

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ  
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

DEVELOPMENT OF QUALITY ORGANIZATION MANAGEMENT MODEL  
OF RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY ISAN



T130971



21/11/17

เลขหมู่ 2055  
เลขทะเบียน 130971  
วัน,เดือน,ปี 9 พ.ค. 2557

b. ๗๒๖๐๕๗๔  
i. ....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรม ดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ.2555

KMITL-2012-ED-D-211-112

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

DEVELOPMENT OF QUALITY ORGANIZATION MANAGEMENT MODEL  
OF RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY ISAN



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM IN VOCATIONAL EDUCATION ADMINISTRATION  
FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
2012

KMITL-2011-ED-D-211-112

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2012

FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION

KING MONGUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
ชื่อนักศึกษา	บงการ ไวโสภา
รหัสประจำตัว	47068110
ปริญญา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารอาชีวศึกษา
พ.ศ.	2555
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.ณรงค์ พิมสาร

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ศึกษาสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบองค์การคุณภาพ และเพื่อพัฒนารูปแบบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน กระบวนการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ที่มีต่อสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.86 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบองค์การคุณภาพทั้ง 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, การวางแผน กลยุทธ์, การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ระบบสารสนเทศ, การพัฒนาบุคลากร, การบริหารกระบวนการ, การบริหารแบบมีส่วนร่วม และผลการดำเนินงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยขับเคลื่อนมี 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วม และการพัฒนาบุคลากร ด้านระบบมี 3 องค์ประกอบ คือ การบริหารกระบวนการ ระบบสารสนเทศ และการวางแผนกลยุทธ์ ด้านผลผลิตมี 2 องค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินงาน การประเมินรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องครบคลุม อยู่ในระดับมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Development of the Quality Organizational of Rajamangala University of Technology Isan.
Student	Bongkan Vaisopha
Student ID.	47068110
Degree	Doctor of Philosophy
Program	Vocational Education Administration
Year	2012
Thesis Advisor	Dr.Phadungchai Pupat
Thesis Co-Advisor	Dr.Narong Pimsarn

## ABSTRACT

The objectives of this research to analyze the quality organizational of the Rajamangala University of Technology Isan, in order to study the quality elements of the administration and to develop a model of quality organizational for the University. The research process is divided into two stages: Stage 1- an analysis of quality organizational at Rajamangala University of Technology Isan; Stage 2- develop a model of quality organizational of the Rajamangala University of Technology Isan. Information respondents were administrators and teachers of the University of Technology, from the academic year 2009, a total of 291 people. The research tools used included, questionnaires asking for opinions about management of the Organization of Rajamangala University of Technology Isan. The reliability was 0.86 and the data analysis using computer program were used to confirm the analysis component, percentage, mean and standard deviation.

The research results were: Factors of quality organization management is consistent with the empirical data. Overall management of the Organization of Rajamangala University of Technology is at a most level.

The model of the quality organizational of Rajamangala University of Technology Isan is composed of three important aspects which are the inputs of the three components: management's leadership, Participation and Human Resource development. The system has three components: processes management, information systems; and strategic planning. The output has two components: the satisfaction of learners and stakeholders, and performance. The assessment results for the model of quality organizational of Rajamangala University of Technology Isan showed a most level of development in the areas of Utility, feasibility, suitability and overall accuracy.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ดีด้วยความกรุณา ซึ่งแนบดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่งจาก ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ณรงค์ พิมสาร อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ร่วม เริ่มตั้งแต่การจัดทำหัวข้อเค้าโครงวิทยานิพนธ์ การดำเนินการตามกระบวนการวิจัย จนกระทั่งการจัดทำวิทยานิพนธ์ ทำให้วิทยานิพนธ์มีความถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอระลึกถึงพระคุณของทุกๆ ท่านตลอดไป

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ความกรุณาในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนจรรยา-อาจารย์ ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้กับผู้วิจัย ขอขอบพระคุณพี่ๆ เพื่อนๆ สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษาทุกๆ คนที่ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจในการศึกษามาจนถึงวันจบการศึกษา

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณพ่อ-แม่ ภรรยา ลูกที่น่ารัก ที่คอยห่วงใยให้การสนับสนุน และคอยให้กำลังใจมาโดยตลอด ผู้วิจัยรำลึกถึงความกรุณาที่ได้รับ และขอขอบคุณผู้ที่ได้ช่วยเหลือทุกๆ ท่านที่ไม่ได้กล่าว ณ ที่นี้ด้วย

บงการ ไวโสภา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	9
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 ประวัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.....	12
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา.....	18
2.3 องค์ประกอบของการบริหารองค์การคุณภาพ.....	19
2.3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	26
2.3.2 การวางแผนกลยุทธ์.....	28
2.3.3 การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	36
2.3.4 ระบบสารสนเทศ.....	39
2.3.5 การพัฒนาบุคลากร.....	46
2.3.6 การบริหารกระบวนการ.....	50
2.3.7 การบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	52
2.3.8 ผลการดำเนินงาน.....	57
2.5 แนวคิดการบริหารเชิงระบบ.....	62
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	75
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	75
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	76
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	77

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	83
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารงานตามองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.....	85
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหาร องค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.....	87
ตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.....	97
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	108
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	108
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	114
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	119
บรรณานุกรม.....	120
ภาคผนวก.....	127
ภาคผนวก ก. หนังสือราชการ.....	128
ภาคผนวก ข. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	135
ภาคผนวก ค. แบบสอบถาม.....	138
ภาคผนวก ง. ข้อคำถามการการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ.....	155
ภาคผนวก จ. แบบตอบรับบทความวิจัย.....	158
ประวัติผู้เขียน.....	162

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงการจำแนกประเภทของกลยุทธ์ตามลักษณะของผลกระทบ ในการปรับเปลี่ยนองค์การ.....	33
2.2 แสดงการปรับระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์.....	34
2.3 ความสำคัญและลักษณะของสารสนเทศที่ต้องการสำหรับการบริหาร ในระดับต่าง ๆ ขององค์การ.....	41
3.2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จำแนกตามวิทยาเขต.....	76
4.1 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวิทยาเขต.....	83
4.2 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	84
4.3 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหาร องค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.....	86
4.4 ตารางเปรียบเทียบค่ามาตรฐานกับผลผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	86
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D) และระดับสภาพการดำเนินงาน ตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพในภาพรวม.....	88
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D) และระดับสภาพการดำเนินงาน ตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน : องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	89
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D) และระดับสภาพการดำเนินงาน ตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน : องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์.....	90
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D) และระดับสภาพการดำเนินงาน ตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน : องค์ประกอบทำให้ความสำคัญกับผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	91
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับสภาพการดำเนินงาน ตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน : องค์ประกอบระบบสารสนเทศ.....	91
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับสภาพการดำเนินงาน ตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน : องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร.....	93

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : องค์ประกอบการบริหารกระบวนการ.....	94
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี: องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	95
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี: องค์ประกอบผลการดำเนินงาน.....	96
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับ ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบองค์การคุณภาพฯ ในภาพรวม.....	103
4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับ ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบ องค์การคุณภาพฯ ในด้านความเป็นประโยชน์.....	104
4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับ ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบองค์การคุณภาพฯ ในด้านความเป็นไปได้.....	105
4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับ ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบองค์การคุณภาพฯ ในด้านความเหมาะสม.....	106
4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับ ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบองค์การคุณภาพฯ ในด้านความถูกต้องครอบคลุม.....	107

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
2.1 โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.....	17
2.2 ระบบการจัดการคุณภาพการศึกษา.....	19
2.3 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักทั้ง 7 ประเภทของ MBNQA.....	20
2.4 องค์ประกอบ หลักการพื้นฐาน และจุดประสงค์ของระบบ TQM.....	22
2.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติได้.....	28
2.6 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	30
2.7 แสดงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ.....	32
2.8 กราฟเปรียบเทียบระหว่างประสิทธิภาพขององค์การและความคาดหวังของลูกค้า.....	37
2.9 สหสัมพันธ์ (Interrelationship) และการปรับตัวของของเทคโนโลยีและองค์การ.....	41
2.10 ส่วนประกอบระบบย่อยของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ.....	42
2.11 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ.....	44
2.12 เปรียบเทียบระบบสารสนเทศ TPS, MRS, DSS.....	44
2.13 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพ.....	61
2.14 แสดงกระบวนการบริหารเชิงระบบ.....	63
4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.....	87
4.2 ร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.....	97
4.3 รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.....	99
5.1 รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.....	112

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกระแสของยุคโลกาภิวัตน์ที่ประเทศต่างๆ กำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง ที่มาพร้อมกับวัฒนธรรมต่างชาติ กระบวนทัศน์ใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปกลายเป็นการแข่งขันแบบระบบเศรษฐกิจเสรีที่ใช้ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ ที่ทำให้เกิดการแข่งขันและร่วมมือกันในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรม จึงก่อให้เกิดความได้เปรียบแก่ประเทศที่พัฒนาแล้ว และเกิดความเสียเปรียบกับประเทศที่ยังขาดการเตรียมพร้อมที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นส่วนซึ่งสร้างปัญหาทั้งระบบให้กับสังคมไทย ซึ่งถูกกระทบอย่างรุนแรงจากกระแสวัตถุนิยมและวัฒนธรรมการบริโภค กระเทือนถึงคุณธรรม จริยธรรมของประชาชนจนเป็นปัญหาทางจิตวิทยาสังคมอย่างน่าเป็นห่วง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 35 ) จึงจำเป็นที่ประเทศไทยต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าว คือคุณภาพของคน และคนที่มีสติปัญญา ความรู้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ศึกษาและฝึกอบรมในระดับสูงขึ้นมากเท่าใด ย่อมก่อให้เกิดพลังอำนาจในการพัฒนาประเทศให้สามารถรองรับ ยืนหยัดต่อสู้ในสังคมโลกได้มากขึ้นเท่านั้น ยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาคือ การประกันคุณภาพการศึกษา การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีจิตคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุข หลากๆ ประเทศโดยเฉพาะประเทศที่ต้องการก้าวไปสู่ระดับแนวหน้าของโลก จึงให้ความสำคัญกับการขยายตัวของระดับอุดมศึกษา และจำนวนนักศึกษาควบคู่กับการพัฒนาให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดการศึกษา (รุ่ง แก้วแดง, 2541 : คำนำ)

จากการศึกษาเกี่ยวกับทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21 สิ่งที่ประเทศต่างๆ ในโลกคำนึงถึงและเห็นพ้องต้องกันในการปฏิรูปอุดมศึกษาใน 7 เรื่อง ได้แก่ พันธกิจ การจัดการ การเข้าถึง คุณภาพ ความสอดคล้อง การเงิน และความเป็นนานาชาติ (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2542 : 8) จะเห็นได้ว่า คุณภาพเป็นหัวข้อหนึ่งในเจ็ด ประการที่สังคมนักวิชาการทั่วโลกเห็นควรให้คำนึงถึง จากผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ของยุคสารสนเทศได้ส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบด้านต่างๆ ส่งผลให้มีแนวโน้มของกระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับองค์การหลายประการ (สมเดช สีแสง, 2548: 55) ด้านโครงสร้าง (Structure) มีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแบบแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ ๆ มีการเน้นการใช้ทีมงานและองค์การแบบไร้พรมแดน ด้านองค์ประกอบของประชากร (Demographic) ประกอบด้วยคนทำงานที่มาจากต่างวัฒนธรรมมากขึ้น ช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic) โดยความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานจะลดลง เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานมากขึ้น บุคคลลากรมีการเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge) มากขึ้นส่งผลให้ องค์การมีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้และมีควมรู้สูงขึ้น องค์การจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่ทุก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คนต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง ส่วนด้านเทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and access to information) มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมากขึ้น โดยองค์การต้องปรับเปลี่ยนให้ยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility) คือ ต้องมีโครงสร้างที่พร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์การต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูงเช่นกัน นอกจากนี้ต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-pact change) อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

เมื่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและทางสังคมเริ่มเปลี่ยนแปลงไป องค์การจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด องค์การที่ต้องการอยู่รอดในยุคที่มีการแข่งขันรุนแรง ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันองค์การไปสู่ความสำเร็จ ชีระ รุญเจริญ (2550: 142) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม ในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์การ สามารถสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนทุกคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สามารถใช้ศิลป์และกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และสามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดศรัทธา มีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถสร้างสภาวะแวดล้อม สนับสนุนให้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดและบริหารการศึกษา มีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จำต้องมีความรู้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การทางการศึกษาให้เป็นองค์การคุณภาพ (Quality Organization) (ชีระ รุญเจริญ .2550 : 155)

ในการบริหารจัดการองค์การ สิ่งสำคัญคือความอยู่รอดและรุ่งเรืองขององค์การ โดยองค์การจะต้องมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด ส่วนการสร้างความรุ่งเรืองขององค์การนั้น ต้องสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์การคู่แข่งได้ โดยจัดให้มีผลงานที่ดีกว่า (Better) เร็วกว่า (Faster) และถูกกว่า (Cheaper) สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ คือ การจัดการหรือการบริหารที่จะต้องทำให้ครบวงจรทั้งการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำ และการควบคุมติดตามประเมินผล ผู้บริหารสูงสุดต้องสามารถทำหน้าที่สำคัญของตนเองได้ดี เมื่อใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยแต่ได้ผลลัพธ์มากก็มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และส่งผลให้ต้นทุนต่ำ ก็จะอยู่รอดและรุ่งเรือง ช่วยยกระดับวุฒิภาวะ (Maturity) ขององค์การสูงขึ้น เมื่อมองให้ลึกการจัดการคุณภาพ คือ การบริหารงานให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี การที่จะตอบสนองตรงใจลูกค้าได้ องค์การจะต้องเป็นเสมือนคนที่คิดเป็น (Head) รักเป็น (Heart) ทำเป็น (Hand) โดยนำข้อดีของรูปแบบการบริหารองค์การแบบต่างๆ มารวมกันเพื่อให้เกิดเป็น องค์การคุณภาพ ที่มีประสิทธิภาพแบบเครื่องจักรหรือ ทำเป็น (Mechanic Organization) มีความรู้สึกจิตใจ ผูกพันต่อลูกค้าและพนักงาน มีวัฒนธรรม (Organizational Culture) เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวแบบสิ่งมีชีวิตหรือ รักเป็น (Organic Organization) และสามารถคิดวิเคราะห์วางแผน ตัดสินใจต่อการตอบสนองลูกค้าได้ดีแบบองค์การบริหารตนเองหรือ คิดเป็น (Self-organization) เมื่อองค์การคุณภาพเป็นเสมือนคน จึงสามารถเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และจัดระบบการเรียนรู้ให้ดี โดยการจัดการความรู้ ทำให้องค์การสามารถสร้างความรู้สั่งสมในองค์การ จนเกิดเป็นความฉลาดขององค์การ (Organizational Intelligence) ที่ช่วยให้เกิดเป็นสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) ที่สามารถส่งสินค้าหรือบริการที่ตรงใจลูกค้าหรือเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง (Customer Delight) ทำให้เกิดความรู้สึกรับ อายักได้และชื่นชม (พิเชฐ บัญญัติ . 2549: 3)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษามีภารกิจหลักจะต้องปฏิบัติมี 4 ประการ คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภารกิจทั้ง 4 ประการดังกล่าว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว ประกอบกับมีปัจจัยภายนอกและภายในหลายประการที่ทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเร่งดำเนินการ ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาและบัณฑิต มีแนวโน้มที่จะมีความแตกต่างกันมากขึ้น จะก่อให้เกิดผลเสียแก่ประเทศไทยโดยส่วนรวมในระยะยาว ปัจจัยด้านการแข่งขันกันในเรื่องคุณภาพของการจัดการศึกษาและคุณภาพของบัณฑิตในวงการอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและนอกประเทศมากขึ้น ปัจจัยด้านสถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ให้เป็นสากล เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากนานาชาติมากขึ้น ปัจจัยด้านสถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมว่าสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ปัจจัยด้านสถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะ (public information) ที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง รัฐบาล และประชาชนทั่วไป ปัจจัยด้านสังคมต้องการระบบอุดมศึกษาที่มีความโปร่งใส (transparency) และความรับผิดชอบต่อซึ่งตรวจสอบได้ (accountability) (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. 2550: 4-5)

ในด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพในของแต่ละสถาบัน กระทรวงศึกษาธิการได้เสนอแนวทางของระบบประกันคุณภาพการศึกษาไว้ 5 ระบบ แก่ ระบบ International Organization for Standardization (ISO), ระบบ Total Quality Management (TQM), ระบบ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), ระบบ Context, Input, Process, Product (CIPP) และระบบ Input Process Output – Outcome (IPO, IPOO) (อมรวิชัย นาคทรพรพ. 2540 : 149) โดยสถาบันอุดมศึกษา มีหน้าที่ผลิตกำลังคนระดับสูงเพื่อออกไปสู่ตลาดแรงงานจะต้องมีหลักประกันว่า บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาออกไปมีคุณภาพและมาตรฐาน ด้วยเหตุนี้การประกันคุณภาพการศึกษาจึงได้รับการบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยในหมวด 6 เรื่องมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (Internal Quality Assurance) และระบบประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา (External Quality Assurance) โดยการประกันคุณภาพภายในของสถาบันใด ให้เป็นความรับผิดชอบของสถาบันนั้นๆ และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. 2550: 5)

ดังนั้นการที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จะสามารถดำเนินงานได้ตามนโยบายและภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้สำเร็จนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานจะต้องมีการพัฒนาเป็นองค์การคุณภาพ จากแนวคิดของภาวนินิยา ไชยคำ (2550: 7) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ เป็นการบริหารงานประเภทหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์การคุณภาพ (Quality Organization) และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ นิยมนำมาใช้ในระดับโลก คือการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ “ตามมาตรฐาน ISO 9000” หรือระบบการบริหารคุณภาพ TQM มาปรับใช้ในองค์การ เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงาน ที่สามารถนำมาซึ่งคุณภาพในการให้บริการ คือ ต้องคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้น การผูกโยงวัตถุประสงค์ขององค์การกับความพึงพอใจ ความคาดหวังของลูกค้าจึงเป็นสิ่งที่ต้องกระทำมากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากนั้นจากแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 : 173) กล่าวว่า การรับรองคุณภาพหรือรางวัลสนับสนุนการจัดการเชิงคุณภาพ เช่น ISO 9000, ISO 14000 และรางวัลมัลด์ริจ บัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award) รางวัลและใบรับรองเหล่านี้ ไม่ได้เป็นหลักประกันความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวแต่อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ในปี 1993 บริษัทวัลเลซ ได้ล้มละลายภายหลังจากได้รับรางวัลมัลด์ริจ เมื่อ 3 ปีก่อน ดังนั้นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรคุณภาพเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน และจากงานวิจัยของกนกพร สุโมทยกุล (2540 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องการประยุกต์ ISO 9000 เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ได้พบว่า การนำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัตินั้นอาจจะต้องพบกับอุปสรรคต่างๆ เช่น ด้านความพร้อมของบุคลากร การขาดข้อมูลข่าวสารงบประมาณไม่เพียงพอ สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย และการบริหารยังขาดระบบไม่เป็นขั้นตอน ควรปรับแนวคิดให้เหมาะสมและให้สามารถนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนวิชัย ตรีเล็ก (2542 : 4-2) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ระบบบริหาร ISO 9000 ผู้บริหารและครูให้ความเห็นว่าทำให้การเรียนการสอนต่อคุณภาพ เพราะนำเวลาไปมุ่งมั่นกับระบบบริหาร ISO 9000 อีกทั้งสิ้นเปลืองงบประมาณ บุคลากร ทรัพยากร และเวลา ปัญหาอุปสรรค คือขาดแคลนบุคลากรในการดำเนินงาน บุคลากรไม่มีเวลา บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือ

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ได้รับการสถาปนาเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิชาชีพและเทคโนโลยีตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ.2548 มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ ทำการวิจัยผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการ ในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 5 วิทยาเขต กระจายอยู่ทั่วภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย ศูนย์กลางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา, วิทยาเขตขอนแก่น วิทยาเขตกาฬสินธุ์, วิทยาเขตสุรินทร์และวิทยาเขตสกลนคร ในด้านการประกันคุณภาพได้เริ่มมาตั้งแต่ปี 2545 โดยระยะแรกได้นำระบบบริหารคุณภาพ ตามมาตรฐาน ISO 9000 มาใช้ในการปฏิบัติงาน ต่อมาได้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน ISO 9001: 2000 (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. 2550: 4-5)

จากการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในองค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ของเป้าหมายการประกันคุณภาพในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พบจุดอ่อน คือ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. 2550: 94-98) การขาดการนำผลการตรวจประเมินการประกันคุณภาพ มาวิเคราะห์สรุปและปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม การให้ความรู้ ฝึกอบรม แก่บุคลากรยังไม่ทั่วถึง ส่งผลให้บุคลากรในคณะ ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน โดยเฉพาะบุคลากรที่เข้ามาใหม่ ส่งผลให้บุคลากรในคณะวิชา มีภารกิจเพิ่มมากขึ้นจากภารกิจหลักและภารกิจพิเศษอื่นซึ่งส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการบริหารเวลา นอกจากนี้บุคลากรภายในของวิทยาเขตฯ ยังให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพภายในน้อย และบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ISO 9001: 2000

จากการสรุปผลการการตรวจติดตามคุณภาพภายใน ครั้งที่ 1/2551 ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น โดยใช้ผู้ตรวจที่ผ่านการอบรมผู้ตรวจ ISO จากสำนักงานรับรองมาตรฐานไอเอสโอ จำนวน 54 คน ในการตรวจติดตามคุณภาพภายใน โดยแบ่งผู้ตรวจเป็น 14 กลุ่ม จากการตรวจติดตามคุณภาพภายใน พบข้อบกพร่อง (Corrective Action Request : CAR) ต่างๆ เช่น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สแกนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไม่มีการบันทึกการทำงาน ไม่มีการติดตามประเมินผลงาน ไม่นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ไม่เข้าใจบทบาทการทำงานของตนเอง ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นต้น

เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น ได้มีการแยกหน่วยงานออกเป็น 2 คณะทำให้มีการยกเลิก-เรียกคืนเอกสารคุณภาพฉบับเดิม และนำ-ส่งเอกสารควบคุมชุดใหม่ไปตามหน่วยงานต่างๆ ทำให้บางหน่วยงานต้องเริ่มจัดเก็บเอกสารใหม่ทั้งหมด ส่งผลทำให้การทำงานในการจัดการด้านคุณภาพเกิดปัญหาขึ้น (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. 2551: 1-3) ได้แก่ ไม่สามารถดำเนินการเกี่ยวกับเอกสารคุณภาพต่อไปได้ เพราะยังไม่เคยปฏิบัติ ยังขาดความรู้เกี่ยวกับระบบการดำเนินการใหม่ทั้งหมด บุคลากรเกิดการสับสนในการทำงาน มีการเปลี่ยนระบบงานและเปลี่ยนคนทำงานทำให้เกิดความไม่พร้อม นอกจากนี้บุคลากรยังขาดความเข้าใจในเอกสารเป้าหมายคุณภาพ ต่างคนต่างทำงานตามที่ตนเองเข้าใจและขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร การดำเนินงานเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ในแต่ละฝ่าย หน่วยงานยังไม่เข้าใจบทบาทของตนเองในการทำงาน

จากสรุปผลการการตรวจติดตามคุณภาพภายใน ดังที่กล่าวมาแล้ว อาจเป็นอุปสรรคต่อภารกิจหลักในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ด้าน ถ้าจะให้มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการให้เป็นองค์การคุณภาพได้นั้น หน่วยงานต่างๆ จะต้องเป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพ จึงจะทำให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานในครั้ง นี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพให้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานให้เป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อความได้เปรียบและสามารถแข่งขันกับสถาบันการอุดมศึกษาต่างๆ ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
2. เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

## 1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษากรอบแนวคิดออกเป็น 3 ส่วน คือ  
 ส่วนที่หนึ่ง กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ  
 ส่วนที่สอง กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ส่วนที่สาม กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

### 1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ

ในการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผู้วิจัยได้ ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกณฑ์ความเป็นเลิศด้านการศึกษา ตามรูปแบบ MBNQA (Baldrige National Quality Program. 2001: 10) ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. สารสนเทศและการวิเคราะห์
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การบริหารกระบวนการ
7. ผลการดำเนินงาน

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management ; TQM ) (Tenner, Arthur R. and Detoro, Irving J . 1992 : อ้างใน พรเทพ รุ่งแผน. 2549 : 4) ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership)
2. การได้รับการศึกษาและการอบรมของบุคลากร (education and training)
3. การจัดโครงสร้างที่เกื้อหนุน (supportive structure)
4. การมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร (communication) ที่มีประสิทธิภาพ
5. การพิจารณารางวัลและความชอบ (reward and recognition)
6. การใช้กระบวนการทางสถิติ (statistical process control) หรือ การวัดผลการ

ปฏิบัติงาน (measurement)

7. การทำงานเป็นทีม (teamwork)

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 (International Organization for Standardization ) ที่เกี่ยวกับกระบวนการให้บริการขององค์การในวงการศึกษา มีหลักการ 8 ประการ คือ (Sallis . 2002 : 50-52)

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
2. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)
4. การบริหารเชิงกระบวนการ (Process Approach)
5. การบริหารที่เป็นระบบ (System Approach)
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)
7. การตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นจริง (Factual Approach to Decision

Making)

8. ความสัมพันธ์ของผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutually Beneficial Supplier Relationship)

จากแนวคิดของขั้นตอนในการพัฒนาองค์การสู่ องค์การคุณภาพ (วิฑูรย์ สิมะโชคตี. 2543: 43-46) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน
2. ความต้องการของลูกค้าให้ได้
3. การออกแบบโครงสร้างองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การออกแบบโครงสร้างองค์การ
4. การฝึกอบรม
5. การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง
6. การสร้างระบบผลตอบแทน(การให้รางวัล)
7. การสร้างบรรยากาศแห่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547: 174-185) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การคุณภาพ ต้องมีลักษณะผสมผสานแนวคิดองค์การ 4 เรื่อง ประกอบด้วย

1. องค์การเสมือนเครื่องจักร
  - 1.1 ประสิทธิภาพ
  - 1.2 มาตรฐาน
  - 1.3 เทคโนโลยีทางวิทยาศาสตร์และสถิติ
  - 1.4 การจัดการในการดำเนินงาน
2. องค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต
  - 2.1 การมีส่วนร่วม
  - 2.2 การทำงานเป็นทีม
  - 2.3 ความต้องการของพนักงาน
3. องค์การเสมือนวัฒนธรรม
  - 3.1 จิตวิญญาณ
  - 3.2 ความผูกพันต่อคุณภาพ
  - 3.3 สำนึกต่อลูกค้าและสังคม
4. องค์การเสมือนสมอง หรือ องค์การบริหารตนเอง
  - 4.1 การวางแผนกลยุทธ์
  - 4.2 การตัดสินใจ
  - 4.3 การเรียนรู้
  - 4.4 ระบบสารสนเทศ

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วได้สังเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์จากความซ้ำกันขององค์ประกอบด้านต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบสารสนเทศ การพัฒนาบุคลากร การบริหารกระบวนการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และผลการดำเนินงาน

**2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน**

ผู้วิจัยได้ ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ (System Theory) ประกอบด้วย ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) สิ่ง чтоช่วยให้้องค์การสามารถตรวจสอบว่ากิจกรรมต่างๆ นั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีส่วนใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง จึงต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะช่วยให้้องค์การสามารถปรับปรุง ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) (ประชุมรอดประเสริฐ .2543 : 67) และแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการบริหาร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2542 : 102) ประกอบด้วย การวางแผน ( Planning ) การจัดการองค์การ ( Organizing ) การชี้นำ ( Leading ) และการควบคุม ( Controlling )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

การประเมินรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผู้วิจัยประยุกต์ใช้จากเกณฑ์การประเมินที่เสนอจากคณะกรรมการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการประเมิน โครงการทางการศึกษา (The Joint Committee on Standard for Educational Evaluation) ซึ่งแบ่งเป็น 4 มาตรฐาน (Madaus, Scriven and Stufflebeam. 1983 : 399 - 402) โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจาก นิเวศน์ อุดมรัตน์ (2548 : ภาคผนวก) คือ

- 1) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard)
- 2) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard)
- 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard)
- 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard)

ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน

**ขั้นตอนที่ 1.** เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 1204 คน

1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 291 คน โดยใช้เกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970: 608 - 609) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

### 1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1.2.1 องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบสารสนเทศ การพัฒนาบุคลากร การบริหารกระบวนการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และผลการดำเนินงาน

1.2.2 สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

**ขั้นตอนที่ 2.** การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

2.1 ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

2.1.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา หรือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย หรือ บุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรือการจัดการความรู้ภายในองค์กรหรือสถานศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 9 คน

2.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

2.2 การประเมินความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

### 2.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร คือ ผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 1204 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น ปีการศึกษา 2552 จำนวน 75 คน

3) ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ประกอบด้วย ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องครบถ้วน

ไม่ผ่านการประเมินเอกสารต้นฉบับงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.5 ค่านิยมศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 องค์การคุณภาพ หมายถึง องค์การที่มีภาวะผู้นำ มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการให้ความสำคัญกับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด มีระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ มีการพัฒนาบุคลากรบุคลากร มีการบริหารกระบวนการ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้และการฝึกอบรมและมีผลการดำเนินงาน ตามเป้าหมายคุณภาพของมหาวิทยาลัย

1.5.1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการเป็นผู้นำการพัฒนาองค์การคุณภาพอย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ มีความเมตตากรุณา ซื่อสัตย์ โปร่งใสในการบริหารองค์การ ยอมรับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการบริหารองค์การ มีความเป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ แก่บุคลากร มีการใช้ทรัพยากรในการบริหารงานอย่างคุ้มค่า มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง และยังให้การสนับสนุนบุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองในสายงานวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจะพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การคุณภาพ

1.5.1.2 การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนต่างๆที่กำหนดขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ในระยะที่กำหนด โดยการวิเคราะห์สภาพขององค์การ จุดอ่อนจุดแข็ง และสภาพแวดล้อม โดยได้มีการระดมความคิดจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติ ตรวจสอบประเมิน และเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการทำแผนกลยุทธ์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจะวางแผนและพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การคุณภาพ

1.5.1.3 การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง กระบวนการบริหารที่เน้นไปที่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับผู้เรียนและตลาดแรงงาน จัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้มีบรรยากาศของการศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประเมินผลการเรียนอย่างโปร่งใส เปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารกับองค์การภายนอกให้มากขึ้น รวมทั้งให้ผู้ใช่ผลผลิตที่ได้จากสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา และประเมินความพึงพอใจจากผลผลิตที่ได้จากสถานศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การคุณภาพ

1.5.1.4 ระบบสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการการจัดสรรสนเทศในองค์การให้เหมาะสมตามความต้องการของผู้บริหารแลบุคลากร โดยการสำรวจความต้องการ การวางแผน จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์การ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ อย่างมีคุณภาพ สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และนำข้อมูลที่มีคุณภาพมาวางแผน ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ

1.5.1.5 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการบริหารองค์การที่ตอบสนองต่อความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และเศรษฐกิจของชีวิตคนทำงานได้อย่างเพียงพอและยุติธรรม เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม การมีสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ โอกาสที่จะได้รับสนับสนุนในเกิดความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงการมีโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลให้มีศักยภาพสูงขึ้น มีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตร การเคารพซึ่งสิทธิส่วนบุคคลของกันและกัน มีอิสระในด้านความคิด ประกอบกับการที่บุคคลมีเวลาในการทำงานและเวลาสำหรับการใช้ชีวิตส่วนตัวที่สมดุลกัน รวมถึงการทำงานที่มีลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สร้างความภาคภูมิใจในองค์การและงานที่ตนได้ทำ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และผลผลิตที่เพิ่มขึ้นในองค์การได้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.1.6 การบริหารกระบวนการ หมายถึง กระบวนการในการจัดการด้านคุณภาพให้มีการปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจรบริหารงานคุณภาพ ได้แก่ ด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุตามภารกิจหลักทั้ง 4 ภาระกิจของมหาวิทยาลัย เช่น การวางแผนการใช้งบประมาณ การแต่งตั้งคณะทำงาน การประเมินผลงาน การนำผลการมาปรับปรุงแก้ไข และเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

1.5.1.7 การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้บุคลากร และองค์กรต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร รวมทั้งร่วมกันควบคุมติดตาม ประเมินผล กลุ่มบุคลากรในองค์กร ที่มีทักษะการทำงานเสริมต่อกัน โดยต่างร่วมผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตรงกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกัน และต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้

1.5.1.8 ผลการดำเนินงาน หมายถึง บุคลากรทุกคนในองค์กร นักศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ประกอบการ สถาบันการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น นักศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ได้รับรางวัลจากองค์กรต่างๆ มีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะตามหลักสูตร รวมทั้งนักศึกษามีจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพ นักศึกษาจบไปแล้วมีอัตราการจ้างงานและได้รับค่าตอบแทนสูง นอกจากนี้ในส่วนของมหาวิทยาลัยยังได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆจากภายนอกอย่างเหมาะสม เพียงพอ ต่อการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ

1.5.2 รูปแบบการบริหารองค์กรคุณภาพ หมายถึง หลักการ องค์กรประกอบ และวิธีดำเนินงานของการบริหารองค์กรคุณภาพ โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงคุณภาพในทุก ๆ ด้าน และทุก ๆ ขั้นตอนของกิจกรรม เพื่อให้องค์กรนั้นมีภาวะผู้นำ มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการให้ความสำคัญกับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด มีระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ มีการให้ความสำคัญแก่บุคลากรและหน่วยงานย่อย มีการบริหารกระบวนการ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้และการฝึกอบรม และมีผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ

1.5.3 การประเมินรูปแบบองค์กรคุณภาพ หมายถึง การนำรูปแบบองค์กรคุณภาพ ที่ได้พัฒนาให้บุคลากรและผู้บริหารประเมินในด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องครอบคลุม

1.5.4 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ ทำการวิจัยผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 5 วิทยาเขต ประกอบด้วย ศูนย์กลางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี นครราชสีมา, วิทยาเขตขอนแก่น, วิทยาเขตกาฬสินธุ์, วิทยาเขตสุรินทร์และวิทยาเขตสกลนคร

## บทที่ 2

# เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมเอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากตำรา เอกสารวารสาร และรายงานการวิจัยต่าง ๆ ซึ่งได้เรียบเรียงและนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1 ประวัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา
- 2.3 องค์ประกอบของการบริหารองค์การคุณภาพ
  - 2.3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
  - 2.3.2 การวางแผนกลยุทธ์
  - 2.3.3 การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 2.3.4 ระบบสารสนเทศ
  - 2.3.5 การพัฒนาบุคลากร
  - 2.3.6 การบริหารกระบวนการ
  - 2.3.7 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 2.3.8 ผลการดำเนินงาน
- 2.4 แนวคิดการบริหารเชิงระบบ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 ประวัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 ได้บัญญัติให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นนิติบุคคล เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับของสภาสถาบันศึกษา ดังนั้นจึงจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 9 แห่งขึ้นแทนสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีได้รับการสถาปนาเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิชาชีพและเทคโนโลยีตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ.2548 มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการ ในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม โดยมีวิสัยทัศน์ คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีเป็นผู้นำการจัดการศึกษาวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพกำลังคนสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นำความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขันสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีประกอบด้วย 5 วิทยาเขต กระจายอยู่ทั่วภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย ศูนย์กลางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี นครราชสีมา ([WWW.RMUTI.AC.TH](http://WWW.RMUTI.AC.TH)) วิทยาเขตขอนแก่น ([WWW.KKC.RMUTI.AC.TH](http://WWW.KKC.RMUTI.AC.TH)) วิทยาเขต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กาฬสินธุ์ (WWW.KSC.RMUTI.AC.TH) วิทยาเขตสุรินทร์ (WWW.SURIN.RMUTI.AC.TH) และวิทยาเขตสกลนคร (WWW.SK.C.RMUTI.AC.TH) (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.2550:7-15)

### 2.1.1 วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นครราชสีมา

ศูนย์กลางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีเนื้อที่ประมาณ 330 ไร่ ศูนย์กลางมหาวิทยาลัยฯ มีความเป็นมาดังนี้

พ.ศ. 2499 วิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นครราชสีมา (กรมอาชีวศึกษา)

พ.ศ. 2518 วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นครราชสีมา

พ.ศ. 2518 วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นครราชสีมา

พ.ศ. 2531 สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นครราชสีมา

พ.ศ. 2548 ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จากประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548

### 2.1.2 วิทยาเขตสุรินทร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์ ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ตำบลนอกเมือง อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2470 มีที่ประมาณ 300 ไร่ เดิมชื่อ โรงเรียนศรีสุรินทร์ กลีกรรรม เป็นโรงเรียนประเภทประถมวิสามัญกลีกรรรม สังกัดกรมวิสามัญ และได้เปิดรับนักเรียน เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2473

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2481 ได้แยกนักเรียนชั้นประถมวิสามัญกลีกรรรมมา ด้านทิศตะวันตกของถนนสายสุรินทร์-ช่องจอม และได้โอนมาสังกัดกรมอาชีวศึกษา เปลี่ยนชื่อเป็น "โรงเรียนเกษตรกรรมสุรินทร์"

พ.ศ. 2483 เกิดกรณีข้อพิพาทกับอินโดจีน ฝรั่งเศส กระทรวงกลาโหมต้องการที่ดินบริเวณที่ตั้งโรงเรียนเป็นที่ตั้งค่ายทหาร จึงตกลงขอต่อกระทรวงศึกษาธิการ ให้ย้ายโรงเรียนมาอยู่ฝั่งทิศตะวันออกของถนน คือ ที่ตั้งปัจจุบัน ในปีเดียวกันนั่นเองได้เริ่มบุกเบิกพื้นที่เป็นเวลา 2 ปี ได้พื้นที่ทั้งหมด 1,500 ไร่

พ.ศ. 2485 ได้ย้ายโรงเรียนมาอยู่ที่ตั้งปัจจุบัน เริ่มต้นด้วยการมีครู 4 คน นักเรียน 30 คน

พ.ศ. 2498 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เสด็จพระราชดำเนินเยี่ยมโรงเรียนเกษตรกรรมสุรินทร์ โรงเรียน โรงเรียนใช้บริเวณลำโกดกงเป็นสถานที่รับเสด็จ ซึ่งอยู่ทางด้านทิศใต้ของโรงเรียน โดยจัดสร้างศาลาที่ประทับแบบจัตุรมุขทรงโปร่งทั้ง 4 ด้าน และตกแต่งบริเวณโดยรอบให้สวยงามด้วยพันธุ์ไม้ต่าง ๆ ซึ่งต่อมาขนานนามสถานที่แห่งนี้ว่า "เกาะเสด็จประภาส"

พ.ศ. 2508 ได้รับการยกฐานะเป็นวิทยาลัยเกษตรกรรม จนกระทั่งปี พ.ศ. 2518 วิทยาลัยเกษตรกรรมสุรินทร์ รวมทั้งกลุ่มวิทยาลัยเกษตรกรรมและวิทยาลัยอื่น ๆ หลายแห่งในสังกัดกรมอาชีวศึกษาได้รวมเข้าเป็นวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา สังกัดกรมวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และได้เปลี่ยนชื่อเป็น "วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตเกษตรสุรินทร์"

พ.ศ. 2531 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้มีพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม พระราชทานนามใหม่เป็น "สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตสุรินทร์"

### 2.1.3 วิทยาเขตกาฬสินธุ์

พ.ศ. 2482 ก่อตั้งเป็นโรงเรียนเกษตรกรรม เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น แผนกเกษตรกรรม

พ.ศ. 2497 เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพแผนกเกษตรกรรม

พ.ศ. 2508 เป็นวิทยาลัยเกษตรกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา เปิดสอนหลักสูตร ปวส.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พ.ศ. 2518 เป็นวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตกาฬสินธุ์

พ.ศ. 2531 ได้รับพระราชทานนามสถาบันต้นสังกัดเป็น “สถาบันเทคโนโลยีสยามมงคล” วิทยาเขตกาฬสินธุ์จึงได้ชื่อว่า “สถาบันเทคโนโลยีสยามมงคล วิทยาเขตกาฬสินธุ์” มีการจัดการศึกษาเป็นสหวิทยาการ เปิดสอนกลุ่มเกษตรศาสตร์ บริหารธุรกิจ และอุตสาหกรรม ทั้งในระดับปริญญาตรีและประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

พ.ศ. 2548 เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

#### 2.1.4 วิทยาเขตขอนแก่น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น ก่อตั้งจากสัญญาความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทย และรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ในนาม “วิทยาลัยเทคนิคไทย-เยอรมัน ขอนแก่น” (2506-2518)

ปี 2518 เข้าร่วมเป็นวิทยาเขตหนึ่งในสังกัดวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ได้รับพระราชทานนามเป็นสถาบันเทคโนโลยีสยามมงคล ในปี 2531

ปี 2548 มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามมงคล พ.ศ. 2548 ให้สถาบันเทคโนโลยีสยามมงคล (เดิม) จัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัย รวม 9 แห่ง แต่ละแห่ง มีลักษณะเป็นนิติบุคคล

ปัจจุบันวิทยาเขตขอนแก่น เป็นวิทยาเขตหนึ่งของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามมงคลอีสาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จัดการศึกษาทั้งในระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญาตรี

#### 2.1.5 วิทยาเขตสกลนคร

พ.ศ.2535 ได้รับที่ดินทำเลเลี้ยงสัตว์จากสภาตำบลพังโคนซึ่งมีพื้นที่ 293 ไร่โดยการอนุมัติของกระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2536

พ.ศ.2537 ได้สร้างรั้วล้อมพื้นที่และสร้างถนนดินลูกรังทางเข้าวิทยาเขตพร้อมทั้งได้รับความร่วมมือจากวิทยาเขตขอนแก่น และวิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการวางแผนแม่บทออกแบบสร้างอาคารต่างๆ

พ.ศ.2538 ประกาศจัดตั้งวิทยาเขตสกลนคร

พ.ศ.2539 ทำพิธีวางศิลาฤกษ์อาคารอำนวยการ โดยหลวงพ่อดุณ ปรีสุทโธ (พระราชมุนี) และดำเนินการเปิดอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2539

18 มกราคม 2548 เปลี่ยนสถานภาพของวิทยาเขต มาอยู่ภายในสังกัดของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามมงคลอีสาน จากประกาศในราชกิจจานุเบกษา

#### 2.1.6 สถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตรสกลนคร

พ.ศ. 2530 จังหวัดสกลนคร แจ้งไปยังกระทรวงศึกษาธิการ ขอให้จัดตั้งวิทยาลัยเกษตรกรรมขึ้นในพื้นที่ตำบลแร่ อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร ในการพิจารณาของทางราชการเห็นว่ายังไม่สมควรจัดตั้งวิทยาลัยเกษตรกรรมในจังหวัดสกลนครตามที่ขอ จึงขอให้ชะลอการจัดตั้งไว้ก่อน ต่อมาเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2532 กระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ให้สถาบันเทคโนโลยีสยามมงคล พิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตรสกลนคร ในที่ดินทำเลเลี้ยงสัตว์ ตำบลแร่ อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร สถาบันเทคโนโลยีสยามมงคล เมื่อพิจารณาแล้ว ให้ความเห็นชอบในหลักการ และมีบัญชาให้จัดทำโครงการจัดตั้งสถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตร

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สกลนคร เพื่อบรรจุไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2532 และกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศจัดตั้งสถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตรสกลนคร ในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2532 ทั้งนี้ โดยการสนับสนุนจากประชาชน ข้าราชการ ตลอดจนสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดสกลนครอย่างยิ่ง

### 2.1.7 โครงสร้างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ตามกฎกระทรวง จัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ให้มีส่วนราชการระดับคณะหรือเทียบเท่า จำนวน 20 ส่วนราชการ ประกอบด้วย

**สำนักงานอธิการบดี** ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนกิจกรรมการปฏิบัติงานให้แก่ คณะ วิทยาเขต สำนัก สถาบันและศูนย์ต่างๆที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานระดับกองจำนวน 5 กอง คือ

1. กองกลาง
2. กองคลัง
3. กองนโยบายและแผน
4. กองบริหารงานบุคคล
5. กองพัฒนานักศึกษา

**สำนักงานวิทยาเขต** ทำหน้าที่เป็นหน่วยปฏิบัติในการจัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา โดยกระจายอยู่ทั่วภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต คือ

1. วิทยาเขตสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์
2. วิทยาเขตขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
3. วิทยาเขตกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
4. วิทยาเขตสกลนคร จังหวัดสกลนคร

โดยที่สำนักงานวิทยาเขตจะทำหน้าที่เป็นหน่วยงานที่คอยประสานและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้แก่ คณะ สำนัก สถาบันและศูนย์ต่างๆ ภายในวิทยาเขต ซึ่งประกอบด้วย

1. สำนักงานผู้อำนวยการ
2. กองบริหารงานบุคคล \*
3. กองบริหารแผนและการคลัง \*
4. กองพัฒนานักศึกษา \*
5. กองวิจัยและพัฒนา \*
6. กองวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ \*
7. กองส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน \*

หมายเหตุ \* เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

คณะมีจำนวน 12 คณะ คือ

คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์	นครราชสีมา
คณะบริหารธุรกิจ	นครราชสีมา
คณะศิลปกรรมและออกแบบอุตสาหกรรม	นครราชสีมา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

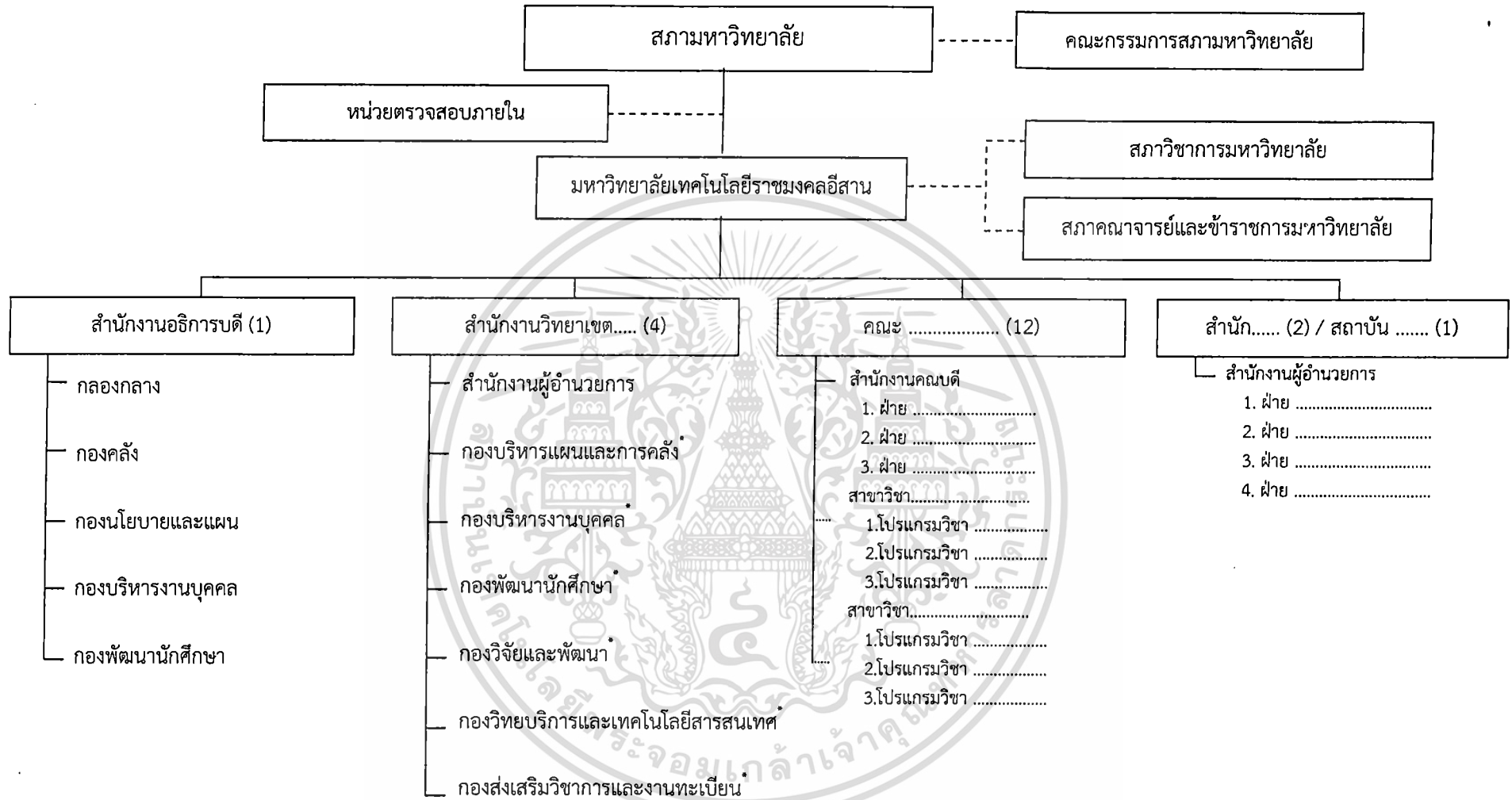
คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์	นครราชสีมา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	ขอนแก่น
คณะวิศวกรรมศาสตร์	ขอนแก่น
คณะเกษตรศาสตร์และเทคโนโลยี	สุรินทร์
คณะเทคโนโลยีการจัดการ	สุรินทร์
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร	กาฬสินธุ์
คณะเทคโนโลยีสังคม	กาฬสินธุ์
คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี	สกลนคร
คณะทรัพยากรธรรมชาติ	สกลนคร

สำนักและสถาบัน ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน ที่ให้บริการเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมทางด้านวิชาการ การศึกษาวิจัย การค้นคว้า การให้บริการทางวิชาการและการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.1.8 ระบบประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ได้เริ่มดำเนินการในการประกันคุณภาพตั้งแต่ปี 2545 ในระยะแรกได้นำระบบบริหารคุณภาพ ตามมาตรฐาน ISO 9000 มาใช้ในการปฏิบัติงานในบางคณะวิชา ในรูปของการนำร่องของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมต่อมาได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน ISO 9001: 2000 โดยพิจารณาจากปัจจัย 4 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยกระบวนการ (Process) ปัจจัยผลผลิต (Output) และปัจจัยผลกระทบ (Impact) มีสาระสำคัญของการดำเนินการระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 คือ การดำเนินการตามวงจรคุณภาพ PDCA คือ มีการวางแผน (Plan) การสร้างกลไกควบคุมของการปฏิบัติงาน (Do) ตามองค์ประกอบคุณภาพ จัดให้มีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (Check) เพื่อทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็ง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุง (Adjust/Action) อย่างต่อเนื่อง และขั้นตอนของการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยฯ มีการดำเนินการตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ การจัดทำวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ การกำหนดนโยบายคุณภาพ การจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบคุณภาพ การวิเคราะห์ความต้องการของนักศึกษา สถานประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำระบบมาตรฐาน 5 ส. มาประยุกต์ใช้ การจัดทำคู่มือคุณภาพ (Quality Manual; QM) สำหรับระบบการบริหารจัดการ และเอกสารคุณภาพในการปฏิบัติการได้แก่คู่มือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure Manual; PM) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction; WI) แบบฟอร์ม (FM) เอกสารอ้างอิงและสนับสนุน (A) จากนั้นนำผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน มาเขียนรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report ; SAR) โดยมีการตรวจประเมินคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง และได้กำหนดนโยบายเพื่อเป็นการแสดงความมุ่งมั่นว่ามหาวิทยาลัยฯ ได้ให้ความสำคัญด้านการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพอย่างแท้จริง (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.2550 : 25)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

130971



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางที่ บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีเป้าหมายให้คนไทยทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ทั้งถึง และเท่าเทียมกัน โดยสถานศึกษาทุกแห่งต้องให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพการศึกษา ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามนิยามความหมายของคำว่า “คุณภาพการศึกษา” ไว้ ดังเช่น

Baumgart (1987 : 81 - 85) ได้กล่าวถึงความหมายของคุณภาพการศึกษาว่าขึ้นอยู่กับมุมมองในการให้คำนิยาม หากเป็นมุมมองทางเศรษฐศาสตร์ก็ต้องมองว่าเป็นผลผลิตบัณฑิตที่จบการศึกษาออกไปเป็นความต้องการของตลาดมากน้อยเพียงใด หากไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดก็นับว่าไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งถือว่ามีคุณภาพต่ำ ส่วนมุมมองทางด้านสังคมวิทยาจะพิจารณาว่าสถาบันการศึกษาได้ตอบสนองให้กับสังคมได้ดีเพียงใด สถาบันที่มีชื่อเสียงจึงเป็นสถาบันที่มีคุณภาพ สำหรับในมุมมองของนักการศึกษาจะพิจารณาจากความสามารถของผู้จบการศึกษาในการแก้ปัญหาและการวิเคราะห์วิจารณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

Whatmough (1994 : 94 - 95) ที่กล่าวว่า คุณภาพการศึกษาเป็นการพิจารณาคุณภาพจากทัศนะของบุคคล 2 กลุ่ม นั่นคือ ผู้มารับบริการ และนักการศึกษา หากการจัดการของสถานศึกษาสามารถทำให้ผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจ นอกจากนั้นการจัดการศึกษาต้องสอดคล้องและเป็นไปตามหลักการ และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

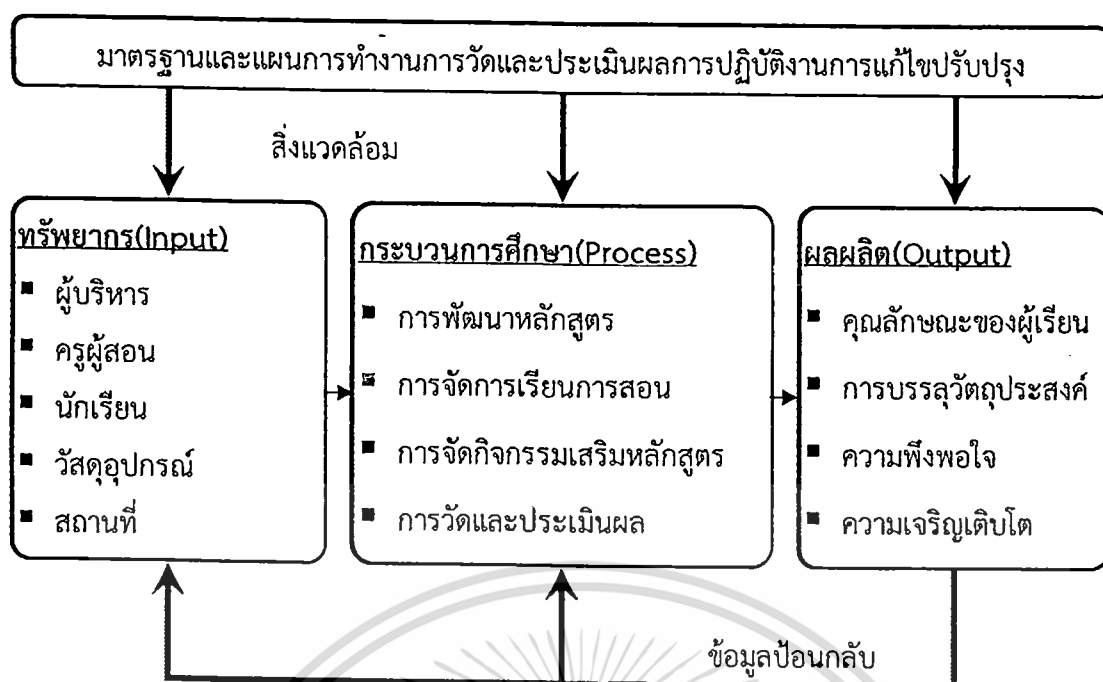
ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนและวิธีการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ทำให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นหรือพึงพอใจ

การพิจารณาคุณภาพการศึกษาสามารถพิจารณาได้ 2 แนวทาง ดังนี้

1. คุณภาพการศึกษาที่ พิจารณาจากตัวผู้เรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความสามารถอ่าน เขียน คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา ทักษะกระบวนการทำงาน อัตรการตกซ้ำ ชั้นและภาวะทางโภชนาการ

2. คุณภาพการศึกษาที่ พิจารณาจากวิธีการจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู การบริหารจัดการ และปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ

การจัดการคุณภาพการศึกษาประกอบด้วยคำ 2 คำ คือ คำว่า “การจัดการ” และคำว่า “คุณภาพการศึกษา” ดังนั้นการจัดการคุณภาพการศึกษาจึงหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องเพื่อทำให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะของผู้เรียนและวิธีการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย จากหลักการควบคุม (controlling) ถือว่าเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญประการหนึ่งในทางการบริหารจัดการองค์การ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดการคุณภาพการศึกษาเชิงระบบได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ระบบการจัดการคุณภาพการศึกษา

จากภาพที่ 2.2 พบว่าในระบบการจัดการคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานและแผนการทำงาน มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และมีการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ได้มาตรฐาน เพื่อทำให้องค์ประกอบในการจัดการศึกษาที่สำคัญ 4 ประการคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ มีคุณภาพและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งคุณภาพการศึกษาที่ สถานศึกษาต้องการในท้ายที่สุด

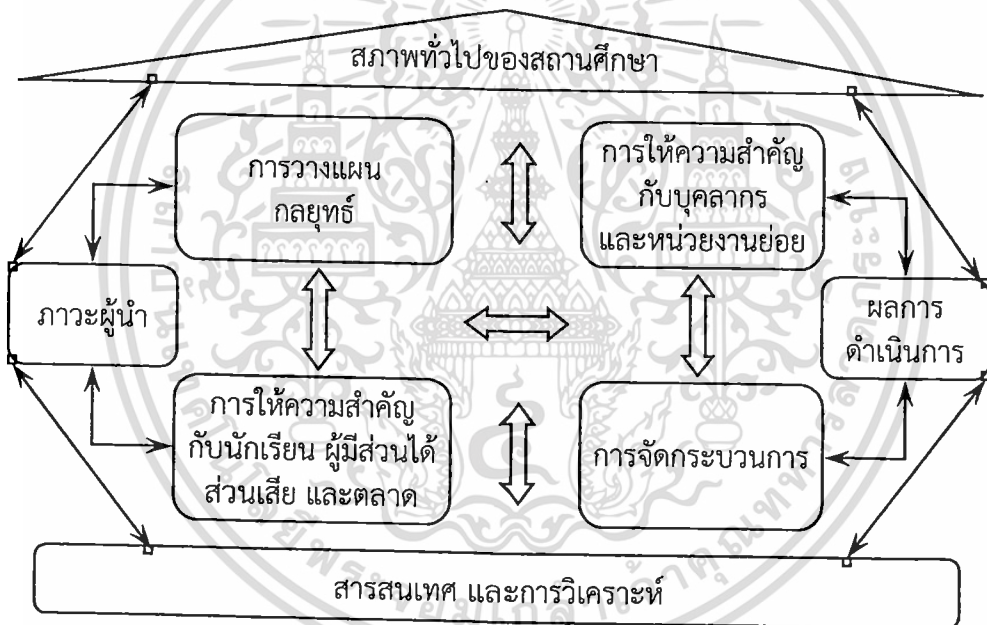
แนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการคุณภาพศึกษามีด้วยกันหลายประการได้แก่ การรับรองวิทยฐานะ (accreditation) การใช้ระบบตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (performance indicators system) การจัดอันดับคุณภาพ (rankings) การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 การควบคุมคุณภาพ (quality control) การตรวจสอบคุณภาพ (quality auditing) การประเมินคุณภาพ (quality assessment) และการเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่งชั้น (benchmarking) เป็นต้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าในการจัดการการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาสามารถนำแนวคิดต่างๆ ดังที่ กล่าวมาแล้วข้างต้นไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม

### 2.3 องค์ประกอบของการบริหารองค์การคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของเกณฑ์ความเป็นเลิศด้านการศึกษา ตามรูปแบบ ของ MBNQA เป็นรางวัลแห่งชาติ เพื่อประเมินองค์กรต่างๆ และมอบรางวัล ที่รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ.1987 เพื่อมอบให้แก่องค์กรใดก็ตามที่มีความเป็นเลิศด้านบริหารจัดการ (เจดีจี ทางเจริญ. 2001 : 14) ซึ่งมีทั้งประเภทการผลิต ธุรกิจขนาดเล็ก และการบริการ (Baldrige National Quality Program. 2001 :13) ในปี ค.ศ.1999 ได้เพิ่มประเภทของรางวัลอีก 2 ประเภท คือประเภทการศึกษา (Education Criteria for Performance Excellence) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Baldrige National Quality Program. 2001 : 1) และประเภทการดูแลคุณภาพ (Stephen. 2000 : 3) กล่าวได้ว่าปัจจุบัน MBNQA เป็นหนึ่งในปัจจัยเร่งที่มีอิทธิพลสำคัญมากที่สุดต่อระบบคุณภาพในประเทศไทยหรืออเมริกา หรืออาจรวมทั่วโลกก็ว่าได้และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น เกณฑ์ต่างๆที่ใช้ในการประเมินศักยภาพ/สมรรถภาพ เพื่อให้รางวัลเป็นกรอบที่เสริมให้เกิดการผสมผสานระหว่างหลักการของระบบคุณภาพ กับการนำไปปฏิบัติจริงในองค์กรทั้งหลายได้เป็นอย่างดี (จเด็จ ทางเจริญ. 2001 : 13) และนับว่าเป็นต้นแบบสำหรับการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อช่วยสถานศึกษาพัฒนาคุณภาพที่ปรับปรุงสม่ำเสมอให้นักเรียน พัฒนาประสิทธิภาพทั้งองค์กร และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและส่วนบุคคล

องค์ประกอบหลัก และค่าคะแนน ในการตรวจสอบความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา แบ่งออกเป็น 7 ประเภท/องค์ประกอบ (Baldrige National Quality Program. 2001 : 5) ได้แก่ ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สารสนเทศและการวิเคราะห์ การให้ความสำคัญแก่บุคลากรและหน่วยงานย่อย การบริหารกระบวนการ และ ผลการดำเนินงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักทั้ง 7 ประเภทของ MBNQA

จากภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของประเภท/องค์ประกอบหลักทั้ง 7 ประเภทของ MBNQA โดยที่ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เป็นส่วนที่แสดงถึงสามเหลี่ยมการนำ ซึ่งความสำคัญของการผสม ทั้ง 3 หมวดนี้ คือ ผู้นำสถานศึกษาจะต้องกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้ชัดเจน พร้อมหาโอกาสในอนาคตอยู่เสมอ ซึ่งก็คือบทบาทสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้ต้องมุ่งเน้นไปยังนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดด้วย เพราะหากไม่ทำเช่นนั้นสถานศึกษาก็จะเสียทิศทางในการดำเนินงาน การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล การบริหารกระบวนการ และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นส่วนที่แสดงถึงสามเหลี่ยมแห่งผลลัพธ์ ทั้งนี้พนักงานและกระบวนการของสถานศึกษานั้นจะเป็นส่วนที่ทำให้ทำงานต่างๆ บรรลุผลสำเร็จส่งให้ออกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญูญาติเห็นาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของสถานศึกษา สารสนเทศและการวิเคราะห์ จะเป็นส่วนสนับสนุนของระบบข้างต้น และเพื่อการสร้างฐานของข้อมูล ลักษณะสำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management ; TQM ) เป็นระบบการบริหารจัดการองค์การที่ เน้นคุณภาพในทุก ๆ ด้านและทุก ๆ กิจกรรมขององค์การ โดยบุคลากรทุกคนในองค์การให้ความร่วมมือและร่วมกันรับผิดชอบ และให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

หลักการของ TQM ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานที่สำคัญของ 3 ประการ คือ

1. การมุ่งความสำคัญของลูกค้า (Customer Focus) โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่างานแต่ละเรื่องใครเป็นลูกค้าหรือเป็นผู้ที่ จะต้องนำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้และมุ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ

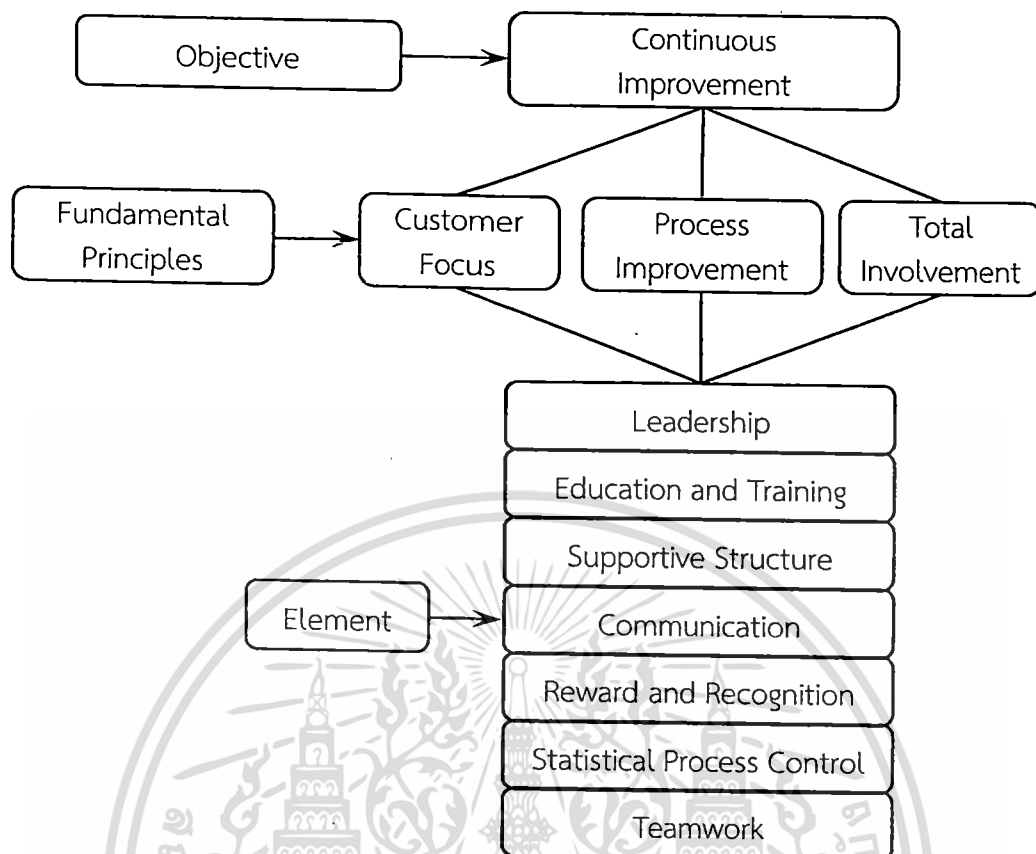
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ มีวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยมีการวางแผน ดำเนินการแก้ปัญหา ตรวจสอบผลการแก้ปัญหาและนำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ

3. การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) ในงานที่เป็นภาระหน้าที่ ของหน่วยงานทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้งหน่วยงานและขององค์การร่วมกัน

องค์ประกอบหลักของ TQM ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ ต้องยึดถือองค์ประกอบหลัก 7 ประการ คือ (Tenner, Arthur R. and Detoro, Irving J. 1992 : 172)

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership)
2. การได้รับการศึกษาและการอบรมของบุคลากร (education and training)
3. การจัดโครงสร้างที่เกื้อหนุน (supportive structure)
4. การมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร (communication) ที่มีประสิทธิภาพ
5. การพิจารณารางวัลและความชอบ (reward and recognition)
6. การใช้กระบวนการทางสถิติ (statistical process control) หรือ การวัดผลการปฏิบัติงาน (measurement)
7. การทำงานเป็นทีม (teamwork)

จากจุดประสงค์ หลักการพื้นฐานและองค์ประกอบของ TQM อาจสรุปดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบ หลักการพื้นฐาน และจุดประสงค์ของระบบ TQM

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 (International Organization for Standardization) เป็นการแก้ปัญหาของสถาบันการศึกษา ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ที่เป็นพื้นฐานการผลิตที่เกี่ยวกับกระบวนการให้บริการขององค์กรในวงการศึกษามีหลักการ 8 ประการ คือ (Sallis, 2002 : 50-52)

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) องค์กรจะอยู่รอดหรือไม่ ขึ้นกับลูกค้า ดังนั้นจะต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า ในปัจจุบัน และอนาคต ต้องทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และทำให้สินค้า หรือบริการที่ลูกค้าได้รับมากกว่าที่คาดหวัง โดยลูกค้าทางการศึกษา คือ ผู้เรียน และผู้ปกครอง

2. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์กรจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และทำให้เป้าหมายขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่กระตุ้นทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร หากผู้บริหารยังไม่แสดงความเป็นผู้นำที่เหมาะสม และถูกต้อง แน่นนอน องค์กรนั้นคงจะดำเนินการระบบคุณภาพอย่างกระท่อนกระแท่น และชลุกชลักอย่างมาก ซึ่งเป็นหลักสำคัญในความสำเร็จขององค์กร

3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People) ทุกๆ คนในองค์กร นับเป็นส่วนสำคัญ และเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการทำให้องค์กรเกิดการจัดทำระบบคุณภาพทั่วทั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การได้ หากสามารถนำความเก่ง ทักษะ และความสามารถของบุคลากรทุกคนมาช่วยสนับสนุน องค์การ องค์การจะได้รับประโยชน์อย่างมาก

4. การบริหารเชิงกระบวนการ (Process Approach) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมี ประสิทธิภาพ ถ้าหากมีการทำงานอย่างมีระบบ เป็นกระบวนการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์การ เน้นกิจกรรมและวิธีการพัฒนาระบบการจัดการ การพัฒนาคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง ความชัดเจนของบทบาทความรับผิดชอบและหลักการในการจำแนกกิจกรรมของ กระบวนการ ระบบการจัดการของการสอนและกระบวนการเรียนรู้

5. การบริหารที่เป็นระบบ (System Approach) กระบวนการบริหารอย่างเป็น ระบบ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อได้รับตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นความสัมพันธ์ ของผลลัพธ์ที่ดีของกระบวนการ เกี่ยวกับความชัดเจนของระบบมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมี ตัวชี้วัดที่ชัดเจน และมีกระบวนการจัดการตามเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายหลักคือการจัดการศึกษา

6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาอย่างต่อเนื่องของระบบคุณภาพ พัฒนาโดยการใช้การฝึกอบรมเป็นทักษะในการพัฒนาให้กับ ทุกคนในสถานศึกษานั้นเป็นปัจจัยหลัก

7. การตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นจริง (Factual Approach to Decision Making) การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล สารสนเทศ ข้อมูลนักเรียน

8. ความสัมพันธ์ของผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutually Beneficial Supplier Relationship) ความเป็นหุ้นส่วนขององค์การ ร่วมกันสร้างสรรค์ให้เกิดคุณค่า ความสัมพันธ์ของ ระบบโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้เสีย

จากแนวคิดของขั้นตอนในการพัฒนาองค์การสู่ องค์การคุณภาพ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี , 2543 : 43-46)

1. การมุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้วยการสร้างวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน
2. การระบุถึงความต้องการของลูกค้าให้ได้
3. การออกแบบโครงสร้างองค์การที่เกื้อหนุนต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ มุ่งเน้นในคุณภาพ

4. การฝึกอบรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิค ในการปรับปรุง คุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง

5. การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

6. การสร้างระบบผลตอบแทน(การให้รางวัล) และการยอมรับที่มีประสิทธิผล

7. การสร้างบรรยากาศแห่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547: 174-185) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนา องค์การให้เป็นองค์การคุณภาพ คือ องค์การที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการคุณภาพ ต้องมี ลักษณะผสมผสานแนวคิดองค์การ 4 เรื่อง คือ องค์การเสมือนเครื่องจักร องค์การเสมือนมีชีวิต องค์การ เสมือนวัฒนธรรม และองค์การเสมือนสมอง

1. องค์การเสมือนเครื่องจักร จะมีลักษณะเน้นโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน รวมศูนย์อำนาจ การมีกฎระเบียบแน่นอน และการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งมีการเน้นเรื่องประสิทธิภาพ มาตรฐานการทำงาน และการใช้เทคนิคและวิธีทาง วิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการทำงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547 : 38) ดังนั้น แนวคิดองค์การ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เสมือนเครื่องจักรจึงสอดคล้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการปรับปรุงงานเพื่อให้การผลิตมีต้นทุนที่เหมาะสม มีความเสียหายน้อยที่สุด การจะทำตามนี้ได้จะต้องอาศัยมาตรฐานที่กำหนดขึ้น เช่น ISO หรืออาศัยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีมาตรฐานดี (Benchmark) เป็นแนวทางการดำเนินงาน โดยมาตรฐานนี้จะต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการใช้สถิติต่างๆ มาใช้ในการดำเนินการ

2. องค์กรเสมือนสิ่งมีชีวิต มีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นมีการกระจายอำนาจ มีการทำงานเป็นทีม เน้นผลงานมากกว่าระเบียบ และมีการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และเป็นองค์กรแบบเปิด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547: 60) โครงสร้างองค์กรในแบบเดิมมีลักษณะลดหลั่นตามสายการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารระดับบนเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนโยบาย และแนวทางในการดำเนินการต่างๆ การจัดการคุณภาพทำให้โครงสร้างแบบเดิมต้องเปลี่ยนไป โดยโครงสร้างองค์กรคุณภาพจะมีความยืดหยุ่น (Flexibility) เพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้อย่างรวดเร็ว การสร้างทีมงานตามกระบวนการทำงาน (Process Oriented Teamwork หรือ Cross Functional Unit) มากกว่าการยึดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่เป็นส่วนที่สะท้อนความยืดหยุ่นขององค์กรคุณภาพ โดยการจัดองค์กร อาจทำในรูปโครงการเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นการให้อิสระแก่พนักงาน

องค์กรคุณภาพยังเน้นเรื่องการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการให้อำนาจกับพนักงาน ในขณะที่องค์กรแบบเครื่องจักรจะไม่ให้ความสำคัญเรื่องคน พนักงานจะมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บริหาร ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจขององค์กร นอกจากนี้องค์กรคุณภาพยังมีลักษณะเป็นองค์กรแบบเปิด โดยต้องคำนึงถึงลูกค้าภายนอกและซัพพลายเออร์ ดังนั้น ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกจึงมีความสำคัญ ลักษณะดังกล่าวได้อาศัยแนวคิดขององค์กรเสมือนสิ่งมีชีวิตเป็นพื้นฐานสำคัญ

3. องค์กรเสมือนวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความคิดหรือความเชื่อร่วมกัน (shared values or shared beliefs) ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะทำหน้าที่เสมือนกาวทางสังคม (social glue) ที่จะเชื่อมประสานคนกลุ่มต่างๆภายในองค์กรเข้าด้วยกัน และเป็นเสมือนกฎที่ไม่มีการเขียนบัญญัติไว้ (unwritten rules) แต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นเสมือนจิตวิญญาณขององค์กร ที่จะชี้นำองค์กรในการดำเนินการ

องค์กรคุณภาพ จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมรองรับ โดยเฉพาะองค์กรที่มีลักษณะเป็นแบบเครื่องจักรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรคุณภาพ ทั้งนี้เพราะ องค์กรคุณภาพต้องการความคิดหรือความเชื่อร่วมกันของทุกคนในองค์กร เพื่อจะใช้นำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายได้ วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญขององค์กรคุณภาพ คือ ความคิดและความเชื่อที่สอดคล้องกับสาระสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม แม้ว่าองค์กรคุณภาพจะมีมาตรฐานเป็นกรอบการทำงานเพื่อผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ตามความเป็นจริงแล้วเป็นการยากที่จะบรรลุถึงคุณภาพอย่างได้ผลโดยใช้การบริหารแบบอิงมาตรฐานแต่เพียงอย่างเดียว ด้วยเหตุหลายประการ (คุนมะ, 2540: อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547: 183) เช่น เป็นไปไม่ได้ที่จะกำหนดมาตรฐานในกิจกรรมทุกชนิด และมาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่ได้มีความสมบูรณ์เสมอ การมีมาตรฐานมีแนวโน้มที่จะสร้างสภาวะการณ์คงที่และกลายเป็นองค์ประกอบแบบเครื่องจักร นอกจากนี้การพยายามเปลี่ยนมาตรฐานมักได้รับการต่อต้าน ดังนั้น องค์กรคุณภาพ จึงต้องอาศัยจิตสำนึกหรือจิตวิญญาณในการจัดการคุณภาพมากกว่าการปฏิบัติตามมาตรฐานแบบกลไก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. องค์การเสมือนสมอง เป็นองค์การที่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยอัตโนมัติ โดยไม่จำเป็นต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา และสามารถสร้างสร้งงานได้เหมือนสมอง ซึ่งองค์การที่จะเป็นเช่นนี้ได้ต้องอาศัยการออกแบบขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะมีขีดความสามารถในการบริหารตนเองได้ ลักษณะที่สำคัญขององค์การเสมือนสมองจะต้องมีการวางแผนที่ดี ซึ่งจะเป็นเสมือนระบบการควบคุมทิศทางการทำงานทั้งหมด มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ รวมทั้งมีการเรียนรู้ขององค์การในระดับสูง

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ในวงจร PDCA ของ Deming ได้แก่ การวางแผน(Planning) การดำเนินการ(Do) การตรวจสอบ(Check) และการแก้ไข(Act) เมื่อวงจร PDCA มีการหมุนซ้ำ จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพและทำให้ระดับของผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อยๆ การวางแผนถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่สุดเพราะเป็นตัวกำหนดให้ส่วนอื่นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในการปรับปรุงคุณภาพ เป็นการลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่ต้องการให้เป็นและสิ่งที่เป็นอย่างจริง ให้มากที่สุด ดังนั้น การวางแผนจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การ โดยการกำหนดให้มีกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงคุณภาพขององค์การ รวมทั้งระบุกระบวนการหรือระบบที่ต้องการมีการปรับปรุงเพื่อบรรลุจุดประสงค์ทางกลยุทธ์ ทั้งนี้ โดยการวางแผนจะต้องสะท้อนถึงการพิจารณาสิ่งแวดล้อมภายนอกและความสามารถที่แท้จริงขององค์การด้วย (คูเมะ, 2540 : อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547: 184)

ด้านระบบสารสนเทศ ในการจัดการคุณภาพต้องอาศัยข้อเท็จจริงหรือข้อมูลทางสถิติและเน้นการใช้เครื่องมือในการปรับปรุง วางแผน วิเคราะห์ ตัดสินใจ ตรวจสอบ และทำรายงานการจัดการคุณภาพ เป็นการทำงานด้วยข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ข้อบกพร่องในการทำงานต้องมีข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการทำงานโดยใช้วิธีทางสถิติ เพื่อตัดสินใจในการกำหนดมาตรฐานป้องกันไม่ให้เกิดข้อบกพร่องเกิดซ้ำ ดังนั้น จึงต้องมีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ และจัดการอย่างเป็นระบบตลอดจนนำมาใช้อย่างเต็มที่ในการวางแผน โดยจะต้องเชื่อมโยงข้อมูลของทุกส่วนในองค์การเข้าด้วยกัน

ด้านการเรียนรู้ขององค์การจะมีอยู่ 2 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน(Single-loop learning) และระดับสูง (Double-loop learning) (Argyris & Schon, 1978 : 2-3) การเรียนรู้ระดับพื้นฐาน คือ ความสามารถในการตรวจสอบข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และแก้ไขข้อบกพร่องนั้น การเรียนรู้ระดับสูง คือ ความสามารถในการทบทวนธรรมเนียมปฏิบัติงานที่ทำมา ว่ามีความเหมาะสมถูกต้องเพียงไร

องค์การคุณภาพ ต้องมีการเรียนรู้ในระดับสูง เพื่อที่จะช่วยให้องค์การเมื่อมีปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้มีการตรวจสอบ ทบทวนถึงนโยบายหรือแผนขององค์การว่ามีความถูกต้องเหมาะสมเพียงไร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำ องค์การคุณภาพไม่เพียงแต่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการตามมาตรฐานเท่านั้น แต่ต้องสามารถตรวจสอบมาตรฐานการทำงานอื่นว่าเหมาะสมหรือไม่ ควรมีการปรับปรุงอย่างไร การเรียนรู้ระดับสูงเป็นสิ่งจำเป็นต้องมี เนื่องจากการปรับปรุงคุณภาพ จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในระดับสูง โดย (Morgan, G. 1997: อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547 : 185)

1. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น
2. สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสำรวจวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่และหาวิธีการทำงานที่ดีกว่า
3. ส่งเสริมให้สร้างค่านิยมหรือความคิดในการเรียนรู้ และสามารถเปลี่ยนแปลงจัดลำดับความสำคัญได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการบริหารองค์การได้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนไปตามแนวคิดของการบริหารจัดการในแต่ละยุคสมัย เมื่อเข้ามาสู่ยุคปัจจุบันจะต้องพัฒนาองค์การไปสู่การเป็น องค์การคุณภาพ ที่จะต้องรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม (Environment) และความต้องการของลูกค้า (Customer) ได้ ดังนั้นการที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การคุณภาพได้นั้น ต้องมีการบริหารองค์การที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบดังนี้

### 2.3.1 ภาวะผู้นำ

การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จหนึ่งในหน้าที่ของการเป็นผู้นำหรือผู้เป็นผู้บริหารต้องแสดงบทบาท ซึ่งได้มีการศึกษาการบริหารเชิงบทบาท ในระหว่างปี พ.ศ. 2513 โดยนักวิจัยชื่อ Henry Mintzberg และได้สรุปบทบาทการบริหาร (Administrative Roles) หรือบทบาทการจัดการ (Managerial Roles) ของผู้บริหารไว้ทั้งหมด 10 บทบาท พบว่า ผู้บริหารจะทำงานที่ไม่ใช่งานประจำเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารต้องตอบคำถามด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร การให้คำแนะนำ การพบปะผู้คนทั้งภายในและภายนอกบริษัท บทบาทของผู้บริหารหลักๆ ที่แสดงออกในองค์การหลายบทบาท บางครั้งต้องเป็นผู้คอยให้กำลังใจ หรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา แต่บางครั้งก็ต้องเป็นตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการพูดจาติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป นอกจากนี้ยังต้องคอยประสานงานกับผู้บริหารคนอื่นๆ หรือกับเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการต่างๆ รวมไปถึงการไปเข้าร่วมประชุมงานสังคม พบปะลูกค้ารายใหญ่ คอยแก้ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และการฟังรายงานความเป็นไปของสิ่งต่างๆ ที่อยู่นอกเขตงานที่รับผิดชอบด้วย ซึ่งได้แยกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

#### 1. บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles)

เนื่องจากอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการและฐานะทางผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวพันอย่างมากมาจากการติดต่อระหว่างบุคคล โดยเฉพาะกับผู้อยู่ใต้บังคับและผู้บังคับบัญชาระดับเดียวกัน บทบาททางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3 อย่างที่ผู้บริหารต้องแสดง คือ เป็นประธาน เป็นผู้นำ และเป็นผู้ประสานงาน

1.1 บทบาทประมุข (Figurehead Role) หรือเป็นประธาน คือ การเป็นตัวแทนในฐานะหัวหน้าของกิจการ ซึ่งลักษณะของอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามกฎหมายเป็นทางการ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในฐานะของหัวหน้าองค์การ จึงถูกกำหนดให้แสดงหน้าที่ เป็นตัวแทน หรือสัญลักษณ์ขององค์การที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือลักษณะของสังคม

1.2 บทบาทผู้นำ (Leader Role) คือ บทบาทในการเป็นผู้นำ โดยชักนำและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งจะต้องสั่งการและประสานกิจกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.3 บทบาทผู้ประสาน (Liaison Role) คือ บทบาทในการเป็นผู้ประสานงานกับบุคคลและกลุ่มต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสาร และแหล่งสนับสนุน การพัฒนาการติดต่อและความสัมพันธ์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก ความสัมพันธ์ในแนวนอน (Horizontal Relationships) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น หัวใจของบทบาทผู้ประสาน คือ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและองค์กรใหม่เพิ่มขึ้น รักษาสัมพันธ์ภาพ และสร้างความประทับใจ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้รับความนิยม และการสนับสนุน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2. บทบาททางข้อมูล (Informational Roles)

ผู้บริหารจะเป็นสมองข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน บทบาททางข้อมูลจะมีความสำคัญ เนื่องจากข้อมูล คือ เส้นเลือดของบริษัท บทบาททางข้อมูล 3 อย่างที่ผู้บริหารต้องแสดง คือ เป็นผู้ตรวจสอบ เป็นผู้เผยแพร่ และเป็นผู้ประชาสัมพันธ์

2.1 บทบาท เป็นผู้ตรวจสอบหรือผู้คอยติดตามข้อมูล (Monitor Role) คือ ผู้บริหารจะต้องคอยติดตามรับฟังข่าวสารข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ทั้งเกี่ยวกับการดำเนินการของกิจการภายในและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอก รวมทั้งผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ

2.2 บทบาทเป็นผู้เผยแพร่หรือผู้ถ่ายทอดข้อมูล (Disseminator Role) คือ บทบาทส่วนที่เกี่ยวข้องกับการคอยแจกจ่ายข้อมูลที่ได้รับมาจากสมาชิกภายนอกองค์กร ให้กับสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีโอกาสเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถกระทำได้ ผู้บริหารเป็นผู้รับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วส่งผ่านไปยังสมาชิกในองค์กร ดังนั้นข้อเท็จจริงที่ว่าผู้บริหาร คือ สมอง หมายความว่า ผู้บริหารจะมีข้อมูลที่บุคคลอื่นไม่มี

2.3 บทบาทผู้ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson Role) คือ การเป็นตัวแทนให้กับองค์กรในการให้ข่าวและข้อมูล ไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอก

## 3. บทบาททางการตัดสินใจ (Decisional Roles)

ภายใต้บทบาททางการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่แข่งขันกัน และดำเนินการตัดสินใจ ด้วยบทบาททางการตัดสินใจ กลยุทธ์จะถูกกำหนดและดำเนินการ บทบาททางการตัดสินใจ 4 อย่าง ที่ผู้บริหารต้องแสดง คือ การเป็นผู้ประกอบการ เป็นผู้แก้ไขปัญหาความยุ่งยาก เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และเป็นผู้เจรจาต่อรอง

3.1 บทบาทผู้ริเริ่มดำเนินการ (Entrepreneur Role) หรือ การเป็นผู้ประกอบการ คือ การเป็นผู้ริเริ่มและผู้วางแผนควบคุมการเปลี่ยนแปลง โดยมีการติดตามดูช่องทางโอกาสต่างๆ เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในรูปแบบของการปรับแผน

3.2 บทบาทเป็นผู้แก้ไขปัญหาความยุ่งยาก (Disturbance-Handler Role) คือ การลงไปรับบทแก้ไขข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใดและไม่สามารถละเลยได้

3.3 บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) คือ ต้องรับผิดชอบในการเป็นผู้แบ่งสรรทรัพยากรทุกชนิดให้กับหน่วยงาน และต้องตัดสินใจว่า ใครทำอะไรและใครต้องทำงานอะไร รวมทั้งเครื่องมือเครื่องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ

3.4 บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) คือ ต้องรับผิดชอบเป็นตัวแทนขององค์กรในการเจรจาเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงาน การเจรจาต่อรองกับลูกค้าคนสำคัญ ผู้จัดหา(Suppliers) หรือ ที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลสำคัญ และการเจรจาต่อรองอื่นๆ ที่ไม่ใช้งานประจำ

สรุปว่าการเป็นผู้ริเริ่มเป็นกระบวนการในการชักนำบุคลากร ให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมีหน้าที่ในการบริหาร (Management Function) การนำ (Leading) นับเป็นจุดอ่อนสำคัญ ที่มักจะทำให้การบริหารไม่ประสบความสำเร็จ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เท่าที่ควร ซึ่งคุณลักษณะของการเป็นผู้นำประกอบด้วย 1) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ , มีวิสัยทัศน์ และสามารถที่จะสื่อให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน 2) ต้องก่อให้เกิดข้อผูกมัด (Commitment) 3) ต้องประสานความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายองค์กร

### 2.3.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2547: 5) ให้ความหมายของ กลยุทธ์ คือแผนประเภทหนึ่งทีวางไว้เพื่อความสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการของการกำหนดแผนสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา หรือการทำให้แผนบรรลุความสำเร็จในวิธีการอันเกิดจากปฏิภาณไหวพริบ ความชำนาญในทางทหารนั้นกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการแพ้ชนะการสู้รบหรือสงครามเป็นอย่างยิ่ง เพราะกลยุทธ์เป็นความชำนาญ ความเข้าใจ และความว่องไวอันเกิดจากความสามารถ ความฉลาด และไหวพริบที่เกิดจากความชำนาญของการกำหนดแผนเคลื่อนย้ายหน่วยกองกำลังทหารในการสู้รบหรือสงครามเพื่อให้ได้ชัยชนะ แต่ความสำเร็จของกลยุทธ์ (Strategy) จะต้องมียุทธวิธี (Tactic) ตามมาด้วยโดยทั้งกลยุทธ์และกลวิธีจะต้องทำเป็นแผน (Plan) ซึ่งเรียกว่าแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนกลวิธี (Tactic Plan) และแผนทั้งสองจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันด้วยจึงจะประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) นับเป็นเครื่องมือในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนจนคำว่า “Vision” “Mission” และ “SWOT Analysis” หลายองค์การได้ลงทุนลงแรงและเวลาในการจัดวางแผนกลยุทธ์เป็นจำนวนมาก

อย่างไรก็ตาม การมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างงดงามก็ได้เป็นหลักประกันว่าองค์การนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์การนั้นไม่สามารถที่นำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม และบ่อยครั้งที่พบว่า แผนกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดมาอย่างดีต้องประสบกับความล้มเหลวเพราะองค์การไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาส่วนต่างๆ ของตัวเองเพื่อที่จะนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ ซึ่งนอกจากจะทำให้แผนกลยุทธ์ได้ลงทุนลงแรง ต้องสูญเปล่าแล้วยังทำให้ศรัทธาของคนในองค์การที่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ต้องเสื่อมลงไปด้วย

ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่ดีจึงควมกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งจะพิจารณาได้จาก ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ ได้ดังนี้

	การนำไปปฏิบัติดี	การนำไปปฏิบัติไม่ดี
กลยุทธ์ดี	สำเร็จ Success	เพื่อใจ Sweet Dream
กลยุทธ์ไม่ดี	เสี่ยงดวง Gambling	ล้มเหลว Failure

ภาพที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กล่าวโดยสรุป องค์การทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นองค์การระดับนานาชาติ ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ รวมทั้งองค์การภาครัฐ (ราชการการเมือง ราชการประจำทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น องค์การอิสระ องค์การมหาชน รัฐวิสาหกิจ) และองค์การภาคเอกชนก็จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กลวิธี และการปฏิบัติการ เพื่อเอาชนะคู่แข่งซึ่งมีอยู่มากมาย มิฉะนั้น องค์การของตนก็จะประสบความล้มเหลวอันมีผลกระทบต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์การของตนได้

ผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแผนทั่วไป หรือกลุ่มของแผนต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่างที่ตั้งไว้โดยเฉพาะในระยะยาวขององค์การ อีกทั้งยังมีลักษณะเป็นศิลปะของการกำหนดแผนที่ดีที่สุด (The Art of Planning the Best Way) เพื่อความได้เปรียบ หรือเอาชนะความสำเร็จต่อคู่แข่ง ผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) จึงต้องเป็นผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) ขององค์การ ผู้ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนั้น ยังสามารถนำไปใช้ในองค์การอื่นๆ ได้ เช่น กองทัพ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มหาวิทยาลัย สมาคม มูลนิธิ สหพันธ์ สหภาพ และองค์การอื่น ๆ ได้

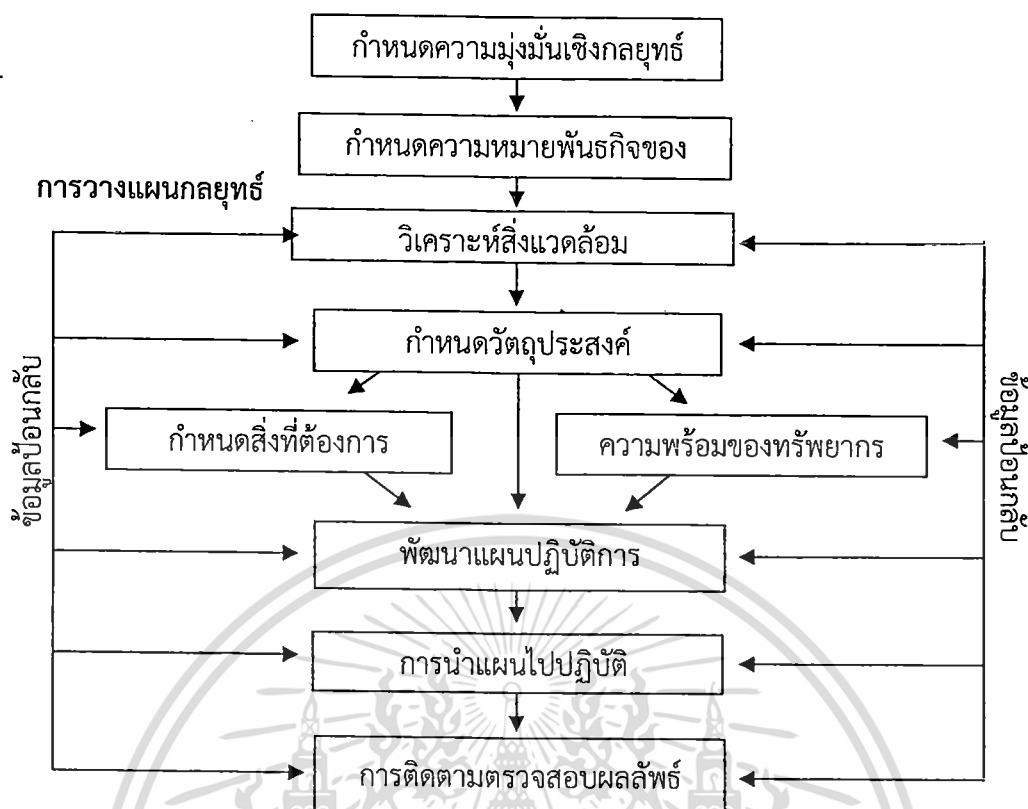
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Determine Strategic Intent)
2. กำหนดความหมายพันธกิจขององค์การ (Define Organizational Mission)
3. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)
4. กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)
  - 4.1 กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements)
  - 4.2 ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)
5. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans)
6. นำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plans)
7. ติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

เป็นที่สังเกตว่าจากขั้นตอนที่ 3 (วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม) ถึงขั้นตอนที่ 7 (การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์) จะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทุกขั้นตอนและระหว่างขั้นตอนแต่ละขั้นตอนด้วยกัน (Black and Porter. 1999 : 179)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.6 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

จากภาพที่ 2.6 จะเห็นได้ว่าภายหลังจากการกำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ในขั้นตอนที่ 1 และการกำหนดความหมายพันธกิจ (Organizational Mission) ในขั้นที่ 2 แล้ว เราก็จะมาถึงการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ซึ่งจะเริ่มจากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment) ซึ่งจะประกอบด้วยวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environments) และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environments) เพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และวิกฤตหรืออุปสรรค (Threats) หรือที่เรียกกันว่า SWOT

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรย่อมอยู่นอกเหนืออำนาจของการบริหารองค์กรเป็นส่วนใหญ่ อาทิ สภาพแวดล้อมทั่วไปด้านประชากร สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี เศรษฐกิจมหภาค (ระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับโลก) สภาพแวดล้อมภายนอก ฯลฯ นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกยังช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environments) อันได้แก่ คู่แข่งขัน (Competitors) ซึ่งมีมากมาย คู่แข่งขันเหล่านี้ย่อมมีผลประโยชน์เหมือนหรือคล้ายคลึงกันกับเรา จึงย่อมมีการทำสงครามชิงชัยในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นวงการทางธุรกิจ วงการทางการเมือง วงการบริหารราชการแผ่นดิน รัฐวิสาหกิจ ฯลฯ ก็ตาม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและกำหนดโอกาส (Formulation Of Opportunities) และกำหนดวิกฤตหรืออุปสรรค (Formulation Of Threats) สำหรับองค์กรได้ เพื่อที่จะได้ตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

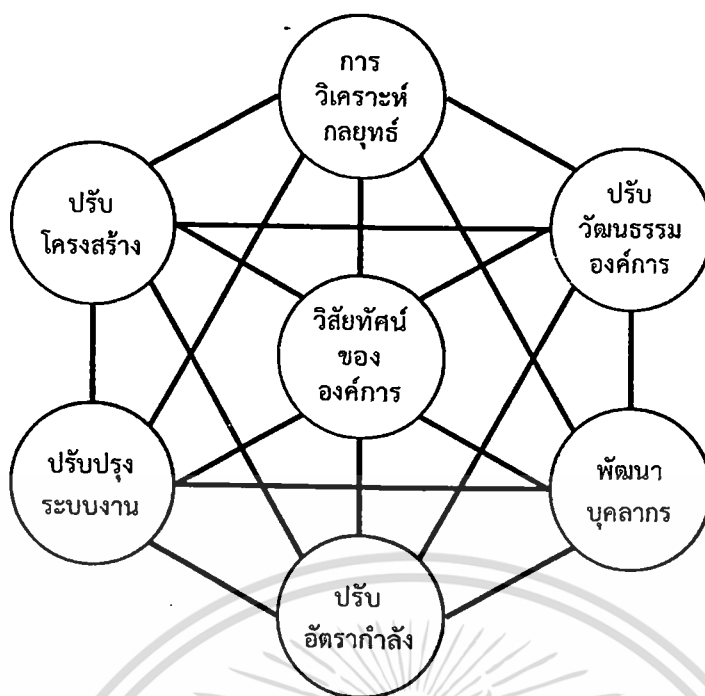
สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ก็มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เช่นกัน เพราะผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ที่มีอยู่ขององค์กร อาทิ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรอันได้แก่ ชื่อเสียง (Reputation) ความเก่าแก่และเป็นที่เชื่อถือยอมรับ (Well – Establishment And Esteem) ความสามารถในการระดมทุน ความคล่องตัวในการดำเนินงาน สินทรัพย์ที่มั่นคง ฯลฯ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี ความสามารถในการขยายกิจการ การวิจัยและพัฒนา ฯลฯ

ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรย่อมช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives) ในการวางแผนกลยุทธ์ได้ (ขั้นตอนที่ 4) โดยแยกออกเป็น การกำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements) และความพร้อมของทรัพยากร (Access) ต่อจากนั้นก็มาถึงขั้นตอนที่ 5 คือ การพัฒนาแผนปฏิบัติการขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามที่ปรากฏในขั้นที่ 6 ในประการสุดท้ายจะต้องมีขั้นตอนของการติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes) เพื่อทราบว่าผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์มีอย่างไร เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีสิ่งใดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ ซึ่งจะเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนต่าง ๆ ใหม่อีก

ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หลังจากที่องค์กรได้วางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวแล้ว ก็มาถึงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งโดยปกติองค์กรต่างๆ ก็มักใช้การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยการแปลงกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะนำไปบรรจุในแผนปฏิบัติการนั้นนอกจากจะต้องคำนึงถึง “สิ่งที่ยากจะทำ” ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์แล้ว ก็ยังต้องคำนึงถึง “สิ่งที่ต้องทำ” กับองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ด้วย

สำหรับ “สิ่งที่ต้องทำ” เพื่อเตรียมองค์การให้พร้อมสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นก็ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อทราบถึงขอบเขตของผลกระทบของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่จะมีต่อส่วนต่างๆ ขององค์กร
2. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างองค์กร
3. การวิเคราะห์และปรับปรุงระบบงาน
4. การปรับการจัดอัตรากำลังคน
5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร
6. การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร



ภาพที่ 2.7 แสดงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

กิจกรรมการพัฒนาองค์การเหล่านี้ ควรได้รับการพิจารณาและเลือกนำมาบรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติการอันเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้วย โดยข้อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละประเด็นมีดังนี้

1. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Analysis) คือ การพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้นั้นเป็นกลยุทธ์ในลักษณะใด และจะส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การมากน้อยเพียงใดอย่างไรบ้าง ซึ่งการจำแนกประเภทของกลยุทธ์ตามลักษณะของผลกระทบในการปรับเปลี่ยนองค์การทำได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงการจำแนกประเภทของกลยุทธ์ตามลักษณะของผลกระทบในการปรับเปลี่ยนองค์การ

ประเภทของกลยุทธ์	ลักษณะของกลยุทธ์	การเปลี่ยนแปลงองค์การ
กลยุทธ์แบบต่อเนื่อง (Continuation Strategy)	ดำเนินการต่อไป ตามกลยุทธ์เดิมที่เคยปฏิบัติมา	ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนขนาดใหญ่
กลยุทธ์แบบที่เปลี่ยนเป็นประจำ (Routine Strategic Change)	การปรับกลยุทธ์ตามฤดูกาลหรือเงื่อนไขอื่นที่ต้องทำเป็นประจำ เช่น การลดราคาเครื่องปรับอากาศในฤดูหนาว การเปลี่ยนจังหวัดการส่งน้ำชลประทานในฤดูการเพาะ-ปลูกพืช ฤดูแล้งและฤดูฝน ฯลฯ	อาจมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานบ้าง
การเปลี่ยนกลยุทธ์ในวงจำกัด (Limited Strategic Change)	มีการเปลี่ยนแปลงมาผลิตสินค้าใหม่หรือเจาะตลาดใหม่แต่ไม่แตกแนวไปจากเดิมมากนัก เช่น การที่บริษัทขายนมสดออกผลิตภัณฑ์นมไขมันต่ำเพิ่มขึ้นขึ้นมา หรือการที่การรถไฟเพิ่มตู้รถชั้นพิเศษขึ้นมาใหม่	มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานบ้าง แต่ไม่กระทบต่อองค์การโดยส่วนใหญ่
การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์รุนแรง (Radical Strategic Change)	เป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ เช่น การที่ธนาคารออมสินเปลี่ยนจากการเน้นการระดมเงินออมมาเน้นที่การปล่อยสินเชื่อให้ผู้มีรายได้น้อย หรือ การที่บริษัทซีพี เข้ามาทำธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ฯลฯ	มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ระบบงานเทคโนโลยี การจัดอัตราค่าจ้าง และวัฒนธรรมองค์การ ฯลฯ อย่างมาก
การปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การ (Organizational Redirection)	ได้แก่ การเลิกประกอบกิจการเดิมและหันไปประกอบกิจการอย่างอื่นแทน เช่น การที่กรมวิเทศสหการเปลี่ยนจากการเป็นแหล่งรับความช่วยเหลือจากต่างประเทศมาเป็นศูนย์ให้ความช่วยเหลือแก่ต่างประเทศ ฯลฯ	มีการเปลี่ยนแปลงในเกือบทุกส่วนขององค์การใหม่เกือบทั้งหมด

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นี้จะช่วยให้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงในส่วนต่างๆ ขององค์การที่จะตามมาได้ ซึ่งนอกจากจะช่วยในการเตรียมการสำหรับการปรับปรุงองค์การแล้วก็ยังช่วยพิจารณาความเหมาะสมเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นด้วย

## 2. การวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ

ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์นั้น หากมีกลยุทธ์ที่จะทำให้โครงสร้างเดิมขององค์การไม่สามารถที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การด้วย สิ่ง

สำคัญในการปรับโครงสร้างองค์การก็คือ การจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานโดยให้มีความคล่องตัวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. การปรับระบบงาน

การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ บางครั้งทำให้องค์การจำเป็นต้องปรับระบบ กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่การปรับกลยุทธ์นั้นๆ ทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์การด้วย ในการปรับระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์นั้น มีแนวทางปรับระบบงาน ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงการปรับระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

กลยุทธ์	การปรับระบบงาน
1. กลยุทธ์แบบต่อเนื่อง	ระบบงานยังคงเดิมเป็นส่วนใหญ่ โดยอาจมีการปรับปรุงงานเล็กน้อยเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน
2. กลยุทธ์แบบที่เปลี่ยนเป็นประจำ	ระบบงานยังคงเดิมเป็นส่วนใหญ่ โดยมีการปรับปรุงงานเล็กน้อยเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน
3. การเปลี่ยนกลยุทธ์ในวงจำกัด	อาจต้องมีการปรับระบบงานครั้งใหญ่ เช่น ปรับเทคโนโลยีการผลิต สร้างสายการผลิตขึ้นมาใหม่ หรือ รื้อปรับระบบงานเดิมทั้งหมด
4. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรุนแรง	มีการสร้างระบบงานใหม่ขึ้นมารองรับกลยุทธ์ โดยอาจคงระบบงานเดิมไว้บางส่วน หรืออาจรื้อทิ้งระบบงานเดิมทั้งหมด
5. การปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การ	ระบบงานเดิมมักจะใช้การไม่ได้ จึงจำเป็นต้องออกแบบสร้างระบบงานใหม่

สำหรับเทคนิควิธีการปรับระบบงานนั้น ได้แก่ การปรับปรุงงานแบบ Work Simplification ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงงานโดยการวิเคราะห์แยกออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ แล้วพิจารณา ตัด ยุบรวม หรือ แก้ไขให้ระบบงานสั้นขึ้น ใช้เวลาและทรัพยากรน้อยลง และ ง่าย สะดวกต่อการปฏิบัติมากขึ้น การรื้อปรับระบบงาน (Business Process Reengineering) ซึ่งเป็นรื้อระบบงานเดิมออกทั้งหมดในกระบวนการ แล้วออกแบบสร้างระบบงานใหม่ขึ้นมาแทนที่โดยพิจารณาถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างมาก เช่น การนำระบบอัตโนมัติ (Automation) มาใช้แทนคนในการผลิต หรืองานสำนักงาน การปรับระบบงานโดยกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งหมายถึงการสร้างวัฒนธรรมในองค์การให้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม และดำเนินการปรับปรุงคุณภาพงานในส่วนต่างๆ ขององค์การอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

### 6. การปรับการจัดอัตรากำลังคน

เมื่อมีการปรับกลยุทธ์ ตลอดจนโครงสร้างและระบบงานขององค์การแล้ว ขั้นตอนต่อมาของการปรับเปลี่ยนองค์การก็ได้แก่ การปรับการจัดอัตรากำลังคน เพื่อจัดคนลงไปปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการปรับการจัดอัตรากำลังคนนี้อาจทำได้โดยกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ก็อาจใช้เพียงวิธีการปรับลักษณะการมอบหมายงาน (Reassignment) เพื่อจัดแบ่งงานใหม่ หรืองานที่เปลี่ยนไปกับผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในการปรับกลยุทธ์ขององค์กรนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะในการปรับกลยุทธ์นั้น มักทำให้คนในองค์กรต้องปรับเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และ ทัศนคติในการทำงาน เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของทางราชการจากการลงมือจัดการบริการเอง มาเป็นการกำกับดูแลและส่งเสริมนั้น จะต้องมี การปรับแนวคิด แนวการปฏิบัติงานของบุคลากรขนานใหญ่ เป็นต้น

การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาคนด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน หรือการสอนงาน ฯลฯ จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนในองค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5. การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร

เป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรบางครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรด้วย เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์ของกรมราชทัณฑ์จากการที่เน้นการคุมขังเพื่อลงโทษ มาเป็นการพัฒนาคนนั้นเท่ากับเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่อย่างพลิกโฉม ฯลฯ ซึ่งการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะดังกล่าวนี้ จะต้องใช้วิธีการหลายๆ อย่างประกอบกัน เช่น ใช้การรณรงค์ประชาสัมพันธ์คำขวัญ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ใหม่ อย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง ใช้การประชุมชี้แจงจากการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ เช่น โครงสร้างระบบงาน เป็นเวทีที่ใช้ชี้แจงและตอกย้ำถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ใช้การนำนวัตกรรมใหม่ เช่น เครื่องมือใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ ระบบงานเป็นเวทีที่ใช้ชี้แจงและตอกย้ำถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนแปลง ใช้การเปิดโอกาสให้กับบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร ในการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ ใช้การแต่งตั้งโยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบในการแสดงให้คนในองค์กรเห็นถึงรางวัล และการลงโทษในการยอมรับหรือปฏิเสธวัฒนธรรมองค์กรใหม่

กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร เป็นการเสนอให้เห็นถึงส่วนสำคัญขององค์กร ที่อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ซึ่งการปรับเปลี่ยนส่วนต่างๆ ดังกล่าวนั้นมีกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนได้หลายกลยุทธ์ ซึ่งมีพอสรุปได้ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนโดยการสั่งการ การปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยวิธีนี้เป็นการที่ผู้บริหารใช้อำนาจสั่งการอย่างเป็นทางการให้มีการปรับเปลี่ยนในส่วนต่างๆ ที่จำเป็น ซึ่งโดยผู้ที่ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมเฉพาะในสถานการณ์ที่วิกฤติที่ทุกส่วนมีความสับสนวุ่นวายและในสถานการณ์ที่ทุกอย่างสงบเรียบร้อยราบรื่นอย่างมากโดยที่ทุกคนในองค์กรพร้อมจะปฏิบัติตามทุกอย่างที่ผู้นำต้องการ

2. การปรับเปลี่ยนโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยวิธีนี้ใช้การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีสำคัญโดยตำแหน่งหน้าที่หรือโดยการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กร คณะกรรมการปฏิรูปองค์การ และการใช้การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objectives หรือ MBO) ฯลฯ ซึ่งอาจจะเป็นการลดกระแสการต่อต้านได้บ้าง และเป็นการระดมความคิดความร่วมมือจากหลายฝ่าย แต่อาจจะมีปัญหาเรื่องความล่าช้า ความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายเดิมได้

3. การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่ วิธีนี้ใช้การเปิดโอกาสให้ทุกๆ คนในองค์กรสามารถริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์กรได้อย่างกว้างขวางที่สุด เช่น การจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะ การจัดให้มีการจัดระบบงานกันเองในทีม (Autonomous Work team)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือการจัดให้มีระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ฯลฯ วิธีการเหล่านี้ อาจช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การในจุดต่างๆ อยู่เสมอซึ่งเป็นการทำให้องค์การเรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นไปเพียงในวงจำกัดหากองค์การไม่มีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ภายในที่ดีพอ และที่สำคัญก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมปรับสร้างสิ่งใดขึ้นมาแล้ว ความรู้สึกทวงแทน เป็นเจ้าของอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เขาคิดริเริ่มขึ้นมาได้

4. กลยุทธ์แบบผสม เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การหลายๆ แบบมาใช้ร่วมกัน เช่น ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งใช้ กลยุทธ์การสั่งโดยผู้บริหารระดับสูงลงมาเป็นวิทยากรในการบรรยาย เรื่องการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การด้วยตัวเอง การประกอบกับการสร้างทีมงานการรื้อปรับระบบงานของสาขา และการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการพัฒนาส่วนต่างๆ ขององค์การด้วยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การที่ต่างกัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เกือบทุกครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ องค์การก็จะต้องปรับตัวตาม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและรุนแรงนั้น นอกจากองค์การจะต้องมีการวางกลยุทธ์ให้ดีแล้ว การพัฒนาขีดความสามารถขององค์การในการปรับตัวขององค์การก็เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึง “ความสามารถในการเรียนรู้” ขององค์การ องค์การที่เรียนรู้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้ดีกว่า ส่วนองค์การที่ไม่สามารถที่จะเรียนรู้ได้ดี ก็จะมีโอกาสที่จะประสบความล้มเหลวได้ง่าย

สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนต่างๆที่กำหนดขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ในระยะที่กำหนด โดยการวิเคราะห์ที่สภาพขององค์การ จุดอ่อนจุดแข็ง และภาพแวดล้อม เพื่อความสำเร็จและความได้เปรียบต่อคู่แข่ง

### 2.3.3 การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวคิดลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก มีนักบริหารคุณภาพจำแนกลูกค้าเป็น 2 ประเภท คือ ลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน

ลูกค้าภายนอก (External customer) คือ ชุมชน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และตลาดแรงงาน

ลูกค้าภายใน (Internal customer) คือ นักเรียนนักศึกษา

การบริการที่ดี ต้องมาจากผู้ให้ที่มีจิตใจบริการ (service mind) ผู้ที่จะบริการผู้อื่นได้ ต้องมีความเข้าอกเข้าใจ และได้รับการปฏิบัติที่ดีพอสมควร จึงสามารถให้บริการผู้อื่นด้วยความเต็มใจและยิ้มแย้มแจ่มใสได้ ดังนั้น หากคุณปฏิบัติกับลูกค้าภายในไม่ดี เราจะให้บริการลูกค้าภายนอกได้ดี ได้อย่างไร

#### คุณภาพตามแรงผลักดันจากลูกค้า (Customer – driven Quality)

แรงผลักดันจากลูกค้า คือ การให้ลูกค้าเป็นตัวตั้ง และเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต่างๆ ต้องวิ่งเข้าหา หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า นั่นเอง บริษัทต่าง ๆ ได้นำเอาวิธีการหลายรูปแบบมาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพให้กับสินค้าและบริการ ซึ่งได้แก่การเพิ่มความเข้าใจและเพิ่มปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพโดยใช้แรงผลักดันจากลูกค้า เป็นกุญแจสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพให้ประสบความสำเร็จ แต่วิธีนี้ก็ไม่สามารถรับประกันความพึงพอใจของลูกค้าได้

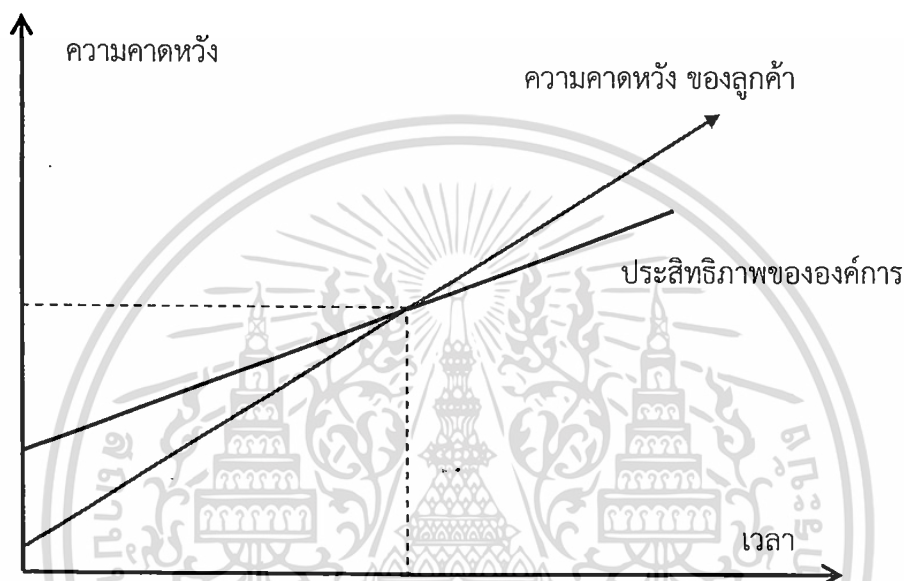
คุณภาพตามแรงผลักดันจากลูกค้า แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเชิงรับ (Reactive Customer Driven Quality)
2. การประเมินความต้องการของลูกค้าล่วงหน้า (Planned หรือ Proactive Customer Driven Quality) และหาวิธีที่จะสนองความต้องการในเชิงรุก

แม้ว่าองค์กรที่จัดการคุณภาพเชิงรับต่างพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกอย่าง แต่อย่างไรก็ไม่มีทางเพียงพอ เนื่องจากคู่แข่งสามารถเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้กับลูกค้าได้ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น McDonnell Douglas ซึ่งเป็น supplier ของกองทัพสหรัฐฯ ที่ไร้ประสิทธิภาพและคุณภาพในการดำเนินงาน แต่เมื่อลูกค้าเรียกร้องเรื่องคุณภาพและต้นทุนมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องปลดคนงานและปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่



ภาพที่ 2.8 กราฟเปรียบเทียบระหว่างประสิทธิภาพขององค์กร และความคาดหวังของลูกค้า

จากกราฟจะเห็นได้ว่าในระยะแรก คุณภาพของการบริการเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ เมื่อประสิทธิภาพยังอยู่เหนือความคาดหวังของลูกค้า ลูกค้าก็จะพึงพอใจ แต่จุดนี้กำลังเป็นอันตรายต่อความเป็นผู้นำในการแข่งขัน เพราะเมื่อเวลาผ่านไป แม้ว่าความต้องการของลูกค้าและประสิทธิภาพขององค์กรจะเพิ่มขึ้นด้วยกัน แต่ความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้นมากกว่า และเพิ่มอย่างไม่สิ้นสุด ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายเกิดความไม่พึงพอใจ ดังนั้นองค์กรจะต้องเร่งพัฒนาคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มิฉะนั้นจะเสียลูกค้าไป ดังนั้นองค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องอยู่เหนือความต้องการของลูกค้า (ซึ่งเป็นความต้องการที่ไม่เคยหยุดนิ่ง) ดังนั้นวิธีการปรับปรุงคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าหรือการใช้วิธีการเชิงรับ จะทำให้บริษัทพัฒนาตนเองไม่ทันความต้องการของลูกค้า องค์กรต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้ง 2 แนวทาง คือ วางแผนวิเคราะห์ความต้องการเชิงรุก และตอบสนองความต้องการในเชิงรับ เพื่อให้มีประสิทธิภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าตลอดเวลา

การวัดความพึงพอใจของลูกค้า ไม่สามารถวัดได้จากการสอบถามเท่านั้น ความพึงพอใจมาจากหลายปัจจัย บางครั้งอาจวัดได้ไม่แม่นยำและมีโอกาสที่จะผิดพลาดได้สูง การใช้แบบสอบถาม เราจะไม่สามารถแยกได้ว่า ความพึงพอใจสูงสุดอยู่ที่ใด การกระจายของคะแนนในแบบสอบถามจะทำให้ค่าเฉลี่ยที่ได้ผิดพลาด ความพึงพอใจเป็นเรื่องทางจิตวิทยา บางครั้ง ปัญหาในการทำงานหรือปัญหาในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้บริการ อาจไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจเสมอไป แต่การวัดความพึงพอใจ ทำได้โดยการสังเกต สิ่งที่ลูกค้าปฏิบัติ พิจารณาจากประสบการณ์ในอดีต ผู้บริหารต้องรู้จัก และเข้าใจลูกค้าก่อน จากเป้าหมายที่จะนำไปสู่กำไร คือ ความพึงพอใจของลูกค้า วิธีการก้าวไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า โดยให้เข้ามามีส่วนร่วม และต้องระบุให้ได้ก่อนว่า ลูกค้าของเราคือใคร สังเกต และพูดคุยกับลูกค้าว่า พอใจหรือไม่พอใจ จุดใด วัตถุประสงค์ความคาดหวัง คุณค่า และความเชื่อมั่นในตัวสินค้า เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ทำการสำรวจว่า ข้อมูลนั้นถูกต้องเพียงใด หากสาเหตุ และทำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้สิ่งที่ดี และตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น

การสำรวจทัศนคติ (Attitude Survey) การนำการสำรวจทัศนคติมาใช้ในองค์กรนั้น เริ่มขึ้นตั้งแต่ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ รับผิดชอบต่อความรู้สึกของพนักงาน ต่อสถานที่ทำงาน ต่อค่าจ้าง ฯลฯ ให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบถึงทัศนคติ ค่านิยม และปฏิกิริยาของพนักงานที่มีต่อองค์กร เพื่อใช้ในการตัดสินใจเรื่องนโยบาย เพื่อป้องกันการรวมกลุ่มเป็นสหภาพแรงงาน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสำรวจปฏิกิริยา และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Survey feedback and participative Management) การสำรวจแบบมีส่วนร่วม จะทำให้พนักงานได้มีโอกาสเสนอคำแนะนำในการปรับปรุงการจัดการองค์กร ซึ่งความเห็นที่ได้จากพนักงาน จะได้รับการตอบสนองหรือไม่ อย่างไรขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของฝ่ายบริหารอีกที อย่างไรก็ตามการสำรวจปฏิกิริยาของพนักงานจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะใหม่ และความสามารถ

ผลการสำรวจ (Results) โดยปกติแล้วการสำรวจจะมีผลทางบวกในทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีความสำคัญ และได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหาร และเมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กรก็จะมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น ข้อมูลที่ได้จากพนักงานก็ยังสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหา และปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กรได้

องค์กรจะต้องวางแผนกลยุทธ์ เพื่อ ตอบสนองต่อการแข่งขัน (Competition - driven quality ) และตอบสนองความต้องการของลูกค้า(Customer - driven quality ) ซึ่งมีทั้งแบบ เชิงรับ (Reactive) และ เชิงรุก (Proactive) แผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ต้องประกอบด้วยแผนต่าง ๆ เช่น แผนการตลาด แผนปฏิบัติการ แผนการเงิน และต้องรวมเอาแผนกลยุทธ์ทางด้านคุณภาพไว้ด้วยเสมอ จุดสำคัญที่ทำให้การวางแผนประสบความสำเร็จ คือ การมีกลยุทธ์ที่ดี โดยกลยุทธ์ คือ แนวทางปฏิบัติที่ได้ตกลงกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีความยืดหยุ่นเพียงพอ การใช้ข้อมูลที่ได้จากความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ เป็นสิ่งจำเป็นมากต่อการนำมาปรับปรุง สินค้าหรือบริการ ซึ่งองค์กรสามารถนำมากำหนดเป็นทิศทาง และแผนการดำเนินการได้ ความพึงพอใจในตัวสินค้าหรือบริการ เป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก “คุณภาพสินค้าและบริการ ดีหรือไม่ดี ผู้ที่ตัดสินใจคือ ลูกค้า”

รูปแบบบังคับเลือก เพื่อการวางแผน (Forced-choice Model) เป็นหนึ่งในหลาย ๆ วิธีที่จะใช้ในการวางแผนคุณภาพ ซึ่งทำได้โดยให้สมาชิก (ผู้บริหารและพนักงาน) มาร่วมกันประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร (Strength and Weak point) โดยมีกระบวนการดังนี้ กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์เป้าหมายของคุณภาพพร้อมๆกับเป้าหมายทางการเงิน แสดงจุดแข็งและจุดอ่อน กำหนดวิธีปฏิบัติการภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด ทำแผนงานในอนาคต คาดการณ์ภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ กำหนดกฎระเบียบ และแนวทางในการควบคุมแนวทางควบคุมและกฎระเบียบ ศึกษาผลกระทบทางด้านเทคโนโลยี มุ่งแสวงหาโอกาสทางการตลาด ศึกษากลยุทธ์ของคู่แข่ง และสร้างทางเลือกให้กลยุทธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่รวมเอาแผนบริหารคุณภาพไว้ด้วยและแผนดังกล่าวจะเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนา ปรับตัวไปสู่จุดที่อยู่เหนือความต้องการของลูกค้าได้อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการวางแผนจะมีความสำคัญ แต่การตอบสนองความต้องการก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรละเลยเช่นกัน ดังนั้นในด้านลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน ต่างก็มีความสำคัญ และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรเช่นเดียวกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน โดยใช้วิธีการสำรวจและคาดการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำผลที่ได้มา กำหนดกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติ และนำไปปฏิบัติในเชิงรูปธรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจ สูงสุดแก่ลูกค้า

ดังนั้นจึงสรุปว่า การสำนึกต่อลูกค้าและสังคม หมายถึง การบริการที่ดีของบุคลากรด้วยจิตใจบริการ (service mind) โดยต้องมีความเข้าใจและได้รับการปฏิบัติที่ดีต่อผู้มารับบริการ ด้วยความเต็มใจและยิ้มแย้มแจ่มใสได้

### 2.3.4 ระบบสารสนเทศ

ความหมายและความสำคัญของระบบสารสนเทศ

ชุมพล ศฤงคารศิริ (2543:47) และกิตติ ภัคดิวัฒน์กุล (2546:82) กล่าวว่า ข้อมูล คือ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งต่างๆซึ่งอาจเป็นคน สัตว์ สิ่งของ หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล ข้อมูลอาจอยู่ในรูปของตัวเลข ตัวอักษร หรือข้อความ นอกจากนี้ข้อมูลยังอาจอยู่ในลักษณะของภาพ และเสียง เช่นเทปบันทึกการสัมภาษณ์ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2541:92) ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ได้ถูกเก็บรวบรวมข้อมูลมาโดยที่ยังไม่ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ เช่น ข้อมูลจำนวนประชากร การสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ การบันทึกข้อมูลผู้มาใช้บริการในหน่วยงานในแต่ละวัน เป็นต้น จากตัวอย่างดังกล่าวข้างต้น จึงเห็นได้ว่าลักษณะการเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงในลักษณะที่เป็นข้อมูลดิบโดยที่ยังไม่มีการนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์แต่อย่างใด

สุวิต ผิวพินคำ (2542:143) และชุมพล ศฤงคารศิริ (2543:73) ให้ความหมายของ สารสนเทศ (Information) คือ ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลแล้วมีความสมบูรณ์หรือถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆตามความต้องการ

โกศล ดีศีลธรรม (2545:176) สารสนเทศ (Information) เกิดจากการรวบรวมข้อมูล (Collection Data) แล้วนำข้อมูลเข้าสู่คอมพิวเตอร์เพื่อผ่านเข้าสู่กระบวนการประมวลผลและสังเคราะห์ข้อมูล ผลลัพธ์ (Output) ที่ได้หลังจากผ่านกระบวนการดังกล่าวก็จะได้สารสนเทศและจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์เฉพาะ

สุวิต ผิวพินคำ (2542:67) ให้ความหมาย ระบบสารสนเทศ (Information system) คือระบบกระบวนการข้อมูล que ออกแบบเพื่อรวบรวม เก็บรักษา แยกแยะและนำกลับมาใช้เพื่อสนับสนุนการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานและการควบคุม

C. Laudon and P. Laudon (2002:187) ในทางด้านเทคนิคระบบสารสนเทศ หมายถึง กลุ่มของระบบงานที่ประกอบด้วยฮาร์ดแวร์หรือตัวอุปกรณ์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software) ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล ประมวลผล จัดเก็บและแจกจ่ายข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การควบคุมภายในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยบุคลากรในองค์กรนั้นประสานงาน การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนต่างๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ-ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้นระบบสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลดิบที่เป็นเท็จจริงที่ได้ถูกเก็บรวบรวมมา และได้มีการผ่านกระบวนการแยกแยะ จัดหมวดหมู่ และเก็บรักษา เพื่อใช้ในการสนับสนุน การวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมในองค์การ

### ความสำคัญของระบบสารสนเทศที่มีต่อการจัดการ

ระบบสารสนเทศที่ดีจะช่วยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดทำสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์การด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ดำเนินการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนผู้บริหารในระดับต่างๆ

1. ระบบสารสนเทศต่อการจัดการระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงต้องการสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจและวางแผนในเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การ เช่น การกำหนดแผนแม่บทและกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์การ เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการตัดสินใจและวางแผนในระยะยาว ด้วยเหตุนี้จึงทำให้สารสนเทศที่จะถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจและการวางแผนนั้นมีขอบเขตที่กว้างมากและไม่มีแบบแผนที่ชัดเจนและแน่นอนตายตัว ทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวเป็นพลวัตร (dynamic) อยู่เสมอ

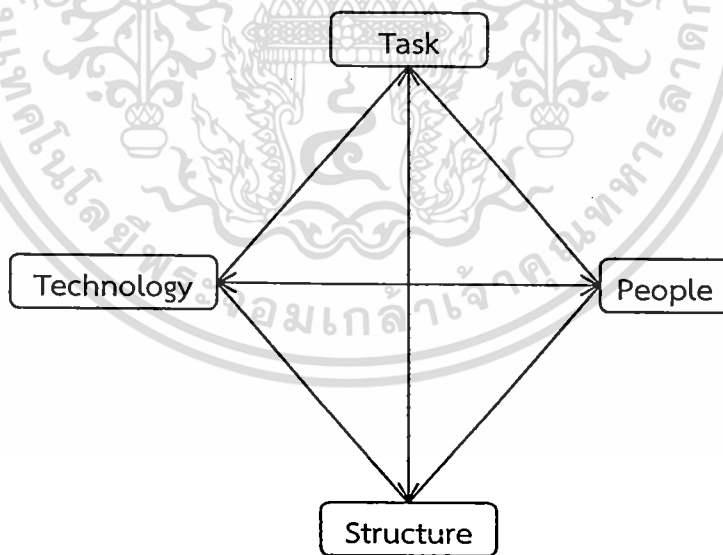
2. ระบบสารสนเทศต่อการจัดการระดับกลาง ในการจัดการระดับกลางขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลางขององค์การที่ต้องดูแลรับผิดชอบบริหารงานในหน่วยต่างๆภายในองค์การ การมีระบบสารสนเทศที่ดีจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้น ลักษณะของสารสนเทศที่ผู้บริหารระดับกลางต้องการ จะมีความละเอียดมากกว่าผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการทราบเพียงแค่ออสรุป และลักษณะของการตัดสินใจก็มีแบบแผนในบางส่วนเนื่องจากมีลักษณะของการดำเนินงานประจำวัน และการตัดสินใจเพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารใหม่ โดยความต้องการสารสนเทศของผู้บริหารระดับกลางก็มีความต้องการในบางช่วงเวลาในระยะปานกลางไม่ถึงขนาดที่ต้องการสารสนเทศในทุกวันหรือทุกสัปดาห์

3. สารสนเทศต่อการจัดการระดับต้น เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดูแลผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างที่เป็นแกนหลักในการปฏิบัติงานประจำวันขององค์การ การมีสารสนเทศที่ดีจะช่วยตอบสนองผู้บริหารระดับต้นในการบริหารงานประจำวันที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารงานประจำวันเป็นการบริหารงานที่มีรูปแบบแน่นอนในลักษณะการกำหนดขั้นตอน วิธีการทำงาน ระเบียบปฏิบัติต่างๆไว้ ด้วยเหตุนี้แหล่งที่มาของสารสนเทศที่นำมาใช้ในการตัดสินใจส่วนใหญ่ก็จะมาภายในองค์การและมีลักษณะเฉพาะเรื่องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ความสำคัญและลักษณะของสารสนเทศที่ต้องการสำหรับการบริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์การ

ระดับการบริหาร	จุดมุ่งหมาย	แหล่งที่มาของสารสนเทศ	ขอบเขตของสารสนเทศ	ลักษณะของสารสนเทศ	ความถี่ของสารสนเทศที่ต้องการ	ลักษณะของการตัดสินใจ
ระดับสูง	ระดับองค์การ	ส่วนใหญ่มาจากภายนอก	กว้างมาก	สรุป	นานๆครั้ง	ไม่มีแบบแผนแน่นอน
ระดับกลาง	ระดับหน่วยงาน	ภายในและภายนอก	ปานกลาง	มีรายละเอียดปานกลาง	เป็นบางช่วง	มีแบบแผนบ้าง
ระดับต้น	ระดับปฏิบัติการ	ส่วนใหญ่มาจากภายใน	ไม่กว้าง	มีรายละเอียดมาก	บ่อยครั้งเป็นประจำ	มีแบบแผนชัดเจน

เนื่องจากระบบข่าวสารมักจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรม นโยบาย และการทำงานจึงมักจะถูกต่อต้านจากบุคลากรภายในองค์กร เช่น การไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข่าวสาร ใช้ระบบเท่าที่จำเป็นจะต้องใช้ Leavitt ได้พัฒนารูปแบบสี่เหลี่ยมขนมเปียกปูนขึ้นมาสำหรับการแสดงสหสัมพันธ์ (Interrelationship) และการปรับตัวของเทคโนโลยีและองค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอาจได้รับการยอมรับ ถูกดัดแปลง และถูกล้มล้างโดยการจัดการกระบวนการทำงาน โครงสร้าง และบุคลากรภายในองค์กร วิธีการเดียวที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างสัมฤทธิ์ผล คือ การเปลี่ยนเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน โครงสร้าง และบุคลากรไปพร้อมกัน



ภาพที่ 2.9 สหสัมพันธ์ (Interrelationship) และการปรับตัวของของเทคโนโลยีและองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

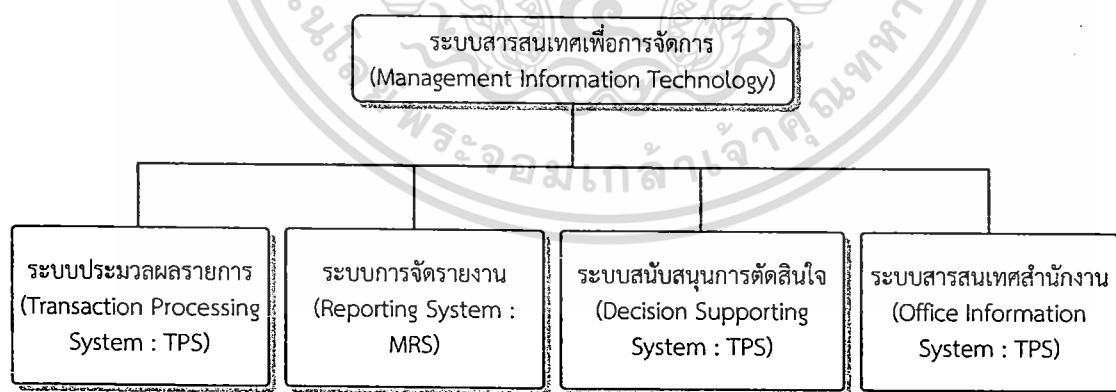
### 1.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System : MIS)

ประสงค์ ปรารถนาผลกรัง และคณะ (2541:164) ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เป็นระบบเกี่ยวกับการจัดหาคนหรือข้อมูลที่มีสัมพันธ์กับข้อมูลเพื่อการดำเนินการขององค์กร หรือหมายถึง ระบบซึ่งรวมความสามารถของผู้ใช้งานและคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกันโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานและการตัดสินใจในองค์กรหรือ หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การสร้างสารสนเทศขึ้นมาเพื่อช่วยในการตัดสินใจ การประสานงาน และการควบคุม โดยจะต้องใช้อุปกรณ์ทางคอมพิวเตอร์ (Hardware) และโปรแกรม (Software) ร่วมกับผู้ใช้ (People ware) เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการได้มาซึ่งสารสนเทศที่มีประโยชน์การจัดโครงสร้างของสารสนเทศ โดยแบ่งตามลำดับการนำไปใช้งาน สามารถแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในการวางแผน นโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง (Executive level)
2. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในส่วนยุทธวิธีในการวางแผนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจในผู้บริหารระดับกลาง (Middle level)
3. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในระดับปฏิบัติการและการควบคุมในชั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับล่าง (Bottom Level) จะเป็นผู้ใช้สารสนเทศช่วยในการปฏิบัติงาน
4. ระบบสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผล ในชั้นตอนนี้จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและป้อนข้อมูลเข้าสู่กระบวนการประมวลผลเพื่อให้ได้สารสนเทศออกมานำเสนอต่อผู้บริหาร

#### 1.4 ส่วนประกอบของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ประสงค์ ปรารถนาผลกรัง และคณะ (2541:121) กล่าวถึงระบบสารสนเทศเป็นระบบรวม (Integrated) ทั้งนี้เนื่องจากไม่สามารถเก็บเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะระบบเดี่ยวเนื่องจากขนาดของข้อมูลใหญ่และมีความสลับซับซ้อนมาก ทำให้การบริหารข้อมูลทำได้ยากและการนำไปใช้ก็สับสนและไม่สะดวก จึงจำเป็นต้องมีการแบ่งระบบสารสนเทศออกเป็นระบบย่อยๆ 4 ส่วน ดังแสดงในภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 ส่วนประกอบระบบย่อยของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

1.4.1 ระบบประมวลผลรายการ (Transaction Processing system : TPS) เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวันขององค์กร เป็นการปฏิบัติงานในลักษณะซ้ำๆกันทุกวัน เพื่อเตรียมเชื่อมโยงกับตัวแปรอื่นๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

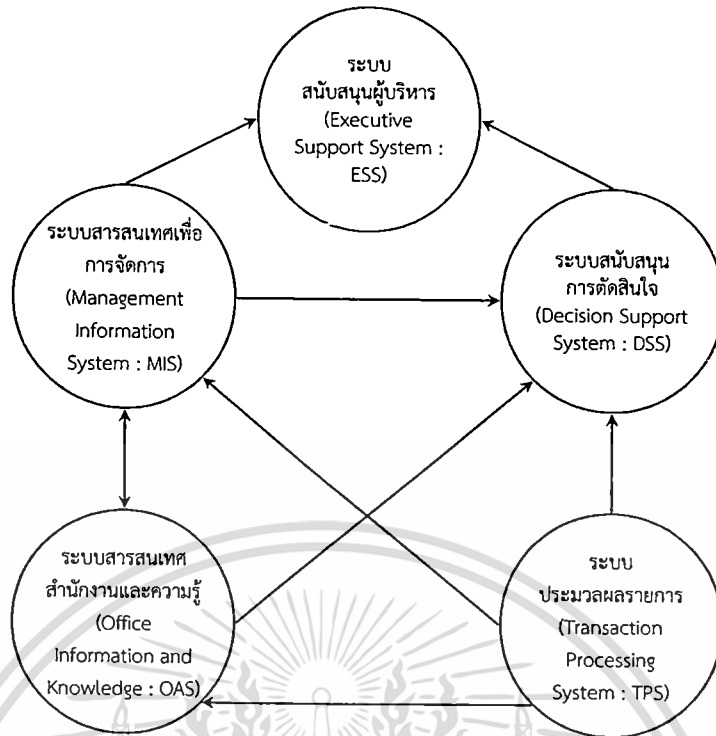
1.4.2 ระบบการจัดการรายงาน (Management Report System : MRS) เป็นระบบช่วยในการจัดเตรียมรายงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ (User) มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดเตรียมข้อมูลให้กับผู้บริหารเพื่อใช้ในการพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจ รายงานที่เตรียมขึ้นมานี้เกิดจากการบันทึกข้อมูลอย่างกว้างในขั้นตอนระบบประมวลผลรายการ (Transaction Processing system : TPS)

1.4.3 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System : DSS) ทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกในการจัดรูปแบบข้อมูล การนำข้อมูลมาใช้และการรายงานข้อมูลเพื่อที่จะใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆ เช่น ระบบ DSS จะช่วยผู้จัดการที่อยู่หน้าเครื่องคอมพิวเตอร์สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และรายงานผลได้ทันต่อความต้องการระบบ DSS จะมีความสามารถในการใช้งานได้ดีกว่าระบบประมวลผลรายการจัดการเนื่องจากระบบ DSS สามารถที่จะปรับเปลี่ยนตัวแปรที่แตกต่างแล้วทำการคำนวณวิเคราะห์ที่ใหม่ได้ซึ่งไม่เหมือนกับ TPS และ MRS ที่ยังเป็นข้อมูลดิบซึ่งเกิดจากเหตุการณ์ประจำวัน ในปัจจุบัน DSS ได้รับการพัฒนาเป็น GDSS (Group Decision Support System) ซึ่งสามารถที่จะตอบสนองหรือส่งเสริมการตัดสินใจแบบกลุ่มโดยการสร้างเครือข่ายระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลในลักษณะเครือข่ายเฉพาะ (Local Area Network) หรือ อินทราเน็ต (Intranet)

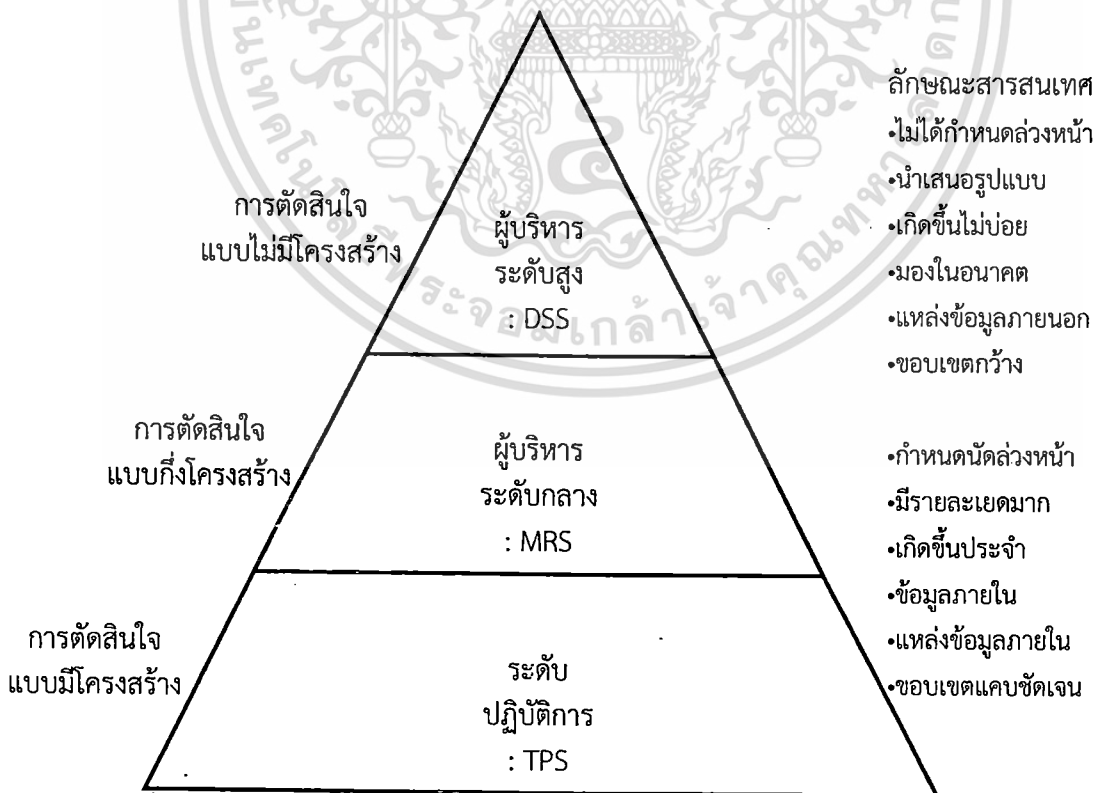
1.4.4 ระบบสารสนเทศสำนักงาน (Office Information System : OIS) เป็นระบบสารสนเทศที่ใช้ในสำนักงาน โดยอาศัยอุปกรณ์พื้นฐานทางคอมพิวเตอร์ (Computer-base) เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องสแกนเนอร์ (Scanner) เครื่องโทรสาร (Facsimile) โมเด็ม (Modem) โทรศัพท์และสายสัญญาณ รวมถึงระบบโปรแกรม เช่น โปรแกรมประมวลคำ (Word Processing) โปรแกรมสำนักงาน (Microsoft Office) และโปรแกรมจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic mail) เป็นต้น ระบบสารสนเทศที่ใช้ในสำนักงานจะมีความ ยืดหยุ่นและคาบเกี่ยวกับขอบเขตของ TRS, MRS, และ DSS นอกจากนี้ยังมีระบบความรู้ (Knowledge systems) ซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานมีบทบาทในการพัฒนาองค์การเนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะ เช่น วิศวกร แพทย์ นักกฎหมาย เป็นต้น

นอกจากนั้นยังมีระบบอื่นๆที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการเพื่อช่วยในการตัดสินใจและการนำไปใช้ เช่น ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System) ระบบอัจฉริยะ (Artificial intelligence) ในทางปฏิบัติต้องมีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการมาสนับสนุนการบริหารของผู้บริหารในระดับนโยบายและแผนขององค์การจึงทำให้เกิดระบบสนับสนุนผู้บริหาร (Executive Support System : ESS) ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในระดับกลยุทธ์ขององค์การโดยจะมีการพิจารณาข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การในส่วนของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการโดยพิจารณาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ภายนอกนำมาประกอบการตัดสินใจในปัญหาที่ไม่มีโครงสร้างหรือรูปแบบแน่นอน

ระบบสารสนเทศจะมีประโยชน์มากขึ้นถ้าองค์การสามารถรวมระบบย่อยต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (Integration) และสร้างความสัมพันธ์ของระบบสารสนเทศก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการได้เต็มประสิทธิภาพ สามารถแสดงการรวมระบบย่อยต่างๆ ดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Interrelationships among subsystem of MIS)



ภาพที่ 2.12 เปรียบเทียบระบบสารสนเทศ TPS, MRS, DSS

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้ดูได้เท่านั้น ไม่ควรเผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.5 คุณสมบัติของสารสนเทศที่ดี

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2541:59) ได้อธิบายถึงการมีสารสนเทศที่ดีจะมีความสำคัญอย่างมากต่อการตัดสินใจ ซึ่งสารสนเทศขององค์การที่ดีควรมีลักษณะที่สำคัญต่อไปนี้

1) ความเที่ยงตรง (accuracy) สารสนเทศที่ดีขององค์การที่ดีจะต้องมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้โดยไม่ให้มีความคลาดเคลื่อนหรือมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ดังนั้นประสิทธิผลของการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับความถูกต้องหรือความเที่ยงตรงของสารสนเทศขององค์การอย่างมาก

2) การทันเวลาต่อการใช้ (timeliness) สารสนเทศจะต้องมีคุณสมบัติของการนำมาใช้ได้ทันเวลาต่อความต้องการในการตัดสินใจ ทั้งนี้เนื่องจากเหตุการณ์ต่างๆทางการบริหารทั้งภายในและภายนอกองค์การมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3) ความสมบูรณ์ (completeness) สารสนเทศจะต้องมีความสมบูรณ์ที่ช่วยทำให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของสารสนเทศ คือ สารสนเทศที่มีความสำคัญและครบเพียงพอทุกด้านต่อการนำไปใช้จึงไม่ได้หมายความว่าสารสนเทศจำนวนมากและไม่ได้หมายความว่าจะต้องรอให้มีสารสนเทศครบถ้วนร้อยเปอร์เซ็นต์ก่อนจึงทำการตัดสินใจ

4) ความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ (relevance) สารสนเทศที่มีอยู่ต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจ ดังนั้นในการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศในองค์การนั้น การสอบถามความต้องการของสารสนเทศที่ผู้ใช้ต้องการเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมาก

5) ตรวจสอบได้ (verifiability) สารสนเทศที่ดีควรมีคุณลักษณะที่สามารถตรวจสอบได้ โดยเฉพาะแหล่งที่การจัดรูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ ทั้งนี้เพื่อให้การตัดสินใจได้เกิดความรอบคอบการที่ผู้บริหารมองเห็นสารสนเทศบางเรื่องแล้วพบว่าทำไมจึงมีค่าต่ำเกินไปหรือสูงเกินไป อาจต้องตรวจสอบความถูกต้องของสารสนเทศที่ได้มา ทั้งนี้ก็เพื่อมิให้การตัดสินใจเกิดความผิดพลาด

อภิชาติ พัฒนจักร (2544:70) ได้กล่าวถึงมีคุณสมบัติแอบแฝงของสารสนเทศอีกบางลักษณะที่สัมพันธ์กับระบบสารสนเทศและวิธีดำเนินงานเกี่ยวกับสารสนเทศ คุณสมบัติเหล่านี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะงานเฉพาะอย่าง คุณสมบัติเหล่านี้ได้แก่

1) ความละเอียดแม่นยำ ได้แก่ ความละเอียดแม่นยำในการวัดข้อมูล ให้ความเชื่อถือได้สูง  
2) คุณสมบัติเชิงปริมาณ ได้แก่ ความสามารถที่จะแสดงออกมาในรูปของตัวเลข เช่น เปอร์เซ็นต์ความมั่นคงของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ

3) ความยอมรับได้ ได้แก่ ระดับการยอมรับได้ของกลุ่มผู้ใช้สารสนเทศอย่างเดียวกัน เช่น ลักษณะของแบบฟอร์ม รูปแบบรายงาน

4) การใช้ได้ง่าย ได้แก่ สามารถนำไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว

5) ความลำเอียง หมายถึง ไม่เป็นสารสนเทศที่มีจุดประสงค์ที่จะปกปิดข้อเท็จจริงบางอย่างซึ่งทำให้ผู้เข้าใจผิดพลาดไปจากความเป็นจริง

6) ชัดเจน หมายถึง การมีความคลุมเครือน้อยที่สุด สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย

7) ความกะทัดรัดของสารสนเทศ สารสนเทศที่ดีควรเป็นสารสนเทศที่กะทัดรัดและได้ใจความสมบูรณ์ในตนเอง สามารถแสดงสาระสำคัญๆตามที่ต้องการได้ครบถ้วนซึ่งอาจจัดได้โดยการสรุปเฉพาะสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.3.5 การพัฒนาบุคลากร

แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรและคุณภาพชีวิตการทำงานให้บุคลากรในองค์การมีขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยให้การทำงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดในการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพนี้ ได้วิวัฒนาการมาจากแนวคิดทางการบริหารในอดีตที่พัฒนาเป็นลำดับต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Frederrick Taylor ได้มุ่งเน้นศึกษาเรื่องงานและการเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต โดยยึดหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญซึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือคนงานในองค์การ โดยใช้ตัวหลักเกณฑ์ ระเบียบการปฏิบัติงานไปควบคุมการทำงาน ดังนั้น จึงมองข้ามความต้องการของคนทำงาน คนที่ทำงานจึงเปรียบเสมือนว่าเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งของการผลิตเท่านั้น ต่อมาปี ค.ศ.1950 Elton Mayo ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของคนงานในโรงงานแห่งหนึ่ง ทำให้เข้าใจเรื่องราวของมากขึ้น โดยพบว่าบุคคลเป็นปัจจัยที่แปรผันได้ และเป็นหัวใจในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตของงาน จึงเกิดการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังคงให้ความสำคัญต่องานเช่นกัน เพราะมีความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพให้กับองค์การได้

ต่อมาในปี ค.ศ.1960 - 1970 การบริหารจัดการได้เพิ่มเรื่องการเมืองการมีโอกาสในการทำงานที่เสมอภาคและแบบแผนการทำงานที่เป็นที่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและตั้งแต่ ปี ค.ศ.1970 หลักการมุ่งเน้นที่ประสิทธิผลขององค์การ และการเพิ่มประสบการณ์โดยธรรมชาติของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจ (สกล ลิจฺติฎุมิ. 2545: 8) แนวคิดในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) จึงถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศอุตสาหกรรม

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่างานเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิต เนื่องจากการทำงานนั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ดังนั้น การได้ทำงานที่เหมาะสม ประกอบกับองค์การมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับคน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ การทำงานจะต้องสนองตอบเป้าหมายชีวิตของบุคคลด้วย นั่นคือการดำเนินชีวิตที่มีความสุข

Walton (1974 : อ้างใน ภัทรา เผือกพันธ์. 2545 : 27-28) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นคำที่มีความหมายกว้างมิใช่แค่เพียงการกำหนดเวลาการทำงาน หรือกฎหมายคุ้มครองแรงงาน หรือการจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่าเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความต้องการและความปรารถนาในชีวิตของบุคลากรในหน่วยงานดีขึ้นด้วย

Hickman and Suttle (1977 : อ้างใน บุนทรিকা ละไมเสถียร. 2548 : 6) หมายถึง สิ่งที่สอง ความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คนในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นระดับคนงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือแม้แต่เจ้าของบริษัทหรือหน่วยงาน การมีคุณภาพชีวิตงานที่ดี นอกจากมีส่วนทำให้บุคลากรพึงพอใจแล้วยังอาจส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองเรื่องด้านอื่น ๆ เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ หรือผลผลิตต่าง ๆ และสิ่งที่สำคัญคุณภาพชีวิตการทำงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันขององค์การได้นอกจากนี้ยังช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออก และอุบัติเหตุลดน้อยลง ขณะที่ประสิทธิผลขององค์การในแง่ขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนคุณภาพและปริมาณของผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น

Huse and Comming (1985 : อ้างใน พงศ์ธร พันลึกเดช. 2548 : 27) หมายถึง ความสอดคล้องกันระหว่างความปรารถนา หรือความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลกับประสิทธิผลขององค์การ หรือประสิทธิผลขององค์การอันเนื่องมาจากความผาสุก (Well Being) ในการทำงานของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้นๆ และยังได้อธิบายว่าคุณภาพชีวิตการทำงานจะส่งผลต่อองค์การสามประการ คือ ประการแรก ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์การ ประการที่สอง ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของ ผู้ปฏิบัติงาน เป็นแรงจูงใจแก่พวกเขาในการทำงาน ประการสุดท้าย คุณภาพชีวิตการทำงานจะช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

Aldag and Stenrns (1987 : อ้างใน ภัทรา เผือกพันธ์. 2545 : 29) ความหมายประการแรก คือการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือส่งเสริมให้มีการใช้และพัฒนาความสามารถของมนุษย์อย่างเต็มที่ ประการที่สองคือ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อ ก่อให้เกิดสุขภาพที่ดี และให้มีการแบ่งรายได้และทรัพยากรอื่น ๆ อย่างเป็นธรรม

พรนิภา พงศ์พัฒนากิจโชติ (2547:13) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งสามารถสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน อันจะ ก่อให้เกิดผลดีกับตนเองและทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังทำให้การ ดำเนินชีวิตของบุคคลมีความสุขมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ปิยะนาถ มณีบุตร และวัชรินทร์ มุททาทิรัตน์ (2548 : 9) หมายถึง ความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ สภาพการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการคำนึงถึงความเป็น มนุษย์ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การและพนักงานในการที่จะหาจุดที่ก่อให้เกิด ความพึงพอใจร่วมกันอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

ทีปกัญจน์ ชัยศิริพาณิชย์ (2549 : 11-12) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชีวิตการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ รวมถึงการมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสให้ พนักงานได้มีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในทุกระดับ ทำให้ พนักงานมีความพึงพอใจ มีความสุขทั้งทางกายและใจ ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์การ และมีความผูกพันต่อองค์การ

วรรณภา ศักดิ์อุดมทรัพย์ (2549 : 17) หมายถึง สภาพที่มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการ ทำงานที่ก่อให้เกิดสุขภาพที่ดีทั้งสุขภาพใจและสุขภาพกาย มีโอกาสใช้และพัฒนาศักยภาพของตนอย่าง เต็มที่ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานและได้รับการปฏิบัติอย่างเป็น ธรรม มีการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขเพื่อนำไปสู่คุณค่าแห่งชีวิตของตนเองและครอบครัว อีกทั้งยังรู้สึก ว่าชีวิตนี้มีความหมายทั้งต่อตนเอง องค์การ และสังคม

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า “คุณภาพชีวิตการทำงาน” หมายถึง ความพึงพอใจใน กระบวนการบริหารองค์การที่ตอบสนองต่อความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และเศรษฐกิจของชีวิตคนทำงานได้อย่างเพียงพอและยุติธรรม เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม การมีสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและ ส่งเสริมสุขภาพ โอกาสที่จะได้รับสนับสนุนในเกิดความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึง การมีโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลให้มีศักยภาพสูงขึ้น มีบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน อย่างเป็นมิตร การเคารพซึ่งสิทธิส่วนบุคคลของกันและกัน มีอิสระในด้านความคิด ประกอบกับการที่ บุคคลมีเวลาในการทำงานและเวลาสำหรับการใช้ชีวิตส่วนตัวที่สมดุลกัน รวมถึงการทำงานที่มีลักษณะ งานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สร้างความภาคภูมิใจในองค์การและงานที่ตนได้ทำ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงาน และผลผลิตที่เพิ่มขึ้นในองค์การได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้นความต้องการของพนักงานเป็นอย่างไรบ้าง พบว่ามีแนวคิดหรือทฤษฎีจูงใจโดยนักจิตวิทยาและผู้รู้ด้านพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรได้กล่าวถึงความต้องการและแรงจูงใจของคนในองค์กร ดังต่อไปนี้

Maslow (1908-1970) ได้ศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of Needs) ได้แก่

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) คือ ความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) คือ ความต้องการที่จะมีชีวิตในหน้าที่การงานที่มั่นคงและมีความปลอดภัย

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม/สังคม (Love and Belonging Needs) มนุษย์เมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มใดก็ต้องการให้ตนเป็นที่รักและยอมรับในกลุ่ม/สังคมของตน

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Self-Esteem Needs) เป็นความต้องการในลำดับต่อมา ซึ่งความต้องการในขั้นนี้ถ้าได้รับจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองเป็นอย่างมาก

ขั้นที่ 5 ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตนเอง (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูง ของมนุษย์ มีน้อยคนที่จะมาถึงความต้องการในขั้นนี้ได้

พบว่า Maslow ได้กล่าวเน้นว่าความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้น และจะไม่มี การข้ามขั้น ถ้าขั้นที่ 1 ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับขั้นที่ 2-5 ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้นไม่จำเป็นต้องได้รับทั้ง 100% แต่ต้องได้รับบ้างเพื่อจะได้เป็นบันไดนำไปสู่ การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นในลำดับขั้นต่อไป

เมื่อมาพิจารณาความต้องการของบุคลากรตามทฤษฎีของ Maslow แล้ว จะเห็นได้ว่าการจูงใจพนักงานนั้น องค์กรจะต้องรู้ก่อนว่าพนักงานเหล่านั้นต้องการอะไรมากที่สุด โดยส่วนใหญ่ความต้องการของพนักงานนั้นจะอยู่ที่ขั้นที่ 4 และ 5 เนื่องจากว่าความต้องการที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น จะทำให้พนักงานสามารถตั้งและใช้ศักยภาพที่มีอยู่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

Douglas McGregor (1906-1964) เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียง เป็นนักจิตวิทยาสังคมที่คิดทฤษฎีแรงจูงใจ โดยมุ่งเน้นไปที่ทัศนคติของคนทำงานและรูปแบบการควบคุม การบังคับบัญชา ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวเกี่ยวข้องกับธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ ได้แก่ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยเขียนไว้ในหนังสือ The Human Side of the Enterprise ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

1. ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานการจัดการสมัยดั้งเดิมโดยมองคนไปในทางไม่ได้ เช่น ชี้แจงทำงาน หลีกเลี้ยงงาน ไม่สนใจทำงาน อยากได้เงิน อยากสบาย เป็นต้น เพราะฉะนั้นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะต้องมีการลงโทษ และมีกฎระเบียบควบคุมพฤติกรรมอย่างเคร่งครัด

2. ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานการจัดการสมัยใหม่มองคนในทางที่ดี เช่น ทำงานหนักให้บรรลุเป้าหมาย มีความรับผิดชอบ มีความสนใจงาน เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ พัฒนาการตนเอง และพัฒนาการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พบว่า McGregor เสนอว่าทฤษฎี Y นั้นจะเหมาะสมกับการแนวทางในการพัฒนารูปแบบความคิดเชิงการจัดการ (Management Thinking) ความสำคัญของทฤษฎี Y จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพทางความคิดของคนโดยเฉพาะคนเก่งหรือพนักงานในองค์กร พนักงานเหล่านี้จะอุทิศตนทำงานหนักให้กับองค์กรเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ แต่ในขณะเดียวกันพนักงานเหล่านี้จะมีความต้องการโอกาส มีความปรารถนาให้เป้าหมายของตนเองประสบความสำเร็จด้วยเช่นเดียวกัน

Elton Mayo เป็นนักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม และได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ ที่ศึกษาทัศนคติและปฏิกิริยาของคณงานในการทำงานตามสถานการณ์ต่างๆกัน เป็นการศึกษาการทำงานของคนงานที่โรงงาน Hawthorne, Chicago ปี ค.ศ.1927-1932 โดยทำการศึกษาผลของแสงไฟฟ้าที่มีต่อผลผลิตของคนงาน การกำหนดช่วงเวลาในการหยุดพักต่างๆกัน จำนวนของการหยุดพักต่างกัน ตลอดจนมีชั่วโมงทำงานที่น้อยลงและในครั้งหลังได้ทำการศึกษเกี่ยวกับกลุ่มทางสังคม (Social group) ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ในสถานที่ทำงาน จะมีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของคนงาน คนงานจะมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพวกเขา รูปแบบความสัมพันธ์ของกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของคนงาน และรูปแบบการบังคับบัญชาที่มีผลต่อการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานของคนงาน จากการศึกษาของ Mayo พบว่าการมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมการทำงานของพนักงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากและจะมีผลกระทบต่อพัฒนาพนักงานโดยเฉพาะ หากพนักงานไม่รู้สึกรสนุกกับการทำงาน พวกเขาจะไม่มีแรงจูงใจที่จะสร้างผลงานและพัฒนาตนเอง

Frederick Herzberg ได้เขียนหนังสือชื่อ Motivation to Work ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจให้พนักงานทำงาน โดยสัมภาษณ์พนักงานถึงเหตุจูงใจให้พนักงานทำงานให้ พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์จะประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลักที่สำคัญ ได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (Hygiene Factors) ได้แก่ นโยบายขององค์กร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อม เงื่อนไขในการทำงาน จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกมีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

2. ปัจจัยภายใน (Motivation Factors) ได้แก่ การทำงานบรรลุผลสำเร็จ การได้รับการยอมรับ การทำงานได้ด้วยตนเอง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน จะเห็นได้ว่าปัจจัยในจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

พบว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Hygiene and Motivation Theory) ของ Herzberg มีผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น Herzberg จึงมุ่งเน้นให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ในมุมมองของแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้นำแนวคิดของ Herzberg ไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยการมอบหมายงานในลักษณะการเพิ่มคุณค่าในงานให้เกิดขึ้น หรือ Job Enrichment ซึ่งเป็นกลยุทธ์และวิธีการหนึ่งเพื่อจูงใจให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพและสร้างผลงานให้มากขึ้น

David McClelland ได้นำแนวคิดความต้องการของ Maslow มาต่อยอด เป็นผู้กำหนดทฤษฎีความต้องการประสบผลสำเร็จ ซึ่งเขาเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกันเท่านั้น ความต้องการนี้แบ่งออกไปเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดีเยี่ยม (excellence) พบว่าเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคคลเหล่านี้มีความต้องการและความปรารถนาที่จะแสดงความสามารถ และศักยภาพในการทำงานเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ คนเหล่านี้จะมีบุคลิกลักษณะที่โดดเด่นคือ ชอบตั้งเป้าหมายงานที่ยากและท้าทาย มีความต้องการทราบถึงความเป็นไปของงานที่ก้าวหน้าไปแต่ละขั้นว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้เพียงใด และไม่ชอบการทำงานยาวนานโดยไม่รู้จักจบสิ้นโดยที่ไม่อาจเห็นถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงานที่ทำ รวมทั้งมีความต้องการที่จะควบคุมผลการทำงานที่ตนเองได้ทุ่มเทกำลังลงไป และจะไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด

2. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for Affiliation) เป็นความต้องการความรักใคร่ชอบพอเป็นมิตรกับคนรอบข้าง ความต้องการความอบอุ่น และเป็นมิตรกับคนอื่น ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงมักแสดงออกโดยหวังจะได้รับการยอมรับจากคนอื่นมากที่สุด หวังได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการและความอยากได้ของคนอื่นและพยายามทำตนเป็นคนมีความจริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นให้มาก คนประเภทนี้มุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การหวังจะรู้จักและมีโอกาสสื่อความกับผู้อื่น จึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้เสาะหาตลอดเวลา

3. ความต้องการอำนาจ ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ คนประเภทนี้พยายามมุ่งใช้วิธีสร้างอิทธิพลเหนือหรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น และบ่อยครั้งจะใฝ่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกมีแรงจูงใจสูง ถ้าหากได้มีโอกาสได้แสดงออกในทางที่จะเพิ่มบทบาทอำนาจได้เต็มที่ พบว่าผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงมักจะพยายามสร้างสถานการณ์หรือสถานะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น

พบว่าความต้องการทั้งสามตามทฤษฎีของ McClelland สามารถอธิบายได้ถึงความต้องการของพนักงาน พวกเขาจะสร้างผลงานและแสดงศักยภาพที่มีอยู่ภายในตนเองออกมาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถ้าพวกเขาได้รับการตอบสนองความต้องการด้านใดอย่างหนึ่ง หรือทั้งสองหรือสามด้าน โดยส่วนใหญ่องค์การสามารถจูงใจและรักษาพนักงานด้วยค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงินอย่างเดียว แต่องค์การควรพิจารณาถึงการมอบหมายงานให้ตอบสนองต่อความต้องการที่อยู่ภายในของพนักงานด้วยเช่นกัน

ดังนั้นในการศึกษาถึงความต้องการของพนักงาน จะทำให้องค์การสามารถหาวิธีการพัฒนา จูงใจและรักษาพนักงานไว้ได้ และจากทฤษฎีที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปว่า การจูงใจพนักงานให้ทำงานอยู่ในองค์การได้นั้น มีใช่เพียงแค่นี้ให้เงินเดือนและโบนัสที่มาก สิ่งที่พวกพนักงานอยากจะได้รับจากองค์การก็คือ ความต้องการที่อยู่ภายในตนเอง (Intrinsic Needs)

### 2.3.6 การบริหารกระบวนการ

#### ความหมายและความสำคัญของการจัดการดำเนินงานหรือการบริหารกระบวนการ

สมพล ทุงหว่า และ วิจิต อุ๋อัน (2548 : 3-5) ได้ให้ความหมายของ การจัดการในการดำเนินงาน (Operations Management) หมายถึง กระบวนการในการสร้างสินค้าและบริการโดยการพิจารณาตั้งแต่กระบวนการของปัจจัยการผลิต (inputs) จนกระทั่งแปรสภาพเป็นผลผลิต (Outputs) ดังนั้น การจัดการดำเนินงาน หมายถึง กลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง (ผลิต) สินค้าและบริการโดยผ่านทางกระบวนการโอนถ่ายระหว่าง Inputs และ Outputs ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในด้านการบริหารธุรกิจจะมีหน้าที่พื้นฐาน (Basic Function) 3 อย่างคือ การตลาด (Marketing) การเงิน (Finance) และการดำเนินงาน (Operation) เพราะฉะนั้นการทำธุรกิจคือ การแสวงหากระบวนการแปลงสภาพที่ก่อให้เกิดมีมูลค่าเพิ่ม และสามารถทำกำไรจากมูลค่าที่เกิดขึ้น การจัดการการดำเนินงานจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องของการจัดการกระบวนการแปลงสภาพ อย่างไรก็ตาม การก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มไม่ได้จำกัดอยู่เพียงหน่วยงานราชการ การจัดการการดำเนินงานก็คือ การทำให้เกิดการแปลงสภาพเช่นกัน ดังนั้นไม่ว่าองค์กรใด ๆ ก็จะต้องพยายามแสวงหากระบวนการแปลงสภาพที่สะท้อนให้มีมูลค่าเพิ่มสูงสุด ซึ่งในบางครั้งอาจจะไม่ใช่มูลค่าเพิ่มสูงสุดในเชิงกำไร แต่เป็นมูลค่าเพิ่มสูงสุดในการใช้งบจ่ายนำเข้าน้อยที่สุด เพื่อให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

### แนวคิดและหลักการจัดการการดำเนินงาน

การจัดการการดำเนินงาน ประกอบด้วยสองขั้นตอนที่สำคัญคือ การสร้างระบบ (Organization) การอำนวยการ (Direction) ในเรื่องของการจัดการการดำเนินงาน จึงเป็นการสรรหาวิธีการในการตัดสินใจในเชิงวิทยาศาสตร์ของการจัดสร้างระบบ และการบริหารกระบวนการแปลงสภาพ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและได้มูลค่าเพิ่ม (Value added) มากที่สุด

### ขอบข่ายเนื้อหาการจัดสร้างระบบการดำเนินงาน

จุดเริ่มต้นของกระบวนการแปลงสภาพหรือการจัดระบบ คือ จะสร้างกระบวนการแปลงสภาพอย่างไร ในขั้นเริ่มต้นคือ ต้องพิจารณาว่าเราต้องการให้กระบวนการแปลงสภาพนั้นผลิตสินค้าหรือบริการอะไร ซึ่งจะต้องเริ่มจากการศึกษาและพิจารณาถึงการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการแปลงสภาพที่จะสร้างขึ้นมา คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่ต้องคำนึงถึงคือ คุณภาพ (Quality) ต้นทุน (Cost) ปริมาณที่จะผลิต (Volume) และความยืดหยุ่นในการผลิต (flexibility) ผู้บริหารต้องสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับ (product positioning) ของกิจการภายใต้ประเด็นทั้ง 4 โดยที่การพยากรณ์จะเป็นการเอาข้อมูลในอดีตมาใช้ในการพยากรณ์ต่อไปในอนาคต และจะนำเอาผลของการพยากรณ์มาพิจารณาวางแผนว่า หากจะสร้างโรงงานในปัจจุบันจะสร้างให้มีกำลังการผลิตเท่าใด ทั้งหมดนั้นก็ป็นข้อคิดและการตัดสินใจในการสร้างระบบการดำเนินงาน

### ขอบข่ายเนื้อหาการอำนวยการระบบการดำเนินงาน

ในการดำเนินงานจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ส่วนของวัตถุดิบ คือ กระบวนการแปลงสภาพต้องมีการเอาวัสดุหรือวัตถุดิบ มาแปลงสภาพเพื่อให้เกิดสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการ จึงต้องมีการจัดซื้อจัดหาวัสดุเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการแปลงสภาพ โดยทั่วไปกิจการส่วนใหญ่จะใช้เงินทุนหมุนเวียนเป็นจำนวนมากกับวัสดุที่นำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ส่วนของบุคลากร คือ วิธีการบริหารและควบคุมการดำเนินงานในส่วนการจัดลำดับงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่กิจการของเรามีสินค้าหลายอย่างที่ต่อผลิต หรือมีงานหลายอย่างที่ต่อทำในเวลาเดียวกัน กิจการต้องดูว่าจะจัดงานใดก่อนหลังอย่างไร เพื่อให้งานเสร็จในเวลาที่ต้องการ และเกิดคุณภาพตามที่ได้วางจุดยืนไว้ในขั้นต้น

3. ส่วนการบำรุงรักษา มีอยู่ 2 วิธีการคือ

3.1 การบำรุงรักษาแบบแก้ไข (Corrective Maintenance) คือ รอให้เกิดปัญหาเสียก่อนแล้วแก้ไข

3.2 การบำรุงรักษาเพื่อป้องกันปัญหา (Preventive Maintenance) คือ วิธีการเข้าไปบำรุงรักษาเครื่องจักร ซ่อมแซมหรือเปลี่ยนก่อนที่จะเกิดความเสียหาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แนวโน้มของการจัดการการดำเนินงาน

การจัดการการดำเนินงานจะมีการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้กระแสความท้าทาย (Challenge) หลักอยู่ 4 กระแส คือ กระแสเรื่องคุณภาพ (Quality Conscious) กระแสความต้องการที่หลากหลาย (Variety Requirement) กระแสของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology Change) กระแสการแข่งขันโลก (Global Competition) ดังนั้นจึงสรุปว่า การจัดการการดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการในการจัดการด้านคุณภาพให้มีการปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจรบริหารงานคุณภาพ ได้แก่ ด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

### 2.3.7 การมีส่วนร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้

สมยศ นาวิการ และมุสตี รุมาคม (2520 : 1) ได้กล่าวว่า การที่บุคคลต่าง ๆ เข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ในองค์กรนั้นเพื่อจะตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของพวกเขา องค์กรดังกล่าวจะช่วยให้พวกเขาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้โดยลำพัง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 194 อ้างใน อำนาจ นาไชย. 2542 : 44-45) ได้กล่าวว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรนั้น เป็นแนวคิดแผนใหม่ ที่มุ่งจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการรับผิดชอบ และร่วมมือในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจ มุ่งสร้างความร่วมมือเพื่อให้งานสำเร็จ การมีส่วนร่วมประกอบด้วยสาระสำคัญคือ การมีส่วนร่วมในด้านการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย และการมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ

ดุชฎี อายุวัฒน์ และคนอื่น ๆ (2527 : 7 อ้างใน ประพันธ์ วรรณบวร. 2543 : 42) สรุปว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นการให้โอกาสประชาชนเข้าร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการเบื้องต้นจนถึงกระบวนการสุดท้าย โดยที่การมีส่วนร่วมอาจจะเข้าร่วมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือครบวงจรก็ได้ การเข้าร่วมมีทั้งรายบุคคล กลุ่มหรือองค์กร ซึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เพื่อดำเนินการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ โดยการกระทำผ่านกลุ่มหรือองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์

McGregor (1960 : 9 อ้างใน เขาวนิ แก้วตาปี. 2543 : 20) อธิบายว่าการมีส่วนร่วมประกอบด้วยสภาวะเงื่อนไขที่เหมาะสม ที่บุคคลใช้สำหรับให้บุคคลมีโอกาสเข้าไปมีอิทธิพล (Influence) ในการตัดสินใจในสิ่งที่จะเป็นผลกระทบต่อตนเอง โดยระดับของการมีอิทธิพลมีมากและน้อยต่างกันไป บุคคลจะมีเสรีภาพในการเลือกกระทำในสิ่งที่บุคคลนั้นๆ รับผิดชอบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือส่วนประกอบต่างๆ ที่อยู่ในกระบวนการตัดสินใจมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องอิทธิพล การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing)

Likert (1964 : 3) ได้ให้แนวคิดพื้นฐานของการมีส่วนร่วมว่า ในการพัฒนาองค์กรทุกองค์กร สมาชิกในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น ดังนั้น ระดับความต้องการในการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นและไม่มีใครที่จะรู้ทุกเรื่อง หรือตัดสินใจแก้ปัญหาทุกปัญหาเพียงลำพังได้ จำเป็นต้องหาผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ มามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการจัดการแก้ปัญหา เพื่อตอบสนองความต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Futti (1998 : 385) ได้กล่าวว่าการมีส่วนร่วมเป็นการกระตุ้นคนงานและผู้ที่เป็นหุ้นส่วนที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อเจ้าของและคนงาน มีการยอมรับ การเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีขึ้น มีการทำงานที่เป็นทีม พยายามหลีกเลี่ยงความล่าช้าและบรรยากาศที่ตีในองค์กร

จากแนวคิดของการมีส่วนร่วมดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มคนได้เข้าไปมีส่วนร่วม มีโอกาสตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดจากการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับหรือเต็มใจอย่างเป็นอิสระและมีเสรีภาพ จะช่วยแก้ปัญหา และมีการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การหรือบุคคล

#### ความหมายของการมีส่วนร่วม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้หลายท่านดังนี้

อคิน รพีพัฒน์ (2525 : 38) ได้เสนอว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนจะมีอย่างน้อย 4- 5 ระดับ ดังนี้คือ มีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและจัดลำดับความสำคัญ มีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ถึงสาเหตุและที่มาของปัญหา มีส่วนร่วมในการเลือกวิธีการและการวางแผนในการแก้ปัญหา มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผน และมีส่วนร่วมในการประเมินผล วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและปัจจัยที่มีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำเร็จ

ปวีรบรรต วรวิวัฒน์กุล (2538 : 13) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง ความร่วมมือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็นตรงกัน และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมของโครงการหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้

สายสุนีย์ ปวุดินันท์ (2541 : 40) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง ความร่วมมือจากบุคคลหรือกลุ่มคนที่เห็นพ้องต้องกัน ร่วมรับผิดชอบ หรือเข้าร่วมทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยการร่วมวางแผน คิดแก้ไข ปฏิบัติ ติดตามผล และร่วมรักษามาตรฐาน ที่กลุ่มกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อองค์การ และเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดวงแก้ว กอแก้ว (2543 : 17) ให้ความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ด้วยการที่ผู้บังคับบัญชาได้ขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การกระจายอำนาจในการบริหาร การใช้คณะกรรมการ และกลุ่มงานเฉพาะกิจในการปฏิบัติงาน การให้อิสระกับพนักงานในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ การให้อำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่ การให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน ผู้บริหารทุกคนในการใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และการไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์การ การมอบหมายให้ตรงตามความรู้และความสามารถและมีการมอบหมายให้พนักงานได้ปฏิบัติงานใหม่ ๆ

วีชระ สกุล ณ มรรคา (2541:18) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการทำงานที่บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การทุกขั้นตอนด้วยความเต็มใจ และสบายใจ เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กลุ่มต้องการ และทำให้บุคลากรเหล่านั้น เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้บุคลากร และองค์การต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การตัดสินใจ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ รวมทั้งร่วมกันควบคุมติดตาม ประเมินผล

## ความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

Benveniste (1990 : 176) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นงานที่ต้องการเรียนรู้และปรับปรุงให้ดีขึ้น

Hoy and Miskel (n.d. : 122, อ้างใน สัมพันธ์ อุบลฯ. 2541 : 6) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายไว้ว่า มีหลักฐานอย่างเพียงพอที่จะยืนยันการให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายนั้น แม้ว่าจะเพิ่มระดับของความยากไปบ้างแต่เมื่อผู้ร่วมงานยอมรับ แล้วจะทำให้ผลงานที่สูงกว่าการกำหนดเป้าหมายที่ผู้บริหารทำแต่เพียงลำพัง

จากความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการระดมทรัพยากรบุคคลให้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ และถูกวิธี จนทำให้งานประสบผลสำเร็จทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2525:74-75) กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management ; PM) ว่ามีประโยชน์ดังนี้

1) การตัดสินใจได้ดีกว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ช่วยปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจในองค์กรให้ดีขึ้น การแก้ปัญหาด้วยกลุ่มทำให้การวิเคราะห์ปัญหาและการสร้างทางเลือกได้ดีกว่าความคิดสร้างสรรค์ ในกระบวนการตัดสินใจมีมากขึ้น ความผูกพันของพนักงานต่อการปฏิบัติต่อการตัดสินใจมีมากกว่า เพราะว่าพวกเขามี โอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ ถ้าหากว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่ทำให้การตัดสินใจดีขึ้นแล้วการบริหารแบบมีส่วนร่วม คงจะไม่ถูกใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน

2) ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นคือ ผลติดตามมาจากการปรับปรุง การตัดสินใจให้ดีขึ้น การตัดสินใจที่ดีทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น เนื่องจากว่า ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ พวกเขาจะมีความผูกพันต่อผลการตัดสินใจที่ถูกต้อง การบรรลุถึงเป้าหมายมากขึ้น ความผูกพันนำไปสู่ ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

3) กำลังใจและความพอใจงานที่ทำมีมากยิ่งขึ้น การตัดสินใจที่ดีและมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วม ทำให้กำลังใจและความพอใจงานที่ทำของพนักงานสูงขึ้น พนักงานส่วนใหญ่พบว่ากระบวนการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างความพอใจให้กับพวกเขามาก สิ่งเหล่านี้ทำให้พวกเขาพอใจงานที่ทำมากขึ้น พนักงานมีความพอใจงานที่ทำมากขึ้น เนื่องจากพวกเขามีความรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนสำคัญขององค์กร

4) การออกจากงาน การขาดงาน และความเฉื่อยชาน้อยลง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ช่วยลดการเฉื่อยชา การขาดงาน และการออกจากงานน้อยลง เนื่องจากพนักงาน มีความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ ความผูกพันต่องานและความพอใจงานที่ทำมีมากขึ้น พวกเขาจะมีความรู้สึกท่างเห็น คับอกคับใจ และความไม่พอใจที่นำไปสู่ความเฉื่อยชา การออกจากงานและการขาดงานน้อยมาก ความเฉื่อยชา การออกจากงานและการขาดงานค่อนข้างมากเป็นอาการโดยทั่วไปของความไม่พอใจของพนักงานอย่างหนึ่ง การลดความไม่พอใจด้วยการใช้ การบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้

5) การติดต่อสื่อสารและการยุติการขัดแย้งดีกว่า องค์กรทุกแห่งมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กร ถ้าหากว่าความขัดแย้งถูกจัดการอย่างถูกต้อง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้การติดต่อสื่อสารในการยุติการขัดแย้งอย่างเปิดเผยได้ ความขัดแย้งถูกยุติภายในกรอบของการมีส่วนร่วม ผู้บริหารทุกคนต้องเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่าย และประโยชน์ที่คาดหวังไว้ในการใช้การสื่อสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหารแบบมีส่วนร่วม ก่อนที่จะรับวิธีการนี้ไว้พวกเขาจะต้องประเมินค่าใช้จ่ายและประโยชน์เหล่านี้ เป็นระยะในขณะที่พวกเขากำลังใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ด้วยการพิจารณา ถึงค่าใช้จ่ายและ ประโยชน์เหล่านี้ ไม่ได้เป็นงานที่ง่ายเลยและจำเป็นต้องพิจารณาถึงกระบวนการหลายอย่างในกรณีของ ผู้บริหารและองค์กร ส่วนใหญ่แล้วประโยชน์ที่ได้จากการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะมากกว่าค่าใช้จ่ายที่ เกิดขึ้น แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการที่จำเป็นต่อผู้บริหาร แต่ละ คนและองค์กรแต่ละแห่ง และผู้บริหารแต่ละคนเท่านั้นที่สามารถพิจารณาถึงความมีประโยชน์ของการ บริหารแบบมีส่วนร่วมภายในสถานการณ์โดยเฉพาะของพวกเขา.

### รูปแบบขั้นตอนและลักษณะของการมีส่วนร่วม

ได้มีบุคคลกล่าวถึงรูปแบบ ขั้นตอน และลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้หลายท่าน ดังนี้

กรรณิกา ชมดี (2524 :13) ได้สรุปรูปแบบของการมีส่วนร่วมออกเป็น 10 รูปแบบ คือ การมี ส่วนร่วมประชุม การมีส่วนร่วมออกเงิน การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วม ร่วมสัมภาษณ์ การมีส่วนร่วมเป็นผู้ชักชวน การมีส่วนร่วมเป็นผู้บริโภค การมีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่ม การมี ส่วนร่วมเป็นผู้ใช้แรงงานหรือลูกจ้าง และการมีส่วนร่วมออกวัสดุอุปกรณ์

ฉอาน วุฒิกรรมรักษา (2526:16) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นกำหนดความต้องการ
2. ขั้นวางแผนดำเนินการ
3. ขั้นตัดสินใจ
4. ขั้นดำเนินการ
5. ขั้นติดตามผลงาน

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (2527 :19, อ้างใน วัชรระ สกุล ณ มรรคา. 2541 : 22) ได้แบ่งขั้นตอนที่ ควรมีส่วนร่วมไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา และความต้องการการมีส่วนร่วม ในการวางแผนดำเนินกิจกรรมและแก้ปัญหา
2. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติตามแผน หรือวิธีการที่ได้ตัดสินใจร่วมกัน
3. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2527 : 6-7) กล่าวถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมดังนี้

1. มีส่วนร่วมในการศึกษาค้นคว้า ปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนรวมถึง ความต้องการของชุมชน
2. ร่วมคิดหาและสร้างรูปแบบและวิธีการแก้ปัญหาของชุมชนหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็น ประโยชน์ต่อชุมชน หรือสนองความต้องการของชุมชน
3. ร่วมนโยบาย หรือวางแผนงาน หรือกิจกรรมเพื่อขจัดและแก้ไขปัญหาและสนองความ ต้องการของชุมชน ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
4. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
5. ร่วมการลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชน ตามขีดความสามารถของตนเองและ หน่วยงาน
6. ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
7. ร่วมควบคุมติดตามประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการ และกิจกรรมที่ได้ ทำไป ทั้ง โดยเอกชนหรือรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Cohen and Uphoff (1977 : 219) ได้จำแนกรูปแบบ หรือขั้นตอนการมีส่วนร่วม ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ในกระบวนการของการตัดสินใจ นั้นประการแรกสุดที่ต้องกระทำ คือ การกำหนดความต้องการ และการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชาชนที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้อง ดำเนินการตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจ ในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของ การดำเนินงานโครงการนั้นได้มาจากคำถามว่าใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้าง และจะทำ ประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงาน และการประสานงาน และ การขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงการ กระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการนี้รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ ทางบวก และผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อ บุคคลและสังคมด้วย

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) การมีส่วนร่วมในการประเมิน ผลนั้นสิ่ง สำคัญจะต้องสังเกต คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

ประภาพร ศรีสถิตย์ธรรม (2543 : 23) กล่าวว่า Bemstein ได้สำรวจรูปแบบของการมี ส่วนร่วมจากทั่วโลกกว่ามี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การทราบถึงผลงานการดำเนินการ
3. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ
4. มีการรับรองสิทธิส่วนบุคคล
5. มีอิสระในการโต้แย้ง
6. มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย

ระดับของการมีส่วนร่วม ได้มีการจำแนกระดับของการมีส่วนร่วม ดังนี้

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527 : 27) ได้กล่าวถึงลักษณะของการมีส่วนร่วมหลายระดับ คือ การ เป็นสมาชิก เป็นสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม เป็นสมาชิกที่บริจาคเงินช่วย เป็นกรรมการ เป็นประธาน กรรมการ

บัญญัติ แก้วส่อง (2531 : 26) ได้สรุปการมีส่วนร่วม โดยจำแนกตามระดับขององค์กรไว้ 3 ระดับดังนี้

ระดับที่ 1 การมีส่วนร่วมในระดับล่างขององค์กร ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมในงานที่เกี่ยวข้องหรือ ตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง

ระดับที่ 2 การมีส่วนร่วมในระดับกลางขององค์กร ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระดับสูง การมีส่วนร่วมในระดับนี้ถือว่า เป็นการมีส่วนร่วมในลักษณะของการเป็นตัวแทน

ระดับที่ 3 การมีส่วนร่วมในระดับสูงสุดขององค์กร เป็นการมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายขององค์กร ซึ่งมักจะดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Likert (1964 : 243) กล่าวว่า ระดับของการมีส่วนร่วมขององค์กรสามารถเรียงลำดับจาก การมีส่วนร่วมน้อยที่สุดไปหาการมีส่วนร่วมมากที่สุดได้ 12 ระดับ ดังนี้

1. ไม่มีข้อมูลใดให้แก่ผู้ร่วมงานไม่ว่าปัจจุบันหรืออนาคต
2. มีข้อมูลบางประการในปัจจุบัน แต่ไม่เคยพูดถึงการเปลี่ยนแปลง จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
3. มีความคิดเห็นสั้น ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ก่อนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
4. มีข้อสังเกตการเปลี่ยนแปลง ก่อนมีการเปลี่ยนแปลง และมีเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย
5. มีรายงานปัญหาที่ผู้ร่วมงานพบขณะทำงาน
6. มีการให้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลง และเหตุผลการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า
7. ผู้ร่วมงานต้องมีข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และให้โอกาสผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็นและแนะนำต่อการเปลี่ยนแปลง
8. มีการแสวงหาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน
9. ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการวางแผนหาวิธีการที่ดีที่สุด
10. ผู้ร่วมงานบอกปัญหา อภิปราย นำไปสู่การหาวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา แต่การตัดสินใจสุดท้ายขึ้นอยู่กับผู้นำ
11. ผู้ร่วมงานและผู้นำร่วมกันขบคิดปัญหาเป็นกลุ่ม แต่ผู้นำยังเป็นผู้ตัดสินใจ
12. ผู้ร่วมงานและผู้นำร่วมกันขบคิดปัญหาและการแก้ปัญหา โดยใช้วิธีการที่ดีที่สุด

### 2.3.9 ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินการขององค์การคุณภาพ จะเน้นในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมาตรฐานขององค์การ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การเป็นตัวบ่งชี้ประการหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความมั่นคง เข้มแข็ง น่าเชื่อถือ แต่ประสิทธิภาพในรายละเอียดของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกันไป เนื่องจากแต่ละองค์การจะมีการวางเป้าหมาย กำหนดความสำเร็จในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจะปฏิบัติตามสภาพปัจจัย เช่น รูปแบบธุรกิจขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวทางในการบริหารจัดการ คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ สภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การในขณะนั้น ทำให้การสร้างหรือพัฒนาคุณภาพของแต่ละองค์การแตกต่างกัน

ประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

Gibson and Others (1988 : 37) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย การวัดประสิทธิภาพมีตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น อัตราการได้ผลตอบแทน ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

นภาพร ชันธนาภา (2545 : 10) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการนำเข้าและผลผลิต โดยเป้าหมายในการพิจารณาที่สำคัญคือ การใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งต้นทุนประกอบด้วย บุคลากร เงินทุน อุปกรณ์ ฯลฯ ต่างๆ

ยุวณูช กุลาตี (2548 : 13) ให้ความหมายประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุดซึ่งเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การกระทำ อย่างหนึ่งที่ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากร (Resources) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการกระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานหรือบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม คุ่มค่าและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในขณะที่ต้องการผลงานมากที่สุด

สมชัย ศรีสุทธิยากร (2545 : 242) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ การพิจารณาระหว่างอัตราส่วนของผลผลิต ต่อปัจจัยนำเข้า หรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

สมใจ ลักษณะ (2542 : 210) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรม การงาน อย่างราบรื่นครบถ้วนประหยัดเวลา ใช้กำลังและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด บุคคลที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นบุคคลที่พึงปรารถนาในสังคมที่เขาเป็นสมาชิก และองค์การที่เขาปฏิบัติหน้าที่

สมใจ ลักษณะ (2547 : 7-8) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพขององค์การ คือ การที่องค์การสามารถดำเนินงาน ต่างๆ ตามภารกิจ หน้าที่ขององค์การโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์การมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์การมีความสามารถประยุกต์ศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยี อย่างฉลาด ทำให้เกิดมีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหา อุปสรรค และความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความสุขความพอใจในการทำงาน

แนวความคิดในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้จ่ายเงินหรือปัจจัยการนำเข้าให้น้อยที่สุด และประหยัดเวลามากที่สุด ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538 : 2) ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

Peterson and Plawmam (1953 : 433) กล่าวว่า ประสิทธิภาพสูงที่สุดในการบริหารงานทางธุรกิจ หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการ ในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) วิธีการ (Method) ในการผลิต

Millet (1954 : 4) ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลงานปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจหมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (equitable service) การให้บริการอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รวดเร็วทันเวลา (timely service) การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service) และการให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

Simon (1960 : 180-181) กล่าวว่า ถ้างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุด ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า กับผลิตผลที่ได้รับออกมา

แนวความคิดในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติในเชิงสังคมศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึง ความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่องในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

ซุบ กาญจนประกร (2502 : 40) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นแนวความคิดหรือความมุ่งปรารถนาในการบริหารงานในระบอบประชาธิปไตย ในอันที่จะทำให้การบริหารราชการได้ผลสูงสุด คู่กับที่ได้ใช้จ่ายเงินภาษีอากรในการบริหารงานประเทศและผลสุดท้ายประชาชนได้รับความพึงพอใจ

อุทัย หิรัญโต (2525 : 123) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในทางราชการหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่มวลมนุษย (human satisfaction and benefit produced) และยังต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคมด้วย โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2526 : 198) นิยามว่าประสิทธิภาพหมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่ได้เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนเองสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2531 : 86) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานจะเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้บริหารที่เชี่ยวชาญจะเลือกการบริการที่เหมาะสมกับองค์การของตน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากความหมายที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง ใช้เวลาน้อยที่สุด และสามารถประหยัดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้มากที่สุด เช่น ใช้แรงงานคนน้อย ประหยัดงบประมาณการใช้จ่าย และใช้ต้นทุนวัตถุดิบต่ำ

ความสำเร็จหรือความเจริญก้าวหน้าในการพัฒนาขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพนั้นสามารถแบ่งได้ 4 องค์ประกอบ คือ ด้านบุคคล ผลิตผล การปฏิบัติงาน และลักษณะขององค์การ มีสาระสำคัญดังนี้

1) ประสิทธิภาพด้านบุคคล จะให้ความสำคัญกับ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมใดๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการ และเกิดการประหยัดหรือลดการสูญเสียทรัพยากรในการดำเนินการ โดยพิจารณาที่ศักยภาพของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นหลัก ดังนั้นลักษณะของบุคคลที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญ ดังนี้

1.1 มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เหมาะสมกับภารกิจที่กระทำ ทั้งทางด้านเทคโนโลยีหรือศาสตร์ต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการพัฒนาภารกิจที่รับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุด และดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

1.2 มีความคิด ทักษะที่ดี คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล คิดวิเคราะห์แก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 มีสภาพจิตใจสมบูรณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม เช่น ขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม รับผิดชอบ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน จงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

1.4 มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

1.5 มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้ประสานความร่วมมือ สามารถปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้อื่นได้ดีในทุกระดับ

2) ประสิทธิภาพด้านผลผลิต จะพิจารณาจากหลายลักษณะ คือ ปริมาณและคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้บริโภครวม ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือลักษณะของประสิทธิผล ประสิทธิภาพของผลผลิตได้ ทั้งนี้เพราะการผลิตสินค้าหรือบริการใดๆ องค์กรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับลูกค้า ดังคำกล่าวที่ว่า “ลูกค้าคือพระเจ้า” ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ลักษณะของผลผลิตที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญ ดังนี้

2.1 ผลผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำแต่มีคุณภาพสูง

2.2 ผลผลิตมีราคาไม่แพง เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคแต่ละระดับ และผู้บริโภคพึงพอใจ

2.3 ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ถูกต้องตามกฎหมายไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

2.4 ผลผลิตที่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้มาก

3) ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน จะพิจารณาจากรูปแบบ กระบวนการ เทคนิค หรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำมาซึ่งผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทั้งนี้บุคคลแต่ละคนแม้ปฏิบัติงานเดียวกัน แต่ก็อาจมีวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ รูปแบบวิธีคิด ดังนั้น ลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

3.1 ใช้ระยะเวลาน้อยในการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผล

3.2 เกิดการสูญเสียทรัพยากรต่างๆในขณะปฏิบัติภารกิจน้อย หรือไม่มีการสูญเสีย เช่น ประหยัดงบประมาณในการดำเนินงาน ประหยัดแรงงาน หรือพลังงานที่ใช้ไปในการดำเนินงานตามภารกิจ ประหยัดวัตถุดิบ การสูญเสียโดยไม่จำเป็น

3.3 กระบวนการปฏิบัติงานไม่ซับซ้อน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ง่ายต่อการติดตามควบคุม และตรวจตอบผลสำเร็จ

3.4 กระบวนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจนในการดำเนินงาน โดยอาจมีคำแนะนำหรือคู่มือปฏิบัติงานประกอบเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน

4) ประสิทธิภาพด้านลักษณะขององค์กร จะให้ความสำคัญกับผลสำเร็จขององค์กรโดยรวม ซึ่งเกิดขึ้นจากความสำเร็จในการพัฒนาหรือบริหารจัดการในส่วนต่างๆประกอบกัน ดังนั้น ลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญ ดังนี้

4.1 องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีขวัญกำลังใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

4.2 องค์กรมีผลผลิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และได้รับการยอมรับจากสังคม

4.3 องค์กรมีกำไร ผลประโยชน์ ตลอดจนส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

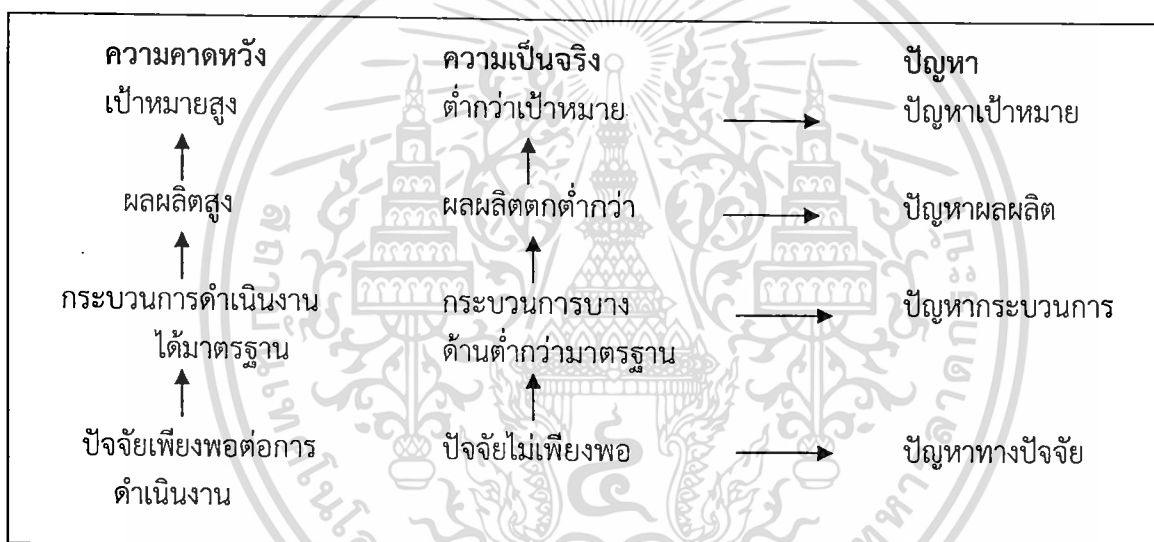
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 องค์การมีนโยบายที่ยืดหยุ่น สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

4.5 องค์การมีผู้บริหาร หรือผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ รวมทั้งทักษะต่างๆในการบริหาร ที่สามารถนำองค์การไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และผ่านพ้นวิกฤติ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ไปได้ด้วยดี

4.6 องค์การมีบรรยากาศวัฒนธรรมองค์การที่ดี เกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์การในด้านต่างๆ เช่น ความร่วมมือกันทำงาน ความผูกพันของบุคลากร ความขัดแย้งต่างๆ สามารถคลี่คลายอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์สวยงาม สะอาด ปลอดภัย เป็นต้น

การพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ต้องพัฒนาในหลายส่วนประกอบกัน ถ้าเกิดปัญหาในส่วนใดส่วนหนึ่งก็จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การโดยรวม เพราะองค์การ คือ ความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของแต่ละส่วน สมใจ ลักษณะ (2542 : 195-197) ได้อธิบายรูปแบบการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพไว้ ดังนี้



ภาพที่ 2.13 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพ

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารหาแนวทางในการป้องกันไว้ก่อนล่วงหน้าได้ ก็จะเป็นผลดีต่อระดับความสำเร็จ การบรรลุถึง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ

การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ประเด็นสำคัญคือ การแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ดังที่ สมใจ ลักษณะ (2542 : 199-200) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงและพัฒนา องค์การ ใช้รูปแบบการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

#### 1. ขั้นวิเคราะห์ปัญหา

ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน กำหนดเครื่องชี้วัดความรุนแรงของปัญหา ให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ทุกระดับได้ตระหนักในความสำคัญของปัญหา เกิดความต้องการจะช่วยเหลือกันแก้ปัญหา

#### 2. ขั้นศึกษาสาเหตุของปัญหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้เกี่ยวข้องช่วยกันศึกษาสาเหตุต่างๆ ที่นำมาซึ่งปัญหา จุดเน้นของสาเหตุของปัญหา ควรให้ความสนใจต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และให้ความสนใจต่อปัจจัยที่มีในองค์กร โดยช่วยกันระบุลักษณะกระบวนการและปัจจัยที่บกพร่องไม่น่าพอใจ

### 3. ค้นหาแนวทางแก้ปัญห

เป็นขั้นที่ผู้เกี่ยวข้อง ที่ปรึกษา หรือผู้ประสานการเปลี่ยนแปลง จะศึกษาแนวทางเลือกต่างๆ ที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในแต่ละสาเหตุของปัญหาที่ระบุในขั้นที่แล้วร่วมกัน

### 4. เลือกแนวทางที่เหมาะสมนำมาใช้แก้ปัญห

เป็นขั้นนำแนวทางที่น่าจะแก้ปัญหได้ดีที่สุด นำมาพัฒนาเป็นระบบวางแผนการสร้างความเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ โดยใช้วิธีใหม่ ๆ

### 5. ขั้นปฏิบัติการแก้ปัญห

เป็นการนำแผนในขั้นที่แล้วนำมาสู่การปฏิบัติผ่านทางผู้ประสานงานเปลี่ยนแปลง อาจมีกิจกรรมเสริม เช่น การอบรมบุคลากร การออกแบบนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ๆ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การมอบงานทดลองปฏิบัติ

### 6. ขั้นติดตามประเมินผล

เป็นขั้นติดตามประเมินทั้งในระหว่างการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงแก้ไขกระบวนการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การให้ตรงทาง และลดความบกพร่องก่อนที่จะจบกระบวนการปฏิบัติ และเมื่อใช้เวลาทดลองปฏิบัติแบบใหม่ๆ ไปจนครบถ้วนก่อนระยะเวลาที่กำหนดก็ประเมินผลรวมเพื่อพิจารณาว่าปัญหาที่ระบุไว้ ได้รับการแก้ไขเพียงใด

### 7. ขั้นคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง

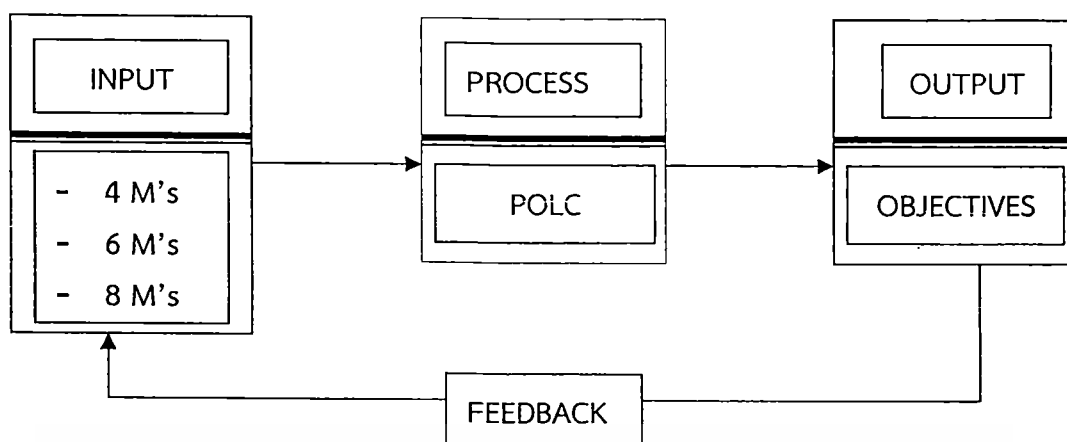
เป็นขั้นที่นำกระบวนการที่ประเมินแล้ว พบว่าได้แก้ปัญหได้จากขั้นที่ 6 นำมาเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ต่อเนื่องในองค์กรต่อไป

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการแก้ปัญห ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา การศึกษาสาเหตุของปัญหา หาแนวทางแก้ปัญห เลือกแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญห ปฏิบัติการแก้ปัญห ติดตามประเมินผล และคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากการแก้ปัญห

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงระบบ

ผู้วิจัยใช้แนวคิดในการบริหารเชิงระบบผนวกกับหลักการบริหารตามหน้าที่ ดังนี้

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นแนวคิดการจัดการซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ระบบประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการในการจัดการ (Process) ผลผลิต (Product) การป้อนกลับ (Feedback) ส่วนการบริหาร คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารคือการวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) การควบคุม (Controlling) สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภูมิดังนี้ (ตุลา มหาสุธานนท์. 2545 : 55-72)



ภาพที่ 2.14 แสดงกระบวนการบริหารเชิงระบบ

อินพุต คือ ทรัพยากรการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) และวิธีการ / จัดการ ( Method / Management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และ การตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale ) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ( Globalization ) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใคร่ไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่ม ข้อมูลข่าวสาร ( Message ) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8 M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดทราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

กระบวนการ คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำ ในปัจจุบันยึดถือหน้าที่ 4 ประการได้แก่ POLC การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และ การควบคุม

ผลผลิต คือ เป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ ที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์การที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร ( Non - profit ) หรืออาจแบ่งเป็นองค์การที่วัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า กับองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ได้

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน ผู้วิจัยได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำ

เกียรติกำจร กุศล (2543: บทคัดย่อ) ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของ องค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ วิเคราะห์และเปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ขององค์ประกอบที่มี อิทธิพลต่อภาวะ ความเป็นผู้นำ ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ 1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำ ของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่ พัฒนาขึ้นมา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ จากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ ในเกณฑ์ดี โดยรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณ ลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี 2. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของ คณบดีมี 4 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้าน ภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ และด้านพฤติกรรมความเป็น ผู้นำของคณบดี

ทัศนีย์ จุลอดุง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของหัวหน้าหอ ผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พยาบาลประจำการใน โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด 6 แห่ง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ตัวประกอบภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีทั้งหมด 7 ตัวประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง 3) การเป็นผู้นำนวัตกรรมคุณภาพและเทคโนโลยี สารสนเทศ 4) คุณลักษณะทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่าง 5) การมีพลัง และแรงขับในตน 6) สนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาผู้ตาม 7) การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานการพยาบาล

Klara and Rickard (2006: 42 – 59) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการระบบคุณภาพ แบบยั่งยืน: การได้รับรางวัลคุณภาพของประเทศสวีเดนเป็นครั้งที่ 2 ทำได้อย่างไร จุดมุ่งหมายของ การศึกษาค้นคว้า นี้ คือ การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการระบบคุณภาพแบบยั่งยืนของบริษัทในประเทศ สวีเดน จากผลการ วิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมีแรงขับเคลื่อนที่เข้มแข็งในการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยนำระบบการจัดการคุณภาพมาใช้เป็นแนวทาง อีกทั้งคำนึงพื้นฐาน 5 ประการที่ถูกนำมาปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการระบบคุณภาพเป็นไปอย่างยั่งยืน คือ เน้นภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร กระบวนการจัดการและการควบคุม ให้ความสำคัญกับลูกค้า และการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### 2. การวางแผนกลยุทธ์

วิมลทิพย์ ทองระอา (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา : การเคหะแห่งชาติ ผลการศึกษาโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน แสดงให้เห็นว่า การเคหะ แห่งชาติมีการใช้ ประโยชน์จากสินทรัพย์เพื่อให้เกิดรายได้และสภาพคล่องของกิจการอยู่ในระดับพอใช้ สำหรับ ความสามารถในการทำกำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง รายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายโดยรวม เนื่องจากการขาดความคล่องตัวในการจัดการหนี้ค้างชำระและมีดอกเบี้ยจ่ายจากการออกพันธบัตรที่ เพิ่มขึ้น ดังนั้น การเคหะแห่งชาติ จึงควรกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาทางการเงิน 2 แนวทาง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คือ แนวทางที่ 1 การแปลงสินทรัพย์ให้เป็นเงินสด และหารายได้เพิ่มเพื่อลดภาระหนี้ แนวทางที่ 2 การลดรายจ่ายเพื่อลดภาระทางการเงิน ผลการศึกษาโดยใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติ คือ กลยุทธ์การเจาะตลาด โดยเน้นกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและรายได้ปานกลางในเขตเมืองที่ยังขาดแคลตที่อยู่อาศัยเป็นจำนวนมาก และกลยุทธ์การร่วมลงทุนเพื่อประสานงานกับภาคเอกชน ในการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทั้งนี้ การเคหะแห่งชาติ ควรมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เป็นที่ไปตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ในแต่ละช่วงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย แต่ประการที่สำคัญที่สุด การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องตาม วิสัยทัศน์(Vision) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรที่กำหนดไว้

ณัฐชนก อิศรีทอง (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ของคณะสาธารณสุขศาสตร์ ตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะเวลาที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) พบว่า ด้านการบริหารงาน โดยมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมจุดแข็งของกลยุทธ์คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำและกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของงาน โดยการดำเนินการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษาของคณะฯ ภาควิชาสามารถบริหารงบประมาณ พัฒนาหลักสูตรของภาควิชาอย่างอิสระ บุคลากรทุกฝ่ายของคณะฯ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จุดอ่อนของกลยุทธ์ คือ บุคลากรไม่ได้รับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยเฉพาะด้านกำหนดนโยบาย ข้อจำกัดของกลยุทธ์คือ กฎ ระเบียบของระบบราชการไม่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม โอกาสของกลยุทธ์ คือ คณะได้นำระบบประกันคุณภาพการศึกษามาใช้ อย่างจริงจังทำให้การบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและชุมชนสามารถตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของคณะฯ ได้ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการยกระดับมาตรฐานการศึกษา จุดแข็งของกลยุทธ์ คือ คณะฯ มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้นิสิตสามารถทำงานในพื้นที่ได้คิดเป็นร้อยละเก้าสิบ จุดอ่อนของกลยุทธ์ คือ กระบวนการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรยังไม่เปิดโอกาสให้ชุมชนผู้ใช้บัณฑิตได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ ในการสร้างพัฒนาหลักสูตรใหม่ ผู้บริหารยังขาดความรู้ ประสบการณ์เฉพาะเรื่องในสาขานั้นๆ ทำให้มาตรการรูปแบบที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์ในการพัฒนาหลักสูตรได้ ข้อจำกัดของกลยุทธ์ คือ งบประมาณที่ได้รับมีข้อจำกัด ขาดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญจากภายในและภายนอกคณะฯ ที่จะมาช่วยในการพัฒนาหลักสูตรทำให้เป็นไปค่อนข้างล่าช้า คณะฯ มีการจัดการเรียนการสอนที่ก่อให้เกิดคุณ ภาวะทางปัญญา อารมณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ด้านส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ ด้านพัฒนา องค์ความรู้ด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมโดยเน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองท้องถิ่น จุดแข็งของ กลยุทธ์ คือ คณะฯ ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีพืชสมุนไพรที่เอื้อต่อการสร้างองค์ความรู้จากภูมิ ปัญญาท้องถิ่น การวิจัยด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม จุดอ่อนของกลยุทธ์ คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน ขาดการทำงานเป็นทีม ประชาชนในท้องถิ่นไม่สนใจที่จะศึกษาในเรื่องดังกล่าว โอกาสของกลยุทธ์คือ เป็นระยะเริ่มต้นของคณะฯ มีโอกาสดำเนินการเป็นไปได้อย่าง

### 3. การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บัณฑิต ทรัพย์กมล (2544:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานอุตสาหกรรมเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของประชากรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรประกอบด้วย การจิต สวัสดิการ การเลื่อนเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตำแหน่งอย่างยุติธรรม การให้เงินเดือนที่เหมาะสม การส่งเสริมด้านการฝึกอบรม ให้แก่พนักงาน ภาพรวมอยู่ที่ระดับมากที่สุด สำหรับทัศนคติต่อความรับผิดชอบทางสังคมภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การซื้อสัตย์ต่อผู้บริโภค การไม่จ้างแรงงานผิดกฎหมาย การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า มีนโยบายด้านการส่งเสริม, การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมากที่สุดในทางตรงกันข้ามองค์กรไม่มีนโยบายด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากในส่วนของกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่าองค์กรจัดให้มีกิจกรรมในการผลิตสินค้าที่ดีและมีคุณภาพมาก ในทางกลับกันองค์กรที่ไม่จัดกิจกรรมด้านการส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับปัจจัยจูงใจในการจัดการประกอบไปด้วย การใช้จริยธรรมในการบริหารงาน การตระหนักถึงจรรยาบรรณขององค์กรและการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับแนวโน้มในการจัดกิจกรรมในอนาคต ในระยะใกล้คือ ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - 2546 พบว่าองค์กรคิดว่าจะจัดกิจกรรมในด้านการผลิตสินค้าที่ดีและบริการที่มี คุณภาพมากที่สุด รองลงมาคือการรักษาสภาพแวดล้อม และการบริจาคเงินหรือสิ่งของในงาน สาธารณกุศล ซึ่งจะมีการจัดกิจกรรมดังกล่าวต่อเนื่องไปในระยะใกล้ด้วย คือ ช่วงปี พ.ศ. 2547 ขึ้นไป ข้อเสนอแนะจากการศึกษา รัฐบาลมีส่วนร่วมเข้ามาเกี่ยวข้องในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้กับ องค์กรที่มี การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้ประชาชนได้รับรู้ รวมทั้งสนับสนุนหลักการบรรษัทภิบาลให้ ขยายไปยังองค์กรอื่นๆ เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและชุมชนมาก ที่สุด และควรมี การศึกษาขยายผลในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมไปยังภูมิภาคต่าง ๆ

#### 4. ระบบสารสนเทศ

สุณิสรา ศิลปศร (2543:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ บริหารงาน: ศึกษากรณีสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยเอกสารและสัมภาษณ์ พบว่า การนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานของสถาบันฯ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม โดยมีการนำคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Office มาใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับสูง และพบว่า ปัจจัยสำคัญในการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ คือ ปัจจัยในเรื่องข้อมูล การติดต่อประสานงาน และความต้องการของหน่วยงาน ส่วน ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ ปัญหาในด้านความสามารถของบุคลากร ส่วนผลการวิจัยเชิงสำรวจ พบว่า 1) ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในหน่วยงาน อยู่ในระดับสูง 2) การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงานของสถาบันฯ อยู่ในระดับปานกลาง 3) การนำโปรแกรม สำเร็จรูปมาใช้ตามลักษณะงานของสถาบันฯ อยู่ในระดับปานกลาง 4) ปัญหาและอุปสรรค คือ ปัจจัย ด้านข้อมูล ลักษณะงาน เป็นต้น ส่วนข้อเสนอแนะแนวทางในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ บริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็น 3 ประการ ดังนี้ (1) ด้านบุคลากร ควรให้ความสำคัญต่อ การอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) ด้านการบริหารงาน ควรมี การวางแผน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปในทิศทางเดียวกัน และ (3) ด้านอุปกรณ์และ งบประมาณควรจัดตั้ง งบประมาณทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอ

สิทธิพงษ์ อรัญวุฒิกุล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ความสำเร็จในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความสำเร็จ ในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสารสนเทศโดยรวมอยู่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในระดับมาก ส่วนในรายด้าน ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งานระบบสารสนเทศพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นมาก ในด้านความเพียงพอต่อการใช้งานพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นปานกลาง ในด้านความเพียงพอของการฝึกอบรมพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นปานกลาง ในด้านความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบสารสนเทศพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นมากและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาของพนักงานที่มีต่อระบบสารสนเทศ พบว่า การเรียกดูข้อมูลจาก Internet มีความล่าช้าและคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานมีประสิทธิภาพต่ำ โดยข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนา ระบบสารสนเทศ ได้แก่ ความเหมาะสมในการจัดสรรคอมพิวเตอร์เพื่อใช้งานตามหน่วยงานและ พื้นที่ในการใช้งาน E-mail เพื่อรองรับระบบงานที่เพิ่มขึ้นจากการขยายกำลังการผลิต ฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ ควรพิจารณาให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน โดยเฉพาะ ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ระบบสารสนเทศ ความเพียงพอต่อการใช้งาน ความเพียงพอต่อการฝึกอบรม ความทันสมัยของระบบสารสนเทศ โดยให้มีประสิทธิภาพการ ทำงานของระบบที่ดีกว่าเดิม และให้มีการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ต่อระบบสารสนเทศใหม่ เพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนา ความรู้ความสามารถของพนักงาน

#### 5. การพัฒนาบุคลากร

จิราธิราช คีรีวานานนท์ (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน): กรณีศึกษาฝ่ายโทรศัพท์นครหลวงที่ 3 ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างในฝ่ายโทรศัพท์นครหลวงที่ 3 มีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในปัจจุบันทั้ง 8 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) ด้านความมั่นคงในงาน 2) ด้านสวัสดิการ 3) ด้านลักษณะงาน 4) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 5) ด้านความรับผิดชอบ 6) ด้านสัมพันธภาพและนโยบาย 7) ด้านค่าตอบแทน 8) ด้าน ความก้าวหน้า เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับชั้น/ ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกัน จะมีระดับความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน และมีข้อเสนอแนะควรปรับปรุงด้านความก้าวหน้า ค่าตอบแทน และส่งเสริม การจัดกิจกรรมของพนักงาน

เจริญ ถานะภิรมย์ (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของคณงานก่อสร้าง บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่าความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของคณงานก่อสร้าง บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านความรู้ ทักษะ การศึกษา การสับเปลี่ยนโยกย้ายงาน และการฝึกอบรม คณงานมี ความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพด้าน คุณลักษณะในงาน คณงานมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล กับความต้องการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพของคณงานก่อสร้าง บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าคณงานก่อสร้าง ที่มี ระดับการศึกษา ลักษณะงานที่ปฏิบัติงาน และค่าจ้างต่อวันแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน ส่วนคณงานก่อสร้างที่มีเพศ และอายุ แตกต่างกัน มีความต้องการ พัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกัน

ปิยะ ศกุนตนาค (2543:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน เอกชนระดับประถมศึกษา ในกรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการปฏิบัติงานใน 6 ด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความพึงพอใจในระดับมากไปหาน้อยมีดังนี้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านธุรการและการเงิน ด้านอาคารสถานที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และ ด้านกิจการนักเรียนและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ พบว่าครูมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดในเรื่อง โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การที่ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถในการจัดกิจกรรม การทำงานร่วมกับบุคลากรผู้อื่นในโรงเรียน การให้บริการของฝ่ายธุรการมีความเสมอภาค การที่โรงเรียนได้ร่วมกิจกรรมของชุมชน และโรงเรียนได้จัดให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ปกครองชุมชน และองค์กร

สมศักดิ์ ทองสมนึก (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) มาตรฐานคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 3) การวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผล ต่อมาตรฐานคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี พบว่า องค์ประกอบคุณภาพชีวิตด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ด้านจังหวะของชีวิตโดยส่วนรวม ด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร และด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพนักเรียนโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ปัญญาพร พิพัฒน์วงศ์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษา ตามเกณฑ์การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของเอ็ดการ์ ฮิวส์และโทมัส คัมมิงส์ รวม 8 ด้านคือ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและอย่างเพียงพอ ด้านสิ่งแวดล้อมถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ด้านโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเจริญเติบโตและมั่นคง ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับทางสังคม ด้านความมีระเบียบกฎเกณฑ์และ ความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับสังคมในชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัศึกษามีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในแต่ละด้านตามเกณฑ์การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า ข้าราชการครูมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานด้านโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน กับด้านการมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับทางสังคมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในตำแหน่งผู้บริหาร กับผู้ปฏิบัติการสอน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานทั้งโดยส่วนรวมและแต่ละรายด้านแตกต่างกัน โดยข้าราชการครูในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานสูงกว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในตำแหน่งผู้ปฏิบัติการสอน

## 6. การบริหารกระบวนการ

จินตนา กฤทธิศิลป์ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การดำเนินงานด้านการบริหาร เพื่อการรับรองมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการดำเนินงานด้านการบริหารของ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีการดำเนินงานในระดับมาก 8 ด้าน และระดับปานกลาง 2 ด้าน 3) เมื่อพิจารณาจำแนกตามกลุ่มโรงเรียน พบว่าการดำเนินงานใน โรงเรียนกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ไม่แตกต่างกัน และอยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับโรงเรียนกลุ่มที่ 3 มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง แตกต่าง จาก 2 กลุ่มแรก อย่างมีนัยสำคัญ

ปรียา ชูโชติ (2544 : บทคัดย่อ) ได้การศึกษาสภาพการดำเนินงานตามนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มัธยมศึกษา กลุ่มที่ 7 สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่าการดำเนินงานในด้านการควบคุมคุณภาพการศึกษามีระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ เรียงตามลำดับ คือ ด้านการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ การศึกษา มาตรฐานการศึกษา ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา และด้านการประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษา ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 7 สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่ามีปัญหาในด้านความพร้อมของบุคลากรเป็นสำคัญ

## 7. การมีส่วนร่วม

พรทิพย์ รักบุรี (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ด้านการตั้งใจที่จะร่วมพัฒนา และด้านการร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการตั้งใจที่จะร่วมพัฒนา ได้แก่สถานภาพสมรส และอายุงาน 3) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ด้านการร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร ได้แก่ สถานภาพสมรส และตำแหน่งงาน 4) ปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ด้านการตั้งใจที่จะร่วมพัฒนา ได้แก่ ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา 5) ปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ด้านการร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กร ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา

พรนิภา โรจน์วิลาวัลย์ (2544:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของสถานประกอบการในการจัดการอาชีวศึกษาของสถานศึกษากลุ่มภาคกลาง สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผน พบว่า สถานประกอบการควรมีส่วนร่วมวางแผน ข้อมูล การผลิตนักเรียน นักศึกษา สาขาวิชาชีพต่างๆ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมด้านวิชาชีพเพิ่มเติม ตลอดจนให้ความร่วมมือในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานฝีมือแรงงาน การฝึกงาน การวิจัย และการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการเรียนการสอน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน พบว่า สถานประกอบการควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร กำหนดมาตรฐานวิชาชีพของหลักสูตรและประเมินหลักสูตร มีส่วนร่วมจัดการเรียนการสอนโดยการสนับสนุนบุคลากรเป็นวิทยากรหรืออาจารย์พิเศษ รวมถึงสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย และมีส่วนร่วมประกันคุณภาพโดยการควบคุมคุณภาพ ตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล พบว่า สถานประกอบการควรมีส่วนร่วมใน การจัดทำเกณฑ์การประเมินผล ผู้เรียนด้านความรู้ ทักษะ เจตคติต่ออาชีพ และทดสอบ ฝีมือด้านทักษะของผู้ที่สำเร็จการศึกษา ปัญหาในการมีส่วนร่วม พบว่า สถานประกอบการไม่ให้ความสำคัญเพราะถือเป็น ภาระเพิ่มและขาดแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และขาดการประสาน ระหว่างสถานประกอบการและสถานศึกษา ส่วนข้อเสนอแนะในการมีส่วนร่วม พบว่า ควรมีการเสริมสร้างความเข้าใจและควรประสานงานระหว่าง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานประกอบการและสถานศึกษา รัฐควรมีกฎหมายให้สถานประกอบการเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ และควรมีการลดหย่อนภาษีให้

## 8. ผลการดำเนินงาน

ประเวศ แจ่มประดิษฐ์ (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการบริหารงานตาม มาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานตามมาตรฐาน การบริหาร โรงเรียน 5 มาตรฐาน ได้แก่ 1) การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน 2) การสนับสนุนบุคลากรให้ เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา 3) การจัดกิจกรรมเพื่อ สนับสนุนการเรียนการสอน 4) การประสานความ ร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ เพื่อพัฒนา โรงเรียน 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีดังนี้ 1. ประสิทธิภาพการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็น ของบุคลากรใน โรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1, 2, 3 และระดับปานกลาง 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 4

จิรเดช หาธะณี (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารเวลาในการดำเนินงานตาม มาตรฐานการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขต การศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเวลาในการดำเนินงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน 5 มาตรฐาน ได้แก่ 1) การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน 2) การสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนา 3) การจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน 4) การประสานความร่วมมือจากฝ่าย ต่างๆ เพื่อ พัฒนาโรงเรียน และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจัดสรร เวลาโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ในการดำเนินงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนมาตรฐานที่ 3 มากที่สุดใน ภาพรวมผู้บริหารโรงเรียน บริหารเวลาในการดำเนินงานในระดับมาก 3 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 2,3 และ 5 ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนบริหารเวลาในการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารเวลา และตาม เทคนิคการบริหารเวลาเป็นส่วนใหญ่

สดศรี สุขสิงห์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การประเมินมาตรฐานการจัดการศึกษา โรงเรียนกีฬา จังหวัดนครสวรรค์ ปีการศึกษา 2544 ผลการวิเคราะห์พบว่า จุดแข็งคือ ผู้เรียนมีน้ำใจ นักกีฬา และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของนักกีฬา มีการส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ทำงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบ และครุมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู แต่มีจุดอ่อนคือ ขาดการปฏิบัติตามหลักธรรม เบื้องต้นของศาสนา การประเมินค่าข้อมูล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ถึง เป้าหมายและความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ยังมีไม่มากพอ โรงเรียนยังขาดการนำภูมิปัญญา ท้องถิ่นเทคโนโลยีและสื่อที่ เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นโรงเรียนจะต้องมีแนวทางปรับปรุงมาตรฐาน เพื่อกระตุ้นและชี้นำวิธีการ ที่หลากหลายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการกีฬา โรงเรียนต้องนำ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีและสื่อที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ และผู้บริหารต้องปรับปรุงการบริหาร จัดการ อย่างมีคุณภาพตลอดจนจัดหาครูให้ครบตามเกณฑ์และมีความเพียงพอในการจัดการศึกษา

จักรา นันทวิสุทธิ (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ มาตรฐาน คุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ผลการ วิเคราะห์พบว่า 1) การปฏิบัติในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและแยกพิจารณาในแต่ละด้าน 2) มาตรฐานคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับมาก 3) การ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหารงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 5 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง 4) การบริหารงานวิชาการส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5

พงษ์ศักดิ์ ทาแก้ว (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อมาตรฐานการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านงานหลักสูตรพิเศษ ด้านงานหลักสูตรและการสอน ด้านงานสื่อการเรียนการสอน ด้านงานวัดผลและประเมินผล ด้านงานห้องสมุด ด้านงานอาชีวศึกษา ระบบทวิภาคี และโดยรวมสูงกว่าครู-อาจารย์

## 10. การบริหารงานองค์การคุณภาพ

สุตีพร ฉันท์เฉลิมพงศ์(2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บัลด์ดริจ (MBNQA) : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีปทุม ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยศรีปทุม มีผลทำให้คนทำงานด้วยใจมากกว่าหน้าที่ ในระยะยาว TQM จะช่วยลดต้นทุนได้ ทำให้บุคลากรมีวินัย เป็นต้น ในภาพรวมทุกด้านผู้บริหารมีความคิด เห็นสอดคล้องกันทุกรายข้อความ โดยความคิดเห็นดังกล่าว มีระดับความสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากจนถึงมากที่สุด

Winn and Cameron (1998:491) ได้ศึกษาคุณภาพแห่งองค์กร การศึกษากรอบดำเนินงานคุณภาพแห่งชาติ ของ Malcolm Baldrige ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาทำให้ทราบว่าคุณภาพหลักของความสัมพัทธ์อยู่ที่มิติของระบบ จะส่งผลต่อการวางแผนยุทธศาสตร์คุณภาพ ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์คุณภาพก็ส่งผลต่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารกระบวนการคุณภาพ ลำดับขั้นความสัมพัทธ์เหล่านี้มีความสอดคล้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการยอมรับกันทั่วไป และตามหลักเหตุผลของรูปแบบการแก้ปัญหา (March and Simon. 1958:174) ซึ่งให้ข้อเสนอแนะว่าการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อสนเทศควรดำเนินการก่อนการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งต่อมาจะนำมาใช้ในการออกแบบระบบแหล่งทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการขององค์กรเพื่อสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ และยังพบว่า การให้ความสำคัญกับลูกค้าส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อมิติระบบ 2 ประการ คือ การวางแผนยุทธศาสตร์คุณภาพ และการบริหารจัดการกระบวนการคุณภาพ หมายถึง การได้มีแผนยุทธศาสตร์คุณภาพเพื่อให้ความสำคัญกับลูกค้าและการบริการลูกค้าพร้อมกันกับกระบวนการและกรรมวิธีที่จำเป็นเพื่อทำให้แผนที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าสามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ผลที่ได้มีความสอดคล้องกับการวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า แสดงให้เห็นว่า องค์กรบริการที่เน้นการวางแผนและกระบวนการดำเนินงานต่อการบริการลูกค้าล้วนเป็นคุณภาพที่ควรมีมาก่อนการดำเนินการที่มีคุณภาพ ( Huff. 1994:186) ประการอื่น ๆ ของมิติผลผลิต คือ ผลการปฏิบัติงาน ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการกระบวนการคุณภาพนี้ให้ข้อเสนอแนะว่าผลผลิตที่ต้องการขององค์กร เช่น ประสิทธิภาพ การบรรลุเป้าหมาย อัตราความผิดพลาดที่ต่ำ การพัฒนา ล้วนได้รับกระทบจากการมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์พร้อมกันกับกระบวนการและกรรมวิธีปฏิบัติการขององค์กรควบคู่กันไป ระบบที่เพียงพอเหมาะสมสามารถ คัดสรร ให้รางวัล และพัฒนาสมาชิกทุกคนขององค์กร (เช่น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ขึ้นด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทรัพยากรมนุษย์) และการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่สำคัญและกระบวนการจัดการในองค์กรล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน

ศุภลักษณ์ เศษธะพานิช (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านหลักการ ด้านองค์ประกอบ และด้านขั้นตอนและวิธีดำเนินงาน ด้านหลักการ มี 3 ข้อ คือ 1) มุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและชุมชน 2) เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกันจรรโลงคุณภาพของโรงเรียน ด้านองค์ประกอบ มี 3 ส่วน คือ 1) ตัวผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยภาวะผู้นำของผู้รับใบอนุญาตผู้จัดการและครูใหญ่ 2) ระบบ ประกอบด้วย สารสนเทศและการวิเคราะห์กลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติงาน การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารกระบวนการ 3) เป้าหมาย ประกอบด้วย ผลงานของโรงเรียนโดยเน้นในเรื่อง คุณภาพของนักเรียน และความพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านขั้นตอนและวิธีดำเนินงาน มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการดำเนินงานและการวางแผน 2) การดำเนินงานตามแผน 3) การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การสรุปผลการดำเนินงาน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 5 มีความคิด เห็นว่ารูปแบบที่นำเสนอส่วนใหญ่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ถึงมากที่สุด ยกเว้นการทำงานแบบข้ามสายงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ศุภลักษณ์ เศษธะพานิช (2544: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการนำรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านหลักการ ด้านองค์ประกอบ และด้านขั้นตอนและวิธีดำเนินงาน

ด้านหลักการมี 3 ข้อ คือ มุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและชุมชน เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบรวมทั้งร่วมมือกันจรรโลงคุณภาพของโรงเรียน

ด้านองค์ประกอบ มี 3 ส่วน คือ ตัวผลิตภัณฑ์ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำของผู้รับใบอนุญาตผู้จัดการและครูใหญ่ ระบบซึ่ง ประกอบด้วยสารสนเทศและการวิเคราะห์ กลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติงาน การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารกระบวนการ และเป้าหมายซึ่งประกอบด้วยผลงานของโรงเรียน โดยเน้นในเรื่องคุณภาพของนักเรียน และความพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านขั้นตอนและวิธีดำเนินงาน มี 4 ขั้นตอน คือ การเตรียมดำเนินงานและการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน และ การสรุปผลการดำเนินงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 5 มีความคิดเห็นว่าการนำรูปแบบที่นำเสนอส่วนใหญ่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมากถึงมากที่สุด ยกเว้นการทำงานแบบข้ามสายงานระหว่างฝ่ายต่างๆในโรงเรียนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540: : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยผลการวิจัยสรุปว่า การนำรูปแบบ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาในกรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีความพร้อมและศักยภาพในการบริหารงานเพื่อปรับปรุงให้เป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ โดยอาศัยหลักการของ TQM และได้สรุปนำเสนอเป็นคู่มือการใช้กระบวนการในการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไว้ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจ TQM สร้างทีมนำร่องเป็นตัวอย่าง นิยาม สำรวจความต้องการ ผู้ใช้บริการสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ ระบบรางวัล กำหนดแผนการดำเนินการ จัดตั้งทีมย่อย สร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมย่อย และรายงานผลและกำหนดรางวัล

Howard. (1996:236-240) ทำงานวิจัยเกี่ยวกับการนำ TQM ไปประยุกต์ใช้ในงานกิจการนักเรียนโดยอาศัยรูปแบบของ MBNQA เป็นเกณฑ์ในการพัฒนา ซึ่งสรุปได้ว่ามีทั้งข้อดีและข้อเสียในการนำหลักการ TQM มาใช้ในกิจการนักเรียน อย่างไรก็ตามสามารถยืนยันได้ว่า TQM สร้างผลลัพธ์ที่มีค่าให้กับองค์กร การนำ TQM มาใช้มีทั้งที่ประสบผลสำเร็จหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ผู้นำต้องแสดงภาวะผู้นำอย่างแรงกล้าเพื่อจะทำให้ TQM ประสบผลสำเร็จ โดยเน้นที่ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการใช้เวลาและทรัพยากรทั้งหลาย

Chatchapas Fuinlong. (2000:Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “The Use of Quality Assurance Models in Thai Colleges and University” การวิจัยเป็นการตรวจสอบ การใช้รูปแบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ที่กำหนดโดยทบวงมหาวิทยาลัย เทียบกับการใช้รูปแบบการประกันอื่นๆ และแนวทางในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ สรุปได้ว่าวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในประเทศไทยใช้รูปแบบการประกันคุณภาพที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด มีเพียง 10 แห่งที่ใช้ระบบ ISO 9000 เพิ่มเติมในหน่วยงานย่อย มีเพียง 1 แห่งที่นำมาใช้ทั้งระบบและหน่วยงานย่อย มี 8 แห่งที่แสดงความสนใจในการนำรูปแบบการประกันคุณภาพ TQM มาใช้ เช่น กิจกรรม 5 ส. จากการวิจัยพบว่าการดำเนินการประกันคุณภาพของแต่ละสถาบันให้ความสำคัญใน 9 องค์ประกอบ ในระดับที่แตกต่างกัน งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์และความยากง่ายในการดำเนินการประกันคุณภาพตามรูปแบบ ของทบวงมหาวิทยาลัย และ ISO 9000 ยกเว้นรูปแบบ TQM ขอบเขตของการพัฒนาการประกันคุณภาพได้กล่าวรวมถึงโครงสร้างและกระบวนการ โครงสร้างของการตรวจสอบและสมาชิกของทีมการวัดผล และวัตถุประสงค์ของการวัดคุณภาพภายใน ข้อเสนอแนะของการวิจัยเสนอให้ทำการวิจัยต่อในกลุ่มประชากรที่มากขึ้น

Lafeur. (1996:362-367) ได้ทำ การวิจัยเรื่อง “The Impact of TQM on Higher Education Faculty in The Delivery of Academic Services : Perception of Worker Awareness, Morale, and Job Satisfaction.” วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยได้ตัดสินใจที่จะพัฒนานโยบาย การปฏิบัติงาน และกระบวนการที่จะเสนอบริการคุณภาพและสนับสนุนในการทำให้เกิดการร่วมมือ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้เป็นวัฒนธรรมของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในปัจจุบันนี้ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาได้นำทฤษฎีการจัดการคุณภาพมาใช้ โดยเน้นรูปแบบเดิมมิ่ง ในการเสนอการบริการคุณภาพ การสนับสนุนหน่วยงาน และพัฒนาการรับรู้ของพนักงาน กฎระเบียบและความพึงพอใจในการทำงาน การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะวัดผลผลิตของหน่วยงาน และการรับรู้ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่ใช้ระบบ TQM โดยมุ่งเน้นที่การดำเนินการที่สนับสนุนที่งานวิชาการใน 4 สถาบันอุดมศึกษาที่มีความแตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่าไม่มีความแตกต่างที่ชัดเจนในด้านของการรับรู้ของหน่วยงาน เกี่ยวกับความสามารถในการบริการและความพึงพอใจที่ได้รับจากหน่วยงานการบริการงานวิชาการ อย่างไรก็ตามใน 4 สถาบันนั้นพบว่า มีความแตกต่างที่ชัดเจน นั่นคือความสามารถของการบริการและความพึงพอใจในด้านรางวัลการสอน ไม่มีความแตกต่างด้านการรับรู้ของหน่วยงานในเรื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของการผลิต แต่พบว่ามี ความแตกต่างด้านการรับรู้ของหน่วยงานเกี่ยวกับการดำเนินการ TQM ให้ประสบความสำเร็จ

Fritz. (1993:229-237) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “A Quality Assessment Using The Baldrige Criteria : Non-Academic Service Units in a Large University (Nonacademic service units, TQM) ในปัจจุบันผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษากำลังมองหาแบบที่สามารถรักษาคุณภาพด้วยต้นทุนที่ต่ำ รูปแบบหนึ่งคือ TQM ซึ่งแพร่หลายมากในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมโดยเฉพาะรูปแบบ MBNQA ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวด นั่นคือ ภาวะผู้นำ สารสนเทศและการวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์ การใช้ทรัพยากรบุคคล การประกันคุณภาพของการบริการ ผลลัพธ์คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเกณฑ์นี้เป็นการวัดคุณภาพองค์กรเกี่ยวกับการปรับปรุงทั้งกระบวนการและผลผลิต จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้คือ การเปรียบเทียบการรับรู้ ความสำคัญ และผลของการรับรู้ของแต่ละบุคคลในหน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ เกี่ยวกับการเข้าใจเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เครื่องมือที่ใช้ถูกออกแบบเพื่อกำหนดถึงการรับรู้ส่วนบุคคล ความสำคัญและความแตกต่างในแต่ละหมวดของเกณฑ์ ผลการวิจัยพบว่า ทุกคนในทุกระดับของสถานศึกษามีความสนใจในการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการของหน่วยงานของตน โดยอาศัยเกณฑ์ของ MBNQA โอกาสที่สำคัญที่สุดในการปรับปรุงคุณภาพนั้นคือการใช้ทรัพยากรบุคคล พนักงานทุกคนต้องให้ความร่วมมือ โดยพนักงานผู้หญิงมีโอกาสในการปรับปรุงมากกว่าผู้ชาย

Miller. (1993:438-446) ได้ทำ การวิจัยเรื่อง “The Applicability of the MBNQA Criteria to Assessing the Quality of Student Affairs in Colleges and Universities.” การศึกษาเพื่อตรวจสอบว่าผู้นำด้านกิจการนักเรียนรับรู้ว่าเกณฑ์ใดของ MBNQA ที่ใช้ในการวัดคุณภาพของกิจการนักเรียน ผลการสำรวจเป็นการประเมินการประยุกต์ใช้เกณฑ์แต่ละหมวดของ MBNQA ซึ่งให้เห็นถึงเกณฑ์เพิ่มเติมและจุดอ่อน จุดแข็งของเกณฑ์ MBNQA ซึ่งได้รับการยอมรับในการนำมาใช้เพื่อการประเมินคุณภาพกิจการนักเรียนในสถาบันอุดมศึกษา เกณฑ์เพิ่มเติมที่สำคัญมี 2 เกณฑ์ คือ การประเมินผลลัพธ์ด้านงานวิชาการและด้านการพัฒนาของนักเรียน และคุณภาพการจัดการด้านการเงิน โดยผู้นำด้านกิจการนักเรียนเสนอแนะให้มีการเพิ่มทั้ง 2 เกณฑ์ไว้ใน 7 หมวดหลักของ MBNQA เกณฑ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญมากที่สุดในด้านคุณภาพ ในขณะที่เกณฑ์ด้านผลลัพธ์จัดว่ามีความสำคัญน้อยกว่าเกณฑ์อื่นๆ ภาษาและการให้คำจำกัดความในเกณฑ์ที่มีความซับซ้อน ความกังวลที่เกิดขึ้นเนื่องจากความสามารถในการวัดกระบวนการ และผลลัพธ์ของหน้าที่ด้านการศึกษารวมทั้งกฎของหน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่ามีความแตกต่างเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด โดยขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษาการแบ่งระดับใช้ แนวทางการบริหาร สถานศึกษาซึ่งมีขนาดใหญ่ที่สุดให้ความสำคัญด้านสารสนเทศ การใช้ทรัพยากรบุคคล การประกันคุณภาพ และผลลัพธ์ตามเกณฑ์ MBNQA อย่างมากและได้เสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปเกี่ยวกับเรื่องการตรวจสอบการนำเกณฑ์ของ MBNQA ไปใช้กับประชากรอื่นๆ และผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการบริหารงานแบบ TQM นั้นเริ่มพัฒนามาจากองค์กรทางด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม ต่อมาเริ่มมีการนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาโดยเฉพาะระดับอุดมศึกษา โดยได้มีการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้กับสถานศึกษาคือเกณฑ์ความเป็นเลิศด้านการศึกษารูปแบบ MBNQA ซึ่งพบว่ามีการนำเกณฑ์ความเป็นเลิศด้านการศึกษามาประยุกต์ใช้สำหรับสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทในประเทศต่างๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แต่ยังไม่มีการวิจัยใดที่กล่าวถึงเกณฑ์ความเป็นเลิศด้านการศึกษาสำหรับสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาในรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แบ่งวิธีดำเนินการวิจัย ออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

1.1 ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

1.2 ศึกษาสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน

2.1 ร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ

2.2 ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญ

2.3 ประเมินรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ในการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและศึกษาสภาพการ บริหารงานตามองค์ประกอบ องค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผู้วิจัยได้ ดำเนินการ ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 1204 คน จากทั้ง 5 วิทยาเขต

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล อีสาน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 291 คน โดยใช้เกณฑ์ตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970: 608 - 609) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามวิทยาเขต

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานจำแนกตามวิทยาเขต (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.2552: 28)

วิทยาเขต	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ศูนย์กลาง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	386	93
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์	165	40
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น	310	75
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์	167	40
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร	176	43
รวม	1204	291

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม(Questionnaire) เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้สอน ที่มีต่อองค์ประกอบของการบริหารองค์การคุณภาพ จำนวน 91 ข้อ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่งสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง อายุ คุณวุฒิทางการศึกษา และตำแหน่งทางวิชาการ

ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ใน 8 องค์ประกอบ จำนวน 91 ข้อ คือ

- 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 15 ข้อ
- 2) การวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 10 ข้อ
- 3) การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 11 ข้อ
- 4) ระบบสารสนเทศ จำนวน 10 ข้อ
- 5) การพัฒนาบุคลากร จำนวน 10 ข้อ
- 6) การบริหารกระบวนการ จำนวน 11 ข้อ
- 7) การบริหารแบบมีส่วนร่วม จำนวน 10 ข้อ
- 8) ผลการดำเนินงาน จำนวน 13 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการดำเนินการมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการดำเนินการมาก
- 3 หมายถึง มีการดำเนินการปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการดำเนินการน้อย
- 1 หมายถึง มีการดำเนินการน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า - ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและการหาคุณภาพของแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีขั้นตอนการสร้างและพัฒนาดังนี้

- 1) ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การคุณภาพ
- 2) ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวความคิด ให้ครอบคลุมทั้ง 9 องค์ประกอบ
- 3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมตรวจสอบความถูกต้องและความชัดเจนในตัวคำถามและภาษาที่ใช้
- 4) ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
- 5) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน แล้วนำมาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร (Index of Item – Variable Congruence: IVC) โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IVC) ของแบบสอบถามมีค่าอยู่ที่ 0.60-1.00
- 6) ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
- 7) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 30 คน นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาความเที่ยงตามวิธีของ Cronbach's Alpha Coefficient (Cronbach, 1970: 161) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.86
- 8) จัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีทั้ง 5 วิทยาเขต เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2) ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 291 ฉบับ พร้อมแนบหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล ถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีทั้ง 5 วิทยาเขต
- 3) ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 284 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.60 ผู้วิจัยตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมเพื่อตรวจสอบองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีนั้น ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

6.1 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติร้อยละ (Percentage)

6.2 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Measures) ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : 48)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษา เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ค่าไคสแควร์ (Chi - Square) เป็นค่าที่แสดงความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโครงสร้างขององค์ประกอบ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ควรมีค่าเข้าใกล้ 0 หรือค่า น้อยกว่า 2 โดยการคำนวณจาก

สูตร	$\chi^2 = F_{min} (n-1)$
เมื่อ	$\chi^2$ หมายถึง ค่าไคสแควร์
	$F_{min}$ หมายถึง ฟังก์ชันความกลมกลืนต่ำสุด
	$n$ หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI) เป็นดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโครงสร้างขององค์ประกอบ ควรมีค่าเข้าใกล้ 1.00

3) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI) เป็นดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม ที่อธิบายได้ด้วยโครงสร้างขององค์ประกอบ พิจารณาถึงขนาดขององศาความอิสระ จำนวนตัวแปร และขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเมื่อปรับแก้ ควรมีค่าเข้าใกล้ 1.00

4) ดัชนีค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนของเศษ (Root Mean Squared Residual : RMR) เป็นดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อนแสดงความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างขององค์ประกอบ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน โดยพิจารณาค่า Standardized Residual ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05

6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานใช้สถิติคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยการแปลความหมายของคะแนนความคิดเห็น ที่มีต่อการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานทั้งรายรวมและรายข้อ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535: 23-24) มีดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.51-5.00	มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ในการศึกษาขั้นตอนที่ 3 เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ทั้ง 8 องค์ประกอบ ที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 1 มาใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหาร

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน และได้นำผลที่ได้จากการศึกษาสภาพ การบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน โดยจะนำองค์ประกอบย่อยไปใช้ในการพัฒนาขั้นการดำเนินการ โดยคัดเลือกจากน้ำหนัก คะแนนมาก่อน ดังนี้

## 2.1 ยกร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ หลักทฤษฎี งานวิจัย รวมทั้ง Best Practices แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารเชิงระบบ(IPO) แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร (POLC) และผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างรูปแบบการบริหารองค์การ คุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาเพื่อตรวจสอบต่อไป

## 2.2 ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีผลงานด้านการศึกษา การบริหาร การวิจัย และการบริหารจัดการคุณภาพ จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ในด้าน ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และประโยชน์เพื่อนำข้อมูลและสาระสำคัญมาสรุปเป็น รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยนำแบบบันทึก ข้อมูลที่สร้างขึ้นได้ตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว

2.2 ประเด็นคำถามเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความ ถูกต้อง และประโยชน์ โดยแนวคำถามที่สร้างขึ้นได้ตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม และปรับปรุง แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระ จอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และด้านประโยชน์

3.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมเอกสารสรุปประเด็นการ ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน และ ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และประโยชน์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาก่อนการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.3 ดำเนินการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 เวลา 13.00 น. – 16.00 น. ณ ห้องประชุมอาคารอำนวยการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตขอนแก่น

3.3.1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบที่มาของร่างรูปแบบฯ ที่ใช้ในการสนทนาในวันนี้

3.3.2 ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และประโยชน์

3.3.3 ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และประโยชน์

3.3.4 ผู้วิจัยสรุปประเด็นและรายละเอียดการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และประโยชน์ จากการสนทนากลุ่ม โดยสรุปเป็นรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเนื้อหาและข้อสารสนเทศการจัดกลุ่มสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นที่เกี่ยวกับการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และประโยชน์ และทำการสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และปรับตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

2.3 การประเมินรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ตามความคิดเห็นของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีวิธีดำเนินการดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปีการศึกษา 2553 จำนวน 1204 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตขอนแก่น ปีการศึกษา 2553 โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 75 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม(Questionnaire) ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 6 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผู้วิจัยประยุกต์ใช้จากเกณฑ์การประเมินที่เสนอจากคณะกรรมการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการประเมินโครงการทางการศึกษา (The Joint Committee on Standard for Educational Evaluation) (Madaus, Scriven and Stufflebeam. 1983: 399 - 402) โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจาก นิเวศน์ อุดมรัตน์ (2548: ภาคผนวก) จำนวน 17 ข้อ ประกอบด้วย

1. ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) จำนวน 4 ข้อ
4. ด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard) จำนวน 3 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

### 3. การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของ Madaus, Scriven and Stufflebeam (1983: 399-402) และ นิเวศน์ อุดมรัตน์ (2548: ภาคผนวก)

2. ดำเนินการสร้างแบบประเมินโดยให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดการประเมินตามมาตรฐาน 4 มาตรฐาน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard)

3. นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความถูกต้องและความชัดเจนในตัวคำถาม และภาษาที่ใช้ของแบบประเมินและนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขออนุญาตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในการแจกแบบประเมินความคิดเห็น

4.3.2 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามพร้อมคำชี้แจง ด้วยตนเองโดยขอความร่วมมือมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีและนัดวันรับคืนแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 71 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.67

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ (Percentage)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิเคราะห์โดยใช้สถิติ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

โดยการแปลความหมายของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ทั้งรายข้อและรายรวม มีดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด . 2535 : 23-24)

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.51-5.00	มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมในระดับมาก
2.51-3.50	มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมในระดับปานกลาง
1.51-2.50	มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมในระดับน้อย
1.00-1.50	มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมในระดับน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารงานตามองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ประกอบด้วย

4.1 ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

4.2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

4.2 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

โดยรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละส่วนมีดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและตำแหน่งทางวิชาการ โดยแสดงผลการดำเนินการดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวิทยาเขต

วิทยาเขต	จำนวน	ร้อยละ
1. ศูนย์กลาง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	90	31.69
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์	42	14.79
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น	70	24.65
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์	34	11.97
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร	48	16.90
รวม	284	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 284 คน จากทั้ง 5 วิทยาเขต พบว่าเป็นผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนจากศูนย์กลาง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 31.69 วิทยาเขตสุรินทร์ 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.79 วิทยาเขตขอนแก่น 70 คน คิด

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นร้อยละ 24.65 วิทยาเขตกาฬสินธุ์ 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.97 และวิทยาเขตสกลนคร 48 คน คิดเป็นร้อยละ 16.90

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลสถานภาพส่วนตัว	จำนวน (n = 284)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	166	58.50
หญิง	118	41.50
<b>2. ตำแหน่ง</b>		
ผู้บริหาร	26	9.20
ผู้สอน	258	90.80
<b>3. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	7	2.50
25 - 30 ปี	97	34.20
31 - 35 ปี	58	20.40
36 - 40 ปี	70	24.60
41 - 45 ปี	24	8.50
46 - 50 ปี	15	5.30
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	13	4.60
<b>4. วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.40
ปริญญาตรี	65	22.90
ปริญญาโท	201	70.80
ปริญญาเอก	17	6.00
<b>5. ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	80	28.20
5 ปี ถึง 10 ปี	85	29.90
10 ปี ถึง 15 ปี	72	25.40
16 ปี ถึง 20 ปี	13	4.60
21 ปี ถึง 25 ปี	18	6.30
มากกว่า 25 ปีขึ้นไป	16	5.60
<b>6. ตำแหน่งทางวิชาการ</b>		
อาจารย์	246	86.60
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	38	13.40
รองศาสตราจารย์	0	0.00
ศาสตราจารย์	0	0.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เมื่อพิจารณาด้านเพศ เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 58.5 เพศหญิงร้อยละ 41.5 เมื่อพิจารณาด้านตำแหน่งหน้าที่ เป็นอาจารย์ผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 90.8 และตำแหน่งผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 9.2 เมื่อพิจารณาด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุระหว่าง 25 – 30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมา มีอายุระหว่าง 36 – 40 ปี และ 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.6 และ 20.4 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาด้านคุณวุฒิทางการศึกษา พบว่ามีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.8 ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 22.9 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 6.0 เมื่อพิจารณาด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่ามีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 5 – 10 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.2 และตั้งแต่ 10 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.4 เพื่อพิจารณาด้านตำแหน่งทางวิชาการ พบว่ามีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 13.4

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

### 2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารองค์การคุณภาพทั้ง 8 องค์ประกอบ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัดในแต่ละองค์ประกอบ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารองค์การคุณภาพทั้ง 8 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบการให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบระบบสารสนเทศ องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร องค์ประกอบการบริหารกระบวนการ องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และองค์ประกอบผลการดำเนินงาน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เป็นการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในภาพรวมทั้ง 8 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

องค์ประกอบการบริหาร องค์การคุณภาพ	น้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	ความคลาด เคลื่อน มาตรฐาน (SE)	ค่าสถิติที่ (t-value)
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X1)	0.89**	0.05	19.48
การวางแผนกลยุทธ์ (X2)	0.93**	0.04	21.08
การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (X3)	0.91**	0.04	21.22
ระบบสารสนเทศ (X4)	0.94**	0.04	21.44
การพัฒนาบุคลากร (X5)	0.92**	0.04	20.85
การบริหารกระบวนการ (X6)	0.88**	0.05	19.25
การบริหารแบบมีส่วนร่วม (X7)	0.89**	0.05	19.39
ผลการดำเนินงาน (X8)	0.90**	0.05	19.80

$\chi^2 = 6.12$  df = 9 p = 0.73 GFI = 0.99 AGFI = 0.98 RMR = 0.0054

หมายเหตุ \*\* หมายถึง  $p < 0.01$  (มีนัยสำคัญทางสถิติ)

ตารางที่ 4.4 ตารางเปรียบเทียบค่ามาตรฐานกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

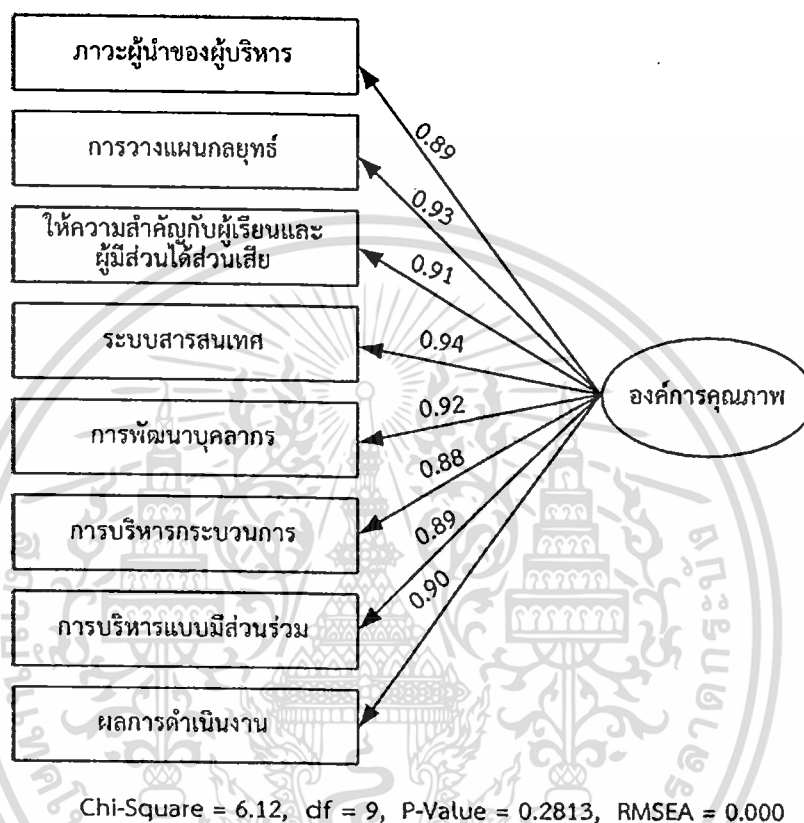
ค่าสถิติ	ผลการวิจัย	เกณฑ์
Chi-square	6.12 (p = 0.73)	ค่าต่ำ (p > 0.05 , ไม่มีนัยสำคัญ)
Chi-square/df	0.68	< 2.0
GFI	0.99	เข้าใกล้ 1 (> 0.97)
AGFI	0.98	เข้าใกล้ 1
Standardized RMR	0.0054	เข้าใกล้ 0 , < 0.05
t > 1.96	มากกว่า 2.58	sig ที่ 0.05
t > 2.58		sig ที่ 0.01

จากตารางที่ 4.3 และ ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ ไค-สแควร์ ( $\chi^2 = 6.12$  df = 9 p = 0.73) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0054 แสดงว่า โมเดลการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีค่ามากที่สุดเท่ากับ 0.94 น้อยที่สุดเท่ากับ 0.88 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด ไปหาค่าที่สุดคือ ระบบสารสนเทศ (X4) มีค่าเท่ากับ 0.94, การวางแผนกลยุทธ์นี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุทธ์ (X2) มีค่าเท่ากับ 0.93, การให้ความสำคัญแก่บุคลากร (X5) มีค่าเท่ากับ 0.92, การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X3) มีค่าเท่ากับ 0.91, ผลการดำเนินงาน (X8) มีค่าเท่ากับ 0.90, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X1) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (X7) มีค่าเท่ากับ 0.89 และการบริหารกระบวนการ (X6) มีค่าเท่ากับ 0.88 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ทั้ง 8 องค์ประกอบ สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

การวิเคราะห์สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จำแนกตามผู้บริหารและอาจารย์ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานในภาพรวม และผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานจำแนกในแต่ละองค์ประกอบ

3.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานในภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ 4.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D) และระดับสภาพการดำเนินงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพในภาพรวม

องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ	n = 284		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับการดำเนินการ
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.86	1.00	มาก
2. การวางแผนกลยุทธ์	3.80	0.99	มาก
3. การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.86	1.05	มาก
4. ระบบสารสนเทศ	3.87	0.99	มาก
5. การพัฒนาบุคลากร	3.87	1.06	มาก
6. การบริหารกระบวนการ	3.79	0.99	มาก
7. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.83	1.01	มาก
8. ผลการดำเนินงาน	3.85	1.03	มาก
รวมเฉลี่ย	3.84	1.02	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่าสภาพการดำเนินงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีการดำเนินการตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพทั้ง 8 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.79-3.87 สำหรับองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับโดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบระบบสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.87$ ) และองค์ประกอบให้ความสำคัญแก่บุคลากร ( $\bar{X} = 3.87$ ) รองลงมา มี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 3.86$ ) และองค์ประกอบ การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ( $\bar{X} = 3.86$ ) ลำดับที่สาม คือ องค์ประกอบผลการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.85$ ) ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์ประกอบการบริหารกระบวนการ ( $\bar{X} = 3.79$ )

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D) และระดับสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	n = 284		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับการดำเนินการ
1. ผู้บริหารมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน	4.21	1.04	มาก
2. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย	4.13	0.99	มาก
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.00	0.96	มาก
4. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	3.98	0.90	มาก
5. ผู้บริหารมีความเมตตากรุณา ยุติธรรม ซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีความรับผิดชอบ	4.12	0.98	มาก
6. ผู้บริหารสามารถประสานงานกับหน่วยงานต่างๆให้ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	4.15	1.09	มาก
7. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพของมหาวิทยาลัย	3.68	1.07	มาก
8. ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากร เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ	3.77	1.01	มาก
9. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยในการบริหารงาน	3.62	0.96	มาก
10. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน	3.50	0.96	มาก
11. ผู้บริหารเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆแก่บุคลากร	3.94	1.02	มาก
12. ผู้บริหารมีการใช้ทรัพยากรในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.69	0.96	มาก
13. ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง	3.72	1.01	มาก
14. ผู้บริหารนำผลการประเมินผลการดำเนินงานมาปรับการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ	3.62	1.01	มาก
15. ผู้บริหารให้การสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามสายงานอย่างต่อเนื่อง	3.77	1.04	มาก
รวม	3.86	1.00	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีการดำเนินการในทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.50-4.21 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.21$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถประสานงานกับหน่วยงานต่างๆให้ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.15$ ) ลำดับที่สาม คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 4.13$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 3.50$ )

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน: องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์	n = 284		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับการดำเนินการ
1. มีปรัชญา การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาของชาติ	4.32	1.08	มาก
2. มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้บุคลากร นักศึกษา ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ	4.07	1.13	มาก
3. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของมหาวิทยาลัย	3.93	1.09	มาก
4. มีการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้ผลผลิตจากมหาวิทยาลัย มาร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	3.59	1.01	มาก
5. มีการกำหนดแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัย	3.71	0.89	มาก
6. มีการพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแต่ละวิทยาเขต	3.59	0.94	มาก
7. มีการกำหนดแนวทางการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย	3.71	1.04	มาก
8. มีการกำหนดแนวทางการประเมินแผน กลยุทธ์ของแต่ละวิทยาเขต	3.69	0.90	มาก
9. มีการนำผลที่ได้จากการประเมินแผน กลยุทธ์ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	3.64	0.90	มาก
10. มีการกำหนดแนวทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับการทำแผนกลยุทธ์ ให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย	3.73	0.97	มาก
รวม	3.80	0.99	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน : องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีการดำเนินการในทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.59-4.32 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ มีปรัชญา การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาของชาติ และความต้องการของชุมชน ( $\bar{X} = 4.32$ ) รองลงมาคือ มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้บุคลากร นักศึกษา ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ ( $\bar{X} = 4.07$ ) ลำดับที่สาม คือ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.93$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมี 2 ข้อ คือ มีการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้ผลผลิตจากมหาวิทยาลัย มาร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.59$ ) และมีการพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแต่ละวิทยาเขต ( $\bar{X} = 3.59$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D) และระดับสภาพการบริหารงานตาม องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี: องค์ประกอบให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	n = 284		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับการดำเนินการ
1. มีการจัดสาระบริบทของหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพของผู้เรียน สังคม และตลาดแรงงาน	4.05	1.05	มาก
2. มีการจัดสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียน	3.89	0.99	มาก
3. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.07	1.14	มาก
4. มีการสนับสนุนให้ผู้สอน ใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับบทเรียนและผู้เรียน	3.73	0.97	มาก
5. มีการจัดรูปแบบการสอนและสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย	3.76	1.04	มาก
6. มีการจัดทำช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้เสีย กับมหาวิทยาลัยมากขึ้น	3.69	1.06	มาก
7. ส่งเสริมให้ผู้เรียน มีการใช้แหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ ทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย	3.85	1.09	มาก
8. มีการประเมินผลการเรียนการสอน อย่างยุติธรรมและโปร่งใส	4.06	1.10	มาก
9. มีการนำผลการประเมินการเรียนการสอนไปปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	3.82	1.08	มาก
10. มีการประเมินความพึงพอใจของมหาวิทยาลัยจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.79	1.04	มาก
11. นำผลการประเมินความพึงพอใจของมหาวิทยาลัย มาปรับปรุงการบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการ	3.75	1.01	มาก
รวม	3.86	1.05	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : องค์ประกอบให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีการดำเนินการในทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.73 - 4.07 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมาคือ มีการประเมินผลการเรียนการสอน อย่างยุติธรรมและโปร่งใส ( $\bar{X} = 4.06$ ) ลำดับที่สาม คือ มีการจัดสาระบริบทของหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพของผู้เรียน สังคม และตลาดแรงงาน ( $\bar{X} = 4.05$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดทำช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับมหาวิทยาลัยมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.69$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : องค์ประกอบระบบสารสนเทศ

องค์ประกอบระบบสารสนเทศ	n = 284		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับการดำเนินการ
1. มีการสำรวจความต้องการการใช้ระบบสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัย	3.99	0.96	มาก
2. มีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการของมหาวิทยาลัย	4.08	1.01	มาก
3. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของบุคลากร และผู้บริหาร	3.97	1.07	มาก
4. มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงาน และการปรับปรุงระบบสารสนเทศ	3.83	1.00	มาก
5. มีการตรวจสอบข้อมูลความถูกต้อง เทียบตรง และเป็นปัจจุบันของระบบสารสนเทศ	3.86	1.04	มาก
6. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน	3.88	1.05	มาก
7. มีการวิเคราะห์ข้อมูลในระบบฐานข้อมูล ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	3.74	0.97	มาก
8. มีการเผยแพร่ข้อมูลเชิงคุณภาพ ต่อผู้บริหารและบุคลากร ในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	3.93	1.01	มาก
9. มีการนำข้อมูล ไปปรับปรุงการบริหารงานของมหาวิทยาลัย	3.69	0.91	มาก
10. มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวางแผนในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย	3.74	0.89	มาก
รวม	3.87	0.99	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่าสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : องค์ประกอบระบบสารสนเทศ ภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีการดำเนินการในทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.69 - 4.08 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ มีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 4.08$ ) รองลงมาคือ มีการสำรวจความต้องการการใช้ระบบสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.99$ ) ลำดับที่สาม คือ มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของบุคลากรและผู้บริหาร ( $\bar{X} = 3.97$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการนำข้อมูลไปปรับปรุงการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.69$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร	n = 284		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับการดำเนินการ
1. มหาวิทยาลัยมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับความต้องการ และเหมาะสมกับสภาพของมหาวิทยาลัย	4.05	1.05	มาก
2. มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร	3.88	1.01	มาก
3. มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.08	1.13	มาก
4. มีการจัดผลตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร	3.72	0.98	มาก
5. มีระบบการประเมินบุคลากร อย่างเป็นระบบ ยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	3.76	1.04	มาก
6. ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.69	1.06	มาก
7. ส่งเสริมให้บุคลากรได้กำหนดแนวทางการทำงาน และการแก้ปัญหา ในหน่วยงานของตนเอง	3.85	1.09	มาก
8. มีการมอบหมายภาระความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	4.06	1.09	มาก
9. มีการจัดให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย	3.83	1.06	มาก
10. มีการกำหนดช่องทางการเสนอความคิดเห็น และความต้องการของบุคลากรต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย	3.77	1.06	มาก
รวม	3.87	1.06	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่าสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : องค์ประกอบให้ความสำคัญแก่บุคลากร ภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีการดำเนินการในทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.69 – 4.08 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.08$ ) รองลงมาคือ มีการมอบหมายภาระความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ( $\bar{X} = 4.06$ ) ลำดับที่สาม คือ มหาวิทยาลัยมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับความต้องการ และเหมาะสมกับสภาพของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 4.05$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.69$ )

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน : องค์ประกอบการบริหารกระบวนการ

องค์ประกอบการบริหารกระบวนการ	n = 284		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับการดำเนินการ
1. มีการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก ทั้ง 4 ภารกิจของมหาวิทยาลัย	4.08	1.03	มาก
2. มีการวางแผนการใช้งบประมาณ ในโครงการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.71	0.97	มาก
3. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อติดตามการดำเนินงานตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย	3.80	1.07	มาก
4. มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ตามความสามารถของแต่ละบุคคล	3.61	0.92	มาก
5. มีระบบการประเมินผลภายในมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	3.75	0.99	มาก
6. มีการวางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อย่างต่อเนื่อง	3.84	0.98	มาก
7. มีเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการดำเนินงาน ที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของสังคม	3.74	0.95	มาก
8. มีการนำผลการประเมินผลการดำเนินงาน แจ้งให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	3.61	0.99	มาก
9. มีการระดมความคิดของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการหาแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	3.72	0.90	มาก
10. มีการปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	3.93	1.04	มาก
11. มีการนำผลการประเมินผลการดำเนินงาน มาใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	3.85	1.02	มาก
รวม	3.79	0.99	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่าสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน : องค์ประกอบการบริหารกระบวนการ ภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีการดำเนินการในทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.61 – 4.08 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ มีการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก ทั้ง 4 ภารกิจของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 4.08$ ) รองลงมาคือ มีการปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.93$ ) ลำดับที่สาม คือ มีการนำผลการประเมินผลการดำเนินงาน มาใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.85$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมี 2 ข้อ คือ มีการแต่งตั้งคณะทำงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 3.61$ ) และมีการนำผลการประเมินผลการดำเนินงาน แจ้งให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ( $\bar{X} = 3.61$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม	n = 284		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับการดำเนินการ
1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินงานโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ	4.20	1.07	มาก
2. มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.63	0.96	มาก
3. มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและโครงการประจำปี ของมหาวิทยาลัย	3.70	0.96	มาก
4. มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำ และปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยสามารถเปลี่ยนการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีได้	3.58	0.97	มาก
5. มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.85	1.00	มาก
6. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการดำเนินงานในโครงการต่างๆของมหาวิทยาลัย และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	3.88	0.94	มาก
7. มีการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและชุมชน โดยให้ชุมชนได้มีส่วนร่วม	3.96	1.09	มาก
8. มีการจัดตั้งคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในสมาคมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย	3.82	1.08	มาก
9. เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัย	3.83	1.02	มาก
10. จัดให้มีการช่วยเหลือและความร่วมมือในกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง	3.85	1.02	มาก
รวม	3.83	1.01	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่าสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีการดำเนินการในทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.58 – 4.20 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมา คือ มีการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและชุมชนโดยให้ชุมชนได้มีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 3.96$ ) ลำดับที่สาม คือ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการดำเนินงานในโครงการต่างๆของมหาวิทยาลัย และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.88$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำและปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยสามารถเปลี่ยนการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีได้ ( $\bar{X} = 3.58$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : องค์ประกอบผลการดำเนินงาน

องค์ประกอบผลการดำเนินงาน	n = 284		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับการดำเนินงาน
1. นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อมหาวิทยาลัย	4.02	1.06	มาก
2. นักศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และมีค่านิยมที่พึงประสงค์	3.83	1.06	มาก
3. นักศึกษาได้รับรางวัลในระดับต่างๆ จนถึงระดับชาติ	3.84	1.12	มาก
4. นักศึกษามีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการเรียนรู้ ตามหลักสูตรที่ศึกษา	4.06	1.07	มาก
5. มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากภายนอก มาใช้ในการจัดการศึกษา	3.79	1.04	มาก
6. มหาวิทยาลัย มีจำนวนนักศึกษาที่ตกรอก ตามเป้าหมายคุณภาพที่มหาวิทยาลัยกำหนด	3.86	1.02	มาก
7. มหาวิทยาลัย มีจำนวนนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรตามเป้าหมายคุณภาพที่มหาวิทยาลัยกำหนด	3.98	1.01	มาก
8. นักศึกษาที่จบการศึกษาแล้ว มีอัตราการมีงานทำสูง	3.98	1.03	มาก
9. อัตราการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นไปตามเป้าหมายด้านคุณภาพ	3.89	1.07	มาก
10. ชุมชนมีความพึงพอใจในการให้บริการวิชาการ ของมหาวิทยาลัย	3.92	1.04	มาก
11. มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรงบประมาณ เพียงพอ ตามความเหมาะสมของมหาวิทยาลัย	3.52	1.01	มาก
12. มีการติดตามและรายงานความก้าวหน้าของการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	3.72	0.99	มาก
13. นักศึกษาที่จบไปแล้วได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเป็นไปตามเกณฑ์	3.71	0.90	มาก
รวม	3.85	1.03	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่าสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี : องค์ประกอบผลการดำเนินงาน ภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีการดำเนินการในทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.52 - 4.06 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ นักศึกษามีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการเรียนรู้ ตามหลักสูตรที่ศึกษา ( $\bar{X} = 4.06$ ) รองลงมาคือ นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 4.02$ ) ลำดับที่สามมี 2 ข้อ คือ มหาวิทยาลัย มีจำนวนนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรตามเป้าหมายคุณภาพที่มหาวิทยาลัยกำหนด ( $\bar{X} = 3.98$ ) และนักศึกษาที่จบการศึกษาแล้ว มีอัตราการมีงานทำสูง ( $\bar{X} = 3.98$ )

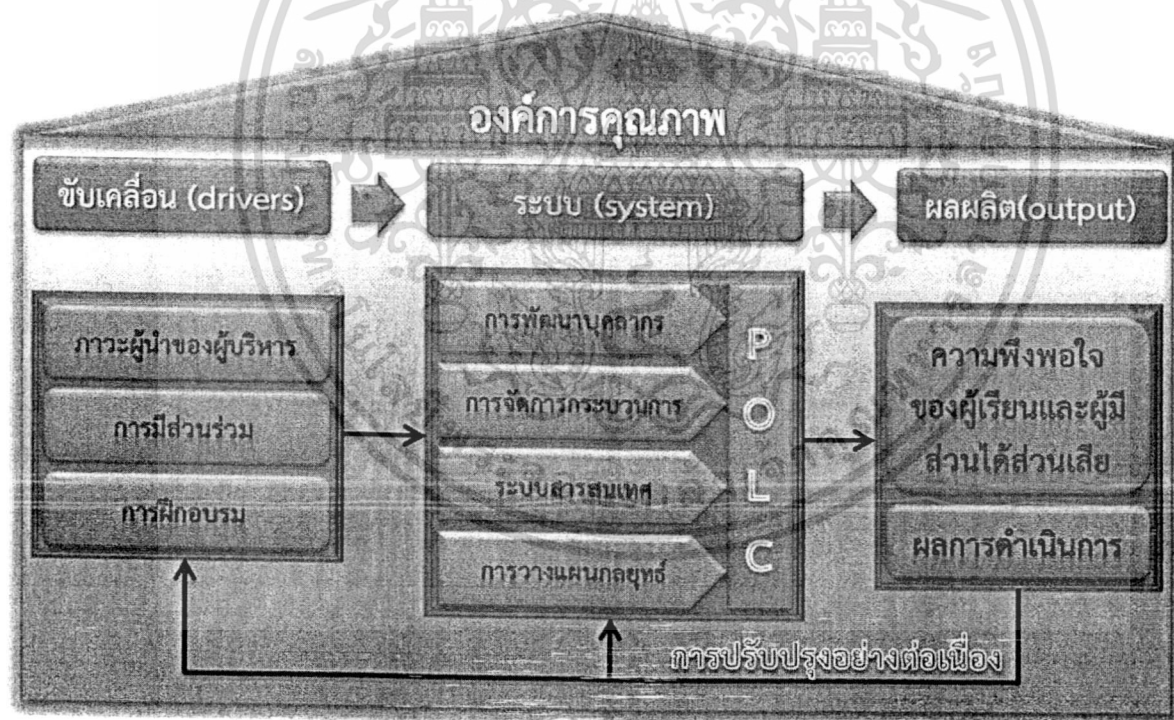
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการติดตามและรายงานความก้าวหน้าของการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ( $\bar{X} = 3.52$ )

#### ตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

##### 4.1 ผลการยกย่องรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบและวิเคราะห์สภาพการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ทั้ง 8 องค์ประกอบ หลักการบริหารเชิงระบบ (IPO , POLC) มาใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหาร โดยมีการยกย่องรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาการบริหารของหน่วยงานที่เป็น Best Practices แนวคิดรูปแบบคุณภาพของมหาวิทยาลัย ตามแบบของ Winn และ Cameron (1998 : 498) นำมาใช้ในการร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานดังแสดงในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 ร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

จากภาพที่ 4.2 การยกย่องรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน 3 มิติ รวม 9 องค์ประกอบ โดยการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จะประสบผลสำเร็จบรรลุตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัตถุประสงค์ต้องอาศัยตัวขับเคลื่อน 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วม และการฝึกอบรม เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ระบบทั้ง 4 องค์ประกอบประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้ผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมายและเกิดความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ในมิติระบบ การบริหารแต่ละองค์ประกอบต้องประกอบด้วย หลักการบริหารที่มีการวางแผน(P) การจัดการ (O) ภาวะผู้นำ (L) และการควบคุม(C) นำพามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรองค์การคุณภาพอย่างยั่งยืน โดยมีการตรวจสอบผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับปรุงมิติด้านตัวขับเคลื่อนทั้ง 3 องค์ประกอบและมิติของระบบการจัดการทั้ง 4 องค์ประกอบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การบริหารของมหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินการตามเป้าหมายและมีผลความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงสุด

ร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ประกอบด้วย เป้าหมายและวิธีการในแต่ละองค์ประกอบ ส่วนมิติระบบ การบริหารแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วย หลักการบริหารที่มีการวางแผน การจัดการ ภาวะผู้นำ และการควบคุม อยู่ในทุกองค์ประกอบ โดยกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยและแนวทางการดำเนินการ

#### 4.2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

จากการตรวจสอบร่างรูปแบบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และได้ปรับแก้ไขรูปแบบตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้เพิ่มในส่วนหลักการพื้นฐานขององค์การประกอบ โดยใช้หลักการของ 5 ส และหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้ยังได้ปรับในส่วนของการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมมาอยู่ในส่วนเดียวกันและจัดให้เป็นองค์ประกอบของมิติขับเคลื่อน

ดังนั้นรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ที่ได้รับแก้ไขให้สมบูรณ์ดังนี้

ชื่อรูปแบบ รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพและยั่งยืน มีกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย สร้างความได้เปรียบและสามารถแข่งขันกับสถาบันการอุดมศึกษาต่างๆท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

หลักการและแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ

ในการออกแบบรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบดังนี้

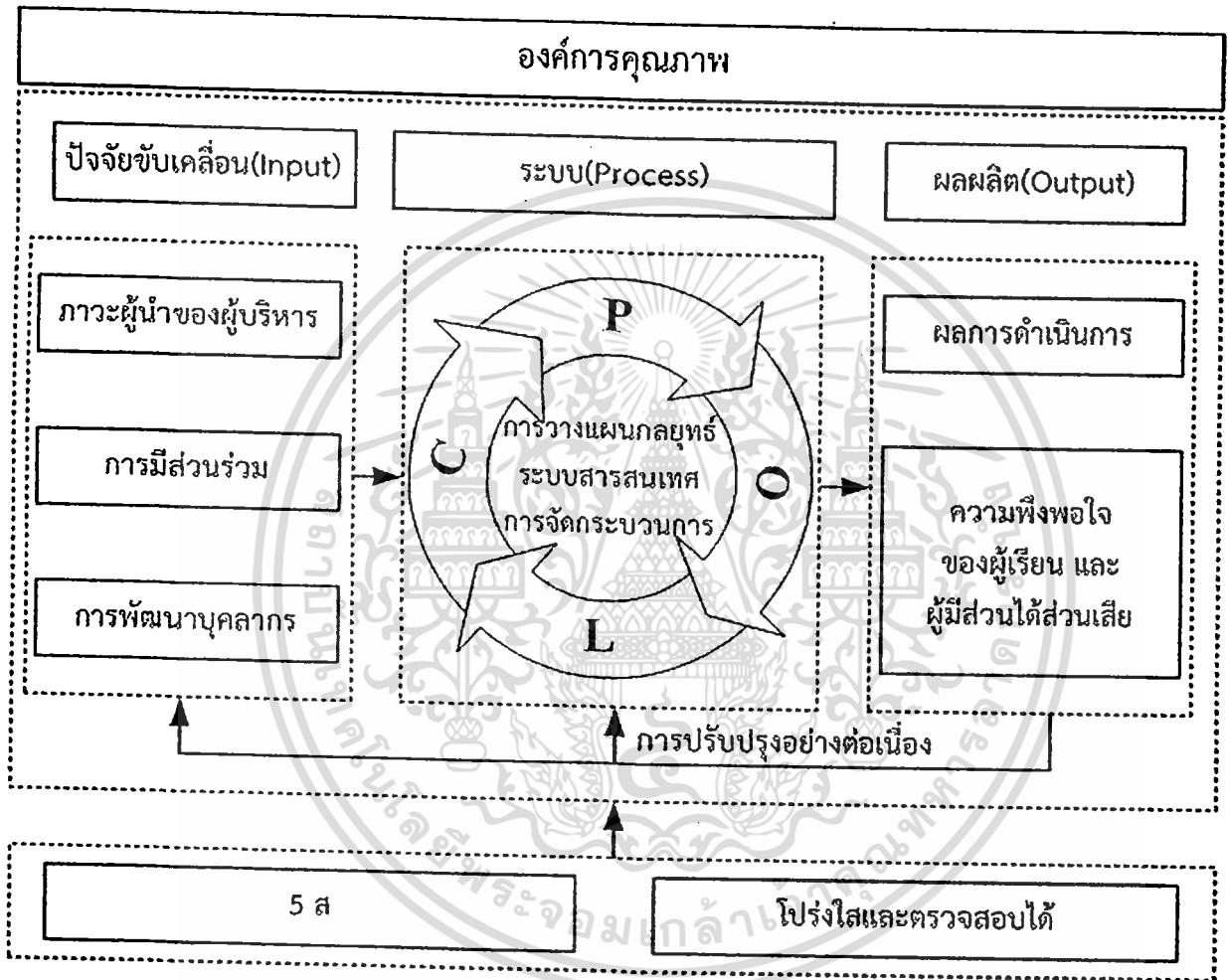
1. แนวคิดหลักการบริหาร IPO
2. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร POLC
3. แนวคิดการบริหารแบบ 5 ส
4. แนวคิดหลักธรรมาภิบาล
5. แนวคิดรูปแบบคุณภาพของมหาวิทยาลัยตามแบบของ winn และ Cameron
6. ผลจากการวิจัยจากตอนที่ 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. ผลการศึกษาการบริหารของหน่วยงานที่เป็น Best Practices เช่น บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด และการบริหารของวิทยาลัย Richland College เมือง Dallas มลรัฐ Texas ประเทศสหรัฐอเมริกา

#### องค์ประกอบของรูปแบบ

ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน 3 มิติ คือ ปัจจัยขับเคลื่อน ระบบ และผลผลิต รวม 8 องค์ประกอบ ดังแสดงในภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานที่ปรับแก้แล้ว

ด้านปัจจัยขับเคลื่อนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย
  - 1.1 มีเป้าหมายและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน
  - 1.2 สามารถประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ให้ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี
  - 1.3 มีความเมตตา ซื่อสัตย์ โปร่งใส ยุติธรรม และมีความรับผิดชอบ
  - 1.4 มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม
  - 1.5 เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6 ติดตามการประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการบริหารงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

1.7 สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในสายงานอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เป้าหมายในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีเป้าหมายขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นผู้สื่อสาร กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดความตระหนักในเรื่องคุณภาพขององค์กร เป็นผู้จัดสรรสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ และเป็นผู้ติดตามการดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายคุณภาพที่ตั้งไว้

## 2. การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

2.1 บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและโครงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

2.2 แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ

2.3 มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2.4 มีคณะกรรมการติดตามและประเมินการดำเนินงานในโครงการต่างๆ

2.5 ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานและสังคม

2.6 จัดให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือในกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เป้าหมายในองค์ประกอบการมีส่วนร่วม เพื่อเป็นการนำบุคลากรและชุมชน เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างความรู้สึกรักและเป็นเจ้าขององค์กร ร่วมกันที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการทำงาน เกิดความรู้สึกร่วมกันต่อองค์กร

## 3. การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

3.1 มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.2 มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

3.3 การมอบหมายภาระความรับผิดชอบ ให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

3.4 มหาวิทยาลัยได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับความต้องการ และเหมาะสมกับสภาพของมหาวิทยาลัย

3.5 การให้ผลตอบแทนและสวัสดิการ ให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร

3.6 ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้กำหนดแนวทางการทำงานของตนเอง

3.7 มีระบบการประเมินบุคลากรอย่างเป็นระบบ ยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้

3.8 มีช่องทางการเสนอความคิดเห็น และความต้องการของบุคลากรต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ดังนั้น เป้าหมายในองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการทำงาน รับผิดชอบต่อปัญหา ร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและค้นหาแนวทางแก้ไขในองค์กร รวมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลให้มีศักยภาพสูงขึ้น มีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตร การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เคารพสิทธิส่วนบุคคลของกันและกัน มีอิสระในด้านความคิด มีเวลาในการทำงานและเวลาสำหรับการใช้ชีวิตส่วนตัวที่สมดุลกัน

### ด้านระบบ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

#### 1. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของมหาวิทยาลัย

1.2 กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาของชาติ และความต้องการของชุมชน

1.3 เผยแพร่วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ให้บุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

1.4 กำหนดการพัฒนาแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เหมาะสมกับแต่ละมหาวิทยาลัย

1.5 กำหนดแนวทางการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

1.6 นำผลที่ได้จากการประเมินผลกลยุทธ์ ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยอย่าง

ต่อเนื่อง

1.7 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับการทำแผนกลยุทธ์ ให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ ดังนั้น เป้าหมายในองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดวิธีการหรือแนวทาง โดยการระดมและจัดสรรทรัพยากรที่จะช่วยให้นำพาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และมีการทบทวน ตรวจสอบและประเมินกระบวนการทำงานตลอดเวลา เพื่อให้้องค์การโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

#### 2. ระบบสารสนเทศ ประกอบด้วย

2.1 สำรวจความต้องการการใช้ระบบสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัย

2.2 จัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงาน และการปรับปรุงระบบสารสนเทศ

2.3 จัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการของมหาวิทยาลัย

2.4 จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของบุคลากรและผู้บริหาร ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน

2.5 ตรวจสอบข้อมูลความถูกต้อง เทียบตรง และเป็นปัจจุบันของระบบสารสนเทศ

2.6 วิเคราะห์ข้อมูลในระบบฐานข้อมูล ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

2.7 เผยแพร่ข้อมูลเชิงคุณภาพ ต่อผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

2.8 นำข้อมูลไปใช้เพื่อการวางแผนและปรับปรุงการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

ดังนั้น เป้าหมายในองค์ประกอบระบบสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ประมวลผล และเก็บรักษาข้อมูลอย่างปลอดภัย ช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ช่วยในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ช่วยในการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน ช่วยในการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อให้ทราบว่าข้อผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด และช่วยแก้ไขปัญหานั้นหรือควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้น

#### 3. การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย

3.1 วางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภารกิจหลักทั้ง 4 ภารกิจของมหาวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 3.2 วางแผนการใช้งบประมาณ ในโครงการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.3 แต่งตั้งคณะกรรมการ ตามความสามารถของแต่ละบุคคล
- 3.4 แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามการดำเนินงานตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย
- 3.5 มีระบบการประเมินผลภายในมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- 3.6 มีเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการดำเนินงาน ที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของ

สังคม

- 3.7 นำผลการประเมินผลการดำเนินงาน แจ้งให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
- 3.8 ระดมความคิดของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการหาแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

- 3.9 ปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เป้าหมายในองค์ประกอบการจัดการกระบวนการ เพื่อให้การบริหารงานครบตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ (การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) และให้หลักบริหารงานตามหน้าที่ คือ วางแผน(P) จัดองค์การ(O) การนำ(L) และการควบคุม (C ) (Robbins , 2001 : 2-3) และมีการปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมายคุณภาพ

**ด้านผลผลิต ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ**

1. ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

- 1.1 จัดสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพของผู้เรียน สังคม และตลาดแรงงาน
- 1.2 จัดสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียน
- 1.3 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 1.4 สนับสนุนให้ผู้สอน ใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับบทเรียนและผู้เรียน
- 1.5 จัดรูปแบบการสอนและสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย
- 1.6 จัดทำช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้เสียกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น
- 1.7 ส่งเสริมให้ผู้เรียน มีการใช้แหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ ทั้งภายในและภายนอก

มหาวิทยาลัย

- 1.8 ประเมินผลการเรียนการสอน อย่างยุติธรรมและโปร่งใส
- 1.9 นำผลการประเมินการเรียนการสอนไปปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับความต้องการของ

ผู้เรียน

- 1.10 มีการประเมินความพึงพอใจของมหาวิทยาลัยจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.11 นำผลการประเมินความพึงพอใจของมหาวิทยาลัย มาปรับปรุงการบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ดังนั้น เป้าหมายในองค์ประกอบความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ คือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อราชการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ โดยการจัดสิ่งแวดลอม จัดหลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับผู้เรียน สภาพของสังคม และตลาดแรงงาน โดยมีการประเมินความพึงพอใจจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านทางช่องทางต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานในส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

**2. ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.1 นักศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และมีค่านิยมที่พึงประสงค์
  - 2.2 นักศึกษาได้รับรางวัลในระดับต่างๆ จนถึงระดับชาติ
  - 2.3 นักศึกษามีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการเรียนรู้ ตามหลักสูตรที่ศึกษา
  - 2.4 มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากภายนอก มาใช้ในการจัดการศึกษา
  - 2.5 มหาวิทยาลัย มีจำนวนนักศึกษาที่ต้อออกและมีจำนวนนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร ตามเป้าหมายคุณภาพที่มหาวิทยาลัยกำหนด
  - 2.6 อัตราการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นไปตามเป้าหมายด้านคุณภาพ
  - 2.7 มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรงบประมาณ เพียงพอ ตามความเหมาะสมของมหาวิทยาลัย
  - 2.8 มีการติดตามและรายงานความก้าวหน้าของการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
- ดังนั้น เป้าหมายในองค์ประกอบผลการดำเนินการ เพื่อให้ผลที่ได้จากการดำเนินการตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพของมหาวิทยาลัย
- ในด้านของผลผลิตได้มีการประเมินผลการดำเนินการ และความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาปรับปรุงด้านตัวขับเคลื่อนและด้านระบบการจัดการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การบริหารของมหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินการตามเป้าหมายและมีผลความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงสุด โดยทุกองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ต้องมีการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และอยู่บนพื้นฐานของการจัดกิจกรรม 5 ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย )

#### 4.3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ผู้วิจัยได้ประเมินรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นำเสนอในภาพรวมและแยกในแต่ละด้าน ดังนี้

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับ ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบองค์การคุณภาพฯ ในภาพรวม

ด้านของการประเมิน	n = 71		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D	
ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard)	4.13	0.89	มีความเป็นประโยชน์มาก
ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard)	3.72	0.82	ความเป็นไปได้มาก
ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard)	4.08	0.80	มีความเหมาะสมมาก
ด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard)	3.87	0.86	ความถูกต้องครอบคลุมมาก
รวม	3.95	0.84	มาก

จากตาราง 4.14 พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ( $\bar{X} = 4.13$ ) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ( $\bar{X} = 3.72$ ) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) ( $\bar{X} = 4.08$ ) ด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard) ( $\bar{X} = 3.87$ )

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

= 3.72) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) ( $\bar{X}$  = 4.08) ด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard) ( $\bar{X}$  = 3.87)

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับ ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบ องค์การคุณภาพฯ ในด้านความเป็นประโยชน์

ด้านความเป็นประโยชน์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	4.27	0.86	มาก
2. รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีประโยชน์ ต่อผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.09	0.93	มาก
3. รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การสู่อะไรก็ตามที่มีคุณภาพ	3.98	0.76	มาก
4. รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เป็นแนวทางในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย มุ่งสู่การเป็นองค์การคุณภาพ	3.95	0.92	มาก
5. รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน สามารถนำไปใช้ เพื่อการวางแผนการดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์การ สู่ องค์การที่มีคุณภาพ	4.38	0.97	มาก
รวม	4.13	0.89	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่าบุคลากร มีความคิดเห็นต่อรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.13) เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน สามารถนำไปใช้ เพื่อการวางแผนการดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์การ สู่ องค์การที่มีคุณภาพ ( $\bar{X}$  = 4.38) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน เป็นแนวทางในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย มุ่งสู่การเป็นองค์การคุณภาพ ( $\bar{X}$  = 3.95)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับ ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบ องค์การคุณภาพฯ ในด้านความเป็นไปได้

ด้านความเป็นไปได้	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1. รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยได้	3.70	0.75	มาก
2. ความเป็นไปได้ที่รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จะได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.67	0.69	มาก
3. รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป	3.80	0.78	มาก
4. ผลจากการนำรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ไปใช้ในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จะไม่เป็นการเพิ่มภาระงานแก่บุคลากร	3.53	0.98	มาก
5. ผลจากการนำรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ไปใช้สามารถพัฒนาองค์การ สู่องค์กรที่มีคุณภาพได้	3.90	0.91	มาก
รวม	3.72	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่าบุคลากร มีความคิดเห็นต่อรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผลจากการนำรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ไปใช้สามารถพัฒนาองค์การ สู่องค์กรที่มีคุณภาพได้ ( $\bar{X} = 3.90$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผลจากการนำรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ไปใช้ในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จะไม่เป็นการเพิ่มภาระงานแก่บุคลากร ( $\bar{X} = 3.53$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับ ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบ องค์การคุณภาพฯ ในด้านความเหมาะสม

ด้านความเหมาะสม	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1. รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีความสอดคล้องกับการบริหารงานในสถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยฯ	4.36	0.79	มาก
2. รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีความเหมาะสมในการการพัฒนาองค์การสู่องค์การคุณภาพที่ยั่งยืน	4.05	0.86	มาก
3. องค์ประกอบในแต่ละด้านของรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีความเหมาะสม	4.15	0.84	มาก
4. รายละเอียดของรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีเนื้อหาที่เพียงพอเหมาะสม	3.77	0.72	มาก
รวม	4.08	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่าบุคลากร มีความคิดเห็นต่อรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีความสอดคล้องกับการบริหารงานในสถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยฯ ( $\bar{X} = 4.36$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รายละเอียดของรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีเนื้อหาที่เพียงพอเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.77$ )

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับ ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบ องค์การคุณภาพฯ ในด้านความถูกต้องครอบคลุม

ด้านความถูกต้องครอบคลุม	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1. รายละเอียดขององค์ประกอบด้านต่างๆ ของรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีความครอบคลุมในการพัฒนามหาวิทยาลัยฯ สู่องค์การคุณภาพ	4.07	0.94	มาก
2. รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ที่พัฒนาขึ้น มีความถูกต้องไม่ขัดต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฯ	3.86	0.85	มาก
3. รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ที่พัฒนาขึ้น มีความครอบคลุม ทุกด้านของการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฯ	3.67	0.79	มาก
รวม	3.87	0.86	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่าบุคลากร มีความคิดเห็นต่อรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในด้านความถูกต้องครอบคลุม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ รายละเอียดขององค์ประกอบด้านต่างๆ ของรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความคลอบคลุมในการพัฒนามหาวิทยาลัยฯ สู่อองค์การคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.07$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่พัฒนาขึ้น มีความคลอบคลุม ทุกด้านของการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฯ ( $\bar{X} = 3.67$ )



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน ครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยผู้วิจัยสามารถสรุป ผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
- 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน

#### 5.1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน ผู้วิจัยศึกษาจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 1204 คน จากทั้ง 5 วิทยาเขต

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล อีสาน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 291 คน โดยใช้เกณฑ์ตามตารางของ Krejcie and Morgan และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามวิทยาเขต

2) พัฒนารูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผู้วิจัยศึกษาจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการอภิปรายกลุ่ม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่จบ การศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษาหรือการวิจัย มีประสบการณ์ในการทำงานในด้านการ ศึกษาหรือด้านการวิจัย ไม่นต่ำกว่า 10 ปี และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา โดยเลือกแบบ เจาะจง (Purposive Sampling) จาก จำนวน 9 คน

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินรูปแบบองค์การคุณภาพ ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผู้วิจัยศึกษาจากผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 75 คน

#### 5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน คือ แบบสอบถามความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประเภทตรวจสอบรายการ(Check List) มุ่งสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามประเภทประมาณค่า(Rating Scale) 5 ระดับ มุ่งสอบถามการดำเนินการเกี่ยวกับองค์ประกอบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จำแนกได้ดังนี้ คือ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ระบบสารสนเทศ (5) การพัฒนาบุคลากร (6) การบริหารกระบวนการ (7) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (8) ผลการดำเนินงาน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อคำถามและแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม เพื่อนำข้อมูลและสาระสำคัญมาสรุปเป็นรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้องครอบคลุม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

#### 5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะกรรมการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานทั้ง 5 วิทยาเขต เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 291 ฉบับ พร้อมแนบหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล ถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานทั้ง 5 วิทยาเขต

1.3 ผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับคืนมา 284 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.60 และได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลในการพัฒนารูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะกรรมการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

2.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมเอกสารสรุปประเด็นการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน และประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม

2.3 ดำเนินการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 เวลา 13.00 น. – 16.00 น. ณ ห้องประชุมอาคารอำนวยการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยได้จัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง จำนวน 75 ฉบับ และนำวันรับคืนแบบสอบถาม

3.5 ผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 71 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.67 และได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

### 5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Measures)

2) การวิเคราะห์ข้อมูล สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ใช้สถิติคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

3) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในการสนทนากลุ่ม และประเมินรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ใช้สถิติคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

### 5.1.6 สรุปผลการวิจัย

1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารงานตามองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ ไค-สแควร์ ( $\chi^2 = 6.12$  df = 9 p = 0.73) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0054 แสดงว่า โมเดลการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีค่ามากที่สุดเท่ากับ 0.94 น้อยที่สุดเท่ากับ 0.88 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด ไปหาลำดับคือ ระบบสารสนเทศ (X4) มีค่าเท่ากับ 0.94, การวางแผนกลยุทธ์ (X2) มีค่าเท่ากับ 0.93, การให้ความสำคัญแก่บุคลากร (X5) มีค่าเท่ากับ 0.92, การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X3) มีค่าเท่ากับ 0.91, ผลการดำเนินงาน (X8) มีค่าเท่ากับ 0.90, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X1) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (X7) มีค่าเท่ากับ 0.89 และการบริหารกระบวนการ (X6) มีค่าเท่ากับ 0.88 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ทั้ง 8 องค์ประกอบ สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บมา มาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่าสภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนมีการดำเนินการตามองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพทั้ง 8 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.79-3.87 สำหรับองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับโดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบระบบสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.87$ ) และองค์ประกอบให้ความสำคัญแก่บุคลากร ( $\bar{X} = 3.87$ ) รองลงมา มี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 3.86$ ) และองค์ประกอบให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ( $\bar{X} = 3.86$ ) ลำดับที่สาม คือ องค์ประกอบผลการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.85$ ) ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์ประกอบการบริหารกระบวนการ ( $\bar{X} = 3.79$ )

## 2) ผลการยกย่องรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้วิจัยได้ยกย่องรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน 3 มิติ รวม 9 องค์ประกอบ โดยการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จะประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ต้องอาศัยตัวขับเคลื่อน 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วม และการฝึกอบรม เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ระบบทั้ง 4 องค์ประกอบประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้ผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมายและเกิดความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนั้นในมิติระบบ การบริหารแต่ละองค์ประกอบต้องประกอบด้วย หลักการบริหารที่มีการวางแผน(P) การจัดองค์การ(O) ภาวะผู้นำ (L) และการควบคุม(C) นำพามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์การองค์การคุณภาพอย่างยั่งยืน โดยมีการตรวจสอบผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับปรุงมิติด้านตัวขับเคลื่อนทั้ง 3 องค์ประกอบและมิติของระบบการจัดการทั้ง 4 องค์ประกอบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การบริหารของมหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินการตามเป้าหมายและมีผลความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงสุด

ร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประกอบด้วยเป้าหมายและวิธีการในแต่ละองค์ประกอบ ส่วนมิติระบบ การบริหารแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วย หลักการบริหารที่มีการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำ และการควบคุม อยู่ในทุ้องค์ประกอบ โดยกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยและแนวทางการดำเนินการ

## 3) ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

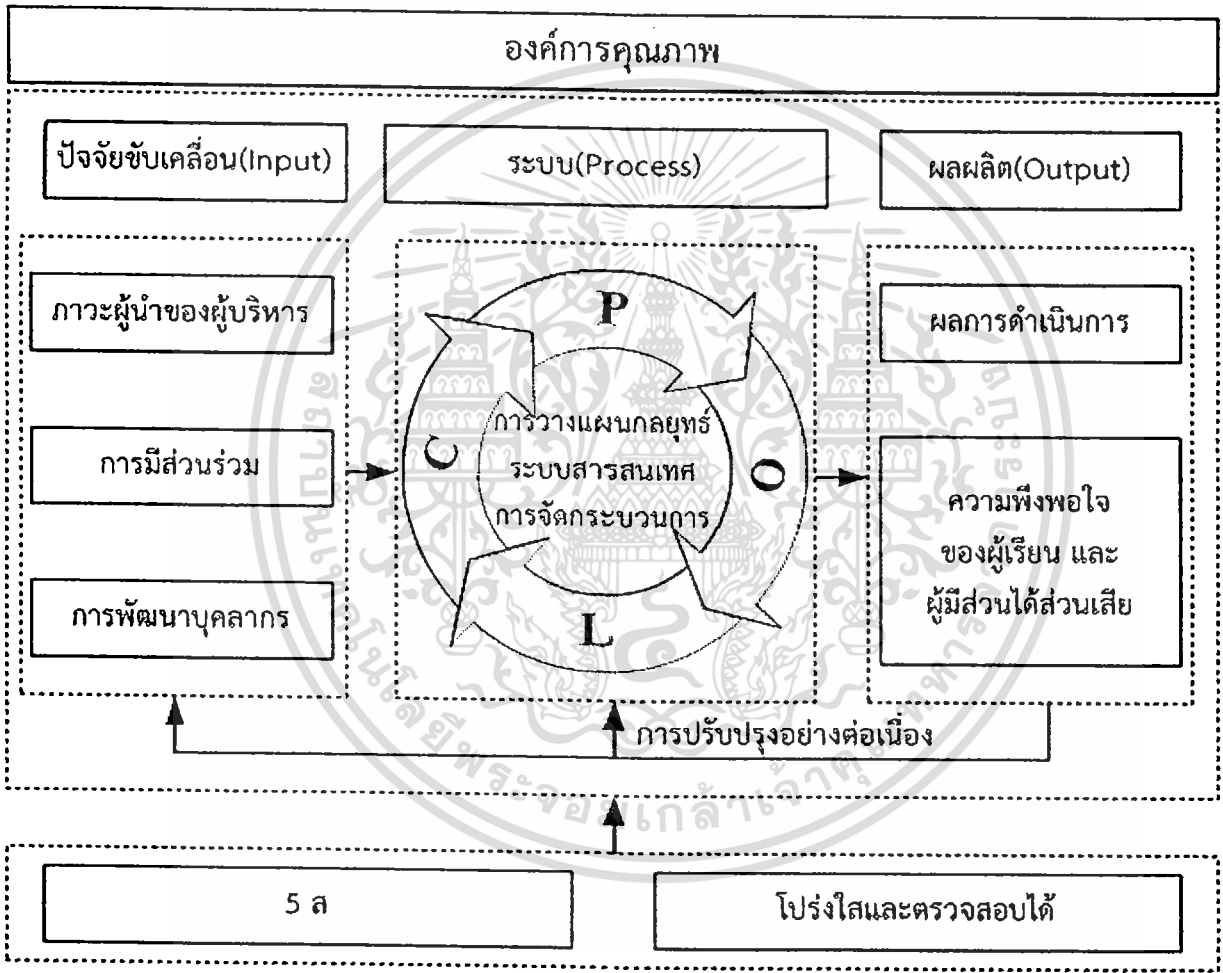
จากการตรวจสอบร่างรูปแบบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และได้ปรับแก้ไขรูปแบบตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้เพิ่มในส่วนหลักการพื้นฐานขององค์การประกอบ โดยใช้หลักการของ 5 ส และหลักธรรมาภิบาล นอกจากนั้นยังได้ปรับในส่วนของการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมมาอยู่ในส่วนเดียวกันและจัดให้เป็นองค์ประกอบของมิติขับเคลื่อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.1 ชื่อรูปแบบ รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

3.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานให้เป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพและยั่งยืน มีกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย สร้างความได้เปรียบและสามารถแข่งขันกับสถาบันการอุดมศึกษาต่างๆท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ สามารถรองรับระบบประกันคุณภาพทุกแบบ

3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ปัจจัยขับเคลื่อน ปัจจัยระบบ และผลผลิต รวม 8 องค์ประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 5.1 รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านปัจจัยขับเคลื่อนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

### 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีเป้าหมายขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นผู้สื่อสาร กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดความตระหนักในเรื่องคุณภาพขององค์กร เป็นผู้จัดสรร สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ และเป็นผู้ติดตามการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายคุณภาพที่ตั้งไว้

### 2. การมีส่วนร่วม

เพื่อเป็นการนำบุคลากรและชุมชน เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างความรู้สึกรักและเป็นเจ้าขององค์กร ร่วมกันที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการทำงาน เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

### 3. การพัฒนาบุคลากร

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการทำงาน รับรู้ปัญหา ร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและค้นหาแนวทางแก้ไขในองค์กร รวมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลให้มีศักยภาพสูงขึ้น มีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตร การเคารพสิทธิส่วนบุคคลของกันและกัน มีอิสระในด้านความคิด มีเวลาในการทำงานและเวลาสำหรับการใช้ชีวิตส่วนตัวที่สมดุลกัน

ด้านระบบ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

### 1. การวางแผนกลยุทธ์

เพื่อกำหนดวิธีการหรือแนวทาง โดยการระดมและจัดสรรทรัพยากรที่จะช่วยให้นำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และมีการทบทวน ตรวจสอบและประเมินกระบวนการทำงานตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

### 2. ระบบสารสนเทศ

เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ประมวลผล และเก็บรักษาข้อมูลอย่างปลอดภัย ช่วยให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ช่วยในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ช่วยในการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน ช่วยในการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อให้ทราบว่ามีข้อผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด และช่วยแก้ไข ปัญหาหรือควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้น

### 3. การจัดการกระบวนการ

เพื่อให้การบริหารงานครบตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ (การจัดการเรียน การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) และใช้หลักบริหารงานตามหน้าที่ คือ วางแผน(P) จัดองค์กร(O) การนำ(L) และการควบคุม (C ) และมีการปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมายคุณภาพ

ด้านผลผลิต ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

### 1. ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ คือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อราชการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยการจัดสิ่งแวดล้อม จัดหลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้เรียน สภาพของสังคม และตลาดแรงงาน โดยมีการประเมินความพึงพอใจจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านทางช่องทางต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานในส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

## 2. ผลการดำเนินการ

เพื่อให้ผลที่ได้จากการดำเนินการตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพของมหาวิทยาลัย

ในด้านของผลผลิตได้มีการประเมินผลการดำเนินการ และความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาปรับปรุงด้านตัวขับเคลื่อนและด้านระบบการจัดการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การบริหารของมหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินการตามเป้าหมายและมีผลความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงสุด โดยทุกองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ต้องมีการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และอยู่บนพื้นฐานของการจัดกิจกรรม 5 ส (สะอาด สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย)

4) ผลการประเมินรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ตามความคิดเห็นของบุคลากร

พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ( $\bar{X} = 4.13$ ) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ( $\bar{X} = 3.72$ ) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) ( $\bar{X} = 4.08$ ) ด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard) ( $\bar{X} = 3.87$ )

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การพัฒนาแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 5.2.1 องค์ประกอบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบ (ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, การวางแผนกลยุทธ์, การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ระบบสารสนเทศ, การพัฒนาบุคลากร, การบริหารกระบวนการ, การบริหารแบบมีส่วนร่วม และ ผลการดำเนินงาน) ส่งผลต่อการเป็นองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ซึ่งหากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานต้องการพัฒนาสู่การเป็นองค์การคุณภาพจะต้องใช้องค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบมาใช้ในการบริหาร ดังนั้นการใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ได้จริง (วาริรัตน์ แก้วอุไร. 2004: 43-58) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์ (2541: บทคัดย่อ) ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการตรวจสอบความตรงของรูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่าโมเดลมีความสอดคล้อง กลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบที่ส่งผลมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ระบบสารสนเทศ ในด้านนี้มหาวิทยาลัยจะต้อง มีการสำรวจความต้องการ การใช้ระบบสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร นักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ในการจัดสรรคอมพิวเตอร์เพื่อใช้งานตามหน่วยงาน เพื่อรองรับระบบงานที่เพิ่มขึ้น มีความเพียงพอต่อการใช้งาน เพียงพอต่อการฝึกอบรม มีความทันสมัยของระบบสารสนเทศ และมีการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจต่อระบบสารสนเทศใหม่ เพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร (สิทธิพงษ์ อนุรักษ์กุล.2546:185) อันดับที่สอง คือ องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ ในด้านนี้การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับกระบวนการดำเนินการในภาพรวมขององค์การ และจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการและการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ (Zairi Mohamed ,1999: 74-79) ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีมีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมหาวิทยาลัยที่มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี การดำเนินการตามแผน และการติดตามประเมินผลที่ดีถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการขององค์การ (อุบลรัตน์ โพธิ์พัฒนชัย.2550:78) โดยมหาวิทยาลัยต้องมีปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาของชาติ และความต้องการของชุมชน อันดับที่สาม คือ องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่องค์การดำเนินอยู่ ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน (เมธี ปิรันธนานนท์ . 2529 : 107-108) เป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ ความเข้าใจ ความชำนาญ ประสบการณ์ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการมอบหมายภาระความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรโดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้ผลงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ ศกุนตนาศ (2543:บทคัดย่อ) กล่าวไว้ว่า สถานศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ให้ใช้ความสามารถในการจัดกิจกรรม และจะต้องมีการให้บริการของฝ่ายธุรการอย่างเสมอภาค

### 5.2.2 สภาพการบริหารงานตามองค์ประกอบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

สภาพการบริหารงานองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พบว่าการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยมีการบริหารงานมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านระบบสารสนเทศ และด้านการให้ความสำคัญแก่บุคลากร ในการบริหารระบบสารสนเทศในมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องของข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารในองค์การ การจัดเก็บข้อมูล ซึ่งจะทำการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสำหรับนักศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของสุมิสา ศิลปสร (2543:บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ คือ ปัจจัยในเรื่องข้อมูล การติดต่อประสานงาน และความต้องการของหน่วยงาน ส่วนการให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญเช่นกัน เพื่อสร้างสถานที่ทำงานให้เป็นองค์การที่มีสุขภาพที่ดี (ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล.2553:86-93) คือ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ต่อสุขภาพของพนักงาน สนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานก้าวหน้าในอาชีพ ชีวิตและการทำงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร รักองค์การและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพอยู่กับองค์การให้นานที่สุด วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2545:153) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารบุคลากรที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การสร้างแรงจูงใจภายใน 2) การบริหารการศึกษาและการเรียนรู้ของพนักงาน 3) การบริหารการเรียนรู้และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

-ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในหน้าที่ 4) การบริหารตอบแทนพนักงาน 5) การเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน นอกจากนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีความก้าวหน้าในงาน การย่องย่องชมเชย การสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทั้งหมด ได้เกิดการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (อนันต์ เดียวต้อย , 2551 :220-221)

### 5.2.3 รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน 3 มิติ รวม 8 องค์ประกอบ มิติที่ 1 ตัวขับเคลื่อน มี 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วม และการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นแรงสนับสนุน ให้ มิติที่ 2 คือ ระบบ มี 3 องค์ประกอบประสบผลสำเร็จ (ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ , ระบบสารสนเทศ และการจัดการกระบวนการ) ส่งผลให้มิติที่ 3 คือ ผลการดำเนินการและความพึงพอใจต่อ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำผลที่ได้จากมิติที่ 3 มาปรับปรุงมิติด้านตัวขับเคลื่อนและมิติของระบบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การบริหารของมหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินการตาม เป้าหมาย โดยทุกองค์ประกอบทั้ง 3 มิติ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการจัดกิจกรรม 5 ส (สะอาด สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย )และมีการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

มิติที่ 1 ตัวขับเคลื่อน มี 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วม และการพัฒนาบุคลากร สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

**ภาวะผู้นำของผู้บริหาร :** เป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน ประสานงาน สื่อสาร จัดสรรสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดความตระหนัก ในเรื่องคุณภาพขององค์กร และเป็นผู้ติดตามการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ อุบลรัตน์ โพธิ์ พัฒนชัย (2551 : 103) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำในสถาบันมีลักษณะของการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ที่ ผู้นำระดับสูงจะกำหนดแนวทางที่ชัดเจนและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ สร้างค่านิยมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม กำหนดความคาดหวังไว้สูง สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และยังสอดคล้องกับ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2551:145) ได้กล่าวถึงภารกิจของผู้นำองค์กร ได้แก่ การวางทิศทางและกลยุทธ์การทำงาน (determining a direction) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงาน (designing the organization) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และประพฤติตนอยู่ในความดีงาม

**การมีส่วนร่วม :** เป็นการนำบุคลากรและชุมชน เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างความรู้สึก รักและเป็นเจ้าขององค์กร ร่วมกันที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการทำงาน เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ เสียงพิณ อ่ำโพธิ์ (2543:168) พบว่า การบริหารการศึกษาพยาบาลจะมีการบริหารในลักษณะคณะกรรมการ บุคลากรทุกคนจะมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร และยังสอดคล้องกับ พรนิภา โรจน์วิลาวัลย์ (2544:197) พบว่า สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร กำหนดมาตรฐานวิชาชีพของ หลักสูตรและประเมินหลักสูตร มีส่วนร่วมจัดการเรียนการสอนโดยการสนับสนุนบุคลากรเป็นวิทยากรหรือ อาจารย์พิเศษ รวมถึงสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย และรัฐควรมีกฎหมายให้สถานประกอบการ เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ และควรมีการลดหย่อนภาษีให้

**การพัฒนาบุคลากร :** เป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการทำงาน รวมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาส ในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลให้มีศักยภาพสูงขึ้น มีเวลาในการทำงานและเวลาสำหรับการใช้ชีวิต ส่วนตัวที่สมดุลกัน สอดคล้องกับ อุบลรัตน์ โพธิ์พัฒนชัย (2550:135) พบว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กับความรู้ ทักษะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแรงจูงใจของคณาจารย์และบุคลากร โดยระบบงานที่ต้องเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความผาสุกของคณาจารย์และบุคลากร นอกจากนี้ ทวี มณีสาย (2547: 178) กล่าวว่า เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล โดยเป็นการจัดการเพื่อให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้และมีทักษะความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง นอกจากนี้ สุภาพร พิศาลบุตร (2546: 5) กล่าวว่า การที่เป้าหมายการบริหารงานขององค์การใด ๆ จะพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีค่านิยมและเจตคติที่เป็นไปในทิศทางบวกต่อองค์การ ตลอดจนมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานในองค์การนั้นๆ ดังนั้นในปัจจุบันแทบทุกองค์การจึงเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากรและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น

มิติที่ 2 คือ ระบบ มี 3 องค์ประกอบ คือ การวางแผนกลยุทธ์ ระบบสารสนเทศ และการจัดการกระบวนการ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

**การวางแผนกลยุทธ์ :** เป็นวิธีการหรือแนวทางที่จะช่วยให้นำพาองค์การไปสู่การเป็นองค์การคุณภาพ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีการตรวจสอบและประเมินกระบวนการทำงานตลอดเวลา เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน สอดคล้องกับ วิมลทิพย์ ทองระอา (2545: บทคัดย่อ) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องตาม วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goals) ขององค์การที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ อุบลรัตน์ โพธิ์พัฒนชัย (2550:158) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีมีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี การดำเนินการตามแผน และการติดตามประเมินผลที่ถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการขององค์การ นอกจากนี้ควรมีการกำหนดวิธีปฏิบัติให้ทุกงานมีเจ้าภาพรับผิดชอบและมีกำหนดระยะเวลาชัดเจนจะทำให้เกิดการปฏิบัติและการติดตามอย่างมีประสิทธิภาพ

**ระบบสารสนเทศ :** เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ประมวลผล และเก็บรักษาข้อมูลอย่างปลอดภัย การเข้าถึงสารสนเทศ ต้องรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ช่วยในการวางแผนและตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน และช่วยแก้ไขปัญหาหรือควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับ พรณิชา ชาศะพันธ์ (2549:บทคัดย่อ) พบว่า การใช้สารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตยานนาวา โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผนการสอน การเตรียมการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล นอกจากนี้ สุณิสา ศิลปสร (2543:บทคัดย่อ) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ คือ ปัจจัยในเรื่องข้อมูล การติดต่อประสานงาน และความต้องการขอหน่วยงาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ ปัญหาในด้านความสามารถของบุคลากรในการใช้ระบบสารสนเทศ นอกจากนี้ สิทธิพงษ์ อรัญวุฒิกุล (2546 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศ ต้องเพียงพอต่อการใช้งาน ความเพียงพอต่อการฝึกอบรม มีความทันสมัย และให้มีการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนา ความรู้ความสามารถของบุคลากร

**การจัดการกระบวนการ :** เป็นการบริหารงานครบตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย และใช้หลักบริหารงานตามหน้าที่ (POLC) และมีการปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมายคุณภาพ โดยการดำเนินการภายใต้ระบบการจัดการศึกษาที่อยู่ภายใต้มาตรฐานและเกณฑ์รับรองเดียวกัน (อุบลรัตน์ โพธิ์พัฒนชัย :2550:156) แต่ในรายละเอียดของแต่ละกระบวนการ จะพบว่าสิ่งที่แตกต่างกัน คือ ความมุ่งมั่นของผู้นำระดับสูงและบุคลากรที่ต้องการให้การจัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติหากนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การศึกษามีคุณภาพในทุกกระบวนการ โดยเฉพาะในเรื่องการผลิตบัณฑิต ที่ถูกจัดลำดับความสำคัญเป็นอันดับแรกขององค์กร โดยให้ความสำคัญตั้งแต่การออกแบบหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งจะถูกกำหนดอยู่ในแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี . 2550 : 3) นอกจากนี้ ยังเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในการดำเนินการ ตรวจสอบ ปรับปรุงการจัดการบริการอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Morgan and Mitchell (1985) เกี่ยวกับวิธีการพิจารณาความเป็นเลิศทางวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา คือ พิจารณาว่าสถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในการพัฒนานักศึกษา ให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นเพียงใด พิจารณาถึงคุณภาพของกระบวนการของการผลิตโดยเน้นที่อาจารย์และนักศึกษาเป็นสำคัญ และพิจารณาถึงคุณภาพของหลักสูตรในด้านขอบเขต และเนื้อหาสาระของหลักสูตรว่ามีความเหมาะสมเพียงใด

มิติที่ 3 คือ ผลผลิต มี 2 องค์ประกอบ คือ ผลการดำเนินการและความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

**ความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :** โดยการจัดสิ่งแวดล้อม จัดหลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับผู้เรียน สภาพของสังคม และตลาดแรงงาน โดยมีการประเมินความพึงพอใจจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านทางช่องทางต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน ของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Klara and Rickard (2006: 42 – 59) ที่พบว่าค่านิยมพื้นฐาน 1 ใน 5 ประการที่ถูกนำมาปฏิบัติเพื่อให้การจัดการระบบคุณภาพเป็นไปอย่างยั่งยืน คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า นอกจากนั้นผลการวิจัยของ Dotun and Dennis (2001: 49 – 56) ที่พบว่า การให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเป็นมุมมองที่สำคัญสำหรับการบริหารคุณภาพ และสอดคล้องกับ ช่วงโชติ พันธุ์เวช (2547:47-49) พบว่า การสร้างสถาบันการศึกษาแห่งคุณภาพ จะต้องนำข้อกำหนดของลูกค้า มากำหนดเป็นดัชนีวัดคุณภาพขององค์กร ที่เป็นนามธรรม โดยการออกแบบหลักสูตร วางแผนการจัดการศึกษา การรับนักเรียน การจัดการเรียนการสอน จนเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ผลการดำเนินการ :** เป็นการวัดจากผลการดำเนินการตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาทิตยา ดวงมณี (2541:บทคัดย่อ) พบว่าตัวบ่งชี้สำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการ มีด้านการวิจัย ด้านคุณภาพของนักศึกษา และด้านหลักสูตร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชบา เต็ดดวง (2549:บทคัดย่อ) พบว่า มีการดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สมดุลและมีความสุข การเรียนรู้ที่จะทำและอยู่ร่วมกัน การเรียนรู้ที่จะมีบุคลิกภาพส่วนตัวที่ได้พัฒนาดีขึ้น และการเรียนรู้ที่จะแสวงหาวิธีเรียน และสอดคล้องกับ ปิยะ ศกุนตนา (2543:บทคัดย่อ) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า มีการให้บริการของฝ่ายธุรการมีความเสมอภาค โรงเรียนได้ร่วมกิจกรรมของชุมชน และโรงเรียนได้จัดให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กร โดยมีการประเมินการปฏิบัติงานใน 6 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านธุรการและการเงิน ด้านอาคารสถานที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และ ด้านกิจการนักเรียน

1.4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นนำผลการประเมินการดำเนินการ และความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำมาปรับปรุงด้านตัวขับเคลื่อนและด้านระบบอย่างต่อเนื่อง ผลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน สถานศึกษาต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น (สรพรเพชญ พันธ์สดี. 2549 : 348) และการจัดการศึกษานั้นการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาคุณภาพที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและความพึงพอใจของชุมชนและสังคม ดังนั้นการดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมาย ตามพันธกิจซึ่งจะมีแผนปฏิบัติที่ชัดเจน มีการปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญูให้เหเนาไปเซประเยชนดานการคำ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และประเมินผล และนำผลที่ประเมินมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการอย่างเป็นระบบ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2005:35) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Peter and Ross (2003: 272 – 282) พบว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานประกอบการ ในการปรับตัวในด้านวิธีการผลิตสินค้า นอกจากนี้ Milé Terziovski (2002: 5 – 14) พบว่ายุทธศาสตร์ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าและการเพิ่มผลผลิตของบริษัท

1.5 พื้นฐานขององค์การ ได้แก่ มีการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ และการจัดกิจกรรม 5 ส พบว่า ในการบริหารที่โปร่งใส สอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณวัฒน์(2551:91-95) กล่าวถึงหลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการธรรมาภิบาล(Good Governance) โดยเป็นการสร้างบรรยากาศขององค์การ ให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในทุกภาคส่วน และบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ นอกจากนี้ในการดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นหลักการพื้นฐานในการปฏิบัติงานในระบบบริหารคุณภาพทุกประเภท ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่มีมาตรฐานในระดับสูง ส่วนใหญ่จะผ่านกระบวนการพัฒนาคุณภาพด้านกิจกรรม 5 ส ซึ่งกิจกรรม 5 ส เป็นแนวคิดการจัดระเบียบในสถานที่ทำงานนั้นจะช่วยพัฒนาคน เครื่องใช้ อุปกรณ์ สภาพแวดล้อม งาน ความคิด ความเชื่อถือ ตลอดจนการปรับปรุงสถานที่ทำงานได้ดี มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ โดยทำให้เป็นที่ทำงานที่ดี มีความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ(สุทธิ สีนทอง, 2547 : 9-11)

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

- 1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน มีการประกันคุณภาพการศึกษา ไม่ว่าจะใช้ระบบใดสามารถนำรูปแบบองค์การคุณภาพ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เหมาะสมกับเป้าหมาย นโยบาย วัฒนธรรม ค่านิยม และปรัชญาของมหาวิทยาลัยได้
- 2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน ควรส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรทุกฝ่าย ให้มีส่วนร่วมในการนำรูปแบบองค์การคุณภาพมาใช้ในทุกหน่วยงาน และรวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทุกคน
- 3) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนในการนำรูปแบบองค์การคุณภาพ มาใช้ภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน อย่างเต็มที่
- 4) จากผลการวิจัยผู้บริหารควรมีการวางแผนเร่งพัฒนาปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักคะแนนน้อยที่สุด คือ การบริหารกระบวนการ (ภาระกิจหลักของมหาวิทยาลัย) เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบองค์การคุณภาพ กับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งของรัฐและเอกชน ที่มีการใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษา
- 2) ควรพัฒนาตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบ เพื่อนำไปใช้ในการติดตามการพัฒนาขององค์การ
- 3) ควรพัฒนาเป็นคู่มือการปฏิบัติ พร้อมตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติงานจริงในองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

- กรณีศึกษา ขมดี. 2524. “การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการสารภี ตำบลท่าช้าง อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี.” สังกมสองค์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. [Online]. Available : [http://www.moe.go.th/main2/article/article-sagob/article45\\_5.htm](http://www.moe.go.th/main2/article/article-sagob/article45_5.htm).
- กานดา พูนลาภทวี. 2539. สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : พิสิกส์ เซ็นเตอร์.
- เกษม วัฒนชัย. 2545. การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่.
- คูเมะ ฮิโตชิ. 2540. Management by Quality . กรุงเทพฯ : ส.เอเชีย เพรส.
- จักรา นันทวิสุทธิ . 2544. “การบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐาน คุณภาพการศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5.” ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัศิลปากร.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. 2533. “คุณลักษณะบางประการของผู้บริหารบรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา.” การศึกษาคุชฎี บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย ,มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ฉอาน วุฒิกรรมรักษา. 2526. “ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของ ประชาชนในโครงสร้างฐานในชุมชนบท ศึกษาเฉพาะกรณี โครงการได้รับรางวัลดีเด่น ตำบลคุดคุด อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี.” สังกมสองค์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนงกรณ์ กุณตลบุตร. 2547. หลักการจัดการ : องค์การและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจ ใน สถานการณ์ปัจจุบัน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชบา เต็ดดวง. 2549. “การศึกษาการดำเนินการจัดการกระบวนการเรียนรู้ตามสภาพจริงของโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี.” ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2537. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐชนก อิศรีทอง. 2544. “กลยุทธ์การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.” รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ. 2545. TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ. 2542. การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ ห่อสุวรรณรัตน์. 2547. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : แชนพอร์ พรินติ้ง .
- ทิพวรรณ ห่อสุวรรณรัตน์. 2544. รูปแบบและแนวทางการดำเนินงานขององค์การวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : แชนพอร์ พรินติ้ง .
- ธงชัย สันติวงษ์. 2540. องค์การและการจัดการ: ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวชนิ โรจนาวี. 2544. “เส้นทางการเป็นครูแห่งชาติ: การวิจัยพหุกรณีศึกษา.” ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ธีระ รุญเจริญ. 2546. การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

ธีระ รุญเจริญ. 2550. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.

กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

นภาพร ชันธนาภา. 2545. การจัดองค์การและการบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นฤมล คงผาสุข. 2548. “องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลรามัน.” ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม. บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นิเวศน์ อุดมรัตน์. 2548. “รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย.” การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

บรรยงค์ โตจินดา. 2548. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

บรรเจิด อยู่ยืนยง . 2544. “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร .

บุญชม ศรีสะอาด. 2541. วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ปกรณ์ ปรียากร. 2545. การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ.

กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร. 2544. “การศึกษาตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วย.” พยาบาลศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเวศ แจ่มประดิษฐ์ . 2544. “ประสิทธิภาพการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี.” ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ปรียา ชูโชติ . 2544 . “การศึกษาสภาพการดำเนินงานตามนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มัธยมศึกษา กลุ่มที่ 7 สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.” ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542. จิตวิทยาการอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ปัญญาพร พิพัฒน์วงศ์ . 2539. “ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดกรมสามัญศึกษา ตามเกณฑ์การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน.” การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

มิ่งขวัญ สันหัตถการ .2546. “การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด พิษณุโลก ตามทรรศนะของผู้บริหารและครู”. การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน. 2542. ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาในศตวรรษ 21.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์นายกรัฐมนตรื.

พรนิชา ชาทะพันธุ์. 2549. การใช้สารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนสังกัด

กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตยานนาวา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พรนิภา โรจนวิลาวัลย์ .2544. “การมีส่วนร่วมของสถานประกอบการในการจัดการอาชีวศึกษาของสถานศึกษากลุ่มภาคกลาง สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา”. ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการนิเทศ. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2542. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เบอร์เน็ท.
- พิเชฐ บัญญัติ . 2549. “การจัดการความรู้ในองค์กร.” สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (13) : 1-16
- พีรศักดิ์ วรรณทรโรสด. มปพ.. วัดรอยเท้าข้าง Benchmarking. กรุงเทพฯ : สุวัฒน์ .
- ไพลิน ผ่องใส. 2531 . การจัดการเชิงปริมาณ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. 2550. คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. เอกสารอัดสำเนา.
- ยุวณูช กุลชาติ. 2548. ระบบสารสนเทศสำหรับการบริหาร. [Online]. Variable : <http://202.129.53.76/yuwanuch/less3.htm>.
- โยชิโอะ คอนโดะ. 2540. การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : CWQC. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) .
- ระวีวรรณ ฉัตรทอง . 2543. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตของการทำงานกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของ ผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรม ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก.” การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชภัฏเพชรบูรณ์, มหาวิทยาลัย. 2548. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร. [Online]. Available: [http://www.ripb.ac.th/~intanin/elearn/EJUDKAN/lesson\\_01/orm\\_01.1.html](http://www.ripb.ac.th/~intanin/elearn/EJUDKAN/lesson_01/orm_01.1.html).
- รุ่ง แก้วแดง. 2541. ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน.
- รุ่ง แก้วแดง. 2541. ในกระแสแห่งคุณภาพ รายงานการวิจัยโดยเงินทุนสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : ดี ที พริน.
- วิกรม อัคริกุล . 2540 . “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและผลของความรู้สึกมั่นคง ในการทำงานที่มีต่อความทุ่มเทให้กับงานและความตั้งใจที่จะลาออก ของพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์.” ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541. คุณภาพ คือความอยู่รอด . กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2542. TQM วิธีสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000. กรุงเทพฯ : ทีพีไอ พับลิชชิ่ง.
- วิชัย ตรีเล็ก. 2542. “ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ระบบบริหาร ISO 9000 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.” ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย , มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิมลทิพย์ ทองระอา. 2545. “กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร : กรณีศึกษาการเคหะแห่งชาติ.” เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วัชร สกฤ ณ มรรคา. 2541. “การศึกษาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น.” การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วัฒนา พวงสวัสดิ์. 2540. “ปัจจัยการสร้างทีมงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12.” การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ศิริชัย กาญจนวาสีและคณะ. 2540. การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการศึกษา. กรุงเทพฯ : พรยกานต์นั้บลิเคชั่น.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2547. ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545. องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีระการพิมพ์และไซเท็กซ์.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2540. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. 2544. “การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.” ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ศุภลักษณ์ เหลี่ยมวรางกูร . 2537. “ความจงรักภักดีต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจกลุ่มรองสารวัตรหรือเทียบเท่า สังกัดโรงพยาบาลตำรวจ.” ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมคิด บางโม. 2548. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา.
- สมใจ ลักษณะ. 2542. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. 2545. การบริหารการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมพล ทุงหว่า และ วิชิต อุ๋อัน. 2548. เอกสารประกอบการบรรยาย กระบวนวิชา BM 705 การจัดการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมเดช สีแสง. 2549. คู่มือบริหารโรงเรียน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ. นครสวรรค์ : ริมปิงการพิมพ์,
- สมยศ นาวิการ. 2540 . การบริหารพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สมศักดิ์ ทองสมนึก . 2544. “องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมิทธา จิตตลดากร. 2546. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร : แสงเทียนการพิมพ์.
- สร้อยตระกูล (ตีวยานนท์) อรรถมานะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สร้อย อินตะวัน. 2544. “ กิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการในโรงพยาบาลชุมชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุข.” แพทยศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเวชศาสตร์ชุมชน บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สศิมนต์ สกฤโกรพิระ. 2544. “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความปรารถนาการมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล : กรณีศึกษา โรงพยาบาลตากสิน.” ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิทธิพงษ์ อรัญญภูมิกุล. 2546. “ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความสำเร็จในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด.” บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สุตีพร ฉันท์เฉลิมพงศ์. 2543. “การสร้างตัวแบบ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามแนวทาง รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บัลด์ริจ (MBNQA) : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม.”  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุนทร จตุรพิตร .2543. “การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวีตคอกค์และฟรานซิส.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุนิสสา ศิลปะศร . 2543 . “การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน: ศึกษากรณีสถาบันราชภัฏ สวนสุนันทา.” ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. 2548. องค์การและการจัดการ. นนทบุรี: ชวนพิมพ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 . ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บุคลิก.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2548. การติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาตามแนวนโยบายพื้นฐาน แห่งรัฐและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. 2546. การจัดการเชิงกลยุทธ์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. 2546. องค์การและการจัดการ. นนทบุรี: ชวนพิมพ์.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. 2535. พฤติกรรมมนุษย์และการจูงใจทางธุรกิจ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. 2530. องค์การและการจัดการงานบุคคล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. 2546. หลักการบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. บททางสู่คุณภาพ : การติดตามผลการประกันคุณภาพและ รับรองมาตรฐานการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : พรึกหวาน.
- เสนาะ ดิยาวี. 2544. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิริอร วิชชาวุธ .2544. แรงจูงใจกับการเรียนรู้-จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อมรวิรัช นาคทรพรพ. 2541. อุดมศึกษาในกระแสแห่งความต้องการคุณภาพ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรรถวุฒิ ตัญธนาวิทย์. 2544. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อำนาจ นาไชย. 2542. “ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูอาจารย์ในงานบริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม.” การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Argyris, C., & Schon, D. 1978. Organization learning: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison Wesley.
- Bateman, Thomas S., & Snell Scott A. 2004. Management. (6th ed). New York : McGraw Hill.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Bradley A. Winn and Kim S. Cameron. 1998 . “ORGANIZATIONAL QUALITY: An Examination of the Malcolm Baldrige National Quality Framework” . Research in Higher Education Springer Netherlands ,(39) : 491-512.
- Cohen , Jand Uphoff,D . 1977. **Rural Development Participation: concept and Measures for project besign implementation and evaluation.** New York Rural Development center: cormell University.
- Cronbach, Lee J. 1990. **Essentials of Psychological Testing.** New York : Harper Collins .
- Certo C.Samuel and Perter. 1990. **Strategic Management: A Focus on Process.** New York: McGraw-Hill.
- Gibson, James L. ; Ivanceyicn, John M. , & Donnelly, James H. 1988 . **Oraganization.** Texas : Business Publications.
- Gomez – Mejia, Luis R. 2002. **Management.** New York: McGraw – Hill.
- Griffin, Ricky W. 1999. **Management.** Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Guns, Bob. 1996 .**The Faster Learning Organization.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Juran,Joseph M. 2007. **Ethics and Culture Management are Good for Business.** [online] Available : <http://www.ethicsquality.com/humanresourcemanagement.htm#> .
- Kast, Fremont E., & Rosenzweig, James E. 1970. **Organization and Management.** New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. 1970. “Determining sample size for Research Activities” **Education and Psychological Measurement.** (30): 607-610
- Kolb David A., Irwin M. Rubin and Joyce M. Osland. 1991.**Organization Behavior: An Experiential Approach.** New Jersey: Prentice-Hall.
- Logothetis, N. 1992. **Managing for total quality: From Deming to Taguchi and SPC.** New York: Prentice-Hall.
- Madaus , G.F., Scriven. M.S. and Stufflebeam, D.L. 1983. **Evaluation Model. Viewpoint on Education and Human Service Evaluation.** Boston : Kluwer – Nijhoff Publishing.
- Morgan, G. , 1997 . **Images of Organization.** Newbury Park, CA : Sage.
- Millett, John D. 1954. **Management in Public Service: the Guses for Effective Performance.** New York: McGraw-Hill.
- Peterson, and Plowman, E. Grosvenor. 1953. **Business Organization and Management.** Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Pedler, Mike, John Burgoyne and Tom Boydell. 1997. **The Learning Company.** London: The McGraw-Hill Companies.
- Pearce, John A.,ll, and Richard B. Robinson, Jr. 1988.**Strategic Management : Strategy Formulation and Inplementaion.** London: The McGraw-Hill Companies.
- Shermahorn. John R.Jr., 1999. **Management.** New York: John Wiley & Sons.
- Stoner, James A.F. 1978. **Management.** New Jersey: Prentice-Hall.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Senge, Peter, et. al. 1995. *The Fifth Discipline Fieldbook*. London: Nicholas Publishing.  
Wehrich, Heinz and Harold Koontz. *Management: a global perspective*. New York:  
McGraw-Hill, Inc., 1993.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่งคณะกรรมการคุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ที่ ... /2551

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ  
เค้าโครงวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบสำรอง ของ นายบงการ ไวโสภา

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายบงการ ไวโสภา รหัสประจำตัว 47068110  
เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาและพิจารณาหัวข้อ  
และเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ดร.ณรงค์	พิมสาร	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.รวิวรรณ	ชินะตระกูล	ประธานกรรมการ
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	กรรมการ
ดร.ณรงค์	พิมสาร	กรรมการ
รศ.ดร.พรรณี	ลิกิจวิฒนะ	กรรมการ
รศ.ดร.พงษ์	หรรดา	กรรมการ (กรรมการภายนอก)

3. คณะกรรมการสอบสำรอง

รศ.ดร.ปริยาพร	วงศ์อนุตรโรจน์	กรรมการ (อาจารย์บัณฑิตพิเศษ)
ผศ.ดร.จิระเสกข์	ตรีเมธสุนทร	กรรมการ (อาจารย์บัณฑิตประจำ)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ... พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

(รองศาสตราจารย์ พิระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศคณะกรรมการอุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

.....

คณะกรรมการอุตสาหกรรม โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตรอุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2552 ให้ดำเนินการดังนี้

นายบงการ ไวโสภารหัสสประจักษ์ 47068110 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (Development of Quality Organization Management Model of Rajamangala University of Technology Isan)” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ณรงค์ พิมสาร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประกาศ ณ วันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552

(รองศาสตราจารย์ พิระวุฒิ สุวรรณจันทร์)  
คณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 0524.04/ **1837**

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

มิถุนายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ชาติรี นาคะกุล / รศ.ดร.สันติ วิจักขณาลัญญ์ / ผศ.ดร.เบญจจาภา สุทธะพินทุ  
ผศ.ดร.วิจิต สุทธิพร / ดร.สุนทร นาคโนนหัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายบงการ ไวโสภา นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ณรงค์ พิมสาร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายบงการ ไวโสภา มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรูญเสกข์ ตริมิตรสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร. 02-737-3000 ตัก 3692

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทรสาร. 02- 326-4325

แม้ว่ากรณีใดๆ ที่สงวน อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04 / 1850

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

: มิถุนายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน รองคณบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตตาก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายบงการ ไวโสภา นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ณรงค์ พิมสาร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คณะครุศาสตรอุดมศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายบงการ ไวโสภา ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรัสเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศบ 0524.04/ 1872

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี นครราชสีมา

รองอธิการบดี ประจำวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

รองอธิการบดี ประจำวิทยาเขตกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

รองอธิการบดี ประจำวิทยาเขตสุรินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

รองอธิการบดี ประจำวิทยาเขตสกลนคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายบงการ ไวโสภา นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ณรงค์ พิมสาร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2552 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายบงการ ไวโสภา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรัสเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ติดต่อนักศึกษา โทร.084-925-1980

ไม่ว่ากรณีใดๆ ฟังสน อีกทั้งห้ามมีเหตุเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้



ที่ ศธ 0524/ 3885

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๙ พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน

ด้วย นายบงการ ไวโสภา นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมคุณวุฒิ โฉมทิศ สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จะจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” เพื่อประกอบการจัดเตรียมวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว และในขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยจะต้องพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุที่เหมาะสม โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในครั้งนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมระดมอภิปรายกลุ่มในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันพฤหัสบดีที่ 11 พฤศจิกายน 2553 เวลา 13.00-16.00 น. ห้องประชุมอาคารอำนวยการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตขอนแก่น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ดังกล่าว และขอขอบคุณยิ่ง  
ในโอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์พระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

คณบดี

นบริหารงานทั่วไป

ร. 0-2329-8436

รสาร. 0-2329-8436

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ข. รายงานผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

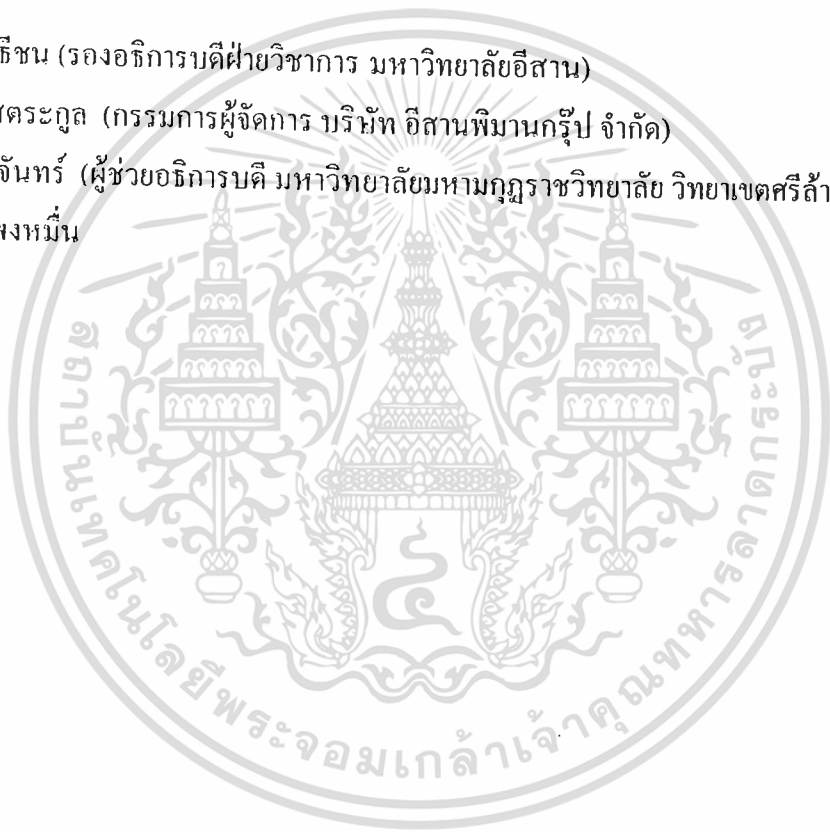
## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

1. รศ.ดร. สันติ วิจักขณาลัญญ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ผศ.ดร.เบญจภา สุทธะพินทุ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
3. ผศ.ดร.วิจิต สุทธิพร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น
4. ผศ.ดร.สุนทร นาคโนนหัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น
5. ดร.ชาตรี นาคะกุล สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ผศ.ดร.เชาว์ อินโย (รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย)
2. รศ.ดร.ยุพิน เศษะมณี (รองอธิการบดี วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย)
3. ดร.สมลักษณ์ พรหมมีเนตร (ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ)
4. รศ.ดร.ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข
5. ดร.สุนทร นาคโนนหัน (รองคณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น)
6. ดร.มกรพันธ์ จูฑะรสก (ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีขอนแก่น)
7. ดร.ชาติชาย ม่วงปฐม (รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี)
8. ผศ.ดร.ศิริ ถีอาสนา
9. รศ.ดร.เอกฉัตร จารุเมธีชน (รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสาน)
10. นายชาญณรงค์ บุริสตระกูล (กรรมการผู้จัดการ บริษัท อีสานพิมานกรุ๊ป จำกัด)
11. ผศ.ดร.ภาสกร ดอกจันทร์ (ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคามวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จังหวัดเลย)
12. ผศ.ดร.ปัญญา นานแพงหมื่น



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
2. แบบสอบถามมี 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 องค์ประกอบบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
อีสาน
3. ขอให้ท่านตอบคำถามตามสภาพความจริงครบทุกข้อ เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำมาสร้าง รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยข้อมูลทั้งหมดจะ ถูกนำเสนอในภาพรวม มิได้นำเสนอเป็นรายบุคคลหรือเฉพาะแห่ง จึงไม่กระทบต่อหน้าที่การงานหรือ อาชีพของท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

บงการ ไวโสภ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. ตำแหน่ง

ผู้บริหาร  ผู้สอน

3. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

25 – 30 ปี

31 – 35 ปี

36 – 40 ปี

41 – 45 ปี

46 – 50 ปี

มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์การทำงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

5 – 10 ปี

11 – 15 ปี

16 – 20 ปี

21 – 25 ปี

มากกว่า 25 ปีขึ้นไป

6. ตำแหน่งทางวิชาการ

อาจารย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์

รองศาสตราจารย์

ศาสตราจารย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตอนที่ 2 : องค์ประกอบบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

### คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความที่ละเอียดแล้วพิจารณาว่า มหาวิทยาลัยของท่าน จะมีการดำเนินงานให้เป็นองค์การคุณภาพได้ ต้องมีการดำเนินการตามรายการดังกล่าว ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องนั้น

โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- |   |         |                    |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก        |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย       |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดำเนินการ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร					
1.1	ผู้บริหารมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน					
1.2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย					
1.3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม					
1.4	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง					
1.5	ผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา ยุติธรรม ซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีความรับผิดชอบ					
1.6	ผู้บริหารสามารถประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ให้ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี					
1.7	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพของมหาวิทยาลัย					
1.8	ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากร เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ					
1.9	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยในการบริหารงาน					
1.10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน					
1.11	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ แก่บุคลากร					
1.12	ผู้บริหารมีการใช้ทรัพยากรในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
1.13	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง					
1.12	ผู้บริหารนำผลการประเมินผลการดำเนินงานมาปรับการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ					
1.13	ผู้บริหารให้การสนับสนุนให้บุคลากร ได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามสายงานอย่างต่อเนื่อง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดำเนินการ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.	องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์					
2.1	มีปรัชญา การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาของชาติ และความต้องการของชุมชน					
2.2	มีการเผยแพร่ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ให้บุคลากร นักศึกษา ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ					
2.3	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของมหาวิทยาลัย					
2.4	มีการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้ผลผลิตจากมหาวิทยาลัย มาร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย					
2.5	มีการกำหนดแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัย					
2.6	มีการพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแต่ละวิทยาเขต					
2.7	มีการกำหนดแนวทางการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย					
2.8	มีการกำหนดแนวทางการประเมินแผนกลยุทธ์ของแต่ละวิทยาเขต					
2.9	มีการนำผลที่ได้จากการประเมินแผนกลยุทธ์ ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง					
2.10	มีการกำหนดแนวทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับการทำแผนกลยุทธ์ ให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดำเนินการ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3.	องค์ประกอบด้านการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
3.1	มีการจัดสาระบริบทของหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพของผู้เรียน สังคม และตลาดแรงงาน					
3.2	มีการจัดสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียน					
3.3	มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
3.4	มีการสนับสนุนให้ผู้สอน ใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับบทเรียนและผู้เรียน					
3.5	มีการจัดรูปแบบการสอนและสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย					
3.6	มีการจัดทำช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้เสีย กับมหาวิทยาลัยมากขึ้น					
3.7	ส่งเสริมให้ผู้เรียน มีการใช้แหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย					
3.8	มีการประเมินผลการเรียนการสอน อย่างยุติธรรมและโปร่งใส					
3.9	มีการนำผลการประเมินการเรียนการสอนไปปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน					
3.10	มีการประเมินความพึงพอใจของมหาวิทยาลัยจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
3.11	นำผลการประเมินความพึงพอใจของมหาวิทยาลัย มาปรับปรุงการบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดำเนินการ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4.	องค์ประกอบด้านระบบสารสนเทศ					
4.1	มีการสำรวจความต้องการการใช้ระบบสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัย					
4.2	มีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของมหาวิทยาลัย					
4.3	มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของบุคลากร และผู้บริหาร					
4.4	มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงาน และการปรับปรุงระบบสารสนเทศ					
4.5	มีการตรวจสอบข้อมูลความถูกต้อง เทียบตรง และเป็นปัจจุบันของระบบสารสนเทศ					
4.6	มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน					
4.7	มีการวิเคราะห์ข้อมูลในระบบฐานข้อมูล ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ					
4.8	มีการเผยแพร่ข้อมูลเชิงคุณภาพ ต่อผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง					
4.9	มีการนำข้อมูล ไปปรับปรุงการบริหารงานของมหาวิทยาลัย					
4.10	มีการนำข้อมูล ไปใช้เพื่อการวางแผน ในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดำเนินการ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5.	องค์ประกอบด้านการให้ความสำคัญแก่บุคลากร					
5.1	มหาวิทยาลัยมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับความต้องการ และเหมาะสมกับสภาพของมหาวิทยาลัย					
5.2	มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร					
5.3	มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
5.4	มีการจัดผลตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับความอุสาหะของบุคลากร					
5.5	มีระบบการประเมินบุคลากร อย่างเป็นระบบ ยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้					
5.6	ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
5.7	ส่งเสริมให้บุคลากรได้กำหนดแนวทางการทำงาน และการแก้ปัญหา ในหน่วยงานของตนเอง					
5.8	มีการมอบหมายภาระความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ					
5.9	มีการจัดให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย					
5.10	มีการกำหนดช่องทางการเสนอความคิดเห็น และความต้องการของบุคลากรต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดำเนินการ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6.	องค์ประกอบด้านการบริหารกระบวนการ					
6.1	มีการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก ทั้ง 4 ภารกิจของมหาวิทยาลัย					
6.2	มีการวางแผนการใช้งบประมาณ ในโครงการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ					
6.3	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อติดตามการดำเนินงานตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย					
6.4	มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
6.5	มีระบบการประเมินผลภายในมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					
6.6	มีการวางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง					
6.7	มีเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการดำเนินงาน ที่มีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับของสังคม					
6.8	มีการนำผลการประเมินผลการดำเนินงาน แจ้งให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ					
6.9	มีการระดมความคิดของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการหาแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย					
6.10	มีการปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง					
6.11	มีการนำผลการประเมินผลการดำเนินงาน มาใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดำเนินการ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7.	องค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม					
7.1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินงานโครงการ หรือ กิจกรรมต่างๆ					
7.2	มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย					
7.3	มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและโครงการ ประจำปี ของมหาวิทยาลัย					
7.4	มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำ และ ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยสามารถเปลี่ยนการเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดีได้					
7.5	มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
7.6	เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการ ดำเนินงานในโครงการต่างๆของมหาวิทยาลัย และรับฟังความ คิดเห็นของบุคลากร					
7.7	มีการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ ของตลาดแรงงานและชุมชน โดยให้ชุมชนได้มีส่วนร่วม					
7.8	มีการจัดตั้งคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ชุมชนได้เข้า มามีส่วนร่วมในสมาคมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย					
7.9	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการแสดงความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาการศึกษาของ มหาวิทยาลัย					
7.10	จัดให้มีความช่วยเหลือและความร่วมมือในกิจกรรมของชุมชน อย่างต่อเนื่อง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดำเนินการ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8.	องค์ประกอบด้านผลการดำเนินงาน					
8.1	นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อมหาวิทยาลัย					
8.2	นักศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และมีค่านิยมที่พึงประสงค์					
8.3	นักศึกษาได้รับรางวัลในระดับต่างๆ จนถึงระดับชาติ					
8.4	นักศึกษามีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่ศึกษา					
8.5	มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากภายนอก มาใช้ในการจัดการศึกษา					
8.6	มหาวิทยาลัย มีจำนวนนักศึกษาที่ตกรอก ตามเป้าหมายคุณภาพที่มหาวิทยาลัยกำหนด					
8.7	มหาวิทยาลัย มีจำนวนนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรตามเป้าหมายคุณภาพที่มหาวิทยาลัยกำหนด					
8.8	นักศึกษาที่จบการศึกษาแล้ว มีอัตราการมีงานทำสูง					
8.9	อัตราการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นไปตามเป้าหมายด้านคุณภาพ					
8.10	ชุมชน มีความพึงพอใจในใจการให้บริการวิชาการ ของมหาวิทยาลัย					
8.11	มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรงบประมาณ เพียงพอ ตามความเหมาะสมของมหาวิทยาลัย					
8.12	มีการติดตามและรายงานความก้าวหน้าของการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ					
8.13	นักศึกษาที่จบ ไปแล้ว ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเป็นไปตามเกณฑ์					

\*\*\*ขอขอบพระคุณอย่างสูง\*\*\*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบประเมิน รูปแบบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

### ชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อ สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร ที่มีต่อรูปแบบ องค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (ตามเอกสารที่แนบมา) ซึ่งเป็นการดำเนินการ จัย ของโครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยมีขั้นตอนที่ได้ดำเนินการไปแล้วดังนี้

1. ดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซ้ำยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ทั้ง 8 องค์ประกอบ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดำเนินการศึกษาสภาพการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า การบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ดำเนินการพัฒนารูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดังนี้

3.1 ยกร่างรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ

3.2 ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 ท่าน ได้พิจารณาว่ารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม ณ ห้องประชุมอาคารอำนวยการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตขอนแก่น ในวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 เวลา 3.00 น. – 16.00 น. และได้ปรับปรุงรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้รูปแบบฯ ดังกล่าวสามารถนำไปใช้ได้ ผู้วิจัยจึงได้ทำแบบ ประเมินรูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ดังนั้น ผู้วิจัยขอให้ท่านตอบคำถามตามสภาพความจริงครบทุกข้อ โดยข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำเสนอ ในภาพรวม มิได้นำเสนอเป็นรายบุคคลหรือเฉพาะแห่ง จึงไม่กระทบต่อหน้าที่การงานหรืออาชีพของท่าน แต่ประการใด

แบบสอบถามมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (ตามเอกสารที่แนบมา) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

บงการ ไวโสภา

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยขึ้นด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อจริง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. ตำแหน่ง

ผู้บริหาร  ผู้สอน

3. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

25 – 30 ปี

31 – 35 ปี

36 – 40 ปี

41 – 45 ปี

46 – 50 ปี

มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์การทำงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

5 – 10 ปี

11 – 15 ปี

16 – 20 ปี

21 – 25 ปี

มากกว่า 25 ปีขึ้นไป

6. ตำแหน่งทางวิชาการ

อาจารย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์

รองศาสตราจารย์

ศาสตราจารย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตอนที่ 2 : ความคิดเห็นต่อรูปแบบขององค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

### ชี้แจง

โปรดอ่านข้อความที่ละเอียดแล้วพิจารณาว่า รูปแบบขององค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ตามเอกสารที่แนบมา ท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องนั้น

โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ด้านความเป็นประโยชน์					
1	รูปแบบขององค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย					
2	รูปแบบขององค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีประโยชน์ ต่อผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
3	รูปแบบขององค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การสู่องค์กรที่มีคุณภาพ					
4	รูปแบบขององค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เป็นแนวทางในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย มุ่งสู่การเป็นองค์การคุณภาพ					
5	รูปแบบขององค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน สามารถนำไปใช้ เพื่อการวางแผนการดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์กร สู่องค์กรที่มีคุณภาพ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดำเนินการ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านความเป็นไปได้</b>					
1	รูปแบบของค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ได้					
2	มีความเป็นไปได้ที่รูปแบบของค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จะได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง					
3	รูปแบบของค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป					
4	ผลจากการนำรูปแบบของค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ไปใช้ในการดำเนินการของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จะไม่เป็นการเพิ่มภาระ งานแก่บุคลากร					
5	ผลจากการนำรูปแบบของค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ไปใช้สามารถพัฒนาองค์การ คู่ องค์กรที่มีคุณภาพได้					
	<b>ด้านความเหมาะสม</b>					
1	รูปแบบของค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน มีความสอดคล้องกับการบริหารงานในสถานการณ์ ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยฯ					
2	รูปแบบของค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน มีความเหมาะสมในการการพัฒนาองค์การคู่องค์กร คุณภาพที่ยั่งยืน					
3	องค์ประกอบในแต่ละด้านของรูปแบบของค์การคุณภาพ ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีความเหมาะสม					
4	รายละเอียดของรูปแบบของค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีเนื้อหาที่เพียงพอเหมาะสม					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้





เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กำหนดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลอีสาน

วันพฤหัสบดีที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 เวลา 13.00 น.

ณ ห้องประชุมอาคารอำนวยการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น

- |                  |   |
|------------------|---|
| 13.00 - 13.30 น. | ลงทะเบียน   |
| 13.30 - 14.00 น. | พิธีเปิด โดยคณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม<br>ศศ.ชวน แพงปัสสา<br>พิธีกรกล่าวแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 14.00 - 16.00 น. | ดำเนินการสนทนากลุ่ม<br>โดย ศศ.สุขชัย เจริญไวยเจตย์  |
| 16.00 - 16.30 น. | พิธีปิด   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang



## ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม

1. รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีความเป็นไปได้ ในการนำไปพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ให้เป็นองค์การคุณภาพ หรือไม่ อย่างไร
2. รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีความเหมาะสม ในการนำไปพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ให้เป็นองค์การคุณภาพ หรือไม่ อย่างไร
3. รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีความถูกต้องครอบคลุม ในการนำไปพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ให้เป็นองค์การคุณภาพ หรือไม่ อย่างไร
4. รูปแบบการบริหารองค์การคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีความเป็นประโยชน์ ในการนำไปพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ให้เป็นองค์การคุณภาพ หรือไม่ อย่างไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang





เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ.0513.109/ปฎ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
50 ถนนพหลโยธิน จตุจักร กทม. 10900

๒ พฤษภาคม 2554

เรื่อง ยินยัณการคัดเลือกบทความหรืองานวิจัยลงในวารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์

เรียน นายบงการ ไวโสภา

ตามที่ นายบงการ ไวโสภา ได้ส่งบทความเรื่อง "Factors of Organization Management of Rajamangala University of Technology Isan" เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์นั้น คณะกรรมการได้รับบทความของท่านไว้เพื่อพิจารณาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

กองจัดการวารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขอแจ้งให้ท่านทราบว่า บทความของท่านได้รับการพิจารณาให้ลงตีพิมพ์ในวารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์ ปีที่ 26 ฉบับที่ 3 เดือน กันยายน - ธันวาคม 2554

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(อาจารย์ ดร.เมธีณี วงศ์วานิช รัชมกภากรณ์)  
บรรณาธิการวารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์

คณะศึกษาศาสตร์

โทร. 02-9428264 โทรสาร 02-5798403

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน...คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โทร.3720.....

ที่ ศธ ..0524.04 (1.9)/..0388.....วันที่...28..กันยายน..2554.....

เรื่อง รับรองผลการพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม สจล.

เรียน นายบงการ ไวโสภา

ตามที่ท่านได้ส่งบทความ เรื่อง “Conditions of quality organization management of Rajamangala University of Technology Isan” เพื่อตีพิมพ์ลงในวารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรมนั้น ทางกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาแล้วว่าบทความของท่านสามารถตีพิมพ์ ในวารสารดังกล่าวได้ในปีที่ 11 ฉบับที่ 1 ตุลาคม 2554 – มกราคม 2555

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ เคนพันค้อ)  
บรรณาธิการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ วช ๐๐๑๖/ว.๑๗/๙

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

๑๙๖ ถนนพหลโยธิน จตุจักร กทม. ๑๐๙๐๐

๒๘ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณาบทความวิจัยที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

เรียน นายบงการ ไวโสภ

ตามที่ท่านได้ส่งบทความวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (Development of the quality organization model of Rajamangala University of Technology Isan.)” เพื่อขอให้สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) พิจารณาลงพิมพ์ในวารสารสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ คณะผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาบทความวิจัยเรื่องดังกล่าวแล้ว และมีมติให้ผ่านเกณฑ์การพิจารณาและเผยแพร่ในวารสารสำนักงานฯ ได้

ในโอกาสนี้ กองบรรณาธิการฯ ขอเรียนแจ้งเรื่องนโยบายของ วช. ในการพัฒนาวารสารฯ สู่อการเป็นวารสารวิชาการนานาชาติในรูปแบบ e-Journal ๒ ฉบับ คือ วารสาร ScienceAsia และวารสาร Social Science Asia โดยได้ยุติการจัดพิมพ์วารสารสำนักงานฯ ในปีที่ ๕๓ เล่ม ๒ (กรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๕๔) อย่างไรก็ตามท่านสามารถส่งผลงานวิชาการด้านวิทยาศาสตร์เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสาร ScienceAsia แบบออนไลน์ได้ที่ <http://www.scienceasia.org> ส่วนวารสาร Social Science Asia ซึ่งจะตีพิมพ์ผลงานวิชาการทางด้านสังคมศาสตร์นั้น คาดว่าจะเปิดให้บริการออนไลน์ได้ประมาณเดือนธันวาคม ๒๕๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายชาญณรงค์ มณีรัตน์)

รักษาการหัวหน้ากลุ่มกิจการพิเศษ

กลุ่มกิจการพิเศษ

โทรสาร ๐ ๒๕๖๑ ๒๕๕๕ ต่อ ๕๐๗, ๕๓๐

ไม่อาจรับผิดชอบ แจ้งเตือน อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทรสาร ๐ ๒๕๖๑ ๒๕๕๕ ต่อ ๕๐๗, ๕๓๐

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นายบงการ ไวโสภา
วัน เดือน ปี เกิด	24 พฤศจิกายน 2515
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	26/51 ถนนชาตะผดุง ตำบลในเมือง อำเภอเมือง ขอนแก่น 40000
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น
ตำแหน่ง	อาจารย์
ประวัติการศึกษา	2537 ครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 2543 ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 2545 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้