



การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนา
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน
**An Analysis of the Process of the Policy Formulation in Developing
Plan of Rajabhat University in Upper Southern Thailand**

หทัยชนก กาญจนวงศ์
Hathaichanok Kanjanawong

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration
Prince of Songkla University**

2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
กลุ่มภาคใต้ตอนบน

ผู้เขียน นางสาวหทัยชนก กาญจนวงศ์

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ

(ดร.วีระศักดิ์ คงฤทธิ์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวรรณ ช่างคิด)

.....กรรมการ

(ดร.วีระศักดิ์ คงฤทธิ์)

.....กรรมการ

(ดร.ภาสกร ชรรรมโชติ)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้เป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และขอขอบคุณผู้ที่มีส่วน
เกี่ยวข้องทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

ลงชื่อ.....

(ดร.วีระศักดิ์ กงฤทธิ์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นางสาวหทัยชนก กาญจนวงศ์)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลการวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวหทัยชนก กาญจนวงศ์)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
กลุ่มภาคใต้ตอนบน

ผู้เขียน นางสาวหทัยชนก กาญจนวงศ์

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

ปีการศึกษา 2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคใต้ตอนบน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยจำนวน 19 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มีองค์ประกอบดังนี้ 1) การนำองค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนเน้นการดำเนินงานแบบการกระจายการดำเนินงาน 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกระบวนการขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มหาวิทยาลัยกำหนดความต้องการและความคาดหวังความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยมีการทบทวนผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งเร่งรัดแก้ไขปรับปรุงเสมอ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัย เน้นระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและมหาวิทยาลัย 6) การจัดกระบวนการ มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและบริการสม่ำเสมอ โดยมุ่งเน้นความคล่องตัว ลดต้นทุนและลดระยะเวลาในการให้บริการ และ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ มหาวิทยาลัยดำเนินการตามกรอบการประเมิน 4 มิติ ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งนำผลการดำเนินการดังกล่าวมาปรับปรุงผลการดำเนินการตามหลัก PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Thesis Title	An Analysis Of The Process Of The Policy Formulation In Developing Plan Of Rajabhat University In Upper Southern Thailand
Author	Miss Hathaichanok Kanjanawong
Major Program	Business Administration
Academic Year	2013

ABSTRACT

This research aimed to analyze the process of developing plan of Rajabhat University In Upper Southern Thailand. The samples used in the study were totally 19 persons including universities executive administrators and individuals who had knowledge about the policy of the policy formulation of the universities developing plan while questionnaires were used as a test to collect data by using Delphi Technique. The results shown that the process of the policy formulation in developing plan of Rajabhat University In Upper Southern Region, followed by The Public Sector Management Quality Award (PMQA), consisted of 7 elements ; 1) Organizational leading -- Upper Southern Rajabhat University focused on distribution operation. : 2) Strategic Planning -- universities established a clear operational process. : 3) Catering on Clients and stakeholders -- universities defined the needs and expectations of the stakeholders. 4) Measurement, analysis and knowledge management -- universities reviewed on operational results and always accelerate improvement. : 5) Focusing on Human Resources -- universities emphasized on personal learning system and the growth of staff and universities. : 6) Operational Process Management -- universities consistently improved operational process and services with focus on flexibility, Reducing costs and shorten the service time : and 7) Operational Results – universities Operated them selves following the evaluated framework in 4 dimensions including the effectiveness of the mission, the quality of service, the efficiency of government and organizational development. Moreover, the results had to be improved followed by the PDCA (Plan-Do-Check-Act).

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากหน่วยงานและบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.วีระศักดิ์ คงฤทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่มีความกรุณาเอาใจใส่และให้คำปรึกษาตั้งแต่เริ่มต้นมาตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวรรณ ช่างคิด และดร.ภาสกร ธรรมโชติ กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้ให้แนวคิด ข้อเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย เจ้าหน้าที่วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ที่กรุณาให้คำปรึกษารวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขจุดบกพร่องในการทำโครงการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การเลี้ยงดูอบรมสั่งสอน และสนับสนุนการเรียนมาโดยตลอด รวมทั้งบุคคลในครอบครัวที่คอยให้กำลังใจอยู่เสมอ และหน่วยงานหรือบุคคลที่มีได้เอื้อนนาม ซึ่งมีส่วนช่วยเหลือในการทำให้โครงการศึกษาวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ตลอดจนขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นนักศึกษาปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ที่ให้ความช่วยเหลือและมีน้ำใจในทุก ๆ ด้าน ผู้วิจัยขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับแต่เพียงผู้เดียว

หทัยชนก กาญจนวงศ์

พฤษภาคม 2557

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
ABSTRACT	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่	
1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา	3
1.4 กรอบแนวคิด	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6 นิยามศัพท์	5
2 การทบทวนเอกสาร และแนวคิดทฤษฎี	7
2.1 ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภูมิภาคใต้ตอนบน	7
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน	20
2.3 แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ	32
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
3 ระเบียบวิธีวิจัย	66
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	66
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	67
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	68
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	68

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2	71
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 3	88
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	100
5.1 วัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัย	100
5.2 สรุปผลการวิจัย	101
5.3 อภิปรายผลการวิจัย	105
5.4 ข้อเสนอแนะ	106
บรรณานุกรม	108
ภาคผนวก	113
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	114
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย	118
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	120
ภาคผนวก ง ผลการศึกษาแบบสอบถามรอบที่ 1	137
ประวัติผู้วิจัย	153

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ	62
2	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม	70
3	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร	71
4	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	74
5	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 : การให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	77
6	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	79
7	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	81
8	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 : การจัดการกระบวนการ	85
9	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 : ผลลัพธ์การดำเนินการ	87
10	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 1 การนำองค์กร	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
11	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	91
12	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	92
13	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	94
14	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	95
15	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	97
16	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	99

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	ความเชื่อมโยง : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์	27
2	ส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	37

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีพลังงาน และแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา เช่นการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลก การรวมกลุ่มเศรษฐกิจภายใต้กรอบการค้าเสรีของอาเซียนกับจีน ญี่ปุ่น และอินเดีย การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มีผลต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย โดยเฉพาะการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ สังคมของวัตถุนิยม สังคมที่เน้นคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพบัณฑิต ปัญหาวิกฤตด้านพลังงาน และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่ก่อให้เกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรงมาก ดังนั้น อุดมศึกษาไทยจึงต้องมีการวางแผนการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤต และต้องส่งเสริมการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ ผลิดกำลังคนที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานสามารถทำงานเพื่อดำรงตนเองและช่วยเหลือสังคม มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ และมีสุขภาวะทั้งร่างกายและจิตใจ รวมทั้งพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ และผู้เชี่ยวชาญในอาชีพให้เป็นอาจารย์ พัฒนาวิชาชีพอาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับในสังคม มีการจัดการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่นั่งยืนของประเทศไทย ทั้งนี้โดยอาศัยการบริหารจัดการอุดมศึกษาเชิงรุก ซึ่งมีแผนพัฒนาการศึกษาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน การวางแผนมีความสำคัญเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต การวางแผนเป็นเครื่องช่วยกำหนดทิศทางขององค์การใช้ในการวัดระดับความสำเร็จ และประสานกำลังความพยายามในองค์การ การวางแผนได้มีวิวัฒนาการมาช้านานแล้ว และได้มีการนำเอามาใช้กับการบริหารด้านต่างๆ ทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน แม้แต่ในประเทศสังคมนิยมการวางแผนก็ได้มีการกระทำอย่างจริงจังเช่นกัน และไม่เว้นแม้แต่ในสถานศึกษาก็มีความจำเป็นที่จำต้องนำเอาการวางแผนมาบริหารงานเพื่อผลิตบัณฑิตให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม (สมบัติ ชำรงชัยวงศ์, 2542)

จากความสำคัญของการวางแผนพัฒนาดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ให้ทุกมหาวิทยาลัยจัดทำแผนพัฒนาซึ่งให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและนโยบายของรัฐบาล ซึ่งถ้าหากจะให้การศึกษเป็นส่วนพัฒนาเอกัตบุคคลและพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม เพราะเหตุว่าในการกำหนดนโยบายการศึกษาเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และซับซ้อน ถ้าหากมีการกำหนดนโยบายการศึกษาผิดพลาดแล้ว ย่อมเป็นผลกระทบต่อนักศึกษา สังคม และประเทศโดยรวม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการประสานกันอย่างใกล้ชิด และมีส่วนสนับสนุนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การจัดการศึกษาต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กับคุณค่าเป้าหมายสูงสุดของชีวิต ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ศิลปวัฒนธรรมและศาสนา ด้วยเหตุนี้ การศึกษากับการพัฒนาสังคมจึงไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ด้วยความสำคัญของการศึกษาในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ต้องประสาน สอดคล้องอย่างใกล้ชิดกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง รวมทั้งวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ต่างๆ เพื่อจะได้เป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไป โดยสรุป การกำหนดนโยบายจึงเป็นภารกิจสำคัญในการบริหาร การกำหนดนโยบายที่มีความชัดเจนจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ การกำหนดนโยบายจึงเป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวิเคราะห์ ศึกษา วิจัย เพื่อให้การกำหนดนโยบายเป็นไปอย่างเหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ก็มีความจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายของตนเองเพื่อจัดทำเป็นแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ในการวิเคราะห์นโยบาย เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งต่อการกำหนดนโยบายและการพัฒนานโยบายเพราะจะทำให้เราทราบว่านโยบายที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น สังคม ประเทศ และประชาคมโลกได้หรือไม่ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการนโยบายอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนของการกำหนดปัญหาตั้งแต่ การระบุปัญหา การจัดทำเป็นวาระ การรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร การเสนอทางเลือก การจัดทำแผน และการประกาศใช้เป็นแผน ซึ่งแผนเปรียบเสมือนแผนที่บอกทางการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ถ้าหากแผนที่บอกทางไม่ชัดเจนหรือผิดพลาดไม่ตรงกับความต้องการของสังคม การเดินทางก็ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหมาย การที่จะกล่าวนโยบายดังกล่าวชัดเจนหรือเหมาะสมเพียงใดนั้น ก็จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์กระบวนการที่เกี่ยวข้อง กำหนดนโยบาย โดยทางสำนักงานอุดมศึกษาไม่ได้กำหนดขอบเขตตายตัวเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในแต่ละแห่ง อาจจะมีการใช้แนวทางในแบบเดียวกันหรือคนละแบบก็ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรของสถาบันราชภัฏจึงสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในกลุ่มราชภัฏภาคใต้ตอนบน เพื่อวิเคราะห์

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย ซึ่งข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ จะเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อความรู้เรื่องกระบวนการกำหนดนโยบายแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่ม ภาควิชาได้ออนบน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อประเมินและช่วยปรับปรุงหรือพัฒนาให้แผนพัฒนา มหาวิทยาลัยในฉบับต่อไปมีคุณภาพยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิศาสตร์ภาคใต้ ตอนบน

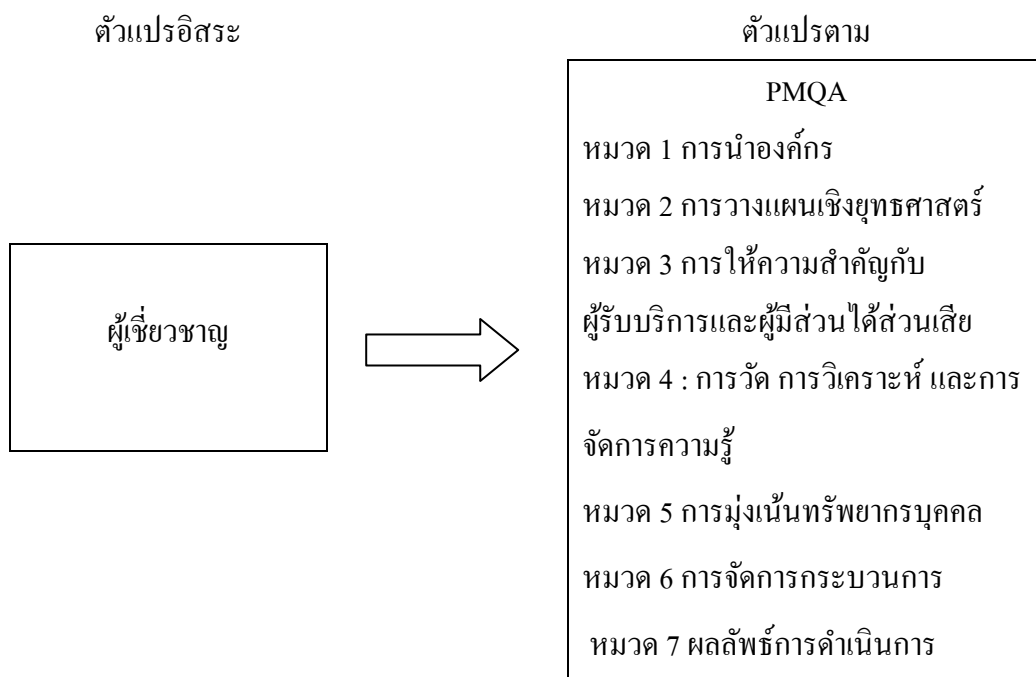
1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิศาสตร์ภาคใต้ตอนบน ซึ่งมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ด้วยการกำหนดแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 รอบ
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เรียกว่าผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการคัดเลือกแบบการแนะนำต่อเนื่อง/ลูกโซ่ (Snowball method) ซึ่งเป็นการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากการเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด
3. ตัวแปรที่ศึกษาวิจัย ตัวแปรที่ใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยหลัก PMQA ดังกล่าวแบ่งเป็น 7 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ
4. ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการวิจัยและเก็บข้อมูลในปีการศึกษา 2556

1.4 กรอบแนวคิด

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการใช้เทคนิคเดลฟายด้วยการกำหนดแบบสอบถามตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 รอบ ซึ่งสามารถเขียนกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยจะเป็นการขยายความรู้ในด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ ในการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภูมิศาสตร์ภาคใต้ตอนบน เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาต่อไป
2. ผู้บริหารสามารถนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการกำหนดนโยบายในแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ฉบับต่อๆ ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลของการวิจัยจะได้องค์ความรู้ใหม่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย สำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งได้รับทราบปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข เพื่อนำไปใช้ในแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ฉบับต่อๆ ไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6 นิยามศัพท์

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

2. PMQA ย่อมาจาก Public Sector Management Quality Award หมายถึง การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์การที่เป็นเลิศ ซึ่งได้ยอมรับเป็นมาตรฐานสากลโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ซึ่งเน้นความสอดคล้อง เชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

หมวดที่ 1 การนำองค์กร การดำเนินการที่ผ่านมามหาวิทยาลัยได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (SWOT Analysis)

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมทั้งมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในระดับมหาวิทยาลัยไปสู่ระดับบุคลากร นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้คู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ด้วย

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และมหาวิทยาลัยเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาเป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงาน ภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นอกจากนี้มีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดเพื่อวัดคุณภาพการให้บริการในคำรับรองการปฏิบัติราชการด้วย

หมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และมีผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยรวมที่สามารถตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย และเชื่อถือได้ และมีการนำสารสนเทศที่เป็นองค์ความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งถ่ายทอดใช้ในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมีแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ มหาวิทยาลัยมีการออกแบบกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัว การลดต้นทุน การลดรอบระยะเวลา เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่า มุ่งเน้นการ

ป้องกันความผิดพลาดของกระบวนการความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่างๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร

3. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

บทที่ 2

การทบทวนเอกสาร และแนวคิดทฤษฎี

1. ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภูมิภาคใต้ตอนบน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน
3. แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภูมิภาคใต้ตอนบน

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมิพัฒนามาจาก “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์” โดยโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์แห่งแรกเปิดสอนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 ซึ่งตั้งขึ้นบริเวณ โรงเรียนเด็ก ตำบลสวนมะลิ ถนนบำรุงเมือง จังหวัดพระนคร (ปัจจุบัน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร) หลังจากนั้น จึงได้ขยายไปตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้เปลี่ยนชื่อเป็นเป็น “วิทยาลัยครู” ในเวลาต่อมา และในปี พ.ศ. 2535 ได้รับพระราชทานชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏ” และเมื่อปี พ.ศ. 2538 ได้มีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ ยกฐานะวิทยาลัยครู ให้เป็น “สถาบันราชภัฏ” อย่างเป็นทางการ โดยให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู จากนั้นได้มีการพระราชทานชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” เมื่อปี พ.ศ. 2545 และในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” อย่างเป็นทางการ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังเช่นปัจจุบัน (อาคือนา นิโค, 2546, หน้า 26)

2.1.2 ภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีประวัติความเป็นมาที่โดดเด่น มีความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติพันธกิจต่าง ๆ ของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีจุดแข็งที่เป็นศูนย์รวมจิตใจของคณาจารย์ นักศึกษา และประชาชนทั่วไป ในการมีปณิธานความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะสรรค์สร้างและธำรงรักษาเกียรติคุณชื่อเสียงของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของภูมิภาค โดยทั่วไปแล้ว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมิใช่ทำแต่ที่ดังอย่างเหมาะสมในพื้นที่ที่สมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติ ร่ำรวยด้วยศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น และมีระบบการบริหาร มีคณาจารย์ที่มีศักยภาพสูง ในห้วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจ ทางสังคม ทางการเมือง ทางวิทยาการก้าวหน้าและทางเทคโนโลยีของชาติและของโลก สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมอยู่เสมอในการปรับเปลี่ยน ทั้งเพื่อการอยู่รอดและเพื่อการรักษาระดับความสำเร็จของการสร้างคุณประโยชน์แก่สังคมตามหน้าที่ภารกิจต่อไป สถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงจำเป็นต้องรับรู้ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อสถาบัน จำเป็นต้องรับรู้ความต้องการ ความจำเป็น และสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนดำเนินงานให้สนองตอบต่อสังคมตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

สภาพของสังคมจะเป็นข้อมูลที่เป็นการแสวงหาโอกาส ที่จะเอื้อต่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันสภาพของสังคมก็อาจเป็นภัยคุกคาม (Threat) ที่บีบบังคับการดำเนินงานได้เช่นกัน โดยปกติทิศทางของการปฏิบัติการกิจของสถาบันอุดมศึกษามักได้รับอิทธิพลของปัจจัยผลักดัน (Push Factors) และปัจจัยดึงดูด (Pull Factors) โดยสภาพปัญหา ความจำเป็นและความต้องการของสังคมจะเป็นปัจจัยดึงดูดทิศทางของการดำเนินงาน ในขณะที่สภาพความพร้อมของตัวสถาบันเองจะเป็นปัจจัยผลักดันว่าสถาบันควรตอบสนองสังคมได้เพียงใดและควรธำรงรักษาปรัชญา ปณิธาน ความมุ่งมั่นของสถาบันไว้เพียงใด ความคาดหวังและสภาพปัญหา ความจำเป็น และความต้องการของสังคมที่จะกระทบต่อการกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอยู่ 5 ประการที่สำคัญมากที่สุด

(1) ดำรงรักษาความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ประเทศไทยกำลังจะก้าวเข้าสู่การศึกษาเสรีที่เปิดโอกาสกว้างให้มีสถาบันอุดมศึกษาหลากหลาย คาดว่าสถาบันอุดมศึกษาจำนวนหนึ่งจะหลงทางแข่งขันกันเป็นมหาวิทยาลัยที่ถอดแบบมาจากมหาวิทยาลัยสากลในนานาชาติทั่วไป แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถสร้างความโดดเด่นเฉพาะตัวได้เหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ด้วยการดำรงรักษาความเป็นมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น ของภาค หรือของจังหวัด คล้ายกับมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ (State University) ในสหรัฐอเมริกา ใช้ความร่ำรวยในต้นทุนภูมิปัญญาไทย ต้นทุนศิลปวัฒนธรรม และต้นทุนทรัพยากรธรรมชาติ มาเป็นต้นทางของการกำหนดกรอบกำหนดสาระสำคัญของหลักสูตรการเรียนการสอน มุ่งตอบสนองต่อแนวโน้มความจำเป็นและความต้องการในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งในวัยเรียนและคนที่กำลังทำงาน ในสาขาวิชาที่เป็นจุดแข็งของท้องถิ่น เหนือสิ่งอื่นใด มหาวิทยาลัยจะเป็นแกนนำสร้างพลังขับเคลื่อนในประชาสังคม เป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนาองค์กรส่วนท้องถิ่น ช่วยสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทางที่ควรจะเป็นของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่งสัญญาณเตือนภัยแก่ท้องถิ่นในสิ่งที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจะเรียนรู้ร่วมกันในท้องถิ่นเพื่อสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ปรารถนาจุดชนะของมหาวิทยาลัยใน

การดำเนินงาน ไม่ใช่อยู่ที่ผลการประเมินจัดอันดับคุณภาพ (Rating) ทดเทียมมหาวิทยาลัยแบบสากล แต่มีจุดชนอยู่ที่การครองใจชาวบ้านว่าเราเป็นมหาวิทยาลัยที่รู้เรื่องท้องถิ่นดีที่สุด เป็นที่พึ่งของท้องถิ่นได้ดีที่สุด และสร้างคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นได้มากที่สุด

(2) การรักษามาตรฐานคุณภาพการศึกษา

ในขณะที่มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาสภามหาวิทยาลัยในการเปิดโอกาสให้มวลชนได้รับการศึกษาอบรมอย่างกว้างขวาง คุณภาพของผลผลิตและการบริการจำเป็นจะต้องธำรงรักษาไว้อย่างเข้มงวด ในด้านมาตรฐานของผลผลิตมีผู้กล่าวถึง คุณภาพของบัณฑิตที่พึงปรารถนาไว้ 7 ประการ คือ

(1) ต้องมีองค์ความรู้ในวิชาชีพของตน ที่มีความลุ่มลึกเพียงพอที่เริ่มปฏิบัติงานระดับมืออาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ต้องมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองและความเป็นเลิศในวิชาชีพ

(3) ต้องเป็นนักแก้ปัญหา ที่สามารถประยุกต์ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงเหตุผล และการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน

(4) ต้องมีทักษะในการจัดการ สามารถปฏิบัติงานด้วยตนเองโดยอิสระและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) ต้องสามารถติดต่อสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานวิชาชีพและการสื่อสารกับประชาคมโลก

(6) ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งความรู้ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง

(7) ต้องยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ยึดมั่นในจริยธรรมและค่านิยมที่ดีงาม เช่น ซื่อสัตย์ โปร่งใส กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่เลือกปฏิบัติ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นต้น

ผู้จบการศึกษาจะต้องเป็นมนุษย์ปัญญา มนุษย์คุณธรรม และมนุษย์ที่สามารถสร้างการปรับเปลี่ยนทั้งตนเองและสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนา

(3) การส่งเสริมคณาจารย์ที่รักษาคุณภาพ

อาจารย์ที่รักษาคุณภาพ คืออาจารย์ที่ตั้งใจทำหน้าที่ครู เป็นผู้กล้ารับประกันว่าศิษย์ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้เรียนรู้ได้ครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพที่ควรจะเป็น เป็นอาจารย์ที่มีความสามารถสูงในลักษณะต่าง ๆ เช่น มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างสูงในสาขาวิชาที่สอน รับผิดชอบพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนอยู่ตลอดเวลาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการในสังคม มีความสามารถในการวิจัย ดำเนินการวิจัยเป็นประจำ และนำผลการวิจัยมาใช้เป็นความรู้ใหม่ประกอบ

ในการสอนเสมอ มีความสามารถในการเรียนรู้ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์

สังคมต้องการอาจารย์ที่เป็น “ครูอาชีพ” มากกว่าผู้มี “อาชีพครู” เพราะผู้มีอาชีพครูจะถือว่าตนเองควรทำหน้าที่สอนให้ครบตามหลักสูตรครบชั่วโมงเท่านั้น ในขณะที่ครูอาชีพจะมีจิตวิญญาณความเป็นครูดีมุ่งมั่นเพียรพยายามจนสุดกำลังในการทำให้ศิษย์เรียนรู้ได้ครบถ้วนทุกคน จะวิตกกังวลเป็นทุกข์ถ้าพบว่าศิษย์เรียนรู้ได้ไม่ดีพอ จะไม่เหน็ดเหนื่อยในการคิดค้นแสวงหาวิธีการที่จะส่งเสริมการเรียนของศิษย์

บทบาทของการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยต้องมุ่งรักษาอาจารย์ที่รักษาคุณภาพในทิศทางข้างต้น โดยเพิ่มความพึงพอใจในการรับคณาจารย์ใหม่ จัดระบบที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจคณาจารย์ที่เป็นครูอาชีพ ทั้งในสวัสดิการ บัณฑิตยอำนาจความสะดวก ทุนการวิจัย การยกย่องเชิดชูเกียรติ ฯลฯ

(4) จัดกลไกให้มีกระบวนการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

สถาบันอุดมศึกษาควรมีความสามารถในกระบวนการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (Contingency Adaptive Capability) ซึ่งหมายถึงการมีกลไกปรับปรุงการกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับหลักสูตร การปรับกิจกรรมการเรียนการสอน และการบริหารจัดการให้ทันเหตุการณ์ ทันเวลา มีความฉับไวในการปรับตัวเองให้สนองต่อปัญหา ความจำเป็น และความต้องการของสังคมได้อย่างทันท่วงที ไม่ไปผูกติดอยู่กับระเบียบ ข้อบังคับหรือประเพณีการปฏิบัติใดๆ ที่ดูครั้งความว่องไวในการปรับเปลี่ยน

(5) การเพิ่มความแข็งแกร่งในทรัพยากรเพื่อการศึกษา

การบริหารมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของฐานมวลชนจากผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน ในการคิดค้นแสวงหาแหล่งทรัพยากรเพื่อการลงทุนและการดำเนินงานมีความจำเป็นต้องคิดเพิ่มค่าของงานบริการวิชาการ ผลการประดิษฐ์คิดค้น ผลการวิจัยพัฒนาต้นแบบต่าง ๆ ของการผลิต ให้ตอบสนองความต้องการขององค์กรที่มีเงินทุนตอบแทน ถ้ามหาวิทยาลัยสามารถมีความเชี่ยวชาญระดับสูงของคณาจารย์ในสาขาวิชาต่าง ๆ ก็จะเป็นที่มา ของการดึงดูดความสนใจของแหล่งเงินทุน ทำให้สามารถจัดทำโครงการวิจัยพัฒนา ทำโครงการบริการต่าง ๆ ให้เป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

การสร้างระบบพันธมิตรในการดำเนินงาน (Partnership) ร่วมกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม กลุ่มผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง (SME : Small and Medium Enterprises) และองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่น จะเป็นที่มาของการลงทุนร่วมกัน หรือดำเนินงานร่วมกัน เป็นพันธมิตรที่สามารถใช้กำลังคน ผู้เชี่ยวชาญ และเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ร่วมกัน มุ่งประโยชน์ร่วมกัน

ในการผลิตกำลังคน ในการพัฒนาบุคลากร ในการวิจัยพัฒนา และการบริการต่าง ๆ การเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานการศึกษาขั้นพื้นฐานในการพัฒนาครูเป็นตัวอย่างหนึ่งของโครงการร่วมที่เป็นแหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย

การสร้างระบบเครือข่าย (Network) กับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศและต่างประเทศ จะช่วยเพิ่มทรัพยากรด้านวิทยาการความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นที่มาของการเรียนรู้ร่วมกัน ใช้ทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีร่วมกัน เป็นที่มาของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การพัฒนา คณาจารย์ การแลกเปลี่ยนคณาจารย์ และการแลกเปลี่ยนนักศึกษา

การสร้างระบบเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาค จะทำให้เกิดความร่วมมือในการจัดความซ้ำซ้อนในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน ช่วยให้มีมหาวิทยาลัยราชภัฏจัดการศึกษาที่สนองจุดเด่นจุดแข็งของตนเอง ลดการแข่งขันหรือกีดกันจากมหาวิทยาลัยอื่นลงไป และยังสามารถกำลังคณาจารย์และเทคโนโลยีจากมหาวิทยาลัยอื่นมาช่วยเสริมกำลังได้อีกด้วย

บทสรุป

ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการสนองต่อภารกิจที่ทำทนายจะขึ้นกับวัฒนธรรมในการทำงานที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เกิดประโยชน์สูงสุด วัฒนธรรมการทำงานที่ดีงามจะมาจากสองส่วน คือ การมีระบบการทำงานที่ดี และการมีคนเก่งคนดีอยู่ในระบบ หัวใจสำคัญคงอยู่ที่การบริหารว่าจะสามารถลั่นกรองสรรหาคนเก่งคนดีมาเข้าระบบการทำงานได้เพียงใด และการบริหารสามารถสร้างระบบการทำงานรองรับได้ดีเพียงใดในการธำรงรักษาคนเก่งคนดีให้มีความสุขในการทำงาน ให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีโอกาสทำความเสียหายให้แก่งานของมหาวิทยาลัย (สงบ ลักษณะ, 2544, ออนไลน์)

2.1.3 สัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหาจักรีบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 10 พระราชทานนาม “ราชภัฏ” และตราประจำมหาวิทยาลัย นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณและเกียรติยศสูงสุดแก่ชาวมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วพระราชอาณาจักร โดยนาม “ราชภัฏ” หมายความว่า เป็นปราชญ์ของพระราชินี

ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ พิจารณาจากดวงตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลปัจจุบัน เพื่อกำหนดรูปแบบสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และได้รับพระราชทานมาเป็นตราประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วราชอาณาจักร ซึ่งมีรายละเอียด คือ

- 1) เป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำเนิดสถาบัน

2) เป็นรูปแบบที่เป็นกลาง เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นที่ตั้ง ธรรมชาติและความสะดวกล่อง
กับชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับพระราชทาน

3) สีของตราประจำมหาวิทยาลัย มี 5 สี โดยมีความหมาย ดังนี้

สีน้ำเงิน แทนค่าสถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิด และพระราชทานนาม
“มหาวิทยาลัยราชภัฏ”

สีเขียว แทนค่าแหล่งที่ตั้งในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

สีทอง แทนค่าความเจริญรุ่งเรืองทางภูมิปัญญา

สีส้ม แทนค่าความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

สีขาว แทนค่าความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระ
ปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

2.1.4 ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ถือกำเนิดมาจากวิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี ในปี พ.ศ.
2516 โดยได้จัดตั้งขึ้นตามนโยบายและเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่
3 ในโครงการเงินยืมธนาคารโลกบนพื้นที่ 600 ไร่เศษ ตำบลขุนทะเล อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี
เปิดรับนักเรียนรุ่นแรกในปี พ.ศ.2519 ในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) และ
ขยายการรับทั้งด้านสาขาและจำนวนจนเปิดสอนถึงระดับปริญญาตรีในปี พ.ศ.2522 จนถึงปี พ.ศ.
2527 ได้มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูให้มีการเปิดสอนในสาขาวิชาการอื่นได้ทุกสาขา
ตามความพร้อมและความต้องการของท้องถิ่นจนถึงระดับปริญญาตรี โดยมีการร่วมมือกันในการ
จัดการศึกษากับวิทยาลัยครูอื่นๆ ในภาคใต้ ในรูปแบบเครือข่ายเรียกว่า “สหวิทยาลัยทักษิณ” ส่วนในการ
ผลิตครูก็ยังคงดำเนินการต่อไปภายใต้ภารกิจของคณะครุศาสตร์ และได้มีการจัดการเรียนการสอนสำหรับ
บุคลากรประจำการเป็นภาคพิเศษในวันเสาร์-อาทิตย์ เพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรที่มีงานทำแล้ว และ
ประสงค์จะศึกษาต่อ ได้มีโอกาสในการพัฒนาตน พัฒนางานเพิ่มขึ้น ซึ่งได้จัดควบคู่ไปกับการเรียน
การสอนปกติ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2523 เป็นต้นมา มีการขยายศูนย์ให้การศึกษานอกสถาบัน เป็นครั้งแรก
ในปีการศึกษา 2525 ที่จังหวัดชุมพร ซึ่งต่อมาได้เปิดเพิ่มที่จังหวัดระนอง อำเภอเกาะสมุย
จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดกระบี่ และได้ดำเนินการสืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

วันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2535 ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระ
เจ้าอยู่หัว พระราชทานนามให้วิทยาลัยทั่วประเทศว่า “สถาบันราชภัฏ” ซึ่งมีความหมายว่า เป็นคน
ของพระราชา ประกอบกับในปี พ.ศ. 2538 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ
สถาบันจึงได้พัฒนาการจัดการศึกษาทั้งระบบ เพื่อสอดคล้องภารกิจในการจัดการศึกษาและดำเนิน
นโยบายการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นอย่างจริงจัง โครงการที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การร่วมมือกับ

ประเทศญี่ปุ่นในการจัดตั้งศูนย์การศึกษาประจำภูมิภาคขึ้นในสถาบัน เพื่อจัดตั้งศูนย์การศึกษาและวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์ การร่วมมือกับมหาวิทยาลัย ในต่างประเทศ ได้แก่ แคนาดา ออสเตรเลีย สาธารณรัฐประชาชนจีน ฮองกง ในด้านความร่วมมือทางการศึกษาของคณะต่าง ๆ นอกจากนี้ยังได้มีการจัดตั้งศูนย์วิทยาศาสตร์ขึ้นในสถาบันเพื่อเป็นแหล่งในการค้นคว้า ทดลองจัดการศึกษาและพัฒนาครุวิทยาศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม

จากการพัฒนาศักยภาพของสถาบันในด้านโครงสร้างทางกายภาพ ห้องปฏิบัติการสื่อการเรียนการสอน และพัฒนาบุคลากรมาเป็นลำดับ ประกอบกับความต้องการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงในท้องถิ่นมีมากขึ้น จึงได้เปิดรับนักศึกษาระดับปริญญาโทเป็นครั้งแรก ใน พ.ศ.2542 ในสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา วิทยาศาสตร์ศึกษา หลักสูตรและการสอน และบริหารธุรกิจ นอกจากนี้ยังได้เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการจัดการและการประเมิน โครงการ ตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล และได้เปิดหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษาเพื่อสนองตอบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา วันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ.2547 ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ปรัชญา

องค์การเรียนรู้ เชิดชูคุณธรรม นำสังคมพัฒนา

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยต้นแบบแห่งภูมิภาค เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล มีความรู้ คู่คุณธรรม จริยธรรม ตำนึกในความเป็นไทย มีความรัก และผูกพันต่อท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอด ชีวิตในชุมชน โดยมีจำนวนและคุณภาพ สอดคล้องกับแผน การผลิตบัณฑิตของประเทศ
2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
3. วิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ แสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

4. บริการทางวิชาการแก่สังคมที่หลากหลาย ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน

5. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม สร้างความรู้ ความเข้าใจในคุณค่า ความสำคัญและความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่น เพื่อการอนุรักษ์เผยแพร่และสืบสานศิลปะและวัฒนธรรมของท้องถิ่น

6. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ผู้นำชุมชน ศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรมและความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

7. ศึกษา ส่งเสริม สืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาคุณภาพบัณฑิตสู่ความเป็นเลิศ มีระบบคิดที่ดีมีจิตวิญญาณในการพัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาคุณภาพงานวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างศักยภาพสู่ชุมชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาศักยภาพการบริการวิชาการทางด้านกฎหมายเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และการทำงานนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีคุณภาพแก่ชุมชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาระบบบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลอย่างสมดุล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 : ยกกระดับคุณภาพและมาตรฐานสอดคล้องกับมาตรฐานอาเซียน

รายงานผลการประเมินประกันคุณภาพ

รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประจำปีการศึกษา 2555 จัดทำขึ้นเพื่อรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด ประกอบด้วยตัวบ่งชี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) 9 องค์ประกอบ 23 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินคะแนนเท่ากับ 4.61 จัดอยู่ในระดับดีมาก และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

(องค์การมหาชน) (สมศ.) ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่ม 6 ด้าน 18 ตัวบ่งชี้ นโยบายรัฐบาลสถานศึกษา 3 ดี จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้เพิ่มเติมตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ โดยผลการประเมินคะแนนเท่ากับ 3.91 จัดอยู่ในระดับดี

2.1.5 ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

มหาวิทยาลัย สถานศึกษาแห่งนี้มีกำเนิดมาจาก โรงเรียนฝึกหัดครู พัฒนามาเป็น วิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏ และเป็น มหาวิทยาลัย ในที่สุด ณ พื้นที่ประมาณ 300 ไร่ บริเวณเชิงเขามหาชัย หมู่ที่ 4 ตำบลท่าวีว อำเภอมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อวันที่ 1 มกราคมพ.ศ.2500 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้ง โรงเรียนฝึกหัดครูนครศรีธรรมราชเชื่อว่าประกาศจัดตั้งครั้งนั้นเพราะอิทธิพลทางการเมือง

หลังจาก โรงเรียนฝึกหัดครูนครศรีธรรมราชเปิดสอนมาครบ 12 ปี กระทรวงศึกษาธิการประกาศยกระดับฐานะเป็นวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2512 และเปิดสอนถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.ชั้นสูง)

พ.ศ.2538 ได้มีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯพระราชทานเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์พ.ศ.2535 วิทยาลัยครูทั้งหมดทั่วประเทศได้เปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันราชภัฏตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่พัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์คือให้การศึกษาวិชาการและวิชาชีพชั้นสูงเปิดสอนในระดับสูงกว่าปริญญาตรีและมีหน้าที่ทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช มีศักยภาพทางวิชาการเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัย สามารถเปิดสอนทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก วันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ.2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯให้ตราพระราชบัญญัติเรียกว่าพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 โดยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งเป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิซิงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราชจึงเปลี่ยนเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ปรัชญา

ประทีปถิ่น ประเทืองไทย

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาค เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เป็นเลิศทางศิลปวัฒนธรรม เป็นผู้นำการพัฒนาท้องถิ่น

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และสนองความต้องการของตลาดแรงงาน ท้องถิ่นและสังคม
2. พัฒนาความสามารถทางการวิจัย การสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาท้องถิ่น
3. บริการวิชาการแบบมีส่วนร่วม เพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่น
4. สร้างองค์ความรู้ ความตระหนักและภาคภูมิใจในคุณค่าของประวัติศาสตร์ ศิลปะ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ในระดับภูมิภาคที่สอดคล้องกับความเป็นสากล
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ประเด็นยุทธศาสตร์

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาศักยภาพให้เป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : สืบสานปณิธานความเป็นเลิศด้านวิชาชีพครู เพื่อเป็นกลไกการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนานักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ให้มีคุณธรรม นำความรู้ และมีจิตสาธารณะสู่การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับมาตรฐาน คุณภาพด้านศิลปะ วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม สู่ความเป็นเลิศด้านภูมิปัญญาของภูมิภาค
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาคุณภาพ งานวิจัย งานสร้างสรรค์ และนวัตกรรม สู่การพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีคุณค่า
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 : บริการทางวิชาการที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ที่เสริมสร้างการเรียนรู้และการแก้ปัญหาแก่ชุมชน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 : บริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่ยึดระบบประกันคุณภาพ หลักธรรมาภิบาล และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 : พัฒนาสมรรถนะบุคลากรแห่งการเรียนรู้ มีความสุขในการดำเนินชีวิต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9 : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย
มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการดำเนินการตามภารกิจ

รายงานผลการประเมินประกันคุณภาพ

รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช ประจำปีการศึกษา 2554 จัดทำขึ้นเพื่อรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) 9 องค์ประกอบ 23 ดัชนี ผลการประเมินคะแนนเท่ากับ 4.59 จัดอยู่ในระดับดีมาก และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่ม 6 ด้าน 18 ตัวบ่งชี้ นโยบายรัฐบาล สถานศึกษา 3 ดี จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้เพิ่มเติมตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ โดยผลการประเมินคะแนนเท่ากับ 4.10 จัดอยู่ในระดับดี

2.1.6 ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต เดิมชื่อว่า “วิทยาลัยครูภูเก็ต” เกิดขึ้นจากการที่กระทรวงศึกษาธิการมีโครงการจัดตั้งวิทยาลัยครูในส่วนภูมิภาคเพิ่มอีก 3 แห่ง เพื่อให้การผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (2515-2519) ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา วิทยาลัยครูภูเก็ตเป็นวิทยาลัยครูแห่งหนึ่งของโครงการนี้ วิทยาลัยครูภูเก็ตได้รับการสถาปนาขึ้นเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2514 ซึ่งตรงกับวันเฉลิมฉลองครบรอบ 25 ปี การครองราชย์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช และกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศตั้งวิทยาลัยครูภูเก็ตเมื่อ วันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2514 มี นายฉลอง ภิรมย์รัตน์ เป็นผู้อำนวยการ

ปีการศึกษา 2518 ได้รับยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูตาม พ.ร.บ.วิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 โดยมีนายฉลอง ภิรมย์รัตน์ เป็นอธิการคนแรก วันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามวิทยาลัยครูใหม่ว่า “สถาบันราชภัฏ” วิทยาลัยครูภูเก็ตจึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏภูเก็ต” แต่โดยนิตินัยไม่สามารถจะใช้ชื่อดังกล่าวได้เพราะยังอยู่ภายใต้ พ.ร.บ.วิทยาลัยครู ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการจึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏไปยังสภาผู้แทนราษฎร เพื่อใช้แทน พ.ร.บ.วิทยาลัยครู ซึ่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรได้ผ่าน พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ ในวันที่ 7 ธันวาคม 2537 และวุฒิสมาชิกได้ผ่านความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2537 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ ทรงลงพระปรมาภิไธย ในวันที่ 19 มกราคม 2538 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2538 ทำให้ พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม 2538 เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน

พ.ศ.2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ประกาศใน ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ.2547 ทำให้สถาบันราชภัฏทั่วประเทศ เปลี่ยนสถานภาพเป็น มหาวิทยาลัย เป็นนิติบุคคล และมีอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏจะเป็นแหล่งความรู้และที่พึ่งของท้องถิ่นรวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการศึกษาของประเทศ มีพันธกิจหลักในการสร้างโอกาสทางการศึกษา สร้างระบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสร้างองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น

ปรัชญา

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น จัดการศึกษาสร้างองค์ความรู้บนพื้นฐานแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตจะเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชน มีฐานะเป็นนิติบุคคล อยู่ในกำกับของรัฐบาล จัดการศึกษาที่หลากหลาย เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างมีคุณภาพเพื่อเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง และยั่งยืนตลอดไป

พันธกิจ

จากวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต จึงต้องมีพันธกิจ ดังนี้

1. จัดและพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทางด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง เพื่อผลิตกำลังคน โดยเน้นสาขาวิชาที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก เพื่อส่งผลให้บุคคลท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติมีการพัฒนาที่ยั่งยืน
2. ศึกษา วิจัย พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ ทางด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น
3. ปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี โดยเน้นการนำความรู้และเทคโนโลยี สากลมาประยุกต์ใช้กับภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นก้าวทันโลก ทันเหตุการณ์ ทำให้ชุมชนท้องถิ่นมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและท้องถิ่นได้
4. ให้บริการวิชาการแก่ชุมชน โดยเป็นที่พึ่งทางวิชาการทุกสาขาที่เปิดสอนในชุมชน และมี รูปแบบการให้บริการทั้งเชิงรุกและเชิงรับสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
5. ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ให้ก้าวไปสู่มืออาชีพ คือเป็นทั้งครูเก่ง ครูดี มีคุณภาพเพื่อสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542
6. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยจัดกิจกรรมอนุรักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นให้สอดคล้องเหมาะสมกับยุคสมัยใหม่

ประเด็นยุทธศาสตร์

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาคุณภาพวิชาการ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาคุณภาพงานวิจัย
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาศักยภาพการบริการวิชาการ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การอนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาระบบบริหารจัดการ

รายงานผลการประเมินประกันคุณภาพ

รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ประจำปีการศึกษา 2555 จัดทำขึ้นเพื่อรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) 9 องค์ประกอบ 23 ตัวบ่งชี้ และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่ม 6 ด้าน 18 ตัวบ่งชี้ นโยบายรัฐบาลสถานศึกษา 3 ดี จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้เพิ่มเติมตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ รวมทั้งหมด 46 ตัวบ่งชี้ โดยผลการประเมินคะแนนเท่ากับ 4.49 จัดอยู่ในระดับดี แยกผลการดำเนินงานด้านปัจจัยนำเข้าในระดับดีได้คะแนน 3.65 ด้านกระบวนการอยู่ในระดับดีมาก ได้คะแนน 4.83 และด้านผลผลิตอยู่ในระดับดี ได้คะแนน 4.30

มหาวิทยาลัยราชภัฏในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มุ่งมั่นในอันที่จะปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ ภายในประเทศ และกลุ่มอาเซียน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้เล็งเห็นถึงการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บัณฑิตที่จบออกไปเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานทั้งภายในประเทศและในกลุ่มอาเซียน อีกทั้งบัณฑิตต้องสามารถรับใช้ตอบแทนสังคมท้องถิ่นของตนเองได้ ดังพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยเหตุนี้แต่ละมหาวิทยาลัยได้มีการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งแบบระยะสั้นและระยะยาวเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จากแผนต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยได้จัดทำและนำมาใช้จำเป็นต้องมีการตรวจสอบถึงผลการปฏิบัติตามแผนนั้นๆ เพื่อให้แผนพัฒนาที่จัดทำขึ้นมีประสิทธิภาพ จึงเกิดเครื่องมือสำหรับเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาขึ้น เพื่อนำมาวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับการดำเนินงานของผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการและสะท้อนต่อไปถึงบัณฑิตที่จบออกไปรับใช้สังคม

ต่อไป หากแผนพัฒนาที่จัดทำไม่มีคุณภาพก็จะส่งผลทั้งประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร และประสิทธิผลในการผลิตบัณฑิตออกไปรับใช้สังคมต่อไป

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน

2.2.1 ความหมายของการวางแผน

นักวิชาการด้านการบริหารองค์กรจำนวนมากไม่น้อย ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดให้บรรลุจุดหมายนั้น

อนันต์ เกตุวงศ์ ให้ความหมายของการวางแผนว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับอนาคต ประกอบด้วยหลายขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับให้ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Albert Waterston (1971) ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า เป็นการใช้ความพยายามอย่างชาญฉลาดและอย่างเป็นระบบในการเลือกสรรทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่ เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

Robbins (2005) ให้ความหมายการวางแผนว่าการวางแผน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้อัตุประสงค์สัมฤทธิ์ผลไว้ล่วงหน้า กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไร ทำเมื่อไร และใครจะเป็นผู้ทำ การวางแผนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมุ่งลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

จากความหมายของการวางแผนข้างต้น จะเห็นได้ว่า การวางแผนเป็นเรื่องของการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่เราคาดหวังหรือคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นตามที่ต้องการในอนาคต ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า การวางแผนก็คือ “กระบวนการของการศึกษาวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายตามความต้องการของหน่วยงาน (องค์กร) ให้ชัดเจนและเพื่อเลือกสรรวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด จนทำให้ได้มาซึ่งแผนงานและมีการนำแผนงานไปปฏิบัติในอนาคตให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด” นั่นเอง

ตามข้อสรุปความหมายของการวางแผนดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการวางแผนก็คือการจัดทำโครงการของการกระทำในอนาคตและการกระทำนั้นจะต้องทำเป็นชุด (course of action) ที่มีกระบวนการและมีขั้นตอนอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กันตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงสุดท้าย (continuing process) กล่าวคือกระบวนการของการวางแผนจะต้องมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนของการวางแผน (planning) ขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผน (implementation) และขั้นตอนของการประเมินผล (evaluation) จะขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไม่ได้เป็นอันขาด ยกตัวอย่าง สมมุติการวางแผนมีแต่ขั้นตอนของการวางแผนแต่เพียงอย่างเดียว โดยมิได้นำแผนไป

ปฏิบัติแต่อย่างใด ผลงานก็จะไม่เกิดขึ้น ในทำนองเดียวกันถึงแม้มีการวางแผนและมีการนำไปปฏิบัติอย่างครบถ้วนก็ตาม แต่ถ้าหากไม่มีการประเมินผลแล้วก็จะไม่ทราบว่า การวางแผนนั้น ถูกต้องเหมาะสม มีข้อบกพร่อง มีปัญหาอุปสรรค และได้รับผลสำเร็จมากน้อยเพียงไร เป็นต้น

การวางแผนมีมากมายหลายชนิด แต่โดยทั่วไปแล้วแผนทุกชนิดจะมีแนวคิด หลักการ และกระบวนการของการวางแผนที่เหมือนกัน กัน จะแตกต่างกันบ้างก็ตรงรายละเอียดของการ กำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และการจัดทำโครงการของกิจกรรมต่างๆ เท่านั้น

การวางแผนเป็นการใช้ความคิด ความพยายามที่เป็นระบบ เพื่อการตัดสินใจเลือก แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา การวางแผนเป็น กระบวนการสำคัญซึ่งวัตถุประสงค์ของการวางแผนสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1.1 การวางแผนทำให้รู้ทิศทางในการดำเนินงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ทิศทางการทำงานก็สามารถประสานงานกัน รู้ว่าควรทำอะไรและทำอย่างไรจะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากไม่มีการวางแผน นอกจากไม่รู้ว่าจะจุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหนแล้วก็ยังก่อให้เกิดการสูญเสียหรือ สิ้นเปลืองทรัพยากรอีกด้วย

1.1.2 การวางแผนทำให้ลดความไม่แน่นอนลง เพราะผู้บริหารจะมุ่งมั่น ไปสู่จุดหมาย ปลายทางอย่างแน่วแน่ สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้น ได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่าง เหมาะสม

1.1.3 การวางแผนทำให้ลดความเสียหายการซ้ำซ้อนกันของงานที่ทำ เนื่องจากการ วางแผนทำให้รู้ทั้งวิธีการและเป้าหมายของงานจึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงาน รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อนและการสิ้นเปลืองจึงไม่เกิดขึ้น

1.1.4 การวางแผนทำให้รู้มาตรฐานในการควบคุม หน้าที่ขั้นสุดท้ายของการบริหารคือ การควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่สำคัญของการควบคุมคือมาตรฐานที่ให้ เปรียบเทียบกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอนชัดเจนว่าต้อง ให้ได้ผลงานอย่างไร

2.2.2 องค์ประกอบของการวางแผน

1.2.1 การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องการบรรลุ ซึ่งมีหลายระดับ คือ

1) จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการแสดงถึงความคาดหวังที่ต้องการ ให้เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาข้างหน้า ซึ่งมักจะมองในรูปของผลลัพธ์ (Outcomes) ในอนาคตกำหนด อย่างกว้างๆ

2) วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงจุดมุ่งหมาย (Goal) ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อใช้ในการนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์จึงเป็นการกำหนดผลผลิต (Output) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างกว้าง ๆ แต่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้

3) เป้าหมาย (Targets) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น เป้าหมายจึงเป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนโดยจะกำหนดเป็นหน่วยนับที่วัดผลได้เชิงปริมาณ และกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้นด้วย

1.2.2 วิธีการและกระบวนการ (Means and Process) เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติหรือกลวิธี (Strategy) ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ที่เชื่อมโยงกัน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ

1) กลวิธีการปฏิบัติ หรือมาตรการ (Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) เป็นการกำหนดแนวทางการกระทำที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะมีประเด็นในการเขียนที่ชัดเจน ครอบคลุม และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

1.2.3 ทรัพยากร (Resources) และค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งผู้วางแผนจะต้องระบุให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ “มิใช่เขียนแผนแบบวาดวิมานในอากาศ” หรือ “เขียนแผนแบบเพื่อฝัน”

1.2.4 การนำไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกรรมวิธีในการตัดสินใจเลือกแผนงานและโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยกลยุทธ์หลายอย่างทั้งกลยุทธ์ภายในองค์การและกลยุทธ์ภายนอกองค์การ

1.2.5 การประเมินผลแผน (Evaluation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบการควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ทราบถึง ความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของแผนนั้นๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2.3 ระดับของการวางแผน

ถ้าจะแบ่งระดับของการวางแผนตามลักษณะของการบริหารงานในองค์การ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1.3.1 การวางแผนระดับนโยบาย (Policy Planning) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์กร มักจะระบุแนวทางอย่างกว้างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดแผนชนิดอื่นๆ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาว (Long - Range Plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9

1.3.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนหลอมรวมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร หรือแผนงานใหญ่ขององค์กร โดยจะระบุไว้ “อย่างกว้าง” และ “มองไกล” ไปพร้อมๆกัน ซึ่งมักจะเป็นแผนระยะยาว 5 - 10 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนระดับนโยบาย

1.3.3 แผนปฏิบัติการ หรือแผนดำเนินงาน (Operation Plan) เป็นการวางแผนที่กำหนดมุ่งหมายระยะสั้น ระยะเวลา ไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือแผนใช้ประจำ (Standing Plans) และแผนใช้เฉพาะครั้ง (Single - use Plans)

2.2.4 ขั้นตอนของการวางแผน

ประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ๆ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนของการจัดทำแผน (plan formulation) ขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผน (plan implementation) และขั้นตอนของการประเมินผล (plan evaluation) สำหรับหลักการของการวางแผนในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

(1) ขั้นตอนของการจัดทำแผน

ขั้นตอนของการจัดทำแผนจะเป็นขั้นตอนของการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของหน่วยงานจากข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่อย่างละเอียดลออ เป็นการศึกษาถึงทางเลือกต่างๆ เป็นการตัดสินใจในการเลือกแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้ เป็นการคาดการณ์ในอนาคต เป็นการวิเคราะห์ถึงศักยภาพของหน่วยงานและทรัพยากรที่มีอยู่ รวมทั้งเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย ยุทธวิธี และวิธีปฏิบัติ ตลอดจนการกำหนดโครงการต่างๆ จนเป็นผลให้ได้ “แผน” ออกมา ซึ่งอาจเป็นแผนในระยะยาว (Long term plan or master plan) เช่น กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) หรือเป็นแผนระยะสั้นหรือแผนปฏิบัติการประจำปี (short term plan or annual plan) เช่น แผนงานงบประมาณประจำปี หรืออาจจะเป็นแผนการปฏิบัติงานที่ต้องการให้มีการปฏิบัติงานอย่างเร่งด่วน (operational plan or work plan) ก็ได้

ขั้นตอนของการจัดทำแผนเป็นการกระทำในด้านต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน ดังต่อไปนี้

1) ทำการศึกษาขอบเขตของปัญหา (หรือความต้องการ) ตลอดจนศึกษาวิเคราะห์รูปแบบและโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหา (หรือความต้องการ) ของหน่วยงาน

2) การเก็บรวบรวมข้อมูล (data collection) ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ในรายละเอียดพร้อมทั้งประเมินค่าข้อมูลที่มีอยู่ด้วยว่ามีปริมาณเพียงพอและเชื่อถือได้หรือไม่ เพียงไร

3) วิเคราะห์โครงสร้างของปัญหา (หรือความต้องการ) ของหน่วยงาน จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ทั้งหมดสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้าง (หรือความต้องการ) ของหน่วยงานได้ว่าตัวแปรต่างๆ มีรูปแบบความสัมพันธ์กันอย่างไร ตัวแปรใดเป็นสาเหตุ ตัวแปรใดเป็นผล รวมทั้งมีการคาดการณ์ปัญหา (หรือความต้องการ) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อีกด้วย

4) กำหนดและวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การกระทำเพื่อแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงาน ทั้งนี้โดยมีหลักการสำคัญก็คือการกำหนดและวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหานั้นจะต้องให้สัมพันธ์กับโครงสร้างปัญหา หรือความต้องการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การแก้ปัญหาใดๆ จะต้องแก้ปัญหานั้นที่สาเหตุ ซึ่งเมื่อสาเหตุหมดไปปัญหาต่างๆ ก็จะคลี่คลายไปในที่สุด

5) กำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยนำผลจากการศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างของปัญหา (หรือความต้องการ) ของหน่วยงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลของการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และข้อที่เกี่ยวกับศักยภาพที่มีอยู่หรือที่คาดว่าจะมีในอนาคตของหน่วยงานมาประกอบด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างสอดคล้อง และมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของปัญหา (หรือความต้องการ) ของหน่วยงานด้วย โดยจะต้องกำหนดให้มีข้อความที่ชัดเจนจนสามารถมองเห็นภาพลักษณ์ของความสำเร็จและสามารถวัดผลได้เป็นอย่างดี ตลอดจนมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย

6) กำหนดนโยบาย ยุทธวิธี และแนวปฏิบัติ โดยจะต้องนำเอาจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด (ในขั้นที่ 1.5) นำเอาข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและศักยภาพของหน่วยงาน (ในขั้น 1.3) และนำเอาทางเลือกที่ตัดสินใจไว้แล้ว (ในขั้น 4) มาวิเคราะห์รวมกันด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี และได้ผลงานที่มุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแท้จริง

7) การจัดทำโครงการและการกำหนดการ โดยจะต้องจัดทำให้สอดคล้องกับแนวทางในการแก้ปัญหาที่ผ่านการตัดสินใจเลือก (ในขั้นที่ 1.4) มาแล้ว และนอกจากนั้นยังต้องให้สัมพันธ์กับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของแผนที่กำหนดไว้ก่อนแล้วด้วย

ในการจัดทำโครงการนั้นจะเป็นการนำเอาทรัพยากรประเภทต่างๆ ที่มีอยู่ หรือที่จะหามาได้มาบรรจุไว้ในแต่ละโครงการให้สมบูรณ์ และในการจัดทำกำหนดการนั้นจะต้องกำหนดระยะเวลา (Timing) ลงไปด้วยว่าจะปฏิบัติเมื่อไหร่ และระยะเวลาที่จะปฏิบัติทั้งหมดเป็นเท่าไรด้วย

สำหรับแผนงานในระยะยาวนั้นอาจมีโครงการต่างๆ เป็นจำนวนมากมาย ดังนั้นในการจัดทำโครงการต่างๆ ให้ละเอียดอาจกระทำได้ยาก ส่วนแผนงานในระยะสั้นหรือแผนงานประจำปี หรือแผนงานเฉพาะกิจนั้นจะมีโครงการต่างๆ เป็นจำนวนน้อยจึงสามารถจัดทำโครงการต่างๆ ได้อย่างละเอียด ด้วยการขยายโครงการออกไปเป็นกิจกรรมต่างๆ (Activities) และขยายกิจกรรมต่างๆ ออกไปเป็นงาน (Tasks) ต่างๆ (ถ้าทำได้) ก็จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

เมื่อมีการวางแผนถึงขั้นตอนนี้แล้วก็จะได้เป็นแผนงานออกมาซึ่งจะต้องนำไปตรวจสอบและนำเสนอเพื่อขออนุมัติต่อไป อย่างไรก็ตามในขั้นตอนของการจัดทำแผนนั้น นายชินวุธ สุนทรสีมะ นักวิชาการด้านการบริหารงานองค์การ ได้เสนอลำดับขั้นตอนของการจัดทำแผนไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและภารกิจ
- (2) ศึกษาสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ
- (3) กำหนดแนวทางปฏิบัติต่างๆ ที่น่าจะเป็นไปได้
- (4) วิเคราะห์และเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติต่างๆ เหล่านั้น
- (5) ตกลงใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด
- (6) กำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติว่าใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด ด้วยทรัพยากรต่างๆ

อย่างไร

- (7) รวบรวมรายละเอียดในการปฏิบัติต่างๆ ขึ้นเป็นแผน

จากขั้นตอน 7 ขั้นตอนดังกล่าว สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ส่วนแรก ตั้งแต่ขั้นที่ (1) ถึงขั้นที่ (5) เรียกว่า การศึกษาเพื่อหาข้อตกลงใจ และส่วนที่สอง คือขั้นที่ (6) และ (7) ถือว่าเป็นเรื่องของการวางแผนอย่างแท้จริง กล่าวคือหลังจากได้ข้อตกลงใจแล้วก็นำมากำหนดเป็นรายละเอียดของการปฏิบัติต่างๆ ตามแนวทางปฏิบัตินั้นๆ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนำไปดำเนินการปฏิบัติให้เป็นไปอย่างสอดคล้องและประสานกันเป็นอย่างดี

- (2) ขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามแผน

การปฏิบัติงานตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ต้องนำแผนงานที่ผ่านการอนุมัติและมีทรัพยากร ซึ่งได้แก่ เงิน คน และวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้พร้อมอยู่แล้วไปปฏิบัติด้วยการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ (Work plan or operation plan) มีการชี้แจงแผนงานให้ผู้ปฏิบัติทุกฝ่ายเข้าใจ (orientation) ตลอดจนมีการอำนวยความสะดวก (directing) เพื่อกำกับดูแลและควบคุมให้การปฏิบัติงานตามแผนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและสำเร็จตามความต้องการ

ในบางกรณีผู้วางแผนกับผู้ปฏิบัติงานตามแผนอาจมีใช้บุคคลเดียวกัน ดังนั้นการปฏิบัติงานตามแผนในขั้นนี้จึงอาจจะมีระบบขั้นตอนในรายละเอียดและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดังนี้

1) การจัดเตรียมทรัพยากร

ในขั้นนี้เป็นการจัดเตรียมทรัพยากรที่ได้รับอนุมัติให้ใช้แล้วให้พร้อมที่จะนำไปปฏิบัติ เช่น เงิน เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ วัสดุอุปกรณ์ และยานพาหนะต่างๆ ตลอดจนตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบตลอดปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม และในแต่ละขั้นตอน

2) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

โดยหัวหน้าโครงการต้องนำเอาแผนหรือโครงการมาจัดเป็นแผนปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ 6 ประการ ดังนี้

(1) จะต้องนำแต่ละโครงการมาจัดแบ่งออกเป็นกิจกรรมต่างๆ และนำแต่ละกิจกรรมแบ่งย่อยออกเป็นงานต่างๆ ให้ครบถ้วน

(2) หากความสัมพันธ์และจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมแต่ละงานที่จัดแบ่งเอาไว้แล้ว ทั้งนี้เพื่อจัดลำดับว่ากิจกรรมและงานใดจะต้องกระทำก่อนหลังหรือกระทำร่วมกันหรือหือเหลื่อมกัน โดยมีระยะเวลาเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละกิจกรรมหรือแต่ละงาน หรือรวมตลอดของกิจกรรมหรืองานทั้งหมด

(3) กำหนดหน่วยของกิจกรรมหรือของงานทั้งหมดที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นจำนวน เช่น 10 เรื่อง 20 เรื่อง เป็นต้น

(4) กำหนดทรัพยากรหรืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการแต่ละกิจกรรมหรือแต่ละงานว่ามีจำนวนเท่าไร เป็นงบประมาณประเภทใด จะต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ประเภทใดบ้าง จำนวนเท่าใด และจะต้องใช้เครื่องมือเครื่องจักรหรือยานพาหนะอะไรบ้าง เหล่านี้เป็นต้น

(5) กำหนดบุคคลที่จะรับผิดชอบหรือปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม หรือแต่ละงานว่าใครเป็นหัวหน้ารับผิดชอบหรือใครเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นต้น

(6) กำหนดเครื่องมือสำหรับการประเมินผล (Tool for evaluation) เพิ่มเติมตามปกติแล้วการกำหนดจำนวนงานในข้อ (2) ข้อ (3) ข้อ (4) และข้อ (5) สามารถใช้ประเมินผลได้แล้ว แต่ถ้าหากต้องการวัดประสิทธิภาพของงานก็อาจใช้เทคนิคการประเมินผลเพิ่มเติมได้

3) การประชุมชี้แจงแผนปฏิบัติงาน

การประชุมชี้แจงแผนปฏิบัติงาน (Orientation) ก็เพื่อเป็นการชี้แจงแผนการปฏิบัติงานให้ผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้องทราบและให้เข้าใจในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานเป็นอย่างดีอีกด้วย

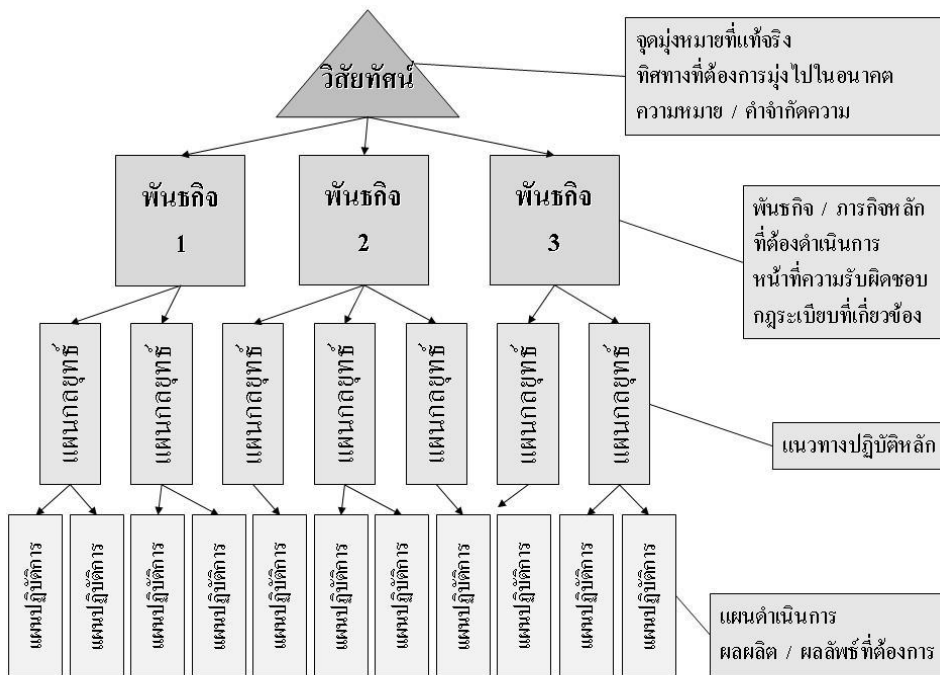
4) การอำนวยความสะดวก

การอำนวยความสะดวก (Directing) นี้ถือว่าเป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติงานตามแผนอย่างแท้จริง โดยมีแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือ

(3) ขั้นตอนของการประเมินผล

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผน เพื่อต้องการทราบว่าในขณะที่ปฏิบัติงานตามแผนนั้นมีปัญหาและข้อบกพร่องอะไรบ้าง การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด มีการใช้ทรัพยากรและใช้เวลาตามที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร เป็นต้น

การประเมินผลแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การวัดผลในขณะที่ปฏิบัติงานเรียกว่าการประเมินประสิทธิภาพของงาน (Efficiency evaluation) และการวัดผลภายหลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้วเรียกว่าการประเมินประสิทธิผลของงาน (Effectiveness evaluation) ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินผลทั้งสองขั้นตอนจะเป็นข้อมูลป้อนกลับไปเป็นประโยชน์ในการวางแผนครั้งต่อไป



ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยง : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์

ที่มา: แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ. 2545-2549

2.2.6 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

ขั้นตอนแรกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ ขั้นตอนของการกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจ คือ สิ่งที่ทำเพื่อไปให้ถึงสิ่งที่มุ่งหวังที่ได้ตั้งไว้ (Vision) หรือภาระที่จะต้องทำเพื่อนำไปสู่จุดหมาย หรือกรอบ ขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดย นำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้ง มาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

ขั้นตอนต่อมา คือ ขั้นตอนของการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ให้กับหน่วยงาน

วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่หน่วยงานต้องการจะเป็นหรือไปให้ถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้น จึงนำพันธกิจทั้งหมด มาพิจารณาในภาพรวม ว่าหน่วยงานจักต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้น ไปในทิศทางใด

ขั้นตอนที่สาม คือ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategy issue)

ประเด็นยุทธศาสตร์ ศรีสุภา สหชัยเสรี (2546) ให้ความหมายแผนยุทธศาสตร์คือ กระบวนการนำแนวคิดและกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นพิมพ์เขียวหรือแผนที่หลักในการปฏิบัติ และวัตถุประสงค์รองเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับหน่วยงาน ประโยชน์ที่ได้จากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์คือ ทำให้มีความรู้ความเข้าใจในหน่วยงาน สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้ โดยมีกรปฏิบัติงานที่เป็นระบบแบบแผน และสร้างกลยุทธ์ใหม่ที่สามารถแข่งขันในเวทีโลก

ทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงต้นสังกัดมาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

แนวคิดแผนยุทธศาสตร์

คำรง วัฒนา และ ชีระ กุลสวัสดิ์ (2545: 46) กล่าวถึงแนวคิดแผนยุทธศาสตร์ สิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าประสงค์คือการมีแผนกลยุทธ์ที่ดี สอดคล้องตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ปรับเปลี่ยน แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานจึงต้องเริ่มต้นที่ SWOT การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน การวิเคราะห์ SWOT จึงมีความสำคัญมาก ถ้าวิเคราะห์ผิดจะส่งผลให้การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดทำกลยุทธ์ผิดพลาดกลับกลายเป็นการพัฒนาที่หลงทาง

เสนาะ ตีเขาว์ (2546 : 1-6) กล่าวถึงยุทธศาสตร์จะมีลำดับของกลยุทธ์ 5 ลำดับ คือ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนดำเนินงาน วิสัยทัศน์จะเป็นปัจจัยแรกที่เกิดก่อนแล้วจึงตามด้วยภารกิจหรือการกระทำตามวิสัยทัศน์นั้น หากมีวิสัยทัศน์ที่ไกล การกำหนดภารกิจก็ทำได้เหมาะสมและได้ผลระยะยาว วิสัยทัศน์กับความฝันอยู่ใกล้กัน ความคิดเป็นจริงก็เป็นวิสัยทัศน์ ถ้าความคิดไม่เป็นจริงก็เป็นความฝัน เมื่อกำหนดภารกิจด้วยการกำหนดเป้าหมายแล้วจึงทำกลยุทธ์ จากนั้นก็นำเอากลยุทธ์มาวางแผนงาน

ขั้นตอนที่สี่ คือ การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ของแผนยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้วใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เป้าประสงค์ของกรมสรรพากร ประการหนึ่ง คือ รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีเพียงพอในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ จากตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับประโยชน์ คือ ภาครัฐ โดยได้ประโยชน์คือ สามารถจัดเก็บภาษีได้มากพอที่จะนำไปพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ได้ นั่นเอง

ขั้นตอนที่ห้า คือขั้นตอนของการสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Identification)

ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้ เราจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต เช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการในหนึ่งเดือน” เป็นต้น โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่หก คือ ขั้นตอนของการกำหนดค่าเป้าหมาย (Target)

ค่าเป้าหมาย หมายถึง ตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือ ระบุว่า ในแผนงานนั้น ๆ หน่วยงานต้องการทำอะไรให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนสุดท้าย คือ ขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดย กลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้

การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ นั้น เป็นการนำเอา แนวความคิดเรื่อง Balance Scorecard หรือการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรอบด้าน และเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน มาเขียนเป็น

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมิติต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเสมือน แผนที่ที่จะคอยนำทางหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

ตัวอย่าง การบริหารงานของภาคเอกชน มักจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่าง ๆ คือ

1. ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
2. ด้านการเงิน (Financial Perspective)
3. ด้านการดำเนินการภายใน (Internal Business Perspective)
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth Perspective)

ส่วนการบริหารงานในภาครัฐซึ่งเป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมิใช่เพื่อจุดประสงค์ในการแสวงหาผลกำไร ก็จะมีมิติที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญแตกต่างกันไป โดยการบริหารงานของภาครัฐจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่าง ๆ คือ

1. ด้านประสิทธิผล
2. ด้านคุณภาพการบริการ
3. ด้านประสิทธิภาพ
4. ด้านการพัฒนาองค์กร

มิติทางด้านประสิทธิผล

ในมิติของประสิทธิผลนั้น หน่วยงานต้องพิจารณาว่า หากหน่วยงานได้ดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ใดประเด็นหนึ่งจนเป็นผลสำเร็จแล้ว จะก่อให้เกิดผลดีต่อประเทศชาติและสังคมส่วนรวมอย่างไรบ้าง

มิติทางด้านคุณภาพการบริการ

ในส่วนของมิติทางด้านคุณภาพการบริการนั้น ต้องพึงระลึกว่า การจัดทำบริการสาธารณะของภาครัฐนั้น มีกลุ่มเป้าหมายหลักที่ต้องคำนึงถึงอยู่ด้วยกัน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้รับบริการ (หรือประชาชน) และกลุ่มของภาคี (เช่น NGOs หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ หรือหน่วยงานภาคเอกชน เป็นต้น)

การกำหนดคุณภาพการบริการนั้น จะเป็นการระบุว่า ในการที่จะส่งเสริมผลักดันให้ประสิทธิผลที่เราตั้งไว้นั้น ประสบความสำเร็จได้ ผู้รับบริการจะต้องได้รับประโยชน์ด้านใดจากหน่วยงาน เช่น ได้รับโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้รับรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นต้น ตลอดจนการระบุถึงบทบาทของภาคี ว่าภาคีจะต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของเราอย่างไรในด้านใดบ้าง

มิติทางด้านประสิทธิภาพ

ในมิตินี้จะคำนึงถึงปัจจัยหรือทรัพยากรนำเข้า (input) ในเชิงเปรียบเทียบกับ ผลผลิตที่ได้ (output) กล่าวคือ หากหน่วยงานสามารถทำงานใด ๆ ให้อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรนำเข้ากับ ผลผลิตมีค่าน้อยได้เท่าใด ก็หมายถึงความมีประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานนั้น ๆ มีมาก เท่านั้น

ฐานคิดในการกำหนดประสิทธิภาพของงานนั้น ต้องเริ่มต้นที่ขอบเขตอำนาจของ หน่วยงาน โดยให้ผู้เขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ทำการระบุ หน่วยงาน กอง สำนัก ที่มีขอบเขตอำนาจ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ๆ ลงไปในแผนฯ แล้วทำการพิจารณาต่อไปว่า หน่วยงานนั้น ๆ ต้องรับผิดชอบดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ต่าง ๆ และต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ภาคีให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน ตามที่กำหนดไว้ในมิติด้าน คุณภาพการบริการ

มิติทางการพัฒนาองค์กร

ในส่วนนี้ หน่วยงานต้องหันกลับมาพิจารณาบทบาทของศักยภาพของตนเอง เพื่อให้ทราบว่า ต้องมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรในสังกัดในด้านใดบ้าง รวมถึงต้องมีการพัฒนาขีดความรู้ ความสามารถในด้านเทคโนโลยีขององค์กรอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงาน จนก่อให้เกิดประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ได้

ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น นอกจากจะมีการเขียนแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ ของปัจจัยในมิติต่างๆ แล้ว ยังมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ ลงไปอีกด้วย

ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นี้จะต้องมีการทำลูกศร เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ กันของมิติและขั้นตอนต่าง ๆ โดยลูกศรจะลากจากปัจจัยที่เป็นเหตุ ไปยังปัจจัยที่เป็นผล และจะสร้าง ลูกศรเฉพาะในส่วนที่ปัจจัยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรงเท่านั้น

การกำหนดตัวชี้วัดในแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น ต้องมีการกำหนดทั้งในส่วนของตัวชี้วัดเหตุ และตัวชี้วัดผล โดยมักจะกำหนดตัวชี้วัดเริ่มจากมิติด้านประสิทธิผล เรื่อยไปจนถึงมิติด้านการ พัฒนาองค์กร ตามลำดับ

จากความหายของการวางแผนข้างต้น จะเห็นได้ว่า การวางแผนเป็นเรื่องของการ เชื่อมโยงสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่เราคาดหวังหรือคาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นตามที่ต้องการใน อนาคต ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า การวางแผนก็คือ “กระบวนการของการศึกษาวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายตามความต้องการของหน่วยงาน (องค์กร) ให้ชัดเจนและเพื่อเลือกสรร

วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด จนทำให้ได้มาซึ่งแผนงานและมีการนำแผนงานไปปฏิบัติในอนาคตให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด” นั่นเอง

2.3 แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ

2.3.1 นโยบายและแนวทางดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานการศึกษากับการประกันคุณภาพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวด 5 ที่ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 31 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบายแผนและมาตรฐานการศึกษา โดยในมาตรา 34 ได้กำหนดให้คณะกรรมการอุดมศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฯ คณะกรรมการอุดมศึกษาจึงได้จัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาเพื่อใช้เป็นกลไกระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการอุดมศึกษาต่อไป มาตรฐานการอุดมศึกษาฉบับนี้ได้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยและเป็นมาตรฐานที่คำนึงถึงความหลากหลายของกลุ่มหรือประเภทของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ทุกสถาบันสามารถนำไปใช้กำหนดพันธกิจและมาตรฐานของการปฏิบัติงานได้

มาตรฐานการอุดมศึกษาที่ปรากฏตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2549 ประกอบด้วย มาตรฐาน 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา และมาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานย่อยทั้ง 3 ด้านนี้ อยู่ในมาตรฐานการศึกษาของชาติที่ประกอบด้วยมาตรฐานย่อย 3 มาตรฐานเช่นกันคือ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งความรู้ แต่ละมาตรฐานย่อยของมาตรฐานการอุดมศึกษาจะมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับมาตรฐานย่อยของมาตรฐานการอุดมศึกษาจะมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับมาตรฐานย่อยของมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาบรรลุตามจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาของชาติ

นอกจากมาตรฐานการอุดมศึกษาแล้ว คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำเกณฑ์มาตรฐานอื่นๆ ที่ส่งเสริมความเป็นอิสระและความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา อาทิ เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา หลักเกณฑ์การขอเปิดและดำเนินการหลักสูตรระดับปริญญาในระบบการศึกษาทางไกล เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาได้พัฒนาด้านวิชาการให้มีความทัดเทียมกันและพัฒนาสู่

สากล ซึ่งทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างยืดหยุ่น คล่องตัว และต่อเนื่องในทุก ระดับการศึกษา ตลอดจนสะท้อนให้เห็นถึงมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทมีคุณภาพและมาตรฐานตามที่กำหนด ซึ่ง ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาได้ คำนึงถึงมาตรฐานการศึกษาของชาติและมาตรฐานการอุดมศึกษาเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ ภายใต้อัตลักษณ์ 9 ด้าน ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการ ประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546 ทั้งยังสัมพันธ์กับมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามที่คาดหวัง

2. การประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นผลมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนด รายละเอียดไว้ในมาตรฐานและการประกันคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพ ภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและ มาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา

การประกันคุณภาพภายใน เป็นการสร้างระบบกลไกในการควบคุม ตรวจสอบและ ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายและระดับคุณภาพ มาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาและ/หรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดและ สถานศึกษากำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพ ภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำ รายงานการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อ รองรับการประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอก เป็นการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษา โดย “สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ มหาชน)” หรือเรียกชื่อย่อว่า “สมศ.” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่าง น้อย 1 ครั้ง ในทศวรรษ 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องและสาธารณชน

3. ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการประกันคุณภาพการศึกษา

(1) เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้พัฒนาคุณภาพการศึกษา คุณภาพบัณฑิต การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยบุคลากรทุกส่วนในสถาบันมีส่วนร่วม

(2) สร้างความมั่นใจให้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง นายจ้าง สังคมและรัฐบาล (Stakeholder) ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและได้มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2546-2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการ เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

1) เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล

3) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

3. ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ด้วย ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดีด้วยได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

4. วิธีการและขั้นตอนการประเมินองค์กร

1) ทบทวนแนวทางการประเมิน

2) จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

3) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐ

4) จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง จัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

5) จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่สอดคล้องกับโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities For Improvement: OFIs) จากการประเมินองค์กรจัดทำกลยุทธ์ในการพัฒนา

5. องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สาระสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554)

1) ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน) ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง (ประชาชน ส่วนราชการ หน่วยงานภายนอก) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำลังเผชิญอยู่ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม ประกอบด้วย ลักษณะองค์กร และความท้าทายต่อองค์กร

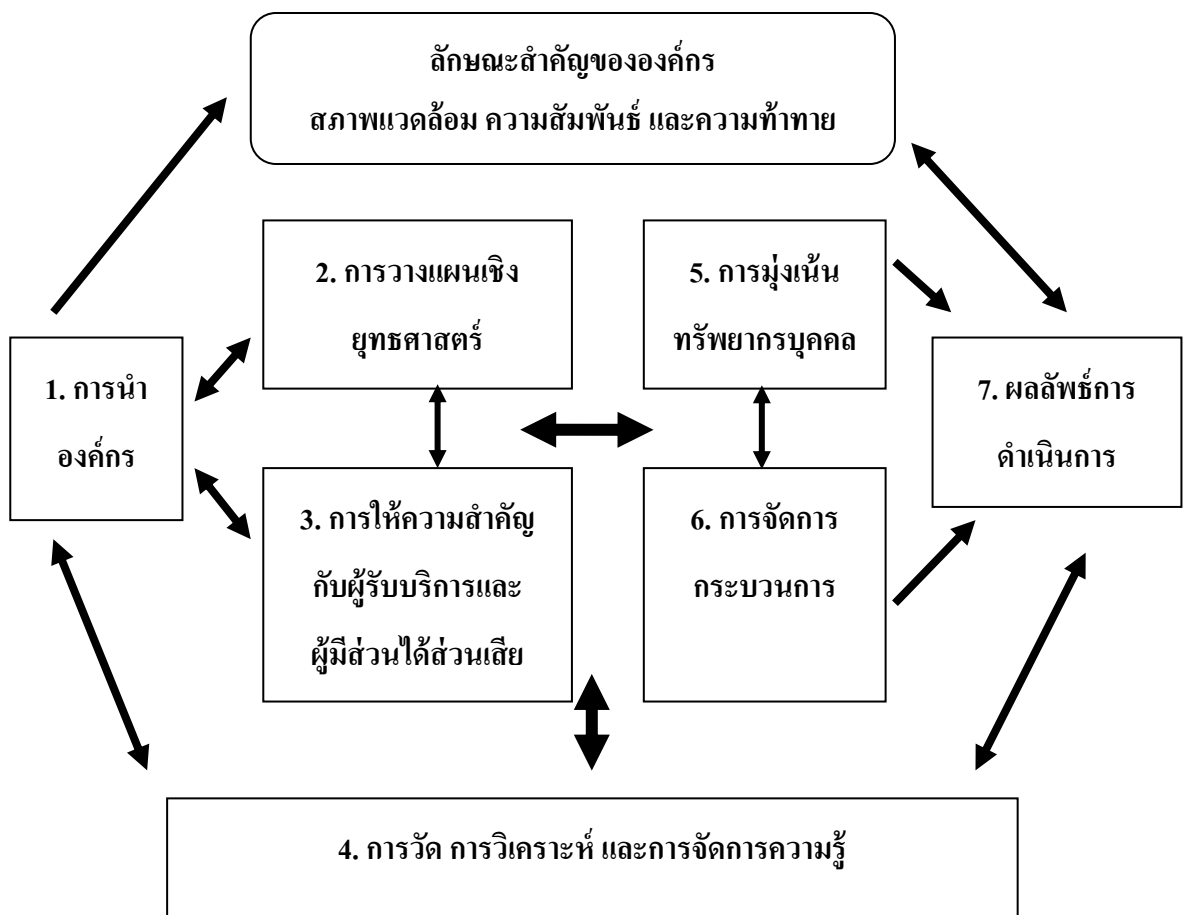
2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 7 หมวด ดังนี้ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยสามารถอธิบายเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

(1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่มย่อย ดังนี้

ก. กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้จัดกลุ่มเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์กร ผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันตลอดเวลา มีลูกศร 2 ข้างเชื่อมโยงกันทั้ง 3 หมวด

ข. กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและหมวด 6 การจัดการกระบวนการ กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินงานของส่วนราชการ

ค. กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในกลุ่มนี้จะส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน โดยผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ และต้องมีการวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการส่วนราชการ นอกจากนี้ในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา



ภาพที่ 2 ส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554

(2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

6. ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ข้อคำถามต่าง ๆ แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) และมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) เกณฑ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้น เกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการ และผลลัพธ์ ในการตรวจประเมินในส่วนที่เป็นกระบวนการจะพิจารณาถึง 4 ปัจจัย ได้แก่ แนวทางในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การประเมินเพื่อการปรับปรุง และการบูรณาการ การปฏิบัติของส่วนราชการซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินงานในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความสมดุลกันในมิติต่าง ๆ มีความสมดุลระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และมีความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว

2) เกณฑ์สามารถปรับได้ตามภารกิจของหน่วยงาน เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์กร” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือเทคนิคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

3) เกณฑ์มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่วนราชการต้องปฏิบัติงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งมีการสนับสนุนเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังนั้น เกณฑ์จึงเน้นความเชื่อมโยงและความสอดคล้องบูรณาการกันระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลง การสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เกิดจากการเชื่อมโยงและใช้ตัวชี้วัดที่มาจากยุทธศาสตร์และกระบวนการ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การ

ดำเนินการโดยรวมและเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์จึงทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็น ต้องกำหนดวิธีการโดยละเอียดหรือการตัดสินใจจากส่วนกลาง นอกจากนี้ ตัวชี้วัดเหล่านี้ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และสนับสนุนให้ส่วนราชการมีค่องตัว มีนวัตกรรม และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

7. โครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากลักษณะสำคัญของเกณฑ์ที่สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน เกณฑ์จึงเป็นลักษณะของคำถามที่ให้หน่วยงานที่นำไปใช้ได้ชี้แจง และพิจารณาความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีลำดับชั้นของโครงสร้าง ดังนี้

1) ลำดับชั้นแรก ได้แก่ “หมวด” ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวด ตามระบบการบริหารจัดการสากล ดังได้กล่าวมาแล้ว ลักษณะจะเป็นตัวเลข 1, 2, 3... แล้วตามด้วยชื่อหมวดเช่น หมวด 1 การนำองค์กร

2) ลำดับชั้นต่อมาถัดจากหมวด ได้แก่ “หัวข้อ” เป็นการกำหนดเพื่อให้เห็นถึงการมุ่งเน้นสิ่งสำคัญในแต่ละหมวด โดยมีหัวข้อต่าง ๆ ทั้งหมด 19 หัวข้อ ลักษณะจะเป็นตัวเลขหลังจุดทศนิยม แล้วตามด้วยชื่อของหัวข้อนั้น ๆ เช่น หมวด 1 การนำองค์กร มี 2 หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร และหัวข้อ 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

3) ลำดับชั้นต่อมาถัดจากหัวข้อ ได้แก่ “ประเด็นพิจารณา” เป็นการกำหนดประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาในแต่ละหัวข้อ มีทั้งหมด 30 ประเด็นพิจารณา ลักษณะจะเป็นตัวอักษร ก., ข., หรือ ค. แล้วตามด้วยชื่อประเด็นพิจารณา เช่น หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร มี 3 ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี และ ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

4) ลำดับชั้นสุดท้าย ได้แก่ “คำถาม” เป็นการกำหนดคำถามเพื่อให้เป็นแนวทางในการชี้แจงในแต่ละประเด็นพิจารณาตามที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน มีทั้งหมด 90 คำถาม

8. การพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของภาครัฐ

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานภาครัฐส่วนราชการมีการตอบคำถามทั้ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร และส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารงานภาครัฐ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

1) ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงวิธีการดำเนินงานขององค์การ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการขององค์กรโดยรวม ประกอบด้วย ลักษณะองค์กรและความท้าทายต่อองค์กร

(1) ลักษณะองค์กร เป็นการอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม ได้แก่ ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

(2) ความท้าทายต่อองค์กร เป็นการอธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ ได้แก่ สภาพการแข่งขัน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารงานภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารงานภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป ทั้งนี้ ส่วนราชการตั้งเขียนคำอธิบายและตอบคำถามในหมวดต่าง ๆ รวม 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร ประกอบด้วย การนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. การนำองค์กร อธิบายถึงการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการในการชี้นำองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และให้อธิบายว่าผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินการอย่างไร ได้แก่ ก) การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ ข) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และ ค) การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ข. ความรับผิดชอบต่อสังคม อธิบายถึงการดำเนินการของส่วนราชการที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์กรที่คำนึงสังคม ได้แก่

ก) ความรับผิดชอบต่อสังคม ข) การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และ ค) การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

(2) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติ และการวัดผลความก้าวหน้า ประกอบด้วย 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ และ 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำยุทธศาสตร์ อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินงานโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ได้แก่ ก) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และ ข) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ข. การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ อธิบายว่าส่วนราชการสามารถแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติอย่างไร มีการสรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว ได้แก่ ก) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ และ ข) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

(3) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี ประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อธิบายว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อธิบายว่าส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี และอธิบายถึงวิธีการการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ก) การ

สร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ข) การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินระบบในการวัดผลการดำเนินงานของส่วนราชการ การเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และจัดการความรู้ ซึ่งรวมถึงวิธีการที่ใช้ในการบริหารสารสนเทศและข้อมูลเพื่อปรับปรุงสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 1) การวัดวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ และ 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้

ก. การวัดวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ อธิบายวิธีการในการวัดวิเคราะห์ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยง และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนราชการ ได้แก่ ก) การวัดผลการดำเนินการ และ ข) การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

ข. การจัดการสารสนเทศและความรู้ อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากรส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้น มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และอธิบายวิธีการสร้างและจัดการองค์ความรู้ ได้แก่ ก) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และ ข) การจัดการความรู้

(5) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงานบุคคลและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินความเอาใจใส่ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ ประกอบด้วย 1) ระบบงาน 2) การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ และ 3) การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร

ก. ระบบงาน อธิบายการจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในการหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร ได้แก่ ก) การจัดและบริหารงาน ข) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และ ค) การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ข. การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ อธิบายว่าการพัฒนาบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศ

อย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างไร ได้แก่ ก) การพัฒนาบุคลากร และ ข) การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ค. การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร อธิบายว่า ส่วนราชการมีวิธีการในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความผาสุก มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ก) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ข) การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร

(6) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด ประกอบด้วย 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า และ 2) กระบวนการสนับสนุน

ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า อธิบายวิธีการในการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

ข. กระบวนการสนับสนุน อธิบายวิธีการจัดการกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่า

(7) หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วย

ก. มิติด้านประสิทธิผล มีการสรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลดำเนินการและผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ข. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีการสรุปผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลดำเนินการและผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ให้ส่วนราชการแสดงข้อมูลและสารสนเทศในเรื่อง ก) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น และ ง) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีการสรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ก) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ข) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการสนับสนุน ค) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน ง) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก จ) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย และ ฉ) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็นองค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ง. มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีการสรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ก) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงาน ข) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ค) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลการดำเนินการด้านความผาสุก ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร และ ง) ตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ตัวชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วนราชการ และตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝืนจริยธรรม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพประเภทหนึ่งซึ่งหน่วยงานภาครัฐนำมาใช้ประเมินและพัฒนาองค์กร ส่วนในภาคเอกชนหรือภาครัฐอื่น ๆ จะมีเกณฑ์รางวัลคุณภาพประเภทอื่นอีก อาทิ เช่น TQA ISO HA QA ซึ่งในการนำไปใช้ขึ้นอยู่กับพันธกิจขององค์กร ส่วนใหญ่มีหลักการและวัตถุประสงค์คล้ายกัน ซึ่งจะให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพโดยรวมขององค์กร และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวต้องการ

ที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสำคัญกับประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วัชรพงศ์ ขำวิไล (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษา : การพัฒนาคุณภาพระบบการนำองค์การของกองทัพเรือ มีวัตถุประสงค์ของเพื่อศึกษาเพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพและรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2) วิเคราะห์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือ 3) วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือในปัจจุบันและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกลุ่มการนำองค์การ และ 4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การตามองค์ประกอบกลุ่มการนำองค์การ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบขององค์การของกองทัพเรือมีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด คือ ด้านโครงสร้าง ส่วนองค์ประกอบขององค์การที่สอดคล้องน้อยที่สุด คือ ด้านสิ่งจูงใจ มีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การ ได้แก่ เร่งทบทวนบทบาทคณะกรรมการ 2 คณะทำงานพัฒนาระบบราชการ จัดระบบงานใหม่ ขยายขอบเขตโดยเฉพาะอำนาจในการตรวจสอบและประเมินผล ถ่ายทอดแผนงานสู่การปฏิบัติ พัฒนาการความรู้ของคณะกรรมการ คณะทำงานพัฒนาระบบราชการ ควบคู่กับการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับกำลังพลในระดับปฏิบัติการ นำหลักการจัดกระบวนการมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์กับระบบการทำงาน เน้นการพัฒนาแรงจูงใจให้เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สร้างความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดระบบติดตามตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้ระบบการจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจมีประสิทธิภาพด้วย

ชไมพร เทือกสุบรรณ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน : กรณีศึกษาการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ประสิทธิภาพการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการนำ

นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ กรณีการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาปฏิบัติในกรมที่ดิน ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในกรมที่ดิน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลาง ด้านที่เห็นด้วยมากที่สุดคือ ด้านนิติธรรม รองลงมาเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ด้านความคุ้มค่า คุณธรรม ความโปร่งใส และด้านสำนึกรับผิดชอบ และด้านที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วม 2) ปัจจัยด้านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลาง การปฏิบัติตามเกณฑ์ด้านที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ ด้านความมีระบบและแบบแผน รองลงมาคือ ด้านการนำไปใช้อย่างทั่วถึง และที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ ด้านการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 3) ปัจจัยด้านการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในกรมที่ดิน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลาง ปัจจัยที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านความชัดเจน ด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติ รองลงมา คือ ทักษะความเข้าใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติ เห็นด้วยในระดับปานกลาง และปัจจัยที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เห็นด้วยในระดับปานกลาง 4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในกรมที่ดิน ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกโดยรวม ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร การนำไปใช้อย่างทั่วถึง ทักษะความเข้าใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

ธณษณู รอดรักษา (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามหลักเกณฑ์ PMQA 2) ศึกษาปัญหาอุปสรรคในปัจจุบันของการดำเนินการคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามหลักเกณฑ์ PMQA ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ทุกด้านมีผลประเมินอยู่ในระดับสูง นอกจากนั้น ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินการ

จิตติญา ลัดดากลม (2552) วิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษากรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการ พนักงานราชการ ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 84.5) ประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านคือ ด้านการเตรียมความ

พร้อม ด้านการปฏิบัติ ด้านการวัดผลและจัดการความรู้ และผลลัพธ์การดำเนินการอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มี 3 ตัวแปร ได้แก่ เป้าหมายขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายใน และระดับการศึกษา โดย 2 ปัจจัยแรก มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ โดยปัจจัยทั้งหมดร่วมกันอธิบายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการได้ร้อยละ 66.30 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ที่พบมากที่สุดคือ การเข้ามาส่วนร่วมของบุคลากรยังมีไม่มากนัก และยังไม่สามารถผสมผสานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคเข้ากับเนื้องานปกติได้เท่าที่ควร ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค และควรให้ความสำคัญในการผลักดันสนับสนุนนโยบายอย่างจริงจัง และควรมีการติดต่อสื่อสาร และการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

เต็มจิต จันทคา (2551) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธีโดยวิจัยเชิงคุณภาพในชั้นศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจเชิงพรรณนา ในชั้นวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารและบุคลากรขาดความตระหนักและไม่เห็นความจำเป็นของการดำเนินการ โครงสร้างหน่วยงานภายในไม่เอื้อต่อการพัฒนาระบบงานหลักและการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไม่สัมพันธ์กัน บรรยากาศการบริหารไม่เอื้อที่ทีมงานพัฒนาระบบบริหารในภาพรวมยังขาดทักษะและเครือข่ายที่มีคุณภาพ และขาดความชัดเจนในแนวคิดและค่านิยมร่วมในการดำเนินการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีการดำเนินการและความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับปานกลางทุกหมวด และความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางทุกมิติ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินงานครบทุกหมวด ปัจจัยการดำเนินการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ลักษณะสำคัญขององค์กร การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สนับสนุนและส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานดำเนินการอย่างจริงจัง และดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เร่งสร้างบรรยากาศการบริหารงานภายในตามหลักเกณฑ์ สร้างบรรยากาศที่น่าอยู่ เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของข้าราชการทุกระดับ สร้างเครือข่ายระบบบริหารทั้งในและนอกหน่วยงาน เสริมแรง และสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และศึกษาดูงานภายในหน่วยงานที่ดำเนินการตามเกณฑ์ จัดนิทรรศการและประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กมลวรรณ สนามทอง (2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินและพัฒนาสำนักงานสาธารณสุข อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินและหาแนวทางการพัฒนาสำนักงานสาธารณสุขอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับหมวด พบว่า หมวดวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา และเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องตระหนักและมีเป้าหมายร่วมกันตลอดจนให้ความร่วมมือพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีทีมพี่เลี้ยงที่มีความเข้าใจเกณฑ์มาตรฐาน ติดตามกำกับเป็นระยะๆ จนกว่าจะประสบความสำเร็จ

ประสงค์ กัลยาณะธรรม (2550) วิจัยเรื่องการวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายการศึกษาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการกำหนดนโยบายการศึกษาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีระบบพบว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของสมาชิกในสังคมรวมทั้งการสนับสนุนต่างๆ ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน เช่น งบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ 2) กระบวนการ ซึ่งมี 4 ขั้นตอน 3) ผลผลิต คือ นโยบายการศึกษาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 4) สิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อนโยบายการศึกษา และ 5) ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งใช้ทั้งในกรณีที่ต้องการปรับปรุงนโยบายในระหว่างที่ใช้นโยบายนั้นๆ และในกรณีเพื่อใช้กำหนดนโยบายฉบับต่อไป ขั้นตอนการกำหนดนโยบายการศึกษาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พบว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการระบุปัญหา ขั้นการ

รวบรวมข้อมูลข่าวสาร ขึ้นการจัดทำข้อเสนอนโยบาย และขึ้นการประกาศเป็นนโยบาย ซึ่งจะต้องดำเนินการเรียงตามลำดับ

พรทิพย์ ชมเดช (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาประเมินระดับความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค 3) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกรมควบคุมโรค พบว่า ความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เรียงจากมากไปน้อย คือ ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่สำคัญมากที่สุด คือ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ทั่วถึงบุคลากรทุกระดับ รองลงมาได้แก่ปัญหาเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือ การให้การยอมรับและการมีส่วนร่วมของบุคลากร และปัญหาเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญรวมทั้งไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินการ ตามลำดับ ส่วนปัญหาอุปสรรคที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ ความไม่ชัดเจนของการประเมินผลการดำเนินงาน และปัญหาเกี่ยวกับการที่มีตัวชี้วัดมากเกินไป สำหรับข้อเสนอแนะที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจน และมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งควรมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากร ภาระงาน และควรเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

วชิระ ณ ลำปาง (2548) วิจัยเรื่องการวิเคราะห์แผนพัฒนาเศรษฐกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยประการแรก พบว่ากระบวนการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นไปตามขั้นตอนของการวางแผนเป็นอย่างดี แต่ไม่ได้มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการเท่าที่ควร ประการที่สองพบว่าแผนงาน/โครงการด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลมีจำนวนน้อยกว่าแผน/โครงการ ด้านอื่นๆ ในทุกชั้น และทุกปีงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล ประการที่สามพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาเศรษฐกิจน้อยกว่าแผนงาน/โครงการ ด้านอื่นๆ ในทุกชั้นและ

ทุกปีงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล ประการที่สี่พบว่าประชาชนกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ส่วนการมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามโครงการพบว่า มีเพียงส่วนน้อย ประการสุดท้ายพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนงาน/กิจกรรมด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามความเห็นของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมี 3 ประการ คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ ความเข้าใจด้านการพัฒนาเศรษฐกิจงบประมาณด้านการพัฒนาเศรษฐกิจถูกจัดสรรอย่างจำกัด และประชาชนในหมู่บ้านมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านการพัฒนาเศรษฐกิจน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

เสนาะ ตีเขาวี (2546) กล่าวถึงยุทธศาสตร์จะมีลำดับของกลยุทธ์ 5 ลำดับคือ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนดำเนินงาน วิสัยทัศน์จะเป็นอันดับแรกที่เกิดก่อนแล้วจึงตามด้วยภารกิจหรือการกระทำตามวิสัยทัศน์นั้น หากมีวิสัยทัศน์ไกล การกำหนดภารกิจก็ทำได้เหมาะสม และได้ผลระยะยาว วิสัยทัศน์กับความฝันอยู่ใกล้กัน ความคิดเป็นจริงก็เป็นเมื่อกำหนดภารกิจด้วยการกำหนดเป้าหมายแล้วจึงทำกลยุทธ์ จากนั้นก็นำเอากลยุทธ์มาวางแผนดำเนินงาน

ดำรง วัฒนา และธีระ กุลสวัสดิ์ (2545) กล่าวถึงแนวคิดแผนยุทธศาสตร์สิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าประสงค์คือการมีแผนกลยุทธ์ที่ดี สอดคล้องตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ปรับเปลี่ยน แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานจึงต้องเริ่มต้นที่ SWOT การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน การวิเคราะห์ SWOT จึงมีความสำคัญมาก ถ้าวิเคราะห์ผิดจะส่งผลให้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดทำกลยุทธ์ผิดพลาดกลับกลายเป็นการพัฒนาที่หลงทาง

เนื่องจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA มีพื้นฐานจากเกณฑ์คุณภาพต่างๆ เช่น TQM, Plan Do Check Act, Iso (International Organization for Standardization) 5σ QCC (Quality Control Circle) ซึ่งแนวคิดของเกณฑ์ PMQA มีที่มาจากเกณฑ์รางวัลที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น และในประเทศไทย ได้พัฒนามาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA (Thailand Quality Award) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยมีงานวิจัยหลายฉบับด้วยกันที่มักจะมีการอ้างอิงถึง TQM และ MBNQA เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอยกกรณีศึกษา Best Practices ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งเป็นผลงานวิจัยภายใต้โครงการรางวัลแห่งชาติ จำนวน 2 องค์กรคือ บริษัทไทยครีติกไฟเบอร์ จำกัด และบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด มาอธิบายไว้ ณ ที่นี้ด้วย

บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เป็นองค์กรแรกในปี พ.ศ. 2545 เป็นกรณีศึกษาที่ให้มุมมองของระบบปฏิบัติการ (System Operations) ครอบคลุมทุกระบบตามกรอบการดำเนินงานที่เป็นเลิศของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด สารสนเทศและการวิเคราะห์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในระบบการนำองค์กรของ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด เริ่มจากความชัดเจนเป็นรูปธรรมของระบบการนำที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างผู้นำมากกว่าผู้ตาม ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

ความเป็นเลิศในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด เริ่มจากการจัดทำกลยุทธ์ที่มีการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มีการตั้งข้อกำหนดเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (Inputs) ขั้นตอน (Steps) ระยะเวลา (Time Bound) และผู้ที่เกี่ยวข้อง (Involvement) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนในทุกขั้นตอน การจัดทำกลยุทธ์ที่นำข้อกำหนดเหล่านี้มาออกแบบเป็นกระบวนการ ทำให้การจัดการทำกลยุทธ์ของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด เป็นกระบวนการที่เป็นมาตรฐานสามารถปฏิบัติซ้ำได้อีก (Repeatable) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้รับการกำหนดโดยคำนึงถึงความสมดุลในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยใช้เครื่องมือ X-Matrix ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ประจำปีของผู้บริหารระดับสูง

การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาดเริ่มจากการกำหนดเป็นค่านิยมองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามความคาดหวัง และที่เหนือกว่าความคาดหวัง โดยเริ่มจากการกำหนดวิธีรับฟัง เรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของลูกค้า

บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด พัฒนาระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการกำหนดและคัดเลือกตัวชี้วัดคือ มีความสอดคล้องกันของตัวชี้วัดทั่วทั้งองค์กรตามแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานใช้เครื่องมือ Target Correlation Matrix เพื่อหาความสัมพันธ์อิทธิพลของตัวชี้วัดนำที่มีต่อตัวชี้วัดตามและใช้การวิเคราะห์ความผันแปร (Variance Analysis) เพื่อ

เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและการดำเนินงานที่สามารถทำได้ดีที่สุด โดยนำเสนอในรูปแบบของรายงานทางการเงิน

กระบวนการภายในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และบริหาร กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน ความเป็นเลิศในการจัดกระบวนการของบริษัทฯ เกิดจากการบังคับข้อกำหนด (Requirements) ในทุกกระบวนการและใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน การปรับปรุงกระบวนการตั้งอยู่บนหลักของวงจร PDCA กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกิดจากการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรที่มีแนวทางที่ชัดเจน และมีการสื่อสารและแปลงไปเป็นเป้าหมายระดับฝ่ายและระดับแผนกในรูปแบบของดัชนีชี้วัด

สำหรับบทเรียนจากกรณีศึกษา Best Practices ที่ทำให้บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคล การที่ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการบริหารตามแนวทาง TQM เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจ ถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เนื่องจากคุณลักษณะเด่นของแนวทางดังกล่าว คือ “การมีส่วนร่วมของพนักงาน” ซึ่งนับสำคัญก็คือการให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วมของพนักงานไม่ได้มุ่งเพื่อประโยชน์ของคนหรือหน่วยงาน แต่มุ่งเน้นที่การปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศเกิดจาก “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” ในทุกกระบวนการ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานและขององค์กร

3. การมีมุมมองเชิงระบบของผู้บริหาร ด้วยการจัดระบบปฏิบัติการต่างๆ ในองค์กร ด้วยการบูรณาการ (Integration) ของระบบต่างๆ เข้าเป็นหนึ่งเดียว การบูรณาการของระบบเป็นลักษณะความเชื่อมโยง กลมกลืนกันของแผนงาน กระบวนการต่างๆ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ และการเรียนรู้ของพนักงานและขององค์กร

บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เป็นบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ในปี พ.ศ. 2546 เป็นบริษัทที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานทั้งด้านการปฏิบัติการและการจัดการ ยึดมั่นในกระบวนการปรับปรุงและกระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกกระบวนการทำงานของบริษัทตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต่อเนื่องและความ

เชื่อมโยงกันทั้งระบบ โดยนำระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มาใช้ ซึ่ง Beat Practices บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ระบบการนำที่มีประสิทธิผล โดยมีการผลักดันค่านิยมองค์การอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้พนักงานทุกคนมีหลักการที่ช่วยชี้นำการตัดสินใจและปฏิบัติงานต่างๆ ของบริษัท รวมทั้งการจัดให้มีการสื่อสารในหลายรูปแบบ ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนได้รับการถ่ายทอดสิ่งที่บริษัทต้องการสื่อสาร

2. การดำเนินธุรกิจภายใต้ระบบธรรมาภิบาล โดยมีได้เพียงยึดถือหลักการที่เป็นลายลักษณ์อักษรในคู่มือเท่านั้น แต่ยังสามารถลงมือปฏิบัติให้เกิดผลอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

3. การวางแผนกลยุทธ์ที่มีกระบวนการ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ การมีแนวทางที่เป็นระบบ การใช้แนวทางที่มีขอบเขตครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ การปรับปรุงแนวทางด้วยการเรียนรู้อันเกิดจากการประเมินรอบเวลา และความสอดคล้องของแนวทางกับความต้องการและความจำเป็นในการบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กร

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีบูรณาการ โดยการเปลี่ยนนโยบายและแผนการดำเนินงานประจำปีและกระจายลงสู่การปฏิบัติเป็นแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงาน ซึ่งมีการกำหนดแผนตัวชี้วัดและการตั้งเป้าหมาย ตลอดจนมีการวัดและใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการวางแผน การควบคุมและการวิเคราะห์

5. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยนวัตกรรมบริการ โดยใช้โปรแกรม KOR ซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมด้านการตลาดที่สร้างความแตกต่างด้านบริการ และมีคุณค่าในสายตาของลูกค้า

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม การที่บริษัทนำระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มาใช้ทำให้สามารถใช้ปัจจัย “การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม” ของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจให้มีการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การที่ผู้นำกำหนดทิศทางและนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีทิศทางและนโยบาย เมื่อสื่อสารไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การอย่างทั่วถึง ทำให้พนักงานเข้าใจ และมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

3. เรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA การมุ่งเน้นกระบวนการที่การบูรณาการเข้ากับแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามแนวคิด TQM

4. การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการให้บริการลูกค้าของพนักงานทำให้เกิดความเข้าใจในความต้องการ และสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างแท้จริงและสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยต่างประเทศ

Trudy (1996) ได้ศึกษาและนำกระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการ โดยทำการศึกษาเรื่องการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการ โดยทำการศึกษาเรื่องการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้ระยะเวลาศึกษาระหว่างปีรวม 3 ปี คือ ตั้งแต่ปี 1989-1991 และนำเสนอหลักการแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยนำเสนอในรูปแบบความหนังสือพิมพ์เผยแพร่แก่สถาบันการศึกษาที่สนใจนำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของตนเอง แบนทา ได้จัดสัมมนาขึ้นในเดือนพฤษภาคม 1992 ที่รัฐเทนเนสซี โดยเชิญผู้ประสานงานด้านการปรับปรุงคุณภาพจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง จากการนำกระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปประยุกต์ใช้กับสถาบันการศึกษาของตนและประสบความสำเร็จทั้ง 7 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยมหาวิทยาลัยแมริแลนด์ มหาวิทยาลัยเทนเนสซี มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนีย มหาวิทยาลัยคอนซิด มหาวิทยาลัยมินิโซตา และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเวอร์จิเนีย ผลการสัมมนาดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญคือ การพิจารณาคูณสมบัติของมหาวิทยาลัยสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นในเรื่องคุณภาพ (Quality-Oriented Institution) ควรมีคุณลักษณะ 14 ประการ ดังนี้

1) มีการให้สัญญาถึงความจำเป็นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและตลอดไป บุคลากรของสถาบันการศึกษาจะคิดค้นวิธีการที่จะทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิมเสมอ

2) มีการระบุดังกลุ่มผู้ใช้บริการของสถาบันการศึกษา เช่น นักเรียน ชุมชน ผู้ใช้งานวิจัย ออกจากกันอย่างชัดเจน และมีการระบุดังสิ่งทีกลุ่มผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มต้องการได้รับการเข้าใช้บริการ

3) กำหนดความเป็นในการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มลูกค้าต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมุ่งมั่นและจริงจัง

4) ระค่านิยมในการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้ากลุ่มต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมุ่งมั่นและจริงจัง

- 5) พัฒนาวิสัยทัศน์ของสถาบันที่ควรจะเป็นในอนาคต
 - 6) มีผู้นำที่เข้มแข็ง สื่อสารกันได้อย่างต่อเนื่องกับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตนักศึกษา ถึงภารกิจ เป้าหมาย ค่านิยม และวิสัยทัศน์ในด้านต่างๆ
 - 7) ระบุถึงกระบวนการที่วิกฤติในด้านการสอน การวิจัย และการให้บริการ
 - 8) ปรับความเหมาะสมระหว่างวิธีการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ใน กิจกรรมด้านต่างๆ
 - 9) แบ่งปันการให้โอกาสในการศึกษาอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรต่างๆ ทั้งในด้านของ กระบวนการกลุ่มและทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 - 10) ใช้ทีมที่มาจากหลายสาขา (Cross Functional Teams) เพื่อปรับปรุงกระบวนการมีการ ทำงานร่วมกันกับผู้สนับสนุนการศึกษาต่างๆ สร้างคุณภาพในแต่ละขั้นตอนและตัดการขึ้นตรงต่อ การตรวจสอบเพื่อประสบความสำเร็จในเรื่องคุณภาพ
 - 11) ผลักดันการตัดสินใจไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างเหมาะสม โดยเสริมสร้างทัศนคติที่ มีต่อสถาบันการศึกษาและความเชื่อต่อสถาบัน
 - 12) วางรากฐานการตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากรจากข้อมูลโดยวิธีการเชิงปริมาณ การ คิดทักษะต่างๆ การแก้ปัญหาโดยกลุ่ม ที่เน้นความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสถิติซึ่งแนวทางการ ทำงานต่างๆ ทั้งหมดนี้ ควรใช้อย่างแพร่หลายทั่วทั้งสถาบัน มีการมองสถาบันในฐานะขององค์กร ที่กำลังต้องเรียนรู้ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของนิสิตนักศึกษา การวิจัยและการให้บริการ
 - 13) ศึกษาขยายผลและประเมินกระบวนการผลิตของผลงานต่างๆ สร้างกิจกรรมที่มุ่งเน้น การให้ความตระหนักกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กับคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ นิสิต นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ให้การสนับสนุนสถาบัน นายจ้างและสมาชิกของชุมชน
 - 14) ให้ความสำคัญและให้รางวัลกับผู้ที่ทำงานหนักในด้านการปรับปรุงคุณภาพ
- สรุปว่า การปรับปรุงคุณภาพทั้ง 14 ข้อข้างต้น ถือเป็นประเด็นสำคัญซึ่งถือเป็นรากฐาน ในการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หากจะนำไปปฏิบัติจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ขององค์กร (อนันต์ เดียวค้อย, 2551)

Dheeraj Mehrotra (2010) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการนำ TQM มาปรับใช้ในด้าน การศึกษานักศึกษาหลายคนเชื่อว่าแนวคิด TQM ของเดมิง เป็นแนวทางการปฏิรูปที่จำเป็นต่อ การศึกษาในบทความ “The Quality Revolution in Education” ได้สรุปหลักการ TQM ซึ่งเขาเชื่อว่า มีส่วนสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา เขาเรียกสิ่งเหล่านั้นว่า “Four Pillars of Total Quality Management” ซึ่งมีหัวข้อ ดังนี้

- 1) สร้างนิยามใหม่ ด้านบทบาท วัตถุประสงค์ และความรับผิดชอบของโรงเรียน
- 2) ปรับปรุงโรงเรียนให้เป็น “วิถีชีวิต”
- 3) วางแผนการฝึกอบรมความเป็นผู้นำแผนกรบวงจรสำหรับการศึกษาในทุกระดับ
- 4) สร้างการพัฒนาบุคลากร ที่เน้นทัศนคติและความเชื่อของเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน
- 5) ใช้การวิจัยและข้อมูลพื้นฐานการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางทั้งนโยบายและการปฏิบัติ
- 6) ออกแบบการริเริ่มการพัฒนาเด็กแบบครบวงจร

เพื่อให้บรรลุผลข้างต้น นอกเหนือไปจากความอดทน การจัดการแบบมีส่วนร่วมของพันธมิตรที่ได้ผ่านการฝึกอบรม และการศึกษามาเป็นอย่างดี สิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของ TQM ในด้านการศึกษาทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจและเชื่อมั่นในหลักการ บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นจะเอื้อความสำเร็จให้กับ TQM

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ส่วนมาก คือ ผู้นำองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร ในส่วนของผลกระทบต่อองค์กร พบว่า การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยมากมีผลกระทบในทางบวกต่อองค์กรทุกด้าน

2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เทคนิคการวิจัยเดลฟาย

ความเป็นมาและความหมายของเทคนิคเดลฟาย เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย เป็นเทคนิคที่ได้รับการยอมรับในหมู่นักวิชาการทางการศึกษาอย่างมากในปัจจุบัน ถูกค้นพบและพัฒนาโดย โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และ นอร์แมน ดาลกี (Norman Dalkey) นักวิจัยของ บริษัท แรนด์ (Rand Cooperation) เมื่อต้นปี ค.ศ. 1960 เพื่อใช้ในการถามและเก็บความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพยากรณ์ทางด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

ดาลกี (Dalkey, 1969) ได้ให้ความหมายเทคนิคเดลฟายไว้ว่า เป็นโครงการที่จัดทำอย่างละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อจะได้รับข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา

อเล็กซ์ เจ ดูคานิส (Alex J. Ducanis, 1970) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นการทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต เทคนิคนี้ มุ่งที่จะลดผลกระทบหรืออิทธิพลของบุคคลอื่น ๆ ในกรณีที่ต้องมีการเผชิญหน้ากัน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการลดผลกระทบ

ทางด้านความคิดระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการรวบรวมคำตอบที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเกี่ยวกับเรื่องที่เรา ต้องการจะศึกษาในขณะที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เกี่ยวข้องจะถูก จำกัดลงด้วย

อัลเฟรด รัสป์ จูเนียร์ (Alfred Rasp Jr., 1973 : 29) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิม ที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

ทอร์ตันตัน และคณะ (Thornton and Others, 1975) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นวิธีการที่จะเป็นการขัดเกลาและได้รับความความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Linstone and Tuceoff (1975 : 2) ให้ความหมายของ เทคนิคเดลฟายว่า “เป็นกระบวนการที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อการรวบรวมความคิดเห็นการตัดสินใจต่อประเด็นปัญหาต่างๆ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ พร้อมทั้งมีการให้ข้อสรุปและผลย้อนกลับ (Feed Back) ให้บุคคลนั้นๆ ได้พิจารณา”

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539 : 49) กล่าวว่าเทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความถูกต้องน่าเชื่อถือที่สุด โดยที่ผู้วิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจหาในรูปแบบของการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้ผู้วิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่างๆ ได้ โดยไม่มีข้อจำกัด รวมทั้งยังประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้เทคนิคเดลฟายยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเสียงส่วนใหญ่

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับ เวลา ปริมาณ และ/หรือ สภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างมีระบบ โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแทนการเรียกประชุม

นอกจากนี้ในการศึกษาหลายๆ งานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย ความสอดคล้องมาจากระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะต้องใช้ด้วยความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง (William P.L. & Webb C. 1994) การสรุปรวมของคะแนนจะต้องบอกให้ชัดเจน ความล้มเหลวในการอภิปรายความสอดคล้อง

ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาหลายๆ งานวิจัยได้หลงลืมไปทำให้ไม่มีความหนักแน่นพอ (Powell, 2003) นอกจากนี้ Murphy (1998) ได้แนะนำเพิ่มเติมว่าถึงแม้การศึกษาด้วยเทคนิคนี้จะใช้ความคิดเห็นส่วนใหญ่ของผู้เชี่ยวชาญแต่ควรให้ความสนใจเหตุผลและข้อคัดค้านนั้นด้วย (Powell, 2003, quoting Murphy, 1998) ในการศึกษาหลายๆ งานวิจัยหลายๆ ชิ้น ความสอดคล้องได้ให้ความหมายหลายแนว เช่น กำหนดเป็นร้อยละของข้อความที่สอดคล้องทั้งหมด ซึ่งของวิลเลียม และ เว็บบ (Williams & Webb, 1994) กำหนดความเห็นที่ร้อยละ 100 ของข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย ส่วนการศึกษาของ Beech (1997) กำหนดที่ระดับความเห็นน้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 55 นอกเหนือจากนี้ในงานวิจัยของ ดัฟฟิลด์ (Duffield, 1993) กิบสัน (Gibson, 1998) ฮาร์ทลีย์ (Hartley, 1995) และ พาวเวลล์ (Powell, 2003) กำหนดด้วยความคงเส้นคงวาของจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม (นิยม จันทรันเนม, 2546, 51)

2.5.1 ลักษณะทั่วไปของเทคนิคเดลฟาย

ลักษณะทั่วไปของเทคนิคเดลฟาย ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมการวิจัยจะไม่ทราบว่ามีใครบ้างจะมีส่วนออกความเห็น นับเป็นการขจัดอิทธิพลของแต่ละคนที่จะส่งผลต่อความคิดเห็นของคนอื่น สื่อของการแสดงความคิดเห็นจึงมักจะอยู่ในรูปแบบสอบถามหรือสิ่งอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน แต่จะต้องสอบถามหลายรอบ แต่ละรอบที่ถามไปจะต้องมีการสรุปความคิดเห็นของกลุ่มในรอบที่ผ่านมาให้ทราบด้วย นับเป็นการระดมความคิดเห็นด้วยข้อมูลทางสถิติของกลุ่มที่ดี

จงกล เสงสุวรรณ (2540 : 6) สรุปคุณลักษณะเทคนิคเดลฟายดังนี้

1. เป็นการเสาะหาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องหนึ่ง และไม่ต้องทำให้ความคิดเห็นของคนอื่นมีอิทธิพล หรือมีผลกระทบต่อการศึกษาตัดสินของคนใดคนหนึ่ง กล่าวคือผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ
2. ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมการวิจัยต้องตอบแบบสอบถามที่กำหนดให้ครบทุกขั้นตอน และโดยทั่วไปแบบสอบถามรอบที่ 1 มักจะเป็นแบบปลายเปิด ในรอบต่อไปจึงเป็นแบบสอบถามในลักษณะมาตราประเมินค่า
3. การตอบแบบสอบถามนั้นผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสนั่งกรออย่างละเอียดรอบคอบ และเพื่อความมั่นใจในการตัดสินจึงมีการย้ำหลายรอบ แต่ไม่ได้กำหนดจำนวนที่แน่นอน อาจจะถามเพียงสองรอบก็ได้ในกรณีที่แบบสอบถามรอบแรกเป็นแบบมาตราประเมินค่า แต่โดยทั่วไปมักจะถามสามหรือสี่รอบ หรืออาจมากกว่านั้นก็ได้
4. สถิติที่นำมาใช้ได้แก่ สถิติที่เกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางและการวัดการกระจาย

รัสปี (Rasp, 1973 : 35) กล่าวถึงลักษณะเทคนิคเดลฟายโดยสรุปดังนี้

1. เทคนิคเดลฟายนี้มุ่งเพื่อเสาะแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอน
2. เทคนิคนี้ไม่ต้องการให้มีความคิดเห็นของผู้อื่น มีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจะรู้เฉพาะคำตอบของตนเองเท่านั้น
3. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตอบแบบสอบถามด้วยการกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบ และเพื่อให้คำตอบที่ได้รับมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2.5.2 กระบวนการใช้เทคนิคเดลฟาย

กระบวนการใช้เทคนิคเดลฟาย เริ่มจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการวิจัย ความสำคัญของการวิจัยตามเทคนิคนี้อยู่ที่การใช้แบบสอบถาม เนื่องจากเทคนิคนี้เป็นกระบวนการวิจัยที่ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ถูกต้องแน่นอน จึงต้องมีการถามซ้ำกันหลายครั้งโดยใช้แบบสอบถามดังกล่าว โดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกจะกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามแบบกว้างๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยต้องการทราบ และฉบับต่อๆ มาจะสร้างโดยการปรับปรุงจากแบบสอบถามฉบับก่อน กระบวนการจะสิ้นสุดลงเมื่อได้รับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันหรือเมื่อได้รับข้อมูลที่เพียงพอแล้ว

โจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2529 : 50) ได้กล่าวว่า กระบวนการใช้เทคนิคเดลฟายในการศึกษาปัญหาและความต้องการสังคมและผู้เรียนนั้น คณะทำงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรจะต้องเริ่มจากการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่วมตอบแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญในที่นี้หมายถึงผู้ที่ได้รับการฝึกฝนและมีความรู้เลิศในศาสตร์นั้นๆ หรือเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่คณะทำงานต้องการได้ เช่น ในการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรคณะทำงานต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนในด้านการพัฒนาการทางร่างกาย ปัญหา และจิตใจ ตลอดจนลักษณะกระบวนการเรียนรู้ หรือจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อช่วยในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวัย สติปัญญา และความสนใจของผู้เรียน ข้อมูลเหล่านี้หาได้จากผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เป็นผู้ที่มีความรู้ในด้านต่างๆอย่างแท้จริง และสามารถให้ข้อมูลที่ต้องการได้เมื่อได้รายชื่อของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว คณะทำงานต้องส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงความเป็นจริงและน่าเชื่อถือ โดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญประมาณ 3-4 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 คณะทำงานต้องส่งแบบสอบถามปลายเปิดไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบ ในรอบนี้เป็นการถามอย่างกว้างๆ เพื่อต้องการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

รอบที่ 2 หลังจากที่ได้ข้อมูลจากแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ในรอบแรกจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว คณะทำงานจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน และนำมาวิเคราะห์พิจารณา รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำออก จากนั้นก็สร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้ง แบบสอบถามรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต้องลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อในรูปแบบของการให้เปอร์เซ็นต์ (Percentage) หรือแบบมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) รวมทั้งเขียนเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยค นอกจากนี้หากมีคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจนหรือควรมีการแก้ไขสำนวน ผู้เชี่ยวชาญสามารถเขียนคำแนะนำลงในช่องว่างได้อีกด้วย

รอบที่ 3 หลังจากได้รับแบบสอบถามรอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญคืนแล้ว คณะทำงานจะนำคำตอบแต่ละข้อคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และสร้างแบบสอบถามใหม่โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแค่เพิ่มตำแหน่งค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้ตอบท่านนั้นๆ ได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปให้ผู้ตอบท่านนั้นๆ อีกครั้งหนึ่ง จุดประสงค์ของแบบสอบถามรอบนี้เพื่อให้ผู้ตอบได้เห็นความแตกต่างระหว่างคำตอบของตัวเอง ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบที่ได้จากกลุ่มผู้ตอบทั้งหมด แล้วพิจารณาทบทวนอีกครั้งว่าต้องการยืนยันว่าตอบเดิมหรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ หากต้องการยืนยันคำตอบเดิมก็ได้รับการขอร้องให้เขียนเหตุผลสั้นๆ ลงตอนท้ายของแต่ละข้อด้วย การส่งแบบสอบถามในรอบนี้นั้นจะจัดส่งไปที่กับผู้ตอบและส่งคืนแบบสอบถามรอบที่ 2 แล้วเท่านั้น

รอบที่ 4 คณะทำงานจะทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 คือคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคำตอบที่ได้มาใหม่ แล้วใส่ลงในแบบสอบถามที่มีรูปแบบและเนื้อหาเช่นเดียวกับฉบับในรอบที่ 3 รวมทั้งใส่ตำแหน่งของผู้ตอบท่านนั้นๆ ด้วย จากนั้นส่งไปให้ผู้ตอบพิจารณาทบทวนคำตอบอีกครั้ง

โดยทั่วไปมักจะตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 4 แล้วใช้ผลที่ได้ในรอบที่ 3 พิจารณาเสนอผลการวิจัย เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มักจะมีความแตกต่างกันน้อยมาก

2.5.3 ข้อจำกัดในการใช้เทคนิคเดลฟาย

ชนิตา รักษ์พลเมือง (2535 : 62) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดในการใช้เทคนิคเดลฟาย ไว้ว่า แม้ว่าเทคนิคเดลฟายจะเป็นการวิจัยที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดีวิธีหนึ่ง แต่ในการใช้เทคนิคเดลฟายให้ได้ผลสมบูรณ์ มีข้อควรคำนึงดังนี้

1. ด้านเวลา ผู้ทำวิจัยควรมีเวลามากเพียงพอ โดยทั่วไปใช้เวลาประมาณ 2 เดือนจะเสร็จสิ้น อย่างไรก็ตามอาจใช้เวลาช้าหรือเร็วกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบคืนมาช้าหรือเร็วเพียงใด

2. ด้านผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้วิจัยควรคำนึงถึง

1) ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง ควรเป็นผู้รอบรู้และรู้ลึกในประเด็นที่ศึกษาอย่างจริงจัง อาจเป็นผู้ที่ศึกษาเรื่องดังกล่าวมาเป็นเวลานาน เป็นผู้มีความรู้ที่รับผิดชอบหรือมีประสบการณ์โดยตรงกับประเด็นปัญหาที่ศึกษา ไม่ควรเลือกโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือการติดต่อได้ง่าย

2) ผู้วิจัยควรกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดสรรกลุ่มคนที่ จะเข้าร่วมในการวิจัย หรืออาจอาศัยการสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิในวงการนั้น ๆ ให้เสนอรายชื่อบุคคลซึ่งควรได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การคัดเลือกนี้จำเป็นต้องพิจารณากันอย่างละเอียด รอบคอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่เหมาะสมจริง ๆ และเมื่อคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แล้ว ผู้วิจัยควรติดต่อขอความร่วมมือในการวิจัย ในเรื่องของการติดต่อขอความร่วมมือในการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญนั้น ประเทือง เพชรรัตน์ (2530 : 39) ได้เสนอแนะวิธีไว้ว่า ให้หาที่อยู่หรือที่ทำงานพร้อมหมายเลขโทรศัพท์ (ถ้ามี) ของผู้เชี่ยวชาญเก็บไว้เป็นหลักฐาน แล้วส่งจดหมายแจ้งให้ผู้เชี่ยวชาญทราบรายละเอียดของโครงการวิจัย และเหตุผลที่เลือกท่านผู้นั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งขอความร่วมมือไว้ล่วงหน้า

3) ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจ ยินยอมสละเวลา และมั่นใจในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งให้ความสำคัญแก่การวิจัย จะเป็นตัวแปรคำตอบที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้รับ

4) จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกให้มีจำนวนมากเพียงพอ เพื่อจะได้ความคิดเห็นใหม่ ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนักความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น นักวิจัยบางคนให้ความเห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญ 5-10 คนในกลุ่มก็มากเพียงพอ แต่บางคนให้ความคิดเห็นว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญ 10-15 คนในกลุ่มเดียวกันก็มากเพียงพอแล้ว โดยทั่วไปไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าควรมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญกี่คน แต่จะขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มและประเด็นปัญหาที่ศึกษาเป็นสำคัญ หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีลักษณะเป็นเอกพันธ์ (Homogeneous Group) อาจจำเป็นต้องใช้เพียง 10 – 15 คน แต่ถ้ากลุ่มมีความแตกต่างกัน มีลักษณะเป็นเอนกพันธ์ (Heterogeneous Group) อาจต้องใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษาเป็นจำนวนมาก

โทมัส แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan, 1971, 50) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ว่าเท่าไรจึงจะเหมาะสมในการประชุมประจำปีของสมาคมโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น รัฐแคลิฟอร์เนีย (California Junior Colleges Association)

เมื่อ ปี พ.ศ. 2514 พบว่า เมื่อมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมาก

ตารางที่ 1 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ (panel size)	การลดลงของความคลาดเคลื่อน (error reduction)	ความคลาดเคลื่อนลดลง (net change)
1 – 5	1.20 – 0.70	0.5
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 – 13	0.58 – 0.54	0.04
13 – 17	0.54 – 0.50	0.02
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 – 25	0.48 – 0.46	0.02
25 – 29	0.46 – 0.44	0.02

จากตารางแสดงว่า จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น ไม่ควรน้อยกว่า 17 คน ฉะนั้นในการวิจัยตามเทคนิคเดลฟายจึงควรเลือกผู้เชี่ยวชาญใหม่มีจำนวนมากกว่า 17 คน

3. แบบสอบถาม ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายนั้นแบบสอบถามมีความสำคัญอย่างยิ่ง และเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำวิจัย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะให้ข้อมูลได้อย่างชัดเจน ต้องอาศัยแบบสอบถาม ดังมีผู้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้เทคนิคเดลฟายในด้านแบบสอบถามไว้ว่า การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะต้องมีการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบหลายรอบ จึงต้องเขียนข้อความให้ชัดเจนอ่านเข้าใจง่าย การเว้นระยะเวลาการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบ หากเว้นระยะนานเกินไปอาจมีผลทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามลืมเหตุผลที่เลือกหรือตอบในรอบที่ผ่านมา (จกมล เสงสุวรรณ, 2540, 72)

4. ด้านตัวผู้วิจัย การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะบรรลุความสำเร็จได้ ตัวผู้วิจัยก็มีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินการวิจัยได้เช่นกัน เพราะผู้วิจัยเกิดความเบื่อหน่ายต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว เนื่องจากการวิจัยเทคนิคเดลฟายจะต้องทำอย่างน้อย 3 รอบ การวิจัยนั้นก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ตามต้องการ ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการใช้เทคนิคเดลฟายดังนี้

จุฑามาศ เจริญพงษ์มาลา (2541: 94) กล่าวว่าผู้วิจัยจะต้องเป็นผู้รู้ในความต้องการของตนเองในการวิจัยอย่างละเอียดรอบคอบ และมีความ สามารถที่จะแสดงความต้องการของตนออกมา ด้วยการออกแบบสอบถามที่แน่นอนชัดเจน จะต้องให้ความสำคัญในการตอบรับที่ได้

เสมอกันทุกข้อ ไม่ว่าผู้ตอบแต่ละคนจะตอบครบทุกข้อหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อให้พลาดข้อความหรือคำตอบ หรือเหตุผลที่แท้จริงของเรื่องไป

5. เวลาในการวิจัย การทำวิจัยเวลาเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ เพราะการวิจัยเทคนิคเคลฟายนั้นต้องดำเนินการถึง 3 รอบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงควรมีเวลาในการดำเนินการวิจัยมากพอ เพื่อใช้เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ ดังข้อเสนอแนะของ ธงชัย เจียมพุก (2533 : 20) ที่ได้เสนอไว้ว่า ผู้วิจัยควรมีเวลามากพอ คือ ประมาณ 2 เดือน จึงจะเสร็จสิ้นกระบวนการหรืออาจจะใช้เวลาช้าหรือเร็วกว่านี้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบกลับมาช้าหรือเร็วเพียงใด

6. ประเภทของการวิจัยเทคนิคเคลฟาย โดยมีการแบ่งประเภทการวิจัยเพื่อสะดวกต่อการกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งมีผู้สรุปการแบ่งประเภทการวิจัยเทคนิคเคลฟายไว้ดังนี้

เวทเทอร์แมน และสเวนสัน (Weatherman and Swenson, 1974 : 97-99) ได้สรุปประเภทการวิจัยที่ใช้เทคนิคเคลฟายดังนี้

- (1) การวิจัยเพื่อคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- (2) การตรวจสอบกลวิธีในการปฏิบัติ
- (3) การตรวจสอบความนิยม
- (4) การยอมรับสภาพที่เป็นอยู่

2.5.4 ข้อดีข้อเสียของเทคนิคเคลฟาย

กระบวนการวิจัยทุกชนิดย่อมมีข้อดีและข้อเสียอยู่เสมอ สำหรับเทคนิคเคลฟายมีข้อดีดังนี้ (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539 : 53)

- (1) เทคนิคเคลฟายเป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นโดยไม่ต้องการประชุมปะประชุมกัน ซึ่งเป็นการทุ่นเวลา และลดค่าใช้จ่ายอย่างมาก
- (2) เป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นอย่างแท้จริง
- (3) ได้มาจากการข้ถามหลายรอบจึงเป็นคำตอบที่ได้กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบ
- (4) ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเต็มที่ และอิสระไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ เพราะผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะไม่ทราบว่ามีใครในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญบ้าง และไม่ทราบด้วยว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร
- (5) คณะทำงานสามารถระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ โดยไม่จำกัดทั้งในเรื่องจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สภาพภูมิอากาศ หรือเวลา

(6) เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก ซึ่งได้ผลอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

(7) คณะทำงานสามารถลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

ข้อเสียของเทคนิคเคลฟาย มีดังนี้

(1) ถ้าผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือก มิใช่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้ขาดความเชื่อมั่น

(2) ผู้เชี่ยวชาญไม่เต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัยอย่างแท้จริงโดยตลอด

(3) คณะทำงานขาดความรอบคอบ หรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ

(4) แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายระหว่างทางหรือไม่ได้รับคำตอบกลับมานครบในแต่ละรอบ

2.5.5 ปัญหาที่พบจากการวิจัยโดยใช้เทคนิคเคลฟาย

ชนิษฐา วิทยาอนุมาส (2530 : 20) ได้สรุปปัญหาที่พบในการวิจัยด้านเทคนิคเคลฟาย ดังนี้

1. ผู้วิจัยต้องมีความอดทนที่จะรอคอยหรือติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญ และต้องใช้ความพยายามในการติดตามทวงถามข้อมูล

2. เวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยเฉพาะรอบแรกที่ต้องใช้วิธีสัมภาษณ์จะต้องใช้เวลาเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาก ดังนั้นหากผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วม โครงการวิจัยมีจำนวนมากก็ยิ่งจะเสียเวลามากขึ้น

3. การตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 กรณีที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแตกต่างไปจากกลุ่ม และถ้าหากยืนยันความคิดเห็นของตนก็จะต้องให้แสดงเหตุผลประกอบเงื่อนไข ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหลายคนเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม

4. ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความเห็นของกลุ่มจะถูกตัดออกทั้งๆ ที่บางครั้งเป็นความคิดเห็นที่ดี ถูกต้องและมีประโยชน์

5. บางครั้งผู้เชี่ยวชาญจะไม่ได้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง หากไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรือด้วยเหตุผลใดก็ตาม โดยเฉพาะกรณีที่ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยไม่มีโอกาสทราบก็จะทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยส่วนมาก คือ การ

ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร กระบวนการเรียนรู้ กลไกการขับเคลื่อน และการให้การสนับสนุนจากหน่วยงานส่วนกลาง ซึ่งจากการศึกษาเอกสารทางวิชาการดังกล่าว สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการศึกษา การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปและการอภิปรายผลการศึกษา นอกจากนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการตามตัวชี้วัดมิติภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเชิงรูปธรรม และเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภูมิศาสตร์ภาคใต้ตอนบน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Techniques) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 19 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารระดับรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
2. เป็นผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์
3. เป็นผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา
4. เป็นคณบดีหรือรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

5. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะใช้เทคนิควิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแนะนำต่อเนื่อง/ลูกโซ่ (Snowball Method) ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากการเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การพิจารณาโดยเกณฑ์การดำเนินการดังนี้

1. คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เพื่อคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญอีก 14 คน
2. ติดต่อขอความร่วมมือให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน เสนอรายชื่อบุคคลอื่นๆ ที่มีคุณสมบัติ

ตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยกำหนด แต่ละท่านจะเสนอชื่อได้ 5 คน นำรายชื่อที่ถูกเสนอซ้ำกันเรียงจากมากไปหาน้อย แล้วคัดเลือกรายชื่อที่อยู่ในลำดับที่ 1 – 14 เป็นผู้เชี่ยวชาญ ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเดิม รวมจำนวนทั้งสิ้น 19 คน (อาคือนา นิโค, 2546, หน้า 46)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นเครื่องมือการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตามกระบวนการดังนี้

3.2.1 แบบสอบถามรอบที่ 1 ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูล ทฤษฎี งานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายนำมากำหนดเป็นกรอบในการตั้งคำถามเกี่ยวกับการศึกษากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภูมิภาคใต้ตอนบน ซึ่งกรอบในการตั้งคำถามตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งเป็น 7 ข้อ ดังนี้

1. การนำองค์การ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

จากกรอบที่กำหนดไว้ข้างต้น ผู้วิจัยนำมาดำเนินการสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

3.2.2 แบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ

ระดับคะแนน	การแปลความหมาย
5	สำหรับข้อความที่มีระดับความเห็นด้วยมากที่สุด
4	สำหรับข้อความที่มีระดับความเห็นด้วยมาก
3	สำหรับข้อความที่มีระดับความเห็นด้วยปานกลาง
2	สำหรับข้อความที่มีระดับความเห็นด้วยน้อย
1	สำหรับข้อความที่มีระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

3.2.3 แบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) จากนั้นนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 โดยแบบสอบถามดังกล่าวจะมีลักษณะกรอบคำถามที่เหมือนกับ

คำถามในรอบที่ 2 แต่ทั้งนี้ในการสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 3 นี้ผู้วิจัยจะเพิ่มคำถามมาตรฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในตำแหน่งการตอบของผู้เชี่ยวชาญนั้นๆ ที่ได้ตอบไว้รอบที่ 2 ลงไปในแบบสอบถามและเพิ่มช่องเหตุผลสำหรับกรณีที่คำตอบของผู้เชี่ยวชาญตอบซึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่ม หลังจากสร้างแบบสอบถามเสร็จนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมเพื่อให้ทราบผลการตอบในรอบที่ 2 และทำการทบทวนเพื่อยืนยันคำตอบของคนในรอบที่ 3

3.2.4 นำข้อมูลที่เก็บได้ในรอบที่ 3 มาประมวลผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การตอบแบบสอบถามรอบสุดท้ายใน 3 ลักษณะ คือ (1) ยืนยันความเห็นเดิมที่อยู่ในช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (2) เปลี่ยนแปลงความคิดเห็นแต่ยังอยู่ในช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ และ (3) เปลี่ยนแปลงความคิดเห็นหรือยืนยันความคิดเห็น โดยอยู่นอกช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะต้องให้เหตุผลประกอบในการแสดงความคิดเห็นที่อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

รอบที่ 1 ผู้วิจัยนำหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เพื่อนำไปส่งให้ผู้เชี่ยวชาญในการขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปแจกและเก็บข้อมูลแล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2

รอบที่ 2 ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุดเข้าด้วยกัน โดยใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมแสดงความคิดเห็น

รอบที่ 3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากรอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านทบทวนคำตอบในรอบที่ 2 ของตน ซึ่งการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบนี้แต่ละท่านจะทราบว่าตนมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเพียงใด แต่ถ้าไม่เห็นด้วยก็ให้เหตุผลประกอบยืนยันคำตอบเดิมของตนที่อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์นั้น ผู้วิจัยจะได้นำความคิดเห็นที่มีความสอดคล้องกันในแบบสอบถามรอบที่ 3 และเป็นรอบสุดท้าย เพื่อนำมาแปรผลและวิเคราะห์ตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภูมิภาคใต้ตอนบน

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย จากการสอบถามในรอบที่ 2 และ 3 ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for The

Social Science for Windows) ใช้ค่าสถิติ คือ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

3.4.1 ค่ามัธยฐาน (Median) หมายถึง ข้อมูลหรือค่าของคะแนนที่อยู่ตรงกลางของข้อมูล หรือค่าของ คะแนนทั้งหมดจัดเรียงลำดับข้อมูลเหล่านั้น เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตาม รูปแบบของลิเคอร์ท (Likert) 5 อันดับ มาแปรผลแต่ละข้อ โดยกำหนดความหมายของคะแนนเป็น ดังนี้

- 4.50 – 5.00 สำหรับข้อความที่มีความสำคัญและเห็นด้วยมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 สำหรับข้อความที่มีความสำคัญและเห็นด้วยมาก
- 2.50 – 3.49 สำหรับข้อความที่มีความสำคัญและเห็นด้วยปานกลาง
- 1.50 – 2.49 สำหรับข้อความที่มีความสำคัญและเห็นด้วยน้อย
- 1.00 – 1.49 สำหรับข้อความที่มีความสำคัญและเห็นด้วยน้อยที่สุด

3.4.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) การคำนวณหาค่าพิสัยระหว่างควอ ไทล์ คำนวณขึ้นเพื่อหาความเห็นของกลุ่มที่มีความเห็นพ้องต้องกัน โดยทำการคำนวณหาค่าความ แตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 3 ซึ่งมีค่าดังนี้

1) ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 แสดงว่า ความเห็นของกลุ่มที่มีต่อ ข้อความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus)

2) ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มากกว่า 1.50 แสดงว่า ความเห็นของกลุ่มประชากร ที่มีต่อข้อความไม่เห็นพ้องต้องกัน (Nonconsensus)

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้คำตอบจากแบบสอบถามในรอบที่ 1-3 ตาม แนวทางการเก็บข้อมูลด้วยวิธีวิจัยแบบเดลฟาย โดยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science for Windows) นำไปแปรผลตามที่กำหนดและพิจารณา ถึงข้อความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะอธิบายผลการวิจัยในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิเคราะห์กระบวนการกำหนดคนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน โดยการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technics) วิธีการรวบรวมข้อมูลใช้วิธีส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญให้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอย่างอิสระรวม 3 รอบ จากผู้เชี่ยวชาญ 19 คน ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและนำเสนอสรุปผลการศึกษาซึ่งแบ่งการนำเสนอออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล	ความถี่	ร้อยละ
1. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	2	10.53
ปริญญาโท	8	42.11
ปริญญาเอก	9	47.36
2. ตำแหน่งทางวิชาการ		
ศาสตราจารย์	-	
รองศาสตราจารย์	1	5.26
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	7	36.84
อาจารย์	9	47.37
บุคลากร	2	10.53
3. เพศ		
ชาย	9	47.37
หญิง	10	52.63
4. ประสบการณ์ทำงาน		
0 – 10 ปี	14	73.68
10 – 20 ปี	3	15.79
มากกว่า 20 ปี	2	10.53

หมายเหตุ 1. ความถี่รวม 19 คน

2. ค่าร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2

ในการศึกษา การวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) จากการเก็บข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ 19 คน ผู้วิจัยได้ส่งผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบไว้ในรอบที่ 1 ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินอีกครั้งในรอบที่ 2 หลังจากนั้นผู้วิจัยนำมาประมวลผลระบุค่าเฉลี่ยของกลุ่ม และค่าช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งนำเสนอในแต่ละด้าน ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) หมวด 1 การนำองค์กร

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
กระบวนการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินงาน รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำกับดูแลตนเองที่ดี การดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม					
1. การนำองค์กร					
1) กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น และระยะยาว โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย ตามนโยบายของอธิการบดีที่เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และชุมชน	4.14	5.00	5.00	4.00	1.00
2) การถ่ายทอดให้บุคลากรทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติโดยช่องทางการประชุมมหาวิทยาลัย การประชุมคณะ/หน่วยงาน และระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย	4.57	5.00	5.00	4.00	1.00

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
3) ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยส่งเสริมให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เช่นการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นอำนาจของคณบดี/ผู้อำนวยการสำนักในวงเงินที่จำกัด	4.38	4	5.00	4.00	1.00
4) มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความต้องการของนักศึกษา โดยการนำผลการประเมินการสอนของอาจารย์โดยนักศึกษา ผลประชุมร่วมระหว่างฝ่ายกิจการนักศึกษา กับสโมสรนักศึกษา มาประกอบการกำหนดวิธีการดำเนินการ	4.19	4.00	5.00	4.00	1.00
5) มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ โดยการสรุปปัญหา/ความต้องการจากการอบรม/สัมมนา ข้อมูลป้อนกลับจากการให้บริการวิชาการ และจากคำร้องขอ	4.24	4.00	5.00	4.00	1.00
6) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับ โดยนำผลการประชุมบุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน และจากการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการของผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับมาประกอบการกำหนดวิธีการดำเนินการ	4.33	5.00	5.00	3.50	1.50
7) มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความต้องการของนายจ้าง ผู้ประกอบการ ผู้ใช้บัณฑิต โดยนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ผลจากการนิเทศน์นักศึกษาฝึกงาน ผลจากการดูงานของบุคลากรและนักศึกษา ข้อมูลป้อนกลับ โดยตรงจากผู้ใช้บัณฑิต มาประกอบการกำหนดวิธีการดำเนินการ	4.10	4.00	5.00	3.50	1.50
8) มหาวิทยาลัยมีหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบการบริหารงบประมาณของคณะ	4.33	4.00	5.00	4.00	1.00

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
9) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระบบงบประมาณ เป็นการควบคุมการใช้งบประมาณผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเพื่อความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ	4.20	4.00	5.00	4.00	1.00
10) มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณเสนอผู้บริหารทุกเดือน ทุกไตรมาส และรายงานประจำปี	4.48	4.00	5.00	4.00	1.00
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม					
1) มหาวิทยาลัยมีศูนย์กลางรับเรื่องร้องทุกข์ของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.38	5.00	5.00	4.00	1.00
2) มหาวิทยาลัยมีพันธกิจที่นอกเหนือจากการผลิตบัณฑิตคือ การบริการวิชาการแก่ชุมชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน	4.43	4.00	5.00	4.00	1.00
3) มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการบริการวิชาการ มีหน้าที่กำกับดูแลกิจกรรม/โครงการวิชาการต่างๆ	4.48	4.00	5.00	4.00	1.00

จากตารางที่ 3 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแสดงความความคิดเห็น หมวด 1 การนำองค์กร กระบวนการ กำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำกับดูแลตนเองที่ดี การดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

(ข้อ 1) การนำองค์กร ในข้อนี้มีความคิดเห็นของกลุ่ม 10 ข้อความ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสอดคล้องระดับมากที่สุดหนึ่งข้อความ รองลงมาคือระดับมาก

ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านการนำองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยซึ่งเป็นไปตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ การถ่ายทอดให้บุคลากรทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติโดยช่องทางการประชุมมหาวิทยาลัย การประชุมคณะ/หน่วยงาน และระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.57$) มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณเสนอผู้บริหารทุกเดือน ทุกไตรมาส และรายงานประจำปี ($\bar{X} = 4.48$) ผู้บริหารของ

มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เช่นการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นอำนาจของคณบดี/ผู้อำนวยการสำนักในวงเงินที่จำกัด ($\bar{X} = 4.38$)

(ข้อ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม ในข้อนี้มีความคิดเห็นของกลุ่ม 3 ข้อความ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสอดคล้องระดับมากทุกข้อความ

ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านการนำองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยซึ่งเป็นไปตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการบริการวิชาการมีหน้าที่กำกับดูแลกิจกรรม/โครงการวิชาการต่างๆ ($\bar{X} = 4.48$) มหาวิทยาลัยมีพันธกิจที่นอกเหนือจากการผลิตบัณฑิตคือ การบริการวิชาการแก่ชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ($\bar{X} = 4.43$) มหาวิทยาลัยมีศูนย์กลางรับเรื่องราวร้องทุกข์ของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.38$)

ตารางที่ 4 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

หมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า					
1. การจัดทำยุทธศาสตร์					
1) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมพลังในการขับเคลื่อน	4.48	4.00	5.00	4.00	1.00

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
2) แต่งตั้งคณะกรรมการ / คณะทำงาน	4.57	5.00	5.00	4.00	1.00
3) วิเคราะห์ SWOT ก่อนดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์	4.14	4.00	5.00	4.00	1.00
4) จัดสัมมนาหรือประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อวิเคราะห์ความต้องการและให้เข้าใจตรงกันทุกฝ่ายอย่างชัดเจน	3.90	4.00	5.00	4.00	1.00
5) กำหนดแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ตามทิศทางของแผนการพัฒนาระดับมหาวิทยาลัยของแห่งชาติ	4.19	4.00	4.00	4.00	0.00
6) กำหนดแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาล	4.29	4.00	5.00	4.00	1.00
7) กำหนดแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ตามนโยบายที่อธิการบดีแถลงการณ์ต่อสภามหาวิทยาลัย	4.57	5.00	5.00	4.00	1.00
8) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็น โอกาสและสถานะคุกคามในอนาคต	4.33	5.00	5.00	3.50	1.50
9) ผู้บริหาร บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	4.14	5.00	5.00	4.00	1.00
10) นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.24	4.00	5.00	3.50	1.50
11) วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง	4.24	4.00	5.00	3.50	1.50
2. การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ					
1) จัดประชุมชี้แจงในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	4.23	4.00	5.00	4.00	1.00
2) สื่อสารผ่านคณบดี ผู้อำนวยการสำนักไปยังหน่วยงาน	4.43	4.00	5.00	4.00	1.00

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
3) สื่อสารผ่านระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย คณะ/สำนัก	4.52	5.00	5.00	4.00	1.00
4) สื่อสารผ่านเอกสาร หนังสือ รายงานการประชุม ฯลฯ	4.43	4.00	5.00	4.00	1.00

จากตารางที่ 4 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

(ข้อ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ ในข้อนี้มีความคิดเห็นของกลุ่ม 11 ข้อความ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ความเห็นสอดคล้องระดับมากที่สุด 2 ข้อความ รองลงมาคือระดับมาก

ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยซึ่งเป็นไปตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ / คณะทำงาน ($\bar{X} = 4.57$) กำหนดแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ตามนโยบายที่อธิการบดีแถลงการณ์ต่อสภามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.57$) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมพลังในการขับเคลื่อน ($\bar{X} = 4.48$)

(ข้อ 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ในข้อนี้มีความคิดเห็นของกลุ่ม 4 ข้อความ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสอดคล้องระดับมากที่สุดหนึ่งข้อความ รองลงมาคือระดับมาก

ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยซึ่งเป็นไปตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ สื่อสารผ่านระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย คณะ/สำนัก ($\bar{X} = 4.52$) สื่อสารผ่านคนบติ ผู้อำนวยการสำนักไปยังหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.43$) สื่อสารผ่านเอกสาร หนังสือ รายงานการประชุม ฯลฯ ($\bar{X} = 4.43$)

ตารางที่ 5 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)
หมวด 3: การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
มหาวิทยาลัยกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนด ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึง มหาวิทยาลัยในทางที่ดี					
1. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
1) มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลบัณฑิต เพื่อวิเคราะห์ ความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ	4.52	5.00	5.00	4.00	1.00
2) มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการและความ คาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ประเมินความพึงพอใจ	4.53	5.00	5.00	4.00	1.00
3) มหาวิทยาลัยมีการรับข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เอกสาร แบบสอบถาม จากเว็บไซต์ เว็บบอร์ด และ แหล่งข้อมูลอื่นๆ	4.05	4.00	4.50	4.00	0.50
4) มหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตและปัจจุบัน	4.14	5.00	5.00	4.00	1.00

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
5) มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ ทบทวน ข้อร้องเรียน และคำติชม เพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.30	5.00	5.00	3.50	1.50
2. ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
1) จัดทำฐานข้อมูลแต่ละประเภทเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ เช่น ระบบบริการศึกษา	4.48	4.00	5.00	4.00	1.00
2) ส่งจดหมายเพื่อแจ้งข่าวสารหรือประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ	4.48	4.00	5.00	4.00	1.00
3) มหาวิทยาลัยมีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้แบบสอบถาม	4.38	4.00	5.00	4.00	1.00
4) มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลบัณฑิตเพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.57	5.00	5.00	4.00	1.00

จากตารางที่ 5 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มหาวิทยาลัยกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงมหาวิทยาลัยในทางที่ดี

(ข้อ 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในข้อนี้มีความคิดเห็นของกลุ่ม 5 ข้อความ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสอดคล้องระดับมากที่สุด 2 ข้อความ รองลงมาคือระดับมาก

ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยซึ่งเป็นไปตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเมินความพึงพอใจ ($\bar{X} = 4.53$) มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลบัณฑิต เพื่อ

วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ ($\bar{X} = 4.52$) มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ ทบทวน ข้อร้องเรียนและคำติชม เพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.30$)

(ข้อ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในข้อนี้มีความคิดเห็นของกลุ่ม 4 ข้อความ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสอดคล้องระดับมากที่สุด 1 ข้อความ รองลงมาคือระดับมาก

ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยซึ่งเป็นไปตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลบัณฑิตเพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.57$) จัดทำฐานข้อมูลแต่ละประเภทเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ เช่น ระบบบริการศึกษา ($\bar{X} = 4.48$) ส่งจดหมายเพื่อแจ้งข่าวสารหรือประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ($\bar{X} = 4.48$)

ตารางที่ 6 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
การรวบรวมวิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้					
1) กำหนดให้แต่ละคณะ/หน่วยงาน จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ	4.52	5.00	5.00	4.00	1.00
2) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจ เช่นระบบการเงิน งบประมาณ และระบบคลังพัสดุ	4.43	4.00	5.00	4.00	1.00
3) มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานสังเคราะห์ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	4.33	4.00	5.00	4.00	1.00

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
4) หน่วยงานมีการรายงานผลการดำเนินงานประมาณทุกเดือน ไตรมาส เพื่อทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน	4.24	4.00	4.50	4.00	0.50
5) มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน	4.38	4.00	5.00	4.00	1.00
6) มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปยังบุคลากรผ่านทางระบบ Internet/Email	4.67	5.00	5.00	4.00	1.00
7) มหาวิทยาลัยสื่อสารผลการดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยผ่านการประชุมหรือแจ้งผ่านคณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก	4.43	4.00	5.00	4.00	1.00
8) มหาวิทยาลัยมีเว็บไซต์ที่รวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ รวบรวมข่าวสารประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย และสามารถใช้งานได้สะดวก คล่องตัว	4.43	4.00	5.00	4.00	1.00
9) คณะ/หน่วยงานมีการจัดการความรู้ทั้งภายในและนอกสถานที่	4.57	5.00	5.00	4.00	1.00

จากตารางที่ 6 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กระบวนการรวบรวมวิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ ในข้อนี้มีความคิดเห็นของกลุ่ม 9 ข้อความ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสอดคล้องระดับมากที่สุด 3 ข้อความ รองลงมาคือระดับมาก

ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยซึ่งเป็นไปตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปยังบุคลากรผ่านทางระบบ Internet/Email ($\bar{X} = 4.67$) คณะ/หน่วยงานมีการจัดการความรู้ทั้งภายในและนอกสถานที่ ($\bar{X} = 4.57$) กำหนดให้แต่ละคณะ/หน่วยงาน จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.52$)

ตารางที่ 7 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
<p>ระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้าง แรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทาง เดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งความใส่ใจการสร้างและรักษา สภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และความ เจริญก้าวหน้าของบุคลากรและมหาวิทยาลัย</p> <p>1. ระบบงาน</p> <p>1) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนา/ทบทวนกระบวนการ ทำงานสม่ำเสมอเพื่อลดขั้นตอนการทำงานและเพิ่ม ความคล่องตัวในการทำงาน</p> <p>2) มหาวิทยาลัยมีนโยบายกระจายอำนาจโดยการ มอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่คณบดี/ผู้อำนวยการ สำนัก ตามภารกิจอย่างเหมาะสม</p> <p>3) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรที่สามารถ ปรับเปลี่ยนเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนในบาง กิจกรรมได้ตลอดเวลาอย่างเหมาะสม เช่น หลักการ ปฏิบัติงานที่หมุนเวียนกันทำงาน</p> <p>4) บุคลากรในแต่ละตำแหน่งมีการกำหนด คุณลักษณะและทักษะตามมาตรฐานกำหนด ตำแหน่งของทางราชการที่กำหนดเป็นเกณฑ์กลาง</p>	4.38	5.00	5.00	4.00	1.00
	4.48	4.00	5.00	4.00	1.00
	3.95	4.00	5.00	3.50	1.50
	4.38	4.00	5.00	4.00	1.00

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
5) ในการจัดระบบงานมีการนำวัฒนธรรม ความคิด ของบุคลากรและชุมชนส่วนงานที่เกี่ยวข้องมา ประกอบในการพัฒนาเพื่อจัดระบบงานเพื่อให้ระบบ เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการทำงาน 2. การเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และ ความพึงพอใจแก่บุคลากร	3.90	4.00	5.00	4.00	1.00
1) มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร พัฒนาทักษะและความรู้ในสาขาหรือในสายงานของ ตนเองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	4.33	4.00	5.00	4.00	1.00
2) มหาวิทยาลัยมีการกำหนดงบประมาณให้เป็น โควตาทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เพื่อ พัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.24	4.00	4.50	4.00	0.50
3) มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนส่งบุคลากรเข้าใหม่ ร่วมโครงการปฐมนิเทศที่จัดโดยมหาวิทยาลัย มี ระบบแนะนำบุคลากรใหม่ แนะนำสถานที่ บทบาท หน้าที่และสิทธิประโยชน์พื้นฐาน	4.43	4.00	5.00	4.00	1.00
4) มหาวิทยาลัยสนับสนุนส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม ระบบบริหารสนับสนุนการทำงานเบื้องต้น เช่น ระบบสารบัญัติอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารงาน บุคคล ระบบงบประมาณ เป็นต้น	4.52	5.00	5.00	4.00	1.00
5) มหาวิทยาลัยเห็นความจำเป็นและกำหนด โครงการเพื่อพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ เช่น การ อบรมภาษาอังกฤษ ภาษาพม่า เพื่อเตรียมความพร้อม เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	4.67	5.00	5.00	4.00	1.00

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
6) มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมและให้โอกาสบุคลากรพัฒนาตนเองให้ได้รับประสบการณ์และความก้าวหน้าในบทบาทหน้าที่การงาน	4.48	4.00	5.00	4.00	1.00
7) ผู้บริหารและผู้บริหารตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.38	4.00	5.00	4.00	1.00
8) ผู้บริหารและผู้บริหารตามสายงานมีบทบาทในการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม อบรมสัมมนาในหลักสูตรที่ตรงกับสายงานและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง	4.52	5.00	5.00	4.00	1.00
9) มหาวิทยาลัยมีการยกย่องชมเชย เชิดชูเกียรติบุคลากรดีเด่นประจำปี	4.43	4.00	5.00	4.00	1.00
10) มหาวิทยาลัยมีการประเมินความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน และการสำรวจความผาสุกของบุคลากร	4.00	4.00	5.00	4.00	1.00

จากตารางที่ 7 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวดที่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและมหาวิทยาลัย

(ข้อ 1) ระบบงาน ในข้อนี้มีความคิดเห็นของกลุ่ม 5 ข้อความ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสอดคล้องระดับมากทุกข้อความ

ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านระบบงาน โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยซึ่งเป็นไปตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ มหาวิทยาลัยมีนโยบายกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่คณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก ตามภารกิจ

อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.48$) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนา/ทบทวนกระบวนการทำงานสม่ำเสมอเพื่อลดขั้นตอนการทำงานและเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน ($\bar{X} = 4.38$) บุคลากรในแต่ละตำแหน่งมีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของทางราชการที่กำหนดเป็นเกณฑ์กลาง ($\bar{X} = 4.38$)

(ข้อ 2) การเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจแก่บุคลากร ในข้อนี้มีความคิดเห็นของกลุ่ม 10 ข้อความ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสอดคล้องระดับมากที่สุด 3 ข้อความ และผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสอดคล้องระดับมาก 7 ข้อความ

ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านการเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยซึ่งเป็นไปตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ มหาวิทยาลัยเห็นความจำเป็นและกำหนดโครงการเพื่อพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ เช่น การอบรมภาษาอังกฤษ ภาษาพม่า เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ($\bar{X} = 4.67$) มหาวิทยาลัยสนับสนุนส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมระบบบริหารสนับสนุนการทำงานเบื้องต้น เช่น ระบบสารบัญัติอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบงบประมาณ เป็นต้น ($\bar{X} = 4.52$) ผู้บริหารและผู้บริหารตามสายงานมีบทบาทในการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม อบรม สัมมนาในหลักสูตรที่ตรงกับสายงานและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.52$)

ตารางที่ 8 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
<p>กระบวนการจัดการให้บริการและกระบวนการอื่นที่ สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ กระบวนการที่สร้างคุณค่า</p> <p>1) มหาวิทยาลัยศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดระบบให้สอดคล้อง กับความต้องการ</p> <p>2) มหาวิทยาลัยมีการออกแบบกระบวนการสร้าง คุณค่าโดยนำปัจจัยต่างๆ มาประกอบ เช่น ความ ต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทคโนโลยีใหม่ๆ ขั้นตอนและระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน</p> <p>3) มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้าง คุณค่าเป็นประจำ เช่น ด้านการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผู้สอน ประเมิน รายวิชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านการเรียนการสอน เป็นต้น</p> <p>4) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนากระบวนการงาน โดยระบบ โปรแกรมที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยในการลดการทำงาน ซ้ำ</p>	4.47	4.00	5.00	4.00	1.00
	4.38	4.00	5.00	4.00	1.00
	4.42	4.00	5.00	4.00	1.00
	3.95	4.00	4.00	3.50	0.50

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
5) มหาวิทยาลัยส่งเสริมวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานในหลายกระบวนการช่วยทำให้เกิดทักษะการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลถึงการลดความสูญเสียจากการดำเนินได้	4.05	4.00	4.50	4.00	0.50
6) มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเข้าใจหรือได้ทบทวนการทำงานซึ่งส่งผลต่อการปรับลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และผู้รับผิดชอบงานเข้าใจในงานที่ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น	4.14	4.00	5.00	4.00	1.00

จากตารางที่ 8 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ กระบวนการจัดการให้บริการและกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ กระบวนการที่สร้างคุณค่า ในข้อนี้มีความคิดเห็นของกลุ่ม 6 ข้อความ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสอดคล้องระดับมากทุกข้อความ

ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยซึ่งเป็นไปตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ มหาวิทยาลัยศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดระบบให้สอดคล้องกับความต้องการ ($\bar{X} = 4.47$) มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าเป็นประจำ เช่น ด้านการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผู้สอน ประเมินรายวิชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น ($\bar{X} = 4.42$) มหาวิทยาลัยมีการออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่าโดยนำปัจจัยต่างๆ มาประกอบ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทคโนโลยีใหม่ๆ ขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.38$)

ตารางที่ 9 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	มัธยฐาน (Median)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	พิสัย ระหว่าง Q1 และ Q3
การประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของ มหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนา องค์กร					
1. มหาวิทยาลัยมีการสรุปผลด้านประสิทธิผลตาม แผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการ ในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มผล การดำเนินการ	4.52	5.0	5.00	4.00	1.00
2. มหาวิทยาลัยมีผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่ สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มของผลการ ดำเนินการ	4.52	5.00	5.00	4.00	1.00
3. มหาวิทยาลัยมีการสรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการ ดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มผลการดำเนินการ	4.71	5.00	5.00	4.50	0.50
4. มหาวิทยาลัยมีการสรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนา องค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการใน ปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มของผล การดำเนินการ	4.67	5.00	5.00	4.00	1.00

จากตารางที่ 9 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ การประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของมหาวิทยาลัยในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาในข้อนี้ มีความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 4 ข้อความ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสอดคล้องระดับมากที่สุดทุกข้อความ

ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยซึ่งเป็นไปตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ มหาวิทยาลัยมีการสรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มผลการดำเนินการ ($\bar{X} = 4.71$) มหาวิทยาลัยมีการสรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มของผลการดำเนินการ ($\bar{X} = 4.67$) มหาวิทยาลัยมีการสรุปผลด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มผลการดำเนินการ ($\bar{X} = 4.52$)

ตาราง 10 ถึงตาราง 16 เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ และมีคำบรรยายใต้ตารางประกอบ ซึ่งจะเป็นการบรรยายเหตุผลในการตอบคำถามที่ต่ำกว่าและสูงกว่าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 3

ผู้วิจัยได้ส่งผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบไว้ในรอบที่ 2 พร้อมระบุค่าเฉลี่ยของกลุ่ม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไปให้ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญใช้ประกอบการตัดสินใจในการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 ว่าผู้เชี่ยวชาญยังยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ จากนั้นนำมาสรุปและวิเคราะห์ผลแล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบ ผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 1 การนำองค์กร ในรอบที่ 3

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
1. การนำองค์กร								
1) กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น และระยะยาว โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย ตามนโยบายของอธิการบดีที่เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และชุมชน		↔				0	2	17
2) การถ่ายทอดให้บุคลากรทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติโดยช่องทางการประชุมมหาวิทยาลัย การประชุมคณะ/หน่วยงาน และระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย	↔					0	0	19
3) ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยส่งเสริมให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เช่นการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นอำนาจของคณบดี/ผู้อำนวยการสำนักในวงเงินที่จำกัด		↔				0	0	19
4) มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความต้องการของนักศึกษา โดยการนำผลการประเมินการสอนของอาจารย์โดยนักศึกษา ผลประชุมร่วมระหว่างฝ่ายกิจการนักศึกษากับสโมสรนักศึกษา มาประกอบการกำหนดวิธีการดำเนินการ		↔				0	0	19
5) มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ โดยการสรุปปัญหา/ความต้องการจากการอบรม/สัมมนา ข้อมูลป้อนกลับจากการให้บริการวิชาการ และจากคำร้องขอ	↔					0	0	19
6) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับ โดยนำผลการประชุมบุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน และจากการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการของผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับมาประกอบการกำหนดวิธีการดำเนินการ	↔					0	0	19

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
7) มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความต้องการของนายจ้าง ผู้ประกอบการ ผู้ใช้บัณฑิต โดยนำผลการประเมิน ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ผลจากการนิเทศน์ นักศึกษาฝึกงาน ผลจากการดูงานของบุคลากรและ นักศึกษา ข้อมูลป้อนกลับโดยตรงจากผู้ใช้บัณฑิต มาประกอบการกำหนดวิธีการดำเนินการ		↔				0	0	19
8) มหาวิทยาลัยมีหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบการบริหารงบประมาณของคณะ		↔				0	0	19
9) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระบบงบประมาณ เป็นการควบคุมการใช้งบประมาณผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเพื่อความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ		↔				0	0	19
10) มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณเสนอผู้บริหารทุกเดือน ทุกไตรมาส และรายงานประจำปี		↔				0	0	19
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม								
1) มหาวิทยาลัยมีศูนย์กลางรับเรื่องร้องทุกข์ของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		↔				0	0	19
2) มหาวิทยาลัยมีพันธกิจที่นอกเหนือจากการผลิตบัณฑิตคือ การบริการวิชาการแก่ชุมชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน		↔				0	0	19
3) มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการบริการวิชาการ มีหน้าที่กำกับดูแลกิจกรรม/โครงการวิชาการต่างๆ		↔				0	0	19

จากตารางที่ 10 เมื่อพิจารณาผลการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 แยกตามข้อได้ดังนี้

(ข้อ 1) การนำองค์กร พบว่าผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นต่ำกว่าช่วงควอไทล์หรือความเห็นไม่อยู่ในกลุ่มในข้อความที่ 1 โดยให้เหตุผลตอบต่ำกว่าควอไทล์ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ยังเป็นเรื่องเฉพาะของผู้บริหาร โดยไม่ได้สอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกถึงความต้องการหรือความมุ่งหวังในอนาคตขององค์กร

(ข้อ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่าผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอยู่ในช่วงควอไทล์ หรือความเห็นอยู่ในกลุ่มทุกข้อ

ตารางที่ 11 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
1. การจัดทำยุทธศาสตร์								
1) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมพลัง ในการขับเคลื่อน		↔				0	0	19
2) แต่งตั้งคณะกรรมการ / คณะทำงาน	↔					0	0	19
3) วิเคราะห์ SWOT ก่อนดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์		↔				0	0	19
4) จัดสัมมนาหรือประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อวิเคราะห์ความต้องการและให้เข้าใจตรงกันทุกฝ่ายอย่างชัดเจน		↔				0	3	16
5) กำหนดแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ตามทิศทางของแผนการพัฒนาระดับมหาวิทยาลัยของแห่งชาติ		↔				0	0	19
6) กำหนดแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาล		↔				0	0	19
7) กำหนดแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ตามนโยบายที่อธิการบดีแถลงการณ์ต่อสภามหาวิทยาลัย	↔					0	0	19
8) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและสถานะคุกคามในอนาคต		↔				0	0	19
9) ผู้บริหาร บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ		↔				0	0	19
10) นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม		↔				0	0	19
11) วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง		↔				0	0	19

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
2. การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ								
1) จัดประชุมชี้แจงในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย		↔				0	0	19
2) สื่อสารผ่านคณบดี ผู้อำนวยการสำนักไปยังหน่วยงาน		↔				0	0	19
3) สื่อสารผ่านระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยคณะ/สำนัก	↔					0	0	19
4) สื่อสารผ่านเอกสาร หนังสือ รายงานการประชุม ฯลฯ		↔				0	0	19

จากตารางที่ 11 เมื่อพิจารณาผลการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 แยกตามข้อ ได้ดังนี้

(ข้อ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ พบว่าผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นต่ำกว่าช่วงควอไทล์หรือความเห็นไม่อยู่ในกลุ่มในข้อที่ 4 โดยให้เหตุผลว่าในกระบวนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักถึงแม้มีกระบวนการประชุมเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็นแต่ก็มีการดำเนินการเฉพาะแผนระยะยาว 4 ปี และ 15 ปี

(ข้อ 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ พบว่าผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอยู่ในช่วงควอไทล์ หรือความเห็นอยู่ในกลุ่มทุกข้อ

ตารางที่ 12 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 3: การให้ความสำคัญ

กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
1. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
1) มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลบัณฑิต เพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ	↔					0	0	19

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
2) มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเมินความพึงพอใจ	↔					0	0	19
3) มหาวิทยาลัยมีการรับข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เอกสาร แบบสอบถาม จากเว็บไซต์ เว็บบอร์ด และแหล่งข้อมูลอื่นๆ		↔				0	0	19
4) มหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตและปัจจุบัน		↔				0	0	19
5) มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ ทบทวน ข้อร้องเรียน และคำติชม เพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร		↔				0	0	19
2. ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
1) จัดทำฐานข้อมูลแต่ละประเภทเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ เช่น ระบบบริการศึกษา		↔				0	0	19
2) ส่งจดหมายเพื่อแจ้งข่าวสารหรือประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ		↔				0	0	19
3) มหาวิทยาลัยมีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้แบบสอบถาม		↔				0	0	19
4) มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลบัณฑิตเพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	↔					0	0	19

จากตารางที่ 12 เมื่อพิจารณาผลการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 แยกตามข้อได้ดังนี้

(ข้อ 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่าผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอยู่ในช่วงควอไทล์ หรือความเห็นอยู่ในกลุ่มทุกข้อ

(ข้อ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอยู่ในช่วงควอไทล์ หรือความเห็นอยู่ในกลุ่มทุกข้อ

ตารางที่ 13 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
การรวบรวมวิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้								
1) กำหนดให้แต่ละคณะ/หน่วยงาน จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ	↔					0	0	19
2) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจ เช่นระบบการเงิน งบประมาณ และระบบคลังพัสดุ		↔				0	0	19
3) มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานสังเคราะห์ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย		↔				0	0	19
4) หน่วยงานมีการรายงานผลการดำเนินงาน งบประมาณทุกเดือน ไตรมาส เพื่อทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน		↔				0	0	19
5) มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน		↔				0	0	19
6) มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปยังบุคลากรผ่านทางระบบ Internet/Email	↔					0	0	19
7) มหาวิทยาลัยสื่อสารผลการดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยผ่านการประชุมหรือแจ้งผ่านคณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก		↔				0	0	19
8) มหาวิทยาลัยมีเว็บไซต์ที่รวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ รวบรวมข่าวสารประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย และสามารถใช้งานได้สะดวก คล่องตัว		↔				0	0	19
9) คณะ/หน่วยงานมีการจัดการความรู้ทั้งภายในและนอกสถานที่	↔					0	0	19

จากตารางที่ 13 เมื่อพิจารณาผลการแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 การรวบรวมวิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ พบว่าผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอยู่ในช่วงควอไทล์ หรือความเห็นอยู่ในกลุ่มทุกข้อ

ตารางที่ 14 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
1. ระบบงาน								
1) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนา/ทบทวนกระบวนการทำงานสม่ำเสมอเพื่อลดขั้นตอนการทำงานและเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน		↔				0	0	19
2) มหาวิทยาลัยมีนโยบายกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่คณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก ตามภารกิจอย่างเหมาะสม		↔				0	0	19
3) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนในบางกิจกรรมได้ตลอดเวลาอย่างเหมาะสม เช่น หลักการปฏิบัติงานที่หมุนเวียนกันทำงาน		↔				0	1	18
4) บุคลากรในแต่ละตำแหน่งมีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของทางราชการที่กำหนดเป็นเกณฑ์กลาง		↔				0	0	19
5) ในการจัดระบบงานมีการนำวัฒนธรรม ความคิดของบุคลากรและชุมชนส่วนงานที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการพัฒนาเพื่อจัดระบบงานเพื่อให้ระบบเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการทำงาน		↔				0	0	19
2. การเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจแก่บุคลากร								
1) มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความรู้ในสาขาหรือในสายงานของตนเองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง		↔				0	0	19

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
2) มหาวิทยาลัยมีการกำหนดงบประมาณให้เป็น โควตาทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เพื่อ พัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน		↔				0	0	19
3) มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนส่งบุคลากรเข้าใหม่ ร่วมโครงการปฐมนิเทศที่จัดโดยมหาวิทยาลัย มี ระบบแนะนำบุคลากรใหม่ แนะนำสถานที่ บทบาท หน้าที่และสิทธิประโยชน์พื้นฐาน		↔				0	0	19
4) มหาวิทยาลัยสนับสนุนส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม ระบบบริหารสนับสนุนการทำงานเบื้องต้น เช่น ระบบสารบัญญัตอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารงาน บุคคล ระบบงบประมาณ เป็นต้น	↔					0	0	19
5) มหาวิทยาลัยเห็นความจำเป็นและกำหนด โครงการเพื่อพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ เช่น การ อบรมภาษาอังกฤษ ภาษาพม่า เพื่อเตรียมความพร้อม เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	↔					0	0	19
6) มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมและให้โอกาสบุคลากร พัฒนาตนเองให้ได้รับประสบการณ์และ ความก้าวหน้าในบทบาทหน้าที่การงาน		↔				0	0	19
7) ผู้บริหารและผู้บัญชาการตามสายงานมีบทบาทใน การช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิด ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน		↔				0	1	18
8) ผู้บริหารและผู้บัญชาการตามสายงานมีบทบาทใน การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม อบรม สัมมนาในหลักสูตรที่ตรงกับสายงานและกระตุ้นให้ เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง	↔					0	0	19
9) มหาวิทยาลัยมีการยกย่องชมเชย เชิดชูเกียรติ บุคลากรดีเด่นประจำปี		↔				0	0	19

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
10) มหาวิทยาลัยมีการประเมินความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน และการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร		↔				0	0	19

จากตารางที่ 14 เมื่อพิจารณาผลการแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 แยกตามข้อได้ดังนี้

(ข้อ 1) ระบบงาน พบว่าผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นต่ำกว่าช่วงควอไทล์หรือความเห็นไม่อยู่ในกลุ่มในข้อที่ 3 โดยให้เหตุผลว่ากระบวนการทำงานของแต่ละคณะ/หน่วยงานยังไม่มีตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนและฝ่ายบุคคลในกระบวนการทำงานยังเป็นการควบหลายงานต่อคนหรือหมุนงานกันทำ ควรมีการกำหนดตำแหน่งเหล่านี้ไว้ในทุกคณะเพื่อกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

(ข้อ 2) การเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจแก่บุคลากร พบว่าผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นต่ำกว่าช่วงควอไทล์หรือความเห็นไม่อยู่ในกลุ่มในข้อที่ 7 โดยให้เหตุผลว่ามหาวิทยาลัยยังไม่ให้สิทธิในการกำกับดูแลบุคลากรของตนเองแก่คณบดีในการพิจารณาบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
กระบวนการจัดการให้บริการและกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ กระบวนการที่สร้างคุณค่า								
1) มหาวิทยาลัยศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดระบบให้สอดคล้องกับความต้องการ เช่นการติดตามผลบัณฑิต เพื่อสอบถามผู้รับบัณฑิต		↔				0	2	17

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
2) มหาวิทยาลัยมีการออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่าโดยนำปัจจัยต่างๆ มาประกอบ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทคโนโลยีใหม่ๆ ขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		↔				0	0	19
3) มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าเป็นประจำ เช่น ด้านการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผู้สอน ประเมินรายวิชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น		↔				0	0	19
4) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนากระบวนการโดยระบบโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยในการลดการทำงานซ้ำ		↔				0	0	19
5) มหาวิทยาลัยส่งเสริมวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานในหลายกระบวนการช่วยทำให้เกิดทักษะการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลถึงการลดความสูญเสียจากการดำเนินได้		↔				0	0	19
6) มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเข้าใจหรือได้ทบทวนการทำงานซึ่งส่งผลต่อการปรับลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และผู้รับผิดชอบงานเข้าใจในงานที่ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น		↔				0	0	19

จากตารางที่ 15 เมื่อพิจารณาผลการแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 กระบวนการที่สร้างคุณค่า พบว่าผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นต่ำกว่าช่วงควอไทล์หรือความเห็นไม่อยู่ในกลุ่มในข้อที่ 1 โดยให้เหตุผลว่า กระบวนการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดระบบให้สอดคล้องกับความต้องการบางครั้งการติดตามผลก็ไม่ได้รับผลตอบรับทั้งหมด เช่น การจัดทำแบบสอบถามถึงผู้ประกอบการผู้ใช้บัณฑิต แบบสอบถามที่ตอบกลับมาได้ไม่เต็มร้อย เปอร์เซ็นต์ หรือการติดตามผลการมีงานทำของบัณฑิตการตอบข้อมูลของบัณฑิตไม่ครบถ้วน ถึงทำให้ผลการประเมินยังไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ร้อยเปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 16 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับต่างๆ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ในรอบที่ 3

ข้อความ	5	4	3	2	1	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
						สูงกว่า	ต่ำกว่า	อยู่ในช่วง
การประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของมหาวิทยาลัยในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร								
1. มหาวิทยาลัยมีการสรุปผลด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มผลการดำเนินการ	↔					0	0	19
2. มหาวิทยาลัยมีผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มของผลการดำเนินการ	↔					0	0	19
3. มหาวิทยาลัยมีการสรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มผลการดำเนินการ	↔					0	0	19
4. มหาวิทยาลัยมีการสรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มของผลการดำเนินการ	↔					0	0	19

จากตารางที่ 16 เมื่อพิจารณาผลการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 การประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของมหาวิทยาลัยในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร พบว่าผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอยู่ในช่วงควอไทล์ หรือความเห็นอยู่ในกลุ่มทุกข้อ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาการวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัย
2. สรุปผลการวิจัย
3. อภิปรายผลการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะ

5.1 วัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัย

1. วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน

2. วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 19 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1. เป็นผู้บริหารระดับรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
2. เป็นผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์
3. เป็นผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา
4. เป็นคณบดีหรือรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย
5. เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยต่อการผลิตบัณฑิตและการบริหารมหาวิทยาลัย
6. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

การเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรผู้วิจัยจะใช้เทคนิควิธีการคัดเลือกแบบแนะนำต่อเนื่อง/ลูกโซ่ (Snowball Method) ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากการเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์พิจารณาโดยดำเนินการ ดังนี้

1. เลือกรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแนะนำผู้เชี่ยวชาญอีก 14 คน
2. ติดต่อขอความร่วมมือให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน เสนอรายชื่อบุคคลอื่นๆ ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยกำหนดร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา แต่ละท่านจะเสนอรายชื่อได้ 5 คน นำรายชื่อที่ถูกเสนอซ้ำกันเรียงจากน้อยไปมาก แล้วคัดเลือกรายชื่อที่อยู่ในอันดับ 1-14 เป็นผู้เชี่ยวชาญ รวมกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเดิม จำนวนทั้งสิ้น 19 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามข้อมูล ทฤษฎี งานวิจัย วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) โดยสร้างแบบสอบถาม 3 รอบ ในรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด และรอบที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบประเมินค่า

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำเครื่องมือแบบสอบถามมาเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยแบบ เทคนิคเดลฟาย โดยเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2556 ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2557

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย จากการสอบถามในรอบที่ 2 และ 3 ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for The Social Science for Windows) ใช้ค่าสถิติ คือ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

5.2 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) โดยการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technics) มุ่งศึกษากระบวนการดำเนินการทั้ง 7 หมวด ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้แบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นคำถาม

เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 เป็นการถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลของการวิจัยในครั้งนี้ได้สรุปผลเป็นตอนๆ ตามลักษณะของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ลักษณะทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 47.37 เพศหญิง ร้อยละ 52.63 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก ร้อยละ 47.36 และระดับปริญญาโท 42.11 มีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ ร้อยละ 5.26 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 36.84 และมีประสบการณ์บริหารงานในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ในช่วง 0-10 ปี ร้อยละ 73.68

ตอนที่ 2

จากการศึกษาแนวความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบนตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA: Public Sector Management Quality Award) เมื่อพิจารณารายหมวด ทั้ง 7 หมวด ตามเกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า

หมวด 1 การนำองค์กร

กระบวนการกระบวนการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวนั้น เกิดมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย โดยเริ่มต้นจากนโยบายของอธิการบดีที่เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย วิเคราะห์สภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ สังคมปัจจุบัน และเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย หลังจากนั้นได้ถ่ายทอดให้บุคลากรทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัย รับทราบผ่านช่องทางการประชุมมหาวิทยาลัย การประชุมคณะ/หน่วยงาน และระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

ในกระบวนการดำเนินงานมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนเน้นการกระจายอำนาจการดำเนินงานให้แก่แต่ละคณะเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การเดินทางไปราชการของบุคลากรให้เป็นอำนาจของคณบดีแต่ละคณะเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติ

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนยังให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแก่องค์กร มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความต้องการของนายจ้าง ผู้ประกอบการ ผู้ใช้บัณฑิต โดยนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ผลจากการนิเทศนักศึกษาฝึกงาน ผลจากการดูงานของบุคลากรและนักศึกษา ข้อมูลป้อนกลับโดยตรงจากผู้ใช้บัณฑิต มาประกอบการกำหนดวิธีการดำเนินการ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

กระบวนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนมีขบวนการตามนโยบายและช่วงเวลาที่มีมหาวิทยาลัยได้กำหนด โดยจะกำหนดคณะทำงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารทุกระดับ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. กำหนดคณะทำงาน ประเมินสถานะโดยใช้เครื่องมือคือ SWOT Analysis ด้วยวิธีประชุมคณะทำงานทบทวนการดำเนินงานจากข้อมูล/สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้บริหาร ความต้องการและความคาดหวังจากบุคลากร ผู้ประกอบการภายนอก นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

2. การทบทวนผลการดำเนินงาน รวบรวม/วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตาม โครงการต่างๆ (โครงการและงบประมาณที่ใช้ไป) ในปีที่ผ่านมา รวบรวมปัญหาจากข้อมูล/การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติ และวิเคราะห์สาเหตุ รวมทั้งความต้องการ/ความคาดหวังต่างๆ ของผู้เกี่ยวข้องต่างๆ และนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อพิจารณากิจกรรม/โครงการที่จะดำเนินการในปีที่จะจัดทำแผน

3. การจัดทำร่างแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยใช้ข้อมูลและผลการประชุมตามที่คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์พิจารณาไว้ (โครงการและการจัดสรรงบประมาณ) เสนอคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์

4. จัดทำแผนฉบับสมบูรณ์เสนอที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะให้ความเห็นชอบ

5. ถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการประจำปี เผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามแผน และมอบหมายผู้รับผิดชอบกิจกรรมตามแผนผ่านที่ประชุมคณะ เว็บไซต์ เอกสารรายงานการประชุม และเอกสารแผนปฏิบัติราชการแก่ผู้เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติต่อไป

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มหาวิทยาลัยกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงมหาวิทยาลัยในทางที่ดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนมีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการติดตามผลการใช้บัณฑิตจากผู้ประกอบการพร้อมทั้งประเมินความพึงพอใจ นอกจากนี้มีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ เช่นระบบบริการศึกษา ฐานข้อมูลศิษย์เก่า เป็นต้น

4. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มหาวิทยาลัยกลุ่มราชภัฏภาคใต้ตอนบนมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปยังบุคลากรผ่านทางระบบ Internet/Email ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจต่างๆ เช่น ระบบงบประมาณ ระบบการเงิน และระบบพัสดุ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยกำหนดให้แต่ละคณะหน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานในส่วนของงบประมาณ โครงการต่างๆ ทุกเดือนและไตรมาส เพื่อนำมาทบทวนผลการดำเนินงานพร้อมทั้งเร่งรัดแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น อีกทั้งมีมหาวิทยาลัยมีนโยบายให้แต่ละคณะ/หน่วยงานมีการดำเนินโครงการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานที่เพื่อทบทวนการทำงานเปิดโลกทัศน์ และแลกเปลี่ยนทัศนคติในการดำเนินงาน

5. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยกลุ่มราชภัฏภาคใต้ตอนบนเน้นระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีการกำหนดงบประมาณให้เป็น โควตาทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยมีการยกย่องชมเชย เชิดชูเกียรติบุคลากรดีเด่นประจำปี รวมทั้งความใส่ใจการสร้างและรักษาภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมีนโยบายกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่คณบดี/ผู้อำนวยการสำนักตามภารกิจอย่างเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและมหาวิทยาลัย

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนมีกระบวนการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดระบบให้สอดคล้องกับความต้องการ นอกจากนี้มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเป็นประจำ เช่น ด้านการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผู้สอน ประเมินรายวิชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านการเรียนการสอน เป็นต้น

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนมีการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของผลการดำเนินการในมิติต่าง ๆ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการในอดีตเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการตามหลัก PDCA (Plan-Do-Check-Act)

โดยสรุปภาพรวมของผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบของการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนกับกระบวนการตามองค์ประกอบของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA: Public Sector Management Quality Award) พบว่ากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยกระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน เป็นการวิจัยที่ใช้กรอบตามองค์ประกอบของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA: Public Sector Management Quality Award) มาวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงาน ซึ่งจากการวิจัยเรื่องนี้ได้พบประเด็นที่น่าสนใจที่สามารถนำไปพัฒนานโยบายการศึกษาในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฉบับต่อไป ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

จากผลการศึกษา พบว่า กระบวนการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน เป็นกระบวนการของการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผลไว้ล่วงหน้า กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไร ทำเมื่อไร และใครจะเป็นผู้ทำ การวางแผนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมุ่งลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (2005)

ในกระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนสอดคล้องกับองค์ประกอบตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA: Public Sector Management Quality Award) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554)

ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการครบตามองค์ประกอบทุกหมวด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเต็มจิต จันทภา ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในการดำเนินการแต่ละองค์ประกอบมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนเน้นด้านปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริการวิชาการต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของธณชฌุ รอดรักษา ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลสมุทรสาคร นอกจากนี้ยังพบว่าในกระบวนการกำหนดนโยบายตามกรอบแนวคิดทฤษฎีพบว่ามีองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของสมาชิกในสังคม ความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการสนับสนุนต่างๆ สิ่งแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงของสังคมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกรอบนโยบายการศึกษาทั้งสิ้น ซึ่งได้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสงค์ กัลยาณะธรรม วิจัยเรื่องการวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายการศึกษาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนยังมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการรับฟังการแสดงความคิดเห็นหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้เข้ามาใช้บริการ มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ สร้างโอกาสและแรงจูงใจในการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนางาน และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการให้รางวัลกับคนที่ทำงานหนักทุ่มเทเพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพและปรับปรุงคุณภาพอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Trudy และ Dheeraj Mehrotra

5.4 ข้อเสนอแนะ

4.1 หมวด 1 การนำองค์กรกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ในบางมหาวิทยาลัยยังเป็นเรื่องเฉพาะของผู้บริหาร โดยไม่ได้สอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกถึงความต้องการหรือความมุ่งหวังในอนาคตขององค์กร ส่วนนี้มหาวิทยาลัยควรทบทวนและนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

4.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในกระบวนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักถึงแม้มีกระบวนการประชุมเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็นแต่ก็มีการดำเนินการเฉพาะแผนระยะยาว 4 ปี และ 15 ปี มหาวิทยาลัยควรจัดเวทีให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนร่วมระดมความคิดเห็นก่อนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี

4.3 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ถึงแม้มหาวิทยาลัยกลุ่มราชภัฏภาคใต้ตอนบนส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกส่วนมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน แต่ในบางมหาวิทยาลัยยังไม่ให้สิทธิในการกำกับดูแลบุคลากรของตนเองแก่คณะดีในการพิจารณาบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัยโดยพิจารณาตามผลการทำงานแต่เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสอบแข่งขันกับบุคลากรภายใน มหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในมีโอกาสบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัยก่อนบุคคลภายนอก

4.4 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนมีกระบวนการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจัดระบบให้สอดคล้องกับความต้องการ แต่ในบางครั้งการติดตามผลก็ไม่ได้รับผลตอบรับทั้งหมด เช่น การจัดทำแบบสอบถามถึงผู้ประกอบการผู้ใช้บัณฑิต แบบสอบถามที่ตอบกลับมาได้ไม่เต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ หรือการติดตามผลการมีงานทำของบัณฑิตการตอบข้อมูลของบัณฑิตไม่ครบถ้วน ถึงจำให้ผลการประเมินยังไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ มหาวิทยาลัยควรปรับปรุงผลการดำเนินการและให้ผลการประเมินครบทุกคน การแก้ปัญหาเช่น ให้แต่ละคณะดำเนินการติดตามผลบัณฑิตเองเนื่องจากคณะจะเข้าถึงนักศึกษาได้มากกว่า ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยให้หน่วยงานกลางเป็นผู้ติดตาม

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ สนามทอง. (2551). *การประเมินและพัฒนาสำนักงานสาธารณสุขอำเภอพัฒนานิคม ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- จงกล เสงสุวรรณ. (2540). *แนวโน้มหลักสูตรศิลปศึกษา ระดับปริญญาของสถาบันราชภัฏ ในทศวรรษหน้า*. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- จิตติญา ลัดดากลม. (2552). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานราชการ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2539). *การพัฒนาหลักสูตร: หลักการและแนวทางปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: อลิเพรส.
- ชนิตา รักษ์พลเมือง. (2535). *การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายในเทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชไมพร เทือกสุบรรณ. (2553). *ประสิทธิผลของการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน: กรณีการนำตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาปฏิบัติ*. (รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ดำรงค์ วัฒนา. (2545). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ: ยุทธศาสตร์สู่ผลงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักที่ปรึกษา กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.
- ดำรงค์ วัฒนา และธีระ กุลสวัสดิ์. (2545). *แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานทำไม่ต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ SWOT*. *อี อี โคโนมี*, 2(40), 46-50.
- เต็มจิต จันทลา. (2551). *การศึกษายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. (ระบบออนไลน์). สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2556, จาก <http://www.midtep.go.th>
- ธณชณู รอดรักษา. (2533). *คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลนครสมุทรสาคร*. *วิทยบริการ*, 21(3), 92-106.
- ธงชัย เจียมพุก. (2533). *แนวโน้มของสื่อการศึกษาสำหรับการศึกษานอกโรงเรียนในปี พุทธศักราช 2552*. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นิยม จันทร์แถม. (2546). แนวโน้มยุทธศาสตร์การสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2555 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).
- ประเทือง เพชรรัตน์. (2530). เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique). การวิจัยเพื่อการพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 3(2), 38 - 42.
- ประสงค์ กัลยาณะธรรม. (2550). การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายการศึกษา ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10. (เศรษฐศาสตร์ฉบับบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- พรทิพย์ ชมเดช. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษากรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- วชิระ ณ ลำปาง. (2548). การวิเคราะห์แผนพัฒนาเศรษฐกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดลำปาง. (เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- วัชรพงศ์ จำวิไล. (2553). การพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: ศึกษากรณีการพัฒนาคุณภาพระบบการนำองค์การของกองทัพเรือ. (รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ศรีสุภา สหชัยเสรี และคณะ. (2554). การสร้างแผนยุทธศาสตร์ CEO. กรุงเทพฯ: นัท รีพับลิก.
- สงบ ลักษณ์ะ. (2544). มหาวิทยาลัยราชภัฏภารกิจที่ทำหาย. (ระบบออนไลน์). สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2556, จาก http://www.moe.go.th/main2/article/duty_dare.htm
- สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. (2542). การเมือง: แนวความคิดและการพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เสนาะ ดิยาว. (2546). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- _____. (2546). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์.
- _____. (2554). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ 2554 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อาด็อนา นิโโค. (2546). *การสร้างตัวแบบ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ตามแนวทางรางวัลแห่งคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บัลด์ริจ: กรณีศึกษาสถาบันราชภัฏกลุ่มภูมิศาสตร์ภาคใต้*. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).
- Alfred, Raps Jr. (1973). Delphi: a Decision-maker's Dream. *Nations School*. 1, 78-80.
- Beech, B. (1997). Studying the Future: a Delphi of how multidisciplinary clinical staff view the likely development of two community mental health centre's over the course of the next 2 years. *Journal of Advanced Nursing*, 25, 331-338.
- Dalkey, N.C. & Helmer, O. (1963). An Experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Sciences*, 9, 375-376.
- Dheeraj Mehrotra. (2007). Applying Total Quality Management In Academics. Retrieved from website: <http://www.isixsigma.com/library/content/c020626a.asp#about>
- Duffield, C. (1993). The Delphi Technique: a comparisons of results obtained using expert panel. *International Journal of Nursing Studies*, 30, 227-237.
- Ducanis, Alex J. (1970). The Possible Uses of The Delphi Technique in I.R. and Planning in Higher Education. *Institutional Research and Communication in Higher Education*, 10th (Annual Forum).
- Gibson. J.M.E. (1998). Using The Delphi Technique to identify the content and context of nurses' s continuing professional development needs. *Journal of clinical Nursing*, 25, 451-459.
- Hartly, M. (1995). The Development of module evaluation: a Delphi Approach. *Nursing education to day*, 15, 267-273.
- Linstone, Havold A. & Turoff, Murray. (1975). *The Delphi Method Techniques and Applications*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Powell, C. (2003). The Delphi Technique: Myths and Realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41, 376-382.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. London: Prentice-Hal.
- Trudy, W.Banta. (1996). *Assessment in practice: putting principles to work on college campuses*. Student Education Measurement University of United States.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Waterston, Albert. (1971). *Development Planning: Lessons of Experience*. Baltimore and London: The Johns Hopkins Press.

William P.L. & Webb C. (1994). The Delphi Technique: a methodology Discussion. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 180-186.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม
เรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
กลุ่มภาคใต้ตอนบน

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ พุทธิชีวิน
อดีตอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
2. รองศาสตราจารย์ปราวณี เพชรแก้ว
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร พูนเอียด
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
4. ดร.วัฒนา รัตนพรหมณ์
รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์ และวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสงค์ หล้าสะอาด
รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
6. นายจิตรคารมย์ รัตนวุฒิ
คณบดีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
7. นางโสภา ปุ่นสุวรรณ
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประสานงบประมาณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
8. นางวีณา นวลละออง
ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
9. ดร.อัคคกร ไชยพงษ์
รองคณบดีฝ่ายพัฒนาศักยภาพบุคลากรและงานวิจัย คณะนิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลดาวัลย์ แก้วสีนวล
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
11. ดร.ชนาภรณ์ เมืองมุงคุณ
คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิสิทธิ์พร สถิตภาคีกุล
อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพร เรืองอ่อน
รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
14. ดร.หิรัญ ประสารการ
รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัชชัย ทুমทอง
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
16. นางอมรรัตน์ นาคะโร
ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
17. นางสาวอุไรรัตน์ มากจันทร์
รองผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
18. นางสาวปิยธิดา จุ่งลก
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
19. นางสาวเสาวรส เกตุกัณฑ์
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย



ที่ ศธ. ๐๕๒๑.๔.๐๑/ ๔๙

วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตู้ ปณ. ๘ ไปรษณีย์ขุนทะเล
อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี ๘๔๑๐๐

๒๗ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วยนางสาวหทัยชนก กาญจนวงศ์ รหัสนักศึกษา ๕๔๔๕๕๒๑๐๗๙ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารจัดการหลักสูตร โดยวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ” โดยมี ดร.วีระศักดิ์ คงฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว นักศึกษามีความจำเป็นต้องขอสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ในการนี้วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี จึงขออนุญาตให้นางสาวหทัยชนก กาญจนวงศ์ เข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อใช้ประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.กานดา คำชู)

รองผู้อำนวยการวิทยาลัยฯ ปฏิบัติราชการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี

สำนักงานวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี
โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๗๗๓๕ ๕๔๕๔

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

- | | |
|---|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวรรณ ช่างคิด | สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี |
| 2. รองศาสตราจารย์สุณีย์ ล่องประเสริฐ | สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณะ บรรจง | สาขาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี |

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย

เรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภูมิศาสตร์ภาคใต้ตอนบน

คำชี้แจง การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภูมิศาสตร์ภาคใต้ตอนบน โดยใช้หลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยใช้แบบสอบถามแนวความคิดเห็นจากท่านผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะใช้แบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 3 รอบ และในแต่ละรอบมีจุดประสงค์ ดังนี้

รอบที่ 1 มีจุดประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแนวความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภูมิศาสตร์ภาคใต้ตอนบน

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมาจากรอบที่ 1 โดยให้ท่านผู้เชี่ยวชาญจัดอันดับความสำคัญของคำถามในแต่ละข้อที่ผู้วิจัยนำเสนอต่อท่านผู้เชี่ยวชาญ

รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะคำถามเหมือนรอบที่ 2 แต่จะเพิ่มตำแหน่งที่ท่านผู้เชี่ยวชาญตอบ เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบแนวความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านเป็นการยืนยันแนวความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 รอบ และแนวความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญจะได้นำไปเป็นข้อมูลเพื่อพิจารณาร่วมกับท่านผู้เชี่ยวชาญคนอื่นๆ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะได้นำไปเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภูมิศาสตร์ภาคใต้ตอนบน ตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เพื่อใช้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(หทัยชนก กาญจนวงศ์)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

แบบสอบถามรอบที่ 1

เรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภูมิศาสตร์ภาคใต้ตอนบน

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยกลุ่มภูมิศาสตร์ภาคใต้ตอนบนต่อไป

2. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 1 มี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นการถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแนวความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภูมิศาสตร์ภาคใต้ตอนบน

จากแบบสอบถามแนวความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญในแต่ละคน ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อสร้างเครื่องมือการวิจัยในรอบที่ 2

ผู้วิจัยหวังว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 และรอบต่อไป ซึ่งผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญได้โปรดตอบแบบสอบถามส่งคืนภายใน 2 สัปดาห์ ซึ่งผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมาไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

นางสาวหทัยชนก กาญจนวงศ์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

โทร. 08-3280-6399

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ระดับการศึกษา

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

3. ตำแหน่งทางวิชาการ

ศาสตราจารย์

รองศาสตราจารย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์

อาจารย์

4. ตำแหน่งการบริหาร

ระบุ.....

5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ระบุ.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแนวความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกระบวนการกำหนดนโยบาย
ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ (PMQA: Public Sector Management Quality Award)

หมวด 1 การนำองค์กร

- การนำองค์กร

1. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการอย่างไร

1.1 การกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว

.....
.....
.....
.....

1.2 ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้

.....
.....
.....
.....

1.3 การถ่ายทอดให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติ

.....
.....
.....
.....

2. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ ต่อไปนี้

2.1 เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความ

คล่องตัวในการปฏิบัติงาน

.....
.....
.....

.....

2.2 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

2.3 เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม

.....

.....

.....

.....

3. ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี มหาวิทยาลัยและผู้บริหารดำเนินการอย่างไร ในเรื่องที่สำคัญต่อไปนี

3.1 ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

.....

.....

.....

.....

3.2 ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

.....

.....

.....

.....

3.3 การปกป้องผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

.....
.....
.....
.....

4. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างไร

4.1 มหาวิทยาลัยมีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นระยะ

.....
.....
.....

4.2 มหาวิทยาลัยนำผลการทบทวนการดำเนินการดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว

.....
.....
.....
.....

4.3 มหาวิทยาลัยนำผลการทบทวนไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงาน

.....
.....
.....
.....

ความรับผิดชอบต่อสังคม

5. ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบทางลบต่อสังคม มหาวิทยาลัยดำเนินการเช่นไร

.....
.....
.....

6. มหาวิทยาลัยมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

.....

.....

.....

.....

7. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการในการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อมหาวิทยาลัย

.....

.....

.....

.....

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- **การจัดทำยุทธศาสตร์**

8. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

9. ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

10. มหาวิทยาลัยมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์หลักมีความสมดุลของ โอกาสและความท้าทายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

.....
.....
.....
.....

- **การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ**

11. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

.....
.....
.....
.....

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- **ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

12. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง หลักๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

.....
.....
.....
.....

13. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความ ต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

.....
.....

- ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

14. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น

.....
.....
.....
.....

15. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

.....
.....
.....
.....

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

16. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยโดยรวม

.....
.....
.....
.....

17. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มาสนับสนุนการตัดสินใจในมหาวิทยาลัย และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

.....
.....

18. มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานอย่างไร

.....

.....

.....

19. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึงผลการวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

- การจัดการสารสนเทศและความรู้

20. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้

.....

.....

.....

21. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของมหาวิทยาลัย มีคุณลักษณะของสารสนเทศ ในด้านความถูกต้อง ความรวดเร็ว ความทันสมัย และมีความปลอดภัย

.....

.....

.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

- ระบบงาน

22. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

22.1 ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ

.....

.....

.....

.....

22.2 ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

.....

.....

.....

.....

22.3 นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ

.....

.....

.....

.....

23. มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

24. มหาวิทยาลัยมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

- . การเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจแก่บุคลากร

25. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้แผนปฏิบัติการและการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้

.....

.....

.....

.....

26. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความผาสุก และความพึงพอใจ

.....

.....

.....

.....

27. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

- กระบวนการที่สร้างคุณค่า

28. มหาวิทยาลัยวิธีการอย่างไรในการสร้างกระบวนการสร้างคุณค่าต่อ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัย

.....

.....

.....

.....

29. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

.....

.....

.....

.....

- . กระบวนการสนับสนุน

30. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุนบุคลากร โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการภายในและภายนอกมาประกอบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

.....

.....

.....

.....

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

- มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

31. มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานที่แสดงถึงการบรรลุผลตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

- มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

32. มหาวิทยาลัยมีผลเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

- มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

33. มหาวิทยาลัยมีผลการปฏิบัติราชการ เช่น การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงินหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

- มิตีที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

34. มหาวิทยาลัยมีผลในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลด
อัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังให้ทำงานคุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การนำระบบ
อิเล็กทรอนิกส์มาใช้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

--ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์--

ภาคผนวก ง
ผลการศึกษาแบบสอบถามรอบที่ 1

ผลการศึกษาระบบสอบถามตอนที่ 2 รอบที่ 1 ซึ่งแยกพิจารณาเป็น 7 หมวด โดยในแต่ละหมวดจะประกอบไปด้วยคำถามย่อยในเรื่องต่างๆ การวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 19 ท่าน โดยลักษณะของคำถามจะมีโครงสร้างย่อย ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

- การนำองค์กร

1. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการอย่างไร

- 1.1 การกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว
- 1.2 ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้
- 1.3 การถ่ายทอดให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติ

2. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ ต่อไปนี้

- 2.1 เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการ

ปฏิบัติงาน

- 2.2 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

- 2.3 เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม

3. ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี มหาวิทยาลัยและผู้บริหารดำเนินการอย่างไร ในเรื่องที่สำคัญต่อไปนี้

- 3.1 ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

- 3.2 ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิ

ชอบ

- 3.3 การปกป้องผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างไร

- 4.1 มหาวิทยาลัยมีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นระยะ

4.2 มหาวิทยาลัยนำผลการทบทวนการดำเนินการดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว

- 4.3 มหาวิทยาลัยนำผลการทบทวนไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการ

ดำเนินงาน

- ความรับผิดชอบต่อสังคม

5. ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบทางลบต่อสังคม มหาวิทยาลัย
ดำเนินการเช่นไร

6. มหาวิทยาลัยมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการ
ปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

7. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการในการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่
ชุมชนที่สำคัญต่อมหาวิทยาลัย

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- การจัดทำยุทธศาสตร์

8. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร

9. ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก
มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรอย่างไร

10. มหาวิทยาลัยมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ
กลยุทธ์หลักมีความสมดุลของโอกาสและความท้าทายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความต้องการ
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

- การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

11. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุ
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

12. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง
หลักๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

13. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้
ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่
เสมอ

- ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

14. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น

15. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

16. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยโดยรวม

17. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มาสนับสนุนการตัดสินใจในมหาวิทยาลัย และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

18. มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานอย่างไร

19. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึงผลการวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- การจัดการสารสนเทศและความรู้

20. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้

21. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของมหาวิทยาลัย มีคุณลักษณะของสารสนเทศ ในด้านความถูกต้อง ความรวดเร็ว ความทันสมัย และมีความปลอดภัย

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

- ระบบงาน

22. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

22.1 ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ

22.2 ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

22.3 นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ

23. มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร

24. มหาวิทยาลัยมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลอย่างไร

- การเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจแก่บุคลากร

25. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้แผนปฏิบัติราชการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้

26. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความผาสุก และความพึงพอใจ

27. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

- กระบวนการที่สร้างคุณค่า

28. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการสร้างกระบวนการสร้างคุณค่าต่อ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัย

29. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

- กระบวนการสนับสนุน

30. มหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุนบุคลากร โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการภายในและภายนอกมาประกอบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

- มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

31. มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานที่แสดงถึงการบรรลุผลตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการหรือไม่ อย่างไร

- มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

32. มหาวิทยาลัยมีผลเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ อย่างไร

- มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

33. มหาวิทยาลัยมีผลการปฏิบัติราชการ เช่น การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงินหรือไม่ อย่างไร

- มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

34. มหาวิทยาลัยมีผลในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้าง การจัดสรรอัตราค่าจ้างให้ทำงานคุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้หรือไม่ อย่างไร

จากโครงสร้างคำถามข้างต้น ผู้วิจัยจะขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) โดยใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญ 17 ท่าน ในการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยแยกเป็นตารางในแต่ละด้านพร้อมมีคำอธิบายกำกับใต้ตารางประกอบ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) หมวด 1 การนำองค์กร

ความคิดเห็น	ความถี่
<p>กระบวนการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และ ความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำกับดูแลตนเองที่ดี การดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>1. การนำองค์กร</p> <p>1) กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย ตามนโยบายของอธิการบดีที่เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และชุมชน</p> <p>2) การถ่ายทอดให้บุคลากรทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติโดยช่องทางการประชุมมหาวิทยาลัย การประชุมคณะ/หน่วยงาน และระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย</p> <p>3) ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยส่งเสริมให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เช่นการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นอำนาจของคณบดี/ผู้อำนวยการสำนักในวงเงินที่จำกัด</p> <p>4) มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความต้องการของนักศึกษา โดยการนำผลการประเมินการสอนของอาจารย์โดยนักศึกษา ผลประชุมร่วมระหว่างฝ่ายกิจการนักศึกษา กับสโมสรนักศึกษา มาประกอบการกำหนดวิธีการดำเนินการ</p>	<p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>9</p>

ความคิดเห็น	ควา มถึ
5) มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ โดยการสรุปปัญหา/ความต้องการจากการอบรม/สัมมนา ข้อมูลป้อนกลับจากการให้บริการวิชาการ และจากคำร้องขอ	13
6) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับ โดยนำผลการประชุมบุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน และจากการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการของผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับมาประกอบการกำหนดวิธีการดำเนินการ	14
7) มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความต้องการของนายจ้าง ผู้ประกอบการ ผู้ใช้บัณฑิต โดยนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ผลจากการนิเทศน์นักศึกษาฝึกงาน ผลจากการดูงานของบุคลากรและนักศึกษา ข้อมูลป้อนกลับโดยตรงจากผู้ใช้บัณฑิต มาประกอบการกำหนดวิธีการดำเนินการ	8
8) มหาวิทยาลัยมีหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบการบริหารงบประมาณของคณะ	8
9) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระบบงบประมาณ เป็นการควบคุมการใช้งบประมาณผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเพื่อความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ	17
10) มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณเสนอผู้บริหารทุกเดือน ทุกไตรมาส และรายงานประจำปี	12
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม	
1) มหาวิทยาลัยมีศูนย์กลางรับเรื่องร้องทุกข์ของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	12
2) มหาวิทยาลัยมีพันธกิจที่นอกเหนือจากการผลิตบัณฑิตคือ การบริการวิชาการแก่ชุมชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน	17
3) มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการบริการวิชาการ มีหน้าที่กำกับดูแลกิจกรรม/โครงการวิชาการต่างๆ	13

จากตารางที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวด 1 การนำองค์กร กระบวนการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึง การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำกับดูแลตนเองที่ดี การดำเนินการ เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (ข้อ 1 การนำองค์กร) ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 อันดับแรก โดยลำดับที่ 1 มีค่าความถี่ 17 ลำดับที่ 2 มีค่าความถี่ 14 ลำดับ 3 มีค่าความถี่ 13 ทั้งนี้รวมทั้งสิ้น 22 ข้อความ (ข้อ 2 ความรับผิดชอบต่อสังคม) ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 อันดับแรก โดยลำดับที่ 1 มีค่าความถี่ 17 ลำดับที่ 2 มีค่าความถี่ 13 ลำดับ 3 มีค่าความถี่ 12 ทั้งนี้รวมทั้งสิ้น 3 ข้อความ

ตารางที่ 3 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) หมวด 2 : การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์

ความคิดเห็น	ความถี่
การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า	
1. การจัดทำยุทธศาสตร์	
1) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมพลังในการขับเคลื่อน	5
2) แต่งตั้งคณะกรรมการ / คณะทำงาน	8
3) วิเคราะห์ SWOT ก่อนดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์	10
4) จัดสัมมนาหรือประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อวิเคราะห์ความต้องการและให้เข้าใจตรงกันทุกฝ่ายอย่างชัดเจน	11
5) กำหนดแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ตามทิศทางของแผนการพัฒนาระดับชาติของแห่งชาติ	15
6) กำหนดแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาล	15
7) กำหนดแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ตามนโยบายที่อธิการบดีแถลงการณ์ต่อสภามหาวิทยาลัย	17

ความคิดเห็น	ความถี่
8) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและสภาวะคุกคามในอนาคต	15
9) ผู้บริหาร บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	17
10) นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	14
11) วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง	8
2. การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	
1) จัดประชุมชี้แจงในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	7
2) สื่อสารผ่านคณบดี ผู้อำนวยการสำนักไปยังหน่วยงาน	8
3) สื่อสารผ่านระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย คณะ/สำนัก	16
4) สื่อสารผ่านเอกสาร หนังสือ รายงานการประชุม ฯลฯ	13

จากตารางที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า (ข้อ 1 การจัดทำยุทธศาสตร์) ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 อันดับแรก โดยลำดับที่ 1 มีค่าความถี่ 11 ลำดับที่ 2 มีค่าความถี่ 10 ลำดับ 3 มีค่าความถี่ 8 ทั้งนี้รวมทั้งสิ้น 4 ข้อความ (ข้อ 2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ) ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 อันดับแรก โดยลำดับที่ 1 มีค่าความถี่ 17 ลำดับที่ 2 มีค่าความถี่ 16 ลำดับ 3 มีค่าความถี่ 13 ทั้งนี้รวมทั้งสิ้น 7 ข้อความ

ตารางที่ 4 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) หมวด 3: การให้
ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความคิดเห็น	ความถี่
มหาวิทยาลัยกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงมหาวิทยาลัยในทางที่ดี	
1. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
1) มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลบัณฑิต เพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ	17
2) มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเมินความพึงพอใจ	12
3) มหาวิทยาลัยมีการรับข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เอกสาร แบบสอบถาม จากเว็บไซต์ เว็บบอร์ด และแหล่งข้อมูลอื่นๆ	11
4) มหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีต และปัจจุบัน	9
5) มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ ทบทวน ข้อร้องเรียนและคำติชม เพื่อนำมาใช้ เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	8
2. ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
1) จัดทำฐานข้อมูลแต่ละประเภทเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ เช่น ระบบบริการศึกษา	17
2) ส่งจดหมายเพื่อแจ้งข่าวสารหรือประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ	5
3) มหาวิทยาลัยมีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้แบบสอบถาม	9
4) มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลบัณฑิต	7

จากตารางที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มหาวิทยาลัยกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงมหาวิทยาลัยในทางที่ดี (ข้อ 1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 อันดับแรก โดยลำดับที่ 1 มีค่าความถี่ 17 ลำดับที่ 2 มีค่าความถี่ 12 ลำดับที่ 3 มีค่าความถี่ 11 ทั้งนี้รวมทั้งสิ้น 5 ข้อความ (ข้อ 2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 อันดับแรก โดยลำดับที่ 1 มีค่าความถี่ 17 ลำดับที่ 2 มีค่าความถี่ 15 ลำดับที่ 3 มีค่าความถี่ 9 ทั้งนี้รวมทั้งสิ้น 5 ข้อความ

ตารางที่ 5 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ความคิดเห็น	ความถี่
การรวบรวมวิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้	
1) กำหนดให้แต่ละคณะ/หน่วยงาน จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ	5
2) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจ เช่นระบบการเงินงบประมาณ และระบบคลังพัสดุ	17
3) มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานสังเคราะห์ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	8
4) หน่วยงานมีการรายงานผลการดำเนินงานงบประมาณทุกเดือน ไตรมาส เพื่อทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน	13
5) มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน	12
6) มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปยังบุคลากรผ่านทางระบบ Internet/Email	15
7) มหาวิทยาลัยสื่อสารผลการดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยผ่านการประชุมหรือแจ้งผ่านคณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก	17

ความคิดเห็น	ความถี่
8) มหาวิทยาลัยมีเว็บไซต์ที่รวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ รวบรวมข่าวสารประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย และสามารถใช้งานได้สะดวก คล่องตัว	15
9) คณะ/หน่วยงานมีการจัดการความรู้ทั้งภายในและนอกสถานที่	8

จากตารางที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวด 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ การรวบรวมวิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 อันดับแรก โดยลำดับที่ 1 มีค่าความถี่ 17 ลำดับที่ 2 มีค่าความถี่ 15 ลำดับที่ 3 มีค่าความถี่ 13 ทั้งนี้รวมทั้งสิ้น 9 ข้อความ

ตารางที่ 6 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ความคิดเห็น	ความถี่
ระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและมหาวิทยาลัย	
1. ระบบงาน	
1) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนา/ทบทวนกระบวนการทำงานสม่ำเสมอเพื่อลดขั้นตอนการทำงานและเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน	8
2) มหาวิทยาลัยมีนโยบายกระจายอำนาจ โดยการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่คณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก ตามภารกิจอย่างเหมาะสม	17

ความคิดเห็น	ความถี่
3) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาบุคลากรที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนในบางกิจกรรมได้ตลอดเวลาอย่างเหมาะสม เช่น หลักการปฏิบัติงานที่หมุนเวียนกันทำงาน	2
4) บุคลากรในแต่ละตำแหน่งมีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของทางราชการที่กำหนดเป็นเกณฑ์กลาง	4
5) ในการจัดระบบงานมีการนำวัฒนธรรม ความคิดของบุคลากรและชุมชนส่วนงานที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการพัฒนาเพื่อจัดระบบงานเพื่อให้ระบบเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการทำงาน	3
2. การเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจแก่บุคลากร	
1) มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความรู้ในสาขาหรือในสายงานของตนเองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	12
2) มหาวิทยาลัยมีการกำหนดงบประมาณให้เป็น โควตาทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	8
3) มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนส่งบุคลากรเข้าใหม่ร่วม โครงการปฐมนิเทศที่จัดโดยมหาวิทยาลัย มีระบบแนะนำบุคลากรใหม่ แนะนำสถานที่ บันทึบท หน้าที่ และสิทธิประโยชน์พื้นฐาน	8
4) มหาวิทยาลัยสนับสนุนส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมระบบบริหารสนับสนุนการทำงานเบื้องต้น เช่นระบบสารบัญญัตอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบงบประมาณ เป็นต้น	5
5) มหาวิทยาลัยเห็นความจำเป็นและกำหนดโครงการเพื่อพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ เช่น การอบรมภาษาอังกฤษ ภาษาพม่า เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	7
6) มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมและให้โอกาสบุคลากรพัฒนาตนเองให้ได้รับประสบการณ์และความก้าวหน้าในบทบาทหน้าที่การงาน	5
7) ผู้บริหารและผู้บัญชาการตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	8

ความคิดเห็น	ความถี่
8) ผู้บริหารและผู้บริหารตามสายงานมีบทบาทในการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม อบรม สัมมนาในหลักสูตรที่ตรงกับสายงานและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง	5
9) มหาวิทยาลัยมีการยกย่องชมเชย เชิดชูเกียรติบุคลากรดีเด่นประจำปี	8
10) มหาวิทยาลัยมีการประเมินความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน และการสำรวจความผาสุกของบุคลากร	4

จากตารางที่ 6 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้ผู้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและมหาวิทยาลัย (ข้อ 1 ระบบงาน) ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 อันดับแรก โดยลำดับที่ 1 มีค่าความถี่ 17 ลำดับที่ 2 มีค่าความถี่ 12 ลำดับที่ 3 มีค่าความถี่ 8 ทั้งนี้รวมทั้งสิ้น 5 ข้อความ (ข้อ 2 การเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจแก่บุคลากร) ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 อันดับแรก โดยลำดับที่ 1 มีค่าความถี่ 12 ลำดับที่ 2 มีค่าความถี่ 8 ลำดับที่ 3 มีค่าความถี่ 7 ทั้งนี้รวมทั้งสิ้น 10 ข้อความ

ความคิดเห็น	ความถี่
3) มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าเป็นประจำ เช่น ด้านการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผู้สอน ประเมินรายวิชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น	14
4) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนากระบวนการงาน โดยระบบโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยในการลดการทำงานซ้ำ	7
5) มหาวิทยาลัยส่งเสริมวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานในหลายกระบวนการงานช่วยทำให้เกิดทักษะการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลถึงการลดความสูญเสียจากการดำเนินได้	4
6) มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเข้าใจหรือได้ทบทวนการทำงานซึ่งส่งผลต่อการปรับลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และผู้รับผิดชอบงานเข้าใจในงานที่ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น	15

จากตารางที่ 7 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวด 6 การจัดการกระบวนการกระบวนการจัดการให้บริการและกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 อันดับแรก โดยลำดับที่ 1 มีค่าความถี่ 15 ลำดับที่ 2 มีค่าความถี่ 14 ลำดับที่ 3 มีค่าความถี่ 7 ทั้งนี้รวมทั้งสิ้น 6 ข้อความ

ตารางที่ 8 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) หมวด 7 ผลลัพธ์
การดำเนินการ

ความคิดเห็น	ความถี่
การประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของมหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร	
1. มหาวิทยาลัยมีการสรุปผลด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มผลการดำเนินการ	6
2. มหาวิทยาลัยมีผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มของผลการดำเนินการ	8
3. มหาวิทยาลัยมีการสรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มผลการดำเนินการ	5
4. มหาวิทยาลัยมีการสรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มของผลการดำเนินการ	4

จากตารางที่ 8 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ การประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของมหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 อันดับแรก โดยลำดับที่ 1 มีค่าความถี่ 8 ลำดับที่ 2 มีค่าความถี่ 6 ลำดับที่ 3 มีค่าความถี่ 5 ทั้งนี้รวมทั้งสิ้น 4 ข้อความ

