

การจัดการมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY RATTANAKOSIN UNIVERSITY MANAGEMENT
FOR EXCELLENCE

อมรรัตน์ เอกชานา¹, ฐิติมา โห้ล่ายอง, อธิธัช สิริวริศรา

Amornrat Akechowna¹, Thitima Holumyong, Athithat Sirawaritsara

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

College of Management Innovation Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Email: Ole_347@hotmail.com1

Received 10 June 2023; Revised 15 July 2023; Accepted 31 October 2024.



บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการจัดการมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศชาติให้มีความรู้ความสามารถในการการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้มีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องตอบสนองต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษาชาติ จึงสมควรส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐานทัดเทียมกับนานาชาติอารยประเทศ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติได้

คำสำคัญ: การจัดการมหาวิทยาลัย ความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Abstract

The purpose of this article is to study the components and indicators of university management towards excellence at Rajamangala University of Technology Rattanakosin. The higher education institutions play an important role in promoting and supporting the development of human resources of the nation, providing knowledge and ability to drive the economy to progress. Therefore, education management must respond to the National Economic and Social Development Plan, the National Education Plan, and the National Higher Education Plan. Higher education institutions should be encouraged to have quality and efficient management systems. To provide higher education management with quality and standards comparable to other civilized countries can build the ability to compete at the international level.

Keywords: University Management Excellence Rajamangala University of Technology Rattanakosin

บทนำ

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันหรือที่เรียกว่าโลกไร้พรมแดน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากและตลอดเวลา ทั้งในด้านสังคมที่เป็นกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบการเป็นประชาคมอาเซียน ความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 รวมทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดด ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้ยุคกระแสโลกาภิวัตน์ การบริหารองค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น ศาสตร์ทางการบริหารจัดการได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงมีการผสมผสานกันในลักษณะสหวิทยา (multidiscipline) โดยการนำทฤษฎีต่าง ๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการใน ปัจจุบันมากขึ้น (Loesuwanrat, T., 2006, p.2-3) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่ากลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ดีที่สุดคือการมุ่งเน้นคุณภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กรของการสร้างศักยภาพขององค์กร ทางหนึ่งคือการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในให้พร้อมรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ให้เป็นไปตามเป้าหมายให้องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จและอยู่รอดอย่างยั่งยืน และในอดีตเป็นที่ยอมรับกันว่าองค์กรที่ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลายาวนาน ย่อมมีการบริหารจัดการที่ดี มีมาตรฐาน เป็นต้นแบบขององค์กรที่ก่อตั้งใหม่เสมอ แต่สำหรับในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ มิได้เป็นเช่นนั้นแล้วดังจะเห็นได้จากข่าวการล่มสลายขององค์กรยักษ์ใหญ่ที่มีชื่อเสียงระดับโลกหลายแห่ง ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา หรือผลิตภัณฑ์บางอย่างค่อย ๆ สูญหายไปจากท้องตลาด อาทิ เช่น ผู้ผลิตโทรศัพท์มือถือบางยี่ห้อ รวมถึงผู้ผลิตฟิล์มและกล้องถ่ายรูป ทั้งนี้ เพราะปัจจุบันเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูง มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ทำให้ภารกิจขององค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้จำเป็นต้องพัฒนาตลอดเวลา เพราะการอยู่นิ่งเฉยจะเป็นสาเหตุให้องค์กรเหล่านั้นปรับเปลี่ยนตามกระแสโลกไม่ทัน องค์กรจะค่อย ๆ ล้าสมัยถดถอยในที่สุด และเสื่อมสภาพไปกับกาลเวลา ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเกิดแนวคิดหลากหลายรูปแบบ พร้อมบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบัน และช่วยให้องค์กรต่าง ๆ สามารถบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและช่วยเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) องค์กรแห่งความรู้ (knowledge based organization) องค์กรสุขภาพดี (healthy organization) องค์กรมุ่งเน้นกลยุทธ์ (strategy focused organization) องค์กรมุ่งเน้นค่านิยม (value-based organization) องค์กรมุ่งเน้นลูกค้า (customer-focused organization) องค์กรที่มีประสิทธิผล (effective organization) และองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (high performance organization) นอกจากนี้ หากองค์กรใดไม่ตระหนักถึงความแตกต่างในเรื่องนี้ อาจนำไปสู่ผลลัพธ์ทางลบต่อองค์กร เช่น ความขัดแย้งในที่ทำงานจากคนต่างช่วงอายุ การสื่อสารที่ผิดพลาด ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ย่ำแย่ลดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ไม่ดีของบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงานรวมถึงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Yuwakoson, S., 2021) ดังนั้น ในการจัดการช่องว่างระหว่างวัย จึงเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาทีม

การบริหารกิจการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารผู้บริหารมืออาชีพจึงจะทำให้ธุรกิจต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการไปด้วยดีและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว พรมแดน และกระทบกระเทือนไปทุกประเทศทั่วโลกในด้านการศึกษาก็ไม่มีเว้น ที่ต่อมีความจำเป็นต้องอาศัย

ผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ (Runcharoen, T., 2014, 41) ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งความเป็นเลิศ (high performance organization) ได้มีการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายขององค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการคุณภาพแบบองค์รวม โดยมุ่งให้ผลผลิตมีคุณภาพและถูกใจลูกค้ารวมทั้งคำนึงถึงประสิทธิภาพของการลงทุนด้วยนั้น (Office of the National Education Commission, 1997, p. 111) ประกอบกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีความสลับซับซ้อน และคาดการณ์ล่วงหน้าได้ยากการที่จะอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้องค์กรไหนไม่สามารถปรับปรุงตนเองโดยอาศัยเพียงจากประสบการณ์เดิมที่เคยทำมาหรือปรับปรุงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนเอง องค์กรจำเป็นต้องแสวงหารูปแบบขององค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนซึ่งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาสำหรับทุกองค์กร (Loesuwanrat. T., 2008, p.3) เช่นเดียวกับองค์กรทางการศึกษา โดยเฉพาะระดับอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นเรื่องความรู้ ความสามารถของกำลังคนและภูมิปัญญาของประเทศ อันเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของประเทศให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ จึงเป็นผลให้หลายประเทศทั่วโลกหันมาให้ความสำคัญกับการศึกษาในฐานะที่เป็นกลไกหรือเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของกำลังคนทางสังคม และประเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามกระบวนการของประเด็นการพัฒนาด้านการศึกษาต่าง ๆ ที่มุ่งสู่การพัฒนาด้านคุณภาพเป็นสำคัญ (Office for National Education Standards and Quality Assessment, 2015) ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 ได้มุ่งเน้นให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างคนที่มีคุณภาพเพื่อมุ่งแห่งความเป็นมาตรฐานสากล และนำพาองค์กรไปแห่งความเป็นเลิศได้ต่อไป(National Economic and Social Development Board, 2007, p. 23-24) ซึ่งกระบวนการของการจัดการนั้น ถือเป็นเรื่องใหญ่ของการอุดมศึกษา เพราะจะเป็นตัวกำหนดความก้าวหน้าหรือล้าหลังของสถาบันอุดมศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาของไทยจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการ โดยเฉพาะในส่วนของการพัฒนาการจัดการ โดยการกระจายความรับผิดชอบโดยตรงจากรัฐบาลไปสู่องค์กรหรือคณะกรรมการกลางระหว่างรัฐบาลกับสถาบันอุดมศึกษา พร้อมพร้อมทั้งให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหาร แต่ก็ต้องมีหลักประกันที่จะตรวจสอบคุณภาพและความสำเร็จตามนโยบายรัฐบาลได้ นอกจากนี้จะต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย (stakeholders) เข้ามามีส่วนในการวางนโยบายและตัดสินใจในกิจการสำคัญของมหาวิทยาลัยด้วย ในขณะเดียวกันการจัดการในยุคใหม่ก็ต้องอาศัยเทคโนโลยีและระบบการวางแผนที่มีอนาคตเป็นสำคัญ ซึ่งสิ่งที่จะทำให้ข้อเสนอข้างต้นประสบความสำเร็จได้ก็คือการพัฒนาบุคลากรการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเร่งด่วน โดยกระแสนการปฏิรูปอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรม และจากกระแสโลกาภิวัตน์ สถาบันอุดมศึกษาของไทยได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ขณะเดียวกันอุดมศึกษาของไทยยังต้องเผชิญกับแรงกดดันทั้งจากภายนอกประเทศ ภายในประเทศ และภายในสถาบันหลายประการไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ความเสมอภาคของการให้บริการและการขาดแคลนงบประมาณ (Office of the National Education Commission, 2009, p.2)

จากความเป็นมาและปัญหาการจัดการมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ตกอยู่ในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้วยกันเอง รวมถึงมหาวิทยาลัยของไทยด้วย ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จึงควรหาแนวทางหรือระบบการบริหารจัดการตามบริบทของมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชวมงคลรัตนโกสินทร์ที่จะทำ ให้สถานศึกษามีความโดดเด่น มีคุณภาพ สามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ตามกระบวนการ ยุทธศาสตร์ที่ 6 : ในเรื่องของพัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่สากล ที่สามารถช่วยเสริมสร้างความสามารถของสถานศึกษาในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องตามกระบวนการ ยุทธศาสตร์ที่ 6 : ในเรื่องของพัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่สากล โดยตามที่กล่าวว่ากลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโตทันต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดขึ้นใหม่สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนของการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ที่ดีที่สุดคือการมุ่งเน้นคุณภาพ และมีผลปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยเฉพาะองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชวมงคลรัตนโกสินทร์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กร การสร้างศักยภาพของพัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่สากล คือการพัฒนากระบวนการจัดการภายในองค์กรให้พร้อมรับกับทุกสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จมีความเป็นเลิศ และดำรงอยู่อย่างยั่งยืนผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการจัดการมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชวมงคลรัตนโกสินทร์ให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ และพัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่สากล

แนวคิดการจัดการคุณภาพการศึกษา

ความหมายของคุณภาพการศึกษาจากการสังเคราะห์ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” เข้มทอง ศิริแสงเลิศ ได้เสนอว่าโดยทั่วไปคุณภาพมีความหมายมาจาก 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายนักวิชาการซึ่งจะเน้นในเรื่องกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานและความรับผิดชอบต่อสังคม ฝ่ายผู้ผลิตสินค้าหรือการให้บริการซึ่งจะเน้นในเรื่องกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานและตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และฝ่ายผู้บริโภคหรือผู้รับบริการซึ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของตนเองและสังคม โดยความสัมพันธ์ของคำว่าคุณภาพของทั้ง 3 ฝ่ายเปรียบเสมือนรูปสามเหลี่ยมด้านเท่าที่แต่ละด้านต่างมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ในทำนองเดียวกัน เมื่อพิจารณาคำว่า คุณภาพ ในบริบททางการศึกษาก็คือ “คุณภาพการศึกษา” ความหมายก็แตกต่างกันไปตามลักษณะผู้ที่เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาหรือผู้ให้บริการ นักวิชาการ และผู้รับบริการหรือผู้ปกครองและนักศึกษา ดังนี้ (Sirisanglet, K., 2009)

1. ด้านสถาบันอุดมศึกษา คุณภาพ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ตามความพึงพอใจ ความรับผิดชอบต่อสังคม มาตรฐาน นักวิชาการ

2. ด้านนักวิชาการ คุณภาพ หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ก่อให้เกิดผลถาวรแก่ผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร รวมทั้งมีสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

3. ด้านผู้ปกครองและนักศึกษา คุณภาพ หมายถึง การจัดการศึกษาที่ทำให้ผู้เรียนบรรลุมาตรฐานตามหลักสูตรที่กำหนด นั้นแสดงถึงผู้เรียนมีพัฒนาการครบสมบูรณ์ในทุกด้าน ได้แก่ สติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม มีความสามารถในการเรียนต่อระดับสูง และประสบความสำเร็จในชีวิต

ดังนั้นคุณภาพการศึกษาในมุมมองดังกล่าวจึงหมายถึง คุณลักษณะของการจัดการศึกษาที่มี มาตรฐานทำให้เกิดผลถาวรแก่ผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร และสามารถสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 (Ministry of Education, 2010)

กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาทุกระดับดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งที่มีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ จึงได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีปัจจัยที่ทำให้สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น เป็นเพราะสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาขององค์กรนานาชาติ การแข่งขันในระดับอุดมศึกษาความท้าทายในการออกนอกระบบ รวมถึงการขยายตัวของอุดมศึกษาไทย การอยู่รอดเมื่อพิจารณาในด้านการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษา พบว่ามีองค์กรนานาชาติที่ได้รับความเชื่อถือด้านนี้ที่เรารู้จักกันดี ได้แก่ Time Higher Education (THE), Quacquarelli Symonds (QS), Academic Ranking of World Universities (ARWU) ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีหลักเกณฑ์การจัดอันดับ ที่แตกต่างกัน (Ratchawan Kanchanapanyakam, 2013) เช่น Times Higher Education (THE) คือ ผู้ให้บริการชั้นนำด้านข้อมูลการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่สถาบันงานวิจัยชั้นนำระดับโลก รวมถึงมีการอันดับมหาวิทยาลัยโลกที่มีมาตรฐานตัวชี้วัดซึ่งประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการจัดอันดับของ THE ได้แบ่งออกเป็น 5 รายการ โดยมีเปอร์เซ็นต์การคิดแตกต่างกันคือ 1) งานวิจัย (ปริมาณ รายได้และชื่อเสียง) 2) การอ้างอิง (ผลงานวิจัย) และ 3) การเรียนการสอน (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้) หัวข้อละ 30 % ส่วนของ 4) ภาพลักษณ์ในระดับนานาชาติ (เจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัย นักศึกษาและงานวิจัย) 7.5 % และ 5) รายได้ทางด้านอุตสาหกรรม (การถ่ายทอดความรู้) 2.5 % ซึ่งในส่วนหนึ่งของเกณฑ์ของ Quacquarelli Symonds (QS) ซึ่งถือเป็นองค์กรชั้นนำระดับโลกด้าน การศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่จัดอันดับมหาวิทยาลัยที่เป็นที่นิยมมากที่สุดในโลกจะมีเกณฑ์ตัวชี้วัดซึ่งแบ่งออกเป็น 5 รายการ คือ 1) ชื่อเสียงทางด้านวิชาการ 40 % 2) อัตราส่วนจำนวนนักศึกษาต่ออาจารย์ 20 % 3) งานวิจัยที่ถูกไปอ้างอิงในฐาน Scopus 20 % 4) ชื่อเสียงจากนายจ้าง 10 % และ 5) อัตราส่วนของนักศึกษา/อาจารย์ต่างประเทศ หรือนานาชาติ 5 % เป็นต้น

จากหลักเกณฑ์ที่กล่าวมาในการจัดอันดับต่าง ๆ นี้ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้มีสถานะที่ดีในเวทีระดับนานาชาติเพื่อสร้างการยอมรับในวงการวิชาการ และพบว่าทุกสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยขณะนี้กำลังประสบปัญหาเดียวกันคือ ภาระงานอาจารย์ที่มากเกินไปจนไม่อาจเพิ่มผลงานวิจัยสู่การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน ซึ่งทางออกของปัญหานี้จะต้องมีการพิจารณาหลักเกณฑ์การรับนิสิตระดับปริญญาเอกเอกเช่นสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ โดยระบุว่าผู้ที่เข้ามาศึกษาต่อระดับปริญญาเอกต้องมีคุณสมบัติที่สามารถสอนนักศึกษาระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโทได้ และมีหลักการในการคิดวิเคราะห์เชิงเหตุผล เพราะนั่นคือความสามารถในการอธิบายแนวคิดในด้านงานวิจัยเพื่อให้นักศึกษามีส่วนช่วยในการสอน เพื่อลดภาระของอาจารย์เพื่อให้มีเวลาไปทำงานวิจัยมากขึ้น ทั้งนี้เกี่ยวกับความเป็นมาของโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เริ่มมาจากกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ซึ่งได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence, EdPEX) (Office of Higher Education Standards and Assessment, 2015)

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการเป็นเลิศ (EdPEX)

เกณฑ์ EdPEX มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ซึ่งพัฒนามาจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาของสหรัฐอเมริกา โดยลักษณะของเกณฑ์ EdPEX เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินองค์กร ในภาพรวมอยู่บนกรอบของการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถใช้ประเมินได้ทั้งระดับคณะวิชา และระดับสถาบัน เป็นเกณฑ์ความเป็นเลิศเดียวกันกับระบบอื่น ๆ ที่ได้มีการริเริ่มใช้ในภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศไทย ได้แก่

Public Sector Management Quality Award, PMQA (เกณฑ์ประเมินหน่วยงาน ภาครัฐ) Hospital Accreditation, HA (เกณฑ์ประเมินโรงพยาบาล) Thailand Quality Award, TQA (เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ) โดยมีการกำหนดเนื้อหาในเกณฑ์ EdPEx ของระบบบริหารจัดการองค์กรในเรื่องหลัก ๆ โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีของการจัดการที่เป็นระบบ และการปรับปรุงผล การดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สอดแทรกหลักการของการบริหารจัดการที่อยู่บนระบบค่านิยมที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร และความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx)

เกณฑ์ EdPEx เสริมพลังให้สถาบันบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน องค์กรจำนวนมากทั่วโลกใช้ Baldrige Excellence Framework (เกณฑ์บัลดริจ) เพื่อปรับปรุงและ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลบัลดริจคือองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบระดับประเทศ และจากการที่องค์กรเหล่านี้ได้แบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง ทำให้องค์กร จำนวนมากสามารถนำไปพัฒนาทั้งแนวทางการดำเนินการและผลลัพธ์ ส่งผลดีต่อการเติบโตของเศรษฐกิจของ ประเทศและโลก ในประเทศไทยได้เริ่มปรับใช้เกณฑ์บัลดริจมาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) และกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการ สุขภาพ (Hospital Accreditation: HA)

องค์ความรู้จากการศึกษา

มุมมองในเชิงระบบ (Systems Perspective)

มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง สถาบันบริหารจัดการทุกเรื่อง/องค์ประกอบของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ มุมมอง ในเชิงระบบ ยังหมายถึงการจัดการสถาบันภายใต้บริบทของระบบนิเวศ (ecosystem) ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโอกาสสำหรับความสัมพันธ์ใหม่ ๆ และนวัตกรรม

การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่า สถาบันเป็นระบบที่มีการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละสถาบัน ความ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ เป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ

“การสังเคราะห์” (Synthesis) หมายถึง การมองภาพรวมของทั้งสถาบันซึ่งรวมถึงคุณลักษณะ ที่สำคัญของสถาบัน ได้แก่ สมรรถนะหลักของสถาบัน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบบงาน และ ความต้องการของบุคลากร

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” (Alignment) หมายถึง การใช้ความเชื่อมโยงที่สำคัญ ใน สถาบัน เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องไป ใน แนวทางเดียวกัน

“การบูรณาการ” (Integration) เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้ทุก องค์ประกอบของการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน เช่น แผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการ

ปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน และเชื่อมโยงเป็นภาพใหญ่ภาพเดียวกัน ในลักษณะที่เสริมประโยชน์ซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ สถาบันเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศที่ประกอบด้วย เครือข่ายองค์กรต่าง ๆ รวมถึงคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนการศึกษา ภายในระบบนิเวศขนาดใหญ่นี้ บทบาทระหว่างองค์กรอาจเป็นไปอย่างลื่นไหล เมื่อมีโอกาสเกิดขึ้นและจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง สำหรับระบบนิเวศการสังเคราะห์หมายถึงการเข้าใจว่าสถาบันเป็นส่วนหนึ่งของภาพรวมใหญ่ ซึ่งรวมคุณสมบัติที่สำคัญที่สถาบันมีส่วนร่วมในการให้และต้องได้รับจากคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คู่แข่ง ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงของสถาบัน 1) ควรกำหนดวิสัยทัศน์ 2) แสดงให้เห็นถึงค่านิยมและจริยธรรมของสถาบันที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม 3) ทำให้เกิดการมุ่งมั่นผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์ และ 4) ชี้ให้เห็นว่าสถาบันมีความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานที่ดียิ่งจากบุคลากร

วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบัน ควรมีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่ามีการกำหนดกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ และขีดความสามารถ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม บริหารความเสี่ยง กำหนดให้มีความรับผิดชอบ (Accountability) ทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ผู้นำได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมของสถาบัน ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมสนับสนุนงานของสถาบัน มีการพัฒนาและการเรียนรู้ ใฝ่สร้างนวัตกรรม และเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงควรรับผิดชอบต่อผลการกระทำและผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลสถาบัน ในขณะเดียวกันคณะกรรมการชุดนี้ควรรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินการของสถาบันและของผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่องการวางแผน การสร้างสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต และการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งการแสดงให้เห็นว่าผู้นำตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร

ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิรีเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งสถาบัน นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงควรแสดงให้เห็นถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง (Authenticity) และการยอมรับความผิดพลาด รวมทั้งโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์ (Student- and customer-Centered Excellence)

เนื่องจากผู้เรียน และลูกค้ายุทธศาสตร์ของสถาบันเป็นผู้ตัดสินใจผลการดำเนินการและคุณภาพของการจัดการศึกษาและบริการฯ ดังนั้น สถาบันจึงต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของการจัดการศึกษาและบริการฯ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนเพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์เหล่านี้ ซึ่ง

จะนำไปสู่การได้ผู้เรียนและลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดี การกล่าวถึงในทางที่ดี ไปจนถึงความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบันในที่สุด

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น มีส่วนประกอบทั้งที่เป็นปัจจุบันและอนาคตคือ การเข้าใจความปรารถนา (desires) ในปัจจุบัน และการคาดการณ์ถึงความปรารถนาในอนาคตของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและโอกาสของตลาด ตามความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันไม่ควรมองเพียงแค่ความสำเร็จของผู้เรียน เช่น ความสามารถตามมาตรฐานขั้นต่ำสุด ความจำเป็นที่ต้องสอบซ่อม/เรียนเสริม แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผลต่อมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อสถาบัน และเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องความเป็นเลิศที่สถาบันต้องการมุ่งเน้น เช่น หากตั้งวิสัยทัศน์ในการผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถระดับนานาชาติ อาจใช้ตัวชี้วัดความสามารถในการสมัครเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำ 10 ลำดับแรกของต่างประเทศ หรือ การได้รับเข้าทำงานในองค์กรข้ามชาติ/องค์กรระหว่างประเทศ หรือ ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติ

นอกจากนี้ ความสำเร็จของสถาบันในการพัฒนาความสามารถของผู้เรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การลดข้อร้องเรียน หรือ ความผิดพลาดของกระบวนการให้บริการ และข้อบกพร่อง เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ในการรักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้าเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นในการรักษาลูกค้าไว้

สถาบันที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นที่ทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น นวัตกรรม บริการ ที่ผสมผสานหลายอย่างเข้าด้วยกัน การจัดการศึกษาและบริการฯ ตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึง การสื่อสารสู่ภายนอก การตอบสนองอย่างรวดเร็วหรือความสัมพันธ์พิเศษ ทั้งหมดนี้อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในเครือข่ายพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรม

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น การรักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และสร้างความภักดี การรับรู้ภาพลักษณ์ของสถาบัน (Brand recognition) การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตของสถาบัน นอกจากนี้ สถาบันต้องมีความไวอย่างต่อเนื่องต่อความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า สถาบันต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างตั้งใจ และต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้นความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น จึงต้องประกอบด้วยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และความคล่องตัวของสถาบัน

การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

ความสำเร็จของสถาบันขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมาย ทิศทางสถาบันชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

สถาบันที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรมที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังและคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากร และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สถาบันที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญแก่ทุกคนที่มีส่วนร่วมในสถาบัน ลูกค้ากลุ่มอื่น สมาชิกในชุมชน และบุคคลอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของสถาบันตามความสำเร็จของบุคลากรรวมทั้งผู้นำขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้ หมายรวมถึงการเตรียมบุคลากร

สำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตของสถาบันด้วย การสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่าที่จะอบรมข้ามสายงานและเชื่อมโยงเรื่องการฝึกอบรมกับความจำเป็นด้านอัตราากำลังของสถาบัน ในสถาบันที่การทำงานต้องพึ่งพาอาศัยสมัคร การพัฒนาและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาเช่นกัน

สถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก และคู่ความร่วมมือแบบพหุภาคี ทั้งกับบุคคลอื่นและองค์กรอื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในสถาบัน อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลข้ามสายงานในหน่วยงานต่าง ๆ และในพื้นที่ต่าง ๆ หรือระหว่างอาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร เพื่อพัฒนาความยืดหยุ่นการตอบสนองและการแบ่งปันความรู้ให้มากขึ้น

เมื่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ มีความเป็นสหวิทยามากขึ้นเรื่อย ๆ สถาบันอาจต้องการพันธมิตรกลุ่มใหม่ การจัดการคู่ความร่วมมือกลุ่มสถาบันเครือข่ายที่มีคุณค่าและรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ การจัดการทั้งหมดเหล่านี้ จะช่วยทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลกจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ สถาบันการศึกษากำลังเผชิญหน้ากับรอบเวลาที่สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำเสนอหลักสูตรใหม่ หรือหลักสูตรที่มีการปรับปรุง หรือบริการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐเองก็มีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็น ใหม่ ๆ เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Disruptive events) ซึ่งเกิดบ่อยขึ้น อาจสืบเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรม หรือการเสนอการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ วิฤต เศรษฐกิจ สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง ข้อบังคับใหม่ หรือเสียงเรียกร้องจากชุมชนหรือสังคม ดังนั้นสถาบันจึงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมด้วยรอบเวลาที่สั้นลง การปรับปรุงเรื่องเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น เครือข่ายผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่คล่องตัว หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง หรือจากสถานที่หนึ่งไปสู่อีกสถานที่หนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการจัดการองค์ความรู้ของสถาบันให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพและบุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงานและได้รับอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น จึงเป็นสินทรัพย์สำคัญอย่างยิ่งท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความผันแปรตลอดเวลา

การเรียนรู้ระดับองค์กรประกอบด้วยการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และตลาดใหม่แหล่งการเรียนรู้ ได้แก่ แนวคิดของอาจารย์ บุคลากรและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนาข้อมูลนำเข้าจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศผลการดำเนินการของคู่แข่ง และกระบวนการเทียบเคียงการเรียนรู้ระดับองค์กร ตามปัจจัยความสำเร็จในการตอบสนองความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาตั้งแต่ออกแบบจนถึงการนำไปสู่การนำเสนอ (Design-to-introduction time) (คือระยะเวลาที่ใช้เพื่อกำหนดคุณลักษณะหลักสูตรหรือบริการ) หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม สถาบันจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งอย่างรวดเร็ว จากการวิจัยและแนวความคิดไปสู่การนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

ตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้นและตัววัดรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญ ตัวหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ เช่น การปรับปรุง “เวลา

ที่ใช้ในการดำเนินงาน” (Time improvement) จะส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน สถาบันคุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการเครือข่ายอุปทาน ผลิตภาพ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในสภาพตลาดที่ท้าทายไปพร้อม ๆ กัน การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัวจะประสบความสำเร็จได้ โดยพันธมิตรหรือคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจมีสมรรถนะหลักที่เติมเต็มให้แก่สถาบัน ทำให้สถาบันสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ใหม่ นอกจากนี้ การร่วมมือหรือเป็นพันธมิตรอาจช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งให้สมรรถนะหลักของสถาบัน/ขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กรในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ของสถาบัน ผลลัพธ์ที่ได้อาจเป็นเครือข่ายความร่วมมือที่กว้างขวางและพึ่งพากันซึ่งหมายถึงพันธมิตรและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแบบเดิม หรือขยายไปถึงคู่แข่ง ผู้เรียน ลูกคากลุ่มอื่น ชุมชน และองค์กรที่อยู่นอกภาคส่วนการศึกษา

การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

การสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่ยาวขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อบริษัทและตลาด ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สถาบันต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นที่ต้องทำ/มี ของสถาบันและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกลุ่มอื่น ในการลงทุนเพื่อความสำเร็จในระยะยาว ในการสร้างความยั่งยืนและเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ สถาบันต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตที่เข้มแข็งและมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียน ลูกค้า บุคลากรกลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ สาธารณชน และชุมชนของสถาบันซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนกระบวนการและความสัมพันธ์ เมื่อสถานการณ์บังคับการวางแผนงานของสถาบันและการจัดสรรทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ

ดังนั้นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรของสถาบัน จึงต้องพิจารณาถึงปัจจัย ดังกล่าว ด้วยการมุ่งเน้นความสำเร็จ ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ การสร้างสภาวะแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดจนการคาดการณ์ถึงประเด็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมและความกังวลของสังคม

การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตรการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือประสิทธิภาพของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำสถาบันไปสู่มิติใหม่ของผลการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการแสวงหาประเด็นที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านว่าสมควรที่จะเสี่ยง นวัตกรรมเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Incremental continuous improvement) แต่เติมเต็มซึ่งกันและกัน สถาบันที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้งนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

นวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในภาคการศึกษา นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถาบันและบุคลากร และนวัตกรรมของคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คู่แข่ง ลูกค้า และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคลากรซึ่งปกติไม่ได้ทำงานด้วยกันและอยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันในสถาบัน

รวมทั้งบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์ จากความรู้ใหม่และที่ส่งสมมาเหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมของสถาบัน

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบัน ทั้งภายใน สถาบันและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ และควรสื่อถึง ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผล การดำเนินการของคู่แข่งของวงการศึกษาวงการอื่นที่เกี่ยวข้อง การบริหารผลการดำเนินการของสถาบัน อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ข้อมูลสารสนเทศอาจอยู่ใน หลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพและมาจากหลายแหล่งทั้งกระบวนการภายใน ผล สำนวน และอินเทอร์เน็ต

กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดควรผ่านการคัดเลือกมาอย่างรอบคอบ โดยต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น และผลการดำเนินการของสถาบัน ตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าวจะช่วยให้กระบวนการ ทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของสถาบัน สถาบันอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัด เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก กระบวนการติดตามจะทำให้สถาบันสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุน เป้าประสงค์ของสถาบันยิ่งขึ้น

การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญต่อความการสร้างประโยชน์ให้สังคม และการคำนึงถึงความผาสุก และประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สถาบันและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการของสถาบัน นอกจากนี้ สถาบัน ควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่และการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การ วางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวก การทำงานและการขนส่ง การวางแผนที่มีประสิทธิภาพควรลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่อง ดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

สถาบันควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศ และควร ถือเอาข้อบังคับเหล่านั้น เป็นโอกาสในการทำให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ การคำนึงถึง ความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึงการเป็นผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญ (เท่าที่ทำได้ ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรของสถาบัน) ในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในขอบข่ายที่สถาบันสามารถ สร้างการเปลี่ยนแปลงได้

ทั้งนี้การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นต้นแบบสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการ สร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วยในการจัดการสร้างประโยชน์ให้สังคม สถาบันต้องใช้ตัววัด ที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบตัววัดดังกล่าว

จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

สถาบันควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและ การปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจ ติดตามการดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าวแนวปฏิบัติเรื่องการ

ประเพณีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของสถาบันเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมของสถาบันและเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง” การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและค่านิยมของสถาบันจะเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น และอาจเป็นขอบเขตในการกำหนดบรรทัดฐานและข้อห้ามของสถาบัน

คุณลักษณะของความโปร่งใส คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาอย่างสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบ และการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องโดยผู้นำและผู้บริหาร ความโปร่งใสมีประโยชน์ต่อสถาบันหลายประการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากร ทำให้บุคลากรเข้าใจเหตุผลของการกระทำและสิ่งที่จะพวกเขาจะมีส่วนร่วมได้ความโปร่งใสและความรับผิดชอบยังมีความสำคัญ ในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ความผูกพัน และความเชื่อมั่น ในสถาบัน

การประเพณีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความโปร่งใสจะสร้างความไว้วางใจให้แก่สถาบันและผู้นำ สร้างความเชื่อเรื่องความเท่าเทียมและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มให้คุณค่า

การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มเหล่านั้น จะช่วยในเรื่องการสร้างความคิดต่อสถาบัน ทำให้มีความเติบโตทางเศรษฐกิจและเป็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมด้วย ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อรักษาสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ อาจหมายถึงว่ากลยุทธ์ของสถาบันต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & lagging measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน การติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

การวัดผลการดำเนินการของสถาบันจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครอง ลูกค้ายุทธศาสตร์ บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สาธารณะ และชุมชน ดังนั้นผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและการเงิน แต่รวมถึงผลลัพธ์ด้านกระบวนการ ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ และบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำสถาบัน กลยุทธ์ และด้านสังคม



แผนภาพที่ 1 คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

References

- Ministry of Education. (2010). *National Education Act, B.E. 2553 (Amendment No. 3)*. Bangkok: Siam Sport Syndicate Co., Ltd.
- Policy and Planning Division, Office of the President. (2022). *Strategic Plan 2022–2027 (Revised 2023)*. Rajamangala University of Technology Rattanakosin.
- Wongthienlai, K., (2019). "Research Administration for Excellence in Higher Education Quality." *Educational Management and Innovation Journal*, 2(3), 83-98.
- Sirisanglerd, K., (2009). *Research for Educational Quality Development*. In the study guide for Unit 13 of the Educational Administration Research and Information course. Sukhothai Thammathirat Open University Press.
- Mankhong, C., & Niyomachan, R., (2021). "Causal Relationship of Management Based on Educational Quality Criteria for Operational Excellence at Rajamangala University of Technology Thanyaburi." *Pathumthani University Journal*, 13(2), 458-502.

- Chairoeung, N., Nujaroen, S., & Siriphan, A., (2019). "Management Models for Universities Based on Educational Quality Criteria for Operational Excellence: A Case Study of Nakhon Si Thammarat Rajabhat University." *Graduate Studies Journal*, 16(73), 31-43.
- Kanjanapanyakom, R., (2013). "Educational Quality Development Towards Excellence: EdPEX – How We Achieve It." Proceedings of the Conference on Educational Quality Development Towards Excellence (EdPEX), Kasetsart University, November 19, 2013. Retrieved November 20, 2018, from http://www.qa.ku.ac.th/Download/EdPEX%20_update10012014.pdf.
- Wongkhrao, R., (2021). "Indicators for Campus Management Excellence in Buddhist Studies Education: Mahachulalongkornrajavidyalaya University." *Journal of Buddhist Studies*, 12(2), 51-66.
- Higher Education Standards and Evaluation Bureau. (2015). *Educational Quality Criteria for Operational Excellence, 2015–2018 Edition: A Systematic Guide for Organizational Performance Improvement*. Bangkok: Office of the Higher Education Commission.
- Higher Education Standards and Evaluation Bureau. (2020). *Educational Quality Criteria for Operational Excellence, 2020–2025 Edition*. Bangkok: Office of the Permanent Secretary, Ministry of Higher Education, Science, Research, and Innovation.
- Sakulsathaporn, S., (2018). "Key Components of Higher Education Institution Management for Excellence Based on the Value Chain." *Journal of Educational Administration, Khon Kaen University*, 14(2), 23-35.
- Iamwichan, S., & Attakorn, S., (2018). "Human Resource Management and Development Plans: A Framework for Advancing Thai Higher Education Institutions Towards Excellence." *Journal of Research and Development, Mahasarakham University*, 5(1), 345-358.
- Nampuey, S., Damrongrungrueng, T., & Weerachakoon, W., (2021). "Implementation of Educational Quality Criteria for Operational Excellence (EdPEX): A Case Study of the Faculty of Dentistry, Khon Kaen University, 2018." *KKU Research Journal (Graduate Edition), Humanities and Social Sciences*, 9(1), 147-159.
- Bergan, D.E. (2009). The draft lottery and attitudes towards the Vietnam War. *Public Opinion Quarterly*, 73(2). 379-384.
- Zhao, Y. (2009). *Global Citizens Wanted. Educational Leadership*, September, 2009.

