บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย

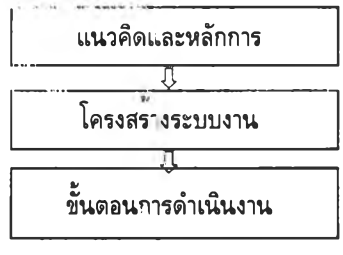
รายงานผลการวิจัยที่จะนำเสนอต่อไปนี้ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยสรุปได้ว่ารูปแบบระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแนวคิดและหลักการ ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังแผนภาพและสาระสรุปดังต่อไปนี้



ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ประกอบด้วยส่วนสำคัญของแนวคิดและหลักการ 4 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ของระบบ TQM

2) หลักการ TQM

3) ลักษณะพื้นฐานการบริหารงานแบบ TQM และ

4) องค์ประกอบขององค์การตามระบบ TQM

ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน ประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงาน

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ระยะคือ

ระยะที่ 1 การเตรียมการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน

ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน และ

ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน

ดังรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพฯ ต่อไปนี้

รูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

สวนที่ 1 แนวคิดและหลักการ

สวนสำคัญ 4 ประการ ของแนวคิดและหลักการระบบการบริหารคุณภาพแบบมุงคุณภาพทั้งองค์การ มีดังนี้คือ

1. **วัตถุประสงค์** ของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุงคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด คือ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง และให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและหนวยงานที่เกี่ยวข้อง

2. **หลักการ**ของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุงคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการดังนี้

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะต้อง

2.1 ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้รับบริการหรือหนวยงานที่เกี่ยวข้อง (Customer Focus) หมายถึง การปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะต้องทำให้ผู้รับบริการหรือหนวยงานที่เกี่ยวข้องได้รับความพอใจ เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก บุคลากรในสำนักงานและบุคคลภายนอกที่มาติดตองานเป็นหลักสำคัญ

2.2 เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน(Process Improvement) ของบุคลากรทุกฝายอยางตอเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ

2.3 ให้ทุกคนได้มีสวนรวม (Total Involvement) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รวมคิดรวมทำ รวมรับผิดชอบ โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแตละคนให้ชัดเจน ให้รับผิดชอบรวมกันมุงให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สงเสริมความเป็นผู้นำ บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานให้มีอำนาจการตัดสินใจในงานที่มอบหมาย รวมทั้งสงเสริมให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้ปฏิบัติงานมีคุณภาพ

3. **ลักษณะพื้นฐาน**การบริหารงานตามระบบการบริหารคุณภาพแบบมุงคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

การดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัดจะต้องถือเป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงาน ประกอบด้วยลักษณะพื้นฐานการบริหารงานที่สำคัญที่ 14 ประการ คือ

3.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานชัดเจน

3.2 ทุกคนต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านคุณภาพของสำนักงานและศึกษาธิการจังหวัด มีบทบาทเป็นผู้นำ ให้ความรู้ สงเสริมและให้การสนับสนุนโดยตรง

3.3 ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจรวมกัน

3.4 การดำเนินงานในเรื่องที่สำคัญต้องจัดทำเป็นเอกสารหลักฐานให้ชัดเจน

3.5 การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามเอกสารที่จัดทำขึ้นและบันทึกผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง

3.6 มีการกำหนดหลักการทำงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนได้ยึดปฏิบัติร่วมกัน

3.7 ปฏิบัติงานสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือหนวยงานที่เกี่ยวข้อง และได้รับความพึงพอใจ

3.8 จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานที่มีคุณภาพ

3.9 สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.10 สนับสนุนให้ทุกคนได้กล้าแสดงความคิดเห็นและให้ความเป็นธรรมกับทุกคน

3.11 สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

3.12 เน้นวิธีการดำเนินงานและวิธีการวางแผนจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่เน้นการพัฒนาคุณภาพงาน โดยอาจใช้คำขวัญหรือคติพจน์ในการทำงานเสริม

3.13 เน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ

3.14 สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. องค์ประกอบขององค์การตามระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่จะดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ดังนี้คือ

4.1 ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด

4.2 การศึกษาและฝึกอบรมของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้มีคุณภาพ

4.3 การจัดระบบการบริหารงานเสริม เพื่อความคลองตัวในการบริหารระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และทุกคนได้ทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองชัดเจน

4.4 การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน รวมทั้งหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

4.5 การให้รางวัลและความชอบอย่างเป็นธรรม เพื่อเสริมสร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานของทุกฝ่าย

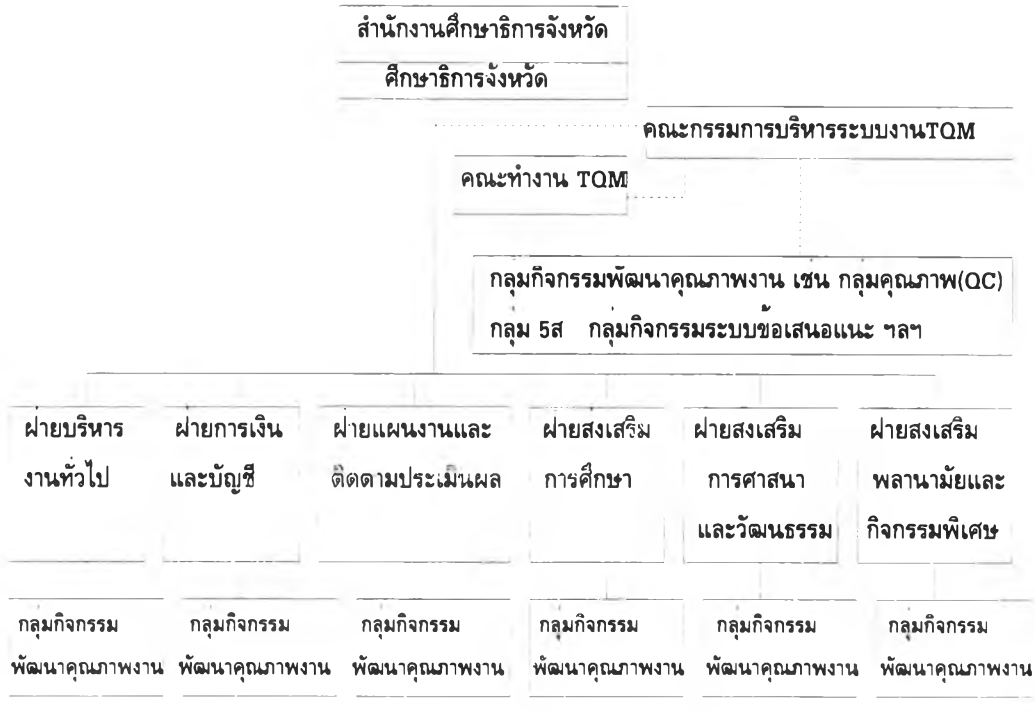
4.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพการทำงาน ปัญหาอุปสรรค และผลสำเร็จของการทำงาน

4.7 การทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน

โครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ตามระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงาน



2. บทบาทหน้าที่ตามระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

บทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนตามโครงสร้างการบริหารของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีดังนี้

2.1 ศึกษาธิการจังหวัด มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความตระหนักในการปรับปรุงการบริหารงานให้ได้คุณภาพ สนับสนุนงบประมาณดำเนินการ กำหนดภารกิจและประกาศนโยบายคุณภาพ ชี้แจงและกระจายนโยบาย ปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และบริหารงานประจำวันโดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดำเนินการบริหารงานตามวงจร PDCA ซึ่งเป็นบทบาทด้านการจัดการของศึกษาธิการจังหวัด นอกจากนี้ศึกษาธิการจังหวัดยังมีบทบาทด้านภาวะผู้นำ คือ การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การปรับปรุงวิธีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางที่กำหนดไว้ และการจูงใจ กระตุ้นให้ฝ่ายปฏิบัติงานได้ทำงานเต็มศักยภาพ รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน

2.2 หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย มีหน้าที่บริหารงานประจำที่รับผิดชอบตามสายงาน สงเสริม สนับสนุนกิจกรรมกลุมยอยซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การทำงานของฝ่ายมีคุณภาพและมีการปรับปรุง การทำงานอยางตอเนือง กำหนดกิจกรรมที่มุงคุณภาพของฝ่ายรวมกับคณะทำงาน จัดทำเอกสารอธิบาย วิธีการทำงาน(มาตรฐานการทำงาน)แตละเรืองตามที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติ งานที่ฝ่ายได้ดำเนินการ

2.3 คณะกรรมการบริหารงาน TQM ประกอบด้วย ศึกษาธิการจังหวัด เป็นประธาน ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดคนที่ 2 หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นกรรมการ ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดคนที่ 1 เป็น กรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน TQM ของสำนักงาน อนุมัติแผนการอบรมและ พัฒนาบุคลากร และแผนปฏิบัติงานประจำปี ที่คณะทำงาน TQM เสนอ ประชุมเตรียมวิธีการทำงาน ตามระบบ TQM สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุมทบทวนการปฏิบัติงาน การกำกับติด ตามตรวจประเมินผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพ

2.4 คณะทำงาน TQM ประกอบด้วย ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดคนที่ 1 เป็นหัวหน้า คณะทำงาน นักวิชาการหรือเจ้าหน้าที่จากฝ่ายต่างๆ ฝ่ายละ 1 คน เป็นคณะทำงาน หัวหน้าฝ่ายแผนงาน และติดตามประเมินผล เป็นเลขานุการคณะทำงาน มีหน้าที่จัดทำแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากร แผนปฏิบัติงานประจำปีและเสนอคณะกรรมการบริหารงานTQMเพื่อพิจารณา จัดทำคูมือระบบคุณภาพ คูมือกระบวนการดำเนินงานตามระบบ TQM ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายดำเนิน งานตามที่รับมอบหมายให้เกิดคุณภาพ บันทึก และสรุปผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพ แบบมุงคุณภาพทั้งองค์การในรอบปี รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ เผยแพร และรายงานผลการปฏิบัติงาน

2.5 กลุมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน เชน กลุม 5 ส กลุมกิจกรรมคุณภาพ และกลุม กิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ เป็นการจัดทีมงานเป็นกลุมยอย มีการจัดวางแผนการดำเนินงานเพื่อปฏิบัติ กิจกรรมของกลุม โดยมุงแก้ไขและปรับปรุงคุณภาพการทำงานอยางตอเนือง เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงาน ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือหนวยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการพัฒนา ศักยภาพของสมาชิกกลุมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอยางมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการ หรือหนวยงานที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ กิจกรรมกลุมยอย ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ได้แก

1) กลุมกิจกรรมคุณภาพ(Quality Circle-QC) คือกลุมบุคลากรตั้งแต่ 3 ถึง 10 คน ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด อาจจะทำงานในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือหลายฝ่าย มารวมตัวกันอยาง อิสระ ด้วยความสมัครใจ แล้วรวมกันทำกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาและปรับปรุงงานของตนเองและของ สำนักงานซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองและช่วยพัฒนาซึ่งกันและกันโดยกลุมจะมีการประชุมระดมสมองกัน เป็นประจำ ภายใต้อำนาจหน้าที่ของกลุมซึ่งไมขัดตอระเบียบและนโยบายของสำนักงาน มีการใช้เทคนิค ควบคุมคุณภาพ เทคนิคทางพฤติกรรมและใช้วงจร PDCA เป็นกิจกรรมที่ตอเนือง

(1) สะสาง คือการแยกของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ ออกจากของที่ต้องใช้ โดยทำการสำรวจสิ่งของต่างๆ ทั้งหมดเป็นกิจวัตรประจำ แล้วแยกสิ่งของที่ไม่จำเป็นต้องใช้งานอาจทิ้งหรือขายหรือแยกไปเก็บที่อื่น

(2) สะดวก คือการจัดวางของที่ต้องใช้งานที่ต้องอยู่เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ใช้มากที่สุด

(3) สะอาด คือการทำความสะอาดบริเวณต่างๆ เพื่อไม่ให้เลอะเทอะและสกปรกบริเวณที่ตนรับผิดชอบ เช่น โต๊ะทำงาน ตู้เก็บของ เครื่องจักร ห้องน้ำ ห้องส้วม รวมทั้งภายนอกอาคาร เป็นต้น

(4) สุขลักษณะ คือการจัดสถานที่ทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพอนามัยที่ดีและมีความปลอดภัย

(5) สร้างนิสัย คือการกระตุ้นและติดตามให้บุคลากรปฏิบัติตามวิธีการของ 4 ส ข้างต้น อย่างต่อเนื่องและเคร่งครัดจนกลายเป็นนิสัยและเป็นชีวิตประจำวันในการทำงาน

3) กลุ่มกิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ คือระบบหรือกลไกที่กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนรวมโดยการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เช่น ข้อเสนอปรับปรุงสภาพการทำงาน การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นต้น ประโยชน์ของกิจกรรม คือ เพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ เพิ่มคุณค่าและความรู้และความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนรวมในการบริหารงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพิ่มคุณภาพของงาน

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การเตรียมการดำเนินงาน ประกอบด้วยขั้นตอน 6 ประการ คือ

1. สร้างความรู้และความเข้าใจ(Understanding)ในระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยการจัดสัมมนา และเชิญวิทยากรมาอบรมให้ความรู้

2. กำหนดนโยบายของสำนักงานและความรับผิดชอบร่วม (Commitment and Policy) โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ

3. กำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนการทำงาน

4. แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน รับผิดชอบและดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการมอบหมายงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องสนับสนุนงบประมาณ และการจัดสวัสดิการต่างๆ ด้วย

5. กำหนดขั้นตอนและแผนการดำเนินงาน (Planning)

6. ประเมินคาใช้จายในการดำเนินงาน(Costs Measurement) เพื่อขอตั้งและจัดสรรงบประมาณ

ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. ออกแบบและจัดระบบงานของสำนักงาน(Design and System) เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานและการติดตามประเมินผล (Capability and Control) โดยจัดทำแนวทางวิธีการทำงาน และระบบเอกสาร ได้แก คูมือคุณภาพ (Quality Manual) ซึ่งเป็นเอกสารที่ถือวาสำคัญที่สุดที่แสดงรายละเอียดของระบบบริหารอยางชัดเจน ลักษณะของรายละเอียดจะบอกถึงนโยบาย เป็นเอกสารที่จัดทำโดยผู้บริหารระดับสูง มุงตอบคำถามว่าทำไมต้องทำ(Why) และคูมือกระบวนการทำงาน (Procedures) ซึ่งเป็นคูมือที่อธิบายกระบวนการปฏิบัติงาน โดยครอบคลุมรายละเอียดวา ใครทำอะไรที่ไหน เมื่อใด เป็นเอกสารที่อธิบายถึงกลยุทธ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดทำโดยคณะทำงาน TQM เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารระบบงาน TQM

2. จัดการฝึกอบรมและสื่อสารความเข้าใจ (Training and Communication) จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสูวัฒนธรรมแหงคุณภาพในองค์กร(Quality Culture)

3. ปฏิบัติตามขั้นตอนและแผนดำเนินงาน(Implementation)

ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

1. ตรวจประเมินผล ครั้งที่ 1 เพื่อทราบความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคตางๆ และนำไปแก้ไขปรับปรุง พร้อมทั้งบันทึกการดำเนินงานที่ได้รับความสำเร็จ

2. ตรวจประเมินผล ครั้งที่ 2 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบและจัดเตรียมสรุปผลงานตามระบบ TQM

ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ โดยมีรายละเอียดสอดคล้องกับนโยบายในคูมือคุณภาพ ผลการดำเนินงานตามแผน

2. ประชาสัมพันธ์และเผยแพรผลการปฏิบัติงานไปสูหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแกผู้ปฏิบัติงาน

4. นำระบบ TQM เข้าสูระบบการทำงานปกติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

การดำเนินกิจกรรมทั้ง 4 ระยะ มีลักษณะต่อเนื่องกันเป็นระบบ เมื่อนำมาแสดงเป็นตารางขั้นตอนการดำเนินงาน จะได้ดังนี้

ตารางที่ 10 ตารางแสดงขั้นตอน/กิจกรรมการดำเนินงาน 4 ระยะ

ขั้นตอน/กิจกรรม	ผู้ปฏิบัติ	ระยะเวลา (เดือนที่)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ระยะที่ 1 การเตรียมการดำเนินการ													
1. สร้างความรู้ความเข้าใจในระบบ TQM	ศธจ.	—											
2. กำหนดนโยบายและความรับผิดชอบรวม	ศธจ./ผช.ศธจ.	—											
3. กำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนการทำงาน	ศธจ./ผช.ศธจ.	—											
4. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารระบบงาน TQM และคณะทำงาน TQM	ศธจ.	—											
5. กำหนดขั้นตอนและแผนการดำเนินงาน	คณะกรรมการ	—	—										
6. ประเมินค่าใช้จ่าย	คณะกรรมการ	—	—										
ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน													
1. ออกแบบและจัดระบบงาน	คณะทำงาน		—	—									
2. จัดการฝึกอบรมและสื่อสารความเข้าใจ	คณะกรรมการ / คณะทำงาน			—	—								
3. ปฏิบัติตามขั้นตอนและแผนดำเนินงาน	ทุกฝ่าย/กลุ่มกิจกรรม			—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน													
1. ตรวจประเมิน ครั้งที่ 1	คณะกรรมการ						—						
2. ตรวจประเมิน ครั้งที่ 2	คณะกรรมการ											—	
ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน													
1. จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ	คณะทำงาน											—	
2. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่	คณะทำงาน							—	—	—	—	—	—
3. ให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจ	คณะกรรมการ												—
4. นำสู่ระบบทำงานปกติ	ศธจ./ทุกฝ่าย												→

ผลงานเมื่อสิ้นสุดการทำงานระยะที่ 1

1. ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด และหัวหน้าฝ่าย มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการ TQM และมีความตระหนักรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน
2. บุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เข้าใจการทำงานตามตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดในโครงสร้างระบบงาน
3. บุคลากรทุกฝ่ายรับทราบและเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกัน รวมทั้งนโยบายที่ศึกษาธิการจังหวัดประกาศเป็นนโยบายคุณภาพ
4. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีจุดมุ่งหมายและแผนการทำงานที่ชัดเจน
5. มีคณะกรรมการบริหารระบบงาน TQM และคณะทำงาน TQM รับผิดชอบวางแผนการทำงานและกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย
6. มีขั้นตอนและแผนการดำเนินงานตามระบบงาน TQM รวมทั้งงบประมาณดำเนินการ

ผลงานเมื่อสิ้นสุดการทำงานระยะที่ 2

1. ได้คู่มือระบบคุณภาพ คู่มือกระบวนการดำเนินงาน และวิธีการทำงานตามระบบงาน TQM
2. บุคลากรทุกฝ่ายได้เข้ารับการอบรมความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งทั้งองค์การ และความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีความเข้าใจการทำงานตามระบบงาน TQM และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปสู่วัฒนธรรมที่มุ่งคุณภาพการทำงาน
3. ทุกฝ่ายปฏิบัติตามขั้นตอนและแผนดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ผลงานเมื่อสิ้นสุดการทำงานระยะที่ 3

1. คณะกรรมการบริหารได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ และทราบข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานและนำสู่การแก้ไขปรับปรุง
2. ได้ข้อมูลเพื่อนำมาบันทึกผลการดำเนินงาน
3. คณะกรรมการบริหารระบบงาน TQM และคณะทำงาน TQM ได้ทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง
4. ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นเครื่องชี้วัดความรู้ความสามารถของผู้รับผิดชอบและศักยภาพของการทำงานตามระบบงาน TQM

ผลงานเมื่อสิ้นสุดการทำงานระยะที่ 4

1. ได้สรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามนโยบายคุณภาพ แผนการดำเนินงาน
2. ได้ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน
3. บุคลากรได้รับรางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจที่ทำงานมีคุณภาพตามระบบ TQM
4. ได้ระบบการบริหารงานคุณภาพเข้าสู่ระบบการทำงานปกติของสำนักงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการตรวจสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์องค์การและระบบงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จะเห็นได้ว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีการกำหนดอัตรากำลังตำแหน่งต่างๆ โดยกำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 (ปี 2536-2538) มีวัตถุประสงค์ของการมีสำนักงานและภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ 2535 มีทรัพยากรและนวัตกรรมการบริหารที่พร้อมสำหรับการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยังมีกระบวนการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ โดยจัดกลุ่มงานในความรับผิดชอบเป็นกลุ่มๆ รวม 9 ด้าน และแต่ละด้านจะมีบุคลากรของฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบดำเนินงาน โดยมีคำสั่งแบ่งงานรับผิดชอบของบุคลากรในสำนักงาน โดยยึดแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 (ปี 2536-2538) เป็นกรอบในการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ จากข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับโครงสร้าง ภารกิจ ทรัพยากรและเทคโนโลยี และกระบวนการทำงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการเข้าไปศึกษาหน่วยงานซึ่งเป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 5 แห่ง สามารถนำมากำหนดโครงสร้างระบบงาน TQM ได้

2. จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1. แนวคิดและหลักการของระบบ TQM จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ หลักการ และองค์ประกอบ มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เทนเนอร์ และดีโทโร (Arthur R. Tenner and Irving J. Detoro, 1992) ที่อธิบายวัตถุประสงค์ของระบบ TQM ว่า เป็นระบบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ นั่นคือ ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ หลักการที่สำคัญของระบบ TQM คือ มุ่งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มุ่งปรับปรุงกระบวนการทำงาน และให้ทุกคนได้มีส่วนรวม โดยเปิดโอกาสให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และจะมีองค์ประกอบขององค์การที่นำระบบ TQM ไปใช้ คือ ภาวะผู้นำ การศึกษาและฝึกอบรม การจัดโครงสร้างเสริม การสื่อสาร การให้รางวัลและความชอบ และการวัดผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการอื่นๆ ที่กล่าวถึงองค์ประกอบในเรื่องการทำงานเป็นทีม เช่น โกทส์ (Davis L. Goetch,1994:14) ดาเล (Barrie G. Dale,1994:12) พิชิต สุขเจริญพงษ์(2537:270) เป็นต้น

ในส่วนของลักษณะพื้นฐานของระบบบริหารแบบ TQM จะเห็นได้ว่า ทุกประเด็นมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มาก ลักษณะพื้นฐานดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของเดมิ่ง (W. Edward Deming) ที่อธิบายถึงการปรับปรุงคุณภาพการผลิตด้วยหลักบริหารซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานขององค์การ 14 ประการ (Deming' 14 Management Principles) ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อนำสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยใช้การศึกษาค้นคว้าและนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการสม่ำเสมอ 2) การยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ๆ รวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์การจนให้กลายเป็นวิถีชีวิต 3) การยึดมั่นในหลักการขององค์การ เพื่อยึดเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ 4) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่างๆ สนใจและยอมรับแนวคิดของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการพอใจ 5) ปรับปรุงระบบการผลิตหรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ 6) จัดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพให้กับบุคลากรในหน่วยงานทุกคน 7) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำ ให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 8) ขจัดความกังวลต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ เช่น เมื่อบุคลากรกลัวการเสี่ยง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น จะมีผลทำให้การปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิดนี้ลดลง ผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้เกิดความยุติธรรมกับทุกคน สร้างความมั่นใจให้ทุกคนกล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็น 9) รวมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน 10) เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน โดย บอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอย่างไร(How to)เพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพงาน และอาจกระตุ้นเสริมด้วยการใช้คำขวัญ 11) เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ (How good) มากกว่าการจะมุ่งปริมาณหรือมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ 12) กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภูมิใจในการทำงาน ให้ความเป็นธรรมและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินด้านลบมาทำลายหรือบั่นทอนความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน 13) สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา อบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และ 14) ปฏิบัติงาน (Take action) ตามแนวทางที่กล่าวมา เพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกัน และฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนและรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการที่น่าสนใจหลายประการ เช่น หลักการที่จะต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (Customer Focus) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอาจจะทำได้ไม่เต็มที่ เพราะจะมุ่งบริการหรือทำงานตามคำสั่งจากหน่วยเหนือมากกว่าจะคำนึงถึงความพอใจของบุคลากรในสำนักงาน และบุคคลภายนอกที่มาติดต่องาน หลักการที่ให้ทุก

คนมีสวนรวมนั้น ศึกษาธิการจังหวัดต้องเป็นบุคคลที่ใจกว้าง และทุกฝ่ายรวมมือกัน กระทรวงจะต้องสนับสนุนงบประมาณเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามระบบ TQM ได้

จากประสบการณ์ของการนำระบบบริหารแบบ TQM ไปประยุกต์ใช้ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ได้เน้นถึงความสำเร็จของระบบบริหารแบบ TQM วา ขึ้นอยู่กับความมุงมัน รู้จริง เลือมใสและศรัทธาของผู้บริหารระดับสูง นั่นคือ ศึกษาธิการจังหวัดจะต้องมีความมุงมันตั้งใจจริงที่จะดำเนินงานตามแนวคิดและหลักการของระบบ TQM รู้จริงเกียวกับหลักการทีจะนำมาใช้และรู้จริงในงานทีทำ เลือมใสและศรัทธาในแนวคิดและหลักการทีจะนำมาใช้ในหนวยงานของตนเอง เป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สอดคล้องกับแนวคิดของ ฮูดิเบิร์ก (John J. Hudiburg อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล,2540 : 128-129) ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผู้ผลิตกระแสไฟฟ้าใหญ่ที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้รับรางวัลเดมิ่ง ได้กลาวว่า เงื่อนไขสำคัญที่สุดที่ทำให้บริษัทอเมริกันประสบความสำเร็จในระบบบริหารแบบ TQM ก็คือ ความมุงมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูงที่จะดำเนินการปรับปรุงคุณภาพอยางเอาจริงเอาจัง ความมุงมั่นดังกลาว ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540:129-130) ได้อธิบายวาสามารถวัดได้ด้วยบทบาทที่แสดงออกอยางเป็นรูปธรรมของผู้บริหารระดับสูง คือ 1) ประกาศอยางหนักแน่นและชัดเจนว่า จะนำระบบบริหาร TQM มาใช้ในการบริหารทุกๆ ด้านของหนวยงาน 2) สร้างวัฒนธรรมของการมุงให้ความสำคัญและความพึงพอใจของผู้รับบริการ 3) มีสวนรวมและผลักดันการจัดทำวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ แผนเข็มมุงประจำปี 4) กระจายเข็มมุงประจำปีสูการปฏิบัติและติดตามประเมินผลเป็นประจำ 5) วินิจฉัยความคืบหน้าของระบบ TQM พร้อมทั้งให้คำแนะนำอยางเหมาะสม และ 6) เข้ารวมฟังการสัมมนา TQM จากวิทยากรด้วยตนเอง นอกจากนี้ศึกษาธิการจังหวัดจะต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นนักวิชาการ และเป็นผู้บริหารจัดการ โดยสามารถชี้นำให้คิด สาธิตให้ดู เรียนรู้ด้านการปฏิบัติจริง ละทิ้งความเคยชินเกาๆ ปลุกเร้าการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบของระบบของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุงคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอยางมีประสิทธิภาพ คือ การศึกษาและฝึกอบรมของบุคลากรทุกฝาย ศาสตราจารย์ ดร. อิชิคาวะ คะโอรุ ปรมาจารย์ด้าน TQM ของญี่ปุ่น กลาวในเรื่องนี้วา "TQM เริ่มต้นและสิ้นสุดที่การศึกษา" หมายความวาการนำระบบ TQM เข้าสูองค์การทุกคนจะต้องได้รับการอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดและหลักการของระบบ ซึ่งจะต้องมีการศึกษาอบรมอยางต่อเนื่อง ขณะเดียวกันบุคลากรในหนวยงานจะต้องเข้าใจ รวมทั้งมีความรู้ความสามารถและทักษะงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

ดังนั้น สำนักงานศึกษาศึกษาธิการจังหวัด ที่จะนำระบบไปใช้ ศึกษาธิการจังหวัดจะต้องมีสงเสริมสนับสนุนให้บุคลากรกรทุกฝายได้รับการศึกษาอบรมความรู้เกียวกับ TQM อยางแจมแจ้งและมีความตอเนื่อง มีหนวยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะไว้วา หนวยงานที่จะ

ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม คือ คณะทำงาน TQM โดยการสนับสนุนของศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้งสำนักงานปลัดกระทรงศึกษาธิการจังหวัดต้องให้การสนับสนุนงบประมาณ

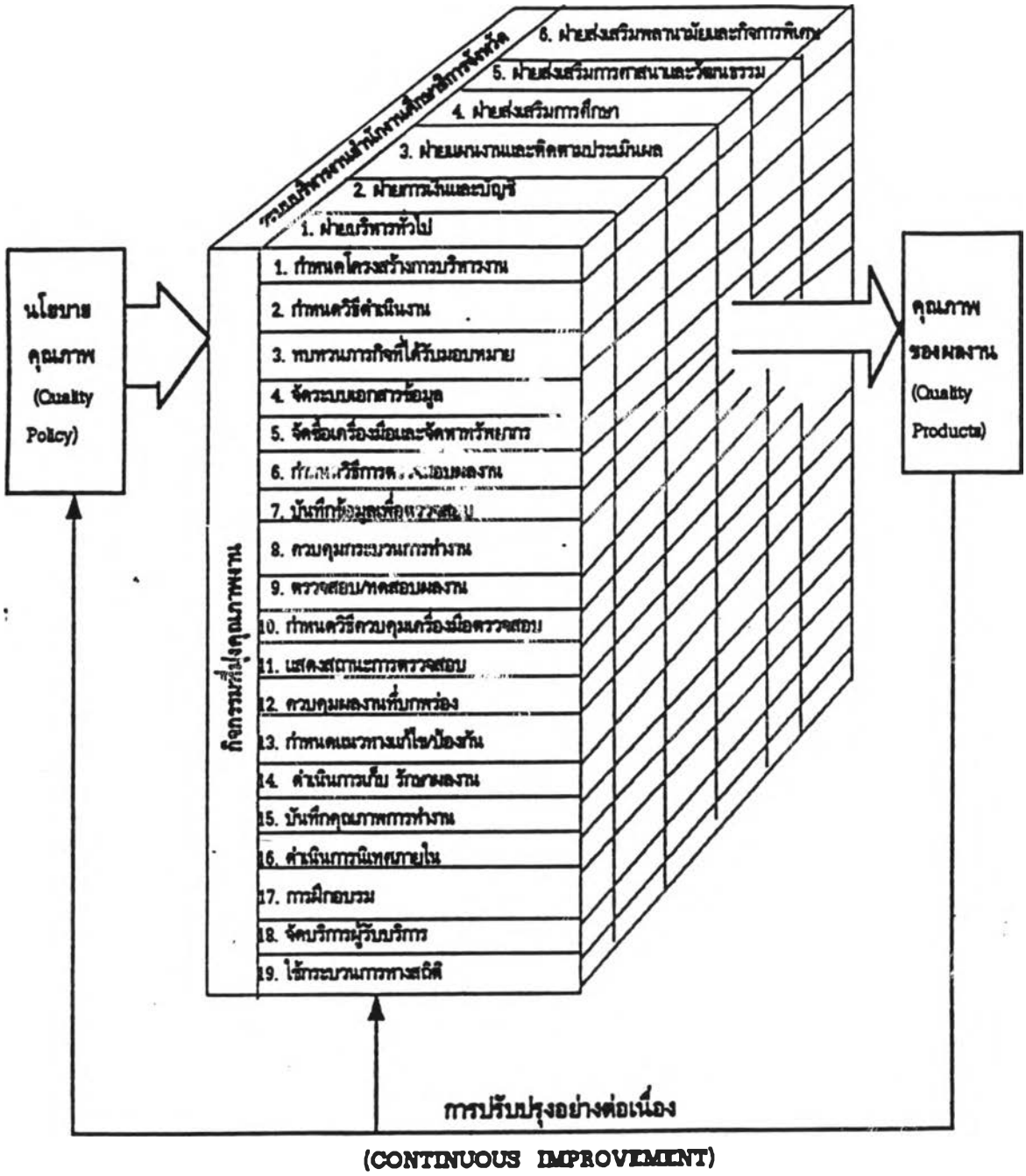
2.2 โครงสร้างระบบงาน จะเห็นได้ว่า โครงสร้างการบริหารงานมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาก และได้ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ คือ กลุมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน อยูภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการบริหารระบบงาน TQM เพื่อให้คณะกรรมการบริหารได้ติดตามผลการดำเนินงานของกลุมกิจกรรมกลุมต่างๆ ได้โดยตรง กลุมกิจกรรมคุณภาพงานเหลานี้ จะมี 2 ลักษณะ คือ 1) กลุมกิจกรรมที่มีสมาชิกภายในฝ่าย เพื่อดำเนินการพัฒนางานในฝ่าย และ 2) กลุมกิจกรรมที่มีสมาชิกมาจากหลายฝ่าย เพื่อดำเนินการพัฒนางานที่หลายฝ่ายมีส่วนเกี่ยวข้อง

สวนบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงานแบบ TQM จะเห็นได้วามีความเหมาะสมอยางยิ่ง และมีความเป็นไปได้มาก อยางไรก็ตามยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่สมควรนำมาปรับปรุงแก้ไขบทบาทหน้าที่ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้อยางมีประสิทธิภาพ หน้าที่โดยภาพรวมจะปรากฏอยูในขั้นตอนการดำเนินงาน ส่วนรายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละส่วนกิจกรรมจะเป็นหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่นำระบบ TQM ไปใช้ โดยจะต้องมีวิสัยทัศน์ และแผนดำเนินงานที่ชัดเจน

2.3 ขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ระยะ ได้แก

2.3.1 ระยะที่ 1 การเตรียมการดำเนินงาน จะเห็นได้วา มีความเหมาะสมอยางยิ่งและมีความเป็นไปได้มาก และมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมวา กระทรวงศึกษาธิการจะต้องกำหนดวงเงินงบประมาณให้จังหวัดที่มีคามมุงมั่นที่จะนำระบบ TQM ไปดำเนินการ และจัดให้ศึกษาดูงาน ลักษณะของการดำเนินงานในระยะที่ 1 จะให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อม 3 ด้าน คือ 1) เตรียมความพร้อมด้านงบประมาณ 2) เตรียมความพร้อมด้านบุคคล โดยเฉพาะศึกษาธิการจังหวัดจะต้องเข้าใจและเห็นความสำคัญของการบริหารงานแบบ TQM บุคลากรทุกฝ่ายมีความพร้อมทั้งด้านจิตใจและการปฏิบัติงาน และ 3) ความพร้อมด้านโครงสร้างระบบงาน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

2.3.2 ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน จะเห็นได้วา มีความเหมาะสมอยางยิ่งและความเป็นไปได้มาก โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมวา ต้องมีการฝึกอบรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน กระจายอำนาจการบริหารไปยังสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการออกแบบและจัดระบบงานที่ชัดเจน เมื่อสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประกาศนโยบายคุณภาพแล้วจะต้องนำนโยบายนั้นสูการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ หน่วยงานระดับฝ่ายจะต้องกำหนดกิจกรรมที่มุงคุณภาพงาน การออกแบบและจัดระบบงานดังกลาวผู้วิจัยขอเสนอวาควรมีการจัดระบบงานตามโครงสร้างการบริหารงาน ทั้ง 6 ฝ่าย และมีกิจกรรมที่มุงคุณภาพ มีความสัมพันธ์กันดังแผนภาพต่อไปนี้


นโยบาย
คุณภาพ
(Quality
Policy)
ระบบบริหารงานสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
6. ฝ่ายส่งเสริมพลานามัยและกิจการพิเศษ
5. ฝ่ายส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรม
4. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา
3. ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล
2. ฝ่ายการเงินและบัญชี
1. ฝ่ายบริหารทั่วไป
กิจกรรมที่ปรับปรุงคุณภาพงาน
1. กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน
2. กำหนดวิธีดำเนินงาน
3. ทบทวนภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
4. จัดระบบเอกสารข้อมูล
5. จัดซื้อเครื่องมือและจัดหาทรัพยากร
6. กำหนดวิธีการตรวจสอบผลงาน
7. บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ
8. ควบคุมกระบวนการทำงาน
9. ตรวจสอบ/ทดสอบผลงาน
10. กำหนดวิธีควบคุมเครื่องมือตรวจสอบ
11. แสดงสถานะการตรวจสอบ
12. ควบคุมผลงานที่บกพร่อง
13. กำหนดแนวทางแก้ไข/ป้องกัน
14. ดำเนินการบำบัด รักษาผลงาน
15. บันทึกคุณภาพการทำงาน
16. ดำเนินการนิเทศภายใน
17. การฝึกอบรม
18. จัดบริการผู้รับบริการ
19. ใช้กระบวนการทางสถิติ
คุณภาพ
ของผลงาน
(Quality
Products)
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
(CONTINUOUS IMPROVEMENT)

2.3.3 ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและมีความเป็นไปได้มาก และมีข้อแนะนำเพิ่มเติมว่า ควรตรวจประเมินทุกเดือน ทุกไตรมาส และทำตลอดไปหลายๆ ปี จากการเข้าไปศึกษางานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ของผู้วิจัย เห็นว่าการตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับคณะกรรมการบริหารระบบงาน TQM 2 ครั้งมีความเหมาะสม โดยครั้งที่ 1 เป็นการประเมินเพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรค ครั้งที่ 2 ประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบ ส่วนในระดับปฏิบัติงานซึ่งมีกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงานที่มีการตรวจประเมินกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาอยู่แล้ว ในขั้นตอนนี้ไม่ได้นำเสนอรายละเอียดส่วนนี้ อย่างไรก็ตามเมื่อผู้วิจัยได้ปรึกษาและนำเสนอรายละเอียดส่วนนี้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาในระยะต่อมา ปรากฏว่าเห็นด้วยกับการดำเนินงานตามขั้นตอนดำเนินงาน ระยะที่ 3

2.3.4 ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน จะเห็นได้ว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและมีความเป็นไปได้มากที่สุด และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสามารถนำสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด คือ เรื่องใดที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลควรออกเป็นระเบียบหรือคำสั่ง สอดคล้องกับการกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานตามวงจรการบริหารแบบ PDCA นอกจากนี้ยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่าควรเผยแพร่ให้เกิดความเข้าใจ และควรนำระบบ TQM ไปดำเนินการอย่างจริงจังและตลอดไป สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 2) ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ และ3) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต รายละเอียดมีดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาค้นคว้า การศึกษาดูงานและผลการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่า การนำระบบ TQM ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความมุ่งมั่น รู้จริง เลื่อมใสและศรัทธาแนวคิด TQM และต้องจัดการศึกษาอบรมให้กับบุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับ สำหรับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จะต้องได้รับการสงเสริมสนับสนุนจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอย่างจริงจัง โดยสำนักงานปลัดกระทรวงควรกำหนดนโยบายที่จะสนับสนุนการนำระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไปใช้ รวมทั้งการจัดทำโครงการประชุมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของศึกษาธิการจังหวัด

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้

การนำระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไปประยุกต์ใช้ให้บรรลุผล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดควรดำเนินการดังนี้

1. ควรศึกษาหลักการบริหารคุณภาพให้เกิดความเข้าใจ ศึกษาธิการจังหวัดและบุคลากรทุกคนจะต้องศึกษาให้เข้าใจในหลักการของ TQM เช่น การมีส่วนรวมและรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดคุณภาพ แสวงหาแนวทางหรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

2. ควรรณรงค์ให้มีการนำ TQM มาใช้ให้ได้ผล โดยศึกษาธิการจังหวัดจะต้องมีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น รู้จริง เลื่อมใสและศรัทธา นอกจากนี้จะต้องมีลักษณะเป็นผู้บริหารที่ "เก่งเรียน เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน" สามารถหาวิธีการเปลี่ยนแนวความคิดเก่าๆ ของทุกคนเกี่ยวกับเรื่องการบริหารคุณภาพและปลูกฝังแนวคิดใหม่ๆ เพื่อให้ทุกคนยอมรับซึ่งจะนำสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานด้วย

3. การกำหนดนโยบายด้านคุณภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายองค์การศึกษาธิการจังหวัดจะต้องเข้าใจชัดเจน คำว่า "นโยบายคุณภาพ" ในที่นี้หมายถึงความมุ่งมั่นและแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางด้านคุณภาพทั้งหมดของสำนักงาน

4. การจัดองค์การเพื่อการดำเนินการตามนโยบายคุณภาพ เมื่อกำหนดนโยบายคุณภาพแล้วจะต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน จากนั้นก็จะมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคนแต่ละฝ่ายรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการบริหารระบบงาน TQM คณะกรรมการบริหารระบบงาน TQM คณะทำงาน TQM เป็นต้น โดยจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมและเพียงพอ

5. วางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากร ระบบงานและวิธีการทำงาน เมื่อหน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ ได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบในส่วนใด ฝ่ายนั้นจะต้องวางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะต้องใช้ ระบบการทำงานของฝ่ายตนเองและกำหนดวิธีการทำงานในส่วนที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

6. จัดระบบคุณภาพ (อธิบายวิธีการทำงานแต่ละด้าน) การจัดระบบการทำงานให้มีคุณภาพ จะต้องอธิบายวิธีการทำงานในแต่ละด้านให้ชัดเจน โดยยึดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจวิธีการทำงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ทำให้การปฏิบัติงานไม่เกิดความซ้ำซ้อนและทำงานได้รวดเร็ว

7 กำหนดมาตรการการกำกับดูแลการทำงานแต่ละด้าน เมื่อมีระบบการทำงานที่ชัดเจน ในแต่ละขั้นตอนของการทำงานสามารถกำหนดมาตรการการกำกับดูแลการทำงานในแต่ละด้านได้ เช่น การกำกับดูแลเกี่ยวกับคุณภาพของผลงานที่ได้ปฏิบัติ การทำงานทันตามเวลา เป็นต้น

8. การทำงานเป็นทีม ในการทำงานแต่ละฝ่ายหรือแต่ละงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหลายหน่วยงาน เพราะจะทำให้มีการประสานงานกัน และรวมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ หรือฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายปฏิบัติงานด้านกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9. การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ การฝึกอบรมเป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน เข้าใจหลักการ TQM และสามารถกระตุ้นให้การทำงานของแต่ละบุคคลให้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพได้ ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญสำหรับการนำแนวคิด TQM ประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงควรเน้นการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

10. การนำไปปฏิบัติ เมื่อทุกฝ่ายมีความพร้อมและหน่วยงานสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ ก็จะนำสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สำหรับการวิจัยในอนาคตผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. เนื่องจากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อค้นพบว่า ในหน่วยงานทางการศึกษามีจุดอ่อนที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการนำระบบการบริหารแบบ TQM มาใช้ ดังนั้น จึงควรศึกษาวิจัยปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบการบริหารแบบ TQM ของหน่วยงานทางการศึกษา เช่น สถานศึกษาต่างๆ สำนักงานทางการศึกษา เป็นต้น

2. ควรศึกษาวิจัยการนำแนวคิดและหลักการของ TQM ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ โดยเฉพาะในโรงเรียน เนื่องจากเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติที่ทำหน้าที่ให้การศึกษาและพัฒนาผู้เรียนที่เป็นทรัพยากรบุคคลของชาติโดยตรง และผู้เรียนเป็นทั้งผู้รับบริการและผลผลิตของการจัดการศึกษา ซึ่งสามารถดำเนินงานตามระบบ TQM ให้เกิดคุณภาพได้ การจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน(ผู้รับบริการ) และผู้เรียน(ซึ่งเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษา) มีคุณลักษณะ(คุณภาพของผลผลิต)สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ชุมชน ท้องถิ่น และตลาดแรงงาน

3. ควรศึกษาวิจัยความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อจะได้ข้อมูลไปใช้ในการกำหนดนโยบายคุณภาพของหน่วยงานทางการศึกษา เนื่องจากคุณภาพของการทำงานเกิดจากความพอใจของผู้รับบริการ