



รายงานการวิจัยฉบับก้าวหน้า

เรื่อง

กลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ
วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

The Mechanisms for driving organizational development towards
excellence of Buddhapanyasridvaravadi Buddhist College

โดย

ดร.สัญญา สดประเสริฐ

พระมหาประกาศิต สิริเมโธ, ผศ.ดร.

พระอุทิศ อาสภจิตโต,ดร.

พระปลัดประพจน์ สุภาโต, ดร.

นางสาวณัชชา ณ์ฐโชติภคิน

วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๖๗

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS 800765087



รายงานการวิจัยฉบับก้าวหน้า

เรื่อง

กลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ
วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

The Mechanisms for driving organizational development towards
excellence of Buddhapanyasridvaravadi Buddhist College

โดย

ดร.สัญญา สดประเสริฐ

พระมหาประกาศิต สิริเมธ, ผศ.ดร.

พระอุทิศ อาสภจิตโต,ดร.

พระปลัดประพจน์ สุภาโต, ดร.

นางสาวณัชชา ณ์รัฐโชติภคิน

วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๖๗

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS 800765087

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



Research Report

The Mechanisms for driving organizational development towards
excellence of Buddhapanyasridvaravadi Buddhist College

BY

Dr. Sanya Sodprasert

Phra Maha Prakasit Sirimetho, Asst.Prof. Dr.

Phra Uthit Asaphachitto, Dr.

Phra Palad Praphot Suppatho, Dr.

Miss Natcha Natchachotipakin

B.E. 2024

Research Project Funded by

Phuddapanyas Sri Devaravadi Buddhist College

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

MCU RS 800765087

(Copyright Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ คำถามการวิจัย.....	๔
๑.๓ วัตถุประสงค์การวิจัย.....	๕
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย.....	๕
๑.๕ นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	๖
๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	๘
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๙
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการองค์กรและการพัฒนาองค์กร.....	๙
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา.....	๑๖
๒.๓ มาตรฐานการอุดมศึกษาและมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา.....	๓๖
๒.๔ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX).....	๔๒
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	๕๐
๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย.....	๕๘
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๕๙
๓.๑ รูปแบบการวิจัย.....	๕๙
๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย / ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants).....	๖๑
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	๖๒
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	๖๓
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล.....	๖๗
๓.๖ สรุปขั้นตอนการวิจัย.....	๖๘
บรรณานุกรม	๖๙

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในสังคมศตวรรษที่ ๒๑ ได้มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมแห่งการแข่งขัน ซึ่งมีปัจจัยอยู่หลายอย่างเป็นตัวแปรชี้วัดความได้เปรียบ ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในการบริหารจัดการ เงินทุน เทคโนโลยี และประชากร ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ดังนั้นสิ่งแรกที่ควรให้ความสำคัญคือจะต้องพัฒนาประชากรให้มีศักยภาพ ซึ่งศักยภาพของประชากรในประเทศจะเป็นเช่นใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของประเทศเป็นสำคัญ การพัฒนาประชากรของประเทศให้มีความรู้ ความสามารถและมีคุณภาพอย่างทั่วถึง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มสมรรถนะและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ^๑ ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรที่เป็นทั้งของรัฐบาลและเอกชนนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำว่ามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้ดีเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กรว่าควรใช้เครื่องมือแบบใดจึงจะเหมาะสม รวมทั้งความร่วมมือของคนในองค์กร และผู้บริหารเพื่อนำพาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและได้เปรียบในด้านการแข่งขัน^๒

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรการศึกษาที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาชั้นสูง สนับสนุนงานวิชาการตลอดจนเป็นแหล่งผลิตความรู้และวิชาชีพ โดยได้รับความไว้วางใจจากสังคมให้ปฏิบัติภารกิจหลัก ๔ ประการ คือ การจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ถือได้ว่าเป็นหน้าที่สำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ เนื่องจากเป็นการสร้างความรู้ใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียน ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยได้มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกันในระยะที่ผ่านมา^๓ การเพิ่มขึ้นของมหาวิทยาลัยทำให้มีการแข่งขัน

^๑ กมลทิพย์ ใจดี, รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสามเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน, วารสารดุซงกีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, ๔(๑), ๒๕๕๗ : ๑-๑๕.

^๒ QS Stars, QS Stars methodology, [Online], from <http://www.topuniversities.com/qsstars>, <http://content.qs.com/qs/Methodologyv๔.pdf>

^๓ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙), (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๕๖).

อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มหาวิทยาลัยแห่งใดหากไม่ปรับตัวหรือพัฒนา ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย แต่ในปัจจุบันการแข่งขันด้านการศึกษาโดยเฉพาะระดับอุดมศึกษามี มากขึ้นด้วยปัจจัยต่างๆ ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดทางการบริหารและยุทธศาสตร์ในการวางแผน พัฒนามหาวิทยาลัย^๔ ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ) (๒๕๕๓) ซึ่งสรุปว่าแนวโน้มการบริหารการอุดมศึกษาไทยในอนาคตนั้นจะมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยสถาบันอุดมศึกษาต่างมุ่งเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) เพื่อความอยู่รอด^๕

การอุดมศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการผลิตและพัฒนากำลังคนสร้างงานวิจัยและ นวัตกรรมขั้นสูง เป็นแหล่งที่สร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ เช่นในหลายประเทศทั่วโลก โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วจะนำศักยภาพของอุดมศึกษามาเป็นกำลังสำคัญของการขับเคลื่อน นอกจากนี้คุณภาพของการอุดมศึกษายังเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการวัดขีดความสามารถในการแข่งขัน และทุกประเทศในโลกให้ความสำคัญกับการพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศอย่างจริงจัง นโยบาย ของรัฐบาล ประสงค์ต้องการขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand ๔.๐ ให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปาน กลาง รวมทั้งกับดักรายได้ความไม่เท่าเทียมกันของคนในชาติ เพื่อให้ประเทศมีศักยภาพที่สามารถ แข่งขันได้บนเวทีโลก จึงจำเป็นต้องพัฒนากำลังคน เทคโนโลยี นวัตกรรมรวมทั้งสร้างองค์ความรู้ ให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นของประเทศให้มีอัตลักษณ์ความเป็นไทย บนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง บทบาทของอุดมศึกษาจึงเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันนโยบายดังกล่าวโดยนำทั้ง ๔ พันธกิจ ที่ ประกอบด้วย การผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การบริการวิชาการ และการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมาสนับสนุน ดังนั้นการจะทำให้ ๔ พันธกิจสามารถสนับสนุนการพัฒนาได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพ อุดมศึกษาต้องปฏิรูปตนเองไปพร้อมกับการปฏิรูปประเทศ แผนอุดมศึกษา ระยะยาว ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ได้นำเสนอรูปแบบในการปฏิรูปอุดมศึกษาเพื่อกำหนด บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในฐานะ Service Provider และสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษาในฐานะ Regulator & Facilitator ให้ชัดเจน มียุทธศาสตร์หลัก และพิมพ์เขียวของการ เปลี่ยนแปลงการอุดมศึกษาของประเทศ ที่มองในทุกมิติของการพัฒนาทั้งผลผลิตที่เกิดจากอุดมศึกษา มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ และกลไกการขับเคลื่อนในระบบอุดมศึกษาที่จะสร้างคุณภาพในการ บริหาร เกิดธรรมาภิบาล สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน รวมทั้งการนำดิจิทัลเทคโนโลยี มาใช้ในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการในอุดมศึกษาอย่างจริงจัง โดยหวังว่าอุดมศึกษาจะ สามารถบรรลุเป้าหมาย Quality, Efficiency, Equity และ Relevancy ให้กับประเทศและสังคม

^๔ อุทัย ดุลยเกษม, พรารักษ์เรื่องความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, สานปฏิรูป, ๖(๖๙), มกราคม ๒๕๕๗ : ๖๒-๖๓

^๕ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, ๒๕๕๕).

สถาบันอุดมศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างพื้นฐานของการพัฒนากำลังคนของประเทศและการขับเคลื่อนประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้า การจัดการศึกษาต้องตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคม จึงสมควรส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การจัดการอุดมศึกษาและการพัฒนาบุคลากรของประเทศเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานทัดเทียมนานาชาติสามารถตอบสนองความต้องการของประเทศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติได้ องค์การจำนวนมากทั่วโลกได้มีการใช้ Baldrige Excellence Framework เพื่อปรับปรุงและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โดยองค์การที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบระดับประเทศ ได้มีการแบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง ทำให้องค์กรจำนวนมากสามารถนำไปพัฒนาทั้งแนวทางการดำเนินการและผลลัพธ์ โดยเป็นที่รู้จักหรือเรียกกันว่า “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX)” เพื่อให้สถาบันทางการศึกษาใช้พัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่องอันนำไปสู่ความเป็นเลิศ และยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบัน รวมถึงของประเทศให้ทัดเทียมกับนานาชาติ โดยเกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันทางการศึกษาค้นพบและใช้จุดแข็งของตนในการพัฒนาและเตรียมพร้อมสำหรับการรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ยังเอื้อให้สถาบันทางการศึกษาสามารถระบุ คุณลักษณะที่สถาบันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และประสบความสำเร็จในระยะยาว ในสภาวะแวดล้อมด้านการศึกษา การทำให้ผู้นำ ผู้บริหารแต่ละระดับ และบุคลากรทั้งหมดเห็นภาพเดียวกัน การทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความสำเร็จ หรือทำได้เหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การทำให้มั่นใจว่า การดำเนินการของสถาบันมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว

วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดีซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีบทบาทในการให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาการขั้นสูงที่มีผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ส่งเสริมการค้นคว้าวิจัย ให้การบริการทางวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการส่งเสริมพระพุทธศาสนา โดยในด้านการผลิตบัณฑิตตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานิสิตทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพราะเชื่อว่านิสิตเป็นปัจจัยสำคัญในการชักนำให้เกิดความเจริญยั่งยืนนาน^๖ กิจกรรมการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับการดำรงชีวิตของคนในชุมชนดังกล่าวนี้ ต้องคำนึงถึงพื้นฐานดั้งเดิม หรือมีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตเฉพาะในส่วนที่ต้องการจะพัฒนาให้ดีขึ้น ไม่ได้เป็นการเปลี่ยนแปลงอาชีพหรือวิถีปฏิบัติทั้งหมดในคราวเดียว หากต้องการจะ

^๖ วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี, รายงานการประเมินตนเอง ระดับวิทยาลัย, (นครปฐม : วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี, ๒๕๕๘), หน้า ๔.

เปลี่ยนต้องให้แน่ใจว่าจะเป็นผลดีต่อชุมชนจริง ๆ ที่สำคัญคือควรต้องเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่นอกจากจะเพิ่มพูนสติปัญญาให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แล้วยังควรต้องส่งผลต่อการพัฒนาโดยรวมทั้งที่มีเป้าหมายเป็นผลิตภัณฑ์มวลรวม หรือการสร้างความกินดี ได้แก่ การสร้างรายได้ การลดรายจ่าย และที่มีเป้าหมายเป็นความพึงพอใจมวลรวม หรือ การสร้างความอยู่ดี ซึ่งได้แก่ความสุขทางจิตใจ อาทิ การมีครอบครัวที่อบอุ่น พร้อมหน้า ได้รับการยอมรับในสังคม การมีวัฒนธรรม ภูมิปัญญาที่ธำรงอยู่อย่างยั่งยืน การมีสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณภาพและยังคงความอุดมสมบูรณ์ด้วย ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ละเลยกิจกรรมที่สร้างความเข้มแข็งให้กับสังคม เพื่อให้สมาชิกชุมชนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีความรู้สึกรักหวงแหนผืนแผ่นดินเกิด และมีจิตมุ่งมั่นที่จะพัฒนาชุมชนให้ดียิ่งขึ้น การดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ไม่สามารถที่จะดำเนินการโดยหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งแต่เพียงลำพังหรือต่างคนต่างทำดังเช่นในอดีตได้ เพราะนอกจากจะสิ้นเปลืองงบประมาณของประเทศโดยใช่เหตุแล้วยังทำให้การพัฒนาชุมชนเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่ครอบคลุมในทุกบริบทด้วย

การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนากลไกที่จะผลักดันและการขับเคลื่อนองค์กรสู่คุณภาพการศึกษาเพื่อการเน้นการที่เป็นเลิศ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและแนวทางการจัดการศึกษาในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาหน่วยงานสู่การเป็นสถานศึกษาที่เป็นเลิศ ที่ต้องอาศัยองค์ประกอบทั้งมุมมองเชิงระบบ (Systems perspective) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student-and customer –centered Excellence) การให้ความสำคัญกับคน (Valuing people) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact) การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions) จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results) เพื่อให้การจัดการศึกษาของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติต่อไป

๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี มีอะไรบ้าง

๑.๒.๒ กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี เป็นอย่างไร

๑.๒.๓ แนวทางการกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี เป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์การวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๑.๓.๒ เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๑.๓.๓ เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) คณะผู้วิจัยกำหนดประเด็นขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑) การศึกษาเพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ EdPEX และพันธกิจ ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการจัดการศึกษา ๒) ด้านการวิจัย ๓) ด้านบริการวิชาการ และ ๔) ด้านทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม เพื่อค้นหาปัจจัยและศักยภาพที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

๒) การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการบริหารองค์กร ๒) ด้านความผูกพันของบุคลากร ๓) ด้านกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า และ ๔) ด้านกระบวนการทำงานหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการค้นหากลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

๓) การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี โดยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำองค์กรและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่การศึกษาคือ วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีบทบาทใน

การให้การศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาการชั้นสูงที่มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ส่งเสริมการค้นคว้าวิจัย ให้การบริการทาง วิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการส่งเสริมพระพุทธศาสนา

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑.๔.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เปนการศึกษาวิจัยในเชิงลึกมุ่งเน้นการ สัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน ๒๐ รูป/คน โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ บุคลากร จำนวน ๑๐ รูป/คน

กลุ่มที่ ๒ นิสิต จำนวน ๕ รูป/คน

กลุ่มที่ ๓ ผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน ๕ รูป/คน

๒. ผู้ร่วมในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus-Group Discussion) ในการถอด บทเรียนจากกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรี ทวารวดี เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ ค้นหากลไกการขับเคลื่อนการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี ผู้วิจัยได้ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่ง อาจเป็นกลุ่มเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็ได้ รวมจำนวน ๒๐ รูป/คน โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ บุคลากร จำนวน ๑๐ รูป/คน

กลุ่มที่ ๒ นิสิต จำนวน ๕ รูป/คน

กลุ่มที่ ๓ ผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน ๕ รูป/คน

โดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ ได้นำประเด็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจาก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนำมาวิเคราะห์ตามประเด็นและวัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นจึงนำมาสนทนากลุ่ม เฉพาะ เพื่อค้นหากลไกการขับเคลื่อนการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญา ศรีทวารวดี ต่อไป

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

กลไกการขับเคลื่อน หมายถึง สิ่งที่ทำให้ระบบมีการขับเคลื่อนหรือดำเนินอยู่ได้ โดยมีการ จัดสรรทรัพยากร มีการจัดองค์การหน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติ ของขั้นตอนหรือระบบ สอดคล้องกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยฯ

การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการตามแนวทางของเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA ที่เป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(Thailand Quality Award: TQA) เป็นกรอบการบริหารองค์กรในเชิงระบบ และช่วยในการพัฒนา จากจุดเน้นที่เป็นเรื่องหลักของสถาบันของเราจริงๆ อย่างก้าวกระโดดและยั่งยืน

พันธกิจวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี หมายถึง การดำเนินงานพันธกิจหลัก ๔ ด้านของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนานิสิตให้เต็มศักยภาพและมีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ อุดมศึกษาแห่งชาติ

๑) ด้านการจัดการศึกษา หมายถึง การถ่ายทอดและปลูกฝังผ่านกระบวนการการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อให้นิสิตมีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามที่ประเทศต้องการ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยและมีจิตสาธารณะ เป็นพลเมืองที่ตื่นรู้ มีวิจรรณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา มีทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำ มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรมและมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อการทำงาน มีทักษะด้านความร่วมมือ

๒) ด้านการวิจัย หมายถึง การสร้างวิถีการเรียนรู้ การศึกษาวิจัย การสร้างเสริม สนับสนุนแหล่งการเรียนรู้และกลไกการเรียนรู้ ในการค้นหาคำตอบของปัญหาหรือการเสาะหาความรู้ ใหม่ ตลอดจนจนถึงการประดิษฐ์คิดค้นที่ผ่านกระบวนการศึกษา ค้นคว้าหรือทดลอง วิเคราะห์และ ตีความข้อมูล ตลอดจนสรุปผลอย่างเป็นระบบ

๓) ด้านบริการวิชาการ หมายถึง การให้บริการวิชาการแก่ชุมชน สังคม ในรูปแบบ ต่าง ๆ ตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษารวมถึงเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการ หรือทำหน้าที่ใด ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาชุมชน สังคมในด้านวิชาการหรือการพัฒนาความรู้ ตลอดจน ความเข้มแข็งประเทศชาติและนานาชาติ

๔) ด้านทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม หมายถึง การดำเนินงานทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม โดยเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าเรื่องศิลปะและวัฒนธรรมที่จำต้องปลูกฝัง ส่งเสริม และพัฒนาสิ่งที่ดีงาม ให้เกิดในจิตสำนึก และในวิถีชีวิต มีความเชื่อมั่นในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทั้งในเรื่องความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ๆ

กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร หมายถึง แผนการดำเนินงานที่จะช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์และ เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยพิจารณาการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ รวมถึงการวางแผนในการพัฒนาทักษะ ของบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ การแข่งขันของมหาวิทยาลัยฯ

๑) ด้านการบริหารองค์กร หมายถึง กระบวนการประสานงานและร่วมกิจกรรม ต่างๆ ในการทำงานของบุคลากรเข้าด้วยกันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒) ด้านความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งใน ด้านความรู้สึกและ สติปัญญา เพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยฯ บรรลุผล

๓) **ด้านกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า** หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้าในความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า และที่คาดการณ์ในอนาคตไว้โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพันกับมหาวิทยาลัยฯ

๔) **ด้านกระบวนการทำงานหลัก** หมายถึง กระบวนการออกแบบ การผลิต และการส่งมอบ การสนับสนุนผู้รับบริการ การจัดการเครือข่าย และกระบวนการสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์การ

๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

๑.๖.๑ ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๑.๖.๒ ได้กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๑.๖.๓ ได้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลไกการขับเคลื่อนการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์ พุทธปัญญาศรีทวารวดี ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ กำหนดกรอบ และประเด็นในการศึกษาให้ได้ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการองค์กรและการพัฒนางานองค์กร
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา
- ๒.๓ มาตรฐานการอุดมศึกษาและมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา
- ๒.๔ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)
- ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบกับการพัฒนางานองค์กร

๒.๑.๑ แนวคิด เกี่ยวกับองค์กร

ในความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดขององค์กร (Organization) นั้น ก็คือ การที่คนมากกว่าหนึ่งคนได้มาร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์นั้นอาจเป็นไปเพียงชั่วคราว หรือต้องใช้เวลายาวนาน อาจมีความยากง่าย หรือจริงจัง แตกต่างกันไป จึงได้มีองค์กรเกิดขึ้น แต่ถ้าองค์กรนั้นมีการเติบโตใหญ่ เริ่มมีระบบระเบียบ และการยอมรับจากสังคมมากขึ้นก็จะมีสถานะ "เป็นทางการ" (Formal Organization) ซึ่งจะต่างจากองค์กร ที่ไม่มีการระบุวัตถุประสงค์ และไม่มระบบระเบียบในการดำเนินการเอาไว้ หรือมีการยอมรับกันแต่อย่าง "ไม่เป็นทางการ" (Informal Organization)

องค์กรเป็นการรวมตัวของสมาชิกเป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันและสัมพันธ์กันในการดำเนินงานนั้นมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ การให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนองค์กร (Organ) บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบัน ซึ่งเป็น ส่วนประกอบย่อยของหน่วยงานใหญ่ที่ ทำหน้าที่สัมพันธ์หรือขึ้นต่อกัน องค์กร (Organization) เป็นศูนย์กลางของกิจการที่รวม ประกอบขึ้นเป็นหน่วย หรือหลายๆ องค์กรรวมกันเข้ากลายเป็นองค์กร

องค์กรเป็นการร่วมมือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีเหตุผลของบุคคลจำนวนหนึ่ง เพื่อให้บรรลุความประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่มีอยู่ร่วมกันอย่างชัดเจน ด้วยวิธีแบ่งแรงงานและหน้าที่ตามสายงานที่กำหนด ลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ^๑ องค์กรคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน^๒

แนวคิดของ Amitai Etzioni นักสังคมวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย เมืองนิวยอร์กได้ให้ความเห็นว่าองค์กรมีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างกันเนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ควบคุมองค์กรที่จะต้องใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรเกิดความยินยอมที่จะปฏิบัติตาม ความยินยอมนี้จะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับประเภทขององค์กรเหล่านั้น และจำแนกประเภทขององค์กรเอาไว้เป็น ๔ ประเภท ดังต่อไปนี้

๑. องค์กรที่ใช้กำลังบังคับเพื่อให้คนทำตาม (Coercive Organizations) องค์กรประเภทนี้ที่ชัดเจน ได้แก่ คุก สถานกักกัน ค่ายเชลยศึก เป็นต้น

๒. องค์กรที่เน้นการให้ค่าตอบแทนเพื่อให้คนทำตาม (Utilitarian Organizations) องค์กรประเภทนี้ได้แก่ องค์กรห้างร้าน อุตสาหกรรม และงานบริการทั้งหลาย ที่คนทำงานให้โดยมีค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำตามให้กับองค์กร

๓. องค์กรที่เน้นนามธรรมเป็นผลตอบแทนในการทำให้คนทำตาม (Normative Organizations) สิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นมีได้หลายอย่าง มันอาจเป็น เกียรติยศ ชื่อเสียง การได้รับคำสรรเสริญ การได้มีความสุข การอุทิศให้กับส่วนรวมองค์กรประเภทนี้ได้แก่ วัด พรรคการเมืองมูลนิธิอาสาพัฒนา เป็นต้น

๔. องค์กรแบบ คู่หรือองค์กรประเภทลูกประสม (Qual compliance Organizations) คือ องค์กรที่มีลักษณะความยินยอมแบบผสม ระหว่างสองแบบรวมอยู่ในองค์กรเดียวกัน เป็นองค์กรที่มีการใช้ระบบที่ทำให้ตนเข้าร่วมด้วย หรือยอมตามกลุ่มจากแรงหลายทาง เช่น

^๑ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐)

^๒ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ, (กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, ๒๕๕๑).

ให้ได้ทั้งคำตอบแทนที่เป็นเงินทอง คำนวณเป็นผลตอบแทนได้ และการให้ทั้งชื่อเสียงเกียรติยศ เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ เช่นแพทย์ วิศวกร นักประดิษฐ์ หรือเป็นกองทัพในยามสงคราม คือถ้ารบชนะก็ได้เกียรติยศและชื่อเสียง แต่ถ้าหนีสงคราม หนีทัพ ก็มีสิทธิถูกขึ้นศาลทหาร เป็นต้น ทฤษฎีองค์กร (Organization Theory)

๒.๑.๒ แนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

การบริหารและการพัฒนาองค์กรถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ลัก งานบริหารจึงไม่แน่ เสี่ยงกับสถานการณ์ที่มีหลากหลายต่างๆ แต่ในขณะที่ เดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ทำทาย เหล่านี้ ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความเป็นไปได้เปรียบให้เกิดแก่องค์กร (เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส) โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลแต่ให้พิจารณาที่ผลงานเป็นหลัก

การพัฒนาองค์กร เป็นการทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง ให้เจริญก้าวหน้าหรือดีกว่าเดิม เพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วทั้งระบบโดยการสร้างปัจจัยต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การพัฒนาองค์กร เกิดจากการผสมผสานระหว่างคนและสังคม (People and Social) โครงสร้าง (Structure) นวัตกรรม (Innovation) และระบบงาน (Work System) ให้สอดคล้องกัน ภายใต้การบริหารจัดการอย่างมีระบบที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กร ผ่านเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่เหมาะสม โดยมีกลไกการควบคุมทิศทางที่แน่นอน เพื่อให้การพัฒนาทุกส่วนขององค์กรอย่างยั่งยืน

นักทฤษฎีทางด้านบริหารได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ต่างๆ กันมากมายเช่น เบนนิส ที่ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่าเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทัศนคติค่านิยม ตลอดจนโครงสร้าง

ขององค์กร เพื่อว่าองค์กรจะใดสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับ เทคโนโลยีการตาสาดและสิ่งท้าทายต่างๆ ตลอดจนรวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอง^๓

การพัฒนาองค์กร คือ วิธีการอย่าง เป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและควมมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร^๔ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าใน เรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้ องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา^๕

การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดใเบเชิงสังคมศาสตร์และในเชิงวิทยาศาสตร์เข้าด้วยกันเกี่ยวข้องกับเครื่องมือในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์องค์กรที่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ^๖

การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศต้องเริ่มจากการรู้จักองค์กรเป็นอันดับแรก เพื่อให้บุคลากรทุกคนมองภาพขององค์กรเป็นภาพเดียวกัน วางแผนการดำเนินกิจกรรม การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การรู้จักองค์กรเป็นการสรุปภาพรวม ขององค์กรให้ชัดเจนในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้ขององค์กรที่สำคัญ

๑. สินค้าและบริการขององค์กรที่สำคัญ
๒. วิสัยทัศน์พันธกิจ และค่านิยม ขององค์กร
๓. ลักษณะโดยรวมของพนักงาน
๔. สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยีและอุปกรณ์ในการทำงาน
๕. กฎระเบียบข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติ

^๓ จุมพล นิมพานิช, การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมุมมองในทศนะทางรัฐศาสตร์การเมืองและรัฐประศาสนศาสตร์การบริหารและกรณศึกษาของไทย, (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^๔ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ, หน้า ๒๘.

^๕ ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, พฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพฯ : วี พรีน (๑๙๙๑), ๒๕๕๑).

^๖ อารณ ภูวิทย์พันธ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพฯ: บริษัทเอช อาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๕๕).

๖. โครงสร้างองค์กร

๗. ลูกค้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๘. สภาพการแข่งขัน

๙. ความท้าทายขององค์กร ด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคล

๑๐. แนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการ

๑๑. ระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า เป็นการวัดประเมินค่าตัวเอง ที่ตั้งอยู่บนรากฐานของตำนานโดยมีความเกี่ยวพันกับการนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรเข้า มาใช้อย่างมีแผน นอกจากนั้นยังเกี่ยวพัน กับกลยุทธ์และเทคโนโลยีต่างๆ กระบวนการดังกล่าว เกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรทั้งระบบให้ดีขึ้น^๗

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรมีดังนี้คือ ๑) การเพิ่มระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนระหว่างกันและกันในหมู่สมาชิกขององค์กร ๒) ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้น แทนที่จะไปแก้กบตปัญหาขององค์กรไว้ ๓) เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในสี่ทิศทางคือจากระดับบนสู่ระดับล่างระดับ ล่างสู่ระดับบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ รวมตลอดถึงลักษณะทแยง ๔) ส่งเสริมระดับขวัญ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ๕) ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่จะแก้กบตไว้ ๖) พยายามกำจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ๗) ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงานเจ้าหน้าที่ทุก ระดับขององค์กร ๘) ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ ๙) ส่งเสริมให้มี การตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ มากขึ้น^๘ ดังที่ วิเชียร วิทย์อุดม (๒๕๕๐) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร คือ ๑) เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย สามารถสนองตอบ ต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ทันท่วงที ๒) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการนำเอาเทคนิคและวิธีการ ใหม่ ๆ มาปรับใช้ ๓) เพื่อสร้างระบบความรับผิดชอบร่วมกัน ๔) เพื่อสร้างบรรยากาศของการทำงานให้เกิดการตื่นตัว มีการแข่งขันกันสร้างผลงานเพื่อองค์กรเป็นส่วนร่วม ๕) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในบรรดาผู้ปฏิบัติงานตามลำดับชั้นของสายการ บังคับบัญชาและ ระหว่างผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน ๖) เพื่อสร้างกลไกที่

^๗ จิตติมา อัครธิตพิงค์, การพัฒนาองค์กร, (พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๓), หน้า ๓-๔.

^๘ สร้อยตระกูล (ตีวนานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์, หน้า ๓๔.

อำนวยการความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคคลและ กลุ่มคน ๗) เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ

ลักษณะการพัฒนางานองค์กร^๔

ประการที่หนึ่ง การพัฒนางานคือการเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาทางสังคม (Social-Problem Solving) เพราะการเปลี่ยนที่ว่าตั้งอยู่บนรากฐานของข้อมูลกล่าวคือไม่ใช่เมื่อคิดจะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงก็สามารถทำได้โดยอัตโนมัติคือ เพียงแต่นำเทคนิคที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงก็จะสามารถประสบผลสำเร็จได้เลย ตรงกันข้ามหากจะมีการพัฒนางานการจริงจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจะได้นำข้อมูลเหล่านั้น มาทำการวิเคราะห์ก่อนที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา ข้อมูลเหล่านั้นเมื่อได้มา ไม่ใช่จัดให้สำหรับ ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่ควรจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ภาพของสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ถูกต้อง เมื่อเช่นนี้จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะเกี่ยวข้องกับภารกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติการ ติดตามและการแก้ไข ป้องกันกรณีที่เกิดมีความจำเป็นขึ้นมา

ประการที่สอง การพัฒนางานการมีลักษณะของการมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา คือ พยายามแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา มากกว่าจะใช้เวลาในการอภิปรายเชิงแนวคิด ทฤษฎีปัญหา ต่างๆ เหล่านี้คือ ปัญหาที่ทุกคนในองค์กรกำลังเผชิญอยู่เมื่อเป็นเช่นนี้จึงได้มีความพยายาม สำหรับผู้เกี่ยวข้องที่จะนำทฤษฎีและผลการวิจัยจากสาขาวิชาการต่างๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งรวมทั้งสาขาวิชาพฤติกรรมศาสตร์ได้แก่จิตวิทยาสังคม มานุษยวิทยาสังคม สังคมวิทยา เป็นต้น นอกจากนี้ในการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการ วินิจฉัยโดยตั้งอยู่บนความรู้เชิงศาสตร์ที่ได้มาจากทฤษฎีองค์การ พลวัตกลุ่ม (Group dynamics) ทฤษฎีบุคลิกภาพ เป็นต้น

ประการที่สาม กระบวนการพัฒนางานการ มองการเปลี่ยนแปลงองค์การในแง่ของระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ที่ต่างพึ่งพาอาศัย ดังนั้นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ ปฏิเสธไม่ได้ว่าจะมีอิทธิพล หรือ ผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลแน่นอนย่อมส่งผล กระทบต่อ กลุ่มและการเปลี่ยนแปลงที่กลุ่มย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การและนี่ก็คือ สาเหตุของการ เรียก กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นว่า การพัฒนางานการ

^๔ จิตติมา อัครธิตินงค์, การพัฒนางานการ, หน้า ๑๕.

ประการที่สี่ การพัฒนาองค์การเป็นส่วนของกระบวนการบริหารหรือการจัดการ โดยเฉพาะการบริหารหรือจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ องค์การมีความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และ ภายนอกองค์การได้ตลอดรวมไปถึงความมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาและความสามารถในการ ปรับตัว ขององค์การ

ประการที่ห้า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องมีการกระทำอย่าง ต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมีวัตถุประสงค์คือพยายามสอนให้บุคคลมีทักษะความชำนาญใหม่ๆ ใน ขณะเดียวกันก็ไม่พยายามที่จะให้มีการลืบทักษะความชำนาญที่เคยมีมาก่อนกระบวนการนี้ไม่ใช่ การ แก้ปัญหาองค์การระยะสั้น แต่เป็นกระบวนการที่ค่อนข้างใช้เวลา ขณะเดียวกันระหว่าง ดำเนินการ พยายามให้บุคคลเรียนรู้ที่จะปฏิสัมพันธ์ต่างกัน ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

ประการที่หก การพัฒนาองค์การมีลักษณะของการฟื้นฟูปรับปรุง องค์การให้ดีขึ้น การ ฟื้นฟูปรับปรุง องค์การดังกล่าว กล่าวโดยทั่วไปได้ว่า มีประโยชน์เกือบทุกประเภทของ องค์การ แต่ สภาพการณ์ ดังกล่าว คือ การปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นได้โดยทั่วไปจะต้องได้รับความร่วมมือจาก สมาชิกแต่ละคน ในองค์การที่ต้องให้ความร่วมมือกับผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ประการที่เจ็ด การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในแง่นี้จะต่างไปจาก แนวทางตลอดจน เทคนิควิธีการอื่นที่มีแนวโน้มเพียงแต่จะคอยอธิบายว่าการ เปลี่ยนแปลงองค์การ เกิดขึ้นมาได้อย่างไร และบางทีการเน้น ที่เป็นการเน้นสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำเสร็จลง ไปไม่ได้มีการเน้น ความสำเร็จตลอดจน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ประการที่เจ็ด การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในแง่นี้จะ ต่างไปจากแนวทางตลอดจนเทคนิควิธีการอื่นที่มีแนวโน้มเพียงแต่จะคอยอธิบายว่าการ เปลี่ยนแปลง องค์การเกิดขึ้นมาได้อย่างไรและบางทีการเน้นที่เป็นการเน้นสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำเสร็จลง ไปไม่ได้มีการเน้น ความสำเร็จตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ประการที่แปด การพัฒนาองค์การมีลักษณะของการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ทฤษฎีและการปฏิบัติ นั่นคือเวลาจะมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์การในทางปฏิบัติจะได้มี การนำ ทฤษฎีผลการวิจัยตลอดจนความรู้จากสาขาวิชาต่างๆ เข้ามาใช้โดยเฉพาะการนำความรู้จาก พวก พฤติกรรมศาสตร์

ประการที่เก้า การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทัศนคติพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของกลุ่มต่างๆ ในองค์การมากกว่าปัจเจกบุคคล

ประการที่สิบ การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาอาจจะเป็นร้อยปี หรือหลายปีทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีคุณค่ามีความหมายอยู่ได้นาน

ประการที่สิบเอ็ด การพัฒนาองค์การมีลักษณะมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพ ที่สมบูรณขององค์การ องค์การที่มีสมรรถนะโดยทั่วไปจะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การที่มีประสิทธิผล คือองค์การที่สามารถดำเนินการบรรลุทั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์องค์การที่มีประสิทธิภาพ คือองค์การที่ใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแต่ผลผลิตมากซึ่งวัดโดยเปรียบเทียบ อัตราส่วนระหว่างส่วนที่นำ เขากับผลงานที่ได้รับออกมา สำหรับองค์การที่มีสุขภาพที่สมบูรณโดยทั่วไปมักจะมี การจัดองค์การที่เหมาะสม การตัดสินใจที่เกิดขึ้นอยู่บนพื้นฐานแหล่งข่าวสารข้อมูลการให้ผลตอบแทน ให้ตามผลงาน การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบใดส่วนใหญ่สารที่ส่งไปจะไม่ถูก บิดเบือน มีลักษณะเป็นระบบเปิดทุกคนจะทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ขององค์การ ประการที่สิบสอง การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่ จะต้องแสดงความผูกพัน ตลอดจนตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ตนมีอย่างไรก็ตามในส่วนของผู้ที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงจะเป็นคนในหรือนอกองค์การก็ได้แล้วแต่กรณี

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ที่ดำเนินการ อย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยบุคลากรทุกระดับในองค์การ มีการวางแผนล่วงหน้า และ เป้าหมาย ความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถ ดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมี คุณภาพชีวิตการทำงานที่ ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ ตั้งไว้

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา

๒.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศ หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ จำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์การและส่งเสริมการพัฒนาตนของบุคลากรในองค์การจาก ความรู้ความคิด หลักการ และแนวปฏิบัติตั้งแต่ต้น แสดงให้เห็น ภาพส่วนประกอบต่าง ๆ มาสร้าง ภาพรวมเป็นการสรุป จะช่วยเพิ่มความรู้ความสามารถ ในการวางแผนดำเนินการทั้งระดับองค์การ และระดับบุคลากร ให้นำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นองค์การจะมี ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดจะ

ขึ้นกับประสิทธิภาพของคน ในองค์การ ซึ่งจะต้องดำเนินไปพร้อมกัน^{๑๐} มีคุณภาพยอดเยี่ยม มีความเด่นชัดและมีประสิทธิภาพสูง^{๑๑} มีระดับความสำเร็จ หรือประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่น เป็นที่พึงพอใจและยอมรับของ เกี่ยวข้อง สามารถเป็นแบบอย่างของงานชนิดเดียวกัน ได้รวมทั้งสามารถดำรงคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืน^{๑๒}

ความเป็นเลิศ หมายถึง การทำทุกอย่างที่มุ่ง คุณภาพสูงสุดยอดเยี่ยม มีคุณค่า และคุ้มค่า เมื่อเราทำสิ่งใดด้วยความเป็นเลิศ เราจะทำได้อย่างยอดเยี่ยม (Extremely Well) โชติช่วง (Shine) และโดดเด่น (Stand Out) DePorter อ้างคำกล่าวของ Alistotle ว่า ความเป็นเลิศเป็นศิลปะซึ่งได้มา ด้วยการฝึกฝนและฝึกนิสัย เราทำสิ่งที่ถูกต้อง ไม่ใช่เพราะเรารู้ความถูกต้องหรือความเป็นเลิศ แต่เพราะเราทำความถูกต้องหรือความเป็นเลิศ และความเป็นเลิศไม่ใช่การกระทำเพียงแค่ชั่วคราว แต่เป็นการทำสิ่งนั้น ๆ จนเป็นกิจนิสัย^{๑๓} องค์การแห่งความเป็นเลิศในความหมายของการเป็นเลิศที่มากกว่า ระดับดี (Good) ไปสู่ความดีเลิศ (Excellence) คือ องค์การที่มีผลการตอบแทนสูงจากการลงทุน หรือเป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินติดต่อกันเป็นระยะเวลาที่ยาวนานอย่างน้อย ๑๕ ปีคล้ายกับ Kao, Kao & Jing ที่เห็นว่า องค์การที่มีความเป็นเลิศ หมายถึงองค์การที่ประสบความสำเร็จในด้านการเงิน สามารถให้ความช่วยเหลือสังคมและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตที่มีคุณค่าต่อการลงทุนได้ในระยะยาว สอดคล้องกับ BNET Business Dictionary (๒๐๐๐) ให้ความหมายความเป็นเลิศ (Excellence) ว่า หมายถึงการแสดงผลสำเร็จขององค์การที่บ่งบอกถึงการเป็น องค์การที่ดีที่สุด ที่เหนือชั้นกว่า คู่แข่งอื่นหรือเป็นองค์การที่ได้เปรียบในการแข่งขันสามารถยึดครองตลาดใน ธุรกิจงานประเภทเดียวกันได้มากกว่าอย่างยั่งยืน^{๑๔}

The European Foundation for quality Management (cited in The Malcolm Baldrige National quality award) ให้ความหมายความเป็นเลิศ (excellence) ว่าหมายถึงวิธีการ

^{๑๐} นิคม แก้วสา, การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านเพชรละคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๓, **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

^{๑๑} เจตนา เมืองมูล, รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก, **วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต**, การบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, ๒๕๕๑).

^{๑๒} พร็ิมเพรา วราพันธุ์พิพิธ, ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, **วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท**, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๖).

^{๑๓} Deporter, B., **The ๘ keys of excellence: Principles to live by**, FL: Forum Learning, 2000.

^{๑๔} Collins Pocket Thesaurus, Color Edition, (London; Collins, 2014).

ที่โดดเด่นในการบริหารองค์การให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของผลลัพธ์ (Outstanding Practice in Managing Organization and Achieve Results) ขณะเดียวกันที่ให้คำนิยามขององค์การที่มีความเป็นเลิศว่าหมายถึงองค์การที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของด้วยการ บริหารที่มีสัมฤทธิ์ผล และสร้างความมั่นใจได้ว่าสัมฤทธิ์ผลนั้นจะมีความยั่งยืนในอนาคต จากคำนิยามดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในการสร้างความเป็นเลิศขององค์การนั้น จะต้องพิจารณาองค์ประกอบหลัก ๓ ประการประกอบด้วย

(๑) การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ก่อนอื่นจะต้องทราบว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การคือใคร และเขาเหล่านั้นมีความคาดหวังอะไรบ้าง

(๒) การบริหารและพัฒนาจนเกิดผลหรือความสำเร็จ กล่าวคือองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

(๓) การรักษาความเป็นเลิศไว้ได้อย่างยั่งยืน จะต้องศึกษาว่ามีวิธีการปฏิบัติหรือแนวทางใดที่จะทำให้้องค์การมีความยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง ความสำเร็จจากการดำเนินงานที่มีคุณภาพจนเกิดความโดดเด่น อันเกิดจากการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจนบรรลุความคาดหวัง องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้จนเกิดผลสัมฤทธิ์สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีตลอดจนการรักษาความเป็นเลิศไว้ได้อย่างยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศ เป็นความมุ่งมั่นที่องค์กรต้องการกระทำและหาวิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศต้องเริ่มจากการรู้จักองค์กรเป็นอันดับแรก เพื่อให้บุคลากรทุกคนมองภาพขององค์กรเป็นภาพเดียวกัน วางแผนการดำเนินกิจกรรม การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การรู้จักองค์กรเป็นการสรุปภาพรวมขององค์กรให้ชัดเจน

พอล สตีล (Paul Steel) ผู้ตรวจประเมินระดับโลกและผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา ด้านความเป็นเลิศขององค์กร ได้ให้ข้อคิดและหลักการสำคัญต่างๆ สำหรับตรวจสุขภาพหรือ เอกซ์เรย์องค์กร ซึ่งองค์กรสามารถทำได้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งตอกย้ำให้เห็นความสำคัญ เทคนิค และวิธีปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย “ความเป็นเลิศ” โดยมุ่งเป้าไปที่ประเด็น “การบริหารจัดการเชิงระบบ” หรือ System Management โดยเป็นเครื่องมือใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรจะมีการปรับปรุงการดำเนินงานบางอย่างมาแล้วอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงขาดเรื่องของการเชื่อมโยงกันระหว่างกระบวนการทำงานต่าง ๆ ก็จะไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ ได้

ดังนั้น การใช้ System Engineering อันทรงพลังนี้เข้าเชื่อมโยงการปรับปรุงทุกระบบการดำเนินงานเข้าด้วยกัน ก็จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้อย่างก้าวกระโดดขององค์กร ซึ่งเขาได้ระบุ จุดสำคัญในการบริหารเชิงระบบเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศนี้ว่าควรคำนึงถึงเกณฑ์วัดมาตรฐาน ๗ ประการด้วยกัน ต่อไปนี้^{๑๕}

๑. การนำองค์กร (Leadership Excellence) มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators) อันประกอบด้วย ความรับผิดชอบส่วนตัวที่มีต่อลูกค้า/ผู้บริจาคน ความเกี่ยวข้องส่วนบุคคลในทิศทางอย่างมีประสิทธิภาพ ความเกี่ยวข้องส่วนบุคคลในการพัฒนาผู้นำในอนาคต การสื่อสารและต้นแบบเชิงคุณค่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรมและกฎหมาย ความสนใจที่มุ่งไปที่การเรียนรู้ทุกภาคส่วนขององค์กร รวมถึงการเป็นพลเมืองที่ดี(Good Citizenship)

๒. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Excellence) องค์กรเป็นเลิศมักมีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators) ทั้งในด้าน การจัดการด้านกลยุทธ์แผนปฏิบัติการ และการนำแผนไป ปฏิบัติ โดยให้น้ำหนักในประเด็นความสมดุลของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนด เป้าหมายเชิงรุก ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันของกระบวนการทำงานกับกลยุทธ์กลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายที่จำเป็น บนพื้นฐานความต้องการของลูกค้า/ผู้บริจาคน และทิศทางการตลาด รวมถึง ประสิทธิภาพเชิงสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้า/พันธมิตร และลูกค้า/ผู้บริจาคน การมุ่งดำเนินการตามแผนงาน และความคล่องตัวของวางแผน ซึ่งการวางแผนของแผนในเชิง กลยุทธ์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมี ความสอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน จึงจะสามารถทำให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นไปสู่ความ เป็นเลิศได้

สำหรับวิธีปฏิบัติเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) นั้น จำเป็นต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ การพัฒนากลยุทธ์ การบริหารจัดการ ความเสี่ยง การประเมินกลยุทธ์ การพัฒนาสมมติฐานเชิงกลยุทธ์ ความรับผิดชอบในทรัพยากร เชิงกลยุทธ์ ความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันของแผนและกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงเป้าหมายในการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี การถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของแผนนั้น การทบทวนทิศทาง และการจัดสรรทรัพยากร

๓. ด้านลูกค้า/ผู้บริจาคน และตลาด (Customer/Donors and Market Focus Excellence) การนำองค์กรที่เป็นเลิศในด้านนี้ต้องมุ่งเน้นใน ๓ เรื่องสำคัญ คือ ด้านความรู้ ความพึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า/ผู้บริจาคน โดยดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators) ได้แก่องค์กรต้องมี

^{๑๕} Steel, R.G.D. and Torrie. J.H., **Principles and Procedures of Statistics: A Biomaterial Approach**, 2nd ed; McGraw-Hill Publishing Co., New York; U.S.A, 19980.

การศึกษาเรื่องตลาดเชิงลึกและสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ การเอาใจใส่แนวโน้มและศักยภาพของความต้องการของลูกค้า/ผู้บริจาคนั้น การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า/ผู้บริจาคนั้นเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังต้องรับฟังความต้องการของลูกค้า/ผู้บริจาคนั้นอย่างหลากหลายรอบด้าน การปรับปรุงความสัมพันธ์และความภักดีของลูกค้า/ผู้บริจาคนั้น รวมถึงประสิทธิภาพและความฉับไวในการแก้ปัญหาความไม่พอใจของลูกค้า/ผู้บริจาคนั้น และการไม่เลือกใช้หรือซื้อสินค้า/บริการซ้ำ แนวทาง ปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) นั้น สำคัญที่สุดคือ จำเป็นต้องคำนึงถึงด้านการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า/ผู้บริจาคนั้น การคำนวณหรือการวัดความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้บริจาคนั้น การวัดความรู้การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายเฉพาะแต่ละกลุ่ม การมุ่งมั่นในตัวสินค้า/บริการของลูกค้า/ผู้บริจาคนั้น และการบริหารจัดการความไม่พึงพอใจของลูกค้า/ผู้บริจาคนั้น

๔. การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นเลิศ (Measurement, Analysis and Knowledge Management Excellence) การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านนี้ จะให้ความสำคัญในด้านการวิเคราะห์การทบทวน การยกระดับปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร การบริหารจัดการฐานข้อมูล ข้อมูล และสินทรัพย์ด้านองค์ความรู้โดยมีดัชนีชี้วัด (Key Indicators) ที่สำคัญ และน่าสนใจ ได้แก่ การใช้ข้อเท็จจริงในกระบวนการตัดสินใจ การเก็บรวบรวมข้อมูลของฐานข้อมูลที่ใช้ประโยชน์ การใช้ตัววัดที่หลากหลายรวมทั้งการเชื่อมโยงสู่ระดับสากล ศักยภาพของการวิเคราะห์ ด้านการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในแนวกว้าง การเข้าถึงฐานข้อมูลและข้อมูลข่าวสาร การวัดระดับ เทียบเคียงกับที่ดีที่สุดขั้นเดียวกันของกระบวนการและผลลัพธ์ ระบบที่ไว้ใจได้ปลอดภัย และเป็นมิตร การคัดเลือกและแบ่งปันองค์ความรู้ขององค์กร

แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) ด้านตัววัด การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นเลิศ โดยเน้นการคัดเลือกองค์ความรู้สู่ผลการดำเนินงาน การประเมินและวิเคราะห์ระดับเทียบเคียงและการเปรียบเทียบ ความสามารถขององค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสารและฐานข้อมูล สินทรัพย์ด้านการจัดการองค์ความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ การแบ่งปันองค์ความรู้ รวมถึงการออกแบบซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร

๕. การบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ (Workforce Management Excellence) ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators) ได้แก่ ความตระหนักของบุคลากรในฐานะลูกค้าในองค์กร ความรับผิดชอบอย่างแท้จริงในด้านความพึงพอใจ แรงจูงใจ ความเป็นอยู่ที่ดีขวัญกำลังใจของบุคลากร ระบบรางวัลที่เชื่อมโยงกับความท้าทายขององค์กรที่สำคัญ ๆ ผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงความรับผิดชอบในการฝึกอบรม ใ้การศึกษา การพัฒนาบุคลากร การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคล การเรียนรู้องค์กร และอำนาจการตัดสินใจในองค์กรของบุคลากร

แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) นั้นควรมีกระบวนการที่ก้าวหน้าของ อาชีพ กระบวนการบริหารจัดการผลงานของบุคลากร กระบวนการทบทวนผลงาน กระบวนการ ประเมินการปรับตัวในการทำงาน กระบวนการเรียนรู้และพัฒนา กระบวนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมใน สถานที่ทำงาน และกระบวนการบริหารจัดการและองค์กรที่ทำงาน

๖. ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการกระบวนการ (Process Management Excellence) ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators) ประกอบด้วย การออกแบบผลิตภัณฑ์/โครงการ และบริการ กระบวนการสนับสนุน การมุ่งกระบวนการสร้างสรรค์คุณค่าสำหรับผู้มีส่วนได้เสีย คุณภาพการออกแบบ กระบวนการมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มผลผลิต นวัตกรรม การลด จำนวนกระบวนการผลิต การบูรณาการของการผลิต การสะสม การพัฒนาปฏิบัติการประจำวัน การ เป็นพันธมิตรลูกค้า/พันธมิตร และลูกค้า/ผู้บริจาครวมถึงความรับผิดชอบต่อกระบวนการที่สำคัญ อาทิ เช่น ทรัพยากรและการเงิน เป็นต้น

แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) ในกระบวนการบริหารจัดการ ระบบ นั้นควรจะต้องมีความมุ่งมั่นในเรื่องต่อไปนี้คือ กระบวนการที่สำคัญ ๆ ความจำเป็นใน การพัฒนาและ การออกแบบ การควบคุม การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติการทำให้ง่ายขึ้นของ กระบวนการ การ ปฏิบัติการตามแนวปรับปรุง และการบริหารจัดการลูกค้า/พันธมิตร และลูกค้า/ ผู้บริจาครวม เป็นต้น

๗. ความเป็นเลิศของผลลัพธ์ธุรกิจ (Result Excellence) ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators) จะเป็นลักษณะของ “การมุ่งมั่น” ไปยังความต้องการของลูกค้า/ผู้บริจาครวม กระบวนการ สำคัญ ๆ ผลการดำเนินการด้านการบริการ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ความต้องการของ บุคลากร มาตรฐานตลาดและการเงิน ความรับผิดชอบต่อสังคม และธรรมาภิบาล แนวโน้มและการ เปลี่ยนแปลง การเชื่อมโยงตัววัดผลข้อมูล ข่าวสารและการวิเคราะห์ ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบ และตัว เปรียบเทียบ หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม

แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) ในข้อนี้จำเป็นต้องทำครบทุก กระบวนการทั้ง ๗ ข้อโดยไม่เน้นในข้อใดข้อหนึ่งเป็นพิเศษ แต่การนำ System Management มาใช้เป็น เครื่องมือเพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้น จำเป็นต้องมีการ “บูรณาการ” ของระบบเข้าด้วยกัน ทั้งหมด ซึ่งแต่ละส่วนต้องถูกสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน จึงเป็นการทำให้ “การพัฒนาองค์กร” ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

ดังนั้น หัวใจสำคัญที่สุดก็คือ “ความจำเป็นที่จะต้องมีการต่าง ๆ ทั้ง ๗ อยู่ อย่าง ครบถ้วน จึงจะทำให้ระบบสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้”

หากองค์กรต้องการให้เกิดความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้นและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ขององค์กรชั้นนำทั่วไป ควรพิจารณามุ่งเน้นในประเด็น ดังนี้^{๑๖}

๑. นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กร โดยมีแนวทางการสร้างนวัตกรรมหลายวิธี เช่น การพัฒนา พนักงานและหัวหน้างานเพื่อให้ความรู้ความสามารถอันจะส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

๒. ธรรมาภิบาล หมายถึง ระบบการจัดการและการควบคุมต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของผู้บริหารสูงสุดของ องค์กร โดยเป็นการควบคุมในด้านความ รับผิดชอบต่อเจ้าของธุรกิจหรือผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ และการปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน การทำให้มั่นใจว่าธรรมาภิบาลมีประสิทธิผลมี ความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม โดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของ องค์กร

๓. ผลกระทบเชิงลบต่อสังคม การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพก่อให้เกิด ผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม เช่น น้ำเสีย กลิ่น ควัน เสียง เป็นต้น องค์กรควรมีการพิจารณาป้องกัน โดยการสอบถามความคิดเห็นของชุมชน ส่งตัวแทนเข้าร่วมประชุมกับชุมชน แล้วนำข้อคิดเห็นมา ดำเนินการ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นในสังคม

๔. การรักษาสิ่งแวดล้อม องค์กรที่ต้องการเป็นเลิศ ต้องใส่ใจดูแลการใช้ทรัพยากร ที่มี อยู่อย่างคุ้มค่าและช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น การประกาศนโยบายประหยัดพลังงาน จัดตั้ง คณะกรรมการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม จัดระบบบำบัดน้ำเสียก่อนปล่อยลงสู่ธรรมชาติ เป็นต้น

๕. การสนับสนุนชุมชน องค์กรต้องบำเพ็ญประโยชน์กลับคืนสู่ชุมชน เช่น การสร้าง ความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนด้วยการให้บริการด้านการศึกษา และสุขอนามัย การดูแลสิ่งแวดล้อม การ ส่งเสริมงานช่างฝีมือ ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่างๆ

๖. วัตถุประสงค์ต้องตอบสนองความท้าทายและเกิดความสมดุล องค์กรต้องมีการ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถตอบสนองความท้าทาย ขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

๗. การจัดระดับเทียบเคียง หมายถึง การจัดกระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธี ปฏิบัติการและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรม ที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอก

^{๑๖} กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, แนวทางการดำเนินกิจกรรมตามยุทธศาสตร์กรมการ พัฒนาชุมชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐, (กรมการพัฒนาชุมชน, ๒๕๕๙).

อุตสาหกรรม องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน

๘. ฟังความคิดเห็นของชุมชน การนำความคิดเห็นของชุมชนมาใช้ในระบบงานจะทำให้สามารถวางแผนดำเนินงานและกำหนดกิจกรรม ให้สอดคล้องกับลักษณะพื้นฐานของชุมชน และเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการขององค์กร

๙. วางแผนสืบทอดตำแหน่ง พิจารณาวางแผนสืบทอดตำแหน่งเอาไว้เพื่อสร้างความมั่นใจว่า หากผู้นำคนปัจจุบันไม่อยู่จะมีผู้นำคนใหม่ มาทดแทนได้ในเวลาอันสั้น ควรพิจารณาจากบุคลากรท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่ หรือพัฒนาพนักงานเก่าที่ทำงานมานาน

๑๐. การวางแผนด้านการเงิน เพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินเพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน รวมถึงตรวจประเมินความเสี่ยง ด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบันและการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่สำคัญ และที่สำคัญ คือ องค์กรต้องวางแผนเพื่อให้สามารถ ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอในหนังสือชื่อ In Search of Excellence และเรียบเรียงเป็นไทยโดย วีระชัย ตันติวีระวิทยา โดย ใช้ชื่อหนังสือว่า "ต้นต้นหาความเป็นเลิศ: ประสบการณ์จากบริษัทชั้นนำของโลก โดยได้กำหนด คุณลักษณะ ๘ ประการขององค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย^{๑๗}

๑. มุ่งการปฏิบัติมากกว่าการวางแผน (A Bias for Action) องค์กรที่เป็นเลิศ จะเลือกลงมือทำมากกว่าที่การนั่งคิดวางแผน การมุ่งเน้นปฏิบัติลงมือทำจริงทันทีโดยตรง หรือ การร่วมมือกัน ซึ่งรวมถึงลูกค้า หุ้นส่วนการค้า เพราะการวางแผนจะไม่เกิดผลลัพธ์หากองค์กรไม่มีการนำมาปฏิบัติองค์กรต้องมุ่งเน้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

๒. ใส่ใจใกล้ชิดลูกค้า (Staying Close to Customer) ให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้มารับบริการใส่ใจในรายละเอียดของลูกค้า ให้บริการด้วยจิตบริการ (Service Minded) การให้บริการที่ดีจะเห็นผลลัพธ์เร็วโดยเริ่มจากการเอาใจเข้ามาใส่ใจเรา ฟังความคิดเห็นและการให้ความสนใจในความต้องการของลูกค้า นอกจากการบริการจะทำให้ลูกค้าและใช้บริการยาวนานแล้ว ยังส่งผลต่อการเพิ่มจำนวนลูกค้า อีกทั้งยังมีการกลับมาใช้บริการใหม่ เช่น การทำให้นักศึกษาปัจจุบันเกิดความรู้สึกพึงพอใจและได้รับการตอบ สนองอย่างคุ้มค่า เต็มใจที่จะบอกหรือแนะนำให้ผู้มุ่งหวังใหม่ ที่ไม่เคยใช้บริการเข้ามาศึกษาต่ออย่างที่ได้รับรู้และรับฟังมา

^{๑๗} วีระชัย ตันติวีระวิทยา, ต้นต้นหาความเป็นเลิศ: ประสบการณ์ จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก, (กรุงเทพฯ. ซีเอ็ดยุคชื่น, ๒๕๓๗).

๓. จิตวิญญาณผู้ประกอบการ ต้องกระจายอำนาจ (Autonomy and Entrepreneurship) เน้นการให้อิสระกับบุคลากร โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจ พร้อมทั้งปลูกฝังความเป็นผู้ประกอบการให้กับผู้ปฏิบัติงาน คือให้รู้สึกมีความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะกับคนรุ่นใหม่ซึ่งมักจะมีความคิดสร้างสรรค์ดี ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้แสดงความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถเพื่อการพัฒนาองค์กร

๔. สร้างความพึงพอใจของบุคลากรส่งผลต่อผลิตภาพ (Productivity Through People) การที่องค์กรสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรจะทำให้บุคลากรทำงานให้มากขึ้น องค์กรที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรได้บุคลากรจะเกิดความรักผูกพันและจงรักภักดียินดีที่จะทุ่มเทให้กับงานและองค์กร การเปิดกว้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในระดับกลางถึงล่าง ถือเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่สำคัญ (Critical Indicators) ของการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์มาจากคนในองค์กร

๕. สร้างค่านิยมการขับเคลื่อนคนแทนกฎเกณฑ์ (Hands-on, Value Driven) “ค่านิยมร่วม” (Shared Values) เป็น เครื่องมือทางการบริหารและพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนทำงานอยู่ใต้อิทธิพลค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรเชื่อและคิดร่วมกันจนก่อให้เกิดการสร้างสรรค์เป็น เอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร โดยสมาชิกในองค์กรนั้นๆ จะได้รับการหล่อหลอมให้ยึดถือ ประพฤติปฏิบัติร่วมกัน ค่านิยมร่วมขององค์กรจะถูกถ่ายทอดสู่สมาชิกคนใหม่เพื่อสืบทอดค่านิยมต่อไป การสร้างค่านิยมร่วมกันจึงส่งผลต่อพลังการทำงานมากกว่าการปฏิบัติหรือยึดหลักเกณฑ์เดิม ๆ

๖. เลือกทำเฉพาะที่ชำนาญ สร้างอัตลักษณ์ให้องค์กร (Identity by Specialist) อัตลักษณ์ (Identity) คือ ลักษณะเฉพาะที่เป็นตัวตนของมหาวิทยาลัยหรือกลุ่มที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้งหรือลักษณะที่โดดเด่น โดยเน้นที่การกำหนดภาพความสำเร็จของผู้เรียน แต่ใน อนาคตหากสถาบันศึกษาใดไม่ตระหนักในเรื่อง ความเป็นเลิศเฉพาะทาง หรือลักษณะโดดเด่นเฉพาะ ทางของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไป การสร้างความเป็นเลิศจึงต้องทำให้ความโดดเด่นเฉพาะทาง ควร เน้นไปที่การกำหนดภาพความสำเร็จ (Image of Success) ที่ต้องการให้เกิดกับบัณฑิตหรือเป็น ลักษณะหรือ คุณสมบัติโดดเด่นของผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันแห่งนั้น อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยจะมีความโดดเด่นได้จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีตลอดจนการสร้างหลักสูตรจะไม่ได้อิงแค่การเรียนเพื่อรองรับงานในอนาคตที่ประเทศไทยแต่รวมไปถึงการทำงานของบัณฑิตที่จบไป ในภูมิภาคอาเซียน สอนเพื่อให้บัณฑิต นำความรู้หลักสูตรที่ร่ำเรียนมาไปก่อให้เกิดประโยชน์จริง

๗. การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายและมีที่ปรึกษาน้อยลง (Simple Structure and Loss Consulted) มีโครงสร้างองค์กรที่ง่ายและคล่องตัว องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมี โครงสร้าง

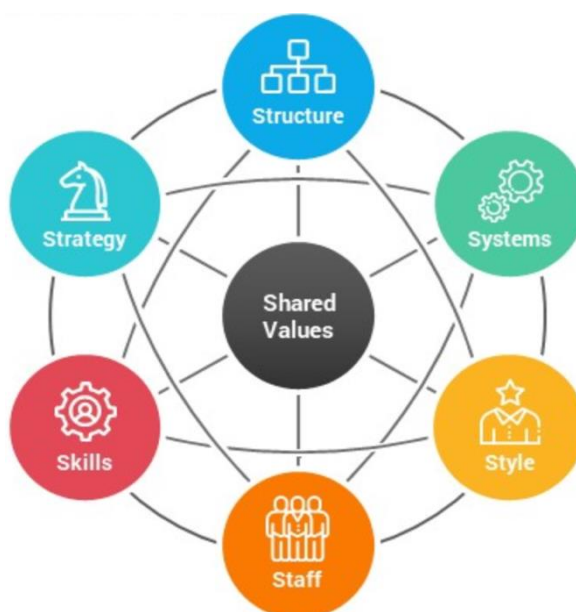
ของฝ่ายบริหารไม่มากระดับ และไม่มีหลายฝ่าย รวมทั้งมีบุคลากรหรือที่ปรึกษาที่ช่วยงานน้อยลง มุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้บุคลากรได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยการ ซึ่งเป็น การเปลี่ยน ความเชื่อจากค่านิยมเดิมที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายตนจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่อง บ่งบอกถึง ความมีอำนาจ มีฐานะตำแหน่งและเกียรติยศของผู้นั้น

๘. การเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน (Simultaneous Loose-Tight Properties) มีทั้งการรวมอำนาจและกระจายอำนาจในขณะ เดียวกันได้อย่างเหมาะสม องค์กรชั้นนำการที่ต้องมีการจัดการแบบตั้งตัวเป็นเพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่าการจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็น เหมือนกาวเชื่อมโยงให้เกิดความเป็นเอกภาพมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในขณะเดียวกันที่องค์กรต้องจัดการ แบบที่ยืดหยุ่นไปพร้อมกันนั้น เพราะองค์กรมีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรสนับสนุนน้อยลง รวมทั้ง ลด การมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงาน อย่างเต็มที่และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของตนเองด้วยการมีวินัยในการ ทำงาน และเชื่อว่าจะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) มาก ยิ่งขึ้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่อันเป็นผลจากการกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรมีจิตสำนึก มีความรู้สึกรู้สีกตื่นตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญด้าน การมองภาพอนาคต การสร้างสภาพที่ท้าทายแก่อาจารย์และบุคลากรในสังกัดของสถาบัน

หลักการของความเป็นเลิศ มีส่วนประกอบ ๓ ด้าน ดังนี้^{๑๘}

๑. กลยุทธ์การประเมินที่ผ่านการกลั่นกรอง และมีการนำไปปฏิบัติมาแล้วเป็นอย่างดี
 ๒. มีการปรับปรุงตัววัด และดัชนีชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ โดยเฉพาะผลการเรียนรู้ ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องทุกปี
 ๓. แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผล การดำเนินการ โดยเปรียบเทียบกับสถาบันซึ่งเทียบเคียงกันได้และกับเกณฑ์เปรียบเทียบที่ เหมาะสม
- ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมนทำการวิจัยโดยศึกษาว่าองค์กรที่มีความเป็นเลิศนั้นเขาทำ อย่างไร เป็น หนังสือที่ขายดีมาก และต่อมาได้มีการพัฒนา ผลการวิจัยเป็นรูปแบบการบริหาร เรียกว่า “McKinsey ๗-S Model” ดังภาพประกอบ ๑^{๑๙}

^{๑๘} รัชต์วรรณ กาญจนปัญญา, การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ EdPEX เราทำได้ (อย่างไร), โครงการประชุมชี้แจงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) สถาบันอุดมศึกษา เกษ ทร ศาส ตรี วันที่ ๑๙ พ ฤ ศ จิ กาย น พ .ศ. ๒ ๕ ๕ ๖ , (ออนไลน์) , แ ท หล่ ง ที่ ม า : http://www.qa.ku.ac.th/Download/EdPEX%๒๐_update๑๐๐๑๒๐๑๔.pdf. (๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๖).



ภาพประกอบ ๑ McKinsey's ๗S Framework^{๒๐}

รายละเอียดในปัจจัยทั้งเจ็ดตามแนวคิดของแมคคินซี ประกอบด้วย^{๒๑}

๑. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความคงค้ำภาพใน การสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

๒. โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นวิถีทางที่องค์กรดูวางความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในรูปของผังองค์กร (Organization Chart) ขนาดการควบคุม การรวม อำนาจ หรือการกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมทั้งการกำหนดลำดับของการรายงานในรูปของสายการบังคับบัญชา (Line of Command)

๓. ระบบ (System) เป็นกิจกรรมประจำวันและกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน รับผิดชอบ ในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จ กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานเหล่านี้จะเป็น

^{๒๐} Van Assen, Marcel, Van den Berg, Gerben, and Pietersma, **Key Management Models : The ๖๐+ Models to Know**, (Harlow : Prentice Hall, ๒๐๐๙).

^{๒๑} เกริกยศ ชลาชนเดชะ, “การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์**, นนทบุรี, ๒๕๕๖, หน้า ๒๒.

^{๒๒} อ่างแล้ว, หน้า ๓๔.

ระบบที่ ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ เช่น ระบบการจัดซื้อ ระบบบัญชีระบบบริการ ระบบสารสนเทศ ระบบการเงิน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

๔. รูปแบบ (Style) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการซึ่งเป็นลักษณะที่เฉพาะในแต่ละองค์กร และมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์กรเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่คนในองค์กรยอมรับรูปแบบ วิธีการจัดการเหล่านี้ได้แก่การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น รูปแบบเหล่านี้จะสะท้อนถึง วัฒนธรรมองค์กร

๕. บุคลากร (Staff) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานและความสามารถโดยทั่วไปของผู้ปฏิบัติงานใน องค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการสรรหาบุคลากรให้มีความพอเพียงกับกิจกรรมขององค์กรทั้งในด้านปริมาณ และศักยภาพ

๖. ทักษะ (Skill) เป็นทักษะเฉพาะและสมรรถนะของบุคลากรที่ทำงานเพื่อองค์กรเป็น ความ โดดเด่น เชี่ยวชาญ เฉพาะทางที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์รูปแบบ และระบบการทำงาน ของ องค์กร

๗. ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นแนวทางที่ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกันใน การทำงานเพื่อผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ค่านิยมร่วมและเป้าหมายเดียวกันขององค์กรจะช่วยให้ การทำงาน ของบุคลากรมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างเป็นทีมเดียวกัน องค์กรใดที่มีค่านิยมอ่อน บุคลากรจะมุ่งแต่เป้าหมายส่วนตัวซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร และขาดพลังในการผลักดัน องค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน

ช่องทางในการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร ๕ ประการคือ^{๒๒}

๑. ระบุความเป็นเลิศขององค์กร
๒. กำหนดค่านิยมหลักการและยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศ
๓. สร้างความเข้าใจและร่วมใจในการสร้างความเป็นเลิศขององค์กร
๔. ลงมือทำเรียนรู้จากการปฏิบัติและพัฒนาต่อเนื่อง
๕. ยึดโยงความเป็นเลิศกับคุณค่าของการตั้งองค์การผลประโยชน์ของทุกฝ่ายและ เคารพความ ต้องการของลูกค้าเสมอ

^{๒๒} สมาน อัสวภูมิ, การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙)

องค์กรที่เป็นเลิศ (High Performance Organizations : HPO)

องค์กรที่เป็นเลิศเป็นเป้าหมายของทุกองค์กรทั่วโลก ทำให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัว เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศเช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์การปฏิรูปทางเทคโนโลยีเช่น นานาเทคโนโลยีความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า เป็นต้น ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าว ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันและแนวทาง ที่จะตอบสนองต่อความท้าทาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำพา

องค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้และส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ สามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน^{๒๓} เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศ มีความสามารถทาง การแข่งขันสูง มีการจัดการความรู้ที่ดีและบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง^{๒๔} จากงานวิจัยของสถาบันวิจัยสังคม (Institute of Social Research : ISR) ระบุจำนวนองค์กรประกอบทางวัฒนธรรมที่ทำให้เห็นความแตกต่างขององค์กรที่เป็น เลิศจากองค์กรโดยทั่วไปคือ^{๒๕}

๑. คุณภาพเป็นสำคัญ เป็นจิตสำนึกและแนวปฏิบัติของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่ทำให้ ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้สภาวะการณ กกดดัน

๒. เน้นนวัตกรรม คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เหนือคู่แข่ง

๓. ให้ความสำคัญต่อลูกค้าก่อนเสมอ ต้องให้บริการลูกค้าก่อนเสมอ ไม่ใช่เน้นผู้ถือหุ้น

๔. ลงทุนกับบุคลากร บุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุด บุคลากรจะทุ่มเทให้กับองค์กร มาก ขึ้นเมื่อสิ่งที่เขาทุ่มเทไปได้รับการยอมรับและตอบสนองให้พัฒนาต่อไป

^{๒๓} สมพร ศิลป์สุวรรณ, HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization, (เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการและการบรรยาย วันที่ ๑๕-๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๐ ณ โรงแรม มิราเคิลแกรนด์ คอนเวน กรุงเทพมหานคร) (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๐).

^{๒๔} น้าทิพย์ วิภาวิน, เคล็ดลับในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ, วารสารห้องสมุด, ๕๒(๒) : (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๑) : ๔๐-๔๔.

^{๒๕} Maitland, R., Due Consideration, *People Management*, ๘(๒) : ๕๑, ๒๐๐๒.

๕. สร้างวัฒนธรรมที่ดีและเข้มแข็ง องค์กรที่มีความสุข เกิดจากบุคลากรเชื่อว่าสิ่งที้องค์กร พยายามไปเป็นความถูกต้องชอบธรรมทั้งภายในและภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความเชื่อมั่นและ ทรัพยากรต่อองค์กร

องค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถส่งมอบ สินค้าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างยั่งยืน ฟราน กายเพนดิคจ์ ระบุว่าองค์กรที่เป็นเลิศประกอบด้วย คุณลักษณะ ๕ ประการ ดังนี้^{๒๖}

๑. มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และมีการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่าง ต่อเนื่อง

๒. มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร

๓. มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไร เพื่อให้ เกิดผลดีต่อองค์กร

๔. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

๕. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

คุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศที่กล่าวไว้ในผลงานวิจัยของ Thomas J. Peter & Robert H. Waterman Jr. “In Search of Excellent” ๘ ประการ ดังนี้^{๒๗}

๑. มุ่งเน้นลงมือปฏิบัติ (Bias for Action)

๒. ใส่ใจใกล้ชิดลูกค้า (Staying close to Customer)

๓. อิสระ กระจายอำนาจ จิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship)

๔. สร้างความพึงพอใจให้พนักงานเพื่อให้พนักงานสร้างผลิตภาพ (Productivity Through People)

๕. ใช้ค่านิยมขับเคลื่อนคนแทนกฎเกณฑ์ (Hands-on, Value Driven)

๖. เลือกทำเฉพาะที่ชำนาญ

^{๒๖} สุรพงษ์ มาลี, วัฒนธรรมแห่งการเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้: แนวทางใหม่ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล, วารสารข้าราชการ, ๔, (พฤศจิกายน-ธันวาคม, ๒๕๕๐) : ๔๐-๔๕.

^{๒๗} จูดีกร พูลภัทรชีวิน, ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์, ๒๕๕๓).

๗. โครงสร้างเรียบง่ายไม่ซับซ้อน

๘. เข้มงวดเรื่องทิศทาง ผ่อนปรนเรื่องวิธีการทำงาน

ลอเรนซ์เอ็ม มิลเลอร์ (Lawrence M. Miller) นักคิดนักเขียนและที่ปรึกษาการจัดการองค์กร ได้วิเคราะห์บทบาทของ HPO : High Performance Organization หรือ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ได้อธิบายหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กร แห่งความเป็นเลิศ โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับ เมื่อก้าว ไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้วคุณลักษณะนั้นๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร^{๒๘}

๑. High Control to High Trust : จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความ เชื่อใจ มิลเลอร์เชื่อว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่หลายๆ และใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงาน จะก่อให้เกิดการต่อต้าน พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุข ทำงานเพียงเพราะ หน้าที่ หรือทำตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ได้ใช้หัวใจในการทำงาน และนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

องค์กรที่ใช้ความเชื่อถือหรือเชื่อใจ จะส่งผลให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทพลังในการทำงาน อย่างเต็มที่ ทำให้ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจในองค์กรแล้วยัง ต้องสร้างความไว้วางใจ ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

๒. Focus on Making “Things” to Making “Knowledge” : จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ มิลเลอร์กล่าวว่า สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถ ทรัพยากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทุน ที่ดิน แร่งาน ก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้นัก เศรษฐศาสตร์รุ่นก่อนๆ เชื่อว่า คุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงาน แต่ปัจจุบันคุณค่าถูกสร้างขึ้นจาก “ผลิตภาพในการผลิต” และ “นวัตกรรม” ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก “ความรู้” ทั้งสิ้น

๓. Individual Decisions Making to Team Decisions Making : จากการทำตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การทำตัดสินใจโดยทีม ในองค์กรแบบดั้งเดิมนั้น การตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจ แต่ในปัจจุบันการออกแบบองค์กรที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม ให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการทำงานของตนเอง และสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม

^{๒๘} วัลยาภรณ์ ทังสุฤติ, การสัมมนา: HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิราเคิลแกรนด์คอนเวนชั่น, ๒๕๕๐).

คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงานจากนั้น จึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กร และลูกค้าภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิด คุณค่าภายในห่วงโซ่แห่งคุณค่า

การออกมาจากวัฒนธรรมเดิม ๆ ในทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีวัฒนธรรมฝังรากลึกแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกัน ดังนั้นการสร้างทีมในองค์กรจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

๔. Individual Rewards to Team-based Reward: จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม องค์กรที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหาร โครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในองค์กรเป็นระบบทีม แต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้ง ๆ ที่ การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ กระทำร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นเหตุของ ความไม่สบายใจ และความแตกสามัคคีของพนักงานในองค์กร

การจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่ควรจ่าย ผลตอบแทนตามผลงานของทีม เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึก ถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

๕. Vertical to Horizontal Organization :จากรูปแบบองค์กรในแนวตั้งมาเป็นแนวนอน การควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่าเนื่องจากใช้ กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย กว่า และมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิม การจัดองค์กรในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มี ประสิทธิภาพ โดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเอง และในขณะเดียวกันจะถูกวัด ประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่นๆ รวมทั้งลูกค้าและซัพพลายเออร์ที่ติดต่อโดยตรง กับทีม

๖. Fixed Structure to Dynamic Structure: จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้าง แบบยืดหยุ่น เทคโนโลยีการตลาด วิธีการผลิต และจัดจำหน่าย มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มี ใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จะ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้

องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตั้งนั้น โครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๗. Companies with Walls to Companies without Walls : จากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของ ตัวเอง คิดว่าตัวเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวของตัวเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น ให้ความสำคัญ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์เป็นอันมาก องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะ ไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นจะกีดขวางทำให้้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้า และซัพพลายเออร์ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

๘. Financial Secrecy to Open-Book Management: ในอดีตพนักงานขององค์กร จะ ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้เลย แตกต่างกับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มักจะ เปิดข้อมูลทางการเงินต่างๆ ให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับ องค์กร ตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ หากพบความผิดปกติอันใด ต้องรีบแจ้งเพื่อหาทางแก้ไข และพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป

๙. Blame the Person to Blame the Process: เปลี่ยนการตำหนิที่ตัวบุคคลไป เป็น การพิจารณาทั้งกระบวนการ ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิง หนึ่งในผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพการผลิต ได้กล่าวเอาไว้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพ ๙๕% เกิดจากกระบวนการ แต่คนส่วนมากมักจะ กล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคล อาจมีการลงโทษโดยไล่ออกหรือโยกย้าย ซึ่งการตำหนิลักษณะนี้ จะสร้างความตึงเครียดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า องค์กรที่มีความเป็นเลิศ หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการอย่างมีคุณภาพ มีวางแผนเพื่อรองรับและวิเคราะห์สภาวะในปัจจุบันและสภาวะการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติการกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพ โดยต้องมุ่งเน้น ให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กร มีการสร้างและพัฒนาผลงานให้โดดเด่นและดีเยี่ยม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

๒.๒.๔ ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดเพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤติและชี้แนะการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งองค์ความรู้และพัฒนา

กำลังคน ระดับสูงที่มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาชาติอย่างยั่งยืนสร้างสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิตบนพื้นฐานปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษายังมีบทบาทสูงในประชาคมอาเซียนและมีเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่คุณภาพอุดมศึกษาระดับนานาชาติสอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๑-๒๕๖๕) คือมุ่งยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยเพื่อผลิตและพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่มีคุณภาพให้สามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตและมีสมรรถนะสากลสามารถ เรียนรู้การใช้ชีวิตในสังคมมุ่งพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาไทยในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงการแข่งขันในระดับสากล ตลอดจนมุ่งแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศ และมุ่งปฏิรูปอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่การ พัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาไทย

ปัจจุบันได้มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางในหลายประเทศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากแต่ละประเทศให้ความสนใจมากขึ้นเกี่ยวกับผลผลิตของสถานศึกษาและคุณภาพที่เหมาะสมของผู้สำเร็จ การศึกษาที่จะปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของนายจ้างได้ตลอดจนสังคมเริ่มให้ความสำคัญ กับความคุ้มค่าของการลงทุนในการศึกษา นอกจากนี้คุณภาพและภาระรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ (Quality and Accountability) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความพยายามหลาย ๆ ประเทศที่จะ ใช้เป็นประเด็นในการแข่งขันในโลก^{๒๙}

คุณภาพทางการศึกษา หมายถึง ผลผลรวมของสถาบัน การศึกษา ที่ได้ผลงานเป็นผู้สำเร็จ การศึกษา ผลงานและผลการจัดการศึกษา ที่ประกอบด้วย คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ผลิตนั้น อันจะตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อสังคม โดยรวมในทางที่ดีน่าปรารถนา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามปณิธานและภารกิจของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามนโยบายการพัฒนาการอุดมศึกษา ของประเทศ ตลอดจนปณิธานและภารกิจเฉพาะในการจัดการศึกษาของแต่ละสถาบัน^{๓๐}

จากบทความเรื่อง “อะไรคือความเป็นเลิศทางวิชาการ” อธิบายความเป็นเลิศทางวิชาการไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของผลผลิตความเป็นเลิศทางวิชาการ ที่ได้จากผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิต

^{๒๙} Harman. G. (๑๙๙๖). Quality assurance for higher education : Developing and managing quality assurance for higher education systems and institutions in Asia and the Pacific. Bangkok : ACEID

^{๓๐} กิตติวิมลชัย และคณะ, การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อกำหนดการที่เป้นเลิศและปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อกำหนดการไปสู่การปฏิบัติ, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๕).

ของ สถาบันว่าเขามีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่พึงประสงค์หรือไม่และกล่าวว่าผลผลิตของความเป็นเลิศทางวิชาการดูได้จาก^{๓๑}

๑. ผู้เรียนควรมุ่งมั่นกับการเรียนอย่างขื่นชอบ แสวงหาความรู้มากกว่าที่ครูสอน
๒. พัฒนาความรู้ของตนในสิ่งที่เรียนให้ลุ่มลึก และฝึกฝนทักษะในสาขาที่เรียน
๓. เขียนและพูดอย่างคล่องแคล่วและมีสไตล์
๔. ใช้หลักเหตุผลด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ในการแก้ปัญหา
๕. ตระหนักรู้ในหลักวิชา ขณะเดียวกันก็ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและน่าเชื่อถือของหลัก วิชาเหล่านั้น
๖. เห็นคุณค่าในระเบียบวินัยของสังคมและที่เป็นสากล
๗. ตระหนักรู้ในวิธีการแสวงหาความรู้ที่หลากหลาย และใช้วิธีการเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์
๘. ใส่ใจในแนวคิด หรือทฤษฎีต่าง ๆ ในมิติและความซับซ้อนของแต่ละทฤษฎีสืบเสาะ หรือ วิเคราะห์ฐานคิดของทฤษฎีที่มีอยู่ วิพากษ์นำเสนอแนวคิดใหม่ได้
๙. ประเมินแนวคิด ทฤษฎีหรือแนวทางที่มีอยู่ในปัจจุบัน และเสนอทางเลือกหรือสิ่งใหม่บนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์
๑๐. พัฒนาข้อโต้แย้งอย่างมีเหตุผลบนฐานข้อมูลและแหล่งอ้างอิง พร้อมนำเสนอที่สร้างสรรค์
๑๑. ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่เรียนให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติและโลก

David Klamen and others เสนอไว้ว่าความเป็นเลิศทางวิชาการสามารถดูได้จาก

๑. ผลผลิตโดยรวมที่จะเกิดขึ้น
๒. ความรู้ในความคิด ซึ่งอธิบายว่าเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต คงหมายความว่าถ้าเรา รักใน ความคิดแล้วชีวิตก็ต้องเรียนรู้ไม่สิ้นสุด
๓. หลักสูตรที่เป็นเลิศ

^{๓๑} สมาน อัครภูมิ, การบริหารสถานศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษายุคใหม่, (ฉบับปรับปรุง). (อุบลราชธานี :อุบลกิจ ออฟเซท การพิมพ์, ๒๕๕๙)

๔. การประกันการเรียนรู้และคุณภาพ
๕. การพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง
๖. การได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ
๗. ระบบงานที่เอื้อ
๘. ปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ เช่น ทุนการศึกษา รางวัล เป็นต้น

ปัจจัยที่ทำให้สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น เป็นเพราะสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดอันดับ มหาวิทยาลัยขององค์กรนานาชาติการแข่งขันในระดับอุดมศึกษา ความท้าทายในการออกนอกระบบ รวมถึงการขยายตัวของอุดมศึกษาไทยและการอยู่รอด สอดคล้องกับ ศรุตดา ชัยสุวรรณ กล่าวไว้ว่า ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนด้าน คุณภาพการจัดการเรียนการสอนจะดูจากผลผลิตคือตัวบัณฑิต คุณภาพและความมีชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัยจะดูจากการบริหารจัดการ คุณภาพของอาจารย์ดูได้จากคุณวุฒิและสมรรถนะของอาจารย์^{๓๒}

การอุดมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนา คนเข้าสู่วิชาชีพ การพัฒนาคุณภาพ บัณฑิตมีความสำคัญ ยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ บัณฑิตไทยจะมีคุณภาพได้ก็ต่อเมื่อการจัดการศึกษามี คุณภาพ ดังนั้น สถาบัน อุดมศึกษาทุกแห่งควรจะมีผลิตบัณฑิตให้ได้ปริมาณและ คุณภาพตอบสนองต่อ ความ ต้องการกำลังคนของประเทศ

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง คุณภาพทางการศึกษา ที่เกิด จากผลผลิตรวมของสถาบันการศึกษาที่ได้ผลงานเป็นผู้สำเร็จการศึกษา ผลงานและผลการจัด การศึกษาที่ประกอบด้วยคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ผลิตนั้น อันจะตอบสนองความต้องการของ ลูกค้ำหรือผู้ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อสังคมโดยรวมในทางที่ตีน่าปรารถนา

^{๓๒} รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ EdPEX. เราทำได้ (อย่างไร). โครงการประชุมชี้แจงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) สถาบันอุดมศึกษา เกษ ทร ศา ส ต ร ์ วัน ที่ ๑๙ พ ฤ ศ จิ กาย น พ .ศ . ๒ ๕ ๕ ๖ , (อ อน ไ ล ์ น์), แ หล่ ง ที่ มา http://www.qa.ku.ac.th/Download/EdPEX%๒๐_update๑๐๐๑๒๐๑๔.pdf. [๒๐ พฤษจิกายน ๒๕๖๖].

๒.๓ มาตรฐานการอุดมศึกษาและมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

๒.๓.๑ มาตรฐานการอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษ คือเป็นองค์กรของสังคมที่ทำประโยชน์อันสำคัญ เป็นสถาบันอันเป็นที่ยกย่องในสังคม สังคมหวังพึ่งมหาวิทยาลัยในการให้แนวคิดและคำตอบที่สังคมต้องการเมื่อนักวิชาการให้ความเห็นสังคมจะฟัง นับเป็นบทบาทในการสร้างความถูกต้องเหมาะสมในสังคม สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดนโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา และความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไว้เป็นนโยบายอันดับแรก โดยมีการส่งเสริมและสนับสนุนคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้ได้อย่างน้อยมีมาตรฐานขั้นต่ำเป็นที่ยอมรับในระดับสากลสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้สถาบันอุดมศึกษาซึ่งถือเป็นสถาบันหลักของประเทศและเป็นสถาบันที่ขึ้นำสังคมจึงต้องสร้างความมั่นใจให้กับสังคมว่าจะผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆให้กับสังคม^{๓๓}

อนึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๔ มาตรา ๓๔ กำหนดให้คณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่ สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสอดคล้องกับมาตรฐาน การศึกษาของชาติดังนั้น จึงได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษา ลงวันที่ ๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๙ ซึ่งถือว่าเป็นมาตรฐานการอุดมศึกษาฉบับแรกของประเทศไทย มาตรฐานฉบับ นี้ประกอบด้วยมาตรฐานย่อย ๓ ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านการบริหาร จัดการการอุดมศึกษา และมาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการ เรียนรู้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๒.๓.๑.๑ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต

บัณฑิตระดับอุดมศึกษาเป็นผู้มีความรู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้ง ทางร่างกายและจิตใจ มีความสานึกและความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองและพลโลกมาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

^{๓๓} วุฒิชัย ธนาพงศธร และคณะ, การพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อกำกับติดตามการจัดการอุดมศึกษา ตามกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษาและกรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว ๕ ปี ฉบับ ๒ (พ.ศ ๒๕๕๑-๒๕๖๕), รายงานวิจัย, (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๕๒)

๑) บัณฑิตมีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน สามารถเรียนรู้สร้างและประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานและสร้างงานเพื่อพัฒนาสังคมให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

๒) บัณฑิตมีจิตสำนึก ดำรงชีวิต และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม

๓) บัณฑิตมีสุขภาพดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีการดูแลเอาใจใส่รักษา สุขภาพของตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม

๒.๓.๑.๒ มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา

มีการบริหารจัดการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลและพันธกิจของการอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ

๑) มาตรฐานด้านธรรมาภิบาลของการบริหารการอุดมศึกษา มีการบริหารจัดการการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงความหลากหลาย และความเป็นอิสระทางวิชาการ มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลักได้แก่

(๑) มีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคม เพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระทางวิชาการ

(๒) มีการบริหารจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้มีการจัดการศึกษาผ่าน ระบบและวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า คุ่มทุน

(๓) มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

๒) มาตรฐานด้านพันธกิจของการบริหารการอุดมศึกษา การดำเนินงานตามพันธกิจ ของการอุดมศึกษาทั้ง ๔ ด้านอย่างมีคุณภาพ โดยมีการประสานความร่วมมือรวมพลังจากทุกภาคส่วนของชุมชนและสังคมในการจัดการความรู้มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

(๑) มีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ทันสมัย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน แบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการเรียนรู้และการสร้างงานด้วยตนเองตามสภาพจริง ใช้การวิจัยเป็น ฐาน มี

การประเมิน และใช้ผลการประเมิน เพื่อพัฒนาผู้เรียน และการบริหารจัดการหลักสูตร ตลอดจนมีการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน

(๒) มีการวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นการขยายพรมแดนความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพของประเภทสถาบันมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติของสังคมและประเทศชาติ

(๓) มีการให้บริหารวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามระดับความเชี่ยวชาญของประเภทสถาบัน มีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและ ความยั่งยืนของสังคม และประเทศชาติ

(๔) มีการอนุรักษ์ฟื้นฟูสืบสาน พัฒนา เผยแพร่วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีการปรับใช้ศิลปวัฒนธรรมต่างประเทศอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

๓) มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ การแสวงหา การสร้าง และการจัดการความรู้ตามแนวทาง/หลักการอันนำไปสู่สังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

(๑) มีการแสวงหา การสร้าง และการใช้ประโยชน์ความรู้ทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทศ เพื่อเสริมสร้างสังคมฐานความรู้

(๒) มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการวิจัยแบบบูรณาการหลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลักการสร้างเครือข่ายและหลักการประสานความร่วมมือรวมพลังอันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๑ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาตรฐานฉบับนี้ประกอบด้วยมาตรฐานหลัก ๒ ด้าน คือ มาตรฐานด้าน ศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา และมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของ สถาบันอุดมศึกษา และกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรีกลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง และกลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูง และผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก

๒.๓.๒ มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

ตามที่มาตรา ๓๔ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดให้คณะกรรมการการอุดมศึกษา เสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติโดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของ สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้ดำเนินการจัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่ การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกัน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๘ และมาตรา ๑๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงประกาศมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้ระบุมตรฐานสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยมาตรฐาน ๒ ด้าน ไว้ดังต่อไปนี้^{๓๔}

๒.๓.๒.๑ มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ ๔ ด้าน

๑) ด้านกายภาพ

สถาบันอุดมศึกษามีอาคารที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญของอาคารเรียน ที่มีห้องครบทุกประเภท พื้นที่ใช้สอยที่ใช้ในการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมทุกประเภทมี จำนวนเพียงพอ และเหมาะสมกับจำนวนอาจารย์ประจำ จำนวนนักศึกษาในแต่ละหลักสูตร และ จำนวนนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษา ตามเกณฑ์พื้นที่ใช้สอยอาคารโดยประมาณ รวมทั้งต้องจัด ให้มีห้องสมุดตามเกณฑ์มาตรฐาน มีครุภัณฑ์ประจำอาคาร ครุภัณฑ์การศึกษา และคอมพิวเตอร์ จำนวนเพียงพอต่อการจัดการศึกษา ทั้งนี้อาคารและบริเวณอาคารจะต้องมีความมั่นคง ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะหรือความจำเป็นอย่างอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

๒) ด้านวิชาการ

สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติการกิจด้านวิชาการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษาและแผนการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนอง ความต้องการของประเทศและผู้ใช้บัณฑิตโดยรวม มีหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการบริการ การศึกษาที่ดี

^{๓๔} ราชกิจจานุเบกษา, ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๔, (กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๔)

สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ สถาบันต้องมีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษาและการผลตบัณฑิต การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้การประกันคุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนา ปรับปรุงการบริหาร วิชาการ

๓) ด้านการเงิน

สถาบันอุดมศึกษามีความพร้อมด้านการเงินทั้งงบการเงินรวมและงบที่จำแนกตาม กองทุน มีแผนการเงินที่มั่นคง เป็นหลักประกันได้ว่าสถาบันจะสามารถจัดการศึกษาได้ตาม พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการพัฒนาในอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุด แก่ผู้เรียนและผู้ให้บริการอุดมศึกษา สถาบันมีการจัดทำรายงานการเงินที่แสดงถึงการได้มาของ รายได้รายรับ การจัดสรร การใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ และทั่วถึงเป็นธรรมอย่างชัดเจน รวมทั้งการนำ รายได้ไปลงทุนภายใต้การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เงินทุกประเภท และมีระบบการติดตามตรวจสอบผลประโยชน์ทับซ้อน ของบุคลากรทุกระดับ

๔) ด้านการบริหารจัดการ

สถาบันอุดมศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ พันธกิจ ที่กำหนดไว้โดยมีสภาสถาบันทำหน้าที่กำกับ นโยบาย การดำเนินการตามแผน การ บริหาร บุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน การบริหารสวัสดิการที่จัดให้กับนักศึกษาและ บุคลากร ทุกระดับ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้มีการเผยแพร่ผลการกำกับกับการดำเนินงานของสภา สถาบันและ การบริหาร จัดการของผู้บริหารทุกระดับสู่ประชาคมภายในสถาบันและภายนอกสถาบัน ภายใต้หลัก ธรรมาภิบาล ที่ประกอบด้วย หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการตรวจสอบ ได้ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า

๒.๓.๒.๒ **มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา** ประกอบด้วย มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยมาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ ๔ ด้าน

(๑) ด้านการผลิตบัณฑิต

สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการรับนักศึกษาเข้าเรียนที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรงตาม แผนการรับนักศึกษาและสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ สถาบันผลิตบัณฑิตได้

ตามคุณลักษณะ จุดเน้นของสถาบัน ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดให้มีข้อเสนอแนะที่ชัดเจน เผยแพร่ต่อสาธารณะในเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน คณาจารย์ที่ ส่งเสริมการจัดกิจกรรม การพัฒนาการเรียนรู้ทั้งในและนอกหลักสูตร และตอบสนองความต้องการของนักศึกษา

(๒) ด้านการวิจัย

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินพันธกิจด้านการวิจัยอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และภายใต้จุดเน้นเฉพาะ โดยมีการดำเนินการตามนโยบาย แผน งบประมาณ มีการ บริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำวิจัย ส่งเสริมและสร้าง เครือข่ายการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย ผลงาน ประดิษฐ์และงาน ริเริ่มสร้างสรรค์ที่มี คุณภาพ มีประโยชน์สนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สามารถ ตอบสนอง ความต้องการของสังคมได้ในวงกว้างและก่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชน

(๓) ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

สถาบันอุดมศึกษามีการให้บริการทางวิชาการที่ครอบคลุม กลุ่มเป้าหมายทั้งในวง กว้างและกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งอาจให้บริการ โดยการใช้ทรัพยากร ร่วมกันทั้งในระดับสถาบันและระดับบุคคลได้ในหลายลักษณะ อาทิการให้ คำปรึกษา การศึกษาวิจัย การค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ การจัดให้ มีการศึกษาต่อเนื่องบริการแก่ประชาชนทั่วไป การให้บริการทางวิชาการนี้ สามารถจัดในรูปแบบของ การให้บริการแบบให้เปล่าหรือเป็นการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่ให้ ผลตอบแทนเป็นรายได้หรือเป็น ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

(๔) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของ ชาตึ้ทั้งใน ระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน มีระบบและกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศิลปะ และ วัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและ บุคลากร ของสถาบันได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ตระหนักถึงคุณค่า เกิดความซาบซึ้งและมีสุนทรียะ ต่อศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องจรรโลงความดีงามในการดำรงชีวิตและ ประกอบ อาชีพวิถีชีวิตที่ปรารถนาและเรียนรู้วิธีการจัดการวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ไม่พึงปรารถนาได้ สถาบัน มีการควบคุมการดำเนินงานด้านนี้ อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายของแผน ยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมของสถาบัน

พันธกิจที่สำคัญที่สุดของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต หรือการจัดกิจกรรม การ เรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพ มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนด การเรียน

การสอนในยุคปัจจุบันใช้หลักการของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น พันธกิจดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัจจัยนำเข้าที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ประกอบด้วย การมีอาจารย์ที่มีปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตรมีกระบวนการบริหารจัดการการเรียนการสอนที่อาศัยหลักการร่วมมอรวมพลังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

สรุป มาตรฐานการอุดมศึกษา ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาอย่างหนึ่ง เพื่อช่วยในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติซึ่งยังจะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญอย่างอื่นอีกมาก ทั้งนี้ในระยะเวลาย้อนไถ่กลับนอกจากที่จะมีมาตรฐานการอุดมศึกษาแล้ว ก็จะมี มาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งน่าจะส่งผลให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีเครื่องมือที่ทรง ประสิทธิภาพไว้ใช้ในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา และต่อจากนี้ไป ความหวังที่จะเห็นการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่สามารถแข่งขันกับนานาชาติประเทศได้

๒.๔ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

เกณฑ์ EdPEX เป็นการนำเกณฑ์ บัลดริจด้านการศึกษา (Baldrige Excellence Framework for Education) มาปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของการอุดมศึกษาไทย เพื่อให้สถาบันใช้พัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันและของประเทศให้ทัดเทียมกับนานาชาติ เสริมพลังให้สถาบันบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่ได้รับรางวัลบัลดริจคือองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบระดับประเทศของสหรัฐอเมริกา และจากการที่องค์กรเหล่านี้ได้แบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่นอย่างกว้างขวาง ทำให้องค์กรจำนวนมากสามารถนำไปพัฒนาทั้งแนวทางการดำเนินการและผลลัพธ์ส่งผลดีต่อการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศและโลก

ในประเทศไทยได้เริ่มปรับใช้เกณฑ์บัลดริจ มาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TOA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence! EdPEX) และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMOA) รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation: HA)

ลักษณะของเกณฑ์ EdPEX

เกณฑ์นี้ช่วยให้สถาบันของท่านตอบคำถามสำคัญ ๓ ข้อคือ

๑. สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีอย่างที่สถาบันพึงจะเป็นหรือไม่
๒. สถาบันทราบได้อย่างไร
๓. สถาบันของท่านควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร

เกณฑ์ EdPEX จะนำประเด็นด้านการนำองค์กรและการบริหารจัดการในปัจจุบันซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ดีมาตั้งเป็นชุดคำถามเพื่อช่วยให้ท่านพร้อมเผชิญความท้าทายสามารถใช้จุดแข็งเหล่านั้นและบริหารจัดการสถาบันให้ทุกส่วนเป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุพันธกิจเกิดผลสำเร็จต่อเนื่อง และไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ การมององค์กรในลักษณะนี้คือ มุมมองเชิงระบบ ไม่ว่าสถาบันของท่านจะเพิ่งจัดตั้งใหม่ กำลังเติบโต หรือจัดตั้งมาแล้วเป็นเวลานาน ทุกแห่งจะเผชิญกับความท้าทายในทุก ๆ วันและในระยะยาว ในขณะเดียวกัน ก็มีจุดแข็งที่ให้ประโยชน์กับสถาบันเช่นกัน สถาบันอาจจะเห็นว่า คำถามบางข้ออาจจะตอบยาก สถาบันอาจต้องตัดสินใจว่า บางคำถามไม่ตอบบางข้อที่ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับสถาบัน อย่างไรก็ตามทุกคำถามจะช่วยให้ท่านสามารถค้นพบจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาที่จะปรับปรุงผลการดำเนินการและทำให้เกิดความยั่งยืน

เกณฑ์ EdPEX คืออะไร

เกณฑ์ EdPEX เป็นเกณฑ์ที่ไม่กำหนดวิธีดำเนินการว่าต้องทำอะไร (Nonprescriptive) เกณฑ์นี้จึงสามารถเสริมพลังให้สถาบันของท่านบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์และแข่งขันได้ ฐานคิดของเกณฑ์ EdPEX มาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญที่เห็นได้จากองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น ได้แก่

- มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)
- การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Agility and Resilience)
- การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม (Focus on Success and Innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
- การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

เกณฑ์ EdPEX ประกอบด้วย ๗ หมวดที่สำคัญต่อการบริหารจัดการของสถาบันซึ่งได้แก่
 ๑. การนำองค์กร ๒. กลยุทธ์ ๓. ลูกค้า ๔. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ๕. บุคลากร
 ๖. การปฏิบัติการ ๗. ผลลัพธ์

ทั้งนี้ ยังมีแนวคิดและวิกฤติทางการศึกษาที่สถาบันต้องเผชิญและนำมาพิจารณาในการ
 บริหารจัดการ โดยจะต้องมีความเชื่อมโยงกับหมวดต่าง ๆ และเนื้อหาที่กล่าวไว้ในเกณฑ์ EdPEX ดังนี้

ความคล่องตัว ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและการพลิกโฉม

แนวคิดเรื่องความคล่องตัวช่วยสถาบันต่าง ๆ สามารถตอบสนองเรื่องเร่งด่วนหรือการ
 เปลี่ยนแปลงที่เกิดกับการดำเนินการในสถาบัน สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน
 และจัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ในเกณฑ์ EdPEX นี้ ความคล่องตัวเป็นเรื่องที่ผู้นำระดับสูงต้อง
 นำไปใช้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์ การจัดระบบการทำงาน
 และบริหารบุคลากรการออกแบบหลักสูตรและบริการฯ รวมทั้งการจัดการเครือข่ายอุปทาน
 ผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะได้จากความคล่องตัว คือความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะ
 สอดแทรกอยู่ในเกณฑ์ทุกหมวด เพื่อช่วยให้สถาบันเข้าใจและเตรียมพร้อมเมื่อมีความจำเป็นต้อง
 ปรับเปลี่ยนองค์ประกอบของบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

ในปัจจุบันความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว มักจะหมายถึงการตั้งหลักเพื่อการ
 พลิกโฉมธุรกิจที่จะนำไปสู่ความสามารถและความพร้อมที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาสและภัย
 คุกคาม การปรับกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนบุคลากร และกระบวนการทันทีที่จำเป็น และระบบธรร
 มาภิบาลที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจ

การคงอยู่ของบุคลากร

ในบางวงการอุตสาหกรรม กำลังมีการปรับเปลี่ยนลักษณะงานและที่ตั้ง จึงมีความจำเป็น
 อย่างยิ่งที่จะทำความเข้าใจและเน้นเรื่องการใช้ปัจจัยความผูกพันที่จะรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับ
 สถาบันมากขึ้น รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งอาจหมายถึง งานที่ทำจากบ้าน การทำงานแบบ
 ทางไกล พนักงานชั่วคราว หรือการจัดสถานที่ทำงานแบบผสมผสานเป็นตัวอย่างปัจจัยที่อาจจะ
 กระทบต่อองค์กรในหลายด้าน เช่น วัฒนธรรม การสื่อสาร การออกแบบกระบวนการ กลยุทธ์ ฯลฯ
 นอกจากนี้ สุขภาพ ความปลอดภัย ตำแหน่งงานที่ดี คุณภาพของงานและการคงอยู่ของบุคลากรเป็น
 ตัวกำหนดความแตกต่างที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ อีกทั้งเรื่อง "การลาออกครั้งใหญ่" (The
 great resignation) ในต้นทศวรรษที่ ๒๐๒๐ ยังคงเป็นแนวโน้มเชิงเศรษฐกิจต่อไป

ถึงแม้เกณฑ์นี้มีหมวดว่าด้วยเรื่องบุคลากรเป็นการเฉพาะ แต่ยังคงเน้นเรื่องความผูกพัน
 และการคงอยู่ของบุคลากรเช่นเดิมโดยได้ปรับคำถามให้คมชัดขึ้น เช่น วิธีที่สถาบันสร้างความผูกพัน

กับบุคลากรเพื่อให้คงอยู่กับองค์กรและเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น วิธีที่ประเมินและปรับปรุง การสร้างความผูกพันและการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องการคง อยู่ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการผลการดำเนินการของบุคลากรอย่างไร ทั้งนี้ เกณฑ์เพิ่ม หมายเหตุในหมวดต่าง ๆ เรื่องการนำองค์กร กลยุทธ์และผลลัพธ์เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรพิจารณา เรื่องความจำเป็นและข้อกำหนดของบุคลากรด้วย

นวัตกรรม

การมุ่งสร้างนวัตกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย เพื่อปรับปรุง กระบวนการหลักสูตรและบริการฯ สถาบัน หรือความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมที่จะทำให้เพิ่มคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นจะปรากฏในหลายหัวข้อในเกณฑ์โดยจะครอบคลุมประเด็นเพื่อพิจารณาทั้งหมดใน หมวด ๔ โอกาสการสร้างนวัตกรรมจะเน้นอยู่ในโครงสร้างองค์กรและส่วนที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าย อุปทานนอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงมีวิธีการอย่างไรที่จะเกื้อหนุนเรื่องนวัตกรรมด้วยการสร้าง สภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จและการมุ่งเน้นให้มีการปฏิบัติ และกำหนดให้นวัตกรรมรวมอยู่ในการ วางแผนกลยุทธ์และในการสนับสนุนบุคลากรให้พร้อมเสี่ยงโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไป ดำเนินการ

เกณฑ์นี้ยังถามว่า สถาบันพิจารณาและส่งเสริมให้เป็นโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผล เสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้านอย่างไรเพื่อกระตุ้น สนับสนุน หรือนำผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรมมาใช้ รวมถึงวิธีที่สถาบันใช้ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์เพื่อให้มีหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการธุรกิจ รวมถึง พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ หรือตลาดที่ปรับเปลี่ยน หรือเป็นรูปแบบใหม่ ซึ่งอาจเป็นโอกาสที่ผ่านการ ประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) โอกาสเชิงกลยุทธ์ ความ เสี่ยงที่ต้องประเมินอย่างรอบด้านและผลลัพธ์สุดท้ายของนวัตกรรมดังกล่าว เป็นส่วนหนึ่งของ วัฒนธรรมที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ความหลากหลาย ความเสมอภาค การให้เข้ามามีส่วนร่วม และการเข้าถึง

สถาบันที่ประสบความสำเร็จจะใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของคนทั้งพื้นฐาน ลักษณะนิสัย ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจ เสริมสร้างให้ทุกคนได้รับความเสมอ ภาคและให้เข้ามามีส่วนร่วมในสถาบัน การเสริมสร้างให้เกิดความเสมอภาค หมายถึง การสนับสนุนให้ มีการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด ของสถาบัน ส่วนเรื่องให้เข้ามามีส่วนร่วมในสถาบัน หมายถึง การทำให้มีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิด ความรู้สึกผูกพันและมีโอกาสตัดสินใจ ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจะทำให้บุคลากร ผู้เรียน และลูกค้ายุทธศาสตร์ เกิดความผูกพัน เพิ่มความภักดี และเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของสถาบัน

เกณฑ์จะกล่าวถึงวิธีที่สถาบันพิจารณาผลกระทบที่มีต่อบุคลากรต่างกลุ่มในด้านความหลากหลาย และการให้เข้ามามีส่วนร่วมในสถาบัน วิธีที่สถาบันทำให้แน่ใจว่า บุคลากรที่สถาบันว่าจ้างเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของกลุ่มบุคลากรและชุมชนของผู้เรียน วิธีที่สถาบันจัดสรรสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมให้กลุ่มบุคลากรซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกัน วิธีที่ผู้นำและการพัฒนาผลการดำเนินการของบุคลากรหนุนเรื่องความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วมของสถาบัน ในเรื่องการเข้าถึง เกณฑ์พิจารณาถึงองค์ประกอบของบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถาบันทั้งนี้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร จะต้องคำนึงถึงเรื่องความหลากหลาย ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม

ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของห่วงโซ่อุปทาน

ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ โดยเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยทั้งสองเรื่องให้พัฒนาได้มากขึ้น เครือข่ายอุปทานของสถาบัน ประกอบด้วยหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบหลักสูตรและบริการฯ ให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งเสนอกิจกรรมในการติดตามผลตามความเหมาะสม ในบางสถาบันอาจจะมีหน่วยงานหรือองค์กรรวมตัวเป็นห่วงโซ่โดยหน่วยงานหรือองค์กรหนึ่งจะเป็นผู้ส่งมอบโดยตรงให้อีกแห่งหนึ่ง

คำว่า เครือข่ายอุปทานแสดงถึงวิวัฒนาการและระดับพัฒนาการ (Maturity) ในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้สถาบันแน่ใจว่า จะสามารถใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูล วัสดุ หลักสูตรและบริการที่จะเสริมศักยภาพของสถาบันด้านความคล่องตัว ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและการสร้างคุณค่า การเน้นการบริหารจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นไปเพื่อเสริมสร้างผลการดำเนินการของสถาบันสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในเกณฑ์นี้ การบริหารจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นประเด็นเพื่อพิจารณาที่ระบุไว้ในด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ทั้งยังคงจุดเน้นเรื่องผู้ส่งมอบเพื่อส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการและความร่วมมือไปในแนวเดียวกัน ลดความเสี่ยงรวมทั้งเพิ่มความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว วัดและประเมินผลการดำเนินการ กำหนดและส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม เน้นความสำเร็จของกลยุทธ์ และเพิ่มความมั่นใจต่อบทบาทและความรับผิดชอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

การสร้างประโยชน์ให้สังคม ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม และระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)

เนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องจำเป็นที่ได้รับการยอมรับมากขึ้น ทำให้สถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นมองเห็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมเป็นมากกว่าเรื่องที่ต้องทำ แต่เป็นแรงผลักดันให้เกิดความผูกพันกับผู้เรียน ลูกค้ายุคใหม่ และบุคลากร และสร้างความแตกต่างในตลาด เกณฑ์นี้ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมผ่านกรอบของเกณฑ์และการมองผ่านเลนส์เรื่องการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืนที่เน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment, Social, Governance: ESG) โดยไม่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว และให้ความสำคัญต่อการนำประเด็นเรื่องประโยชน์ของสังคมให้อยู่ในกลยุทธ์และการปฏิบัติการของสถาบัน ทั้งยังรวมถึงการปกป้องสิ่งแวดล้อม การช่วยระบบสังคมและเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน รวมทั้งการสนับสนุนและทำให้ชุมชนที่สำคัญเข้มแข็งขึ้น

เกณฑ์นี้ยังเน้นถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อหลักสูตรและบริการฯ ของสถาบันซึ่งเกินกว่าเพียงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง (โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (Environmental Stewardship) ซึ่งผู้เรียนและลูกค้ายุคใหม่มีความต้องการมากขึ้นเรื่อย ๆ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (The United Nations Sustainable Development Goals) เป็นแหล่งข้อมูลที่จะให้แนวคิดแก่องค์กรเพื่อดำเนินการให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดี

ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยี

ระบบดิจิทัลและการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (Data Analytics) IoT (Internet of Things) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และระบบปฏิบัติการบนคลาวด์ (Cloud Operations) การใช้ระบบอัตโนมัติขั้นสูง (Enhanced Automation) และเทคโนโลยีทันสมัยอื่น ๆ มีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อใช้ในการสอน การเรียนรู้ และกระบวนการต่าง ๆ ของสถาบัน ณ จุดที่ตั้งและทางไกล

เกณฑ์นี้ถามผู้นำพิจารณาถึงความจำเป็นเรื่องนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีอย่างไร การวางแผนกลยุทธ์ได้พิจารณาถึงเทคโนโลยีที่กำลังจะเกิดขึ้นอย่างไร สถาบันเตรียมคณาจารย์หรือบุคลากรหรือพนักงานเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างไร และสถาบันนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานอย่างไร

นอกจากนี้ เกณฑ์ยังเน้นถึงความจำเป็นที่ต้องมีความคล่องตัวเมื่อเกิดการพลิกโฉมทางเทคโนโลยี เมื่อต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและบนเว็บในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน และเมื่อต้องใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินการและการจัดการความรู้

การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

สำหรับสถาบันการศึกษาทุกประเภท การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียน รวมทั้งการจัดการและการลดความเสี่ยงบนโลกไซเบอร์ต่อข้อมูล สารสนเทศ และระบบปฏิบัติการอื่น ๆ ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทำ

เกณฑ์นี้เน้นความตระหนักรู้ถึงภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ บทบาทของคณาจารย์ บุคลากร ผู้เรียน ลูกค่างานกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบในด้านการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ความจำเป็นที่ต้องกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการเพื่อให้ปลอดภัย และความจำเป็นที่จะต้องใส่ใจเรื่องการป้องกันภัย การตรวจสอบ การตอบสนองและการกู้คืน

เกณฑ์ EdPEX สามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันใด ๆ ก็ได้ เพราะไม่ได้กำหนดว่าควรมีโครงสร้างหรือแนวการดำเนินการอย่างไรในโครงสร้างองค์กร สถาบันจะระบุเองว่าอะไรคือเรื่องที่สำคัญ เกณฑ์ EdPEX กระตุ้นให้สถาบันใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยน สร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัว ซึ่งเหมาะสมและใช้วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดต่อการขับเคลื่อนการปรับปรุงและการทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้นต่อเนื่องเช่น Plan-Do Study Act [PDSA] การประเมินตนเองเพื่อให้ได้การรับรองการใช้ International Organization for Standardization [ISO] Senes เป็นต้น

เมื่อใช้เกณฑ์ EdPEX สถาบันจะสามารถประเมินพัฒนาการด้านการนำองค์กรและบริหารจัดการได้ด้วยการสอบถามคำตอบที่เกี่ยวกับการประเมินทั้งกระบวนการ (หมวด ๑-๖) และผลลัพธ์ (หมวด ๗) ใน ๔ มิติ รายละเอียด แนวทางการให้คะแนน

เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ใน ๔ มิติ ดังนี้

๑. แนวทาง (Approach) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้งานของสถาบันประสบผลสำเร็จแนวทางที่สำคัญของสถาบันเป็นระบบและมีประสิทธิภาพอย่างไร

๒. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) สถาบันนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร

๓. การเรียนรู้ (Learning) สถาบันประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญของตนได้ดีเพียงใดมีการแบ่งปันผลการปรับปรุงภายในสถาบันได้ดีเพียงใด องค์กรความรู้ใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

๔. การบูรณาการ (Integration) แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้สะท้อนสิ่งที่สถาบันจำเป็นต้องทำ/มี (Organizational needs) ทั้งในปัจจุบันนั้นและอนาคตอย่างไร กระบวนการและระบบปฏิบัติการประสานสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรได้ดีเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญระดับสถาบัน

เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันประเมินผลลัพธ์ ใน ๔ มิติ ดังนี้

๑. ระดับ (Levels) ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

๒. แนวโน้ม (Trend) ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น คงเดิม หรือด้อยลงกว่าเดิม

๓. การเปรียบเทียบ (Comparisons) ผลการดำเนินการของสถาบันเทียบกับสถาบัน/องค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในวงการ

๔. การบูรณาการ (Integration) มีการติดตามผลลัพธ์ที่สำคัญและจำเป็นของสถาบันหรือไม่ สถาบันใช้ผลลัพธ์นั้น ๆ เพื่อการตัดสินใจหรือไม่

เมื่อสถาบันตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินคำตอบดังกล่าวกับแนวทางการให้คะแนน สถาบันจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา ทั้งจากเกณฑ์ในแต่ละหมวดและระหว่างหมวด วงจรการปรับปรุงต่าง ๆ จะเกิดขึ้นเมื่อมีการสอดประสานระหว่างกระบวนการที่สำคัญ และใช้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

การใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้สถาบันได้รู้จักตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดเพื่อต่อยอดจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม

ผลกระทบเกณฑ์ EdPEX ในระดับชาติและนานาชาติ

เกณฑ์ EdPEX สร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน ๓ ด้าน ดังนี้

๑. ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ของทั้งสถาบัน

๒. เอื้อต่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีระหว่างสถาบัน/องค์กรต่าง ๆ

๓. เป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ด้วยการชี้แนะวิธีคิดเชิงกลยุทธ์แถมสร้างโอกาสในการเรียนรู้

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อโนทัย แทนสวัสดิ์ ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การบริหาร จัดการเพื่อความเป็นเลิศของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ประกอบด้วยวิสัยทัศน์คือ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์เป็นแหล่งพลังทางสติปัญญา นำหน้าคุณธรรม ผู้นำการวิจัย พันธกิจ ประกอบด้วย ๑) ผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพให้เป็นผู้ที่มีปัญญาและคุณธรรม ๒) สร้างนวัตกรรมการศึกษาที่สร้างสรรค์ และให้บริการวิชาการแก่สังคม ๓) พัฒนาเครือข่ายทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการ วิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ๔) ส่งเสริมการบริหารงานโดยใช้หลักการกระจายอำนาจตาม สายการบังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมของประชาคมเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์หลักประกอบด้วย ๑) การผลิตบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ๒) พัฒนางานวิจัยและให้บริการวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ ๓) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอื่น ๔) การเป็นแหล่งค้นคว้าและอ้างอิงทางการศึกษา ๕) การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ๖) มีระบบการประเมินที่เที่ยงตรง ส่วนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย ๑) ยุทธศาสตร์การผลิตบัณฑิตเชิงรุก ๒) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย ๓) ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลงานที่มีคุณภาพสูง ๔) ยุทธศาสตร์การพัฒนาปัญญาของแผ่นดิน ๕) ยุทธศาสตร์การบริหารแบบมีส่วนร่วมและโปร่งใส และ ๖) ยุทธศาสตร์การประเมินองค์กร ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ คือ การนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศไปใช้กับคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์อื่นได้ ทั้งนี้โดยคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์อาจจะนำยุทธศาสตร์เหล่านี้ไป ประเมินและปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับธรรมชาติและสภาพแวดล้อมในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของตนเองต่อไป^{๓๔}

ลดาวรรณ บุญล้อม ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศมุ่งหาลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพการดำเนินการดีเยี่ยม กล่าวโดยสรุปพบว่าการวิเคราะห์ลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศตามกรอบแนวคิด พื้นฐานตามแนวทางของ McKinsey ๗-S Framework พบปัจจัยที่แสดงลักษณะขององค์กรแห่ง ความเป็นเลิศทั้งสิ้น ๖๒ ปัจจัย แบ่งเป็นปัจจัยที่มีการยืนยันอย่างครบถ้วนทั้งผลงานวิจัย ตำราวิชาการ และแนวคิด รวม ๑๘ ปัจจัย และพบปัจจัยที่มีการยืนยันจากผลงานวิจัย และตำราวิชาการหรือแนวคิด รวม ๓๓ ปัจจัย ส่วนที่ได้รับการยืนยันเฉพาะในผลงานวิจัยมีทั้งสิ้น ๑๑ ปัจจัย โดยปัจจัยที่มีการยืนยันอย่างครบถ้วนทั้งผลงานวิจัย ตำราวิชาการ และแนวคิดในด้านกลยุทธ์องค์กร (Strategy) ได้แก่ การมุ่งเน้นคุณค่าที่นำไปสู่ความสำเร็จ การมี การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำทนาย วัดได้และสามารถ บรรลุได้พร้อมทั้งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์

^{๓๔} อโนทัย แทนสวัสดิ์, การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของคณะครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การอุดมศึกษา), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) พบว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศ มีโครงสร้างแบบ มอบอำนาจ และให้อิสระในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ส่วนด้านระบบและ กระบวนการทำงาน (System) พบว่ามีการใช้เทคโนโลยีมาเป็นตัวเร่งในการดำเนินงานสำหรับ ด้านบุคลากร (Staffs) พบว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศมุ่งรักษาคนที่เหมาะสม พนักงานต้องมีขีด ความสามารถหลัก และรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน รู้สึกเป็นเจ้าของกิจการและเป็นส่วนหนึ่งของ ความสำเร็จรวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลด้วย ในด้านทักษะพนักงาน (Skills) นั้นพบว่า พนักงานต้องมีความสามารถในการอ่าน สถานการณ์ทางธุรกิจ ส่วนในด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) องค์กรแห่งความเป็นเลิศต้องมี ค่านิยมร่วมกันใน การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้าและมุ่งเน้น ความต้องการของลูกค้า มีการสร้างให้เกิด พันธสัญญาในการสร้างผลงานที่เป็นเลิศมีความกระตือรือร้น ที่จะสร้างองค์กรที่มีแนวทางการ ดำเนินงานที่ดีที่สุด และเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ทดลองและเปิดโอกาสให้ผิดพลาดแม้ ต้องเผชิญกับความเสี่ยง นอกจากนี้จากผลการวิเคราะห์เนื้อหายังพบประเด็นนอกเหนือจาก ประเด็น ที่พบตามกรอบ แนวคิดของ McKinsey ๗-S Framework ด้วยกล่าวคือ ลักษณะขององค์กรแห่ง ความเป็นเลิศด้าน ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) ซึ่งเป็นลักษณะร่วมขององค์กรแห่งความ เป็นเลิศที่ทำให้องค์กรเหล่านี้แตกต่างจากองค์กรทั่วไป โดยพบว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น สามารถ ประสบ ความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีความสามารถในการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถสร้าง ความจดจำในแบรนด์สำหรับกรวิจัยในอนาคต การศึกษาองค์กรในระยะยาวจะ ช่วยเพิ่มความเข้าใจ กระบวนการที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ดียิ่งขึ้น การ เปรียบเทียบผลการดำเนิน งานระหว่างองค์กรที่อยู่รอดและมีผลงานที่ดีกับองค์กรที่ไม่สามารถอยู่ รอดได้ก็จะเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เข้าใจปัจจัยที่สร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้มากยิ่งขึ้น^{๓๖}

ใจชนก ภาคอัฐ ได้วิจัยเรื่องการรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสถาบัน บัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติผล การวิจัยพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตามผลที่ได้เกี่ยวกับการรับรู้ เกี่ยวกับรางวัล คุณภาพแห่งชาติพบว่าหัวข้อการประเมิน ข้อที่ ๕ “สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มี การสื่อสาร และถ่ายทอดเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับบุคลากรได้รับทราบ“ และ หัวข้อการ ประเมิน ข้อที่ ๘ “เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการ ที่ครอบคลุม เฉพาะ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาระบบงานและองค์กร” มีระดับคะแนน ไข่ น้อยกว่าหัวข้อการ ประเมินอื่นๆ คือ คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๔ และร้อยละ ๕๙.๓ ตามลำดับซึ่งผลดังกล่าวสะท้อนในเรื่อง

^{๓๖} ลดาวรรณ บุญล้อม, ลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ, วิทยาสตรมหาบัณฑิต (การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร), คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓).

ของ การสื่อสาร และถ่ายทอดเกี่ยวกับการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติว่าทางสถาบัน นั้นมีการสื่อสารและถ่ายทอดอย่างทั่วถึงหรือไม่สัดส่วนของบุคลากรที่ รับทราบจึงมีระดับคะแนนที่ น้อย รวมถึง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการ ที่ครอบคลุม เฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาระบบงานและองค์การ อาจสะท้อนในเรื่องของ ความรู้ความ เข้าใจของบุคลากรที่มีต่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ มากน้อย เพียงใด, ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเมื่อพิจารณาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติพบว่า หมวด ๓ เรื่องการมุ่งเน้นลูกค้า หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด ๖ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และหมวด ๗ ผลลัพธ์มีหัวข้อการประเมินที่ระดับคะแนน ใช้ น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ โดยเฉพาะ หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร มีจำนวนหัวข้อการประเมินที่มีระดับคะแนน ใช้ น้อย กว่าร้อยละ ๗๐ ถึง ๕ ข้อ จากหัวข้อการประเมินทั้งหมด ๑๐ ข้อดังนั้นจึงเป็น ประเด็นที่ทางสถาบันควร พิจารณาว่า การบริหารจัดการด้านบุคลากรของสถาบันมีความเหมาะสม สอดคล้องกับการดำเนินงาน ในปัจจุบันเพียงพอหรือไม่ หรือทางสถาบันควรมีระบบการบริหาร จัดการเกี่ยวกับบุคลากรใดเพิ่มเติม บ้าง๕. การมีส่วนร่วมของบุคลากรของสถาบันในการนำเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไป ปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศเมื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมของ บุคลากรของสถาบัน ในการนำเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จากผลการวิเคราะห์ที่ได้พบว่า ค่าเฉลี่ยของแต่ละหัวข้อการประเมินนั้นมีระดับคะแนนการมีส่วนร่วม อยู่ที่ระดับปานกลางถึงมาก ซึ่ง ค่าเฉลี่ยของหัวข้อการประเมินต่ำสุดอยู่ที่ ๓.๒๗ และสูงสุดอยู่ที่ ๔.๑๐ ทั้งนี้ค่าเฉลี่ยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรของสถาบันในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็น เลิศนั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ๓.๖๕ ซึ่งถือได้ว่าบุคลากรมีส่วนร่วมใน การน าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับปานกลางค่อนข้าง ไปทางระดับมาก^{๓๗}

ภาวนากิตติ วิมลชัยและคณะ ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ๑) กำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์ (KPIs) การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) เพื่อใช้เป็น ตัวอย่างในพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์ในการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินงาน และสามารถจำแนกออกเป็น

^{๓๗} ใจชนก ภาคอต, การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ใน การพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบ หารศาสตร, ๒๕๕๕)

๖ ด้าน ดังนี้ ๑.๑ ด้านผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน ๑๓ ตัวชี้วัด ๑.๒ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน ๒๕ ตัวชี้วัด ๑.๓ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด กำหนดตัวชี้วัดเป็น ตัวอย่างได้จำนวน ๒๗ ตัวชี้วัด ๑.๔ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน ๒๖ ตัวชี้วัด ๑.๕ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้ ๗ ตัวชี้วัด ดังนี้ ๑.๖ ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน ๒๔ ตัวชี้วัด ดังนี้ ๒) ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่ การปฏิบัติด้าน ผู้บริหาร ยังไม่เห็นความสำคัญในการนำเอาเกณฑ์ฯ ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ขาดความรู้ ความเข้าใจ รายละเอียดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศหรือเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจของเกณฑ์ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและ เข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง รวมทั้งมุ่งหวังคะแนนการประเมินตามเกณฑ์มากกว่าผลการ ปฏิบัติจริงโดยไม่ได้นำเอาผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไป ปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างก้าวกระโดด ด้านคณาจารย์มีภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ จึงไม่ ค่อยให้ความสำคัญในการจัดเก็บตัวชี้วัดด้านการประกันคุณภาพ มีอาจารย์จำนวนมากยังไม่ได้รับการ อบรมให้มีความรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ ส่วนอาจารย์ที่ได้รับการ อบรมแล้ว ก็ยังไม่ได้นำเอาเกณฑ์ไปสู่การปฏิบัติอย่าง เป็นรูปธรรม เนื่องจากขาดการกำกับติดตามของผู้บริหารและไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนว่าจะต้องทำ อย่างไร ด้านบุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งขาดประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการองค์กรตามระบบคุณภาพ ทำให้ ไม่สามารถนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติงานได้ขาดความ มั่นใจในตนเอง ทำให้ไม่สามารถพัฒนางานด้านการบริหารได้การรับรู้เป็นแบบ TOW DOWN ผู้ปฏิบัติงานมักจะบ่นว่าไม่ใช่งานตนเอง เป็นงานผู้บริหาร ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนและ มีการเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง ด้านนโยบาย มหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เกณฑ์การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ การดำเนินงานที่เป็น เลิศมาใช้แทนนโยบายด้านการประกันคุณภาพอาจจะไม่เข้มงวดกวดขันอย่าง เด็ดขาด มีการผ่อนปรน จนทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติและบางคณะหน่วยงานของยกเว้นการปฏิบัติ หรือไม่ได้ประเมินตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ผู้นำเอานโยบาย ไปสู่การปฏิบัติมองไม่เห็น ประโยชน์ขาดกลยุทธ์การนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลและชัดเจน ผู้ตรวจ ประเมินขาดทักษะในการ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ด้านงบประมาณ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงาน กิจกรรมด้านการประกัน คุณภาพ การฝึกอบรมหรือการจ้างที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษา

ในการดำเนินงานตาม เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านการประกัน คุณภาพ ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เกณฑ์มีเนื้อหาและ ข้อกำหนดในการดำเนินงานมากเกินไป เข้าใจได้ยากและต้องมีการตีความหมายของเกณฑ์ทำให้น่า เบื่อ บางข้อคำถามของเกณฑ์ไม่สามารถนำมาใช้ในการประเมินคณะ และหน่วยงานได้ขาดแนวปฏิบัติ หรือตัวอย่างที่ดีไม่มีทราบแนวปฏิบัติที่ถูกต้องตามเกณฑ์ไม่มีการเฉลยให้ทราบว่าสิ่งที่ดำเนินการสิ่ง ดีดีหรือไม่ดี ๓) แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอา เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงาน ที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ ๑. การอบรมให้ความรู้ด้าน เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศอย่าง ต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้ รับรู้โดยทั่วกัน ๒. กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการอบรมโดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น คณาจารย์และบุคลากรใหม่ ๓. จัดที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงเพื่อให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารและบุ คลการในการนำเอาเกณฑ์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ ๔. คัดเลือกคณะหน่วยงานนำร่องในการเป็นตัวอย่างใน การนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ ๕. การจัดการ ความรู้ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างแรงจูงใจ ยกย่อง เชิดชูให้รางวัลการศึกษาดู งานองค์กรที่เป็นเลิศด้านการจัดการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ๖. กำหนดเป็นตัวชี้วัดการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผู้บริหารโดย เชื่อมโยงผลงานด้าน QA เข้ากับการเลื่อน ขึ้นเงินเดือน ผลการดำเนินงาน โบนัสและความดีความชอบ ๗. กำหนดแนวปฏิบัติหรือนโยบายให้ ชัดเจนในการกำหนดให้เอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปใช้ในการ ปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง ๘. มีบทลงโทษสำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้ดำเนินงานอย่างจริงจัง ๙. จัดทำ แผนกลยุทธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็น เลิศ ปีละ ๑ หรือ ๒ หมวด เนื่องจากเนื้อหาของเกณฑ์เยอะมาก ๑๐. กำกับติดตามการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ อย่างจริงจังจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการ ตรวจสอบประเมินคุณภาพภายใน ๑๑. จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรตามผลการประเมินของเกณฑ์คุณภาพ การดำเนินการที่เป็น เลิศและมีคณะกรรมการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงตามผล การประเมินตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ๑๒. จัดทำคู่มือแนะนำเกณฑ์ ให้เข้าใจง่ายและมีองค์ความรู้ออนไลน์สืบค้นได้รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี ๑๓. จัดคลินิกให้คำปรึกษาโดย ผู้เชี่ยวชาญ^{๓๘}

^{๓๘} ภาวนากิตติ วิมลชัยและคณะ, การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ ไปสู่การปฏิบัติ, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น: ขอนแก่น, ๒๕๕๕).

วาสนา บุญญาพิทักษ์ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตร สาขา ดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ผลการวิจัย พบว่า ด้านการบริหารคุณภาพการศึกษาส่วนใหญ่เป็นไปตามแนวประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนด้านแนวปฏิบัติที่ดีจำแนกได้ ๒ กลุ่ม คือแนวปฏิบัติที่ดีเฉพาะศาสตร์ ตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาและแนวปฏิบัติที่ดีตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และด้านการพัฒนากลยุทธ์กำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้ ๑) ความเป็นผู้นำมืออาชีพสามารถพัฒนาศาสตร์ด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทยทั้งระบบรวมถึงพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพการเรียนรู้ด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทย ๒) มีแผนพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศการเตรียมเป็นประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกที่มีคุณภาพ ๓) สร้างทางเลือกทางการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยที่หลากหลาย พัฒนารูปแบบบริการวิชาการให้เหมาะสมกับท้องถิ่น รวมถึงส่งเสริมการมีงานทำ ๔) ขับเคลื่อนการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรมพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ จัดระบบ สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ๕) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ด้านผู้สอน สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กรและ ๖) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับการจัดการศึกษาด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทยสู่ความเป็นเลิศ^{๓๔}

วิเชศ คำบุญรัตน์ และเลิศชัย สุธรรมานนท์ ได้ศึกษา ตัวแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ การวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทั้ง ๑๑ ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ในการนำองค์กรจัดการ จัดการเชิงกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์การจัดการ การสื่อสารและโน้มน้าวใจ คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาผู้นำธรรมชาติอรรถาภิบาลเอื้ออาทรและมีจิตสาธารณะและการนำทีมงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการโครงสร้างพบว่าการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมีความต้องการภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรในเบื้องต้นแล้วจึงต้องการ ภาวะผู้นำอีก ๘ ประการคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์การจัดการ คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาผู้นำ อรรถาภิบาล เอื้ออาทร

^{๓๔} วาสนา บุญญาพิทักษ์, การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย, **วิทยานิพนธ์ค.ม.**, (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖)

และมีจิตสาธารณะ และการนำทีมงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถาบันตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ^{๔๐}

Kanji G.K., Abul Malek B.A. and Wallace T. & W. ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษา เปรียบเทียบการดำเนินงานด้านคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศ มาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศมาเลเซีย มีการดำเนินงานด้านคุณภาพ ที่แตกต่างกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ ๑. สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกามีสัดส่วนการ ดำเนินงานด้านคุณภาพ โดยใช้ระบบ TQM ที่สูง กว่า สถาบันอุดมศึกษาในประเทศ มาเลเซีย (ร้อยละ ๗๐.๙ ในประเทศสหรัฐอเมริกาและร้อยละ ๕๐ ในประเทศ มาเลเซีย) ๒. สถาบันอุดมศึกษาทั้งใน ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศมาเลเซีย ให้ความสำคัญในความคาดหวังของ ลูกค้าในระดับที่ ใกล้เคียงกัน โดยมีลักษณะคล้ายกับองค์กรธุรกิจ (ร้อยละ ๖๘.๔ ในประเทศสหรัฐอเมริกาและร้อยละ ๖๗.๗ ในประเทศมาเลเซีย) ๓. สถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กถึงระดับปานกลางส่วนใหญ่สามารถ ดำเนินการโดยใช้ระบบ TQM ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ ๗๓.๑ ในประเทศ สหรัฐอเมริกา และ ร้อยละ ๖๙.๒ ในประเทศมาเลเซีย) เนื่องจากมีความ สะดวกในการบริหารจัดการทั้ง องค์กร ๔. ใน ประเทศสหรัฐอเมริกา มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพและมี คณะกรรมการ ดำเนินงานด้านคุณภาพในสถาบันการศึกษาในสัดส่วนที่สูงกว่าในประเทศมาเลเซีย โดย พบว่า ใน ประเทศ สหรัฐอเมริกาสถาบันอุดมศึกษาที่มีการประเมินจากหน่วยงานภายนอกมีอยู่ ประมาณร้อยละ ๔๑.๕ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศมาเลเซีย ซึ่งมีอยู่เพียงร้อยละ ๒๐.๗ ๕. สถาบัน อุดมศึกษาใน ประเทศสหรัฐอเมริกา มีการใช้ตัวบ่งชี้สมรรถนะการดำเนินงาน (Performance Indicators) มากกว่าสถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซีย (ร้อยละ ๖๙.๖ ในประเทศสหรัฐอเมริกา และร้อยละ ๔๖.๔ ในประเทศมาเลเซีย) อย่างไรก็ตามการใช้ตัวบ่งชี้สมรรถนะการดำเนินงานถูกวิจารณ์ โดย นักวิจัยส่วนใหญ่ว่าเป็น เพียงระดับที่ชี้ให้เห็นคุณภาพว่าอยู่ระดับใด แต่อาจไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่วัดระดับ คุณภาพที่แท้จริง ๖. ในการพัฒนาโมเดล TQM พบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ ๔๘ องค์ประกอบ ที่ ส่งผลต่อการดำเนินงาน ด้านคุณภาพโดยใช้ระบบ TQM Hawk (๒๐๐๔) ที่พบว่าโมเดลมีผลสัมฤทธิ์จริง มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาดำเนินการแปลและ เรียบ เรียงจากเกณฑ์ดังกล่าวได้เป็นเกณฑ์ คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence : EdPEX) ประกอบด้วย การ ดำเนินงาน ๗ หมวดคือ หมวด ๑ การนำองค์กรหมวด ๒ การวางแผนเชิงกลยุทธ์หมวด ๓ การมุ่งเน้นลูกค้าหมวด

^{๔๐} วิเชต คำบุญรัตน์ และเลิศชัย สุธรรมานนท์, *ตัวแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ*, การประชุมวิชาการปัญญาภิวัฒน์ ครั้งที่ ๔ (๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗), สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.

๔ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด ๕ การ มุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานหมวด ๖ การจัดการ กระบวนการ และ หมวด ๗ ผลลัพธ์ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็น กรอบการดำเนินงาน บริหารจัดการการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาให้ มีคุณภาพ^{๔๑}

Khampirat ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษากับการ ประเมินใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์สมการ ถดถอยยืนยัน เส้นทางอิทธิพลของโมเดล โครงสร้างเชิงสาเหตุจากการทดสอบพบว่า การนำองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อน ที่สำคัญที่สุดเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการดำเนินงานให้บรรลุผลโดยความเป็นเลิศของ ผู้นำเป็นแนวทาง กลยุทธ์และกระบวนการต่างๆ นอกจากนี้มีองค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นลูกค้าการจัดการกระบวนการ วัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้โดย องค์กรประกอบเหล่านี้มีอิทธิพลมีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์^{๔๒}

Suri and Amin ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการคุณภาพในสถาบัน การจัดการเอกชนของนิวเดลีประเทศอินเดีย ผลการศึกษา พบว่า การวิเคราะห์สมการถดถอยยืนยัน เส้นทางอิทธิพล ของโมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุจากการ ทดสอบพบว่า การนำองค์กร ไม่มีอิทธิพลมี ผลโดยตรงต่อผลลัพธ์แต่จะ ส่งผลผ่านวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้และการวางแผน เชิงกลยุทธ์นอกจากนี้การจัดการ กระบวนการและการที่ มุ่งเน้นลูกค้า เป็นขั้นตอนที่จำเป็น เพื่อการ ดำเนินสอดคล้องกับการวิจัยก่อนหน้านี้เกี่ยวกับ ความพึง พอใจของลูกค้าที่แสดงให้เห็นว่าแผนของ องค์กร และกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การให้บริการแก่ลูกค้า มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มี คุณภาพ^{๔๓}

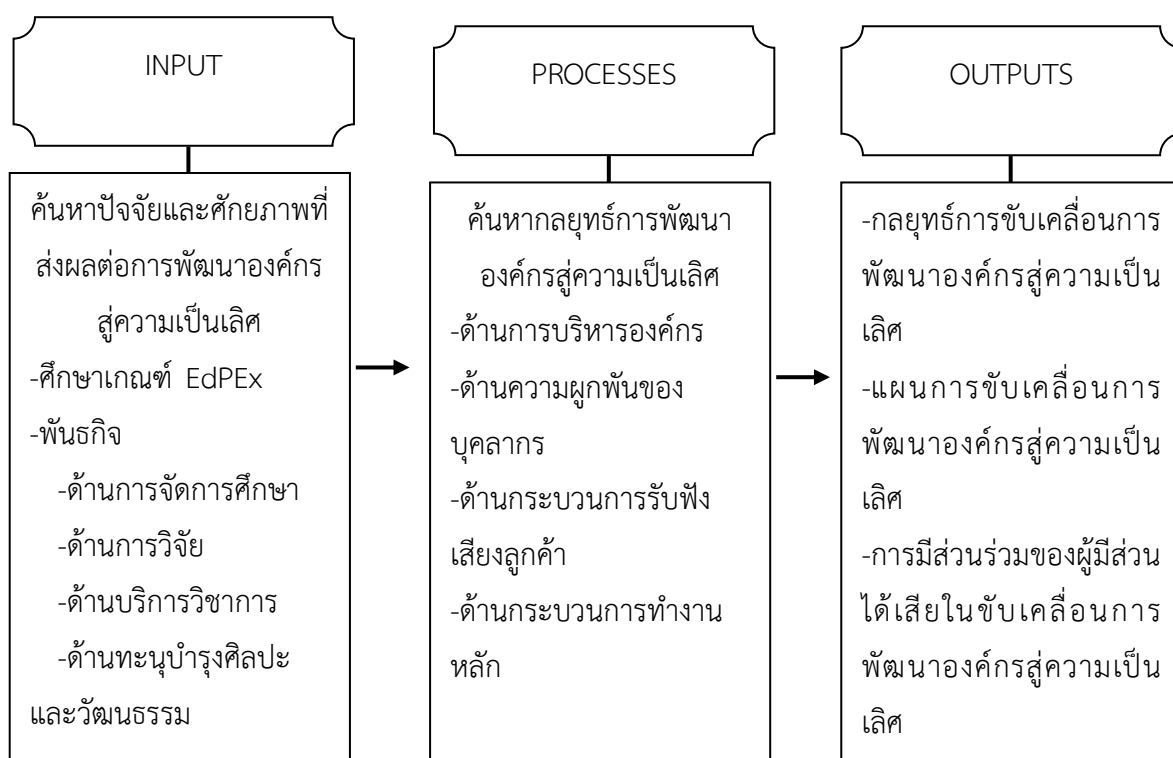
^{๔๑} Kanji G.K.,Abul Malek B.A. and Wallace T. & W. (๑๙๙๙), "A comparative study of quality practices in higher education institutions in the Us and Malaysia", **Total Quality Management**, ๑๐(๓): ๓๕๗-๓๗๑.

^{๔๒} Khampirat. Bulatin, (๒๐๐๙), **Application of Baldrige Education Criteria on the Assessment of an Autonomous University in Thailand**. European Conference on Educational Research (ECER), September, ๒๐๐๙.

^{๔๓} Suni, R K,S Amin, (๒ ๐ ๑ ๓), "Leadership, Bepem and The Route to Quality Management in Private Management Institutes with Specific Reference to DELHI-NCR, **Asian Journal of Research in Business Economics and Management**. ๓(๕) : ๒๐-๖๑.

๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) มาเป็นกรอบในการดำเนินกิจกรรม โดยได้นำแนวคิดต่าง ๆ อาทิ แนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) แนวคิดการบริการที่เป็นเลิศ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ แนวคิดการมีส่วนร่วม แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้



ภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี” เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ประการ คือ ๑. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี ๒. เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี ๓. เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๖ สรุปรูปแบบการวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ซึ่งจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิจัยตามแนวคิดของเคมมิส และแม็คแท็กการ์ด (Kemmis & McTaggart)^๑ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Action) การสังเกตผล(Observation) และการสะท้อนผล (Reflection) โดยผู้วิจัยได้ปรับเพิ่มขึ้นขั้นตอนการวางแผนโดยแบ่งออกเป็น ๒ ระยะ คือระยะการเตรียมการและระยะการวางแผน เพื่อจำแนกภารกิจในการทำงานให้ชัดเจนและสะดวกมากขึ้น เนื่องจากขั้นตอนการวางแผนจะเริ่มดำเนินการหลังจากได้รับอนุมัติให้ทำโครงการวิจัย ซึ่งระยะการเตรียมการผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ มีการ

^๑ Kemmis, S. and McTaggart, R., **Participatory action research**, The Action Research Planer, 3rd ed., (Victoria: Deakin University, 1988), p.10.

สอบถามและเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาโจทย์การวิจัยก่อนแล้ว จึงทำให้การดำเนินงานของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีทั้งหมด ๕ ระยะ คือ ๑) การเตรียมการ (Pre-Research) ๒) การวางแผน (Planning) ๓) การปฏิบัติตามแผน (Action) ๔) การสังเกตผล (Observation) และ ๕) การสะท้อนผล (Reflection)^๒

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ ๑. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และ ๒. กลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติการ กลุ่มเป้าหมาย ข้อมูลวิจัยที่รวบรวมได้จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการเปรียบเทียบและตรวจสอบ (Cross-check) ความเหมือนหรือความสอดคล้องของข้อมูล (Consistency) ที่เก็บโดยวิธีเชิงคุณภาพจากแหล่งต่างๆ (Data sources) ซึ่งถ้าข้อมูลจากทุกแหล่งเหมือนหรือสอดคล้องกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับมามีความถูกต้อง และเชื่อมโยงกับประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย คือ

๑. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๒. ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๓. สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

การวิจัยในครั้งนี้ มีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ๒ กลุ่ม คือ ๑. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และ ๒. กลุ่มผู้ร่วมกิจกรรม (Participants) ข้อมูลวิจัยที่รวบรวมได้จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และมีการตรวจสอบข้อมูล แบบสามเส้า (Triangulation Technique) โดยมีรายละเอียดดังนี้ เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การจดบันทึก และการบันทึกเสียงมาแล้ว ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งจะทำการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงและตอบปัญหาการวิจัย โดยการตรวจสอบแหล่งข้อมูลพิจารณาในแหล่งบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ ในการศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้การตรวจสอบจากแหล่งบุคคลมากที่สุด โดยการสอบถามข้อมูลจากกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้เข้าร่วมกิจกรรม

^๒ ศาสตราจารย์ ดร. พระมหาบุญเลิศ ช่วยธานี(และคณะ), “การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการเปลี่ยนแปลงการดำรงชีพจากวิถีเศรษฐกิจแบบพึ่งตลาดสู่วิถีเศรษฐกิจแบบพึ่งตนเอง”, รายงานวิจัย , (สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕), หน้า ๗๙-๘๐.

หลายกลุ่มในคำถามเดียวกัน เพื่อเป็นการยืนยันในข้อมูลที่ได้รับว่ามีความถูกต้องกันหรือไม่ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับประเด็นตามวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย ดังนี้

๓.๑.๑ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๓.๑.๒ ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๓.๓.๓ สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย / ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) มีวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกจากกลุ่มบุคลากร นิสิต และผู้มีส่วนได้เสียเพื่อศึกษาสภาพการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research) ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มดังนี้

๓.๒.๑ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก (Insight Providers)

คือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี ข้อมูลด้านวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ EdPEx และพันธกิจ ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการจัดการศึกษา ๒) ด้านการวิจัย ๓) ด้านบริการวิชาการ และ ๔) ด้านทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม เพื่อค้นหาปัจจัยและศักยภาพที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

๓.๒.๒ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยได้คัดเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อร่วมจัดทำกระบวนการถอดบทเรียน การวิเคราะห์ผลการวิจัย การสำรวจการพัฒนาพื้นที่ การพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาและการจัดทำข้อเสนอการพัฒนาวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๓.๒.๓ กลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติการ (Action Group) คือ กลุ่มบุคลากร กลุ่มนิสิต และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ แบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดโครงสร้างในข้อคำถามและ การสนทนากลุ่ม เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จึงกำหนดให้ตัวผู้วิจัยเองเป็นเครื่องมือในการวิจัย นอกจากตัวผู้วิจัยเองผู้วิจัยก็ยังเลือกใช้เครื่องมืออื่นๆ เช่น บันทึกภาคสนามของผู้วิจัย ที่ได้ทำการบันทึกระหว่างการสังเกต และการประชุมกลุ่มย่อย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการจัดเก็บข้อมูลทุกระยะของการทำกิจกรรมกลุ่มย่อยกับกลุ่มเป้าหมาย โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการ ดังนี้

๓.๓.๑ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ประกอบด้วย

- ๑) แบบการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึก (In-depth Interview)
- ๒) แบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
- ๓) แบบลงทะเบียน เข้าร่วมกิจกรรม
- ๔) แบบประเมินความรู้ผู้เรียนก่อนได้รับการฝึกอบรม (Pre-test)
- ๕) แบบประเมินความรู้ผู้เรียนหลังได้รับการฝึกอบรม (Post-test)
- ๖) แบบบันทึกการสังเกต เพื่อการจดบันทึกเหตุการณ์ที่ผู้วิจัยพบในระหว่างการทำกิจกรรม
- ๗) แบบสรุปผลการดำเนินกิจกรรม
- ๘) แบบประเมินความพึงพอใจในการทำกิจกรรมของสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม

๓.๓.๒ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่สร้างไว้เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยมีเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีความถูกต้องเชื่อถือได้ ดังนี้

๑. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) ประกอบด้วย

๑.๑ ดำเนินการตรวจสอบปรับปรุง การแบ่งวรรคตอน การสะกดคำ การจัดวางข้อความ การพิสูจน์อักษรของเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่สร้างไว้เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมคุณวุฒิ นิพนธ์เพื่อขอ คำแนะนำเกี่ยวกับความถูกต้องของข้อความ การนิยามศัพท์ ความสอดคล้องครอบคลุมของเนื้อหา ความชัดเจนของการใช้ภาษาและความซ้ำซ้อนของข้อความ หรือเนื้อหาทางวิจัย

๑.๒ ผู้วิจัยนำรายชื่อผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบเครื่องมือเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมคุณวุฒิ นิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบ หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการติดต่อผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ และรายละเอียดการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสัมภาษณ์ และแบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัย

๑.๓ ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์และแบบสนทนากลุ่มที่ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นจากอาจารย์ผู้ควบคุมคุณวุฒิ นิพนธ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความสอดคล้อง แล้วนำผลจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) โดยใช้เกณฑ์ความเห็นสอดคล้องกันและการยอมรับของผู้เชี่ยวชาญที่มีค่า CVI ๐.๘๐ ขึ้นไป

๑.๔ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์และแบบสนทนากลุ่มให้มีความเที่ยงตรง (Validity) ตามที่ผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบได้ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำ

๒. นำแบบสัมภาษณ์และแบบสนทนากลุ่มที่ได้รับการแก้ไขแล้ว เสนอต่อคณะกรรมการ ควบคุมคุณวุฒิ นิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของภาษาและความครบถ้วนตามคำนิยามอีกครั้ง โดย แบบสอบถามทั้งหมดได้รับการปรับปรุงให้สมบูรณ์

๓. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์และแบบสนทนากลุ่มฉบับจริง และนำไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ

๔. ผู้วิจัยลงพื้นที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม และเก็บข้อมูลการวิจัย โดยการจดบันทึก การถ่ายภาพและการบันทึกเสียง

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

๒. แบบสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๓. แบบสัมภาษณ์ความต้องการและข้อเสนอแนะทางในการแก้ไขปัญหาของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

ผู้วิจัยได้เริ่มรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ระยะการเตรียมการเพื่อสำรวจแนวทางการทำวิจัย แหล่งข้อมูล สอบถามรายชื่อและตำแหน่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติการ เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และเตรียมความพร้อมให้สามารถดำเนินการวิจัยในพื้นที่ที่โครงการได้รับการอนุมัติ ผู้วิจัยจะใช้เทคนิคการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ เทคนิคการจัดประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Workshop) และ เทคนิคการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning) เพื่อให้ได้ข้อมูลการวิจัยและเก็บ รวบรวมข้อมูลจากกระบวนการมีส่วนร่วมต่างๆ เหล่านี้

ผู้วิจัย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ตามขั้นตอนดังนี้

๑. การติดต่อประสานงานกับประธานชุมชนและหน่วยงานภาครัฐอื่น เพื่อเข้าไปศึกษาตามขั้นตอนการวิจัย

๒. การประสานงานเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และรายละเอียดของการสร้างความมีส่วนร่วมในการวิจัยร่วมกัน

๓. การนัดหมายวัน เวลา และสถานที่เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย จัดประชุมระดมสมองเพื่อสร้างรูปแบบและวางแผนการนำรูปแบบไปใช้

๔. การจดบันทึกและรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์และรายงานผล

๕. การติดตามประเมินผล

๖. การประเมินผลและเขียนรายงานผลการศึกษาคณะวิจัย

ผู้วิจัยเข้าร่วมกิจกรรม ในวาระสำคัญต่างๆ ที่ชุมชนจัดขึ้น เพื่อทำความรู้จัก พูดคุย และสร้างความคุ้นเคยกับสมาชิกในชุมชน ทำให้มีความคุ้นเคยและได้รับความไว้วางใจ ซึ่งในกระบวนการเก็บข้อมูลในวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสร้าง กระบวนการมีส่วนร่วม อันประกอบด้วย เทคนิค Participatory workshop เทคนิค AIC เทคนิค Timeline เทคนิค Participatory Mapping เทคนิค Facilitators และ เทคนิคสวมบทบาทสมมติ (RPG) เพื่อให้ได้ข้อมูลการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกระบวนการมีส่วนร่วมต่างๆ เหล่านี้ สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น ๕ ระยะ คือ การเตรียมการ (Pre - Recsearch) การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน

(Action) การสังเกตผล (Observation) และ การสะท้อนผล (Reflection) โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

๑. ระยะเตรียมการ (Pre-Research)

การจัดประชุมกลุ่มย่อยกับผู้บริหารในองค์กร และคณะกรรมการชุมชน เพื่อสร้างความคุ้นเคย และชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนการทำงานโดยใช้เทคนิค Participatory workshop เทคนิค AIC และเทคนิค Timeline ทั้งนี้ ใน ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยต้องการข้อมูลความต้องการ ปัญหาของชุมชน ในเรื่องมุ่งเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะของผู้นำในการทำกิจกรรมต่างๆ จึงได้กำหนดกิจกรรมและขั้นตอนการทำงาน ดังนี้

๑.๑ รวบรวมข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๑.๒ ประสานงานวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี เพื่อทำความเข้าใจ และชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำงานวิจัย

๑.๓ เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ชุมชนจัดขึ้น เพื่อสร้างความคุ้นเคย และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

๑.๔ จัดหาชุดการสัมภาษณ์ เพื่อลงพื้นที่

๑.๕ จัดเตรียมและออกแบบกิจกรรม

๑.๖ ติดต่อประสานงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการอบรม ทำกิจกรรม และให้คำปรึกษาในกระบวนการทำการวิจัย

๑.๗ สรุปรูปข้อมูลเนื้อหา ชุดความรู้ รูปแบบกิจกรรมที่จะใช้ในกระบวนการวิจัย และแบบประเมินผลในแต่ละกิจกรรม

๑.๘ จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อใช้ในกระบวนการทำการวิจัย

๒. ระยะการวางแผน (Planning)

จัดเวทีประชุมสานเสวนา โดยใช้กระบวนการสัมภาษณ์ วิเคราะห์หาประเด็นปัญหาในพื้นที่และหาความต้องการของชุมชน และสรุปรายงานผู้เข้าร่วมโครงการ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเป้าหมาย โดยเครื่องมือที่ใช้ คือ เทคนิค Participatory workshop และ Participatory Mapping กิจกรรมที่กำหนดไว้ในเบื้องต้นสำหรับการดำเนินการในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

๒.๑ กระบวนการแสวงหาชุดความรู้ ผู้เชี่ยวชาญ รูปแบบกิจกรรม เพื่อนำมาออกแบบให้เข้ากับบริบทของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี และ สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง รวมถึง

การศึกษาค้นหาความต้องการ ศึกษาค้นหาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวิจัย และการค้นหาทุนสนับสนุน รวมถึงเครื่องมือในการการดำเนินงานกิจกรรม

๒.๒ กระบวนการศึกษาปัญหา ความต้องการของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี การวิเคราะห์ปัญหาแต่ละด้าน และกำหนดกระบวนการและกิจกรรมที่ใช้แก้ปัญหา กำหนดเป้าหมาย วางแผนงาน ดำเนินงานร่วมกัน ปรับวิธีคิด ทักษะคิด และพัฒนาศักยภาพของผู้นำด้านต่างๆ ตามกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด

๒.๓ กระบวนการออกแบบกิจกรรม โดยพิจารณากิจกรรมตามกระบวนการและสามารถประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิต และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิถีการดำรงชีวิตให้ดีขึ้น และพัฒนาการท่องเที่ยวให้มีความหลากหลาย เพื่อให้มีความต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๒.๔ เขียนโครงการ เพื่อกำหนดเป้าหมาย และแต่งตั้งคณะทำงาน

๓. ระยะเวลาปฏิบัติตามแผน (Action)

นำแผนจากขั้นตอนที่ ๑ ไปสู่การปฏิบัติตาม ได้แก่

๓.๑ กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

๓.๒ ดำเนินกิจกรรมตามแม่บท โดยใช้เทคนิค Facilitators

๓.๓ กิจกรรมการสร้างเครือข่าย ทำการจัดประชุมเสวนาร่วมกัน

๓.๔ กิจกรรมพัฒนาระบบการบริหารชุมชนแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

๔. ระยะเวลาสังเกตผล (Observation)

ทำการติดตามสถานการณ์ สนับสนุนการดำเนินงาน จัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อสรุปผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี และ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมกันหารูปแบบการดำเนินงาน และการสรุปรายงานผลการดำเนินของผู้นำจิตอาสาต่างๆ รวมถึงการพัฒนาและสร้างเครือข่าย ขยายผลไปยังชุมชนใกล้เคียง โดยใช้เทคนิคเกมสวมบทบาทสมมติ (RPG)

๕. ระยะเวลาสะท้อนผล (Reflection)

ตามกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี ดังนี้ การจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน สรุปผลการดำเนินงานและวิเคราะห์

ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานและวางแผนในการแก้ไขปัญหาในครั้งต่อไป พัฒนาข้อตกลงร่วมกันอย่างยั่งยืน ให้สอดคล้องวัตถุประสงค์และความต้องการที่เกิดจากคนในชุมชน

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ซึ่งประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ ๓ วิธี ได้แก่

๓.๕.๑ การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) คือวิธีตีความสร้างข้อสรุป ข้อมูลจากรูปธรรมโดยการนำข้อมูลที่ได้มาตีความสรุปเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบต่อไป

๓.๕.๒ การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) คือการจำแนกข้อมูลเป็นชนิดตามลักษณะของแนวคิด ทฤษฎี หรือกรอบแนวคิดในการวิจัย

๓.๕.๓ การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) คือการใช้วิธีการเปรียบเทียบโดยการนำข้อมูลมาเปรียบเทียบเพื่อหาความสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อสรุป ทั้งนี้ มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

๑) การจัดทำกระทำกับข้อมูล (Data Making) ประกอบด้วยการจัดทำหน่วยวิเคราะห์ (Utilization) การกำหนดตัวอย่าง(Sampling) การบันทึก(Recording)

๒) การลดทอนข้อมูล(Data Reduction) คือการเลือก การจับสาระสำคัญของ ข้อมูลและการปรับเปลี่ยนข้อมูลให้ชัดเจนและง่ายต่อการเข้าใจ

๓) การสกัด(Inference) คือการอ้างอิงสรุปสาระ

๔) การวิเคราะห์(Analysis) ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ประกอบบริบท (Context Content Analysis Technique) นำเสนอรายงานแบบพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Analytical Description)

การวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการนี้ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มาสะท้อนและตรงตามวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยในครั้งนี้

๓.๖ สรุปขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดีเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research) โดยมีแผนการดำเนินงาน ดังนี้

๓.๖.๑ แผนการดำเนินงานวิจัย

ตารางที่ แสดงแผนการดำเนินงานวิจัย

กิจกรรม / เครื่องมือที่ใช้	ผลผลิต
๑. หัวข้อ / โครงการวิจัย	หัวข้อ / เรื่องการทำวิจัย
๒. วางแผนการทำวิจัย	แผนการดำเนินงาน
๓. รวบรวมข้อมูล เอกสารงานและ วิจัยที่เกี่ยวข้อง	รายงานความก้าวหน้า บทที่ ๑ - ๓
๔. จัดกิจกรรมระยะเตรียมการ ๑) การจัดประชุมกลุ่มย่อย ๒) เทคนิค Participatory workshop ๓) เทคนิค AIC ๔) เทคนิค Time line ๕) ติดต่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก	๑.จัดประชุมกับกลุ่มบุคลากร กลุ่มนิสิต และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน ๒๐ รูป/คน ๒.ผู้นำด้านต่างๆ ๓.ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก
๕. จัดกิจกรรมในระยยะวางแผน ๑) จัดประชุมสานเสวนา ๒) การสัมภาษณ์เชิงลึก ๓) ติดต่อผู้เชี่ยวชาญ	๑. ข้อมูลปัญหาและความต้องการของชุมชน ๒. ผู้ปฏิบัติการ ๒๐ คน ๓. ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
๖.จัดกิจกรรมในระยยะการปฏิบัติตามแผน ๑) การดำเนินกิจกรรมตามแม่บท ๒) การสัมภาษณ์	ได้รับข้อมูลที่ชัดเจน

กิจกรรม / เครื่องมือที่ใช้	ผลผลิต
๓) เทคนิค Facilitators	
๗. จัดกิจกรรมในระยการสังเกตผล ๑) ประชุมกลุ่มย่อย ๒) ประชุมเชิงปฏิบัติการ ๓) เทคนิคเกมสวมบทบาทสมมติ (RPG)	ได้ทราบถึงข้อมูลในแง่มุมต่างๆ ในพื้นที่
๘. จัดกิจกรรมในระยสะท้อนผล ๑) จัดประชุมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๒) ถอดบทเรียน	๑. ได้แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างชุมชน
๙. วิเคราะห์ผลการศึกษา	รายงานความก้าวหน้าบทที่ ๑-๕
๑๐. จัดทำร่างวิจัยฉบับสมบูรณ์	ร่างรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์
๑๐. จัดทำดัชนีพันธฉบับสมบูรณ์	รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์
๑๑. จัดเวทีคืนข้อมูลแก่ชุมชน	การนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์และขยายผล

บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ ใจดี, รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสามเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน, **วารสารดุซงกีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์**, ๔(๑), ๒๕๕๗ : ๑-๑๕.
- กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, **แนวทางการดำเนินกิจกรรมตามยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐**, (กรมการพัฒนาชุมชน, ๒๕๕๙).
- กิตติวิมลชัย และคณะ, การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๕).
- เกริกยศ ชลายนเดชะ, “การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์**, นนทบุรี, ๒๕๕๖, หน้า ๒๒.
- จิตติมา อัครธิตีพงศ์, **การพัฒนางองค์การ**, (พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๗), หน้า ๓-๔.
- จิตติมา อัครธิตีพงศ์, **การพัฒนางองค์การ**, หน้า ๑๕.
- จุมพล นิมพานิช, **การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมุมมองในทัศนะทางรัฐศาสตร์การเมืองและรัฐประศาสนศาสตร์การบริหารและกรณศึกษาของไทย**, (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).
- เจตนา เมืองมูล, **รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก, วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต**, การบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย. ๒๕๕๑).
- ใจชนก ภาคอ้อ, **การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ**, (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๕)
- ชัยเสกข์ พรหมศรี, **คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ**, (กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, ๒๕๕๑).
- ชัยเสกข์ พรหมศรี, **คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ**, หน้า ๒๘.
- ฐิติกร พูลภัทรชีวิน, **ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของผู้บริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๕๓).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, **พฤติกรรมองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพฯ : วี พรีน (๑๙๙๑), ๒๕๕๑).
- น้ำทิพย์ วิภาวิน, **เคล็ดลับในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ**, **วารสารห้องสมุด**, ๕๒(๒) : (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๑) : ๔๐-๔๔.

นิคม แก้วสา, การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านเพชรละคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๓, **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ, ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น, **วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท**, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๖).

ภาวนากิตติ วิมลชัยและคณะ, การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อกำหนดดำเนินการที่เป้นเลิศและปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อกำหนดการไปสู่การปฏิบัติ, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น: ขอนแก่น, ๒๕๕๕).

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญา, การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ EdPEx เราทำได้ (อย่างไร), โครงการประชุมชี้แจงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) สถาบันอุดมศึกษาเกษตรศาสตร์ วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๖, (ออนไลน์), แหล่งที่มา : http://www.qa.ku.ac.th/Download/EdPEx%๒๐_update๑๐๐๑๒๐๑๔.pdf. (๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๖).

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญา. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ EdPEx. เราทำได้ (อย่างไร). โครงการประชุมชี้แจงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) สถาบันอุดมศึกษาเกษตรศาสตร์ วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๖, (ออนไลน์), แหล่งที่มา http://www.qa.ku.ac.th/Download/EdPEx%๒๐_update๑๐๐๑๒๐๑๔.pdf. [๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๖].

ราชกิจจานุเบกษา, ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๔, (กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๔)

ลดาวรรณ บุญล้อม, ลักษณะขององค์การแห่งความเป็นเลิศ, **วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)**, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓).

วัลยาภรณ์ ทังสุภุตติ, การสัมมนา: HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization, (กรุงเทพฯ : โรงแรมมิราเคิลแกรนด์คอนเวนชั่น, ๒๕๕๐).

วาสนา บุญญาพิทักษ์, การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อกำหนดดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย, **วิทยานิพนธ์ค.ม.**, (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖)

วิเชศ คำบุญรัตน์ และเลิศชัย สุธรรมานนท์, **ตัวแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา** เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ, การประชุมวิชาการปัญญาภิวัตน์ครั้งที่ ๔ (๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗), สถาบันการจัดการปัญญาภิวัตน์.

วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี, **รายงานการประเมินตนเอง ระดับวิทยาลัย**, (นครปฐม : วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี, ๒๕๕๘), หน้า ๔.

วีรชัย ตันติวีระวิทยา, **ต้นต้นหาความเป็นเลิศ: ประสบการณ์ จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก**, (กรุงเทพฯ. ซีเอ็ดยุคชื่น, ๒๕๓๗).

วุฒิชัย ธนาพงศธร และคณะ, **การพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อกำกับติดตามการจัดการอุดมศึกษา ตามกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษาและกรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว ๕ ปี ฉบับ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๖๕)**, **รายงานวิจัย**, (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๕๒)

ศาสตราจารย์ ดร. พระมหาบุญเลิศ ช่วยธานี(และคณะ), **“การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการเปลี่ยนแปลงการดำรงชีพจากวิถีเศรษฐกิจแบบพึ่งตลาดสู่วิถีเศรษฐกิจแบบพึ่งตนเอง”**, รายงานวิจัย , (สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕), หน้า ๗๙-๘๐.

สมพร ศิลป์สุวรรณ, **HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization**, (เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการและการบรรยาย วันที่ ๑๕-๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๐ ณ โรงแรม มิราเคิลแกรนด์ คอนเวน กรุงเทพฯ), (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๐).

สมาน อัครภูมิ, **การบริหารสถานศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษายุคใหม่**, (ฉบับปรับปรุง). (อุบลราชธานี :อุบลกิจ ออฟเซท การพิมพ์, ๒๕๕๙)

สมาน อัครภูมิ, **การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙)

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐)

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์**, หน้า ๓๔.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙)**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๕๖).

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, ๒๕๔๕).

- สุรพงษ์ มาลี, วัฒนธรรมแห่งการเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้: แนวทางใหม่ในการบริหารและพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล, วารสารข้าราชการ, ๔, (พฤศจิกายน-ธันวาคม, ๒๕๕๐) : ๔๐-๔๕.
- อโนทัย แทนสวัสดิ์, การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของคณะครุศาสตร์ /
ศึกษาศาสตร์, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การอุดมศึกษา), จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพฯ: บริษัทเอช อาร์เซ็นเตอร์,
๒๕๕๕).
- อุทัย ดุลยเกษม, บรรณารักษ์เรื่องความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, **สถานปฎิรูป**, ๖(๖๙),
มกราคม ๒๕๔๗ : ๖๒-๖๓
- Collins Pocket Thesaurus, **Color Edition**, (London; Collins, 2014).
- Deporter, B., **The ๘ keys of excellence: Principles to live by**, FL: Forum Learning,
2000.
- Harman. G. (๑๙๙๖). **Quality assurance for higher education : Developing and
managing quality assurance for higher education systems and
institutions in Asia and the Pacific**. Bangkok : ACEID
- Kanji G.K., Abul Malek B.A. and Wallace T. & W. (๑๙๙๙), "A comparative study of
quality practices in higher education institutions in the Us and Malaysia",
Total Quality Management, ๑๐(๓): ๓๕๗-๓๗๑.
- Kemmis, S. and McTaggart, R., **Participatory action research**, The Action Research
Planer, 3rd ed., (Victoria: Deakin University, 1988), p.10.
- Khampirat. Bulatin, (๒๐๐๙), **Application of Baldrige Education Criteria on the
Assessment of an Autonomous University in Thailand**. European
Conference on Educational Research (ECER), September, ๒๐๐๙.
- Maitland, R., Due Consideration, **People Management**, ๘(๒) : ๕๑, ๒๐๐๒.
- QS Stars, **QS Stars methodology**, [Online], from
<http://www.topuniversities.com/qsstars>, [http://content.qs.com/qs/Methodol
ogyv๔.pdf](http://content.qs.com/qs/Methodologyv๔.pdf)
- Steel, R.G.D. and Torrie. J.H., **Principles and Procedures of Statistics: A Biomaterial
Approach**, 2nd ed; McGraw-Hill Publishing Co., New York; U.S.A, 19980.

- Suni, R K,S Amin, (2013), "Leadership, Becpem and The Route to Quality Management in Private Management Institutes with Specific Reference to DELHI-NCR, **Asian Journal of Research in Business Economics and Management**. ၈ (၆) : ၁၀-၁၈.
- Van Assen. Marcel, Van den Berg, Gerben, and Pietersma, **Key Management Models : The ၁၀+ Models to Know**, (Harlow : Prentice Hall, 2009).