

## การประยุกต์ใช้เกณฑ์ มัลคอล์มบัลดริจ (MalcomBaldrig National Quality Award, MBNQA) ในประเทศไทย

### Application of MalcomBaldrig National Quality Award (MBNQA) in Thailand

เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์<sup>1</sup>

Lieutenant Dr.Apitee Songbundit<sup>1</sup>

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

#### บทคัดย่อ

หนึ่งในวิวัฒนาการด้านการบริหารคุณภาพของ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือการจัดการคุณภาพโดยรวมของประเทศไทย คือการนำเกณฑ์ มัลคอล์ม บัลดริจ (Malcolm Baldrig National Quality Award, MBNQA) มาใช้เพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมีหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนไทย ทั้งองค์การทางธุรกิจและองค์การภาครัฐ ที่ดำเนินงานทางด้านธุรกิจ การดำเนินงานทางด้านสุขภาพและสาธารณสุขของภาครัฐ การดำเนินงานทางการศึกษาทั้งระดับอุดมศึกษาและการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย ต่างก็นำเกณฑ์ มัลคอล์ม บัลดริจนี้ มาประยุกต์เพื่อการบริหารหน่วยงานของตน โดยหน่วยงานแต่ละแห่งก็เรียกชื่อของเกณฑ์นี้แตกต่างกันไป เราจึงควรให้ความสนใจในการศึกษาเกณฑ์นี้อย่างลึกซึ้งเพื่อนำมาปฏิบัติในการพัฒนาหน่วยงานของตนสู่ความเป็นเลิศ

#### Abstracts

One of the evolutions in quality management is Total Quality Management; In Thailand is to adopt criteria the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) the organization to excellence. With various agencies, both public and private business operations, Health operations, health care, The operation of higher education and basic education of Thailand. The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) for their own agency administration. Each organization calls different names. We should pay close attention to the study of this criterion in order to develop our own agency for excellence.

#### การประยุกต์ใช้เกณฑ์ มัลคอล์มบัลดริจ (Malcom Baldrig National Quality Award, MBNQA) ในประเทศไทย

ปัจจุบันหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจกับ แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ ( Quality) และ ระบบการบริหารคุณภาพ (Quality Management System, QMS) อย่างมาก ซึ่ง คำว่า คุณภาพโดยทั่วไปอาจจะหมายถึง สิ่ง que แสดงถึง 1) สิ่งที่ดีกว่า ( Superiority) 2) สิ่งที่ดีเลิศ ( Excellence) 3) การผลิตหรือการให้บริการที่ดี สมบูรณ์แบบ ปราศจากตำหนิ (Perfection) 4) การให้บริการแก่ลูกค้าทั้งหมดและสร้างความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) The American National Standard Institute ( ANSI) และ The American Society for Quality (ASQ) ได้ให้ความหมายของคุณภาพว่า หมายถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งมีลักษณะโดยรวมทั้งหมดที่ทำให้ลูกค้าได้ตอบสนองความต้องการของตน(นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2555: 3) [1] คำว่าคุณภาพอาจมองที่โครงสร้างการปรับปรุงกระบวนการที่ทำให้เกิดผลลัพธ์หรือผลิตภัณฑ์ ( Arcaro.1995: 50) หรือมองที่ความคาดหวังของลูกค้า บรรลุความคาดหวังของตนทั้งนี้ลูกค้ารับรู้คุณภาพในบริการโดยเปรียบเทียบระหว่างบริการที่คาดหวัง (Expected Service) กับบริการที่รับรู้ (Perceived Service) (นิตยา เงินประเสริฐศรี.2555: 3: อ้างอิงจาก Zeithaml, Parasuraman and Berry.1990: 23) [2]

ส่วนระบบบริหารคุณภาพ ( Quality Management System : QMS ) หมายถึง การบริหารประเภทหนึ่งที่มีการบริหารจัดการในทุก ๆ เรื่องเพื่อให้ได้มาตามนโยบายคุณภาพขององค์กรที่ตั้งไว้ระบบการบริหารจัดการ คือ การกำหนด

ความสัมพันธ์การจัดการขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกระบวนการต่างๆ เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (สถาบันรับรองมาตรฐาน ISO.2560: ออนไลน์) เป็นระบบการบริหารจัดการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระบบบริหารคุณภาพมีหลายระบบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ระบบ ปัจจัยป้อน กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลลัพธ์สุดท้าย ( Input-Process-Output-Outcome ,IPOO) 2) ระบบการควบคุมคุณภาพองค์กรรวม (Total Quality Management ,TQM) และ 3) ระบบ คุณภาพตามอนุกรมมาตรฐานสากล (International Standardization and Organization, ISO)ระบบบริหารงานคุณภาพจะเกี่ยวข้องกับผู้ผลิตและผู้บริโภคโดยเป็นระบบที่จะช่วยให้สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานที่วางไว้ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ขณะเดียวกันระบบการบริหารงานคุณภาพจะช่วยให้ลูกค้าได้รับความพอใจ และมั่นใจว่าสินค้าหรือบริการที่ได้รับมีคุณภาพตรงตามความต้องการจริงของระบบการบริหารคุณภาพโดยวงจรของระบบการบริหารคุณภาพ มีขั้นตอนดังนี้ 1) องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายของคุณภาพสินค้าทั้งนี้เป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ 2) เป้าหมายคุณภาพและนโยบายคุณภาพ จะนำไปสู่ ระบบคุณภาพ ( Quality System ) 3) ระบบคุณภาพเป็นหลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานในการผลิตสินค้า เพื่อให้ได้รับสินค้าและบริการตรงกับที่กำหนดไว้ 4) เมื่อสินค้าได้ออกจำหน่ายสู่ตลาดแล้ว ย่อมมีผลป้อนกลับ ( Feedback) เพื่อให้สามารถสร้างเป้าหมายคุณภาพได้ดีขึ้น เพื่อตอบสนอง ความต้องการ ความพึงพอใจของผู้บริโภคสูงสุด

สำหรับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management, TQM) นั้น อยู่ภายใต้แนวคิดของการจัดการบนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า ถ้าพิจารณาความหมายอาจหมายถึงการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กล่าวคือ พนักงานทุกคนในทุกระดับขององค์กร มีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพโดยทั่วกัน โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นจุดรวมของพนักงานทุกระดับ พนักงานทั้งหมดต้องร่วมรับผิดชอบต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่ลูกค้าพึงพอใจในขณะนี้พนักงานทุกคนให้ถือปฏิบัติเหมือนเป็นนโยบายขององค์กรมิใช่เป็นหน้าที่ของฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งเท่านั้น (กฤติกา ลิมลาวัลย์.2551: 160) [3] การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะต้องศึกษาหลักการบริหารคุณภาพให้เกิดความเข้าใจกำหนดนโยบายด้านคุณภาพ จัดองค์การเพื่อการดำเนินการตามนโยบายคุณภาพ วางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากร ระบบงานและวิธีการทำงาน จัดระบบคุณภาพ กำหนดมาตรการการควบคุมของการทำงานแต่ละด้าน การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ และการนำไปปฏิบัติหลักการสำคัญคือการมุ่งความสำคัญของลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมโดยมีองค์ประกอบหลักคือ การมีภาวะผู้นำ การจัดให้มีการศึกษาและการอบรม การมีโครงสร้างองค์กรที่เกื้อหนุน การติดต่อสื่อสาร การพิจารณาความดีความชอบ การใช้กระบวนการทางสถิติ และการทำงานเป็นทีมแนวทางการปรับปรุงคุณภาพงานของ TQM คือผู้บริหารต้องมีความสามารถสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ชัดเจน เปลี่ยนแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ องค์กรต้องมีปรัชญาเรื่องของคน ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม เน้นเรื่องการฝึกอบรมและการทำงานเป็นทีม ปรีชาวัต ผลอบเนก (2553 : 46 ) [4] สรุปได้ว่า การจัดการโดยสรุป การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือการจัดการคุณภาพโดยรวมคือ การปรับปรุงคุณภาพในกระบวนการทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิต กระบวนการบริหาร ฯลฯ โดยมีจุดหมายในการจัดกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าออกไป เป็นการเน้นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงควรเล็งเห็นถึงความสำคัญและให้การสนับสนุนเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สำหรับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือการจัดการคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาคือ การมุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียน การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเข้ามีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

หนึ่งในวิวัฒนาการด้านการบริหารคุณภาพของ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่สำคัญในปัจจุบันที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ขององค์กรและหน่วยงานในประเทศไทยคือการนำเกณฑ์ มัลคอล์ม บัลดริจ (Malcolm Baldrig National Quality Award, MBNQA ) มาใช้เพื่อนำองค์สู่ความเป็นเลิศโดยหน่วยงานแต่ละแห่งก็เรียกชื่อของเกณฑ์นี้แตกต่างกันไป เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้พัฒนาเกณฑ์ มัลคอล์ม บัลดริจ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ( สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) .2558: คำนำ) [5] โดยสำนักงาน ก.พ.ร.ได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์และส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่องโดยเรียกเกณฑ์นี้ว่าเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award, PMQA)

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) เรียกเกณฑ์นี้ว่าเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence, EdPEX)โดยอธิบายไว้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในสากล จึงได้นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ Education Criteria for Performance Excellence ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถนำมาเป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.)).2558 : คำนำ) [6]

หรือในกระทรวงสาธารณสุข ก็มีหน่วยงานต่างๆ นำเกณฑ์ มัลคอม บัลดริจ นี้มาเป็นต้นแบบการบริหารในหลายหน่วยงานอาทิเช่น สำนักงานการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุขได้พัฒนาเกณฑ์การบริหารงานพยาบาลขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเกณฑ์กลางที่จะค้นหาวิธีปฏิบัติกรพยาบาลที่เป็นเลิศ (Nursing Best Practices) โดยเข้าสู่ระบบ Benchmarking คุณภาพการพยาบาลระดับประเทศซึ่งนับว่าเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานบริการสาธารณสุขทุกระดับเกิดการพัฒนางานบริการพยาบาลแบบก้าวกระโดดและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแวดวงวิชาชีพอย่างกว้างขวางและเรียกเกณฑ์ที่ปรับปรุงขึ้นมานี้ว่า เกณฑ์คุณภาพการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นเลิศ (Criteria for Nursing Performance Excellence)(สำนักงานการพยาบาลสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุข . 2553) [7] ส่วนสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขเรียกเกณฑ์ที่ปรับปรุงจากเกณฑ์ มัลคอม บัลดริจนี้ว่า เกณฑ์คุณภาพ เครือข่ายบริการปฐมภูมิ (Primary Care Award : PCA)โดยกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยสำนักบริหารการพัฒนาระบบบริการปฐมภูมิและสำนักหลักประกันสุขภาพแห่งชาติได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิในรูปแบบของเครือข่ายบริการโดยมุ่งเน้นเชื่อมโยงระบบบริการ ระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการบริการ รวมทั้งการบริหารจัดการซึ่งจะทำให้เกิดการจัดการเป็นระบบทั้งองค์กร โดยการนำกรอบเกณฑ์คุณภาพของ Malcolm Baldrige National Quality Award มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการพัฒนา (สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข. 2552) [8]

ในภาคธุรกิจของประเทศไทยโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรมได้พัฒนาเกณฑ์ขึ้นจาก เกณฑ์ มัลคอม บัลดริจ และเรียกเกณฑ์นี้ว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award -TQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้นรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ . 2560. ออนไลน์) [9]

สำหรับในภาครัฐวิสาหกิจของประเทศไทยก็ได้มีการพัฒนา ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์และวิธีการประเมิน)โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยในปี 2550 คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจฯ ได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากลอันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้เห็นชอบให้มีการประยุกต์รูปแบบระบบการประเมินตนเอง (Self- Assessment) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เข้ากับระบบประเมินผลฯ ปัจจุบัน โดยคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้มีมติให้ใช้ชื่อระบบประเมินผลฯ ที่ปรับปรุงใหม่นี้ว่า ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ซึ่งได้มีการ

นำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา เกณฑ์ SEPA ได้อิงเกณฑ์และวิธีการประเมินตนเองของ TQA อีกทั้งยังได้เชื่อมโยงมุมมองของการพัฒนาประเทศตามบริบทของรัฐวิสาหกิจเข้าไว้ในเกณฑ์ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.2556 :ออนไลน์) [10]

นอกจากนี้เกณฑ์นี้ยังได้ขยายไปในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยได้นำไปประยุกต์ใช้ในนามของ คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ(ร.มาตรฐานสากล)อีกด้วยโดยมีเหตุผลความเป็นมา คือ การบริหารจัดการระบบคุณภาพเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลซึ่งจะทำให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอนอันจะส่งผลกระทบต่อนักเรียนอันเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษาระบบบริหารจัดการซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality AwardTQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกโดยใช้แนวคิดที่ว่าในประเทศไทยยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินสำหรับองค์กรที่จัดการศึกษาไว้ โดยเฉพาะดั่งนั้นกรอบในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพสำหรับการยกระดับโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลจึงประยุกต์แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.2553: 1-2)จากที่กล่าวมาจะพบว่าองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ในประเทศไทยได้นำเกณฑ์ มัลคอล์ม บัลดริจ (Malcolm Baldrig National Quality Award, MBNQA ) มาใช้เพื่อนำองค์ู้ความเป็นเลิศ ดังจะเห็นได้จากภาพประกอบ 1

### MalcomBaldrig National Quality Award (MBNQA) Framework

#### Excellence Framwork:

TQM

Total Quality Management

MBNQA

Malcolm Baldrige National Quality Award

TQA

Thailand Quality Award

PMQA

Public Sector Management Quality Award

SEPA

State Enterprise Performance Appraisal

LOM

Local Quality Management

HA

Hospital Accredit

HPH

Health Promotion Hospital

PCA

Primary Care Accredi

สกอ.

MBNQA Education Criteria

สพฐ.

คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ(ร.มาตรฐานสากล)

#### ภาพประกอบที่ 1 Excellence Framework

ที่มาศุภชัย เมืองรักษ์ (2560). [11] ผู้อำนวยการฝ่ายปรึกษาแนะนำด้านการจัดการองค์กร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

จากที่กล่าวมา เราจะพบว่าแนวคิดการบริหารงานต่างๆ นี้มีต้นแบบมาจากที่เดียวกัน เรามาทำความรู้จักแนวทางการบริหารคุณภาพของเกณฑ์มัลคอม บัลดริจนี้กันดีกว่า

ก่อนอื่นเรามาดูที่มาของเกณฑ์นี้กันก่อน เกณฑ์ มัลคอม บัลดริจ นำมาใช้ครั้งแรกที่ประเทศสหรัฐอเมริกาในยุคที่เศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาดตกต่ำเพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพในการผลิตสินค้าและการบริการรางวัลที่กำหนดขึ้นเป็นชื่อของรัฐมนตรีพาณิชย์ในสมัยประธานาธิบดี โรนัลด์เรแกน ในปี ค.ศ.1981 โดยเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพมาก ต่อมาจึงตั้งชื่อรางวัลของระบบคุณภาพนี้เพื่อเป็นเกียรติว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award (Arcaro. 1995: 17) เกณฑ์มัลคอม บัลดริจได้ถูกนำมาใช้เป็นการครั้งแรก ในปี ค.ศ.1987 รางวัลนี้ได้ถูกบริหารโดยองค์การ National Institute of Standards and Technology (NIST) ในระยะแรกที่เริ่มก่อตั้งสถาบันรางวัลบัลดริจ ( Baldrige Award) จะรับสมัครเฉพาะผู้เป็นสมาชิกในการเข้ารับการคัดเลือกให้ได้รางวัล ซึ่งเป็นหน่วยงานและองค์กรทางธุรกิจหรือเป็นหน่วยงานที่แสวงหาผลกำไรเท่านั้นโดยในระยะแรกนั้นมีแนวคิดหลักในการดำเนินงานคุณภาพ 10 ประการ ( Arcaro. 1995: 17 - 18) [12] คือ 1) การบริการคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า ( Customer - Driven Quality) 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) 3) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 4) การดำเนินการแบบมีส่วนร่วม (Total Participation) 5) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ( Fast Response) 6) การออกแบบคุณภาพและรักษาไว้ซึ่งคุณภาพ ( Design Quality and Prevention) 7) มีช่วงระยะเวลาพัฒนา ( Long-Range Outlook) 8) บริหารด้วยข้อมูลตามสภาพจริง (Management by Fact) 9) การพัฒนาหุ้นส่วน (Partnership Development) 10) การตอบสนองต่อชุมชน (Community Responsibility) เกณฑ์นี้จะได้รับการทบทวนและปรับปรุงสม่ำเสมอเพื่อสะท้อนสิ่งที่ดีที่สุด (Best Practice) และมีการตีพิมพ์เพื่อเป็นเอกสารอ้างอิง เกณฑ์มัลคอม บัลดริจนี้ ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสามารถช่วยผู้องค์กรให้สามารถบ่งชี้ถึงจุดเด่น ( Strength) และโอกาสในการพัฒนา ( Opportunity for Improvement) และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับในการปรับปรุงองค์กรไปสู่ระดับที่สูงขึ้น (บวรศิลป์ เชาวัน ชื่น.2560 : ออนไลน์) [13] สำหรับรายละเอียด เราไปดูกันตามเกณฑ์ที่ประเทศไทยนำมาประยุกต์ใช้กัน

เกณฑ์ มัลคอม บัลดริจจากเดิม เป็นเกณฑ์ (Criteria) การบริหารจัดการภายในองค์กรและสำหรับประเมินตนเองในด้านเกี่ยวกับธุรกิจเป็นหลักโดยใช้ เกณฑ์คุณภาพการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ( Criteria for Performance Excellence) เป็นกรอบการดำเนินงาน ต่อมาในปี ค.ศ.1998 จึงได้ขยายขอบข่ายการดำเนินงานของระบบออกไปในขอบข่ายด้านการศึกษา (Education Criteria) และด้านสุขภาพ (Health Care Criteria) เกณฑ์นี้จะมีการพัฒนาคุณภาพของเกณฑ์สม่ำเสมอ โดยการทบทวนและการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการทบทวนสาระของเกณฑ์จากการศึกษา วิจัย และประเมินคุณภาพของระบบทุกปี เพื่อสะท้อนการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) และมีการตีพิมพ์เพื่อเป็นเอกสารอ้างอิงในปัจจุบัน มีลักษณะดังนี้ 1) ใช้แนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ 2) มีระบบการจัดการที่ดีที่ใช้เป็นองค์ประกอบหลักในการประเมิน 7 ด้าน แบ่งเป็น 2 มิติ 3) ระดับความเข้มแข็งของการจัดการที่ใช้เป็นหลักในการแปลผลและให้คะแนน 6 ระดับ โดยมี ระบบการดำเนินการพัฒนาองค์กร 4 ชั้น (อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์.2550: 65) [14]

แนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการประกอบไปด้วย 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 2) การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning-centered Education) 3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร (Organizational and Personal Learning) 4) การพัฒนาคุณค่าให้กับครูผู้สอน บุคลากร และผู้ร่วมดำเนินการ (Valuing Faculty, Staff, and Partners) 5) ความว่องไวและคล่องตัวขององค์กรในการดำเนินการ (Agility) 6) การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future) 7) การบริหารโดยการใช้นวัตกรรม (Managing for Innovation) 8) การบริหารจัดการโดยหลักข้อมูลที่เป็นจริง (Management by Fact) 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างสรรค์คุณค่า (Focus on Results and Creating Value) 11) การให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของระบบ ( Systems Perspective)

ระบบการจัดการที่ดีที่ใช้เป็นองค์ประกอบหลักในการประเมิน 7 ด้านได้แก่ 1) การนำองค์กร ( Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ( Student, Stakeholder, and Market Focus) 4) การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นครูผู้สอนและบุคลากร ( Faculty and Staff Focus) 6) การจัดการ

กระบวนการ (Process Management) 7) ผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance Results) โดยระบบการจัดการที่ดีนี้แบ่งเป็น 2 มิติ คือ มิติกระบวนการมีปัจจัยในการประเมิน 4 ระดับ ได้แก่ 1) แนวทาง (Approach -A) 2) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment -D) 3) การเรียนรู้ (Learning -L) 4) การบูรณาการ (Integration -I) มิติผลลัพธ์ใช้ปัจจัยในการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ระดับของผลการดำเนินงานปัจจุบัน 2) อัตราการเปลี่ยนแปลง ความครอบคลุมของการปรับปรุงผลดำเนินการ 3) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถานศึกษา 4) การเชื่อมโยงของตัววัดกับผลดำเนินการทั้งหมด

ระดับความเข้มแข็งของการจัดการที่ใช้เป็นหลักในการแปลผลและให้คะแนน 6 ระดับได้แก่ ระดับ 1 ไม่มีระบบใดๆ เลยแปลผลและให้คะแนนได้ 0 หรือ 5% ระดับ 2 ต่างฝ่ายต่างทำมีแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแปลผลและให้คะแนนได้ 10% 15% 20% หรือ 25% ระดับ 3 มีแนวทางที่เริ่มเป็นระบบแปลผลและให้คะแนนได้ 30% 35% 40% หรือ 45% ระดับ 4 ทุกฝ่ายมีการทำงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกันแปลผลและให้คะแนนได้ 50% 55% 60% หรือ 65% ระดับ 5 ทุกฝ่ายมีแนวทางการจัดการแบบบูรณาการแปลผลและให้คะแนนได้ 70% 75% 80% หรือ 85% ระดับ 6 ทั้งสถานศึกษามีการทำงานแบบบูรณาการเป็นหนึ่งเดียวกันแปลผลและให้คะแนนได้ 90% 95% หรือ 100%

## สรุป

ปัจจุบันประเทศไทยได้นำเกณฑ์ มัลคอล์ม บัลดริจ (Malcolm Baldrig National Quality Award, MBNQA) ที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการดำเนินงานที่เป็นเลิศเลิศ (Criteria for Performance Excellence) ที่นับเป็นเกณฑ์ที่กำหนดให้มีการดำเนินการที่ครอบคลุม คือ เป็นพื้นฐานให้องค์การประเมินตนเองโดยเป็นเครื่องมือเพื่อความเข้าใจและปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อมอบคุณค่าที่ดีให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้คุณภาพการดำเนินงานสูงขึ้นโดยมีการปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถขององค์กรโดยรวมตลอดจนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล และเป็นเกณฑ์การพิจารณาให้รางวัลและข้อมูลป้อนกลับแก่องค์การ โดยมีจุดเน้นในเรื่องของความเป็นเลิศในเรื่องของคุณค่าหรือเอกลักษณ์ขององค์กรว่ามีความเป็นเลิศทางด้านใดก็ควรพัฒนาด้านนั้นโดยดูจากทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด โดยใช้แรงขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ การใช้ภาวะผู้นำ ยุทธศาสตร์ขององค์กร การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลที่เป็นจริง การบูรณาการเข้าด้วยกันกับกิจกรรมต่างๆ ทั้งระบบ โดยมีหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนไทย ทั้งองค์กรทางธุรกิจและองค์กรภาครัฐ ที่ดำเนินงานทางธุรกิจ การดำเนินงานทางด้านสุขภาพและสาธารณสุข การดำเนินงานทางการศึกษาทั้งระดับอุดมศึกษาและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่างก็นำเกณฑ์มัลคอล์ม บัลดริจ (Malcolm Baldrig National Quality Award, MBNQA) มาประยุกต์เพื่อการบริหารหน่วยงานของตนหลากหลายหน่วยงาน ..... ถึงเวลาที่พวกเราควรให้ความสนใจในการศึกษาอย่างลึกซึ้งเพื่อนำมาปฏิบัติในการนำองค์กรของตนสู่ความเป็นเลิศหรือยัง

## เอกสารอ้างอิง

- [1] นิติยา เงินประเสริฐศรี. (2555). **การบริหารคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [2] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557). **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐพ.ศ. 2558 (Public Sector Management Quality Award)**. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนซ์แอนดมีเดียจำกัด.
- [3] กฤติกา ลิ้มลาวัลย์. (2551). **การบริหารการผลิต**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- [4] ปรียวดี ผลอนง. (2553). **การจัดการคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- [5] สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2560). **ความเป็นมารางวัลคุณภาพแห่งชาติ**. สืบค้นวันที่ 4 กรกฎาคม 2560 จาก <http://www.tqa.or.th/th/tqa-award/background/>
- [6] สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2561**. สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- [7] สำนักงานพยาบาลสำนักงานปลัดกระทรวง. กระทรวงสาธารณสุข. (2553). **เกณฑ์คุณภาพการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นเลิศ Criteria for Nursing Performance Excellence**. กรุงเทพฯ: สามเจริญพาณิชย์ (กรุงเทพ).

- [8] สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข.(2552).**เกณฑ์คุณภาพ  
เครือข่ายบริการปฐมภูมิ (Primary Care Award : PCA)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สำนักงานพระพุทธศาสนา  
แห่งชาติ.
- [9] สถาบันรับรองมาตรฐาน ISO.(2560). **ระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System: QMS)**.  
สืบค้นวันที่ 4 กรกฎาคม 2560 จาก [masci.or.th/iso-9001-quality-management-system-qms/](http://masci.or.th/iso-9001-quality-management-system-qms/)
- [10] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553).**โรงเรียนมาตรฐานสากล คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ**.  
กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- [11] สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.(2556). **ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์และวิธีการประเมิน)**.  
สืบค้นวันที่ 5 กรกฎาคม 2560 จาก [www.ieat.go.th/km/en/](http://www.ieat.go.th/km/en/)
- [12] Acroro S. jeromes.(1995). **Quality in Education: An Implementation Handbook**. Delray Beach,  
Florida: St. Lucie PRESS.
- [13]บวรศิลป์ เขาวน ชื่น. (2547, มกราคม-มิถุนายน). การประยุกต์ใช้เกณฑ์ด้านการศึกษาของ **มัลคอล์ม บัลดริจ  
Malcolm Baldrige Education Criteria** เพื่อบูรณาการการจัดการศึกษา  
ระดับอุดมศึกษา.วารสารประกันคุณภาพ.5(1): 1-2.
- [14] อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย.(2550).**การพัฒนาแบบประเมินสถานศึกษาตามแนวการประกันคุณภาพ การศึกษา  
ระบบมัลคอล์ม บัลดริจ สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์  
ดุสิตบัณฑิต(การบริหารการศึกษา).กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
-