในองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการกำหนดกรอบแนวคิดในรูปแบบที่ชัดเจน โดยลักษณะการคิดที่เรียกว่าการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) (Milakovich. 1995 : 34; Flazier. 1997 : 8) ซึ่งเซ็งกี (Bixler; et al. 1996 : online ; citing Senge. 1990; George; & Weimerskirch. 1998 : 4 ; citing Senge. 1990; McNamara. 1999 : online ; citing Senge. 1990) เป็นผู้เสนอหลักการของการคิดเชิงระบบเป็นวิทยาการที่ 5 (Fifth Discipline) โดยนำไปบูรณาการกับอีก 4 วิทยาการ คือ วิสัยทัศน์ร่วม ความชำนาญเฉพาะทาง รูปแบบทางจิตใจ และการเรียนรู้ของทีมงาน เพื่อใช้ร่วมกันในการจัดการในองค์กรสมัยใหม่ และได้ให้ความหมายของการคิดเชิงระบบ คือ วิทยาการสำหรับการมองภาพรวมทั้งหมด การรู้จักรูปแบบและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันขององค์ประกอบภายใน และการเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์เหล่านี้ร่วมกันทำให้มีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น

มิลาคอวิช (Milakovich. 1995 : 34) ได้เสนอกรอบการคิดเชิงระบบของการจัดการคุณภาพในงานบริการต้องพิจารณาส่วนประกอบย่อยของระบบ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจของกลุ่มงานภายใน การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วกัน การทำความเข้าใจและการประยุกต์ของการกำหนดขอบเขตของปัญหา การแก้ไขปัญหา และวัฏจักรการปรับปรุงกระบวนการ ขณะที่ฟราเซียร์ (Flazier. 1997 : 8-9) มีความเห็นว่าการคิดเชิงระบบกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในสถานศึกษาให้ได้ผลนั้น มีความต้องการระบบที่มีประสิทธิภาพและต้องมีความเข้าใจในความสัมพันธ์กันของส่วนประกอบทั้งหมด กล่าวคือในระบบของการศึกษาจะประกอบด้วยระบบย่อยหลายๆ ระบบที่มีความเกี่ยวข้องกัน หากภาพรวมของระบบไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีที่สุดได้นั้น อาจเกิดขึ้นมาจากกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังและจะทำให้ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของระบบทั้งหมด สอดคล้องกับบิกซ์เลอร์; และคนอื่นๆ (Bixler; et al. 1996 : online) ที่ได้เสนอแนวทางการประยุกต์การคิดเชิงระบบร่วมกับการจัดการคุณภาพ โดยมีหลักการดังนี้คือ การมีมุมมองขององค์กรในภาพรวมแทนการแยกส่วน

การประยุกต์ใช้แนวทางของทีมงานกับการตัดสินใจ สนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการเพื่อเข้าสู่มาตรฐานขององค์กร

ส่วนเบตส์ (Betts. 1992 : 38-41) ได้เสนอแนวทางพัฒนาการคิดเชิงระบบกับการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการคุณภาพ ดังนี้ 1) การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในการดำเนินการด้วยตนเองในเรื่อง การอ้างอิงและตรวจสอบ การแก้ไขปรับปรุง การกำหนดทิศทาง การจัดองค์การ และการให้คำมั่นสัญญา ในสภาพแวดล้อมของการจัดการศึกษา 2) มีการนำมุมมองการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบมาเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไขปัญหา 3) นำการเน้นการมีส่วนร่วมในองค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งของระบบโดยรวม 4) พัฒนาการรับรู้ในภาพรวมทั้งหมด และการยอมรับว่าการดำเนินงานโดยลำพังไม่สามารถถูกแยกออกจากระบบได้ 5) การมุ่งเน้นความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรทั้งหมดมากกว่าการเป็นคู่แข่ง 6) ทุกคนในองค์กรมีส่วนรับผิดชอบในระบบและเป็นส่วนช่วยเหลือกับระบบ 7) การให้เวลากับบุคลากรแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าในเนื้องานจะทำให้บรรลุความต้องการของระบบโดยรวม 8) สร้างความเข้าใจว่าระบบสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยการปฏิบัติงานร่วมกับระบบทั้งหมด มากกว่าการต่อต้านระบบ 9) การมุ่งเน้นถึงผลที่ตามมาในระยะยาวและสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง หลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามวิธีการที่ง่ายเพื่อเป็นทางออกของปัญหา 10) ในการดำเนินงานระหว่างหุ้นส่วนอาจมีเป้าหมายบางประการของระบบที่ขัดแย้งกัน ควรกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้ชัดเจนเป็นหนึ่งเดียว และ 11) การมีมุมมองในการใช้ระบบทั้งหมดเป็นทรัพยากรและการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเป็นเครื่องมือ มากกว่าการเน้นผู้สอนเป็นฐาน

✓ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546 : 12) ได้นำเสนอการดำเนินการที่เป็นระบบของบัลดริจ (Baldrige) ในลักษณะที่เรียกว่า "มุมมองเชิงระบบ" ซึ่งหมายถึง การจัดองค์การและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อบรรลุความสำเร็จ รวมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กร ให้ความสำคัญต่อทิศทางกลยุทธ์ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียน ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้นำระดับสูงจะต้องติดตามตอบสนอง และบริหารงาน โดยอาศัยผลลัพธ์ที่สำคัญเป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการใช้ตัววัดและตัวบ่งชี้เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์และกระบวนการหลัก ตลอดจนเน้นให้ใช้แผนทรัพยากรไปในแนวเดียวกันเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และเพื่อความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยอาศัย 1) การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กร โดยใช้ความต้องการทางการศึกษาตลอดจนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนดำเนินงานพื้นฐาน 2) การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์ของบัลดริจ (Baldrige) เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปตามแนวทางที่สอดคล้องกัน และ 3) การบูรณาการ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในระบบการจัดการดำเนินงาน ซึ่งมีการดำเนินงานในลักษณะที่สัมพันธ์กันอย่างเต็มที่

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ

สาระ	นักวิชาการ (องค์การ)						นักวิชาการ (สถาบันอุดมศึกษา)			
	ซีเดล (Sedell, 1991)	มิลาคอวิช (Milakovich, 1995)	บิกซ์เลอร์ และคณะอื่นๆ (Bixler, et al. 1996)	ยอร์จ; และ ไวเมอส์คิร์ช (George; & Weimerskirch, 1998)	เบสเตอร์ฟิลด์ และคณะอื่นๆ (Besterfield ; et al. 1999)	โอกแลนด์ (Oakland, 2000)	เบตส์ (Betts, 1992)	แซลลิส (Sallis, 1993)	เลวิส, และ สมิธ (Lewis; & Smith, 1994)	ฟรีด; และ คลักแมน (Freed; & Klugman, 1997)
1. การพัฒนาระบบสำหรับการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. มีระบบที่ช่วยให้บุคลากรเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการและการปฏิบัติงานด้านคุณภาพเพื่อเป็นการริเริ่มการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในสถาบัน	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
3. มีระบบที่ใช้ในการพัฒนาและการชี้แจงเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบัน	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. มีระบบส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาในวิชาชีพและความก้าวหน้าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓
5. มีระบบที่เป็นวิธีการในการจัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓
6. มีระบบที่พัฒนารูปแบบในการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างสมาชิกในสถาบัน	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓
7. มีระบบที่เริ่มแนวทางในการสนับสนุนและพัฒนาทีมงานและความร่วมมือที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของพันธกิจทางการศึกษาของสถาบัน	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓

ตาราง 7 (ต่อ)

สาระ	นักวิชาการ (องค์การ)						นักวิชาการ (สถาบันอุดมศึกษา)			
	ซีเดล (Sedell, 1991)	มิลาโควิช (Milakovich, 1995)	บิกซ์เลอร์ และคณะอื่นๆ (Bixler, et al. 1996)	ยอร์จ, และ ไวเมอส์เกิร์ท (George, & Weimerskirch, 1998)	เบสเตอร์ฟิลด์ และคณะอื่นๆ (Besterfield ; et al. 1999)	โอกแลนด์ (Oakland, 2000)	เบตส์ (Betts, 1992)	แซลลิส (Sallis, 1993)	เลวิส, และ สมิธ (Lewis, & Smith, 1994)	ฟรีด, และ คลีกแมน (Freed, & Klugman, 1997)
8. มีระบบที่ใช้ในการตรวจสอบ ติดตามหรือ ประเมิน ทั้งสถาบัน เพื่อสนับสนุนความพยายามในการ ปรับปรุงคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
9. มีแนวทางการจัดและพัฒนากระบวนการด้วย หลักการของการคิดเชิงระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในระบบและการบูรณาการ	-	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓	✓
11. การจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรให้เหมาะสมกับการพัฒนาระบบคุณภาพ	✓	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-
12. การจัดการกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนให้ตรงกับ ความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจ	✓	-	-	✓	-	✓	-	✓	-	-
13. การจัดทำคู่มือคุณภาพ การควบคุมการจัดทำเอกสาร กำกับการดำเนินการ การบันทึกรายละเอียดของ คุณภาพ	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-
14. ประสิทธิภาพของงานมุ่งเน้นไปที่ระบบมากกว่า พฤติกรรมของบุคลากร	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาคำประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการดำเนินการที่เป็นระบบในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 14 สาระ ได้แก่

1. การพัฒนาระบบสำหรับการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงคุณภาพ
2. มีระบบที่ช่วยให้บุคลากรเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการและการปฏิบัติด้านคุณภาพเพื่อเป็นการริเริ่มการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในสถาบัน
3. มีระบบที่ใช้ในการพัฒนาและการชี้แจงเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถาบัน
4. มีระบบส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาในวิชาชีพและความก้าวหน้าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
5. มีระบบที่เป็นวิธีการในการจัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา
6. มีระบบที่พัฒนาวิธีการในการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างสมาชิกในสถาบัน
7. มีระบบที่ริเริ่มแนวทางในการสนับสนุนและพัฒนาทีมงานและความร่วมมือที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของพันธกิจทางการศึกษาของสถาบัน
8. มีระบบที่ใช้ในการตรวจสอบ ติดตามหรือ ประเมินทั่วทั้งสถาบัน เพื่อสนับสนุนความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพ
9. มีแนวทางการคิดและพัฒนาระบบคุณภาพด้วยหลักการของการคิดเชิงระบบ
10. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในระบบและการบูรณาการ
11. การจัดสรรทรัพยากรภายในองค์การให้เหมาะสมกับการพัฒนาระบบคุณภาพ
12. การจัดการกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจ
13. การจัดทำคู่มือคุณภาพ การควบคุมการจัดทำเอกสารกำกับการดำเนินการ การบันทึกรายละเอียดของคุณภาพ
14. ประสิทธิภาพของงานมุ่งเน้นไปที่ระบบมากกว่าพฤติกรรมของบุคลากร

4.3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Customer Focus)

จากคำกล่าวที่ว่าคุณภาพถูกกำหนดโดยลูกค้า (Goetsch; & David. 2001 : 41 ; citing Scholtes. 1992 : 2-6) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) จึงเป็นจุดมุ่งหมายหลักประการหนึ่งของการจัดการคุณภาพ ความเข้าใจในลูกค้า การทำให้ลูกค้าพึงพอใจความสามารถทำให้ตรงหรือเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง รวมทั้งการคาดคะเนความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องล้วนแล้วแต่เป็นแนวทางสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Frazier. 1997 : 11-12; เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 400 ; อ้างอิงจาก Tsang; & Antony. 2001 : หน้า 133-135; Goetsch; & David. 2001 : 45)

ในการเน้นที่ลูกค้าของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ลูกค้าที่องค์กรให้ความสนใจมี 2 ประเภท คือ ลูกค้าภายใน (Internal Customer) ได้แก่ บุคลากรภายในองค์กร และลูกค้าภายนอก (External Customer) ได้แก่ ผู้ซื้อสินค้าหรือผู้ใช้บริการ ผู้ส่งมอบ (Supplier) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หุ้นส่วน/พันธมิตร (Partnership) และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ นั้น (Besterfield; et al. 1999 : 49; Gryna. 2001 : 4-5) ในส่วนของลูกค้าในสถาบันอุดมศึกษานั้น ลูกค้าภายใน ได้แก่ ผู้เรียน (Learner /Student) บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษา ส่วนลูกค้าภายนอก ได้แก่ ผู้ปกครอง (Parent) ผู้ใช้บัณฑิต (Employer) และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ (Lewis; & Smith. 1994 : 93; Frazier. 1997 : 13-14) ส่วนแซลลิส (Sallis. 1993 : 32) มีความเห็นแตกต่างกันโดยจัดผู้เรียนเป็นลูกค้าภายนอกประเภทปฐมภูมิ ส่วนผู้ปกครอง และผู้ใช้บัณฑิต จัดเป็นลูกค้าภายนอกประเภททุติยภูมิ ตลาดแรงงาน หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และสังคม จัดเป็นลูกค้าภายนอกประเภทตติยภูมิ เช่นเดียวกันกับเบอร์ริลล์; และเลดอลเตอร์ (Burrill; & Ledolter. 1999 : 74) ที่ได้เพิ่มการจัดลูกค้าประเภทที่สามนอกเหนือจากลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกซึ่งได้แก่ สังคม (Society) ที่ได้รับผลกระทบทางอ้อมจากการดำเนินกิจการขององค์กร

เนื่องจากการจัดการคุณภาพนั้นเริ่มต้นในองค์กรภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม จึงทำให้นักวิชาการด้านการจัดการคุณภาพจะใช้ศัพท์สำหรับเรียกผู้ที่ซื้อผลิตภัณฑ์และผู้ใช้บริการโดยทั่วไปว่า “ลูกค้า” (Customer) แต่ในการวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จึงใช้คำว่า “ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง” แทนคำว่า “ลูกค้า”

ความหมายของการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

องค์การระหว่างประเทศเพื่อกำหนดมาตรฐาน (International Organization for Standardization: ISO) ได้ให้ความหมายของการเน้นที่ลูกค้า หมายถึง การที่องค์กรดำเนินการโดยขึ้นอยู่กับลูกค้า และด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคต โดยทำให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและพยายามอย่างที่สุดในการทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า (ISO. 2000 : Online) ในขณะที่หน่วยงานจัดการรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคัม บัลดริจ ได้ให้ความหมายของการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง วิธีการที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงวิธีที่สถาบันดำเนินงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และความไม่ย่อท้อ อันจะนำไปสู่การขยายตัวของการจัดหลักสูตรและบริการทางการศึกษา (สกอ. 2546 : 44 ; อ้างอิงจาก Baldrige National Quality Program : National Institute of Standards and Technology. 2003. Baldrige National Quality Program: 2003 Education Criteria for Performance Excellence)

ดิกสัน (Dixon. 2002 : Online) ให้ความหมายของการเน้นที่ลูกค้า หมายถึง หลักการที่ลูกค้าเป็นเพียงผู้เดียวที่กำหนดความหมายของคำว่าคุณภาพ เป็นการนำไปสู่การวิเคราะห์ใน

รายละเอียดว่าใครคือลูกค้า อะไรคือความต้องการ ลักษณะพิเศษหรือสิ่งใหม่ๆ อะไรคือความต้องการของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ลูกค้าให้ความสนใจผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นอย่างไรเทียบกับคู่แข่งและทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และทำอย่างไรองค์กรจึงจะรักษาความพึงพอใจของลูกค้าไว้ได้ ส่วนสำนักงานคุณภาพและการวางแผนกลยุทธ์แห่งสะคราเมนโต สหรัฐอเมริกา (Office of Quality & Strategic Planning County of Sacramento. 2004 : Online) ให้ความหมายของการเน้นที่ลูกค้า หมายถึง การที่องค์กรทำการตัดสินใจและกระทำการหลังจากได้ข้อสรุปถึงผลกระทบที่จะเกิดกับลูกค้า โดยความต้องการของลูกค้าจะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร

จากความหมายของนักวิชาการและหน่วยงานดังกล่าว สรุปได้ว่าการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง ระบบและกระบวนการการปฏิบัติงานตามพันธกิจของหน่วยงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายที่เน้นผลการดำเนินการที่ตรงความต้องการหรือเหนือกว่าความคาดหวัง และเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นหลัก

แนวคิดในการเน้นที่ลูกค้าในองค์กรธุรกิจ

ไวท์ลีย์ (Goetsch; & David. 2001 : 48 ; citing Whitely. 1991 : 221-225) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเน้นที่ลูกค้า องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงลักษณะการดำเนินการ ดังนี้

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และบรรยากาศที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และเป็นส่วนที่แสดงให้ลูกค้าเห็นถึงทุกๆ สิ่งที่องค์กรดำเนินการ
2. การปรับปรุงการดำเนินการโดยลูกค้า ซึ่งรวมถึงการยอมรับสิ่งที่บุคลากรภายในองค์กรปรับปรุงงานของตนให้ตรงตามความต้องการลูกค้า เนื่องจากบุคลากรจะใกล้ชิดกับลูกค้า และมีความเข้าใจคุณค่าที่ลูกค้ายอมรับ รายละเอียดของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งเสียงสะท้อนจากลูกค้า เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการ
3. เต็มใจที่จะค้นหาและแก้ปัญหาที่เกิดกับลูกค้า องค์กรที่อาศัยการขับเคลื่อนโดยลูกค้าเป็นหลักจะทำงานหนักในการระบุปัญหาและค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ อาทิเช่น การนำสิ่งที่ลูกค้ากำหนดมาตรวจสอบและวิเคราะห์ มีการรับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ตรวจสอบว่ามีกระบวนการภายในและระบบใดที่ไม่สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าให้หาหนทางแก้ไข
4. การใช้ข่าวสารจากลูกค้า ด้วยการการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าและการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าสม่ำเสมอเพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุง บุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้ทราบดีว่าระดับคุณภาพของลูกค้าแต่ละคนเป็นอย่างไร ข่าวสารจากลูกค้าจะช่วยให้การพัฒนาตรงตามความคาดหวังที่เป็นจริงมากที่สุด บุคลากรและผู้บริหารจะทราบความต้องการของลูกค้า
5. การรุกเข้าหาลูกค้า การดำเนินการที่ดีสำหรับองค์กรที่เน้นการขับเคลื่อนโดยลูกค้ามีความจำเป็นต้องเข้าหาลูกค้าเพื่อรับข้อมูลป้อนกลับ เพราะจะส่งผลให้ลูกค้าสามารถทำธุรกิจได้ง่ายขึ้น บุคลากรขององค์กรได้ใกล้ชิดและสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า เป็นการแสดงออกถึงความ

พยายามในการแก้ไขปัญหาตามที่ลูกค้าตำหนิ

6. การเพิ่มความสามารถ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากร ด้วยการมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

7. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือกันของกลุ่มภายในองค์กรเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การศึกษาแนวทางที่เป็นไปได้และกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการปรับปรุงธุรกิจ วิจัยและพัฒนาเพื่อการลดเวลาในการผลิตที่สูญเสียไป การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันทันที การลงทุนที่เกิดขึ้นจะเน้นไปในทิศทางเพื่อการพัฒนาและนวัตกรรม

องค์การที่เป็นที่ยอมรับของลูกค้าจะต้องมีคุณลักษณะโดยสรุป คือ 1) มีความน่าเชื่อถือโดยยึดในเรื่องของการตรงต่อเวลา 2) มีการรับประกัน เป็นการสร้างความน่าไว้วางใจและความประทับใจให้กับลูกค้า 3) มีความเป็นจริงที่สัมผัสได้ โดยองค์การให้ความสำคัญกับรายละเอียดในด้านต่าง ๆ ที่ได้จากการกระทำ 4) มีความจริงใจกับลูกค้า โดยองค์การให้ความสำคัญกับความเป็นจริงของลูกค้า และ 5) มีความรับผิดชอบ มีความสนใจกับความต้องการของลูกค้าอย่างเต็มที่ (Goetsch; & David. 2001 : 49 ; citing Whitely. 1991 : 221-225) โดยคุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ คาร์ดิน; และจาโคบี (Goetsch; & David. 2001 : 49 ; citing Cartin; & Jacoby. 1997 : 106) ได้เสนอไว้ว่าจำเป็นต้องมีปัจจัยของการจัดการต่อไปนี้ คือ การสนับสนุนจากภายในองค์การ การใช้ความรู้ การวัดประเมินประสิทธิภาพ การสื่อสารชี้แจงและการทำความเข้าใจทั้งกับลูกค้าและบุคลากร

ชอเยอร์แมน; แมนโน; และพีชชีย์ (Schauerman; Manno; & Peashy. 1994 : 244-245) เสนอแนวคิดในการเน้นที่ลูกค้า ดังนี้ 1) บุคลากรขององค์การทุกคนพึงระลึกเสมอว่าลูกค้าคือผู้ที่รับสินค้าหรือบริการขององค์การ เป็นผู้ซึ่งต้องการคุณภาพและองค์การจะต้องสร้างความพึงพอใจให้ 2) มีความเข้าใจในความต้องการคุณภาพของลูกค้า องค์การต้องสร้างและรักษาไว้ให้ได้ด้วยกลไกการใช้ข้อมูลป้อนกลับ 3) รักษาความคงที่ของความสัมพันธ์กับลูกค้า ในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุด และ 4) ผู้บริหารองค์การต้องทำหน้าที่แปลงความต้องการของลูกค้า ไปเป็นภาษาขององค์การ และไปสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่และกระบวนการ ซึ่งบุคลากรภายในองค์การจะทำหน้าที่ปรับปรุงกระบวนการที่ต้องการให้ตรงตามความต้องการคุณภาพของลูกค้า สอดคล้องกับโอมาโชนู; และรอส (Omachonu; & Ross. 1995 : 117; 124) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเน้นที่ลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า เป็นสิ่งที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับลูกค้าประกอบกับความรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและองค์ประกอบหลักของคุณภาพเป็นกลไกในการต่อสู้ในการตลาดขององค์การ โดยมีตัวชี้วัดหลักที่ทำให้ทราบความพึงพอใจของลูกค้า ได้แก่ 1) มาตรฐานการบริการถูกกำหนดมาจากความต้องการของลูกค้า 2) การทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าในประเด็นด้านความละเอียดและความทั่วถึง ชนิดของลูกค้า และลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ลูกค้าต้องการ 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง 4) การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเชิงกลยุทธ์สำหรับบุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง 5) ให้

ความสนใจกับการจ้าง การอบรม ทัศนคติ และศีลธรรมของบุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง
 6) ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับสูงเป็นรางวัลจากลูกค้า 7) ระบบการให้บริการลูกค้าในเชิงรุก
 8) การจัดการเชิงรุกในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 9) การรับฟังเสียงสะท้อนทั้งหมด เช่น
 จากการสำรวจ การติดตามหลังการขายหรือการบริการ คำตำหนิ การเปลี่ยนลูกค้า และรับฟังจาก
 บุคลากร 10) ความต้องการคุณภาพในส่วนของการตลาด และ 11) ความมุ่งมั่นที่มีต่อลูกค้า
 ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ

ในทำนองเดียวกันสเตเมทิส (Stamatis. 1996 : 158-163) ได้เสนอแนวคิดการเน้นที่
 ลูกค้าในลักษณะการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าในงานบริการ โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. มีการกำหนดวิธีการระบุประเภทของลูกค้าอย่างชัดเจน
2. ทำความเข้าใจและหาข้อมูลระดับความคาดหวังของลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพของการบริการที่ได้รับ
3. ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์เพื่อคุณภาพของการบริการแก่ลูกค้า
4. กำหนดวิธีการหรือแนวทางในการวัดประเมินวัฏจักร จากการรับข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีลักษณะการเน้นในเรื่อง 1) ความคิดเห็นของลูกค้าต่อองค์การ การบริการ และคู่แข่ง 2) การวัดและการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ 3) นำจุดแข็งที่สุดขององค์การมาเป็นความแตกต่างในการตลาด 4) นำจุดอ่อนมาเป็นโอกาสในการพัฒนา 5) พัฒนาเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนทราบในสิ่งที่ปฏิบัติ 6) ทำการทดลองในเรื่องความมุ่งมั่นในคุณภาพขององค์การและในตัวลูกค้า

สอดคล้องกับยอร์จ; และไวเมอส์เคิร์ช (George; & Weimerskirch. 1998 : 131.; 135-143) ที่เสนอแนวคิดการเน้นที่ลูกค้าในลักษณะการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าและการปรับปรุงกระบวนการ ได้แก่ การดำเนินการติดต่อกับลูกค้าต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ใช้วิธีการหลากหลายวิธีในการติดต่อกับลูกค้า สร้างกระบวนการที่เป็นระบบปกติในการรับฟังและสนองตอบต่อสิ่งที่ลูกค้าให้ความสนใจ กำหนดวิธีการแปลงความต้องการของลูกค้าไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องการ สร้างความมั่นใจในกระบวนการออกแบบและการผลิต กำหนดวิธีการปรับปรุงกระบวนการออกแบบและการผลิต สร้างความชัดเจนในความคาดหวังของลูกค้า กำหนดวิธีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เชื่อมโยงการวัดประเมินภายในเข้ากับความต้องการของลูกค้า

ส่วนเบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999 : 47-70) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพที่เน้นลูกค้าโดยมุ่งประเด็นการสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยใช้แนวทางสำคัญ ได้แก่

1. การทำความเข้าใจในหลักการ ความสำคัญ และแนวทางการดำเนินการของความพึงพอใจของลูกค้า
2. การกำหนดกลุ่มของลูกค้าให้ชัดเจนทั้งลูกค้าภายในและภายนอก และความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

3. การสร้างความเข้าใจให้กับลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพขององค์กร ในเรื่องประสิทธิภาพ ลักษณะเฉพาะของสินค้า การให้บริการ การรับประกันคุณภาพ ราคา และชื่อเสียงขององค์กร

4. การได้ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า ในเรื่อง 1) การค้นหาว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ 2) การจัดอันดับก่อนหลังของความสัมพันธ์กับสิ่งที่จะปรับปรุงในด้านคุณภาพ 3) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพกับคู่แข่ง 4) การกำหนดความต้องการของลูกค้า และ 5) การหาความเป็นไปได้ในการปรับปรุง

5. การใช้การดำหนิจากลูกค้าให้เป็นประโยชน์ โดยดำเนินการ 1) ค้นหาข้อมูลจากประสบการณ์ของลูกค้าในลักษณะเป็นข้อมูลป้อนกลับทั้งด้านบวกและลบ และดำเนินการกับข้อมูลนั้นทันที 2) พัฒนาระบบการสำหรับการแก้ไขปัญหาข้อตำหนิ รวมทั้งการมอบอำนาจให้กับบุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้าเป็นประจำให้สามารถดำเนินการได้ในระดับหนึ่ง 3) วิเคราะห์ข้อตำหนิ ซึ่งบางครั้งข้อตำหนิเหล่านั้นอาจไม่เหมาะสมกับการดำเนินการขององค์กรเสมอไป 4) ดำเนินการเพื่อระบุกระบวนการและวัสดุที่มีความแปรปรวนต่อการผลิตและกำจัดปัญหาหลักที่ทำให้กระบวนการไม่ถูกต้องออกไป 5) เมื่อได้รับข้อมูลกลับมาผู้บริหารควรติดต่อกับลูกค้าและพยายามแก้ไขปัญหาที่ลูกค้าให้ความสนใจนั้น 6) ริเริ่มการสร้างตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าและช่วยติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง 7) สื่อสารข่าวสารการดำหนิรวมทั้งแนวทางการแก้ไขที่ได้ดำเนินการทั้งหมดให้บุคลากรทั้งหมดในองค์กรได้ทราบทั่วกัน 8) จัดทำสรุปรายงานการดำหนิประจำเดือนให้คณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพองค์กรและทีมงานปรับปรุงกระบวนการได้ทราบและประเมินผล และ 9) กำหนดความคาดหวังในความต้องการของลูกค้าไว้ล่วงหน้าดีกว่าการดำเนินการหลังจากมีการดำหนิจากลูกค้า

6. การพยายามรักษาลูกค้าเอาไว้ นอกจากเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ยังเป็นการทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันต่อผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีคุณภาพขององค์กร หากเป็นบุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรจะส่งผลต่อการรักษาลูกค้าไว้กับองค์กรในระดับสูง

แนวคิดดังกล่าวคล้ายกับเบอร์ริลล์ และเลดอลเตอร์ (Burrill; & Ledolter. 1999 : 74-80) ที่เสนอแนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้าขององค์กรจะมีการดำเนินการ ดังนี้ 1) องค์กรต้องมีการเตรียมการโดยกำหนดนโยบาย วิธีการ ขั้นตอน และการสั่งการสำหรับรองรับลูกค้าที่มีอยู่หลากหลาย 2) กำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า 3) สร้างทัศนคติที่ดีกับบุคลากรในการผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพไปสู่ลูกค้า 4) จัดสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งเอื้อต่อการรับรางวัลคุณภาพทั้งจากภายในและภายนอก 5) การจัดกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตลอดจนการสร้างความเข้าใจในกระบวนการผลิตและความรับผิดชอบในการผลิตผลิตภัณฑ์ และ 6) มีการวางแผนและควบคุมที่มีประสิทธิภาพ การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การให้การศึกษาและฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากร รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมือและวัสดุที่จำเป็น

สอดคล้องกับโกเอช; และเดวิส (Goetsch; & David. 2001 : 41-49) ที่ได้เสนอแนวทางการดำเนินการขององค์กรเพื่อการเน้นที่ลูกค้าในลักษณะการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า โดยมี

ประเด็นที่องค์กรควรดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารและบุคลากรต้องทำความเข้าใจในหลักการที่ว่า คุณภาพถูกขับเคลื่อนโดยลูกค้า ลูกค้ามีอำนาจสูงสุดในองค์กร ลูกค้าที่ให้ความเชื่อถือองค์กรมาเป็นเวลานานเป็นลูกค้าที่มีความสำคัญมากที่สุด การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าทำได้โดยการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีคุณภาพสูง

2. การกำหนดความต้องการของลูกค้า เป้าหมายประการสำคัญคือการทำให้ตรงหรือสูงกว่าความคาดหวังของลูกค้า การกำหนดความต้องการของลูกค้าสามารถทำได้ด้วยขั้นตอนดังนี้
1) คาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น 2) จัดทำแผนเพื่อการสำรวจข้อมูลความต้องการของลูกค้า
3) ทำการสำรวจข้อมูลความต้องการของลูกค้า 4) วิเคราะห์เพื่อหาผลลัพธ์ 5) ตรวจสอบความถูกต้องของผลสรุปที่ได้ และ 6) การนำผลไปปฏิบัติ

3. การสื่อสารกับลูกค้า การติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเป็นวิธีการหนึ่งที่มีประโยชน์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก และเป็นการทำให้ทราบการดำเนินการต่าง ๆ ของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ส่งผลตามมา 3 ประการ ได้แก่ 1) การยกระดับของผลิตภัณฑ์ 2) การปรับปรุงการผลิตหรือการบริการ และ 3) การปรับปรุงคุณภาพภายในองค์กร

4. ดำเนินการตามกระบวนการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เช่น การระบุกลุ่มลูกค้า การกำหนดรายละเอียดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่เสนอให้กับลูกค้า การหาระดับความพึงพอใจของลูกค้า การนำผลป้อนกลับมาปรับปรุงกระบวนการ เป็นต้น

5. การรักษาลูกค้าให้คงอยู่ การดำเนินการเพื่อรักษาลูกค้าให้คงอยู่นั้นเป็นเรื่องสำคัญ ด้วยกระบวนการของการทำให้ลูกค้าเป็นเสมือนหุ้นส่วนขององค์กร มีการดำเนินการในเชิงรุกแทนการรอให้ลูกค้าเป็นผู้แจ้งข้อมูลกลับมา มีการจัดเก็บข้อตำหนิตั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

6. การดำเนินการเพื่อการเน้นที่ลูกค้า โดยใช้กระบวนการตามแนวคิดของไวทลีย์ (Goetsch; & David. 2001 : 48 ; citing Whitely. 1991 : 221-225)

ขณะที่กรีนนา (Gryna. 2001 : 608-617) ได้เสนอแนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้า ดังนี้ 1) มีการวางแผนกลยุทธ์คุณภาพโดยการจัดเก็บสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า เพื่อเป็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงตามความต้องการ 2) ทำการวิจัยตลาดเพื่อศึกษาความต้องการของลูกค้าและติดตามข่าวสารที่เกิดขึ้น การวัดความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบัน วิเคราะห์ลูกค้าที่ยังคงอยู่และมีความผูกพันกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เพื่อการรักษาลูกค้าเดิมให้คงอยู่และสร้างความผูกพันให้กับลูกค้า 3) การเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ที่มีต่อลูกค้า การตอบคำถามลูกค้า การรับฟังและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 4) นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพขององค์กร เพื่อเป็นการสนองความต้องการของลูกค้า 5) เพิ่มความมุ่งมั่นในลูกค้าไปยังขั้นตอนต่อไปในกระบวนการขาย 6) ประเมินความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และแปลงความต้องการนี้ไปสู่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ 7) ประเมินสถานการณ์ขององค์กรในตลาดเป็นระยะ ๆ โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง 8) หาสิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อน

ความผูกพันของลูกคำที่มีต่อองค์กร และ 9) ทำความเข้าใจและวิเคราะห์ผลกระทบในการจัดการกับการทำหนิของลูกคำ

✓ แนวคิดในการเห็นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2546 : 44-47 ; 59-63) ได้ระบุแนวทางการดำเนินการด้านคุณภาพในส่วนของผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สถาบันมีวิธีการดำเนินการในการกำหนดหรือเลือกประเภทผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สำหรับหลักสูตรต่างๆ
2. สถาบันมีวิธีการดำเนินการในการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. สถาบันมีวิธีการดำเนินการในการรับฟังและเรียนรู้ของสถาบันให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการจัดการศึกษาอยู่เสมอ
4. สถาบันมีวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์เพื่อจูงใจและรักษาผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีแนวทางการเพิ่มระดับผลการเรียนและสนองตอบความคาดหวัง สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
5. สถาบันมีวิธีการในการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
6. สถาบันมีกระบวนการจัดการกับข้อร้องเรียนและวิธีการที่จะจัดการกับข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และนำผลมาปรับปรุงสถาบันโดยรวม
7. สถาบันมีการดำเนินการเพื่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการสร้างช่องทางเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางของการจัดการศึกษา
8. สถาบันมีวิธีการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการประเมินดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
9. สถาบันมีวิธีการดำเนินการเพื่อติดตามความคิดเห็นที่สำคัญ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับที่สามารถนำมาใช้ได้ทันที
10. สถาบันมีวิธีการติดตามและใช้ข้อมูลความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งตามเกณฑ์เปรียบเทียบเชิงวิชาการ
11. สถาบันมีวิธีการที่เป็นแนวทางในการประเมินความพึงพอใจเท่าทันต่อความต้องการและทิศทางของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน
12. สถาบันมีการดำเนินการที่กำหนดกระบวนการเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ เพื่อการสร้างคุณค่าให้กับสถาบัน เป็นการพัฒนาและความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
13. สถาบันมีการดำเนินการในการจัดทำข้อกำหนดหลักของกระบวนการเรียนรู้เป็นสำคัญ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าคณาจารย์และบุคลากรมีการเตรียมความพร้อม มีการเตรียมให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

14. สถาบันมีการเตรียมการในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนปัจจัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ประกอบกระบวนการ

15. สถาบันมีตัววัดหรือตัวบ่งชี้ในการวัดผลการดำเนินการในกระบวนการเรียนรู้ มีการนำผลการประเมินจากทุกฝ่ายมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ

16. สถาบันมีการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน ปรับปรุงหลักสูตร การบริการทางการจัดการศึกษา โดยต้องมีความเท่าทันกับความต้องการและทิศทางการจัดการศึกษา

17. สถาบันมีการดำเนินการเพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งการกำหนดความต้องการการสนับสนุนโดยอาศัยข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในส่วนของการเน้นที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในซึ่งได้แก่บุคลากรนั้น สกอ. (2546 : 56-77) มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. สถาบันมีวิธีการในการปรับปรุงสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย หลักการตามการยศาสตร์ (Ergonomics) และการจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน โดยการมีส่วนร่วมจากคณาจารย์และบุคลากร

2. สถาบันมีวิธีการที่สร้างความมั่นใจว่ามีการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติในสถานที่ทำงาน ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อผลประโยชน์กับคณาจารย์และบุคลากร

3. สถาบันมีวิธีการในการกำหนดปัจจัยหลักที่มีผลต่อความพึงพอใจ และสร้างแรงจูงใจต่อคณาจารย์และบุคลากร

4. สถาบันมีการให้บริการ สวัสดิการ และนโยบายในการสนับสนุนคณาจารย์และบุคลากรอย่างเหมาะสมกับความต้องการ

5. สถาบันมีวิธีการประเมินผลและตัวชี้วัดที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อประเมินและปรับปรุงในความพึงพอใจและแรงจูงใจของคณาจารย์และบุคลากร

6. สถาบันเชื่อมโยงผลการประเมินเข้ากับผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญของสถาบัน เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการสนับสนุนคณาจารย์และบุคลากร

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรและในสถาบันอุดมศึกษาด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 สรุปแนวคิดต้องประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการเรียนรู้และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สาระ	นักวิชาการ									
	ไวท์ลีย์ (White1 1991)	ชอเยอร์แมน; แมนโน; และพีชชีย์ (Schauerman; Manno; & Peashy, 1994)	โอมาโซมู; และวอส (Omachonu; & Ross, 1995)	สแตมทิส (Stamatis, 1996)	ยอร์จ; และ ไวเมอส์เคิร์ช (George; & Weimerskirch, 1998)	เบสเตอร์ฟิลด์; และเคเน็ฟ (Besterfield; et al. 1999)	เบอร์ริลล์; และเลดอล์ฟ เทอร์; (Burilli; & Ledolfer, 1999)	โกเอช; และเดวิส (Goetsch; & David, 2001)	กรีนนา (Gryna, 2001)	สกอ. (2546)
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และบรรยากาศ ที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
2. การปรับปรุงการดำเนินการจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
3. การยอมรับสิ่งที่มีคุณค่าตามความต้องการปรับปรุง งานของตนให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและผู้ มีส่วนเกี่ยวข้อง	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	-	✓
4. รับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนหรือการบริการ	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
5. ค้นหาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ตรวจสอบว่ามีกระบวนการและระบบใดที่ไม่สร้าง คุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓
6. การเพิ่มความสามรถ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้ บุคลากร	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	-	✓
7. การลงทุนที่เน้นไปในทิศทางเพื่อการพัฒนาและ นวัตกรรม เพื่อบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓
8. สร้างความสัมพันธ์และสร้างความพึงพอใจกับ ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓

ตาราง 8 (ต่อ)

สาระ	นักวิชาการ									
	ไวท์ลีย์ (Whitley 1991)	ชอยเยอร์แมน; แมนโน; และพีชชีย์ (Schauerman; Manno; & Peashy, 1984)	โอมาคอนู; และรอส (Omachonu; & Ross, 1995)	สแตเมทิส (Stamatis, 1996)	ยอร์จ; และ ไวเมอส์คิร์ช (George; & Weimerskirch, 1998)	เบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999)	เบอร์ริล; และเลดเดอร์ เทอร์ (Burill; & Ledolter, 1999)	โกเอช; และเดริส (Goetsch; & David, 2001)	กรีนา (Gryna, 2001)	สกอ. (2546)
9. การปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการศึกษา อย่างต่อเนื่อง เน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอน และการบริการที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	✓
10. บุคลากรต้องมีความเข้าใจว่าผู้เรียนและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องมีความต้องการคุณภาพ และสถาบันต้อง สร้างความพึงพอใจให้	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
11. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแผนและนโยบายการ ปรับปรุงคุณภาพและการเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่ แนวทางการปฏิบัติ ที่เน้นผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
12. การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากร ให้กับบุคลากรที่ต้องใกล้ชิดกับผู้เรียนและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	-	-	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓
13. มีการดำเนินการและระบบบริการผู้เรียนและผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องในเชิงรุก	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	-	✓
14. กำหนดวิธีการวัดประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15. กำหนดกลุ่มของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ชัดเจน	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓

ตาราง 8 (ต่อ)

	นักวิชาการ									
	ไวท์ลีย์ (Whitely 1991)	ชอเยอร์แมน; แมนโน; และพีชชีย์ (Schauerman; Manno; & Peashy, 1994)	โอมาโฮนู; และรอส (Omachonu; & Ross, 1995)	สแตมกิส (Stamatis, 1996)	ยอร์จ; และ ไวเมอส์เกิร์ช (George; & Weimerskirch, 1998)	เบสเตอร์ฟิลด์; และกาน์ตัน (Besterfield; et al. 1999)	เบอร์ริลล์; และเลดเดอร์ เทอร์ (Burilli; & Leddoler, 1999)	โกเอช; และเดวิส (Goetsch; & David, 2001)	กรีนนา (Gryna, 2001)	สกอ. (2546)
16. เน้นความร่วมมือของบุคลากร เพื่อกำหนด เป้าหมายร่วมกันและการสร้างความพึงพอใจกับ ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	✓	✓	-	-	✓	-	✓	✓	-	✓
17. การเปรียบเทียบคุณภาพของสถาบันกับสถาบันอื่น	-	-	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 17 สาระ ได้แก่

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และบรรยากาศที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. การปรับปรุงการดำเนินการมาจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การใช้ข่าวสารที่ได้มาปรับปรุงคุณภาพ
3. การยอมรับสิ่งที่บุคลากรภายในองค์กรปรับปรุงงานของตนให้ตรงตามความต้องการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. รับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนหรือการบริการ
5. ค้นหาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตรวจสอบว่ามีกระบวนการและระบบใดที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้แก้ไข
6. การเพิ่มความสามารถ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากร
7. การลงทุนที่เน้นไปในทิศทางเพื่อการพัฒนาและนวัตกรรม เพื่อบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
8. สร้างความสัมพันธ์และสร้างความพึงพอใจกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
9. การปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอน และการบริการที่มีประสิทธิภาพ
10. บุคลากรต้องมีความเข้าใจว่าผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความต้องการคุณภาพและสถาบันต้องสร้างความพึงพอใจให้
11. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแผนและนโยบายการปรับปรุงคุณภาพและการแปลงนโยบายไปสู่แนวทางการปฏิบัติ ที่เน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
12. การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรให้กับบุคลากรที่ต้องใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
13. มีการดำเนินการและระบบบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเชิงรุก
14. กำหนดวิธีการวัดประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
15. กำหนดกลุ่มของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ชัดเจน
16. เน้นความร่วมมือของบุคลากร เพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกันและการสร้างความพึงพอใจกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
17. การเปรียบเทียบคุณภาพของสถาบันกับสถาบันอื่น

4.4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นหลักการพื้นฐานของการก้าวไปสู่ความสำเร็จ องค์การที่ต้องการรักษาระดับของตนเองในตลาดหรือภายใต้การแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกได้นั้น ควรให้ความสนใจกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของกระบวนการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ไม่หยุดนิ่ง (Goetsch; & Davis. 2001 : 204) ซึ่งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ตรงกับความต้องการหรือทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าในด้านคุณภาพ (Frazier. 1997 : 11) นอกจากนี้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องยังถูกออกแบบมาเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุถึงวัฒนธรรมการขับเคลื่อนด้วยคุณภาพ กล่าวคือบุคลากรแต่ละคนจะคิด ปฏิบัติ และกล่าวถึงแต่เรื่องคุณภาพตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน (Besterfield; et al. 1999 : 104) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเป็นการบูรณาการระหว่างความมุ่งมั่นกับกระบวนการ หรือระหว่างการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง กับการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Lewis; & Smith. 1994 : 95)

ความหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เลวิส; และสมิธ (Lewis; & Smith. 1994) ให้นิยามการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การบูรณาการระหว่างความมุ่งมั่น (การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง) และกระบวนการ (การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง) โดยความมุ่งมั่นในคุณภาพเป็นการริเริ่มในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในการเพิ่มการเคลื่อนไปตามวิสัยทัศน์ และกระบวนการของการปรับปรุงที่บรรลุผลสำเร็จจากโครงการระยะสั้นและระยะยาวขององค์การด้วยความร่วมมือและแรงผลักดันด้วยการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว ต่างจากแนวคิดของฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : xi) ที่ให้นิยามการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาในมุมมองด้านอื่น คือ การที่สถาบันมีการปฏิบัติตามหลักการคุณภาพ กล่าวคือ เป็นปรัชญาของบุคคลและวัฒนธรรมองค์การในการใช้วิธีการวัดทางวิทยาศาสตร์ในผลิตผลที่ได้ การจัดการที่เป็นระบบ เทคนิคการจัดการแบบต่างๆ และความร่วมมือในการทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน

ส่วนเบอร์ริลล์; และเลดอลเตอร์ (Burrill; & Ledolter. 1999 : 470) ให้นิยามการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพและกระบวนการการผลิต โดยเป็นการปรับปรุงกระบวนการที่ต้องการให้ดีกว่าเดิมและตรงความต้องการของลูกค้า การออกแบบและการสร้างกระบวนการในการสร้างความพึงพอใจที่ดีกว่าของลูกค้า และใช้ในการตรวจสอบกระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ได้จะไม่เกิดการบกพร่อง สอดคล้องกับโอกแลนด์ (Oakland. 2000 : 256) ที่ให้นิยามการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ ระบบที่ใช้ในการจัดการคุณภาพที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ การวางแผน การจัดเตรียม การดำเนินการ การประเมิน การทดสอบ และการปรับปรุงแก้ไข โดยเกี่ยวข้องกับการประเมินอย่างต่อเนื่องถึงความต้องการของลูกค้า แนวคิดในการดำเนินการปรับปรุง การลดความแปรปรวน และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยต้องการ

ความมุ่งมั่นและความสำนึกในความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับสูงในการดำเนินการกับกระบวนการ แบบไม่มีการสิ้นสุด (Never-ending) ในขณะที่กรีนา (Gryna. 2001 : 49) ให้แนวคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีอยู่ 3 นัย คือ นัยแรกเป็นการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ (Chronic Problem) และนัยที่สองเป็นการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ส่วนนัยสุดท้ายเป็นการปรับแต่งกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น โดยมีความหมายดังนี้ 1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ คือ การทำให้บรรลุในสิ่งที่ดีกว่าและประสิทธิภาพที่ดีกว่าในแต่ละปี 2) ความหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว หมายถึง การปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นระยะ และ 3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับแต่งกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น หมายถึง การกระทำเพื่อการลดความแปรปรวนในบริเวณเป้าหมายที่ให้คุณค่า

✓ สรุปความหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การที่บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา มีความมุ่งมั่นในการแก้ไข เปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีสภาพที่ดียิ่งขึ้นไปอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเชื่อว่าการดำเนินงานตามกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น ลดความผิดพลาด และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ

แนวคิดในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์การธุรกิจ

สเตเมทิส (Stamatis. 1996 : 55-60) เสนอแนวคิดในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ การกำหนดการเพิ่มมูลค่าการบริการที่มีต่อลูกค้า การกำหนดกลุ่มลูกค้าและความคาดหวังของลูกค้าที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด การกำหนดความต้องการที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ กระบวนการที่ทำให้งานปฏิบัติไปได้ การตรวจสอบกระบวนการที่มีข้อบกพร่องและสร้างความเสียหายเพื่อปรับปรุง สร้างความมั่นใจว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องด้วย ในส่วนของขั้นตอนการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้นประกอบด้วย การค้นหากระบวนการที่ต้องปรับปรุง การจัดตั้งทีมงานที่รู้ในกระบวนการ ทำความกระจ่างกับความรู้ในปัจจุบันของกระบวนการ ทำความเข้าใจในสาเหตุที่ทำให้กระบวนการเกิดความแปรปรวน คัดเลือกกระบวนการที่ต้องทำการปรับปรุง วางแผนการปรับปรุงและจัดเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการปรับปรุง จัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ตรวจสอบและศึกษาผลลัพธ์ที่ได้ ปฏิบัติการเพื่อการขยายขีดความสามารถและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับกระบวนการ

ในขณะที่เบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999 : 105. ; 108-120) ได้เสนอแนวทางพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ คือ การลดทรัพยากร การลดความผิดพลาด การทำได้ตรงหรือเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การทำให้เกิดกระบวนการที่ลดลง และการทำให้กระบวนการนั้นสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทางเพื่อการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเชิงวิทยาศาสตร์เรียกว่าวัฏจักรการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. การระบุโอกาสและความสำคัญในการปรับปรุง ได้แก่ การกำหนดปัญหา การสร้างทีมงานแก้ไขปัญห และกำหนดขอบเขต
2. การวิเคราะห์กระบวนการปัจจุบัน โดยการวัดประสิทธิภาพเทียบกับความต้องการของลูกค้า การหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อการจัดการกับกระบวนการ และการวัดผลของคุณภาพที่ได้
3. การพัฒนาทางแก้ไขที่เหมาะสม โดยการเลือกวิธีการดังนี้คือ การสร้างกระบวนการใหม่ การเชื่อมโยงกระบวนการที่มีความแตกต่างออกไปกลับเข้ามารวมกัน การแก้ไขกระบวนการที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น
4. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นการจัดเตรียมและดำเนินการตามแผนในการปรับปรุงกระบวนการ
5. การศึกษาผลลัพธ์ที่ได้ เป็นการติดตามตรวจสอบและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในลักษณะของประสิทธิผลที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการ
6. จัดทำมาตรฐานของการปรับปรุงที่ได้ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปและป้องกันไม่ให้เกิดกระบวนการนั้นวนกลับคืนมาในสภาพเดิม
7. วางแผนสำหรับอนาคต เพื่อการยกระดับของการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการต่อไป

ในขณะที่โอคแลนด์ (Oakland. 2000 : 256-257) ได้กล่าวถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นหลักการที่มีประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางการจัดการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นวัฏจักรที่สร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะเรียนรู้ได้จากการดำเนินการและผลลัพธ์ของการดำเนินการ โดยมีหลักการเบื้องต้น 3 ประการ คือ การเน้นที่ลูกค้า ความเข้าใจในกระบวนการ และบุคลากรทุกคนมุ่งมั่นในคุณภาพ

ส่วนโกเอช; และเดวิส (Goetsch; & Davis. 2001 : 204-213) ได้เสนอแนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. หน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินการดังนี้ 1) ริเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพ 2) กำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพ 3) ให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ 4) จัดทำตารางทบทวนติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ และ 5) นำกระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของระบบการให้รางวัลคุณภาพ การส่งเสริมและการเพิ่มคำจ้าง
2. ดำเนินการในกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) การรักษาการสื่อสารภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน 2) การแก้ไขปัญหที่เห็นชัดเจน 3) การค้นหาสาเหตุของปัญหา 4) การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ดำเนินการ 5) การเฝ้าติดตามประสิทธิภาพของกระบวนการหลังการเปลี่ยนแปลง
3. โครงสร้างของการปรับปรุงคุณภาพ โดยการปรับโครงสร้างที่เหมาะสมในองค์กรดังนี้ 1) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพขององค์กร 2) จัดทำบันทึกความรับผิดชอบ

ร่วมกันระหว่างมวลหมู่สมาชิกทั้งหมด และ 3) ดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับองค์การที่จำเป็น เช่น ทีมงานปรับปรุงคุณภาพ โปรแกรมการฝึกอบรม เป็นต้น

4. ใช้แนวทางเชิงวิทยาศาสตร์ ในการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องโดยใช้แนวทางเชิงวิทยาศาสตร์จะต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินการ 4 ประการคือ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความหมาย 2) การค้นหารากฐานของปัญหา 3) การสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม และ 4) การวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง

5. การระบุถึงความต้องการในการปรับปรุง โดยมีแนวทางดังนี้ 1) การให้ทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นว่าโครงการใดควรได้รับการปรับปรุงก่อน 2) การกำหนดความต้องการในการปรับปรุงโดยลูกค้า 3) ศึกษาถึงการใช้เวลาที่เหมาะสมในการปรับปรุงเป็นตัวชี้ความสำคัญของการปรับปรุง และ 4) การระบุถึงแหล่งที่มาของปัญหาภายในองค์การ เพื่อแก้ไขได้ตรงจุดที่เป็นต้นเหตุ

6) การพัฒนาแผนเพื่อการปรับปรุง เมื่อมีทีมงานในการปรับปรุงคุณภาพแล้ว ทีมควรมีการกำหนดแผนเพื่อการปรับปรุง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ 1) มีความเข้าใจในกระบวนการ 2) ดำเนินการจัดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น 3) สำรวจขั้นตอนในการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเพื่อจะจัดหรือปรับปรุง 4) ลดความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในผลลัพธ์ในแต่ละกระบวนการ 5) วางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วัฏจักรการปรับปรุงคุณภาพ (PDCA Cycle)

สอดคล้องกับกรีนนา (Gryna. 2001 : 95-96) ที่เสนอแนวทางในการเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือการสร้างโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการปรับปรุง ได้แก่ การทำแบบแผนของกระบวนการเพื่อการตั้งชื่อหรือการคัดเลือกโครงการ การจัดตั้งทีมงานปรับปรุงคุณภาพ และการจัดการฝึกอบรมและให้การสนับสนุนทีมงาน โดยมีการปฏิบัติเพื่อการมุ่งเน้นการปรับปรุงดังนี้

1. ใช้สารสนเทศจากการประเมินเพื่อระบุกระบวนการที่มีโอกาสในการปรับปรุง รวมทั้งการใช้ผลประโยชน์ในเรื่อง ค่าใช้จ่ายในคุณภาพด้อย การวิจัยตลาดในเรื่องความพึงพอใจและความผูกพันกับสินค้าหรือบริการของลูกค้า วัฒนธรรมคุณภาพ และระบบอย่างกว้างๆ มาประกอบการพิจารณา

2. กำหนดกระบวนการที่ต้องได้รับการปรับปรุงในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และเวลาที่ใช้

3. ทำการปรับปรุงด้วยวิธีการที่เหมาะสม การคิดหาแนวทางใหม่และการออกแบบกระบวนการใหม่โดยต้องการให้บรรลุเป้าหมายการปรับปรุง ด้วยหลักการที่เรียกว่าการรื้อปรับระบบ

4. การใช้เครื่องมือในการปรับปรุง ทั้งทางด้านเทคนิคและทางด้านพฤติกรรม

5. การสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศการปรับปรุง เป็นการจัดเก็บข้อมูลการปรับปรุงที่เสร็จสิ้นหรือมีความก้าวหน้า เพื่อให้ขั้นตอนต่อไปนำไปใช้ได้

แนวคิดในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา

ซาลลิส (Sallis. 1993 : 36) เสนอแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของสถาบันจากการมองผลระยะสั้นเป็นการปรับปรุง

คุณภาพในระยะยาว เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจนกลายเป็นปกติวิสัยหรือกิจวัตรประจำวันของสถาบันต่อไป บุคลากรจะวิเคราะห์งานอย่างต่อเนื่อง และวางแผนที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ในการสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องใส่ใจบุคลากรและมอบอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมให้สามารถรับผิดชอบในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานภายใต้กรอบที่ชัดเจน และโดยวัตถุประสงค์เดียวกัน

สอดคล้องกับเลวิส และสมิท (Lewis; & Smith. 1994 : 95-96) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1. เนื่องจากการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นการบูรณาการในเรื่องของความมุ่งมั่นและกระบวนการ การมุ่งมั่นในคุณภาพจึงควรเริ่มต้นจากการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ร่วมเป็นลายลักษณ์อักษรรวมทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ การจัดทำแผนและโครงการระยะสั้นและระยะยาวเพื่อมีส่วนร่วมโดยเป็นตัวขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว
2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ในกระบวนการที่เหมาะสม เครื่องมือทักษะ และการปฏิบัติ
3. ใช้หลักการวัฏจักรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (PDCA Cycle) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับปรุงคุณภาพ
4. กำหนดประเด็นหลักๆ ในการปรับปรุง ได้แก่ ความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ต้องการ อุปสรรคที่ต้องหาทางขจัด ข้อมูลที่ต้องการและข่าวสารใหม่ๆ ที่ต้องการ
5. พัฒนาแนวทางการเปลี่ยนแปลงขนาดเล็กเป็นโครงการนำร่องเพื่อทดสอบ ทำการประเมินและวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และนำผลมาปรับปรุงดำเนินการ

ในส่วนของฟราเซียร์ (Frazier. 1997 : 135) ได้เสนอแนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษาที่ดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพ ได้แก่ การสร้างและควบคุมการปรับเปลี่ยนคุณภาพในสถานศึกษา การพัฒนาและการตรวจสอบแผนการปรับปรุงระยะสั้นและแผนระยะยาว รวมทั้งการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์เป็นลายลักษณ์อักษรภายใต้แผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การจัดตั้งทีมงานปรับปรุงการปฏิบัติงานของสถานศึกษา การสร้างความมั่นใจว่าทีมงานปรับปรุงการปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและการปรับปรุง การตรวจสอบทีมงานปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยยอมรับข้อเสนอแนะของทีมงานสำหรับการปรับปรุงที่เสนอมา การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก เช่น สถานศึกษากับผู้ปกครอง ด้วยการเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ต่างจากฟรีด และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 104-115) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในลักษณะการปรับปรุงการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงจากการมุ่งเน้นการสอนไปเป็นการเรียนรู้ และจากศูนย์กลางอยู่ที่ความคิดที่เกิดจากผู้สอนเป็นความคิดอยู่ที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
 2. การสร้างกลไกในการป้อนข้อมูลกลับจากชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลซึ่งทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 3. การสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจจากผู้สอนไปสู่ผู้เรียนเพื่อช่วยทำให้เกิดการประเมิน และการป้อนข้อมูลกลับจากความจริง การป้อนข้อมูลกลับทันที
 4. การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการเรียนการสอน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของผู้สอนในการมอบหมายงาน การวัดผล และการตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้เรียน
 5. การสร้างการติดต่อระหว่างผู้เรียนกับคณะวิชา
 6. การปรับปรุงแนวทางการร่วมมือกันระหว่างผู้เรียน คุณภาพและการรักษาเวลาในงานที่ได้รับมอบหมาย
 7. การมุ่งเน้นให้การจัดการสอนมีคุณค่า ความหมาย การเพิ่มคุณค่า และการสร้างแรงจูงใจ
 8. การจัดการสอนแบบข้ามวิทยาการ ความสำเร็จและความท้าทายของการสอนที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในต่างวิทยาการกัน ช่วยทำให้บุคลากรเกิดความสนใจและเกิดการมีส่วนร่วม
 9. การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการเรียนการสอนและในหลักสูตร
 10. พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบ LEARN ได้แก่ 1) การกำหนดโอกาสในการปรับปรุง (Locate) 2) ริเริ่มการสร้างทีมงานสำหรับกระบวนการโดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานและกฎระเบียบพื้นฐาน (Establish) 3) ประเมินกระบวนการปัจจุบันโดยใช้บัญชีรายการและสำรวจเพื่อหาประเด็นในชั้นเรียนที่กำหนด (Assess) 4) วิจัยหาสาเหตุของประเด็นโดยใช้ผังสาเหตุและผล (Research) 5) การตั้งชื่อการปรับปรุงและนำเข้าสู่วัฏจักรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Nominate)
 11. การปรับปรุงการเรียนการสอนโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในสถาบัน
- จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สาระ	นักวิชาการ (องค์การ)					นักวิชาการ (สถาบันอุดมศึกษา)			
	สเตมทิส (Stanalis, 1996)	เบสเตอร์ฟิลด์ และคณะอื่นๆ (Besteferfield; et al. 1999)	โอกแลนด์ (Oakland, 2000)	โกเอช และเดวิส (Goetsch; & David, 2001)	กรีนนา (Gryna, 2001)	แซลลิส (Sallis, 1993)	เลวิส และสมิท (Lewis; & Smith, 1994)	ฟราเซียร์ (Frazier, 1997)	ฟรีด และคลักแมน (Freed; & Klugman, 1997)
1. กำหนดพันธกิจ และปรับปรุงเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมของสถาบันเป็นการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓	-
2. เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	-	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วม	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. จัดทำเป้าหมาย แผน และโครงการในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-
5. พัฒนาบุคลากร ในเรื่องกระบวนการ เครื่องมือ ทักษะ และการปฏิบัติที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการดำเนินงาน	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	-	-
6. ใช้หลักการวัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงการดำเนินงาน	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	✓
7. มีการกำหนดกระบวนการและประเด็นปัญหาหลักในการปรับปรุงการดำเนินงาน	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	-	✓
8. ใช้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ประกอบการดำเนินงาน	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	-	✓
9. จัดตั้งทีมงานการปรับปรุงการดำเนินงาน	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓
10. จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปรับปรุง	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓
11. ใช้แนวทางวิทยาศาสตร์ในการปรับปรุง	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	✓

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาคำถามประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 11 สาระ ได้แก่

1. กำหนดพันธกิจ และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมของสถาบันเป็นการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว

2. เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วม

4. จัดทำเป้าหมาย แผน และโครงการในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. พัฒนาบุคลากร ในเรื่องกระบวนการ เครื่องมือ ทักษะ และการปฏิบัติที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการดำเนินงาน

6. ใช้หลักการวัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงการดำเนินงาน

7. มีการกำหนดกระบวนการและประเด็นปัญหาหลักในการปรับปรุงการดำเนินงาน

8. ใช้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ประกอบการดำเนินงาน

9. จัดตั้งทีมงานการปรับปรุงการดำเนินงาน

10. จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปรับปรุง

11. ใช้แนวทางวิทยาศาสตร์ในการปรับปรุง

4.5 การตัดสินใจ (Decision Making)

การจัดการด้วยความจริงเป็นกระบวนการสำคัญของการจัดการคุณภาพในขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Frazier. 1997 : 17; Besterfield; et al. 1999 : 23) ซึ่งมีกระบวนการสำคัญคือ การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาโดยใช้แนวทางทางวิทยาศาสตร์ (Frazier. 1997 : 17) เนื่องจากการดำเนินงานใดๆ ก็ตามในองค์กรต้องมาจากการตัดสินใจก่อนเริ่มปฏิบัติงาน (Goetsch; & David. 2001 : 159) รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นกระบวนการของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กรในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในระดับของตนเองในองค์กร เพราะบุคลากรจะเป็นผู้ใกล้ชิดกับปัญหาหรือมีโอกาสอยู่ในตำแหน่งที่จะตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงในกระบวนการของตนเองได้ดี (Omachonu; & Ross. 1995 : 81) นอกจากนี้การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาขององค์กรในปัจจุบันจะต้องมีการจัดเก็บผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ด้านสารสนเทศต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อความพร้อมในการใช้งานของบุคลากรในการตัดสินใจโดยเฉพาะองค์กรที่เน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Freed; & Klugman. 1997 : 175; Oakland. 2000 : 207)

ความหมายของการตัดสินใจ

นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กร และด้านการจัดการคุณภาพ ให้ความหมายการตัดสินใจไว้คล้ายคลึงกัน โดยโกเอช; และเดวิส (Goetsch; & David. 2001 : 159) ให้ความหมายการตัดสินใจ คือ กระบวนการของการเลือกทางเลือกหนึ่งด้วยเหตุผลจากทางเลือกตั้งแต่สอง

ทางเลือกขึ้นไป ส่วนเบาวนด์; ดอบบินส์; และโฟว์เลอร์ (Bounds; Dobbins; & Fowler. 1995 : 201) ให้ความหมายของการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการสร้างและการเลือกวิธีการของการปฏิบัติที่ตรงกับปัญหาและโอกาสในการแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับสทาล์ (Stahl. 1995 : 121) ที่ให้ความหมายของการตัดสินใจ คือ กระบวนการการกำหนดทางเลือกและการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งในการแก้ไขปัญหาหรือการกำหนดเป็นโอกาส รอบบินส์ (Robbins. 1998 : 103) ให้ความหมายในทิศทางเดียวกัน คือ ทางเลือกที่เลือกไว้จากตัวเลือกที่มีสองหรือมากกว่านั้น และเป็น การตอบสนองต่อปัญหาที่ต้องการแก้ไข คล้ายกับไรท์; และโนอี (Wright; & Noe. 1996 : 524) ที่ ให้ความหมายการตัดสินใจ คือ การเลือกจากตัวเลือกที่เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ

✓ สรุปได้ว่าการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการ การกำหนดปัญหา กำหนดแนวทางที่เป็น ทางเลือกของการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา และการเลือกทางเลือกที่กำหนดไว้ โดย ใช้ข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงที่เป็นเหตุเป็นผลและพิสูจน์ได้ที่ผ่านการประมวลผลและมีประโยชน์ต่อ การนำไปใช้มาประกอบการพิจารณา เป็นการตัดสินใจโดยใช้สารสนเทศ (Decision Using Information) และการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริง (Decision Based on Fact) ✓

แนวคิดในการตัดสินใจในองค์การธุรกิจ

เบาวนด์; ดอบบินส์; และโฟว์เลอร์ (Bounds; Dobbins; & Fowler. 1995 : 203-229) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจด้านคุณภาพโดยหลักการ คือ

1. เน้นที่การเสริมสร้างพลังอำนาจและการกระจายการตัดสินใจ ทุกๆ คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้แก่ 1) การยอมรับทั่วไปในบุคลากรทุกคน บุคลากรทุกคนได้รับการไว้วางใจและความเอาใจใส่ 2) ทรัพยากรทางการเงิน ให้ความสนใจกับงานของบุคคลไม่ใช่ตำแหน่งในการกำหนดอำนาจในการจัดการด้านการเงิน 3) ทรัพยากรทางกายภาพ บุคลากรทุกคนสามารถใช้งานพื้นที่ทั้งหมดได้ 4) สารสนเทศทางธุรกิจ บุคลากรทุกคนสามารถใช้สารสนเทศในองค์กรได้ และ 5) ระดับของอำนาจ บุคลากรมีอำนาจในการแก้ไขปัญหาและทำการปรับปรุงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในลักษณะที่งาน กำกับโดยพันธกิจและกระบวนการขององค์กร
2. ใช้แนวทางการตัดสินใจด้วยเหตุผล ช่วยการลดระดับของความไม่แน่นอนโดยช่วยให้ทราบความจริงในปัญหาที่เกิดขึ้นและโอกาสในทางปฏิบัติมากขึ้น มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้ การทำความเข้าใจกับปัญหา การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลกระทบต่อองค์กร การสร้างทางเลือก การพัฒนาความเปลี่ยนแปลง และการตรวจสอบผลลัพธ์

3. การใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นค่านิยมในการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยให้ผู้บริหารบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่าของการปรับปรุงกระบวนการและการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพสูงเกินไปสู่ลูกค้า

สเตเมทิส (Stamatis. 1996 : 214-215) เสนอแนวคิดในการแก้ไขปัญหาด้วยทีมงาน โดยมีหลักการ ดังนี้ 1) การแก้ไขปัญหาที่ประสบความสำเร็จต้องการความพยายามในการพิชิตอุปสรรค 2) ความจริงที่เป็นประโยชน์จะถูกนำมาใช้เพิ่มเติม เมื่อข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

ไม่เพียงพอ 3) การหาจุดเริ่มต้นของปัญหาให้พบจะมีค่าต่อความเป็นไปได้ของการแก้ไขปัญหา 4) ความสามารถในการเข้าใจปัญหาจะต้องถูกทำให้เพิ่มขึ้น ในขณะที่ความสามารถในการหาทางแก้ไขจะถูกทำให้ช้าออกไป 5) ภาวะผู้นำในการให้คำอธิบายที่ดี สามารถช่วยลดความไม่เห็นด้วยในการแก้ไขปัญหามากกว่าคนอื่น ๆ ในทีมงาน 6) กระบวนการการสร้างแนวคิดใหม่ๆ ควรถูกแยกออกจากกระบวนการประเมินแนวคิด เนื่องจากกระบวนการประเมินอาจสกัดกั้นการสร้างแนวคิดได้ 7) สถานการณ์ของทางเลือกจะถูกนำไปสู่สถานการณ์ของปัญหา และในทางตรงข้าม สถานการณ์ของปัญหาก็จะถูกนำไปสู่สถานการณ์ของทางเลือก และ 8) แนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกแนะนำโดยผู้นำ ต้องผ่านการประเมินความไม่เหมาะสมและความโน้มเอียงที่อาจไปในทางการถูกปฏิเสธ หรือได้รับการยอมรับ

เบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่น ๆ (Besterfield; et al. 1999 : 23-24) ได้เสนอแนวคิดในการตัดสินใจในรูปแบบการจัดการด้วยความจริง โดยมีรายละเอียดของเป้าหมายการจัดการด้วยความจริง คือ องค์กรจะต้องมีการดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลที่สำคัญและข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับกระบวนการหลักและผลลัพธ์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวัด การประเมิน การปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจในระดับต่างๆ ในองค์กร การวางแผน การทบทวนประสิทธิภาพขององค์กร และการเปรียบเทียบประสิทธิภาพเพื่อการแข่งขัน (Benchmarking) ในขณะที่มิลาคอวิช (Milacovich. 1995 : 107) ได้เสนอแนวคิดการจัดการด้วยความจริงว่าเป็นการดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมด ที่เน้นกระบวนการจัดเก็บข้อมูลที่ต้องการและการจัดการที่อ้างอิงจากข้อมูลนั้น สอดคล้องกับเบอร์ริลล์; และเลดอลเตอร์ (Burrill; & Ledolter. 1999 : 383-384) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจในรูปแบบที่เรียกว่า การจัดการด้วยความจริง

โกเอช; และเดวิส (Goetsch; & David. 2001 : 161-167) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการคุณภาพ นั้นจะต้องมีการตัดสินใจดังนี้

1. เป็นการตัดสินใจที่มุ่งเป้าประสงค์โดยรวมมากกว่าการตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัว แนวทางการตัดสินใจโดยมุ่งเป้าประสงค์นั้นจะมีเหตุมีผลมีความเป็นตรรกะ มีหลักการมีกฎเกณฑ์ มีความอิสระในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด สามารถหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องให้ตรงกับความ เป็นจริงได้ แต่ต้องยอมรับว่ากระบวนการตัดสินใจแบบนี้จะใช้เวลานาน

2. การตัดสินใจที่ใช้หลักการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวทางเชิงวิทยาศาสตร์เป็นวิธีการเชิงระบบที่เป็นความจริง สามารถใช้ได้ทั้งการตัดสินใจแบบตัวบุคคลหรือทีม เป็นวิธีการที่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับข้อมูลมากกว่าความสงสัยหรือเป็น การค้นหารากฐานของปัญหามากกว่าการสนองตอบในลักษณะผิวเผิน การค้นหาทางแก้ไขปัญหามีความมั่นคงมากกว่าการแก้ไขอย่างรวดเร็ว เป็นการแก้ไขปัญหโดยใช้หลักการทางสถิติที่ซับซ้อน สูตร และการทดลอง

3. การตัดสินใจที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาดตรงกับความจริง มีประเด็นประกอบการตัดสินใจที่กว้างขวางครอบคลุม และทางแก้ไขปัญหามีความเป็นไปได้มากขึ้น มีส่วนช่วยผู้บริหารในการทำงานที่ดีกว่าเดิมในการวัดผลทางเลือกและเลือกแนวทางที่ดีไปปฏิบัติ รวมทั้งเป็นการสร้างความเข้าใจและการยอมรับให้กับบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจมากขึ้น แต่ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาซึ่งผู้บริหารต้องแก้ไขตามมา เช่น การใช้เวลานานกว่าจะตัดสินใจได้ซึ่งผู้บริหารจะมีเวลาในการมีส่วนร่วมน้อยอยู่แล้ว บุคลากรต้องเสียเวลาจากงานประจำเพื่อร่วมในการตัดสินใจ และอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านการเมืองในการปฏิบัติงาน

4. การตัดสินใจโดยใช้สารสนเทศ สารสนเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการตัดสินใจ ซึ่งช่วยให้ความมั่นใจ ทันท่วงที และตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น

5. ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ เนื่องจากสภาวะกดดันและการแข่งขันทางด้านธุรกิจทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการปรับตัว นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น โดยเฉพาะต้องมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์กับบุคลากรทุกๆ ระดับให้มากยิ่งขึ้น

แนวคิดในการตัดสินใจในสถาบันอุดมศึกษา

ฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 86) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจในสถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นที่การจัดเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพโดยใช้สารสนเทศและข้อเท็จจริง การตรวจสอบความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการปรับปรุงกระบวนการ

ฟราเซีย (Frazier. 1997 : 17-18) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจในลักษณะที่เรียกว่า การจัดการด้วยความจริง (Management by Fact) โดยให้ความเห็นว่าการแก้ไขปัญหาโดยใช้ความจริงเป็นความต้องการขององค์กรและเป็นแนวทางการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องบนฐานของเทคนิคและขั้นตอนด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ การสำรวจสิ่งที่ปรากฏการณ์ขึ้นและการแปลความหมายที่เป็นระบบ การเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นในระบบหรือกระบวนการซึ่งเป็นความแปรปรวน การจัดเก็บข้อมูลที่ผ่านมานในอดีตจะช่วยทำให้ทราบสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำมาปรับปรุงกระบวนการให้เกิดความเสถียรและลดความแปรปรวน การจัดการด้วยความจริงยังต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำให้ระบบสามารถทำงานไปได้

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2546 : 48-51) ได้ระบุแนวทางการดำเนินการวัดประเมินคุณภาพในส่วนของการตัดสินใจโดยใช้สารสนเทศและข้อเท็จจริง ดังนี้

1. สถาบันมีวิธีการในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้อง และใช้สารสนเทศ ตลอดจนหลักฐานแสดงการเรียนรู้ของผู้เรียน มาบูรณาการ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจ

2. สถาบันมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทั้งระดับปฏิบัติการระดับกลยุทธ์ และการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สถาบันมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเพื่อสนับสนุนผู้นำในการทบทวนการดำเนินการ

4. สถาบันมีวิธีการสื่อสารผลการวิเคราะห์ในระดับสถาบันไปสู่คณาจารย์และบุคลากร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

5. สถาบันมีวิธีการเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการ มีความพร้อมใช้งาน ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศตามความเหมาะสม

6. สถาบันมีการดำเนินการในการรักษาฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และกลไกการทำให้ข้อมูล และสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งาน และเท่าทันความต้องการ

7. สถาบันมีการดำเนินการเพื่อความมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ มีคุณสมบัติในเรื่อง ความถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ เป็นความลับ

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา ด้านการตัดสินใจ เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการตัดสินใจ

สาระ	นักวิชาการ (องค์การ)						นักวิชาการ (สถาบันอุดมศึกษา)		
	เบวานต์; ดอบบิ้นส์; และโฟว์เลอร์ (Bounds; Dobbins; & Fowler. 1995)	สตาเมทิส (Stamatis. 1996)	เบอร์ริลล์; และเลดอลเทอร์ (Burill; & Ledolter. 1999)	เบสเทอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999)	มิลาคอวิช (Milacovich. 1995)	โกเอช; และ เดวิส (Goetsch; & David. 2001)	ฟรีด; และ คลักแมน (Freed; & Klugman. 1997)	ฟราเซียร์ (Frazier. 1997)	สกอ. (2546)
1. เน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจ กระบวนการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	-
2. ใช้แนวทางการตัดสินใจด้วยเหตุผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ความพร้อมของสารสนเทศและการเข้าถึงสารสนเทศของบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจ	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 การใช้ความจริงที่เป็นประโยชน์ เป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจ โดยใช้หลักการการจัดการด้วยความจริง	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. มีการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษารายการประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านการตัดสินใจ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 5 สาระ ได้แก่

1. เน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจ กระบวนการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร
2. ใช้แนวทางการตัดสินใจด้วยเหตุผล
3. ความพร้อมของสารสนเทศและการเข้าถึงสารสนเทศของบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจ
4. การใช้ความจริงที่เป็นประโยชน์ เป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจ โดยใช้หลักการการจัดการด้วยความจริง
5. มีการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

4.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

การพัฒนาระบบคุณภาพให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องให้ความรู้ความเข้าใจด้านคุณภาพกับบุคลากร ด้วยการจัดอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมกับบุคลากรทั้งหมดขององค์กร (Ishikawa. 1985 : 13) กล่าวคือ คุณภาพเริ่มต้นด้วยการศึกษาและสิ้นสุดด้วยการศึกษา การจัดการคุณภาพที่ดีนั้น ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต (Omachonu; & Ross. 1995 : 79) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานประการหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพในองค์กร (Goetsch; & David. 2001 : 102) ผลที่ได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพิ่มทักษะและความชำนาญเพื่อการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่มีคุณภาพ แม้จะต้องใช้เงินลงทุนและเวลามากแต่ผลที่ได้จะมีความคุ้มค่าเพราะจะทำให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายกับสิ่งที่ไม่มีความรู้และลดความสูญเสียต่างๆ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541 : 40) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพ เป็นกลยุทธ์หลักของการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ (สมาน อัครภูมิ. 2542 : 134)

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เพช; สมิต; และมิลส์ (Pace; Smith; & Mills. 1991 : 6-7) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบูรณาการในบทบาทหน้าที่ของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาองค์กร ในการเพิ่มผลผลิต คุณภาพ โอกาส และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แตกต่างจากที่ไรท์; และโนอี (Wright; & Noe. 1996) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการจัดการที่สัมพันธ์ในการลงทุนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในเรื่อง การเรียนรู้ของบุคลากร การประเมินสมรรถนะ การให้การฝึกอบรมและการพัฒนา และการหาระดับที่เหมาะสมรวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทน ในขณะที่โกเอช; และเดวิส (Goetsch; & David. 2001 : 102) ให้แนวคิดว่าการศึกษา การฝึกอบรม

และการเรียนรู้ มีเป้าหมายอย่างเดียวกันคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การอธิบายความหมายในเชิงการจัดการคุณภาพจึงหมายถึง การจัดทำให้เป็นระบบของการดำเนินการที่เป็นลำดับกิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ และแรงจูงใจ เฉพาะเป็นรายบุคคล การฝึกอบรมเป็นส่วนที่ถูกแยกย่อยออกมาจากการศึกษาด้วยคุณลักษณะเชิงการปฏิบัติการ ลักษณะเฉพาะทาง และการทำให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับงานเฉพาะที่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติ การฝึกอบรมเป็นส่วนย่อยของการศึกษาซึ่งประกอบด้วยปรัชญา ทฤษฎีที่เข้มข้นกว่าการฝึกอบรม แต่มีการปฏิบัติการที่น้อยกว่า วัตถุประสงค์ของการศึกษาและการฝึกอบรมที่เหมือนกันคือเป็นการเรียนรู้

หน่วยงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคัม บัลดริจ (Malcome Baldrige National Quality Award) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในประเด็นของการเน้นที่บุคลากร คือ การจัดระบบงาน การเรียนรู้ของบุคลากร ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจภายในสถาบัน เอื้ออำนวยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อปรับปรุงให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติงานโดยรวมของสถาบัน รวมถึงความพยายามของสถาบันในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและสถาบัน (สกอ. 2546 : 52 ; อ้างอิงจาก Baldrige National Quality Program : National Institute of Standards and Technology. 2003. Baldrige National Quality Program: 2003 Education Criteria for Performance Excellence)

สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการวางแผนและจัดกิจกรรมการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ การปฏิบัติ และการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ด้วยวิธีการฝึกอบรม การศึกษา เพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง และนำผลจากการพัฒนามาปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน วิชาชีพ และสถาบัน

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โจนส์, และมาเทียส (Jones; & Mathias. 1994 : 125-126) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการลงทุนในการฝึกอบรมคุณภาพระดับสูงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา ภายใต้บริบทนี้หลักการพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม คือ 1) การฝึกอบรมเป็นส่วนประกอบที่บูรณาการของคุณภาพการจัดการ 2) การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่นำไปสู่การปรับปรุงและการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลและในระดับสถาบัน 3) การฝึกอบรมต้องถูกกำหนดตามความต้องการของสถาบัน 4) การฝึกอบรมจัดขึ้นในรูปแบบที่หลากหลาย และ 5) การประเมินคุณค่าการฝึกอบรม ต้องครอบคลุมประเด็นต่างๆ รวมทั้งการประเมินคุณค่าของการจัดการและการวางแผน ทักษะการเก็บรวบรวมข่าวสาร การวิเคราะห์งาน ทักษะส่วนบุคคล การทบทวนทักษะ การกำหนดเป้าหมายและการเขียนรายงาน

ยุกส์ (Williams. 1998 : 145 ; citing Yukl. 1994 : 92-95; 131-133; 126-127) เสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นการให้การฝึกอบรม ได้แก่ กำหนดความต้องการในการฝึกอบรม ให้คำอธิบายถึงความจำเป็นของความต้องการในการฝึกอบรมเพิ่มเติม จัดลำดับของเนื้อหาการฝึกอบรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนโอกาสในการฝึกปฏิบัติด้วยการใช้ข้อมูลป้อนกลับ กำหนดเวลาที่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ในงานที่มีความซับซ้อน ตรวจสอบตามข้อเท็จจริงว่าการฝึกอบรมประสบความสำเร็จเพียงใด และสนับสนุนการประยุกต์ทักษะในการปฏิบัติงาน

โอมาโชนู; และรอส (Omachonu; & Ross. 1995 : 79-89) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปรับปรุงคุณภาพมุ่งประเด็นไปที่การดำเนินการในระบบต่าง ๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากร การที่ระบบจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพล้วนมาจากบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่ดี
2. การจัดองค์การเพื่อการมีส่วนร่วม โดยการจัดองค์การและการบริหารในลักษณะกลุ่มขนาดเล็กและเป็นทีมงาน การลดความทับซ้อน การเปลี่ยนวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงานตามสายงาน มีการปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจสำหรับการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต และคุณภาพ
3. จัดการฝึกอบรมและการพัฒนา การเพิ่มการมีส่วนร่วมหมายถึงการมีความรับผิดชอบของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งจำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อยกระดับทักษะของบุคลากร การฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) การเสริมความเข้มแข็งของระบบคุณภาพและการทำให้เกิดทักษะพื้นฐาน 2) ตามความต้องการของทักษะในงาน และ 3) ความรู้เกี่ยวกับหลักการของการจัดการคุณภาพ นอกจากนี้ยังอาจจัดอบรมเพิ่มเติมให้ครอบคลุมหัวข้อ เทคนิคการแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การควบคุมกระบวนการเชิงสถิติ การประเมินคุณภาพ การรับรู้เรื่องคุณภาพ การจัดการกระบวนการและการป้องกันของเสีย การสร้างทีมงานและการอบรมผู้จัดการคุณภาพ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อความเหมาะสมกับงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมคุณภาพขององค์การต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจใช้หลักการการมีส่วนร่วมโดยการประเมินและคัดเลือกตนเอง กระบวนการคัดเลือกนี้จัดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพแนวทางหนึ่ง
5. การประเมินประสิทธิภาพ จัดเป็นเครื่องมือในการช่วยวินิจฉัยและการทบทวนกระบวนการ เพื่อเป็นการพัฒนารายบุคคล ทีมงาน และองค์การ การประเมินนี้ยังมีส่วนช่วยในการหาระดับของการให้รางวัล การทดสอบความเที่ยงตรง การพัฒนาอาชีพ การปรับปรุงการสื่อสาร และช่วยสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจในหน้าที่ของงาน
6. การจัดระบบการตอบแทนที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก 1) ประสิทธิภาพ 2) ความรับผิดชอบ 3) การพัฒนาตนเอง การศึกษาและการฝึกอบรม และ 4) การทำงานเป็นทีม

เบาวนด์; ดอบบินส์; และโฟว์เลอร์ (Bounds; Dobbins; & Fowler. 1995 : 310-343) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการจัดการคุณภาพมีกระบวนการดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์ขององค์การในการปรับปรุงทักษะและความรู้ของบุคลากร สิ่งสำคัญคือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานโดยมีทักษะต่างๆ ที่ตรงกับความต้องการขององค์การ และมีปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และแนวทางการพัฒนา ได้แก่ โลกาภิวัตน์ คู่แข่งทางธุรกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แนวโน้มตลาดแรงงาน และความต้องการทางกฎหมาย ข้อสำคัญอีกประการคือการจัดการคุณภาพขององค์การต้องการการพัฒนาที่ยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ

2. การจัดบุคลากรที่เหมาะสมกับงานให้กับหน่วยงาน

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา เป้าหมายของการฝึกอบรมคือการปรับปรุงความสามารถของบุคลากรเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ส่วนการพัฒนาเป็นการมีส่วนร่วมในการรับการศึกษาของบุคลากร เป็นการช่วยจัดเตรียมความรู้ไว้สำหรับงานในอนาคตขององค์การ

4. การประเมินประสิทธิภาพ เป็นการประเมินความสามารถและความสำเร็จของบุคลากรกับมาตรฐานหรือความคาดหวัง และเป็นการทำให้รู้ถึงประสิทธิภาพที่ดีและการดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาประสิทธิภาพที่ด้อย โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทีมงาน การปรับปรุงกระบวนการ และความพึงพอใจของลูกค้า

5. การตอบแทน การให้รางวัล และการยกย่อง การตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้ตรงตามที่องค์การกำหนด และเมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพิเศษขององค์การต้องมีการยกย่องและการให้รางวัล ซึ่งในการจัดการคุณภาพแล้วจะใช้เมื่อสามารถวัดประเมินบุคลากรได้ว่ามีการปรับปรุงคุณภาพและสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

สเตเมทิส (Stamatis. 1996 : 124-136) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการคุณภาพ ได้แก่ การศึกษา และการฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเรียนรู้เพื่อให้ได้ความรู้ในสิ่งที่จำเป็นจะนำไปใช้ในงานของตน และบุคลากรทุกคนควรได้รับการศึกษาหลักการของการจัดการคุณภาพและบทบาทหน้าที่ในระบบ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. วางแผนการศึกษา เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความต้องการหรือความเหมาะสมกับการเรียนรู้ไม่เหมือนกันตามความรับผิดชอบของแต่ละคนหรือกลุ่ม การวางแผนจะเป็นการได้ข้อมูลความต้องการในเนื้อหาหรือโปรแกรมที่จำเป็นจัดการศึกษา

2. กำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมกับหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาและวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้งาน โดยมีการจัดโปรแกรมให้กับบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ

3. คัดเลือกหน่วยงานหรือตัวบุคคลที่เหมาะสมเป็นผู้ให้การฝึกอบรม

4. ทบทวนโปรแกรมเพื่อให้เกิดโอกาสในการฝึกอบรมที่เหมาะสม

5. จัดเตรียมการสนับสนุนวัตถุดิบที่จำเป็นในการฝึกอบรม

6. จัดทำตารางที่เป็นทางการสำหรับขั้นตอนกลยุทธ์ในการฝึกอบรม

7. แผนการศึกษาหรือการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะถูกกำหนดและถูกปรับปรุง ในลักษณะการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 68-69) เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพ ได้แก่

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ โดยมีแนวทางดำเนินการ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การให้การศึกษากับทุกๆ คน เพื่อให้ทุกคนสามารถพูดภาษาเดียวกันก่อนการเริ่มพัฒนาระบบคุณภาพ 2) การให้การฝึกอบรมแบบทันเวลา (Just-in-time Training) ใช้เมื่อผู้นำทีมงานต้องการสอนงานให้กับบุคลากรในทีม และ 3) ให้การศึกษาในขอบเขตที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่จะพัฒนา เมื่อสิ้นสุดการเรียนรู้จึงเริ่มการพัฒนางานนั้น

2. การพัฒนาบุคลากรในทักษะที่มีความต้องการและเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้งาน

3. การใช้ที่ปรึกษาในการให้การศึกษากับสมาชิกและมีการบูรณาการงานที่จะพัฒนาในภายหลัง

4. ความรู้และทักษะที่ต้องการให้เรียนรู้ ได้แก่ แนะนำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือและการจัดเก็บข้อมูล การพัฒนาเพื่อการสนับสนุน การพัฒนาผู้นำทีมงาน การบริการลูกค้า และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นไปยังการปรับปรุงคุณภาพในทุกหัวข้อของการฝึกอบรม

ยอร์จ; และไวเมอส์เคิร์ช (George; & Weimerskirch. 1998 : 87-96) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการ ดังนี้ 1) การกำหนดความต้องการการฝึกอบรม โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับทักษะที่มีอยู่ของบุคลากรแต่ละคนและทักษะที่ต้องการเพิ่มเติมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินการ รวมทั้งความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นรายบุคคล เพื่อการวิเคราะห์และสรุปเป็นความต้องการในการฝึกอบรม 2) การกำหนดความเหมาะสมของตัวบุคคลกับเนื้อหาที่ฝึกอบรม 3) ดำเนินการฝึกอบรม และ 4) ประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมและขอบเขตของเนื้อหา

โอคแลนด์ (Oakland. 2000 : 234-236) ได้เสนอแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นเฉพาะการฝึกอบรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพ มีความมุ่งมั่นและการวางแผนที่เป็นระบบในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมคุณภาพนั้นจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยกิจกรรมการฝึกอบรมมีลักษณะเป็นวัฏจักรการอบรมของการปรับปรุง ดังนี้

1. สร้างความมั่นใจว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายคุณภาพ โดยการกำหนดนโยบายจะต้องมีความสัมพันธ์กับคุณภาพ และมีหลักการรวมทั้งเป้าหมายที่กำหนดกรอบงานตลอดจนแผนของกิจกรรมการฝึกอบรมไว้ด้วย นโยบายดังกล่าวควรมีการสื่อสารให้ทราบทั่วกัน

2. การฝึกอบรมคุณภาพจะต้องถูกกำหนดเป็นความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ของผู้นำคุณภาพ

3. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ขอบเขตที่ส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในแผน

4. การริเริ่มจัดตั้งฝ่ายฝึกอบรม เพื่อเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดเตรียมแผนการฝึกอบรมและการประสานงานระหว่างผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ที่มีความต้องการให้มีการฝึกอบรมกับบุคลากรในฝ่าย

5. มีการกำหนดความต้องการการฝึกอบรมด้านคุณภาพ เพื่อจัดทำข้อมูลการความต้องการการฝึกอบรมประกอบด้วย ตัวบุคคล ความสามารถที่ต้องการ ระยะเวลา ผลที่คาดว่าจะได้รับ ความจำเป็นเร่งด่วน และทรัพยากรต่างๆ

6. การจัดเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรมและวัสดุสำหรับการฝึกอบรม โดยโปรแกรมประกอบด้วย วัตถุประสงค์ รายละเอียดเนื้อหาการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และผู้รับผิดชอบ

7. การดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงการติดตามตรวจสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมถึงความก้าวหน้าและพัฒนาการระหว่างการฝึกอบรม

8. การประเมินผลลัพธ์ ผู้บริหารแต่ละฝ่ายควรมีการประเมินผลการปฏิบัติการของบุคลากรภายหลังจากการฝึกอบรมและนำมาปฏิบัติ เพื่อประเมินว่าเกิดผลที่เป็นประโยชน์กับหน่วยงานหรือไม่

9. การทบทวนประสิทธิผลของการฝึกอบรม ผู้บริหารองค์กรต้องมีการนำผลการประเมินที่ได้มาพิจารณาเปรียบเทียบกับนโยบายคุณภาพ และวัตถุประสงค์การฝึกอบรมด้านคุณภาพ เพื่อทบทวนและปรับแนวทางการจัดทำแผนหรือโปรแกรมการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นอีกภายหลัง

โกเอช; และเดวิส (Goetsch; & David. 2001 : 103-104) กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการคุณภาพเนื่องจาก 1) บุคลากรที่มีอยู่ยังด้อยคุณภาพ 2) การแข่งขันที่มีมากขึ้น 3) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและต่อเนื่อง 4) ปัญหาจากการถ่ายทอดเทคโนโลยี และ 5) การเปลี่ยนแปลงพื้นฐาน โดยผลประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ

1) ผลิตภัณฑ์มีความผิดพลาดลดลง และเป็นการเพิ่มผลผลิต 2) เกิดการปรับปรุงคุณภาพ 3) ลดอัตราการเปลี่ยนบุคลากรและลดต้นทุนด้านบุคลากร 4) ปรับปรุงความปลอดภัยและสุขอนามัย ทำให้อุบัติเหตุลดลง ส่งผลให้ลดต้นทุนในการประกันภัย 8) ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในตัวบุคลากร เกิดการเปลี่ยนแปลงในการตอบสนองที่ดีกว่าเดิม 9) ปรับปรุงการสื่อสาร และ 10) สร้างทีมงานที่ดีกว่า บุคลากรมีความสัมพันธ์กันมากขึ้น และได้เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพในองค์กร ดังนี้

1. มีการประเมินความต้องการในการพัฒนา ผู้บริหารจะต้องมีการประเมินถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยผู้บริหารองค์กรต้องทราบ 2 ประการ คือ ประการแรกในขณะนี้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในระดับใด ประการที่ 2 ระดับความรู้ ทักษะ และ

ทัศนคติระดับใดที่บุคลากรขององค์การต้องการเพื่อเพิ่มศักยภาพองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการระบุถึงรายละเอียดของสิ่งที่ต้องการให้เรียนรู้ และเป็นการแปลงให้อยู่ในรูปของพฤติกรรม กล่าวคือ ระบุสิ่งที่บุคลากรจะได้รับหรือมีการพัฒนาในด้านใดที่ชัดเจนมากขึ้น

3. การจัดเตรียมในการฝึกอบรมหรือการศึกษา โดยสามารถจัดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1) การจัดเองในองค์การ 2) การจัดโดยหน่วยงานภายนอกองค์การ และ 3) การจัดโดยแนวทางของหุ้นส่วนระหว่างองค์การกับสถาบันการศึกษา

4. การประเมินผลการพัฒนา นอกเหนือจากในภาพรวมของการพัฒนาคือการฝึกอบรมหรือการศึกษาจัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่แล้ว ผู้บริหารองค์การต้องทราบเพิ่มเติมหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรแล้วใน 3 ประเด็น คือ 1) การฝึกอบรมหรือการศึกษาที่จัดให้มีความเหมาะสมหรือไม่ 2) บุคลากรขององค์การได้เข้ารับการพัฒนาหรือไม่ และ 3) หลังการพัฒนาส่งผลทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติงานหรือไม่

5. ผู้นำเสมือนเป็นวิทยากรที่ดี คุณลักษณะ ความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถของภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ทัศนคติในวิชาชีพของผู้นำ เป็นตัวอย่างของความรู้ที่ผู้นำสามารถนำมาถ่ายทอดให้กับบุคลากร

6. หลักสูตรของการฝึกอบรมหรือการศึกษาด้านคุณภาพให้กับผู้นำ โดยผู้นำต้องมีการเตรียมการและการดำเนินการเพื่อการฝึกอบรมหรือการศึกษาด้านคุณภาพ ในประเด็น 1) การวางแผนคุณภาพ 2) การควบคุมคุณภาพ และ 3) การปรับปรุงคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2546 : 53-55) ได้ระบุแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. สถาบันมีวิธีการในการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของคณาจารย์และบุคลากร

2. สถาบันมีวิธีการในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาคณาจารย์และบุคลากรไว้กับสถาบัน

3. สถาบันมีวิธีการในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารในสถาบัน และมีการดำเนินการให้คณาจารย์และบุคลากรทั่วทั้งสถาบันมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

4. สถาบันมีวิธีการให้การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร และสะท้อนถึงความต้องการหลักของสถาบันในด้านการวัดผลการดำเนินการ การปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ตลอดจนความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์กับความต้องการในการเรียนรู้ ความก้าวหน้า และการพัฒนาของคณาจารย์และบุคลากร

5. สถาบันมีวิธีการในการแสวงหาและนำข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการทางการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรมาใช้ประโยชน์

6. สถาบันมีวิธีการส่งเสริมในการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

7. สถาบันมีวิธีการประเมินประสิทธิภาพของการให้การศึกษาและฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากร โดยพิจารณาจากผลการดำเนินการของบุคลากรและสถาบันในภาพรวม

8. สถาบันมีวิธีการในการจูงใจคณาจารย์และบุคลากรให้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ มีการใช้กลไกทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อช่วยให้คณาจารย์และบุคลากรพัฒนาในงานและอาชีพ

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สาระ	นักวิชาการ (องค์การ)								นักวิชาการ (ส่วนตัว)	
	โจนส์ และ มาเทียส (Jones & Mathias, 1994)	ยูกัล Yukul, 1994)	โอมาโชนู และ รอส (Omachonu & Ross, 1995)	เบาวนด์, ดอบบิ้นส์ และ โฟลเลอร์ (Bounds, Dobbins & Fowler, 1995)	สแตมทิส (Stamatis, 1996)	ยอร์จ และ ไวเมอส์เคิร์ช (George & Weimerskirch, 1998)	โอกแลนด์ (Oakland, 2000)	โกเอช; เดวิส (Goetsch & David, 2001)	ฟรีด; และ คลักแมน (Freed & Klugman, 1997)	สกอ. (2546)
1. มีการวางแผนการฝึกอบรมและการศึกษาตามความเหมาะสม และมีความต่อเนื่อง	✓	✓	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓
2. วิธีการกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมหรือการศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วม	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. สนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	-
4. ไปรแกรมการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
5. มีระบบการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรและหลักสูตรทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมและการศึกษา	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓
6. จัดระบบการสร้างความสนใจและความเหมาะสมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	✓
7. จัดโปรแกรมการให้ความรู้และพัฒนาทักษะทางด้านการจัดการคุณภาพที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ	-	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	-
8. มีนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมและการศึกษาที่ชัดเจน	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓
9. รูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาที่หลากหลาย	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓
10. สถาบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบคุณภาพ	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาค้นคว้าประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นใน
การศึกษาจำนวน 10 สาระ ได้แก่

1. มีการวางแผนการฝึกอบรมและการศึกษาตามความเหมาะสม และมีความต่อเนื่อง
2. วิธีการกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมหรือการศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วม
3. สนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. โปรแกรมการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน
5. มีระบบการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรและหลักสูตรทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมและการศึกษา
6. จัดระบบการสร้างแรงจูงใจตามความเหมาะสมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ
7. จัดโปรแกรมการให้ความรู้และพัฒนาทักษะทางด้านการจัดการคุณภาพที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ
8. มีนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมและการศึกษาที่ชัดเจน
9. รูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาที่หลากหลาย
10. สถาบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบคุณภาพ

4.7 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

การทำงานของแต่ละบุคคลจะมีความสามารถเฉพาะตนในการแก้ปัญหาของงาน แต่ในการปฏิบัติงานบางครั้งอาจมีความซับซ้อนเกินกว่าที่บุคคลเพียงคนเดียวจะดำเนินการตามลำพังได้ การทำงานเป็นทีมจึงเป็นการใช้ความรู้ความสามารถจากบุคคลหลายๆ คนร่วมกันแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้ (Besterfield; et al. 1999 : 79) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องขยายการทำงานเป็นทีมไปให้ทั่วทั้งองค์การรวมทั้งการใช้เพื่อการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาอย่างกว้างขวาง ไม่ใช่จำกัดอยู่เพียงงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรหรือการจัดการเท่านั้น ทีมงานต้องขยายไปยังบุคลากรทั้งฝ่ายวิชาการและฝ่ายสนับสนุนวิชาการ (Sallis. 1993 : 91) ต้องมีการปลูกฝังให้บุคลากรมีจิตสำนึกและการสร้างบรรยากาศสนับสนุนในการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541 : 9) การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาในสถาบันอุดมศึกษา ในการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ และแนวทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรรับรู้ในงาน (Freed; & Klugman. 1997 : 97)

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการด้านการจัดการคุณภาพได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมคล้ายคลึงกันในหลักการพื้นฐานแต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียด ดังนี้ เบลล์; แมคบริดจ์; และวิลสัน (Bell; McBride; & Wilson. 1994 : 161) ให้ความหมายของทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคล 2 คนหรือมากกว่าที่ทำงานร่วมกันเพื่อมีส่วนร่วมช่วยให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงการสื่อสารทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน สร้างความไว้วางใจและน้ำใจของความร่วมมือในองค์กร ส่วนเบาวนด์; ดอบบินส์ และโฟว์เลอร์ (Bounds; Dobbins; & Fowler. 1995 : 100-101) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคลากรขนาดเล็กที่มีการเสริมสร้างทักษะ มีพันธะสัญญาในวัตถุประสงค์ร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ และแนวทางที่เป็นเหตุผลซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของตนเอง ในส่วนทีมงานในการปรับปรุงคุณภาพหรือกระบวนการ หมายถึง ทีมงานที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการ ปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการ ลดการสูญเสีย หรือเพิ่มผลผลิตในกระบวนการ ที่มีการดำเนินการข้ามสายงานกัน

สเตเมทิส (Stamatis. 1996 : 116-117) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน ด้วยเป้าหมายร่วมกัน ผู้ซึ่งมาพบกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุและแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการ ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเปิดเผยและมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สร้างผลลัพธ์ด้านเศรษฐกิจและการจงใจให้กับองค์กร สอดคล้องกับเบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999 : 78) ที่ให้ความหมายของทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ส่วนการทำงานเป็นทีม เป็นการดำเนินงานที่ให้ผลสะสมที่เพิ่มมากขึ้นของทีม จากการที่สมาชิกแต่ละคนของทีมปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความเห็นของตน เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับโกเอช; และเดวิส (Goetsch; & David. 2001 : 84) ที่ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มของบุคลากรมาทำงานและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ปฏิบัติงานตามภารกิจด้วยเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความร่วมมือและประสานงานระหว่างบุคคลในกลุ่มเพิ่มมากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าจะเป็นการสร้างความสามัคคี เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานและค่านิยมส่วนบุคคลจากการทำงานตามความสามารถส่วนบุคคล เป็นการร่วมแรงร่วมใจในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพจากกลุ่มบุคคล โดยเฉพาะการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

แนวคิดในการทำงานเป็นทีมในองค์กรธุรกิจ

ลาร์สัน; และลาฟาสโต (Bell; McBride; & Wilson. 1994 : 166-171 ; citing Larson; & LaFasto. 1989) ได้กำหนดคุณสมบัติสำหรับทีมงานที่ประสบความสำเร็จในองค์กรไว้ดังนี้

1. มีความเข้าใจที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาทีมงานประสิทธิภาพสูงจะต้องมีความเข้าใจในปัญหาที่จะแก้ไขและความเชื่อว่าผลลัพธ์ที่ได้จะมีคุณค่า และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของทีมงานในการบรรลุผล

2. มีโครงสร้างของทีมงานที่ชัดเจน สมาชิกในทีมรับรู้ในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนในทีมงานที่ถูกกำหนดไว้

3. การคัดเลือกสมาชิกของทีมงาน สมาชิกแต่ละคนต้องมีความสามารถทางด้านเทคนิค ซึ่งเป็นความต้องการที่สำคัญมากในทีมงาน และสัมพันธ์กับความรู้และทักษะของสมาชิกที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถพิเศษเฉพาะบุคคลประกอบกับความสามารถในการทำงานร่วมกัน จะทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

4. ความมุ่งมั่นของทีมงาน เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานในการตั้งความคาดหวังในระดับสูง ทำให้ทุกคนช่วยเหลือกันอย่างเต็มศักยภาพ ปัญหาด้านประสิทธิภาพของรายบุคคลจะถูกแก้ไข สมาชิกของทีมแต่ละคนจะได้รับการยอมรับว่ามีส่วนทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

5. ความร่วมมือของทีมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จและผลลัพธ์ของการดำเนินการ มากกว่าความคาดหวังจากความรู้ในทักษะและความสามารถของสมาชิก การสร้างความสัมพันธ์ บรรยากาศของความจริงใจ ความไว้วางใจ ความมีน้ำใจ และมีความร่วมมือ ระหว่างสมาชิกของทีมงานเป็นแนวทางการดำเนินการที่นำไปสู่ประสิทธิภาพของทีมงาน

6. มีการกำหนดมาตรฐานที่สูง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีการกำหนดมาตรฐานในระดับสูง และมีความพยายามในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นไปตามนั้น โดยการยอมรับในความมุ่งมั่น แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล สมาชิกในทีมงานแต่ละคนจะมีความพยายามให้บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดและมีการปรับปรุงโดยขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของทีมโดยรวม

7. การสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีการให้การยกย่องและการให้รางวัลกับทีมงานประสิทธิภาพ

8. ภาวะผู้นำ ผู้นำทีมงานมีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานโดยการกำหนดเป้าหมาย และความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศของทีมงานและความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม

แมสซอพ (Goetsch; & David. 2001 : 86 ; citing Massop. 1991 : 8) ได้กล่าวถึงผู้นำในองค์การสมัยใหม่ในฐานะผู้นำทีมจะต้องมีกลยุทธ์ในการทำให้เกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีความชัดเจนในพันธกิจของทีม ทีมจะต้องมีการพบปะในครั้งแรกเพื่อกำหนดพันธกิจร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นหน้าที่ของผู้นำทีมและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมทุกคน พันธกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษรนี้จะมีผลช่วยในการอธิบายเหตุผลความจำเป็นของทีม กำหนดขอบเขตของอำนาจ และเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของทีม

2. มีการระบุประเด็นที่นำไปสู่ความสำเร็จ ทีมจะต้องกำหนดว่าอะไรเป็นส่วนที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ในด้านคุณภพนั้นคำว่าประสบความสำเร็จเป็นการมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าทั้งภายใน

และภายนอกนั้น หมายถึงสมาชิกในทีมจะต้องเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ก่อนที่จะกำหนดประเด็นที่นำไปสู่ความสำเร็จ

3. ศูนย์กลางอยู่ที่การกระทำ ในทุกประเด็นแห่งความสำเร็จ ทีมจะต้องจัดทำแผนที่ กำหนดชัดเจนว่าอะไรเป็นการกระทำที่ทำให้ประเด็นนั้นๆ น่าพึงพอใจ กรอบระยะเวลา และ ผู้รับผิดชอบ

4. ดำเนินการตามกฎหมายพื้นฐาน ทีมต้องการการตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร ผู้นำทีม จะต้องทำงานในการหาความตกลงร่วมกันภายในทีมในประเด็นต่างๆ เช่น การเรียกประชุมเมื่อมีความจำเป็น มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมาร่วมประชุมและมีการเตรียมตัวอย่างดี เป็นต้น

5. มีการใช้ข่าวสารร่วม ข่าวสารจะต้องมีการใช้ร่วมกันได้โดยอิสระทั้งภายในและภายนอกทีม เนื่องจากการสื่อสารที่ดีเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของระบบคุณภาพ

6. การสนับสนุนให้เกิดความสามัคคีกันในทีม

เบาวนด์; ดอบบินส์; และโฟว์เลอร์ (Bounds; Dobbins; & Fowler. 1995 : 103) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องดำเนินการภายใต้หลักการของการจัดการ ดังนี้

1. การจัดการเกี่ยวข้องกับกระบวนการไม่ใช้งาน แทนการเน้นในหน้าที่หรือแผนงาน องค์การควรระบุกระบวนการหลักเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลสำเร็จ และมีการกำหนดเป้าหมาย ประสิทธิภาพสำหรับกระบวนการเหล่านี้

2. การจัดการในองค์การแนวนอน โดยการยกเลิกการปฏิบัติงานที่เน้นการแบ่งแผนงานตามหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันข้ามสายงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม

3. การใช้ทีมงานเพื่อการปฏิบัติงานต่างๆ อย่าง โดยให้ทีมงานมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและใช้ความมีเหตุมีผลในการวัดเป้าหมายของประสิทธิภาพ

4. ใช้หลักการลูกค้าเป็นผู้ขับเคลื่อนไปสู่ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของลูกค้าที่ไม่ได้เกิดจากการยินยอมหรือให้ผลประโยชน์ จะเป็นกลไกปฐมนิยามและตัววัดประสิทธิภาพ

5. การให้รางวัลทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เปลี่ยนแปลงการประเมินค่าและระบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นการให้รางวัลกับทีมงาน แทนประสิทธิภาพเฉพาะเป็นรายบุคคล นอกจากนี้การให้รางวัลกับบุคลากรในการพัฒนาทักษะที่หลากหลายจะเป็นการอนุญาตให้บุคลากรเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การมากขึ้น

6. ให้ความสำคัญกับการติดต่อกับลูกค้าและผู้ส่งมอบ โดยให้ทั้งสองฝ่ายเป็นหุ้นส่วนขององค์การและนำมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน การรับรู้และความสัมพันธ์ระหว่างทุกฝ่ายและความสะดวกในความร่วมมือทางธุรกิจและการติดต่อสื่อสาร จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ

7. แจกจ่ายละเอียดและให้การฝึกอบรมกับบุคลากรทั้งหมด โดยการให้ข่าวสารที่สมบูรณ์กับบุคลากรและฝึกอบรมการใช้ข่าวสารให้เป็นประโยชน์กับการตัดสินใจ

สเตเมทิส (Stamatis. 1996 : 118-121) ได้เสนอแนวคิดในการจัดการกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) กำหนดความรับผิดชอบของทีมงานที่ชัดเจน และแจ้งให้สมาชิกของทีมงานทราบ

โดยทั่วกันถึงขอบเขตความรับผิดชอบของทีมงานและของรายบุคคล 2) จัดลำดับความสำคัญของความรับผิดชอบและของโครงการ 3) จัดทำวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาวที่ถูกต้อง เพื่อลดปัญหาการปรับเปลี่ยนบุคลากร แรงจูงใจที่น้อยเกินไป และผลผลิตที่ลดน้อยลง 4) การกำหนดและมอบอำนาจและความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับสมาชิกแต่ละคน 5) อนุญาตให้บุคลากรแต่ละคนมีอิสระในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 6) มีการสร้างการควบคุมเหนือการกระจายงานอย่างถูกต้อง 7) มีส่วนร่วมกับบุคลากรในการกำหนดความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ และอำนาจ 8) พัฒนาบุคลากรและกลุ่มในการเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจที่ซับซ้อนมากขึ้น 9) ให้คำแนะนำ การฝึกอบรม และการสนับสนุนบุคลากรและทีมงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ 10) การคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และ 11) การให้รางวัลรายบุคคลและกลุ่มขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ

เบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999 : 81-82) ได้เสนอแนวคิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. การสนับสนุน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องได้รับการสนับสนุนจากระดับองค์กรและจากคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพ การสนับสนุนงบประมาณ การได้รับข่าวสารที่สำคัญ และการใช้เวลาในการปฏิบัติงานจากสมาชิกในทีมงาน
2. จัดทำเอกสารรายละเอียดของทีมงาน เป็นการกำหนดพันธกิจของทีมงาน ระดับชั้น รายละเอียดเบื้องหลังของปัญหา ขอบเขตหน้าที่ของทีมงาน รายละเอียดสมาชิกและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
3. กำหนดจำนวนสมาชิกของทีมงานที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงจำนวนสมาชิกกับภาระหน้าที่
4. การฝึกอบรมให้กับสมาชิกในเรื่องเทคนิคในการแก้ไขปัญหา การปรับเปลี่ยนภายในทีมงาน และทักษะการสื่อสาร
5. จัดทำกฎระเบียบพื้นฐาน ทีมงานต้องการมีการจัดทำกฎระเบียบสำหรับการปฏิบัติงานและความประพฤติ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน
6. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
7. ทีมงานต้องดำเนินกิจกรรมด้วยความมีเหตุผล
8. มีขั้นตอนการตัดสินใจที่ถูกต้องรัดกุม โดยเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับได้ และทันต่อเวลา
9. ความไว้วางใจ ในการจัดการต้องมอบความไว้วางใจให้กับทีมงานในประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งความไว้วางใจและความเชื่อซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน
10. การสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกในทีมงานควรได้รับการรับฟังข่าวสาร สอบถามข้อสงสัย และได้รับคำชี้แจงอย่างชัดเจน
11. มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทีมงานต้องมีผู้นำที่มาจากแต่งตั้งของคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพ หรือจากการเลือกขึ้นภายในทีมงาน

12. การมีส่วนร่วมที่สมดุล โดยสมาชิกในทีมงานควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีมงาน โดยแสดงความคิดเห็น การให้ความรู้ และการส่งเสริมให้สมาชิกคนอื่นๆ ได้แสดงออก

13. มีการสร้างแรงดึงดูดความสนใจ โดยสมาชิกทุกคนสามารถทำงานร่วมกันด้วยความสะดวก และปฏิบัติงานเสมือนเป็นหนึ่งเดียว

โอกแลนด์ (Oakland. 2000 : 187; 206-208) ได้ให้แนวคิดการทำงานเป็นทีมในลักษณะ ทีมงานปรับปรุงคุณภาพและกระบวนการ เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่ปฏิบัติงานร่วมกันในการปรับปรุงกระบวนการหรือการแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะในลักษณะงานที่เป็นโครงการ ซึ่งอาจมีการปฏิบัติงานในลักษณะข้ามสายงานกันรวมทั้งเป็นแบบพหุวิทยาการ ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้เป็นทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน 2) มีความจริงใจเปิดเผยและพร้อมจะเผชิญความจริง 3) มีการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 4) มีความร่วมมือกันและจัดการปัญหาความขัดแย้ง 5) มีการตัดสินใจร่วมกันที่ดีโดยใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุน 6) มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม และมีความรับผิดชอบ 7) มีการทบทวนกระบวนการทำงานของทีมงานเป็นระยะเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพทีมงาน 8) มีการสร้างความสัมพันธ์และรับฟังข้อเสนอระหว่างกลุ่ม และ 9) สร้างโอกาสในการพัฒนาศักยภาพเฉพาะบุคคลจากการร่วมทีม

เคสกา; และคนอื่นๆ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 362-363 ; อ้างอิงจาก Castka; et al. 2001 : หน้า 123-125) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จอย่างหนึ่งขององค์การ ทีมงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าในกรณี งานที่ซับซ้อน ต้องการความคิดสร้างสรรค์ เส้นทางกำหนดยังไม่ชัดเจน ต้องการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จำเป็นต้องเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ต้องการให้เกิดความผูกพันสูง การนำแผนไปปฏิบัติต้องการความร่วมมือจากผู้อื่น และมีความจำเป็นในการทำงานต่างสายงานกัน ปัจจัยที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ การมีพื้นฐานที่มั่นคงในด้านความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ มีความคิดเป็นของตนเอง สามารถฟื้นคืนจากความล้มเหลวได้เร็ว มีตัวกระตุ้นเป็นเครือข่าย และการเรียนรู้จากประสบการณ์

แนวคิดในการทำงานเป็นทีมในสถาบันอุดมศึกษา

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพในสถาบันอุดมศึกษานั้น นอกจากจำนวนผู้ร่วมทีมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของทีมงานทางการศึกษาซึ่งแตกต่างจากทีมงานในทางอุตสาหกรรมแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Sallis. 1993 : 95-96) ดังนี้

1. ทีมงานต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับสมาชิก โดยข้อสำคัญคือต้องทราบบทบาทสมาชิกว่าใครเป็นผู้นำทีมและใครเป็นผู้อำนวยความสะดวกในทีม

2. ทีมงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ความสำคัญอยู่ที่สมาชิกในทีมต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ และเห็นได้ชัดว่าพันธกิจเหล่านั้นมีความเป็นไปได้ในความสำเร็จ

3. ทีมงานต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรพื้นฐานในการดำเนินงาน ทั้งด้านคน เวลา พื้นที่ และพลังงานของทีมงาน

4. ทีมงานต้องทราบถึงขอบเขตความรับผิดชอบและข้อจำกัดในอำนาจของทีมงาน

5. ทีมงานต้องมีแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งแผนประกอบด้วยรายละเอียดของการดำเนินงาน พันธกิจ ผังงานแสดงขั้นตอน และทรัพยากรที่จำเป็น

6. ทีมงานต้องกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ควรเป็นกฎเกณฑ์ที่ง่ายและได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทั้งหมด

7. ทีมงานต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหา เช่น การระดมสมอง การใช้ผังงาน

8. ทีมงานต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การริเริ่ม การอภิปราย การแสวงหาสารสนเทศและความคิดเห็น แนะนำขั้นตอนในการบรรลุเป้าหมาย มีแนวคิดที่มีรายละเอียดชัดเจน การสรุปประเด็น การทดสอบเพื่อความเห็นที่เป็นเอกฉันท์ ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมการสนทนาให้กระชับและตรงประเด็น ประนีประนอมและการสร้างสรรค์ในการแก้ไขความเห็นที่แตกต่าง พยายามในการลดความตึงเครียดในกลุ่ม ตรวจสอบความรู้สึกของกลุ่มและสอบถามประเด็นอื่นๆ เพื่อตรวจสอบความพึงพอใจ สร้างการยอมรับในมาตรฐานให้กับกลุ่ม อ้างอิงรายละเอียดที่เป็นเอกสารและข้อมูล ยกย่องชมเชยและแก้ไขคนทำผิดด้วยความเป็นธรรมชาติ ให้มีการยอมรับการยกย่องและการดำเนิน

เลwis; และสมิธ (Lewis; & Smith. 1994 : 192-193) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาทีมงานจะต้องประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ของทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน กำหนดหลักการและคุณค่าเป็นแนวทางปฏิบัติของทีมงาน และการพัฒนาพันธกิจของแต่ละหน่วยเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจของทีมงาน นอกจากนี้ยังได้เสนอลักษณะของทีมงานประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป้าหมายส่วนบุคคลและของทีมงาน
2. สมาชิกในทีมงานมีความรู้สึกความเป็นเจ้าของในงานและหน่วยที่รับผิดชอบ ด้วยพันธะสัญญาที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายที่ทีมงานเป็นผู้มีส่วนร่วม
3. สมาชิกให้ความช่วยเหลือเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ โดยความสามารถและความรู้ส่วนบุคคลที่มุ่งให้กับวัตถุประสงค์ของทีมงาน
4. มีบรรยากาศของความไว้วางใจและการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น ทัศนคติ ความเห็นที่คัดค้าน และความรู้สึก
5. มีการปฏิบัติที่เปิดเผยและสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ทำให้เข้าใจในมุมมองของผู้อื่น
6. สนับสนุนการพัฒนาทักษะและประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้มาทำงาน ซึ่งสมาชิกจะได้รับการสนับสนุนจากการร่วมทีมงาน

7. สมาชิกรับรู้ถึงความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของการทำงานร่วมกันของมนุษย์ มองให้เห็นว่าเป็นโอกาสในการรับทราบแนวคิดใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งอย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์

8. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อทีมงาน และเข้าใจในสถานะว่าผู้นำทีมงานเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเมื่อทีมงานไม่สามารถตัดสินใจได้ในบางกรณี

ฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 97-98) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงานในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้ 1) การสร้างทีมงานเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาในสถาบันอุดมศึกษา โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่และมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางที่บุคลากรจะได้รับรู้ในงานที่รับผิดชอบ 2) การสร้างทีมงานประสิทธิภาพจะเป็นการนำบุคลากรมาจากทุกระดับและจากทั้งสถาบัน 3) ทีมงานมีลักษณะการข้ามสายงานกัน ทำให้เกิดโอกาสในการที่แต่ละบุคคลจะได้เรียนรู้จากหน่วยงานอื่น รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการสนับสนุนซึ่งกันและกัน 4) สมาชิกของทีมงานมีความใกล้ชิดกับกระบวนการที่ปฏิบัติอยู่ 5) ทีมงานสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 6) การได้รับการสนับสนุนและการเสริมสร้างพลังอำนาจจากสถาบัน ผู้นำระดับสูงมีหน้าที่ให้การสนับสนุนเพื่อบรรลุความสำเร็จของทีมงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการทำางานเป็นทีม

สาระ	นักวิชาการ (องค์การ)						นักวิชาการ (สถาบันอุดมศึกษา)			
	ลาร์สัน, และ ลาฟาสด์ (Larson; & LaFaslo. 1989)	แมสซอพ (Massop. 1991)	เปาวนด์, ดอบบิ้นส์, และโฟว์เลอร์ (Bounds; Dobbins; & Fowler. 1995)	สแตมทิส (Stamatis. 1996)	เบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999)	โอกแลนด์ (Oakland 2000)	เคสกา; และ คนอื่นๆ (Castka; et al. 2001)	แซลลิส (Sallis. 1993)	เลวิส, และสมิท (Lewis; & Smith. 1994)	ฟรีด; และ คลักแมน (Freed; & Klugman. 1997)
1. ทีมงานรับรู้บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ความ รับผิดชอบ และเข้าใจวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
2. ความมุ่งมั่นและความร่วมมือของทีมงานในการ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. มีโครงสร้างของทีมงานที่ชัดเจน	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓	-	-
4. มีระบบการจัดเลือกสมาชิกทีมงานที่เหมาะสม	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-
5. การกำหนดมาตรฐานและกฎเกณฑ์ของทีมงาน	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-	-
6. มีระบบการตอบแทนที่เหมาะสมกับทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ เป็นการสร้างแรงจูงใจ	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	-
7. ภาวะผู้นำของผู้ที่ทีมงานที่เหมาะสม	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓
8. มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงาน	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
9. มีบรรยากาศของความไว้วางใจกัน เป็ดเผย	✓	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	-
10. มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสมาชิกในทีม	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11. มีความร่วมมือในลักษณะข้ามสายงาน	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-
12. มีการใช้สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์ ข่าวสารสำคัญ เพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาคำตอบที่ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐด้านการดำเนินงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน
12 สาระ ได้แก่

1. ทีมงานรับรู้ในบทบาทหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบ และเข้าใจวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
2. ความมุ่งมั่นและความร่วมมือของทีมงานในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน
3. มีโครงสร้างของทีมงานที่ชัดเจน
4. มีระบบการคัดเลือกสมาชิกทีมงานที่เหมาะสม
5. การกำหนดมาตรฐานและกฎเกณฑ์ของทีมงาน
6. มีระบบการตอบแทนที่เหมาะสมกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างแรงจูงใจ
7. ภาวะผู้นำของผู้นำทีมงานที่เหมาะสม
8. มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงาน
9. มีบรรยากาศของความไว้วางใจกัน เปิดเผย
10. มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสมาชิกในทีม
11. มีความร่วมมือในลักษณะข้ามสายงาน
12. มีการใช้สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์ข่าวสารสำคัญ เพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

4.8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (Quality Strategic Management)

การจัดการคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการยกระดับ

ความสามารถขององค์กร เนื่องจากการจัดการคุณภาพนอกเหนือจากต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับแล้ว ยังถือเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้การจัดการกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปในการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง (Goetsch; & Davis. 2000 : 78) การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพถือได้ว่าเป็นกระบวนการในการปรับปรุงองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ ให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร (Wright; & Noe. 1996 : 92) เป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร และ ถ่ายทอดไปสู่ระดับปฏิบัติการ ให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Burrill; & Ledolter. 1999 : 301) ส่งผลถึงการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรและเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นในการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นในคุณภาพ (Lewis; & Smith. 1994 : 113)

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

นักวิชาการด้านการจัดการคุณภาพ ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพไว้หลากหลาย ดังนี้ โอมาโฮนู; และรอส (Omachonu; & Ross. 1995 : 61-62) ให้

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (Strategic Quality Management) หมายถึง รูปแบบของการตัดสินใจในองค์กรที่ใช้กำหนดรูปร่าง การแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายที่สำคัญๆ การวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย การกำหนดจุดมุ่งหมายทางธุรกิจขององค์กร หลักการทางการเงิน การจัดกำลังคน สิ่งที่ได้ตอบกลับมาทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่ส่งผล ต่อหุ้นส่วน บุคลากร ลูกค้าและชุมชน เป็นวัฒนธรรมที่ใช้แนะนำให้สมาชิกขององค์กรและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องได้ทราบว่าองค์กรอยู่ในระดับใดในธุรกิจ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์รวมทั้งการจัดสรร ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้จากกระบวนการตัดสินใจที่กำหนดโดยระดับกลยุทธ์ ส่วนสเตเมทิส (Stamatis. 1996 : 44) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพในงาน บริการหมายถึง การจัดทำลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนเพื่อการเผยแพร่สถานะขององค์กรและ เป้าหมายในการบริการลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์ทั้งหมดเพื่อบรรลุความพึงพอใจของลูกค้า สร้าง ความรับผิดชอบให้เกิดกับบุคลากรทุกคน และสร้างการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่กรีนา (Gryna. 2001 : 163) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ คือ กระบวนการของ การกำหนดเป้าหมายการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในระยะยาวและการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายนั้น เป็นส่วนที่บูรณาการอยู่ในการวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร โดยถูก พัฒนาขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง

นักวิชาการบางกลุ่มได้ให้ความหมายในเชิงการวางแผนกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ในลักษณะ เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เช่น ยอร์จ; และไวเมอส์เคิร์ช (George; & Weimerskirch. 1998 : 45) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในลักษณะหน้าที่ของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การปรับปรุงในความพยายามทั้งหมดขององค์กรเพื่อทำให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพ และเป้าหมายประสิทธิภาพของการดำเนินการ โดยถูกขยายผลไปยังบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับ งานที่รับผิดชอบของแต่ละคนและกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนสทาห์ล (Stahl. 1995 : 172) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ในรูปแบบของการวางแผนกลยุทธ์ คือ รูปแบบของลำดับในการตัดสินใจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อม แนวทาง ของกิจกรรมภายใน และการหาประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว ประกอบด้วย การกำหนด พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ในขณะที่โกเอช; และเดวิส (Goetsch; & Davis. 2001 : 17) ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่องค์กรพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักการที่ เป็นแนวทาง วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์เฉพาะเจาะจงสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์

สรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ หมายถึง กระบวนการในการ กำหนดกิจกรรมสำคัญสำหรับการบริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ การวางแผน และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ ของบุคลากรในสถาบันโดยเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเป้าหมายหลักที่สำคัญคือการพัฒนา ระบบ คุณภาพการศึกษา

แนวคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพในองค์การธุรกิจ

มาร์ช (Marsh. 1994 : 209) ได้กล่าวถึงการดำเนินการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในลักษณะการวางแผนกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ได้แก่ การระบุลูกค้าขององค์การและความต้องการที่ชัดเจน การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ การกำหนดค่านิยมพื้นฐานหรือหลักการที่สำคัญขององค์การ การหาแนวทางการดำเนินการขององค์การเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและตรงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ และการวิเคราะห์และระบุกระบวนการที่ต้องการการปรับปรุงเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

โอมาโซนู; และรอส (Omachonu; & Ross. 1995 : 62-75) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ประกอบด้วย 1) การกำหนดพันธกิจ รวมถึงการเพิ่มคุณค่าและทิศทางขององค์การที่จะเคลื่อนไปในอนาคต 2) เป้าหมายของผลิตภัณฑ์และการตลาด โดยหลักการที่ว่าผลิตภัณฑ์ถูกกำหนดโดยลูกค้า ส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจ การรับรู้ และความคาดหวังของลูกค้า 3) การสร้างความแตกต่าง เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่ทำให้ลูกค้าเลือกซื้อผลิตภัณฑ์หรือการบริการจากธุรกิจนั้น 4) นโยบายการสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายคุณภาพ การสนับสนุนในด้านตลาดเป้าหมาย สายการผลิต การตลาด การขาย การกระจายสินค้า โรงงานผลิต ผู้ส่งมอบ ทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การเงินและการควบคุม 5) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินการคุณภาพ และ 6) การสร้างวัฒนธรรมองค์การไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ

มิลาคอวิช (Milakovich. 1995 : 217-219) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ดังนี้ 1) มีการปฏิบัติงานด้วยความสม่ำเสมอตามพันธกิจขององค์การ เปลี่ยนแปลงการจัดการองค์การแบบแผนราบแทนแบบลำดับขั้นที่เป็นอุปสรรคต่อทีมงานและเป็นเครื่องกีดขวางระหว่างหน่วยงาน 2) จัดทำพันธกิจเป็นลายลักษณ์อักษรที่ส่งผลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและการกำหนดแนวทางปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ 3) เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรแทนการสั่งการ บังคับหรือควบคุม 4) เพิ่มความสนใจและการดูแลเอาใจใส่กับลูกค้าและผู้ส่งมอบให้มากขึ้น โดยการสร้างระบบในการสำรวจและจัดเก็บข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าทุกคน 5) ต้องใช้เวลาและสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการจัดการคุณภาพ และไม่สร้างความคาดหวังที่เกินความจริง และ 6) ดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงและการปรับระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของทุกคนไปสู่กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เบอร์ริลล์; และเลดอลเตอร์ (Burill; & Ledolter. 1999 : 302; 318-321) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพไว้ว่าการจะบรรลุผลสำเร็จด้านคุณภาพต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านคุณภาพซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ ดังนี้คือ การกำหนดเอกลักษณ์และพันธกิจขององค์การ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ การกำหนดกลยุทธ์ โปรแกรม และโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และการวางแผนสำหรับการติดตามความก้าวหน้าในคุณภาพขององค์การ โดยมีกระบวนการที่มีผลต่อคุณภาพ ดังนี้

1. การเพิ่มการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงในความพยายามด้านคุณภาพ การให้

คำมั่นสัญญาของผู้บริหารระดับสูงในการนำองค์การไปสู่คุณภาพนั้นเสมือนเป็นเป้าหมายปฐมภูมิขององค์การ

2. การจัดตั้งกลุ่มคุณภาพขององค์การ การจัดตั้งกลุ่มคุณภาพจะทำหน้าที่เป็นแกนกลางขององค์การด้านคุณภาพเพื่อการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนต่อไป โดยผู้บริหารระดับสูงจะทำงานร่วมกับกลุ่มคุณภาพที่จัดตั้งนี้

3. การพัฒนาแนวทางการปรับปรุงคุณภาพร่วมกัน โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับความต้องการและศักยภาพในทิศทางคุณภาพขององค์การ

4. การสร้างนโยบายและเป้าหมายคุณภาพ เป็นการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพ เป้าหมายคุณภาพในระยะยาว ซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมายระยะยาวด้านอื่นๆ ขององค์การ

5. การวางแผนสำหรับการประกาศใช้ ต้องมีการเตรียมการก่อนการประกาศทิศทางใหม่ด้านคุณภาพขององค์การในเรื่อง โครงสร้างใหม่ขององค์การคุณภาพ ความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ เทคนิคในการนำไปสู่ความสำเร็จด้านคุณภาพ โปรแกรมในการพัฒนาที่จะส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวัฏจักรการวางแผนคุณภาพ

โอกแลนด์ (Oakland, 2000 : 245-255) ได้เสนอแนวคิดการบูรณาการการจัดการคุณภาพร่วมกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. เพิ่มความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงของทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เนื่องจากจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงกระบวนการต้องการการมีส่วนร่วมและบทบาทของทีมผู้บริหารองค์การโดยทั่วกัน เพื่อร่วมกันพิจารณาปัญหาของธุรกิจและกระบวนการใดควรได้รับการเปลี่ยนแปลง

2. การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ทีมผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและความต้องการการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

3. การแปลงพันธกิจไปสู่ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จเพื่อบังคับควบคุมและการเคลื่อนไหวข้างหน้า มีการระดมสมองเพื่อทำให้พันธกิจที่กำหนดขึ้นไปเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของกระบวนการหลัก ซึ่งเป็นการกำหนดว่าอะไรเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์การในการปฏิบัติให้บรรลุตามพันธกิจ

4. กำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (Key Performance Indicators: KPI) เสมือนหนึ่งเป็นดัชนีชี้วัดที่วิเคราะห์คุณภาพของความสำเร็จในส่วนของพันธกิจและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลักจะใช้เพื่อติดตามความก้าวหน้าซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวอ้างอิงของความสำเร็จในองค์การ ในการวัดประเมินประสิทธิภาพยุคใหม่อาจเลือกใช้บาลานซ์สกอ์คาร์ด (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ

5. การทำความเข้าใจกระบวนการหลักและการสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่ากระบวนการที่ต้องการปรับปรุงนั้นได้รับการวิเคราะห์และพิจารณาว่ามีความจำเป็นจริง มีการมอบหมายการดำเนินการให้กับบุคลากรที่เหมาะสม รับผิดชอบและได้รับการสนับสนุนในการดำเนินการ

6. ดำเนินการแยกกระบวนการหลักออกเป็นกระบวนการย่อย กิจกรรม และงานที่เกี่ยวข้อง และได้รับความเห็นชอบจากทีมงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับผิดชอบการปรับปรุง เพื่อให้ทราบถึงโครงสร้างกระบวนการใหม่และผ่านการวิเคราะห์เพื่อให้สามารถทำงานได้ โดยลำดับขั้นของการดำเนินการ คือ 1) กำหนดพันธกิจ 2) หาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ 3) หากระบวนการหลัก 4) แยกเป็นกระบวนการย่อย 5) กำหนดกิจกรรมในแต่ละกระบวนการย่อย และ 6) กำหนดงานที่ปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม

7. สร้างความมั่นใจว่ากระบวนการและบุคลากรที่ปรับปรุงเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ใช้เปลี่ยนแปลงกระบวนการ โดยมีการตรวจสอบและประเมินว่ากระบวนการและบุคลากรที่มีการดำเนินการปรับปรุงไปแล้วนั้นได้รับผลตรงตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งทางด้านพันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์

กรีนนา (Gryna. 2001 : 7) ได้กำหนดองค์ประกอบพื้นฐานสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีปัจจัยกำหนดคุณภาพถูกบูรณาการไว้ด้วย ได้แก่ การกำหนดพันธกิจและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การพัฒนายุทธศาสตร์หลักเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ การพัฒนาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแบ่งเป้าหมายออกเป็นส่วนย่อยๆ จัดทำแผนการดำเนินการและโครงการ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมาย การจัดเตรียมภาวะผู้นำในผู้นำระดับสูงในการพัฒนายุทธศาสตร์ และการทบทวนความก้าวหน้าโดยการวัด ประเมิน และตรวจสอบ

โดยแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพยังเน้นในประเด็นสำคัญ คือ 1) การมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า 2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสำหรับกระบวนการทั้งหมดในองค์การ 3) มีความเข้าใจถึงลูกค้า ตลาด และเงื่อนไขการดำเนินการที่สำคัญ เป็นส่วนนำเข้าและใช้กำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์ 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง 5) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนธุรกิจโดยใช้แนวทางโครงสร้างในการปรับกิจกรรม 6) มีทรัพยากรที่เพียงพอ ได้แก่ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ อำนาจในการตัดสินใจ การปฏิบัติ และความรับผิดชอบต่อผลของการดำเนินการและความสำเร็จขององค์การ

แนวคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพตามแนวคิดของซาลลิส (Sallis. 1993 : 108-109) มีดังนี้ 1) การกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์คุณภาพ โดยกำหนดว่าวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมด้านคุณภาพของสถาบัน 2) ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการกำหนดว่าใครคือผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สิ่งที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคาดหวังและต้องการจากสถาบัน สิ่งที่จะทำเพื่อตรงตามความคาดหวังนั้น วิธีการที่จะระบุถึงความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) แนวทางสู่ความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis สำรว่าองค์ประกอบใดส่งผลวิกฤติต่อความสำเร็จ และค้นหาแนวทางที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

4) กำหนดระดับของคุณภาพ โดยการกำหนดมาตรฐานที่จะปฏิบัติ แนวทางที่ปฏิบัติไปสู่คุณภาพในงาน และประเมินค่าใช้จ่ายต้นทุนของคุณภาพ 5) การลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึง การทำให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มากที่สุดโดยการลงทุนที่เพียงพอต่อการพัฒนา และ 6) การประเมินกระบวนการ มีการประเมินว่ากระบวนการที่ดำเนินการไปผิดแนวทางได้รับการแก้ไขหรือไม่ และจะทราบได้อย่างไรว่าประสบความสำเร็จแล้ว

เลวิส; และสมิธ (Lewis; & Smith. 1994 : 113) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา จะมีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งเน้นในด้านคุณภาพและเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน องค์ประกอบหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ วัฒนธรรม (ค่านิยม บรรทัดฐาน ทักษะ และพฤติกรรม) โดยมีหน้าที่ 5 ประการที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ คือ 1) ดำเนินการตามหลักการภาวะผู้นำด้านคุณภาพ 2) สร้างเป้าหมายสถาบันในการปรับปรุงคุณภาพ 3) สร้างวิสัยทัศน์ที่มีส่วนสนับสนุนให้ทุกคนมุ่งไปสู่คุณภาพในงานที่เกี่ยวข้อง 4) สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับงาน และ 5) ริเริ่มสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับหลักการคุณภาพและการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 58-63) ได้เสนอแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยเน้นที่กระบวนการ ได้แก่ 1) การสร้างและการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของการจัดการคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้เครื่องมือการปรับปรุงคุณภาพ 2) แนวทางของการคิดสร้างสรรค์ในการสื่อสารไปยังบุคลากร และ 3) การจัดทำรายละเอียดที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพที่สัมพันธ์กับพันธกิจด้านคุณภาพ เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรทราบ

ในขณะที่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546 : 39-43) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพในเรื่องของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงระบบคุณภาพ ประกอบด้วย

1. การพัฒนากลยุทธ์ ได้แก่

1.1 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ มีการระบุถึงภารกิจที่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินการและกรอบเวลาที่ใช้อย่างชัดเจน

1.2 การดำเนินการของสถาบัน เป็นการระบุถึงปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำเนินการ เช่น ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สภาพการแข่งขันและความสามารถของสถาบัน นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินการ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและความเสี่ยงของสถาบัน การเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เป็นต้น

1.3 สถาบันมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญด้านคุณภาพอย่างไร

1.4 มีการให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อสถาบัน และสถาบันจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุตามความท้าทายนั้น เช่น การตอบสนองที่รวดเร็ว การออกแบบการบริการทางวิชาการที่เหมาะสม เป็นต้น

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่

2.1 สถาบันมีวิธีการในการพัฒนาแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

2.2 มีแผนปฏิบัติงานระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งมีแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะเกิดขึ้นในสถาบัน

2.3 มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4 สถาบันมีตัววัด ตัวบ่งชี้ หรือระบบการประเมินที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ

2.5 มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลา และเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่เหมาะสมหรือกับคู่แข่ง

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

สาระ	นักวิชาการ (องค์การ)						นักวิชาการ (สถาบันอุดมศึกษา)			
	มาร์ช (Marsh, 1994)	โอมาโชน; และรอส (Omachonu; & Ross, 1995)	มิลาโควิช (Milakovich, 1995)	เบอร์ริลล์; และเลดอลเลอร์ (Burill; & Ledoller, 1999)	โอกแลนด์ (Oakland 2000)	กรีนนา (Gryna, 2001)	แซลลิส (Sallis, 1993)	เลวิส; และสมิธ (Lewis; & Smith, 1994)	ฟรีด; และ คลักแมน (Freed; & Klugman, 1997)	สกอ. (2546)
1. การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และแผน ด้านคุณภาพของสถาบัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. กำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลัก และการประเมินผลดำเนินการ	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓
3. เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-
4. สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพใน ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	-	-	✓	-	✓	-	-
5. การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพ	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-
6. การเสริมสร้างพลังอำนาจ	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-
7. การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
8. ภาวะผู้นำคุณภาพ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา คุณภาพ	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	-	-
9. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร	✓	-	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓
10. การใช้หลักการ SWOT ในการวิเคราะห์สภาพ	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	✓
11. จัดการสื่อสารข่าวสารและการใช้สารสนเทศ	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษารายการประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 11 สาระ ได้แก่

1. การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านคุณภาพของสถาบัน
2. กำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลัก และการประเมินผลดำเนินการ
3. เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร
4. สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง
5. การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพ
6. การเสริมสร้างพลังอำนาจ
7. การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพ
8. ภาวะผู้นำคุณภาพ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ
9. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร
10. การใช้หลักการ SWOT ในการวิเคราะห์สภาพ
11. จัดการสื่อสารข่าวสารและการใช้สารสนเทศ

4.9 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรในการใช้ความรู้ ทรัพยากร และโอกาสในการกระทำการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จ เป็นการให้อำนาจและความรับผิดชอบเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร และทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Stamatis. 1996 : 138) มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดสถานะที่เรียกว่า “ชนะ/ชนะ” (Win/Win Situation) ในองค์การ (Lashley. 2001 : 11) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้สร้างแรงจูงใจและการเพิ่มผลผลิต โดยบุคลากรจะมีความรู้สึกรู้ว่ามีคุณค่า และมีส่วนช่วยในความเจริญก้าวหน้าในงาน ช่วยให้บุคคลพัฒนาตนเองและความเป็นมืออาชีพมากขึ้น (Goetsch; & David. 2001 : 53 ; citing Pfeiffer; & Dunlop. 1990 : 11-12) นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจยังต้องการการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการสนับสนุนบุคลากรในทุกๆ ระดับให้มีความรู้สึกรู้ว่าสามารถทำในสิ่งที่แตกต่างออกไป และให้ความช่วยเหลือในการเรียนรู้ในเรื่องความมั่นใจและทักษะในการดำเนินการ (Clutterbuck; & Kernaghan. 1994 : 12-13) และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพโดยการปรับเปลี่ยนทัศนคติและความสามารถของตนเอง (Oakland. 2000 : 26-27)

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 46. ; 127) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้บุคลากรในองค์การได้รับความรู้ ทักษะและความสามารถ ที่ส่งผลต่อระบบโดยเป็นอำนาจในการเปลี่ยนแปลงระบบ รวมทั้งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับองค์การ

ที่ให้กับบุคลากร นอกจากนี้ยังหมายถึงอำนาจที่เท่าเทียมกันในความรับผิดชอบในองค์การ บุคลากร มีการตัดสินใจได้เองในระดับต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับอำนาจที่ได้รับการมอบหมาย ในขณะที่กราเซีย (Goetsch; & David. 2001 : 51-52 ; citing Grazier. 1999 : 8) ได้ให้ความหมายของการ เสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วม เป็นแนวทางในการดึงดูดความสนใจของ บุคลากรทุกๆ ระดับในกระบวนการคิดขององค์การ เป็นการยอมรับในการตัดสินใจทั้งหลายที่เกิดขึ้น ภายในองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยการจูงใจบุคคลให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีความเข้าใจว่า บุคลากรในทุกๆ ระดับขององค์การจะรวบรวมเอาความสามารถพิเศษ ทักษะ และความคิด สร้างสรรค์ ให้เป็นคุณค่าที่มีความสำคัญ ถ้าได้รับการอนุญาตให้แสดงความคิดเห็นออกมา ทำนอง เดียวกันกับเบาวนด์; ดอบบินส์; และโฟว์เลอร์ (Bounds; Dobbins; & Fowler. 1995 : 97) ที่ให้ ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง หลักการที่สร้างความมั่นใจว่าบุคลากรจะทราบ ถึงบทบาทหน้าที่ในการสร้างพันธกิจขององค์การให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยมีทรัพยากร สารสนเทศ ทักษะ และอำนาจการตัดสินใจในบทบาทเหล่านั้น กล่าวคือ บุคลากรจะมีความ รับผิดชอบและมีอำนาจในการแก้ไขปัญหา การดูแลจัดการให้บริการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับสำนักงานคุณภาพและการวางแผนกลยุทธ์แห่งสะคราเมนโต สหรัฐอเมริกา (Office of Quality & Strategic Planning County of Sacramento. 2004 : Online) ที่ให้ ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การดำเนินงานที่ให้อำนาจในการตัดสินใจ และการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการตรวจสอบอย่างถาวร เป็นกระบวนการขององค์การที่เน้นการ มีส่วนร่วมของบุคลากร รวมทั้งการให้คำแนะนำในการปรับปรุง การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และการตรวจสอบประสิทธิภาพ ส่วนเบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999 : 77) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ สภาพแวดล้อมที่บุคลากรมีความสามารถ ความ มั่นใจ และความมุ่งมั่นในความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของในการปรับปรุงกระบวนการและริเริ่ม ในขั้นตอนที่มีความเป็นไปได้ในการสร้างความพึงพอใจตามที่ลูกค้าต้องการ ภายใต้ขอบเขตที่ กำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ

จากความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้นั้น สรุป ได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ กระบวนการที่ช่วยเพิ่มสมรรถนะ หรือพัฒนาตัวบุคลากรของ สถาบันอุดมศึกษา ให้อำนาจ บทบาท หน้าที่ ความสามารถ และศักยภาพ ในการปฏิบัติงานได้ ตามลำพังด้วยตนเอง และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถาบัน เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพและ คุณภาพของการดำเนินงานตามพันธกิจ โดยมีความเชื่อว่าหากบุคลากรได้รับการส่งเสริมในเรื่อง ดังกล่าว จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มประสิทธิภาพงาน และบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ขององค์การ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มคุณค่า (Value) ของตนเองให้กับบุคลากร

แนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรธุรกิจ

แฮมลิน (Goetsch; & David. 2001 : 56 ; citing Hamlin. 1991 : 8) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรที่ต้องการในมุมมองผู้บริหาร ได้แก่ มีความเชื่อในความสามารถของการทำให้ประสบความสำเร็จ มีความอดทนและให้เวลาในการเรียนรู้ กำหนดทิศทางและโครงสร้าง สอนทักษะใหม่ๆ ให้ทีละเล็กละน้อยและค่อยๆ เพิ่มขึ้น มีการถามคำถามที่ท้าทายให้บุคลากรคิดในแนวทางใหม่ๆ การใช้สารสนเทศร่วมกันเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การให้เวลา มีความเข้าใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสนับสนุนในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร การให้ทางเลือกในการปฏิบัติงาน การแสดงออกทางด้านจิตสำนึกและการดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากร และการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และรับรู้ในการปรับปรุงในแต่ละบุคคล ในขณะที่กราเซีย (Goetsch; & David. 2001 : 56 ; citing Grazier. 1989 : 129-142) ได้เสนอบทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจจะต้องมีพฤติกรรมที่สนับสนุนในเรื่อง การแสดงออกในท่าทีการสนับสนุน การเป็นแบบอย่างของบทบาทหน้าที่ การเป็นผู้ฝึกอบรม การเป็นผู้สนับสนุน การจัดการเชิงปฏิบัติการในฐานะเป็นผู้ให้คำปรึกษา มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อคำแนะนำ และให้การยกย่องต่อบุคลากรที่บรรลุผลสำเร็จ

คลัทเทอร์บัค; และเคอร์เนอฮาน (Clutterbuck; & Kernaghan. 1994 : 168-173) เสนอแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายเพื่อการบรรลุถึงการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร ลักษณะของเป้าหมาย คือ มีความชัดเจน สามารถวัดประเมินได้ และมีความเป็นไปได้ในความสำเร็จ
2. มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ในการจัดการและทัศนคติ เนื่องจากบุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้าจะเข้าใจในความคาดหวังของลูกค้าและปัจจัยที่เกี่ยวข้องดีกว่าผู้บริหาร จึงควรมอบอำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าให้บุคลากรที่ทำหน้าที่ดังกล่าว
3. การฝึกอบรมและการพัฒนาให้กับบุคลากรที่ได้รับการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ใหม่
4. การคัดเลือกและรับสมัครบุคลากรใหม่ แทนการฝึกอบรมบุคลากรเดิมที่ไม่มีทักษะและไม่ได้เรียนรู้ในวิชาชีพนั้น โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความสามารถทางด้านเทคนิค การคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีคุณสมบัติ ทักษะและประสบการณ์ตรงตามความต้องการจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมากกว่า
5. ให้การสนับสนุนสารสนเทศที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรง
6. ในการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจในเรื่องใดต้องมีความมั่นใจว่าเป็นปัญหาที่ตรงกับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง

7. การยอมรับในความผิดพลาดของบุคลากร เมื่อมีโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ แล้ว หากมีการดำเนินการที่ผิดพลาดขึ้น ให้ถือว่าความผิดพลาดนั้นเป็นประสบการณ์หรือบทเรียนของการเรียนรู้

เบาวนด์; ดอบบินส์; และโฟว์เลอร์ (Bounds; Dobbins; & Fowler. 1995 : 97) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร ดังนี้ 1) ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและรับรู้ในความสามารถ ตลอดจนความต้องการในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุดของบุคลากร 2) การให้อำนาจกับบุคลากร ในการตัดสินใจปัญหาในขอบเขตงานที่รับผิดชอบโดยปราศจากทบทวนผลการดำเนินการโดยผู้บริหาร และหากเกิดการผิดพลาดขึ้นให้ถือว่าเป็ โอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุง 3) ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจได้เองกับบุคลากร และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการตัดสินใจ 4) การสนับสนุนทรัพยากรให้บุคลากรในการแก้ไขปัญหา ทั้งทางด้านสารสนเทศและทรัพยากรอื่นๆ และ 5) เปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารระดับกลางจากเจ้านายไปเป็นผู้ให้คำแนะนำ และสร้างความรู้สึกว่าเป็นการช่วยการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่ใช่การลงโทษ จากการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างมากขึ้น

สเตเมทิส (Stamatis. 1996 : 140-141) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อการปฏิบัติงานในสิ่งที่ต้องการเพื่อการปรับปรุงกระบวนการและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร ดังนี้ 1) ทำความเข้าใจกับความต้องการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่มีจุดสิ้นสุด องค์การต้องมีการแจ้งให้บุคลากรทราบทั่วกันในความต้องการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง 2) กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการปฏิบัติ รวมทั้งการกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบก่อนดำเนินการ 3) จัดเตรียมการให้การศึกษาและการฝึกอบรมที่เหมาะสมให้กับบุคลากรที่จะได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 4) จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อให้งานสามารถทำได้สำเร็จ โดยอาจให้อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของทีมงานที่ได้รับมอบอำนาจ 5) ให้อิสระในความคิดสร้างสรรค์และการทำในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งในทางปฏิบัติอาจเกิดความล้มเหลวหรือผิดพลาดขึ้นมาได้ ให้ถือว่าความล้มเหลวหรือความผิดพลาดนั้นเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ 6) ให้อิสระและการสนับสนุนในการจัดการชี้ชัดตัวบุคลากรที่มีปัญหาในองค์การโดยปราศจากความกลัว เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ 7) ให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นเสมือนแบบฝึกหัดหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ โดยต้องมั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นจะตรงกับความต้องการขององค์การ 8) ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นประสบการณ์และเป็นการมอบความรับผิดชอบในกระบวนการนั้น 9) ให้การยกย่องกับบุคลากรที่สมควรได้รับ เมื่องานสิ้นสุดและประสบความสำเร็จ และ 10) สร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของกับบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความรับผิดชอบในกระบวนการนั้นเป็นของตนเองและหากมีความสนใจในการปรับปรุง บุคลากรจะสนใจดำเนินการปรับปรุงโดยพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล

โจนส์ (Jones. 1996 : 29) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในรูปแบบการจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในรูปแบบของวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันด้านคุณภาพ ดังนี้

1) บุคลากรควรปฏิบัติงานร่วมกันในงานลักษณะต่างๆ โดยงานจำเป็นต้องใช้ทักษะที่หลากหลายในการดำเนินงาน 2) มีความคาดหวังและจ่ายงานให้กับบุคลากรทุกคนใช้ความคิดร่วมกัน 3) มอบหมายความรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพให้กับบุคลากรทุกคน รวมทั้งบุคลากรที่ต้องทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรง 4) ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงในสิ่งใหม่ๆ 5) บทบาทของผู้บริหารเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำและให้การสนับสนุนทางด้านสติปัญญา การสร้างสรรค์ ความรู้ และทักษะของบุคลากร 6) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และมีส่วนช่วยผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการแก้ไขปัญหา และการบำรุงรักษาขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงาน 7) ให้การสนับสนุนการใช้ทักษะที่หลากหลายเพื่อการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรทั้งภายในและระหว่างทีมงานและหน่วยงาน 8) ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนคนอื่น ๆ ได้เมื่อไม่อยู่ เพื่อการรักษาขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้ 9) ให้บุคลากรจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เพื่อการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของลูกค้าและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และ 10) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์และปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

เบสเทอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999 : 73-97) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ตามแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. การเข้าใจในแรงจูงใจของบุคลากร โดยใช้ทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก กำหนดเป็นความต้องการของบุคลากรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการจูงใจ ได้แก่ 1) การรู้จักตนเองของผู้บริหาร คือ การรู้ในแรงจูงใจของตนเอง จุดแข็งและจุดอ่อน 2) การรู้จักบุคลากรขององค์กร ในแง่มุมมองของความสนใจและความฝันของบุคลากร 3) การสร้างเสริมทัศนคติในทางที่ดีของผู้บริหารและบุคลากร 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการสร้างแรงจูงใจ 5) การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ 6) การสร้างงานที่น่าสนใจให้กับบุคลากร 7) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไปยังบุคลากร และ 8) การเฉลิมฉลองในความสำเร็จให้กับบุคลากร

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการให้อำนาจกับบุคลากร ในการนำสิ่งที่มืออยู่ในตัวของบุคลากรทุกๆ ระดับออกมาใช้ ทั้งทางด้านความคิดสร้างสรรค์และศักยภาพ แนวทางการสร้างเสริมพลังอำนาจ

3. ทีมงาน เป็นการเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านทางการใช้ทีมงาน เป็นการเพิ่มพลังการทำงาน และเพิ่มคุณภาพการทำงานตามความสามารถ โดยคำนึงถึง คุณลักษณะของทีมงานที่เอื้อต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของสมาชิกในทีมงาน การให้ความรู้ในแนวทางการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีมงาน

4. มีระบบการให้คำแนะนำ เป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในลักษณะ

การสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของงาน การขจัดความกลัวออกไป การทำให้กระบวนการต่างๆ
ง่ายขึ้น การตอบสนองที่รวดเร็ว และการให้รางวัลกับแนวคิดใหม่ๆ

5. การยอมรับและการให้รางวัล การให้รางวัลเป็นแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับ
บุคลากรทั้งส่วนบุคคลและทีมงานในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ การจัดทำแผนงานและ
โปรแกรมสำหรับกิจกรรมการสร้างการยอมรับและการให้รางวัลโดยบุคลากรในองค์การมีส่วนร่วม
อย่างทั่วถึง รวมทั้งการจัดกิจกรรมให้มีความร่วมมือกันข้ามสายงาน

ลาชลีย์ (Lashley. 2001 : 9-11; 226-231) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลัง
อำนาจและการจัดการคุณภาพ ดังนี้ 1) บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายขององค์การและ
เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) บุคลากรต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน
ทักษะ ประสิทธิภาพและความสามารถ มีการพัฒนาตนเองในการเรียนรู้สภาพแวดล้อมที่
เปลี่ยนแปลงไปและสร้างแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 3) บุคลากรต้องมีความรู้สึกถึงการเป็น
เจ้าของในงาน มีความรับผิดชอบ และการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ
สูงสุด การเพิ่มผลผลิต การจัดการคุณภาพที่ดีกว่า และลดปัญหาของการเปลี่ยนงาน 4) องค์การต้อง
สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรโดยการเพิ่มการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ เพิ่มการมีส่วน
ร่วมและอำนาจในการตัดสินใจ โดยปราศจากการควบคุมภายนอก 5) องค์การต้องจัดให้มี
สารสนเทศที่เพียงพอและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของบุคลากร 6) ปรับโครงสร้างและ
วัฒนธรรมเพื่อเป็นการสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร และ 7) จัดฝึกอบรมให้
ความรู้เพื่อเป็นการพัฒนาความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของบุคลากร ในกระบวนการต่างๆ ที่ได้รับมอบ
อำนาจ การตัดสินใจ และการรับรู้เกี่ยวกับลูกค้า การบริการที่มีคุณภาพและการสร้างความพึงพอใจ
ให้กับลูกค้า

แนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา

สเปนเบียร์ (Sallis. 1993 : 89-90 ; citing Spanbauer. 1992 : 15-16. ; 56) ได้
กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทภาวะ
ผู้นำประการหนึ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพ
ทางการศึกษา ดังนี้ 1) มีส่วนร่วมกับบุคลากรทั้งหมดในกิจกรรมการแก้ไขปัญห โดยใช่วิธีการทาง
วิทยาศาสตร์และหลักการทางคุณภาพเชิงสถิติและการควบคุมกระบวนการ 2) สอบถามความ
คิดเห็นจากบุคลากรเกี่ยวกับแนวทางในการจัดการกับโครงการต่างๆ แทนการบอกกล่าวถึงการ
ปฏิบัติโดยตรง 3) มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศเพื่อการจัดการเท่าที่จะสามารถทำได้เพื่อช่วยส่งเสริม
การมีส่วนร่วมให้กับบุคลากร 4) มีการสอบถามบุคลากรถึงระบบและขั้นตอนใดที่เป็นอุปสรรคในการ
นำคุณภาพไปสู่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงตนเองที่มี
ความสำคัญของบุคลากร ว่าต่างจากแนวทางการจัดการแบบบนลงล่างทั่วไป 6) กระตุ้นให้เกิดความ
เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยการมอบความรับผิดชอบและการควบคุมในการพัฒนาวิชาชีพโดยตรง
ไปสู่บุคลากร 7) พัฒนาระบบและการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถาบัน

8) พัฒนาทักษะในการแก้ไขความขัดแย้ง การแก้ไขปัญหา และการเจรจาต่อรอง ในขณะเดียวกัน ต้องแสดงออกถึงความอดทนที่จะเผชิญความขัดแย้งด้วยความเต็มใจ 9) ให้ความช่วยเหลือโดยปราศจากการให้คำตอบโดยตรงทั้งหมดในลักษณะเป็นผู้รู้ทุกเรื่อง และต้องไม่แสดงออกถึงอำนาจของตน 10) ให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการของคุณภาพและเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง เช่น การสร้างทีมงาน การจัดการกระบวนการ การให้บริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การสื่อสาร และภาวะผู้นำ 11) เป็นแบบอย่างในการแสดงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และให้เวลากับการพบปะบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อรับฟังความคิดเห็น 12) เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) มากกว่าการเป็นเจ้านาย (Boss) 13) ให้ความเป็นอิสระและอนุญาตให้มีการริเริ่มได้ถึงแม้ว่าจะมีความเสี่ยง ด้วยความยุติธรรมและความเมตตากรุณา และ 14) ให้ความสนใจในการสร้างความสมดุลอย่างระมัดระวังระหว่างการสร้างความเชื่อมั่นเกี่ยวกับคุณภาพให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก ขณะเดียวกัน ต้องให้ความสนใจกับบุคลากรภายในควบคู่กันไป

ฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 47) เสนอแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจจากผู้บริหารมาสู่ระดับปฏิบัติการ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีการรับฟัง มีการตั้งทีมงานในการทำงานข้ามสายงานกันและร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา สร้างความสามารถด้านภาวะผู้นำให้เกิดกับบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานและให้การสนับสนุน และการให้อำนาจและความอิสระในการปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลงแก่บุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2546 : 52) ได้ระบุแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจในรูปแบบการจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. สถาบันมีวิธีการในการจัดและการบริหารงานและภาระหน้าที่ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การให้อำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์การ มีการดำเนินการที่สร้างความมั่นใจว่าได้กระจายกำลังคนตามระดับทักษะและประสบการณ์อย่างเท่าเทียมกันและเท่าทันความต้องการของการจัดการศึกษา และเกิดความคล่องตัว
2. สถาบันมีวิธีการในการนำความคิดเห็นที่หลากหลาย ของบุคลากร มาใช้ประโยชน์ในระบบงาน
3. สถาบันมีวิธีการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารระหว่างบุคลากรที่ต่างหน่วยงาน ต่างภาระหน้าที่ และต่างสถานที่ เพื่อประสิทธิผลของงานโดยรวม

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 14

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาคณะประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 16 สาระ ได้แก่

1. ผู้บริหารมีความเข้าใจในความสามารถ ความมุ่งมั่น และความต้องการในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นของบุคลากร
2. การกระจายอำนาจการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรในขอบเขตที่รับผิดชอบ
3. การยอมรับว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้และเพื่อการปรับปรุง
4. การสนับสนุนสารสนเทศและการสื่อสารภายในเพื่อช่วยในการปรับปรุงและการตัดสินใจ
5. การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหา
6. ผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ
7. การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะ และความสามารถ ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพ
8. การเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม เน้นทีมงาน และความร่วมมือข้ามสายงาน
9. ให้ความสำคัญกับบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นและการริเริ่มโครงการใหม่ๆ...
10. ผู้บริหารให้ความสำคัญและความสนใจกับบุคลากร
11. ให้การยกย่องและการสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรที่มีการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพ
12. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป้าหมาย แผนงาน และโปรแกรมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
13. การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของบุคลากร
14. การสร้างความสำนึกในการเป็นเจ้าของในงานให้กับบุคลากร
15. การปรับโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมเพื่อสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจ
16. มีการจัดการให้เกิดความคล่องตัว การตอบสนองที่รวดเร็ว

4.10 การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition and Awarding)

การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องขึ้นอยู่กับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์การ ระบบการยกย่องและการให้รางวัลกับสมาชิกในองค์การจะช่วยสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ (Freed; & Klugman. 1997 : 48) เป็นสิ่งสนับสนุนในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (George; & Weimerskirch. 1998 : 98) ความสำคัญของการยกย่องและให้รางวัลยังส่งผลในระดับองค์การ ผลตามที่สำคัญขององค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพ คือ เป็นการยกย่องว่าองค์การนั้นมีจุดเด่นในงานที่มีการพัฒนาโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้น โดยผลสุดท้ายลูกค้ายจะเป็นผู้ตัดสินในคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ (Hendricks; & Singhal.

1996 : 416-417) การยกย่องและการให้รางวัลยังเป็นปัจจัยพื้นฐานในความต้องการของมนุษย์ เป็น การกระตุ้นความรู้สึกของบุคลากรในลักษณะการสร้างแรงจูงใจและการเน้นการมีส่วนร่วมของ บุคลากรอีกด้วย (George; & Weimerskirch. 1998 : 110)

ความหมายของการยกย่องและการให้รางวัล

นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดการคุณภาพ ได้ให้ ความหมายของการยกย่องและการให้รางวัลไว้หลากหลาย ดังนี้

ฮอดเกตส์ (Hodgetts. 1993 : 335) ให้ความหมายของรางวัลคุณภาพ หมายถึง การ แสวงหาบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนในการปรับปรุงเทคนิคและ วิธีการ และการยกย่องและรางวัลที่เกี่ยวข้องกับเงินให้กับผู้ซึ่งผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงสุด ส่วน ไบรท์; และวิลเลียมสัน (Bright; & Williamson. 1995 : 70) ให้ความหมายของการยกย่องและการ ให้รางวัลในการศึกษา หมายถึง แนวทางที่ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ โดยเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับการสอน การวิจัย การพัฒนาหลักสูตร หรือการบริหารทั่วไป ที่ส่งผล ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรและส่งผลต่อส่วนรวมของสถาบัน ด้วยความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องของ บุคลากรที่ทำตามความสามารถให้ดีที่สุด ในขณะที่โอมาโชนู; และรอส (Omachonu; & Ross. 1995 : 10) ให้ความหมายของการยกย่องด้านคุณภาพ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ให้สาธารณชนได้ทราบ เป็นความชื่นชมยินดีที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเงิน ที่มีให้กับผู้ซึ่งปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมายคุณภาพ หรือมีความโดดเด่นในด้านคุณภาพ ทำนองเดียวกันกับมิลาคอวิช (Milakovich. 1995 : 230) ที่ให้ความหมายของการยกย่องด้านคุณภาพ คือ การให้รางวัลกับ บุคลากรที่ไม่ใช่เงินสำหรับความโดดเด่นในการบรรลุเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพในจุดที่ ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น

เฟอริส; และบัคเคิลีย์ (Ferris; & Buckley. 1996 : 307) ให้ความหมายของการให้รางวัล คุณภาพ หมายถึง การหาแนวทางในการให้สิ่งตอบแทนกับบุคลากรที่มีคุณสมบัติและลักษณะ ส่วนตัวที่มีคุณค่าในการขับเคลื่อนการจัดการคุณภาพ ทีมงาน การแข่งขันระดับโลก การสร้างความ พึงพอใจให้กับลูกค้าภายในและภายนอก การเพิ่มการปรับปรุง และความยืดหยุ่นในงาน ต่างจาก วิลเลียมส์ (Williams. 1998 : 144) ที่ให้ความหมายของการยกย่อง หมายถึง การให้การสรรเสริญ หรือยอมรับในประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การบรรลุในสิ่งที่มีความสำคัญ และการให้ในสิ่งพิเศษ เป็นการแสดงความชื่นชมยินดีที่ให้กับใครบางคนที่มีความวิริยะอุตสาหะเป็นพิเศษ จนบรรลุ ความสำเร็จ ส่วนความหมายของการให้รางวัล คือ การให้หรือการมอบรางวัลที่สัมผัสได้ เช่น การ เพิ่มค่าจ้าง หรือการส่งเสริมในการมีประสิทธิภาพ การบรรลุในสิ่งที่มีความสำคัญ และความสามารถ ที่ผ่านการทดลองแล้ว

เบอร์ริลล์; และเลดอลเตอร์ (Burrill; & Ledolter. 1999 : 346-347) ให้ความหมายของ การให้รางวัลกับบุคลากร หมายถึงการจ่ายค่าตอบแทนด้วยเงิน ความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจ และ ผลประโยชน์อื่นๆ ให้กับบุคลากรที่ได้รับมาจากความพยายามในงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการนำทาง

ไปสู่ประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งถูกสร้างขึ้นมาจากความเชื่อพื้นฐานและการเพิ่มอำนาจในกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้าง นโยบาย และการปฏิบัติ และกรีนา (Gryna. 2001 : 234-235) ได้ให้ความหมายของการยกย่องด้านคุณภาพ หมายถึง การที่บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรรับรู้ในประสิทธิภาพที่เหนือกว่ากิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ของบุคลากรรายบุคคล ทีมงาน และหน่วยธุรกิจ ส่วนการให้รางวัล หมายถึง ผลประโยชน์ เช่น การเพิ่มเงินเดือน โบนัสและการสนับสนุนด้านอื่นๆ ที่มอบให้กับผู้ที่สามารถทำให้มีประสิทธิภาพที่สะท้อนกลับไปยังเป้าหมาย โดยการประเมินประสิทธิภาพประจำปี

สรุปได้ว่าการยกย่องและการให้รางวัล หมายถึง การให้สิ่งพิเศษเพื่อตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรหรือทีมงาน ที่ได้รับการยอมรับในความสามารถ ความพยายาม และความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ด้วยความมุ่งมั่น การพัฒนาตนเอง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยอาจเป็นการยกย่องซึ่งเป็นการให้ในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสิ่งของ หรือการให้รางวัลซึ่งเป็นการให้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือสิ่งของ

แนวคิดในการยกย่องและการให้รางวัล

ดิกสัน (Williams. 1998 : 185 ; citing Dickson. 1993 : 178-179) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นแรงจูงใจให้กับผู้ที่ได้รับ โดยเสนอคำแนะนำในการดำเนินการการให้รางวัล ดังนี้ 1) กำหนดลักษณะเฉพาะของการบรรลุผลสำเร็จที่สมควรได้รับการยกย่อง 2) การตัดสินใจขึ้นอยู่กับประเด็นที่ถูกกำหนดขึ้นสำหรับการให้การยกย่องและการเห็นด้วยจากผู้ได้รับรางวัลในภาพรวม 3) ประเด็นพิจารณาในการบรรลุผลสำเร็จมาจากระดับของประสิทธิภาพที่มีก่อนหน้านี้เป็นรายบุคคล แทนที่พิจารณาเพียงจุดเดียว 4) มุ่งเน้นที่ความสนใจในผลงานที่บรรลุผลสำเร็จของผู้ที่จะได้รับรางวัล มากกว่าที่ตัวรางวัลและผู้รับรางวัล 5) มีความมั่นใจว่าผลที่ได้รับนั้นเป็นผลตอบสนองจากความพยายามที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ความเชื่อส่วนบุคคลในความสามารถของตนเอง และ 6) การให้ความเชื่อกับบุคลากรว่า การได้รับรางวัลคุณภาพเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความเป็นจริงมากกว่าการควบคุมเพื่อประสิทธิภาพในองค์กร

ยุกี (Williams. 1998 : 145 ; citing Yukl. 1994 : 92-95; 131-133; 126-127) เสนอแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารองค์กรเพื่อการยอมรับและให้การยกย่องในประสิทธิภาพงานของบุคลากร ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายของประสิทธิภาพที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง มีความท้าทายและมีโอกาสในความสำเร็จ เป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดระยะเวลาในความสำเร็จของแต่ละเป้าหมาย 2) ยอมรับในความหลากหลายของสิ่งที่ได้และความสำเร็จ และมีความกระตือรือร้นในการค้นหาผลที่ได้จากการยอมรับ 3) ให้การยอมรับในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และการยอมรับคำแนะนำของความพยายามที่ล้มเหลว 4) ไม่จำกัดการยกย่องเฉพาะงานที่มีผลสำเร็จในเกณฑ์ที่สูงมากเพียงอย่างเดียว ในขณะที่เดียวกันไม่จำกัดการยกย่องเฉพาะกลุ่มผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดเพียงกลุ่มเดียวซึ่งมีเป็นจำนวนน้อย และ 5) กำหนดข้อกำหนด รูปแบบ และระยะเวลาในการพิจารณา

เพื่อการยกย่องที่เหมาะสม

ไบรท์; และวิลเลียมสัน (Bright; & Williamson. 1995 : 77.; 84) เสนอแนวคิดในการยกย่องและการให้รางวัลคุณภาพกับบุคลากรในองค์การในลักษณะของการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลคุณภาพ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้ 1) องค์การต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและเป้าหมายร่วม ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและมีความชัดเจน 2) บุคลากรต้องมีการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายของหน่วยงานที่สังกัดและสัมพันธ์กับระดับองค์การ 3) มีการทบทวนกระบวนการเพื่อกำหนดการฝึกอบรม การพัฒนา และผลลัพธ์เพื่อการรับรางวัลคุณภาพ 4) มีการติดตามตรวจสอบกระบวนการและการแก้ไขเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็น 5) มีการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลคุณภาพที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การ 6) มีการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลคุณภาพที่โปร่งใสและเข้าใจได้ง่าย 7) การพัฒนาระบบและการให้รางวัลคุณภาพต้องสามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 8) กระบวนการของการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลคุณภาพต้องมีความยืดหยุ่นสูง และ 9) การจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลคุณภาพต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับองค์ประกอบส่วนอื่นๆ ตามแนวทางขององค์การที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สเตเมทิส (Stamatis. 1996 : 136-138) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการยกย่องและการให้รางวัล ดังนี้ 1) มีการสร้างความมั่นใจว่าระบบการให้รางวัลคุณภาพภายในองค์การทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กถูกจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 2) มีการกำหนดนโยบายขององค์การในการยกย่องบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) จัดระบบสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์การได้ทราบโดยทั่วกัน 4) การให้ความสำคัญกับโปรแกรมการให้รางวัลและการยกย่อง กำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ระมัดระวังกระบวนการคัดเลือกที่เกิดความลำเอียงโดยการจัดการ 5) กลุ่มหรือบุคลากรรายบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ตรงหรือเหนือกว่าเป้าหมายควรได้รับการยกย่องในการบรรลุผลสำเร็จ เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละคนมีความพึงพอใจและมีส่วนร่วมมากขึ้นกับระบบการจัดการคุณภาพขององค์การ 6) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรไปสู่ความไว้วางใจในการพัฒนาการจัดการ โดยเป็นผลจากการยกย่องในความสำเร็จ 7) ความสำคัญในความสำเร็จของการให้รางวัล คือ การกำหนดรางวัลที่ชัดเจน เพื่อการสร้างภาพที่ตรงกันและความเข้าใจที่ตรงกันแก่ผู้พบเห็น การให้รางวัลด้วยเงินไม่ควรเน้นให้ความสำคัญมากเกินไป เนื่องจากเป็นตัวกระตุ้นได้ในระยะสั้น และ 8) ดำเนินการสร้างความรู้สึกที่ดีกับบุคลากรถึงผลระยะยาวที่จะเกิดกับองค์การ โดยการให้โอกาสในการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ง่ายขึ้นและลดปัญหาต่างๆ ได้ และให้เกิดความชื่นชมยินดีในผลงานของตนเองหรือทีมงาน

ฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 48) ได้เสนอแนวทางในการพิจารณาเกี่ยวกับการให้การยกย่องและการให้รางวัลในสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาจากทีมงานและความร่วมมือ การคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะของบุคลากร การมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร และผลสำเร็จในเกณฑ์ที่สูง

ยอร์จ; และไวเมอส์เคิร์ช (George; & Weimerskirch. 1998 : 99-110) เสนอแนวคิดใน

การยกย่องและการให้รางวัล ดังนี้ 1) กำหนดวิธีการที่จะตอบแทนให้กับบุคลากรในแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพขององค์กร 2) กำหนดวิธีการประเมินประสิทธิภาพในแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพขององค์กร 3) กำหนดวิธีการที่จะยกย่องบุคลากรในแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพขององค์กร 4) การให้การยกย่องและการให้รางวัลเป็นการเรียนรู้ในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ายภายใน การพัฒนาโปรแกรมดำเนินการนี้ได้ต่อเมื่อเป็นความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรทั้งหมด 5) บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบการยกย่องและการให้รางวัล ในด้านการแสดงความคิดเห็น การกำหนดแนวทางการวัด การติดตามและวัดอุปสรรคของการยกย่องและการให้รางวัลด้านคุณภาพหรือการสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกค้าย การสร้างแนวทางใหม่ๆ ในการดำเนินการ การจัดการโปรแกรมการดำเนินการ การเสนอชื่อบุคลากรอื่นๆ ในการรับรางวัล 6) การยกย่องและการให้รางวัลที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของทีมงาน และ 7) การให้การยกย่องขึ้นอยู่กับการวัดประสิทธิภาพ ที่บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการ จัดเก็บและควบคุมการเครื่องมือวัดผล รวมทั้งการใช้เครื่องมือเพื่อการวัดผลประสิทธิภาพของทีมงาน

คลีแมน (Kleiman. 1997 : 292) โกเมซ-มีเจีย; บัลคิน; และคาร์ดี (Gomez-Mejia; Balkin; & Cardy. 2004 : 364) เสนอแนวคิดการยกย่องและการให้รางวัลในมิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเรียกว่า ระบบรางวัลสำหรับประสิทธิภาพ (Pay-for-performance System or Incentive System) ซึ่งเป็นระบบการให้รางวัลกับบุคลากรภายใต้บรรทัดฐาน 1) บุคลากรแต่ละคนและทีมงานที่มีความแตกต่างจากคนอื่นๆ ในการช่วยเหลือองค์กร 2) ประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์กรขึ้นอยู่กับระดับของประสิทธิภาพทั้งรายบุคคลและของกลุ่มในองค์กร และ 3) ในการดึงดูดความสนใจ การคงรักษาไว้ และการจูงใจให้บุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงและเกิดความยุติธรรมกับบุคลากรทั้งหมด องค์กรต้องให้รางวัลกับบุคลากรภายใต้หลักเกณฑ์ประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรเหล่านั้น

เบอร์ริลล์; และเลดอลเทอร์ (Burrill; & Ledolter. 1999 : 347-348) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการให้รางวัลบุคลากรด้านคุณภาพ ไว้ว่า การให้รางวัลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) รางวัลที่สัมพันธ์กับงาน คือ การที่บุคลากรมีความสุขพื้นฐานกับการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน การปฏิบัติงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน ความปลอดภัย ความสะดวกในงาน ความภูมิใจ และความพึงพอใจ การได้รับการเพิ่มทักษะ คุณค่าของตนเอง ความมั่นคงในงาน ความอิสระจากความกลัว รางวัลประเภทนี้ให้กับบุคลากรได้ผ่านทางการมอบหมายงานที่หลากหลาย การให้การศึกษา และการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะ และกิจกรรมอื่นๆ ส่งผลให้บุคลากรเพิ่มอำนาจในการควบคุมการจัดการในงาน การจัดตารางกิจกรรม ความรับผิดชอบ การติดตามความก้าวหน้าของงาน รวมทั้งการออกแบบกระบวนการของการปฏิบัติงานใหม่ด้วยตนเอง และ 2) รางวัลทั่วไป คือ รางวัลที่บุคลากรได้รับในลักษณะเป็นค่าตอบแทน ซึ่งเป็นแนวทางของหลักการในการรับรู้เรื่องคุณภาพ ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจอย่างมากได้แก่การได้รับรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกในทีมงานที่ได้รับรางวัลชนะเลิศด้านคุณภาพ รวมทั้งการได้รับการยกย่อง

ซึ่งการปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต องค์การจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการให้รางวัล ดังนี้ 1) การพัฒนาบุคลากรโดยเชื่อมโยงการให้รางวัลกับทักษะและความรู้ที่ได้รับมา 2) การให้ค่าตอบแทนกับกลุ่มแทนการให้รางวัลเป็นรายบุคคล 3) สนับสนุนการให้ทรัพยากรเพื่อการปรับปรุงตามวัฏจักรคุณภาพ 4) การสนับสนุนด้านนวัตกรรมโดยการให้เวลาและทรัพยากรในการพัฒนาตามแนวคิดใหม่ๆ และ 5) การให้ลาเพื่อทำผลงาน โดยเฉพาะในชุมชนทางวิชาการ ซึ่งสามารถใช้เวลาในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และเป็นประโยชน์กับภาคธุรกิจต่อไป

โกเมซ-มีเจีย; แบลคิน; และคาร์ดี (Gomez-Mejia; Balkin; & Cardy. 2004 : 367-370) ได้เสนอข้อเสนอแนะในการทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นในโปรแกรมสำหรับรางวัลประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เชื่อมโยงรางวัลและประสิทธิภาพที่มีความเหมาะสม โดยใช้หลักการของระบบการให้ตามส่วนที่ทำได้ (Piece-rate System) โดยพิจารณาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติงาน

2. การใช้ระบบรางวัลสำหรับประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในวงที่กว้างขึ้นในองค์การ

3. สร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากรในระบบรางวัลสำหรับประสิทธิภาพ

4. ส่งเสริมความเชื่อที่ว่าประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับการดำเนินการขององค์การและการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคลรวมทั้งทีมงาน

5. การจัดรางวัลเป็นหลายๆ ระดับตามแต่สถานภาพของงานที่ปฏิบัติ

6. เพิ่มกิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มการยอมรับความเข้าใจที่มีเหตุผลของการพิจารณาการให้รางวัล ให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากร

7. เน้นการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องชื่นชมยินดี

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาด้านการยกย่องและการให้รางวัล เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 15

ตาราง 15 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการยกย่องและการให้รางวัล

สาระ	นักวิชาการ								
	ดิกสัน (Dickson. 1993)	ยูคัล (Yukl. 1994)	ไบรท์ และวิลเลียมสัน (Bright; & Williamson. 1995)	สแตมทิส (Stamatis. 1996)	ฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997)	ยอร์จ; และไวเมอส์เคิร์ช (George; & Weimerskirch. 1998)	คลีแมน (Kleiman. 1997)	เบอร์ริลล์; และเลดเดอร์ (Burrlil; & Ledolter. 1999)	โกเมซ-มีเจีย; แบลดคิน; และคาร์ดี (Gomez- Mejia; Balkin; & Cardy. 2004)
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	-	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-
2. มีการตรวจสอบ ประเมิน ติดตาม การปรับปรุง คุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. กำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ข้อกำหนด มาตรฐาน และระยะเวลาสำหรับการรับการยกย่องและการ ให้รางวัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. มุ่งเน้นที่ผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ มากกว่า ตัวบุคคล หรือตัวรางวัล	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-
5. มีการบวนการประเมินและคัดเลือกผู้รับการ ยกย่องและการให้รางวัลที่เหมาะสมและโปร่งใส	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
6. เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทีมงานในการ ให้การยกย่องและการให้รางวัล	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของบุคลากร ด้านทัศนคติ และความเชื่อในผลที่ดีของการปรับปรุงคุณภาพ	✓	-	✓	✓	-	✓	-	-	✓
8. สร้างการยอมรับในการประเมินประสิทธิภาพ ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร	-	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาค้นคว้าประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านการยกย่องและการให้รางวัล ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 8 สาระ ได้แก่

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
2. มีการตรวจสอบ ประเมิน ติดตาม การปรับปรุงคุณภาพ
3. กำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ข้อกำหนด มาตรฐาน และระยะเวลาสำหรับการรับการยกย่องและการให้รางวัล
4. มุ่งเน้นที่ผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ มากกว่าตัวบุคคล หรือตัวรางวัล
5. มีกระบวนการประเมินและคัดเลือกผู้รับการยกย่องและการให้รางวัลที่เหมาะสมและโปร่งใส
6. เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทีมงานในการให้การยกย่องและการให้รางวัล
7. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของบุคลากร ด้านทัศนคติ และความเชื่อในผลที่ดีของการปรับปรุงคุณภาพ

8. สร้างการยอมรับในการประเมินประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

4.11 การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment)

การติดตามและประเมินผล เป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้เป็นไปตามกรอบแนวนโยบายและเป้าประสงค์หลักของการจัดการศึกษาของประเทศที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและสามารถแข่งขันในเวทีโลก (ภาวิข ทองโรจน์. 2547 : 1) การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการติดตามและประเมินผลในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นเรื่องสำคัญ มิใช่เป็นเพียงการตอบสนองความต้องการจากภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่ยังตอบสนองความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาที่จำเป็นต้องใช้สารสนเทศและภูมิปัญญาเพื่อการพัฒนา (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ 2547 : 8) การจัดการคุณภาพอาศัยเทคนิคการประเมินผลและการตรวจสอบเป็นเครื่องมือช่วยประเมินความพร้อม เปรียบเทียบการทำตามเกณฑ์มาตรฐาน กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และแสวงหาการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 321) การปฏิบัติการที่เกี่ยวกับคุณภาพ รวมทั้งความเห็น ความเชื่อ และประเพณีปฏิบัติ จัดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพที่ต้องมีความเข้าใจและต้องมีการประเมิน การเข้าใจวัฒนธรรมคุณภาพซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การประเภทหนึ่ง จะช่วยให้ในการจัดการคุณภาพไปปฏิบัติได้เหมาะสมมากขึ้น และบางครั้งหากผลการประเมินพบว่ายังมีจุดอ่อนในเรื่องใด อาจจำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นมาใหม่ควบคู่ไปกับการหาทางลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 322 ; อ้างอิงจาก Juran; & Gryna. 1993 : 15-36)

แนวทางการประเมินคุณภาพที่นิยมใช้กันมากและเป็นเทคนิคการประเมินที่สอดคล้องกับการวัดวัฒนธรรมคุณภาพภายในองค์กรได้แก่ การประเมินตนเอง (Self Assessment) (Thiagarajan; & Zairi. 1997 : 351) เนื่องจากการประเมินตนเองเป็นเทคนิคในการวัดวัฒนธรรม

คุณภาพภายในองค์กร (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 332) การประเมินตนเองยังเป็นการ ทบทวนกิจกรรมขององค์กรที่ครอบคลุมและทำเป็นประจำ กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงองค์กร เป้าหมายคือการระบุจุดแข็งและหาโอกาสปรับปรุงคุณภาพ (Karapetrovic; & Willborn. 2001 : 366) การวัดที่เป็นระบบและการทบทวนการดำเนินการมีความสำคัญกับกิจกรรมการจัดการ การประเมินตนเองจะทำให้เข้าใจในความแตกต่างระหว่างจุดแข็งกับบริเวณที่ต้องปรับปรุง โดยการ มุ่งเน้นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร กระบวนการ และประสิทธิภาพ โดยในองค์กรที่ประสบ ความสำเร็จทั่วไปถือได้ว่าการประเมินตนเองเป็นกิจกรรมตามปกติที่ต้องปฏิบัติ (Oakland. 2000 : 110)

ความหมายของการประเมินคุณภาพ

แอสติน (Astin. 1993 : 2) ได้นิยามการประเมินในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง กิจกรรม ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการวัดจากผู้เรียน บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ในสถาบัน อุดมศึกษา และนำข้อมูลที่ได้มาจัดกระทำให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงส่วนบุคคลหรือสถาบัน ส่วนโอคแลนด์ (Oakland. 2000 : 98) ให้ความหมายของการประเมินคุณภาพ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานกับมาตรฐานโดยเฉพาะ หรือชุดของความต้องการ โดยการ ตรวจสอบภายในและการทบทวนซึ่งเรียกว่าการประเมินด้วยหน่วยงานปฐมภูมิ และถ้าเป็นลูกค้า ภายนอกทำการประเมินผู้ส่งมอบกับมาตรฐานโดยเฉพาะของตนเอง หรือในระดับชาติ หรือในระดับ นานาชาติ เป็นการดำเนินการที่เรียกว่าการประเมินด้วยหน่วยงานทุติยภูมิ แต่ถ้าเป็นการประเมิน ด้วยองค์กรอิสระที่ไม่ขึ้นอยู่กับลูกค้าหรือผู้ส่งมอบ แต่เป็นที่ยอมรับจากทั้งสองฝ่าย จะเรียกว่าเป็น การประเมินด้วยหน่วยงานตติยภูมิอิสระ หรือหน่วยงานประเมินผลภายนอก ในขณะที่โดเออร์ตี (Doherty. 1994 : 11) ได้ให้ความหมายของการประเมินคุณภาพ หมายถึง การตัดสินใจในสมรรถนะ ตามหลักการที่กำหนด ซึ่งมีทั้งการประเมินภายในและภายนอก การประเมินคุณภาพเป็นสาเหตุของ ความขัดแย้งที่มีศักยภาพ เนื่องจากหลักการที่กำหนดคุณภาพสำหรับการศึกษาคือสิ่งที่ยากยิ่งต่อ ความเห็นด้วยของบุคลากรทั้งหมด

ส่วนนักวิชาการไทย สุวิมล ว่องวาณิช (2544 : 13) ได้ให้ความหมายการประเมิน คุณภาพ ในลักษณะการประเมินผลภายในของสถานศึกษา คือ กระบวนการประเมินผลการ ดำเนินงานของหน่วยงานที่กระทำโดยบุคลากรในหน่วยงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ช่วยในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่กำหนด ถือเป็นกระบวนการตรวจสอบการทำงานของตนเอง และควรทำเป็นกิจกรรมหนึ่งในขั้นตอนการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะสำคัญของการประเมินผลภายในของสถานศึกษา คือ สถานศึกษาประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงตนเอง

สรุปได้ว่าการประเมินคุณภาพ หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบ และเปรียบเทียบ ผลการดำเนินการของบุคลากรทุกๆ ระดับขององค์กร กับเกณฑ์มาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สรุปผล รายงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ และนำ

ผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

แนวคิดในการประเมินคุณภาพในองค์การธุรกิจ

เฮคส์ (Hakes. 1996 : 4-6) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพในแนวทางการประเมินตนเองซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์กับองค์กร คือ เป็นการวัดความสำเร็จและเป้าหมายการปรับปรุง เป็นการเน้นแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดร่วมกัน เป็นการสนับสนุนความต้องการของลูกค้า การสร้างวิสัยทัศน์และรูปแบบของบทบาทหน้าที่เพื่อความเป็นเลิศ ได้รับการยกย่องจากการได้รับรางวัล และช่วยให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างแผนกในองค์กร โดยในการประเมินตนเองนั้นมีแนวทางการดำเนินการ (Hakes. 1996 : 14) ดังนี้

1. พิจารณาคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับการประเมินตนเอง ได้แก่ มีความน่าเชื่อถือ มีความเหมาะสมกับค่านิยมหลักพื้นฐานของธุรกิจขององค์กร ตรงประเด็นปัญหาขององค์กร ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีความยืดหยุ่น แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือความเป็นเลิศในปัจจุบัน มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการคิดค้นวิธีการที่เป็นของตนเอง การว่าจ้างที่ปรึกษา

2. การเลือกใช้แบบอย่างที่เป็นมาตรฐาน ในกระบวนการประเมินตนเองเพื่อความเป็นเลิศ เช่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นพื้นฐานในการพัฒนากระบวนการที่กำหนดในองค์กร

โอคแลนด์ (Oakland. 2000 : 100; 108-109) เสนอกรอบแนวคิดของการประเมินตนเอง ดังนี้

1. การกำหนดแนวทางการวัดตนเองตามมาตรฐานระดับโลกและการมุ่งเน้นผลที่เกิดกับลูกค้า ด้วยการอ้างอิงมาตรฐานระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ เช่น การประเมินตนเองตามมาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2. การใช้รูปแบบการจัดการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นเครื่องมือการประเมิน ที่ให้ความสนใจกับประเด็นต่างๆ เช่น การให้ความสนใจกับความต้องการของลูกค้า วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการปฏิบัติงานในองค์กร การประยุกต์แนวคิดการลงทุนกับการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความสำคัญด้านบุคลากรและเวลา ระยะเวลาในการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ การฝึกอบรม ระยะเวลาในการทำให้บุคลากรรับรู้ในผลประโยชน์ การเคลื่อนไปข้างหน้าในวัฒนธรรมใหม่ที่แตกต่างจากเดิม

3. การดำเนินการที่ใกล้บรรลุเป้าหมายของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะต้องกำหนดวิธีการวัดความก้าวหน้า ประสิทธิภาพและทิศทางที่ถูกต้องของการดำเนินการ

4. ในการพัฒนาการดำเนินการต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น ตรงตามมาตรฐานหรือกรอบงานที่กำหนดโดยองค์กร จำเป็นต้องมีการประเมินหรือวัดตนเอง และหาสิ่งที่เรียกว่า การวิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap Analysis) ระหว่างสิ่งที่ปฏิบัติได้และข้อกำหนด

5. ในองค์กรส่วนมาก ความสามารถในการตัดสินใจที่ตรงกับความก้าวหน้าที่ได้รับ การยอมรับ ต้องการการเพิ่มคุณค่าและการให้ข่าวสารกับการดำเนินการที่เพิ่มมากขึ้น

6. กระบวนการประเมินตามข้อกำหนดรางวัลคุณภาพแห่งชาติหลาย ๆ แห่ง จะมีองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ กระบวนการขององค์กร ระบบการจัดการ การจัดการและผลลัพธ์ ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพทางธุรกิจหลัก

7. กำหนดให้การประเมินตนเอง ต้องให้สารสนเทศกับองค์กรในการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศ

8. การประเมินภายนอกใช้กระบวนการของการปฏิบัติการเพื่อรางวัลคุณภาพ ขึ้นอยู่กับกระบวนการประเมินตนเองที่ดำเนินการและเป็นส่วนที่มาก่อนการปรับปรุงคุณภาพ

กรีนนา (Gryna. 2001 : 18-39; 675-676) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับรู้ การปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งหมด มีปัจจัยที่ต้องประเมิน 4 ปัจจัย คือ

1. ค่าใช้จ่ายของคุณภาพด้อย คือการสูญเสียจำนวนเงินเป็นรายปีของผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของคุณภาพที่กำหนดไว้ ค่าใช้จ่ายนี้ ได้แก่

- 1) ค่าใช้จ่ายเนื่องจากความล้มเหลวภายใน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในความล้มเหลวของการดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และค่าใช้จ่ายของกระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- 2) ค่าใช้จ่ายภายนอก ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในความล้มเหลวของการดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และค่าใช้จ่ายในการสูญเสียโอกาสทำผลกำไรจากการขาย
- 3) ค่าใช้จ่ายจากการประเมินค่าเพื่อหา
- ระดับของการปฏิบัติตามความต้องการคุณภาพ และ
- 4) ค่าใช้จ่ายจากการป้องกันความล้มเหลวของการเกิดคุณภาพด้อย การประเมินค่าใช้จ่ายของคุณภาพด้อยขององค์กรเป็นการทำให้องค์กรทราบถึงการสูญเสียที่เกิดขึ้น เนื่องจากค่าใช้จ่ายของคุณภาพด้อยจัดเป็นค่าใช้จ่ายที่ซ่อนเร้นหรือค่าใช้จ่ายแฝงของต้นทุนการดำเนินการ องค์กรจึงต้องประเมินเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินการให้มีค่าใช้จ่ายของคุณภาพที่เหมาะสม

2. สถานะขององค์กรในตลาด เป็นการทราบถึงสถานะขององค์กรในด้านคุณภาพในตลาด เปรียบเทียบกับคู่แข่ง โอกาสและภาวะคุกคามที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีการดำเนินการในลักษณะการศึกษาภาคสนาม โดยศึกษาในประเด็น 1) ความสำคัญของคุณภาพผลิตภัณฑ์ต่างๆ ในมุมมองของลูกค้า 2) ข้อมูลที่ผู้ใช้เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ขององค์กรกับคู่แข่งโดยใช้ข้อกำหนดคุณภาพหลักเป็นสิ่งที่เปรียบเทียบ และ 3) ข้อมูลความต้องการในการจะกลับมาใช้ผลิตภัณฑ์จากองค์กรอีกครั้ง หรือการให้คำแนะนำอื่นๆ

3. วัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมคุณภาพมีผลกระทบหลักต่อผลของคุณภาพ ประกอบกับวัฒนธรรมคุณภาพคือสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดเห็น ความเชื่อ การปฏิบัติในเรื่องคุณภาพ การทราบผลของการรับรู้วัฒนธรรมคุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากร จะช่วยทำให้การทำแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงคุณภาพบรรลุผลสำเร็จได้มากขึ้น โดยมีประเด็นที่ใช้ในการประเมินบุคลากร ดังนี้ 1) ความรู้สึกในการรับทราบว่าอะไรคือคุณภาพที่ดี 2) ระดับของความคุ้นเคยกับการที่องค์กรเน้นในเรื่องคุณภาพ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารให้ความสำคัญกับคุณภาพและความพยายามในการถ่ายทอดลงสู่บุคลากร 4) ระดับของความเข้าใจในการวัด

คุณภาพในแผนที่สังกัด 5) ข้อเสนอแนะทางการดำเนินการเพื่อให้การบริการมีคุณภาพในระดับสูง 6) ระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่จะทำให้บรรลุมาตรฐานคุณภาพจะส่งผลกระทบต่อ การประเมินประสิทธิภาพของบุคลากร และ 7) การประเมินในด้านการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับ วัฏจักรคุณภาพ โครงการปรับปรุงคุณภาพ และทีมงานปรับปรุงคุณภาพ

4. การประเมินกิจกรรมคุณภาพในปัจจุบัน เป็นการประเมินที่เน้นไปยังระบบคุณภาพที่มี อยู่ มีการเน้นผลจากความพึงพอใจของลูกค้าเพียงเล็กน้อย แต่เน้นไปยังกิจกรรมการประเมินตนเอง เป็นหลัก การประเมินกิจกรรมคุณภาพในปัจจุบันอาจมีประเด็นที่ใช้ในการประเมินได้ดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานะในตลาดกับความสนใจในคุณภาพขององค์กร 2) การวิเคราะห์ สถานะของลูกค้ากับการคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ความสะดวก และปัจจัยอื่นๆ เทียบกับอายุของผลิตภัณฑ์ 3) โอกาสในการลดค่าใช้จ่ายของคุณภาพด้วย 4) ความท้าทายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ วิศวกรรม การออกแบบ และการเป็นผู้ครอบครองแต่เพียงผู้เดียวในด้านอื่นๆ ที่มีความถึงพร้อมในคุณภาพ หรือความสมบูรณ์แบบ 5) ความท้าทายของผู้บริหารระดับสูงที่สัมพันธ์กับนโยบาย เป้าหมาย หลักฐาน และความเชื่อที่เป็นความจริงโดยไม่ต้องพิสูจน์ 6) การรับรู้ในเรื่องคุณภาพของบุคลากร

แนวคิดในการประเมินคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา

ฟราเซีย (Frazier, 1997 : 85-103) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพใน สถานศึกษา เป็นการรวบรวมสารสนเทศเพื่อใช้ในการทบทวนและวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นใน องค์กรในอนาคต โดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนที่สัมพันธ์กับความต้องการของลูกค้า โดยมี ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการประเมิน ดังนี้

1. การกำหนดลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกให้ชัดเจน เพื่อกำหนดความต้องการใน การบริการหรือผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ชัดเจน ได้แก่ การระบุการบริการที่มีและเป็น ประโยชน์กับผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกและบุคลากร รวมทั้งการวิเคราะห์ส่วน นำเข้ารวมทั้งวัสดุและข่าวสารที่ต้องการเพื่อให้การบริการ

2. สำรวจความต้องการและความพึงพอใจที่ถูกต้องของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อ เป็นบรรทัดฐานของการประเมินในส่วนที่จะตามมาเพื่อวิเคราะห์จุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งเป็นระบบการ ควบคุมขององค์กรเพื่อการวัด การประเมิน และการแก้ไขประสิทธิภาพของสถานศึกษา การ ประเมินส่วนนี้อาจใช้วิธีพื้นฐานคือการใช้แบบสำรวจ นอกจากนี้จากการที่บุคลากรเป็นเสมือนลูกค้า ภายใน องค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพจะเหนี่ยวนำให้เกิดวัฒนธรรมและบรรยากาศของการสำรวจเพื่อหา คุณภาพในวิถีชีวิตการทำงานในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมการสำรวจถูกใช้ในการประเมินบรรทัดฐาน ขององค์กร และความคาดหวังที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความคิดและพฤติกรรมของบุคลากร การมี ค่านิยมร่วมและความเชื่อจะเป็นสิ่งชี้้นำให้สมาชิกปฏิบัติต่อกันในลักษณะแนวทางการปฏิบัติงาน ตัวอย่างของการประเมิน ได้แก่ บรรยากาศสถานศึกษา ภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้สอน หลักสูตร วิทยาการที่ผู้เรียนได้รับ พฤติกรรมของผู้เรียน การตรวจสอบและการประเมิน การพัฒนาบุคลากร และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

3. การตรวจสอบอย่างละเอียดสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและในอนาคต นอกเหนือจากการสำรวจจากลูกค้าที่ผ่านมา การตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างละเอียดจะทำให้ได้สารสนเทศที่ลึกและประยุกต์ขั้นสูงขึ้นในการวัดความก้าวหน้าของแนวทางของคุณภาพ

4. การใช้กรอบงานที่เป็นแนวทางที่มีอยู่เป็นบรรทัดฐานของการประเมิน เช่น การใช้ข้อกำหนดรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีคัมบัลตรึง มาเป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเอง

5. ดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อการแข่งขัน (Benchmarking) สำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบ

เบรนนัน; และชาห์ (Brennan; & Shah. 2000 : 73) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา ไว้ว่า ระบบการประเมินคุณภาพให้ความสนใจในประเด็นของการสอน การวิจัย หลักสูตร และประสบการณ์ของผู้เรียน ด้วยกระบวนการจัดเก็บข้อมูลในลักษณะสถิติหรือจากการประเมิน ในหลักการพื้นฐานให้ความสนใจกับคุณค่าทางวิชาการหรือการเรียนการสอน ภายใต้กรอบงานของสถาบันและสะท้อนพันธกิจที่สัมพันธ์กับเป้าหมายและค่านิยมของสถาบัน ในระดับสถาบันค่านิยมจะสัมพันธ์กับพันธกิจและกระบวนการของสถาบันในการควบคุมและการตัดสินใจ การประเมินคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาด้วยวิธีการเพียร์รีวิว (Peer Review) มีการดำเนินการ (Brennan; & Shah. 2000 : 76-87) ดังนี้คือ การตรวจสอบภายในด้วยกระบวนการทั่วทั้งสถาบัน การสำรวจและการตรวจสอบทั่วทั้งสถาบัน การเตรียมการในระดับสถาบันเพื่อการติดตามตรวจสอบจากภายนอก การตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกที่จัดการโดยสถาบัน การประเมินหลายระดับสำหรับวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย และการประเมินในระดับคณะ

ฮาเวลกา; และคนอื่นๆ (Havelka; et al. 2002 : online) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพในการศึกษา ดังนี้

1. มีการตรวจสอบการพัฒนามาตรฐานการศึกษาที่สัมพันธ์กับประเด็นที่เป็นไปได้ทั้งหมดของการประเมิน

2. ให้การสนับสนุนผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในประเด็น 1) ให้การปกป้องข้อมูลการประเมินที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลและข้อมูลป้อนกลับที่เชื่อถือได้ ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการศึกษา เพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน รวมทั้งการบรรลุผลสำเร็จของสถาบัน 2) การระบุความชัดเจนเกี่ยวกับความรู้ ความชำนาญ และวิธีการทำงาน เช่น การนำเสนอ การปรับปรุง และความสมบูรณ์ในการดำเนินงานของผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การปรับปรุงความชำนาญและทักษะของผู้สอนโดยเน้นการทำงานที่ขึ้นอยู่กับระดับมาตรฐานของการศึกษา การเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง การรักษาคุณภาพของการสอน และการบรรลุผลสำเร็จของผู้เรียน 4) การจัดการโปรแกรมด้วยเหตุผลสำหรับการปรับปรุงเงื่อนไข เช่น การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการศึกษา และ 5) การทำให้สถานศึกษามุ่งเป้าหมายความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นและชุมชนในพื้นที่

3. ให้การสนับสนุนในการเตรียมการและความเชี่ยวชาญของทีมงานภายในสถานศึกษา เพื่อปฏิบัติหน้าที่ 1) การสร้างพื้นฐานของงานในวิทยาการต่างๆ และการพัฒนาเทคนิคสำหรับการ

บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการประยุกต์ใช้ในลักษณะมีความยืดหยุ่น การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน และคุณภาพของการสอนที่ถูกสร้างขึ้น 2) การปรับโครงสร้างของโปรแกรมทางการศึกษาที่ส่งผลกับการกำหนดความชัดเจนของระดับที่มีความแตกต่างกัน ในการทำให้บรรลุผลสำเร็จทางการศึกษาในโปรแกรมต่างๆ

4. ยกระดับในความปรารถนาของผู้เรียนที่มีต่อการจัดการศึกษา และการพัฒนารูปแบบทางพฤติกรรมเพื่อการสนับสนุนความปรารถนาเหล่านั้นให้เป็นจริง เช่น การสร้างความอิสระในการวางแผนและการประเมินตนเองให้กับผู้เรียน

5. พัฒนาวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินและการประเมินตนเองในการศึกษา

สมาน อัครภูมิ (2542 : 127; 138-139) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการกำกับติดตามและประเมินผล ในสถาบันอุดมศึกษา โดยระบบคุณภาพจำเป็นต้องมีกลไกข้อมูลป้อนกลับที่มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้สามารถใช้ประเมินผลแผนได้ การกำกับติดตามและการประเมินผลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการประเมิน ผลและการป้อนกลับข้อมูลเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นของวัฒนธรรมองค์การ กระบวนการประเมินควรเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยประเมินว่าสถาบันสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด และการประเมินว่าสถาบันสามารถบรรลุตามพันธกิจและเป้าหมายเพียงใด นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินตนเองในสถาบันอุดมศึกษา โดยสถาบันควรมีวิธีการประเมินผลในภาพรวม การปฏิบัติงานของตนเอง มีผู้ตรวจสอบภายในโดยการเปลี่ยนกันตรวจสอบงานกันและกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจกันมากขึ้น กลไกนี้จะป้อนกลับผลการตรวจสอบภายในไปยังกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบัน การป้อนข้อมูลเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผล ระบบคุณภาพต้องการกลไกการประเมินผลเพื่อกำกับตรวจสอบผลการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลและผลสำเร็จของโปรแกรม การมีส่วนร่วมของผู้เรียนในการประเมินความก้าวหน้าและประสบการณ์ที่ได้จากโปรแกรมเป็นส่วนสำคัญของการประเมินผลอีกแบบ การจะใช้วิธีใดก็ตาม สถาบันต้องกำหนดกระบวนการประเมินผลตามความเหมาะสม นอกจากนี้การตรวจสอบและประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการที่ผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้พิจารณาผลการตรวจสอบ และนำผลไปใช้ในการกำกับงาน

สุวิมล ว่องวาณิช (2544 : 10-15) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลภายในสถานศึกษาไว้ดังนี้ คือ 1) เพื่อทราบจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง 2) เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงานของตนเอง 3) เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อพันธกิจที่ได้รับมอบหมายจากชุมชน และ 4) เพื่อรายงานผลการประเมินให้สาธารณชนทราบ และได้ข้อมูลที่จะช่วยในการวางแผนพัฒนาหน่วยงานต่อไป โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดปณิธาน นโยบาย พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป้าหมายของสถานศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา
2. สามารถชี้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองในด้านต่างๆ และวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

ของสถานศึกษาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันมีการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา การดำเนินงานของสถานศึกษาต้องบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา

3. สามารถให้คำตอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของตนเองตามเป้าหมายที่ต้องการได้ครบถ้วน สถานศึกษาต้องมีสารสนเทศด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา และควรมีการประเมินผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ เพิ่ม

4. กำหนดแนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน ผู้ประเมิน แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล กำหนด การเก็บข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่ได้

5. การนำผลที่ได้จากการประเมินมาวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง และการรายงานผลการประเมินให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและทราบโดยทั่วกัน

6. กำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา

7. หลังการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ควรมีการประเมินผลต่อเนื่อง เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษา และควรวางแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องต่อไป

นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินผลภายใน กล่าวคือ เป็นการประเมินตนเองซึ่งต้องอาศัยบุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้ร่วมดำเนินการ ดังนั้นการมีจิตสำนึกและตระหนักถึงคุณค่าของการประเมินตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานทุกฝ่าย ให้ได้รับรู้มโนทัศน์ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลภายใน โดยมีข้อสรุปมโนทัศน์ ดังนี้

1. มโนทัศน์ที่คลาดเคลื่อน ได้แก่การที่บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการประเมินเป็นการปฏิบัติในเรื่องที่ไม่ถูกต้อง ดังนี้ เป็นการจับผิดการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน เป็นการทำงานเสริมนอกเหนืองานประจำและเพิ่มภาระ เป็นการทำงานเฉพาะกิจเพียงครั้งคราว เป็นการทำงานเพื่อสร้างผลงานของใครคนหนึ่ง เป็นการทำงานเพื่อหวังผลทางการเมือง เป็นการทำงานเพราะถูกบังคับให้ทำ เป็นกระบวนการที่ใครทำอะไรก็ได้ เป็นการทำงานเฉพาะในกลุ่มคนที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะ เป็นการทำงานที่ไม่ได้หวังเอาผลไปใช้ประโยชน์ และเป็นการทำแล้วเก็บไว้รู้ผลการประเมินเฉพาะในกลุ่มคนทำ

2. มโนทัศน์ที่ถูกต้อง ได้แก่การที่บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการประเมินเป็นการปฏิบัติในเรื่องที่ถูกต้อง ดังนี้ เป็นการให้ข้อมูลที่ช่วยให้มีการปรับปรุงตนเองให้ทำงานได้ดีขึ้น เป็นงานที่ต้องทำในวงจรการทำงานอยู่แล้วไม่ใช่การเพิ่มภาระ เป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นงานของทุกคนไม่ใช่การสร้างผลงานทางวิชาการของใคร เป็นงานที่ต้องทำด้วยใจเป็นกลางสะท้อนผลตามความเป็นจริง เป็นงานที่ทุกคนต้องทำด้วยความเต็มใจและอยากทำ เป็นงานที่ต้องทำให้ถูกต้องตามหลักวิธีการผู้ทำต้องมีความรู้ในการประเมิน เป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือกันทำให้สำเร็จ เป็นงานที่ต้องเอาผลไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง และเป็นงานที่ต้องเผยแพร่ผลการประเมินให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2546 : 64-69) ได้อธิบายถึงการตรวจประเมินผล การดำเนินการของสถาบัน โดยสถาบันจะต้องมีการนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศในหัวข้อ

1. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ ตัวและตัวบ่งชี้ในการเรียนรู้และ พัฒนาการในการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้สรุปผลความพึงพอใจและไม่ พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คุณค่าที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ให้สรุปผลการดำเนินงานใน ปัจจุบันและแนวโน้มจากตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญ
4. ผลลัพธ์ด้านคณาจารย์และบุคลากร ให้นำเสนอข้อมูลและสารสนเทศของผลการ ดำเนินงานและประสิทธิผลของสถาบัน ระดับและแนวโน้มของการเรียนรู้และการพัฒนาการ ความ พึงพอใจและไม่พึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร
5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของสถาบัน ให้นำเสนอข้อมูลและสารสนเทศของผลการ ดำเนินงานด้านปฏิบัติการของกระบวนการซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้ของสถาบันในปัจจุบันและแนวโน้ม กระบวนการสนับสนุนหลักของสถาบัน ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการบรรลุความสำเร็จของแผน กลยุทธ์
6. ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ให้นำเสนอข้อมูลและ สารสนเทศของผลลัพธ์ที่สำคัญที่ตรวจสอบได้ด้านการเงิน ด้านพฤติกรรมเชิงคุณธรรม/จริยธรรม การสร้างความเชื่อมั่น การปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย การทำหน้าที่เป็นพลเมืองที่ดี การให้ สนับสนุนชุมชน

การวัดประเมินผลลัพธ์ทั้ง 6 ด้านนี้ให้รวมถึงการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินงาน ของสถาบันเปรียบเทียบกับคู่แข่งไว้ด้วย โดยมีกลยุทธ์การประเมินผล ซึ่งเป็นหัวใจสู่ความสำเร็จ ของคุณภาพการศึกษา (สกอ. 2546 : 21-22) ดังนี้ 1) มีความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างสิ่งที่ ต้องการประเมินกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของสถาบัน ซึ่งรวมถึงสิ่งที่ผู้เรียนทราบ และสิ่งที่ผู้เรียน สามารถทำได้ 2) เน้นเด่นชัดเรื่องการปรับปรุง ทั้งการปรับปรุงผลการเรียนของผู้เรียน ความ สามารถของคณาจารย์ และผลการดำเนินงานตามหลักสูตรของสถาบัน 3) มีการประเมิน และป้อน ข้อมูลกลับอยู่เสมอ 4) มีการประเมินซึ่งมีพื้นฐานบนหลักสูตร และอ้างอิงเกณฑ์ที่เหมาะสม เน้น เป้าประสงค์การเรียนรู้และข้อกำหนดการดำเนินงานโดยรวมเป็นสำคัญ 5) มีแนวทางที่ชัดเจนว่าจะ ใช้หรือไม่ใช้ผลการประเมินอย่างไร 6) มีการวัดผลระบบการประเมินเพื่อปรับปรุงความเชื่อมโยง ระหว่างการประเมินและผลสำเร็จของผู้เรียน มีการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดย พิจารณาข้อกำหนดภายนอก เช่น ตลาด และองค์การอื่นๆ

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา ด้านการประเมินคุณภาพ เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 16

ตาราง 16 สรุปแนวคิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการประเมินคุณภาพ

สาระ	นักวิชาการ (องค์การ)				นักวิชาการ (สถาบันอุดมศึกษา)				
	เฮคส์ (Hakes. 1996)	โอคแลนด์ (Oakland. 2000)	กรีนา (Gryna. 2001)	ฟราเซียร์ (Frazier. 1997)	เบรนนาน; และชาห์ (Brennan; & Shah. 2000)	ฮาเวลกา; และคนอื่นๆ (Havelka; et al. 2002)	สมาน อัครภูมิ (2542)	สุวิมล ว่องวาณิช (2544)	สกอ. (2546)
1. มีการกำหนดปณิธาน นโยบาย พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน ที่สัมพันธ์ และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา	✓	-	✓	-	✓	✓	-	✓	✓
2. มีการพัฒนาระบบการประเมินเพื่อปรับปรุงความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินและผลสำเร็จของผู้เรียน	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓
3. การประเมินโดยการอ้างอิงมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. พัฒนาศูนย์รวมและจริยธรรมของการประเมินคุณภาพในการศึกษา ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดีในการประเมินให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
5. กำหนดแนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน ผู้ประเมิน วิธีการดำเนินการ และรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
6. สนับสนุนการใช้สารสนเทศในการประเมิน และ เน้นการสื่อสารประชาสัมพันธ์	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
7. มีการประเมินและป้องกันข้อผิดพลาดอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
8. มีการดำเนินการวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น SWOT, Gap Analysis	-	✓	-	✓	-	-	-	✓	-

ตาราง 16 (ต่อ)

สาระ	นักวิชาการ (องค์การ)			นักวิชาการ (สถาบันอุดมศึกษา)					
	เฮคส์ (Hakes. 1996)	โอกแลนด์ (Oakland. 2000)	กรีนนา (Gryna. 2001)	ฟราเซียร์ (Frazier. 1997)	เบรนนัน; และซาห์ (Brennan; & Shah. 2000)	ฮาเวลกา; และคนอื่นๆ (Havelka; et al. 2002)	สมาน อัครภูมิ (2542)	สุวิมล ว่องวาณิช (2544)	สกอ (2546)
9. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. ระบบประเมินคุณภาพเน้นการประเมิน การสอน การวิจัย หลักสูตร ประสพการณ์ผู้เรียน และ กิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลัก ของสถาบัน	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาคำประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านการประเมินคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 10 สาระ ได้แก่

1. มีการกำหนดปณิธาน นโยบาย พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา
2. มีการวัดผลระบบการประเมินเพื่อปรับปรุงความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินและผลสำเร็จของผู้เรียน
3. การประเมินโดยการอ้างอิงมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ
4. พัฒนาวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินคุณภาพในการศึกษา ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดีในการประเมินให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
5. กำหนดแนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน ผู้ประเมิน วิธีการดำเนินการ และรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
6. สนับสนุนการใช้สารสนเทศในการประเมิน และเน้นการสื่อสารประชาสัมพันธ์
7. มีการประเมินและป้อนกลับข้อมูลอย่างต่อเนื่อง
8. มีการดำเนินการวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น SWOT, Gap Analysis
9. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
10. ระบบประเมินคุณภาพเน้นการประเมิน การสอน การวิจัย หลักสูตร ประสพการณ์ผู้เรียน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักของสถาบัน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประพันธ์ โรจนจันทร์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาตัวแปรต้น คือ วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ค่านิยม วิถีบุรุษในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร และประเพณีปฏิบัติ กับตัวแปรตาม คือ ระบบคุณภาพ ประกอบด้วย กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม QC/TPM และระบบคุณภาพ ISO 9000 กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้ผลสรุปการวิจัย คือ 1) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับตัวแปรของวัฒนธรรมองค์การของ ปตท. พบว่า ระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในองค์กรของวัฒนธรรมองค์การในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รองลงมา คือ ประเพณีปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบปัญหาอุปสรรคในทุกๆ กิจกรรมเพื่อนำมาปรับปรุงระบบคุณภาพ ได้แก่ แรงจูงใจน้อย พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบ

คุณภาพ ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ไม่มีเวลาดำเนินการระบบคุณภาพของ ปตท. ขาดการรักษามาตรฐาน และผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ

สมหญิง ลมูลพัทตร์ (2545 : บทคัดย่อ; 132-137) ได้วิจัยเรื่อง ตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพ กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โดยใช้วิธีเชิงประจักษ์ รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 663 คน แบบสอบถามสมบูรณัดคิดเป็นร้อยละ 94.71 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) คัดเลือกตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ได้ผลการวิจัยเป็นองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ และดัชนีชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรและการปรับปรุงคุณภาพงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 25 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การจัดการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในด้านกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพและวิทยาการใหม่ๆ 2) การวางแผนและจัดโครงการพัฒนาความรู้ ความสามารถบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพบริการ 3) การวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมด้านคุณภาพก่อนการฝึกอบรม 4) บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ศักยภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพบริการ และวิทยาการใหม่ๆ 5) สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองด้านคุณภาพ 6) บุคลากรเรียนรู้และค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง 7) การปลูกฝังเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพและองค์กร 8) การนำวัฒนธรรม/เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานด้านคุณภาพบริการ 9) การจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง 10) บุคลากรใส่ใจปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องในงานบริการคุณภาพ 11) การปรับระดับมาตรฐานคุณภาพงานบริการให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 12) บุคลากรปรับปรุงการทำงานในกระบวนการพัฒนาคุณภาพ 13) การให้แรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ 14) การชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงนโยบายและเป้าหมายงานด้านคุณภาพ 15) การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ 16) การแก้ไขความผิดพลาดในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 17) การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงคุณภาพงานบริการ 18) การเรียนรู้แนวทางการบริหารใหม่ๆ และนำมาปรับปรุงคุณภาพงาน 19) การให้บุคลากรนำเสนอผลงานคุณภาพเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง 20) การจัดระบบการยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานบรรลุตามเป้าหมายคุณภาพขององค์กร 21) การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยแสดงออกถึงการใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่ 22) การให้ความไว้วางใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ 23) การปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 24) การให้อิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตของวิชาชีพ และ 25) การให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับงานที่มอบหมาย

2. ความมุ่งมั่นของผู้นำ ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 13 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารอุทิศตนในการทำกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพ 2) ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มและแสดงตนเป็นตัวอย่างในงานคุณภาพ

3) ผู้บริหารสร้างความก้าวหน้าในงานด้านคุณภาพให้กับองค์กร 4) ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดหลักการบริหารคุณภาพให้กับบุคลากร 5) ผู้บริหารสนับสนุนทั้งด้านเวลา ทรัพยากร และกิจกรรมในการปรับปรุงคุณภาพ 6) ผู้บริหารส่งเสริมกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ 7) ผู้บริหารส่งเสริมกระบวนการพัฒนาคุณภาพ 8) ผู้บริหารจัดระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพบริการ 9) ผู้บริหารปรับระบบบริหารเพื่อนำไปสู่คุณภาพ 10) ผู้บริหารติดตามปัญหาอุปสรรคเพื่อนำไปสู่คุณภาพ 11) ผู้บริหารชักจูงให้บุคลากรใส่ใจ และเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ 12) ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ และ 13) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์คุณภาพบริการพยาบาล

3. การมุ่งเน้นผู้ให้บริการ ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การให้ผู้ให้บริการทุกคนประเมินผลการรับบริการ 2) การศึกษาวิจัยหรือสำรวจความพึงพอใจในด้านคุณภาพในผู้ให้บริการ 3) การจัดให้ผู้ให้บริการเข้ามามีส่วนร่วมในงานบริการ 4) การจัดสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้ให้บริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ 5) การนำข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นที่ได้รับจากผู้ให้บริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ 6) บุคลากรปกปิดข้อมูลของผู้ให้บริการเป็นความลับ 7) บุคลากรให้บริการพยาบาลที่ตอบสนองความต้องการของผู้ให้บริการ 8) การมอบหมายอำนาจ และความรับผิดชอบแก่บุคลากรในการทำงานด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ 9) บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการ และ 10) บุคลากรปฏิบัติงานโดยให้เกียรติอย่างเท่าเทียมกันและเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้ให้บริการ

4. การวางแผนกลยุทธ์คุณภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 8 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การกำหนดแนวทางปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพงานในลักษณะที่มีความยืดหยุ่น 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีองค์กร 3) การนำผลการศึกษาวิเคราะห์องค์การมาวางแผนงาน กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติทั้งในเชิงรุก เชิงรับ เหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารระบบบริการคุณภาพในองค์กร 4) มีการวางแผนงานที่กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติงานเรื่องการพัฒนาคุณภาพองค์กรที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 5) บุคลากรรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานด้านคุณภาพ 6) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคามขององค์กรในระบบบริการ และคุณภาพบริการ 7) การกำหนดระบบการประเมินแผนการปฏิบัติงานด้านคุณภาพไว้อย่างชัดเจน และ 8) บุคลากรให้บริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ

5. การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 9 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) บุคลากรให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ยอมรับซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานคุณภาพ 2) มีทีมงานที่ดำเนินงานด้านคุณภาพ 3) การจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจเพื่อทำหน้าที่ดำเนินงานด้านคุณภาพ 4) บุคลากรดำเนินงานและปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพการให้บริการพยาบาลร่วมกันเป็นทีม 5) บุคลากรประสานงานร่วมกันในการปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 6) บุคลากรร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 7) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม 8) การช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้กับทีม และ 9) การเน้นให้บุคลากรทำงานเป็นทีมในการทำ

กิจกรรมพัฒนาคุณภาพ

พร ภิศก (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และเพื่อศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ อาจารย์จำนวน 382 คน 21 โรงเรียน ผลการวิจัยสรุป คือ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเป็นวัฒนธรรมแบบผสมระหว่างวัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยวัฒนธรรมเด่นมากที่สุด คือวัฒนธรรมแบบราชการ และจากการศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์การ 1) วัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลต่อความพึงพอใจของในงาน 2) วัฒนธรรมองค์การแนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน และ 3) วัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนผ่านความพึงพอใจในงาน และผลการศึกษาเพิ่มเติมพบว่า แหล่งที่มาของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาการอยู่ปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ และอาจารย์ซึ่งมีระดับการศึกษาและระดับความพึงพอใจในงานต่างกัน รับรู้การมีประสิทธิผลโรงเรียนต่างกัน

อาณัติ สิมัคเดช (2546 : 19-40) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย การศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางของแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2543-2557) ได้กำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต คือ สถาบัน อุดมศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นสังคมวิชาการอย่างแท้จริงและเป็นองค์การที่ยอมรับการตรวจสอบและการประเมินจากภายนอก ภายในปี พ.ศ. 2550 งานวิจัยนี้ได้ใช้กรอบแนวคิดจากการศึกษาของดีเทอร์ต ชโลเดอร์ และเมารีล (Detert; Schroeder; & Mauriel. 2000 : 850-863) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การในแนวการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ทั้ง 8 มิติ ร่วมกับการศึกษาจากผลงานของฮอมเบอร์ก และเฟสเซอร์ (Homburg; & Pfessor. 2000) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การใน 4 ระดับ คือ คุณค่า (Value) กติกา (Norm) ประเพณี (Artifact) และพฤติกรรมองค์การ (Behavior) ผลการวิจัยได้ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การสถาบันอุดมศึกษา 10 ปัจจัย เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบและการควบคุม 2) ลักษณะองค์การและการทำงาน 3) ระยะเวลาหวังผลจากการดำเนินงาน 4) เป้าหมายในการวัดผลการดำเนินงาน 5) แรงจูงใจในการทำงาน 6) การประเมินคุณภาพ 7) การบริหารงานและรายได้ 8) การใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจ 9) ลักษณะการดำเนินงาน และ 10) การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ

ดีเทอร์ต; ชโลเดอร์; และเมารีล (Detert; Schroeder; & Mauriel. 2000 : 850-863) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การในแนว Total Quality Management (TQM) ได้ผลการศึกษา คือ วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาองค์การทั้งสิ้น 8 มิติ ได้แก่ 1) การใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจขององค์กร

2) ระยะเวลาหวังผลจากการดำเนินงาน 3) แรงจูงใจในการทำงาน 4) องค์การแบบอนุรักษนิยมหรือเน้นการสร้างนวัตกรรม 5) เป้าหมายในการวัดผลการทำงาน 6) ลักษณะการทำงานเป็นเอกเทศหรือร่วมมือกัน 7) ความรับผิดชอบและการควบคุม และ 8) เน้นการดำเนินงานจากปัจจัยภายนอกหรือภายใน

แพนเนน; และซัดจาติ (Pannen; & Sadjati. 2001 : Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพการสอนในมหาวิทยาลัย ประเทศอินโดนีเซีย เพื่อเป็นการปรับปรุงความสามารถในการสอนผ่านทางโปรแกรมการพัฒนาคณะวิชาในขอบเขตด้านเทคโนโลยีการสอนที่มีส่วนส่งเสริมความรู้ ในการปรับปรุงคุณภาพการสอนในมหาวิทยาลัย ตามโปรแกรมแห่งชาติเพื่อการพัฒนาความสามารถในการสอนที่เรียกว่า PEKERTI และ AA (Applied Approach) โดยผลการศึกษา คือ ได้ทราบถึงผลกระทบของโปรแกรมดังกล่าวต่อการปรับปรุงคุณภาพการสอนในมหาวิทยาลัยของรัฐ รวมทั้งปัญหาที่ผู้สอนเผชิญในการสอน กลยุทธ์การแก้ไขปัญหา การรับรู้ของผู้สอนเกี่ยวกับการสอน ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้บริหารในตัวผู้สอน การดำเนินการตามโปรแกรมเป็นการพัฒนาและความก้าวหน้า เช่น นวัตกรรมในการสอนของมหาวิทยาลัย เป็นการกระตุ้นผู้สอนให้ความสนใจในกิจกรรมการสอนและความมุ่งมั่นในการสอนที่มีคุณภาพ ทำให้เกิดความต้องการในการปรับปรุงการสอนของมหาวิทยาลัย ระบบสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับการสอน ทำให้เกิดการขยายตัวของวัฒนธรรมคุณภาพในหมู่ผู้สอนในวงกว้างขึ้นซึ่งเป็นการสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยในฐานะองค์การในการเรียนรู้

ดีเทอร์; ชโรเดอร์; และคูเดค (Detert; Schroeder; & Cudeck. 2002) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวัดวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพในสถานศึกษา: การพัฒนาและความเที่ยงตรงของการสำรวจวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพในสถานศึกษา โดยใช้แนวคิดพื้นฐานจากเรื่องของการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ร่วมกับระดับวัฒนธรรมองค์การ 4 ระดับ คือ แบบอย่างของพฤติกรรม (Behavioral Norms) ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และสัญลักษณ์ที่แสดงออก (Expressive Symbols) ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมคุณภาพ โดยกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพ (Model of QM) สำหรับสถานศึกษาขึ้นมา 9 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 2) มุ่งประเด็นที่ผู้เรียน (Customer Focus) 3) มุ่งประเด็นในระยะยาว (Long-term Focus) 4) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 5) การมีส่วนร่วมของผู้สอน (Teacher Involvement) 6) ความร่วมมือกัน (Collaboration) 7) การตัดสินใจโดยใช้อ้างอิงข้อมูล (Data-based Decision-making) 8) มุ่งประเด็นที่ระบบ (Systems Focus) และ 9) คุณภาพสามารถปรับปรุงโดยไม่เพิ่มค่าใช้จ่าย (Quality at Same Cost) ผลการวิจัยได้จากการทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยได้องค์ประกอบของวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพ ที่สำคัญ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายในชั้นเรียนจะคำนึงถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายโดยรวมของสถานศึกษาเป็นหลัก 2) มีความเข้าใจในเป้าหมายของสถานศึกษาและนำมาประยุกต์กับงานของตนเอง และ 3) ภาพรวมของวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นเครื่องชี้เนื้องานที่ปฏิบัติในแต่ละวันที่มีต่อผู้เรียน

2. มุ่งประเด็นที่ผู้เรียน (Customer Focus) ได้แก่ 1) มาตรฐานสำหรับประสิทธิภาพผู้เรียนถูกกำหนดโดยบุคคลภายนอกสถานศึกษา 2) บุคคลภายนอกสถานศึกษามีส่วนต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกฝนผู้เรียน 3) การศึกษาด้านวิชาชีพเป็นสิ่งที่นำมาตัดสินใจประการแรกเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับสถานศึกษา และ 4) หลักสูตรเป็นส่วนกำหนดชี้แนะตัวป้อนที่มีนัยสำคัญจากบุคคลภายนอกสถานศึกษา

3. มุ่งประเด็นผลในระยะยาว (Long-term Focus) ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ระยะยาวเปลี่ยนแปลงด้วยคณะผู้บริหารสถานศึกษา 2) คณะผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายคล้ายคลึงกันในแต่ละปี 3) ทุกเวลาที่ได้ผู้บริหารมาใหม่ วัตถุประสงค์ระยะยาวมักจะมีการเปลี่ยนแปลง และ 4) เมื่อมีการริเริ่มโปรแกรมการปรับปรุงหลักในสถานศึกษาต้องใช้เวลา 3 ปีเพื่อรอดูผล

4. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ได้แก่ 1) ผู้สอนใช้ผลป้อนกลับจากผู้เรียนในการปรับปรุงเนื้อหาการสอนแต่ละครั้งที่มีการสอน 2) ผู้สอนยังคงรักษาสิ่งที่ทำอยู่จนกว่าจะมีผู้ใดทดลองในแนวทางที่ดีกว่า 3) ผู้สอนจะไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำอยู่จนกว่าสิ่งนั้นจะไม่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้แล้ว และ 4) ผู้สอนไม่เพียงแค่สอนเฉพาะในชั้นเรียนแต่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

5. การมีส่วนร่วมของผู้สอน (Teacher Involvement) ได้แก่ 1) ส่วนหนึ่งของภาระงานของผู้สอนนั้นรวมถึงการทำงานในโครงการที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงสถานศึกษาในภาพรวมด้วย 2) มีความรู้สึกว่าคุณครูบางส่วนจะมีปฏิกิริยาตอบสนองเมื่อสถานศึกษามีการปรับปรุงเป้าหมายและไม่บรรลุผล และ 3) ผู้สอนมีผลตอบสนองต่อการปรับปรุงบางสิ่งในสถานศึกษาแม้ว่าเมื่อสิ่งนั้นไม่เกี่ยวข้องกับการสอนในชั้นเรียนก็ตาม

6. ความร่วมมือกัน (Collaboration) ได้แก่ 1) มีความก้าวหน้าในความร่วมมือในการทำงานข้ามขอบเขตของวิชาในสถานศึกษา 2) ผู้สอนมีการสนทนาเกี่ยวกับการสอนกับผู้สอนในต่างวิชาหรือต่างภาควิชาบ่อยๆ และ 3) เวลาในการทำงานเป็นปัจจัยโครงสร้างที่ช่วยให้ผู้สอนมีโอกาสดูการทำงานร่วมกับผู้อื่น

7. การตัดสินใจโดยใช้ฐานข้อมูล (Data-based Decision-making) ได้แก่ 1) ผู้สอนมีการใช้ข้อมูลจากการสำรวจในการประเมินการสอนและการเรียน 2) ถ้าผู้สอนมีการเสนอความเห็นให้มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ จะมีการนำข้อมูลมาสนับสนุนไว้ในเอกสารโครงการ 3) ผู้สอนมีการทดสอบย่อยกับผู้เรียนและนำผลมาประเมินการสอน และ 4) มีการทดสอบสมมติฐานด้วยข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของพฤติกรรมและประสิทธิภาพผู้เรียน

8. มุ่งประเด็นที่ระบบ (Systems Focus) ได้แก่ 1) เมื่อผู้เรียนมีลักษณะที่เรียนด้อยลง ผู้สอนทดลองค้นหาว่าส่วนใดของระบบที่สร้างปัญหาให้กับผู้เรียน 2) เมื่อบางอย่างดำเนินไปผิดทาง ผู้สอนจะค้นหาสาเหตุในกระบวนการของตนมากกว่าการหาว่าเกิดจากสมาชิกคนใด และ 3) เมื่อเกิดปัญหาในชั้นเรียนผู้สอนจะค้นหาว่าส่วนใดของระบบต้องการการปรับปรุงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเช่นเดิมอีกครั้ง

9. คุณภาพสามารถปรับปรุงโดยไม่เพิ่มค่าใช้จ่าย (Quality at Same Cost) ได้แก่ 1) การ

ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาสำหรับผู้เรียนไม่ต้องการค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 2) แนวทางของผู้สอนแต่ละคนที่มีต่อการศึกษของผู้เรียนสามารถปรับปรุงโดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มงบประมาณ และ 3) มีการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงประสิทธิผลของผู้เรียนโดยปราศจากการใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม

ครูกแซงค์ (Cruickshank. 2002) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับคณะพยาบาลศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศออสเตรเลีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบของวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับการจัดการศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศออสเตรเลีย ภายใต้บริบทของการบูรณาการระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับวัฒนธรรมองค์การ โดยมีขั้นตอน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักศึกษาด้านพยาบาลจำนวน 25 คน เพื่อกำหนดกิจกรรมด้านการประกันคุณภาพในการจัดการศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์ และสำรวจความคิดเห็นต่อการนำการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มาประยุกต์ใช้กับการจัดการศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์แทนการใช้ระบบการประกันคุณภาพแบบเดิม (Quality Assurance) ที่มีอยู่ ผลการสำรวจเชิงคุณภาพจากขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้ในการนำมาสร้างเครื่องมือสำหรับขั้นตอนที่ 2 จากการสำรวจพบว่า ร้อยละ 44.5 ของคณะพยาบาลศาสตร์มีโปรแกรมการประกันคุณภาพที่เป็นทางการ และส่วนมากมีกิจกรรมการประกันคุณภาพที่ไม่เป็นทางการ ร้อยละ 79 เห็นด้วยกับการริเริ่มการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในคณะพยาบาลศาสตร์ให้สอดคล้องกับกิจกรรมการประกันคุณภาพที่มีอยู่แล้วในสถาบันอุดมศึกษา และทั้งหมดเห็นด้วยว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษาแบบดั้งเดิมมีจุดอ่อนอยู่ และกลุ่มตัวอย่างยังได้แสดงความคิดเห็นว่าในวิชาการทางด้านการพยาบาลมีความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นที่ว่าทุกวันนี้คุณภาพมีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การ ในส่วนของคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ได้แก่ ความร่วมมือของบุคลากร ทีมงานและความมุ่งมั่นในการเรียนการสอน การวิจัยและความรู้ และการมีส่วนร่วมของชุมชน นอกจากนี้ในงานวิจัยยังมีผลสรุปว่าในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพมีความต้องการความโปร่งใส สภาพแวดล้อมของความร่วมมือกันในคณะพยาบาลศาสตร์ ความมุ่งมั่นในระยะยาวจากการจัดการเพื่อบูรณาการกับกระบวนการการตรวจสอบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การให้การศึกษาและอบรมในการตรวจสอบคุณภาพกับบุคลากรทุกคน และระบบการตรวจสอบคุณภาพเชิงรุกอย่างต่อเนื่องที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมภายในคณะพยาบาลศาสตร์

สมาคมมหาวิทยาลัยแห่งภาคพื้นยุโรป (European University Association. 2004 : Online) ได้ทำการพัฒนาโครงการ Development an Internal Quality Culture in European Universities. ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในทวีปยุโรปจำนวน 50 แห่ง 29 ประเทศ ในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยดำเนินการตามโครงการนี้ระหว่างปี ค.ศ. 2002-2003 ได้ผลสรุปจากการพัฒนา คือ การสร้างเครือข่ายในด้านการจัดการงานวิจัย การเรียนการสอน การบริการการสนับสนุนผู้เรียน การสร้างระบบการปฏิรูปการศึกษา การจัดเตรียมความร่วมมือระหว่างหุ้นส่วนระดับนานาชาติ การปรับปรุงช่องทางการติดต่อสื่อสารและโครงสร้างการตัดสินใจ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษานั้นมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การภายใต้ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐาน โดยมีปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมคุณภาพจากการทบทวนวรรณกรรม 11 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ 2) การดำเนินการที่เป็นระบบ 3) การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) การตัดสินใจ 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) การทำงานเป็นทีม 8) การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ 9) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 10) การยกย่องและการให้รางวัล และ 11) การประเมินคุณภาพ ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาได้มีการปรับปรุงหรือมีการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายในสถาบันแล้ว จะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ตามพันธกิจทั้งทางด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ช่วยลดปัญหาวิกฤติอุดมศึกษาที่เกิดขึ้น และเป็นแนวทางนำไปสู่การพัฒนากระบวนการศึกษาของสถาบันอย่างยั่งยืนต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

1. ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 60 คน (รายชื่อผู้เชี่ยวชาญแสดงในภาคผนวก ก-1) จำแนกตามคุณสมบัติดังนี้ 1) เป็นอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนหรือค้นคว้า วิจัยในสถาบันอุดมศึกษา โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ หรือผลงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมองค์กร จิตวิทยาองค์กร การจัดการคุณภาพ การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหาร การศึกษา หรือการอุดมศึกษา จำนวน 30 คน 2) ผู้บริหารหรือมีประสบการณ์เป็นผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษา จำนวน 20 คน 3) นักวิชาการหรือวิทยากรในหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพ จำนวน 10 คน และใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จำนวน 10 แห่ง ได้แก่ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) มหาวิทยาลัยมหิดล 4) มหาวิทยาลัยศิลปากร 5) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 6) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 7) มหาวิทยาลัยบูรพา 8) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 9) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และ 10) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวนรวม 38,438 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักการการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ในอัตราส่วนของจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 10 เท่าของจำนวนตัวแปร (Hair; et al. 1995 : 373; Munro. 1997; Miech. 2002 : Online ; citing Everitt. 1975 : 237-240; Stevens. 1996 : 372; กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546 : 11) เนื่องจากแบบสอบถามมีข้อคำถามที่เป็นจำนวนตัวแปรจำนวน 128 ตัวแปร จึงใช้จำนวนผู้ตอบจำนวน 1,280 คน กลุ่มตัวอย่างหาได้ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยมีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแต่ละแห่งเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) และสายการปฏิบัติงาน ได้แก่ สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เป็นกลุ่มย่อยหรือระดับชั้น (Strata) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม 1,383 คน ดังแสดงในตาราง 17 - 18

ตาราง 17 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	4,845	161
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	3,621	120
3. มหาวิทยาลัยมหิดล	10,581	352
4. มหาวิทยาลัยศิลปากร	1,271	60
5. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	5,925	197
6. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	4,849	161
7. มหาวิทยาลัยบูรพา	1,038	60
8. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	1,298	60
9. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	445	60
10. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	4,565	152
รวม	38,438	1,383

ตาราง 18 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	สายวิชาการ	สายสนับสนุน
1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2,799	2,046	93	68
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2,070	1,551	69	51
3. มหาวิทยาลัยมหิดล	2,800	7,781	93	259
4. มหาวิทยาลัยศิลปากร	710	561	30	30
5. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	2,190	3,735	73	124
6. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	1,888	2,961	63	98
7. มหาวิทยาลัยบูรพา	655	383	30	30
8. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	706	592	30	30
9. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	153	292	30	30
10. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	1,570	2,995	52	100
รวม	15,541	22,897	563	820

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ฉบับ คือ

1. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ และสาระในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ 14 ข้อ ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ 14 ข้อ ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง 17 ข้อ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 11 ข้อ ด้านการตัดสินใจ 5 ข้อ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 10 ข้อ ด้านการทำงานเป็นทีม 12 ข้อ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ 11 ข้อ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ 16 ข้อ ด้านการยกย่องและการให้รางวัล 8 ข้อ และด้านการประเมินคุณภาพ 10 ข้อ รวม 128 ข้อ

2. แบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ 14 ข้อ ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ 15 ข้อ ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง 15 ข้อ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 11 ข้อ ด้านการตัดสินใจ 6 ข้อ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 11 ข้อ ด้านการทำงานเป็นทีม 12 ข้อ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ 8 ข้อ ด้านการยกย่องและการให้รางวัล 6 ข้อ ด้านการประเมินคุณภาพ 10 ข้อ รวม 108 ข้อ

3. ข้อมูลจากรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 10 แห่ง ประกอบด้วย ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ สมศ. จำนวน 8 มาตรฐาน และ 28 ตัวบ่งชี้

การดำเนินการสร้างเครื่องมือ

1. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ และสาระในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามลำดับขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากเอกสาร ตำรา บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยต่าง ๆ ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปได้องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 11 องค์ประกอบ และสาระในแต่ละองค์ประกอบรวม 128 ข้อ นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบเลือกตอบ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพและสาระในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรเพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์

2. แบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามลำดับขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 นำผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพและสาระในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มาสร้างเป็นแบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

การกำหนดความหมายของค่านำหนักคะแนน มีดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมนั้นเป็นประจำ
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้ง
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมนั้นบางครั้ง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมนั้นนานๆ ครั้ง
- 1 หมายถึง ไม่เคยมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมนั้น

ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรเพื่อพิจารณาทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามเบื้องต้น

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นจากคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตร ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน (รายชื่อแสดงในภาคผนวก ก-2) ที่มีคุณสมบัติเป็นอาจารย์ที่สอนหรือวิจัยด้านวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการคุณภาพ การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหาร การศึกษา หรือการอุดมศึกษา จำนวน 3 คน เป็นอาจารย์ที่สอนหรือวิจัยด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษา จำนวน 2 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรง ความครอบคลุมด้านเนื้อหาและภาษาที่ใช้ คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruency : IOC) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ในกรณีที่มีค่าไม่ถึงเกณฑ์และข้อคำถามนั้นมีความสำคัญในการศึกษานี้ ได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามโดยขอคำปรึกษาจากคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตร คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามแสดงในภาคผนวก ง-1

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง สายละ 50 คน รวม 100 คน และหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) เป็นรายข้อโดยใช้การทดสอบที (t-test) จากนั้นเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 1.71 ขึ้นไป (Ferguson; & Takane. 1989 : 170) มาเป็นข้อคำถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้ข้อคำถามทั้งสิ้น 108 ข้อ และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1984 : 169-171) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามแสดงในภาคผนวก ง-2 และค่าความเชื่อมั่นแสดงในภาคผนวก ง-3

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ก่อนนำไปเก็บข้อมูลต่อไป (แบบสอบถามแสดงในภาคผนวก ค-3)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพและสาระในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.1 ขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ (หนังสือขอความอนุเคราะห์แสดงในภาคผนวก ข-1)

1.2 ส่งแบบสอบถามถึงผู้เชี่ยวชาญจำนวน 60 ฉบับ พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยทางไปรษณีย์ระหว่างเดือนมีนาคม ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2548 จำนวน 60 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์คืนจำนวน 48 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.00

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.1 ขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 10 แห่ง เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และมอบหมายผู้ประสาน/ผู้แทนของแต่ละสถาบัน (หนังสือขอความอนุเคราะห์แสดงในภาคผนวก ข-3)

2.2 ผู้วิจัยประสานงานกับผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแต่ละแห่งที่ได้รับการมอบหมาย เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการส่งแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือชี้แจงรายละเอียดการแจกแบบสอบถามถึงผู้ประสานงานทางไปรษณีย์ระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2548 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2549 จำนวน 1,383 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์คืนจำนวน 1,001 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 72.38

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพและสาระในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใช้สถิติค่าร้อยละ แล้วนำองค์ประกอบและสาระขององค์ประกอบที่มีค่าร้อยละเท่ากับหรือมากกว่า 80.00 มาสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใช้สถิติค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่เหมาะสมขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) (Hair; et al. 1995 : 368-372; Stevens.

1996 : 363; 389) ซึ่งก่อนการวิเคราะห์หองค์ประกอบทำการทดสอบการเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) ด้วยการทดสอบบาร์ดเล็ดต์ (Bartlett's Test of Sphericity) และการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์หองค์ประกอบด้วยค่า ไคเซอร์-มายเออร์-ออลคิน (Kaiser-Myer-Olkin: KMO)

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย กำหนดดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพนั้นในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพนั้นในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพนั้นในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพนั้นในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพนั้นในระดับน้อยที่สุด

การทดสอบการเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์

เกณฑ์การพิจารณาการทดสอบค่าไคเซอร์-มายเออร์-ออลคิน ด้วยค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์เหมาะกับการวิเคราะห์หองค์ประกอบ

เกณฑ์การพิจารณาการจัดกลุ่มตัวแปรด้วยการวิเคราะห์หองค์ประกอบ ใช้วิธีการวิเคราะห์หองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) และหมุนแกนแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax) พิจารณาองค์ประกอบจากค่าไอเกนเท่ากับหรือมากกว่า 1.0 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบนั้นตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรที่มากที่สุดที่อยู่ในองค์ประกอบ

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ค่าระดับคุณภาพการศึกษา จากรายงานการประเมินคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 10 แห่ง ตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ สมศ. จำนวน 8 มาตรฐาน 28 ตัวบ่งชี้ ใช้ค่าคะแนนมาตรฐาน (Z-score) โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินการในแต่ละสถาบันอุดมศึกษาเป็นรายมาตรฐานและรายตัวบ่งชี้ สามารถจำแนกผลการดำเนินการเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผลการดำเนินการเชิงปริมาณที่มีค่าในทิศทางเดียวกัน กลุ่มที่ 2 ผลการดำเนินการเชิงปริมาณที่มีค่าในทิศทางตรงข้ามกัน และ กลุ่มที่ 3 ผลการดำเนินการเชิงคุณภาพ ในกรณีที่เป็นการดำเนินการเชิงปริมาณ จะนำข้อมูลที่ได้จากผลการดำเนินการนั้นมาหาค่าคะแนนมาตรฐาน (Z-score) และนำค่าคะแนนมาตรฐานที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในข้อ 2.1.1

และ 2.1.2 ส่วนผลการดำเนินการเชิงคุณภาพ ให้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ 2.1.3 ได้ทันที ได้ผลการวิเคราะห์เป็นค่าระดับคุณภาพ 1, 2 หรือ 3 (การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการประเมินค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษาแสดงในภาคผนวก ง-5) ผลการวิเคราะห์ที่ได้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลคุณภาพการศึกษาในขั้นตอนต่อไป เกณฑ์ในการพิจารณาค่าระดับการประเมินคุณภาพ ดังนี้

- 2.1.1 เกณฑ์สำหรับการพิจารณาตัวบ่งชี้เชิงปริมาณที่มีค่าในทิศทางเดียวกัน
 - 3 หมายถึง มีผลการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ในในระดับมากกว่าหรือเท่ากับค่า 1 คะแนนมาตรฐาน (Z-score)
 - 2 หมายถึง มีผลการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ในในระดับที่มีค่าระหว่าง -1 ถึง 0.999 คะแนนมาตรฐาน
 - 1 หมายถึง มีคุณภาพการศึกษาตามตัวบ่งชี้ในในระดับน้อยกว่าค่า -1 คะแนนมาตรฐาน
- 2.1.2 เกณฑ์สำหรับการพิจารณาตัวบ่งชี้เชิงปริมาณที่มีค่าในทิศทางตรงข้ามกัน
 - 1 หมายถึง มีผลการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ในในระดับมากกว่าหรือเท่ากับค่า 1 คะแนนมาตรฐาน
 - 2 หมายถึง มีผลการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ในในระดับที่มีค่าระหว่าง -1 ถึง 0.999 คะแนนมาตรฐาน
 - 3 หมายถึง มีคุณภาพการศึกษาตามตัวบ่งชี้ในในระดับน้อยกว่าค่า -1 คะแนนมาตรฐาน
- 2.1.3 เกณฑ์สำหรับการพิจารณาตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ
 - 3 หมายถึง มีผลการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ในในระดับมาก หรือปรากฏข้อมูลชัดเจน
 - 2 หมายถึง มีผลการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ในในระดับปานกลาง หรือมีการปฏิบัติแต่ข้อมูลไม่ชัดเจน
 - 1 หมายถึง มีผลการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ในในระดับน้อยหรือไม่ปรากฏว่ามีการปฏิบัติ หรือไม่มีข้อมูล
- 2.1.4 เกณฑ์การแปลความหมายของค่าระดับคุณภาพที่ประเมินได้
 - 3 หมายถึง สถาบันอุดมศึกษามีระดับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในระดับมาก
 - 2 หมายถึง สถาบันอุดมศึกษามีระดับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในระดับปานกลาง
 - 1 หมายถึง สถาบันอุดมศึกษามีระดับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในระดับน้อย

2.2 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคะแนนองค์ประกอบ (Factor Score) ที่ได้จากขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ และค่าคุณภาพการศึกษาที่ได้จากขั้นตอนการวิเคราะห์ค่าระดับคุณภาพการศึกษา หาความสัมพันธ์ด้วยการวิเคราะห์ความแตกต่างของการจัดอันดับค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติทดสอบครัสคาล-วอลลิส (Kruskal-Wallis Test) และสถิติทดสอบแมน-วิทนี ยู (Mann-Whitney U Test)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
SD	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	แทน ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบจะตกอยู่ในช่วงปฏิเสธสมมติฐาน หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน ระดับขั้นแห่งความเป็นอิสระ
Z	แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน Z-test
Z-score	แทน ค่าคะแนนมาตรฐาน
χ^2	แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน χ^2 -test

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับระดับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพและสาระในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้สถิติค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 19 – 30

ตาราง 19 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (n = 48)

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ	48	100.00
องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการที่เป็นระบบ	48	100.00
องค์ประกอบที่ 3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	48	100.00
องค์ประกอบที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	47	97.92
องค์ประกอบที่ 5 การตัดสินใจ	45	93.75
องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	48	100.00
องค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม	46	95.83
องค์ประกอบที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	48	100.00
องค์ประกอบที่ 9 การเสริมสร้างพลังอำนาจ	36	75.00
องค์ประกอบที่ 10 การยกย่องและการให้รางวัล	45	93.75
องค์ประกอบที่ 11 การประเมินคุณภาพ	48	100.00

จากตาราง 19 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญร้อยละ 100.00 เห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินงานที่เป็นระบบ องค์ประกอบที่ 3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ และองค์ประกอบที่ 11 การประเมินคุณภาพ รองลงมาได้แก่ ร้อยละ 97.92 เห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 95.83 เห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม ร้อยละ 93.75 เห็นด้วยกับ องค์ประกอบที่ 5 การตัดสินใจ และองค์ประกอบที่ 10 การยกย่องและการให้รางวัล และร้อยละ 75.00 เห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ 9 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามลำดับ

เนื่องจากองค์ประกอบที่ 9 การเสริมสร้างพลังอำนาจ มีผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยไม่ถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 ผู้วิจัยได้ตัดองค์ประกอบที่ 9 ออกไป จึงมีองค์ประกอบสำหรับการศึกษารวม 10 องค์ประกอบ

ตาราง 20 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (n = 48)

ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านคุณภาพอย่างชัดเจน	48	100.00
2. มีความมุ่งมั่นและจิตสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	48	100.00
3. ส่งเสริมกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน	47	97.92
4. มีการสื่อสาร ชี้แจงรายละเอียดการจัดการคุณภาพให้กับบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเข้าใจ	47	97.92
5. มีความรู้ความเข้าใจในปรัชญาของระบบคุณภาพ	48	100.00
6. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	46	95.83
7. มีความคิดริเริ่มในโครงการต่างๆ ด้านคุณภาพ	46	95.83
8. มีการค้นหาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบจุดบกพร่องในระบบอย่างต่อเนื่องและหาทางแก้ไข	47	97.92
9. มีการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	42	87.50
10. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ และเน้นการสร้างทีมงาน	47	97.92
11. มีการสร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจ และการมุ่งเน้นแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	45	93.75
12. มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ	32	66.67
13. มีการสร้างระบบการวัดและประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	46	95.83
14. มีการยกย่องและให้รางวัลคุณภาพกับผู้ปฏิบัติงาน	43	89.58

จากตาราง 20 แสดงว่าในองค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบทั้ง 14 สาระ โดยมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยอยู่ระหว่างร้อยละ 66.67 – 100.00 สาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสูงสุด จำนวน 3 สาระ ได้แก่ สาระที่ 1 มีการกำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านคุณภาพอย่างชัดเจน สาระที่ 2 มีความมุ่งมั่นและจิตสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสาระที่ 5 มีความรู้ความเข้าใจในปรัชญาของระบบคุณภาพ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยร้อยละ 100.00 และสาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยต่ำสุดจำนวน 1 สาระ คือ สาระที่ 12 มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 66.67

เนื่องจากสาระที่ 12 มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยไม่ถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 ผู้วิจัยได้ตัดสาระที่ 12 ออกไป จึงมีสาระรวม 13 สาระ

ตาราง 21 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบการดำเนินการที่เป็นระบบ ($n = 48$)

การดำเนินการที่เป็นระบบ	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
1. การพัฒนาระบบสำหรับการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงคุณภาพ	47	97.92
2. มีระบบที่ช่วยให้บุคลากรเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการและการปฏิบัติด้านคุณภาพเพื่อเป็นการริเริ่มการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในสถาบัน	47	97.92
3. มีระบบที่ใช้ในการพัฒนาและการชี้แจงเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบัน	43	89.58
4. มีระบบส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาในวิชาชีพและความก้าวหน้าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	45	93.75
5. มีระบบที่เป็นวิธีการในการจัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา	47	97.92
6. มีระบบที่พัฒนาวิธีการในการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างสมาชิกในสถาบัน	46	95.83
7. มีระบบที่ริเริ่มแนวทางในการสนับสนุนและพัฒนาทีมงานและความร่วมมือที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของพันธกิจทางการศึกษาของสถาบัน	45	93.75
8. มีระบบที่ใช้ในการตรวจสอบ ติดตามหรือประเมินทั่วทั้งสถาบัน เพื่อสนับสนุนความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพ	48	100.00

ตาราง 21 (ต่อ)

การดำเนินการที่เป็นระบบ	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
9. มีแนวทางการคิดและพัฒนาระบบคุณภาพด้วยหลักการของการคิดเชิงระบบ	47	97.92
10. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบและการบูรณาการ	47	97.92
11. การจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรให้เหมาะสมกับการพัฒนาระบบคุณภาพ	44	91.67
12. การจัดการกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจ	46	95.83
13. การจัดทำคู่มือคุณภาพ การควบคุมการจัดทำเอกสารกำกับการดำเนินการ การบันทึกรายละเอียดของคุณภาพ	48	100.00
14. ประสิทธิภาพของงานมุ่งเน้นไปที่ระบบมากกว่าพฤติกรรมของบุคลากร	34	70.83

จากตาราง 21 แสดงว่าในองค์ประกอบการดำเนินงานที่เป็นระบบ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบทั้ง 14 สาระ โดยมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยอยู่ระหว่างร้อยละ 70.83 – 100.00 สาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสูงสุด จำนวน 2 สาระ ได้แก่ สาระที่ 8 มีระบบที่ใช้ในการตรวจสอบ ติดตาม หรือประเมินทั่วทั้งสถาบัน เพื่อสนับสนุนความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพ และสาระที่ 13 การจัดทำคู่มือคุณภาพ การควบคุม การจัดทำเอกสารกำกับการดำเนินการ การบันทึกรายละเอียดของคุณภาพ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 100.00 และสาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยต่ำสุด จำนวน 1 สาระ ได้แก่ สาระที่ 14 ประสิทธิภาพของงานมุ่งเน้นไปที่ระบบมากกว่าพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 70.83

เนื่องจากสาระที่ 14 ประสิทธิภาพของงานมุ่งเน้นไปที่ระบบมากกว่าพฤติกรรมของบุคลากร มีผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยไม่ถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 ผู้วิจัยได้ตัดสาระที่ 14 ออกไป จึงมีสาระรวม 13 สาระ

ตาราง 22 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบการเน้นที่ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (n = 48)

การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และบรรยากาศ ที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	48	100.00
2. การปรับปรุงการดำเนินการมาจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การใช้ข่าวสารที่ได้มาปรับปรุง คุณภาพ	46	95.83
3. การยอมรับสิ่งที่บุคลากรภายในองค์การปรับปรุง งานของตนให้ตรงตามความต้องการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	48	100.00
4. รับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนหรือการบริการ	48	100.00
5. ค้นหาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตรวจสอบว่ามีกระบวนการและระบบใดที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้แก้ไข	47	97.92
6. การเพิ่มความสามารถ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้ บุคลากร	35	72.92
7. การลงทุนที่เน้นไปในทิศทางเพื่อการพัฒนาและ นวัตกรรม เพื่อบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	47	97.92
8. สร้างความสัมพันธ์และสร้างความพึงพอใจกับ ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	47	97.92
9. การปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการศึกษา อย่างต่อเนื่อง เน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอน และการบริการที่มีประสิทธิภาพ	48	100.00
10. บุคลากรต้องมีความเข้าใจว่าผู้เรียนและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องมีความต้องการคุณภาพ และสถาบันต้อง สร้างความพึงพอใจให้	46	95.83

ตาราง 22 (ต่อ)

การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
11. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแผนและนโยบายการปรับปรุงคุณภาพและการแปลงนโยบายไปสู่แนวทางการปฏิบัติ ที่เน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	38	79.17
12. การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรให้กับบุคลากรที่ต้องใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	44	91.67
13. มีการดำเนินการและระบบบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเชิงรุก	47	97.92
14. กำหนดวิธีการวัดประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	48	100.00
15. กำหนดกลุ่มของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ชัดเจน	47	97.92
16. เน้นความร่วมมือของบุคลากร เพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และการสร้างความพึงพอใจกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	47	97.92
17. การเปรียบเทียบคุณภาพของสถาบันกับสถาบันอื่น	41	85.42

จากตาราง 22 แสดงว่าในองค์ประกอบการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบทั้ง 17 สาระ โดยมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยอยู่ระหว่างร้อยละ 72.92 – 100.00 สาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสูงสุด จำนวน 5 สาระ ได้แก่ สาระที่ 1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และบรรยากาศที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สาระที่ 3 การยอมรับสิ่งที่บุคลากรภายในองค์การปรับปรุงงานของตนให้ตรงตามความต้องการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สาระที่ 4 รับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนหรือการบริการ สาระที่ 9 การปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริการที่มีประสิทธิภาพ และสาระที่ 14 กำหนดวิธีการวัดประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย ร้อยละ 100.00 และสาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยต่ำสุด จำนวน

1 สาระ ได้แก่ สาระที่ 6 การเพิ่มความสามารถ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากร ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 72.92

เนื่องจากสาระที่ 6 การเพิ่มความสามารถ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากร และสาระที่ 11 ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแผนและนโยบายการปรับปรุงคุณภาพและการแปลงนโยบายไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่เน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยไม่ถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 ผู้วิจัยได้ตัดสาระที่ 6 และ 11 ออกไป จึงมีสาระรวม 14 สาระ

ตาราง 23 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบการปรับปรุง
อย่างต่อเนื่อง (n = 48)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
1. กำหนดพันธกิจ และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมของสถาบันเป็นการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว	47	97.92
2. เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	47	97.92
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วม	38	79.17
4. จัดทำเป้าหมาย แผน และโครงการในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	47	97.92
5. พัฒนาบุคลากร ในเรื่องกระบวนการ เครื่องมือทักษะ และการปฏิบัติที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการดำเนินงาน	47	97.92
6. ใช้หลักการวัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงการดำเนินงาน	45	93.75
7. มีการกำหนดกระบวนการและประเด็นปัญหาหลักในการปรับปรุงการดำเนินงาน	47	97.92
8. ใช้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ประกอบการดำเนินงาน	47	97.92
9. จัดตั้งทีมงานการปรับปรุงการดำเนินงาน	43	89.58
10. จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปรับปรุง	47	97.92
11. ใช้แนวทางวิทยาศาสตร์ในการปรับปรุง	41	85.42

จากตาราง 23 แสดงว่าในองค์ประกอบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบทั้ง 11 สาระ โดยมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยอยู่ระหว่างร้อยละ 79.17 – 97.92 สาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสูงสุด จำนวน 7 สาระ ได้แก่ สาระที่ 1 กำหนด

พันธกิจ และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมของสถาบันเป็นการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว สารที่ 2 เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สารที่ 4 จัดทำเป้าหมาย แผน และโครงการในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สารที่ 5 พัฒนาบุคลากรในเรื่องกระบวนการ เครื่องมือ ทักษะ และการปฏิบัติที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการดำเนินงาน สารที่ 7 มีการกำหนดกระบวนการและสาระปัญหาหลักในการปรับปรุงการดำเนินงาน สารที่ 8 ใช้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ประกอบการดำเนินงาน และสารที่ 10 จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปรับปรุง ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 97.92 และสารที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยต่ำสุด จำนวน 1 สาร ได้แก่ สารที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 79.17

เนื่องจากสารที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วม มีผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยไม่ถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 ผู้วิจัยได้ตัดสารที่ 3 ออกไป จึงมีสารรวม 10 สาร

ตาราง 24 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบการตัดสินใจ
(n = 48)

การตัดสินใจ	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
1. เน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจ กระจายการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร	42	87.50
2. ใช้แนวทางการตัดสินใจด้วยเหตุผล	45	93.75
3. ความพร้อมของสารสนเทศและการเข้าถึงสารสนเทศของบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจ	45	93.75
4. การใช้ความจริงที่เป็นประโยชน์ เป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจ โดยใช้หลักการการจัดการด้วยความจริง	46	95.83
5. มีการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	44	91.67

จากตาราง 24 แสดงว่าในองค์ประกอบการตัดสินใจ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบทั้ง 5 สาร โดยมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยอยู่ระหว่างร้อยละ 87.50 – 95.83 สารที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสูงสุดจำนวน 1 สาร ได้แก่ สารที่ 4 การใช้ความจริงที่เป็นประโยชน์ เป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจ โดยใช้หลักการการจัดการด้วยความจริง ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 95.83 และสารที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยต่ำสุด จำนวน 1 สาร ได้แก่

สาระที่ 1 เน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจ กระจายการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 87.50

เนื่องจากสาระในองค์ประกอบการตัดสินใจ มีผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกสาระ จึงมีสาระรวม 5 สาระ

ตาราง 25 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ (n = 48)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
1. มีการวางแผนการฝึกอบรมและการศึกษาตามความเหมาะสม และมีความต่อเนื่อง	48	100.00
2. วิธีการกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมหรือการศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วม	46	95.83
3. สนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	48	100.00
4. โปรแกรมการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน	48	100.00
5. มีระบบการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรและหลักสูตรทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมและการศึกษา	47	97.92
6. จัดระบบการสร้างแรงจูงใจตามความเหมาะสมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ	47	97.92
7. จัดโปรแกรมการให้ความรู้และพัฒนาทักษะทางด้านการจัดการคุณภาพที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ	48	100.00
8. มีนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมและการศึกษาที่ชัดเจน	47	97.92
9. รูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาที่หลากหลาย	45	93.75
10. สถาบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบคุณภาพ	47	97.92

จากตาราง 25 แสดงว่าในองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบทั้ง 10 สาระ โดยมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยอยู่ระหว่างร้อยละ 93.75 – 100.00 สาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสูงสุดจำนวน 4 สาระ ได้แก่ สาระที่ 1 มีการวางแผนการฝึกอบรมและการศึกษาตามความเหมาะสม และมีความต่อเนื่อง สาระที่ 3 สนับสนุนทรัพยากร

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สารที่ 4 โปรแกรมการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน และสารที่ 7 จัดโปรแกรมการให้ความรู้และพัฒนาทักษะทางด้านการจัดการคุณภาพที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 100.00 และสารที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยต่ำสุด จำนวน 1 สาร ได้แก่ สารที่ 9 รูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาที่หลากหลาย ซึ่งมีค่าร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยร้อยละ 93.75

เนื่องจากสารในองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกสาร จึงมีสารรวม 10 สาร

ตาราง 26 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสารขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม
(n = 48)

การทำงานเป็นทีม	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
1. ทีมงานรับรู้ในบทบาทหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบ และเข้าใจวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	47	97.92
2. ความมุ่งมั่นและความร่วมมือของทีมงานในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน	47	97.92
3. มีโครงสร้างของทีมงานที่ชัดเจน	44	91.67
4. มีระบบการคัดเลือกสมาชิกทีมงานที่เหมาะสม	40	83.33
5. การกำหนดมาตรฐานและกฎเกณฑ์ของทีมงาน	41	85.42
6. มีระบบการตอบแทนที่เหมาะสมกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นการสร้างแรงจูงใจ	43	89.58
7. ภาวะผู้นำของผู้นำทีมงานที่เหมาะสม	45	93.75
8. มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงาน	45	93.75
9. มีบรรยากาศของความไว้วางใจกันอย่างเปิดเผย	45	93.75
10. มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสมาชิกในทีม	40	83.33
11. มีความร่วมมือในลักษณะข้ามสายงาน	44	91.67
12. มีการใช้สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์ข่าวสารสำคัญเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	46	95.83

จากตาราง 26 แสดงว่าในองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นด้วยกับสารขององค์ประกอบทั้ง 12 สาร โดยมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยอยู่ระหว่างร้อยละ 83.33 – 97.92 สารที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสูงสุดจำนวน 2 สาร ได้แก่ สารที่ 1 ทีมงานรับรู้ในบทบาท

หน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบ และเข้าใจวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสาระที่ 2 ความมุ่งมั่นและความร่วมมือของทีมงานในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 97.73 และสาระที่มีค่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยต่ำสุด จำนวน 2 สาระ ได้แก่ สาระที่ 4 มีระบบการคัดเลือกสมาชิกทีมงานที่เหมาะสม และสาระที่ 10 มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสมาชิกในทีม ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 83.33

เนื่องจากสาระในองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกสาระ จึงมีสาระรวม 12 สาระ

ตาราง 27 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (n = 48)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
1. การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านคุณภาพของสถาบัน	48	100.00
2. กำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลัก และการประเมินผลดำเนินการ	48	100.00
3. เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร	46	95.83
4. สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	47	97.92
5. การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพ	47	97.92
6. การเสริมสร้างพลังอำนาจ	35	72.92
7. การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพ	48	100.00
8. ภาวะผู้นำคุณภาพ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ	45	93.75
9. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร	45	93.75
10. การใช้หลักการ SWOT ในการวิเคราะห์สภาพ	47	97.92
11. จัดการสื่อสารข่าวสารและการใช้สารสนเทศ	47	97.92

จากตาราง 27 แสดงว่าในองค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบทั้ง 11 สาระ โดยมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยอยู่ระหว่างร้อยละ 72.92 – 100.00 สาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสูงสุดจำนวน 3 สาระ ได้แก่ สาระที่ 1

การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านคุณภาพของสถาบัน สาระที่ 2 กำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลัก และการประเมินผลดำเนินการ และสาระที่ 7 การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 100.00 และสาระที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยต่ำสุด จำนวน 1 สาระ ได้แก่ สาระที่ 6 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 72.92

เนื่องจากสาระที่ 6 การเสริมสร้างพลังอำนาจ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยไม่ถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 ผู้วิจัยได้ตัดสาระที่ 6 ออกไป จึงมีสาระรวม 10 สาระ

ตาราง 28 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจ (n = 48)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
1. ผู้บริหารมีความเข้าใจในความสามารถ ความมุ่งมั่น และความต้องการในการปฏิบัติงานให้ดีของบุคลากร	36	75.00
2. การกระจายอำนาจการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรในขอบเขตที่รับผิดชอบ	35	72.92
3. การยอมรับว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้และเพื่อการปรับปรุง	33	68.75
4. การสนับสนุนสารสนเทศและการสื่อสารภายในเพื่อช่วยในการปรับปรุงและการตัดสินใจ	34	70.83
5. การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหา	35	72.92
6. ผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ	33	68.75
7. การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพ	33	68.75
8. การเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม เน้นทีมงาน และความร่วมมือข้ามสายงาน	35	72.92
9. ให้ความอิสระกับบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และการริเริ่มโครงการใหม่ๆ	34	70.83
10. ผู้บริหารให้ความสำคัญและความสนใจกับบุคลากร	35	72.92
11. ให้การยกย่องและการสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรที่มีการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพ	33	68.75
12. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป้าหมาย แผนงาน และโปรแกรมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	35	72.92

ตาราง 28 (ต่อ)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
13. การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของบุคลากร	36	75.00
14. การสร้างความสำนึกในการเป็นเจ้าของในงานให้กับบุคลากร	35	72.92
15. การปรับโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมเพื่อสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	34	70.83
16. มีการจัดการให้เกิดความคล่องตัว การตอบสนองที่รวดเร็ว	32	66.67

จากตาราง 28 แสดงว่าในองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบทั้ง 16 สาระ โดยมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยอยู่ระหว่างร้อยละ 66.67 – 75.00 สาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสูงสุดจำนวน 2 สาระ ได้แก่ สาระที่ 1 ผู้บริหารมีความเข้าใจในความสามารถ ความมุ่งมั่น และความต้องการในการปฏิบัติงานให้ดีของบุคลากร และสาระที่ 13 การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของบุคลากร ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 75.00 และสาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยต่ำสุด จำนวน 1 สาระ ได้แก่ สาระที่ 16 มีการจัดการให้เกิดความคล่องตัว การตอบสนองที่รวดเร็ว ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 66.67

เนื่องจากสาระภายใต้องค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งหมด มีผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยไม่ถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 จึงไม่นำสาระในองค์ประกอบนี้มาศึกษา

ตาราง 29 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบการยกย่องและการให้รางวัล (n = 48)

การยกย่องและการให้รางวัล	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	40	83.33
2. มีการตรวจสอบ ประเมิน ติดตาม การปรับปรุงคุณภาพ	40	83.33
3. กำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ข้อกำหนด มาตรฐาน และระยะเวลาสำหรับการรับการยกย่องและการให้รางวัล	44	91.67

ตาราง 29 (ต่อ)

การยกย่องและการให้รางวัล	จำนวนคนที่เห็นด้วย (ก)	ร้อยละ
4. มุ่งเน้นที่ผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ มากกว่าตัวบุคคลหรือตัวรางวัล	43	89.58
5. มีกระบวนการประเมินและคัดเลือกผู้รับการยกย่องและการให้รางวัลที่เหมาะสมและโปร่งใส	44	91.67
6. เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทีมงานในการให้การยกย่องและการให้รางวัล	43	89.58
7. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของบุคลากร ด้านทัศนคติและความเชื่อในผลที่ดีของการปรับปรุงคุณภาพ	43	89.58
8. สร้างการยอมรับในการประเมินประสิทธิภาพให้กับบุคลากร	43	89.58

จากตาราง 29 แสดงว่าในองค์ประกอบการยกย่องและการให้รางวัล ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบทั้ง 8 สาระ โดยมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยอยู่ระหว่างร้อยละ 83.33 – 91.67 สาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสูงสุดจำนวน 2 สาระ ได้แก่ สาระที่ 3 กำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ข้อกำหนด มาตรฐาน และระยะเวลาสำหรับการรับการยกย่องและการให้รางวัล และสาระที่ 5 มีกระบวนการประเมินและคัดเลือกผู้รับการยกย่องและการให้รางวัลที่เหมาะสมและโปร่งใส ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 91.67 และสาระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยต่ำสุด จำนวน 2 สาระ ได้แก่ สาระที่ 1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจน และสาระที่ 2 มีการตรวจสอบ ประเมิน ติดตาม การปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 83.33

เนื่องจากสาระในองค์ประกอบการยกย่องและการให้รางวัล มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกสาระ จึงมีสาระรวม 8 สาระ

ตาราง 30 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบการประเมิน
คุณภาพ (n = 48)

การประเมินคุณภาพ	จำนวนคนที่เห็นด้วย (n)	ร้อยละ
1. มีการกำหนดปณิธาน นโยบาย พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา	45	93.75
2. มีการวัดผลระบบการประเมินเพื่อปรับปรุงความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินและผลสำเร็จของผู้เรียน	46	95.83
3. การประเมินโดยการอ้างอิงมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ	46	95.83
4. พัฒนาวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินคุณภาพในการศึกษา ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดีในการประเมินให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	48	100.00
5. กำหนดแนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน ผู้ประเมิน วิธีการดำเนินการ และรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	47	97.92
6. สนับสนุนการใช้สารสนเทศในการประเมิน และเน้นการสื่อสารประชาสัมพันธ์	46	95.83
7. มีการประเมินและป้อนกลับข้อมูลอย่างต่อเนื่อง	47	97.92
8. มีการดำเนินการวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น SWOT, Gap Analysis	44	91.67
9. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	46	95.83
10. ระบบประเมินคุณภาพเน้นการประเมิน การสอน การวิจัย หลักสูตร ประสพการณ์ผู้เรียน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักของสถาบัน	48	100.00

จากตาราง 30 แสดงว่าในองค์ประกอบการประเมินคุณภาพ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นด้วยกับสาระขององค์ประกอบทั้ง 10 สาระ โดยมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยอยู่ระหว่าง

ร้อยละ 91.67 – 100.00 สารระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสูงสุดจำนวน 2 สารระ ได้แก่ สารระที่ 4 พัฒนาวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินคุณภาพในการศึกษา ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดีในการประเมินให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสารระที่ 10 ระบบประเมินคุณภาพเน้นการประเมิน การสอน การวิจัย หลักสูตร ประสพการณ์ผู้เรียน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักของสถาบัน ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 100.00 และสารระที่มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยต่ำสุด จำนวน 1 สารระ ได้แก่ สารระที่ 8 มีการดำเนินการวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น SWOT, Gap Analysis ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 91.67

เนื่องจากสารระในองค์ประกอบการประเมินคุณภาพ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกสารระ จึงมีสารระรวม 10 สารระ

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสารระในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จึงมี 10 องค์ประกอบ 128 สารระ ดังนี้ องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ มีจำนวนสารระรวม 13 สารระ ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ มีจำนวนสารระรวม 13 สารระ ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีจำนวนสารระรวม 14 สารระ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีจำนวนสารระรวม 10 สารระ ด้านการตัดสินใจ มีจำนวนสารระรวม 5 สารระ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวนสารระรวม 10 สารระ ด้านการทำงานเป็นทีม มีจำนวนสารระรวม 12 สารระ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ มีจำนวนสารระรวม 10 สารระ ด้านการยกย่องและการให้รางวัล มีจำนวนสารระรวม 8 สารระ และด้านการประเมินคุณภาพ มีสารระรวม 10 สารระ ซึ่งผลที่ได้นี้ใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการสำรวจระดับการปฏิบัติงานจากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และนำผลสำรวจมาวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในลำดับต่อไป

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพแต่ละด้าน ดังแสดงในตาราง 31 – 41

ตาราง 31 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบและส่งแบบสอบถามคืน (n=1,001)

ข้อมูลสถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	364	36.36
หญิง	637	63.64
2. อายุ		
น้อยกว่า 26 ปี	55	5.49
26 – 35 ปี	274	27.37
36 – 45 ปี	331	33.07
46 – 55 ปี	299	29.87
มากกว่า 55 ปี	42	4.20
3. ระดับการศึกษา		
ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี	42	4.20
ระดับปริญญาตรี	372	37.16
ระดับปริญญาโท	439	43.86
ระดับปริญญาเอกหรือสูงกว่า	148	14.79
4. สายการปฏิบัติงาน		
สายวิชาการ (อาจารย์ / ผศ. / รศ. / ศ.)	389	38.86
สายสนับสนุนวิชาการ / สายปฏิบัติการ	612	61.14
5. หน่วยงาน		
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	87	8.69
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	84	8.39
มหาวิทยาลัยมหิดล	196	19.58
มหาวิทยาลัยศิลปากร	60	5.99
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	105	10.49
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	151	15.08
มหาวิทยาลัยบูรพา	60	5.99
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	60	5.99
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	46	4.60
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	152	15.18

ตาราง 32 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐ ตามองค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (n=1,001)

ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	3.98	0.84	มาก
2. มีการส่งเสริมกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของบุคลากร	3.80	0.86	มาก
3. มีการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพของหน่วยงาน ให้กับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.56	0.90	มาก
4. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบคุณภาพ	3.77	0.86	มาก
5. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ โครงสร้างองค์การ และการกระจายอำนาจ ให้คล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.5	0.93	มาก
6. มีความคิดริเริ่มในโครงการต่าง ๆ ด้านการปรับปรุงคุณภาพ	3.63	0.88	มาก
7. มีการศึกษาจุดอ่อนและการตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่าง	3.45	0.95	ปานกลาง
8. มีการนำจุดอ่อนและผลการตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงงานของหน่วยงาน	3.40	0.94	ปานกลาง
9. มีการแสวงหาความรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.76	0.90	มาก
10. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นหมู่คณะ	3.57	0.93	มาก
11. มีการสร้างความมั่นใจ ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.56	0.89	มาก
12. มีการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.60	0.87	มาก
13. มีการสร้างระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.63	0.91	มาก
14. มีการยกย่องและให้รางวัลคุณภาพกับผู้ปฏิบัติงานดีเด่น	3.44	1.06	ปานกลาง
รวม	3.62	0.91	มาก

จากตาราง 32 แสดงว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระ พบว่า สาระที่ 7, 8 และ 14 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสาระอื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตาราง 33 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการดำเนินการที่เป็นระบบ (n=1,001)

การดำเนินการที่เป็นระบบ	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. มีแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงานในการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน	3.50	0.87	มาก
2. มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการและการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ	3.52	0.87	มาก
3. มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานด้านการประกันคุณภาพ	3.42	0.95	ปานกลาง
4. มีการจัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา	3.43	0.91	ปานกลาง
5. มีการกำหนดแนวทางการสื่อสารระหว่างสมาชิกในหน่วยงานด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน	3.39	0.87	ปานกลาง
6. มีการสนับสนุนและพัฒนาคณะทำงานด้านต่างๆ ตามภารกิจของหน่วยงาน	3.58	0.87	มาก
7. มีการตรวจสอบ ประเมิน และติดตามผลการปฏิบัติงานทุกส่วนของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพ	3.55	0.89	มาก
8. มีการใช้หลักการของการคิดเชิงระบบ เพื่อพัฒนาการทำงานของหน่วยงานทุกส่วนแทนการพัฒนาเฉพาะบางส่วน	3.36	0.90	ปานกลาง
9. มีการศึกษาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์และการบูรณาการขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	3.40	0.86	ปานกลาง

ตาราง 33 (ต่อ)

การดำเนินการที่เป็นระบบ	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
10. มีการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับการพัฒนาระบบคุณภาพ	3.41	0.91	ปานกลาง
11. มีการจัดการกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนให้ตรงความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.46	0.83	ปานกลาง
12. มีการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.51	0.85	มาก
13. มีการจัดทำคู่มือคุณภาพของหน่วยงาน	3.63	1.01	มาก
14. มีการควบคุมการจัดทำเอกสารกำกับกับการดำเนินงานด้านคุณภาพของหน่วยงาน	3.68	0.95	มาก
15. มีการบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพของหน่วยงาน	3.61	0.94	มาก
รวม	3.50	0.90	มาก

จากตาราง 33 แสดงว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการดำเนินการที่เป็นระบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระพบว่า สาระที่ 3, 4, 5, 8, 9, 10 และ 11 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสาระอื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตาราง 34 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (n=1,001)

การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. มีบรรยากาศองค์การที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.59	0.88	มาก
2. มีข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการดำเนินการ ที่เป็นความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.57	0.87	มาก

ตาราง 34 (ต่อ)

การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
3. มีการยอมรับสิ่งที่บุคลากรปรับปรุงงานของตนให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.54	0.87	มาก
4. มีการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนหรือการบริการ	3.64	0.95	มาก
5. มีการศึกษาปัญหาหรือการตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติงานในส่วนใดที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.32	0.97	ปานกลาง
6. มีการนำปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไข	3.55	0.94	มาก
7. มีการลงทุนในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมเพื่อการบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.50	0.94	มาก
8. มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	3.57	0.91	มาก
9. มีการปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการจัดการศึกษา และการบริการที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	3.70	0.92	มาก
10. มีการสร้างความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการได้รับการบริการที่มีคุณภาพจากหน่วยงาน	3.51	0.85	มาก
11. มีการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นให้กับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.56	0.88	มาก
12. มีรูปแบบและแนวทางการดำเนินการเพื่อบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแบบเชิงรุก	3.41	0.89	ปานกลาง
13. มีวิธีการวัดและประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.69	0.92	มาก
14. มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ชัดเจน	3.64	0.90	มาก
15. มีการเน้นความร่วมมือของบุคลากร ในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อการสร้าง ความพึงพอใจกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.59	0.87	มาก
รวม	3.56	0.90	มาก

จากตาราง 34 แสดงว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระพบว่า สาระที่ 5 และ 12 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสาระอื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตาราง 35 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (n=1,001)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการกำหนดพันธกิจ และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมของหน่วยงานที่เป็นการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว	3.77	0.95	มาก
2. มีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.64	0.90	มาก
3. มีการจัดทำเป้าหมาย แผนและโครงการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบงานอย่างต่อเนื่อง	3.70	0.90	มาก
4. มีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.59	0.91	มาก
5. มีการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.54	0.87	มาก
6. มีการใช้หลักการวัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.39	0.96	ปานกลาง
7. มีการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานส่วนใดที่เป็นปัญหาของหน่วยงาน และค้นหาว่าเกิดปัญหาอะไรกับการปฏิบัติงานในส่วนนั้น	3.34	0.94	ปานกลาง
8. มีการใช้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน ประกอบการปฏิบัติงาน	3.62	0.94	มาก
9. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา	3.36	1.00	ปานกลาง
10. มีการจัดสรรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.40	0.91	ปานกลาง
11. มีการใช้แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านต่างๆ	3.30	0.97	ปานกลาง
รวม	3.51	0.93	มาก

จากตาราง 35 แสดงว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระพบว่า สาระที่ 6, 7, 9, 10 และ 11 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสาระอื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตาราง 36 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการตัดสินใจ (n=1,001)

การตัดสินใจ	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง ไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง และไปสู่ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสม	3.46	1.00	ปานกลาง
2. มีการเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรในหน่วยงาน	3.44	0.96	ปานกลาง
3. มีการใช้แนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยใช้เหตุผล	3.56	0.94	มาก
4. มีความพร้อมของสารสนเทศและการเข้าถึงสารสนเทศของบุคลากร เพื่อประกอบการตัดสินใจ	3.51	0.91	มาก
5. มีการใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของหน่วยงาน และการจัดหาข้อมูลเพิ่มเติม ประกอบการตัดสินใจในการบริหารหน่วยงาน	3.52	0.93	มาก
6. มีการประเมินผลการตัดสินใจเมื่อภารกิจนั้นเสร็จสิ้น	3.32	0.96	ปานกลาง
รวม	3.47	0.95	ปานกลาง

จากตาราง 36 แสดงว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการตัดสินใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระพบว่า สาระที่ 1, 2 และ 6 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสาระอื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตาราง 37 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐ ตามองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (n=1,001)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการวางแผนการฝึกอบรมและการศึกษาต่อของบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.52	1.04	มาก
2. มีวิธีการกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมและความจำเป็นในการเข้ารับการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ	3.41	1.02	ปานกลาง
3. มีการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.57	0.94	มาก
4. มีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการศึกษาต่อให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน	3.42	0.96	ปานกลาง
5. มีการประเมินบุคลากร ทั้งก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ	3.16	1.04	ปานกลาง
6. มีการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมหรือหลักสูตรการศึกษาที่จัดให้บุคลากร ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและหน่วยงาน	3.28	0.98	ปานกลาง
7. มีการสร้างแรงจูงใจตามความเหมาะสม เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล	3.23	0.98	ปานกลาง
8. มีการจัดโปรแกรมการให้ความรู้และพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ	3.28	0.96	ปานกลาง
9. มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่ชัดเจน	3.35	1.01	ปานกลาง
10. มีรูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาเชิงวิชาการ การศึกษาต่อ ฯลฯ	3.44	0.98	ปานกลาง
11. มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และถือเป็นส่วนสำคัญของระบบคุณภาพ	3.53	1.00	มาก
รวม	3.38	0.99	ปานกลาง

จากตาราง 37 แสดงว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระพบว่า สาระที่ 1, 3 และ 11 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนสาระอื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 38 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม (n=1,001)

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. บุคลากรในหน่วยงาน รับรู้บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน	3.74	0.86	มาก
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	3.65	0.86	มาก
3. มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานและกำหนดตัวบุคลากรที่ชัดเจน	3.68	0.90	มาก
4. มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นคณะทำงานแต่ละงาน เพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	3.56	0.95	มาก
5. มีการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.50	0.93	มาก
6. มีระบบการตอบแทนหรือการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคลากรที่ร่วมกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	3.21	0.98	ปานกลาง
7. ผู้นำคณะทำงานแต่ละงานมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม	3.39	0.92	ปานกลาง
8. มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะทำงาน ทั้งด้านงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	3.40	0.93	ปานกลาง
9. มีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรและสรุปเป็นมติในการดำเนินงานแต่ละงาน	3.45	0.98	ปานกลาง
10. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้กับบุคลากรที่ร่วมเป็นคณะทำงาน	3.41	0.95	ปานกลาง

ตาราง 38 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
11. มีการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน ในลักษณะการข้ามสายงาน	3.32	0.98	ปานกลาง
12. มีการใช้สารสนเทศเพื่อเอื้อต่อการทำงานของคณะทำงาน	3.56	0.90	มาก
รวม	3.49	0.93	ปานกลาง

จากตาราง 38 แสดงว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระพบว่า สาระที่ 6, 7, 8, 9, 10 และ 11 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสาระอื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตาราง 39 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (n=1,001)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านคุณภาพของหน่วยงาน	3.89	0.89	มาก
2. มีการกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของการ จัดการศึกษา	3.82	0.90	มาก
3. มีแผนกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปรับปรุง คุณภาพในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	3.60	0.95	มาก
4. มีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพ	3.59	0.93	มาก
5. มีการสนับสนุนบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ที่ จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพ	3.56	0.93	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
6. มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยการให้การฝึกอบรมด้านคุณภาพ	3.54	0.91	มาก
7. มีการใช้หลักการ SWOT หรือวิธีอื่นที่เหมาะสมในการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานเป็นระยะๆ	3.35	0.94	ปานกลาง
8. มีแผนการจัดการสื่อสารข่าวสารและการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติงาน	3.47	0.90	ปานกลาง
รวม	3.60	0.92	มาก

จากตาราง 39 แสดงว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระพบว่า สาระที่ 7 และ 8 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสาระอื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตาราง 40 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามองค์ประกอบการยกย่องและการให้รางวัล (n=1,001)

การยกย่องและการให้รางวัล	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ข้อกำหนด มาตรฐาน และช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สำหรับการพิจารณาบุคคลที่จะได้รับการยกย่องและการให้รางวัล	3.31	1.04	ปานกลาง
2. ในการพิจารณาบุคคลที่จะได้รับการยกย่องและให้รางวัล มุ่งเน้นการพิจารณาที่ผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ มากกว่าการพิจารณาที่ตัวบุคคลหรือมูลค่าของรางวัล	3.30	1.04	ปานกลาง

ตาราง 40 (ต่อ)

การยกย่องและการให้รางวัล	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
3. มีกระบวนการประเมินและคัดเลือกผู้ได้รับการยกย่องและการให้รางวัลที่เหมาะสม โปร่งใส และใช้เกณฑ์การตัดสินที่ชัดเจน	3.29	1.06	ปานกลาง
4. มีกระบวนการเพื่อการคัดเลือกบุคคลผู้สมควรได้รับการยกย่องและการให้รางวัล โดยเน้นให้บุคลากรของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือก	3.25	1.07	ปานกลาง
5. มีแนวทางการปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ และความเชื่อของบุคลากรเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ดีที่จะได้รับจากการปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงาน	3.18	0.98	ปานกลาง
6. มีแนวทางการปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน	3.22	0.96	ปานกลาง
รวม	3.26	1.03	ปานกลาง

จากตาราง 40 แสดงว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการยกย่องและการให้รางวัลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระพบว่า ทุกสาระมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 41 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐ ตามองค์ประกอบการประเมินคุณภาพ (n=1,001)

การประเมินคุณภาพ	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการกำหนดปณิธาน นโยบาย พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษาของประเทศ	3.90	0.90	มาก
2. มีการประเมินผลเพื่อหาข้อบกพร่องของระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น	3.63	0.92	มาก
3. มีการประเมินผลการจัดการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ และเป็นที่ยอมรับของสังคมวิชาการ	3.56	0.93	มาก
4. มีการสร้างวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินคุณภาพการศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.49	0.91	ปานกลาง
5. มีการให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	3.48	0.89	ปานกลาง
6. มีการกำหนดแนวทางการประเมินด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพของหน่วยงาน	3.58	0.88	มาก
7. มีการใช้สารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงและหลักฐานในการประเมินคุณภาพของหน่วยงาน	3.56	0.91	มาก
8. มีการแจ้งผลการประเมินคุณภาพให้ผู้บริหารของหน่วยงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง	3.67	0.94	มาก
9. มีการนำผลการประเมินคุณภาพมาปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	3.52	0.93	มาก
10. มีระบบการประเมินคุณภาพที่เน้นการประเมินการสอน การวิจัย หลักสูตร ประสพการณ์ผู้เรียน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักของหน่วยงาน	3.60	0.93	มาก
รวม	3.60	0.91	มาก

จากตาราง 41 แสดงว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการประเมินคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระพบว่า สาระที่ 4 และ 5 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสาระอื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นตอนต่อไป

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่เหมาะสมขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA)

ก่อนดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องดำเนินการทดสอบการเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) ด้วยการทดสอบบาร์ตเล็ตต์ (Bartlett's Test of Sphericity) ว่าเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์หรือไม่ พบว่าค่าไค-สแควร์ ที่ได้มีค่าเท่ากับ 90717.91 และมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าเมทริกสหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ สรุปได้ว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์มีลักษณะไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์และเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นเมทริกซ์สหสัมพันธ์จึงเหมาะสมที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยค่าไคเซอร์-มายเออร์-ออลคิน (Kaiser-Myer-Olkin: KMO) เพื่อตรวจสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าสูงหรือต่ำและเหมาะสมกับการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ ผลการทดสอบพบว่าค่าที่ได้เท่ากับ .986 ซึ่งมีค่าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก จึงมีความเหมาะสมในการนำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบ

กระบวนการในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น จะนำเฉพาะข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 1,001 คน จำนวน 108 ข้อ กำหนดเป็นตัวแปร 108 ตัวแปร (โดยไม่จำแนกองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพตาม 10 องค์ประกอบในขั้นตอนที่ผ่านมา) จากการใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) วิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดตัวแปรดังกล่าวเป็นกลุ่มของตัวแปรขึ้นใหม่ หลังจากการสกัดองค์ประกอบ และการหมุนแกนองค์ประกอบ สามารถจัดตัวแปรหรือสาระทั้งหมดขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐขึ้นใหม่ที่เหมาะสมได้ 12 องค์ประกอบ (จากเดิมมี 10 องค์ประกอบ) ส่วนค่าไอเกน (Eigen Values) และความแปรปรวน หลังจากการสกัดองค์ประกอบและการหมุนแกนองค์ประกอบแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal) แสดงในตาราง 42

ตาราง 42 ค่าไอเกน (Eigen Values) และร้อยละของความแปรปรวนในแต่ละองค์ประกอบ
วัฒนธรรมคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หลังการหมุนแกนองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละสะสมของ ความแปรปรวน
1	11.176	10.348	10.348
2	10.992	10.178	20.526
3	9.954	9.217	29.743
4	8.297	7.682	37.425
5	6.607	6.118	43.543
6	5.921	5.482	49.025
7	4.724	4.374	53.399
8	3.772	3.492	56.891
9	3.422	3.169	60.059
10	3.405	3.153	63.212
11	3.097	2.868	66.080
12	2.911	2.695	68.775

จากตาราง 42 แสดงว่าค่าไอเกนในแต่ละองค์ประกอบหลังการสกัดปัจจัยและหมุนแกนองค์ประกอบที่มีค่ามากกว่า 1 มีจำนวน 12 องค์ประกอบ สรุปได้ว่าตัวแปรหรือสาระทั้งหมด 108 ตัวแปร สามารถจัดเป็นองค์ประกอบใหม่ได้ 12 องค์ประกอบ และทั้ง 12 องค์ประกอบนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 68.78

2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่เหมาะสมขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของสาระต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบ แสดงในตาราง 43 – 54

ตาราง 43 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 1 ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบ และหมุนแกนองค์ประกอบ

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
LED_01	- มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	0.713
LED_02	- มีการส่งเสริมกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของบุคลากร	0.735
LED_03	- มีการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพของหน่วยงาน ให้กับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.708
LED_04	- มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบคุณภาพ	0.677
LED_05	- มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ โครงสร้างองค์การ และการกระจายอำนาจ ให้คล่องตัวในการปฏิบัติงาน	0.667
LED_06	- มีความคิดริเริ่มในโครงการต่าง ๆ ด้านการปรับปรุงคุณภาพ	0.707
LED_07	- มีการศึกษาจุดอ่อนและการตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	0.686
LED_08	- มีการนำจุดอ่อนและผลการตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงาน มาปรับปรุงงานของหน่วยงาน	0.652
LED_09	- มีการแสวงหาความรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.653
LED_10	- มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นหมู่คณะ	0.559
LED_11	- มีการสร้างความมั่นใจ ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.627
LED_12	- มีการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.589
LED_13	- มีการสร้างระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	0.487

จากตาราง 43 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้งหมด 13 สาระ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.487 – 0.735 โดยสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการส่งเสริมกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของบุคลากร (ตัวแปร LED_02) มีค่าเท่ากับ 0.735 รองลงมาคือ มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง (ตัวแปร LED_01) มีค่าเท่ากับ 0.713 และอันดับ 3 คือ มีการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพของหน่วยงาน ให้กับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ตัวแปร LED_03) มีค่าเท่ากับ 0.708 ส่วนสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดได้แก่ มีการสร้างระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (ตัวแปร LED_13) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.487

ตาราง 44 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 2 ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
STD_01	- มีบรรยากาศองค์การที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.568
STD_02	- มีข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการดำเนินการ ที่เป็นความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.626
STD_03	- มีการยอมรับสิ่งที่บุคลากรปรับปรุงงานของตนให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.549
STD_04	- มีการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนหรือการบริการ	0.552
STD_05	- มีการศึกษาปัญหาหรือการตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติงานในส่วนใดที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.519
STD_06	- มีการนำปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไข	0.511
STD_07	- มีการลงทุนในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมเพื่อการบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.577
STD_08	- มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	0.651

ตาราง 44 (ต่อ)

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
STD_09	- มีการปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการจัดการศึกษา และ การบริการที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	0.610
STD_10	- มีการสร้างความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึง ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการ ได้รับการบริการที่มีคุณภาพจากหน่วยงาน	0.583
STD_11	- มีการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรต่างๆ ที่ จำเป็นให้กับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.652
STD_12	- มีรูปแบบและแนวทางการดำเนินการเพื่อบริการผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแบบเชิงรุก	0.609
STD_13	- มีวิธีการวัดและประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ หน่วยงาน	0.638
STD_14	- มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ชัดเจน	0.624
STD_15	- มีการเน้นความร่วมมือของบุคลากร ในการกำหนด เป้าหมายร่วมกัน เพื่อการสร้างความพึงพอใจกับผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.577
SYS_11	- มีการจัดการกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนให้ตรงความ ต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.438
SYS_12	- มีการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง	0.521

จากตาราง 44 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้งหมด 17 สาระ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.438 – 0.652 โดยสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น ให้กับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ตัวแปร STD_11) มีค่าเท่ากับ 0.652 รองลงมาคือ มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง (ตัวแปร STD_08) มีค่าเท่ากับ 0.651 และอันดับ 3 คือ มีวิธีการวัดและประเมินความ

พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของหน่วยงาน (ตัวแปร STD_13) มีค่าเท่ากับ 0.638 ส่วนสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดได้แก่ มีการจัดการกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนให้ตรงความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ตัวแปร SYS_11) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.438

ตาราง 45 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 3 ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบ และหมุนแกนองค์ประกอบ

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
HRD_01	- มีการวางแผนการฝึกอบรมและการศึกษาต่อของบุคลากร ตามความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	0.655
HRD_02	- มีวิธีการกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมและความจำเป็นในการเข้ารับการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ	0.643
HRD_03	- มีการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.569
HRD_04	- มีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการศึกษาต่อให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน	0.706
HRD_05	- มีการประเมินบุคลากร ทั้งก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ	0.628
HRD_06	- มีการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมหรือหลักสูตรการศึกษาที่จัดให้บุคลากร ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและหน่วยงาน	0.613
HRD_07	- มีการสร้างแรงจูงใจตามความเหมาะสม เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล	0.565
HRD_08	- มีการจัดโปรแกรมการให้ความรู้และพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ	0.663
HRD_09	- มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่ชัดเจน	0.729
HRD_10	- มีรูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาเชิงวิชาการ การศึกษาต่อ ฯลฯ	0.696

ตาราง 45 (ต่อ)

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
HRD_11	- มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และถือเป็นส่วนสำคัญของระบบคุณภาพ	0.650
DEC_06	- มีการประเมินผลการตัดสินใจเมื่อภารกิจนั้นเสร็จสิ้น	0.392
STR_06	- มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยการให้การฝึกอบรมด้านคุณภาพ	0.407

จากตาราง 45 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้งหมด 13 สาระ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.392 – 0.729 โดยสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่ชัดเจน (ตัวแปร HRD_09) มีค่าเท่ากับ 0.729 รองลงมาคือ มีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการศึกษาต่อให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน (ตัวแปร HRD_04) มีค่าเท่ากับ 0.706 และอันดับ 3 คือ มีรูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาเชิงวิชาการ การศึกษาต่อ (ตัวแปร HRD_10) มีค่าเท่ากับ 0.696 ส่วนสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดได้แก่ มีการประเมินผลการตัดสินใจเมื่อภารกิจนั้นเสร็จสิ้น (ตัวแปร DEC_06) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.392

แต่เนื่องจากสาระของตัวแปร DEC_06 มีการประเมินผลการตัดสินใจเมื่อภารกิจนั้นเสร็จสิ้น เป็นสาระที่ใกล้เคียงกับสาระของตัวแปร HRD_05 ซึ่งเป็นการประเมินตัวบุคคล และ HRD_06 ที่เป็นการประเมินหลักสูตร ประกอบกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร DEC_06 มีค่าน้อยกว่าตัวแปร HRD_05 และ HRD_06 จึงตัดสาระของตัวแปร DEC_06 ออกไป ทำให้เหลือสาระขององค์ประกอบนี้ 12 สาระ

ตาราง 46 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 4 ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
QUA_01	- มีการกำหนดปณิธาน นโยบาย พันธกิจ เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับ มาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษาของประเทศ	0.474

ตาราง 46 (ต่อ)

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
QUA_02	- มีการประเมินผลเพื่อหาข้อบกพร่องของระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น	0.620
QUA_03	- มีการประเมินผลการจัดการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ และเป็นที่ยอมรับของสังคมวิชาการ	0.618
QUA_04	- มีการสร้างวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินคุณภาพการศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.648
QUA_05	- มีการให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	0.646
QUA_06	- มีการกำหนดแนวทางการประเมินด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพของหน่วยงาน	0.695
QUA_07	- มีการใช้สารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงและหลักฐานในการประเมินคุณภาพของหน่วยงาน	0.593
QUA_08	- มีการแจ้งผลการประเมินคุณภาพให้ผู้บริหารของหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง	0.646
QUA_09	- มีการนำผลการประเมินคุณภาพมาปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	0.634
QUA_10	- มีระบบการประเมินคุณภาพที่เน้นการประเมินการสอน การวิจัย หลักสูตร ประสพการณ์ผู้เรียน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักของหน่วยงาน	0.643
STR_08	- มีแผนการจัดการสื่อสารข่าวสารและการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติงาน	0.375

จากตาราง 46 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้งหมด 11 สาระ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.375 – 0.695 โดยสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดแนวทางการประเมินด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพของหน่วยงาน (ตัวแปร QUA_06) มีค่าเท่ากับ 0.695 รองลงมาคือ มีการสร้างวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินคุณภาพการศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ตัวแปร QUA_04) มีค่าเท่ากับ 0.648 และอันดับ 3 คือ มีการให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร (ตัวแปร QUA_05) และ มีการแจ้งผลการประเมินคุณภาพให้ผู้บริหารของหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง (ตัวแปร QUA_08) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.646 ส่วนสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ได้แก่ มีแผนการจัดการสื่อสารข่าวสารและการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติงาน (ตัวแปร STR_08) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.375

แต่เนื่องจากสาระของตัวแปร STR_08 มีแผนการจัดการสื่อสารข่าวสารและการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติงาน เป็นสาระที่ใกล้เคียงกับสาระของตัวแปร QUA_07 มีการใช้สารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงและหลักฐานในการประเมินคุณภาพของหน่วยงาน ประกอบกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร STR_08 มีค่าน้อยกว่าตัวแปร QUA_07 จึงตัดสาระของตัวแปร STR_08 ออกไป ทำให้เหลือสาระขององค์ประกอบนี้ 10 สาระ

ตาราง 47 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 5 ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
ARW_01	- มีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ข้อกำหนด มาตรฐาน และช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สำหรับการพิจารณาบุคคลที่จะได้รับการยกย่องและการให้รางวัล	0.717
ARW_02	- ในการพิจารณาบุคคลที่จะได้รับการยกย่องและให้รางวัล มุ่งเน้นการพิจารณาที่ผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ มากกว่าการพิจารณาที่ตัวบุคคลหรือมูลค่าของรางวัล	0.719
ARW_03	- มีกระบวนการประเมินและคัดเลือกผู้ได้รับการยกย่อง และการให้รางวัลที่เหมาะสม โปร่งใส และใช้เกณฑ์การตัดสินที่ชัดเจน	0.733

ตาราง 47 (ต่อ)

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
ARW_04	- มีกระบวนการเพื่อการคัดเลือกบุคคลผู้สมควรได้รับการยกย่องและการให้รางวัล โดยเน้นให้บุคลากรของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือก	0.747
ARW_05	- มีแนวทางการปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ และความเชื่อของบุคลากรเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ดีที่จะได้รับการปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงาน	0.666
ARW_06	- มีแนวทางการปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน	0.612
LED_14	- มีการยกย่องและให้รางวัลคุณภาพกับผู้ปฏิบัติงานดีเด่น	0.418

จากตาราง 47 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วยสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้งหมด 7 สาระ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.418 – 0.747 โดยสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีกระบวนการเพื่อการคัดเลือกบุคคลผู้สมควรได้รับการยกย่องและการให้รางวัล โดยเน้นให้บุคลากรของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือก (ตัวแปร ARW_04) มีค่าเท่ากับ 0.747 รองลงมาคือ มีกระบวนการประเมินและคัดเลือกผู้ได้รับการยกย่องและการให้รางวัลที่เหมาะสม โปร่งใส และใช้เกณฑ์การตัดสินที่ชัดเจน (ตัวแปร ARW_03) มีค่าเท่ากับ 0.733 และอันดับ 3 คือ ในการพิจารณาบุคคลที่จะได้รับการยกย่องและให้รางวัล มุ่งเน้นการพิจารณาที่ผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ มากกว่าการพิจารณาที่ตัวบุคคลหรือมูลค่าของรางวัล (ตัวแปร ARW_02) มีค่าเท่ากับ 0.719 ส่วนสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดได้แก่ มีการยกย่องและให้รางวัลคุณภาพกับผู้ปฏิบัติงานดีเด่น (ตัวแปร LED_14) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.418

ตาราง 48 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 6 ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบ และหมุนแกนองค์ประกอบ

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
SYS_01	- มีแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงานในการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน	0.449
SYS_02	- มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการและการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ	0.517
SYS_03	- มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานด้านการประกันคุณภาพ	0.527
SYS_04	- มีการจัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา	0.520
SYS_05	- มีการกำหนดแนวทางการสื่อสารระหว่างสมาชิกในหน่วยงานด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน	0.554
SYS_06	- มีการสนับสนุนและพัฒนาคณะทำงานด้านต่างๆ ตามภารกิจของหน่วยงาน	0.524
SYS_07	- มีการตรวจสอบ ประเมิน และติดตามผลการปฏิบัติงานทุกส่วนของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพ	0.563
SYS_08	- มีการใช้หลักการของการคิดเชิงระบบ เพื่อพัฒนาการทำงานของหน่วยงานทุกส่วนแทนการพัฒนาเฉพาะบางส่วน	0.614
SYS_09	- มีการศึกษาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์และการบูรณาการขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	0.557
SYS_10	- มีการจัดสรรทรัพยากรในองค์การได้อย่างเหมาะสมกับการพัฒนาระบบคุณภาพ	0.506

จากตาราง 48 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วยสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้งหมด 10 สาระ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.449 – 0.614 โดยสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการใช้หลักการของการคิดเชิงระบบ เพื่อพัฒนาการทำงานของหน่วยงานทุกส่วนแทนการพัฒนาเฉพาะบางส่วน (ตัวแปร SYS_08) มีค่าเท่ากับ 0.614 รองลงมาคือ มีการตรวจสอบ ประเมิน และติดตามผลการปฏิบัติงานทุกส่วนของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพ (ตัวแปร SYS_07) มีค่าเท่ากับ 0.563 และอันดับ 3 คือ มีการศึกษา และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์และการบูรณาการขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (ตัวแปร SYS_09) มีค่าเท่ากับ 0.557 ส่วนสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดได้แก่ มีแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงานในการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน (ตัวแปร SYS_01) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.449

ตาราง 49 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 7 ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
TAM_04	- มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นคณะทำงานแต่ละงานเพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	0.487
TAM_05	- มีการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	0.444
TAM_06	- มีระบบการตอบแทนหรือการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคลากรที่ร่วมกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	0.465
TAM_07	- ผู้นำคณะทำงานแต่ละงานมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม	0.461
TAM_08	- มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะทำงาน ทั้งด้านงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	0.563
TAM_09	- มีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรและสรุปเป็นมติในการดำเนินงานแต่ละงาน	0.459
TAM_10	- มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้กับบุคลากรที่ร่วมเป็นคณะทำงาน	0.479
TAM_11	- มีการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงานในลักษณะการข้ามสายงาน	0.519

ตาราง 49 (ต่อ)

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
TAM_12	- มีการใช้สารสนเทศเพื่อเอื้อต่อการทำงานของ คณะทำงาน	0.560
DEC_04	- มีความพร้อมของสารสนเทศและการเข้าถึงสารสนเทศ ของบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจ	0.343

จากตาราง 49 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 7 ประกอบด้วยสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้งหมด 10 สาระ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.343 – 0.563 โดยสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะทำงาน ทั้งด้านงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (ตัวแปร TAM_08) มีค่าเท่ากับ 0.563 รองลงมาคือ มีการใช้สารสนเทศเพื่อเอื้อต่อการทำงานของคณะทำงาน (ตัวแปร TAM_12) มีค่าเท่ากับ 0.560 และอันดับ 3 คือ มีการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน ในลักษณะการข้ามสายงาน (ตัวแปร TAM_11) มีค่าเท่ากับ 0.519 ส่วนสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดได้แก่ (ตัวแปร DEC_04) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.343

แต่เนื่องจากสาระของตัวแปร DEC_04 มีความพร้อมของสารสนเทศและการเข้าถึงสารสนเทศของบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจ เป็นสาระที่ใกล้เคียงกับสาระของตัวแปร TAM_12 มีการใช้สารสนเทศเพื่อเอื้อต่อการทำงานของคณะทำงาน ประกอบกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร DEC_04 มีค่าน้อยกว่าตัวแปร TAM_12 จึงตัดสาระของตัวแปร DEC_04 ออกไป ทำให้เหลือสาระขององค์ประกอบนี้ 9 สาระ

ตาราง 50 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 8 ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
STR_01	- มีการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านคุณภาพของ หน่วยงาน	0.661
STR_02	- มีการกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ การจัดการศึกษา	0.636

ตาราง 50 (ต่อ)

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
STR_03	- มีแผนกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	0.583
STR_04	- มีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพ	0.568
STR_05	- มีการสนับสนุนบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพ	0.384
STR_07	- มีการใช้หลักการ SWOT หรือวิธีอื่นที่เหมาะสมในการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานเป็นระยะๆ	0.390

จากตาราง 50 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 8 ประกอบด้วยสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้งหมด 6 สาระ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.384 – 0.661 โดยสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านคุณภาพของหน่วยงาน (ตัวแปร STR_01) มีค่าเท่ากับ 0.661 รองลงมาคือ มีการกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา (ตัวแปร STR_02) มีค่าเท่ากับ 0.636 และอันดับ 3 คือ มีแผนกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง (ตัวแปร STR_03) มีค่าเท่ากับ 0.583 ส่วนสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดได้แก่ มีการสนับสนุนบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพ (ตัวแปร STR_05) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.384

ตาราง 51 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 9 ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบ

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
IMP_01	- มีการกำหนดพันธกิจ และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมของหน่วยงานที่เป็นการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว	0.432
IMP_02	- มีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำงานอย่างต่อเนื่อง	0.485
IMP_03	- มีการจัดทำเป้าหมาย แผนและโครงการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบงานอย่างต่อเนื่อง	0.455

ตาราง 51 (ต่อ)

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
IMP_04	- มีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	0.429
IMP_05	- มีการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	0.442
IMP_06	- มีการใช้หลักการวัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	0.490
IMP_07	- มีการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานส่วนใดที่เป็นปัญหาของหน่วยงาน และค้นหาว่าเกิดปัญหาอะไรกับการปฏิบัติงานในส่วนนั้น	0.496
IMP_08	- มีการใช้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน ประกอบการปฏิบัติงาน	0.382

จากตาราง 51 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 9 ประกอบด้วยสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้งหมด 8 สาระ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.382 – 0.496 โดยสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานส่วนใดที่เป็นปัญหาของหน่วยงาน และค้นหาว่าเกิดปัญหาอะไรกับการปฏิบัติงานในส่วนนั้น (ตัวแปร IMP_07) มีค่าเท่ากับ 0.496 รองลงมาคือ มีการใช้หลักการวัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (ตัวแปร IMP_06) มีค่าเท่ากับ 0.490 และอันดับ 3 คือ มีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำงานอย่างต่อเนื่อง (ตัวแปร IMP_02) มีค่าเท่ากับ 0.485 ส่วนสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ได้แก่ มีการใช้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน ประกอบการปฏิบัติงาน (ตัวแปร IMP_08) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.382

ตาราง 52 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 10 ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบ และหมุนแกนองค์ประกอบ

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
DEC_01	- มีการเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง และไปสู่ระดับปฏิบัติการ ที่เหมาะสม	0.537
DEC_02	- มีการเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรในหน่วยงาน	0.547
DEC_03	- มีการใช้แนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยใช้เหตุผล	0.569
DEC_05	- มีการใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของหน่วยงาน และการจัดหาข้อมูลเพิ่มเติม ประกอบการตัดสินใจในการบริหารหน่วยงาน	0.350
IMP_09	- เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา	0.404
IMP_10	- มีการจัดสรรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	0.429
IMP_11	- มีการใช้แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านต่างๆ	0.404

จากตาราง 52 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 10 ประกอบด้วยสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้งหมด 7 สาระ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.350 – 0.569 โดยสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการใช้แนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยใช้เหตุผล (ตัวแปร DEC_03) มีค่าเท่ากับ 0.569 รองลงมาคือ มีการเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรในหน่วยงาน (ตัวแปร DEC_02) มีค่าเท่ากับ 0.547 และอันดับ 3 คือ มีการเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง ไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง และไปสู่ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสม (ตัวแปร DEC_01) มีค่าเท่ากับ 0.537 ส่วนสาระที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ได้แก่ มีการใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของหน่วยงาน และการจัดหาข้อมูลเพิ่มเติม ประกอบการตัดสินใจในการบริหารหน่วยงาน (ตัวแปร DEC_05) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.350

ตาราง 53 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 11 ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบ และหมุนแกนองค์ประกอบ

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
TAM_01	- บุคลากรในหน่วยงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน	0.634
TAM_02	- บุคลากรในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	0.624
TAM_03	- มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานและกำหนดตัวบุคลากรที่ชัดเจน	0.574

จากตาราง 53 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 11 ประกอบด้วยสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้งหมด 3 สาระ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.574 – 0.634 โดยแต่ละสาระมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรในหน่วยงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน (ตัวแปร TAM_01) มีค่าเท่ากับ 0.634 รองลงมาคือ บุคลากรในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (ตัวแปร TAM_02) มีค่าเท่ากับ 0.624 และอันดับสุดท้าย คือ มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานและกำหนดตัวบุคลากรที่ชัดเจน (ตัวแปร TAM_03) มีค่าเท่ากับ 0.574

ตาราง 54 ตัวแปรและค่าน้ำหนักแต่ละตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 12 ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบ และหมุนแกนองค์ประกอบ

ตัวแปร	สาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
SYS_13	- มีการจัดทำคู่มือคุณภาพของหน่วยงาน	0.749
SYS_14	- มีการควบคุมการจัดทำเอกสารกำกับกับการดำเนินงานด้านคุณภาพของหน่วยงาน	0.761
SYS_15	- มีการบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพของหน่วยงาน	0.663

จากตาราง 54 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 12 ประกอบด้วยสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้งหมด 3 สาระ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.663 – 0.761 โดยแต่ละสาระมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการควบคุมการจัดทำเอกสารกำกับการทำงานด้านคุณภาพของหน่วยงาน (ตัวแปร SYS_14) มีค่าเท่ากับ 0.761 รองลงมาคือ มีการจัดทำคู่มือคุณภาพของหน่วยงาน (ตัวแปร SYS_13) มีค่าเท่ากับ 0.749 และอันดับสุดท้าย คือ มีการบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพของหน่วยงาน (ตัวแปร SYS_15) มีค่าเท่ากับ 0.663

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ได้องค์ประกอบใหม่จำนวน 12 องค์ประกอบ และสาระขององค์ประกอบที่จัดใหม่จำนวน 105 สาระ จากเดิมก่อนการจัดองค์ประกอบมีสาระขององค์ประกอบจำนวน 108 สาระ และถูกตัดออกไปจำนวน 3 สาระ เนื่องจากเมื่อจัดองค์ประกอบแล้ว มีบางสาระที่มีความหมายใกล้เคียงกับสาระอื่นที่ถูกจัดไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน

เมื่อทำการตั้งชื่อองค์ประกอบที่ได้ใหม่ จะได้องค์ประกอบและสาระขององค์ประกอบดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ มีสาระขององค์ประกอบจำนวน 13 สาระ
- องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีสาระขององค์ประกอบจำนวน 17 สาระ
- องค์ประกอบที่ 3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีสาระขององค์ประกอบจำนวน 12 สาระ
- องค์ประกอบที่ 4 ด้านการประเมินคุณภาพ มีสาระขององค์ประกอบจำนวน 10 สาระ
- องค์ประกอบที่ 5 ด้านการยกย่องและการให้รางวัล มีสาระขององค์ประกอบจำนวน 7 สาระ
- องค์ประกอบที่ 6 ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ มีสาระขององค์ประกอบจำนวน 10 สาระ
- องค์ประกอบที่ 7 ด้านการทำงานเป็นทีม มีสาระขององค์ประกอบจำนวน 9 สาระ
- องค์ประกอบที่ 8 ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ มีสาระขององค์ประกอบจำนวน 6 สาระ
- องค์ประกอบที่ 9 ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีสาระขององค์ประกอบจำนวน 8 สาระ
- องค์ประกอบที่ 10 ด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน มีสาระขององค์ประกอบจำนวน 7 สาระ
- องค์ประกอบที่ 11 ด้านการรับรู้ของบุคลากร มีสาระขององค์ประกอบจำนวน 3 สาระ
- องค์ประกอบที่ 12 ด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ มีสาระขององค์ประกอบจำนวน 3 สาระ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบจะได้ค่าคะแนนองค์ประกอบ (Factor Scores) เพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับระดับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าระดับคุณภาพการศึกษา จากรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 10 แห่ง ตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ สมศ. จำนวน 8 มาตรฐาน 28 ตัวบ่งชี้ โดยใช้ค่าคะแนนมาตรฐาน (Z-score) และเพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายในการวิจัย คือ ดำเนินการวิเคราะห์และสรุปผลในภาพรวม ไม่ได้ดำเนินการวิเคราะห์เป็นรายสถาบัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดหมายเลขสถาบันขึ้นมาแทนชื่อสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งโดยการสุ่ม ไม่ได้จัดเรียงตามค่าระดับการประเมิน และไม่ได้จัดเรียงลำดับตามที่อ้างอิงไว้ก่อนหน้านี้ ผลการวิเคราะห์ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา แสดงในภาคผนวก ง-5 ผลสรุปการวิเคราะห์ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษาตามมาตรฐาน 8 ด้าน แสดงในตาราง 55

ตาราง 55 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษาตามมาตรฐาน 8 ด้าน

สถาบันอุดมศึกษา	ระดับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน 8 ด้าน							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. สถาบันหมายเลข 1	3	3	2	2	2	2	2	3
2. สถาบันหมายเลข 2	2	2	2	2	2	1	2	3
3. สถาบันหมายเลข 3	2	2	2	2	2	1	2	3
4. สถาบันหมายเลข 4	2	2	2	2	2	2	2	3
5. สถาบันหมายเลข 5	3	2	3	3	2	2	2	3
6. สถาบันหมายเลข 6	3	3	2	1	2	1	2	3
7. สถาบันหมายเลข 7	3	3	2	2	3	3	2	3
8. สถาบันหมายเลข 8	2	2	2	2	2	2	2	3
9. สถาบันหมายเลข 9	3	2	2	2	2	2	2	3
10. สถาบันหมายเลข 10	2	2	2	2	3	2	2	3

จากตาราง 55 แสดงว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีค่าระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่ 1 อยู่ในระดับปานกลาง 5 สถาบัน และระดับมาก 5 สถาบัน ไม่มีสถาบันใดอยู่ในระดับน้อย มาตรฐานที่ 2 อยู่ในระดับปานกลาง 7 สถาบัน และระดับมาก 3 สถาบัน ไม่มีสถาบันใดอยู่ในระดับน้อย มาตรฐานที่ 3 อยู่ในระดับปานกลาง 9 สถาบัน ระดับมาก 1 สถาบัน ไม่มีสถาบันใดอยู่ในระดับน้อย มาตรฐานที่ 4 อยู่ในระดับน้อย 1 สถาบัน ระดับปานกลาง 8 สถาบัน และระดับมาก 1 สถาบัน มาตรฐานที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง 8 สถาบัน และระดับมาก 2 สถาบัน ไม่มีสถาบันใดอยู่ในระดับน้อย มาตรฐานที่ 6 อยู่ในระดับน้อย 3 สถาบัน ระดับปานกลาง 6 สถาบัน และระดับมาก 1 สถาบัน มาตรฐานที่ 7 อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด และมาตรฐานที่ 8 อยู่ในระดับมากทั้งหมด

2. ผลการวิเคราะห์การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ กับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลคะแนนองค์ประกอบ (Factor Scores) ที่ได้จากขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ และค่าคุณภาพการศึกษาใช้ค่าที่ได้จากขั้นตอนการวิเคราะห์ค่าระดับคุณภาพการศึกษาในตาราง 55 โดยใช้สถิติทดสอบครัสคัล-วอลลิส (Kruskal-Wallis Test) และสถิติทดสอบแมน-วิทนี ยู (Mann-Whitney U Test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของการจัดอันดับค่าเฉลี่ย (Mean Rank) ระหว่างกลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาในระดับที่แตกต่างกัน

หากพบว่าค่าของระดับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานนั้นมีค่าครบทั้ง 3 กลุ่ม หลังจากการทดสอบด้วยสถิติทดสอบไคร้สคอล-วอลลิส กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แล้ว จะทำการทดสอบเพื่อหาค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการจัดอันดับที่ละคู่ ด้วยสถิติทดสอบแมน-วิทนีย ยู กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ .025 ค่าที่วิเคราะห์ได้ดังแสดงในตาราง 56 - 64

ตาราง 56 ค่าการทดสอบไคร้สคอล-วอลลิสขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 1	ค่าที่ได้จากการทดสอบไคร้สคอล-วอลลิส			
		n	Mean Rank	χ^2	p
1	2	329	509.05	2.639	.104
	3	647	478.05		
2	2	324	529.86	10.167	.001
	3	653	468.72		
3	2	331	535.61	9.785	.002
	3	659	475.35		
4	2	331	527.63	6.075	.014
	3	660	480.14		
5	2	330	510.61	1.481	.224
	3	659	487.18		
6	2	332	524.33	4.890	.027
	3	659	481.73		
7	2	334	541.99	12.700	.001
	3	658	473.41		
8	2	328	516.60	3.862	.049
	3	654	478.91		
9	2	316	500.55	2.338	.126
	3	645	471.42		
10	2	332	541.34	11.931	.001
	3	661	474.73		
11	2	336	528.42	4.837	.028
	3	664	486.37		
12	2	334	536.56	10.278	.001
	3	657	475.38		

จากตาราง 56 แสดงว่าการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมีความแตกต่างกันในแต่ละระดับคุณภาพของมาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ในองค์ประกอบ 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11 และ 12 กล่าวคือ ผลการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในองค์ประกอบดังกล่าว กลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับปานกลางและระดับสูงมีการจัดอันดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับปานกลางมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสูงกว่ากลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับสูง

ตาราง 57 ค่าการทดสอบไครสคอล-วอลลิสขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 2 ด้านการเรียนรู้

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 2	ค่าที่ได้จากการทดสอบไครสคอล-วอลลิส			
		n	Mean Rank	χ^2	p
1	2	662	492.91	.504	.478
	3	314	479.20		
2	2	664	495.79	1.200	.273
	3	313	474.60		
3	2	674	498.46	.227	.634
	3	316	489.18		
4	2	674	493.93	.110	.740
	3	317	500.39		
5	2	673	489.91	.668	.414
	3	316	505.83		
6	2	675	499.17	.260	.610
	3	316	489.23		
7	2	676	492.58	.397	.529
	3	316	504.88		
8	2	667	484.55	1.250	.264
	3	315	506.21		
9	2	650	481.09	.000	.989
	3	311	480.81		
10	2	676	498.58	.064	.800
	3	317	493.63		

ตาราง 57 (ต่อ)

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 2	ค่าที่ได้จากการทดสอบครัสคาล-วอลลิส			
		n	Mean Rank	χ^2	p
11	2	683	484.30	6.933	.008
	3	317	535.40		
12	2	675	499.24	.276	.600
	3	316	489.08		

จากตาราง 57 แสดงว่าการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมีความแตกต่างกันในแต่ละระดับคุณภาพของมาตรฐานที่ 2 ด้านการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ในองค์ประกอบ 11 เพียงองค์ประกอบเดียว กล่าวคือ ผลการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในองค์ประกอบดังกล่าว กลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับปานกลางและระดับสูงมีการจัดอันดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับสูงมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสูงกว่ากลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับปานกลาง

ตาราง 58 ค่าการทดสอบครัสคาล-วอลลิสขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 3 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 3	ค่าที่ได้จากการทดสอบครัสคาล-วอลลิส			
		n	Mean Rank	χ^2	p
1	2	785	502.82	10.359	.001
	3	191	429.63		
2	2	784	503.54	10.531	.001
	3	193	429.96		
3	2	795	509.05	9.066	.003
	3	195	440.25		
4	2	797	514.98	17.915	.001
	3	194	418.03		
5	2	795	503.51	3.597	.058
	3	194	460.14		
6	2	797	507.49	6.560	.010
	3	194	448.80		

ตาราง 58 (ต่อ)

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 3	ค่าที่ได้จากการทดสอบครัสคัล-วอลลิส			
		n	Mean Rank	χ^2	p
7	2	798	518.88	24.916	.001
	3	194	404.42		
8	2	790	510.17	17.528	.001
	3	192	414.70		
9	2	770	492.95	7.182	.007
	3	191	432.84		
10	2	797	511.96	10.993	.001
	3	196	436.17		
11	2	804	520.72	20.576	.001
	3	196	417.54		
12	2	798	509.41	9.138	.003
	3	193	440.56		

จากตาราง 58 แสดงว่าการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมีความแตกต่างกันในแต่ละระดับคุณภาพของมาตรฐานที่ 3 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ในองค์ประกอบ 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 และ 12 กล่าวคือ ผลการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในองค์ประกอบดังกล่าว กลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับปานกลางและระดับสูงมีการจัดอันดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับปานกลางมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสูงกว่ากลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับสูง

ตาราง 59 ค่าการทดสอบครัสคอล-วอลลิสขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 4	ค่าที่ได้จากการทดสอบครัสคอล-วอลลิส			
		n	Mean Rank	χ^2	p
1	1	58	473.28	11.047	.004
	2	727	505.18		
	3	191	429.63		
2	1	58	484.47	10.817	.004
	2	726	505.06		
	3	193	429.96		
3	1	60	498.67	9.151	.010
	2	735	509.90		
	3	195	440.25		
4	1	60	523.59	17.974	.001
	2	737	514.28		
	3	194	418.03		
5	1	60	530.38	4.172	.124
	2	735	501.31		
	3	194	460.14		
6	1	59	466.95	7.838	.020
	2	738	510.73		
	3	194	448.80		
7	1	59	483.14	25.908	.001
	2	739	521.74		
	3	194	404.42		
8	1	58	523.75	17.672	.001
	2	732	509.09		
	3	192	414.70		
9	1	55	480.15	7.309	.026
	2	715	493.93		
	3	191	432.84		

ตาราง 59 (ต่อ)

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 4	ค่าที่ได้จากการทดสอบครัสคอล-วอลลิส			
		n	Mean Rank	χ^2	p
10	1	60	506.63	11.016	.004
	2	737	512.39		
	3	196	436.17		
11	1	60	546.88	21.120	.001
	2	744	518.61		
	3	196	417.54		
12	1	60	561.13	11.290	.004
	2	738	505.20		
	3	193	440.56		

จากตาราง 59 แสดงว่าการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมีความแตกต่างกันอย่างน้อย 2 ค่าของระดับคุณภาพของมาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ในองค์ประกอบ 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 และ 12

จากการทดสอบครัสคอล-วอลลิส ทำให้ทราบว่า การจัดอันดับค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมีความแตกต่างกันอย่างน้อย 2 ค่าของระดับคุณภาพ แต่ยังไม่ทราบว่า เป็นค่าระดับคุณภาพค่าใดบ้างที่ส่งผลให้องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมีความแตกต่างกัน จึงต้องนำมาทดสอบด้วยแมน-วิทนี ยู (Mann-Whitney U Test) ที่ละคู่ เพื่อหาค่าระดับคุณภาพคู่ใดที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันบ้าง

ตาราง 60 ค่าการทดสอบแมน-วิทนีย์ ยู ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ ที่ละคู่
(ค่าระดับคุณภาพ 1 และ 2)

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 4	ค่าที่ได้จากการทดสอบแมน-วิทนีย์ ยู			
		n	Mean Rank	Z	p
1	1	58	369.49	-.820	.412
	2	727	394.88		
2	1	58	377.78	-.515	.607
	2	726	393.68		
3	1	60	389.85	-.286	.775
	2	735	398.67		
4	1	60	408.02	-.316	.752
	2	737	398.27		
5	1	60	420.54	-.791	.429
	2	735	396.16		
6	1	59	367.15	-1.104	.269
	2	738	401.55		
7	1	59	371.46	-.971	.331
	2	739	401.74		
8	1	58	407.32	-.410	.682
	2	732	394.56		
9	1	55	376.25	-.320	.749
	2	715	386.21		
10	1	60	396.33	-.093	.926
	2	737	399.22		
11	1	60	424.88	-.785	.432
	2	744	400.69		
12	1	60	442.05	-1.498	.134
	2	738	396.04		

จากตาราง 60 แสดงว่าการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพไม่มี
ความแตกต่างกันในแต่ละค่าระดับคุณภาพ 1 และ 2 ของมาตรฐานที่ 4 ทุกองค์ประกอบ

ตาราง 61 ค่าการทดสอบแมน-วิทนี ยู ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ ที่ละคู่
(ค่าระดับคุณภาพ 1 และ 3)

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 4	ค่าที่ได้จากการทดสอบแมน-วิทนี ยู			
		n	Mean Rank	Z	p
1	1	58	133.29	-1.001	.317
	3	191	122.48		
2	1	58	136.19	-1.219	.223
	3	193	122.94		
3	1	60	139.32	-.1359	.174
	3	195	124.52		
4	1	60	146.07	-2.242	.025
	3	194	121.76		
5	1	60	140.34	-1.550	.121
	3	194	123.53		
6	1	59	129.80	-.335	.737
	3	194	126.15		
7	1	59	141.69	-1.761	.078
	3	194	122.53		
8	1	58	145.93	-2.457	.014
	3	192	119.33		
9	1	55	131.90	-.994	.320
	3	191	121.08		
10	1	60	140.79	-1.470	.142
	3	196	124.74		
11	1	60	152.49	-2.901	.004
	3	196	121.16		
12	1	60	149.57	.2761	.006
	3	193	119.98		

จากตาราง 61 แสดงว่าการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมีความแตกต่างกันในแต่ละระดับคุณภาพ 1 และ 3 ของมาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .025$) ในองค์ประกอบ 4, 8, 11 และ 12 กล่าวคือ ผลการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในองค์ประกอบดังกล่าว กลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับน้อยและระดับสูงมีการจัดอันดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับน้อยมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสูงกว่ากลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับสูง

ตาราง 62 ค่าการทดสอบแมน-วิทนีย์ ยู ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ ทีละคู่ (ค่าระดับคุณภาพ 2 และ 3)

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 4	ค่าที่ได้จากการทดสอบแมน-วิทนีย์ ยู			
		n	Mean Rank	Z	p
1	2	727	474.31	-3.301	.001
	3	191	403.14		
2	2	726	474.88	-3.297	.001
	3	193	404.02		
3	2	735	479.23	-3.027	.002
	3	195	413.74		
4	2	737	485.01	-4.206	.001
	3	194	393.78		
5	2	735	473.15	-1.803	.071
	3	194	434.11		
6	2	738	478.68	-2.695	.007
	3	194	420.15		
7	2	739	490.00	-5.089	.001
	3	194	479.39		
8	2	732	481.03	-4.124	.001
	3	192	391.87		
9	2	715	465.72	-2.720	.007
	3	191	407.75		
10	2	737	482.18	-3.337	.001
	3	196	409.93		

ตาราง 62 (ต่อ)

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 4	ค่าที่ได้จากการทดสอบแมน-วิทนีย์ ยู			
		n	Mean Rank	Z	p
11	2	744	490.42	-4.435	.001
	3	196	394.89		
12	2	738	478.66	-2.832	.005
	3	193	417.58		

จากตาราง 62 แสดงว่าการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมีความแตกต่างกันในแต่ละระดับคุณภาพ 2 และ 3 ของมาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .025$) ในองค์ประกอบ 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 และ 12 กล่าวคือ ผลการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในองค์ประกอบดังกล่าว กลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับปานกลางและระดับสูงมีการจัดอันดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับปานกลางมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสูงกว่ากลุ่มที่มีคุณภาพการศึกษาระดับสูง

ตาราง 63 ค่าการทดสอบครัสคอล-วอลลิสขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 5 ด้านการบริการวิชาการ

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 5	ค่าที่ได้จากการทดสอบครัสคอล-วอลลิส			
		n	Mean Rank	χ^2	p
1	2	792	485.73	.405	.525
	3	184	500.41		
2	2	797	486.65	.299	.584
	3	180	499.39		
3	2	804	496.01	.014	.906
	3	186	493.28		
4	2	804	497.14	.068	.794
	3	187	491.09		
5	2	803	494.81	.002	.965
	3	186	495.83		

ตาราง 63 (ต่อ)

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 5	ค่าที่ได้จากการทดสอบไคร้สคอล-วอลลิส			
		n	Mean Rank	χ^2	p
6	2	804	489.97	1.892	.169
	3	187	521.93		
7	2	803	490.54	1.827	.177
	3	189	521.84		
8	2	796	494.43	.449	.503
	3	186	478.97		
9	2	781	477.48	.671	.413
	3	180	496.28		
10	2	806	496.60	.008	.927
	3	187	498.72		
11	2	811	496.62	.793	.373
	3	189	517.16		
12	2	804	493.52	.324	.569
	3	187	506.65		

จากตาราง 63 แสดงว่าการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละระดับคุณภาพของมาตรฐานที่ 5 ทุกองค์ประกอบ

ตาราง 64 ค่าการทดสอบไคร้สคอล-วอลลิสขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามระดับคุณภาพมาตรฐานที่ 6 ด้านการดำเนินงานศิลปวัฒนธรรม

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 6	ค่าที่ได้จากการทดสอบไคร้สคอล-วอลลิส			
		n	Mean Rank	χ^2	p
1	1	164	453.42	4.195	.123
	2	708	499.64		
	3	104	468.00		
2	1	162	480.37	.760	.684
	2	712	493.57		
	3	103	470.95		

ตาราง 64 (ต่อ)

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 6	ค่าที่ได้จากการทดสอบไคร้สคอล-วอลลิส			
		n	Mean Rank	χ^2	p
3	1	166	500.48	2.653	.265
	2	720	500.59		
	3	104	452.30		
4	1	165	490.62	1.433	.489
	2	721	501.51		
	3	105	466.63		
5	1	165	491.67	1.716	.424
	2	720	500.58		
	3	104	461.65		
6	1	164	462.99	2.854	.240
	2	722	504.40		
	3	105	489.77		
7	1	165	511.43	.538	.764
	2	722	493.47		
	3	105	493.89		
8	1	164	502.70	.361	.835
	2	713	490.14		
	3	105	483.28		
9	1	157	466.08	.543	.762
	2	700	483.99		
	3	104	483.42		
10	1	166	513.17	2.599	.273
	2	722	499.08		
	3	105	457.11		
11	1	166	524.25	1.379	.502
	2	729	495.61		
	3	105	496.88		
12	1	166	491.76	.506	.776
	2	721	499.40		
	3	104	479.16		

จากตาราง 64 แสดงว่าการจัดอันดับค่าเฉลี่ยในองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพไม่มี
ความแตกต่างกันในแต่ละค่าระดับคุณภาพของมาตรฐานที่ 6 ทุกองค์ประกอบ

เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่งมีค่าระดับมาตรฐานในการประเมินคุณภาพ
การศึกษาตามมาตรฐานที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ อยู่ในระดับ 2 คือ ระดับปานกลาง และ
มาตรฐานที่ 8 ด้านการประกันคุณภาพภายใน อยู่ในระดับ 3 คือ ระดับสูง เพียงระดับเดียว ทำให้
ไม่สามารถวิเคราะห์การจัดอันดับค่าเฉลี่ยในองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพว่ามีความแตกต่างกัน
ได้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สาระสำคัญของการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีดังนี้

1.1 กำหนดองค์ประกอบและสาระในแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพจำนวน 11 องค์ประกอบ และสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพจำนวน 128 สาระ นำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบและสาระในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย และมีข้อความปลายเปิดสำหรับแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 48 คน จากนั้นผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบและสาระขององค์ประกอบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตั้งแต่ร้อยละ 80 และข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิดที่มีผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเพิ่มเติม นำมาสรุปกำหนดเป็นองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ได้จำนวน 10 องค์ประกอบ และสาระขององค์ประกอบจำนวน 108 สาระ

1.2 ศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยนำผลศึกษาในขั้นตอนที่ 1.1 มาจัดทำเป็นแบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามการปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบและสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือนุเคราะห์ในสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวนรวม 1,001 คน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. ระหว่างปีการศึกษา 2544 – 2546 จำนวน 10 แห่ง ได้แก่

- 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) มหาวิทยาลัยมหิดล 4) มหาวิทยาลัยศิลปากร 5) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 6) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 7) มหาวิทยาลัยบูรพา 8) สถาบัน

เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 9) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และ 10) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงสำรวจ ได้องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพรวม 12 องค์ประกอบ และสาระขององค์ประกอบจำนวน 105 สาระ

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยการกำหนดค่าระดับการประเมินคุณภาพการศึกษาสถาบันอุดมศึกษา ด้วยการวิเคราะห์และประเมินจากรายงานการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 10 แห่ง ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Z-score) ประเมินระดับคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย จากนั้นนำผลศึกษาในขั้นตอน 1.2 (Factor Scores) มาวิเคราะห์ร่วมกัน โดยใช้การทดสอบครัสคาล-วอลลิส (Kruskal-Wallis Test) และการทดสอบแมน-วิทนี ยู (Mann-Whitney U Test)

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่ามีองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 12 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ สาระองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพประกอบด้วย มีการส่งเสริมกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง มีการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพของหน่วยงาน ให้กับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความคิดริเริ่มในโครงการต่าง ๆ ด้านการปรับปรุงคุณภาพ มีการศึกษาจุดอ่อนและการตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบคุณภาพ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการโครงสร้างองค์การ และการกระจายอำนาจ ให้คล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการแสวงหาความรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำจุดอ่อนและผลการตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงาน มาปรับปรุงงานของหน่วยงาน มีการสร้างความมั่นใจ ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นหมู่คณะ และมีการสร้างระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2 ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สาระองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพประกอบด้วย มีการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นให้กับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง มีวิธีการวัดและประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของหน่วยงาน มีข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการดำเนินการ ที่เป็นความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ชัดเจน มีการปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการจัดการศึกษา และการบริการที่มี

ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบและแนวทางการดำเนินการเพื่อบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแบบเชิงรุก มีการสร้างความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงความต้องการ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการได้รับการบริการที่มีคุณภาพจากหน่วยงาน มีการลงทุนในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมเพื่อการบริหารผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการเน้นความร่วมมือของบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีบรรยากาศองค์การที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนหรือการบริการ มีการยอมรับสิ่งที่บุคลากรปรับปรุงงานของตนให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการศึกษาปัญหาหรือการตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติงานในส่วนใดที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการนำปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไข และมีการจัดการกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนให้ตรงความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สารองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ

ประกอบด้วย มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่ชัดเจน มีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการศึกษาต่อให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน มีรูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาเชิงวิชาการ การศึกษาต่อ ฯลฯ มีการจัดโปรแกรมการให้ความรู้และพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ มีการวางแผนการฝึกอบรมและการศึกษาต่อของบุคลากร ตามความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และถือเป็นส่วนสำคัญของระบบคุณภาพ มีวิธีการกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมและความจำเป็น ในการเข้ารับการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ มีการประเมินบุคลากร ทั้งก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ มีการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมหรือหลักสูตรการศึกษาที่จัดให้บุคลากร ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและหน่วยงาน มีการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการสร้างแรงจูงใจตามความเหมาะสม เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยการให้การฝึกอบรมด้านคุณภาพ

1.4 ด้านการประเมินคุณภาพ สารองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพประกอบด้วย

มีการกำหนดแนวทางการประเมินด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพของหน่วยงาน มีการสร้างวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินคุณภาพการศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร มีการแจ้งผลการประเมินคุณภาพให้ผู้บริหารของหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง มีระบบการประเมินคุณภาพที่เน้นการประเมินการสอน การวิจัย หลักสูตร ประสพการณ์ผู้เรียน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักของหน่วยงาน มีการนำผลการประเมินคุณภาพมาปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลเพื่อหาข้อบกพร่องของระบบการประเมิน

คุณภาพการศึกษาของหน่วยงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น มีการประเมินผลการจัดการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ และเป็นที่ยอมรับของสังคมวิชาการ มีการใช้สารสนเทศ เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงและหลักฐานในการประเมินคุณภาพของหน่วยงาน และมีการกำหนดปณิธาน นโยบาย พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับมาตรฐาน การประเมินคุณภาพการศึกษาของประเทศ

1.5 ด้านการยกย่องและการให้รางวัล สารองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ

ประกอบด้วย มีกระบวนการเพื่อการคัดเลือกบุคคลผู้สมควรได้รับการยกย่องและการให้รางวัล โดย เน้นให้บุคลากรของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือก มีกระบวนการประเมินและคัดเลือกผู้ได้รับการยกย่องและการให้รางวัลที่เหมาะสม โปร่งใส และใช้เกณฑ์การตัดสินที่ชัดเจน ในการพิจารณา บุคคลที่จะได้รับการยกย่องและให้รางวัล มุ่งเน้นการพิจารณาที่ผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ มากกว่าการ พิจารณาที่ตัวบุคคลหรือมูลค่าของรางวัล มีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ข้อกำหนด มาตรฐาน และช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สำหรับการพิจารณาบุคคลที่จะได้รับการยกย่องและ การให้รางวัล มีแนวทางการปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ และความเชื่อของบุคลากรเกี่ยวกับ ผลตอบแทนที่ดีที่จะได้รับจากการปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงาน มีแนวทางการปฏิบัติ เพื่อ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงาน และมีการยกย่องและให้รางวัลคุณภาพกับผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

1.6 ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ สารองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ

ประกอบด้วย มีการใช้หลักการของการคิดเชิงระบบ เพื่อพัฒนาการทำงานของหน่วยงานทุกส่วน แทนการพัฒนาเฉพาะบางส่วน มีการตรวจสอบ ประเมิน และติดตามผลการปฏิบัติงานทุกส่วนของ หน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพ มีการศึกษาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน โดย คำนึงถึงความสัมพันธ์และการบูรณาการขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีการ กำหนดแนวทางการสื่อสารระหว่างสมาชิกในหน่วยงานด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ของหน่วยงาน มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานด้านการประกันคุณภาพ มีการ สนับสนุนและพัฒนาคณะทำงานด้านต่างๆ ตามภารกิจของหน่วยงาน มีการจัดเก็บรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ในการสนับสนุน ให้บุคลากรได้เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการและการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีการจัดสรรทรัพยากรใน องค์การได้อย่างเหมาะสมกับการพัฒนาระบบคุณภาพ และมีแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ในการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน

1.7 ด้านการทำงานเป็นทีม สารองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพประกอบด้วย มีการ สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะทำงาน ทั้งด้านงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงาน มีการใช้สารสนเทศเพื่อเอื้อต่อการทำงานของคณะทำงาน มีการสร้างความร่วมมือในการ ทำงานระหว่างหน่วยงาน ในลักษณะการข้ามสายงาน มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็น คณะทำงานแต่ละงาน เพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

ให้กับบุคลากรที่ร่วมเป็นคณะทำงาน มีระบบการตอบแทนหรือการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคลากร ที่ร่วมกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำคณะทำงานแต่ละงานมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร และสรุปเป็นมติในการดำเนินงานแต่ละงาน และมีการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน

1.8 ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ สารองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วย มีการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านคุณภาพของหน่วยงาน มีการกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา มีแผนกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพ มีการใช้หลักการ SWOT หรือวิธีอื่นที่เหมาะสมในการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานเป็นระยะๆ และมีการสนับสนุนบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพ

1.9 ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง สารองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วย มีการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานส่วนใดที่เป็นปัญหาของหน่วยงาน และค้นหาว่าเกิดปัญหาอะไรกับการปฏิบัติงานในส่วนนั้น มีการใช้หลักการวัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำเป้าหมาย แผนและโครงการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบงานอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดพันธกิจ และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมของหน่วยงานที่เป็นการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว มีการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และมีการใช้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน ประกอบการปฏิบัติงาน

1.10 ด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน สารองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วย มีการใช้แนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยใช้เหตุผล มีการเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรในหน่วยงาน มีการเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง ไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง และไปสู่ระดับปฏิบัติการ ที่เหมาะสม มีการจัดสรรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา นั้น มีการใช้แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ และมีการใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของหน่วยงาน และการจัดหาข้อมูลเพิ่มเติม ประกอบการตัดสินใจในการบริหารหน่วยงาน

1.11 ด้านการรับรู้ของบุคลากร สารองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพประกอบด้วย บุคลากรในหน่วยงาน รับรู้บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน บุคลากรในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และมีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานและกำหนดตัวบุคลากรที่ชัดเจน

1.12 ด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ สารองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ

ประกอบด้วย มีการควบคุมการจัดทำเอกสารกำกับการดำเนินงานด้านคุณภาพของหน่วยงาน มีการจัดทำคู่มือคุณภาพของหน่วยงาน และมีการบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพของหน่วยงาน

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และมีอันดับค่าเฉลี่ยแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพแตกต่างกันตามค่าระดับคุณภาพการศึกษา ดังนี้

2.1 องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต และมีความแตกต่างระหว่างค่าอันดับเฉลี่ยอย่างมีนัยสำคัญในด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน ด้านการรับรู้ของบุคลากร และด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ โดยทุกองค์ประกอบที่มีคุณภาพการศึกษาระดับปานกลางจะมีค่าอันดับเฉลี่ย (Mean Rank) มากกว่าค่าอันดับเฉลี่ยของคุณภาพการศึกษาในระดับมาก

2.2 องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานด้านการเรียนรู้ และมีความแตกต่างระหว่างค่าอันดับเฉลี่ยขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการรับรู้ของบุคลากรเพียงด้านเดียว โดยระดับคุณภาพการศึกษาในระดับปานกลางมีค่าอันดับเฉลี่ยน้อยกว่าค่าอันดับเฉลี่ยของคุณภาพการศึกษาในระดับมาก

2.3 องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และมีความแตกต่างระหว่างค่าอันดับเฉลี่ยขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน ด้านการรับรู้ของบุคลากร และด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ โดยทุกองค์ประกอบที่มีคุณภาพการศึกษาระดับปานกลางจะมีค่าอันดับเฉลี่ย (Mean Rank) มากกว่าค่าอันดับเฉลี่ยของคุณภาพการศึกษาในระดับมาก

2.4 องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ และมีความแตกต่างระหว่างค่าอันดับเฉลี่ยขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน ด้านการรับรู้ของบุคลากร และด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ

ผลการทดสอบที่สะท้อนเพื่อหาค่าความสัมพันธ์และความแตกต่างระหว่างค่าอันดับเฉลี่ยขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับค่าระดับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ในระดับน้อยและระดับมาก มีความสัมพันธ์และส่งผลทำให้เกิดความแตกต่างของค่าอันดับเฉลี่ยขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ด้านการรับรู้ของบุคลากร และด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ โดยทุกองค์ประกอบที่มีคุณภาพการศึกษาระดับน้อยจะมีค่าอันดับเฉลี่ย (Mean Rank) มากกว่าค่าอันดับเฉลี่ยของคุณภาพการศึกษาในระดับมาก ส่วนผลการทดสอบในระดับระดับปานกลางและระดับมาก มีความสัมพันธ์และส่งผลทำให้เกิดความแตกต่างของค่าอันดับเฉลี่ยขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน ด้านการรับรู้ของบุคลากร และด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ โดยทุกองค์ประกอบที่มีคุณภาพการศึกษาระดับปานกลางจะมีค่าอันดับเฉลี่ย (Mean Rank) มากกว่าค่าอันดับเฉลี่ยของคุณภาพการศึกษาในระดับมาก

2.5 องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพที่ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีดังนี้ องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ด้านการยกย่องและการให้รางวัล และด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง กับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการยกย่องและการให้รางวัล ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน และด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ กับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการยกย่องและการให้รางวัลกับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการยกย่องและการให้รางวัล กับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้ง 12 องค์ประกอบ กับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

อภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผล ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและจากการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ

มี 12 ด้าน ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการยกย่องและการให้รางวัล ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน ด้านการรับรู้ของบุคลากร และด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ การที่ผลการศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพจำนวน 12 ด้านดังกล่าว อาจเนื่องจากแนวทางการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินงานในแต่ละภารกิจหลักทั้ง 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการยึดหลักการมุ่งสู่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามกฎกระทรวงของกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาให้สนองตอบต่อนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะวิชาและสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะองค์ประกอบคุณภาพการศึกษา 9 องค์ประกอบ และมีการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ตามระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาตามตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา ด้วยกฎกระทรวงดังกล่าวซึ่งเป็นการรายงานและประเมินคุณภาพการศึกษาภายในในลักษณะการพิจารณาจากกระบวนการหรือการปฏิบัติงาน ได้ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกโดย สมศ. ซึ่งกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน 8 มาตรฐาน 28 ตัวบ่งชี้ เพื่อเป็นการวัดประเมินคุณภาพการศึกษาในลักษณะการประเมินผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่ได้ เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะพบว่าเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดและมาตรฐานของการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งได้รับนโยบายดังกล่าวมากำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายกระบวนการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาที่ยึดถือปฏิบัติกันอยู่ในปัจจุบันจึงสะท้อนออกมาในรูปแบบขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้ง 12 ด้านที่ได้จากการศึกษาในงานวิจัยนี้สอดคล้องอยู่ในการปฏิบัติงานทุกอย่างของบุคลากร

นอกจากนี้อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษามีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ ในการดำเนินการให้บรรลุภารกิจหลักทั้ง 4 ประการ ร่วมกับการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและในระดับสากล รวมทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากรทั้งทางด้านงบประมาณ บุคลากร สถานที่ และทรัพยากรอื่นๆ ที่สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะต้องใช้ในการดำเนินงานในแต่ละด้าน ทำให้แต่ละสถาบันต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า มีความเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด มีการปรับรูปแบบการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองที่ลดลงซึ่งเป็นไปตามแนวคิดและหลักการของการจัดการคุณภาพ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่ระบบคุณภาพมากขึ้น โดยจะเห็นได้ว่าการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการจัดการคุณภาพการศึกษา รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตลอดจนการพัฒนาเกณฑ์และดัชนีชี้วัดเพื่อการประเมินคุณภาพ

การศึกษา การกำหนดเป็นนโยบายยึดถือปฏิบัติตามรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถาบัน มีการจัดทำคู่มือคุณภาพที่เปรียบเสมือนเป็นแผนแม่บทในการกำหนดรูปแบบ วิธีการ และเกณฑ์ การประเมินคุณภาพการศึกษาจากผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งการนำมาตรฐานคุณภาพ ที่มีอยู่มาเป็นแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติงานของสถาบัน เช่น มาตรฐาน ISO และมาตรฐานการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นต้น แต่ภายใต้รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งของระบบคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่แตกต่างกัน เมื่อนำมาวิเคราะห์ จะพบว่ามีคุณสมบัติคล้ายกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพทั้ง 12 ด้านที่ได้จากการศึกษานี้ และเป็นแนวทางที่บุคลากรทุกสถาบันยึดถือปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ คุณภาพ การศึกษา ความสามารถในการแข่งขันทางการศึกษา และการสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของ สถาบันอุดมศึกษาและมาตรฐานการศึกษาจากผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สังคม และองค์กรอื่นๆ ทั้งภายใน ประเทศและต่างประเทศ

นอกจากนี้อาจเป็นเพราะแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางตามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพที่ศึกษาได้จาก สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 12 ด้านนี้ จะพบว่าถูกสร้างเป็นค่านิยมพื้นฐานสืบทอดจนกลายเป็นวัฒนธรรม องค์การที่เน้นเรื่องคุณภาพของผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยพบว่าสถาบันอุดมศึกษาที่เริ่มพัฒนา รูปแบบของระบบคุณภาพการศึกษา กำหนดเป็นนโยบาย และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติโดยความ ร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในสถาบัน ส่งผลทำให้บุคลากรของสถาบันโดยรวมได้รับรู้และยึดถือเป็น แนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายการสร้างคุณค่าของคุณภาพงานในด้านการจัดการศึกษา ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ และด้านอื่นๆ เป็นการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นภายในอย่าง ค่อยเป็นค่อยไปตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาจากงานวิจัยนี้จึงเป็น การสะท้อนให้เห็นแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบของ องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ซึ่งแต่ละแห่งนั้นอาจจะมียุทธศาสตร์ประกอบที่แตกต่างกันตามบริบทและ คุณลักษณะของหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิดของโอกแลนด์ (Oakland, 2000 : 81-91) ที่ว่าระบบ คุณภาพเกิดจากองค์ประกอบในองค์การหลายๆ องค์ประกอบที่ร่วมกันดำเนินการ และแนวคิด ของเลวิส และสมิธ (Lewis; & Smith, 1994 : 123) ที่กล่าวไว้ว่า การสร้างคุณภาพในองค์การจะมี วัฒนธรรมองค์การที่หลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทาง โดยจะส่งผลต่อการปรับปรุง คุณภาพเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ ในทำนองเดียวกับเบสเทอร์ฟิลด์ และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999 : 20) ที่ให้แนวคิดไว้ว่าวัฒนธรรมคุณภาพเป็นค่านิยมและแนวคิดหลักที่ส่งเสริม พฤติกรรมการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยแต่ละองค์การจะมีความต้องการในการสร้างค่านิยมของ ตนเองขึ้นมา ในขณะที่โกเอช และเดวิส (Goetsch; & Davis, 2000 : 153; 2001 : 30) ได้กล่าวไว้ ว่าวัฒนธรรมคุณภาพมาจากค่านิยมขององค์การที่เป็นผลจากสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมในการสร้าง และปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของพันธ์ศักดิ์ พลสารมัย (2540 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการ

บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่ากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การที่เหมาะสม 8 ด้าน คือ การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การสร้างทีมดำเนินงาน การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ กำหนดระบบรางวัล การกำหนดแผนการดำเนินงาน การดำเนินการจัดตั้งทีมงานย่อย การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน และการรายงานผลและกำหนดรางวัล และสอดคล้องกับงานวิจัยของสมหญิง ลมูลพัทตร์ (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ พบว่าองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพควรประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากรและการปรับปรุงคุณภาพงาน ความมุ่งมั่นของผู้นำ การมุ่งเน้นผู้ให้บริการ การวางแผนกลยุทธ์คุณภาพ และการทำงานเป็นทีม ในขณะที่งานวิจัยของดีเทอร์ต; ซิลเดอ์; และคูเดค (Detert; Schroeder; & Cudeck. 2002) ที่ศึกษาการวัดวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพในสถานศึกษา: การพัฒนาและความเที่ยงตรงของการสำรวจวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพในสถานศึกษา พบว่าวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพมี 5 ด้าน คือ การมุ่งประเดิมผู้เรียน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของผู้สอนและความร่วมมือ การตัดสินใจโดยใช้อำนาจข้อมูล และการมุ่งประเดิมที่ระบบ

2. การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลเป็นรายด้าน ดังนี้

2.1 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำด้านคุณภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จของคุณภาพการดำเนินงานในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษานั้นผู้นำซึ่งได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดีและผู้บริหารหน่วยงานระดับต่างๆ จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งการริเริ่มและมีการประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างเพื่อสร้างความเชื่อให้กับบุคลากรของสถาบันในเรื่องคุณภาพผ่านทางกรกระทำ และยังคงว่าการสร้างระบบคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาต้องเริ่มด้วยการทำความเข้าใจในปรัชญาของหลักการของระบบคุณภาพ ก่อนจะกำหนดเป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ การถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดเป็นนโยบาย แผนปฏิบัติงานตามระยะเวลาต่างๆ ที่เหมาะสม และจำเป็นต้องมีการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานในการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์เพื่อประเมินคุณภาพของการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องและให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษา จะเห็นได้ว่ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบคุณภาพเหล่านี้เป็นภารกิจของผู้นำสถาบันอุดมศึกษาในการสร้าง

ระบบคุณภาพขึ้นภายในสถาบันที่เรียกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ยังรวมถึงการให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินการทั้งหมด ได้แก่ ด้านงบประมาณ บุคลากร สถานที่ และการให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ ทั้งการยกย่องและการให้รางวัลกับหน่วยงานหรือบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาระบบคุณภาพและปฏิบัติงานประจำได้อย่างมีคุณภาพบรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้นำในสถาบันอุดมศึกษามีการสร้าง ความเข้าใจและความมั่นใจให้กับผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง มีการรับฟังเสียงสะท้อน มีความเข้าใจในความคิด ความรู้สึกและท่าทีของผู้เรียน บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอีกด้วย ดังที่เบสเตอร์ฟิลด์ และคณะ (Besterfield; et al. 1999 : 15-19) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำคุณภาพไว้ว่าคุณภาพเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้นำที่ต้องแสดงถึงภาวะผู้นำในการบรรลุผลสำเร็จ โดยรับฟังข้อมูลจากบุคลากรทั้งหมดเพื่อนำมากำหนด ค่านิยมร่วม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายคุณภาพ พัฒนาแผนกลยุทธ์ระยะยาวที่มีเป้าหมายและโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพเป็นรายปีที่ตรงตามวัตถุประสงค์ สร้างแผนการศึกษาและการอบรมโดยรวม หาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในสิ่งที่ไม่มีความดี ความเหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่ของงานนั้นและติดตามตรวจสอบ จัดทำโครงการที่ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ริเริ่มโครงการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือหลายขอบเขตงาน ที่เรียกว่าทีมงาน และคอยติดตามความก้าวหน้าของงานที่ทีมงานปฏิบัติ และริเริ่มหรือปรับปรุงระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

นอกจากนี้อาจเป็นเพราะผู้นำสถาบันอุดมศึกษาต้องมีความเข้มแข็งและมุ่งมั่นจริงจังต่อการดำเนินการสร้างระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา และเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพและกระบวนการคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษานั้นให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี สร้างความร่วมมือร่วมใจในการสร้างระบบคุณภาพทางการศึกษาและคุณภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลร่วมกันซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จของสถาบันโดยส่วนรวม ดังจะเห็นได้จากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทั้งหมดเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกเป็นกลุ่มแรก สถาบันเหล่านี้ส่วนมากจะมีรองอธิการบดี หรือผู้ช่วยอธิการบดี หรือผู้บริหารหน่วยงานในชื่ออื่น ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยหรืออธิการบดี และมีหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเป็นการกึ่งหนึ่งของการสร้างระบบคุณภาพการศึกษาและสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำด้านคุณภาพของสถาบันในความเข้าใจและริเริ่มด้านการพัฒนาระบบคุณภาพ รวมทั้งการพัฒนากลไกที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบและประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน จนสามารถเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความพร้อมในการรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก และหากผู้นำของสถาบันเหล่านี้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะเป็นแนวทางไปสู่การสร้างและสืบทอดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาได้ต่อไปในอนาคต ความสำคัญของภาวะผู้นำด้านคุณภาพยังมีส่วนต่อความสำเร็จของการสร้างระบบคุณภาพและวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา กล่าวคือ

ภาวะผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นของการทำให้เกิดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านอื่นๆ ตามมา เพราะภาวะผู้นำด้านคุณภาพจะต้องเป็นผู้ริเริ่มในการดำเนินการและสนับสนุนให้มีการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างระบบคุณภาพในสถาบัน ดังที่เลวิส; และสมิธ (Lewis; & Smith. 1994 : 114-115) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ คือ การเสนอวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต เป็นการใช้พลังสติปัญญาในการชักจูงโน้มน้าวให้กับชุมชน หรือการสร้างวัฒนธรรมโดยใช้สติปัญญา ให้เห็นถึงสภาพที่เป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ การปฏิบัติ และการยินยอมปฏิบัติตามของสมาชิกในสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับการสร้างและปรับปรุงระบบคุณภาพ หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าภาวะผู้นำด้านคุณภาพเป็นศูนย์กลางของการจัดการโดยเป็นการเริ่มต้นการปรับปรุงคุณภาพในการจัดการระดับกลยุทธ์

นอกจากนี้ผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ยังเป็นที่คาดหวังอย่างสูงของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบัน นอกจากความคาดหวังว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างระบบคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาแล้ว ยังมีความคาดหวังว่าผู้นำของสถาบันจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านวิชาการ การบริหาร และด้านอื่นๆ ที่ได้รับความไว้วางใจในการนำสถาบันมุ่งไปสู่การเป็นสถาบันที่มีความพร้อมและความเป็นเลิศด้านวิชาการ การบรรลุผลสำเร็จของสถาบันเพื่อความเป็นเลิศจะเน้นความสำคัญของภาวะผู้นำด้านคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นลำดับแรก สอดคล้องกับการที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้เสนอเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาได้ทราบและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ โดยผู้บริหารต้องมีบทบาทในการกำหนดและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในเรื่องค่านิยม ทิศทาง ความคาดหวังด้านผลการดำเนินการของสถาบัน เน้นความสำคัญการเรียนรู้ของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรมากขึ้น การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัว และการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ภายในสถาบัน รวมทั้งการประเมินความสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2546 : 34-36) และยังสอดคล้องกับฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 5-7; 137-141) ที่กล่าวว่า หลักการและแนวคิดในการนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ประเด็นวัฒนธรรมเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาต้องการภาวะผู้นำในฐานะผู้สร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมคุณภาพ บทบาทภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการนำสถาบันในการสร้างคุณภาพ ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างให้เห็นถึงความเชื่อในเรื่องคุณภาพ การสร้างความยั่งยืนแห่งการเปลี่ยนแปลงและให้การสนับสนุนทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการสร้างระบบคุณภาพ ผู้นำที่มีความเข้มแข็งในคุณภาพจะเป็นผู้พัฒนาและสร้างระบบคุณภาพขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษา ทำนองเดียวกับเคลแมน (Keleman. 2003 : 127-136) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมคุณภาพประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การมุ่งความพึงพอใจของลูกค้า และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมคุณภาพ แต่หากต้องการให้วัฒนธรรมคุณภาพเริ่มและดำรงอยู่ได้ตลอดจนมีบรรยากาศองค์การในการดำเนินการด้านคุณภาพที่ดีจำเป็นต้องมีปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีบทบาทสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนคุณภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมหญิง ลมูลพัทตร์ (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษา

ตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ พบว่าความมุ่งมั่นของผู้นำเป็น ตัวชี้วัดที่สำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของประพันธ์ โจรนจันทร์ (2543 : บทคัดย่อ) ที่ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบ คุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ กิจกรรมในระบบคุณภาพ สภาพแวดล้อมในองค์กร การเพื่ปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของอาทิตย์า ดวงมณี (2540 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษารื่อง การพัฒนาตัว บ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ และ พบว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาควิชาเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งในการนำไปสู่ ความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ และงานวิจัยของ จำเริญรัตน์ เจือจันทร์ (2543 : 176) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาดัชนีบ่งชี้คุณภาพด้านวิชาการของ มหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ดัชนีบ่งชี้คุณภาพด้านวิชาการที่มีระดับดีมากจำนวน 2 ดัชนี จาก 16 ดัชนี ได้แก่ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เน้นย้ำความเป็นเลิศ ในขณะที่นารี อาแว (2545 : 161-162) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของ หัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ ด้านการ ติดต่อดสื่อสาร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา

2.2. การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการ สนับสนุนการเรียนรู้ และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาจเป็นเพราะภารกิจหลักประการแรกของ สถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต รวมทั้งคุณภาพของบัณฑิต เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องและ สัมพันธ์กับการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาให้ความสนใจ รับฟังความคิดเห็นและเข้าใจในความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็น แนวทางการปฏิบัติงานและทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ด้วยรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นสิ่งที่สะท้อนแนวทาง การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบัน อุดมศึกษา เช่น มีการสำรวจข้อมูลความพึงพอใจในการใช้บัณฑิตของสถานประกอบการและ ทิศทางการจัดการศึกษาของสถาบัน กำหนดให้มีช่องทางในการร้องเรียนหรือเสนอความคิดเห็นจาก ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบัน เป็นต้น นอกจากนี้ ด้วยแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดการศึกษาด้วยการเน้น ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องกำหนดกระบวนการจัดการเรียน การสอนที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน มีการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม และช่วยเสริมสร้างความรู้ให้กับผู้เรียนได้มีความเข้าใจในเนื้อหาที่เรียนรู้มากขึ้น รวมทั้งการปรับปรุง กระบวนการเรียนรู้ ปรับปรุงหลักสูตร การบริหารและการบริการทางการศึกษา อย่างต่อเนื่อง และ ประการสำคัญคือทำให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการพัฒนา

สถาบันอุดมศึกษามากขึ้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ว่า การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นจุดมุ่งหมายหลักประการหนึ่งของการจัดการคุณภาพ (Frazier. 1997 : 11-12; เรื่องวิทยุ เกษสุวรรณ. 2545 : 400 ; อ้างอิงจาก Tsang; & Antony. 2001 : หน้า 133-135; Goetsch; & David. 2001 : 45) การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยถือว่าผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญที่สุดตามหลักการการจัดการคุณภาพ จึงเป็นแนวทางการจัดการคุณภาพที่สถาบันอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการสร้างระบบคุณภาพ โดยใช้วิธีการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และค่านิยมของกลุ่มผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงวิธีที่แต่ละสถาบันจะดำเนินงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง การสร้างความพึงพอใจและความภาคภูมิใจจะเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับ และเป็นหนทางนำไปสู่การขยายตัวของการจัดหลักสูตรและการบริการทางการศึกษา และยังสอดคล้องกับการที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546 : 44-47 ; 59-63) ได้กำหนดการดำเนินการด้านคุณภาพในส่วนของการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ให้สถาบันอุดมศึกษายึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน

ในส่วนของบุคลากรซึ่งเป็นการเน้นที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในสถาบันอุดมศึกษา อาจเป็นเพราะสถาบันได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้น มีการให้สวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ การสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและบรรยากาศองค์การเพื่อเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การกำหนดปัจจัยที่จะสร้างความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรมากยิ่งขึ้น การให้ความสำคัญกับบุคลากรในกลุ่มต่าง ๆ อย่างทัดเทียมกัน เช่น มีการจัดตั้งสภาข้าราชการ ควบคู่กับสภาคณาจารย์ เพื่อรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่าย การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการวางแผนการกำหนดทิศทางการดำเนินการและพัฒนาสถาบัน เป็นต้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความคิดว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานในสถาบันอุดมศึกษาไปสู่การปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมคุณภาพนั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงเจตคติและวิธีการทำงานของอาจารย์และบุคลากรทั้งสถาบันที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากการสร้าง ความเข้าใจและปลูกฝังแนวคิดในเรื่องนี้ ยังต้องหากุญแจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกาปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร รวมทั้งการสร้าง ความพึงพอใจ แรงจูงใจตลอดจนขวัญและกำลังใจกับบุคลากรเป็นแนวทางหนึ่งที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดเป็นนโยบายและมีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับวิฑูรย์ สิมะโชติ (2541 : 175-182) ที่กล่าวว่าความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องคือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา ในทำนองเดียวกันผลการวิจัยของสมหญิง ลมูลพัทธุ์ (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ พบว่า การมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ เป็นตัวชี้วัดหนึ่งขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของดีเทอร์; ชโรเดอร์; และคูเดค (Detert; Schroeder; & Cudeck. 2002) เรื่อง การวัดวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพในสถานศึกษา ที่พบว่า รูปแบบของวัฒนธรรมคุณภาพ การจัดการคุณภาพสำหรับสถานศึกษามี 9 รูปแบบ และการมุ่งประเด็นผู้เรียน (Customer Focus) เป็นรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพันธ์ศักดิ์ พลสารมัย (2540 :

บทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การที่เหมาะสม

2.3 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาจเป็นเพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาสถาบันโดยตรง เพราะถือว่าคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา การที่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมจะมีส่วนช่วยในการพัฒนากิจการของสถาบันได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะส่งผลต่อการผลิตบัณฑิตซึ่งเป็นภารกิจหลักประการแรกของสถาบันอุดมศึกษา และสนองต่อการพัฒนาประเทศโดยรวมตามมา การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งในระดับสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันเองและการแข่งขันของประเทศในระดับสากล การมีบุคลากรที่มีคุณภาพยังส่งผลต่อการพัฒนาความรู้ทางวิชาการแขนงต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดกับสังคมและประเทศชาติโดยรวม ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาส่วนมากจึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การเพิ่มแรงจูงใจ ตลอดจนการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้เพื่อการพัฒนาสถาบันต่อไป ดังที่สไมน อัสวภูมิ (2542 : 134) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพเป็นกลยุทธ์หลักของการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 68-69) ที่เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพ โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ แนะนำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือและการจัดเก็บข้อมูล การพัฒนาเพื่อการสนับสนุน การพัฒนาผู้นำทีมงาน การบริการลูกค้า และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นไปยังการปรับปรุงคุณภาพในทุกหัวข้อการอบรม

นอกจากนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพนั้น ต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ การให้ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐาน ตลอดจนการสร้างเสริมประสบการณ์และทักษะในการจัดการคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้ความเข้าใจตรงกัน ในส่วนของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีความมั่นใจว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพจะเป็นส่วนหนึ่งของ

นโยบายคุณภาพ โดยการกำหนดนโยบายคุณภาพจะต้องมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพของสถาบัน และอาจมีสาเหตุมาจากความจำเป็นอื่นๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษา เช่น บุคลากรยังต้องประสบการณ์ในเรื่องคุณภาพ ต้องการสร้างทีมงานที่ดีทางด้านคุณภาพ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของโอมาโซนุ; และรอส (Omachonu; & Ross. 1995 : 79) ที่ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมในรูปแบบของค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของบุคลากรในองค์กรโดยมีองค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพประการหนึ่ง คือ มีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ ระดับขององค์กรต้องได้รับการอบรมให้ทราบเกี่ยวกับกระบวนการ การบูรณาการ และการใช้เครื่องมือ และวิธีการแก้ไขปัญหาค่าเป็นต้องใช้ในการระบบการจัดการคุณภาพ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานประการหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของครูกแซงค์ (2000 : 171) เรื่อง การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพภายในคณะพยาบาลศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา พบว่าความต้องการการศึกษาและการฝึกอบรมในการตรวจสอบคุณภาพให้กับบุคลากรทุกคน เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสมหญิง ลมูลพัทตร์ (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ พบว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญ โดยการจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในด้านกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพและวิทยาการใหม่ๆ การวางแผนและจัดโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และงานวิจัยของพันธ์ศักดิ์ พลสารมัย (2540 : บทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่พบว่า การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เหมาะสมกระบวนการหนึ่ง ในขณะที่สุรา อาจณรงค์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับคุณภาพบริการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการบริการงานพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ประการหนึ่งคือ การได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบคุณภาพการบริการพยาบาล และยังสอดคล้องกับพงษ์วิฑูรย์ วิวัณ (2546 : 82) ที่ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะทางจิตที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่าบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมในด้านการประกันคุณภาพการศึกษามากจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษามากกว่าบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมในด้านการประกันคุณภาพการศึกษาน้อย

2.4 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการประเมินคุณภาพ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการประเมินคุณภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังพบว่ามี ความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และ

ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาจเป็นเพราะผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาตระหนักว่าการติดตามประเมินผลเป็นกลไกสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะผู้รับผิดชอบในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในสถาบันมักจะใช้การประเมินผลและการตรวจสอบเป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพของหน่วยงาน รวมทั้งการประเมินความพร้อม การเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถของการแข่งขัน ดังจะเห็นได้จากการดำเนินกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพ คือ การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) ที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งกำหนดเป็นนโยบาย และให้ยึดถือปฏิบัติเป็นกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของสถาบัน และยังเป็นแนวทางหนึ่งในการวัดวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาส่วนมากให้ความสำคัญกับการใช้การประเมินคุณภาพเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการดำเนินการกับเกณฑ์มาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้นภายในสถาบันเอง หรือเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรอื่นกำหนดไว้ ดังที่โอคแลนด์ (Oakland, 2000 : 110) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินตนเองจะทำให้เข้าใจในความแตกต่างระหว่างจุดแข็งกับส่วนที่ต้องปรับปรุง โดยมุ่งเน้นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร กระบวนการ และประสิทธิภาพ ในองค์การที่ประสบความสำเร็จถือได้ว่าการประเมินตนเองเป็นกิจกรรมตามปกติที่ต้องปฏิบัติ

นอกจากนี้การที่สถาบันอุดมศึกษา มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องทุกปีและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาได้รับการถ่ายทอดความรู้และสร้างจิตสำนึกด้านการเตรียมการและการยอมรับการประเมินคุณภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น จนถือว่าการประเมินคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามภารกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพของหน่วยงาน ประกอบกับแนวทางการประเมินตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา และเป็นเทคนิคการประเมินที่เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545 : 321) ที่ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าการจัดการคุณภาพอาศัยเทคนิคการประเมินผลและการตรวจสอบเป็นเครื่องมือช่วยประเมินความพร้อม เปรียบเทียบการทำตามเกณฑ์มาตรฐาน กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและแสวงหาการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮับบาร์ด (Hubbard, 1994 : 135-141) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมคุณภาพที่เป็นค่านิยมในมหาวิทยาลัย กรณีศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐนอร์ทเวสต์มิสซูรี (Northwest Missouri State University) มีปัจจัยด้านการประเมินผลการดำเนินการด้วยการประเมินในทุกขั้นตอน แทนการประเมินแบบดั้งเดิมที่ประเมินเมื่อสิ้นสุดกระบวนการทั้งหมด เพราะการประเมินผลการดำเนินการและดำเนินการปรับการจัดการคุณภาพที่เหมาะสมกับตนเองมีความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ เบรนแนนและชาร์ (Brennan; & Shah, 2000 : 12-15; 119-123) ที่ให้แนวคิดว่าการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นการประเมินคุณค่าของคุณภาพ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ โดยการประเมินคุณภาพจะมีความแตกต่างกันไปตามระดับของคุณค่าที่มีอยู่เดิมและความตั้งใจในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่สถาบันอุดมศึกษาที่มี

คุณภาพในระดับสูง นอกจากนี้การประเมินคุณภาพทำให้ทราบว่าวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมของสถาบันเป็นอย่างไรและควรปรับเปลี่ยนไปอย่างไร สอดคล้องกับการวิจัยของดีเทอร์ต; ชโรเดอร์; และเมารีล (Detert; Schroeder; & Mauriel. 2000 : 850-863) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การในแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวม พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาองค์การ มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่ศึกษาได้คือการกำหนดเป้าหมายในการวัดผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการจัดการคุณภาพและมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ

2.5 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการยกย่องและการให้รางวัล จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการยกย่องและการให้รางวัลเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาตามภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนที่เป็นสมาชิกของสถาบันนั้น ปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย ด้วยเหตุผลที่ว่าคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ดังนั้นในการปรับปรุงคุณภาพงานในสถาบันอุดมศึกษานั้นจึงมีความจำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มุ่งเน้นคุณภาพอย่างต่อเนื่องด้วย แต่ในทางปฏิบัติแล้วการดำเนินนโยบายการปรับเปลี่ยนดังกล่าวเพียงอย่างเดียวอาจไม่ใช่วิธีการที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องได้อย่างยั่งยืนในสถาบัน จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ด้านอื่นๆ เป็นส่วนประกอบ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ และการจัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อการพัฒนาระบบคุณภาพเป็นแนวทางที่สำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบัน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งจึงให้ความสำคัญต่อแนวทางของระบบการยกย่องและการให้รางวัลกับบุคลากรและหน่วยงานที่มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายคุณภาพของหน่วยงาน ตลอดจนมีการพัฒนา ปรับปรุงระบบงานได้อย่างมีคุณภาพ จะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของหน่วยงานนั้นมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ในภาพรวมจะส่งผลทำให้สถาบันอุดมศึกษาแห่งนั้นประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและมีผลแห่งความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม ดังจะเห็นได้จากการที่รัฐบาลได้มีนโยบายการให้เงินรางวัลที่เรียกว่าโบนัส และรางวัลในรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน รวมทั้งมีการประกาศยกย่องให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่เบอร์ริลล์; และเลดอลเตอร์ (Burrill; & Ledolter. 1999 : 288-306) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ปัจจัยประการหนึ่งที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ คือ การให้การยกย่องและการให้รางวัลกับผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายคุณภาพที่กำหนด และโกเอช; และเดวิส (Goetsch; & Davis. 2001 : 20) ได้กล่าวไว้ว่า การยกย่องชมเชยและการให้รางวัลเป็นพื้นฐานการปรับปรุงคุณภาพ และเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไปสู่วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นคุณภาพ

นอกจากนี้ด้วยเหตุที่แนวคิดด้านการยกย่องและการให้รางวัลเป็นแนวทางที่ส่งเสริมบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ โดยเป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อทำให้เกิดคุณค่าในการสอน การวิจัย การพัฒนาหลักสูตร หรือการปฏิบัติงานทั่วไป และส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การและส่งผลต่อส่วนรวมของสถาบัน เป็นแนวทางในการให้สิ่งตอบแทนกับบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และเป็นกลไกในการขับเคลื่อนระบบการจัดการคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างความภูมิใจ ความพึงพอใจ และผลประโยชน์ให้กับบุคลากร ส่งเสริมความเชื่อที่ว่าประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับการดำเนินการของสถาบันและการปฏิบัติงานของรายบุคคล รวมทั้งทีมงาน ดังนั้นการยกย่องและการให้รางวัลจึงเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งในการสร้างระบบคุณภาพให้เกิดขึ้น จากความสำคัญดังกล่าวสถาบันอุดมศึกษาจึงได้มีความพยายามในการจะสร้างระบบดังกล่าวขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพตามความพร้อมของสถาบัน โดยจะพบว่าสถาบัน อุดมศึกษาหลายแห่งจะมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน มีการประกาศยกย่องผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานดีเด่นด้านต่าง ๆ เป็นประจำในแต่ละปี รวมทั้งมีการให้รางวัลตอบแทนทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งกรีนนา (Gryna. 2001 : 222-234) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการยกย่องเป็นการทำให้ประชาคมได้รับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพที่ดีกว่าของกิจกรรมที่มีได้ทุกระดับ และการให้รางวัลทำให้เกิดผลประโยชน์กับตัวบุคคลและทีมงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมคุณภาพที่เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายเป็นการกระตุ้นและปรับปรุงคุณภาพสอดคล้องกับงานวิจัยของสมหญิง ลมูลพัคตร์ (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพ กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ พบว่าการจัดระบบการยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานบรรลุตามเป้าหมายคุณภาพขององค์การ เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรและการปรับปรุงคุณภาพงาน และงานวิจัยของพงษ์วิฑูรย์ วิวัณฐ (2546 : 84) เรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะทางจิตที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่าปัจจัยในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประกันคุณภาพการศึกษาได้จากการปัจจัยด้านการผลักดันที่ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและอยากที่จะทำงาน โดยแรงจูงใจในการทำงานประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ลักษณะงาน และโอกาสที่เจริญเติบโตของบุคคล

2.6 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการดำเนินการที่เป็นระบบเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษามุ่งเน้นระบบและกระบวนการที่จะทำให้ผลผลิตหลักคือบัณฑิตมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามข้อกำหนด คุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาจะเกิดขึ้นได้จากการนำระบบและกระบวนการคุณภาพไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการตรวจสอบเพื่อยืนยันคุณภาพโดยการสอบถามและประเมินผลความพึงพอใจไปยังผู้ใช้บัณฑิต เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการผลิตบัณฑิต เป็น

การปฏิบัติงานที่ครบวงจรของระบบที่สมบูรณ์ขึ้น แนวคิดของการปฏิบัติงานคุณภาพด้วยการดำเนินการที่เป็นระบบยังเป็นการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เชิงวิทยาศาสตร์ เป็นการพัฒนาการดำเนินการที่เน้นการทำงานอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง ดังที่ยอร์จ; และไวเมอส์เคิร์ช (George; & Weimerskirch. 1998 : 4) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการที่เป็นระบบในการจัดการคุณภาพ ไว้ว่าต้องกำหนดอย่างชัดเจนว่าลูกค้ามีความต้องการในสิ่งใด มีการกำหนดกระบวนการสำหรับการปรับเปลี่ยนความต้องการของลูกค้าไปเป็นกระบวนการดำเนินการภายใน มีการปรับปรุงงานและกระบวนการทั้งหมดโดยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการใช้ตัววัดหลักในการวัดการจัดการด้วยความจริง ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความเข้าใจและปรับปรุงกระบวนการที่มีความสำคัญทั้งหมด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของดีเทอร์; ชโรเดอร์; และคูเด็ค (Detert; Schroeder; & Cudeck. 2002) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวัดวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพในสถานศึกษา พบว่า การมุ่งประเด็นที่ระบบ (System Focus) เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการคุณภาพในสถานศึกษาโดยเน้นแนวทางการดำเนินการของผู้สอนและผู้เรียน การพิจารณาที่ระบบ ได้แก่ การค้นหาว่าส่วนใดที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้นในระบบเมื่อผู้เรียนมีผลการเรียนด้อยลงหรือสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นกับชั้นเรียน รวมทั้งการค้นหาสาเหตุในกระบวนการของผู้สอนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้นขึ้นอีก

นอกจากนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดนโยบายในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทำงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มีการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสมและทันสมัยในการปฏิบัติงาน มีระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนแน่นอนที่เรียกว่ามีระเบียบขั้นตอนวิธีที่ดี บุคลากรได้รับการสร้างความเข้าใจในระบบคุณภาพอย่างชัดเจนถึงองค์ประกอบของระบบว่าประกอบมาจากส่วนย่อยอื่นๆ ภายในสถาบัน ส่วนประกอบเหล่านี้จะทำงานร่วมกันด้วยความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกันตั้งแต่การวางแผน ตัวป้อน กระบวนการ การประเมินผลลัพธ์ และการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถาบัน อุดมศึกษาเป็นระบบที่ต้องดำเนินงานโดยมีความเกี่ยวข้องกัน ระบบย่อยภายในสถาบันที่มีความเกี่ยวข้องกันนับตั้งแต่การกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบัน นโยบายคุณภาพ ความรับผิดชอบในการจัดการ การจัดองค์การคุณภาพและทีมงานคุณภาพ การกำหนดกลุ่มผู้เรียน การรับสมัครและการคัดเลือก การจัดการศึกษา การออกแบบหลักสูตร การตรวจสอบและการประเมินผล รวมถึงการทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินการ การที่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มีความเข้าใจในระบบคุณภาพและการดำเนินการที่เป็นระบบเป็นเช่นนี้ สอดคล้องกับการที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546 : 12) ได้เสนอแนวทางการดำเนินการที่เป็นระบบในลักษณะที่เรียกว่า มุมมองเชิงระบบ ในการจัดองค์การและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อบรรลุความสำเร็จภายใต้การมองภาพรวมขององค์การ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ที่กำหนดให้องค์ประกอบต่างๆภายในระบบการจัดการดำเนินงานในลักษณะที่สัมพันธ์กัน และบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาได้รับทราบและนำแนวทางดังกล่าวมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิด

คุณภาพของการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของฟราเซียร์ (Frazier. 1997 : 1-5) ที่ได้กล่าวถึงค่านิยมพื้นฐานด้านการคิดที่เป็นระบบ เป็นการปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษา โดยต้องสร้างความเข้าใจในการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างส่วนต่างๆ ที่ประกอบเป็นระบบเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพโดยรวมสมบูรณ์ที่สุด และมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษาแห่งนั้น และสอดคล้องกับการวิจัยเพื่อพัฒนาตามโครงการการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยภาคพื้นยุโรปให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ของสมาคมมหาวิทยาลัยแห่งภาคพื้นยุโรป (European University Association. 2004 : Online) ได้เน้นการพัฒนาโดยมุ่งเน้นที่ระบบเพื่อเป็นการสร้างคุณภาพการจัดการศึกษาด้วยการสร้างระบบการปฏิรูปการศึกษาร่วมกัน

2.7 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการทำงานเป็นทีม จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ประการ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ประกอบด้วยกิจกรรมการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะด้านของบุคลากรทุกๆ คน ภารกิจของสถาบันไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จโดยอาศัยผู้บริหาร หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในสถาบันเพียงลำพังได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากบุคลากรทุกฝ่ายทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นสมาชิกของสถาบัน ดังนั้นจะพบว่าในสถาบันอุดมศึกษาจึงให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานในลักษณะการกระจายอำนาจและการมอบหมายงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ จากผู้บริหารระดับบนไปให้กับผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานกันมากขึ้น นอกจากนี้ในการดำเนินงานหรือการตัดสินใจในเรื่องใดที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อส่วนรวมต่อการพัฒนาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน จะมีการตัดสินใจวางแผน และการปฏิบัติงานตามภารกิจนั้น ในรูปแบบของคณะกรรมการ หรือการจัดตั้งคณะทำงานที่เป็นตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งระดับคณะ สำนัก หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน และการกระจายอำนาจหน้าที่ไปยังส่วนต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นประเด็นสำคัญของการทำงานเป็นทีม และเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงและสร้างระบบคุณภาพให้เกิดขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษา เพราะนอกจากผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่จะได้มีส่วนในการใช้ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่หรือกำหนดทิศทางในการพัฒนาสถาบันร่วมกันแล้ว ยังก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ทำให้บุคลากรต่างคณะต่างหน่วยงานกันได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ แนวคิด สร้างความสามัคคีให้กับกลุ่มต่างๆ ของสถาบัน เป็นจุดกำเนิดของความสัมพันธและความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคต ดังที่วิฑูรย์ สิมะโชติ (2541 : 175-182) ที่ได้เสนอแนวแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมที่เป็นองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการทำงานเป็นทีม ด้วยการสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือกันโดยการทำงานเป็น

หมุ่คณะ การขยายทีมงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งสถาบัน และค่านิยมในการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความร่วมมืออย่างจริงจังและมีการติดตามดูแลให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมหญิง ลมูลพัทตร์ (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพ กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ พบว่าตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพด้านการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการและการทำงานเป็นทีม โดยให้บุคลากรให้การช่วยเหลือยอมรับซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ มีทีมงานที่ดำเนินงานด้านคุณภาพ บุคลากรประสานงานร่วมกันในการปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพและร่วมกันตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา และงานวิจัยของพันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2540 : บทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่ากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เหมาะสม 3 กระบวนการ คือ การสร้างทีมดำเนินงาน การดำเนินการจัดตั้งทีมงานย่อย และการสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงานขึ้นมา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์วิฑูรย์ วิวัจสู (2546 : 80) เรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะทางจิตที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประกันคุณภาพการศึกษา ที่พบว่าบุคลากรที่ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานสูงจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาสูงมากกว่าบุคลากรที่ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานต่ำ และบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงานประกันคุณภาพการศึกษาสูงจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาสูงมากกว่าบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงานประกันคุณภาพการศึกษาต่ำ

นอกจากนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนางานด้านวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมีการวิจัยและสร้างองค์ความรู้ใหม่เกิดขึ้นมาจำนวนมาก และพบว่าในองค์ความรู้ใหม่ๆ นั้น ส่วนหนึ่งเป็นองค์ความรู้ที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) และพหุวิทยาการ (Multidisciplinary) มากขึ้น ลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยศาสตร์ในหลายๆ แขนงมาบูรณาการเข้าด้วยกัน ซึ่งความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะในศาสตร์แต่ละแขนงนั้น บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละคนจะมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันไป การทำงานเป็นทีมจึงเป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานอีกรูปแบบหนึ่ง ที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในลักษณะการข้ามสายงาน (Cross Functional) ทั้งความร่วมมือที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และความร่วมมือที่เกิดขึ้นระหว่างสถาบัน ประโยชน์ที่ได้รับ คือ การนำผลขององค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างมีคุณภาพจากความร่วมมือกันของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับสังคม ประเทศชาติ และถ่ายทอดความรู้ให้กับนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพต่อไป

ความสำเร็จของวัฒนธรรมคุณภาพด้านการทำงานเป็นทีมจึงขึ้นอยู่กับทุกส่วนของสถาบันที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันและมีความรับผิดชอบร่วมกันเป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นส่วนสนับสนุนและพัฒนาทำให้เกิดทีมงานและการทำงานเป็นทีมของบุคลากรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของสถาบัน จากแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านมาเป็นแนวทางการปฏิบัติงานเพียงลำพังเป็น

เอกเทศ ในขณะที่ความเป็นจริงนั้นการพัฒนาองค์ความรู้ การผลิตงานวิจัยหรือการพัฒนาการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองต่อสังคมควรมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแยกกันทำ นอกจากนี้ในสถาบันอุดมศึกษายังยึดถือแนวทางการปฏิบัติงานในลักษณะการจำกัดขอบเขตการปฏิบัติงานในรูปแบบการจัดการตามหน้าที่ (Functional Management) ในขณะที่การปฏิบัติตามแนวทางวัฒนธรรมคุณภาพควรจะเป็นการปฏิบัติงานในลักษณะข้ามขอบเขตหน้าที่และเป็นที่มางาน ดังที่ฟราเซียร์ (Frazier. 1997 : 1-30) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพที่เป็นค่านิยมพื้นฐานด้านการจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมและทีมงาน โดยการปรับปรุงคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา ต้องให้บุคลากรทุกคนในสถาบันเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพของสถาบัน ทำให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ในลักษณะทีมงาน ทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งความพยายามในการสร้างทีมงานในลักษณะข้ามหน้าที่งานกัน (Cross-functional Teamwork) สอดคล้องกับงานวิจัยของดีเทอร์; ชโรเดอร์; และคูเดค (Detert; Schroeder; & Cudeck. 2002) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวัดวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพในสถานศึกษา พบว่าการมีส่วนร่วมของผู้สอนในการปรับปรุงคุณภาพของสถาบันและความร่วมมือกันของบุคลากรในการทำงานร่วมกันในลักษณะการข้ามสายงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพในสถาบันการศึกษา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์วรรณเวช (2548 : 105) เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ พบว่าความสามัคคีของอาจารย์ หากคณาจารย์มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการยอมรับนับถือกัน มีน้ำใจ และมีความไว้วางใจกัน ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ในด้านการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.8 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้าน

คุณภาพ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จและตรงตามจุดมุ่งหมายตามภารกิจของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การวางแผนการ นโยบาย และการถ่ายทอดไปสู่ระดับการปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายในสถาบันได้รับรู้และปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ในส่วนของการจัดการระบบคุณภาพทั้งการสร้างระบบขึ้นใหม่และการปรับปรุงระบบที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น การจะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการจัดการกลยุทธ์ด้านคุณภาพเช่นเดียวกันกับการจัดการกลยุทธ์ในด้านการจัดการทั่วไป ซึ่งพบว่าในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกสถาบันผู้บริหารได้ใช้แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ มีการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการทั่วทั้งสถาบัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพจึงมีความสำคัญต่อ

การปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะเป็นภารกิจในการบริหารงานที่สำคัญของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนต่าง ๆ ด้านคุณภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้านการปรับปรุงคุณภาพของสถาบันอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับการที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546 : 39-43) กำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อการจัดการกลยุทธ์ด้านคุณภาพเป็น 2 ระดับ คือ การพัฒนากลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และกำหนดวิธีการปฏิบัติโดยละเอียดในแต่ละระดับ ซึ่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งได้รับทราบเพื่อยึดถือปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวอยู่เป็นประจำ และสอดคล้องกับเลวิส; และสมิธ (Lewis; & Smith. 1994 : 113) ที่ได้กล่าวถึงการจัดการกลยุทธ์ด้านคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาจะมีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งเน้นในด้านคุณภาพและเคลื่อนไปในทางเดียวกันตามการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม บรรทัดฐาน ทศนคติ และพฤติกรรม และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมหญิง ลมูลพัทตร์ (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ และพบว่าตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติการพัฒนากระบวนการคุณภาพ โดยมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคามขององค์กรในการบริการและคุณภาพการให้บริการ และงานวิจัยของพันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540 : บทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่พบว่า กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เหมาะสม 2 กระบวนการ คือ การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ และการกำหนดแผนการดำเนินงาน รวมทั้งงานวิจัยของบุญใจ ศรีสถิตยัณรากุล (2543 : 250-251) เรื่อง การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต พบว่าองค์ประกอบคุณภาพด้านการบริหารองค์การมีดัชนีที่สะท้อนความมีคุณภาพการบริหารภารกิจสถาบัน ได้แก่ มีการกำหนดปณิธาน ปรัชญา และนโยบายที่ชัดเจน ครอบคลุมภารกิจจัดการศึกษา มีแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินภารกิจจัดการศึกษา มีการประเมินผลการดำเนินงานของทุกแผนงานอย่างมีระบบ ตลอดจนดัชนีบ่งชี้คุณภาพโครงสร้างและการบริหาร ได้แก่ มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน เหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

2.9 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์จากการมองผลในระยะสั้นเป็นการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว รวมทั้งมีการริเริ่มสร้างแนวทาง

ใหม่ทั้งรูปแบบการบริหาร และการปฏิบัติงานที่รองรับภารกิจหลักทั้ง 4 ประการของสถาบัน
 อุดมศึกษาให้ตรงตามเป้าหมายทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตัวอย่างเช่น การปรับรูปแบบ
 การบริหารโดยใช้เทคนิคใหม่ๆ เป็นเครื่องมือ การสร้างหลักสูตรใหม่ให้ทันสมัย การปรับปรุง
 หลักสูตรเดิมที่มีการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้หลักสูตรมีคุณภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ
 สภาพสังคมภายนอก หรือการติดตามประเมินผลการผลิตบัณฑิตเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุง
 กระบวนการผลิตบัณฑิตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประกันคุณภาพการศึกษา ฯลฯ กระบวนการ
 ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่ได้เกิดขึ้นลำพังขั้นตอนเดียว แต่อาศัยองค์ประกอบจากหลายขั้นตอน
 ตั้งแต่การวางแผน การจัดเตรียม การดำเนินการ การประเมิน การนำผลการประเมินมาปรับปรุง
 แก้ไข ซึ่งจะพบว่าในการปฏิบัติงานตามภารกิจต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นภารกิจประจำและ
 ต่อเนื่องทุกปีนั้น จะมีรูปแบบในการดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนดังกล่าว และมีการปรับปรุงเพื่อให้
 ผลการปฏิบัติงานตามภารกิจนั้นมีคุณภาพเพิ่มขึ้นตรงตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้อง
 กับแนวคิดของโกเอช; และเดวิส และแนวคิดของเลวิส; และสมิท (Goetsch; & Davis. 2001 : 204-
 213; Lewis; & Smith. 1994 : 95-96) ที่ว่าการใช้หลักการวัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงงาน ถือ
 ได้ว่าเป็นหัวใจของการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องที่
 นิยมใช้วงการอุตสาหกรรมและเป็นเรื่องใหม่ที่น่านำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประกัน
 คุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรอาจยังไม่มีความรู้ความเข้าใจดีพอ แต่สถาบัน
 อุดมศึกษาส่วนมากมีความพยายามมีการปฏิบัติตามแนวทางนี้ ซึ่งต้องอาศัยเวลาเพื่อให้เห็นผลของ
 การปรับปรุงที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมในระยะเวลาต่อไป ความสำคัญขององค์ประกอบวัฒนธรรม
 คุณภาพด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีผลต่อการจัดการคุณภาพในองค์การ สอดคล้องกับ
 ผลการวิจัยของสมหญิง ลมูลพัคตร์ (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงาน
 การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ และพบว่าตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพด้านบุคลากรมีความใส่ใจในการ
 ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและการปรับมาตรฐานคุณภาพงานบริการให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของดีเทอร์; ชโลเดอร์;
 และคูเดค (Detert; Schroeder; & Cudeck. 2002) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวัดวัฒนธรรมการจัดการ
 คุณภาพในสถานศึกษาที่พบว่าองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพที่สำคัญต้องมีการเน้นการปรับปรุง
 อย่างต่อเนื่อง ที่กำหนดให้ผู้สอนต้องใช้ผลป้อนกลับจากผู้เรียนมาปรับปรุงเนื้อหาและกระบวนการ
 สอนแต่ละครั้ง และผู้สอนไม่เพียงสอนเฉพาะในชั้นเรียนเฉพาะสิ่งที่ได้ดำเนินการจัดเตรียมไว้เท่านั้น
 แต่ต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ และยังสอดคล้องกับการวิจัยของประพันธ์ โรจนจันทร์ (2543 :
 บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่าปัญหาอุปสรรคในกิจกรรมของระบบคุณภาพมีสาเหตุประการหนึ่งเกิดจากขาดการ
 ติดตามและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งงานวิจัยของบุญใจ ศรีสถิตยัณรากุล (2543 : 252)
 เรื่อง การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
 พบว่า ดัชนีบ่งชี้คุณภาพการประกันคุณภาพการจัดการศึกษา ได้แก่ มีการดำเนินการประกัน
 คุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบและประเมิน

คุณภาพการจัดการศึกษา

2.10 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการตัดสินใจในการดำเนินงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาจเป็นเพราะกระบวนการตัดสินใจในการดำเนินการตามภารกิจต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญและมีผลต่อทิศทางการพัฒนาสถาบัน การตัดสินใจในการดำเนินการโดยใช้ข้อมูล สารสนเทศ และข้อเท็จจริงเป็นสิ่งสนับสนุนการตัดสินใจ จะทำให้การตัดสินใจที่ได้ถูกต้องแม่นยำ และจะส่งผลต่อการนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่อเนื่องจากการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ ด้วยความสำคัญดังกล่าวจึงพบว่าในสถาบันอุดมศึกษาจะมีการลงทุนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System: MIS) เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น ดังที่ฟราเซีย (Frazier. 1997 : 1-30) และดีเทอร์; ชโลเดอร์; และคูเดค (Detert; Schroeder; & Cudeck. 2003 : 310) ได้กล่าวถึงค่านิยมและรูปแบบการจัดการคุณภาพในสถานศึกษาประการหนึ่งที่สำคัญ คือ การตัดสินใจและการจัดการด้วยพื้นฐานความเป็นจริงที่ใช้สารสนเทศ และใช้หลักการเชิงวิทยาศาสตร์ในการแก้ไขปัญหา และสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการวัดประเมินคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546 : 48-51) ในส่วนของการตัดสินใจโดยใช้สารสนเทศและข้อเท็จจริง ที่กำหนดวิธีการในการวิเคราะห์และการใช้ข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

นอกจากนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีการตัดสินใจในการดำเนินการโดยใช้แนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรมากขึ้น กล่าวคือ ในการตัดสินใจที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อส่วนรวมของสถาบันและสังคม จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการคณะทำงาน หรือการทำประชาพิจารณ์ไปยังบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและให้บุคลากรมีบทบาทในการกำหนดรูปแบบ และทิศทางของการดำเนินการต่อไป โดยการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจร่วมกัน เป็นการใช้เหตุผล รูปแบบการตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์ และการระดมความคิดจากทุกฝ่ายเพื่อการตัดสินใจในการดำเนินการ ส่งผลให้การตัดสินใจที่ได้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น และยังส่งผลต่อเนื่องถึงผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการตัดสินใจที่ได้มีคุณภาพมากขึ้นตามไปด้วย และการที่บุคลากรในสถาบันได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยังเป็นการสร้างความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกๆ ระดับ และการสร้างความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการดำเนินกิจกรรมของสถาบันในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของสถาบัน แนวคิดในการตัดสินใจโดยเน้นการมีส่วนร่วมที่สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติอยู่นี้ จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับฟรีด; และคลักแมน (Freed; & Klugman. 1997 : 5-7) ที่กล่าวถึงหลักการคุณภาพและแนวคิดใน

การนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพจะต้องมีองค์ประกอบด้านการตัดสินใจบนพื้นฐานของความจริง ที่ส่งเสริมให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นและมีคุณค่าในการใช้งานในสถาบัน การตัดสินใจต้องนำข้อมูลที่ตรงประเด็นกับการตัดสินใจมาประกอบการพิจารณา นอกจากนี้ยังมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอาณัติ ลีหมัดเดช (2546 : 19-40) ในเรื่องวัฒนธรรมองค์การสถาบันอุดมศึกษา ที่ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การสถาบันอุดมศึกษา และการวิจัยของดีเทอร์; ชโรเดอร์; และเมารีล (Detert; Schroeder; & Mauriel. 2000 : 850-863) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การในแนวการจัดการคุณภาพ ได้ปัจจัยด้านการใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจของสถาบันเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญใจ ศรีสถิตย์นรากุล (2543 : 251) เรื่อง การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต พบว่าดัชนีบ่งชี้คุณภาพโครงสร้างและการบริหาร ได้แก่ การมีฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการบริหาร

2.11 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการรับรู้ของบุคลากร จากการศึกษาพบว่าผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ การรับรู้ของบุคลากรเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ และมีความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษามีโครงสร้างการจัดองค์การ การบริหาร การบังคับบัญชา การติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานที่คล่องตัว ตรงตามภารกิจ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคลากรที่สังกัดสถาบันอุดมศึกษาจะมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอย่างชัดเจนตามตำแหน่งและมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของบุคลากร ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) ที่มีความพร้อม และมีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวจึงทำให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาได้รับรู้ทั้งทางด้านโครงสร้าง พันธกิจ เป้าหมายในการดำเนินการบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และสถานะภาพของตนเองในฐานะเป็นสมาชิกของสถาบันอุดมศึกษาแห่งนั้น ด้วยเหตุนี้องค์ประกอบด้านการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ที่สถาบันอุดมศึกษาได้จัดไว้แล้วจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบคุณภาพและการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นภายในสถาบัน สอดคล้องกับแนวคิดของลาร์สัน; และลาฟาสโต (Bell; McBride; & Wilson. 1994 : 166-171 ; citing Larson; & LaFasto. 1989) ที่กล่าวว่าสมาชิกต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรับรู้ในบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน ตลอดจนมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ทำนองเดียวกันกับแนวคิดของซาลลิส (Sallis. 1993 : 95-96) ที่ว่าในการปฏิบัติงานต้องมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ที่ชัดเจนให้กับสมาชิก มีการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำเนินการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจึงมีการมุ่งเน้นการสร้างกลไกเพื่อเน้นการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องการจัดการคุณภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับกรีนา (Gryna. 2001 : 237) ที่ให้แนวคิดไว้ว่าการมุ่งสู่ระบบคุณภาพจำเป็นต้องมีการสร้างปรัชญาของการจัดการ

คุณภาพให้บุคลากรได้รับรู้ต่อจุดเน้นขององค์การมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของพันธุ์ศักดิ์พลสารมย์ (2540 : บทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่ากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การที่เหมาะสม คือ การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง และงานวิจัยของนารี อาแว (2545 : 161-162) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ ที่พบว่าพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา

2.12 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพจากการศึกษาพบว่าผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ เอกสารกำกับงานด้านคุณภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ และมีความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาจเป็นเพราะในการจัดการคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษานั้นจำเป็นต้องจัดให้มีกระบวนการเพื่อการดำเนินการให้ครบวงจรและมีเอกสารหลักฐานอ้างอิง เพื่อย่อยต่อการตรวจสอบและประเมิน การจัดทำคู่มือคุณภาพ มาตรฐานและดัชนีชี้วัด เอกสารรายงานการศึกษาค้นเอง รายงานการประเมินตนเอง ตลอดจนเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจัดทำขึ้น ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษามีรูปแบบและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน มีดัชนีชี้วัดสอดคล้องและตรงตามองค์ประกอบทั้ง 9 ที่เป็นมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้และยึดถือปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน และเป็นสิ่งสะท้อนถึงการทำงานอย่างมีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้เอกสารกำกับงานด้านคุณภาพจึงมีความสำคัญและถูกจัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของเบสเตอร์ฟิลด์; และคนอื่นๆ (Besterfield; et al. 1999 : 239-241) ที่เสนอไว้ว่าการจัดการคุณภาพให้เป็นระบบนั้นจะต้องมีแนวทางการดำเนินการหลายแนวทาง และแนวทางหนึ่งคือ มีการจัดทำคู่มือนโยบายคุณภาพและรายละเอียดของการดำเนินการด้านคุณภาพไว้ ซึ่งสอดคล้องกับโอคแลนด์ (Oakland. 2000 : 81) ที่กล่าวไว้ว่าแนวทางการดำเนินการของระบบคุณภาพขององค์การ คือ ความรับผิดชอบในการจัดการคุณภาพ ซึ่งมีการจัดทำคู่มือคุณภาพ การควบคุมการจัดทำเอกสารกำกับงานดำเนินการ และการควบคุมการบันทึกรายละเอียดของการปฏิบัติงานคุณภาพ เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ

นอกจากนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรในสถาบันได้ยึดถือปฏิบัติในเรื่องการจัดทำเอกสารกำกับงานและมีการสืบทอดจนเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดี โดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีคู่มือการปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิง มีการตรวจสอบและประเมินผลได้ รวมถึงการจัดเก็บหลักฐานที่เกี่ยวข้องไว้อย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ด้วยความเห็นความสำคัญของการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและครบถ้วน ส่งผลให้ในระยะเวลาที่ต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเอง และมีการประเมินคุณภาพการศึกษากายในประจำปี กิจกรรมดังกล่าวจะสามารถดำเนินการได้ด้วย

ความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้องมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมาน อัครภูมิ (2542 : 57) ที่กล่าวไว้ว่าการจัดระบบคุณภาพทางการศึกษา สถานศึกษาต้องมีเอกสารระบุวิธีดำเนินงานในกิจกรรมการจัดการศึกษาทุกอย่างอย่างครบถ้วน ระบบคุณภาพเน้นการทำข้อกำหนดที่เขียนไว้ไปปฏิบัติจริง แต่การทำงานตามระบบไม่ใช่เรื่องง่าย บุคลากรต้องเห็นประโยชน์และทุ่มเทกับการทำให้ระบบดำเนินไปได้และเป็นไปตามข้อกำหนดที่เขียนไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของอาภรณ์ ครองกิจการ (2547 : 72-74) เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรสายอาจารย์ที่มีต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของ มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่าบุคลากรสายอาจารย์มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานการประกันคุณภาพในระดับปานกลาง เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังไม่ได้มีการจัดทำคู่มือการประกันคุณภาพขึ้นอย่างชัดเจน ทำให้อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสได้รับทราบถึงแนวทางการปฏิบัติงานหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา และด้านทรัพยากร ยังมีปัญหาในการจัดการทรัพยากรข้อมูลข่าวสาร และยังไม่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงาน ดังนั้นหากต้องการให้ผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยชัดเจนขึ้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงในประเด็นดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ในภาพรวมข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน ด้านการรับรู้ของบุคลากร และด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสามารถนำองค์ประกอบและสาระของแต่ละองค์ประกอบไปพิจารณาทบทวน ว่าสถาบันมีการปฏิบัติในองค์ประกอบและสาระตามองค์ประกอบใดบ้าง และเลือกองค์ประกอบหรือสาระขององค์ประกอบที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถาบันที่ยังไม่มีการปฏิบัติมาดำเนินการเพิ่มเติม

2. ประการสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา คือ ผู้บริหารสถาบันต้องเป็นผู้นำการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร การที่สถาบันจะประสบความสำเร็จด้านคุณภาพการศึกษาได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความเชื่อพื้นฐาน (Basic Beliefs) ด้านคุณภาพ มีความมุ่งมั่นในการสร้างระบบคุณภาพการศึกษาในสถาบัน และมีการถ่ายทอดไปสู่บุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรประเมินตนเองว่าได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับระบบ

คุณภาพมากน้อยเพียงใด และควรมีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามองค์ประกอบและสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ

3. ควรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมคุณภาพ และให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกคนเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบคุณภาพในองค์การ ปลุกฝังให้เกิดการยอมรับและความมุ่งมั่นให้วัฒนธรรมคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพราะหัวใจสำคัญของการสร้างระบบคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาได้นั้น จำเป็นต้องสร้างจิตสำนึกและการทำงานที่เน้นคุณภาพให้กับบุคลากร โดยเฉพาะตัวอาจารย์และบุคลากรในหน่วยงาน ควรมีการสร้างทัศนคติที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานว่าระบบคุณภาพทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการช่วยเหลือบุคลากรและผู้บริหารทำงานได้สะดวกขึ้นและช่วยสร้างความมั่นใจให้กับสังคมมากขึ้น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การเพื่อสร้างระบบคุณภาพ โดยกลไกการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพอาจยึดถือตามแนวทางกลไกการเปลี่ยนแปลงในการจัดการองค์การในด้านต่าง ๆ เป็นรูปแบบ ดังนี้

3.1 ด้านการวางแผน มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผน

3.2 ด้านการจัดองค์การ เน้นการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจให้เพิ่มมากขึ้น

3.3 ด้านการควบคุม ใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพสำหรับการควบคุมด้วยตนเองและใช้สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ

3.4 ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ใช้วิธีการสื่อสารสองทางคือจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน

3.5 ด้านการตัดสินใจ ให้มีการตัดสินใจโดยปฏิบัติตามแผนที่ถูกกำหนดขึ้นและใช้สารสนเทศเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

3.6 ด้านการจัดการตามหน้าที่ ใช้วิธีการการปฏิบัติงานในรูปแบบการข้ามสายงาน โดยลักษณะเป็นคณะทำงานร่วมกัน มีการบูรณาการสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน

3.7 ด้านการจัดการคุณภาพ เน้นการป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมากกว่าการแก้ไข และให้ความต่อเนื่องในหน้าที่และกระบวนการมากขึ้น

4. แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาอาจใช้แนวทางการสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดกับบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

ค่านิยมร่วมที่ 1 การสร้างให้บุคลากรในสถาบันให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แนวทางปฏิบัติคือ มีการสำรวจและประเมินความต้องการและความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และประกาศให้บุคลากรทุกคนทราบถึงผลการดำเนินการนั้น เพื่อยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยถือว่าความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและการสร้างการยอมรับว่าบุคลากรทุกคนทุกหน่วยงาน ตลอดจนผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความสำคัญและมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จในการดำเนินการตามภารกิจของสถาบัน

ค่านิยมร่วมที่ 2 การสร้างให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง แนวทางปฏิบัติคือ บุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการศึกษา การเรียนรู้ การฝึกอบรม สัมมนา ตลอดจนการสร้างสมประสบการณ์และทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้วยความมีคุณภาพ

ค่านิยมร่วมที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมการยอมรับในการประเมินคุณภาพ แนวทางปฏิบัติคือ การเปิดใจในการยอมรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพ การสร้างความเข้าใจผู้อื่น มีการสื่อสารระหว่างบุคลากรและหน่วยงานในลักษณะการสื่อสาร 2 ทางที่น่าเชื่อถือได้ การสร้างวัฒนธรรมการเป็นผู้ฟังที่ดีให้กับสมาชิกในสถาบัน ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกด้านการเตรียมความพร้อมเพื่อการประเมินคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ค่านิยมร่วมที่ 4 การสร้างระบบการสนทนาคู่ แนวทางปฏิบัติคือ มีการสร้างระบบการสนทนาคู่เพื่อการดำเนินการและการตัดสินใจที่ถูกต้อง ชัดเจน และเป็นปัจจุบัน และบุคลากรทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงการสนทนาคู่ดังกล่าวได้โดยสะดวก นอกจากนี้ยังต้องสร้างค่านิยมในการใช้ความจริงและเหตุผลในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาแทนความรู้สึกให้กับบุคลากร

ค่านิยมร่วมที่ 5 การสร้างค่านิยมการมุ่งเน้นกระบวนการปฏิบัติงานและการดำเนินการที่เป็นระบบ แนวทางปฏิบัติคือ การทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การพึ่งพาอาศัยกัน ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานทางการบริหาร การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ นอกจากนี้ยังต้องมีการขยายจิตสำนึกที่ว่าบุคลากรทุกคนต้องทำตัวเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเองอย่างต่อเนื่องกัน กล่าวคือ เมื่อรับงานจากกระบวนการก่อนหน้าเข้ามาทำต่อจะต้องพิจารณาว่างานที่ได้รับมาถ้าไม่มีคุณภาพจะต้องส่งคืนไม่รับมาทำต่อ เป็นการกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนระบบคุณภาพซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

ค่านิยมร่วมที่ 6 การสร้างความยืดหยุ่นอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่องให้กับผู้บริหารและบุคลากร แนวทางปฏิบัติคือ ผู้บริหารทุกระดับต้องมีภาวะผู้นำด้านคุณภาพและมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบคุณภาพในสถาบัน มีความยืดหยุ่นผูกพันกับภารกิจนี้ในลักษณะการมุ่งพัฒนาและปรับปรุงในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของบุคลากรนั้นจะต้องมีการประยุกต์ใช้วัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

5. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษาไปสู่สถาบันที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมคุณภาพนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแบบบูรณาการ กล่าวคือ ต้องปรับเปลี่ยนทั้งระบบ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีส่วนเชื่อมโยงไปยังส่วนอื่นๆ ของสถาบันที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงสร้างของสถาบัน ระบบการดำเนินงาน รูปแบบการดำเนินงาน บุคลากร ทักษะของบุคลากร และกลยุทธ์ในการดำเนินการ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนสถาบันไปสู่สถาบันที่มีวัฒนธรรมคุณภาพนั้นจึงส่งผลกระทบต่อส่วนรวมของสถาบันทั้งหมด ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของสถาบัน

6. องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านการยกย่องและการให้รางวัล ถึงแม้ว่าจะไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาใดเลย อาจเป็นเพราะติดขัดด้วยเรื่อง

กฎระเบียบ ธรรมเนียมปฏิบัติภายใต้ระบบราชการ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบกับแนวโน้มของมาตรฐานคุณภาพในปัจจุบันและอนาคตแล้ว การยกย่องและการให้รางวัลคุณภาพเป็นแนวทางหนึ่งที่ยังคงการต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและในระดับสากลให้การยอมรับกันมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่ง จึงสมควรนำแนวทางตามองค์ประกอบด้านนี้ไปพิจารณาความเหมาะสมในการพัฒนาระบบคุณภาพของตนเอง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และหลักการตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทางด้านการจัดการคุณภาพ และวัฒนธรรมองค์กร ในองค์กรทั่วไป และในสถาบันการศึกษา เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวคิด และหลักการด้านวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจำนวนหนึ่ง เพื่อให้มีความสอดคล้องด้านเนื้อหาและบริบทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐภายในประเทศ ซึ่งที่ผ่านมายังไม่สามารถกำหนดเป็นทฤษฎีได้ชัดเจน จึงควรมีการศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบแนวคิดและหลักการดังกล่าวอีกครั้งว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องในด้านทฤษฎี และดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ถึงผลขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาในรูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อศึกษารูปแบบที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent Variables) และตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ซึ่งจะมีความชัดเจนและรายละเอียดมากยิ่งขึ้น

2. เนื่องจากงานวิจัยนี้ ดำเนินการศึกษาในช่วงระยะแรกของการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก ทำให้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างยังมีน้อย จึงควรขยายขอบเขตการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาไปยังสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่นๆ เช่น สถาบันอุดมศึกษาเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นต้น และนำผลที่ได้มาศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อทำให้ทราบสภาพจริงของวัฒนธรรมคุณภาพที่เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาไทย

3. ควรศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะการวิเคราะห์พหุระดับ (Multilevel Analysis) โดยใช้รูปแบบเชิงเส้นพหุระดับ (Hierarchical Linear Model: HLM) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา แบ่งเป็นหลายระดับ เช่น ระดับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง หรืออาจจำแนกกลุ่มอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้บริหาร รวมทั้งการวิเคราะห์ระดับภาควิชา ระดับคณะวิชา และระดับสถาบัน ทำให้ทราบถึงสภาพวัฒนธรรมคุณภาพที่มีในบุคลากรหรือหน่วยงานภายในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละระดับชัดเจนมากขึ้น

4. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลโดยเฉพาะแยกออกจากประเด็นอื่นๆ เนื่องจากมีผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะว่า วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ควรเน้นในด้านการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในองค์กร จะเป็นการสะท้อนภาพขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น โดยมีการสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากรทั้งในส่วนของตัวแปรต้นและตัวแปรตามไปพร้อมกัน

5. ควรมีการแยกศึกษาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพอย่างละเอียด เพื่อศึกษาดูผลกระทบหรืออิทธิพลที่องค์ประกอบนั้นๆ ส่งผลต่อคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร

6. ควรศึกษาแนวทางหรือวิธีการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพตามองค์ประกอบต่างๆ ขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งศึกษาวิธีการวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นแล้ว

7. ควรมีการศึกษาซ้ำในเรื่องขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพและสาระขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เนื่องจากผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และหลักการจากเอกสารต่างๆ และพบว่าองค์ประกอบนี้เป็นเรื่องสำคัญในการสร้างคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา เพราะนอกจากจะเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินการจากระดับบนไปสู่ระดับต่างๆ มากขึ้นแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์การได้เป็นอย่างดี

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546, 28 กรกฎาคม). กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการ
ประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2546.
ประกั้นคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2546.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2546). การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). มหาวิทยาลัยที่ทางแยก. กรุงเทพฯ: ชัดเชสมิเดีย.
- เกศินี วิฑูรย์ชาติ; และคนอื่นๆ. (2545). รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัย เรื่อง การศึกษา
ข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2543-2557)
กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2545ก). อุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2545ข). วิฤติการณ์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย. ใน วิฤติอุดมศึกษาของ
ไทยและทางออกของปัญหา. สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. หน้า 11-29. กรุงเทพฯ:
ภาพพิมพ์.
- จำเริญรัตน์ เจือจันทร์. (2543). การพัฒนาดัชนีบ่งชี้คุณภาพด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย
เอกชน. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2544ก). แผนพัฒนาการอุดมศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-
2549). (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.mua.go.th>. วันที่สืบค้น 10 กุมภาพันธ์ 2547.
- (2544ข). นโยบาย แนวทาง และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา.
กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร, ทองอยู่ แก้วไทรสะ และอมรวิรัช นาคทรพรพ. (2541). สรุปผลการ
อภิปรายนำเรื่องกลไกการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานการอุดมศึกษาไทย.
ใน รายงานผลการสัมมนาระดมความคิด เรื่อง การประกันคุณภาพ : กระแสหลักการปฏิรูป
อุดมศึกษาไทย. หน้า 33-55. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- นารี อาแว. (2545). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา
คณะพยาบาลศาสตร์. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นิพนธ์ วรรณเวช. (2548). การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับ
บัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- นุสรา อาจนรงค์. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับคุณภาพบริการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน. ปรินูญานิพนธ์ วท.ม. (พยาบาลสาธารณสุข). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากุล. (2543). การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประพันธ์ โรจนจันทร์. (2543). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พงษ์วิชัย วิวังสุ. (2546). ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะทางจิตที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประกันคุณภาพการศึกษา. ปรินูญานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พร ภิเศก. (2546). วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ปรินูญานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ภาวิธ ทองโรจน์. (2547). กระบวนทัศน์ใหม่ในการติดตามและประเมินผลเพื่อสร้างความเป็นเลิศของอุดมศึกษาไทย. เอกสารสรุปผลประชุมสัมมนาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2547. ถ่ายเอกสาร.
- มานิต บุญประเสริฐ; และคณะ (2546). รายงานผลการศึกษา โครงการวิจัยและพัฒนาระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). การจัดการคุณภาพ: จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วิจิตร ศรีอำน. (2537). เอกสารคำบรรยายพิเศษ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไทยสำหรับศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ.
- วิฑูรย์ สิมะโชติ. (2541). คุณภาพคือความอยู่รอด. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- วิเชียร เกตุสิงห์. (2538, กุมภาพันธ์-มีนาคม). ค่าเฉลี่ยกับการแปลความหมาย: เรื่องง่ายๆ ที่บางครั้งก็พลาดได้. *ข่าวสารวิจัยการศึกษา*. 18(3) : 8-11.
- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2544). รายงานฉบับสมบูรณ์
โครงการวิจัยเรื่องการศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี
ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2543-2557). กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (ออนไลน์). แหล่งที่มา:
http://www.tqa.or.th/obc_th/about/index.php. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2547). สถานภาพการประเมิน
คุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.onesqa.or.th>.
วันที่สืบค้น 12 พฤศจิกายน 2547.
- (2547). รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ:
สำนักงานฯ. ถ่ายเอกสาร.
- (2547). รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ:
สำนักงานฯ. ถ่ายเอกสาร.
- (2546). รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น. กรุงเทพฯ:
สำนักงานฯ. ถ่ายเอกสาร.
- (2546). รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่. กรุงเทพฯ:
สำนักงานฯ. ถ่ายเอกสาร.
- (2546). รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา. กรุงเทพฯ:
สำนักงานฯ. ถ่ายเอกสาร.
- (2547). รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ:
สำนักงานฯ. ถ่ายเอกสาร.
- (2547). รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพฯ:
สำนักงานฯ. ถ่ายเอกสาร.
- (2545). รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. กรุงเทพฯ:
สำนักงานฯ. ถ่ายเอกสาร.
- (2548). รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาศาสนาบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ. ถ่ายเอกสาร.
- (2546). รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาศาสนาเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ. ถ่ายเอกสาร.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546ก). รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.onec.go.th/publication/46077/full46077.pdf>. วันที่สืบค้น 9 สิงหาคม 2547.
- (2546ข). ข้อเสนอยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.onec.go.th/publication/46077/full46077.pdf>. วันที่สืบค้น 9 สิงหาคม 2547.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2546). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2546. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2544). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่เก้า พ.ศ. 2545-2549. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2541). รายงานผลการสัมมนาระดมความคิด เรื่อง การประกันคุณภาพ: กระแสหลักการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สมหญิง ลมูลพัคตร์. (2545). ตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2547). กระบวนทัศน์ใหม่ในการติดตามและประเมินผลเพื่อสร้างความเป็นเลิศของอุดมศึกษาไทย. เอกสารสรุปผลประชุมสัมมนาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2547. ถ่ายเอกสาร.
- สมาน อัสวภูมิ. (2542). ที่คิวเอ็ม: การบริหารคุณภาพครบวงจรในองค์การทางการศึกษา. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุชาดา กิระนันท์. (2542). ทฤษฎีและวิธีการสำรวจตัวอย่าง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2537). เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: หลักการ วิธีการ และการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุธรรม อารีกุล. (2540). การอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.onec.go.th/publication/4009001/1.html>. วันที่สืบค้น 9 สิงหาคม 2547.

- สุวิมล ว่องวาณิช. (2544). คู่มือการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา: การออกแบบระบบการประเมินผลภายใน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2526). เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ. กรุงเทพฯ: ศึกษาพร.
- องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ. (1998). ปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21: วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ. ปารีส: ม.ป.พ.
- อมรวิทย์ นาครทรรพ. (2540). การประกันคุณภาพระดับภาควิชา ภาควิชา ภาควิชาวิจัย การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน รายงานการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา: จากนโยบายสู่แนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา.
- (2541). สรุปผลการนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง ในกระแสแห่งคุณภาพ. ใน รายงานผล การสัมมนาระดมความคิด เรื่อง การประกันคุณภาพ: กระแสหลักการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย. หน้า 9-29. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- (2543). คุณภาพและการประกันคุณภาพในวิถีทรรศน์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- อนันต์ ศรีโสภ. (2524). เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาณัติ ลิ้มคเดช. (2546, เมษายน-มิถุนายน). วัฒนธรรมองค์กรสถาบันอุดมศึกษา. วารสาร บริหารธุรกิจ. 26(98) : 19-40.
- อาภรณ์ ครองกิจการ. (2547). ความคิดเห็นของบุคลากรสายอาจารย์ที่มีต่อการดำเนินงาน การประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล. ปรินิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อาทิตย์ ดวงมณี. (2540). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชา ทางการวิจัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ. ปรินิพนธ์ ค.ม. (การวิจัยทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรمان. (2532). วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Ashworth, Allan.; & Harvey, Roger. (1994). *Quality in Further and Higher Education*. London: Jessica Kingsley Publisher.
- Astin, Alexander W. (1993). *Assessment for Excellence: The Philosophy and Practice of Assessment and Evaluation in Higher Education*. Phoenix: Oryx Press.
- Bate, Stuart P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Barnett, Ronald. (1992). *Improving Higher Education: Total Quality Care*. Buckingham: Open University Press.
- Bayo-Moriones, Alberto; & Merino-Diaz de Cerio, Javier. (2001, October). Quality Management and High Performance Work Practices: Do They Coexist?. *International Journal of Production Economics*. 2001(73) : 251-259.
- Beaumont, Leland R. (1992). *ISO 9001 The Standard Companion: A Readable Interpretation of the International System for Assuring Product and Service Quality*. 2nd ed. New Jersey : Simply Quality. (Online). Available: http://www.simplyquality.org/std_cmpn/glossary.html. Retrieved October 10, 2004.
- Bell, Desmond.; McBride, Philip. & Wilson, George. (1994). *Managing Quality*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bergquist, William H. (1992). *The Four Cultures of the Academy: Insights and Strategies for Improving Leadership in Collegiate Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- (1995). *Quality through Access, Access with Quality: The New Imperative for Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Besterfield, Dale H.; et al. (1999). *Total Quality Management*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Betts, F. (1992, November). How Systems Thinking Applies to Education. *Educational Leadership*. 50(3) : 38-41.
- Bixler, Brett. (1996). *Systems Thinking*. (Online). Available: <http://www.ed.psu.edu/insys/ESD/systems/thinking/systhink.htm#intro>. Retrieved October 1, 2004.
- Bounds, Gregory M.; Dobbins, Gregory H.; & Fowler, Oscar H. (1995). *Management : A Total Quality Perspective*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Brain, Thomas. (1992). *Total Quality Training : The Quality Culture and Quality Trainer*. Berkshire: McGraw-Hill.

- Braskamp, Larry A.; & Ory, John C. (1994). *Assessing Faculty Work : Enhancing Individual and Institutional Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Brennan, John.; & Shah, Tarla. (2000). *Managing Quality in Higher Education : An International Assessment and Change*. Buckingham: OECD, SRHE and Open University.
- Bright, David.; & Williamson, Bill. (1995). Management and Rewarding Performance. in *Human Resource Management in Higher and Further Education*. Warner, David.; & Crosthwaite, Elaine. pp. 70-85. Buckingham: Open University Press.
- Burrill, Claude W.; & Ledolter, Johannes. (1999). *Achieving Quality through Continual Improvement*. New York: John Wiley & Sons.
- Carter, Carla. C. (1994). *Human Resource Management and the Total Quality Imperative*. New York: AMACOM.
- Cheng, Yin C.; & Tam, Wai M. (1997, November). Multi-models of Quality in Education. *Quality Assurance in Education*. 5(1) : 22-31.
- Clutterbuck, David.; & Kernaghan, Susan. (1994). *The Power of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Employees*. London: Kogan Page.
- Cronbach, Lee J. (1984). *Essential of Psychology Testing*. 4th ed. New York: Harper & Raw.
- Cruickshank, Mary T. (2000). *The Development of a Quality Culture Model for School of Nursing in Higher Education in Australia*. (Online). Available: <http://www.isqua.org.au/isquaPages/Conferences/paris/ParisAbstractsSlide/Friday/C18/Abs.pdf/084%20-%20Cruikshank.pdf>. Retrieved March 1, 2004.
- Cunningham, William G.; & Gresso, Donn W. (1993). *Cultural Leadership: The Culture of Excellence in Education*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Deming, William Edwards. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Department of Trade and Industry: (2004). *Quality Management System*. (Online). Available: <http://www.dti.gov.uk/quality/qms>. Retrieved July 22, 2004.
- Detert, James R.; Schroeder, Roger G.; & Mauriel, John J. (2000, October). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organization. *Academy of Management Review*. 25(4) : 850-863.

- Detert, James R.; Schroeder, Roger G.; & Cudeck, Robert. (2003, January). The Measurement of Quality Management Culture in Schools : Development and Validation of the SQMCS. *Journal of Operations Management*. 21(3) : 307-328.
- Dixon, Edward. (2002). *iSixSigma Dictionary*. (Online). Available: http://www.isixsigma.com/dictionary/Custom_Focus-8.htm. Retrieved October 10, 2004.
- Doherty, Geoffrey D. (1994). The Concern for Quality. in *Developing Quality Systems in Education*. Doherty, Geoffrey D. pp. 3-34. London : Routledge.
- DuBrin, Andrew J. (1998). *Leadership : Research Findings, Practice, and Skills*. Boston: Houghton Mifflin.
- ERIC Digests. (1997). A Culture for Academic Excellence : Implementing the Quality Principles in Higher Education. *ERIC Digests*. (Online). Available: <http://www.ericfacility.net/databases/ERIC-Digests/ed406962.html>. Retrieved July 22, 2004.
- European Foundation for Quality Management. (2004). *EQA Information Brochure 2004*. (Online). Available: http://www.efqm.org/model_awards/eqa/documents/EQA2004InformationBrochureDetailedVersionV3.pdf. Retrieved September 20, 2004.
- European University Association. (2004). *Developing an Internal Quality Culture in European Universities : Report on the Quality Culture Project 2002-2003*. (Online). Available: http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QC_report_final.1076424814595.pdf. Retrieved May 24, 2004.
- Ferguson, George A.; & Takane, Yoshio. (1989). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. New York: McGraw-Hill.
- Ferris, Gerald R.; & Buckley, M. Ronald. (1996). *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ferris, Gerald R.; Rosen, Sherman D.; & Barnum, Darold T. (2001). *Management, Functions & Outcomes of Human Resource Management*. New Delhi: Infinity Books.
- Frazier, Andy. (1997). *A Roadmap for Quality Transformation in Education*. Florida : St. Lucie Press.

- Freed, Jane E.; & Klugman, Marie R. (1997). *Quality Principles and Practices in Higher Education*. Phoenix: American Council on Education and The Oryx.
- Freeman, Richard. (1997). *Quality Assurance in Training and Education : How to Apply BS5750 (ISO9000) Standards*. London: Kogan Page.
- George, Stephen.; & Weimerskirch, Arnold. (1998). *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Goetsch, David L.; & Davis, Stanley B. (2000). *Quality Management : Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- (2001). *Total Quality Handbook*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Golembiewski, Robert T. (1993). *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dehher.
- Gomez-Mejia, Luis R.; Balkin, David B.; & Cardy, Robert L. (2004). *Managing Human Resources*. 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gordon, Judith R. (1996). *Organization Behavior: A Diagnostic Approach*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Gryna, Frank M. (2001). *Quality Planning and Analysis : From Product Development Through Use*. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Guadagnoli, Edward.; & Velicer, Wayne F. (1988, March). Relation of Sample Size to the Stability of Component Patterns. *Psychological Bulletin*. 103(2) : 265-275.
- Hair, Joseph F.; et al. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hakes, Chris. (1996). *The Corporate Self Assessment Handbook for Measuring Business Excellence*. 3rd ed. London: Chapman & Hall.
- Havellka, Nenad.; et al. (2002). *System for Evaluation and Assessment of the Quality of Education: Proposal for Changes and Innovations (2002-2005)*. (Online). Available: http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/sys_eval-yug-ser-ent-t02.pdf. Retrieved October 18, 2004.
- Harvey, Donald F.; & Brown, Donald R. (1992). *An Experiential Approach to Organization Development*. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

- Harvey, Lee.; & Knight, Peter T. (1996). *Transforming Higher Education*. Buckingham: SPHE & Open University Press.
- Hendricks, Kevin B.; & Singhal, Vinod R. (1996, March). Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation. *Management Science*. 42(3) : 415-436.
- Hodgetts, Richard M. (1993). *Modern Human Relations at Work*. 5th ed. Florida: The Dryden Press.
- Homburg, C.; & Pfessor, C. (2000, November). A Multiple-layer Model of Market-oriented Organization Culture : Measurement Issues and Performance Outcomes". *Journal of Marketing Research*, 37(11) : 449-462.
- Hubbard, Dean L. (1994). Total Quality Management in Higher Education : Learning from the Factories. in *Developing Quality Systems in Education*. Doherty, Geoffrey D. pp. 135-148. London: Routledge.
- International Institute for Management Development. (2004). *IMD World Competitiveness Yearbook 2004*. (Online). Available: <http://www02.imd.ch/wcy/ranking>. Retrieved May 11, 2004.
- International Organization for Standardization. (2000). *Quality Management Principles*. (Online). Available: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso9000/qmp.html>. Retrieved October 6, 2004.
- Ishikawa, Kaoru. (1985). *What is Total Quality Control?*. Translated by David J. Lu. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ivancevich, John M.; & Metteson, Michael T. (1999). *Organizational Behavior and Management*. 5th ed. Singapore: Irwin/McGraw-Hill.
- Jones, Jeff.; & Mathias, John. (1994). Staff Appraisal Training and Total Quality Management. in *Developing Quality Systems in Education*. Doherty, Geoffrey D. pp. 120-131. London: Routledge.
- Jones, Sue. (1996). *Developing a Learning Culture: Empowering People to Deliver Quality, Innovation and Long-term Success*. London: McGraw-Hill.
- Juran, Joseph M.; & Gryna, Frank M. (1993). *Quality Planning and Analysis*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

- Karapetrovic, S.; & Willborn, W. (2001, August). Audit and Self-assessment in Quality Management: Comparison and Compatibility. *Managerial Auditing Journal*. 16(6) : 366-377.
- Kelemen, Mihaela. (2003). *Managing Quality : Managerial and Critical Perspective*. London: SAGE Publications.
- Kleinbaum, David G.; & Kupper, Lawrence L. (1978). *Applied Regression Analysis and other Multivariable Methods*. Massachusetts: Duxbury Press.
- Kleiman, Lawrence S. (1997). *Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing.
- Lashley, Conrad. (2001). *Empowerment: HR Strategies for Service Excellence*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Lewis, Ralph G.; & Smith, Douglas H. (1994). *Total Quality in Higher Education*. Florida: St. Lucie Press.
- Mainiero, Lisa A.; & Tromley, Cheryl L. (1994). *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior : Exercises, Cases, and Readings*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Marsh, John. (1994). A Quality Journey: The Experience of Avon Training and Enterprise Council. in *Developing Quality Systems in Education*. Doherty, Geoffrey D. pp. 207-225. London: Routledge.
- McNamara, Carter. (1999). *Systems Thinking*. (Online). Available: <http://www.mapnp.org/library/systems/systems.htm#anchor123477>. Retrieved October 1, 2004.
- Miech, Richard. (2002). *A Prospective Study of a Population Sample*. (Online). Available: astor.som.jhmi.edu/~esg/psstat330.657.2002/ppllecturesamplesize2.ppt. Retrieved June 12, 2004.
- Milakovich, Michael E. (1995). *Improving Service Quality: Achieving High Performance in the Public and Private Sectors*. Florida: St. Lucie Press.
- Moorhead, Gregory.; & Giffin, Ricky W. (1998). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 5th ed. Boston: Houghton Muffin.
- Munro, B. H. (1997). *Statistical Methods for Health Care Research*. Philadelphia : Lippincott.
- Oakland, John. (2000). *Total Quality Management: Text with Cases*. 2nd ed. Oxford: Butterworth Heinemann.

- Omachonu, Vincent K.; & Ross, Joel E. (1995). *Principle of Total Quality*. London: Korgan Page.
- Office of Quality & Strategic Planning County of Sacramento. (2004). *Glossary : These are Terms Commonly Used in Strategic Planning and Quality Management*. (Online). Available: <http://hra.co.sacramento.ca.us/Quality/glossary.htm>. Retrieved October 10, 2004.
- Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Owens, Robert G. (2001). *Oragnizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform*. 7th ed. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Owlia, Mohammad S.; & Aspinwall, Elaine M. (1996, June). A Framework for the Dimensions of Quality in Higher Education. *Quality Assurance in Education*. 4(2) : 12-20.
- Pace, Wayne R.; Smith, Phillip C.; & Mills, Gordon E. (1991). *Human Resource Development: The Field*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Pannen, Paulina.; & Sadjati, Ida Malati. (2001). *Building the Quality Culture in University Teaching*. Paper Presented at the Seameo Education Congress, March 26-29, Bangkok, Thailand. Photocopied.
- Peters, Thomas J.; & Waterman, Robert H. (1982). *Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Peterson, Marvin W.; et al. (1997). *Planning and Management for a Changing Environment : A Handbook on Redesigning Postsecondary Institute*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, Stephen P. (1998). *Organization Behavior*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rowley, Jennifer. (1997, March). Beyond Service Quality Dimensions in Higher Education and towards a Service Contract. *Quality Assurance in Education*. 5(1) : 7-14.
- Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
- Schauerman, Sam.; Manno, Donna.; & Peashy Burt. (1994). Listen to the Voice of the Customer. in *Developing Quality Systems in Education*. Doherty, Geoffrey D. pp. 242-257. London: Routledge.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

- Seaver, Matt. (2003). *Gower Handbook of Quality Management*. Burlington: Gower Publishing.
- Senior, Barbara. (2002). *Organisational Change*. 2nd ed. Harlow: Prentice-Hall.
- Service Quality Network. (2002). *ANSI/ISO/ASQ A8402-1994 Quality Management and Quality Assurance Vocabulary*. (Online). Available:
<http://www.oly-wa.us/sqn/Glossary.htm>. Retrieved October 10, 2004.
- Shafritz, Jay M.; & Ott, J. Steven. (2001). *Classics of Organization Theory*. 5th ed. Fort Worth: Harcourt College.
- Shapiro, Nancy S.; & Levine, Jodi H. (1999). *Creating Learning Communities : A Practical Guide to Winning Support, Organizing for Change, and Implementing Programs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shermerhorn, J. Jr. (1999). *Management*. 6th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Sergiovanni, Thomas J. (1991). *The Principalship : A Reflection Practice Perspection*. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, Thomas J. & Starratt, Robert J. (1993). *Supervision a Redefinition*. 5th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Spitzer, Dean R. (1995). *Super Motivation: A Blueprint for Energizing Your Organization from Top to Bottom*. New York: AMACOM.
- Stahl, Michael J. (1995). *Management: Total Quality in a Global Environment*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Stamatis, D.H. (1996). *Total Quality Service: Principles, Practices, and Implementation*. Florida: St. Lucie Press.
- Stevens, James. (1996). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. 3rd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, Andrew.; & Hill, Frances. (1997). Quality Management in Education. in *Organizational Effectiveness and Improvement in Education*. pp. 162-172. Buckingham: Open University Press.
- The W. Edwards Deming Institute. (2004). *Deming Prize*. (Online). Available:
<http://www.deming.org/demingprize/demingprize.html>. Retrieved September 20, 2004.

- Thiagarajan, T.; & Zairi, M. (1997, October). A Review of Total Quality Management in Practice: Understanding the Fundamentals through Examples of Best Practice Applications Part II. *The TQM Magazine*. 9(5) : 344-356.
- Warner, David.; & Crosthwaite, Elaine. (1995). *Human Resource Management in Higher and Further Education*. Buckingham: Open University Press.
- Watson, Mary Anne.; & Gryna, Frank M. (2001, January). Quality Culture in Small Business: Four Case Studies. *Quality Progress*. 34(1) : 41-48.
- Williams, Richard S. (1998). *Performance Management: Perspectives on Employee Performance*. London: International Thomson Business Press.
- Woods, John A. (1998). *The Six Values of a Quality Culture*. (Online). Available: <http://www.execpc.com/cwlpudent/6values.html>. Retrieved January 18, 2004.
- Wright, Patrick M.; & Noe, Raymond A. (1996). *Management of Organizations*. Chicago: Irwin.
- Yao, J. T. P. (1998). A Culture for Academic Excellence, by J.E. Freed, M.R. Klugman, and J.D. Fife. *ASHE-ERIC Higher Education Report*. Vol. 25, No.1. (Online). Available: <http://lohman.tamu.edu/summarypapersrewards/quality.html>. Retrieved July 22, 2004.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- ก-1 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
- ก-2 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือ

ก-1 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ยุทธชัย บรรเทึงจิตร
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
2. รองศาสตราจารย์ ดร. นรา สมประสงค์
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. ศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประไพศรี สุกข์ ณ อยุธยา
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. ดร. สุดาร์ตน์ สารสว่าง
ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิวิธ เจริญใจ
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
7. รองศาสตราจารย์ ดร. ศศิกัญจน์ ทวีสุวรรณ
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
8. ดร. ภารดี อนันต์นาวิ
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
9. ดร. ชัยยุทธ์ ศิริสุทธิ
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
10. รองศาสตราจารย์ วิทยา จันทร์ศิลา
ภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา เศรษฐนันท์
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
12. รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารัตนะ
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
13. รองศาสตราจารย์ ชูชีพ พุทธประเสริฐ
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

14. รองศาสตราจารย์ ดร. มณฑล ศาสนนันท์
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
15. รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
16. รองศาสตราจารย์ ดร. เตือนเพ็ญ ชีววรรณวิวัฒน์
สาขาวิชาประชากรและการพัฒนา คณะสถิติประยุกต์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
17. รองศาสตราจารย์ ดร. ภาวิไล นาควงษ์
ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
18. รองศาสตราจารย์ ดร. อัญชลี โพธิ์ทอง
ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
19. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุธีรา สุริยวงศ์
ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
20. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จัยโต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
21. รองศาสตราจารย์ สมยศ นาวิการ
สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
22. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารี หลวงนา
สาขาวิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
23. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทรวดี เขียวพิเชฐ
คณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
24. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัทธราภรณ์ เนียมมณี
สาขาวิชาเทคโนโลยีการตัดสินใจและการจัดการ คณะสถิติประยุกต์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
25. ดร. อรรณพ โพธิสุข
สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

26. รองศาสตราจารย์ สุชาติ ศิริสุขไพบุลย์
ภาควิชาครุศาสตร์เครื่องกล คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
27. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
28. ดร. ธรินทร์ นามวรรณ
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
29. รองศาสตราจารย์ ดร. สมคิด พรหมจ้อย
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
30. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมาน อัสวภูมิ
ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร. เรณา พงษ์เรืองพันธุ์
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. รองศาสตราจารย์ ชาญ ถนัดงาน
รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. รองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภ สันติประชา
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประดมพงศ์
ผู้ช่วยอธิการบดีด้านประกันคุณภาพการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงษ์อินทร์ รักอริยะธรรม
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
6. รองศาสตราจารย์ กมลพรรณ งามวงศ์พรหม
รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
7. ดร. ศุภชัย ศุภลักษณ์นารี
รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

8. ศาสตราจารย์ ดร. วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา
ผู้อำนวยการสาขาวิชาการจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
9. รองศาสตราจารย์ วิจิตพาณี เจริญขวัญ
รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
10. รองศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา วัธนสุนทร
ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
11. ดร.สุชาดา รัตนวานิชย์พันธ์
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา
12. ดร. จำเริญรัตน์ เจือจันทร์
ผู้อำนวยการสำนักประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จินดา งามสุทธิ
รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
14. รองศาสตราจารย์ กุลธิดา ท้วมสุข
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
15. รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีป ชัยสมภพ
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
16. รองศาสตราจารย์ พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
17. อาจารย์ปราวณี พรรณวิเชียร
รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สัมมนา มูลสาร
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
19. ดร. สมศักดิ์ โชคนุกูล
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยทักษิณ
20. รองศาสตราจารย์ เพ็ญรัตน์ หงส์วิทยากร
รองอธิการบดีฝ่ายคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้

นักวิชาการหรือวิทยากรในหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน

1. อาจารย์วิฑูรย์ สิมะโชคดี
ผู้ตรวจราชการกระทรวงอุตสาหกรรม
2. อาจารย์กฤษฎี อุทัยรัตน์
ประธานกรรมการบริหารบริษัท กฤษฎี ควอลิตี้ อินโนเวชั่น กรุ๊ป จำกัด
ผู้ทรงคุณวุฒิ ระบบบริหารงานคุณภาพ สมอ. กระทรวงอุตสาหกรรม
3. ดร. วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล
ประธานกรรมการ บริษัท ทีคิวเอ็มเบสท์ จำกัด และที่ปรึกษาและวิทยากร TQM
ที่ปรึกษาด้านการวิจัยและระบบสารสนเทศสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
4. รองศาสตราจารย์ ดร. ปรีทรรณ พันธ์บุรยงก์
ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ
5. ดร. วรภัทร ภูเจริญ
กรรมการบริหาร บริษัท พรีเม้า แมนเนจเม้นท์ จำกัด
วิศวกรที่ปรึกษาและวิทยากรระบบบริหารคุณภาพ
6. อาจารย์สุธรรม มณีวัฒนา
ผู้จัดการส่วนระบบบริหารคุณภาพ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
7. ดร. ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์
ผู้อำนวยการศูนย์ภูมิภาคการอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED)
8. รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ
ที่ปรึกษา ศูนย์ภูมิภาคการอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED)
9. ดร. สุชาติ เมืองแก้ว
รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา
10. อาจารย์ ธวัชชัย ตั้งสง่า
ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ก-2 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
คณะนิติศาสตร์และรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
2. พันเอกหญิง ดร. อรพันธ์ หาญยุทธ์
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
3. รองศาสตราจารย์ ดร. มนต์รี แยมกลีกร
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
4. รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์
ภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ข

- ข-1 หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
- ข-2 หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ
- ข-3 หนังสือขออนุญาตในการเก็บข้อมูลและขออนุมัติผู้ประสานงานในสถาบันอุดมศึกษา

ที่ ศธ 0519.12/1344



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

/6 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินทวิรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมศักดิ์ เบ็ญจชัยพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์เชิงทอการณขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัญญา วัฒนาณรงค์ รองศาสตราจารย์ทองจิต อินทสุวรรณ และ อาจารย์จารุวรรณ สกุลฤดี เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเชิญเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามในการกำหนดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามให้ นายสมศักดิ์ เบ็ญจชัยพร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จีระเชษฐกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 01-8225999

ที่ ศร 0519.12/5500



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๖ กรกฎาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะนิติศาสตร์และรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมพัทธ์ เป็ญจชัยพร นิติกระด้นปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานินพนธ์ เรื่อง "การศึกษาคความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัยจงรา วัฒนาณรงค์ รองศาสตราจารย์ผจงจิต อินทสุวรรณ และ อาจารย์จารุวรรณ สกุลตุ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปฏิญานินพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษาคความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสมพัทธ์ เป็ญจชัยพร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติศ โทรศัทพ์ มือถือ 01-8225999



ที่ ศษ 0519.12/7167

เลขรับ	25862
วันที่	8 มี.ค. 2548
เวลา	13.44 น.

บัณฑิตวิทยาลัย /e.3-
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ตลิ่งชัน 23 กรุงเทพฯ 10110

21 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อังฉรา วัฒนาณรงค์ รองศาสตราจารย์ผองจิต อินทสุวรรณ และ อาจารย์จรัสวรรณ สกุลกู เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้บุคลากรในหน่วยงานทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ คอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งนี้ขอให้ คุณสุจิตร์ มหาพิรุณ และ คุณพรทิพา โรจนกร เป็นผู้รวบรวมจัดเก็บแบบสอบถามของผู้วิจัย ในระหว่างเดือน พฤศจิกายน - ธันวาคม 2548

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายสมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

เรียน รองอธิการบดี
เรื่อง ☒ โปรดทราบ
☒ โปรดพิจารณา
☒ สำเนาแจ้ง - กองทุน

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเลขากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(นางสละ ทิระคำท) ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 01-8225999

วันที่ 8 มี.ค. 2548

ภาคผนวก ค

- ค-1 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
- ค-2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ
- ค-3 แบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ค-1

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ
ต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันใช้เป็นแนวทางในการจัดและดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ของสถาบันให้มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อไป

ในการวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการกำหนดองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพและประเด็นที่ควรศึกษา ในแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่ควรศึกษาในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบและประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติมในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 1 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “เห็นด้วย” หากท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพที่จำเป็นต้องมีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ไม่เห็นด้วย” หากท่านพิจารณาแล้วว่าองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพนั้นไม่จำเป็นต้องมีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ.....		
องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการที่เป็นระบบ		
องค์ประกอบที่ 3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง		
องค์ประกอบที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....		
องค์ประกอบที่ 5 การตัดสินใจ.....		
องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....		
องค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม.....		
องค์ประกอบที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ.....		
องค์ประกอบที่ 9 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)		
องค์ประกอบที่ 10 การยกย่องและการให้รางวัล.....		
องค์ประกอบที่ 11 การประเมินคุณภาพ.....		

**ตอนที่ 2 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่ควรศึกษาในแต่ละองค์ประกอบวัฒนธรรม
คุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่ควรศึกษาในองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “เห็นด้วย” หากท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นประเด็นที่จำเป็นต้องศึกษาในองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้านนั้นในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ไม่เห็นด้วย” หากท่านพิจารณาแล้วว่าเป็นประเด็นที่ไม่จำเป็นต้องศึกษาในองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จากข้อคำถามตอนที่ 1 หากท่านไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในข้อใด
ไม่ต้องแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่ควรศึกษาตามองค์ประกอบข้อนั้นในตอนี่ 2

ประเด็นที่ควรศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ		
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และแผน ด้านคุณภาพอย่างชัดเจน.....		
2. มีความมุ่งมั่นและจิตสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง....		
3. ส่งเสริมกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน.....		
4. มีการสื่อสาร ชี้แจงรายละเอียดการจัดการคุณภาพ ให้บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเข้าใจ.....		
5. มีความรู้ความเข้าใจในปรัชญาของระบบคุณภาพ.....		
6. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน.....		
7. มีความคิดริเริ่มในโครงการต่างๆ ด้านคุณภาพ.....		
8. มีการค้นหาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบจุดบกพร่อง ในระบบอย่างต่อเนื่องและหาทางแก้ไข.....		
9. มีการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง.....		
10. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ และเน้นการสร้าง ทีมงาน.....		
11. มีการสร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจ และการมุ่งเน้นแก่ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง.....		
12. มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)		

ประเด็นที่ควรศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (ต่อ)		
13. มีการสร้างระบบการวัดและประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน....		
14. มีการยกย่องและให้รางวัลคุณภาพกับผู้ปฏิบัติงาน.....		
องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการที่เป็นระบบ		
1. การพัฒนาระบบสำหรับการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงคุณภาพ		
2. มีระบบที่ช่วยให้บุคลากรเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการและการปฏิบัติ ด้านคุณภาพเพื่อเป็นการริเริ่มการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในสถาบัน..		
3. มีระบบที่ใช้ในการพัฒนาและการชี้แจงเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบัน.....		
4. มีระบบส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาในวิชาชีพและความ ก้าวหน้าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง....		
5. มีระบบที่เป็นวิธีการในการจัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา.....		
6. มีระบบที่พัฒนาวิธีการในการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างสมาชิก ในสถาบัน.....		
7. มีระบบที่ริเริ่มแนวทางในการสนับสนุนและพัฒนาทีมงานและ ความร่วมมือที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของพันธกิจทาง การศึกษาของสถาบัน.....		
8. มีระบบที่ใช้ในการตรวจสอบ ติดตามหรือ ประเมินทั่วทั้งสถาบัน เพื่อสนับสนุนความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพ.....		
9. มีแนวทางการคิดและพัฒนาระบบคุณภาพด้วยหลักการของการคิด เชิงระบบ.....		
10. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในระบบ และการบูรณาการ.....		
11. การจัดสรรทรัพยากรภายในองค์การให้เหมาะสมกับการพัฒนา ระบบคุณภาพ.....		
12. การจัดการกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการ ของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจ.....		

ประเด็นที่ควรศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการที่เป็นระบบ (ต่อ)		
13. การจัดทำคู่มือคุณภาพ การควบคุมการจัดทำเอกสารกำกับการดำเนินการ การบันทึกรายละเอียดของคุณภาพ.....		
14. ประสิทธิภาพของงานมุ่งเน้นไปที่ระบบมากกว่าพฤติกรรมของบุคลากร.....		
องค์ประกอบที่ 3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง		
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และบรรยากาศที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง.....		
2. การปรับปรุงการดำเนินการจากผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง การใช้ข่าวสารที่ได้มาปรับปรุงคุณภาพ.....		
3. การยอมรับสิ่งที่บุคลากรภายในองค์กรปรับปรุงงานของตนให้ตรงตามความต้องการผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง.....		
4. รับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนหรือการบริการ.....		
5. ค้นหาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ตรวจสอบว่ามีกระบวนการและระบบใดที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องให้แก้ไข.....		
6. การเพิ่มความสามารถ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากร.....		
7. การลงทุนที่เน้นไปในทิศทางเพื่อการพัฒนาและนวัตกรรม เพื่อบริการผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง.....		
8. สร้างความสัมพันธ์และสร้างความพึงพอใจกับผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง.....		
9. การปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอน และการบริการที่มีประสิทธิภาพ.....		
10. บุคลากรต้องมีความเข้าใจว่าผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องมีความต้องการคุณภาพ และสถาบันต้องสร้างความพึงพอใจให้.....		
11. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแผนและนโยบายการปรับปรุงคุณภาพและการแปลงนโยบายไปสู่แนวทางการปฏิบัติ ที่เน้นผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง.....		

ประเด็นที่ควรศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
องค์ประกอบที่ 3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง (ต่อ)		
12. การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรให้กับบุคลากรที่ต้องใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง.....		
13. มีการดำเนินการและระบบบริการผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องในเชิงรุก....		
14. กำหนดวิธีการวัดประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง..		
15. กำหนดกลุ่มของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องที่ชัดเจน.....		
16. เน้นความร่วมมือของบุคลากร เพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกันและ การสร้าง ความพึงพอใจกับผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง.....		
17. การเปรียบเทียบคุณภาพของสถาบันกับสถาบันอื่น.....		
องค์ประกอบที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง		
1. กำหนดพันธกิจ และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมของสถาบันเป็นการ ปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว.....		
2. เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ		
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วม.....		
4. จัดทำเป้าหมาย แผน และโครงการในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....		
5. พัฒนาบุคลากร ในเรื่องกระบวนการ เครื่องมือ ทักษะ และการ ปฏิบัติที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการดำเนินงาน.....		
6. ใช้หลักการวัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงการดำเนินงาน.....		
7. มีการกำหนดกระบวนการและประเด็นปัญหาหลักในการปรับปรุง การดำเนินงาน.....		
8. ใช้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ประกอบการดำเนินงาน.....		
9. จัดตั้งทีมงานการปรับปรุงการดำเนินงาน.....		
10. จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปรับปรุง.....		
11. ใช้แนวทางวิทยาศาสตร์ในการปรับปรุง.....		
องค์ประกอบที่ 5 การตัดสินใจ		
1. เน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจ กระจายการตัดสินใจ และการ มีส่วนร่วมของบุคลากร.....		
2. ใช้แนวทางการตัดสินใจด้วยเหตุผล.....		
3. ความพร้อมของสารสนเทศและการเข้าถึงสารสนเทศของบุคลากร เพื่อประกอบการตัดสินใจ.....		

ประเด็นที่ควรศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
องค์ประกอบที่ 5 การตัดสินใจ (ต่อ)		
4. การใช้ความจริงที่เป็นประโยชน์ เป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจ โดยใช้หลักการการจัดการด้วยความจริง.....		
5. มีการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา.....		
องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
1. มีการวางแผนการฝึกอบรมและการศึกษาตามความเหมาะสม และมีความต่อเนื่อง.....		
2. วิธีการกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมหรือการศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วม.....		
3. สนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....		
4. โปรแกรมการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน.....		
5. มีระบบการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรและ หลักสูตรทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมและการศึกษา.....		
6. จัดระบบการสร้างแรงจูงใจตามความเหมาะสมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ.....		
7. จัดโปรแกรมการให้ความรู้และพัฒนาทักษะทางด้านการจัดการคุณภาพที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ.....		
8. มีนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมและการศึกษาที่ชัดเจน.....		
9. รูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาที่หลากหลาย.....		
10. สถาบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบคุณภาพ.....		
องค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม		
1. ทีมงานรับรู้ในบทบาทหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบ และเข้าใจวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน.....		
2. ความมุ่งมั่นและความร่วมมือของทีมงานในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน.....		
3. มีโครงสร้างของทีมงานที่ชัดเจน.....		

ประเด็นที่ควรศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
องค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม (ต่อ)		
4. มีระบบการคัดเลือกสมาชิกทีมงานที่เหมาะสม.....		
5. การกำหนดมาตรฐานและกฎเกณฑ์ของทีมงาน.....		
6. มีระบบการตอบแทนที่เหมาะสมกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างแรงจูงใจ.....		
7. ภาวะผู้นำของผู้นำทีมงานที่เหมาะสม.....		
8. มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงาน.....		
9. มีบรรยากาศของความไว้วางใจกันอย่างเปิดเผย.....		
10. มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสมาชิกในทีม.....		
11. มีความร่วมมือในลักษณะข้ามสายงาน.....		
12. มีการใช้สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์ข่าวสารสำคัญ เพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม.....		
องค์ประกอบที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ		
1. การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และแผน ด้านคุณภาพของสถาบัน.....		
2. กำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลัก และการ ประเมินผลดำเนินการ.....		
3. เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร.....		
4. สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับ อย่างต่อเนื่อง.....		
5. การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพ.....		
6. การเสริมสร้างพลังอำนาจ.....		
7. การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพ.....		
8. ภาวะผู้นำคุณภาพ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ.....		
9. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร.....		
10. การใช้หลักการ SWOT ในการวิเคราะห์สภาพ.....		
11. การจัดการสื่อสารข่าวสารและการใช้สารสนเทศ.....		

ประเด็นที่ควรศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
องค์ประกอบที่ 9 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)		
1. ผู้บริหารมีความเข้าใจในความสามารถ ความมุ่งมั่น และความต้องการในการปฏิบัติงานให้ดีของบุคลากร.....		
2. การกระจายอำนาจการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรในขอบเขตที่รับผิดชอบ.....		
3. การยอมรับว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้และเพื่อการปรับปรุง.....		
4. การสนับสนุนสารสนเทศและการสื่อสารภายในเพื่อช่วยในการปรับปรุงและการตัดสินใจ.....		
5. การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหา.....		
6. ผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ.....		
7. การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพ.....		
8. การเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม เน้นทีมงาน และความร่วมมือข้ามสายงาน.....		
9. ให้ความอิสระกับบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นและการริเริ่มโครงการใหม่ๆ.....		
10. ผู้บริหารให้ความสำคัญและความสนใจกับบุคลากร.....		
11. ให้การยกย่องและการสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรที่มีการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพ.....		
12. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป้าหมาย แผนงาน และโปรแกรมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....		
13. การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของบุคลากร.....		
14. การสร้างความสำนึกในการเป็นเจ้าของในงานให้กับบุคลากร.....		
15. การปรับโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมเพื่อสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....		
16. มีการจัดการให้เกิดความคล่องตัว การตอบสนองที่รวดเร็ว.....		

ประเด็นที่ควรศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
องค์ประกอบที่ 10 การยกย่องและการให้รางวัล		
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน.....		
2. มีการตรวจสอบ ประเมิน ติดตาม การปรับปรุงคุณภาพ.....		
3. กำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ข้อกำหนด มาตรฐาน และระยะเวลาสำหรับการรับการยกย่องและการให้รางวัล.....		
4. มุ่งเน้นที่ผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ มากกว่าตัวบุคคล หรือตัวรางวัล...		
5. มีกระบวนการประเมินและคัดเลือกผู้รับการยกย่องและการให้รางวัลที่เหมาะสมและโปร่งใส.....		
6. เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทีมงานในการให้การยกย่องและการให้รางวัล.....		
7. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของบุคลากร ด้านทัศนคติ และความเชื่อในผลที่ดีของการปรับปรุงคุณภาพ.....		
8. สร้างการยอมรับในการประเมินประสิทธิภาพให้เกิดกับบุคลากร.....		
องค์ประกอบที่ 11 การประเมินคุณภาพ		
1. มีการกำหนดปณิธาน นโยบาย พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา.....		
2. มีการวัดผลระบบการประเมินเพื่อปรับปรุงความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินและผลสำเร็จของผู้เรียน.....		
3. การประเมินโดยการอ้างอิงมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานระดับชาติหรือระดับนานาชาติ.....		
4. พัฒนาวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินคุณภาพในการศึกษา ตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดีในการประเมินให้กับผู้เกี่ยวข้อง.....		
5. กำหนดแนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน ผู้ประเมิน วิธีการดำเนินการ และรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง.....		
6. สนับสนุนการใช้สารสนเทศในการประเมิน และเน้นการสื่อสารประชาสัมพันธ์.....		
7. มีการประเมินและป้อนกลับข้อมูลอย่างต่อเนื่อง.....		

ประเด็นที่ควรศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
องค์ประกอบที่ 11 การประเมินคุณภาพ (ต่อ) 8. มีการดำเนินการวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น SWOT, Gap Analysis.....		
9. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง.....		
10. ระบบประเมินคุณภาพเน้นการประเมิน การสอน การวิจัย หลักสูตร ประสบการณ์ผู้เรียน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลัก ของสถาบัน.....		

ค-2

แบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถาม
เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ
ต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษาของแบบสอบถาม เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. ขอให้ท่านโปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถามว่าเนื้อหาสาระของแต่ละข้อคำถามครอบคลุมในเรื่องที่วิจัยหรือไม่ รวมทั้งความชัดเจนของภาษา แล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องผลการประเมิน ดังนี้

เห็นด้วย เมื่อท่านเห็นว่า ข้อความนั้นเป็นการปฏิบัติหรือพฤติกรรมขององค์ประกอบนั้น

ไม่เห็นด้วย เมื่อท่านเห็นว่า ข้อความนั้นไม่เป็นการปฏิบัติหรือพฤติกรรมขององค์ประกอบนั้น

ไม่แน่ใจ เมื่อท่านเห็นว่า ข้อความนั้นไม่แน่ใจว่าจะเป็นการปฏิบัติหรือพฤติกรรมขององค์ประกอบนั้น

และหากท่านมีความคิดเห็นเพิ่มเติม โปรดให้ข้อเสนอแนะด้วยจักขอบคุณยิ่ง

คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ท่านเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือไม่แน่ใจ และเขียนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคำถามข้อนั้นๆ ไว้ในช่องข้อเสนอแนะ

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ				
ผู้นำในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด				
1. มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง				
2. มีการส่งเสริมกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของบุคลากร				
3. มีการสื่อสาร ชี้แจงรายละเอียด ให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพให้กับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจ				
4. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาของระบบคุณภาพ				
5. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ ให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน				
6. มีความคิดริเริ่มในโครงการต่างๆ เช่น การจัดตั้งคณะทำงานด้านการพัฒนาระบบคุณภาพของสถาบัน เป็นต้น				
7. มีการศึกษาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง				
8. มีการนำข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาปรับปรุงแก้ไข				
9. ผู้นำของหน่วยงานมีการศึกษาและการฝึกอบรมด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง				

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (ต่อ)				
10. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ โดยเน้นการสร้างทีมงาน				
11. มีการสร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจ ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				
12. มีการสร้างระบบการวัดและประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร				
13. มีการยกย่องและให้รางวัลคุณภาพแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น				
ส่วนที่ 2 การดำเนินการที่เป็นระบบ				
หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด				
1. มีการพัฒนารูปแบบและแนวทางการปฏิบัติสำหรับการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน				
2. มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อเป็นการริเริ่มการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในหน่วยงาน โดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการและการปฏิบัติด้านคุณภาพ				
3. มีการสนับสนุนในการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพ				
4. มีการการจัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา				
5. มีการกำหนดแนวทางการจัดการสื่อสารระหว่างสมาชิกในหน่วยงานด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน				
6. มีการริเริ่มแนวทางในการสนับสนุนและพัฒนาคณะทำงานและความร่วมมือที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของพันธกิจทางการศึกษาของหน่วยงาน ...				

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ส่วนที่ 2 การดำเนินการที่เป็นระบบ (ต่อ)				
7. มีการตรวจสอบ ติดตาม หรือประเมินทั้งทั้ง หน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพ				
8. มีแนวทางการคิดและพัฒนาระบบคุณภาพ ด้วยหลักการของการคิดเชิงระบบ ที่ดำเนินการ พัฒนาทั้งทั้งหน่วยงานแทนการพัฒนาเฉพาะส่วนใด ส่วนหนึ่งของหน่วยงาน				
9. มีการศึกษาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ภายในหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์และมี การบูรณาการระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ภายใน หน่วยงาน				
10. มีการจัดสรรทรัพยากรในองค์การให้เหมาะสม กับการพัฒนาระบบคุณภาพ				
11. มีการจัดการกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนให้ตรง ความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				
12. มีการจัดทำคู่มือคุณภาพ การควบคุมการจัดทำ เอกสารกำกับการดำเนินการ และการบันทึก รายละเอียดคุณภาพ				
ส่วนที่ 3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรม ในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด				
1. มีบรรยากาศองค์การที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				
2. มีข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการดำเนินการ ที่เป็น ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้เรียนและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				
3. มีการยอมรับสิ่งที่บุคลากรภายในองค์การปรับปรุง งานของตนได้ตรงตามความต้องการผู้เรียนและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ส่วนที่ 3 การเห็นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ต่อ)				
4. มีการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนหรือการบริการ				
5. มีการศึกษาปัญหาหรือการตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติงานในส่วนใดที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				
6. มีการนำปัญหาที่พบมาปรับปรุงแก้ไข				
7. มีการลงทุนที่เน้นการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมเพื่อบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				
8. มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง				
9. มีการปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอน และการบริการที่มีประสิทธิภาพ				
10. มีการสร้างความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการได้รับการบริการที่มีคุณภาพจากหน่วยงาน				
11. มีการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นให้กับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				
12. มีรูปแบบและแนวทางการดำเนินการเพื่อบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแบบเชิงรุก				
13. มีวิธีการวัดและประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน				
14. มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เรียนและขอบเขตของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ชัดเจน				
15. มีการเน้นความร่วมมือของบุคลากร ในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อการสร้างความพึงพอใจกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ส่วนที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด 1. มีการกำหนดพันธกิจ และการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมของหน่วยงานที่เป็นการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว 2. มีการเน้นการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง 3. มีการจัดทำเป้าหมาย แผนและโครงการเพื่อพัฒนาระบบงาน ในลักษณะที่เป็นการปรับปรุงต่อเนื่อง 4. มีการพัฒนาบุคลากรและทักษะการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ... 5. มีการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านต่างๆ 6. มีการใช้หลักการวัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ 7. มีการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานส่วนใดที่เป็นปัญหาของหน่วยงาน และค้นหาว่าเกิดปัญหาอะไรกับการปฏิบัติงานในส่วนนั้น เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง 8. มีการใช้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน ประกอบการปฏิบัติงาน 9. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา 10. มีการจัดสรรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน 11. มีการใช้แนวทางวิทยาศาสตร์ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เช่น การค้นหารากฐานของปัญหาด้วยเหตุและผล การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นรูปธรรมโดยใช้ข้อมูลที่ได้จัดเก็บรวบรวมไว้ประกอบการพิจารณา เป็นต้น				

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ส่วนที่ 5 การตัดสินใจ หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด 1. มีการเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง ไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง และไปสู่ระดับปฏิบัติงาน ที่เหมาะสม 2. มีการเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรในหน่วยงาน 3. มีการใช้แนวทางการตัดสินใจด้วยเหตุผล 4. มีความพร้อมของสารสนเทศและการเข้าถึงสารสนเทศของบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจ 5. มีการใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของหน่วยงาน และมีการจัดหาข้อมูลเพิ่มเติมให้ครบถ้วน ประกอบการตัดสินใจ ในการบริหารหน่วยงาน 6. มีการประเมินผลการตัดสินใจเมื่อภารกิจนั้นเสร็จสิ้น ..				
ส่วนที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด 1. มีการวางแผนการฝึกอบรมและการศึกษาต่อของบุคลากร ตามความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง 2. มีวิธีการกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมและความจำเป็น ในการเข้ารับการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ 3. มีการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. มีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการศึกษาต่อให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน 5. มีการประเมินบุคลากร ทั้งก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ				

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ส่วนที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)				
6. มีการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรที่จัดส่งหรือจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหรือหลักสูตรการศึกษา ที่ส่งผลต่อบุคลากรและหน่วยงาน				
7. มีการสร้างแรงจูงใจตามความเหมาะสม เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล				
8. มีการจัดโปรแกรมการให้ความรู้และพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ				
9. มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่ชัดเจน				
10. มีรูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากร การสัมมนาเชิงวิชาการ การศึกษาต่อโดยหน่วยงานคัดเลือกบุคคลและให้ทุนอุดหนุนตามความต้องการของหน่วยงาน การศึกษาต่อนอกเวลาการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากร เป็นต้น				
11. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นส่วนสำคัญของระบบคุณภาพ				
ส่วนที่ 7 การทำงานเป็นทีม				
หน่วยงาน และบุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด				
1. บุคลากรในหน่วยงาน รับรู้ในบทบาทหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน				
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน				

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ส่วนที่ 7 การทำงานเป็นทีม (ต่อ)				
3. มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานและบุคลากรที่ชัดเจน				
4. มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในการจัดตั้งเป็นคณะทำงานแต่ละงาน เพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย				
5. มีการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานตำแหน่งงาน เป็นต้น				
6. มีระบบการตอบแทนหรือการสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบุคลากรที่ร่วมกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น การพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษให้กับบุคคลนั้น เป็นต้น				
7. ผู้นำคณะทำงานมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม				
8. มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะทำงาน ทั้งทางด้านงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน.....				
9. มีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร และสรุปเป็นมติในการดำเนินงานแต่ละงาน				
10. มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ให้กับบุคลากรที่ร่วมเป็นคณะทำงาน เช่น การมอบอำนาจ การตัดสินใจ การยอมรับในข้อเสนอแนะของบุคลากร เป็นต้น				
11. มีการสร้างความร่วมมือในลักษณะข้ามสายงาน เช่น การจัดหลักสูตรการศึกษาในลักษณะสหวิทยาการ หรือสหวิทยาการโดยความร่วมมือระหว่างคณะ การร่วมกันพัฒนาระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย โดยทุกหน่วยงานเป็นผู้ให้ข้อมูล เป็นต้น				

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ส่วนที่ 7 การทำงานเป็นทีม (ต่อ)				
12. มีการใช้สารสนเทศเพื่อเอื้อต่อการทำงานของ คณะทำงาน				
ส่วนที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ				
หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรม ในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด				
1. มีการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านคุณภาพของ หน่วยงาน				
2. มีการกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ ของการจัดการศึกษา				
3. มีแผนกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริม การปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง				
4. มีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพ				
5. มีการสนับสนุนบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากร อื่นๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพ				
6. มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดย การให้การฝึกอบรมด้านคุณภาพ				
7. มีการใช้หลักการ SWOT หรือวิธีอื่นที่เหมาะสม ในการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานเป็นระยะๆ				
8. มีแผนการจัดการสื่อสารข่าวสารและการใช้ สารสนเทศในการปฏิบัติงาน				

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ส่วนที่ 9 การยกย่องและการให้รางวัล หน่วยงานและผู้นำในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด				.
1. มีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ข้อกำหนด มาตรฐาน และช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สำหรับการพิจารณาบุคคลที่จะได้รับการยกย่องและการให้รางวัล				
2. การพิจารณาบุคคลที่จะได้รับการยกย่องและการให้รางวัล จะมีการมุ่งเน้นการพิจารณาที่ผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ มากกว่าการพิจารณาที่ตัวบุคคลหรือมูลค่าของรางวัล				
3. มีกระบวนการประเมินและคัดเลือกผู้ได้รับการยกย่องและการให้รางวัลที่เหมาะสมอย่างโปร่งใส และใช้เกณฑ์การตัดสินที่ชัดเจน				
4. มีกระบวนการเพื่อการคัดเลือกบุคคลผู้สมควรได้รับการยกย่องและการให้รางวัล โดยเน้นให้บุคลากรของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือก				
5. มีรูปแบบและแนวทางการปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ และความเชื่อของบุคลากรเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ดีที่จะได้รับจากการปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงาน				
6. มีรูปแบบและแนวทางการปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน				

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ส่วนที่ 10 การประเมินคุณภาพ หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรม ในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด				
1. มีการกำหนดปณิธาน นโยบาย พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับมาตรฐานการประเมินคุณภาพ การศึกษาของประเทศ				
2. มีการประเมินผลเพื่อหาข้อบกพร่องของระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น				
3. มีการประเมินผลการจัดการศึกษา ตามมาตรฐาน การศึกษา มาตรฐานระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ และเป็นที่ยอมรับของสังคมวิชาการ				
4. มีการสร้างวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินคุณภาพในการศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น การยอมรับการประเมินคุณภาพ การประเมินด้วยความเที่ยงตรงไม่ลำเอียง เป็นต้น				
5. มีการให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร				
6. มีการกำหนดแนวทางการประเมินผลสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพของหน่วยงาน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินผลการใช้งบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น				
7. มีการใช้สารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงและหลักฐานในการประเมินคุณภาพของหน่วยงาน				
8. มีการแจ้งผลการประเมินคุณภาพให้ผู้บริหารของหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง.....				

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
ส่วนที่ 10 การประเมินคุณภาพ (ต่อ)				
9. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงาน ของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง				
10. มีระบบประเมินคุณภาพที่เน้นการประเมินการสอน การวิจัยหลักสูตร ประสพการณ์ผู้เรียน และกิจกรรม อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักของหน่วยงาน				

ค-3

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ
ต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพต่อคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันใช้เป็นแนวทางในการจัดและดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ของสถาบันให้มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อไป

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

แบ่งเป็น 10 ส่วน ได้แก่

- ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ
- ส่วนที่ 2 การดำเนินการที่เป็นระบบ
- ส่วนที่ 3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง
- ส่วนที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ส่วนที่ 5 การตัดสินใจ
- ส่วนที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ส่วนที่ 7 การทำงานเป็นทีม
- ส่วนที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ
- ส่วนที่ 9 การยกย่องและการให้รางวัล
- ส่วนที่ 10 การประเมินคุณภาพ

ตอนที่ 2 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาที่ท่านสังกัด

เกณฑ์ของคะแนนระดับความคิดเห็น กำหนดดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมนั้นเป็นประจำ
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้ง
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมนั้นบางครั้ง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมนั้นนานๆ ครั้ง
- 1 หมายถึง ไม่เคยมีการปฏิบัติหรือไม่มีพฤติกรรมนั้น

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 1 ก้าวหน้าด้านคุณภาพ					
ผู้นำในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
1. มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง...					
2. มีการส่งเสริมกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของบุคลากร					
3. มีการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพของหน่วยงานให้กับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
4. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบคุณภาพ					
5. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ โครงสร้างองค์การ และการกระจายอำนาจ ให้คล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
6. มีความคิดริเริ่มในโครงการต่างๆ ด้านการปรับปรุงคุณภาพ					
7. มีการศึกษาจุดอ่อนและการตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง					
8. มีการนำจุดอ่อนและผลการตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงงานของหน่วยงาน					
9. มีการแสวงหาความรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
10. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นหมู่คณะ.					
11. มีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 1 กาวะผู้นำด้านคุณภาพ (ต่อ)					
12. มีการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
13. มีการสร้างระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร					
14. มีการยกย่องและให้รางวัลคุณภาพกับผู้ปฏิบัติงานดีเด่น					
ส่วนที่ 2 การดำเนินการที่เป็นระบบ					
หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่อง ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
1. มีแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงานในการปรับปรุงคุณภาพ ของหน่วยงาน					
2. มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ เกี่ยวกับหลักการและการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ					
3. มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานด้านการ ประกันคุณภาพ					
4. มีการจัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการ แก้ไขปัญหา					
5. มีการกำหนดแนวทางการสื่อสารระหว่างสมาชิกในหน่วยงานด้วย วิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน					
6. มีการสนับสนุนและพัฒนาคณะทำงานด้านต่างๆ ตามภารกิจของ หน่วยงาน					
7. มีการตรวจสอบ ประเมิน และติดตามผลการปฏิบัติงานทุกส่วนของ หน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพ					
8. มีการใช้หลักการของการคิดเชิงระบบ เพื่อพัฒนาการทำงานของ หน่วยงานทุกส่วนแทนการพัฒนาเฉพาะบางส่วน					
9. มีการศึกษาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึง ความสัมพันธ์และการบูรณาการขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการทำงาน					
10. มีการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับการพัฒนา ระบบคุณภาพ					

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 2 การดำเนินการที่เป็นระบบ (ต่อ)					
11. มีการจัดการกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนให้ตรงความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
12. มีการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
13. มีการจัดทำคู่มือคุณภาพของหน่วยงาน					
14. มีการควบคุมการจัดทำเอกสารกำกับกับการดำเนินงานด้านคุณภาพของหน่วยงาน					
15. มีการบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพของหน่วยงาน.					
ส่วนที่ 3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง					
หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
1. มีบรรยากาศองค์การที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
2. มีข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการดำเนินการ ที่เป็นความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
3. มีการยอมรับสิ่งที่บุคลากรปรับปรุงงานของตนให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
4. มีการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนหรือการบริการ					
5. มีการศึกษาปัญหาหรือการตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติงานในส่วนใดที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
6. มีการนำปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไข					
7. มีการลงทุนในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมเพื่อการบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
8. มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง					
9. มีการปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการจัดการศึกษา และการบริการที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง					

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง (ต่อ)					
10. มีการสร้างความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการได้รับการบริการที่มีคุณภาพจากหน่วยงาน					
11. มีการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นให้กับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
12. มีรูปแบบและแนวทางการดำเนินการเพื่อบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแบบเชิงรุก					
13. มีวิธีการวัดและประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของหน่วยงาน					
14. มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ชัดเจน ...					
15. มีการเน้นความร่วมมือของบุคลากร ในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อการสร้างความพึงพอใจกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
ส่วนที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
1. มีการกำหนดพันธกิจ และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมของหน่วยงาน ที่เป็นการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว					
2. มีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
3. มีการจัดทำเป้าหมาย แผนและโครงการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบงานอย่างต่อเนื่อง					
4. มีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
5. มีการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
6. มีการใช้หลักการวัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
7. มีการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานส่วนใดที่เป็นปัญหาของหน่วยงาน และค้นหาว่าเกิดปัญหาอะไรกับการปฏิบัติงานในส่วนนั้น					
8. มีการใช้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน ประกอบการปฏิบัติงาน					

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ต่อ)					
9. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา.....					
10. มีการจัดสรรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
11. มีการใช้แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านต่างๆ					
ส่วนที่ 5 การตัดสินใจ					
หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
1. มีการเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง ไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง และไปสู่ระดับปฏิบัติการ ที่เหมาะสม					
2. มีการเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรในหน่วยงาน					
3. มีการใช้แนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยใช้เหตุผล ..					
4. มีความพร้อมของสารสนเทศและการเข้าถึงสารสนเทศของบุคลากร เพื่อประกอบการตัดสินใจ					
5. มีการใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของหน่วยงาน และการจัดหาข้อมูลเพิ่มเติม ประกอบการตัดสินใจในการบริหารหน่วยงาน					
6. มีการประเมินผลการตัดสินใจเมื่อภารกิจนั้นเสร็จสิ้น					
ส่วนที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
1. มีการวางแผนการฝึกอบรมและการศึกษาต่อของบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
2. มีวิธีการกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมและความจำเป็น ในการเข้ารับการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ					

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)					
3. มีการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
4. มีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการศึกษาต่อให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน					
5. มีการประเมินบุคลากร ทั้งก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ					
6. มีการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมหรือหลักสูตรการศึกษาที่จัดให้บุคลากร ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและหน่วยงาน					
7. มีการสร้างแรงจูงใจตามความเหมาะสม เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล					
8. มีการจัดโปรแกรมการให้ความรู้และพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ					
9. มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่ชัดเจน					
10. มีรูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาเชิงวิชาการ การศึกษาต่อ ฯลฯ					
11. มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และถือเป็นส่วนสำคัญของระบบคุณภาพ					
ส่วนที่ 7 การทำงานเป็นทีม					
หน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
1. บุคลากรในหน่วยงาน รับรู้บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน					
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
3. มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานและกำหนดตัวบุคลากรที่ชัดเจน ..					

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 7 การทำงานเป็นทีม (ต่อ)					
4. มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นคณะทำงานแต่ละงาน เพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย					
5. มีการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานให้กับ ผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
6. มีระบบการตอบแทนหรือการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคลากร ที่ร่วมกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย					
7. ผู้นำคณะทำงานแต่ละงานมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม					
8. มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะทำงาน ทั้งด้านงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
9. มีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร และสรุป เป็นมติในการดำเนินงานแต่ละงาน					
10. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้กับบุคลากรที่ร่วมเป็น คณะทำงาน					
11. มีการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน ในลักษณะ การข้ามสายงาน					
12. มีการใช้สารสนเทศเพื่อเอื้อต่อการทำงานของคณะทำงาน					
ส่วนที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ					
หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
1. มีการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านคุณภาพของหน่วยงาน					
2. มีการกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของการจัดการ การศึกษา					
3. มีแผนกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพ ในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง					
4. มีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพ					
5. มีการสนับสนุนบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็น ในการพัฒนาคุณภาพ					

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (ต่อ)					
6. มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยการให้การฝึกอบรมด้านคุณภาพ					
7. มีการใช้หลักการ SWOT หรือวิธีอื่นที่เหมาะสมในการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานเป็นระยะๆ					
8. มีแผนการจัดการสื่อสารข่าวสารและการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติงาน					
ส่วนที่ 9 การยกย่องและการให้รางวัล					
หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
1. มีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ข้อกำหนด มาตรฐาน และช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สำหรับการพิจารณาบุคคลที่จะได้รับการยกย่องและการให้รางวัล					
2. ในการพิจารณาบุคคลที่จะได้รับการยกย่องและให้รางวัล มุ่งเน้นการพิจารณาที่ผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ มากกว่าการพิจารณาที่ตัวบุคคลหรือมูลค่าของรางวัล					
3. มีกระบวนการประเมินและคัดเลือกผู้ได้รับการยกย่องและการให้รางวัลที่เหมาะสม โปร่งใส และใช้เกณฑ์การตัดสินที่ชัดเจน					
4. มีกระบวนการเพื่อการคัดเลือกบุคคลผู้สมควรได้รับการยกย่องและการให้รางวัล โดยเน้นให้บุคลากรของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือก					
5. มีแนวทางการปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ และความเชื่อของบุคลากรเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ดีที่จะได้รับการปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน					
6. มีแนวทางการปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน					

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 10 การประเมินคุณภาพ หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
1. มีการกำหนดปณิธาน นโยบาย พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษาของประเทศ					
2. มีการประเมินผลเพื่อหาข้อบกพร่องของระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น					
3. มีการประเมินผลการจัดการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ และเป็นที่ยอมรับของสังคมวิชาการ					
4. มีการสร้างวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินคุณภาพการศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
5. มีการให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร					
6. มีการกำหนดแนวทางการประเมินด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพของหน่วยงาน					
7. มีการใช้สารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงและหลักฐานในการประเมินคุณภาพของหน่วยงาน					
8. มีการแจ้งผลการประเมินคุณภาพให้ผู้บริหารของหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง					
9. มีการนำผลการประเมินคุณภาพมาปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง					
10. มีระบบการประเมินคุณภาพที่เน้นการประเมินการสอน การวิจัย หลักสูตร ประสพการณ์ผู้เรียน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักของหน่วยงาน					

ภาคผนวก ง

- ง-1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม
- ง-2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม
- ง-3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
- ง-4 ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ
- ง-5 ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา

ง-1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
1	1.0	5	0.8	9	0.2	13	1.0
2	0.8	6	1.0	10	1.0		
3	0.2	7	1.0	11	0.8		
4	0.8	8	1.0	12	0.8		

องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการที่เป็นระบบ

ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
1	0.4	4	1.0	7	1.0	10	1.0
2	0.4	5	1.0	8	0.8	11	0.6
3	0.8	6	0.8	9	0.6	12	0.6

องค์ประกอบที่ 3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง

ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
1	1.0	5	1.0	9	1.0	13	1.0
2	1.0	6	0.8	10	1.0	14	1.0
3	0.6	7	0.8	11	1.0	15	0.8
4	1.0	8	0.8	12	1.0		

องค์ประกอบที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
1	0.8	4	1.0	7	0.6	10	1.0
2	0.8	5	1.0	8	1.0	11	0.8
3	0.8	6	1.0	9	1.0		

องค์ประกอบที่ 5 การตัดสินใจ

ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
1	1.0	3	0.8	5	1.0
2	1.0	4	0.8	6	1.0

องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
1	1.0	4	1.0	7	1.0	10	0.8
2	1.0	5	1.0	8	1.0	11	0.8
3	1.0	6	1.0	9	1.0		

องค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม

ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
1	0.8	4	1.0	7	0.6	10	0.6
2	1.0	5	1.0	8	1.0	11	1.0
3	0.8	6	1.0	9	1.0	12	1.0

องค์ประกอบที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
1	1.0	3	1.0	5	1.0	7	1.0
2	1.0	4	1.0	6	0.8	8	1.0

องค์ประกอบที่ 9 การยกย่องและการให้รางวัล

ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
1	1.0	3	1.0	5	1.0
2	0.8	4	0.6	6	1.0

องค์ประกอบที่ 10 การประเมินคุณภาพ

ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
1	0.8	4	1.0	7	1.0	10	1.0
2	1.0	5	1.0	8	1.0		
3	1.0	6	1.0	9	1.0		

ง-2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม (t-test)

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	6.350	5	3.585	9	6.603	13	7.744
2	6.361	6	6.122	10	6.292	14	5.171
3	4.836	7	6.349	11	6.453		
4	5.572	8	6.379	12	5.731		

องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการที่เป็นระบบ

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	7.147	5	5.217	9	6.209	13	5.431
2	8.332	6	7.308	10	7.183	14	5.514
3	5.869	7	6.111	11	8.471	15	5.937
4	6.255	8	6.815	12	6.292		

องค์ประกอบที่ 3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	8.783	5	5.230	9	7.762	13	7.635
2	6.510	6	7.202	10	7.441	14	6.923
3	7.091	7	7.407	11	8.749	15	7.448
4	7.397	8	6.743	12	7.160		

องค์ประกอบที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	9.106	4	7.539	7	7.485	10	12.452
2	7.562	5	7.096	8	9.506	11	8.225
3	7.835	6	8.705	9	6.525		

องค์ประกอบที่ 5 การตัดสินใจ

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	5.987	3	8.239	5	6.796
2	8.178	4	8.449	6	5.622

องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	7.270	4	5.276	7	7.772	10	4.870
2	6.957	5	4.500	8	7.162	11	7.304
3	6.439	6	5.466	9	6.103		

องค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	6.276	4	6.018	7	7.821	10	7.398
2	8.739	5	7.721	8	6.848	11	6.118
3	5.922	6	7.171	9	7.068	12	5.830

องค์ประกอบที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	7.898	3	9.617	5	7.522	7	10.476
2	7.045	4	9.058	6	8.120	8	9.199

องค์ประกอบที่ 9 การยกย่องและการให้รางวัล

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	7.025	3	7.256	5	7.198
2	8.408	4	7.636	6	5.365

องค์ประกอบที่ 10 การประเมินคุณภาพ

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	8.462	4	5.621	7	7.385	10	6.168
2	6.654	5	5.819	8	4.267		
3	6.010	6	8.008	9	6.872		

ง-3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

องค์ประกอบ	ค่าแอลฟา
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ	.9254
องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการที่เป็นระบบ	.9286
องค์ประกอบที่ 3 การเน้นที่ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง	.9502
องค์ประกอบที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	.9402
องค์ประกอบที่ 5 การตัดสินใจ	.9289
องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.9371
องค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม	.9412
องค์ประกอบที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	.9295
องค์ประกอบที่ 9 การยกย่องและการให้รางวัล	.9466
องค์ประกอบที่ 10 การประเมินคุณภาพ	.9298
รวมทั้งฉบับ	.9870

ง-4 ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.986
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	90717.912
	df	5778
	Sig.	.001

Communalities

	Initial	Extraction
LED_01	1.000	.687
LED_02	1.000	.707
LED_03	1.000	.670
LED_04	1.000	.640
LED_05	1.000	.608
LED_06	1.000	.704
LED_07	1.000	.680
LED_08	1.000	.682
LED_09	1.000	.639
LED_10	1.000	.618
LED_11	1.000	.670
LED_12	1.000	.682
LED_13	1.000	.556
LED_14	1.000	.586
SYS_01	1.000	.642
SYS_02	1.000	.691
SYS_03	1.000	.622
SYS_04	1.000	.645
SYS_05	1.000	.672
SYS_06	1.000	.692
SYS_07	1.000	.680
SYS_08	1.000	.723
SYS_09	1.000	.706
SYS_10	1.000	.641
SYS_11	1.000	.644
SYS_12	1.000	.686
SYS_13	1.000	.801
SYS_14	1.000	.858
SYS_15	1.000	.791
STD_01	1.000	.685
STD_02	1.000	.680
STD_03	1.000	.682
STD_04	1.000	.726

	Initial	Extraction
STD_05	1.000	.686
STD_06	1.000	.692
STD_07	1.000	.653
STD_08	1.000	.693
STD_09	1.000	.607
STD_10	1.000	.652
STD_11	1.000	.715
STD_12	1.000	.720
STD_13	1.000	.676
STD_14	1.000	.660
STD_15	1.000	.683
IMP_01	1.000	.657
IMP_02	1.000	.725
IMP_03	1.000	.738
IMP_04	1.000	.715
IMP_05	1.000	.712
IMP_06	1.000	.631
IMP_07	1.000	.732
IMP_08	1.000	.666
IMP_09	1.000	.604
IMP_10	1.000	.709
IMP_11	1.000	.698
DEC_01	1.000	.720
DEC_02	1.000	.747
DEC_03	1.000	.789
DEC_04	1.000	.606
DEC_05	1.000	.680
DEC_06	1.000	.600
HRD_01	1.000	.730
HRD_02	1.000	.725
HRD_03	1.000	.656
HRD_04	1.000	.755
HRD_05	1.000	.699
HRD_06	1.000	.697
HRD_07	1.000	.734
HRD_08	1.000	.724
HRD_09	1.000	.784
HRD_10	1.000	.711
HRD_11	1.000	.731
TAM_01	1.000	.713
TAM_02	1.000	.729
TAM_03	1.000	.729
TAM_04	1.000	.693
TAM_05	1.000	.706
TAM_06	1.000	.678
TAM_07	1.000	.663

	Initial	Extraction
TAM_08	1.000	.744
TAM_09	1.000	.692
TAM_10	1.000	.747
TAM_11	1.000	.691
TAM_12	1.000	.669
STR_01	1.000	.770
STR_02	1.000	.755
STR_03	1.000	.768
STR_04	1.000	.782
STR_05	1.000	.674
STR_06	1.000	.673
STR_07	1.000	.676
STR_08	1.000	.643
ARW_01	1.000	.780
ARW_02	1.000	.807
ARW_03	1.000	.818
ARW_04	1.000	.784
ARW_05	1.000	.802
ARW_06	1.000	.771
QUA_01	1.000	.664
QUA_02	1.000	.715
QUA_03	1.000	.710
QUA_04	1.000	.755
QUA_05	1.000	.732
QUA_06	1.000	.753
QUA_07	1.000	.662
QUA_08	1.000	.701
QUA_09	1.000	.715
QUA_10	1.000	.681

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	53.725	49.745	49.745	53.725	49.745	49.745	11.176	10.348	10.348
2	4.292	3.974	53.720	4.292	3.974	53.720	10.992	10.178	20.526
3	2.766	2.561	56.280	2.766	2.561	56.280	9.954	9.217	29.743
4	2.287	2.118	58.398	2.287	2.118	58.398	8.297	7.682	37.425
5	1.983	1.836	60.234	1.983	1.836	60.234	6.607	6.118	43.543
6	1.746	1.617	61.851	1.746	1.617	61.851	5.921	5.482	49.025
7	1.557	1.442	63.293	1.557	1.442	63.293	4.724	4.374	53.399
8	1.489	1.379	64.672	1.489	1.379	64.672	3.772	3.492	56.891
9	1.321	1.223	65.895	1.321	1.223	65.895	3.422	3.169	60.059
10	1.270	1.176	67.071	1.270	1.176	67.071	3.405	3.153	63.212
11	1.086	1.005	68.076	1.086	1.005	68.076	3.097	2.868	66.080
12	1.031	.955	69.031	1.031	.955	69.031	2.911	2.695	68.775

Component Matrix(a)

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
LED_01	0.619	0.329	0.145	0.222	0.261	-0.100	-0.114	0.031	0.073	0.070	0.121	-0.081
LED_02	0.643	0.320	0.207	0.207	0.212	-0.133	-0.091	0.089	0.074	0.064	0.096	-0.085
LED_03	0.636	0.370	0.186	0.185	0.097	-0.130	-0.012	0.097	0.035	0.077	0.104	-0.046
LED_04	0.618	0.339	0.154	0.211	0.139	-0.118	-0.005	0.064	-0.009	0.162	0.083	-0.017
LED_05	0.585	0.367	0.230	0.108	0.112	-0.098	-0.153	0.034	0.012	0.007	-0.002	-0.139
LED_06	0.665	0.353	0.217	0.145	0.156	-0.134	-0.112	0.014	0.028	-0.001	-0.045	-0.093
LED_07	0.677	0.339	0.220	0.163	0.058	-0.126	-0.074	0.002	0.011	0.008	0.054	0.049
LED_08	0.679	0.326	0.240	0.086	0.020	-0.147	-0.057	-0.054	0.015	-0.030	0.082	0.084
LED_09	0.662	0.301	0.185	0.156	0.064	-0.131	-0.066	0.058	0.094	-0.042	0.034	0.093
LED_10	0.654	0.197	0.266	0.047	0.165	0.058	-0.022	0.031	0.010	-0.017	0.061	0.192
LED_11	0.680	0.313	0.191	0.040	0.082	-0.022	-0.093	0.124	0.055	-0.080	0.039	0.143
LED_12	0.662	0.321	0.175	0.075	0.011	0.054	-0.070	0.236	0.042	-0.036	-0.107	0.123
LED_13	0.655	0.230	0.105	0.136	0.002	0.019	0.004	0.131	0.001	-0.121	-0.010	0.008
LED_14	0.609	0.041	0.177	0.088	-0.082	0.132	0.084	0.271	-0.010	0.143	-0.007	-0.049
SYS_01	0.727	0.219	0.132	0.086	-0.087	0.065	0.034	-0.047	-0.108	-0.089	-0.001	-0.015
SYS_02	0.727	0.233	0.139	0.077	-0.124	0.096	0.091	-0.093	-0.070	-0.112	-0.015	-0.044
SYS_03	0.685	0.185	0.141	-0.019	-0.141	0.043	0.132	-0.033	-0.138	-0.096	-0.081	-0.093
SYS_04	0.712	0.165	0.090	0.059	-0.159	0.034	0.091	-0.100	-0.166	-0.101	-0.008	-0.062
SYS_05	0.700	0.200	0.179	-0.032	-0.078	0.177	0.028	-0.089	-0.156	-0.046	-0.112	-0.060
SYS_06	0.741	0.171	0.078	-0.060	-0.020	0.073	0.006	-0.065	-0.198	-0.055	-0.127	-0.031
SYS_07	0.688	0.202	0.100	0.114	-0.067	0.072	0.081	-0.142	-0.260	-0.096	-0.042	0.023
SYS_08	0.719	0.194	0.162	-0.021	-0.217	0.047	0.055	-0.166	-0.124	-0.136	-0.141	-0.031
SYS_09	0.720	0.241	0.075	-0.057	-0.195	0.034	-0.025	-0.159	-0.103	-0.183	-0.100	-0.028
SYS_10	0.714	0.202	0.063	-0.086	-0.115	0.101	0.015	-0.151	-0.139	-0.048	-0.096	-0.043
SYS_11	0.707	0.212	-0.029	-0.083	-0.136	0.034	0.033	0.136	-0.010	-0.008	-0.203	0.058

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SYS_12	0.689	0.258	-0.073	-0.132	-0.072	0.091	0.087	0.232	-0.023	0.001	-0.169	0.084
SYS_13	0.598	0.123	-0.129	0.106	-0.040	0.116	0.430	0.089	-0.189	0.344	0.098	-0.009
SYS_14	0.636	0.136	-0.174	0.115	-0.060	0.170	0.398	0.065	-0.258	0.294	0.113	-0.022
SYS_15	0.672	0.160	-0.155	0.095	-0.067	0.172	0.343	0.004	-0.211	0.203	0.142	-0.045
STD_01	0.738	0.196	-0.150	-0.133	0.013	0.161	0.035	0.132	0.037	-0.084	-0.041	0.058
STD_02	0.703	0.218	-0.205	-0.179	-0.050	0.126	0.026	0.173	0.021	-0.079	0.009	0.068
STD_03	0.726	0.131	-0.127	-0.216	0.019	0.118	-0.032	0.119	0.027	-0.019	-0.077	0.189
STD_04	0.704	0.124	-0.110	-0.254	0.070	0.147	-0.101	0.128	0.068	0.051	-0.092	0.262
STD_05	0.710	0.162	-0.078	-0.263	-0.116	0.030	-0.045	0.026	0.069	-0.040	-0.054	0.157
STD_06	0.737	0.138	-0.118	-0.204	-0.044	0.076	-0.164	0.010	0.016	-0.012	0.017	0.169
STD_07	0.695	0.101	-0.254	-0.137	-0.049	-0.104	-0.093	0.118	0.035	0.028	-0.044	-0.182
STD_08	0.719	0.093	-0.220	-0.253	-0.024	0.022	-0.119	0.114	0.100	-0.108	0.050	0.033
STD_09	0.665	0.095	-0.294	-0.172	0.012	-0.011	0.041	0.115	0.036	-0.081	0.068	-0.049
STD_10	0.731	0.105	-0.133	-0.184	-0.049	0.043	-0.067	0.104	0.147	-0.101	0.006	-0.047
STD_11	0.719	0.138	-0.238	-0.206	0.008	-0.072	-0.052	0.149	0.057	-0.008	0.008	-0.187
STD_12	0.752	0.172	-0.140	-0.201	-0.060	-0.068	-0.032	0.099	0.048	-0.092	0.100	-0.157
STD_13	0.661	0.171	-0.321	-0.109	0.056	-0.012	0.041	0.215	0.008	0.036	0.135	-0.124
STD_14	0.632	0.114	-0.298	-0.144	0.134	-0.009	0.077	0.176	0.073	0.004	0.146	-0.122
STD_15	0.748	0.143	-0.182	-0.180	-0.002	0.045	-0.020	0.005	0.021	-0.081	0.127	-0.098
IMP_01	0.641	0.158	-0.162	0.078	0.006	0.047	0.168	-0.186	0.303	0.026	0.173	0.016
IMP_02	0.755	0.160	-0.116	-0.086	-0.035	-0.036	-0.028	-0.239	0.181	0.023	0.115	-0.038
IMP_03	0.773	0.133	-0.125	-0.008	-0.008	0.006	0.069	-0.231	0.119	0.013	0.182	-0.024
IMP_04	0.775	0.027	-0.005	-0.164	-0.010	-0.060	0.076	-0.235	0.113	-0.026	0.091	-0.018
IMP_05	0.762	0.105	-0.088	-0.152	-0.035	-0.099	0.029	-0.209	0.118	0.013	0.061	-0.128
IMP_06	0.686	0.036	-0.085	-0.002	-0.164	-0.090	0.105	-0.289	0.120	0.022	0.054	-0.034
IMP_07	0.750	0.064	-0.011	-0.172	-0.120	-0.056	0.004	-0.321	0.069	0.031	0.050	0.051
IMP_08	0.748	0.061	-0.153	-0.096	-0.013	-0.030	-0.063	-0.216	0.015	0.110	0.080	-0.008
IMP_09	0.674	0.048	0.017	-0.120	-0.147	-0.119	-0.125	-0.122	-0.071	0.233	-0.086	0.022
IMP_10	0.769	-0.014	0.029	-0.154	-0.064	-0.063	-0.125	-0.147	0.024	0.191	-0.088	-0.005
IMP_11	0.734	0.021	0.014	-0.110	-0.193	-0.087	-0.127	-0.159	0.009	0.197	-0.140	-0.019
DEC_01	0.733	-0.121	0.105	-0.131	0.110	0.013	-0.110	-0.024	-0.005	0.305	-0.097	0.055
DEC_02	0.739	-0.106	0.136	-0.188	0.109	0.067	-0.107	-0.037	-0.004	0.290	-0.096	0.103
DEC_03	0.758	-0.130	0.120	-0.127	0.133	0.022	-0.133	-0.083	-0.016	0.307	-0.052	0.130
DEC_04	0.711	-0.089	-0.014	-0.029	0.098	-0.036	-0.124	-0.078	0.001	0.175	0.064	-0.069
DEC_05	0.765	-0.160	0.006	-0.065	0.092	-0.006	-0.131	-0.099	0.011	0.164	0.029	0.004
DEC_06	0.713	-0.096	0.134	-0.079	-0.097	-0.053	0.038	-0.149	-0.006	0.053	-0.006	0.092
HRD_01	0.695	-0.234	0.193	-0.178	0.176	-0.155	0.166	-0.004	-0.001	0.063	-0.003	0.107
HRD_02	0.713	-0.246	0.170	-0.190	0.134	-0.114	0.169	-0.036	0.010	0.000	-0.012	0.099
HRD_03	0.694	-0.160	0.031	-0.237	0.140	-0.200	0.083	0.057	-0.072	0.025	-0.030	-0.076
HRD_04	0.724	-0.242	0.162	-0.178	0.080	-0.276	0.140	0.093	-0.016	0.001	0.008	0.031
HRD_05	0.692	-0.231	0.230	-0.090	-0.097	-0.174	0.149	0.092	0.026	-0.109	0.043	0.058
HRD_06	0.696	-0.252	0.167	-0.085	-0.110	-0.172	0.161	0.051	-0.001	-0.097	0.065	0.053
HRD_07	0.756	-0.245	0.173	-0.118	-0.083	-0.069	0.073	0.089	-0.011	-0.134	0.036	-0.047
HRD_08	0.726	-0.231	0.186	-0.136	-0.007	-0.199	0.147	0.073	-0.052	-0.116	0.015	0.016
HRD_09	0.726	-0.267	0.147	-0.081	0.065	-0.241	0.263	0.044	0.011	-0.111	0.069	0.083
HRD_10	0.686	-0.255	0.119	-0.063	0.110	-0.234	0.253	0.110	-0.010	-0.094	-0.004	0.058
HRD_11	0.739	-0.273	0.122	-0.088	0.137	-0.197	0.134	0.036	0.000	-0.050	-0.010	-0.001
TAM_01	0.642	-0.109	-0.032	0.079	0.292	0.283	0.091	-0.162	0.060	-0.163	0.112	0.148

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TAM_02	0.660	-0.098	-0.016	0.015	0.325	0.273	-0.035	-0.163	-0.023	-0.176	0.139	0.148
TAM_03	0.683	-0.173	-0.038	0.036	0.334	0.249	0.043	-0.117	-0.071	-0.115	0.066	0.078
TAM_04	0.705	-0.249	0.028	0.006	0.225	0.205	-0.043	-0.081	-0.062	-0.109	0.043	-0.068
TAM_05	0.742	-0.217	0.025	0.079	0.171	0.180	-0.014	-0.078	0.002	-0.117	0.041	-0.049
TAM_06	0.711	-0.233	0.136	-0.060	-0.011	0.086	-0.092	0.060	-0.044	-0.110	0.050	-0.153
TAM_07	0.733	-0.180	0.069	-0.002	0.134	0.196	-0.102	-0.037	-0.051	-0.048	-0.008	-0.067
TAM_08	0.741	-0.220	0.004	-0.045	0.161	0.022	-0.100	0.060	-0.141	-0.071	-0.018	-0.259
TAM_09	0.749	-0.200	-0.027	-0.011	0.170	0.129	-0.082	0.054	-0.125	-0.035	-0.073	-0.109
TAM_10	0.748	-0.216	0.001	-0.091	0.203	0.149	-0.109	0.074	-0.153	0.035	-0.150	-0.055
TAM_11	0.727	-0.153	0.049	-0.014	0.151	0.174	-0.113	-0.003	-0.095	0.020	-0.174	-0.095
TAM_12	0.679	-0.166	-0.053	0.078	0.276	0.059	-0.057	-0.077	-0.039	-0.007	-0.046	-0.200
STR_01	0.649	-0.042	-0.145	0.294	0.181	0.139	0.194	0.003	0.309	0.024	-0.217	0.069
STR_02	0.685	-0.067	-0.214	0.276	0.099	-0.001	0.176	0.020	0.227	0.007	-0.239	0.036
STR_03	0.725	-0.063	-0.158	0.270	-0.027	-0.011	0.123	-0.071	0.209	-0.087	-0.235	-0.004
STR_04	0.743	-0.052	-0.163	0.269	-0.036	-0.045	0.060	-0.100	0.200	-0.056	-0.241	-0.059
STR_05	0.754	-0.117	-0.099	0.119	0.064	-0.083	0.030	0.000	0.077	-0.009	-0.152	-0.163
STR_06	0.737	-0.240	-0.004	0.089	0.054	-0.081	0.056	0.024	0.080	0.074	-0.167	-0.098
STR_07	0.729	-0.166	-0.004	0.124	-0.162	-0.100	0.049	0.010	0.141	0.007	-0.176	-0.110
STR_08	0.737	-0.168	-0.056	0.130	-0.027	-0.053	-0.077	0.021	-0.009	0.028	-0.049	-0.195
ARW_01	0.677	-0.307	0.173	0.153	-0.263	0.200	-0.028	0.143	0.152	0.056	0.070	-0.057
ARW_02	0.695	-0.306	0.203	0.084	-0.250	0.166	-0.103	0.138	0.145	0.106	0.089	0.000
ARW_03	0.707	-0.284	0.203	0.101	-0.256	0.217	-0.060	0.110	0.155	0.099	0.114	-0.019
ARW_04	0.664	-0.282	0.221	0.103	-0.282	0.228	-0.061	0.113	0.176	0.062	0.133	-0.008
ARW_05	0.736	-0.235	0.193	0.073	-0.301	0.167	-0.040	0.051	0.129	-0.049	0.132	0.010
ARW_06	0.742	-0.255	0.159	0.049	-0.243	0.169	-0.116	0.032	0.045	-0.016	0.116	-0.031
QUA_01	0.675	-0.045	-0.286	0.276	0.062	0.010	0.075	0.000	0.028	0.065	-0.056	0.149
QUA_02	0.729	-0.089	-0.237	0.220	-0.073	-0.155	-0.060	-0.027	-0.091	-0.040	-0.056	0.155
QUA_03	0.728	-0.110	-0.227	0.183	-0.113	-0.172	-0.076	0.023	-0.123	-0.056	-0.079	0.097
QUA_04	0.743	-0.098	-0.207	0.215	-0.157	-0.158	-0.088	0.005	-0.141	-0.115	0.003	0.095
QUA_05	0.734	-0.154	-0.192	0.198	-0.119	-0.109	-0.144	-0.002	-0.119	-0.105	0.106	0.098
QUA_06	0.700	-0.119	-0.300	0.238	-0.054	-0.127	-0.139	0.016	-0.116	-0.051	0.132	0.110
QUA_07	0.697	-0.187	-0.203	0.176	-0.029	-0.118	-0.167	-0.003	-0.102	-0.028	0.111	-0.025
QUA_08	0.679	-0.201	-0.218	0.182	-0.002	-0.098	-0.127	0.111	-0.232	0.034	0.134	0.067
QUA_09	0.729	-0.184	-0.136	0.149	-0.078	-0.137	-0.193	-0.030	-0.164	0.011	0.075	0.114
QUA_10	0.681	-0.174	-0.253	0.154	-0.079	-0.126	-0.160	0.063	-0.135	0.050	-0.017	0.137

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 12 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
LED_01	0.713	0.183	0.097	0.159	0.070	0.061	0.140	0.117	0.104	0.103	0.152	0.069
LED_02	0.735	0.184	0.159	0.141	0.113	0.080	0.130	0.115	0.072	0.092	0.088	0.070
LED_03	0.708	0.200	0.152	0.136	0.113	0.121	0.077	0.090	0.105	0.050	0.016	0.176
LED_04	0.677	0.151	0.132	0.165	0.075	0.095	0.088	0.104	0.094	0.126	0.039	0.231
LED_05	0.667	0.199	0.095	0.083	0.086	0.222	0.166	0.057	0.076	0.104	0.000	-0.007
LED_06	0.707	0.191	0.158	0.124	0.053	0.210	0.197	0.139	0.104	0.108	0.019	0.025
LED_07	0.686	0.166	0.173	0.187	0.119	0.213	0.068	0.080	0.142	0.094	0.066	0.083
LED_08	0.652	0.172	0.224	0.166	0.111	0.235	0.051	0.030	0.215	0.081	0.068	0.066
LED_09	0.653	0.206	0.196	0.184	0.136	0.154	0.033	0.139	0.113	0.057	0.080	0.033
LED_10	0.559	0.162	0.244	0.082	0.166	0.157	0.108	0.046	0.059	0.140	0.266	0.105
LED_11	0.627	0.299	0.192	0.129	0.154	0.164	0.080	0.060	0.052	0.069	0.137	0.042
LED_12	0.589	0.316	0.130	0.102	0.203	0.204	0.095	0.151	-0.078	0.090	0.043	0.094
LED_13	0.487	0.283	0.168	0.186	0.202	0.292	0.051	0.159	-0.027	-0.001	0.130	0.066
LED_14	0.336	0.239	0.213	0.095	0.418	0.225	0.023	0.137	-0.159	0.166	0.063	0.216
SYS_01	0.437	0.238	0.179	0.200	0.213	0.449	0.105	0.094	0.110	0.056	0.138	0.143
SYS_02	0.408	0.245	0.177	0.152	0.235	0.517	0.063	0.136	0.143	0.040	0.156	0.136
SYS_03	0.327	0.263	0.252	0.115	0.187	0.527	0.096	0.104	0.079	0.056	0.052	0.154
SYS_04	0.333	0.227	0.214	0.231	0.198	0.520	0.092	0.083	0.143	0.039	0.097	0.166
SYS_05	0.347	0.245	0.160	0.081	0.214	0.554	0.162	0.080	0.063	0.176	0.151	0.126
SYS_06	0.329	0.312	0.222	0.192	0.122	0.524	0.154	0.087	0.036	0.210	0.155	0.099
SYS_07	0.362	0.156	0.170	0.259	0.113	0.563	0.078	0.077	0.074	0.090	0.203	0.179
SYS_08	0.324	0.224	0.219	0.154	0.197	0.614	0.101	0.117	0.182	0.096	0.049	0.073
SYS_09	0.337	0.311	0.165	0.191	0.149	0.557	0.137	0.081	0.223	0.059	0.049	0.033
SYS_10	0.301	0.301	0.162	0.145	0.141	0.506	0.182	0.074	0.191	0.162	0.090	0.140
SYS_11	0.320	0.438	0.189	0.159	0.160	0.319	0.108	0.207	0.029	0.146	-0.051	0.163
SYS_12	0.320	0.521	0.178	0.106	0.125	0.265	0.098	0.184	-0.043	0.123	-0.004	0.239
SYS_13	0.221	0.222	0.181	0.156	0.119	0.134	0.080	0.156	0.090	0.107	0.043	0.749
SYS_14	0.207	0.253	0.137	0.211	0.121	0.201	0.126	0.125	0.093	0.080	0.082	0.761
SYS_15	0.237	0.283	0.131	0.207	0.139	0.245	0.140	0.112	0.164	0.041	0.120	0.663
STD_01	0.286	0.568	0.156	0.149	0.150	0.224	0.162	0.172	0.066	0.075	0.174	0.176
STD_02	0.251	0.626	0.140	0.175	0.143	0.204	0.102	0.108	0.068	0.054	0.123	0.186
STD_03	0.243	0.549	0.207	0.174	0.137	0.184	0.115	0.126	0.054	0.217	0.179	0.120
STD_04	0.249	0.552	0.180	0.147	0.145	0.122	0.090	0.114	0.028	0.328	0.221	0.078
STD_05	0.249	0.519	0.223	0.150	0.148	0.212	0.105	0.077	0.216	0.172	0.045	0.088
STD_06	0.274	0.511	0.151	0.251	0.164	0.180	0.146	0.022	0.193	0.227	0.149	0.066
STD_07	0.222	0.577	0.179	0.288	0.111	0.161	0.187	0.154	0.126	0.148	-0.077	0.062
STD_08	0.202	0.651	0.207	0.239	0.166	0.138	0.126	0.071	0.148	0.114	0.130	-0.010
STD_09	0.157	0.610	0.215	0.250	0.083	0.151	0.087	0.126	0.113	0.044	0.129	0.115
STD_10	0.255	0.583	0.209	0.167	0.221	0.165	0.174	0.145	0.169	0.072	0.075	0.021
STD_11	0.247	0.652	0.217	0.219	0.106	0.162	0.171	0.125	0.114	0.126	-0.005	0.064
STD_12	0.309	0.609	0.251	0.203	0.155	0.208	0.170	0.045	0.205	0.026	0.007	0.078
STD_13	0.248	0.638	0.150	0.255	0.083	0.072	0.100	0.100	0.058	0.051	0.086	0.227
STD_14	0.207	0.624	0.206	0.196	0.072	0.052	0.067	0.130	0.063	0.061	0.179	0.158
STD_15	0.253	0.577	0.196	0.214	0.146	0.229	0.174	0.051	0.227	0.066	0.162	0.111
IMP_01	0.294	0.338	0.118	0.138	0.175	0.088	-0.030	0.307	0.432	0.019	0.251	0.193
IMP_02	0.326	0.409	0.171	0.203	0.147	0.189	0.121	0.158	0.485	0.150	0.139	0.085
IMP_03	0.321	0.367	0.194	0.239	0.159	0.203	0.107	0.161	0.455	0.091	0.224	0.189

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
IMP_04	0.254	0.350	0.367	0.159	0.158	0.249	0.132	0.127	0.429	0.156	0.178	0.083
IMP_05	0.278	0.415	0.280	0.177	0.115	0.238	0.171	0.147	0.442	0.149	0.063	0.091
IMP_06	0.201	0.239	0.241	0.241	0.166	0.252	0.078	0.212	0.490	0.093	0.047	0.151
IMP_07	0.231	0.306	0.282	0.199	0.153	0.300	0.107	0.084	0.496	0.232	0.113	0.087
IMP_08	0.239	0.370	0.187	0.301	0.120	0.203	0.160	0.096	0.382	0.265	0.145	0.137
IMP_09	0.252	0.253	0.220	0.271	0.161	0.257	0.118	0.044	0.244	0.404	-0.089	0.108
IMP_10	0.254	0.310	0.281	0.234	0.217	0.254	0.172	0.115	0.272	0.429	0.025	0.044
IMP_11	0.234	0.280	0.222	0.263	0.231	0.314	0.133	0.137	0.287	0.404	-0.087	0.054
DEC_01	0.257	0.238	0.330	0.182	0.244	0.127	0.207	0.115	0.087	0.537	0.133	0.098
DEC_02	0.253	0.253	0.332	0.132	0.253	0.141	0.217	0.084	0.100	0.547	0.167	0.105
DEC_03	0.274	0.210	0.337	0.215	0.244	0.124	0.189	0.082	0.129	0.569	0.209	0.093
DEC_04	0.286	0.236	0.256	0.271	0.190	0.033	0.343	0.075	0.255	0.275	0.085	0.145
DEC_05	0.240	0.246	0.312	0.289	0.240	0.080	0.306	0.099	0.235	0.350	0.160	0.095
DEC_06	0.226	0.154	0.392	0.209	0.245	0.238	0.154	0.088	0.283	0.221	0.077	0.126
HRD_01	0.199	0.178	0.655	0.130	0.159	0.134	0.082	0.109	0.070	0.297	0.224	0.071
HRD_02	0.159	0.202	0.643	0.133	0.183	0.180	0.102	0.124	0.104	0.255	0.240	0.052
HRD_03	0.171	0.338	0.569	0.187	0.072	0.150	0.210	0.069	0.066	0.231	0.068	0.067
HRD_04	0.217	0.235	0.706	0.207	0.173	0.109	0.126	0.082	0.074	0.187	0.056	0.059
HRD_05	0.217	0.162	0.628	0.184	0.314	0.142	0.143	0.074	0.132	0.009	0.007	0.085
HRD_06	0.173	0.164	0.613	0.228	0.294	0.137	0.162	0.070	0.178	0.003	0.011	0.127
HRD_07	0.187	0.248	0.565	0.203	0.354	0.197	0.272	0.062	0.122	0.022	0.044	0.070
HRD_08	0.208	0.203	0.663	0.208	0.220	0.178	0.201	0.062	0.104	0.050	0.041	0.083
HRD_09	0.199	0.173	0.729	0.226	0.186	0.116	0.100	0.140	0.132	0.027	0.144	0.119
HRD_10	0.190	0.187	0.696	0.218	0.148	0.115	0.101	0.181	0.022	0.053	0.129	0.104
HRD_11	0.202	0.204	0.650	0.234	0.181	0.134	0.185	0.164	0.077	0.154	0.155	0.039
TAM_01	0.181	0.193	0.221	0.170	0.175	0.163	0.181	0.218	0.127	0.064	0.634	0.081
TAM_02	0.214	0.216	0.210	0.206	0.142	0.152	0.279	0.093	0.129	0.098	0.624	0.042
TAM_03	0.161	0.203	0.274	0.224	0.141	0.173	0.310	0.162	0.057	0.134	0.574	0.109
TAM_04	0.157	0.185	0.304	0.217	0.237	0.139	0.487	0.117	0.115	0.096	0.369	0.088
TAM_05	0.208	0.179	0.298	0.242	0.274	0.135	0.444	0.188	0.156	0.051	0.337	0.107
TAM_06	0.195	0.227	0.366	0.201	0.372	0.154	0.465	0.021	0.115	0.035	0.084	0.055
TAM_07	0.217	0.213	0.263	0.211	0.291	0.174	0.461	0.111	0.101	0.157	0.264	0.083
TAM_08	0.201	0.281	0.365	0.274	0.199	0.151	0.563	0.074	0.048	0.096	0.101	0.077
TAM_09	0.179	0.285	0.302	0.284	0.220	0.186	0.459	0.147	-0.015	0.182	0.222	0.096
TAM_10	0.159	0.293	0.322	0.245	0.197	0.180	0.479	0.131	-0.067	0.303	0.214	0.096
TAM_11	0.215	0.218	0.244	0.198	0.217	0.200	0.519	0.179	0.027	0.243	0.160	0.102
TAM_12	0.236	0.178	0.253	0.240	0.099	0.058	0.560	0.217	0.151	0.112	0.186	0.127
STR_01	0.252	0.204	0.158	0.174	0.189	0.054	0.116	0.661	0.067	0.099	0.285	0.157
STR_02	0.215	0.245	0.218	0.303	0.147	0.107	0.093	0.636	0.064	0.097	0.173	0.136
STR_03	0.231	0.205	0.215	0.321	0.189	0.177	0.202	0.583	0.203	0.005	0.080	0.112
STR_04	0.251	0.210	0.193	0.349	0.186	0.193	0.229	0.568	0.231	0.048	0.039	0.078
STR_05	0.244	0.269	0.315	0.312	0.175	0.160	0.312	0.384	0.134	0.110	0.038	0.085
STR_06	0.188	0.190	0.407	0.282	0.254	0.130	0.267	0.371	0.082	0.211	0.048	0.087
STR_07	0.194	0.206	0.341	0.296	0.335	0.211	0.189	0.390	0.163	0.108	-0.081	0.058
STR_08	0.227	0.229	0.269	0.375	0.285	0.162	0.341	0.232	0.125	0.121	0.003	0.087
ARW_01	0.144	0.140	0.258	0.225	0.717	0.150	0.145	0.189	0.050	0.098	0.086	0.091
ARW_02	0.164	0.162	0.280	0.239	0.719	0.137	0.106	0.119	0.051	0.204	0.100	0.038
ARW_03	0.172	0.159	0.259	0.209	0.733	0.150	0.129	0.132	0.092	0.164	0.123	0.092

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ARW_04	0.161	0.138	0.242	0.183	0.747	0.133	0.122	0.113	0.103	0.113	0.113	0.076
ARW_05	0.191	0.174	0.296	0.234	0.666	0.198	0.168	0.097	0.191	0.031	0.097	0.082
ARW_06	0.178	0.178	0.271	0.275	0.612	0.190	0.274	0.047	0.178	0.089	0.092	0.083
QUA_01	0.206	0.242	0.138	0.474	0.126	0.098	0.046	0.402	0.070	0.138	0.239	0.222
QUA_02	0.215	0.224	0.230	0.620	0.119	0.173	0.109	0.257	0.129	0.103	0.087	0.114
QUA_03	0.189	0.252	0.253	0.618	0.139	0.201	0.139	0.229	0.088	0.091	0.021	0.096
QUA_04	0.217	0.236	0.240	0.648	0.179	0.216	0.149	0.172	0.133	0.010	0.037	0.104
QUA_05	0.200	0.236	0.230	0.646	0.242	0.158	0.156	0.104	0.147	0.027	0.124	0.071
QUA_06	0.193	0.275	0.171	0.695	0.179	0.118	0.067	0.135	0.101	0.066	0.181	0.081
QUA_07	0.191	0.229	0.218	0.593	0.209	0.071	0.264	0.101	0.160	0.064	0.088	0.083
QUA_08	0.169	0.233	0.239	0.646	0.198	0.073	0.178	0.038	-0.008	0.118	0.142	0.170
QUA_09	0.206	0.188	0.255	0.634	0.221	0.144	0.175	0.056	0.135	0.176	0.106	0.068
QUA_10	0.136	0.261	0.207	0.643	0.186	0.117	0.101	0.154	0.027	0.206	0.079	0.081

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 12 iterations.

ง-5 ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา

ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต

สถาบันอุดมศึกษา	คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต											
	ตัวบ่งชี้ 1.1			ตัวบ่งชี้ 1.2 #			ตัวบ่งชี้ 1.3			ตัวบ่งชี้ 1.4		
	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ
1. สถาบันหมายเลข 1	86.20	0.43962	2	ระดับมาก	-	3	100.00	0.93061	3	26.18	1.04513	3
2. สถาบันหมายเลข 2	74.26	-0.82552	2	ระดับมาก	-	3	0.00	-1.29530	1	5.80	-1.04636	1
3. สถาบันหมายเลข 3	95.00	1.37206	3	4.06	-	3	0.00	-1.29530	1	0.00	-1.64158	1
4. สถาบันหมายเลข 4	65.55	-1.74842	1	ไม่ระบุ	-	1	0.00	-1.29530	1	27.62	1.19291	3
5. สถาบันหมายเลข 5	93.38	1.20040	3	3.75	-	3	100.00	0.93061	3	9.62	-0.65433	2
6. สถาบันหมายเลข 6	90.05	0.84756	2	ระดับมาก	-	3	100.00	0.93061	3	11.11	-0.50142	2
7. สถาบันหมายเลข 7	77.20	-0.51400	2	ระดับมาก	-	3	100.00	0.93061	3	23.15	0.73418	2
8. สถาบันหมายเลข 8	80.40	-0.17494	2	3.72	-	3	81.97	0.52928	2	18.94	0.30213	2
9. สถาบันหมายเลข 9	84.20	0.22770	2	ระดับมาก	-	3	37.45	-0.46170	2	26.39	1.06668	3
10. สถาบันหมายเลข 10	74.27	-0.82446	2	3.00	-	3	62.50	0.09589	2	11.15	-0.49732	2

หมายเหตุ # ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 เป็นการประเมินโดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ไม่มีค่า Z-score

ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 2 ด้านการเรียนรู้

สถาบันอุดมศึกษา	คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่ 2 ด้านการเรียนรู้											
	ตัวบ่งชี้ 2.1			ตัวบ่งชี้ 2.2 #			ตัวบ่งชี้ 2.3			ตัวบ่งชี้ 2.4		
	ข้อมูลประเมิน	Z-score	ระดับคุณภาพ	ข้อมูลประเมิน	Z-score	ระดับคุณภาพ	ข้อมูลประเมิน	Z-score	ระดับคุณภาพ	ข้อมูลประเมิน	Z-score	ระดับคุณภาพ
1. สถาบันหมายเลข 1	96.50	1.37263	3	ดี 58.3%	-	3	25.00	-0.76712	2	24	-0.45158	2
2. สถาบันหมายเลข 2	-	-	1	3.64	-	3	66.00	0.23489	2	7	-0.78697	2
3. สถาบันหมายเลข 3	-	-	1	4.21	-	3	138.00	1.99451	3	24	-0.45158	2
4. สถาบันหมายเลข 4	72.80	0.11756	2	ดี	-	3	47.82	-0.20942	2	ไม่ระบุ	-	1
5. สถาบันหมายเลข 5	79.18	0.45542	2	ดี	-	3	49.03	-0.17985	2	23	-0.47131	2
6. สถาบันหมายเลข 6	51.62	-1.00405	2	ดีมาก	-	3	119.83	1.55045	3	9	-0.74752	2
7. สถาบันหมายเลข 7	52.80	-0.94156	2	ดี 85.5%	-	3	15.49	-0.99954	2	132	1.67917	3
8. สถาบันหมายเลข 8	-	-	1	ไม่ระบุ	-	1	35.13	-0.51955	2	131	1.65944	3
9. สถาบันหมายเลข 9	-	-	1	73.18%	-	3	37.82	-0.45381	2	10	-0.72779	2
10. สถาบันหมายเลข 10	-	-	1	3.78	-	3	29.77	-0.65055	2	62	0.29813	2

หมายเหตุ # ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 เป็นการประเมินโดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ไม่มีค่า Z-score

ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 3 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้

สถาบันอุดมศึกษา	คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่ 3 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้											
	ตัวบ่งชี้ 3.1			ตัวบ่งชี้ 3.2			ตัวบ่งชี้ 3.3			ตัวบ่งชี้ 3.4		
	ข้อมูลประเมิน	Z-score	ระดับคุณภาพ	ข้อมูลประเมิน	Z-score	ระดับคุณภาพ	ข้อมูลประเมิน	Z-score	ระดับคุณภาพ	ข้อมูลประเมิน	Z-score	ระดับคุณภาพ
1. สถาบันหมายเลข 1	8.84	0.05812	2	109099.00	-0.09379	2	34.00	-0.22153	2	12.69	-0.18119	2
2. สถาบันหมายเลข 2	4.42	-0.79820	2	44966.96	-0.93821	2	11.71	-1.53135	1	11.38	-0.45656	2
3. สถาบันหมายเลข 3	1.71	-1.32323	1	ไม่ระบุ	-	1	73.00	2.07020	3	12.50	-0.22113	2
4. สถาบันหมายเลข 4	7.94	-0.11624	2	132636.38	0.21612	2	33.29	-0.26326	2	18.25	0.98753	2
5. สถาบันหมายเลข 5	19.61	2.14467	3	271956.00	2.05051	3	49.40	0.68341	2	10.00	-0.74664	2
6. สถาบันหมายเลข 6	3.57	-0.96287	2	37648.48	-1.03457	1	17.75	-1.17643	1	11.11	-0.51332	2
7. สถาบันหมายเลข 7	10.50	0.37973	2	59276.00	-0.74980	2	39.24	0.08638	2	25.00	2.40640	3
8. สถาบันหมายเลข 8	10.31	0.34291	2	90378.91	-0.34028	2	48.00	0.60114	2	10.10	-0.72562	2
9. สถาบันหมายเลข 9	12.45	0.75751	2	195439.16	1.04303	3	35.54	-0.13104	2	14.49	0.19717	2
10. สถาบันหมายเลข 10	6.05	-0.48241	2	104601.01	-0.15302	2	35.77	-0.11753	2	10.00	-0.74664	2

ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 3 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ (ต่อ)

สถาบันอุดมศึกษา	คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่ 3 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้		
	ตัวบ่งชี้ 3.5		
	ข้อมูลประเมิน	Z-score	ระดับคุณภาพ
1. สถาบันหมายเลข 1	3461.00	-0.51360	2
2. สถาบันหมายเลข 2	2395.76	-0.58247	2
3. สถาบันหมายเลข 3	493.00	-0.70550	2
4. สถาบันหมายเลข 4	819.26	-0.68440	2
5. สถาบันหมายเลข 5	32224.84	1.34619	3
6. สถาบันหมายเลข 6	1023.00	-0.67123	2
7. สถาบันหมายเลข 7	8433.00	-0.19212	2
8. สถาบันหมายเลข 8	46327.00	2.25799	3
9. สถาบันหมายเลข 9	9298.53	-0.13616	2
10. สถาบันหมายเลข 10	9568.68	-0.11869	2

ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์

สถาบันอุดมศึกษา	คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์											
	ตัวบ่งชี้ 4.1			ตัวบ่งชี้ 4.2			ตัวบ่งชี้ 4.3			ตัวบ่งชี้ 4.4		
	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ
1. สถาบันหมายเลข 1	31.65	-0.23372	2	18.21	-0.72377	2	42478.00	-0.96782	2	7171.00	-0.97191	2
2. สถาบันหมายเลข 2	22.57	-0.86401	2	0.96	-1.43716	1	84399.58	-0.58061	2	13952.34	-0.65988	2
3. สถาบันหมายเลข 3	16.89	-1.25829	1	ไม่ระบุ	-	1	363126.00	1.99386	3	61693.00	1.53678	3
4. สถาบันหมายเลข 4	43.10	0.56108	2	34.48	-0.05092	2	125096.37	-0.20471	2	32670.22	0.20137	2
5. สถาบันหมายเลข 5	61.35	1.82791	3	78.74	1.77948	3	237617.05	0.83459	2	41568.00	0.61078	2
6. สถาบันหมายเลข 6	13.45	-1.49708	1	ไม่ระบุ	-	1	13628.62	-1.23429	1	4072.00	-1.11450	1
7. สถาบันหมายเลข 7	35.34	0.02242	2	35.97	0.01070	2	141700.90	-0.05135	2	7784.52	-0.94368	2
8. สถาบันหมายเลข 8	42.37	0.51041	2	20.62	-0.62411	2	261552.33	1.05567	3	16904.20	-0.52406	2
9. สถาบันหมายเลข 9	43.29	0.57427	2	38.91	0.13229	2	92299.29	-0.50765	2	35721.17	0.34175	2
10. สถาบันหมายเลข 10	40.16	0.35700	2	57.80	0.91349	2	110700.19	-0.33769	2	61401.02	1.52334	3

ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริการวิชาการ

สถาบันอุดมศึกษา	คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่ 5 ด้านการบริการวิชาการ					
	ตัวบ่งชี้ 5.1			ตัวบ่งชี้ 5.2		
	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ
1. สถาบันหมายเลข 1	1772.00	0.36746	2	30.77	-0.56553	2
2. สถาบันหมายเลข 2	2109.00	0.66471	2	17.30	-1.14717	1
3. สถาบันหมายเลข 3	146.00	-1.06675	1	88.00	1.90567	3
4. สถาบันหมายเลข 4	300.00	-0.93092	2	57.00	0.56709	2
5. สถาบันหมายเลข 5	1362.00	0.00582	2	25.45	-0.79525	2
6. สถาบันหมายเลข 6	648.00	-0.62396	2	14.00	-1.28966	1
7. สถาบันหมายเลข 7	3541.00	1.92781	3	57.47	0.58738	2
8. สถาบันหมายเลข 8	533.00	-0.72540	2	62.50	0.80458	2
9. สถาบันหมายเลข 9	522.00	-0.73510	2	37.40	-0.27925	2
10. สถาบันหมายเลข 10	2621.00	1.11632	3	48.78	0.21214	2

ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถานศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 6 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

สถานศึกษา	คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่ 6 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
	ตัวบ่งชี้ 6.1			ตัวบ่งชี้ 6.2		
	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ
1. สถานับหมายเลข 1	248	0.42765	2	20	-0.72436	2
2. สถานับหมายเลข 2	55	-1.08400	1	ไม่ระบุ	-	1
3. สถานับหมายเลข 3	38	-1.21715	1	ไม่ระบุ	-	1
4. สถานับหมายเลข 4	238	0.34932	2	61	0.04905	2
5. สถานับหมายเลข 5	331	1.07774	3	ไม่ระบุ	-	1
6. สถานับหมายเลข 6	26	-1.31114	1	ไม่ระบุ	-	1
7. สถานับหมายเลข 7	378	1.44586	3	149	1.70904	3
8. สถานับหมายเลข 8	171	-0.17545	2	36	-0.42254	2
9. สถานับหมายเลข 9	138	-0.43391	2	ไม่ระบุ	-	1
10. สถานับหมายเลข 10	311	0.92109	2	26	-0.61118	2

ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ

สถาบันอุดมศึกษา	คุณภาพการศึกษาดำเนินมาตรฐานที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ											
	ตัวบ่งชี้ 7.1			ตัวบ่งชี้ 7.2			ตัวบ่งชี้ 7.3			ตัวบ่งชี้ 7.4		
	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ	ข้อมูล ประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ
1. สถาบันหมายเลข 1	31.77	-0.64596	2	9.00	0.25901	2	24.91	0.16618	2	34864.00	1.13028	1 [#]
2. สถาบันหมายเลข 2	35.71	-0.34134	2	15.20	1.54677	3	30.18	0.81877	2	9670.75	-0.48908	2
3. สถาบันหมายเลข 3	27.15	-1.00315	3 [#]	8.83	0.22370	2	27.02	0.42746	2	4377.00	-0.82936	2
4. สถาบันหมายเลข 4	31.75	-0.64751	2	7.74	-0.00270	2	24.27	0.08693	2	46466.85	1.87609	1 [#]
5. สถาบันหมายเลข 5	39.72	-0.03131	2	1.07	-1.38809	1	12.56	-1.36313	3 [#]	18023.40	0.04781	2
6. สถาบันหมายเลข 6	34.59	-0.42793	2	15.00	1.50523	3	21.49	-0.25732	2	ไม่ระบุ	-	1 [#]
7. สถาบันหมายเลข 7	49.92	0.75729	2	4.30	-0.71720	2	21.82	-0.21646	2	6448.00	-0.69624	2
8. สถาบันหมายเลข 8	40.26	0.01044	2	9.32	0.32547	2	24.70	0.14018	2	3711.00	-0.87216	2
9. สถาบันหมายเลข 9	72.47	2.50072	1 [#]	2.25	-1.14299	1	10.26	-1.64794	3 [#]	ไม่ระบุ	-	1 [#]
10. สถาบันหมายเลข 10	37.91	-0.17125	2	4.82	-0.60920	2	38.47	1.84532	1 [#]	14676.23	-0.16734	2

หมายเหตุ # วิเคราะห์ด้วยเกณฑ์พิจารณาที่ศึกษาทางตรงข้าม

ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ (ต่อ)

สถาบันอุดมศึกษา	คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ		
	ตัวบ่งชี้ 7.5		
	ข้อมูลประเมิน	Z-score	ระดับ คุณภาพ
1. สถาบันหมายเลข 1	5.54	-1.02907	1
2. สถาบันหมายเลข 2	16.64	0.19483	2
3. สถาบันหมายเลข 3	14.48	-0.04333	2
4. สถาบันหมายเลข 4	0.00	-1.63992	1
5. สถาบันหมายเลข 5	23.16	0.91374	2
6. สถาบันหมายเลข 6	28.08	1.45622	3
7. สถาบันหมายเลข 7	9.26	-0.61890	2
8. สถาบันหมายเลข 8	11.14	-0.41161	2
9. สถาบันหมายเลข 9	13.77	-0.12162	2
10. สถาบันหมายเลข 10	26.66	1.29965	3

ค่าระดับคุณภาพการศึกษาแต่ละสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 8 ด้านการประกันคุณภาพภายใน

สถาบันอุดมศึกษา	คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่ 8 ด้านการประกันคุณภาพภายใน			
	ตัวบ่งชี้ 8.1 #		ตัวบ่งชี้ 8.2 #	
	ข้อมูล ประเมิน	ระดับ คุณภาพ	ข้อมูล ประเมิน	ระดับ คุณภาพ
1. สถาบันหมายเลข 1	มีระบบ	3	มีประสิทธิภาพ	3
2. สถาบันหมายเลข 2	มีระบบ	3	มี / ไม่ชัดเจน	2
3. สถาบันหมายเลข 3	มีระบบ	3	มี / ไม่ชัดเจน	2
4. สถาบันหมายเลข 4	มีระบบ	3	มี / ไม่ชัดเจน	2
5. สถาบันหมายเลข 5	มีระบบ	3	มีประสิทธิภาพ	3
6. สถาบันหมายเลข 6	มีระบบ	3	มีประสิทธิภาพ	3
7. สถาบันหมายเลข 7	มีระบบ	3	มีประสิทธิภาพ	3
8. สถาบันหมายเลข 8	มีระบบ	3	มีประสิทธิภาพ	3
9. สถาบันหมายเลข 9	มีระบบ	3	มีประสิทธิภาพ	3
10. สถาบันหมายเลข 10	มีระบบ	3	มีประสิทธิภาพ	3

หมายเหตุ # ตัวบ่งชี้ที่ 8.1 และ 8.2 เป็นการประเมินโดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ไม่มีค่า Z-score

ประวัติย่อผู้วิจัย