

การพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมบริการให้บริการสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา

จรงค์ศักดิ์ พุ่มนวน

คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10250

(อีเมลผู้ประพันธ์บรรณกิจ: jarongsak.pu@kmitl.ac.th)

Received: 17 September 2025, Revised: 20 October 2025, Accepted: 28 October 2025, Published: 29 October 2025

บทคัดย่อ

บทความแนวคิดฉบับนี้นำเสนอแนวทางการพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมบริการให้บริการ ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับคุณภาพการทำงานของบุคลากร และเพิ่มศักยภาพองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง บทความนี้มุ่งนำเสนอกรอบกระบวนการเชิงปฏิบัติที่เป็นระบบ ครอบคลุม 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้แนวคิด Pain Points เพื่อระบุข้อจำกัด และอุปสรรคที่เป็นพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (2) การปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา ผ่านการออกแบบกระบวนการใหม่ และการใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความซับซ้อน (3) การประเมินผล ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ ครอบคลุมการวัดประสิทธิภาพของงาน และระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อสร้างหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ตรวจสอบได้ และ (4) การขยายผล โดยการพัฒนาต่อยอด การเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการยกระดับเป็นแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมในองค์กร และสังคม ผลจากการสังเคราะห์ทั้ง 4 ขั้นตอนแสดงให้เห็นว่า การพัฒนางานประจำมิได้เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิค แต่เป็นกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงบุคลากร องค์กร และผู้รับบริการเข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และการยกระดับองค์กรอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: การพัฒนางานประจำ; นวัตกรรมบริการ; Pain points; การประเมินผล; การขยายผล; การวิจัยจากงานประจำ

Service Innovation through Routine Work Development in Higher Education Support Staff

Jarongsak Pumnuan

School of Agricultural Technology, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Bangkok 10250, Thailand

(Corresponding author's e-mail: jarongsak.pu@kmitl.ac.th)

Abstract

This conceptual paper aims to present a systematic framework in which transforming routine tasks into service innovations represents a crucial strategy for improving work quality and strengthening organizational capacity to address evolving demands. This article presents a systematic, practice-oriented framework comprising four core stages: (1) Problem analysis, which employs the concept of pain points to identify limitations and obstacles that serve as driving forces for change; (2) Improvement and development, which involves redesigning processes and implementing appropriate tools or technologies to enhance efficiency and reduce complexity; (3) Evaluation, conducted across quantitative and qualitative dimensions, including the assessment of operational efficiency and user satisfaction to generate empirical evidence of success; and (4) Scaling up, achieved through strategic development, knowledge sharing, and the institutionalization of Good Practices, thereby fostering organizational and societal transformation. The integration of these four stages reveals that the development of routine tasks transcends mere technical problem-solving exercise contributing instead a comprehensive innovation process that interconnects staff, organizations and service recipients. This approach ultimately contributes to sustainable improvements in service quality and the advancement of organizational development.

Keywords: Routine to innovation; Service innovation; Pain points; Evaluation; Scaling up; Routine to research

บทนำ

ในยุคที่สังคมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี องค์กรภาครัฐ และภาคการศึกษาจำเป็นต้องยกระดับศักยภาพการให้บริการเพื่อรองรับความต้องการของผู้รับบริการที่ซับซ้อน และหลากหลายมากขึ้น แนวคิดด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ต่างชี้ให้เห็นว่าการสร้างคุณค่าใหม่ และการขับเคลื่อนนวัตกรรม ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงจากภาคการผลิตหรือการพัฒนา นโยบายเชิงมหภาคเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นได้จากการปรับปรุงกระบวนการทำงานประจำของบุคลากรในทุกระดับ โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้สัมฤทธิ์ผลที่ตั้งไว้ แม้ว่าการทำงานประจำมักถูกมองว่าเป็นกิจกรรมเชิงปฏิบัติที่ซ้ำซาก และมีกรอบจำกัดแต่แท้จริงแล้วงานประจำคือพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่สะสมองค์ความรู้จากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานโดยตรง หากมีการนำปัญหา และข้อจำกัดที่เกิดขึ้นมาเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นก็สามารถนำไปสู่ “นวัตกรรมบริการ” ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้ส่งต่อบริการ รวมทั้งสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรได้อย่างยั่งยืน การพัฒนางานประจำในลักษณะนี้จึงสามารถช่วยสร้างมาตรฐานการให้บริการใหม่ และสร้างองค์ความรู้ที่สามารถต่อยอดได้ในวงกว้าง

การพัฒนางานบริการของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์) ที่มุ่งยกระดับศักยภาพคนไทยให้มีทักษะ และสมรรถนะที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยอย่างยั่งยืนตลอดจนสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์การอุดมศึกษาไทย พ.ศ. 2566 - 2570 ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมที่มุ่งส่งเสริมแนวคิด “มหาวิทยาลัยเพื่อสังคม (University for society)” เพื่อผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างคุณค่า และผลลัพธ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ และชุมชนอย่างยั่งยืน ทั้งนี้การยกระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความคิดเชิงนวัตกรรม และสามารถพัฒนางานประจำสู่งานสร้างสรรค์ได้ถือเป็นกลไกสำคัญในการ

ขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ดังนั้น การพัฒนางานนวัตกรรมการให้บริการจึงเป็นแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติ

วัตถุประสงค์การศึกษา

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) นำเสนอแนวคิด และกระบวนการเชิงระบบของการพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมการให้บริการในสถาบันอุดมศึกษา โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การปรับปรุง และพัฒนา การประเมินผล และการขยายผล (2) อธิบายแนวทางการประยุกต์ใช้กรอบกระบวนการดังกล่าวในบริบทของบุคลากรสายสนับสนุน ผ่านกรณีศึกษาจริง เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานประจำ และ (3) สังเคราะห์ข้อค้นพบเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนางาน และยกระดับคุณภาพองค์กรให้มีความยั่งยืนในระยะยาว

แนวคิดการพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมการให้บริการ

การพัฒนางานประจำให้กลายเป็นนวัตกรรมการให้บริการ ถือเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนงานประจำที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันให้กลายเป็นงานที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 2566) นอกจากนี้ยังเป็นการเชื่อมโยงกับแนวทางการทำงานเชิงบูรณาการ และการสร้างคุณค่าเชิงระบบ ที่มุ่งเน้นการบูรณาการองค์ความรู้ และการทำงานร่วมกันของบุคลากร เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณค่า และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน องค์กร และสังคมโดยรวม (จิตรทัศน์ ฝักเจริญผล, 2561; ศศิ มธุรส, 2564) การพัฒนาลักษณะนี้เป็นการเอื้อต่อการต่อยอดเป็นโครงการ หรืองานวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) หรืองานวิจัยจากงานประจำ (Routine to Research: R2R)

ตลอดจนสามารถส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน และเสริมสร้างศักดิ์ศรีให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในระยะยาวได้ด้วยเช่นกัน

ความหมายของนวัตกรรมและนวัตกรรมการให้บริการภาครัฐ

ความหมายของนวัตกรรม โดยทั่วไปหมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ และสังคม ขณะที่นวัตกรรมตามนิยามของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน, 2562) นั้นครอบคลุมถึงการผลิต การเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติ

อย่างไรก็ตาม เรามักมีความเข้าใจว่านวัตกรรมต้องเป็นสิ่งใหม่ที่มีขนาดใหญ่หรือซับซ้อน เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า แต่แท้จริงแล้ว นวัตกรรมมิได้จำกัดอยู่เพียงสิ่งเหล่านี้ หากยังครอบคลุมถึง กระบวนการทำงาน รูปแบบการดำเนินงาน วิธีการจัดการ หรือขั้นตอนใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งความใหม่นี้ไม่จำเป็นต้องเป็นระดับโลกหรือระดับประเทศเสมอไป แต่อาจเป็นความใหม่ในระดับหน่วยงาน คณะ มหาวิทยาลัย หรือแม้แต่กลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่งก็ได้ หากสิ่งนั้นสามารถเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพของการทำงาน ก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมได้เช่นเดียวกัน อีกทั้งสิ่งใหม่นี้อาจได้มาจากการพัฒนาต่อยอดจากแนวปฏิบัติเดิม หรือการประยุกต์ใช้แนวทางของหน่วยงานอื่นให้เหมาะสมกับบริบทของตน โดยมีเงื่อนไขสำคัญคือต้องเกิดจากความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ของตนเองหรือบุคลากรในกลุ่มหรือฝ่าย มิใช่เป็นการเลียนแบบโดยตรง นอกจากนี้ นวัตกรรมยังไม่จำเป็นต้องสร้างผลกำไรทางเศรษฐกิจโดยตรง แต่สามารถสะท้อนคุณค่าทางอ้อมต่อหน่วยงาน องค์กร และสาธารณะก็ได้เช่นกัน ซึ่งสามารถประเมินได้จากการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับคุณภาพของการให้บริการภายใต้บทบาทของต้นผู้ปฏิบัติงาน (จรงค์ศักดิ์ พุมนวน, 2562) ซึ่งประโยชน์เหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบเชิงบวกต่อเศรษฐกิจ และสังคมโดยรวม

คำว่า “นวัตกรรมการให้บริการ” ตามความหมายของผู้เขียนนั้น หมายถึง ผลิตภัณฑ์ วิธีการ กระบวนการ หรือรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กร การดำเนินงาน และการให้บริการ ซึ่งเกิดจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยนวัตกรรมการให้บริการในมุมมองนี้ มีองค์ประกอบสำคัญสามประการ ได้แก่ ประการแรก คือ ความใหม่ ที่มีได้จำกัดเฉพาะสิ่งประดิษฐ์หรือเทคโนโลยีขนาดใหญ่ แต่รวมถึงกระบวนการทำงาน วิธีการจัดการ หรือขั้นตอนใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทขององค์กร ประการที่สอง คือ การเกิดจากความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีใช้การลอกเลียนแบบโดยตรง แต่เป็นการต่อยอด และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และประการที่สามคือ ผลกระทบเชิงบวกที่ต้องสะท้อนคุณค่าให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดข้อผิดพลาด การประหยัดทรัพยากร หรือยกระดับคุณภาพการให้บริการ อันส่งผลกระทบเชิงบวกต่อหน่วยงาน องค์กร ประเทศ และสิ่งแวดล้อม

การพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมการให้บริการจึงมิได้เกิดจากปัจจัยภายนอกเพียงอย่างเดียว หากแต่ยังขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรภายในระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Embedded Agency ของ (Ma & Cai, 2021) ที่อธิบายว่าผู้ปฏิบัติสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้แม้อยู่ภายใต้โครงสร้างที่เป็นทางการสูง และยังสัมพันธ์กับข้อค้นพบของ (Zhou & Renliang, 2024) ที่ชี้ว่าการพัฒนานวัตกรรมจัดการในอุดมศึกษาควรเชื่อมโยงระหว่างนโยบายรัฐ การฝึกอบรมบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างบูรณาการ

การสร้างสรรคนวัตกรรมการให้บริการภายใต้บทบาทของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา

การสร้างสรรคนวัตกรรมการให้บริการของสายสนับสนุนมิได้เป็นหน้าที่โดยตรงที่ถูกกำหนดไว้ในคำบรรยายตำแหน่งงาน หากแต่เป็นบทบาทสำคัญที่บุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ บุคลากรสายสนับสนุนแต่ละตำแหน่งล้วนมีหน้าที่เฉพาะที่ชัดเจน เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการมีหน้าที่รับเรื่อง เสนอเรื่อง และประสานงาน เจ้าหน้าที่การเงินมีหน้าที่เบิกจ่าย และจัดซื้อจัดจ้าง นักกิจการ

นักศึกษาที่มีหน้าที่จัดโครงการเสริมสร้างทักษะให้ผู้เรียน หรือนักทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ดูแลบุคลากร และสนับสนุนกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้หน้าที่เหล่านี้ก้าวข้ามไปสู่บทบาทเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ การปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ตรงเวลา มีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถยกระดับจากผู้ปฏิบัติงานทั่วไปไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานที่สนับสนุนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างแท้จริง

จากบทบาทเชิงนวัตกรรมของสายสนับสนุน ที่ว่าต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยจากงานประจำ เพื่อนำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อดี - ข้อเสีย และแนวทางการตัดสินใจแก่ผู้บริหารหรือสายวิชาการ ให้เป็นไปตามระเบียบ และทันสมัย รวมทั้งต้องมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองอย่างลึกซึ้ง (จรงค์ศักดิ์ พุมนวน, 2562) เพื่อให้สามารถมองเห็นปัญหาโอกาส และแนวทางการพัฒนาได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ความเชี่ยวชาญนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้การใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์สามารถต่อยอดไปสู่งานเชิงนวัตกรรมได้จริง ดังนั้น บุคลากรสายสนับสนุนจึงสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่จับต้องได้ในหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นรายงานเชิงวิเคราะห์ รายงานเชิงสังเคราะห์ งานวิจัยที่พัฒนาจากงานประจำ ตลอดจนมาตรฐานคู่มือปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็น การสะท้อนถึงความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในหน้าที่ และเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงความสามารถในการเปลี่ยนงานประจำให้กลายเป็นนวัตกรรมที่มีคุณค่า และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

การสร้างสรรค์นวัตกรรมการให้บริการในบริบทของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา

การสร้างสรรค์นวัตกรรมการให้บริการเริ่มจากการตระหนักว่าการให้บริการในรูปแบบเดิมอาจยังมีข้อจำกัด และไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากขึ้น นวัตกรรมการให้บริการจึงเกิดจากการพัฒนางานประจำให้มีรูปแบบใหม่ที่สร้างคุณค่า และผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม โดยมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ปัญหา และสิ่งที่ต้องการพัฒนา (2) การปรับปรุงหรือพัฒนา (3) การประเมินผล และ (4) การขยายผล ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการอย่างยั่งยืน (ภาพที่ 1) ซึ่งมีกระบวนการพัฒนางานที่มีลักษณะแตกต่างจากกระบวนการปรับปรุงงานทั่วไป เช่น PDCA หรือ Kaizen) ตรงที่ไม่ได้มุ่งเพียงการแก้ไขปัญหาการทำงานให้ดีขึ้นเท่านั้น แต่เน้นการเปลี่ยนงานประจำให้กลายเป็นองค์ความรู้ใหม่ ผ่านกระบวนการคิดเชิงระบบของ R2R โดยผสมผสานหลักคิดของการวิจัย การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการสร้างคุณค่าเชิงบริการ ผลลัพธ์ที่ได้จึงมีไม่เพียงประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น แต่ยังรวมถึงนวัตกรรมบริการที่สามารถถ่ายทอด และขยายผลในระดับองค์กรได้อย่างยั่งยืน (จรงค์ศักดิ์ พุมนวน, 2562; Deming, 1986) ดังนั้น เพื่อให้เห็นแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมการให้บริการอย่างเป็นระบบ ผู้เขียนจึงนำเสนอขั้นตอนการดำเนินงานตามแนวทาง R2R ที่ประยุกต์ใช้กับบริบทของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้



ภาพที่ 1 การสร้างสรรคนวัตกรรมการให้บริการในบริบทของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและสิ่งที่ต้องการพัฒนา

การวิเคราะห์ หมายถึง กระบวนการศึกษาสถานการณ์จากอดีตถึงปัจจุบัน โดยการแยกแยะข้อเท็จจริงออกเป็นส่วน ๆ และพิจารณาความสัมพันธ์ของข้อเท็จจริงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มองเห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และใช้เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงหรือพัฒนาแนวทางที่เหมาะสม และยั่งยืน (เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์, 2558; เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์, 2559) สาระสำคัญของขั้นตอนนี้ สอดคล้องกับแนวคิด “การถอดบทเรียน” ซึ่งเป็นกระบวนการรวบรวม และวิเคราะห์ประสบการณ์ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่นำไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในอนาคตอย่างต่อเนื่อง (พิสิฐ ไร่เจริญ, 2560; กานดา เตชะชั้นหมาก, 2565) ขั้นตอนนี้จะช่วยให้เข้าใจต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริง และเป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดแนวทางการพัฒนาในขั้นตอนต่อไปอย่างมีทิศทาง และเป็นระบบ ขอสรุปขั้นตอนที่ 1 ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรค

การวิเคราะห์สภาพปัญหา และอุปสรรคหรือการถอดบทเรียน โดยการย้อนกลับไปทบทวนข้อมูล และประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นจริง ทั้งในมิติของผลการดำเนินงาน กระบวนการทำงาน โครงสร้างงาน และสิ่งแวดล้อมรอบด้าน เพื่อนำมาเชื่อมโยงเป็นองค์ความรู้ที่สะท้อนให้เห็นทั้งปัญหา และ

แนวทางในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ในบริบทของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา ผู้เขียนขอสรุปการวิเคราะห์สภาพปัญหา และอุปสรรคจากการปฏิบัติงานประจำตามแนวคิดของ (Bowen, 2009; Harrington, 1991; Ishikawa, 1986) ใน 4 มิติหลัก ดังนี้

1) การวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis)

เป็นกระบวนการศึกษาข้อมูลหลักฐานที่มีอยู่ในเอกสาร รายงาน หรือคู่มือปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อประเมินความถูกต้อง และตรวจสอบความสอดคล้องของการดำเนินงานกับนโยบาย หรือแนวทางขององค์กร ช่วยให้เห็นภาพรวมของจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดของงานในปัจจุบัน ทั้งในมิติข้อมูลเชิงปริมาณ และคุณภาพ การวิเคราะห์เอกสารจึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยระบุประเด็นที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

2) การวิเคราะห์กระบวนการ (Process analysis)

มุ่งทำความเข้าใจลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน เพื่อค้นหาจุดคอขวด ความล่าช้า หรือขั้นตอนที่ไม่เกิดคุณค่าต่อผลลัพธ์ โดยอาศัยหลักการ Lean และแนวคิด ECRS (Eliminate-Combine-Rearrange-Simplify) ในการปรับปรุง ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ กระบวนการนี้ยังช่วยกำหนดแนวทางการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างเป็นระบบ และยั่งยืนอีกด้วย

3) การวิเคราะห์งาน (Task analysis)

เป็นการพิจารณารายละเอียดของงานประจำแต่ละประเภท เพื่อแยก

องค์ประกอบของงาน และตรวจสอบลำดับขั้นตอนการปฏิบัติ อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นทั้งทักษะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน โดยนิยมใช้ เครื่องมือ เช่น “5 Whys” และ “Fishbone diagram” ในการค้นหาสาเหตุของปัญหา กระบวนการนี้ทำให้สามารถ กำหนดแนวทางแก้ไขได้ตรงจุด และสร้างมาตรการพัฒนา มาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4) *การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Environmental analysis)* มุ่งศึกษาปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กรที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เช่น โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ หรือเทคโนโลยีที่ใช้ เพื่อให้ เข้าใจบริบทที่เอื้อต่อการพัฒนาวัตกรรมการให้บริการอย่าง ยั่งยืน เครื่องมือสำคัญที่ใช้ ได้แก่ SWOT analysis ซึ่งช่วย ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และอาจประยุกต์ใช้ PESTEL framework เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินงาน

1.2 การศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย

การศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็น ขั้นตอนที่ช่วยให้เข้าใจปัญหา และความคาดหวังของกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง และยกระดับคุณภาพการดำเนินงาน แนวคิดนี้สอดคล้องกับ (Bryson, 2018) ที่เห็นว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องเริ่มจาก การทำความเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล ขณะที่ (Freeman, 2010) อธิบายว่า การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ และ ความโปร่งใส การศึกษาความต้องการจึงควรใช้ทั้งวิธีการเชิง ปริมาณ เช่น แบบสอบถาม และเชิงคุณภาพ เช่น การ สัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่อให้เข้าใจประเด็นเชิง ลึก และความคาดหวังที่แท้จริงของผู้เกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ที่ได้จะ สะท้อนแนวทางการพัฒนาที่ตอบโจทย์องค์กรที่ยั่งยืน

1.3 การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการ ให้บริการ

การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการ ให้บริการ เป็นกระบวนการสังเคราะห์ (Synthesis process) ที่เกิดขึ้นหลังจากการวิเคราะห์สภาพปัญหา และการศึกษา

ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการผสานข้อมูลเชิง ประจักษ์จากหลายแหล่ง ทั้งจากเอกสาร กระบวนการทำงาน และความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง นำมาสรุปเป็นแนวทางปฏิบัติ ที่สามารถใช้ปรับปรุงการให้บริการได้จริง โดยมุ่งเน้นข้อเสนอ ที่มีความเป็นไปได้ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน และสามารถตอบโจทย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ในระยะยาว ซึ่งแนวทางดังกล่าวนำเสนอได้ในหลายมิติ ตามแนวคิดของ (ธีรเสฏฐ์ ศิรธนานนท์, 2565; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ราชการ, 2564; Bryson, 2018; Harrington, 1991) ดังนี้

1) *มิตินโยบาย* มิตินี้เกี่ยวข้องกับกรอบกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายที่เป็นพื้นฐานกำหนดทิศทางการ ดำเนินงาน การเสนอแนวทางในระดับนโยบายช่วยให้การ พัฒนางานบริการมีทิศทางที่ชัดเจน และสอดคล้องกับพันธกิจ องค์กร การเสนอแนวทางในมิตินี้มักครอบคลุมการกำหนด มาตรฐานใหม่ การลดความซ้ำซ้อนของข้อบังคับ และการ สร้างความยืดหยุ่นเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตัวอย่างเช่น การปรับปรุงกฎ ระเบียบ หรือคู่มือการปฏิบัติงาน ที่ล้ำสมัยให้เหมาะสมกับสภาพจริง เป็นต้น

2) *มิตินโยบายปฏิบัติ* มิตินี้เน้นการปรับปรุง กระบวนการทำงานที่เป็นงานประจำวัน เพื่อให้การดำเนินงาน รวดเร็ว ลดความผิดพลาด และเพิ่มประสิทธิภาพ แนวคิดหลัก ที่เกี่ยวข้อง เช่น Lean Management และ Kaizen มุ่งให้เกิด การพัฒนาต่อเนื่อง โดยลดความสูญเปล่า และเพิ่มคุณค่าต่อ งานบริการ ตัวอย่างเช่น การปรับกระบวนการจัดทำเอกสาร ทางการเงินให้สั้นลง โดยปรับคู่มือ SOP แบบฟอร์ม และ เส้นทางอนุมัติ เป็นต้น

3) *มิตินโยบายและเทคโนโลยี* มิตินี้เกี่ยวข้องกับการใช้ ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนงาน บริการ การบูรณาการเทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยลดภาระงาน ลดความผิดพลาด เพิ่มความแม่นยำ และสร้างความโปร่งใส การใช้ระบบดิจิทัลยังช่วยให้ข้อมูลเชื่อมโยงถึงกัน ทำให้องค์กร สามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาระบบ e-Document หรือระบบ จัดการบุคลากรออนไลน์ที่ลดการใช้เอกสารกระดาษ เป็นต้น

4) *มิตินโยบายบุคลากร* บุคลากรเป็นหัวใจของ การให้บริการ การเพิ่มประสิทธิภาพจึงต้องเน้นการพัฒนา สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ การ

พัฒนาในมิตินี้ควรครอบคลุมทั้ง Hard Skills เช่น การใช้ระบบดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และ Soft Skills เช่น การสื่อสาร การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม การลงทุนด้านบุคลากรจะช่วยสร้างความพร้อมให้หน่วยงานตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ตัวอย่างเช่น การจัดอบรมพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลควบคู่กับการอบรมด้านทักษะการสื่อสารและการบริการลูกค้า เป็นต้น

สิ่งสำคัญที่ทำให้การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการเกิดคุณภาพ และประโยชน์จริง คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร บุคลากรสายสนับสนุน และผู้รับบริการ กระบวนการนี้เปิดโอกาสให้เกิดการร่วมคิด ร่วมเสนอ และร่วมรับฟังในบรรยากาศของความไว้วางใจ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่เหมาะสม เช่น การระดมสมอง หรือการสนทนากลุ่มย่อย เพื่อให้เข้าใจปัญหา และความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการอย่างรอบด้าน ข้อมูลที่ได้จะถูกสังเคราะห์เป็นข้อเสนอเชิงระบบเพื่อใช้กำหนดแนวทางปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ หากข้อเสนอได้รับการเห็นชอบ จะถูกนำไปสู่กระบวนการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาอย่างเป็นระบบ และยั่งยืน

การศึกษาที่มีลักษณะเป็นกระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่ง ทั้งเอกสาร กระบวนการทำงาน และข้อเท็จจริงจากภาคสนาม ช่วยให้สามารถประมวล และเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้จริง ไม่ว่าจะอยู่ในรูปคู่มือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือแนวทางเชิงนโยบาย ทั้งนี้ หากตั้งอยู่บนฐานองค์ความรู้ที่ผ่านการรับรองแล้ว ย่อมสร้างคุณค่า และความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ ตัวอย่างเช่น (การศึกษาของศูนย์สมเด็จพะสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ จังหวัดชลบุรี, 2554) ที่สังเคราะห์งานวิจัย และข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ เพื่อใช้ดูแลผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมองระยะฟื้นฟูในโรงพยาบาลและที่บ้านได้จริง และกรณีศึกษาของ (นิวัต อุณฑพันธ์ และคณะ, 2551) ที่นำความรู้เรื่องพฤติกรรมสุขภาพมาสังเคราะห์เป็นแนวทางปรับปรุงพฤติกรรมสุขภาพในสถานบริการสุขภาพ ซึ่งล้วนแสดงให้เห็นว่าการสังเคราะห์องค์ความรู้จากงานจริงสามารถสร้างเครื่องมือที่มีคุณค่า และนำไปใช้ได้จริงในการยกระดับคุณภาพ

บริการ ตัวอย่างงานประเภทดังกล่าวนี้ เรียกว่า งานเชิงสังเคราะห์

ขั้นตอนที่ 2 การปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนางาน

การปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนางานประจำ ให้ก้าวสู่การเป็นนวัตกรรมการให้บริการ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบ มีหลักวิชาการรองรับ และตั้งอยู่บนฐานข้อมูลจริง โดยสามารถสรุปเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ตามลำดับ ดังนี้

2.1 การวางแผนการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา

การวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และพัฒนา เพื่อกำหนดทิศทางให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้แก่ ผู้ใช้ข้อมูล ผู้รับบริการ ผู้เกี่ยวข้อง และผู้บริหาร โดยมุ่งให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ ผู้เขียนเสนอว่าการวางแผนที่ดีควรสะท้อนทั้งประสบการณ์ ความสำเร็จ และข้อจำกัด เพื่อใช้ประเมิน และปรับปรุงแนวทางปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 6 มิติ ได้แก่

- 1) สถานการณ์ปัญหาและบริบทของงาน เพื่อทำความเข้าใจสภาพจริง ความต้องการ และข้อจำกัดของหน่วยงาน
- 2) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นฐานความรู้ในการพัฒนาให้เป็นระบบ
- 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสะท้อนองค์ความรู้ และแนวปฏิบัติที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง
- 4) เครื่องมือและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยออกแบบแนวทางการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ
- 5) สถิติและข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือเชิงกลยุทธ์
- 6) รูปแบบและลักษณะการพัฒนา เพื่อกำหนดทิศทาง และขอบเขตของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย
- 7) แนวคิดการวางแผนดังกล่าวยังสอดคล้องกับกรอบการบริหารคุณภาพสมัยใหม่ เช่น Total quality management (TQM), PDCA, Lean, Knowledge management (KM) และ Operational excellence ซึ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องบนฐานความรู้ และข้อมูลจริง ซึ่งล้วนมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ลดความสูญเปล่า

เพิ่มความโปร่งใส และยกระดับสมรรถนะขององค์กร (Evans & Lindsay, 2020; Oakland, 2014) ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และการสร้างนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน

2.2 การดำเนินการปรับปรุง และตรวจสอบความเหมาะสม

การดำเนินการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนางาน จำเป็นต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของเครื่องมือ วิธีการ หรือแนวทางที่เลือกใช้ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงในหน่วยงาน ทั้งนี้ กระบวนการตรวจสอบถือเป็นขั้นตอนสำคัญของการประกันคุณภาพงาน และนวัตกรรม (Evans & Lindsay, 2020; Oakland, 2014) โดยมุ่งเน้นให้เกิดการประเมินความตรง ความเที่ยง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของเครื่องมือหรือระบบที่ใช้ (Polit & Beck, 2006) สำหรับการพัฒนางานนั้น มีกระบวนการตรวจสอบนี้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1) การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity Assessment) ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ ว่ารายการคำถามหรือเครื่องมือครอบคลุมประเด็นที่ต้องการพัฒนา และสอดคล้องกับทฤษฎีหรือมาตรฐานวิชาการที่ยอมรับ ตัวอย่างเช่น แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกรายการ หรือแบบสังเกต ประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย ด้วยวิธี Index of Item-Objective Congruence (IOC) ซึ่งช่วยยืนยันว่าเครื่องมือที่ใช้สามารถวัดได้ตรงประเด็น

2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability testing) พิจารณาความคงเส้นคงวาของผลลัพธ์ที่ได้ เช่น การทดสอบซ้ำ (Test-retest) เพื่อดูความเสถียรของคะแนนในช่วงเวลาที่ต่างกัน หรือการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) ในกรณีของแบบสอบถาม เพื่อยืนยันว่าเครื่องมือที่ให้ผลที่สม่ำเสมอ ไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก

3) การประเมินความเหมาะสมในการใช้งานจริง (Practicality / Feasibility evaluation) เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของเครื่องมือหรือแนวทางก่อนนำไปใช้จริงในบริบทของหน่วยงาน โดยมุ่งประเมินความชัดเจนของเนื้อหา ความเข้าใจง่าย ความคุ้มค่า และความเหมาะสมเชิงทรัพยากร โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ตรง

เพื่อตรวจสอบว่าระบบหรือแนวทางที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้งานได้จริงภายใต้ข้อจำกัดขององค์กร เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของการทำงาน (Practicality assessment form) ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ 4 - 5 ด้าน และใช้วิธีประเมินด้วยระดับคะแนนหรือร้อยละของความเห็นพ้อง ผลการประเมินช่วยยืนยันว่าเครื่องมือหรือแนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติจริง

4) การใช้ และอ้างอิงเครื่องมือมาตรฐาน (Standardized instruments / Scientific tools reference) สำหรับในบางกรณี ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือที่ได้รับการยอมรับ และตรวจสอบมาแล้ว เช่น WHOQOL-BREF สำหรับการวัดคุณภาพชีวิต ดัชนีชี้วัดตาม ISO 9001 สำหรับคุณภาพการจัดการ ตลอดจนเครื่องมือวิทยาศาสตร์ที่ได้มาตรฐาน เช่น เครื่องวัดความดันโลหิต เครื่องตรวจวัดคุณภาพน้ำ หรือเครื่องมือตรวจวิเคราะห์ต่าง ๆ เครื่องมือเหล่านี้ถือว่ามี การรับรองคุณภาพในระดับสากลหรือระดับชาติแล้ว จึงไม่จำเป็นต้องตรวจสอบซ้ำ แต่ต้องอ้างอิงแหล่งที่มาของเครื่องมือหรือมาตรฐานนั้น ๆ อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ กับการพัฒนางานนั้น

5) การตรวจสอบเครื่องมือหรือต้นแบบระบบ (System-based / Prototype tools evaluation) เป็นกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือหรือระบบจำลองที่พัฒนาขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย คือ (1) การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นการให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความสมบูรณ์ของเครื่องมือ เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงลึกก่อนนำไปใช้จริง และ (2) การทดสอบการใช้งานจริง เป็นการนำเครื่องมือไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง เช่น ในกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนหรือผู้รับบริการ เพื่อประเมินประสิทธิภาพ ความเข้าใจง่าย และความเป็นประโยชน์ของเครื่องมือหรือแนวทางที่พัฒนา การทดสอบภาคสนามนี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยยืนยันว่าเครื่องมือมีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้จริง

2.3 การเก็บ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

เนื่องจากข้อมูลที่มีคุณภาพสามารถสะท้อนประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของแนวทางที่นำไปใช้ได้ อย่างแท้จริง กระบวนการเก็บ รวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเชิงปฏิบัติ และเชิงนโยบายที่แม่นยำ (Creswell & Creswell, 2018) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การเก็บและรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data collection) ข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จำนวนผู้รับบริการ ระยะเวลาในการให้บริการ คะแนนความพึงพอใจ หรือจำนวนข้อร้องเรียน สามารถเก็บได้จากแบบสอบถาม Logbook แบบสังเกต หรือแบบบันทึกรายการ ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้สามารถนำไปวิเคราะห์ทางสถิติได้ เช่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือการทดสอบสมมติฐาน เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพของนวัตกรรมการให้บริการที่นำมาใช้

2) การเก็บและรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data collection) ข้อมูลคุณภาพได้จากแบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบบันทึกรายงานการสนทนากลุ่ม หรือแบบบันทึกรายการ เช่น ข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเหล่านี้สะท้อนความรู้ลึก มุมมอง และบริบทที่ไม่สามารถวัดได้ด้วยตัวเลข ซึ่งมีความสำคัญต่อการเข้าใจผลกระทบเชิงลึกที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

3) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนข้อมูลดิบให้กลายเป็นข้อค้นพบที่มีความหมาย และนำไปใช้ได้จริง โดยเลือกวิธีการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับลักษณะข้อมูล และเป้าหมายของงาน การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถจำแนกได้ตามลักษณะของข้อมูล และวัตถุประสงค์ของการวิจัยออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

3.1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative research) ใช้สถิติพื้นฐาน (Descriptive statistics) เช่น ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อนำเสนอภาพรวมของข้อมูล และสถิติอนุมาน (Inferential statistics) เช่น t-test, chi-square, ANOVA, หรือ correlation เพื่อ

เปรียบเทียบหรือทดสอบสมมติฐานระหว่างกลุ่ม ตัวอย่างเช่น การประเมินประสิทธิผลการปรับปรุงระบบบริการนักศึกษา โดยเปรียบเทียบความพึงพอใจก่อน และหลังการปรับปรุง

3.2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) หรือการวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic analysis) เพื่อแยกแยะประเด็นสำคัญ ธีม หรือรูปแบบที่ซ่อนอยู่ในข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม หรือการสังเกตการณ์ ตัวอย่างเช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในโรงพยาบาลที่เก็บข้อมูลจากผู้ป่วยเกี่ยวกับประสบการณ์รับบริการ จะใช้การวิเคราะห์เชิงธีมเพื่อสะท้อนมุมมองที่แท้จริงของผู้รับบริการ

3.3) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงแบบจำลอง และการตัดสินใจ (Modeling and decision-making research) เช่น การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) หรือการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงซับซ้อนระหว่างตัวแปร และสร้างแบบจำลองที่ช่วยคาดการณ์หรือตัดสินใจได้อย่างมีหลักฐานรองรับ ตัวอย่างเช่น การวิจัยที่มุ่งหาปัจจัยเชิงโครงสร้างขององค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการ หรือประสิทธิผลการดำเนินงานในระยะยาว

ดังนั้นการเลือกวิธีวิเคราะห์ข้อมูลขึ้นอยู่กับประเภทของงานวิจัย และเป้าหมายของการพัฒนา หากเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในงานบริการ อาจใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพหรือสถิติพื้นฐานก็เพียงพอแล้ว หรือหากต้องมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรก็จำเป็นต้องใช้สถิติขั้นสูงเพื่อสร้างหลักฐานเชิงประจักษ์ที่น่าเชื่อถือ และรองรับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลนวัตกรรมการให้บริการ

การประเมินผลนวัตกรรมการให้บริการเป็นการยืนยันว่าการพัฒนาที่ดำเนินการไปนั้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จับต้องได้จริง ทั้งในมิติของประสิทธิภาพเชิงระบบ และประสบการณ์ของผู้รับบริการ กระบวนการนี้ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่

3.1 การประเมินประสิทธิภาพของนวัตกรรมการให้บริการ

การประเมินประสิทธิภาพของนวัตกรรมการให้บริการเป็นการตรวจสอบผลลัพธ์เชิงประจักษ์ของการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา เพื่อให้ทราบว่านวัตกรรมที่ดำเนินการนั้นสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง และเกิดคุณค่าเชิงระบบต่อองค์กรหรือไม่ โดยพิจารณาครอบคลุมทั้ง มิติ เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างรอบด้าน (Evans & Lindsay, 2020; Oakland, 2014) โดยการประเมินประสิทธิภาพของนวัตกรรมการให้บริการสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) การประเมินเชิงปริมาณ เป็นการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และตรวจสอบได้ เช่น ระยะเวลาเฉลี่ยในการดำเนินงานที่ลดลง จำนวนขั้นตอนที่กระชับขึ้น ปริมาณเอกสารค้างสะสมที่ลดลง อัตราความผิดพลาดในการปฏิบัติงานที่ลดลง หรืออัตราต้นทุนต่อผลผลิตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปรียบเทียบข้อมูลก่อน และหลังการปรับปรุง เช่น เวลาการให้บริการลดลงจาก 40 นาที เหลือ 20 นาที หรืออัตราความผิดพลาดในการกรอกข้อมูลลดลงจากร้อยละ 15 เหลือเพียงร้อยละ 5 ถือเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สะท้อนถึงความคุ้มค่า และผลสำเร็จที่สามารถตรวจสอบได้

2) การประเมินเชิงคุณภาพ มุ่งเปรียบเทียบข้อดี และข้อจำกัดเชิงระบบระหว่างการให้บริการในรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่ เพื่อชี้ให้เห็นว่าข้อจำกัดเดิมได้รับการแก้ไข และกลายเป็นข้อดีของการให้บริการในรูปแบบใหม่ ตัวอย่างเช่น เดิมผู้รับบริการต้องเดินทางมาเซ็นเอกสารที่หน่วยงาน แต่รูปแบบใหม่นี้สามารถลงนามผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้จากทุกที่มีสัญญาณอินเทอร์เน็ต หรือเดิมคู่มือการใช้งานมีเพียงข้อความที่เข้าใจยาก แต่รูปแบบใหม่มีการจัดทำคู่มือที่มีภาพประกอบ และวิดีโอสาธิต ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำตามได้อย่างถูกต้อง และลดข้อผิดพลาด การเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ไม่สามารถวัดด้วยตัวเลขโดยตรง แต่สามารถอธิบาย และตรวจสอบได้อย่างมีเหตุผล ทำให้เห็นคุณค่าของนวัตกรรมการให้บริการทั้งในเชิงวิชาการ และเชิงปฏิบัติ

3.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ

การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นการสะท้อนเสียงของผู้ใช้บริการ สะท้อนประสบการณ์จากการพัฒนารูปแบบการให้บริการ แม้ว่าจะระบบงานจะมีประสิทธิภาพสูง แต่หากผู้รับบริการรู้สึกไม่สะดวก ไม่เข้าใจ หรือไม่ไว้วางใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของระบบบริการในระยะยาว การประเมินความพึงพอใจจึงมีบทบาททั้งในเชิงประสบการณ์ และในเชิงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยวิธีการเก็บข้อมูลสามารถทำได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยในเชิงปริมาณนิยมใช้แบบสอบถามมาตราส่วน Likert เพื่อวัดระดับความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ เช่น ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ ความชัดเจนของข้อมูล ความรวดเร็วในการดำเนินการ และความไว้วางใจที่มีต่อระบบใหม่ ขณะที่เชิงคุณภาพเป็นการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม หรือการสังเกตการณ์ เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และประสบการณ์ตรงของผู้รับบริการ (Creswell & Creswell, 2018) สำหรับกรณีที่มีการเก็บข้อมูลความพึงพอใจก่อน และหลังการปรับปรุง (Pre-test และ Post-test) ผลการศึกษาจะทำให้เห็นชัดเจนว่าการพัฒนาได้ยกระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการมากขึ้นเพียงใด และในประเด็นใดบ้าง ตัวอย่างเช่น หากคะแนนความพึงพอใจด้านความสะดวกในการเข้าถึงเพิ่มขึ้นจากระดับปานกลางไปสู่ระดับสูง ย่อมเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนความสำเร็จของนวัตกรรม การ

3.3 การสรุปผลและอภิปรายผลนวัตกรรมการให้บริการ

ผลลัพธ์จากการประเมินจะไม่หยุดอยู่ที่ตัวเลขหรือข้อมูลเชิงสถิติ แต่ยังคงสังเคราะห์ และอภิปรายต่อยอดให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่ตรวจสอบได้ และน่าเชื่อถือ เพื่อการใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการปรับปรุงงาน การต่อยอดนวัตกรรม และการกำหนดนโยบายในอนาคต โดยมี 2 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1) การสรุปผลนวัตกรรมการให้บริการ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำเสนอว่าผลการดำเนินงานที่ได้มาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือการพัฒนาหรือไม่เพียงใด ตัวอย่างเช่น หากวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาของการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม การสรุปผลต้องแสดงให้เห็นชัดเจน

ว่าระบบเดิมมีปัญหา และอุปสรรคใดบ้าง อาทิ ความล่าช้า ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน หรือการสื่อสารที่ไม่เชื่อมโยง หากวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบใหม่ ก็ต้องนำเสนอรายละเอียดของระบบที่ถูกออกแบบหรือปรับปรุง หน้าตาของระบบใหม่ วิธีการทำงาน และคุณสมบัติที่เพิ่มเติมขึ้นมา ในกรณีที่วัตถุประสงค์เพื่อการประเมินประสิทธิภาพของระบบใหม่ การสรุปผลจำเป็นต้องมีข้อมูลเปรียบเทียบก่อน และหลังการปรับปรุงอย่างชัดเจน ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เช่น ระยะเวลาในการดำเนินงานที่ลดลง อัตราความผิดพลาดที่ลดลง จำนวนขั้นตอนที่กระชับขึ้น และหากวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ การสรุปผลต้องสะท้อนให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นระบบ เช่น คะแนนความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

2) การอภิปรายผลนวัตกรรมการให้บริการ เป็นการสะท้อนคุณค่าของผลการพัฒนา เป็นการอธิบายเชิงเปรียบเทียบ และเชิงเชื่อมโยง ประกอบด้วย 3 ประเด็น ดังนี้

2.1) การเปรียบเทียบก่อน - หลัง ของการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา และการเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยก่อนหน้า การอภิปรายควรเริ่มจากการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการให้บริการในรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่อย่างชัดเจน เช่น ระยะเวลาในการดำเนินงานที่ลดลง ความผิดพลาดที่ลดลง หรือระดับความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นจริงจากการพัฒนา นอกจากนี้ ควรมีการเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยก่อนหน้าว่า ผลที่ได้สอดคล้องหรือต่างจากข้อค้นพบที่มีมาก่อนหน้าอย่างไร เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าทางวิชาการ และขอบเขตที่งานวิจัยใหม่มีส่วนเพิ่มเติมต่อองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม

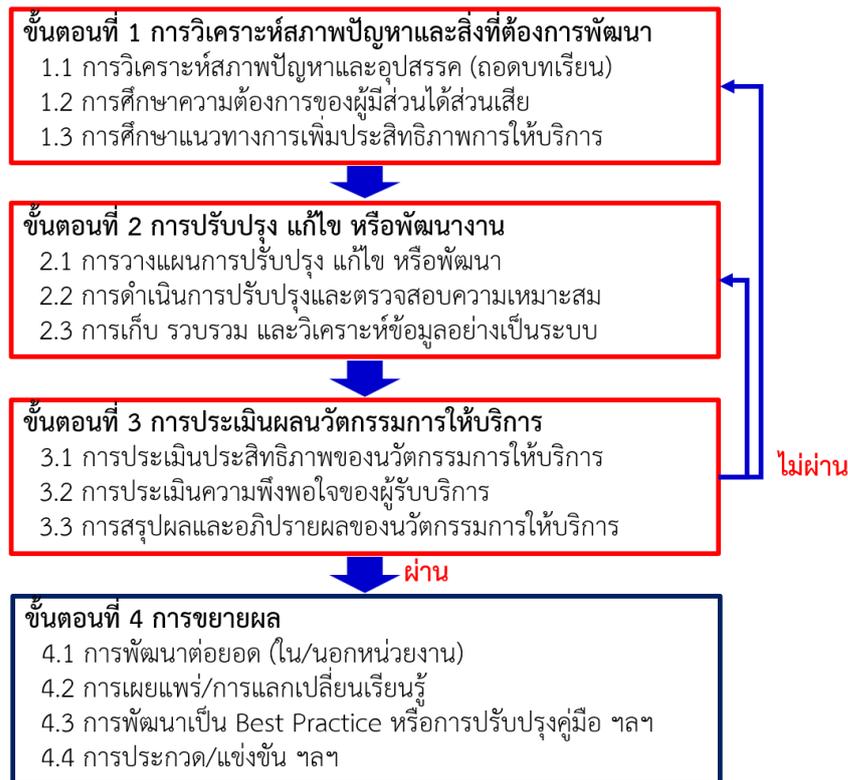
2.2) การเชื่อมโยงกับแนวคิดหรือทฤษฎี ผลการพัฒนาที่ได้ควรถูกอภิปรายในกรอบของแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และนำนักทางวิชาการตัวอย่างเช่น การลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนอาจเชื่อมโยงกับแนวคิด Lean ที่มุ่งกำจัดความสูญเปล่า (Womack & Jones, 2003) หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA ของ (Deming, 1986) ที่เน้นการเรียนรู้ และการปรับปรุงอย่างไม่

หยุดนิ่ง การอภิปรายเชื่อมโยงนี้ทำให้การศึกษามีมิติทางทฤษฎีที่ชัดเจน และสามารถนำไปต่อยอดได้

2.3) การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความหมาย และประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ เช่น ผู้รับบริการที่ได้รับประสบการณ์ที่ดีขึ้น เจ้าหน้าที่ที่สามารถปฏิบัติงานได้สะดวก และมีความคล่องตัวมากขึ้น และผู้บริหารที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย ซึ่งการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะนี้ เป็นการต่อยอดไปถึงพลังในการขับเคลื่อนเชิงปฏิบัติ และการสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระดับองค์กร และสังคม (Freeman, 2010; Bryson, 2018)

เมื่อผ่านกระบวนการทั้งสามขั้นตอนแรก ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัญหา การปรับปรุงแก้ไข และการประเมินผลนวัตกรรมการให้บริการแล้ว แต่ผลการประเมินยังไม่ผ่าน ยังไม่เป็นที่ยอมรับ หรือยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้พัฒนาจำเป็นต้องย้อนกลับไปทบทวนสภาพปัญหา และอุปสรรคใหม่อีกครั้งในขั้นตอนที่ 1 หรือดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาใหม่ในขั้นตอนที่ 2 เพื่อยกระดับคุณภาพ และความเหมาะสมให้ดียิ่งขึ้น トラบิตที่ผลการประเมินยังไม่เป็นที่ยอมรับ กระบวนการนี้จะยังคงหมุนเวียนไปอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง (ภาพที่ 2) ซึ่งเป็นไปตามวงจร PDCA (Deming, 1986)

ในทางกลับกัน หากผลการประเมินเป็นที่พึงพอใจ และบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ กระบวนการจึงสามารถก้าวสู่ขั้นตอนที่ 4 การขยายผลได้ ซึ่งเป็นการนำผลสำเร็จจากระดับโครงการไปสู่การต่อยอด และการประยุกต์ใช้ในวงกว้าง ทั้งในระดับหน่วยงาน องค์กร และสังคม การขยายผลในลักษณะนี้ จึงถือเป็นหัวใจที่ทำให้องค์ความรู้ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นไม่หยุดอยู่เพียงในกรอบโครงการ แต่สามารถสร้างคุณค่า และผลกระทบเชิงระบบที่ยั่งยืน (ภาพที่ 2) ดังนั้น กระบวนการพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมการให้บริการจึงไม่ใช่เส้นทางตรง หากแต่เป็นวงจรของการเรียนรู้ การปรับปรุง และการขยายผล ที่หล่อหลอมให้เกิดความยั่งยืนในระดับองค์กร และสังคม



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมการให้บริการอย่างยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 4 การขยายผล

การขยายผลนวัตกรรมการให้บริการ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร โดยแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ (จรงค์ศักดิ์ พุมนวน, 2562) ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนผ่านการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน และแรงจูงใจเชิงบวกภายในตามกรอบของ (Deci & Ryan, 2000) รวมถึงการสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Community of practice) เพื่อแลกเปลี่ยน และต่อยอดองค์ความรู้ตามแนวคิดของ (Wenger et al., 2002) ผู้เขียนขอสรุปรูปแบบของการขยายผลไว้ดังนี้

4.1 การพัฒนาต่อยอด

การพัฒนาต่อยอด หมายถึงการนำผลงานที่ประสบความสำเร็จไปใช้ในวงกว้างขึ้นหรือในบริบทที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจทำได้ทั้งการขยายในเชิงลึก เช่น การนำระบบงานที่ปรับปรุงแล้วไปใช้ในทุกหน่วยงานภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และการขยายในเชิงกว้าง เช่น การนำระบบเดียวกันไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่นที่มีลักษณะการทำงานคล้ายคลึงกัน ตัวอย่างเช่น ระบบสารสนเทศการจัดเก็บข้อมูลที่เคยใช้ในหน่วยงานเล็ก หาก

ประสบความสำเร็จสามารถขยายผลไปสู่เครือข่ายหน่วยงานในองค์กร หรือในระดับประเทศ เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติ

4.2 การเผยแพร่และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การเผยแพร่ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นอีกหนึ่งวิธีการที่ช่วยขยายผลโดยเน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้ และประสบการณ์สู่บุคลากรหรือหน่วยงานอื่น การดำเนินการอาจอยู่ในรูปแบบ การประชุมสัมมนาเชิงวิชาการ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือแม้แต่การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล และสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อให้การเรียนรู้เข้าถึงได้ง่าย และรวดเร็ว การเผยแพร่เช่นนี้ไม่เพียงสร้างการยอมรับในเชิงวิชาการ แต่ยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้หน่วยงานอื่นนำไปปรับใช้ และพัฒนาต่อไป

4.3 การพัฒนาเป็น Best practice หรือการปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานมาตรฐาน

ผลงานที่ผ่านการทดลองใช้ และได้รับการยืนยันว่ามีประสิทธิภาพสามารถยกระดับขึ้นเป็นแนวปฏิบัติที่ดีหรือบรรจุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานมาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ซ้ำได้ใน

ระยะยาวภายในองค์กรหรือเครือข่ายองค์กร การทำให้เป็นมาตรฐานเช่นนี้ช่วยสร้างความมั่นใจในคุณภาพของการให้บริการ และทำให้องค์กรสามารถรักษามาตรฐานที่ยั่งยืนต่อเนื่องได้

4.4 การประกวด/การแข่งขัน

การเผยแพร่ผลงานผ่านเวทีประกวดหรือการแข่งขัน ทั้งในระดับองค์กร ระดับชาติ และระดับนานาชาติ เป็นการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้พัฒนา และทีมงาน ตลอดจนสร้างการยอมรับในวงกว้าง การได้รับรางวัลหรือการได้รับการยอมรับจากเวทีภายนอกยังทำให้ผลงานมีน้ำหนักในการนำไปใช้เป็นข้อมูลเชิงนโยบาย หรือเป็นต้นแบบสำหรับการขยายผลในระดับที่กว้างขึ้นต่อไป

การพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมบริการ ให้บริการ เป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นของบุคลากรสายสนับสนุนในการยกระดับคุณภาพการทำงาน ผู้พัฒนารู้สึกถึงความสุข ความภาคภูมิใจ และความหมายของงาน เมื่อบุคลากรมีแรงบันดาลใจ และเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ก็ย่อมสามารถส่งต่อพลังเชิงบวกไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนางานดังกล่าวเป็นกระบวนการสร้างระบบ

บริการที่มีมาตรฐาน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง อีกทั้งยังเป็นการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในเวทีที่ท้าทายมากขึ้น องค์กรที่มีบุคลากรร่วมพัฒนา เช่นนี้ ย่อมก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม และสามารถใช้พลังแห่งนวัตกรรมเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนพันธกิจได้อย่างมั่นคง

จากการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมบริการให้บริการในบริบทของสายสนับสนุน ผู้เขียนได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ในรูปของกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอนเชิงบูรณาการ (Integrated 4-Step Model) ที่เน้นการเปลี่ยนจากการปรับปรุงงานเชิงเดี่ยวไปสู่การสร้างคุณค่าผ่านความร่วมมือ การเรียนรู้ และการยกระดับผลลัพธ์การบริการอย่างยั่งยืน อันเป็นรูปแบบการพัฒนางานแบบ R2R ที่สามารถขยายผลในหน่วยงานอื่นได้ ซึ่งสรุปขั้นตอนการพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมบริการ ตั้งแต่การวิเคราะห์ Pain Points จนถึงการขยายผล เป็นภาพรวมเชิงกระบวนการของลำดับ และความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 กระบวนการพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมบริการให้บริการของบุคลากรสายสนับสนุน

ขั้นตอน	เป้าหมายหลัก	กระบวนการดำเนินงาน	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ตัวอย่างเครื่องมือ/วิธีการที่ใช้
1. การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ	ระบุสาเหตุหรือข้อจำกัดของงานประจำ	1. การวิเคราะห์สภาพปัญหา และอุปสรรคจากประสบการณ์ตรงของผู้ปฏิบัติงาน 2. การรับฟังเสียงของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ระบุประเด็นที่ควรพัฒนา 2. ระบบแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้	แบบสอบถาม, การสัมภาษณ์, การระดมสมอง, SWOT, Fishbone
2. การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา	สร้างนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่ในการทำงาน	ออกแบบ และพัฒนาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน	เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ที่เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการ	PDCA, Work design, Lean, Kaizen, R2R
3. การประเมินผล	ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และประเมินผลของนวัตกรรม	1. ประเมินประสิทธิภาพ (ปริมาณและคุณภาพ) 2. ประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหรือสะท้อนผลการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน	ได้ข้อมูลยืนยันความสำเร็จและข้อจำกัดของนวัตกรรมเพื่อการปรับปรุงต่อเนื่อง	แบบประเมิน, Focus group, Peer review, Benchmarking
4. การขยายผล	นำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดผลในวงกว้าง	เผยแพร่ แลกเปลี่ยน และต่อยอดองค์ความรู้สู่หน่วยงานอื่นหรือระดับองค์กร รวมทั้งบูรณาการสู่การจัดการความรู้ (KM)	เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และการยกระดับคุณภาพองค์กรอย่างยั่งยืน	CoP (Community of practice), Showcase, R2R forum, KM platform

กรณีศึกษา: การพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมบริการของบุคลากรสายสนับสนุน

กรณีศึกษานี้นำเสนอผลงานของ กุลกานต์ สุทธิดารา, ปาริฉัตร เมืองประแก้ว, อาทิตย์ยา บินยาซัน และอลิษา แสงวิมาน บุคลากรสายสนับสนุนของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนงานประจำให้เป็นนวัตกรรมบริการที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ รายละเอียดของกระบวนการดำเนินงานสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จาก (กุลกานต์ สุทธิดารา และคณะ, 2563; กุลกานต์ สุทธิดารา และคณะ, 2566; กุลกานต์ สุทธิดารา และอาทิตย์ยา บินยาซัน, 2564; Suthidara & Sojisirikul, 2022) ผู้เขียนขอสรุปกระบวนการพัฒนาในกรณีศึกษาดังกล่าวตาม 4 ขั้นตอนของกรอบแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมบริการดังนี้

1) **การวิเคราะห์ปัญหา** เป็นการเริ่มต้นจากการถอดบทเรียนในงานประจำ ด้านการจัดการข่าวสาร และสนับสนุนการเรียนการสอนออนไลน์ ที่ยังเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ เช่น ข้อมูลกระจัดกระจาย ขาดศูนย์กลาง ประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน และการสื่อสารที่ไม่เป็นระบบ ทำให้ผู้รับบริการทั้งนักศึกษา และอาจารย์ ประสบความยุ่งยากรวมทั้งสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมานั้นยิ่งทำให้ความท้าทายเหล่านี้ชัดเจนขึ้น เนื่องจากต้องเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนเป็นออนไลน์เต็มรูปแบบ แต่ระบบสนับสนุนยังไม่พร้อม

2) **การปรับปรุงและพัฒนา** จากการวิเคราะห์ปัญหาในขั้นตอนแรกแล้วนั้น ทีมงานด้านการจัดการข่าวสาร และสนับสนุนการเรียนการสอน จึงได้ออกแบบ และพัฒนานวัตกรรมบริการขึ้นหลายรูปแบบ เช่น *การจัดทำเว็บไซต์กลาง* สำหรับข่าวประชาสัมพันธ์ และข้อมูลการเรียนการสอนที่เข้าถึงง่าย *การจัดทำคู่มือการใช้งานออนไลน์* ที่มีทั้งข้อความ ภาพประกอบ และวิดีโอสาธิต เพื่อช่วยลดข้อผิดพลาดจากความเข้าใจไม่ตรงกัน *การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ AI เพื่อสร้างระบบสื่อสารและตอบคำถามอัตโนมัติ* ตลอดจนออกแบบแพลตฟอร์มที่สนับสนุนการเรียนการสอนออนไลน์ได้อย่างครบวงจร การปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมบริการสนับสนุนการเรียนการสอนดังกล่าวข้างต้นเหล่านี้ สะท้อนแนวทางการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาอย่างเป็นระบบ ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงในขั้นตอนแรก โดยผ่านกระบวนการที่เหมาะสม ถูกต้อง ทันสมัย และ

นำเชื่อถือ ส่งผลให้เกิดการยอมรับ และความมั่นใจในการใช้นวัตกรรมให้กับผู้รับบริการ ผู้ใช้ข้อมูล และผู้บริหารของคณะเป็นอย่างมาก

3) **การประเมินผล** การประเมินผลของนวัตกรรมบริการในกรณีศึกษานี้ ดำเนินการทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันว่าการพัฒนางานประจำส่งผลจริงต่อประสิทธิภาพ และประสบการณ์ของผู้รับบริการ ในเชิงปริมาณ พบว่าระยะเวลาเฉลี่ยในการสืบค้น และเข้าถึงข้อมูลสำคัญลดลงจาก 40 นาที เหลือเพียง 15 นาที ความผิดพลาดจากการกรอกข้อมูลลดลงจากร้อยละ 12 เหลือเพียงร้อยละ 3 และจำนวนผู้ใช้บริการที่เข้าถึงระบบเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 30 ภายในเวลาเพียง 6 เดือน ขณะเดียวกัน ในเชิงคุณภาพ ข้อเสนอแนะจากผู้บริการระบุชัดเจนว่า *“ความยุ่งยากเดิมได้ถูกแก้ไขไป”* ผลงานยังได้รับการยืนยันจากภายนอกผ่านการได้รับรางวัลรองชนะเลิศจากเวทีประชุมวิชาการสายสนับสนุน และได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ อันสะท้อนว่าการประเมินครอบคลุมถึงการยอมรับในระดับวิชาชีพ และการยกระดับคุณภาพงานอย่างเป็นรูปธรรม

4) **การขยายผล** การขยายผลของนวัตกรรมบริการให้บริการเป็นกระบวนการยืนยันคุณค่า และสร้างการยอมรับในหลายระดับ เริ่มจากการต่อยอดเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และบรรจุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานมาตรฐาน เพื่อให้สามารถใช้ซ้ำ และรักษามาตรฐานในระยะยาวภายในองค์กร ต่อมาคือการเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีวิชาการ เช่น ในวารสารหรือในการประชุมวิชาการ ซึ่งผลงานยังถูกนำเสนอ และได้รับรางวัลในหลายเวทีอีกด้วย เช่น การประชุมวิชาการวิจัยระดับชาติ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ปชมท. ครั้งที่ 12 และครั้งที่ 17, การประชุมวิชาการ ควอท. ครั้งที่ 16 และครั้งที่ 19, The 11th PSU Education Conference และ The 6th National and The 2nd International Conference on Education 2022 (APHEIT-EDU 2022) โดยหลายเวทีได้รับรางวัลการนำเสนอ ซึ่งการยอมรับจากเวทีดังกล่าวเป็นการเพิ่มน้ำหนักให้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเชิงนโยบาย และเป็นแบบอย่างสำหรับการขยายผลในระดับที่กว้างขึ้น นอกจากนี้ ผลงานที่ผ่านการรับรอง และยอมรับยังถูกนำไปใช้จริงในการปรับปรุงการเรียนการสอน การบริหารจัดการงาน และการพัฒนาบริการภายในหน่วยงาน ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรรุ่นต่อไป

อันสะท้อนให้เห็นว่านวัตกรรมการให้บริการมิได้หยุดอยู่เพียง ในกรอบของโครงการ แต่สามารถสร้างคุณค่า และผลกระทบเชิงระบบในระดับองค์กร และสังคมได้อย่างยั่งยืน

จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลในกรณีศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนได้ถอดบทเรียนเชิงปฏิบัติ (Lesson learned) ที่สะท้อนให้เห็นกระบวนการเปลี่ยนผ่าน จากงานประจำสู่การสร้างนวัตกรรมบริการอย่างเป็นรูปธรรม อันเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรสายสนับสนุน การใช้แนวคิด R2R และการประยุกต์นวัตกรรมในบริบทของ มหาวิทยาลัย ผลลัพธ์ดังกล่าวสามารถเป็นแนวทางให้หน่วยงานอื่นนำไปปรับใช้เพื่อยกระดับคุณภาพงานบริการได้ต่อไป

สรุปผลการศึกษา

บทความนี้ นำเสนอองค์ความรู้ใหม่จากการประยุกต์ใช้กระบวนการ R2R ในการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพงานบริการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นต้นแบบของการขับเคลื่อนการพัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมอย่างยั่งยืนภายในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญที่เกี่ยวพันกันอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนแรก คือ การวิเคราะห์ปัญหา (Pain points) ที่ผู้เขียนตระหนักว่าเป็นหัวใจสำคัญในการค้นหารากเหง้าของความบกพร่อง ข้อจำกัด หรืออุปสรรคที่อุดร้งการทำงานอยู่กับที่ การหิยบายความเจ็บปวดเหล่านี้ขึ้นมาอย่างจริงจังเป็นการปลุกพลังให้บุคลากร และองค์กรเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนต่อมา คือ การปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนางาน ซึ่งผู้เขียนมุ่งย้ำว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงต้องเกิดจากการออกแบบกระบวนการใหม่ที่ตอบโจทย์ปัญหาที่ถูกวิเคราะห์มาแล้วอย่างชัดเจน ต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบ มีหลักการรองรับ และตั้งอยู่บนฐานข้อมูลจริง ไม่ว่าจะเป็นการปรับวิธีการทำงาน การจัดทำเครื่องมือ หรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น และคล่องตัวขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนางานเป็นการสร้างคุณค่าที่จับต้องได้ นำเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ

จากนั้นจึงเข้าสู่ ขั้นตอนการประเมินผล ซึ่งเป็นทั้งเครื่องมือยืนยันความสำเร็จ และเป็นกลไกสร้างความน่าเชื่อถือ ผู้เขียนให้ความสำคัญกับการประเมินในสองมิติ คือ 1) การประเมินประสิทธิภาพ เช่น เวลา ต้นทุน หรือจำนวนข้อผิดพลาดที่ลดลง (ประสิทธิภาพเชิงปริมาณ) และข้อดี-ข้อจำกัดที่เปลี่ยนแปลงไป (ประสิทธิภาพเชิงคุณภาพ) และ 2) การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นเสียงสะท้อนถึงความคุ้มค่า และผลกระทบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

ท้ายที่สุด คือขั้นตอนของการขยายผล เป็นการยืนยันว่านวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นแล้วนั้นต้องแพร่ขยายไปสู่ระดับหน่วยงาน และองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยั่งยืน ผู้เขียนเสนอแนวทางไว้ทั้งการพัฒนาต่อยอด การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยกระดับเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ตลอดจนการเข้าร่วมเวทีแข่งขันหรือการยอมรับจากสังคม กระบวนการนี้เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ และแบบอย่างให้กับบุคลากรในรุ่นต่อไป

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Generative AI) ในงานเขียนเชิงวิชาการ

ต้นฉบับบทความนี้ ผู้เขียนได้ใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์เชิงกำเนิด (Generative AI) เพื่อช่วยในการตรวจสอบความถูกต้องของภาษา การจัดระเบียบเนื้อหา และการปรับสำนวนให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการตีพิมพ์เท่านั้น โดยกระบวนการทั้งหมดอยู่ภายใต้การกำกับดูแล และการตัดสินใจของผู้เขียนอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ ผู้เขียนยังคงมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อแนวคิด ข้อมูลเชิงประจักษ์ และข้อสรุปทั้งหมดที่ปรากฏในบทความนี้ และมีได้ระบุให้เครื่องมือดังกล่าวเป็นผู้เขียนหรือผู้เขียนร่วมแต่อย่างใด

คำชี้แจงบทบาทผู้เขียน (CRediT Author Statement)

จรงค์ศักดิ์ พุ่มนวน: รับผิดชอบการวางกรอบแนวคิดและโครงสร้างของบทความ การสังเคราะห์วรรณกรรม และแนวคิดเชิงทฤษฎี การวิเคราะห์และอภิปรายเชิงหลักการ การเรียบเรียงต้นฉบับและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนการออกแบบภาพแผนผังแนวคิด ประกอบบทความและการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และรูปแบบก่อนส่งตีพิมพ์.

เอกสารอ้างอิง

กานดา เตชะชั้นหมาก. (2565). การถอดบทเรียนในกระบวนการจัดการความรู้. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 13(2), 190-204.

กุลกานต์ สุทธิธารา และ อาทิตยา บินฮาซัน. (2564). *การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนออนไลน์ในยุค New Normal*. (น. 96-106). ใน การประชุมวิชาการ ครั้งที่ 16: เรื่อง พลิกโฉมอุดมศึกษาไทย: วิถีใหม่ของการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: สมาคมเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์และองค์กรระดับอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย.

กุลกานต์ สุทธิธารา, ปาริฉัตร เมืองประแก้ว และ อาทิตยา บินฮาซัน. (2563). *การพัฒนาารูปแบบงานแปลข่าวสารภาษาอังกฤษ โดยประยุกต์ใช้เว็บไซต์รวบรวมข่าวประชาสัมพันธ์* (น. 70-76). ใน การประชุมวิชาการวิจัยระดับชาติสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษา ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

กุลกานต์ สุทธิธารา, อลิษา แสงวิมาน และ อาทิตยา บินฮาซัน. (2566). การศึกษาเทคนิคการสร้างเสียงภาษาไทย จากปัญญาประดิษฐ์เพื่อใช้ผลิตสื่อมัลติมีเดีย. *วารสารวิชาการ ปชมท.*, 13(3), 49-62.

จรงค์ศักดิ์ พุ่มนวน. (2562). การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการพัฒนาประจำของบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสาร Mahidol R2R e-Journal*, 6(1), 1-13.

จิตรัทพ์ ทัศน ฝักเจริญผล. (2561). *Value Creation คุณค่าของนวัตกรรม*. สืบค้นจาก <https://www.sasimasuk.com/16934399/คุณค่าvalue-creation-ของนวัตกรรม>

www.sasimasuk.com/16934399/คุณค่าvalue-creation-ของนวัตกรรม

ธีรเสถียร ศิริธนานนท์. (2565). การพัฒนาอุตสาหกรรมสถาบันอุดมศึกษาไทยด้วยแนวคิดคุณภาพที่ยั่งยืน. *วารสารวิชาการวิจัยและนวัตกรรม มสธ. (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 2(2), 1-13.

นิวัต อุณฑพันธ์, อุทัยวรรณ วิบูลกิจธนากร, เฉลิมศรี ราชนาจันทร์, จิรดา เอี่ยมระหงษ์, ดรณี คุณวัฒนา, สังวาลย์ วงศ์สมศักดิ์, ปฏิญา จิตรักษ์, รัตนา อุณฑพันธ์, มุณา วงศาโรจน์, พรรัตน์ อนันตตวรนาถ, เปรมวดี ศิริพัฒน์พงษ์พร, จรรยาวัฒน์ ทับจันทร์, รุจิวรรณ สอนสมภาร และ สุขศิริ ประสงค์ทรัพย์. (2551). *สังเคราะห์ความรู้เรื่องความดันโลหิตสูง ฉบับรู้ทันผู้ป่วย* (พิมพ์ครั้งที่ 1). นครราชสีมา: บริษัท โชคเจริญมาร์เก็ตติ้ง จำกัด.

พิสิฐ โอ่งเจริญ. (2560). *ถอดบทเรียน: การบริหารโครงการภาครัฐ (ฉบับทดลอง)*. กรุงเทพฯ: ทูเกเตอร์ เอ็ดดูเทนเนอร์.

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ. (2566). *การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning)*. สืบค้นจาก [https://www.hcu.ac.th/article/การเรียนรู้ตลอดชีวิต%20\(Lifelong%20Learning\)](https://www.hcu.ac.th/article/การเรียนรู้ตลอดชีวิต%20(Lifelong%20Learning))

เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์. (2558). บทความวิเคราะห์โครงสร้างในการเขียนเอกสารผลงานการวิเคราะห์. *วารสารวิชาการ ปชมท.*, 4(3), 4-6.

เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์. (2559). *เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน*. ขอนแก่น: ศูนย์ผลิตเอกสารมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศศิ มธุรส. (2564). การศึกษาตลอดชีวิต: Lifelong learning. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 11(3), 23-35.

ศูนย์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ จังหวัดชลบุรี. (2554). *คู่มือการดูแลผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมองระยะฟื้นฟู ฉบับผู้ป่วยและผู้ดูแล* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท บีคอนด์ พับลิชชิง จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2564). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2564-2565*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). 2562. *การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม Innovative Organization Book of Knowledge*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Hoboken, United States of America: John Wiley and Sons.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, United States of America: Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, United States: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for quality and performance excellence* (11th ed.). Boston, United States of America: Cengage Learning.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York, United States of America: McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control* (2nd ed.). New York, United States of America: Asian Productivity Organization.
- Ma, J., & Cai, Y. (2021). Innovations in an institutionalised higher education system: The role of embedded agency. *Higher Education*, 82, 897-915.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). London, United Kingdom: Routledge.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what’s being reported? critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29(5), 489-497.
- Suthidara, K., & Sojsirikul, P. (2022). *Students’ perception of participating in an online academic english course* (pp. 79-89). In The 6th National and The 2nd International Conference on Education 2022. Thailand: APHEIT.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. (2nd ed.). New York, United States of America: Free Press.
- Zhou, H., & Renliang, L. (2024). Enhancing higher education management innovation with digitalization: The case of higher education institutes of Guangxi, China. *Asian Administration and Management Review*, 7(2), 242-253.