

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ
ที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย

นางวาสนา บุญญาพิทักษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL QUALITY MANAGEMENT STRATEGIES IN
ACCORDANCE WITH EDUCATION CRITERIA OF PERFORMANCE EXCELLENCE FOR
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OFFERING
THAI MUSIC AND DRAMA DEGREE
PROGRAMS

Mrs. Wassana Bunyaphithak

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Education Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academy Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์ คุณภาพ
การศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา
ที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย
โดย นางวาสนา บุญญาพิทักษ์
สาขาวิชา บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.กรรณิการ์ สัจกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร. สิริชัยชาญ ฝึกจำรูญ

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. สิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรรณิการ์ สัจกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร. สิริชัยชาญ ฝึกจำรูญ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโห)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินตนา สายทองคำ)

วาสนา บุญญาพิทักษ์ : การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรี
และนาฏศิลป์ไทย. (DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL QUALITY MANAGEMENT
STRATEGIES IN ACCORDANCE WITH EDUCATION CRITERIA
OF PERFORMANCE EXCELLENCE FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS
OFFERING THAI MUSIC AND DRAMA DEGREE PROGRAMS) อ.ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์หลัก : รศ.ดร.กรรณิการ์ สัจกุล, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : ดร.ศิริชัยชาญ
พิทักษ์จรูญ, 287 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ของคุณภาพการศึกษา
สถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการ
ดำเนินการที่เป็นเลิศ (2) เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ในการบริหารคุณภาพการศึกษา
สถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการ
ดำเนินการที่เป็นเลิศ (3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาระดับ
อุดมศึกษากลุ่มสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผลการวิจัย พบว่า ด้านการบริหารคุณภาพการศึกษาส่วนใหญ่เป็นไปตามแนวประกัน
คุณภาพการศึกษา ส่วนด้าน แนวปฏิบัติที่ดี จำแนกได้ 2 กลุ่ม คือแนวปฏิบัติที่ดีเฉพาะศาสตร์ตาม
เกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาและแนวปฏิบัติที่ดีตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่
เป็นเลิศ และด้านการ พัฒนากลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ได้ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำมีอาชีพ สามารถ
พัฒนาศาสตร์ด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยทั้งระบบ รวมถึงพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อคุณภาพการ
เรียนรู้ด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทย 2) มีแผนพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ
การเตรียมเป็นประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกที่มีคุณภาพ 3) สร้างทางเลือกทางการศึกษาด้าน
ดนตรีและนาฏศิลป์ไทยที่หลากหลาย พัฒนารูปแบบบริการวิชาการให้เหมาะสมกับท้องถิ่น รวมถึง
ส่งเสริมการมีงานทำ 4) ขับเคลื่อนการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรมพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้
จัดระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร 5) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
ด้านผู้สอนสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความภักดี
ต่อองค์กร และ 6) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อยกระดับการจัดการศึกษาด้านดนตรี
นาฏศิลป์ไทยสู่ความเป็นเลิศ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา มื่อชื่อ นิสิต.....
สาขาวิชา บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่ออ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา 2554..... ลายมือชื่ออ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

5084479227 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : STRATEGY /EDUCATION CRITERIA OF PERFORMANCE EXCELLENCE/ HIGHER EDUCATION / THAI MUSIC AND DRAMA DEGREE PROGRAMS

WASSANA BUNYAPHITHAK :DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL QUALITY MANAGEMENT STRATEGIES IN ACCORDANCE WITH EDUCATION CRITERIA OF PERFORMANCE EXCELLENCE FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OFFERING THAI MUSIC AND DRAMA DEGREE PROGRAMS : ASSO. PROF.KANIGA SACHAKUL, Ph.D., CO-ADVISOR : SIRICHICHARN FACHAMROON, Ph.D., 287 pp.

This study aimed at (1) studying the current situation and educational quality management strategies in accordance with education criteria of performance excellence for higher education institutes offering Thai Music and Drama degree programs and (2) to study the best practice in educational quality management based on the education criteria of performance excellence for higher education institutes offering Thai Music and Drama degree programs through the use of specific procedure of 1-6 categories, questionnaire, conducting the reliability test and in-dept interview in order to find out the best practice from the sample groups such as five higher education institutes operated under the responsibility of Ministry of Education and other two institutes which haven't been operated under the authority of the Ministry as well as constructing the strategies.

The result revealed that most educational quality management is in line with educational quality assurance criteria. For the best practices, they were classified into two groups: the first group was the best practice for specific field of study in accordance with educational quality assurance criteria. The second one was the best practice in accordance with education criteria for performance excellence and for the strategic development, it could be described as the following: 1) the professional leaders that could develop Thai Music and Drama including the management for the qualified Thai Music and Drama learning and teaching. 2) preparing the development plan in terms of the strategic development to enhance the best practice and to be prepared for being part of the Association of Southeast Asian Nations and global community. 3) creating several alternative courses in Thai Music and Drama and develop the suitable academic service for the local including supporting the student to get the job after graduation. 4) driving the research work, developing and transferring the body of knowledge concerning information technology system for management's decision making. 5) raising the quality and standard of education in terms of teachers, creating organization environment and atmosphere that supports the work in order to enhance employee's royalty and, 6) developing the information technology to improve and create the best practice of the education management of Thai Music and Drama.

Department	<u>Educational Policy Management and Leadership</u>	Student's Signature.....
File of Study	<u>Educational Administration</u>	Advisor's Signature.....
Academic	<u>Year 2011</u>	Co- advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความเมตตาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กรรณิการ์ สัจกุล อาจารย์ที่ปรึกษา และ ดร.ศิริชัยชาญ พิทักษ์จรูญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้คำแนะนำทางวิชาการ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีไทย ผู้เชี่ยวชาญด้านนาฏศิลป์ไทย ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารของกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลา ส่งเสริมสนับสนุนในการตรวจสอบเครื่องมือ ให้การสัมภาษณ์ ประชุมกลุ่ม พิจารณากลยุทธ์ และได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความสมบูรณ์ของงานวิจัยฉบับนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ที่กรุณาเป็นประธานสอบวิทยานิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโทและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินตนา สายทองคำ ที่กรุณาเป็นกรรมการและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา สุขคนธทรัพย์ ที่กรุณาให้ข้อคิด แนวคิด และข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

ความสำเร็จส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เกิดได้จาก เพื่อนร่วมงานทั้งที่วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์นครศรีธรรมราช ครอบครั้ว ผศ. จริญญาศักดิ์ บุญญาพิทักษ์ และนางสาวพลอยบุษรา บุญญาพิทักษ์ ที่คอยดูแล ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกและขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ให้ความรู้ และหล่อหลอม ให้ผู้วิจัยมีความรู้ได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อวิทยานิพนธ์และหน้าที่การทำงานสืบไป

คุณค่าและประโยชน์ของงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาแด่ คุณแม่รัตนมัย รัตนทับทิม คุณแม่ล้อม บุญญาพิทักษ์ และที่สุขของที่สุดผู้วิจัยขอมอบบูชาแด่ คุณพ่อสุวรรณ รัตนทับทิม และคุณพ่อเปลก บุญญาพิทักษ์ ผู้ล่วงลับ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่	
1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและความเป็นมาปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	8
1.3 คำถามวิจัย	8
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น.....	11
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	11
1.7 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	11
1.8 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	11
1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
2.1 ตอนที่ 1 การจัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย.....	14
ประวัติวิทยาลัยนาฏศิลป์.....	14
ประวัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์.....	17
ความเป็นมาและเอกลักษณ์.....	17
การจัดการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ในสถาบันอุดมศึกษาอื่น.....	21
2.2 ตอนที่ 2 คุณภาพการศึกษา.....	22
การควบคุมคุณภาพ (quality control)	24
แนวคิดของคุณภาพในประเทศตะวันตก.....	25

บทที่	หน้า
ความหมายของคำว่า การบริหารคุณภาพ (Quality Management ; QM).....	26
แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพตามทัศนะของนักวิชาการคุณภาพ.....	37
ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารคุณภาพ.....	43
2.3 ตอนที่ 3 เกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา 2552 - 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance Excellence).....	44
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA).....	44
ประวัติความเป็นมา.....	46
ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา.....	49
แนวคิดเรื่องความเป็นเลิศ.....	50
หมวด 1 การนำองค์กร.....	70
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง.....	75
1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม.....	78
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	79
2.1 การจัดทำกลยุทธ์.....	79
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	85
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า.....	89
3.1 ความผูกพันของลูกค้า.....	89
3.2 เสียงของลูกค้า.....	90
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	97
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร..	97
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้.....	100
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน.....	104
5.1 ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน.....	104
5.2 สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน.....	106
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ.....	109
6.1 ระบบงาน.....	112
6.2 กระบวนการทำงาน.....	117
หมวด 7 ผลลัพธ์.....	125
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน.....	125

บทที่	หน้า
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า.....	128
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด.....	130
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน.....	130
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร.....	131
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร.....	133
2.4 ตอนที่ 4 กลยุทธ์ (Strategic).....	138
กลยุทธ์.....	138
ลักษณะกลยุทธ์ที่ดี	139
การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ.....	140
ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์.....	140
การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์.....	142
ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์.....	143
องค์ประกอบและลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์.....	143
กลยุทธ์กับอุดมศึกษา.....	147
ยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษา.....	148
กระบวนการบริหารการศึกษา.....	148
2.5 ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	150
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	164
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	164
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	166
3.3 การรวบรวมข้อมูล.....	168
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	169
3.5 ขั้นตอนการวิจัย.....	170
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	173
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	173
4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	173
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	174

บทที่	หน้า
ตอนที่1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพ ปัจจุบันการบริหารคุณภาพการศึกษาด้านดนตรีนาฏศิลป์ตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 –2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance) เฉพาะหมวด 1 – 6	174
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์สถานภาพของประชากรที่ตอบแบบสอบถามซึ่งจำแนกตาม สถานภาพ.....	174
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร คุณภาพการศึกษาด้านดนตรีนาฏศิลป์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance) เฉพาะหมวด 1 – 6	176
ส่วนที่ 3 ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับคณะ ในสถาบันอุดมศึกษา และ ผู้เชี่ยวชาญต่อแนวปฏิบัติที่ดี (best practice).....	195
ตอนที่ 2 นำเสนอการพัฒนากลยุทธ์.....	210
5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	222
สรุปผลการวิจัย.....	223
อภิปราย.....	231
ข้อเสนอแนะ.....	243
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	243
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำการวิจัยต่อไป.....	244
รายการอ้างอิง.....	245
ภาคผนวก.....	253
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้คุณวุฒิ.....	254
ภาคผนวก ข แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	260
ภาคผนวก ค ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับคณะ ในสถาบันอุดมศึกษา และ ผู้เชี่ยวชาญต่อแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ตามแนวประกัน คุณภาพการศึกษาและแนวปฏิบัติเฉพาะศาสตร์.....	271
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	287

สารบัญญัตินำ

ตารางที่	หน้า
1 การบริหารแบบ TQM ที่มีความหลากหลายและมีจุดเน้นต่างกัน.....	42
2 แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7	55
3 เปรียบเทียบอธิธานศัพท์ ระหว่างรางวัลคุณภาพแห่งชาติกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษา...	59
4 การเปรียบเทียบระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552 กับ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553	67
5 เปรียบเทียบตารางเปรียบเทียบการถ่วงน้ำหนักในแต่ละหมวดระหว่างรางวัล คุณภาพแห่งชาติกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษา.....	68
6 เปรียบเทียบค่านิยมหลักและแนวคิดระหว่างรางวัลคุณภาพแห่งชาติกับเกณฑ์ คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553.....	69
7 มิติของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....	74
8 ค่านิยมหลัก เกณฑ์ และการกำหนดคะแนน.....	135
9 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากรที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ.....	175
10 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)ของการบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา ที่จัด หลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำแนกรายหมวด.....	176
11 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำแนกรายข้อ หมวด 1 การนำองค์การ....	177
12 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำแนกรายข้อ หมวด 2 การวางแผน เชิงกลยุทธ์.....	179
13 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษา ตาม เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำแนกรายข้อ หมวด 3 การมุ่งเน้น ลูกค้า	181

ตารางที่	หน้า
14 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตร สาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยจำแนกรายข้อ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้.....	182
15 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำแนกรายข้อ หมวด 5 การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน.....	183
16 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัด หลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยจำแนกรายข้อ หมวด 6 การจัดการ กระบวนการ.....	184
17 แสดงค่าร้อยละของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยจำแนกรายข้อ หมวด 1 การนำองค์การ.....	186
18 แสดงค่าร้อยละของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำแนกรายข้อ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	188
19 แสดงค่าร้อยละของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำแนกรายข้อ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า.....	190
20 แสดงค่าร้อยละของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำแนกรายข้อ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้.....	191
21 แสดงค่าร้อยละของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำแนกรายข้อ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน.....	192

ตารางที่	หน้า
22 แสดงค่าร้อยละของการบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและ นาฏศิลป์ไทย จำแนกรายข้อ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ.....	194
23 แสดงกลยุทธ์ หมวด 1 การนำองค์การ.....	212
24 แสดงกลยุทธ์ หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์.....	214
25 แสดงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า.....	216
26 แสดงกลยุทธ์ หมวด 4การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	217
27 แสดงกลยุทธ์ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน.....	219
28 แสดงกลยุทธ์ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ.....	211

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
2 ขั้นตอนการดำเนินการระบบ ISO	30
3 Relationship of ISO Standards and the Teaching Process	31
4 แผนภูมิ กระบวนการ TQM	32
5 แผนภูมิระบบ The MalcomBaldrige National Quality Award.....	33
6 แผนภูมิ ระบบ Input Process Output.....	35
7 แผนภูมิระบบ Input Process OutputImpact	36
8 8 ความถูกต้องของการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประยุกต์ใช้ในองค์กร.....	49
9 อำนาจ 3 ประการของผู้นำ.....	71
10 แม่แบบเชิงเหตุผลของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	72
11 มิตินของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....	73
12 รูปแบบจำลองการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	75
13 ความแตกต่างระหว่างผู้นำ ผู้จัดการ และผู้บริหาร.....	76
14 เทคนิค และวิธีการตรวจวินิจฉัยของผู้นำ.....	77
15 องค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิด.....	88
16 การวิเคราะห์ความต้องการ.....	98
17 แบบของการเพิ่มคุณภาพงาน.....	105
18 ระบบสถาบันอุดมศึกษา.....	107
19 รูปแบบต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์กรสำหรับการวางแผนเปรียบเทียบ.....	115
20 แสดงรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่ต่างกัน.....	120
21 การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุง.....	123
22 การแสดงความสัมพันธ์ของการวางแผนคุณภาพ (ระดับกลยุทธ์) ขององค์กร.....	140
23 องค์กรประกอบ และลักษณะที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร.....	142
24 กระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์	146
25 แสดงการสร้างเครื่องมือ.....	167
26 ขั้นตอนการวิจัย.....	172

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

...งานด้านการศึกษา ศิลปะและวัฒนธรรมนั้น คืองานสร้างสรรค์
ความเจริญทางปัญญาและจิตใจ ซึ่งเป็นทั้งต้นเหตุ ทั้งองค์ประกอบ
ที่ขาดไม่ได้ ของความเจริญด้านอื่นๆ และเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้เรา
รักษาและดำรงความเป็นไทยไว้ได้สืบไป...

พระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยศิลปากร
วันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2513

ประเทศไทยมีวัฒนธรรมที่เจริญรุ่งเรือง ปรากฏเป็นเอกลักษณ์อันโดดเด่นของชาติ ประกอบด้วย ภาษา วรรณกรรม ศิลปกรรม นาฏศิลป์ ดนตรี โบราณสถาน โบราณวัตถุ ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีที่เป็นแบบแผน และวิถีชีวิตอันดีงาม ที่มีการรักษา สืบทอด พัฒนาจากรุ่นสู่รุ่น(กระทรวงวัฒนธรรม 2551 – 2552, 2551 : 12) ศิลปะการแสดงด้านนาฏศิลป์ไทย มีความสำคัญต่อประเทศชาติในด้านความมั่นคง ความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของศิลปะแขนงนี้ บ่งบอกถึงความเจริญรุ่งเรืองของประเทศชาติซึ่งไม่เคยตกอยู่ในอำนาจเด็ดขาดของชาติใด ทำให้เห็นถึงความเจริญ อันต่อเนื่อง จากการสืบสานไว้โดยบรรพชน ด้วยเหตุนี้ ชาวชนไทยจึงควรภูมิใจในศิลปะอันเป็นมรดกทางวัฒนธรรม เป็นศิลปะประจำชาติที่ควรหวงแหน และร่วมกันอนุรักษ์ (กรมศิลปากร, 2549 : คำนำ)

การศึกษาด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยเริ่มจากกรมมหรสพสู่กรมศิลปากร...และได้เพิ่มกองโรงเรียนศิลปากร ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาและการแสดง โดยแยกเป็นแผนกช่างและแผนกนาฏดุริยางค์ และกองดุริยางคศิลป์ ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงานดุริยางค์ไทยและดุริยางค์สากล (โรงเรียนนาฏดุริยางคศาสตร์เปลี่ยนเป็นโรงเรียนศิลปากร-แผนกนาฏดุริยางค์) และในปี พ.ศ. 2485 ได้เปลี่ยนจาก แผนกนาฏดุริยางค์ มาเป็นกองการสังคีต โดยโอนแผนกนาฏดุริยางค์ มาขึ้นกับกองการสังคีต โรงเรียนศิลปากรเปลี่ยนเป็นโรงเรียนสังคีตศิลป์ ได้มีการแก้ไขปรับปรุงการศึกษา และต่อมาจึงได้รับการยกวิทยฐานะเป็นวิทยาลัยนาฏศิลป์ ปีพ.ศ. 2495 กรมศิลปากรย้ายจากกระทรวงธรรมการ ไปสังกัดกระทรวงวัฒนธรรม จากนั้นในปี พ.ศ. 2501 กรมศิลปากรย้ายไปสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (กรมศิลปากร, 2549 : 2)

การจัดตั้งสถานศึกษาเฉพาะด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. เพื่ออนุรักษ์ศิลปะของชาติไทยในทางนาฏศาสตร์และดุริยางคศาสตร์ และดัดแปลงปรับปรุงการแสดงละครไทยให้ต้องตามสมัยนิยม

2. เพื่อให้ผู้แสดงละครและดนตรีไทย ได้รับการศึกษาทางภาษาศาสตร์ และความรู้ทั่วไป สำหรับให้การแสดงละครเป็นเครื่องช่วยบำรุงการศึกษาและศีลธรรมของประชาชน กับช่วยสนับสนุนรัฐธรรมนูญด้วย

3. เพื่อช่วยให้ผู้ทรงความรู้ในทางนาฏศาสตร์และดุริยางคศาสตร์ของไทยได้มีอาชีพอันประกอบด้วยเกียรติคุณ ควรได้รับความยกย่องเชิดชูอย่างที่เป็นอยู่ในนานาประเทศ (ศธ.0701.31/2 [55] เรื่องระเบียบการของโรงเรียนนาฏดุริยางคศาสตร์ อ้างถึงใน สิริชัยชาญ พิทักษ์บุญ . 2539 : 96)

แม้ว่าได้มีการจัดตั้งสถานศึกษาสำหรับการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยขึ้นเป็นการเฉพาะ แต่เป็นเพียงการจัดการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา ครั้นปี พ.ศ. 2518 วิทยาลัยนาฏศิลปกรมศิลปากร จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นครั้งแรก โดยสมทบเป็นคณะนาฏศิลป์และดุริยางค์ของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา (ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีธบุรี ตามลำดับ) ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาอื่นในปีการศึกษา 2513 วิทยาครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา) เปิดสอนหลักสูตร ป.กศ.ชั้นสูง โปรแกรมวิชาเอกดนตรีศึกษาขึ้นเป็นครั้งแรก นับเป็นสถาบันการฝึกหัดครูแห่งแรกในประเทศไทย ที่ผลิตครูสอนดนตรีโดยตรง พ.ศ. 2522 สถาบันแห่งนี้ก็ได้เปิดสอนระดับปริญญาตรีหลักสูตร ครุศาสตร์บัณฑิต (คบ.) สำหรับหลักสูตรนาฏศิลป์ พ.ศ. 2516 วิทยาครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา) เริ่มเปิดภาควิชานาฏศิลป์ และภาควิชาดนตรีอยู่ร่วมเป็นภาควิชาเดียวกัน (ปีพ.ศ. 2520 ได้แยกตัวออกมาเป็น 2 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชานาฏศิลป์ และภาควิชาดนตรี ภาควิชานาฏศิลป์ ได้รับอนุมัติให้เปิดสอนวิชานาฏศิลป์ไทยเป็นวิชาเอกในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพการศึกษาระดับสูง) และในพ.ศ. 2519 ได้พัฒนาขึ้นเป็นการศึกษาระดับปริญญาตรีหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิต (คบ.)

ต่อมา กรมศิลปากรพยายามผลักดันในเรื่องการยกระดับการศึกษาวิชาชีพพิเศษเหล่านี้ จนกระทั่งเมื่อ วันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2541 มีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541 ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 115 ตอนที่ 79 หน้า 13-23 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2541 (สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์, 2551 : 12)

ครั้งล่าสุดจากการปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ. 2545 กระทรวงวัฒนธรรม ได้ถูกจัดตั้งขึ้น และได้โอนกรมศิลปากรจากกระทรวงศึกษาธิการให้มาสังกัดกระทรวงวัฒนธรรม (กรมศิลปากร, 2550 : 2)

ในขณะที่กระทรวงศึกษาธิการมีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 หลังจากมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยมีการแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้วัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่

1. สำนักงานรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
6. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) , 2548 : 9)

ต่อมา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้รับการยกระดับเป็นหน่วยงานระดับกรม เป็นสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงวัฒนธรรม ดำเนินการตามพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2550 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124 ตอนที่ 32 วันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 ส่งผลให้สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เปลี่ยนสถานะเป็นนิติบุคคล สามารถจัดการเรียนการสอนได้ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานวิชาชีพเฉพาะ ถึงระดับปริญญาเอก (สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์, 2551 :12)

จากการปรับเปลี่ยนหน่วยงานต้นสังกัดอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการ ส่งผลให้การจัดการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ในสถาบันอุดมศึกษา มีอยู่ทั้งในกระทรวงศึกษาธิการ และนอกกระทรวงศึกษาธิการการปรับเปลี่ยนต้นสังกัดย่อมไม่ส่งผลกับหลักคิดทางคุณภาพการจัดการการศึกษาจะเห็นได้ว่าหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ ทางการศึกษา นับตั้งแต่แนวคิดการจัดการศึกษาเนื้อหาสาระของหลักสูตรการเรียนการสอน ระบบการประเมินผลผู้เรียน ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งเหล่านี้ล้วนมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกันคือ คุณภาพผู้เรียน หรือคุณภาพการศึกษานั้นเอง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : คำนำ)

จากการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาระดับนานาชาติของ The Times Higher Education Supplement (THES) (Newsweek International Editor , 2006 , www.Msnbc.msn.com และ [Http://www.toppuniversities.com](http://www.toppuniversities.com)) ซึ่งเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ใน พ.ศ. 2549 ได้จัดอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลก จำนวน 520 สถาบัน พบว่า มหาวิทยาลัยของไทยที่ได้รับการประเมินอยู่ใน 500 อันดับ มีเพียง 7 มหาวิทยาลัย (คิดเป็นร้อยละ 5.65 ของสถาบันอุดมศึกษาของไทย) โดยทั้ง 7 มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งสิ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , 2551 : 53) หากเปรียบเทียบคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคเอเชีย ปี พ.ศ. 2550 อันดับด้านการศึกษาของไทยอยู่ในอันดับที่ 46 จาก 55 ประเทศ ซึ่งดีขึ้นกว่าเมื่อ พ.ศ. 2549 (อันดับที่ 48 จาก 61 ประเทศ) แต่ยังคงต่ำกว่า 45 ประเทศและเหนือกว่าเพียง 9 ประเทศ(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , 2551 : 30-31)

ใน พ.ศ. 2550 ผลการประเมินคุณภาพศึกษาระดับอุดมศึกษา ของ สมศ.คุณภาพ การศึกษาภายในประเทศได้คะแนนอยู่ในคุณภาพระดับ 4 และ 5 จากทั้งหมด 5 ระดับผลการ ประเมินคุณภาพระดับอุดมศึกษาในรอบแรก เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ข้างต้น พบว่าในภาพรวม ผลการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 260 แห่งมีสถาบันที่ได้รับการรับรอง จำนวน 124 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 47.69 ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 115 แห่ง และไม่ได้รับการรับรอง 21 แห่ง และเมื่อจำแนกสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลุ่มมีรายละเอียดผลการประเมินคุณภาพ ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 24 แห่ง ได้รับการรับรองคุณภาพ จำนวน 18 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75 นอกจากนี้ มีสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไขและจะต้องรอ ประเมินเพิ่มอีก 5 แห่ง และมีสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ได้รับการรับรอง 1 แห่ง

2 . มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 54 แห่ง ได้รับการรับรองคุณภาพ จำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.20 โดยมีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 35 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ได้รับการรับรอง 7 แห่ง

3 . มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 41 แห่ง ได้รับการรับรอง จำนวน 24 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 58.54 และมีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 16 แห่ง และสถาบัน ราชภัฏที่ไม่ได้รับการรับรอง 1 แห่ง

4 . มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งรับการประเมินในช่วงที่ยังเป็นสถาบัน เทคโนโลยีราชมงคล รวม 38 แห่ง ได้รับการรับรอง 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.53 ได้รับการ รับรองแบบมีเงื่อนไข 26 แห่ง และไม่ได้รับการรับรอง 8 แห่ง

5 . สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง เช่น วิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข

เป็นต้น มีจำนวนรวม 93 แห่ง ได้รับการรับรอง 65 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 69.89 ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 26 แห่ง และไม่ได้รับการรับรอง 2 แห่ง

6. วิทยาลัยชุมชน จำนวน 10 แห่ง ได้รับการรับรอง 1 แห่ง ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 7 แห่ง และไม่ได้รับการรับรอง 2 แห่ง

จากผลการประเมินข้างต้นชี้ให้เห็นว่า คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมของประเทศยังไม่ดีนัก เนื่องจากมีสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการประเมินไม่ถึงร้อยละ 50 อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผลการประเมินในรายละเอียดพบว่า มหาวิทยาลัยรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางอยู่ในระดับค่อนข้างดีโดยสรุปแล้ว เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ต่าง ๆ ข้างต้น พบว่า คุณภาพการศึกษาไทยไม่ค่อนำพึงพอใจนัก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 60-62)

ท่ามกลางปัญหาวิกฤติด้านคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยในเวทีโลกพบว่า การจัดการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาที่เป็นรากเหง้าก็ยังคงมีปัญหาทั้งที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวัฒนธรรมไว้ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2535 อย่างสำคัญยิ่งว่า ตามนโยบายของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระบุเรื่องวัฒนธรรมไว้ แต่ไม่ได้ระบุว่าหน่วยงานใดหรือสถาบันใดเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง จึงทำให้การกำหนดนโยบาย การอนุรักษ์ การถ่ายทอด และเผยแพร่ วัฒนธรรม ไม่เป็นเอกภาพในการดำเนินการตามกระบวนการสืบทอดวัฒนธรรม ศิลปวัฒนธรรม ไทยนั้นเป็นมรดกอันล้ำค่าของประเทศไทย และช่วยเชิดชูให้ประเทศได้รับการยกย่องในความเป็นชาติไทยดังอารยประเทศทั้งหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2535-2539) และสอดคล้องกับแผนแม่บทการอนุรักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรม ฉบับที่ 4 กรมศิลปากรในแผนพัฒนาการศึกษา การศึกษาและการวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ซึ่งเน้นว่า “วัฒนธรรมไทยเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นชาติ เป็นรากฐานของการสร้างสรรค์ความสามัคคีและความมั่นคงของชาติ เป็นสิ่งที่แสดงถึงศักดิ์ศรี เกียรติภูมิ และความภาคภูมิใจร่วมกันของคนไทย เป็นปัจจัยให้คนในชาติได้ประพฤติในทางที่ดีงามมีคุณธรรม เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาสังคม” (ศิริชัยชาญ พิทักษ์บุญ, 2539 : 6-7)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การอุดมศึกษาไทยต้องเผชิญกับปัญหาและแรงกดดันจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้เรียนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจำนวนประชากร การทบทวนบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ภาวะการแข่งขันจากนโยบายเปิดเสรีทางการศึกษาขีดจำกัดในเรื่องทรัพยากร ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งผลจากการปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นเมื่อปี 2552 อย่างไรก็ตาม ด้วยความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ในประเทศ ทำให้เกิดช่องว่างที่ส่งผลกระทบต่อ

อย่างมากต่อการพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศ อาทิ ความอ่อนแอด้านคุณภาพการศึกษา การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศอย่างเต็มที่ ตลอดจนจรรยาบรรณการอุดมศึกษาเป็นหน่วยเศรษฐกิจที่ผลิตสินค้าและให้บริการมากกว่าการศึกษาที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้ทิศทางการจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลงไป และมุ่งเชิงพาณิชย์มากขึ้น ดังนั้น สิ่งท้าทายอุดมศึกษาไทยจึงเป็นการเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้นและการปูทางไปสู่คุณภาพที่คาดหวังในอนาคต ได้แก่ การทำให้ “ผลผลิต” และ “ผลลัพธ์” ของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับความต้องการของชาติ การทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาความเป็นเลิศตามความเชี่ยวชาญและรักษาเอกลักษณ์ของตนไว้ การทำให้สาธารณชนสามารถเข้าถึงสารสนเทศเกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐาน การศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการเลือกเข้าศึกษาและการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนภารกิจของการอุดมศึกษา และการทำให้เกิด “วัฒนธรรมคุณภาพ” (quality culture) ในสถาบันอุดมศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตการทำงาน ดังนั้น เพื่อเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของประเทศได้ตามบทบาทหน้าที่และความคาดหวังของสังคม สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้กำหนดให้ปี 2552 เป็นปีแห่งการรณรงค์ในเรื่องคุณภาพการอุดมศึกษาไทย ภายใต้คำขวัญ “บัณฑิตมีคุณภาพ พัฒนาชาติยั่งยืน” โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เพื่อกระตุ้นและสร้างความตระหนักแก่ทุกภาคส่วนของสังคมให้กระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพการอุดมศึกษาไทยให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล 2) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพตามพันธกิจของสถาบัน อุดมศึกษา โดยความร่วมมือจากภาครัฐ เอกชน และชุมชน อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552 : 52-53)

จากการ รายงานประจำปี 2550 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กล่าวถึงจุดเน้นที่ถูกนำมาวางเป็นกรอบนโยบายพื้นฐานของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ที่นอกเหนือจากการมุ่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพแล้ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ ต้องมีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาแข่งขันกันในเรื่องคุณภาพมากขึ้นให้เห็นความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาควบคู่ไปกับการสอน มุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีความหลากหลาย โดยมีนโยบายชัดเจนให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งกำหนดบทบาท และทิศทางตามความเชี่ยวชาญของสถาบัน เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษา นำไปสู่ World Class University (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550 : 37) การนำเอาเกณฑ์บัลคริมาพิจานานี้ น่าจะช่วยเสริมให้ฐานขององค์กรมีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้นดังนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

(องค์การมหาชน) , 2548 : 57)

การริเริ่มในการนำเกณฑ์บัลดริจมาใช้ในการศึกษาของประเทศไทย เริ่มจาก สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ดำเนินการ แปลหนังสือ Baldrige National Quality Program : 2003 Education criteria for Performance Excellence ในชื่อภาษาไทย ว่า “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2546” เพื่อเป็นองค์ความรู้ให้สถาบันอุดมศึกษาได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงงาน รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาระบบการจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ (http://www.cu-qa.chula.ac.th/Inside_QA/Training/tqa.htmสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 22ต.ค. 52)

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยที่มีความหลากหลายในทิศทางการพัฒนา การแสดงอัตลักษณ์ของสถาบัน เป้าหมายการบริหารที่มีข้อจำกัดด้านบุคลากร ความเป็นเอกภาพของศาสตร์ในเรื่องหลักการ ทฤษฎี หลากหลายทางแนวคิดและรสนิยมทางศิลปะ ลักษณะแบ่งกันทำ แข่งกันทำ และแย่งกันทำบนพื้นฐานความเป็นชาติการเตรียมความพร้อมในการนำการจัดการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยสู่เวทีอาเซียนและเวทีโลกล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมในการทำวิจัยสถาบัน มีลักษณะเป็น Action Research หรือบางแห่งเรียกว่า Administrative Research ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อนำผลมาพัฒนาสถาบันของตนเองมาประกอบการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของตนเอง มาปรับปรุงการดำเนินงานของตนเอง (วิจิตร ศรีสะอ้าน . 2537 : 2)

จากความสำคัญที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น การจัดการศึกษากลุ่มสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งสถาบันเฉพาะทาง (Royal Academy) และมหาวิทยาลัยทั่วไปที่มีพันธกิจในการจัดการศึกษา อนุรักษ์ สืบสาน ส่งเสริม และเผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรมของชาติ จึงควรพัฒนากลยุทธ์เฉพาะ โดยมีเป้าประสงค์ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพทางการศึกษา เป็นการรับใช้สังคม รองรับเยาวชนที่สนใจการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยสร้างความเข้มแข็งทางการศึกษาวิชาชีพเฉพาะ ด้านนาฏศิลป์ และ ดุริยางคศิลป์ ให้คงอยู่คู่ชาติ มีมาตรฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สมดังพระราชดำรัส “การรักษามรดกไทย คือ การรักษาชาติ”

ชวัลลภ สืบหลาน

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ในการบริหารคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา กลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1.2.3 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 สภาพการบริหารของการบริหารคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี เป็นอย่างไร

1.3.2 การบริหารคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี เป็นอย่างไร

1.3.3 กลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทย เพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศควรเป็นอย่างไร

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ 3 เรื่อง คือการบริหารคุณภาพการศึกษา เกณฑ์การบริหารคุณภาพการศึกษา และการพัฒนากลยุทธ์ จากการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ด้านการบริหารคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง เป็นทฤษฎีหลัก ด้านเกณฑ์การบริหารคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยใช้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2552-2553 (2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence) เป็นทฤษฎีหลัก และด้านการพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษา (Kotler and Murphy , 1981) เป็นทฤษฎีหลักในการพัฒนากลยุทธ์ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารคุณภาพการศึกษาใช้แนวคิดวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (P D C A) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไข

(Action) การดำเนินงานตามวงจรคุณภาพเพื่อการปรับปรุงคุณภาพทุกครั้งจะต้องทำให้ระดับคุณภาพสูงขึ้นเสมอ (Deming, 1991) เป็นกิจกรรมคุณภาพที่ควบคุมระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับเป็นการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จึงต้องมี “มาตรฐานของระบบบริหาร” ที่เปรียบเสมือน “ลิม” ตอกย้ำยั้งไว้ไม่ให้ระบบคุณภาพถดถอยลงไปตามลำดับ (สำนักมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2541)

2. เกณฑ์การบริหารคุณภาพการศึกษาใช้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2552-2553 (2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence) มี 7 หมวด คือ

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์

3. การพัฒนากลยุทธ์ ใช้แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษา (Kotler and Murphy, 1981) มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

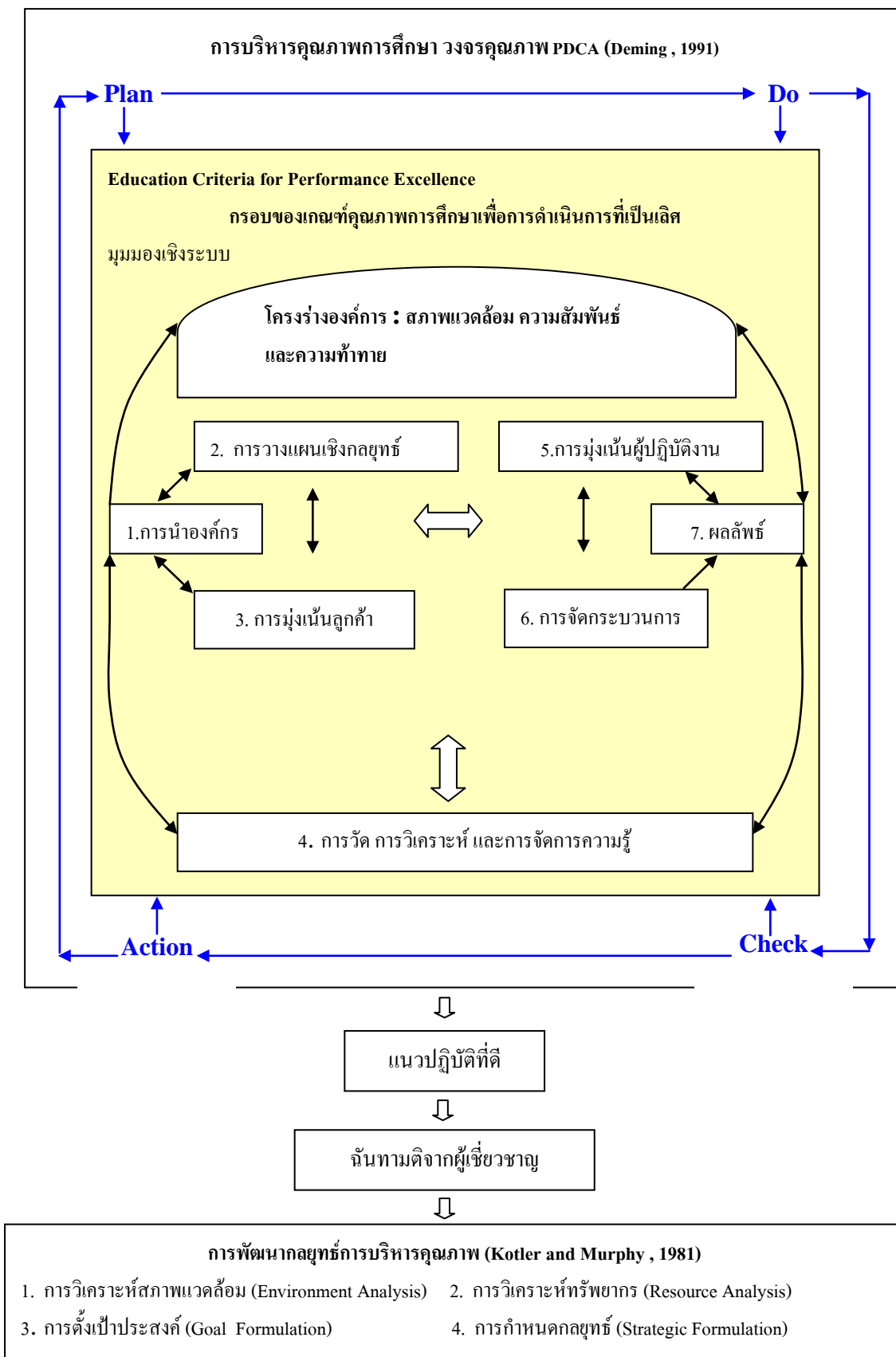
1. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

2. การวิเคราะห์ทรัพยากร (Resource Analysis)

3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดการวิจัย

1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น

การศึกษาความเป็นเลิศในครั้งนี้ เป็นการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพ การศึกษา กลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์ที่สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พัฒนาเพื่อให้เหมาะกับองค์การทางการศึกษาในปี 2552 – 2553 ที่มีชื่อเรียกว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 - 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance Excellence)

องค์กร/องค์กรคำทั้งสองคำมีความหมายเดียวกัน หมายถึง organization เหตุที่ต้องใช้ ทั้งสองคำเนื่องจากองค์กรเป็นศัพท์เฉพาะที่ปรากฏในเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ สถาบันเพิ่มผลผลิต เป็นต้น ส่วนองค์กรเป็นศัพท์เฉพาะที่ปรากฏในสำนักมาตรฐาน อุดมศึกษา และนักการศึกษาบางท่าน เป็นต้น

ลูกคำ หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย นักศึกษา ชุมชน ผู้ปกครอง หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน คำว่า “ลูกคำ” เป็นคำที่ใช้ในวงการธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับ งานการศึกษา จึงขอใช้คำว่า “ผู้รับบริการ” ควบคู่ไปด้วยในบางกรณี

1.6 ขอบเขตการวิจัย

การจัดการศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ศึกษาเฉพาะการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับคณะของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ซึ่งเป็นสถานศึกษาเฉพาะทางแห่งเดียวที่จัดการศึกษาด้านคนตรีและนาฏศิลป์ไทยนอกระหวงศึกษาธิการ และระดับคณะของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาด้านคนตรีและนาฏศิลป์ไทยในกระทรวงศึกษาธิการ

1.7 ข้อจำกัดของการวิจัย

ปัจจุบันยังไม่มีสถาบันอุดมศึกษาใดที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ 2552 - 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance Excellence) แนวปฏิบัติที่ดี การจัดทำแผนกลยุทธ์จึงมาจาก ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก

1.8 จำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

สภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพการศึกษา หมายถึง สภาพการบริหารตาม เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยการนำองค์กร 6 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานการจัดการกระบวนการ

กลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารคุณภาพการศึกษาโดยใช้การบริหารคุณภาพ 6 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การจัดการกระบวนการ

แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารคุณภาพการศึกษา หมายถึง แนวทางของการสร้างสรรค์ในการปรับปรุงองค์กร เป็นการประยุกต์ให้เข้ากับลักษณะความต้องการโดยเฉพาะ ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรนำไปสู่การลดเวลา ลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพ และเพิ่มผลการดำเนินงานอย่างก้าวกระโดดเป็นวิธีการที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีส่วนในการสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างเป็นเลิศ วิธีการดังกล่าว ดำเนินการภายใต้กรอบ การบริหารและกลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทย เพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรคนตรี หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาด้านคนตรีไทย ในคณะศิลปกรรมศาสตร์ และ/หรือ คณะครุศาสตร์-ศึกษาศาสตร์ ทั้งในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและนอกกระทรวงศึกษาธิการ

สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรนาฏศิลป์ไทย หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาด้านนาฏศิลป์ไทย ในคณะศิลปกรรมศาสตร์ และ/หรือ คณะครุศาสตร์ - ศึกษาศาสตร์ ทั้งในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและนอกกระทรวงศึกษาธิการ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมายถึงเกณฑ์คุณภาพที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ดำเนินการแปลหนังสือ Baldrige National Quality Program : 2009 - 2010 Education criteria for Performance Excellence ในชื่อภาษาไทยว่า “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2552 - 2553” สามารถพบได้ในทุกกระบวนการขององค์กรเป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับทั้งจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ หรือได้รับรางวัลมาก่อน

การนำองค์กร หมายถึง การมุ่งเน้นภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านคนตรี นาฏศิลป์ไทย แสดงถึงความรู้ความสามารถและทักษะซึ่งสะท้อนถึง ความมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การเป็นแบบอย่างที่ดี การสื่อสาร ความสามารถในการพัฒนาผู้นำในอนาคต เพื่อการสร้างและส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านคนตรี นาฏศิลป์ อันประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมิน

และควบคุมกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงวิธีการจัดสรรทรัพยากร การร่วมกันวางแผน การปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนการศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียน

การมุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน ระหว่างผู้เรียนด้านดนตรี นาฏศิลป์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เกิดความผูกพันจากความเชื่อมั่นในการบริการการศึกษาให้แก่ผู้เรียน จนสามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรและชุมชน

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การนำสารสนเทศ การใช้สื่อเทคโนโลยี การบริหารและจัดการความรู้ ด้านดนตรี นาฏศิลป์ มาจัดระบบงานด้านสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการกำจัดจุดอ่อน สร้างเสริมจุดแข็ง จนเกิดการผลักดันนโยบาย แผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรด้านดนตรี นาฏศิลป์ เน้นวิธีปฏิบัติงานที่สำคัญ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อผูกใจผู้ปฏิบัติงานให้เต็มใจและทุ่มเทพลังในการปฏิบัติงานจนทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการกระบวนการ หมายถึง การจัดการกระบวนการที่เป็นศูนย์กลางของระบบงาน และกระบวนการทำงานด้านดนตรี นาฏศิลป์มีความยืดหยุ่นและการตอบสนองที่รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานที่ส่งผลโดยตรงต่อการจัดการศึกษา รวมถึงการลดต้นทุนและรอบเวลา

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.9.1 วิทยาลัยนาฏศิลป์ และสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์นำผลการวิจัยไปใช้การพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กร

1.9.2 หน่วยงานที่จัดการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย มีกลยุทธ์ในการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่ชัดเจน สามารถตอบสนองตามความคาดหวังของสังคม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังนี้

- 2.1 ตอนที่ 1 การจัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย
- 2.2 ตอนที่ 2 คุณภาพการศึกษา
- 2.3 ตอนที่ 3 เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 - 2553
(2009 – 2010 : Education Criteria For Performance Excellence)
- 2.4 ตอนที่ 4 กลยุทธ์ (Strategic)
- 2.5 ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ตอนที่ 1 การจัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย

สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยในกระทรวงศึกษาธิการนอกกระทรวงศึกษาธิการปัจจุบันดำเนินการใน 2 กระทรวง คือกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงวัฒนธรรม โดยจัดการศึกษาในระดับคณะของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ซึ่งเป็นสถานศึกษาเฉพาะทางนอกกระทรวงศึกษาธิการแห่งเดียวที่จัดการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับคณะของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยในกระทรวงศึกษาธิการ

ประวัติวิทยาลัยนาฏศิลป์

วิทยาลัยนาฏศิลป์ เดิมมีชื่อว่า “โรงเรียนนาฏดุริยางคศาสตร์” เปิดสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2477 นับเป็นสถาบันของชาติแห่งแรกที่ทำให้การศึกษา ทั้งวิชาสามัญและวิชาศิลปะ ขึ้นอยู่กับกรมศิลปากร กระทรวงศึกษาธิการ ผู้ก่อตั้งโรงเรียนนี้คือ พลตรีหลวงวิจิตรวาทการ อธิบดีคนแรกของกรมศิลปากร ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2478 ทางกรมมีความประสงค์ที่จะให้วิชาศิลปะทางโขน-ละคร และดนตรี มารวมอยู่ในสังกัดเดียวกัน จึงได้โอนครูอาจารย์ทางนาฏศิลป์และดุริยางคศิลป์ กับศิลปินประจำราชสำนักของพระมหากษัตริย์ รวมทั้งเครื่องดนตรี เครื่องโขน

เครื่องละครของหลวงบางส่วนจากกระทรวงวัง ให้มาสังกัดกรมศิลปากร กรมศิลปากรจึงได้แก้ไขปรับปรุงการศึกษาของโรงเรียนนาฏดุริยางคศาสตร์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ในวันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2478 ได้มีคำสั่งตั้งโรงเรียนศิลปากร สอนวิชาช่างปั้น ช่างเขียน และช่างรักขึ้นอยู่กับกรมศิลปากร และให้โรงเรียนนาฏดุริยางคศาสตร์ไปรวมเป็นแผนกหนึ่งของโรงเรียนศิลปากร เรียกชื่อเฉพาะแผนกนี้ว่า “โรงเรียนศิลปากรแผนกนาฏดุริยางค์” ให้การศึกษาวิชาศิลปะทางดนตรี เป่าพาทย์ และละครแต่ยังไม่มียุทธศิลป์ ต่อมาวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2485 ได้ยุบกองโรงเรียนและให้ “แผนกช่าง” ของโรงเรียนศิลปากรไปขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัยศิลปากร และโอนกรมศิลปากร ไปสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ตั้งแต่วันที่ 28 เมษายน พ.ศ. 2485 กรมศิลปากรปรับปรุงกองดุริยางคศิลป์ เปลี่ยนชื่อใหม่เป็นกองการสังคีต และโอนแผนกนาฏดุริยางค์จากโรงเรียนศิลปากรขึ้นกับกองการสังคีต เปลี่ยนเป็น “โรงเรียนสังคีตศิลป์” ขึ้นอยู่กับแผนกนาฏศิลป์ แต่เนื่องจากอุปสรรคและสงครามโลกครั้งที่ 2 รวมทั้งราชการได้คืนสถานที่ไปใช้ราชการอย่างอื่นระหว่าง พ.ศ. 2485-2487 การศึกษาของโรงเรียนสังคีตศิลป์จึงหยุดชะงักไปชั่วระยะหนึ่ง

พ.ศ. 2488 หลังสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 นายกรัฐมนตรีบัญชาให้แก้ไขปรับปรุงการศึกษาของโรงเรียนสังคีตศิลป์ใหม่และเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนนาฏศิลป์” มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นสถานศึกษานาฏศิลป์ และดุริยางคศิลป์ของราชการ
2. เพื่อบำรุงรักษาและเผยแพร่ นาฏศิลป์และดุริยางคศิลป์ประจำชาติไทย
3. เพื่อให้ศิลปะทางดนตรีและโขน – ละคร ภายในประเทศมีฐานะเป็นที่ยกย่องดังใน

นานาชาติ

เมื่อเปิดโรงเรียนนาฏศิลป์ ปี พ.ศ. 2488 มีนักเรียนเก่าเหลืออยู่ในโรงเรียนสังคีตศิลป์ 33 คน เป็นนักเรียนหญิงทั้งสิ้น จึงเปิดรับสมัครนักเรียนชายเข้าฝึกหัดโขน จำนวน 60 คน นับแต่นั้นมา โรงเรียนนาฏศิลป์ ก็ขยายการศึกษาทั้งนาฏดุริยางคศิลป์ไทยและสากล กองการสังคีตมาขึ้นกับกองศิลปศึกษา และได้รับการยกฐานะให้เป็น “วิทยาลัยนาฏศิลป์” เมื่อ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2515

วิทยาลัยนาฏศิลป์เป็นสถาบันการศึกษาที่มุ่งผลิตครูและบุคลากรสายอาชีพ ในด้านนาฏศิลป์ ดนตรี มีการจัดการเรียนการสอนอันประกอบด้วยการศึกษาวิชาสามัญและศิลปะตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดการศึกษาเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับนาฏศิลป์ขั้นต้นรับผู้สำเร็จการศึกษาในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เข้าศึกษาตามหลักสูตร 3 ปี ได้รับประกาศนียบัตรนาฏศิลป์ขั้นต้น

2. ระดับนาฏศิลป์ชั้นกลางรับนักเรียนต่อเนื่องจากระดับนาฏศิลป์ชั้นต้นปีที่ 3 และนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) เข้าศึกษาตามหลักสูตร 3 ปี ได้รับประกาศนียบัตรนาฏศิลป์ชั้นกลาง

3. ระดับนาฏศิลป์ชั้นสูงรับนักเรียนต่อเนื่องจากระดับนาฏศิลป์ชั้นกลางเข้าศึกษาต่อ 2 ปี ได้รับประกาศนียบัตรนาฏศิลป์ชั้นสูง หรือเทียบเท่าอนุปริญญา

ในปีการศึกษา 2519 ได้ขยายการศึกษาจนถึงระดับปริญญาตรี โดยสมทบกับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในขณะนาฏศิลป์และดุริยางค์ รัชศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยนาฏศิลป์ในระดับนาฏศิลป์ชั้นสูง เข้าศึกษาต่ออีก 2 ปี ได้รับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) ต่อมาในปีการศึกษา 2541 กรมศิลปากรได้จัดตั้ง “สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” ขึ้นโดยจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีด้านช่างศิลป์ นาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ ทั้งไทยและสากลรับนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาในระดับนาฏศิลป์ชั้นสูง เข้าศึกษาต่ออีก 2 ปี ในขณะศิลปนาฏดุริยางค์ และคณะศิลปศึกษา

วัตถุประสงค์ในการก่อตั้งโรงเรียนนาฏดุริยางคศาสตร์

1. เพื่อผดุงรักษาศิลปะของชาติไทยในทางนาฏศาสตร์ และดุริยางคศาสตร์ และคัดแปลงปรับปรุงการแสดงละครของไทยให้ต้องตามสมัยนิยม

2. เพื่อให้ผู้แสดงละครและดนตรี ได้รับการศึกษาทางภาษาศาสตร์ และความรู้ทั่วไป สำหรับการแสดงละคร เป็นเครื่องช่วยบำรุงการศึกษา และศีลธรรมของประชาชน

3. เพื่อช่วยให้ผู้ทรงความรู้ในทางนาฏศาสตร์ และดุริยางคศาสตร์ของไทย ได้มีอาชีพประกอบด้วยเกียรติคุณ ควรได้รับการยกย่องเชิดชูอย่างที่เป็นอยู่ในนานาประเทศไม่ได้รับความดูหมิ่นหรือรังเกียจอย่างที่เป็นมาแต่ก่อน ๆ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2488 หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง นายกรัฐมนตรี สั่งกรมศิลปากร ให้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการศึกษาของโรงเรียนขึ้นใหม่ ชื่อว่า “โรงเรียนนาฏศิลป์” มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นใหม่ 3 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นสถานศึกษานาฏศิลป์ และดุริยางคศิลป์ของราชการ

2. เพื่อบำรุงรักษาไว้และเผยแพร่ นาฏศิลป์และดุริยางคศิลป์ประจำชาติไทย

3. เพื่อให้ศิลปินทางดนตรีและ โขนละครภายในประเทศ มีฐานะเป็นที่นิยม ยกย่องดังในนานาประเทศ

ต่อมา วันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2504 มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมศิลปากร ออกเป็นกองต่าง ๆ และมีกองศิลปศึกษาเพิ่มขึ้น ให้โอนโรงเรียนนาฏศิลป์ จากกองการสังคีตมาสังกัดกองศิลปศึกษา และยกฐานะเป็นวิทยาลัยนาฏศิลป์ เมื่อ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2515

ปัจจุบันมีวิทยาลัยนาฏศิลป์ในส่วนภูมิภาคโดยเรียกชื่อว่า วิทยาลัยนาฏศิลป์ ตามด้วยชื่อจังหวัดที่ตั้ง ส่วนวิทยาลัยนาฏศิลป์ในส่วนกลางว่า วิทยาลัยนาฏศิลป์

ในปี พ.ศ. 2550 วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กรมศิลปากร กระทรวง วัฒนธรรม ได้ปรับเปลี่ยนสังกัดตามพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2550 ประกาศ ตามราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124 ตอนที่ 32 ก ลงวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2550

ประวัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม ตั้งอยู่ภายในเลขที่ 2 ถนนราชินี เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร เป็น ศูนย์กลางทางศิลปะชั้นนำของชาติและนานาชาติ เริ่มจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ ปีการศึกษา 2542 โดยเปิดหลักสูตรปริญญาตรีทางด้านช่างศิลป์ นาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ กิตศิลป์ทั้งไทยและสากล

ความเป็นมาและเอกลักษณ์

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นนามที่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี องค์อุปถัมภ์มรดกวัฒนธรรมไทย โปรดเกล้าฯพระราชทานเมื่อ วันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2540 และ ได้รับการสถาปนาขึ้นตาม “พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันบัณฑิต พัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541” และประกาศในราชกิจจานุเบกษาซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2541 โดยมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีพร้อมกับดูแลวิทยาลัยนาฏศิลป์ 12 แห่ง และวิทยาลัยช่างศิลป์ 3 แห่ง

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เปิดดำเนินการสอนครั้งแรก 3 คณะวิชาคือ คณะศิลปวิจิตร คณะศิลปนาฏดุริยางค์ และคณะศิลปศึกษา ตั้งแต่วันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2542 เป็นหลักสูตร ปริญญาตรี (ต่อเนื่อง) 2 ปี สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรนาฏศิลป์ชั้นสูง (ปนส.) จากวิทยาลัยนาฏศิลป์ทุกแห่ง และผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรศิลปชั้นสูง (ศส.) จาก วิทยาลัยช่างศิลป์ทุกแห่ง

ในปีการศึกษา 2547 ได้ขยายการผลิตบัณฑิตโดยเปิดเครือข่ายห้องเรียนในวิทยาลัยนาฏ ศิลปภูมิภาคอีก 9 แห่ง เป็นหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต (ครู 5 ปี) ตามพระราชบัญญัติสถาบัน บัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2550 ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร. ให้ไว้ ณ วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2550 เป็นปีที่ 62 ในรัชกาลปัจจุบัน พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมีพระราชโองการ โปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับ ปริญญาตรีในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้ โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติตามความในมาตรา 1 แห่งพระราชบัญญัติ

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2550 “และให้ยกเลิกพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541” ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124 ตอนที่ 32 ก วันที่ 9 กรกฎาคม 2550 และมีผลบังคับใช้ตามกฎหมายใน วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 ตามความในมาตรา 4 ให้รวมสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ

การจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541 วิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลปภาพลลิตร์ วิทยาลัยนาฏศิลปจันทบุรี วิทยาลัยนาฏศิลปเชียงใหม่ วิทยาลัยนาฏศิลปนครศรีธรรมราช วิทยาลัยนาฏศิลปนครราชสีมา วิทยาลัยนาฏศิลปพัทลุง วิทยาลัยนาฏศิลปร้อยเอ็ด วิทยาลัยนาฏศิลปลพบุรี วิทยาลัยนาฏศิลปสุโขทัย วิทยาลัยนาฏศิลปสุพรรณบุรี วิทยาลัยนาฏศิลปอ่างทอง วิทยาลัยช่างศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลปนครศรีธรรมราช และวิทยาลัยช่างศิลปสุพรรณบุรี มาจัดตั้งเป็นสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ตามพระราชบัญญัตินี้

เครื่องหมายประจำสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



เป็นรูปพระพิฆเนศวร์ประทับในกรอบวงกลม ด้านบนมีลวดลายไทยยกสูงขึ้นไปเล็กน้อย ด้านล่างกรอบเป็นแถบริบบิ้นชื่อสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

สีประจำสถาบัน สีเขียว

สีประจำคณะศิลปวิจิตร สีชมพู

สีประจำคณะศิลปนาฏดุริยางค์ สีแสด

สีประจำคณะศิลปศึกษา สีฟ้า

ความหมายของตราประจำสถาบัน

พระคเณศเป็นเทพเจ้าของอินเดีย นับถือกันว่าเป็นเทพเจ้าแห่งศิลปะวิทยาการทั้งปวง ซึ่งหมายรวมถึงความเป็นเจ้าแห่งสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความกล้าหาญ ตลอดจนเป็นผู้พิทักษ์ ไว้ซึ่งความยุติธรรมนอกจากนี้ชาวอินโดยังคงให้ความสำคัญกับพระคเณศ ในฐานะเป็นเทพประจำความขัดข้องและเป็นผู้อำนวยความสะดวกสำเร็จให้แก่กิจการต่างๆ อีกด้วย ดังนั้นพระคเณศจึงได้

นามเฉพาะว่า “วิฆเนศวร” หมายถึง ผู้เป็นใหญ่ในความขัดข้องหรืออุปสรรค และ “สิทธิดา” หมายถึง ผู้อำนวยความสะดวกสำเร็จผล ด้วยเหตุที่พระคเณศมีคุณสมบัติและความสำคัญดังกล่าว ชาวฮินดูจึงคติเชื่อกันว่าเมื่อจะประกอบพิธีกรรมในลัทธิศาสนา หรือศึกษาเล่าเรียนศิลปวิทยาการต้องกล่าวคำไหว้บูชาต่อพระคเณศก่อน เพื่อให้ปลอดภัยรอดพ้นจากความขัดข้องหรืออุปสรรคทั้งปวงตลอดจนอำนาจพรให้เกิดความสำเร็จลุล่วงด้วยดีในกิจการต่างๆ

ลักษณะของพระคเณศ มีรูปร่างเป็นมนุษย์ มีเศียรเป็นช้าง มีงาเดียว (บางรูปร่างหักข้างขวาหรือซ้ายก็มี) เตี้ย พุงพลุ้ย หูยาน สีกายแดง (บางตำราว่าผิวเหลือง นุ่งห่มแดง ตามปกติมี 4 กร) (บางตำรามี 6 หรือ 8) ถืองาช้าง บ่วงบาศ งาหัก และขนมโมทก (ขนมดัม) บางตำรากลืออาวูช และวัตถุแตกต่างกัน เช่น ถือขาม ขนมโมทก หมอน้ำ ดอกบัว ผลส้ม สังข์ จักร หลาว ธนู คทา ขวาน ลูกประคำ ฐู ผลทับทิม หัวผักกาด เหล็กจาร และสมุดหนังสือ เป็นต้น

กระทรวงวัฒนธรรม

ประเทศไทยมีวัฒนธรรมที่เจริญรุ่งเรืองเป็นแบบแผนและเอกลักษณ์ ประกอบด้วย ศาสนา ภาษาวรรณกรรม ศิลปกรรม หัตถกรรม นาฏศิลป์ ดนตรี ตลอดจนขนบธรรมเนียม ประเพณีที่เป็นแบบอันดีงามเป็นมรดกตกทอดจากอดีตจวบจนปัจจุบันการดำเนินงานด้านวัฒนธรรมของชาติ มีการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงมาหลายยุคสมัย รูปแบบของหน่วยงานเริ่มจากกองวัฒนธรรมสภาวัฒนธรรมแห่งชาติ และจัดตั้งเป็นกระทรวงวัฒนธรรมเมื่อ วันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2495 โดย ฯพณฯ จอมพล ป.พิบูลสงครามนายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ดำรงตำแหน่ง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรมด้วย ใน พ.ศ. 2501 เนื่องจากสภาวะผันแปรทางการเมือง กระทรวงวัฒนธรรมถูกยุบเลิกตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมโดยโอนย้ายไปสังกัดกระทรวงศึกษาธิการต่อมากระทรวงวัฒนธรรมได้รับการสถาปนาขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวงกรม เมื่อ วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ถือเป็น 1 ใน 20 กระทรวงหลักของประเทศไทยตามนโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล



ตราสัญลักษณ์กระทรวงวัฒนธรรม

ตราสัญลักษณ์เป็นรูปดวงประทีปภายในบุษบก เหนือหมุ่ลายเมฆหมอก หมายถึงปัญญา ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรม (กรมศิลปากร เป็นผู้ออกแบบ โดยศึกษาจากรูปแบบตราสภาวัฒนธรรมแห่งชาติ เมื่อ พ.ศ. 2485 และนำมาดัดแปลงปรับรูปแบบให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น)

ภารกิจ

ภารกิจ แบ่งเป็น 3 ด้านใหญ่ๆ ซึ่งมีความเกี่ยวพันและประสานสอดคล้องกัน คือ ภารกิจเกี่ยวกับศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

1. ด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมจะดำรงคงอยู่ยืนยาวมีเอกลักษณ์ความเป็นไทย และสามารถปรับให้เข้ากับกาลสมัยได้เพียงใด ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระทรวงวัฒนธรรมเพียงลำพังแต่ขึ้นอยู่กับประชาชนทุกคน ในชาติทุกเพศ ทุกวัย ทุกสถานะทางสังคมกระทรวงวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นกระจกสะท้อนให้คนในชาติเห็นว่ามีเปลี่ยนแปลงใดทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมและควรจะมีมือกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นอย่างไรการจะผดุงรักษาสืบสานวัฒนธรรมเดิมและปรับกระแสวัฒนธรรมใหม่ที่หลั่งไหลจากภายนอกประเทศให้เหมาะสมและยังคงคุณค่าอันดีงามของความเป็นไทย ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในสังคมเพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง ข้อดีข้อเสียโอกาสและสัญญาณอันตรายที่มีต่อวัฒนธรรมไทย เพื่อให้วัฒนธรรมไทยมีลักษณะพึงประสงค์ซึ่งสามารถเป็นปัจจัยสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศชาติ

2. ด้านศาสนาภารกิจด้านศาสนามีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับวัฒนธรรมในฐานะที่ศาสนาเป็นหลักยึดเหนี่ยวทางจิตวิญญาณของคนในชาติและมีบทบาทสำคัญยิ่งในการส่งเสริมวัฒนธรรม

ที่ทำให้คุณค่าแก่การทำคุณงามความดีการดำรงชีวิต โดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรม บุคลากรทางศาสนา มีบทบาทสำคัญในการชี้แนะอบรมสั่งสอนให้เด็กและเยาวชนได้ศึกษาหลักธรรมคำสอนของศาสนาในศาสนาที่ตนนับถือเพื่อให้สามารถปรับใช้กับชีวิตประจำวัน เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคในชีวิตจะได้รู้จักปรับใช้ชีวิตประจำวัน เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคในชีวิตจะได้รู้จักปรับวิธีคิดของตนให้ลวงพ้นปัญหาอุปสรรคนั้นได้ โดยไม่ทำร้ายตนเองบุคคลใกล้ชิดและบุคคลอื่น

3. ด้านศิลปะการกิจด้านศิลปะมีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมศิลปะทุกแขนงทั้งสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เป็นชุมชนแห่งความรู้เป็นมรดกตกทอดจากคนรุ่นก่อนๆ จึงต้องทำนุบำรุงรักษาเพื่อส่งต่อยังคนรุ่นต่อไปรวมทั้งส่งเสริมการสร้างสรรคศิลปะร่วมสมัยเพื่อเพิ่มพูนภูมิปัญญาของคนรุ่นปัจจุบันและรวบรวมสะสมคุณค่าเหล่านี้ไว้เป็นสมบัติของชาติ

การจัดการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยในสถาบันอุดมศึกษาอื่น

ปีการศึกษา 2513 วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา) เปิดสอนหลักสูตร ป.กศ. สูง โปรรแกรมวิชาเอกดนตรีศึกษาขึ้นเป็นครั้งแรก นับเป็นสถาบันการฝึกหัดครูแห่งแรกในประเทศไทย ที่ผลิตครูสอนดนตรีโดยตรง ในขณะที่การศึกษาวิชาชีพนานาฏศิลป์ได้เริ่มเป็นครั้งแรกที่วิทยาลัยครูสวนสุนันทา (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา) ในปี พ.ศ. 2515 โดยเปิดสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง)

การจัดการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยขยายวงกว้างขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาแต่ก็เป็นการจัดการศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรีในคณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์

ต่อมาในปี พ.ศ. 2517 วิทยาลัยครูในสังกัดกรมการฝึกหัดครู ได้รับอนุมัติให้เปิดสอนถึงระดับปริญญาประกอบกับเป็นระยะที่มีการปรับปรุงศึกษาในทุกระดับ ดังนั้นในปีการศึกษา 2517-2518 กรมการฝึกหัดครูจึงมุ่งคำนึงถึงความสอดคล้องกันระหว่างการพัฒนาฝึกหัดครู การพัฒนาการศึกษาโดยทั่วไป และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทั้งนี้ได้พิจารณาเกณฑ์มาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัยแห่งรัฐเป็นหลักประกอบด้วย จากหลักการที่กล่าวมาจึงมีการปรับปรุงหลักสูตรวิชาชีพนานาฏศิลป์ของวิทยาลัยครูเพื่อเปิดสอนในระดับปริญญาเมื่อ พ.ศ. 2519 วิทยาลัยครูสวนสุนันทาการปรับปรุงหลักสูตรวิชาชีพนานาฏศิลป์ของวิทยาลัยครูเพื่อเปิดสอนในระดับปริญญาเมื่อ พ.ศ. 2519 และวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยาได้พัฒนาขึ้นเป็นการศึกษาระดับปริญญาตรีหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (คบ.) เมื่อปี พ.ศ. 2552

2.2 ตอนที่ 2 คุณภาพการศึกษา

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การอุดมศึกษาไทยต้องเผชิญกับปัญหาและแรงกดดันจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้เรียนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจำนวนประชากร การทบทวนบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ภาวะการแข่งขันจากนโยบายเปิดเสรีทางการศึกษา จีดีพีจำกัดในเรื่องทรัพยากร ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งผลจากการปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นเมื่อปี 2552 อย่างไรก็ตาม ด้วยความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ในประเทศทำให้เกิดช่องว่างที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศ อาทิ ความอ่อนแอด้านคุณภาพการศึกษา การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศอย่างเต็มที่ ตลอดจนมุมมองการอุดมศึกษาเป็นหน่วยเศรษฐกิจที่ผลิตสินค้าและให้บริการ มากกว่าการศึกษาที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้ทิศทางการจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปและมุ่งเชิงพาณิชย์มากขึ้น ดังนั้น สิ่งท้าทายอุดมศึกษาไทยจึงเป็นการเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้นและการปูทางไปสู่คุณภาพที่คาดหวังในอนาคต ได้แก่ การทำให้ “ผลผลิต” และ “ผลลัพธ์” ของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับความต้องการของชาติ การทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาความเป็นเลิศตามความเชี่ยวชาญและรักษาเอกลักษณ์ของตนไว้ การทำให้สาธารณชนสามารถเข้าถึงสารสนเทศเกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการเลือกเข้าศึกษาและการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนภารกิจของการอุดมศึกษา และการทำให้เกิด “วัฒนธรรมคุณภาพ” (quality culture) ในสถาบันอุดมศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตการทำงาน ดังนั้น เพื่อเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของประเทศได้ตามบทบาทหน้าที่และความคาดหวังของสังคม สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้กำหนดให้ปี 2552 เป็นปีแห่งการรณรงค์ในเรื่องคุณภาพการอุดมศึกษาไทย ภายใต้คำขวัญ “บัณฑิตมีคุณภาพ พัฒนาชาติยั่งยืน” โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เพื่อกระตุ้นและสร้างความตระหนักแก่ทุกภาคส่วนของสังคมให้กระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพการอุดมศึกษาไทย ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล 2) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยความร่วมมือจากภาครัฐ เอกชน และชุมชน อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552 :52-53)

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของคณะกรรมการอุดมศึกษาซึ่ง สภาการศึกษา ได้นำเสนอข้อสังเกตในด้านคุณภาพการศึกษาไว้ ดังนี้

1. อัตราส่วนนักเรียนต่อครูของสิงคโปร์ และเกาหลี แสดงให้เห็นว่าครูของสิงคโปร์ และเกาหลีต้องรับภาระมากกว่าในหลายประเทศแต่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างสูง
2. ประเทศต่าง ๆ มีอัตราส่วนนักเรียนต่อครูในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาแตกต่างกัน โดยครูระดับมัธยมศึกษาจะรับภาระนักเรียนน้อยกว่า ในขณะที่ประเทศไทยกลับมีลักษณะแตกต่างออกไปโดยอัตราส่วนนักเรียนต่อครูในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเท่ากัน
3. การกระจายตัวของอัตราส่วนนักเรียนต่อห้องในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยมีลักษณะที่แตกต่างกันมากระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น แม้อัตราส่วนนักเรียนต่อครู ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของไทยในภาพรวมจะค่อนข้างดี แต่ในสภาพความเป็นจริงพบว่ายังมีปัญหาขาดแคลนครู คณาจารย์ ในทุกระดับ/ประเภท ทั้งตามสาขาวิชาและตามพื้นที่ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในลักษณะต่าง ๆ รวมไปถึงการมีครูไม่ครบชั้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
4. การพิจารณาคูณภาพการศึกษานั้น ไม่สามารถพิจารณาเฉพาะอัตราส่วนนักเรียนต่อครู เนื่องจากมีดัชนีที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมอีก เช่น ภาระงานของครู ซึ่งพบว่าครูไทยจำนวนมากต้องทำหน้าที่อื่นนอกเหนือจากการเป็นครูผู้สอน ได้แก่ การทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร และสนับสนุนการสอน นอกจากนี้ครูส่วนใหญ่ทำการสอนมากกว่า 1 สาระการเรียนรู้
5. การประเมินผลสัมฤทธิ์ในปัจจุบันทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ เน้นการประเมินเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ โดยยังขาดการประเมินในเชิงสังคม เช่น คุณลักษณะของความเป็นพลเมืองดี ส่งผลให้ข้อมูลที่มีขาดความสมดุลและไม่รอบด้าน นอกจากนี้ คุณลักษณะของความเป็นพลเมืองและพลโลกยังถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐานการศึกษาของไทยด้วย ดังนั้น ควรมีการประเมินในเรื่องดังกล่าวเพื่อพัฒนาการศึกษาคนอย่างสมดุลรอบด้าน(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 93-95)

ในส่วนของอุดมศึกษา ปัจจุบันมีความหลากหลายมากขึ้นแต่คุณภาพโดยรวมยังมีลักษณะที่ไม่น่าพึงพอใจมากนัก ไม่ว่าจะพิจารณาในเรื่องของงานวิจัย การจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งภาพของการเปรียบเทียบในระดับนานาชาติ แม้ว่าจะมีมหาวิทยาลัยไทยอย่างน้อยเจ็ดแห่งที่ติดอันดับการจัดอันดับระหว่างประเทศแต่ระดับก็ต่ำกว่ามหาวิทยาลัยของประเทศย่านเอเชียด้วยกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , 2550 : ง)

การควบคุมคุณภาพ (quality control)

คุณภาพเป็นตัวแบ่งแยกระหว่างความเป็นเลิศกับไร้ประสิทธิภาพ ในทางการศึกษา
คุณภาพเป็นตัวแยกระหว่างความสำเร็จ กับความล้มเหลว

องค์การทางการศึกษาก็เหมือนกับองค์การทางธุรกิจกล่าวคือ การปรับปรุงคุณภาพ
ไม่ใช่ทางเลือกอีกต่อไปแล้ว แต่เป็นสิ่งจำเป็นจะต้องดำเนินการ (เอ็ดเวิร์ดแชลลิส, 2541 : 1 , 5)
คำว่าคุณภาพเริ่มมีปัญหาเมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมใหม่ ในยุคก่อนนี้ชื่อเสียงของช่างและการ
รักษาคุณภาพมาตรฐานของช่างแต่ละคนเป็นตัวประกันคุณภาพของสินค้า แต่ในยุคการผลิตสินค้า
เชิงพาณิชย์ (mass-production) ซึ่งจำเป็นต้องแยกงานออกเป็น ส่วน ๆ และแต่ละคนรับผิดชอบ
เท่านั้น ซึ่งทำให้คนงานแต่ละคนไม่ต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพของสินค้าแต่ละชิ้นที่ผลิต
ขึ้นมาอีกต่อไป วิธีการผลิตสินค้าแนวใหม่ที่ตั้งอยู่บนฐานความคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์
(Scientific approach to management) นำโดย เอฟ ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (F.W. Taylor) ในช่วงต้น
ศตวรรษที่ 20 และวิธีการผลิตสินค้าดังกล่าวทำให้ลดอัตราค่าจ้างคนงานลดลง และมีการกระจาย
บุคคลไปอยู่ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิต กลุ่มงานเฉพาะที่เกิดขึ้นตามลักษณะงานนี้
จำเป็นต้องมีการตรวจตราอย่างเป็นระบบเรียกว่า “การควบคุมคุณภาพ (quality control)”

การควบคุมและการตรวจตราคุณภาพเป็นกระบวนการเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า
สินค้าทุกชิ้นจะเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้ก่อนที่นำออกสู่ตลาด อย่างไรก็ตาม
การควบคุมคุณภาพแบบนี้กระทำหลังจากการผลิตสินค้าเสร็จสิ้นลงแล้ว จึงไม่ได้เกี่ยวข้องกับ
คนงานที่เป็นผู้ผลิตสินค้าโดยตรงแต่อย่างใด การตรวจตราและการควบคุมคุณภาพจึงเป็นวิธีการ
ที่ไม่ประหยัด หน่วยงานต่าง ๆ จึงหันมาใช้วิธีการประกันคุณภาพ (quality assurance) และการ
ปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) แทน ซึ่งวิธีการใหม่นี้เป็นการสร้างคุณภาพ โดย
กระบวนการผลิตด้วยวิธีการให้คนงานเป็นผู้รับผิดชอบต่อคุณภาพของผลผลิต

การนำแนวคิดการประกันคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในการบริหารเริ่มต้น
ขึ้นหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 แต่ในทางยุโรปและอเมริกาเพิ่งจะเริ่มมาสนใจเรื่องนี้ในช่วง
ทศวรรษ 1980 มานี้เอง หลังจากบริษัทต่าง ๆ เริ่มตั้งข้อสังเกตว่าทำไมญี่ปุ่นจึงครองตลาดส่วน
ใหญ่ของโลกไว้ได้ คำถามก็คือความสำเร็จของญี่ปุ่นดังกล่าวน่าจะเกิดจากวัฒนธรรมและเทคนิค
การบริหารหรือไม่ อย่างไรก็ตามถ้าต้องการตรวจสอบจุดเริ่มของการวิวัฒนาการเกี่ยวกับคุณภาพ
นั้นเราคงต้องเริ่มกันที่ประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงปลายทศวรรษ 1920 (เอ็ดเวิร์ดแชลลิส, 2541 :
6 - 7)

แนวคิดของคุณภาพในประเทศตะวันตก

ความสนใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพและคุณภาพกระบวนการในประเทศตะวันตก เริ่มต้นไม่นานมานี้เอง แม้ว่าความจริงนั้นแนวคิดดังกล่าวเริ่มต้นพัฒนาขึ้นมาที่นั่น ระหว่างทศวรรษ 1930 และ 1940 โดยนักวิชาการหลายท่าน และที่รู้จักกันดี คือ ดับเบิลยู เอ็ดเวิร์ดส์ เดมมิง (W. Edwards Deming) ซึ่งเป็นนักสถิติชาวอเมริกัน เกิดในปี พ.ศ. 2443 และจบปริญญาเอกสาขาฟิสิกส์ แม้ว่าเดมมิงจะเป็นที่ยอมรับจากชาวญี่ปุ่นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2493 แต่อิทธิพลในฐานะนักทฤษฎี การจัดการของเขาในประเทศตะวันตกเพิ่งจะเริ่มต้นขึ้นเมื่อไม่นานมานี้เอง

เดมมิง เริ่มพัฒนาแนวคิดเรื่องนี้ของเขาในปี พ.ศ. 2546 ขณะที่กำลังค้นหาวิธีการแยกแยะตัวแปรและความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม เดมมิงทำงานที่เวสเตอร์น อิเล็กทริก ณ โรงงานฮอว์ธอร์น เมืองชิคาโก ที่เดียวกันกับ โจเซฟ จูร์น ซึ่งเป็นนักทฤษฎีชาวอเมริกันมีชื่อเสียงอีกท่านหนึ่งในการพัฒนาเรื่องคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น ในเวลาต่อมา สำหรับโรงงานฮอว์ธอร์นขณะนั้นมีคนงานกว่า 40,000 คน และเป็นโรงงานผลิตชิ้นส่วนโทรศัพท์ โรงงานเหล่านี้มีชื่อเสียงจากการทดลองทางการบริหารดำเนินการโดย เอลตัน เมโย (Elton Mayo) และคณะจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) ในช่วงปี พ.ศ. 2470 ถึง พ.ศ. 2475 การทดลองครั้งนั้นเป็นการศึกษาหาปัจจัยที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของผลิตภาพ (productivity change) ผลของการค้นพบครั้งนั้นเรียกว่า “ผลกระทบฮอว์ธอร์น” (Hawthorne Effect) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผลผลิตและผลิตภาพมาจากองค์การอรูปนัย (informal structure) ในองค์การ และอิทธิพลขององค์การอรูปนัยที่มีต่อการปฏิบัติในองค์การ

หลังจากเลิกทำงานที่โรงงานเวสเตอร์นอิเล็กทริกแล้ว เดมมิงย้ายไปทำงานที่กระทรวงเกษตรของสหรัฐอเมริกา และที่นั่นเขาได้รู้จักกับ วอลเตอร์ ชูฮาร์ต (Walter Shewhart) ซึ่งเป็นนักสถิติอีกคนจาก เบิลล์ แลบบอราเตอรี (Bell Laboratories) ในกรุงนิวยอร์ก ชูฮาร์ตได้พัฒนาวิธีการที่เรียกว่า “การควบคุมเชิงสถิติ” (statistical control) ขึ้นมา ซึ่งเป็นวิธีการแยกแยะตัวแปรในกระบวนการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้เราสามารถพยากรณ์และควบคุมการผลิตได้ จุดมุ่งหมายก็เพื่อการขจัดการสูญเสียและการล่าช้าของงาน เดมมิงสนใจที่จะพัฒนางานของชูฮาร์ตต่อไป และวิธีการทางสถิติที่นักวิชาการทั้งสองท่านได้พัฒนาขึ้นมาเรียกว่า “กระบวนการควบคุมเชิงสถิติ (statistical Process control หรือ SPC)” สำหรับแนวคิดในการบริหารคุณภาพกระบวนการหรือทีคิวเอ็ม นั้นเกิดขึ้นจากการผสมผสานแนวคิดดังกล่าวนี้กับการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งเมโยและคณะได้ค้นพบจากการศึกษาฮอว์ธอร์น ดังกล่าวมาแล้ว

เดมมิงเดินทางไปประเทศญี่ปุ่นปลายทศวรรษ 1940 เพื่อช่วยทำการสำรวจสามโนครวั หลังสงครามโลก ชาวญี่ปุ่นประทับใจในผลงานของเดมมิงมาก จึงได้เชิญเขากลับมาประเทศญี่ปุ่น

อีกครั้งในทศวรรษ 1950 โดยสหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น ชาวญี่ปุ่นตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปอุตสาหกรรมซึ่งถูกทำลายจากภัยสงครามอย่างเร่งด่วน โรงงานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นจำนวนมากถูกทำลายจากการทิ้งระเบิดของอเมริกา ส่วนโรงงานที่เหลือก็ผลิตสินค้าที่คุณภาพต่ำ ชาวญี่ปุ่นอยากเรียนรู้วิธีการควบคุมคุณภาพจากประเทศที่มีความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรม

เดมมิงให้คำตอบชาวญี่ปุ่นในการแก้ปัญหาที่ญี่ปุ่นกำลังประสบอยู่พอดี เขาบอกชาวญี่ปุ่นว่าต้องเริ่มต้นค้นหาว่าลูกค้าต้องการอะไร หลังจากทราบความต้องการลูกค้าแล้วเขาแนะนำต่อไปว่าให้ชาวญี่ปุ่นออกแบบวิธีการผลิตและสินค้าที่จะผลิตที่มีมาตรฐานสูง ถ้าประเทศญี่ปุ่นทำเช่นนี้แล้วจะเป็นผู้นำด้านคุณภาพ เดมมิงเชื่อว่าด้วยวิธีการดังกล่าวนี้บริษัทต่าง ๆ จะใช้เวลาเพียง 5 ปีในการก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในตลาด ซึ่งชาวญี่ปุ่นปฏิบัติตามคำแนะนำของเดมมิงและจัวร์น และผู้เชี่ยวชาญเรื่องคุณภาพชาวอเมริกันคนอื่น ๆ ซึ่งเดินทางไปญี่ปุ่นในช่วงนั้น การปฏิรูปด้านคุณภาพเริ่มต้นที่ภาคอุตสาหกรรม ต่อมาจึงเป็นภาคบริการและการธนาคารและการเงิน ตามลำดับ ชาวญี่ปุ่นได้พัฒนาแนวคิดของจัวร์นและเดมมิง ไปสู่การควบคุมคุณภาพครบวงจร (Total Quality Control หรือ TQC) และประสบความสำเร็จในการตีตลาดโลกอย่างมาก การครองตลาดได้นี้มีผลอย่างยิ่งจากการให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพ นักเขียนเกี่ยวกับคุณภาพที่มีชื่อเสียงของชาวญี่ปุ่น คือ คาโอรุ อิชิกาวา (Kaoru Ishikawa) ได้อธิบายวิธีการควบคุมคุณภาพสมบูรณ์แบบว่า “เป็นแนวคิดในการปฏิบัติการบริหาร” (เอ็ดเวิร์ดแชลลิส, 2541 : 7 - 8)

ความหมายของคำว่า การบริหารคุณภาพ (Quality Management ; QM)

ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพไว้หลายท่าน ดังนี้

Juran (1986)ยังให้นิยามของคำว่า การบริหารคุณภาพ ไว้สองนิยาม คือ

การบริหารคุณภาพ หมายถึง กระบวนการที่เอื้ออำนวยกิจกรรมต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงานคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายประการสำคัญต่อการประกันคุณภาพสำหรับองค์กรและการบริหารคุณภาพหมายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงานและการเอื้ออำนวยต่อกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพและบรรลุถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ด้านการประกันคุณภาพโดยอาศัยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การบริหารคุณภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติที่มีคุณภาพในทุก ๆ กระบวนการของหน่วยงานตั้งแต่การวางแผนงานคุณภาพ การปฏิบัติงานและการควบคุมคุณภาพ การวัดผล การปฏิบัติงานและการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อตอบสนองตามเป้าหมายด้านคุณภาพของหน่วยงานกิจการนักศึกษา

การบริหารคุณภาพครบวงจร ใช้ฐานแนวคิดจากการประกันคุณภาพ แต่ได้ขยายขอบเขตและพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น การบริหารคุณภาพครบวงจร หรือ **ทีคิวเอ็ม** เกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมใหม่ โดยมีการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าเป็นจุดหมายปลายทางของสมาชิกองค์การทุกคนและมีระบบงานที่เอื้อให้การดำเนินการดังกล่าว แนวคิดนี้ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางตั้งแต่ปีเตอร์ส และวอเตอร์มัน นำเสนอแนวคิดดังกล่าวในหนังสือ “ค้นค้นหาความเป็นเลิศ” ซึ่งตีพิมพ์ในปี พ.ศ. 2525 และตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา ทอมปีเตอร์ส ก็ยึดแนวคิดนี้เป็นหลักในการเขียนผลงานมาตลอด บริษัทต่าง ๆ หลายบริษัท เช่น มาร์ค และสเปนเซอร์บริติชแอร์เวย์ส และเซนต์เบอร์รี่ เป็นต้น ได้นำแนวคิดดังกล่าวนี้มาใช้ในการบริหารงานของตนการดำเนินงานตามแนวคิดนี้เกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในสิ่งที่เขาต้องการตามเวลาและอย่างที่คุณลูกค้าอยากได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การเปลี่ยนความคาดหวังและค่านิยมของลูกค้าไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และการให้บริการเพื่อให้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวังหรือมากกว่าการทำให้ลูกค้าพึงพอใจจะทำให้ลูกค้ากลับมาอีกและแถมยังช่วยแนะนำสินค้าอื่นกับเพื่อนฝูงของเขาด้วย (บางที่เรียกวิธีนี้ว่า “การขายเพื่อขายอีก”) การรับรู้ และการคาดหวังของลูกค้าเป็นเรื่องไม่แน่นอนและปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรต้องทำให้ใกล้ชิดกับลูกค้าเพื่อให้ทราบความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสินค้าที่จำเป็นหรือนิยมที่เปลี่ยนไป และความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา (เอ็ดเวิร์ดแชลลิส, 2541 : 19 , 21)

การควบคุมคุณภาพ เป็นแนวคิดเก่าแก่เกี่ยวกับคุณภาพ เป็นวิธีการในการตรวจสอบและคัดสินค้าซึ่งมีตำหนิออกเพื่อทิ้งหรือนำกลับ ไปแก้ไขใหม่แต่การคัดสินค้าดังกล่าวจะกระทำหลังจากสินค้าผลิตสำเร็จออกมาแล้ว วิธีการนี้แม้ว่าจะเป็นการป้องกันไม่ให้สินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานสู่ตลาดได้ก็จริงแต่เป็นวิธีการที่เสียเวลา ไม่ประหยัด และเสียเวลาในการแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานใหม่และการควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญเรียกว่าผู้ควบคุมคุณภาพ หรือผู้ตรวจคุณภาพ ส่วนเทคนิคการควบคุมคุณภาพที่รู้จักกันโดยทั่วไปคือ การตรวจตราและการทดสอบ ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาโดยทั่วไปในปัจจุบัน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า **การบริหารคุณภาพ** หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพในทุก ๆ กระบวนการของหน่วยงานตั้งแต่การวางแผนงานที่มีคุณภาพ กระบวนการปฏิบัติงานการควบคุมคุณภาพ การวัดผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุงคุณภาพงาน

อย่างต่อเนื่อง และตอบสนองตามเป้าหมายด้านคุณภาพของหน่วยงานนั้นๆ

การประกันคุณภาพ เป็นงานหนึ่งที่สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารงานในองค์กรมีคุณภาพ ดังนั้นการประกันคุณภาพ มีลักษณะแตกต่างไปจากการควบคุมคุณภาพ เป็นวิธีการที่ดำเนินการก่อนและระหว่างกระบวนการผลิตเพื่อขจัดข้อบกพร่องของสินค้าทันทีที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น การควบคุมคุณภาพได้รับการออกแบบไว้ในกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสินค้าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยสรุปแล้วการประกันคุณภาพก็คือวิธีการผลิตสินค้าที่ปลอดจากตำหนิ และข้อบกพร่องหรือที่ ฟิลลิป บี ครอสบี เรียกว่า “ซีโรดีเฟกต์ (zero defects)” การประกันคุณภาพเป็นความพยายามในการผลิตสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือการผลิตสินค้าอย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและตลอดไป การดำเนินงานดำเนินการโดยให้บุคลากรร่วมกันรับผิดชอบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมมากกว่าปล่อยให้หน้าหน้าที่ของผู้ตรวจ แม้ว่าการตรวจตรายังมีบทบาทสำคัญในการประกันคุณภาพอยู่ก็ตาม คุณภาพของสินค้าหรือการให้บริการเกิดขึ้นจากการที่องค์กรมีระบบงานที่ดีซึ่งเรียกว่า “ระบบการประกันคุณภาพ (quality assurance system)” ระบบนี้จะกำหนดอย่างชัดเจนว่ามีขั้นตอนในการผลิตสินค้าอย่างไร และใช้อะไรเป็นมาตรฐาน มาตรฐานคุณภาพก็คือการปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อกำหนดตามที่ระบุไว้ในระบบประกันคุณภาพ

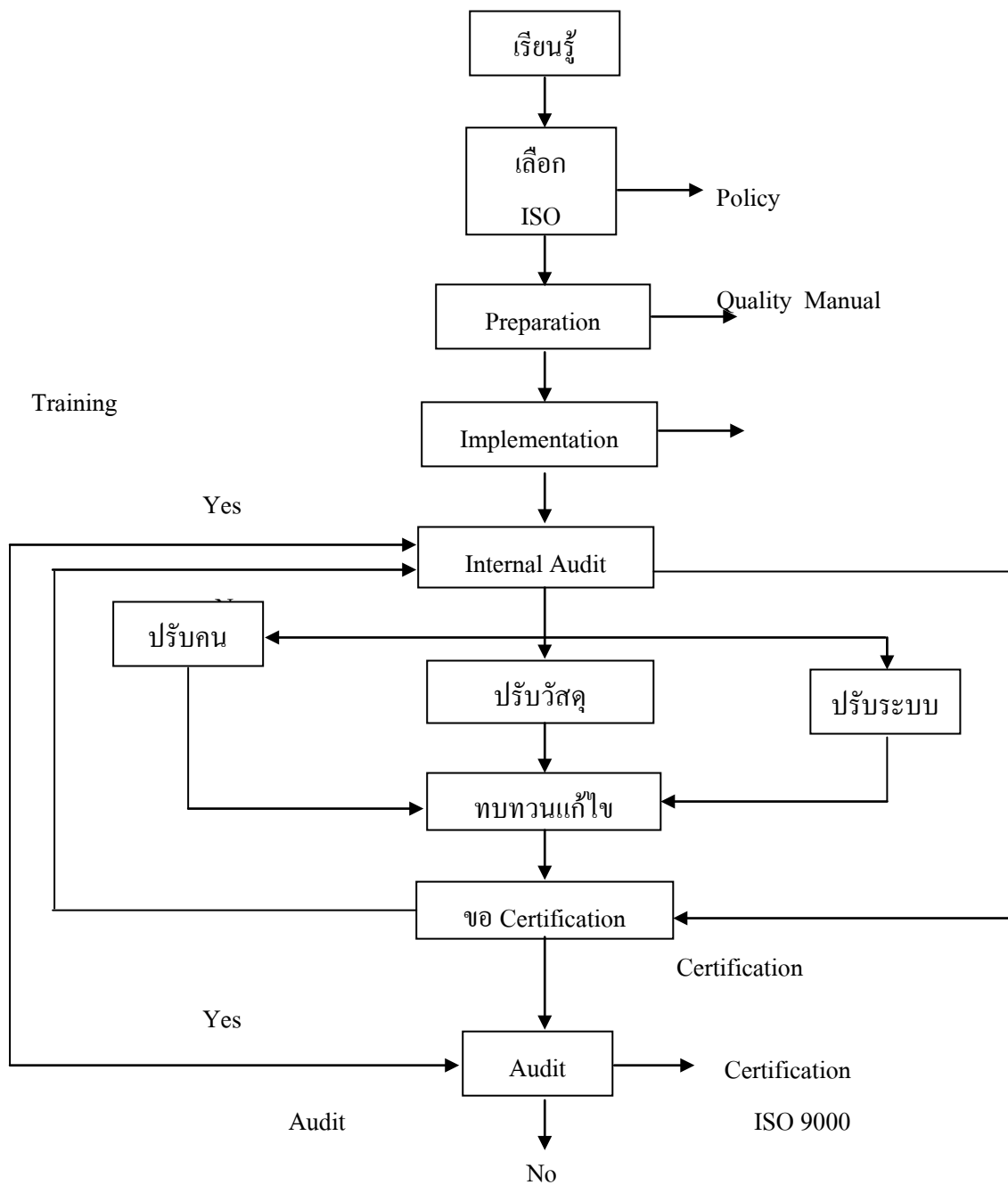
การประกันคุณภาพจากภายนอก มักเกิดหลังจากที่หน่วยงานการศึกษาดำเนินการประกันคุณภาพภายในตนเอง จนถึงระดับที่พึงพอใจแล้ว จึงจะมีการประกันคุณภาพโดยภายนอก (อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน , 2543 : 4) การประกันคุณภาพทางการศึกษาศาสตราจารย์ ดร. อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2543 : 5 – 17) ได้รวบรวม และนำเสนอสรุปได้ 6 ระบบ ดังนี้

1. ระบบ ISO

ระบบ ISO เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่มีการเน้นในหลักการ เป้าหมายและจุดประสงค์ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต หรืองานบริการ ที่รวมการประกันคุณภาพและการควบคุมคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตหรือบริการเป็นไปตามความต้องการทางคุณภาพของลูกค้า โครงสร้าง ISO 9000 ประกอบด้วย ISO 9001 ISO 9002 , ISO 9003 , และ ISO 9004 ในจำนวนนี้ ISO 9001 ได้รับการยอมรับว่ามีความเหมาะสมที่จะนำมาปรับใช้กับระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษา เนื่องจากเป็นส่วนที่ละเอียดที่สุดของมาตรฐาน ครอบคลุมองค์กรที่มีกระบวนการออกแบบและพัฒนาการผลิต การติดตั้ง และการบริการอย่างไรก็ตาม การนำ ISO 9001 มาปรับใช้ สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องศึกษาถึงข้อกำหนดของมาตรฐาน 20 ข้อ แล้วอาจนำมาปรับให้เข้ากับระบบการศึกษา ซึ่งข้อกำหนดดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบด้านการบริหาร
2. ระบบคุณภาพ
3. การทบทวนข้อตกลง
4. การควบคุมการออกแบบ
5. การควบคุมเอกสาร
6. การจัดซื้อ
7. ผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบโดยผู้ซื้อ
8. การชี้แจงและการสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์
9. การควบคุมกระบวนการ
10. การตรวจสอบและการทดสอบ
11. เครื่องตรวจ เครื่องวัดและเครื่องทดสอบ
12. สถานะการตรวจ และการทดสอบ
13. การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
14. การปฏิบัติการแก้ไข
15. การเคลื่อนย้าย การเก็บ การบรรจุ และการส่งมอบ
16. บันทึกคุณภาพ
17. การตรวจติดตามควบคุมภายใน
18. การฝึกอบรม
19. การบริการ
20. กลวิธีทางสถิติข้อมูลเพิ่มเติม

ขั้นตอนการดำเนินการระบบ ISO



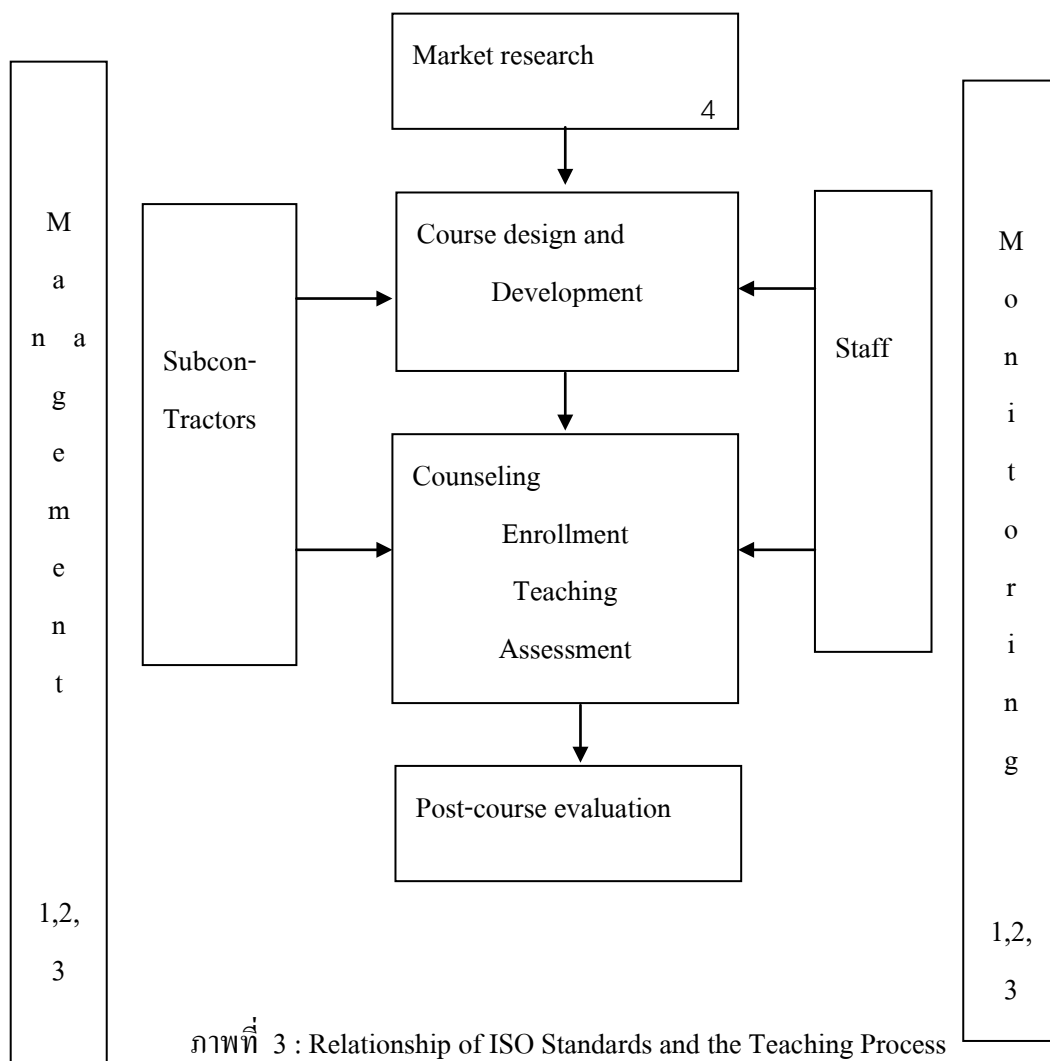
ภาพที่ 2 : ขั้นตอนการดำเนินการระบบ ISO

ที่มา : อุตุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2543)

ในจำนวน 20 มาตรฐานของ ISO 900 นั้น มีเพียง 12 มาตรฐานเท่านั้นที่นำมาใช้กับการศึกษาได้ (Freman, R. and Voehl, F. ISO 9000 in Training and Education : A View to the Future, 1992.:277) คือ

- | | |
|------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Management responsibility | 2. Quality system |
| 3. Contract review | 4. Design control |
| 5. Purchasing | 6. Purchaser-supplied product |
| 7. Process control | 8. Control of nonconforming product |
| 9. Corrective action | 10. Quality records |
| 11. Internal quality audit | 12. Training |

12 มาตรฐาน ที่นำมาใช้กับการศึกษานั้น นำมาเขียนเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้

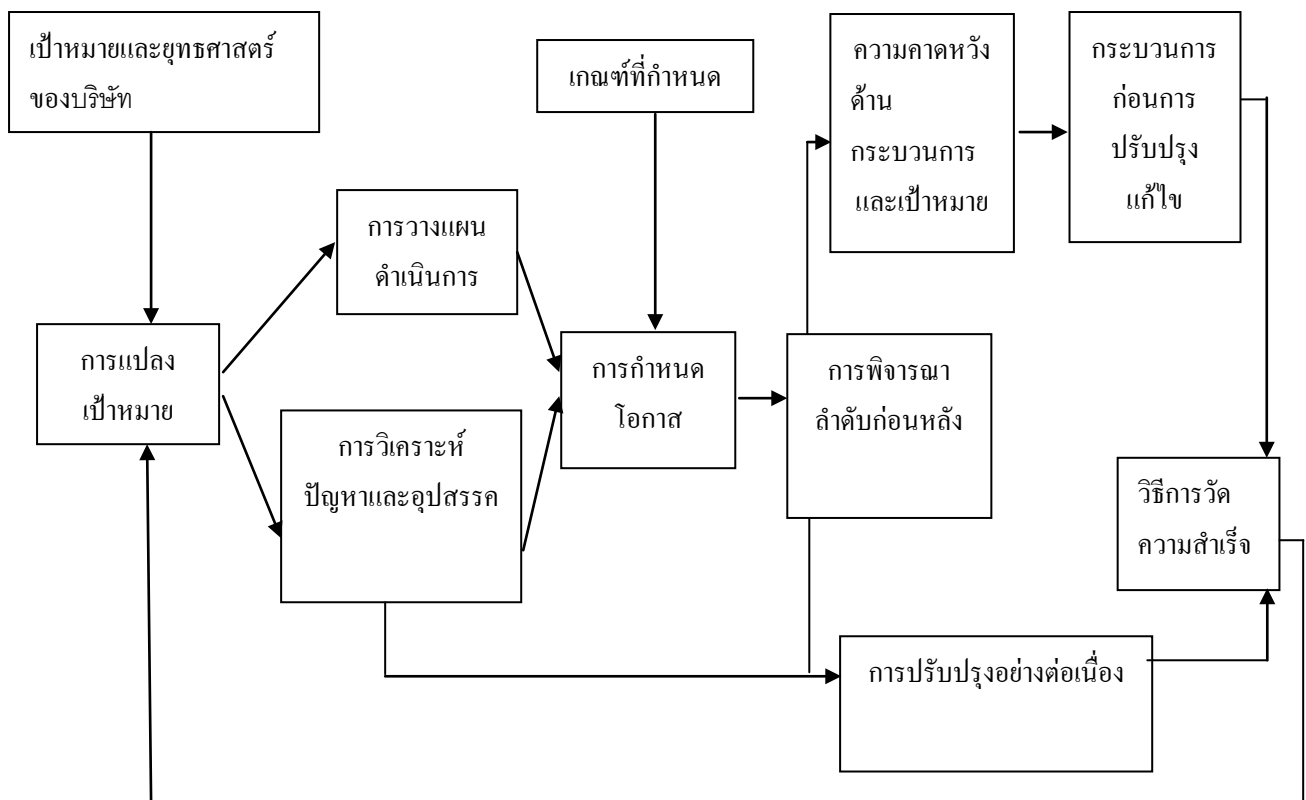


ภาพที่ 3 : Relationship of ISO Standards and the Teaching Process

ที่มา : อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2543)

2. ระบบ Total Quality Management (TQM)

TQM เป็นระบบที่ปรับปรุงการวางแผน การจัดองค์กร และการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ให้มีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้ TQM เป็นระบบที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ประสิทธิภาพของการจัดองค์กรในระบบนี้ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของทุกคนในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายแกนสำคัญของระบบ TQM คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค ส่วนสำคัญของกระบวนการอยู่ที่การจัดการที่จำเป็นสำหรับระบบ เครื่องมือ และทีมงาน ระบบนี้ได้เตรียมขอบข่ายความก้าวหน้าของงานไว้เพื่อความพร้อมสำหรับการตรวจสอบ แผนภูมิของ TQM นี้ อาจแสดงได้ดังต่อไปนี้

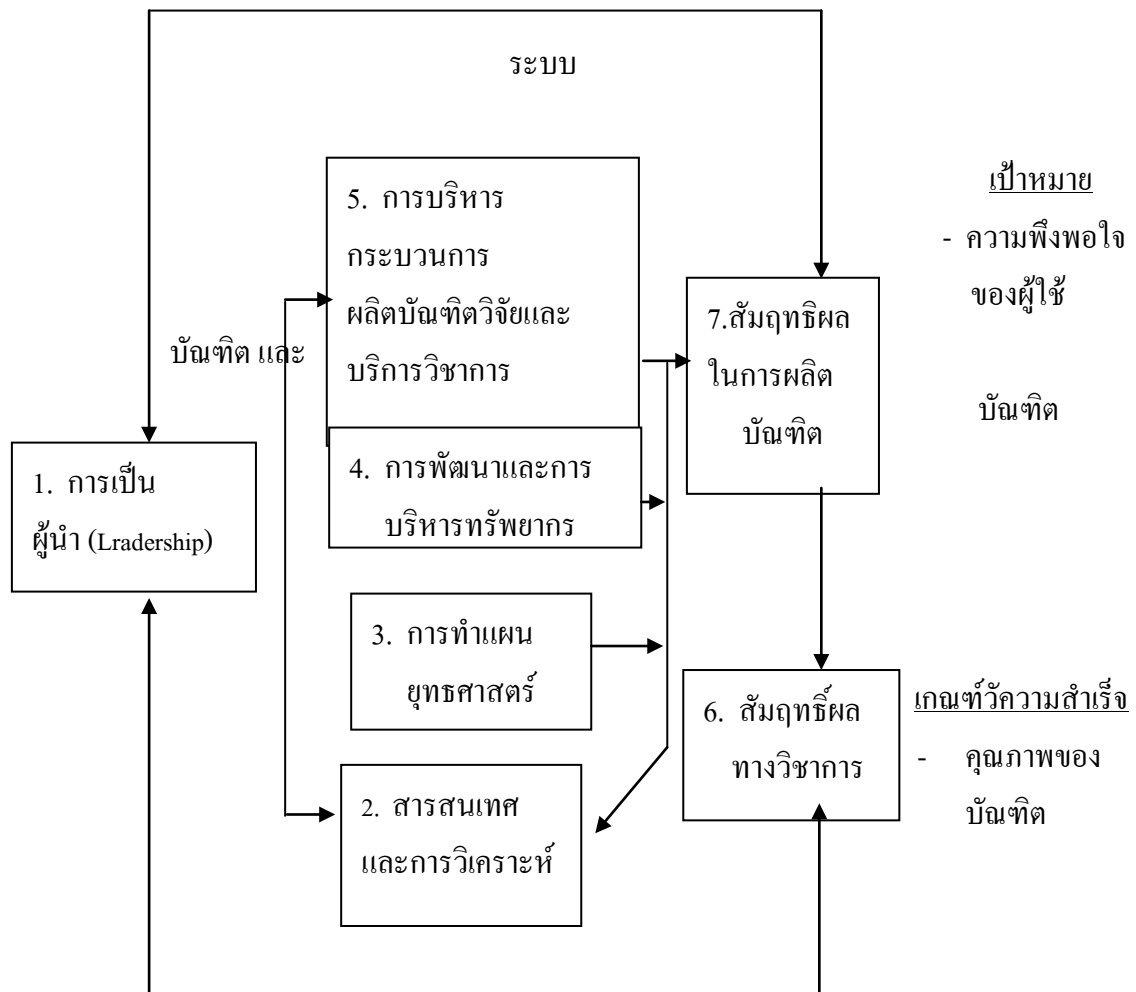


ภาพที่ 4 : แผนภูมิ กระบวนการ TQM

ที่มา : อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2543)

3. ระบบ The MalcomBaldrige National Quality Award

The MalcomBaldrige National Quality Award เป็นแนวทางการตรวจสอบคุณภาพองค์กร ซึ่งแนวทางนี้อาจนำมาใช้ในการตรวจสอบคุณภาพขององค์กรทางการศึกษา แสดงแผนภูมิดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 : แผนภูมิต่อระบบ The MalcomBaldrige National Quality Award

ที่มา : อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2543)

การตรวจสอบตามแนวทางนี้ จะตรวจสอบองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

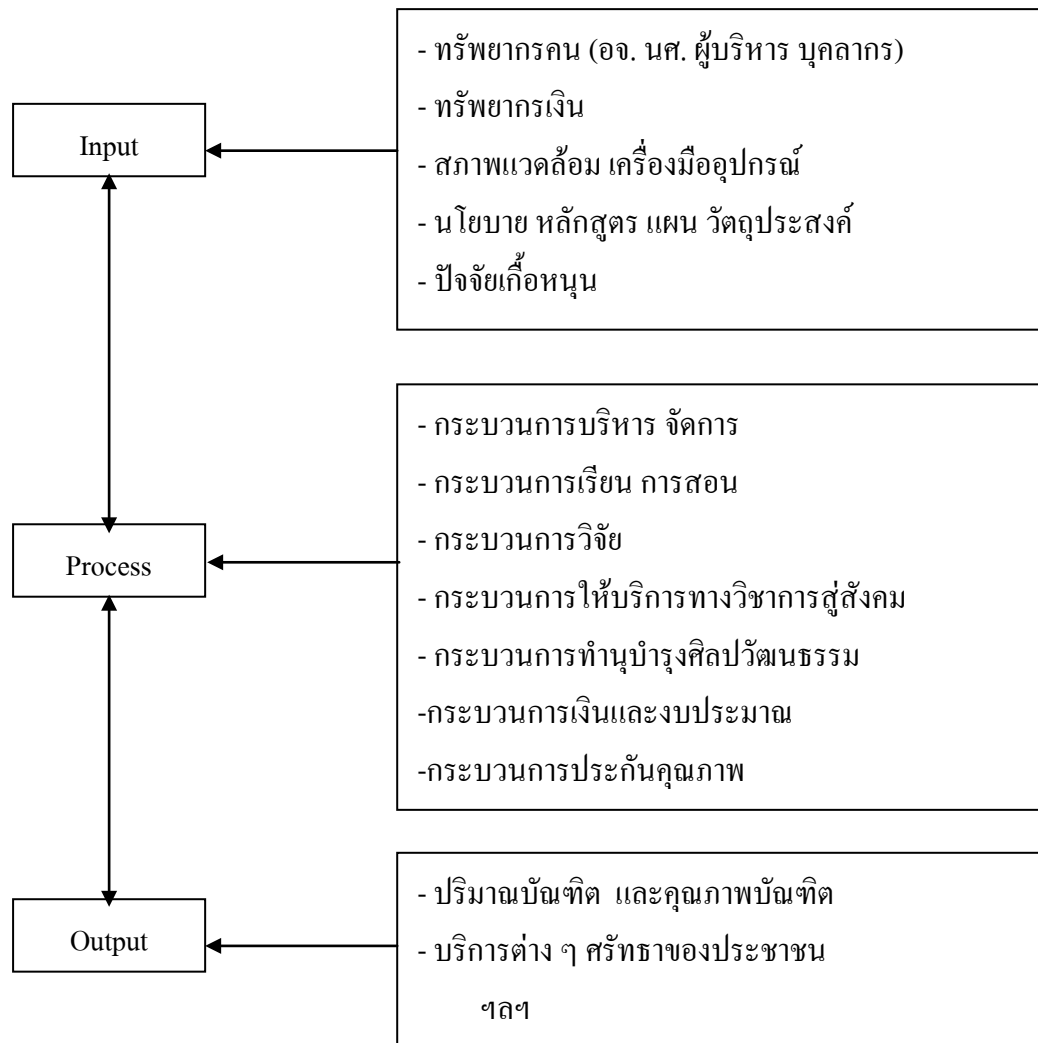
1. การเป็นผู้นำความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรระบบการนำและความร่วมมือภายในองค์กรและความเชื่อถือของสังคมและความสำคัญต่อสาธารณะ
2. สารสนเทศและการวิเคราะห์การบริหารสารสนเทศและระบบข้อมูลระบบสารสนเทศและการสนับสนุนความเป็นผู้นำทางวิชาการและการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์
4. การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมของบุคลากรการศึกษาการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรความพึงพอใจของบุคลากรและ การประเมินผลงานและการตอบแทน
5. การบริหารกระบวนการผลิตบัณฑิต วิจัย และการบริการวิชาการกระบวนการคัดเลือกนักเรียน/นักศึกษาที่มีคุณภาพกระบวนการบริหารวิชาการการบริหารกระบวนการสนับสนุนและ ปรับปรุงสมรรถนะของผู้ผลิตบัณฑิต
6. สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสัมฤทธิ์ผลทางการวิจัยสัมฤทธิ์ผลทางบริการวิชาการและสัมฤทธิ์ผลทางศิลปะและวัฒนธรรม
7. สัมฤทธิ์ผลในการผลิตบัณฑิต ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของสังคมต่อบัณฑิต การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสังคม ความพึงพอใจของสังคม-กระบวนการประเมินและความพึงพอใจของสังคม-ผลลัพธ์และการเปรียบเทียบ

4. ระบบ CIPP

ระบบ CIPP มีชื่อเต็มคือ Context , Input , Process , Product ซึ่งหมายถึงการประเมินตามด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านการดำเนินการ และด้านผลผลิต

5. ระบบ Input Process Output

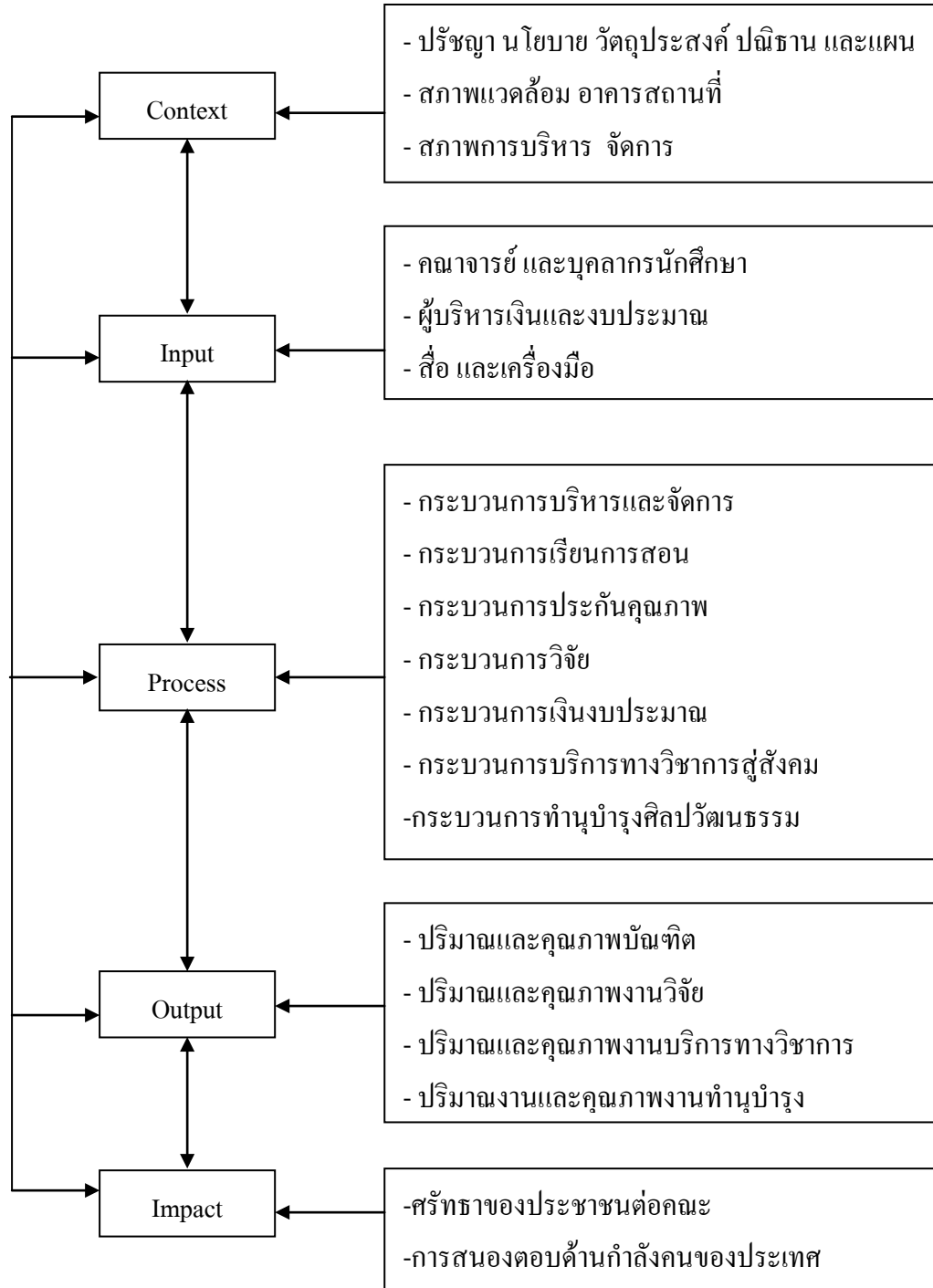
เป็นระบบพื้นฐานที่ใช้กับทุกวงการ ในการศึกษาสามารถใช้ระบบนี้ได้ โดยพิจารณาว่าปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยผลผลิต (Output) ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 : แผนภูมิ ระบบ Input Process Output
ที่มา : อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2543)

6. ระบบ Input Process Output Impact

ระบบ Input Process Output และ Impact แสดงดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7: แผนภูมิระบบ Input Process Output Impact

ที่มา : อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2543 : 17)

แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพตามทัศนะของนักวิชาการคุณภาพ

1. แนวความคิดของ Walter A. Schewhart

นักสถิติชาวอเมริกันที่เริ่มใช้หลักการทางสถิติ มาประยุกต์ในการควบคุมคุณภาพ ที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control) หรือ SQC โดยที่ Schewhart ได้พัฒนาแผนภูมิการควบคุม (Control Chart) และการสุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนสร้างวงจรควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า วงจร Schewhart Cycle) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือการวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การศึกษา (Study) และการดำเนิน (Action) หรือ PDCA ที่ ดร. Deming นำไปประยุกต์ โดยเปลี่ยนจากการศึกษาเป็นการตรวจสอบ (Check) ซึ่งบุคคลทั่วไปรับรู้ว่าเป็นวงจร Deming (Deming Cycle) หรือวงจร TQM หรือ PDCA

2. แนวความคิดของ Joseph M. Juran

เป็นผู้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” คือ ความเหมาะสมกับการใช้งาน (Fitness for Use) ของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ หรือผู้รับบริการ Juran ได้ เริ่มต้นแนวคิดเกี่ยวกับ “ลูกค้าภายใน (Internal Customer)” และให้ความสำคัญกับต้นทุนแห่งคุณภาพ (Cost of Quality) โดยพิจารณาประโยชน์ใช้สอยและการควบคุมด้วยการบริหารคุณภาพ ซึ่ง Juran มีความเชื่อว่าร้อยละ 80 ของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการผลิต และการดำเนินงานสามารถควบคุมได้ด้วยการจัดการที่ดี โดยการค้นหาปัญหาสำคัญเพียง 2-3 ปัญหา (Vital Few) ที่แก้ไขแล้ว จะให้ผลอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพ นอกจากนี้ Juran ยังกล่าวว่า การจัดการคุณภาพจะประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม และการปรับปรุงคุณภาพ

3. แนวความคิดของ William Edwards Deming

นักสถิติชาวอเมริกัน ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพให้กับระบบอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นและกลับมาก่อตั้งให้วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมของอเมริกันตื่นตัว พัฒนาคุณภาพ และเปิดรับหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM จากการออกรายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ NBC ในรายการ “ถ้าญี่ปุ่นทำได้ ทำไมเราจะทำไม่ได้ (If Japan Can, why can't we?)” นอกจากนี้ Deming ยังเสนอหลักการสำคัญในการจัดการคุณภาพ ที่มีผู้กล่าวถึงมาก เรียกว่า “หลักการ 14 ข้อ ของ Deming (Deming's 14 Points)” ได้แก่

- 1) สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ
- 2) ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ
- 3) ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ
- 4) ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว
- 5) ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

- 6) ทำการฝึกอบรมทักษะอย่างสม่ำเสมอ
- 7) สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น
- 8) กำจัดความกลัวให้หมดไป
- 9) ทำลายสิ่งทีกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
- 10) ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ
- 11) ยกเลิกการกำหนดจำนวน โควตาที่เป็นตัวเลข
- 12) ยกเลิกสิ่งทีกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน
- 13) การศึกษาและการเจริญเติบโต
- 14) ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

4. แนวความคิดของ Philip B. Crosby

เป็นนักปฏิบัติและนักคิดด้านการจัดการคุณภาพที่มีชื่อเสียง ชาวอเมริกัน ที่ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” คือ การทำได้ตามข้อกำหนด (Conformance to Requirements) และให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมและการดำเนินงานที่ความบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero Defect) โดยเขาเสนอว่าองค์กรจะต้องปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะครอบคลุมการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยลดข้อบกพร่องและความผิดพลาดในการดำเนินงานลง จนหมดไปจากองค์กร

5. แนวความคิดของ Armand V. Feigenbaum

จะเป็นนักคิดที่ให้ความสำคัญกับต้นทุนของคุณภาพ ที่จำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อให้เป็นผู้นำด้านต้นทุนในระยะยาวโดย Feigenbaum เป็นผู้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” คือ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยต้นทุนต่ำที่สุด และอธิบายคุณภาพในวงจรอุตสาหกรรม (Industrial Cycle) ตั้งแต่เริ่มต้นออกแบบผลิตภัณฑ์ การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และการบริการ การขาย ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างสมบูรณ์แบบครบวงจรตามหลักการขาย ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างสมบูรณ์แบบและครบวงจรตามหลักการของ การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control) หรือ TQC

6. แนวความคิดของ Kaoru Ishikawa

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านคุณภาพชาวญี่ปุ่น ที่พัฒนาความคิด วงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles) หรือ QCC จนเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ และแนวคิดในการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Company-wide Quality Control) หรือ CWQC ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ TQM ในประเทศตะวันตก ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการควบคุมคุณภาพโดยหลักการทางสถิติ หรือที่เรียกว่า 7 QCTools ได้แก่

1) พังเหตุและผล (Cause and Effect Diagrams) หรือพังก้างปลา (Fish Bone Diagrams)

2) การวิเคราะห์ Pareto (Pareto Analysis)

3) แผนภาพ(Graphs)

4) แผนภูมิแท่ง(Histograms)

5) แผนภูมิการควบคุมกระบวนการ (Process Control Charts)

6) แผนผังการกระจาย(Scatter Diagrams)

7) รายการการตรวจสอบ (Check List Sheets)

นอกจากนี้ Ishikawa ยังมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ การควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติ โดยให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลงานแก่องค์กร ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดของผู้บริหารในชาติตะวันตก ที่นิยมมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานด้านคุณภาพองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ ซึ่งมักจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกับหน่วยงานอื่น ๆ และยังปล่อยให้เกิดผลงงานที่ด้อยคุณภาพออกไปสู่มือของลูกค้า

7. แนวความคิดของ Genichi Taguchi

ให้ความสนใจกับการสร้างคุณภาพจากจุดเริ่มต้น โดย Taguchi เสนอว่า คุณภาพควรจะเริ่มต้นจากการออกแบบ (Quality of Design) และเขายังเสนอการพิจารณาต้นทุนค่าเสียโอกาสที่สินค้า หรือบริการไม่มีคุณภาพตามที่กำหนด (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545 : 36 – 40)แนวคิดและกระบวนการบริหารงานแบบ TQM มีความหลากหลายและมีจุดเน้นแตกต่างกัน ในที่นี้นำเสนอในกระบวนการเป็นขั้นตอนของนักวิชาการบริหารงานแบบ TQM รุ่นบุกเบิก คือ W. Edward Deming, Phillip B. Crosby และ Joseph M. Juran โดยสรุปไว้ในตาราง ต่อไปนี้

แนวคิดกระบวนการบริหารงานแบบ TQM ที่มีความหลากหลายและมีจุดเน้นต่างกัน

<p>W. Edward Deming หลักการบริหาร 14 ประการ ของ Deming</p>	<p>Joseph M. Juran เน้นการทำงานเป็นทีม</p>	<p>Phillip B. Crosby โครงการลดการสูญเสีย ให้เหลือศูนย์ (Zero Defects)</p>
<p>1. กำหนดเป้าหมายที่แน่นอน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิต และการบริการ</p> <p>2. ยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ ๆ ยอมรับแนวคิดของทุกคน ทุกฝ่ายเป็นลักษณะของการ ตัดสินใจร่วมกัน</p> <p>3. ยึดมั่นในหลักการพื้นฐาน ขององค์กร ไม่นำข้อมูลที่ได้ จากการสำรวจเพิ่มเติมมาใช้ ปรับกระบวนการดำเนินงาน ขององค์กร</p> <p>4. ยุติการตอบสนองแนวดำเนินงานทางธุรกิจโดยใช้เงินเป็นหลัก และควรที่จะสนใจยอมรับ และสร้างความเชื่อมั่น เพื่อให้ลูกค้า พอใจด้านอื่น ๆ มากกว่าจะเน้น เฉพาะตัวเงิน</p> <p>5. ปรับปรุงระบบการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของการผลิต และการบริการ</p> <p>6. การจัดฝึกอบรมให้บุคลากร</p>	<p>1. สร้างความตระหนักในความ ต้องการและ โอกาสเพื่อปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. กำหนดเป้าหมายการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. สร้างองค์กรที่มุ่งสู่การบรรลุ เป้าหมาย โดยการจัดตั้ง หน่วยงานคุณภาพเพื่อชี้ปัญหา เลือกโครงการกำหนดทีมงาน และเลือกเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้ในกิจกรรม</p> <p>4. ให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรม</p> <p>5. ดำเนินโครงการเพื่อ แก้ปัญหา</p> <p>6. รายงานความก้าวหน้า</p>	<p>1. สร้างความรับผิดชอบ ด้านการบริหาร</p> <p>2. สร้างทีมงานปรับปรุง คุณภาพ</p> <p>3. วัดคุณภาพ</p> <p>4. ประเมินค่าของคุณภาพ</p> <p>5. ตระหนักถึงคุณภาพ</p> <p>6. แก้ไขให้ถูกต้อง</p>

แนวคิดกระบวนการบริหารงานแบบ TQM ที่มีความหลากหลายและมีจุดเน้นต่างกัน

<p>W. Edward Deming หลักการบริหาร 14 ประการ ของ Deming</p>	<p>Joseph M. Juran เน้นการทำงานเป็นทีม</p>	<p>Phillip B. Crosby โครงการลดการสูญเสีย ให้เหลือศูนย์ (Zero Defects)</p>
<p>7. มุ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการบริการ เพื่อสร้างภาวะผู้นำให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น</p> <p>8. ขจัดความกังวล ความกลัวของพนักงานให้หมดไป เพื่อให้พนักงานทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>9. ร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน</p> <p>10. ยุติวิธีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้คำขวัญที่เลศหลอ บอกริธีการกระทำให้ถึงเป้าหมาย</p> <p>11. ขจัดการตั้งเกณฑ์ที่เป็นตัวเลขหรือปริมาณ เพราะจะทำให้บุคลากรมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ ควรกระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ</p>	<p>7. แสดงความสำนึกรับผิดชอบ</p> <p>8. นำแสดงผลที่สื่อความเข้าใจได้</p> <p>9. เก็บบันทึกความสำเร็จ</p> <p>10. ร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานปกติของหน่วยงานในแต่ละปี และกระบวนการทำงานเพื่อให้การทำงานของทุกฝ่าย ได้รับการพัฒนาเป็นไปด้วยความราบรื่น</p>	<p>7. ร่วมกันทำโครงการลดความสูญเสียให้เป็นศูนย์ (Zero Defects)</p> <p>8. ฝึกอบรม</p> <p>9. จัดวันลดความสูญเสียให้เป็นศูนย์ (Zero Defects Day)</p> <p>10. กำหนดเป้าหมาย</p> <p>11. สร้างจิตสำนึก</p>

แนวคิดกระบวนการบริหารงานแบบ TQM ที่มีความหลากหลายและมีจุดเน้นต่างกัน

<p>W. Edward Deming หลักการบริหาร 14 ประการ ของ Deming</p>	<p>Joseph M. Juran เน้นการทำงานเป็นทีม</p>	<p>Phillip B. Crosby โครงการลดการสูญเสีย ให้เหลือศูนย์ (Zero Defects)</p>
<p>12. ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อความ ภูมิใจในการทำงาน ทุกคนต้อง ได้รับการเอาใจใส่อย่างเท่าเทียม กัน หลีกเลี่ยงการนำผลการ ประเมินในแต่ละปีที่เน้นด้านลบ มาทำลายหรือบั่นทอนความมุ่งมั่น ที่ตั้งใจทำงาน ควรกระตุ้นให้ทุก คนใช้ความสามารถในการ ทำงานให้เต็มศักยภาพ</p> <p>13. สนับสนุนการศึกษาระยะยาว และการปรับปรุงตนเองของ บุคลากร</p> <p>14. ลงมือปฏิบัติงาน (take action) เพื่อให้เกิดความสำเร็จ โดยความร่วมมือและความคิดเห็น ที่ตรงกันของทุกคนทุกฝ่าย ในหน่วยงานฝ่ายบริหารจะต้อง ใช้ยุทธวิธีที่เป็นด้านบวกมาใช้ ดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย</p>		<p>13. ร่วมกันสร้างคุณภาพ</p> <p>14. ตรวจสอบ (การใช้) เพื่อให้ มั่นใจว่าการทำงานมีคุณภาพ</p>

ตารางที่ 1 : การบริหารแบบ TQM ที่มีความหลากหลายและมีจุดเน้นต่างกัน

ที่มา : สุกัญญา โฉมิวิไลกุล(2547 : 64-67)

จากการศึกษาคำว่า “คุณภาพ” จึงอาจกล่าวสรุปโดยสรุปได้ว่า คุณภาพหมายถึง ผลจากการส่งเสริมและพัฒนาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับความเหมาะสมในการใช้งาน การดำเนินงาน ที่แสดงออกผ่านคุณภาพของการออกแบบ ซึ่งเป็นไปตามความต้องการ เกิดประโยชน์สูงสุดท่ามกลางการประหยัดและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามดัชนีเกณฑ์ และมาตรฐานความเป็นเลิศกำหนดไว้

ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารคุณภาพ

องค์กรที่นำระบบการบริหารคุณภาพมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นจะได้ประโยชน์หลายประการดังที่ สุนทร พูนพิพัฒน์, (2544) กล่าวไว้ คือ

1. เพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร โดยสามารถจัดระบบการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้
2. ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกิจกรรมในงานทั่วทั้งองค์กร ให้ดำเนินเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สาเหตุเพราะระบบคุณภาพที่ได้ผ่านการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วนั้น จะช่วยส่งเสริมให้สามารถจัดการหรือกำหนดบริเวณพื้นที่ที่ควรพิจารณาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างสมบูรณ์
3. สามารถตรวจสอบ ทำการติดตาม และปรับปรุงผลการดำเนินงานของหน่วยงานแห่งนั้นได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา
4. เพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่า ลักษณะและรายละเอียดความต้องการของลูกค้า จะได้รับการตอบสนองอย่างดี ซึ่งส่งผลให้มีการใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ สินค้า หรืองานบริการอีกครั้งหนึ่ง หรือนำลูกค้ารายใหม่ให้แก่องค์กร
5. เพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานขององค์กร เพราะได้รับการรับรองจากหน่วยงานผู้ประเมินภายนอก (บุคคลที่ 3) จึงก่อให้เกิดการยอมรับและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นกับองค์กร

2.3 ตอนที่ 3 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2552 - 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance Excellence)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติเมื่อ วันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทยและด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเผยแพร่สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีวิธปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกันซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินการไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์เช่นสหภาพยุโรปญี่ปุ่น ออสเตรเลียสิงคโปร์และฟิลิปปินส์ เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552 : 6)

การเป็นคู่ความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน (A Public – Private Partnership)

การเป็นคู่ความร่วมมือกันในหมู่ภาคเอกชน และระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โครงการคุณภาพแห่งชาติบรรลุปรับปรุงความสามารถของสหรัฐอเมริกาในการแข่งขันได้สำเร็จ ภาคเอกชนให้ความช่วยเหลือ โครงการมากขึ้นเรื่อยๆ ในรูปเงินทุนอาสาสมัคร และการถ่ายโอนสารสนเทศองค์กรที่ทำให้ความเป็นคู่ความร่วมมือนี้เติบโตและประสบความสำเร็จ คือ มูลนิธิรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคัมบัลดริจ (Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award) ก่อตั้งขึ้นเพื่อเกื้อหนุนความสำเร็จของโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะหาทุนให้โครงการดำรงอยู่ได้ตลอดไป

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standards and Technology {NIST})

หน่วยงานของสำนักบริหารเทคโนโลยีของกระทรวงพาณิชย์สหรัฐอเมริกา เป็นฝ่ายจัดโครงการสถาบันฯ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา โดยร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมพัฒนาเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพสูง ให้ข้อมูลและการบริการที่จำเป็นต่อโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของประเทศ และเร่งรัดพัฒนาเทคโนโลยีที่มีความเสี่ยงสูงแต่มีประโยชน์อย่างสำคัญต่อวงการเศรษฐกิจและการพาณิชย์

สมาคมเพื่อคุณภาพอเมริกัน (American Society for Quality {ASQ})

มุ่งพัฒนาและส่งเสริมแนวคิด หลักการ และเทคนิคเรื่องคุณภาพ อีกทั้งยังพยายามจะผันตนเองให้เป็นผู้นำทางคุณภาพในทุกด้าน และเห็นว่าการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะช่วยวาง (Position) สินค้าและบริการของอเมริกาไว้ในตำแหน่งที่น่าพึงพอใจในตลาดโลก

คณะกรรมการควบคุมดูแล (Board of Overseers)

เป็นที่ปรึกษาของกระทรวงพาณิชย์ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโครงการคุณภาพแห่งชาติบัลด์ริจนี้ รัฐมนตรีกระทรวงพาณิชย์เป็นผู้แต่งตั้งกรรมการจากบรรดาผู้มีเกียรติในวงการเศรษฐกิจสาขาต่าง ๆ ของสหรัฐอเมริกา คณะกรรมการประเมินโครงการในทุกด้าน รวมทั้งเกณฑ์และกระบวนการคัดเลือกผู้รับรางวัล รวมทั้งประเมินว่าโครงการมีประโยชน์ต่อประเทศชาติเพียงไรและเสนอแนะให้ รัฐมนตรีกระทรวงพาณิชย์และผู้อำนวยการ NIST เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโครงการ

คณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Board of Examiners)

ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในวงการธุรกิจ การอนามัย และการศึกษาของสหรัฐอเมริกา ที่คัดเลือกจากการแข่งขัน คณะกรรมการมีหน้าที่ประเมินเอกสารขอรับรางวัล กรรมการ 9 คน จากทั้งหมด 400 คน เป็นคณะผู้ตัดสิน อีก 60 คน ทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบระดับสูง ส่วนกรรมการที่เหลือทำหน้าที่ผู้ตรวจสอบกรรมการทุกคนต้องเข้ารับการอบรมเตรียมตัวเป็นผู้ตรวจสอบ

ผู้ที่ได้รับรางวัล (Award Recipients)

ต้องเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานและกลยุทธ์ด้านคุณภาพให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ผ่านการประชุมประจำปีเพื่อความเป็นเลิศตลอด 14 ปีที่ผ่านมา ผู้ที่ได้รับรางวัลล้วนแล้วแต่มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงความสามารถของสหรัฐอเมริกาในการแข่งขัน และส่งเสริมผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ผู้ที่ได้รับรางวัลทุกรายได้แลกเปลี่ยนสารสนเทศกับองค์กรอื่น ๆ นับแสนรายซึ่งเกินความคาดหมายของโครงการ และมีผลให้องค์กรอื่น ๆ พยายามปรับปรุงผลการทำงานของตนเองบ้าง (สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, 2545 : 1 – 2)

ประวัติความเป็นมา

ปี พ.ศ. 2530 ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศใช้ เกณฑ์ MalcolmBaldrige National Quality Awards (MBNQA) เพื่อเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ทางด้านความมั่นคง หลังจากนั้นเกณฑ์ MBNQA ได้รับการยอมรับในวงการต่างๆ โดยเฉพาะวงการธุรกิจ

ปี พ.ศ. 2538 นำข้อกำหนดใน MalcolmBaldrige National Quality Awards MalcolmBaldrige National Quality Awards มากำหนดใช้ทางการศึกษา เรียกว่า Education Pirot Criteria 1995 ปี พ.ศ. 2541 ด้านการศึกษาจัดให้มีการประกวดเพื่อรับรางวัล ตามแนวทางของ Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA) ในวงการการศึกษา เป็นครั้งแรก เรียกว่า Baldrige in Education (BiE)

ปี พ.ศ. 2542 MalcolmBaldrige National Quality Awards (MBNQA)พัฒนานิยามศัพท์ ด้านการศึกษาโดยเฉพาะ

ปี พ.ศ. 2545 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษานำเกณฑ์ MalcolmBaldrige National Quality Awards แปลเป็นภาษาไทย

ปี พ.ศ. 2546 การตัดสินรางวัลด้านการศึกษาที่ยังคงยึดหลักเกณฑ์ด้านเทคนิคและ กระบวนการตัดสิน แต่มีการพัฒนาเกณฑ์ให้สอดคล้องกับหน่วยงานทางการศึกษามากขึ้น เรียกว่า Education Criteria for Performance Excellence2003 กำหนดเกณฑ์โดยBaldrige National Quality Program

ในปี พ.ศ. 2552 สกอ. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดโครงการ “บริหารธุรกิจ ชัยชนะ : ทำจริง อิงความเป็นเลิศเกิดการแบ่งปัน” ให้กับคณะวิชาด้านบริหารธุรกิจ 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์นและมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษานำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปใช้พัฒนา คณะวิชารวมทั้งจัดการเสวนาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศกับผู้เชี่ยวชาญจากประเทศสหรัฐอเมริกา ให้องค์กรอุดมศึกษาของไทยมี ความรู้ และเท่าทันกับการพัฒนาที่เกิดขึ้น จนสามารถนำบทเรียนต่างๆ ไปใช้พัฒนาระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาแผนการดำเนินงานในระยะต่อไป สกอ. จะจัดทำ โครงการนำร่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในหลักการและแนวปฏิบัติในการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปสู่การ ปฏิบัติให้แก่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษา เทียบเคียงได้ในระดับสากล พัฒนาผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และเป็นแนวทางใน

การวางแผนการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ,2552 :105)

จาก **MBNQA** **สู่ TQA** **สู่ PMQA** และ **EdPEX** จุดเริ่มต้นการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ2552 - 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance Excellence) มาใช้ในวงการศึกษาในประเทศไทย

MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Awards) เกิดขึ้นจากแนวคิดของรัฐมนตรีท่านหนึ่งในคณะรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ที่ชื่อว่า Malcolm Baldrige ในปี พ.ศ. 2523 (ค.ศ.1980) จัดรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Awards ขึ้นเพื่อต่อสู้กับวิกฤติการค้ากับประเทศญี่ปุ่น โดยมุ่งให้เกณฑ์ดังกล่าวเป็นเกณฑ์ระดับ World Class จนได้รับการยอมรับในวงการธุรกิจในหลายประเทศ นำมาสู่รางวัล ในประเทศ นำมาสู่รางวัล SQA ในประเทศสิงคโปร์ รางวัล JQA ในประเทศญี่ปุ่น และรางวัล **TQA (Thailand Quality Award)** ในประเทศไทย เป็นต้น

TQA (Thailand Quality Award) เริ่มจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติลงนามในบันทึกความเข้าใจร่วมกันเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (**Thailand Quality Award**) ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ซึ่งแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (**Thailand Quality Award**) ในระยะเริ่มต้นเป็นการแปลจาก **MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Awards)** เป็นภาษาไทยแบบคำต่อคำ

PMQA(Public Mangement Quality Award) เริ่มในปีพ.ศ. 2548 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) มอบหมายให้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นที่ปรึกษาหามาตรฐานการจัดการหน่วยงานของรัฐ จึงกำหนดเกณฑ์ **PMQA** มาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยปรับจาก **TQA (Thailand Quality Award)** ยังคงยึดกรอบ ในหมวดที่ 1 - 6 และปรับเฉพาะในหมวด 7 จากการรายงานผลลัพธ์ 6 ด้าน เหลือเพียง 4 ด้านตามกรอบของ กพร. ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพ และมิติด้านการพัฒนองค์กร

EdPEX(Education Criteria For Performance Excellence) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในปี 2546 โดยนำเกณฑ์ **MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Awards)** มาปรับศัพท์เฉพาะ นิยามศัพท์ และเกณฑ์การให้คะแนน ให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษา จึงอาจกล่าวได้ว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ2552 - 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance Excellence) เป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศที่สำนักงานคณะกรรมการการ

อุดมศึกษานำมาเป็นกรอบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งหวังให้หน่วยงานทางการศึกษา
 ขยับเคลื่อนจากความเป็นมาตรฐานตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา สร้างความสามารถใน
 การแข่งขันสู่ความเป็นเลิศในระดับ World Class

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Performance Criteria
 Excellence) แบ่งมุมมอง ออกเป็น 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ

หัวข้อ 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

หัวข้อ 1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

หัวข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

หัวข้อ 3.1 ความผูกพันของลูกค้า

หัวข้อ 3.2 เสียงของลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

หัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศความรู้และ เทคโนโลยีสารสนเทศ

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

หัวข้อ 5.1 ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

หัวข้อ 5.2 สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หัวข้อ 6.1 ระบบงาน

หัวข้อ 6.2 กระบวนการทำงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์

หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด

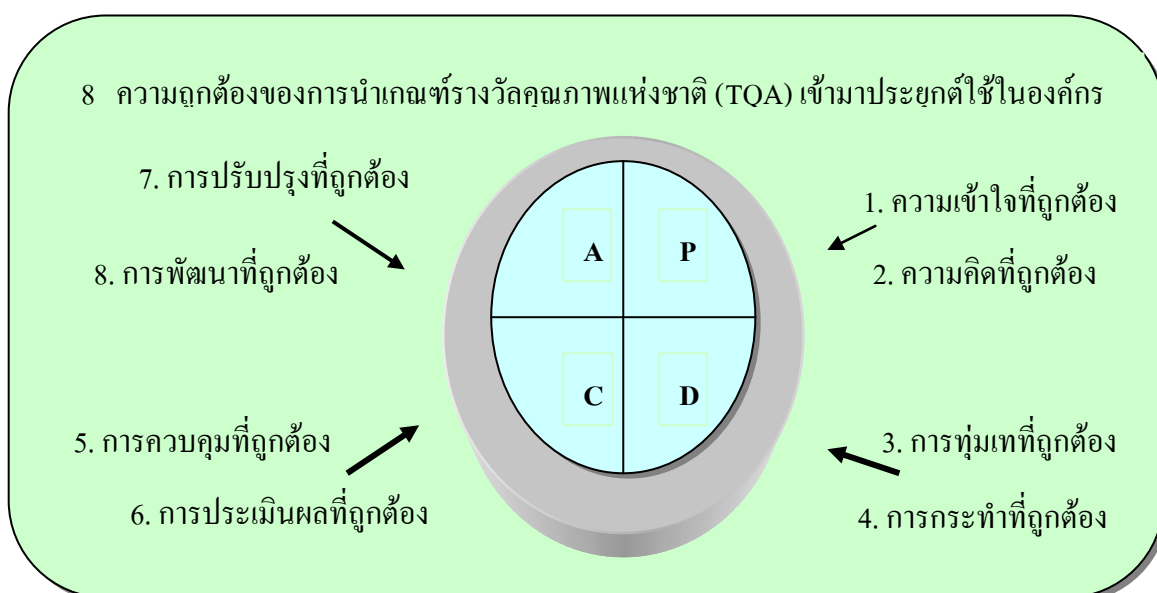
หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์การ

หัวข้อ 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ

8. ความถูกต้องของการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

เหตุผลในการเลือกใช้เกณฑ์บัลคริจนั้นมียุสองประการ ประการแรก สถาบันระดับอุดมศึกษาของไทยมักจะกล่าวถึงความท้าทายในเรื่องภาวะผู้นำ ไม่เพียงแต่จะเป็นผู้ผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เดินหน้าต่อไป แต่ยังเป็นหนึ่งในความอ่อนแอที่ทำให้การประกันคุณภาพซ้าลงด้วย องค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับ “ภาวะผู้นำ” อย่างชัดเจน เกณฑ์บัลคริจได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างชัดเจน และการนำเกณฑ์นี้มาใช้ จะทำให้เน้นความจำเป็นขององค์ประกอบนี้ในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของไทยในอนาคตประการที่สอง จากทั้งหมด 7 หมวด “ภาวะผู้นำ” โดดเด่นในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกสุดของ “Leadership Triad” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างกระบวนการทั้งหมดเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ



ภาพที่ 8 : ความถูกต้องของการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประยุกต์ใช้ในองค์กร

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 15

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

1. เกณฑ์คุณภาพการศึกษามุ่งเน้นผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กร

เกณฑ์คุณภาพการศึกษามุ่งเน้นผลการดำเนินงานหลักขององค์กรด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

4. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นคณาจารย์ และบุคลากร

5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

การใช้ตัวบ่งชี้เหล่านี้ประกอบกันจะทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์มีความสมดุลกัน คือ ไม่ให้มีการเอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ๆ วัตถุประสงค์หลักและเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาไม่ใช่ข้อบังคับและสามารถปรับเปลี่ยนได้

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาประกอบด้วยข้อกำหนดที่เน้นผลลัพธ์ แต่ไม่ได้บังคับว่า

1. องค์กรควรหรือไม่ควรตั้งหน่วยงานเพื่อดูแลเรื่องคุณภาพ การวางแผนและหน้าที่ยานอื่น ๆ
2. องค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร
3. องค์กรต้องบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยวิธีเดียวกันองค์ประกอบเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญก็จริง แต่มีความแตกต่างกันไปตามองค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

3. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาสันับสนุนมุมมองเชิงระบบที่คงการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันของเป้าประสงค์ทั้งองค์กร

มุมมองเชิงระบบในด้านการตั้งเป้าประสงค์ให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างที่เกิดจากการบูรณาการของคุณค่าหลักและแนวความคิด โครงร่างองค์กร เกณฑ์ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ และการเชื่อมโยงที่เป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างหัวข้อต่าง ๆ

4. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาสันับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

ระบบวิเคราะห์ (ประเมิน) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา และแนวทางการให้คะแนน

แนวคิดเรื่องความเป็นเลิศ

แนวคิดเรื่องความเป็นเลิศในเกณฑ์คุณภาพการศึกษานี้ หมายถึง การดำเนินงานที่สร้างคุณค่าเพิ่ม (Value – added) การดำเนินงานเช่นนี้แสดงออกในสองรูปแบบ คือ

1. ตัววัด/ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นในแต่ละปี โดยเฉพาะในด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. ภาวะผู้นำในการดำเนินงาน และการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้ และ/หรือเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม

แนวคิดเรื่องความเป็นเลิศนี้ใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการส่งเสริมการดำเนินงานประเด็นสำคัญๆ ได้แก่

1. เน้นกลยุทธ์การเรียนการสอนเป็นสำคัญ
2. สร้างความท้าทายที่เหมือน ๆ กัน ให้แก่องค์กรทุกองค์กร โดยไม่คำนึงถึงทรัพยากร และ/หรือ ความสามารถ/การเตรียมตัวของผู้ที่เข้ามาเรียน
3. กระตุ้นการวิจัยที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ และเสนอวิถีทางการเผยแพร่ผลการวิจัยนั้น ๆ
4. เสริมศักยภาพที่จะสร้างองค์ความรู้ที่ขยายตัวขึ้นเรื่อย ๆ ในเรื่องแนวปฏิบัติด้านการจัดการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จให้แก่องค์กรอย่างกว้างขวางที่สุดเท่าที่จะทำได้

กลยุทธ์การประเมินผล

กลยุทธ์การประเมินผลที่สร้างขึ้นและนำไปใช้อย่างถูกต้อง เป็นหัวใจของความสำเร็จของแนวความคิด เรื่องความเป็นเลิศในเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

จุดเน้นเบื้องต้นเรื่องการเรียนการสอน

แม้ว่าโครงสร้างเกณฑ์คุณภาพศึกษามุ่งที่จะครอบคลุมข้อกำหนดทุกประการ รวมทั้งการวิจัยและการบริการ แต่จุดเน้นเบื้องต้นอยู่ที่การเรียนการสอน

1. การเรียนการสอนเป็นเป้าประสงค์หลักขององค์กรทางการศึกษา ฉะนั้นการแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องกลยุทธ์และวิธีการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จจึงจะมีผลกระทบที่สำคัญที่สุดต่อการปรับปรุงองค์กรการศึกษาของชาติ
2. ผู้ที่สนับสนุนให้เกิดรางวัลบัลลครีทางการศึกษา ถือว่าการปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นหลักการและเหตุผลเบื้องต้น และเป็นประการเดียวของการให้รางวัลนี้
3. มืองค์กรการศึกษาเพียงส่วนน้อยที่ทำงานวิจัยและมีระบบการประเมินโดยอาศัยผู้ร่วมวิชาชีพองค์กรที่ให้ทุนช่วยเหลือและภาคธุรกิจเป็นช่องทางที่จะกำหนดทิศทางของการวิจัยส่วนใหญ่มีเวทีอภิปราย และสื่อที่ดีเยี่ยมมากมายที่ช่วยเผยแพร่ผลการวิจัยงานวิจัยขององค์กรการศึกษาส่วนใหญ่ให้ผู้เรียน ได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา (สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, 2545 : 15 – 17)

กุศโลบายของเกณฑ์นั้นคือ ต้องการให้ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการดำเนินการ ยิ่งไปกว่านั้นเกณฑ์ยังสื่อให้เห็นว่า หน้าที่แรกและหน้าที่หลักที่สำคัญที่สุดของผู้นำระดับสูงคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรนั่นเอง วิสัยทัศน์ต่างกับทัศนวิสัยเป็นอย่างยิ่ง เพราะทัศนวิสัยคือ การมองเห็นด้วยตา แต่วิสัยทัศน์นั้นต้องใช้อนุปัญญาในการมอง ดังนั้น ผู้นำระดับสูงจึงต้อง **เก่งคิด เก่งทำ เก่งพูด เก่งคน และเก่งเวลา** (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 13)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้สรุปหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ข้อ ดังนี้

สรุปหน้าที่ของผู้นำองค์กร ตามเกณฑ์ TQA

1. กำหนด 8. กระตุ้น
2. ถ่ายทอด 9. การให้อำนาจ
3. ปฏิบัติตน 10. การจูงใจ
4. สร้างบรรยากาศ 11. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
5. การมีส่วนร่วม 12. พัฒนาชุมชน
6. สร้างองค์กรให้ยั่งยืน 13. มีจรรยาบรรณ
7. การสื่อสาร 14. บทบาทในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 :

ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อและการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้สมัครรับรางวัลจะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติคือกระบวนการและผลลัพธ์

ผู้ที่นำเกณฑ์ไปใช้จะต้องให้ข้อมูลที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึงวิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของ หัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 - 6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการได้แก่ **A (Approach)** แนวทาง **D (Deployment)** การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ **L (Learning)** การเรียนรู้และ **I (Integration)** การบูรณาการ

A (Approach) – “แนวทาง” หมายถึงวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆและสภาพแวดล้อมการ ปฏิบัติการของสถาบันความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้นและการที่แนวทางถูกนำไปใช้ ซ้ำได้เพียงใดและการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึงการ ดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

D (Deployment) “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของการใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อสถาบันการใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวการใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

L (Learning) – “การเรียนรู้” หมายถึงการปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้นผ่านวงจรของการประเมินและการปรับปรุงการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดดผ่านการสร้างนวัตกรรมการแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของแนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 ถึงหมวด 6 การใช้ตัววัดสารสนเทศและระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการและหน่วยงานต่างๆของสถาบันที่แผนงานกระบวนการผลลัพธ์การวิเคราะห์การเรียนรู้และการปฏิบัติการมีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบันในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ได้แก่ **L (Level) ระดับ T (Trends) แนวโน้ม C (Comparisons) การเปรียบเทียบและ I (Integration) การบูรณาการ**
L (Level) “ระดับ” หมายถึง ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน

T (Trends) “แนวโน้ม” หมายถึงอัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการหรือการคงไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (เช่นความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล)ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่นความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ)

C (Comparisons) “การเปรียบเทียบ” หมายถึงผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมเช่นเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน ผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับมาตรฐานเทียบเคียงหรือกับสถาบันการศึกษาที่เป็นผู้นำ

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลลัพธ์ต่างๆที่ระบุผลเกี่ยวกับกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (โดยอาจจำแนกตามกลุ่ม) หลักฐานบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ตลาดกระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและในหัวข้อในหมวด 1-6 ผลลัพธ์ของสถาบันรวมถึงตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลการดำเนินการในอนาคตได้ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืน

กันในทุกกระบวนการและหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน (เกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 , 2552 : 256 - 257)

แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์

แนวทางการให้คะแนนสำหรับหมวด 7 ตามตาราง มีดังนี้

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<p>Le ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันและ/ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</p> <p>T ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้มหรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<p>Le มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องและเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p>T มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่องบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C แทบไม่มีหรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<p>Le มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่องและข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p>C เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<p>Le มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดีเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบและ/ หรือระดับเทียบเคียง</p> <p>I มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลาดและกระบวนการ</p>

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<p>Le มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p>T สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่</p> <p>C มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงรวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆและมีผลการดำเนินการที่ดีมาก</p> <p>I มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลาดกระบวนการและแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตในบางเรื่องด้วย</p>
90%, 95% หรือ 100%	<p>Le มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p>T สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษาและเป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง</p> <p>I มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลาดกระบวนการและแผนปฏิบัติการ รวมทั้งภาพรวมการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต</p>

ตารางที่ 2 แนวทางการให้คะแนนสำหรับหมวด 7

ที่มา : เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2552 : 265)

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 ได้เพิ่มเติมอภิธานศัพท์ (Glossary) ให้สอดคล้องกับการศึกษาดังสรุปในตาราง ดังนี้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
<p>Action Plans : แผนปฏิบัติการ</p> <p>Alignment : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน</p> <p>Analysis : การวิเคราะห์</p> <p>Anecdotal : มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน</p> <p>Application Report : รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน</p> <p>Approach : แนวทาง</p>	<p>Action Plans : แผนปฏิบัติการ</p> <p>Alignment : การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน</p> <p>Analysis : การวิเคราะห์</p> <p>Anecdotal : ข้อมูลปลีกย่อย</p> <p>Approach : แนวทางหรือวิธีการ</p> <p>Active Learning : การเรียนรู้แบบใฝ่รู้</p>
<p>Basic Requirements : ข้อกำหนดพื้นฐาน</p> <p>Benchmarks : ระดับเทียบเคียง</p>	<p>Basic Requirements : ข้อกำหนดพื้นฐาน</p> <p>Benchmark : ระดับเทียบเคียง</p>
<p>Capability, Workforce : ชีตความสามารถ, บุคลากร</p> <p>Capacity, Workforce : อัตรากำลัง, บุคลากร</p> <p>Collaborators : คู่ความร่วมมือ</p> <p>Core Competency : ความสามารถพิเศษ</p> <p>Customer : ลูกค้า</p> <p>Cycle Time : รอบเวลา</p>	<p>Capability, Workforce : ชีตความสามารถ, ผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>Capacity, Workforce : อัตรากำลัง, ผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>Collaborator : คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ</p> <p>Core Competencies : สมรรถนะหลัก</p> <p>Customer : ลูกค้า</p> <p>Customer Engagement : ความผูกพันของลูกค้า</p> <p>Cycle Time : รอบเวลา</p>
<p>Deployment : การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ</p> <p>Diversity : ความหลากหลาย</p>	<p>Deployment : การนำแนวทางไปปฏิบัติ</p> <p>Diversity : ความหลากหลาย</p>
<p>Effective : ประสิทธิภาพ</p> <p>Empowerment : การให้อำนาจในการตัดสินใจ</p> <p>Engagement, Workforce : ความผูกพัน, บุคลากร</p> <p>Ethical Behavior : การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม</p>	<p>Effective : ประสิทธิภาพ</p> <p>Empowerment : การให้อำนาจในการตัดสินใจ</p> <p>Engagement, Workforce : ความผูกพัน</p> <p>Ethical Behavior : การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม</p>

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
	Educational Programs, Offerings, and Services : หลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการ ทางการศึกษาอื่นๆ Education Delivery : การจัดการศึกษา Engagement, Customer : ความผูกพันลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน Faculty and Staff : คณาจารย์และบุคลากร Formative Assessment : การประเมินความก้าวหน้า
Goals : เป้าประสงค์ Governance : ธรรมภิบาล	Goals : เป้าประสงค์ Governance : ธรรมภิบาล
High-Performance Work : การทำงานที่ให้ผล การดำเนินการที่ดี How : อย่างไร	High-Performance Work : การทำงานที่ให้ผล การดำเนินการที่ดี How : อย่างไร
Indicators : ดัชนีชี้วัด Innovation : นวัตกรรม Integration : การบูรณาการ	Indicators : ตัวบ่งชี้ Innovation : นวัตกรรม Integration : การบูรณาการ
Key : ที่สำคัญ Knowledge Assets : สินทรัพย์ทางความรู้	Key : ที่สำคัญ/หลัก Knowledge Assets : สินทรัพย์ทางความรู้
Leadership System : ระบบการนำองค์กร Learning : การเรียนรู้ Levels : ระดับ	Leadership System : ระบบการนำองค์กร Learning : การเรียนรู้ Levels : ระดับ
Measures and Indicators : ตัววัดและดัชนี ชี้วัด Mission : พันธกิจ Multiple Requirements : ข้อกำหนดต่างๆ	Measures and Indicators : ตัววัดและตัวบ่งชี้ Mission : พันธกิจ Multiple Requirements : ข้อกำหนดต่างๆ
Overall Requirements : ข้อกำหนดโดยรวม	Overall Requirement : ข้อกำหนดโดยรวม
Partners : คู่ค้า Performance : ผลการดำเนินการ	Partners : คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ Performance : ผลการดำเนินการ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
Performance Excellence : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ Performance Projections : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ Process : กระบวนการ Productivity : ผลผลิตภาพ Purpose : จุดประสงค์	Performance Excellence : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ Performance Projections : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ Process : กระบวนการ Productivity : ผลผลิตภาพ Purpose : จุดประสงค์ Persistence : การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง
Results : ผลลัพธ์	Results : ผลลัพธ์
Segment : ส่วน Senior Leaders : ผู้นำระดับสูง Stakeholders : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ Strategic Objectives : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ Sustainability : ความยั่งยืน Systematic : มีความเป็นระบบ	Segment : ส่วน/กลุ่ม Senior Leaders : ผู้นำระดับสูง Stakeholders : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ Strategic Objectives : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ Sustainability : ความยั่งยืน Systematic : มีความเป็นระบบ Strategic Advantages : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ Summative Assessment : การประเมินผลรวม
Trends : แนวโน้ม	Trends : แนวโน้ม
Value : คุณค่า Values : ค่านิยม Vision : วิสัยทัศน์	Value : คุณค่า Values : ค่านิยม Vision : วิสัยทัศน์ Voice of the Customer : เสียงของลูกค้า
Workforce : บุคลากร Workforce Capability : ชีตความสามารถของบุคลากร Workforce Capacity : อัตรากำลังบุคลากร	Workforce : ผู้ปฏิบัติงาน Workforce Capability : ชีตความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน Workforce Capacity : อัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
Workforce Engagement : ความผูกพันของบุคลากร Work System : ระบบงาน	Workforce Engagement : ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน Work Systems : ระบบงาน Work Processes : กระบวนการทำงาน

ตารางที่ 3 : เปรียบเทียบอภิมณฑลระหว่างรางวัลคุณภาพแห่งชาติกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษา
ที่มา : วาสนา บุญญาพิทักษ์ ปรับจาก สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, 2545 .

เปรียบเทียบระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552 กับ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553

หมวด/ ชื่อหมวด	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553	หมายเหตุ
การนำ องค์กร (หมวด 1)	หมวดการนำองค์กรกล่าวถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนการกำหนด วิสัยทัศน์ ค่านิยมและการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากรพัฒนาผู้นำในอนาคตวัดผลการดำเนินการในระดับองค์กรและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตาม จริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กรและวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจได้ว่าการประพฤติปฏิบัติตาม จริยธรรมและมีวิธีปฏิบัติตามหน้าที่พลเมืองดี	หมวดภาวะผู้นำเน้นถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืนการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและความคาดหวังในผลการดำเนินการของสถาบัน โดยเน้นการสื่อสารระหว่างผู้นำระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานยกระดับทักษะความเป็นผู้นำของแต่ละคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กรและพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบันการวัดผลการดำเนินการและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและมีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้นหมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลของสถาบันและวิธีการที่สถาบันทำเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายจริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	คล้ายคลึงกัน

หมวด/ ชื่อหมวด	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553	หมายเหตุ
<p>การ วางแผน เชิงกลยุทธ์ (หมวด 2)</p>	<p>หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์และ การวางแผนปฏิบัติการการถ่ายทอด เพื่อนำแผนไปปฏิบัติวิธีการทำให้ มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะ บรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อ สถานการณ์บังคับและวิธีการวัด ความสำเร็จและรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กร ในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้าน การแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็น เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็น องค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผน โดยรวมขององค์กร</p> <p>ในขณะที่หลายองค์กรมีความ ชำนาญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มากขึ้นเรื่อยๆแต่ความท้าทายที่สำคัญ ยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ ตลาดผลักดันให้องค์กรต้องมีความ คล่องตัวและพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิดเช่น เทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้าง ความปั่นป่วนให้แก่ตลาดเติบโตอย่าง รวดเร็วซึ่งเคยคาดการณ์ได้หัวข้อนี้ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความ จำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนา แผนและขีดความสามารถในการ ปฏิบัติตามแผนขององค์กร</p>	<p>หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์และ การวางแผนปฏิบัติการการนำแผน ไปปฏิบัติวิธีการจัดสรรทรัพยากรให้ มั่นใจว่าเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จ ตามแผนวิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อ สถานการณ์บังคับและวิธีการเพื่อวัด ความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าการศึกษาที่มุ่งเน้น ผู้เรียนความยั่งยืนของสถาบันใน ระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการ แข่งขันเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่ สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่ จำเป็นในการวางแผนดำเนินการ โดยรวมของสถาบัน</p> <p>ในขณะที่หลายสถาบันมีความ ชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มาก ขึ้นเรื่อยๆแต่ความท้าทายที่สำคัญ ยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ ตลาดผลักดันให้สถาบันมีความ คล่องตัว และพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิดเช่น เทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้าง ความปั่นป่วนให้กับตลาดซึ่งเคย คาดการณ์ได้และกำลังเติบโตอย่าง รวดเร็วหัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่าง ชัดเจนว่ามีความจำเป็นในการมุ่งเน้น ทั้งการพัฒนาแผนและขีด ความสามารถในการปฏิบัติตามแผน ของสถาบัน</p>	<p>คล้ายคลึง กัน</p>

หมวด/ ชื่อหมวด	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553	หมายเหตุ
การมุ่งเน้น ลูกค้า (หมวด 3)	หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด กล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำ ความเข้าใจเสียงของลูกค้าและตลาด โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ ตรงกับความต้องการความจำเป็นและ ความคาดหวังของลูกค้าการทำให้เกิด ความประทับใจและการสร้างความ ภักดีหมวดนี้มุ่งเน้นให้ความสัมพันธ์ กับลูกค้าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่ง ของกลยุทธ์โดยรวมในด้านการรับฟัง การเรียนรู้และผลการดำเนินการที่ เป็นเลิศผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของลูกค้าให้ สารสนเทศที่สำคัญซึ่งทำให้เข้าใจ ลูกค้าและตลาดในหลายกรณีผลลัพธ์ และแนวโน้มดังกล่าวให้สารสนเทศ ที่มีความหมายมากที่สุดทั้งมุมมอง ของลูกค้าและพฤติกรรมของตลาด ตัวอย่างเช่นการกลับมาซื้อและใช้ ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำและการ กล่าวถึงในทางที่ตีรวมทั้งวิธีการที่ มุมมองและพฤติกรรมของลูกค้าอาจ ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรใน ตลาด	หมวดการมุ่งเน้นลูกค้ากล่าวถึง วิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมี จุดมุ่งเน้นในการตอบสนองต่อความ ต้องการการสร้างความสัมพันธ์และ ความภักดีต่อสถาบันและหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และ บริการการศึกษาอื่นๆหมวดนี้เน้นให้ ความผูกพันดังกล่าวเป็นผลลัพธ์หนึ่ง ที่สำคัญของผลลัพธ์ด้านวัฒนธรรมที่ มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลยุทธ์โดยรวมในด้านการรับ ฟังการเรียนรู้และผลการดำเนินการที่ เป็นเลิศแม้จะต้องมีการแปลงความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลายเรื่องให้เป็นการบริการด้าน การศึกษาแก่ผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วน เสียเองก็มีความต้องการที่สถาบัน การตอบสนองเช่นกันความท้าทาย สำคัญประการหนึ่งที่สถาบันมักจะ พบคือการสร้างให้เกิดความสมดุล ของความ需求和ความคาดหวัง ที่แตกต่างกันของผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียผลลัพธ์ด้านความพึง พอใจและความไม่พึงพอใจของ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะให้ สารสนเทศที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อสถาบันที่จะทำความเข้าใจผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดใน หลายกรณีเสียงของลูกค้าดังกล่าวจะ ให้สารสนเทศที่มีความหมายอย่างยิ่ง ไม่เพียงแต่มุมมองของผู้เรียนและ	รางวัล กล่าวถึง การตลาด แต่ คุณภาพ การศึกษา กล่าวถึง ผู้เรียน เป็น สำคัญ ส่วนอื่น คล้ายคลึง กัน

หมวด/ ชื่อหมวด	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553	หมายเหตุ
		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้นแต่ รวมถึงการกระทำและพฤติกรรม ด้วย (เช่นการคงสถานะของผู้เรียน และการกล่าวถึงในทางที่ดี) รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและ พฤติกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อความ ยั่งยืนของสถาบันในชุมชน การศึกษา	
การวัดการ วิเคราะห์ และการ จัดการ ความรู้ (หมวด 4)	หมวดการวัดการวิเคราะห์และการ จัดการความรู้เป็นหมวดหลักของ เกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญ ทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัดการวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลักดันให้เกิด การปรับปรุงและเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรอธิบาย ง่ายๆหมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็น ศูนย์กลางทำให้เกิดความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันของการ ปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ขององค์กรซึ่งหัวใจสำคัญของการ ใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว อยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งาน ของข้อมูลยิ่งกว่านั้นเนื่องจาก ระบบงานด้านสารสนเทศการ วิเคราะห์และการจัดการความรู้อาจ เป็นแหล่งเบื้องต้นในการทำให้เกิด ความได้เปรียบแข่งขันและการ เพิ่มผลิตภาพดังนั้นหมวดนี้จึง ครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ใน เรื่องดังกล่าวด้วย	หมวดการวัดการวิเคราะห์และ การจัดการความรู้เป็นหมวดหลัก ของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่ สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงการ ดำเนินการของสถาบันรวมทั้งการ จัดการความรู้ของสถาบันอย่างมี ประสิทธิภาพเพื่อผลักดันให้เกิดการ ปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการด้านการ ปฏิบัติการของสถาบันหากอธิบาย ง่ายๆหมวด 4 นี้เป็นศูนย์กลาง ในการทำให้หลักสูตรและบริการที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ของสถาบันมี ความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ สถาบันซึ่งหัวใจสำคัญของการ ใช้ ข้อมูลและสารสนเทศให้ได้ผล ดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อม ใช้งานของข้อมูลยิ่งกว่านั้นเนื่องจาก ระบบงานด้านสารสนเทศการ วิเคราะห์และการจัดการความรู้อาจ เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของ สถาบันและทำให้มีความได้เปรียบ ในตลาดและสภาพแวดล้อมในการ ให้บริการ	คล้าย คลึงกัน

หมวด/ ชื่อหมวด	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553	หมายเหตุ
		ของตนการ พิจารณามหาคณนี้จึง ควรครอบคลุมถึงเรื่องดังกล่าว ในเชิงกลยุทธ์ด้วย	
การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5)	หมวดการมุ่งเน้นบุคลากรเน้นวิธี ปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากรซึ่งมุ่งที่ จะสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการ ดำเนินการที่ค้ำอยู่เสมอรวมทั้งการทำ ให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและ ประสบความสำเร็จในหมวดนี้ ครอบคลุมวิธีการสร้างความผูกพัน การพัฒนาและการจัดการบุคลากรใน ลักษณะที่บูรณาการกันเช่นความ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการขององค์กรการมุ่งเน้น บุคลากรครอบคลุมความต้องการด้าน จิตใจ ความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากรรวมถึงบรรยากาศที่ สนับสนุนการทำงานของบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้การจัดการ ทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการ วางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็น ส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกล ยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย	หมวดการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานเน้น วิธีปฏิบัติต่างๆที่สำคัญที่นำไปสู่ บรรยากาศการทำงานที่มีสมรรถนะ สูงและใส่ใจกับผู้เรียนและการเรียนรู้ รวมทั้งการผูกใจผู้ปฏิบัติงานให้ ทำงานเพื่อสนับสนุนบรรยากาศ ดังกล่าวและทำให้องค์กรสามารถ ปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ความสำเร็จ หมวดนี้ครอบคลุมข้อกำหนดต่างๆ ในการผูกใจการพัฒนาและการ จัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณา การกัน เช่น สอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของ สถาบันการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของ สถาบันควรครอบคลุมความต้องการ ด้านอัตรากำลังและจิตใจ สามารถ ของผู้ปฏิบัติงานและบรรยากาศที่ สนับสนุนการทำงาน เพื่อสนับสนุนให้การจัดการ ทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไป แนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศนี้ จึงได้รวมเอาการวางแผนด้าน ทรัพยากรบุคคลหรือด้าน ผู้ปฏิบัติงานไว้เป็นส่วนหนึ่งใน หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย (หมวด 2)	คล้าย คลึงกัน

หมวด/ ชื่อหมวด	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553	หมายเหตุ
การจัดการ กระบวนการ การ (หมวด 6)	<p>หมวดการจัดการกระบวนการเป็น หมวดหลักของเกณฑ์ในด้านระบบ งานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ ขององค์กรข้อกำหนดสำคัญของ หมวดนี้คือการระบุและจัดการ เกี่ยวกับความสามารถพิเศษของ องค์กรเพื่อให้การจัดการกระบวนการ ทำงาน มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลเช่นการออกแบบที่มี ประสิทธิผลการมุ่งเน้นที่การป้องกัน ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้าและคู่ความร่วมมือและมุ่งเน้น การสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญรวมทั้งผลการดำเนินการด้าน การปฏิบัติการรอบเวลาการ เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินรวมถึง การประเมินผลการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่องและการเรียนรู้ระดับองค์กร ความคล่องตัวการลดต้นทุนและ การลดรอบเวลาที่มีความสำคัญมากขึ้น เรื่อยๆต่อการจัดการกระบวนการ และการออกแบบ โครงสร้างองค์กร ในทุกแง่มุมคำอธิบาย ง่ายๆของ “ความคล่องตัว” หมายถึง ความสามารถขององค์กร ในการ ปรับตัวอย่างรวดเร็วยืดหยุ่นและมี ประสิทธิผลต่อความต้องการที่ เปลี่ยนแปลงไปความคล่องตัวอาจ หมายถึงการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จาก แบบหนึ่ง ไปเป็นอีกแบบ</p>	<p>ในเกณฑ์นี้หมวดการจัดการ กระบวนการเป็นจุดศูนย์กลางของ ระบบงานและกระบวนการทำงานที่ สำคัญ ของสถาบันหมวดนี้พิจารณา ถึงวิธีการทำงานของสถาบันโดยเน้น ที่ความสำคัญของสมรรถนะหลัก ของสถาบันรวมถึงการรักษาและ นำมาใช้ประโยชน์เพื่อความสำเร็จ และความยั่งยืนของสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมพร้อม สำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันสามารถ ปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง กระบวนการทำงานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้อง อาศัยการออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนการ ดำเนินการในเชิงป้องกันความ เชื่อมโยงกับผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วน เสียผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการและการ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ เสียที่สำคัญทั้งหมดผลการปฏิบัติการ รอบเวลาการเตรียม พร้อมต่อภาวะ ฉุกเฉินและการประเมินผลการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องการสร้าง นวัตกรรมและการเรียนรู้ระดับ องค์กร ความคล่องตัวการลดต้นทุน ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติงานซึ่ง ผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงของ รายรับและการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆต่อทุก</p>	คล้าย คลึงกัน

หมวด/ ชื่อหมวด	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553	หมายเหตุ
	<p>หนึ่งอย่างรวดเร็วการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปหรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาดความคล่องตัวยังมีส่วนสำคัญมากขึ้นต่อการตัดสินใจว่าจ้างองค์กรภายนอกให้ดำเนินการแทนการทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญและการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์พิเศษ เช่น การใช้การออกแบบชิ้นส่วนที่มาประกอบกันได้การใช้ชิ้นส่วนร่วมกันการใช้สายการผลิตร่วมกัน รวมถึงการฝึกอบรมเฉพาะด้านการลดต้นทุนและรอบเวลายังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการแบบ Lean ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม</p>	<p>แง่มุมของการจัดการกระบวนการและการออกแบบกระบวนการ ในระดับสถาบันคำอธิบายต่างๆของ “ความคล่องตัว” หมายถึงความสามารถของสถาบัน ในการปรับตัวอย่างรวดเร็วยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ ต่อข้อกำหนด ที่เปลี่ยนแปลงไปความคล่องตัวยังอาจ หมายถึงการเปลี่ยนหลักสูตรการจัดการศึกษาและการบริการ จากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็วการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปหรือความสามารถในการนำเสนอบริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียนเฉพาะราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และตลาดของสถาบัน นอกจากนี้ความคล่องตัวยังมีส่วนสำคัญมากขึ้นต่อการตัดสินใจว่าจ้างองค์กรภายนอกให้ดำเนินการแทนการทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบ ที่สำคัญและการสร้างความร่วมมือในรูปแบบใหม่ๆความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์พิเศษเช่นการจัดการหลักสูตรหรือรูปแบบ การสอน ที่เป็นเอกลักษณ์การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกหรือบุคลากรร่วมกันรวมทั้งการฝึกอบรมเฉพาะด้านการลดต้นทุนและรอบเวลายังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการที่มีความคล่องตัวดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการ กระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม</p>	

หมวด/ ชื่อหมวด	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553	หมายเหตุ
ผลลัพธ์ (หมวด 7)	<p>หมวดผลลัพธ์นี้มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์และการประเมินของลูกค้านำต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรภาพรวม ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม ผลลัพธ์ด้านบุคลากรผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมและผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้วยการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าวทำให้สามารถรักษาจุดประสงค์ของเกณฑ์นี้ซึ่งได้แก่การนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาดการมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมโดยเห็นได้จากดัชนีชี้วัดด้านการปฏิบัติการบุคลากรกฎหมายจริยธรรมและการเงินรวมทั้งดัชนีชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและพนักงานหมวด 7 จึงให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการผลิตภัณฑ์และบริการโดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมหัวข้อ 4.1 กำหนดให้มีการวิเคราะห์และทบทวนข้อมูลและสารสนเทศของผลลัพธ์เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการขององค์กร โดยรวมและ</p>	<p>หมวดผลลัพธ์นี้แสดงถึงการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ครอบคลุม การเรียนรู้ของผู้เรียนการประเมินของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆของสถาบันภาพรวมผลการดำเนินการด้านงบประมาณสถานะทางการเงินและตลาดผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงานผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมและผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการ ที่สำคัญโดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ดังกล่าวจะชี้แจงไว้ซึ่งจุดมุ่งหมายของเกณฑ์อันประกอบด้วยคุณค่าที่เหนือกว่าของการจัดการศึกษาในมุมมองของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดการมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมซึ่งสะท้อนผ่านตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติการผู้ปฏิบัติงานกฎหมายจริยธรรมและการเงินรวมทั้งตัวบ่งชี้ด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>หมวด 7 จึงให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆและกระบวนการต่างๆ ของสถาบันโดยมีความสอดคล้องไปใน</p>	

หมวด/ ชื่อหมวด	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553	หมายเหตุ
	เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการ ปรับปรุง	แนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของ สถาบัน โดยรวม หัวข้อ 4.1 กำหนดให้มีการ วิเคราะห์และทบทวนข้อมูลและ สารสนเทศของผลการดำเนินการ ของสถาบันเพื่อให้ทราบสถานะ ของสถาบัน โดยรวมและเพื่อ จัดลำดับความสำคัญในการ ปรับปรุง	

ตารางที่ 4 : การเปรียบเทียบระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552 กับ เกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553
ที่มา : วาสนา บุญญาพิทักษ์ ปรับจาก สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, 2545.

การให้คะแนนเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552 กับ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553 มีการถ่วงน้ำหนักที่ต่างกันตามจุดเน้นดังปรากฏตาม
ตารางดังนี้

หมวดและหัวข้อต่าง ๆ	คะแนน รางวัลคุณภาพฯ	คะแนน เกณฑ์คุณภาพฯ	หมายเหตุ
หมวด 1 การนำองค์กร	120	120	
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70	70	
1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความ รับผิดชอบ ต่อสังคม	50	50	
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80	85	ค่าไม่เหมือนกัน
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40	40	
2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไป	40	45	

ปฏิบัติ			
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	110	85	ค่าไม่เหมือนกัน
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด			
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	50 60	40 45	
หมวดและหัวข้อต่าง ๆ	คะแนน รางวัลคุณภาพฯ	คะแนน เกณฑ์คุณภาพฯ	หมายเหตุ
หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และ การจัดการความรู้	80	90	ค่าไม่เหมือนกัน
4.1 การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	40	45	
4.2 การจัดการสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้	40	45	
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	100	85	ค่าไม่เหมือนกัน
5.1 ความผูกพันของบุคลากร	55	45	
5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45	40	
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	110	85	ค่าไม่เหมือนกัน
6.1 การออกแบบระบบงาน	50	35	
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	60	50	
หมวด 7 ผลลัพธ์	400	450	ค่าไม่เหมือนกัน
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	70 70	100 70	
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	65	70	
7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65	70	
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	65	70	
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ			

กระบวนการ	65	70	
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร			
คะแนนรวม	1,000	1,000	

ตารางที่ 5 : เปรียบเทียบตารางเปรียบเทียบการถ่วงน้ำหนักในแต่ละหมวด
ระหว่างรางวัลคุณภาพแห่งชาติกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษา
ที่มา : วาสนา บุญญาพิทักษ์ ปรับจาก สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, 2545 .

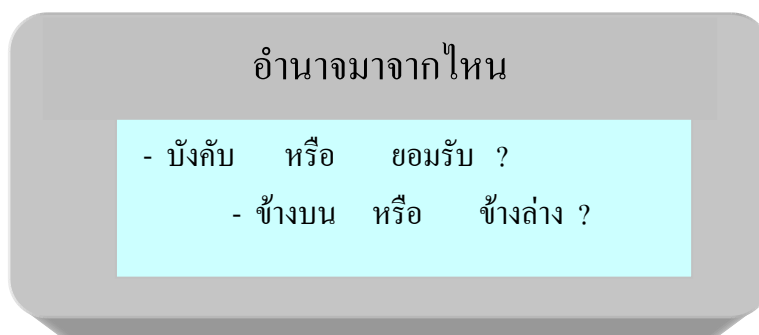
การ เปรียบเทียบค่านิยมหลักและแนวคิดระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกับเกณฑ์
คุณภาพการศึกษา ดังตาราง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจัดทำขึ้น โดยอาศัย ค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังนี้ - การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ - ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า - การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล - การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า - ความคล่องตัว - การมุ่งเน้นอนาคต - การจัดการเพื่อนวัตกรรม - การจัดการ โดยใช้ข้อมูลจริง - ความรับผิดชอบต่อสังคม - การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า - มุมมองในเชิงระบบ	เกณฑ์นี้จัดทำขึ้น โดยอาศัยค่านิยมหลักและ แนวคิดต่างๆ 11 ข้อดังต่อไปนี้ -การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ -การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ -การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล -การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานและคู่ความ ร่วมมือ -ความคล่องตัว -การมุ่งเน้นอนาคต -การจัดการเพื่อนวัตกรรม -การจัดการ โดยใช้ข้อมูลจริง -ความรับผิดชอบต่อสังคม -การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า -มุมมองเชิงระบบ

ตารางที่ 6 : เปรียบเทียบตารางเปรียบเทียบค่านิยมหลักและแนวคิด
ระหว่างรางวัลคุณภาพแห่งชาติกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ที่มา : วาสนา บุญญาพิทักษ์ ปรับจาก สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, 2545 .

หมวด 1 การนำองค์การ



ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 23

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคลาสสิกอย่างหนึ่งเกิดขึ้นภายใต้การดูแลของ Rensis Likert แห่งศูนย์การวิจัยเชิงสำรวจ มหาวิทยาลัยมิชิแกน Likert กำหนดเพื่อค้นหาว่าผู้นำที่มีผลผลิตสูงประพฤติตัวในแนวทางที่แตกต่างจากผู้นำที่มีผลผลิตต่ำหรือไม่ การศึกษามิชิแกน (the Michigan Studies) สรุปว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูงสุดในเบื้องต้นเป็นผู้ยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง (employee centered) แทนที่จะเป็นการยึดงานเป็นศูนย์กลาง (task centered) ในแนวทางของเขา “ผู้บังคับบัญชาที่มีสติการปฏิบัติที่ดีที่สุดเน้นความสนใจในเบื้องต้น ไปยังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างกลุ่มทำงานที่มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานสูง” (Likert , 1961) การศึกษาได้ระบุลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสี่ประการ

1. สนับสนุน (Support) แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ทำประโยชน์ให้กับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในคุณค่าของตัวเอง
2. เน้นเป้าหมาย (Goal emphasis) แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่กระตุ้นความกระตือรือร้นทำให้งานสำเร็จ

3. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน (Work facilitation) กำจัดอุปสรรคและสิ่งกีดขวางเพื่อช่วยคณะครูทำงานให้สำเร็จ

4. ก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ (Interaction facilitation) แสดงออกในพฤติกรรมที่ช่วยสร้างคณะครูสู่การเป็นทีมงาน

Blake , Mouton และ Wiliams(1981) ได้ตรวจสอบธรรมชาติของภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาเขาให้เหตุผลว่า รูปแบบที่ใช้มากที่สุดของการบริหารการศึกษาก็คือ รูปแบบที่ใช้โดยคำนึงถึงผลผลิต(concern for production) การคำนึงถึงคน (concern for people) เขาได้เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารที่ไม่มีประสิทธิผล ซึ่งเขาเรียกว่า “การบริหารความกังวล” (ให้ความสนใจกับการพัฒนาสถาบันต่ำโดยคำนึงถึงแต่คน) กับ “การบริหารโดยอำนาจหน้าที่-ความซื่อสัตย์” (มีการคำนึงถึงการปฏิบัติงานของสถาบันสูง แต่ให้การคำนึงถึงคนต่ำ) กับรูปแบบที่เรียกว่า “การบริหารทีม” รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดดังกล่าวประสบความสำเร็จโดยการเน้นการบูรณาการเป้าหมายของสถาบันและของเอกบุคคลโดยการสร้างทีมที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (Blake , Mouton and Wiliams, 1981 : อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร , 2548 : 65-66)

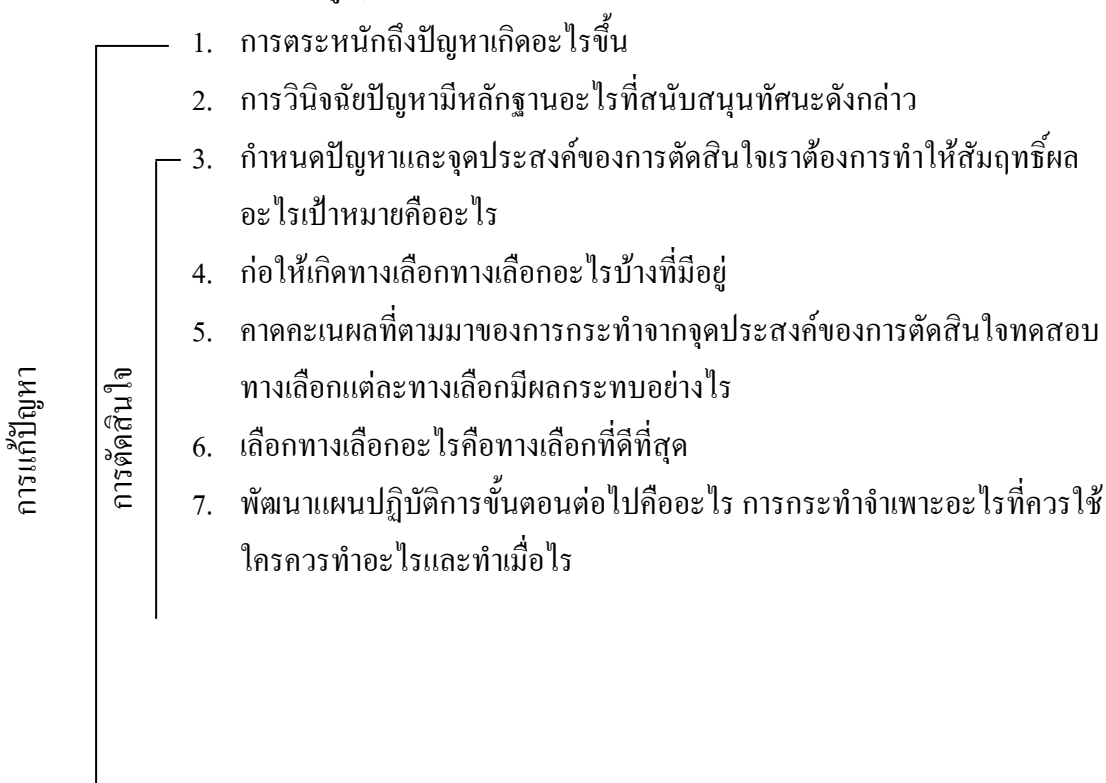
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กล่าวถึง อำนาจ 3 ประการ ของผู้นำ ไว้ดังนี้

อำนาจ 3 ประการของผู้นำ			
อำนาจ	อำนาจความรู้ (Knowledge)	อำนาจในการโน้มน้าวใจ (Persuasive Power)	อำนาจทำการ (Authority)
ความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูง	โลกทัศน์ TQA วัฒนธรรมองค์กรแบบ TQA ปัจจัยความเป็นผู้นำ	มีความมุ่งมั่นอันแน่วแน่ มีทักษะในการสื่อสารเป็น แบบอย่างที่น่าสรรเสริญ	คัดเลือก บ่มเพาะ และพัฒนาผู้นำคน ต่อไป
การมีส่วนร่วม ในกระบวนการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	กำหนดวิสัยทัศน์ของธุรกิจ เข้าใจความต้องการลูกค้า และคู่แข่งกำหนดเข็มมุ่ง ประจำปี	จัดทำและจัดการ วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ การวางแผน คุณภาพทั่วทั้งองค์กร กระบวนการกระจายกลยุทธ์	แต่งตั้ง Process Management และ ดำเนินการตรวจวินิจฉัย
การสร้างกลไก เพื่อผลักดัน การเปลี่ยนแปลง	กำหนดแม่แบบ TQA Model	จัดทำแผนดำเนินการ TQA (TQA Road Map)	แต่งตั้ง (TQA Promotion Committee)

ภาพที่ 9 : อำนาจ 3 ประการของผู้นำ
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 24

การสร้างสรรควิสัยทัศน์ (Creating The Vision)

วิสัยทัศน์ เป็นผลผลิตจากกระบวนการขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง เป็นเหตุเป็นผล และกระทำร่วมกันในภาพรวม บ่อยครั้งที่วิสัยทัศน์มักเชื่อว่าเป็นของผู้นำเท่านั้น เนื่องจากบทบาทที่สำคัญยิ่งในการพัฒนา และกำหนดวิสัยทัศน์ และตำแหน่งของผู้นำนั้นอยู่ในฐานะตัวแทนขององค์การ อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์มักไม่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการภายในที่เกิดขึ้นเองในใจทั้งหมดของผู้นำในการสร้างสรรควิสัยทัศน์ขึ้นมาอย่างโดดเดี่ยวลำพัง วิสัยทัศน์ไม่มีอยู่ในเฉพาะในตัวผู้นำเท่านั้น วิสัยทัศน์จะได้รับการพัฒนาขึ้นจากความร่วมมือกันด้วยการที่ผู้ นำได้แสดงบทบาทที่สำคัญยิ่งในการสนธิ และชักนำกระบวนการแม้ว่ามันห่างไกลจากความง่าย กระบวนการกำหนดคนนั้นประกอบด้วยหลักสำคัญ ๆ คือ การตรวจสอบสถานะแวดล้อมขององค์การ การแสดงสถานะอนาคตที่น่าจะเป็นขององค์การ และพัฒนาสถานะสุดท้ายที่พึงประสงค์หนึ่งขึ้นมา ในงานดังกล่าวนี้ผู้ นำจะได้รับความช่วยเหลือโดยความพยายามที่เกิดจากความร่วมมือของสมาชิกหลักในองค์การ อาทิเช่น รองผู้ นำหน่วย หัวหน้าฝ่ายเสนาธิการ ผู้ นำหน่วยรอง และที่ปรึกษาชั้นประทวนอาวุโส บ่อยครั้งที่การกำหนดวิสัยทัศน์อาจเป็นกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามในองค์การระดับสูง กลุ่มของฝ่ายอำนวยการเฉพาะทั้งแบบชั่วคราว หรือถาวร ที่เรียกว่า “คลังสมอง (think tanks)” หรือ “กลุ่มอนาคต (future groups)” มักช่วยเหลือผู้ นำในกิจการที่ซับซ้อนนี้ (สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง , 2550 : 71-72)



- 8. สื่อความหมายแผนไปยังพนักงานคนอื่นควรทราบอะไร เพื่อนำการแก้ปัญหาไปใช้
- 9. นำแผนปฏิบัติออกใช้ใช้การกระทำที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 7
- 10. ติดตามผล ประเมินผล และปรับปรุงมีอะไรบ้างที่เป็นไปตามแผน อะไรที่ผิดพลาดควรดำเนินการเปลี่ยนแปลงอะไรในการวินิจฉัยปัญหาหรือการแก้ปัญหา

ภาพที่ 10 : แม่แบบเชิงเหตุผลของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ที่มา : ชาญชัย อาจินสมาจาร , 2548 : 77

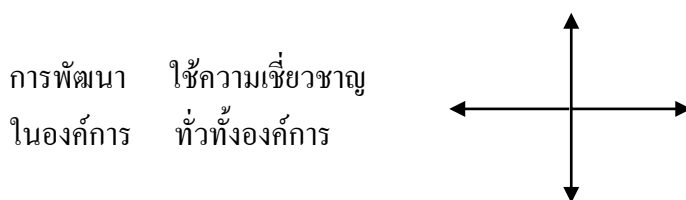
มิติสำคัญสี่มิติของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งได้แก่ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ (creating and communicating a vision) การสร้างความไว้วางใจและความผูกพันในองค์กร (building Trust and organizational commitment) การใช้ความเชี่ยวชาญขององค์กร (Utilizing the organization's expert) และการพัฒนาทีมในองค์กร (developing the organization team) (ชาญชัย อาจินสมาจาร , 2548 : 56)

การสร้างความไว้วางใจ

Culbert และ McDonough (1985 อ้างในถึง ชาญชัย อาจินสมาจาร , 2548 : 59) มองความไว้วางใจในฐานะพื้นฐานที่เชื่อมองค์กรเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดการสื่อสารความหมายที่ดี แก้ไขการกระทำที่ไม่ถูกต้อง ทำให้บรรลุเป้าหมายเป็นได้ และสร้างเงื่อนไขเพื่อความสำเร็จขององค์กร

“ผู้ที่ทำให้คนของเขาเข้มแข็งและมีของขวัญให้กับการสร้างสถาบัน จะสร้างมรดกตกทอดที่จะคงอยู่เป็นเวลายาวนานมาก” (Gardiner , 1986 อ้างในถึง ชาญชัย อาจินสมาจาร , 2548 : 61)

ให้คนอื่นมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์



การสร้างความไว้วางใจและข้อผูกพัน

ภาพที่ 11 : มิติของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ที่มา : ชาญชัย อาจินสมาจาร , 2548 : 63

วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ เป็นมุมมองระยะยาวร่วมกัน ที่ทำให้สามารถละความแตกต่างเล็กน้อยที่ไม่สำคัญจุกจิกออกไปได้และจะช่วยให้ลดการทะเลาะเบาะแว้งไปได้มาก เพราะต้องการบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ที่เป็นการรวมใจเป็นหนึ่งเดียว เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการสร้างข้อตกลง (commitment) ที่ต้องทำให้ได้ เป็นความเชื่อมั่น (conviction) ร่วมกัน หากคนในองค์กรมีความเชื่อมั่นในเรื่องที่มีความสำคัญร่วมกันแล้ว ก็จะทำให้องค์กรมีพลัง เป็นองค์กรเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้คนในองค์กรได้เห็นภาพข้างหน้าในระยะยาวร่วมกัน (วิจารณ์ พานิช , 2549-20)

นอกจากนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548 : 64) อธิบายถึงมิติของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ตามตาราง ดังนี้

มิติ	หน้าที่ของการมีส่วนร่วม
สร้างวิสัยทัศน์	ให้พื้นฐานสำหรับความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมาย จัดตั้งงานที่เน้นทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
สร้างความไว้วางใจและความผูกพัน ในองค์กรวางแผนความเชี่ยวชาญ	จัดตั้งความเข้าใจร่วม ประกันการสื่อความหมาย ทั้งแนวตั้งและแนวนอน จัดตั้งความน่าเชื่อถือ ใช้ความสามารถพิเศษของพนักงานอย่างเต็มที่ มอบหมายความรับผิดชอบ
พัฒนาคน	ส่งเสริมความเจริญงอกงามทางวิชาชีพ ส่งเสริมเป้าหมายขององค์กรมอบหมายความรับผิดชอบ

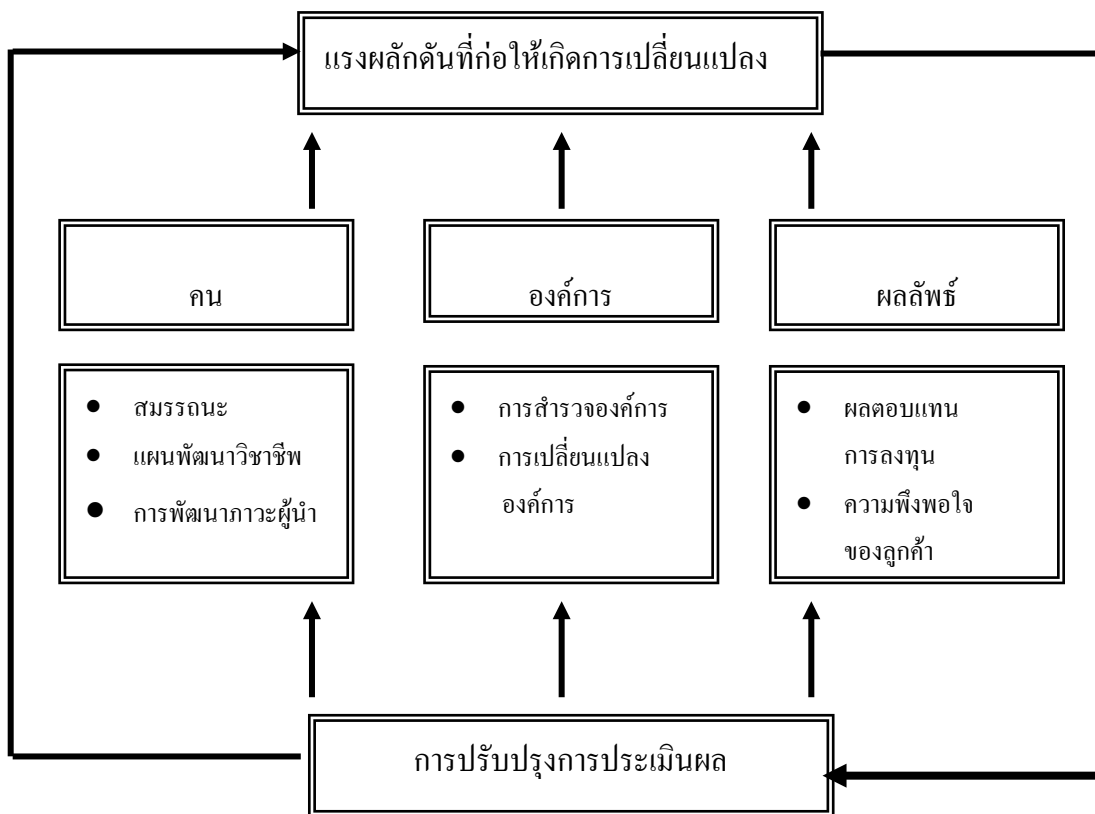
ตารางที่ 7 : มิติของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ที่มา : ชาญชัย อาจินสมาจาร , 2548 : 64

Evan (1991) ได้เขียนบทความเรื่อง “Motivation revisited : Striking a dynamic balance in the dualistic organization” ในปี ค.ศ. 1991 โดยเขาได้กล่าวว่าการบริหารจำเป็นต้องรักษาความสมดุลเราไม่สามารถเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เลือกว่าจะกระจายอำนาจ หรือจะรวมอำนาจทางการบริหาร แต่สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำคือ ต้องสร้างความสมดุลทั้งเรื่องคุณภาพและราคา ต้องมีความรู้ทั่วไป และความรู้เฉพาะ ดังนั้น องค์กรจึงต้องการพนักงานที่จะช่วยให้บรรลุสิ่งเหล่านี้ได้ ตัวผู้บริหารเองก็เป็นที่ถูกคาดหวังว่าจะต้องมีทักษะ ความรู้ ทักษะ ค่านิยม กรอบแนวคิดที่จะมา

ผสมผสานเพื่อให้เกิดความสามารถที่หลากหลายเหล่านี้ (Evan, 1991 : อ้างถึงในนิสคาร์ก เวชยานนท์, 2549 : 9)

องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการประเมินสมรรถนะ (competencies) ของตัวเองได้อย่างแม่นยำ และสามารถที่จะดำเนินการปรับปรุงสมรรถนะเหล่านี้ให้ดีขึ้น หน่วยบริหารงานบุคคล (The Personnel Resources and Development Center : PRDC) ของอเมริกาเองก็ได้พยายามพัฒนารูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นมา โดยในโมเดลนี้มองว่า การประเมินคน และองค์กรจะเป็นตัวขับเคลื่อนประสิทธิผลที่สำคัญขององค์กร โดยได้มีการกำหนดรูปแบบจำลอง ดังนี้



ภาพที่ 12 : รูปแบบจำลองการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

ที่มา : นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2549 :12

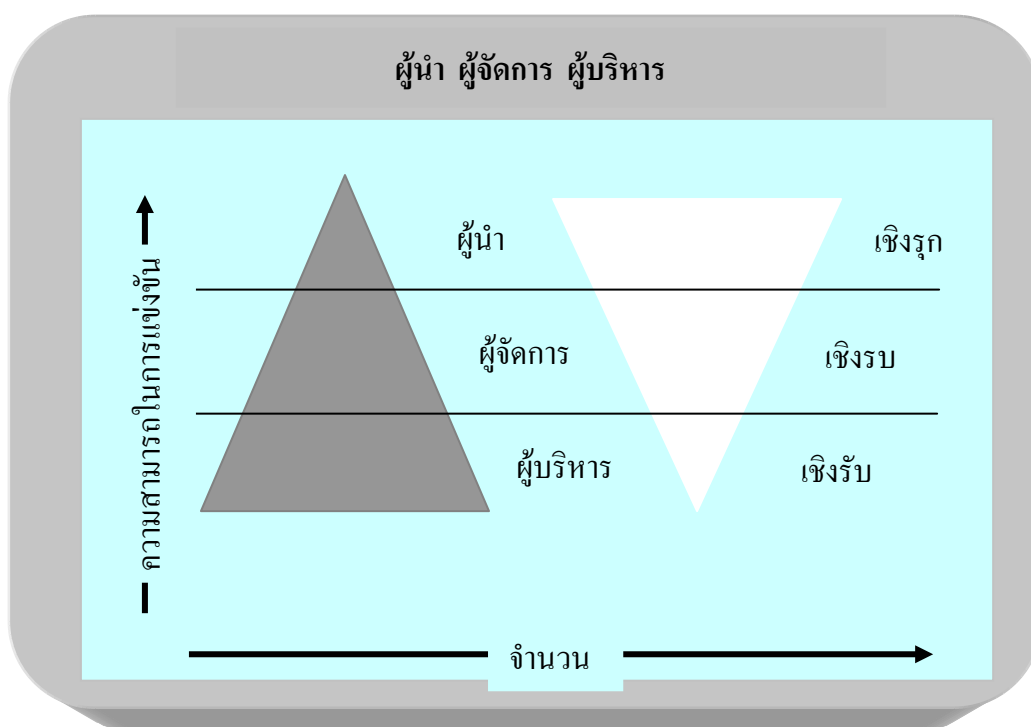
รูปแบบจำลองนี้ใช้แนวคิดองค์กรในระบบเปิด คือมีปัจจัยนำเข้า (inputs) ซึ่งได้แก่ สมรรถนะของคน แผนพัฒนาโอกาสความก้าวหน้า และการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยปัจจัยเหล่านี้ถูกนำเข้ามาในองค์กร และองค์กรก็จะทำการเปลี่ยนแปลง (processes) ให้สอดคล้องกับ

วัฒนธรรมที่องค์กรมีอยู่ นำไปสู่ผลลัพธ์ คือ ประสิทธิภาพขององค์กร (output) (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2549 :11-12)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการ และผู้บริหาร

ความเป็นผู้นำตามแนวทาง TQM นั้น เป็นเรื่องความเป็นผู้นำในทางที่ดี ในทางที่เป็นตัวอย่างการเป็นต้นแบบที่ดีที่สุด (best practice) ให้ใคร ๆ ก็อยากมาดูงานอยากจะเปรียบเทียบ (benchmark) สิ่งแรก ๆ ที่เราจะต้องทำในการวางระบบ TQM ในองค์กร คือการทำให้ทีมผู้บริหารมีศรัทธา ฝากฝัง ตั้งใจ มุ่งมั่น ขยัน อดทน ไคร่ครวญ ใช้สติและปัญญา (มีอิทธิบาท 4) ในระบบ TQM อย่างแท้จริง



ภาพที่ 13 : ความแตกต่างระหว่างผู้นำ ผู้จัดการ และผู้บริหาร

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 60

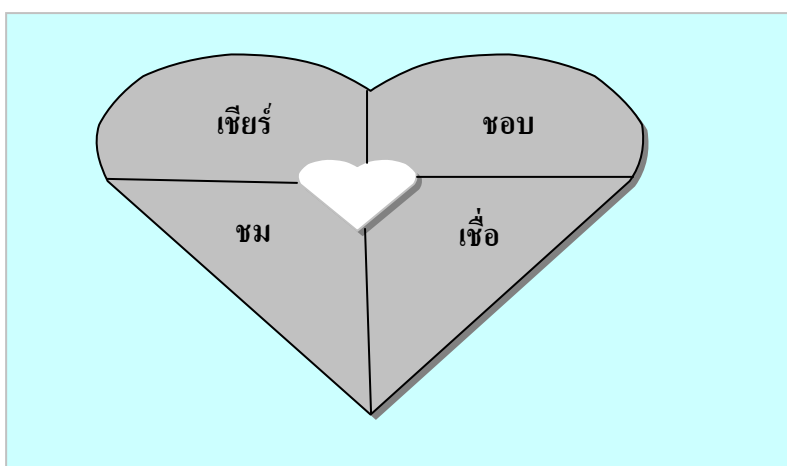
ผู้บริหารเพียงคนเดียวที่อยากทำ TQM ความอยากนั้นอาจจะไม่เพียงพอที่จะผลักดันองค์กรให้ทำ TQM ได้สำเร็จ และแม้ว่าผู้บริหารท่านนั้นจะมีอำนาจสูงแค่ไหน ก็ยากที่จะทำให้การทำ TQM สำเร็จได้ เพราะ TQM แบบที่ดี ๆ นั้น เป็นเรื่องที่อำนาจ และเงินตราไม่อาจจะ

ช่วยได้ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2549 : 39)

แนวคิดของผู้นำในการตรวจวินิจฉัย

ผู้นำหมายถึง ใครก็ได้ในองค์กร เราต้องมีแนวคิดเช่นนี้อยู่เสมอ เพราะผู้นำคือ ผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำคือ ผู้ที่คิดค้นเพื่อหาวิธีการในการทำงานแบบใหม่ ๆ ผู้ชอบการสร้างสรรค์ ผู้นำคือ คนที่ทำให้เกิดนวัตกรรมรวมถึงการเรียนรู้ในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่สำคัญยิ่งในการตรวจวินิจฉัยองค์กร ผู้นำนั้นหมายถึง ทุก ๆ คนในองค์กร การตรวจนั้นมีอยู่ 3 ประเภท คือ การตรวจติดตาม การตรวจประเมิน และการตรวจวินิจฉัยทัศนคติ “จับถูก” เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการตรวจของเราการยอมรับย่อมดีกว่าการบังคับผลย่อมเกิดจากเหตุ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 59)

เทคนิค และวิธีการตรวจวินิจฉัยของผู้นำ



ภาพที่ 14 : เทคนิค และวิธีการตรวจวินิจฉัยของผู้นำ

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 61

บทบาทของผู้บริหารในการสร้างคุณภาพ

ผู้นำสถานศึกษาทุกระดับมีบทบาทความรับผิดชอบอย่างสำคัญตั้งแต่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ... เพราะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในสถานศึกษานั้น ทั้งในการสร้างสรรค์และในการทำลายซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับความเป็นสัมมาทสิฐิ หรือมิจจาทสิฐิของผู้นำสถานศึกษานั้น ๆ (รัญจวน อินทรกำแหง, 2537 : 230 : อ้างถึงใน สงบ ประเสริฐพันธ์, 2543 : 79) ผู้บริหารสถานศึกษาพึงตระหนักเสมอว่า มนุษย์ไม่ใช่วัตถุ โรงเรียนผลิตวัตถุสำเร็จรูปตายตัว...ถ้าคนถูกผลิตให้เป็นคนสำเร็จรูปตายตัวก็จะกลายเป็นวัตถุ ขาดความเป็นมนุษย์ที่จะสามารถเรียนรู้ปรับปรุง

ตัวอย่างต่อเนื่อง การศึกษาของเรากระโดดไปทางคล้ายการผลิตวัตถุตายตัวมากกว่าการพัฒนาความเป็นมนุษย์(ประเวศ วะสี, 2537 : 23 :อ้างถึงใน สงบ ประเสริฐพันธ์, 2543 : 81)

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ความเป็นผู้นำเป็นอันดับหนึ่งและการจัดการมาเป็นที่สอง การเป็นผู้นำไม่เหมือนกับการจัดการ การเป็นผู้นำคือการทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do right things) ส่วนการจัดการ คือการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Do things right) ประสิทธิภาพขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรใช้ความพยายามมากขนาดไหน แต่อยู่ที่ว่าองค์กรทุ่มเทความพยายามไปในสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ (Stephen R. Covey, 1989 : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549 : 27) ดังนั้น เมื่อองค์กรได้กำหนดค่านิยมแล้วภารกิจต่อไปของผู้นำก็คือการตอบคำถามว่า “องค์กรจะมุ่งไปทางใด” นั่นก็คือแนวคิดเกี่ยวกับ “ทิศทางในอนาคต” ทิศทางในอนาคตขององค์กรเชื่อมโยงกับการสร้างวิสัยทัศน์ และการกำหนดสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Baldrige National Quality Program , 2004: 13)

1.2 ธรรมเนียมและความรับผิดชอบต่อสังคม

ธรรมเนียม หมายถึง ระบบการบริหารจัดการและการกำกับดูแลการบริหารจัดการ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการเรื่องใดก็ตามที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้นำองค์กรและคณะกรรมการองค์กรด้วย เช่น กรรมการบริษัท โดยแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ความรับผิดชอบนั้นรวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงินและด้านอื่น ๆ แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการธรรมเนียมอาจครอบคลุมถึงเรื่องการอนุมัติแผนกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การกำหนดผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นแก่ผู้บริหารระดับสูง การบริหารความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลทางธุรกิจขององค์กร และการรายงานผลการดำเนินงานต่อเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Baldrige National Quality Program, 2004: 32) การขับเคลื่อนองค์กรเพื่อความยั่งยืนจึงต้องมุ่งเน้นไปที่อนาคต โดยพิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้ซึ่งจำต้องอาศัยผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ในการเลือก “ทิศทางที่ถูกต้อง (The right things)” (Peter F. Drucker, 1995, : 4)องค์กรที่ประสบความสำเร็จและบรรลุผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)จะต้องได้รับการชี้นำหรือกำหนดทิศทางจากการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมในองค์กร และคาดหวังผลการดำเนินงานในระดับสูง มีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้

บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์แก่องค์กร และสนับสนุนบุคลากรให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองรวมทั้งใช้ความคิดริเริ่มเพื่อสร้างนวัตกรรมให้เกิดในองค์กรนอกจากนั้นผู้นำระดับสูงขององค์กรต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ตามระบบบรรณมาภิบาลซึ่งองค์กรและตัวผู้นำเองได้ดำเนินการไปในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548: 26)

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

กระบวนการการกำหนดวิสัยทัศน์ เริ่มต้นด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร ประวัติศาสตร์ ภารกิจ ค่านิยม และแนวโน้ม เพื่อกำหนดว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่น่าจะเด่นชัดมากที่สุด ในการกำหนดอนาคตขององค์กร จากการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมในอดีตและปัจจุบัน องค์กร และผู้นำวาดภาพฉายแววไปสู่อนาคต และพัฒนาสภาวะอนาคตที่น่าจะเป็นทางเลือก ผู้นำต้องประเมินสภาวะแวดล้อมอนาคตและสภาวะขององค์กรตามวัตถุประสงค์ และเป็นจริงมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ อย่างไรก็ตามการมองเห็นอนาคตเป็นกระบวนการที่มีความเที่ยงตรงเฉพาะน้อยกว่า การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมปัจจุบัน เนื่องจากศักยภาพของสภาวะแวดล้อมของโลกอนาคต มีจำนวนไม่จำกัด ในขณะที่ไม่มีใครทำนายอนาคตได้อย่างแม่นยำจึงเป็นไปได้ว่าในการพัฒนาขอบเขตของสภาวะอนาคตที่เป็นไปไม่ได้ และความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จากสภาวะของอนาคตที่มีเหตุผลเหล่านี้ องค์กรและผู้นำทำให้เกิดสภาวะสุดท้ายที่พึงประสงค์หนึ่งขึ้นมา อย่างไรก็ตามสิ่งนี้วางเงื่อนไขมากกว่าการเลือกหนึ่งในสภาวะสุดท้ายของอนาคตที่น่าจะเป็น การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่สำคัญขาดไม่ได้ และประสบการณ์ร่วมแสดงในบทบาทที่สำคัญยิ่ง(พื้นฐานผู้นำระดับยุทธศาสตร์, 2007 : 71-73)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่การกำหนดภารกิจหลักขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพองค์กรภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวจนถึงการวิเคราะห์และการจัดวาง ซึ่งกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ กล่าวคือ

1. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)

ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องทำการกำหนดภารกิจหลัก ว่าต้องการจะบรรลุอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร ต้องการทำอะไร ขอบเขตกว้างขวางแค่ไหน ปรัชญาและหลักการพื้นฐานของการดำเนินงานคืออะไร

2. **สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)**

ผู้บริหาร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส-ภัยอุปสรรค จุดแข็ง-จุดอ่อน ทำให้สามารถประเมินสถานการณ์องค์กรและสภาพการณ์

3. **องค์กรจะไปถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างไร (How do you get there?)**

ผู้บริหารขององค์กรจะต้องพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่าง ๆ และพิจารณาตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด (ทศพร ศิริสัมพันธ์ , 2540 : 16)

มิติการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Dimensions of Strategic Decision)

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน ได้เสนอ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ไว้ 6 ประการ ได้แก่

1. กลยุทธ์ต้องการการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง
2. กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรจำนวนมหาศาลของบริษัท
3. กลยุทธ์ค่อนข้างจะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าระยะยาวของบริษัท
4. กลยุทธ์มุ่งอนาคต
5. กลยุทธ์ประสานฟังก์ชันทางการบริหารหรือธุรกิจหลาย ๆ ธุรกิจเข้าเป็นหนึ่งเดียว
6. กลยุทธ์จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายนอกและประสานสอดคล้องกับปัจจัยภายในของธุรกิจ (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน , มปป. : 6)

การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ

1. เป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนในทุกขั้นตอน (Definable) กล่าวคือ มีการกำหนดปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ใช้ในกระบวนการ ขั้นตอนหรือกิจกรรมที่ต้องกระทำในกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) ที่ได้รับจากกระบวนการ
2. เป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable) กล่าวคือ มีการนำไปปฏิบัติตามขั้นตอน และช่วงเวลาที่กำหนดไว้จริงและเป็นมาตรฐานที่สามารถปฏิบัติซ้ำได้อีก การที่มีการกำหนดปัจจัยนำเข้า ขั้นตอน หรือกิจกรรม และผลลัพธ์ไว้อย่างชัดเจน เป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดทำ
3. เป็นกระบวนการที่สามารถวัดผลได้ (Measurable) ความเป็นระบบในแง่ความสามารถในการวัดผลของแผนเชิงกลยุทธ์

4. เป็นกระบวนการที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร Plan-Do-Check-Act (PDCA) ทั้งในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์โดยรวม (Planning Process) และกระบวนการย่อย (Sub Process) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2548: 45-46)

การกำหนดแผนปฏิบัติการและตั้งเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้บังคับบัญชาจากบนลงล่าง (Top-down) และโดยผู้ปฏิบัติจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) หรือที่บริษัทเรียกว่ามีการ “รับส่งลูก (Catch ball)” ในแต่ละระดับ การดำเนินการเช่นนี้เป็นการผสมผสานระหว่าง “ความท้าทาย” ในสายตาผู้กำหนดนโยบายและ “ความเป็นไปได้” ในสายตาของผู้ปฏิบัติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2549 : 45)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในอนาคต ดังกล่าวแล้ว ครั้นถึงเวลาลงมือปฏิบัติ ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริงอาจเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ก็ได้ ความไม่หยุดนิ่งของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อาจทำให้แผนกลยุทธ์ขององค์กรต้องตกอยู่ในสถานะ “หมกยั้งไม่ทันแห่ง” เมื่อกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ยังดีพิมพ์ไม่แล้วเสร็จ ก็ไม่สามารถใช้งานได้แล้ว ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่การตัดสินใจครั้งเดียวที่เกิดขึ้นประจำปี (One-time decision) แต่เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี (On-going process)

Brache and Freedman กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ที่มีวิธีการหรือแนวทางที่ “เป็นระบบ” เป็นแนวทางที่เปิดโอกาสให้องค์กรได้ประเมิน ปรับปรุง และแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการประเมินและปรับปรุงเป็นรอบเวลาอย่างสม่ำเสมอ เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรได้ (Baldrige National Quality Program , 2004, หน้า 33 และ 35) องค์ประกอบของการทำแผนกลยุทธ์นั้นมี 4 ประการ คือ ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (Strategies) และแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีอาจมีการกำหนดหลักการ (Principles) ประกอบไปด้วยก็ได้ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ , 2540 : 27)

กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) และขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) นั้น หมายถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการด้วยกัน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร

2. **ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice)** ถือเป็นขั้นตอนที่สองหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) แล้ว ในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วย

ประการแรก **การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Options)** กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว ก็จะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็งและความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) กล่าวคือเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต

ประการที่สอง **การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์** ก็จะมาสู่ขั้นตอนนี้ศึกษาถึงความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า **“กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic Fit)**

และประการที่สาม **การเลือกกลยุทธ์** ในขั้นตอนนี้ก็คือภายหลังจากที่มีการประเมินถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ก็จะเป็นช่วงของการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัด ในการที่จะไปสู่ข้อยุติในการกำหนดทางเลือกที่เด่นชัดนั้น ต้องยอมรับว่าประเด็นหรือค่านิยมของผู้นำหรือฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือก

3. **การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)** ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า **“ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction)** ก็จะมาสู่ขั้นตอนที่สามของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้นหมายถึงขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543 : 29-31)

ส่วนสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีส่วนสำคัญอยู่สองส่วนคือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ และ (2) การดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์ (สมยศ นาวิการ, 2531 : 17)

นิยาม หรือความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การตัดสินใจและการกระทำ ซึ่งเป็นผลให้เกิดการจัดสร้างกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การตัดสินใจและการกระทำ ซึ่งใช้ในการจัดสร้างกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อันจะเกิดการเข้ากันได้เป็นอย่างดีเหมาะสม แข่งขันที่เหนือกว่าระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ กระบวนการของการจัดการตามปรัชญาขององค์กร ขณะเดียวกันเป็นกระบวนการของการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม (สาโรจน์ โอปัทธ์ชีวิน , มปป. : 5)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเป็นเรื่องของการตัดสินใจ (decision making) ที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารและการประกอบการในระยะยาวของบริษัท (สาโรจน์ โอปัทธ์ชีวิน , มปป. : 6)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในทุกระดับขององค์กร จะประกอบไปด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การจัดสร้างกลยุทธ์ (Strategic formulating) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementating) และการตรวจสอบ และการประเมินกลยุทธ์ (Strategic monitoring and Evaluating) (สาโรจน์ โอปัทธ์ชีวิน , มปป. : 6)

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการวางแผน ได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง ผู้นำท้องถิ่น หรือชุมชน และ เอกชน เป็นต้น

โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะมีกำหนดระยะเวลา 3-5 ปี โดยมีกระบวนการจัดทำดังจะขอกกล่าวโดยสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพของสถานศึกษา(SWOT)
 - 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (STEP)
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (2S 4M)
 - 1.3 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา (ลงคะแนน)
2. การกำหนดทิศทางสถานศึกษา
 - 2.1 กำหนดวิสัยทัศน์
 - 2.2 กำหนดพันธกิจ
 - 2.3 กำหนดเป้าประสงค์
3. กำหนดกลยุทธ์ แบ่งเป็น

3.1 กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

3.2 กลยุทธ์ระดับแผนงาน

3.3 กลยุทธ์ระดับโครงการ

หลังจากได้ผ่านกระบวนการข้างต้นแล้ว สถานศึกษาก็จะสามารถดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีได้ อาจกล่าวได้ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์นี้ จะสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเปิดใจให้กว้าง สร้างความตระหนักในการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อบุคลากร เพื่อจะได้ความเป็นจริงที่สุด และที่สำคัญอย่างมาก คือ การได้มาของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง นำสู่การพัฒนาขององค์กร และจะทำให้สามารถเห็นภาพที่แท้จริงขององค์กร พร้อมทั้งก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่เขียนไว้ โดยมาจากแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง

Jones & Niag(1963 , p. 276) อธิบายถึง ยุทธศาสตร์และยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ ไว้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ในการใช้อำนาจบังคับ (coercive strategies)

1.1 สร้างบรรยากาศของความกดดัน (pressure)

1.2 การควบคุมตามลำดับชั้น (hierarchy)

1.3 ใช้ความเครียดเริ่มในวงแคบ (stress induction)

2. ยุทธศาสตร์ที่เป็นแบบฉบับ (ควรจะเป็น) (normative strategies)

2.1 การมีส่วนร่วม (participation)

2.2 การมีส่วนร่วมผูกพัน (involvement commitment)

2.3 การประเมินผลข่าวสารย้อนกลับ การควบคุม ผลงาน

2.4 โดยใช้ค่านิยมเข้าแทนที่ (displacement of values)

2.5 ความสัมพันธ์จากภายนอก (external relations)

2.6 ความระลึกถึงตนเองในทางสังคม (social awareness)

2.7 การศึกษาและการฝึกอบรม

3. ยุทธศาสตร์ในด้านอรรถประโยชน์ (utilization strategies)

3.1 จัดสถานที่และการหาตำแหน่งหน้าที่การงาน (placement)

3.2 การนำไปปฏิบัติ (empiricism)

3.3 เงื่อนไขช่วย (condition assistance)

3.4 กำหนดเป้าหมาย (goal setting)

4. ยุทธวิธี (tactics)

4.1 ปฏิบัติงานวิจัยสนาม (action research)

- 4.2 ฝึกรวม – ให้คำปรึกษา
- 4.3 ช่วงของเวลา
- 4.4 ปรับปรุงทางด้านวิทยาการ
- 4.5 ใช้กลอุบายและบารมี (manipulation & charisma)
- 4.6 การติดต่อสื่อสาร (communication)
- 4.7 ขอบเขต (marginality)
- 4.8 อาสาสมัคร (voluntary association) (Jones & Niag, 1963 : อ้างถึงในอรุณรักรัตนธรรม, 2523: 33-34)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งของระบบการนำองค์กร เนื่องจากเป็นช่องทางการถ่ายทอดค่านิยมและทิศทางระยะสั้น-ระยะยาวขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ (Deployment) หากการสื่อสารมีประสิทธิภาพก็เป็นก้าวแรกของการนำไปปฏิบัติที่มีประสิทธิผล (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548: 34)

การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร

แนวคิดในการบริหารยุคใหม่ วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) จะมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เพราะเป็นจุดเริ่มต้นแห่งระบบงาน (System) และกระบวนการงาน (Business) ทั้งหมดของแต่ละองค์กร และโดยที่วิสัยทัศน์องค์กรนี้จะมีผลกระทบต่อบุคคลอีกหลาย ๆ กลุ่ม ที่ล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ (Stakeholders) ในองค์กรนั้น ๆ การกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นมา จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ต้องมีทั้งวิธีการและขั้นตอนที่ถูกต้อง มีการสำรวจ การคิดวิเคราะห์ การประมาณการ รวมถึงการนำวิสัยทัศน์เข้าสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องใช้เวลา ไม่ต่างจากกระบวนการวางแผนงานประจำปี ที่หลาย ๆ หน่วยงานปฏิบัติกันอยู่เป็นประจำแล้วนั่นเอง (วีรวิทย์ มาณะศิริรานนท์, 2544: 49)

ขั้นตอนการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร

วิสัยทัศน์องค์กรนี้มีความสำคัญและมีผลต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร รวมถึงมีผลเกี่ยวเนื่องกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกอีกด้วย การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างเป็นระบบ (Systemic Approach) เสมือนหนึ่งเป็นการบริหารงาน โครงการธุรกิจที่ต้องมีการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมกำหนดแล้วเสร็จ และตัวบุคคลผู้รับผิดชอบในกิจกรรมนั้น ๆ สำหรับกิจกรรมหลัก ๆ จะประกอบไปด้วย

1. การสำรวจความคาดหวังโอกาสและอุปสรรคจากผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ (Stakeholders) ต่อองค์กรของเรา
 2. การสำรวจวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร โดยวิเคราะห์หาจุดแข็ง (Strength) ค่านิยม (Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
 3. การกำหนดกลยุทธ์ในการก้าวไปสู่อนาคตว่าจะใช้แนวทางใดจึงจะเหมาะสมที่สุด
 4. นำผลจากกิจกรรมทั้ง 3 ประการข้างต้น มาวิเคราะห์และประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์องค์กรในด้านต่าง ๆ (อาจมี 5 – 8 ข้อ ก็เป็นได้)
 5. ทำการคัดเลือกวิสัยทัศน์ ที่มีความเหมาะสมต่อองค์กรของเรามากที่สุด ไว้ 2 – 3 ข้อ
 ทั้งนี้ก็สุดแล้วแต่ความเห็นของอนุกรรมการหรือคณะทำงานเป็นสำคัญ (วิรุฐมาศศิริรานน ๒๕44: 51)
 องค์กรที่ประสบความสำเร็จและบรรลุผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Performance Excellence) จะต้องได้รับการชี้นำหรือกำหนดทิศทางจากการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมในองค์กร และคาดหวังผลการดำเนินงานในระดับสูง มีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์แก่องค์กร และสนับสนุนบุคลากรให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองรวมทั้งใช้ความคิดริเริ่มเพื่อสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงขององค์กรต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ตามระบบธรรมาภิบาลซึ่งองค์กรและตัวผู้นำเองได้ดำเนินการไปในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ๒๕48: 26)
 เมื่อองค์กรได้กำหนดค่านิยมแล้ว ภารกิจต่อไปของผู้นำก็คือการตอบคำถามว่า “องค์กรจะมุ่งไปทางใด” นั่นก็คือแนวคิดเกี่ยวกับ “ทิศทางในอนาคต” ทิศทางในอนาคตขององค์กรเชื่อมโยงกับการสร้างวิสัยทัศน์ และการกำหนดสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Baldrige National Quality Program , 2004 , : 13)

แนวความคิดเกี่ยวกับ “ระบบ” (system) และ “การพัฒนาองค์กร” (OD)

อรุณ รักรธรรม ได้นำเสนอแนวคิดไว้อย่างน่าสนใจว่า นักศึกษา นักบริหาร และนักวิชาการทางด้านทฤษฎีองค์กร (organization development) ได้มีความหวังใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการ “พัฒนา” ขององค์กร จะต้องอาศัยซึ่งกันและกัน นักวิชาการหลายท่านต่างยอมรับกันว่า การเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมจะมีผลกระทบต่อฐานะขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Varney , 1977, pp. 10-23) ดังนั้น เพื่อความไม่ประมาทก็ควรที่จะวางแผนให้องค์กรอย่างมีระบบ (planned changes) เพื่อให้้องค์กรมี

หลักประกันในการปรับตัวเองเข้ากับสิ่งแวดล้อม โครงสร้าง ทัศนคติพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ


เพื่อความเข้าใจแจ่มชัดในเรื่องนี้ได้มีการศึกษาของ Tom Burns และ G.M. Stalker (1961) เกี่ยวกับองค์การลักษณะปิดและเปิด ได้อธิบายไว้ ดังนี้

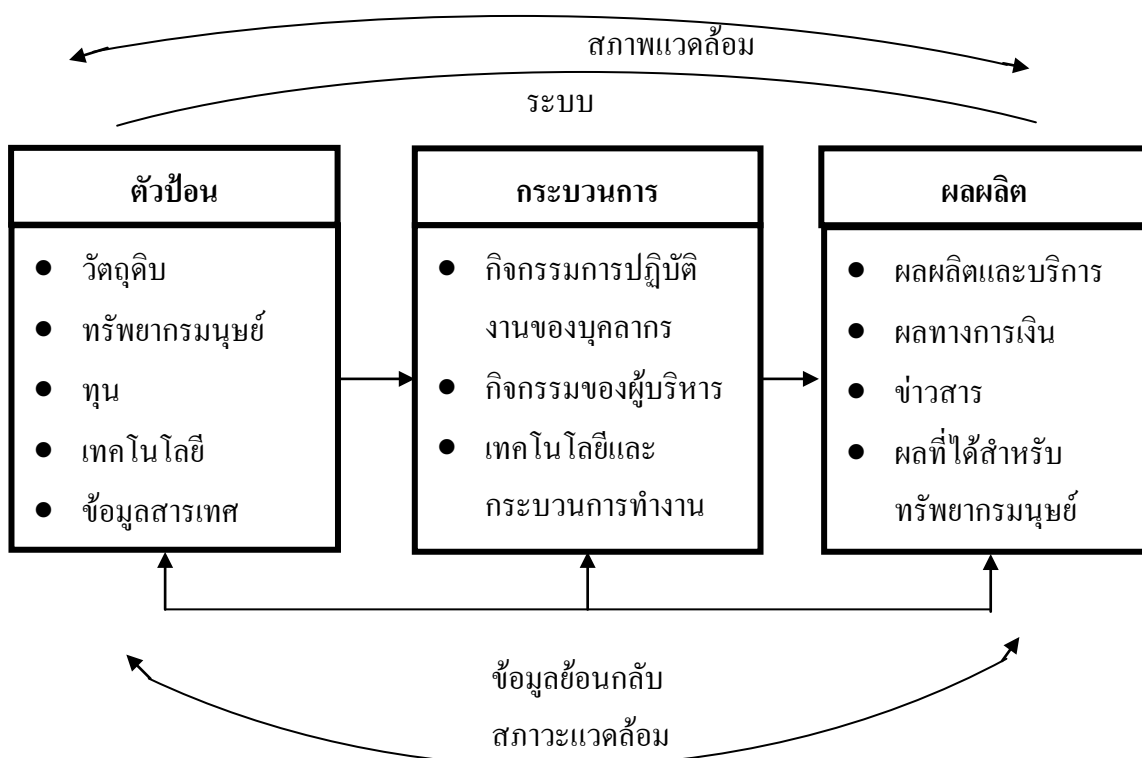
ประการแรก องค์การแบบปิด (closed model of organization) ซึ่งมีชื่อเรียกหลายประการด้วยกัน ตามแต่นักวิชาการนั้น ๆ จะมองและเน้น เช่น “ระบบราชการ” (bureaucracy) (Weber, 1964) “การบังคับบัญชา” ตามลำดับชั้น (Thayer, 1973) “องค์การแบบทางทหาร” (Blau, Scott, 1962) “หลักเหตุผล” (rationality) (Wilson, 1970) และ “ระบบองค์การแบบเครื่องจักร” (mechanistic) (Burns & Stalker, 1961) เป็นต้นซึ่งคุณสมบัติขององค์การแบบปิดตามพรรณนาของ Burns & Stalker มีดังนี้ คือ (pp. 119-120)

1. เป็นงานบริหารทั่วไป ในสถานการณ์ธรรมดา (routine)
2. แบ่งงานตามความชำนาญงาน
3. เน้นที่มรรควิธี (means) เพื่อความเหมาะสมกับงานนั้น ๆ
4. แก้ปัญหา ความขัดแย้งโดยหน่วยงานในระดับยอด (top management) เพราะถือว่ารู้ดีที่สุด
5. ย้ำเน้นที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ ตามด้วยทฤษฎีหมาย
6. ความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์สุจริต มีเฉพาะต่อหน่วยงาน (คน) ที่มอบหมายให้งานเท่านั้น
7. โครงสร้างขององค์การเป็นรูป พีระมิด (Δ)
8. คนที่รู้งานดี (และมากที่สุด) คือ บุคคลที่เป็นหัวหน้าสูงสุดในองค์การนั้น ๆ เท่านั้น
9. การปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลในองค์การ มีแนวโน้มที่จะเป็นไปตามแนวตั้ง (vertical)
10. รูปแบบของการปฏิบัติต่อกัน มุ่งที่ “การเชื่อฟัง” “บังคับบัญชา” ระหว่างนายกับ ลูกน้อง ในองค์การ
11. เชื่อฟังต่อหน่วยเหนือตามลำดับชั้นในองค์การ รวมทั้งความซื่อสัตย์ด้วย
12. เกียรติยศ เน้นที่ตัวคนตามตำแหน่ง มิใช่ความสามารถของงานที่ทำได้

ส่วนแนวความคิดแบบ “เปิด” (open model) มีการเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น “ระบบเพื่อนฝูง” (collegial) ระบบแข่งขัน (competitive) ตลาดเสรี (free market) ระบบไม่เป็นทางการ (informal organization) และระบบถือคนเป็นสำคัญ (organistic) (Henry, 1975, pp.

62 – 64) ซึ่งตามทฤษฎีของ Burns และ Stalker (pp. 121 – 122) มีดังรายละเอียดดังนี้ คือ

1. เป็นงานที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง
 2. จะต้องใช้ความรู้ความชำนาญพิเศษในการแก้ปัญหาาร่วมกันเฉพาะด้าน
 3. เน้นที่ความสำเร็จของงาน ไม่ใช่บรรทัดวิธี แต่เป็นเป้าหมายสุดท้าย
 4. แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยกลุ่มในองค์การ
 5. ร่วมมือกันรับผิดชอบระหว่างบุคคล
 6. ความรับผิดชอบและชื่อเสียงมีต่อองค์การอันเป็นส่วนรวม
 7. โครงสร้างขององค์การแบบแนวราบเหมือนตัวอัมบิบา ()
 8. ความรู้ความสามารถอยู่ที่งานที่ทำ ถือตามความถนัด
9. การปฏิบัติต่อกัน มุ่งเพื่อความสำเร็จของงาน เป็นเชิง “แนะนำ” แทนที่จะเป็น “บัญชา”
10. การปฏิบัติต่อกันมีแนวโน้มเป็นไปตามแนวนอนและขวางร่วมกัน
 11. เน้นที่ความสำเร็จของงาน
 12. เกียรติยศอยู่ที่อาชีพ หรือความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นเรื่องนอกร่างกายมนุษย์ มิใช่อยู่ที่ตำแหน่ง(อรุณ รักธรรม, 2523: 201-202)



▲ ภาพที่ 15 : องค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด

ที่มา : Stephen P. Roblins & Mary Coulter , 1999 : อ้างถึงในอรุณ รักธรรม , 2523: 203

คุณสมบัติขององค์การเป็นระบบเปิด

1. รักษาสภาพการคงอยู่ (Entropy)
2. ปรับสภาพตามกาลเวลา (Time Space)
3. มีตัวแปรเกี่ยวข้องกับระบบการทำงาน
4. มีขอบเขตความรับผิดชอบ
5. ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ (Subsystem)
6. เป็นองค์ประกอบของระบบใหญ่ (Supra system)

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

ลูกค้าคือผู้ตัดสินใจสุดท้ายว่าสินค้าและบริการขององค์กรนั้นเป็นที่พึงพอใจเพียงใด การรับรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการของลูกค้าจึงเป็นตัวกำหนดว่าลูกค้าจะยังคงใช้สินค้าและบริการขององค์กรต่อไปหรือหาผู้อื่นที่ให้บริการได้ดีกว่า องค์กรที่ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนเน้นการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบและตอบสนองอย่างทันทั่วถึงต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการ สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับลูกค้าโดยอาศัยความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าเพื่อทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจหันมาใช้สินค้าและบริการขององค์กรอย่างภักดี รวมทั้งดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่มีความไม่พึงพอใจเพื่อรับฟังข้อมูลที่เป็นประโยชน์และจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า ดังนั้นการมุ่งเน้นลูกค้าจึงช่วยชี้ทางองค์กรในการมุ่งไปสู่การรักษาลูกค้าและสร้างความภักดี (Customer Retention and Loyalty) ซึ่งช่วยเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการขยายตัวขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2548: 56) การเข้าใจในคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นลูกค้าหรือมีศักยภาพเป็นลูกค้า ถือได้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่เป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์กร ผู้บริหารของทุกองค์กรจะต้องทำการจัดเก็บรายละเอียดของลูกค้า (customer profile) ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อทำการวิเคราะห์ตลาดหรือกลุ่มลูกค้าว่ามีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบและลักษณะความต้องการ (demand patterns) ไปในทิศทางใด (ทศพร ศิริสัมพันธ์ , 2540 : 25)

คำว่า “ลูกค้า” เป็นคำตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2552 - 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance Excellence) ที่เป็นทฤษฎีหลัก แต่เมื่อนำมาใช้ในวงการศึกษาก็มีการพัฒนาเกณฑ์ทางด้านการศึกษาโดยเฉพาะ จึงควรมีการบัญญัติศัพท์เฉพาะทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการต่อไปในอนาคต

3.1 ความผูกพันของลูกค้า

การสร้าง ความผูกพันของลูกค้า โดยการสร้างความประทับใจให้ลูกค้าในวงการธุรกิจใช้แนวคิด **ETDBW: Easy To Do Business With** หมายถึง การให้บริการลูกค้าที่เข้ามาติดต่อด้วย ตั้งแต่ครั้งแรกได้อย่างประทับใจ ลูกค้าไม่เสียเวลาและครั้งเดียวจบ ไม่ว่าลูกค้าจะสั่งซื้อสินค้าโดยวิธีใดก็ตาม ทุกครั้งที่ติดต่อกับลูกค้าจะต้องใช้ภาษาของลูกค้า คือ ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจได้ง่าย เข้าใจได้ทันทีไม่ใช่ภาษาเฉพาะ ที่แต่ละบริษัทใช้กันภายในมาพูดกับลูกค้า ลูกค้าสามารถเข้าใจสถานภาพของใบสั่งซื้อของพวกเขาได้ว่า ขณะนี้ใบสั่งซื้ออยู่ในขั้นตอนใดแล้ว จะจัดส่งให้ได้ตามกำหนดเวลาหรือไม่ จะต้องไม่มีการโยนสาย ที่ไม่ใช่คำว่า “โอน” เพราะ โอนสายหลายครั้งก็คือการโยนสาย และสายที่ถูกโอนไปนั้นมักไปยังผู้อื่นที่ไม่ทราบเรื่องมาก่อนอีก และต่อจากนี้ไปใบแจ้งหนี้หรือใบเรียกเก็บเงินจะต้องได้รับการเอาใจใส่ตั้งแต่ก่อนการออกแบบและใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจได้ง่าย เห็นเอกสารแล้วสามารถเข้าใจได้ทันที (ไมเคิล แฮมเมอร์, 2545 :20)

การสร้าง ความประทับใจ การสร้างความมั่นใจในความรู้และวุฒิการศึกษาที่ได้รับ ย่อมสร้างความผูกพันให้กับผู้เรียนจากรุ่นสู่รุ่น

3.2 เสียงของลูกค้า

การมีส่วนร่วมของ “สมาชิกใหม่” และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)เสนอแนะสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)ว่า ควรจะกระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่ ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบของ “กลุ่มพันธมิตรการประกันคุณภาพ” ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญจะได้พบปะเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ให้กับ สกอ. ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าคุณภาพของบัณฑิต ผลงานและการบริการทางวิชาการจะตอบสนองกับความต้องการได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งสร้างทัศนคติในเชิงบวกและบรรยากาศที่ดีเพื่อการประสานร่วมมือที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้น ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของ “การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตลาด” ที่เพิ่มมากขึ้นซึ่งอยู่ในหมวด 3 ของเกณฑ์บัลลคริจ

สกอ. อาจท้าทายความสามารถของตนต่อไปอีกขั้น ด้วยการวางแผนและหายุทธวิธีที่เป็นระบบเพื่ออำนวยความสะดวกให้สถาบันอุดมศึกษาในกระบวนการติดตามความก้าวหน้าของบัณฑิตในภาพรวมของประเทศ ในขณะเดียวกัน ควรจะมีการดำเนินงานแยกต่างหาก ที่จะรวบรวมข้อมูลและข้อคิดเห็นจากนายจ้าง ทั้งนี้ ผลที่ได้ควรจะเผยแพร่ต่อสาธารณชนบนเว็บไซต์ของ สกอ. เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงสาธารณะด้วย (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) , 2548 : 60-61)

การเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัย/คู่ความร่วมมือ/ภูมิภาคต่าง ๆ

สถานการณ์ดำเนินงานในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตด้านการประกันคุณภาพของคู่ความร่วมมือมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อ สกอ. สถาบันอุดมศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการคาดการณ์ทิศทางการศึกษาและการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพในอนาคต นอกจากนี้ เราจะได้เห็นการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายในโลกแห่งเทคโนโลยี การให้บริการการศึกษาในยุคการค้าเสรี และความหลากหลายของผู้เรียนและบุคลากร ที่ประสมประสานเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตการประเมินคุณภาพในมิติดังกล่าวจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพอย่างมาก การติดตามแนวโน้มดังกล่าวอย่างใกล้ชิดพร้อมด้วยการปรับทิศทางการดำเนินงานให้เหมาะสมจะสามารถผลักดันให้เกิดแนวทางที่มีพลังในการขับเคลื่อนให้กับ สกอ. ในฐานะที่เป็นตัวเร่งให้เกิดการพัฒนา ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงเป็นการสร้างและรักษาเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนทางความรู้และความร่วมมือตั้งแต่ระดับชาติถึงระดับภูมิภาคและนานาชาติด้วย (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) , 2548 : 61)

ครูต้องมีวิชาครู ทั้งทฤษฎี หลักปฏิบัติและการจัดการเพื่อการเรียนรู้ ครูต้องยอมรับว่าเป้าหมายของการศึกษาอยู่ที่การเรียนรู้ไม่ใช่อยู่ที่สอนจบชั่วโมง “การสอน” ต่างกับ “การเรียนรู้” ครูต้องยอมรับว่าเป้าหมายของการศึกษาอยู่ที่การเรียนรู้ไม่ใช่อยู่ที่การสอน (เกษม วัฒนชัย , ๒๕๒๖). คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา เป็นคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งในห้าประการของโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ ที่ต้องมองหลาย ๆ มุมมอง มุมมองหนึ่งคือ มาตรฐานกลางที่กำหนดไว้สำหรับการศึกษาของชาติ แต่เท่านี้ยังไม่พอ คุณภาพผู้สำเร็จการศึกษานั้นจะต้องเหมาะสมต่อวิถีชีวิตในชุมชนแต่ละแห่ง รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงความถนัดของนักเรียนเป็นรายบุคคลอีกด้วย โดยมีลักษณะคุณภาพชีวิตสำหรับแต่ละคน (individual live quality) (วิจารณ์ พานิช , 25๔7)

ประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่ลงทุนน้อยแต่ได้ผลดีและมาก และผลที่เกิดขึ้นมีหลายส่วน ตั้งแต่ผลที่เกิดต่อผู้เรียน ครู โรงเรียน และชุมชน ประสิทธิภาพการศึกษาหรือการใช้งบประมาณการศึกษาของไทย นับว่าเป็นเรื่องที่ทำทายน้อยเพราะประเทศไทยใช้งบประมาณการศึกษาสูงแต่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำ (วิจารณ์ พานิช , 2547 : 5)

ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ครอบคลุมวัยเรียนถึง 12 ปี เป็นระดับที่มีปัญหาหนักที่สุดจากการประเมินในช่วงปี 2544 – 2548 ของ สมศ. แสดงให้เห็นว่ามีโรงเรียนในสังกัด สพฐ. เพียงร้อยละ 10 เท่านั้น ที่สามารถสอนให้นักเรียนเกิดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ที่มีวิจรรณญาณมีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีโรงเรียนเพียงร้อยละ 11 ที่สามารถสอนให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อหลักสูตร และมีโรงเรียนจำนวนร้อยละ 24 ที่มีการปลูกฝังให้นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นพลเมืองในสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับดี

เพื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับท้ายช่วงชั้น 3 ระดับ คือ ชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ทำให้เห็นว่าคะแนนผลสัมฤทธิ์ ในการเรียนวิชาหลัก 4 วิชาคือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และวิทยาศาสตร์ ของนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งเป็นชั้นสุดท้ายของช่วงชั้นที่สองอย่างต่อเนื่องทุกวิชาในระยะเวลา 5 ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ วิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษและคณิตศาสตร์ ที่ลดลงอย่างน่าตกใจ โดยในปี พ.ศ.2544 คะแนนทั้งสามวิชาปรากฏดังนี้คือ 54.35 49.56 และ 46.95 ตามลำดับ และในปี 2549 คะแนนทั้งสามวิชาลดลงดังนี้ 42.74 34.51 และ 38.87 ตามลำดับ

สำหรับผู้เรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งถือว่าเป็นช่วงชั้นหัวเลี้ยวหัวต่อสู่ระบบ การศึกษาที่สูงขึ้น ผลจากสำนักทดสอบทางการศึกษาในช่วงปี 2546-2547 แสดงถึงคะแนนวิชา ภาษาไทย สังคมศึกษา คณิตศาสตร์ และชีววิทยา ขยับสูงขึ้น แต่วิชาภาษาอังกฤษและวิชาอื่น ๆ ลดลง โดยผลสัมฤทธิ์ของวิชาหลักคือ ภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และ วิทยาศาสตร์อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า 50 เปอร์เซนต์ทุกวิชา โดยวิชาที่ได้คะแนนต่ำคือ คณิตศาสตร์ และ ฟิสิกส์

อย่างไรก็ตามมีภาพที่น่ายินดีหลายกรณีหากดูในแง่รายบุคคล เนื่องจากมีเยาวชนไทย จำนวนไม่น้อยที่แสดงความสามารถจากการได้รับรางวัลชนะเลิศการแข่งขันโอลิมปิกวิชาการระดับ โลกทางด้านวิทยาศาสตร์ทุกสาขา รวมทั้งได้รับรางวัลด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีด้านอื่น ๆ ในช่วง 4-5 ปี ที่ผ่านมามาจนถึงปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : ข-ค)

ในด้านคุณธรรมจริยธรรมและกิจกรรมทั่วไปของเยาวชน พบว่า ความรู้ที่ได้จากระบบ การเรียนการสอนจากห้องเรียนเป็นความรู้ที่ไม่สามารถทำให้เด็กรู้เท่าทันกับปัญหาที่วัยรุ่น สมัยใหม่ต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ทำให้เด็กบางส่วนที่เต็มไปด้วยความอยากรู้อยากเห็นต้องหันไป แสวงหาความรู้นอกห้องเรียน ดังนั้นแนวโน้มของการโคดเรียนของนักเรียน โดยเฉพาะนักเรียนใน แถบชานเมืองจะมีมากขึ้น นอกจากนั้นปัจจัยรุ่มล้อมหลายอย่างไม่เอื้อให้เยาวชนมีทางเดินของชีวิต ที่ดีได้บางคนบางกลุ่มอยู่ในภาวะที่มีชีวิตแบบสุ่มเสี่ยงในการเดินไปสู่ชีวิตที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งมี แนวโน้มเพิ่มมากขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : ค)

โอกาส ความเสมอภาค และความทั่วถึงทางการศึกษา ในภาพรวมของไทยค่อนข้างดี ในเชิงปริมาณ ดังจะเห็นได้จากอัตราการเข้าเรียนสุทธาระดับมัธยมศึกษาที่ค่อนข้างสูง แต่ยังคงมี ปัญหาในเรื่องโอกาสการเข้ารับการศึกษาอย่างเสมอภาคในเชิงพื้นที่ นอกจากนี้ มีข้อสังเกตว่า แม้ อัตราการเข้าเรียนสุทธาระดับมัธยมศึกษาของไทยจะเท่าเดิม แต่อันดับสมรรถนะกลับลดลงเนื่องจาก อัตราการเพิ่มของอัตราการเข้าเรียนสุทธาระดับมัธยมศึกษาในประเทศอื่น ๆ สามารถเพิ่มได้มากและ รวดเร็วกว่าอัตราการเพิ่มของไทย รวมทั้งมีข้อสังเกตว่าแม้เกาหลีและฮ่องกงจะมีอันดับต่ำกว่า

ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และนิวซีแลนด์กว่า 30 อันดับ แต่อัตราการไม่รู้หนังสือในวัยผู้ใหญ่มีอัตราสูงกว่าเพียงร้อยละ 1 และ 1.8 ตามลำดับ ในขณะที่ไทยมีอันดับต่างจากเกาหลีและไต้หวันเพียง 11 และ 7 อันดับ แต่อัตราการไม่รู้หนังสือของวัยผู้ใหญ่สูงกว่าเกาหลีและไต้หวันถึงร้อยละ 5.4 และ 4.6 ตามลำดับ และในขณะที่เดียวกันก็มีอันดับแตกต่างกัน 2 อันดับ เพียงร้อยละ 0.2 เท่านั้น

เกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก

การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก เป็นการจัดอันดับสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นการจัดอันดับ (Ranking) หรือการให้คะแนน (Rating) เกี่ยวกับหลักสูตรหรือการดำเนินงานของสถาบันนั้น มีขึ้นเพื่อชี้ให้เห็นจุดเด่นจุดด้อยของสถาบันการศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพการศึกษา คุณภาพงานวิจัย การยอมรับของผู้จ้างงาน งบประมาณการศึกษา เครือข่ายศิษย์เก่า ความเป็นนานาชาติ และจำนวนผู้ที่ได้รับรางวัลโนเบล ฯลฯ ปัจจุบันมีการจัดลำดับในระดับโลกอยู่หลายหน่วยงาน เช่น

1. Times Higher – QS World University Ranking
2. Ranking Web of World Universities (Webometrics Ranking)
3. 4 International Colleges and Universities
4. Academic Ranking of World Universities
5. Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities (Higher

Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan)(สารานุกรมเสรี, 2550 : ออนไลน์)

รายละเอียดการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกของแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญในแต่ละตัวชี้วัดแตกต่างกันไป ดังนี้

Times Higher – QS World University Ranking

หนังสือพิมพ์ไทม์ไฮเออร์เอดูเคชันซัปพลีเมนต์(Times Higher Education Supplement) จากสหราชอาณาจักร จัดอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลก ทั้งแบบภาพรวมและแบบแบ่งตามสาขาวิชา ในปี ค.ศ. 2008 มีตัวชี้วัด ดังนี้

- คะแนนความเห็นจากเพื่อนร่วมอาชีพ (ค่าน้ำหนักร้อยละ 40)
- คะแนนความเป็นจากผู้จ้างงาน (ค่าน้ำหนักร้อยละ 10)
- สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา (ค่าน้ำหนักร้อยละ 20)
- คะแนนงานวิจัยของอาจารย์ที่ถูกต้องอ้างอิง (ค่าน้ำหนักร้อยละ 20)

- สัดส่วนอาจารย์นานาชาติ (ค่าน้ำหนักร้อยละ 5)
- สัดส่วนนักศึกษานานาชาติ (ค่าน้ำหนักร้อยละ 5)(อุษณีย์ คำประกอบ, 2552:

ออนไลน์)

ในปี พ.ศ. 2010 มีการปรับตัวชี้วัดที่ใช้ในการพิจารณาขึ้นใหม่ 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

-Teaching – the Learning Environment โดยพิจารณาจากบรรยากาศการเรียนการสอน ประกอบด้วย ชื่อเสียงด้านการเรียนการสอน สัดส่วนนักศึกษาปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาต่ออาจารย์ จำนวนการรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อปริญญาตรีต่ออาจารย์ รายได้ต่ออาจารย์ และสัดส่วนนักศึกษาปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาต่อนักศึกษาปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษา (ค่าน้ำหนักร้อยละ 30)

-Research – Volumen, Income and Reputation พิจารณาจากปริมาณผลงานวิจัย รายได้ และชื่อเสียงของสถาบัน ประกอบด้วย ชื่อเสียงด้านการวิจัย รายได้จากการวิจัย จำนวนผลงานตีพิมพ์ต่ออาจารย์และนักวิจัย และรายได้วิจัยจากภาครัฐต่อรายได้วิจัยรวม (ค่าน้ำหนักร้อยละ 30)

-Citations – Research Influence พิจารณาจากจำนวนการอ้างอิงผลงานวิจัยของสถาบัน แสดงถึงความเชื่อมั่นของนักวิชาการทั่วโลกในคุณภาพงานวิจัย (ค่าน้ำหนักร้อยละ 32.5)

-International Mix – Staff and Students พิจารณาจากความหลากหลายของนักศึกษาและบุคลากรนานาชาติในสถาบัน ซึ่งสะท้อนถึงการเป็นสถาบันนานาชาติ โดยคำนึงถึงอัตราส่วนของบุคลากร – นักศึกษาจากต่างประเทศต่อบุคลากร – นักศึกษาภายในประเทศ (ค่าน้ำหนักร้อยละ 5)

Ranking Web of World Universities

ตัวชี้วัด Webometrics จัดทำขึ้นเพื่อแสดงความตั้งใจของสถาบันต่าง ๆ ในการเผยแพร่ความรู้สู่เว็บไซต์ และเป็นความริเริ่มเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงความรู้อย่างเปิดกว้างทั่วโลก อันดับของ Webometrics จะบอกถึงปริมาณและคุณภาพของสิ่งตีพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันในปี ค.ศ. 2009 มีตัวชี้วัด ดังนี้

-Size พิจารณาจากจำนวนเว็บเพจ ที่อยู่ภายใต้ศูนย์เดียวกัน (ค่าน้ำหนักร้อยละ 20)

-Visibility พิจารณาจากการเชื่อมโยงหรืออ้างอิงมาจากภายนอก (ค่าน้ำหนักร้อยละ 50)

-Rich Files พิจารณาจากจำนวนแฟ้มข้อมูล หรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่อยู่ในศูนย์เดียวกัน (ค่าน้ำหนักร้อยละ 15)

-Scholar พิจารณาจากบทความวิชาการ และการอ้างอิงบทความทางวิชาการที่ปรากฏภายในศูนย์ของมหาวิทยาลัยและสามารถสืบค้นได้ด้วย google scholar (ค่าน้ำหนักร้อยละ 15๗)

4 International Colleges and Universities

-ในปี ค.ศ. 2009 มีตัวชี้วัดในการจัดอันดับจากความนิยมของเว็บไซต์ พิจารณาจากตัวชี้วัด 3 ประการ ได้แก่ ความถี่ในการเรียกแสดงหน้าเว็บไซต์ จำนวนการเข้าชม และการเชื่อมต่อมา จากเว็บไซต์อื่น โดยอ้างอิงจากระบบการสืบค้นสากล คือ Google Page Rank, Yahoo Inbound Links, Alexa Traffic Rank

Academic Ranking of World Universities

จัดอันดับโดยมหาวิทยาลัยเซี่ยงไฮ้เจียวทง ประเทศจีน ในปี ค.ศ.2008 มีตัวชี้วัด ดังนี้

- ศิษย์เก่าได้รับรางวัลโนเบลหรือรางวัลอื่น (ค่าน้ำหนักร้อยละ 10)
- อาจารย์ได้รับรางวัลโนเบลหรือรางวัลอื่น (ค่าน้ำหนักร้อยละ 20)
- อาจารย์หรือนักวิจัยถูกอ้างอิงใน 21 หมวดหมู่เรื่องทั่วไป (ค่าน้ำหนักร้อยละ 20)
- จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารธรรมชาติและวิทยาศาสตร์ (ค่าน้ำหนักร้อยละ 20)
- จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารที่จัดทำดัชนี โดยดัชนีการอ้างอิงวิทยาศาสตร์หรือสังคมศาสตร์ (ค่าน้ำหนักร้อยละ 20)
- ค่าเฉลี่ยผลงานวิชาการต่ออาจารย์ประจำ (ค่าน้ำหนักคะแนนจาก 5 ตัวบ่งชี้ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ) (ค่าน้ำหนักร้อยละ 10)

Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities (Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan)

ในปี ค.ศ.2008 มีตัวชี้วัด ดังนี้

- จำนวนบทความในช่วง 11 ปีสุดท้าย (ค่าน้ำหนักร้อยละ 10)
- จำนวนบทความในปีปัจจุบัน (ค่าน้ำหนักร้อยละ 10)
- จำนวนการอ้างอิงในช่วง 11 ปีสุดท้าย (ค่าน้ำหนักร้อยละ 10)
- จำนวนการอ้างอิงในช่วง 2 ปีสุดท้าย (ค่าน้ำหนักร้อยละ 10)
- ค่าเฉลี่ยของการอ้างอิงในช่วง 11 ปีสุดท้าย (ค่าน้ำหนักร้อยละ 10)
- ประเมิน H-Index ในช่วง 2 ปีสุดท้าย (ค่าน้ำหนักร้อยละ 20)
- จำนวนเอกสารอ้างอิงสูง (ค่าน้ำหนักร้อยละ 15)
- จำนวนบทความในวารสารผลกระทบสูง ในปีปัจจุบัน (ค่าน้ำหนักร้อยละ 15)

โดยสรุปตัวชี้วัดของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกของแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันไป แต่ส่วนใหญ่มุ่งเน้นเรื่อง คุณภาพการศึกษาจากชื่อเสียงด้านการเรียนการสอนและจำนวนผู้ที่ได้รับรางวัลโนเบล คุณภาพงานวิจัยจากจำนวนผลงานตีพิมพ์และการอ้างอิงผลงานวิจัยความเป็นนานาชาติของสถาบันจากความหลากหลายของนักศึกษาและบุคลากรนานาชาติ และการเปิดโลกกว้างจากปริมาณและคุณภาพของสิ่งตีพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ของสถาบัน และการเป็นที่นิยม จาก

ความนิยมเว็บไซต์ของสถาบัน ปัจจุบันนี้การติดอันดับโลกของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดให้มหาวิทยาลัยที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาจัดกลุ่มสถาบันการศึกษาให้เป็นสถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย ต้องพยายามวางแผนกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขเป็นสถาบันเฉพาะทางที่เน้นผลิตบัณฑิตปริญญาตรี แต่เพื่อการมีคุณภาพและมุ่งสู่มาตรฐานสากล จึงควรศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกนี้เพื่อวางแผนและกำหนดกลยุทธ์มุ่งสู่มาตรฐานโลก เช่นเดียวกัน(พาสน์ศิริ นิสาลักษณ์, 2553:ออนไลน์)

แม้ว่าเกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกมีหลากหลายเกณฑ์แต่จาก การรายงานผลการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ได้กล่าวถึงสถานะและทิศทางการปรับตัวของประเทศไทยจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 สู่วางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 ด้านสถานะของประเทศความว่าการพิจารณาระดับการพัฒนาต่างๆ ของประเทศไทยกับนานาประเทศ โดยสถาบันอื่นๆ อาทิ สถาบัน IMDWEF และ OECD พบประเด็นสำคัญคือ จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแต่ยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ โดยในปี 2448 อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 8.5 ปี เมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี สิงคโปร์ที่มีค่าเฉลี่ยประมาณ 10 - 12 ปี ขณะเดียวกัน การประเมินเชิงคุณภาพการศึกษาที่สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันของประเทศไทยยังล่าช้ากว่าประเทศมาเลเซียและอินเดีย แต่ดีกว่าฟิลิปปินส์ จีน เกาหลี และอินโดนีเซีย ขณะที่ประสิทธิภาพผลิตของแรงงานไทยยังต่ำคิดเป็น 6.2 เหรียญสหรัฐต่อคนต่อชั่วโมงเมื่อเทียบกับมาเลเซีย เกาหลี สิงคโปร์ ไต้หวัน และญี่ปุ่นที่มากกว่า 11 เหรียญ สหรัฐ...คนไทยได้รับการศึกษาเฉลี่ยสูงขึ้น การขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มมากขึ้น แต่คุณภาพการศึกษายังคงเป็นปัญหาต่อสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ โดยเร่งด่วน ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาซึ่งประเมินจากค่าผลสะสมทางการศึกษา หรือระดับความรู้ทักษะในระดับสูงสุดของคนไทยทั้งประเทศ โดยวัดจากจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทย พบว่า เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 6.3 ปี และ 7.8 ปี ในปี 2543 และปี 2546 เป็น 8.5 ปี ในปี 2548 แต่ยังไม่ถึงระดับการศึกษาภาคบังคับ และต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี สิงคโปร์...การประเมินเชิงคุณภาพของการศึกษาที่สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันของประเทศ พบว่า ประเทศไทยยังล่าช้ากว่าประเทศมาเลเซีย และอินเดีย จึงเป็นเรื่องที่ต้องเร่งปรับปรุงในเชิงคุณภาพของการศึกษาโดยเร่งด่วนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9. 2554 :13-14) จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า แม้ว่ามหาวิทยาลัยต่างมีความปีติต่อความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยแต่ต้องยืนอยู่บนพื้นฐานคุณภาพการศึกษา ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยจึงอาจแบ่งได้เป็นหลายมุมมอง ดังนี้

ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ
 ความเป็นอิสระจากระบบราชการที่ถดถอยเพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพ
 ความเป็นอิสระจากระบบการรวมศูนย์ เพื่อเอกสิทธิ์และความแตกต่าง
 ความเป็นอิสระจากระบบทุนนิยมเสรีและกลไกตลาด
 ความเป็นอิสระจากอำนาจนิยมทางปัญญาข้ามชาติ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

กลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบันเป็นความพยายามเพื่อต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยนำผลการดำเนินงานด้านหนึ่งด้านใดไปเปรียบเทียบกับกิจการอื่นที่มักมีผลการดำเนินงานด้านนั้นดีที่สุดใน แล้วนำมาพิจารณาระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด สมควรต้องพัฒนาอย่างไรบ้างจึงจะบรรลุผลดีที่สุด หรืออย่างน้อยช่วยพัฒนาให้เข้าใกล้ผลดีที่สุดดังกล่าวได้ (ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค , 2548 : 27)

การทำการเปรียบเทียบผลปฏิบัติการสามารถแบ่งเป็นข้อหลัก ได้ดังนี้

1. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน (Performance Benchmarking) คือการเปรียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงานหลัก ๆ ของกิจการเรากับกิจการอื่น ๆ ว่าแตกต่างกันอย่างไร เช่น เปรียบเทียบผลกำไรสุทธิ ยอดขาย ต้นทุนการผลิต สัดส่วนของเสียจากการผลิต สภาพคล่องส่วนเกิน ต้นทุนด้านบุคลากรแต่ก็เป็นการเปรียบเทียบขั้นต้นเท่านั้น เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยที่ยังไม่สามารถวิเคราะห์ลงลึกไปถึงสาเหตุหรือวิธีการในการปรับปรุงที่จะตามมา
2. เปรียบเทียบกระบวนการ (Processes Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบโดยมุ่งเน้นที่จะเรียนรู้ถึงวิธีปฏิบัติที่ดีกว่ากิจการอื่น แล้วนำมาปรับใช้กับกิจการของเรา เช่น บริษัทในแวดวงคอมพิวเตอร์เปรียบเทียบการให้บริการลูกค้าต่อบริการของบริษัท **ไอบีเอ็ม (IBM)** ที่มีชื่อเสียงด้านนี้มานาน หรือการที่บริษัทในอุตสาหกรรมคอนกรีตเมอร์โปรดักส์ ศึกษากระบวนการสร้างตราสินค้าจากบริษัท **โคคา-โคล่า (Coke)** ที่มีมูลค่าของแบรนด์ติดอันดับสูงสุดแห่งหนึ่งของโลก
3. เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ (Product Benchmarking) คือการเปรียบเทียบคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์/บริการของเรา ต่อผลิตภัณฑ์/บริการของกิจการอื่น ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง แล้วนำไปปรับปรุงพัฒนาในแง่มุมต่าง ๆ ต่อไป
4. เปรียบเทียบกลยุทธ์ (Strategy Benchmarking) เป็นการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างกิจการของเรากับกิจการอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องใช้ทักษะการวิเคราะห์และ

เก็บข้อมูลภายในอย่างลึกซึ้งเนื่องจากการมองที่ครอบคลุมการดำเนินการทุก ๆ ด้านขององค์กร (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค , 2548 : 30)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ระบบการวัดและวิเคราะห์ผลซึ่งประกอบด้วย 5 กระบวนการที่สำคัญคือ

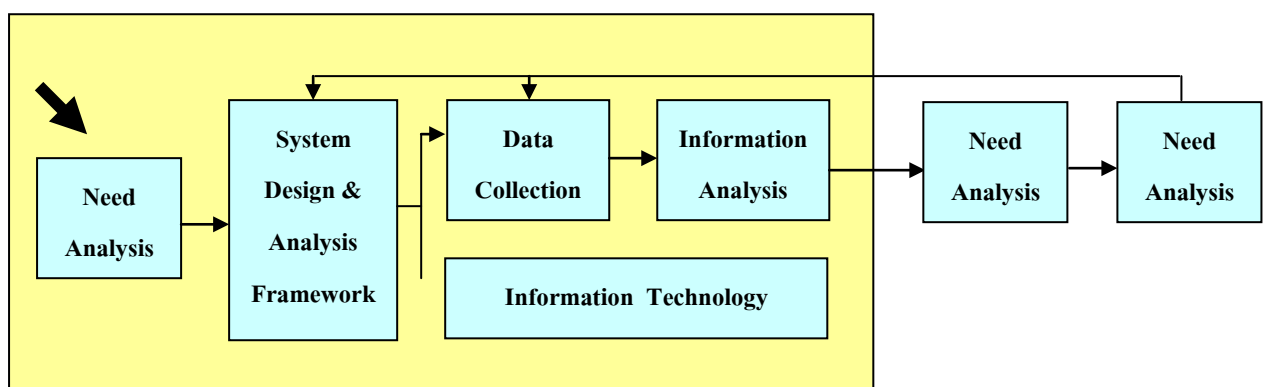
1. การวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)
2. การออกแบบระบบและกำหนดตัวแบบในการวิเคราะห์ (System Design and Analysis Frame-work)
3. การเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูล (Data Collection)
4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Information Analysis) และ
5. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลนั้น

(ยุทธนา แซ่เตียว , 2548 : 45)

การประเมินผลงาน (performance) ทำโดยประเมินผลงานขององค์กรตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาวและประเมินผลงานระยะสั้นตาม KPI ถ้าเป็นไปได้จะประเมินโดยเปรียบเทียบผลงาน (benchmarking) กับสถาบันบางสถาบัน (วิจารณ์ พานิช , 2552 : 5) การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกสถาบันการศึกษาเหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

- (1) สถาบันจำเป็นต้องทราบระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สถาบันที่เทียบเคียงกันได้ ทั้งในและนอกชุมชนวิชาการ และสถาบันที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากกระบวนการเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
- (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะหลัก การเป็นคู่ความร่วมมือ และการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินการแทน(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551: 72)

การวิเคราะห์ความต้องการ





ภาพที่ 16 : การวิเคราะห์ความต้องการ
ที่มา : ยุทธนา แซ่เตียว , 2548 : 58

ก้าวแรกของกระบวนการออกแบบระบบวัดผลคือ การกำหนดความต้องการของระบบ การกำหนดความต้องการนี้เราจะมุ่งเน้นการใช้งานเป็นหลักกว่าใครเป็นผู้ใช้ข้อมูล ต้องการใช้อะไร และใช้เพื่ออะไร การวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) เป็นเหมือนกรอบในการพัฒนาระบบ คำว่า “กรอบ” ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่า “ข้อจำกัด” ที่หมายความว่าทำเกินกว่านี้ไม่ได้ แต่เป็น “ขอบเขต” ในการดำเนินการที่บอกว่าควรทำจนถึง ณ จุดที่กรอบกำหนดไว้ทั้งในแง่ผลงานงบประมาณและระยะเวลา ซึ่งอาจมีการปรับเปลี่ยนหรือขยายได้หากการปรับเปลี่ยนนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

องค์กรส่วนใหญ่ต้องการนำระบบวัดผลมาใช้ก็เนื่องจากสาเหตุหลัก ๆ 2 ประการ คือ เพื่อแก้ไขปัญหาบางอย่างภายในองค์กร หรือไม่ก็เพื่อพัฒนาองค์กร แต่อย่างไรก็ตามการจะนำระบบวัดผลมาใช้ต้องสรุปประเด็นปัญหาหรือจุดที่ต้องการพัฒนาให้ชัดเจน เช่น

1. ผู้บริหารขาดข้อมูลในการตัดสินใจ
2. กลยุทธ์หรือแผนงานต่าง ๆ ไม่ถูกนำมาใช้
3. ฝ่ายงานต่าง ๆ ขาดความร่วมมือระหว่างกัน
4. ต้องการให้ฝ่ายงานต่าง ๆ มีบทบาทที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
5. พนักงานขาดแรงจูงใจ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน (ยุทธนา แซ่เตียว , 2548 : 58)

โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์ของการนำระบบวัดผลมาใช้แบ่งเป็น 3 ลักษณะคือ

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัด (Measurement System) ซึ่งมักจะนำมาใช้ประเมินผล การดำเนินงานในระดับฝ่าย หรือระดับบุคคล ซึ่งผลการประเมินที่ได้บางองค์กรจะนำไปผูกติดกับระบบการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน หรือ Incentive
2. เพื่อใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เครื่องมือทางด้านการประเมินผลสมัยใหม่ เช่น Balanced Scorecard สามารถนำไปผูกกับระบบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้ ซึ่งช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

3. เพื่อใช้เป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management System) คือมีการนำตัวชี้วัดและแผนงานต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง โดยการบริหารงานต่าง ๆ จะอิงกับตัวชี้วัด เช่น ทดสอบสมมติฐาน โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ-ผล การประเมินความสำเร็จของแผนงานต่าง ๆ (ยุทธนา แซ่เตียว , 2548 : 58)

การมีแผนรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แม้ว่าการทำนายส่วนใหญ่จะไม่ได้ถูกต้องแม่นยำร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ก็เชื่อว่าองค์กรจะไม่ได้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้เลย เพราะอย่างน้อยการที่องค์กรสามารถทำนายทิศทางของสิ่งเหล่านี้ได้ก็จะช่วยให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนและอาจมีแผนรับต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็น Contingency Plan เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น (ยุทธนา แซ่เตียว , 2548 : 151)

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ

สารสนเทศและการวิเคราะห์

การบริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง (Management by Fact) เป็นพื้นฐานสำคัญของประสิทธิภาพในการวางแผนและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในทุกๆระดับ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของพนักงาน การมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ รวมทั้งระบบการนำองค์กรในการปฏิบัติงานประจำวัน พนักงานต้องตัดสินใจไม่เรื่องใดก็เรื่องหนึ่ง ถ้าพนักงานใช้ความรู้สึกหรือการเดาเป็นฐานในการตัดสินใจเมื่อใดย่อมเกิดความผันแปรที่หลากหลายในกระบวนการตัดสินใจ คุณภาพของการตัดสินใจก็มักถูกตั้งข้อสงสัยและขาดความน่าเชื่อถือ ในสถานการณ์ที่ขาดข้อมูลที่น่าเชื่อถือและขาดการวิเคราะห์ที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ผู้นำองค์กรมักไม่เต็มใจที่จะใช้ความรู้สึกหรือการเดาของพนักงานมาแทนการใช้วิจารณญาณของตนเองในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่ผู้นำองค์กรจะกุมอำนาจการตัดสินใจเอาไว้เสียเอง พนักงานซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุดแต่กลับไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลที่ตามมาคือองค์กรไม่ได้ใช้ศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่และพนักงานเองก็ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2548: 66)

“ที่ใดมีการวัด ที่นั่นมีการปรับปรุง” เป็นประโยคที่เราได้ยินกันคุ้นหู ความท้าทายในการวัดของผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำในองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นฐานในการดำเนินธุรกิจมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก จะวัดข้อมูลข่าวสารอะไร ใช้เพื่ออะไร และอย่างไร ประการที่สอง จะได้ข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจมาอย่างไร จะทดสอบสิ่งที่ได้มาอย่างไร และจะนำสิ่งเหล่านี้รวมเข้าไว้ในระบบข่าวสารข้อมูลที่มีอยู่แล้วอย่างไร จึงจะทำให้มีประสิทธิภาพสำหรับกระบวนการตัดสินใจขององค์กร และ ประการสุดท้าย ทำอย่างไรจึงจะนำระบบข่าวสารข้อมูลจากระบบ

ประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์และระบบบัญชีมารวมเข้าด้วยกัน หรืออย่างน้อยก็ทำให้ระบบทั้งสองเข้ากันได้

นอกจากนั้นความรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่วัดได้ควรมีการแลกเปลี่ยนกัน และเรียนรู้ที่จะนำความรู้นั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินการครั้งต่อไป (Peter F. Drucker, 1995 : อังในถึงสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2549 : 62)ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ความคิดริเริ่ม และแรงจูงใจของพนักงาน ดังนั้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จจึงยึดถือ “การให้คุณค่าแก่พนักงาน” เป็นค่านิยมหลักขององค์กรการให้คุณค่าแก่พนักงานหมายความรวมถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจ การพัฒนาความสามารถและศักยภาพ และความผาสุกของพนักงาน ความท้าทายขององค์กรในการให้คุณค่าแก่พนักงาน อาทิ การแสดงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรในอันที่จะเห็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้การยกย่องชมเชย นอกเหนือจากการจ่ายค่าจ้างตามปกติ การพัฒนาพนักงานให้ก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองลูกค้าได้ดีขึ้น สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำ (Baldrige National Quality Program , 2004 , : 2)

การจัดการกระบวนการถือเป็นศูนย์รวมของกระบวนการสำคัญทั้งหมดขององค์กร เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กร เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิภาพ การเน้นการดำเนินการเชิงป้องกัน การเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ขายสินค้าและบริการให้องค์กร (ผู้ส่งมอบ) คู่ค้าและคู่ความร่วมมือขององค์กร การให้ความสำคัญกับบูรณาการในห่วงโซ่อุปทาน ผลการปฏิบัติการด้านต่าง ๆ รอบเวลาดำเนินการ รวมทั้งการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ขององค์กร (Mark L. Blazey, 2204 : อังในถึงสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549 : 87)

บทบาทของการวิเคราะห์ผลมีอยู่ 6 ประการ คือ

1. เป็นเครื่องมือการสื่อสารถึงสถานะของสิ่งเหล่านั้นในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น เช่น การประมวลผลยอดการซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้าแต่ละราย ให้อยู่ในรูปแบบข้อมูลการซื้อต่อเดือน และการนำข้อมูลยอดการซื้อของลูกค้าแต่ละรายมาจัดกลุ่มกับลูกค้ารายอื่น ๆ ที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกันมาวิเคราะห์เป็นกลุ่ม หรือ Segmentation เพื่อที่จะกำหนดกลยุทธ์ให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม
2. เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เช่น การที่

องค์กรปรับเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าตอบแทน ช่วยให้ผู้บุคลากรภายในมีความพึงพอใจต่อการทำงาน มากยิ่งขึ้นหรือไม่ หรือการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ส่งผลถึงความพึงพอใจของ ลูกค้าอย่างไรบ้าง

3. เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์แนวโน้ม ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และเป็นเครื่องมือ ทำนายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงานที่ผ่านมาแนวโน้มว่า จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร มีความสัมพันธ์กับยอดขายที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

4. ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ บนพื้นฐานของความเชื่อมากกว่าความเป็นจริง ทั้งนี้ เป็นเพราะองค์กรไม่เคยมีการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการบริหารตัวอย่างนี้แสดงให้เห็น ถึง ปัญหาขั้นร้ายแรงที่สุด องค์กรประเภทนี้จะอยู่รอดภายใต้สถานการณ์ในปัจจุบันได้ยาก เริ่มแรก ผู้บริหารต้องมีความคิดที่จะนำระบบวัดผลมาใช้กับองค์กรเสียก่อน ไม่ใช่เพื่อจับผิดพนักงาน แต่ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม รวมทั้งใช้ข้อมูลและ สารสนเทศเหล่านั้นมาสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและนวัตกรรม

5. ผู้จัดการได้รับรายงานทุกเดือนจากผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้รายงานที่ได้รับในแต่ละ เดือนจะมีเนื้อหาการวิเคราะห์ที่ดี แต่ก็มีรูปแบบที่ไม่เคยซ้ำกันเลย ทำให้ไม่สามารถติดตามผล การดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง : ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นปัญหาของการกำหนดรูปแบบของข้อมูลซึ่ง จะส่งผลต่อความสับสนเนื่องในการวิเคราะห์และนำข้อมูลไปบูรณาการกันภายใต้มิติเวลาต่าง ๆ ซึ่ง เป็นปัญหาขององค์กรที่ขาดการวางแผนเชิงระบบเช่นกัน

6. การของข้อมูลระหว่างแผนกเป็นเรื่องยุ่งยาก ทั้งที่ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่มีการ ใช้งานเป็นประจำอยู่แล้ว เพราะฝ่ายที่เก็บรวบรวมข้อมูลมองลักษณะงานดังกล่าวในรูปแบบ “คุณ ขอมมา” หรือ ad hoc พอเขาขอมมาก็ทำให้ดี แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ในเงื่อนไขว่า “นายสั่งมา” จากตัวอย่างนี้ แสดงให้เห็นปัญหาขององค์กรที่ไม่มีการวางแผนเชิงระบบเช่นกัน ขาดการวางรูปแบบที่แน่นอนและ ขาดการแบ่งบทบาทหน้าที่ด้านข้อมูลและสารสนเทศที่ชัดเจน(ยูทชนา แซ่เตียว , 2548 : 18) ความหมายขององค์กรเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่สุดคือ องค์กรต้องรับรู้และเรียนรู้ทั้งสิ่งภายในและ ภายนอก แล้วจึงนำมาใช้ในการปรับตัว ถ้าเป็นสิ่งมีชีวิตก็เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ ถ้าเป็นองค์กรก็ต้อง ปรับตัวเพื่อทำภารกิจที่สำคัญที่สุดของตนให้ดีที่สุด (วิจารณ์ พานิช , 2547 : 6)

องค์กรเรียนรู้ คือ องค์กรที่รับรู้และเรียนรู้จากสภาพภายในและภายนอก เพื่อนำมา ปรับตัวและทำในสิ่งที่องค์กรต้องทำ องค์กรจำนวนหนึ่งมีความจำเป็นต้องเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ ตลอดเวลาเพื่อการแข่งขัน ไม่เช่นนั้นองค์กรก็จะต้องล้มหายตายจากไป เช่น องค์กรธุรกิจ แต่บาง องค์กรก็โชคดีแม้ว่าจะไม่เป็นองค์กรเรียนรู้ก็ยังสามารถดำรงอยู่ได้แต่ก็อาจจะไม่มีประสิทธิภาพได้ เช่น หน่วยงานราชการบางแห่ง มองมุมหนึ่งก็เป็น โชคดี แต่มองอีกมุมหนึ่งก็เป็น โชคร้าย

หนังสือที่เป็นที่นิยมมากในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ The Fifth Discipline กล่าวว่า จุดสำคัญขององค์กรการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมแนวราบขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่มีวัฒนธรรมแนวตั้งเลย วัฒนธรรมแนวตั้งยังคงมีแต่ต้องมีแนวราบมาก สิ่งที่เป็นอุปสรรคในวงการศึกษาในขณะนี้คือวัฒนธรรมแนวตั้งมีอิทธิพลมากเกินไป การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องลดวัฒนธรรมแนวตั้งที่เป็นวัฒนธรรมอำนาจ ควบคุม สั่งการ แต่เพิ่มวัฒนธรรมแนวราบและการตรวจสอบภายหลังให้มากขึ้นไปพร้อมกัน รวมทั้งการบอกให้สังคมรับรู้ นั่นคือ วิธีการทำให้เกิดคุณภาพในวงการศึกษา และเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดองค์กรเรียนรู้ โดยประสบการณ์ชีวิต... สิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อน สก. ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดและมีผลงานเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ก็คือการประเมินอย่างเข้มงวดรุนแรง การประเมินเป็นการใช้พลังความฉลาดเฉลียวจากภายนอกองค์กรซึ่งองค์กรของเรายังขาดอยู่หลายส่วน (วิจารณ์ พานิช , 2547)

ทักษะสำคัญที่สุดของการเป็นบุคคลเรียนรู้และองค์กรเรียนรู้ คือ ทักษะในการตั้งคำถามส่วนทักษะในการหาคำตอบนับว่ามีความสำคัญรองลงมา สิ่งที่ผมพูดอาจจะผิดแต่ผมก็เชื่อในแสนยานุภาพของทักษะการตั้งคำถาม ประเด็นสำคัญก็คือการสอนเด็ก ท่านเน้นให้เด็กตอบคำถามที่ถูกต้องหรือเน้นให้เด็กรู้จักตั้งคำถามต่อสิ่งที่พบในชีวิตทั้งในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต (วิจารณ์ พานิช , 2547 : 10)

แนวคิดในการวิเคราะห์สาระ พรชูลี อาชาวอรุณ (2543:114) กล่าวว่าไว้ดังนี้

1. เป็นกระบวนการที่ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวหรือกระทบกระเทือนกลุ่มตัวอย่าง
2. ยอมรับเอกสารหรือสิ่งพิมพ์ที่ไม่เป็นทางการ
3. การวิเคราะห์สาระ มุ่งประเด็นที่เป็นทั้งตัวเลขและบรรยาย
4. เกี่ยวข้องกับข้อมูลจำนวนมาก

ลักษณะทั่วไปในการวิเคราะห์สาระ (Krippendorff, 1980)

1. มีข้อมูลให้นักวิเคราะห์และเป็นข้อมูลที่สื่อความหมายได้
2. มีเนื้อหาหรือประเด็น
3. ทำการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับความเป็นมาและสิ่งที่จะวิเคราะห์
4. เป้าหมายของการวิเคราะห์สาระต้องชัดเจน
5. การอ้างอิงต้องอาศัยสถิติปัญญา
6. คุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง คือ ความตรง (Validity)

การวัดและวิเคราะห์ผลกับวงจรการบริหาร (Management Cycle)

กระบวนการวัดและวิเคราะห์ผลนั้นไม่ได้เป็นกระบวนการที่ทำในลักษณะของสายพานการผลิตคือ เมื่อได้ผลผลิตออกมาแล้ว ก็ไม่รู้ว่ามีผลลัพธ์ที่ได้ถูกส่งต่อไปไหน ดังนั้นการที่จะทำการ

วัดและวิเคราะห์ผลนั้นจะต้องมีการทำเป็นวงจร ควบคู่ไปกับการวางแผนและการแก้ไขความผิดพลาด (ยูทรินา แซ่เตียว , 2548 : 19)

วงจรการบริหาร คือ มีกระบวนการวางแผน (Plan) ปฏิบัติ (Do) วัดผล (Check) และดำเนินการปรับปรุง (Act) บางวงจรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น การวัดผลสำเร็จทางด้านกลยุทธ์ ทางด้านการเงิน และการตลาด ในขณะที่บางวงจรอาจมีการวัดเพียง 1-2 ครั้งเท่านั้น เช่น แผนโครงการวิจัยแก้ปัญหาทางด้านการขนส่ง ซึ่งการแก้ไขในระดับปฏิบัติการ (Tactics) บางอย่างเพียงเล็กน้อย สามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปได้ในอนาคต ตามแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ แผนงานต้องอาศัยการประเมินผลมาช่วยในการติดตามความสำเร็จ ในขณะที่การประเมินผลจะเป็นข้อมูลป้อนกลับในการวางแผนอีกด้วย (ยูทรินา แซ่เตียว , 2548 : 20)

เมื่อการวัดและประเมินผลมีความสัมพันธ์กับการวางแผนก็ย่อมจะมีความสัมพันธ์กับความเป็นเลิศขององค์กรในด้านอื่น ๆ ด้วย เพราะถ้าหากจะวิเคราะห์ให้ดีแล้วจะพบว่า ความเป็นเลิศขององค์กรทุกด้านต้องดำเนินการผ่านการวางแผนและการควบคุมทั้งสิ้น ดังนั้น การวัดและวิเคราะห์ผลจึงมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการตลาดและผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านการเงินและองค์กร กลยุทธ์ด้านกระบวนการภายใน กลยุทธ์ด้านบุคลากร หรือเรียกได้ว่าสัมพันธ์กับเกณฑ์รางวัลคุณภาพในทุก ๆ ด้านนั่นเอง (ยูทรินา แซ่เตียว , 2548 : 20)

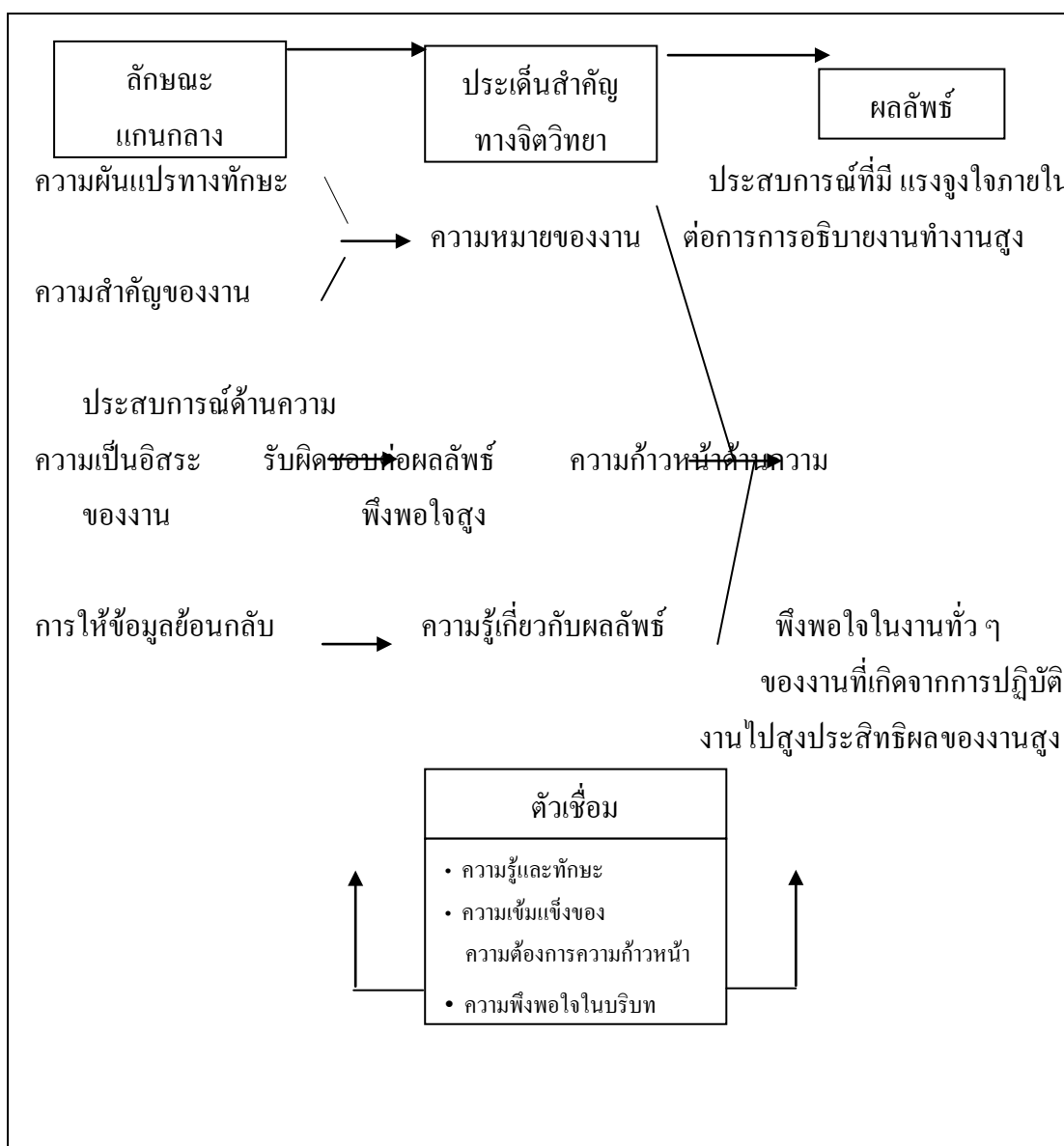
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

องค์กรทุกแห่งจะประสบผลสำเร็จในการบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้นั้น ขึ้นกับองค์ประกอบการบริหารหลายด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบการบริหารที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่เหมาะสมเกี่ยวพันโดยตรงกับทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการจูงใจ บุคลากรในองค์กรทุกแห่งทำงานโดยมุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ บุคลากรที่ทำงานจะต้องมีความเต็มใจและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน บุคลากรที่ขาดความพึงพอใจในการทำงานหรือได้รับความกระทบกระเทือนทางจิตใจอันเนื่องมาจากการทำงานหรือขาดความเต็มใจที่จะทำงานย่อมส่งผลกระทบต่อการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการจูงใจมิได้หมายความว่าความเต็มใจที่จะทำงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย บุคลากรเพียงหนึ่งคนไม่สามารถทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายได้ แต่บุคลากรเพียงคนเดียวอาจสามารถหว่านเหี่ยวขององค์กรในการมุ่งไปสู่จุดหมายได้อย่างง่ายดาย ดังนั้น องค์กรต้องตอบคำถามว่า ในองค์กรมีบุคลากรจำนวนเท่าไรที่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ได้รับแรงกระตุ้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความรู้และทักษะ และถูกขัดขวางการทำงานที่มุ่งไปสู่จุดหมายขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2548: 78)

5.1 ความความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีค้ำจุนของ Frederick Herzberg สามารถนำมาใช้กระตุ้นให้เกิดการเพิ่มคุณภาพงานได้ในหลายองค์การ Herzberg คาดว่าการทำทนายให้บุคคลเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานคือการให้แรงจูงใจ ในขณะที่เดียวกันก็มั่นใจว่าปัจจัยค้ำจุนยังคงมีอยู่ โดยเสนอว่าการเพิ่มคุณภาพงานเป็นวิธีการที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

Richard Hackman และ Greg Oldham ได้นำแนวคิดของ Herzberg มาเป็นกรอบแนวคิดในการเพิ่มคุณภาพงาน



ภาพที่ 17 : แบบของการเพิ่มคุณภาพงาน

ที่มา : (Lunenburg & Ornstein , 1996 : citing Hackman & Oldham , 1980 : อ้างถึงใน ศิริพงษ์เสภาภาน , 2547 : 218)

การบริหารมหาวิทยาลัยนั้น มีลักษณะต่างจากการบริหารกิจการอื่นอยู่ไม่น้อย เพราะผลผลิตของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นจากนามธรรม จากสมองและใจของบุคคลผู้เป็นอาจารย์ และนิสิต จึงจะใช้พระเดช สั่งการบังคับโดยอำนาจไม่ได้ ต้องสร้างสภาพชักจูงให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ขึ้นเอง เสรีภาพทางความคิดจึงเป็นหัวใจของมหาวิทยาลัย ยิ่งมหาวิทยาลัยของไทย ซึ่งอยู่ในสภาพที่ระบอบอ่อนแอ ขาดวินัยทางวิชาการด้วยแล้ว การบริหารที่จะให้บรรลุเกิด ประสิทธิภาพก็ยิ่งทำได้ยากขึ้น และจำเป็นต้องพิจารณาในระยะยาวให้เกิดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ไปในทางที่ดีขึ้น

ความหมายของ Competency

สมรรถนะ หรือ Competency เป็นคำที่ค่อนข้างมีความสับสน และมีความเข้าใจไม่ตรงกันว่าแท้จริงแล้ว มันมีความหมายว่าอย่างไร ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าแนวคิดเรื่องของสมรรถนะ หรือขีดความสามารถนี้กลายเป็นนวัตกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ การทำความเข้าใจกับความหมายของคำว่า “Competence” และ “Competency” เองก็มีหลากหลายความหมาย และเมื่อคำเหล่านี้ถูกนำมาใช้ก็อาจจะหมายถึง สิ่งที่แตกต่างกันไปจากความหมายเดิมทั้งในกรอบของสังคมศาสตร์ทั่วไป หรือศาสตร์ทางด้านการบริหาร

ในพจนานุกรมของ The Concise Oxford Dictionary of Current English ได้นิยามความหมายของทั้ง “Competency” และ “Competence” ว่าเป็น “ความสามารถที่จะทำงาน มีความพอเพียงในการดำรงอยู่ อำนาจ” คำนี้ ตามพจนานุกรมจะเป็นคำนามและเป็นคำที่ทดแทนกันได้ นักวิชาการชื่อ Burgoyne ในบทความ “Creating the managerial portfolio : Building on Competency approaches to management development” ในปี ค.ศ. 1989 ได้ให้ความหมายของคำ “Competency” ว่าเป็น “ความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จ” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า Competence ไม่ใช่แค่มีความสามารถอย่างเดียว แต่ต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของความเต็มใจด้วย (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2549 :33)

5.2 สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในสถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งหาคำตอบจากคำถาม 4 ข้อ (Morris, 1987 อ้างใน สุนทราวดี เขียวพิเชษฐ, 2535)

1. สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเป็นอย่างไร (Monitoring)

- ประชาชน
- สื่อมวลชน

SUPRA SYSTEM

SUPRA SYSTEM

ภาพที่ 18 : ระบบสถาบันอุดมศึกษา

จากแผนภาพระบบสถาบันอุดมศึกษา อธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

ตัวป้อนของระบบประกอบด้วย MAN (ทรัพยากรบุคคล) MONEY (ทรัพยากรด้านการเงิน) MANAGEMENT (การบริหารจัดการ) และ MATERIALS (วัสดุอุปกรณ์) หรือเรียกว่า 4 M'S

ระบบการปฏิบัติและประสานงาน (Functional Subsystem) คือ หน่วยงานที่ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้และต้องเป็นวิถีชีวิตในการทำงานประสานร่วมมือกับหน่วยใหญ่หน่วยย่อยเหมือนโครงสร้างของมหาวิทยาลัย

โรคร้าย 7 ประการ (7 Deadly Diseases) ที่ทำให้องค์กรมีปัญหา คือ

1. ขาดความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง
2. เน้นแต่ผลประโยชน์ระยะสั้นมากเกินไป
3. การประเมินผลปลายปีเป็นการซ้ำเกินไป
4. ผู้บริหารและบุคลากรเปลี่ยนแปลงบ่อยเกินไป
5. ลืมพิจารณาข้อมูลสำคัญ ๆ โดยเฉพาะที่มองไม่เห็น
6. ค่าใช้จ่ายด้านรักษาพยาบาลมากเกินไป
7. ค่าใช้จ่ายด้านกฎหมายและการฟ้องร้องมากเกินไป (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2549 : 38)

วัฒนธรรม “บ” ไม่พึงประสงค์

- . บล๊อค คือ การสกัดขัดขวาง ไม่ให้คนอื่นเดินหน้า หรือปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ ให้เสร็จสิ้นโดยราบรื่น บางครั้งก็บล๊อคการกระทำ บล๊อคความคิด
- . ไข้ คือ อาการนั่งเจ็บ ไม่อินดีอินร้าย ไม่รับรู้หรือตอบสนอง ที่อันตรายสูงสุดๆ คือการคือเจ็บ
- . เบลม คือ การไม่มองตน แต่สนใจแต่ความผิดพลาดของผู้อื่น และมักจะชอบวิจารณ์ โดยมากมักไม่เสนอแนะถึงทางออก
- . บี คือ การกดดันผู้อื่น จะเกิดมากกับผู้ที่มิอำนาจเหนือกว่า ผู้ได้บังคับบัญชา มักจะมีความเครียด ดูไม่ค่อยมีความสุขเท่าไรในการทำงาน

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 28

วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร TQA

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> . การเรียนรู้ขององค์กร และของแต่ละบุคคล บุคคล . การเห็นคุณค่าของพนักงาน และลูกค้า . ความคล่องตัว . การมุ่งเน้นอนาคต . การจัดการเพื่อนวัตกรรม . การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง . มีจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม . ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ | <ul style="list-style-type: none"> . ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน . กระบวนการถัดไปคือ ลูกค้ำของเรา . บริการข้อมูลจริงในสถานที่จริง . แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ . ใช้กรรมวิธีทางสถิติ . จัดลำดับความสำคัญ . ดำเนินการแบบ PDCA . สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง |
|--|--|

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 29

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ในองค์กรแม้จะมีบุคลากรที่มีทักษะความรู้ระดับสูงและมีความเต็มใจที่จะทำงาน แต่หากการทำงานของบุคลากรเหล่านั้นมีอุปสรรคที่เกิดจากขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนและข้อจำกัดที่ไร้เหตุผล ข่อมเป็นการเพิ่มต้นทุนแก่องค์กรโดยไม่ได้สร้างคุณค่าใด ๆ ให้เกิดขึ้นเลย เช่น งานต้องล่าช้าออกไปเนื่องเพราะต้องรอการอนุมัติ ซึ่งนอกจากไม่ได้สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าแล้วยังเป็นการเพิ่มต้นทุน และกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพอาจกลายเป็นกระบวนการที่ล่าช้า ไร้ประสิทธิภาพได้หากไม่มีการประเมินและทบทวนเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ เพราะกระบวนการ

ทุกกระบวนการในองค์กรอาจช่วยเพิ่มหรือลดคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ กระบวนการหลักของธุรกิจอาจเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็จริง แต่กระบวนการหลักเหล่านี้อาจสะดุดหรือถูกรบกวนได้หากขาดกระบวนการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพคู่เคียงกัน เช่น การผลิตอาจหยุดชะงักถ้าการส่งวัตถุดิบหลักจากสายงานจัดซื้อมีความล่าช้า หรือสายงานบุคลากรไม่สามารถจัดหาผู้ปฏิบัติงานในเวลาที่เหมาะสมได้ เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548: 94)

การจัดการกระบวนการที่ดี ย่อมมาจากนโยบายที่ดี มรการต่อ ยอดด้วยการสร้างระบบและกลไกเพื่อขับเคลื่อน ในหลายองค์กรที่นโยบายไม่ชัดเจนย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการโดยตรงในเรื่องนโยบายกับกระบวนการทำงาน จรัส สุวรรณเวลาและคณะ ได้สรุปแนวคิดไว้ดังนี้

การขาดนโยบาย

ในบางระยะดูเหมือนว่ามหาวิทยาลัยไม่มีนโยบาย ทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปตามจังหวะหรือความจำเป็นของสภาพแวดล้อม การจัดการเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อมีข้อผิดพลาดขึ้นก็แก้ไขในแบบที่เรียกว่า management by error หรือ management by crisis

นโยบายสายตาสั้น ในบางระยะเราใช้ management by result โดยการดูผลผลิตว่าตรงตามลักษณะที่ต้องการแล้วหรือยัง ถ้ายังก็ทำการปรับปรุง การผลิตบัณฑิตซึ่งถือมาตลอดเวลาว่าเป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ก็อาศัยดูผลผลิตว่าตรงตามความต้องการหรือไม่ มีบ่อยครั้งที่เกิดปัญหาว่าเป็นความต้องการของใคร แยกไม่ออกว่าเป็นความต้องการของตลาด หรือของกระทรวง หรือหน่วยราชการที่ใช้ผลผลิต หรือของวิชาชีพ หรือของอาจารย์ผู้สอน

นโยบายสั้นหวาน ในระยะที่แล้วมา เราเริ่มมี management by objective ขึ้นแล้ว มีการกำหนดปณิธาน เป้าหมาย และนโยบาย แต่การดำเนินการต่าง ๆ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร และการวางระบบระเบียบไม่ได้สอดคล้องกับนโยบาย คงให้ปณิธานและนโยบายอยู่ในกระดาษเป็นอุดมคติที่หวังว่าจะเกิดขึ้นสักวัน นโยบายที่ไม่สามารถเป็นไปได้ เพราะความจำกัดในเชิงทรัพยากรและในเชิงอื่น ๆ ย่อมอยู่ในข่ายนี้ด้วย

นโยบายสวนทางกัน การบริหารงานมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับหลายระดับตั้งแต่ต้นนโยบายของชาติ นโยบายการศึกษา และนโยบายอุดมศึกษา จนมาถึงนโยบายของมหาวิทยาลัย ของคณะต่าง ๆ และของหน่วยย่อยลงไปอีก

นโยบายโลเล นโยบายที่เปลี่ยนอยู่เรื่อย ย่อมนำไปสู่เป้าหมายที่เปลี่ยนอยู่เรื่อย นำยินดีที่ปัญหานี้ไม่หนักนักสำหรับมหาวิทยาลัย ไม่ได้มีการเปลี่ยนนโยบายทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนผู้บริหาร (จรัส สุวรรณเวลา และคณะ, 2534 : 54-55)

กระบวนการจัดระบบงาน

การจัดระบบงานเป็นเทคนิคของการวิเคราะห์ระบบ เนื่องจากองค์กรต้องมีระบบงาน เพื่อจะได้ควบคุมงานได้ ประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดมาตรฐานในการดำเนินงานและเป็นจุดประกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การจัดระบบงานจะทำให้เรามีแนวทางและเกณฑ์มาตรฐานในการวิเคราะห์งานต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด หลักในการจัดระบบงานมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ศึกษาวัตถุประสงค์ของระบบ ถ้าไม่มีกำหนดขึ้นให้ชัดเจน และแยกแยะส่วนประกอบของระบบที่จะวิเคราะห์ว่า ตัวป้อน ตัวแปร และตัวปลายของระบบประกอบด้วยอะไรบ้าง และมีระบบย่อย/ระบบใหญ่อย่างไร
- 2) วิเคราะห์ และกำหนดลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หน่วยงานนั้นมีโครงสร้างงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบได้ชัดเจน
- 3) จัดกลุ่มหรือประเภทของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน
- 4) กำหนดและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) วิเคราะห์และกำหนดความเกี่ยวข้องงาน แต่ละองค์ประกอบให้ต่อเนื่องเชื่อมโยงได้ดี เพื่อให้เกิดความคล่องตัว
- 6) แสดงมาตรการที่จะใช้ในการประเมินผลประสิทธิภาพงาน
- 7) ศึกษาสภาพแวดล้อม ผลกระทบและข้อจำกัดที่มีต่อการดำเนินงานของระบบ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขหรือจัดการให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) กำหนดแนวทางการบริหารหรือการจัดการเพื่อให้ระบบงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด

องค์ประกอบในการศึกษาระบบ

จากเทคนิคและวิธีการวิเคราะห์ระบบ เมื่อนำไปใช้เพื่อศึกษาระบบใดก็ตามพบว่า องค์ประกอบในการศึกษาวิเคราะห์ประกอบด้วย

1. พันธกิจ (Mission) ของระบบ พันธกิจของระบบจะแสดงถึงปรัชญา วัตถุประสงค์ เป้าหมายของระบบ ซึ่งจะแตกแยกย่อยให้เห็นนโยบาย แผนงานของระบบ ประสิทธิภาพของระบบวัดได้จากผลผลิตที่บรรลุตามเป้าหมายพันธกิจที่ชัดเจน จึงเป็นเครื่องนำทางและชี้วัด ประสิทธิภาพการทำงานของระบบ เพราะนโยบายและแผนงานและกิจกรรมในระบบจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และพันธกิจ พันธกิจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวิเคราะห์ระบบ
2. สภาพแวดล้อมหรือบริบทของระบบ (Context) จากแนวคิดที่ว่าทุกระบบต้องมีสภาพแวดล้อม การศึกษาสภาพแวดล้อมจึงเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวิเคราะห์ระบบ เพราะมีผลกระทบต่อการทำงานของระบบโดยตรง ปัจจุบันมีการพัฒนาเทคนิควิธีการเพื่อ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของระบบโดยเฉพาะ เช่น การวิเคราะห์ SWOT (Strength – Weakness – Opportunity – Threat) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาวะแวดล้อมภายในต่อการดำเนินงานของระบบและวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกต่อการดำเนินงานของระบบ ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของระบบ ทำให้เกิดการพัฒนาปรับเปลี่ยนการบริหารและการดำเนินงานของระบบได้ถูกต้องทันเวลา

3. ทรัพยากรของระบบ จำนวนและลักษณะของทรัพยากรที่มีอยู่ในระบบทั้งหมด เป็นองค์ประกอบสำคัญที่นักวิเคราะห์ระบบต้องศึกษาเพราะทรัพยากรของระบบ ซึ่งรวมทั้งเป็น วัสดุและมนุษย์ เป็นตัวป้อน (INPUT) ประสิทธิภาพของการดำเนินงานขึ้นอยู่กับคุณภาพของ ทรัพยากรและกระบวนการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า ระบบงบประมาณ แบบแผนงาน โครงการ (PPBS) เป็นเทคนิค วิธีการวิเคราะห์ด้านทรัพยากร

4. ความสัมพันธ์ของระบบย่อย ๆ และระบบใหญ่ เนื่องจากระบบจะประกอบด้วย ระบบย่อย และระบบใหญ่ ผลผลิตของระบบย่อยหนึ่ง (แผนงานเป็นผลผลิตของระบบการวางแผน อาจจะเป็นตัวป้อนของอีกระบบหนึ่ง (แผนงานเป็นตัวป้อนของระบบการดำเนินงาน) หรือระบบย่อยหลาย ๆ ระบบ อาจส่งผลต่อกระบวนการในระบบใหญ่ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ระบบหรือเครือข่าย (Network) ของระบบใหญ่จะทำให้การแก้ปัญหาหรือการควบคุมระบบการทำงานชัดเจนและตรงจุด ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ของระบบย่อย ๆ ในระบบใหญ่ ศึกษาได้จากแผนผังโครงสร้างองค์กร เครือข่ายการสื่อสารในองค์กร ซึ่งการศึกษาความสัมพันธ์ของระบบจะทำให้ทราบถึงความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ การสั่งงานของหน่วยงานในองค์กรด้วย

5. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบ เป็นองค์ประกอบที่แสดงคุณภาพของระบบโดยวัดจากผลผลิตที่ได้เมื่อเปรียบเทียบกับตัวป้อนและกระบวนการดำเนินงาน การวัด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน วัดได้และเป็นมาตรฐาน การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของระบบมีเทคนิควิธีการวัดที่หลากหลายวิธี (สุกัญญา โฆวิไลกุล, 2547: 31)

6.1 ระบบงาน

การวิเคราะห์ระบบในสถาบันอุดมศึกษา

การนำเทคนิควิธีการวิเคราะห์ระบบมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาอาจจะเริ่มด้วยการพิจารณาแต่ละองค์ประกอบในระบบและใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ องค์ประกอบที่มักจะศึกษาในการวิเคราะห์ระบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา คือ

1. พันธกิจของสถาบัน (Mission) เนื่องจากพันธกิจของสถาบันสะท้อนแนวคิดปรัชญา วัตถุประสงค์ของสถาบัน ซึ่งส่งผลต่อนโยบายการบริหารงาน นักวิเคราะห์ระบบต้อง

ศึกษาว่า แนวคิด นโยบาย และเป้าหมาย ของสถาบันในปัจจุบันสอดคล้องและสนองตอบกับสังคม และค่านิยม ได้มีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายของสถาบันหรือไม่อย่างไร เพราะสาเหตุใด เช่น เพราะผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจจากสังคมยุคใหม่ เช่น ยุคข่าวสารข้อมูล และเทคโนโลยี ยุค โลกาภิวัตน์ ยุคมุ่งเน้นคุณภาพ เป็นต้น หรือจากค่านิยมของคนในสังคมที่เปลี่ยนไป ในกรณีนี้ อาจจะใช้การวิเคราะห์เป้าหมาย (Goal Analysis) เพื่อศึกษาความสอดคล้องกับสังคม

2. การมีส่วนร่วมในระบบบริหาร เนื่องจากรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถาบัน อุดมศึกษา คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Model) วิธีการศึกษารูปแบบการบริหาร แบบมีส่วนร่วมอาจจะศึกษาจากโครงสร้างการบริหารสถาบันเป็นรูปแบบรวมอำนาจหรือกระจาย อำนาจ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายสถาบัน หรืออาจจะ ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถาบัน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ มีความ เป็นผู้นำสูง ภาวะผู้นำ ศึกษาได้จากกระบวนการได้มาซึ่งผู้บริหาร พฤติกรรมผู้นำ และเทคโนโลยี ทางการบริหาร กระบวนการที่ใช้ในสถาบัน

4. การวิเคราะห์ระบบงาน ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงระบบหรือเชิงกระบวนการวิเคราะห์ ระบบ การบริหารงานของสถาบัน

5. การวิเคราะห์เป้าหมาย (Goal Analysis) ด้วยสมมติฐานที่ว่ากำหนดเป้าหมาย สถาบันอย่างรอบคอบเหมาะสมสอดคล้องกับสังคมย่อมทำให้การดำเนินงานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ได้ ดังนั้น การวิเคราะห์เป้าหมายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษาระบบใน สถาบันอุดมศึกษา

การวิเคราะห์ระบบทางการอุดมศึกษา เป็นการพิจารณากระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีระบบ นอกจากเห็นได้ว่ามีระบบใหญ่ ระบบย่อย อะไรบ้างแล้ว ยังจะต้องพิจารณาไปในระบบย่อย ๆ แต่ละระบบอีกว่ามีขั้นตอน มีกระบวนการดำเนินงานอย่างไร ในการดำเนินงานนั้น มีการวางแผนและออกแบบระบบไว้อย่างไรบ้าง และเกิดปัญหาขึ้นที่จุดใด ในระบบ ควรจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร เช่น ในระบบการเรียนการสอน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นว่า ผลสัมฤทธิ์ของนิสิตนักศึกษาไม่เป็นไปตามที่คาดหวังหรือตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ต้องพิจารณาว่า เกิดปัญหาอะไรขึ้นที่จุดใด ถ้าใช้วิธีการศึกษาเชิงระบบก็ต้องศึกษาให้ชัดว่าปัญหาคืออะไร เกิดขึ้น ณ ที่ใด เช่น ที่ผู้เรียน หรือผู้สอน สาเหตุของปัญหาคืออะไร แล้วจึงสรรหาทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการที่จะแก้ปัญหานั้นที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงเลือกวิธีการที่คิดว่าดีที่สุดมาใช้ โดยแสดงผล สันนิษฐานประสิทธิผลของวิธีการนั้น ๆ ด้วย หากใช้วิธีการวิเคราะห์ก็จะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ

การเรียนการสอน ศึกษาและค้นหาข้อสรุปที่เป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนแล้วจึงนำมาใช้ เมื่อใช้แล้วก็ต้องประเมินผล หากไม่ได้ก็ต้องเริ่มต้นกระบวนการใหม่ทั้งหมด หรือกลับไปแก้ไขจุดที่บกพร่องที่ทำให้ไม่ได้ผลตามเป้าหมาย (สุกัญญา โขวิไลกุล, 2547: 30-31)

รูปแบบขององค์การที่จะเป็นองค์การเพื่อการวางแผนนั้น อาจแยกออกได้เป็น 3 แบบด้วยกัน คือ

1. โครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ คือ โครงสร้างองค์การตามปกติที่นิยมเขียนกัน โดยทั่วไป ตามผังองค์การดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสูงสุดตามที่ได้ระบุไว้ตามระเบียบข้อบังคับที่ซึ่งผู้บริหารคนอื่น ๆ ต่างก็ต้องรายงานตามลำดับสายการบังคับบัญชาที่มีอยู่ ซึ่งตามรูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบนี้จุดเน้นหนักที่สำคัญยิ่งขององค์การที่เป็นทางการนี้ก็คือ การพยายามควบคุมการปฏิบัติการต่าง ๆ ให้ถูกต้องมากที่สุด

2. โครงสร้างองค์การเพื่อการวางแผน ตามรูปแบบนี้จะเห็นได้ว่ามิได้มุ่งเน้นถึงกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกันดังเช่น ผังโครงสร้างองค์การในแบบแรกแต่จะชี้ให้เห็นถึงกลุ่มบุคคลเดียวกันนั้นที่ปฏิบัติงานตามบทบาทใหม่ตามความจำเป็น และต้องการที่เกิดขึ้นจากการวางแผน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการจัดสร้างองค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของแผนงานมากกว่าการกำหนดอำนาจหน้าที่ สำหรับบุคคลผู้ทำงาน จุดสนใจในที่นี้จะมีใช้เพื่อการควบคุมกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินอยู่ หากแต่กลับจะมุ่งสนใจถึงการออกแบบและพัฒนาองค์การในอนาคตเพื่อสำหรับทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นตามแผนงานที่ได้คาดคิดเอาไว้ รวมทั้งมุ่งให้องค์การสนองการสร้างสรรคภาพพจน์ใหม่ที่ต้องการในอนาคตด้วย

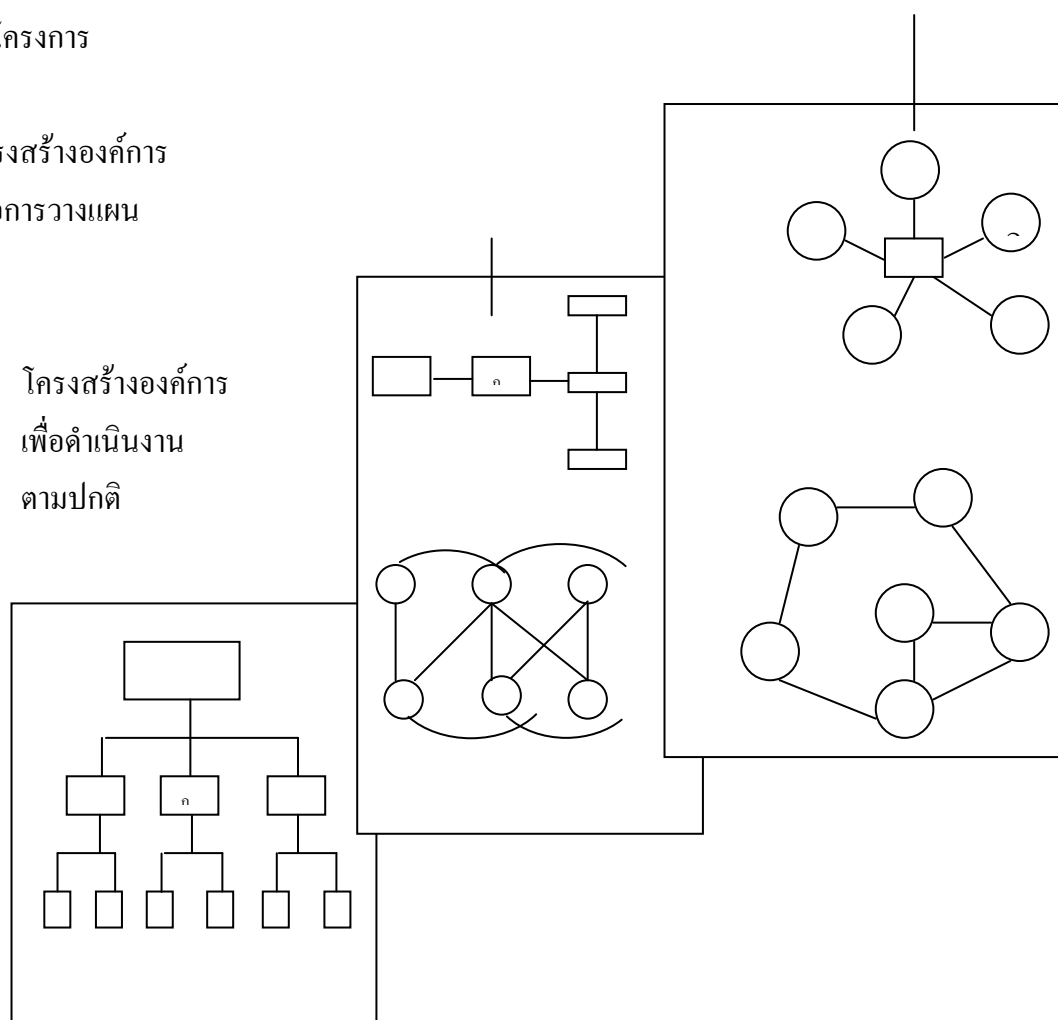
การจัดองค์การเพื่อการวางแผน นับว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และจะต้องกระทำคู่ขนานกับองค์การที่ดำเนินไปตามปกติ เพื่อที่จะให้สอดคล้องกับกิจกรรมพื้นฐานที่องค์การกำลังดำเนินอยู่ องค์การเพื่อการวางแผนนี้มีรูปแบบของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างจากองค์การที่กำลังดำเนินการตามปกติอยู่บ้าง ทั้งนี้ก็เพราะองค์การเพื่อการวางแผนหรือการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อการดำเนินงานตามปกติ และในสภาพการณ์ใหม่ของโครงสร้างเพื่อการวางแผนนั้น โดยที่สภาพของบุคคลที่เป็นอยู่จะแตกต่างจากเดิม ผู้บริหารองค์การจึงอาจจะต้องมีความรู้หรือความชำนาญที่จำเป็นต่าง ๆ ที่แตกต่างจากสภาพแวดล้อมตามปกติด้วย จึงจะสามารถบริหารหรือนำองค์การตามลักษณะใหม่นี้ได้

3. โครงสร้างองค์การที่จัดตามทีมงานโครงการ ซึ่งตามรูปการใหม่นี้ โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะค่อนข้างถาวรและมั่นคง และจะคงรูปเช่นนั้นเรื่อยไป ในทำนองคล้าย ๆ กับองค์การเพื่อการวางแผนนั่นเอง หรืออาจจะเป็นองค์การที่จะมีโอกาสรวมตัวหรือก่อตั้งขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น ยกตัวอย่างเช่น อาจจะเป็นทีมงานตามโครงการที่รวมตัวหรือพัฒนาขึ้นสำหรับการแก้ไขปัญหาเฉพาะอย่าง อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ หรือเพื่อที่จะปฏิบัติการระดมทุนเข้ามามีผลสำเร็จให้ได้ ซึ่งภายหลังจากที่บรรลุถึงเป้าหมายแล้ว ก็จะแยกสลายตัวไป

โครงการองค์การ
ที่จัดตามทีมงาน
โครงการ

โครงสร้างองค์การ
เพื่อการวางแผน

โครงสร้างองค์การ
เพื่อดำเนินงาน
ตามปกติ



ภาพที่ 19 : แสดงรูปแบบต่างๆ ของโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผนเปรียบเทียบ

ที่มา : ชงชัย สันติวงษ์, 2534: 85-86

การออกแบบองค์กร

การออกแบบองค์กร (Organizational Design) หมายถึงกระบวนการพัฒนาและนำรูปแบบขององค์กรไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์และข้อจำกัดขององค์กร โดยจะมีการรวบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างและนำมาประยุกต์ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินได้ตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยที่การออกแบบองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัย ต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) และโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

จะมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์เกี่ยวพันกัน ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์เป็นหลักในการตัดสินใจกำหนดโครงสร้างขององค์กรให้สนับสนุนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่ผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ เพื่อรองรับการแข่งขันและการเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรอาจจะต้องแยกตัวออกเป็นองค์กรหรือหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อม (Environment)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคมการเมือง เทคโนโลยี วัตถุดิบ แรงงาน และทักษะในงานมักส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ทำให้ผู้บริหารอาจต้องตัดสินใจปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และอิทธิพลของสภาพแวดล้อม

3. เทคโนโลยี (Technology)

ถึงแม้ว่าการผลิตสินค้าหรือบริการจะมีระดับของการใช้เทคโนโลยีการผลิตแตกต่างกันในแต่ละองค์กร บางธุรกิจต้องใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ขณะที่ธุรกิจอื่นอาจใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน แต่เราต้องยอมรับว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดโครงสร้างและการจัดระบบงาน โดยเฉพาะองค์กรที่พึ่งพาเทคโนโลยีระดับสูงจำเป็นต้องศึกษา วิเคราะห์ และต้องประเมินตนเองและคู่แข่งว่า เราสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการลงทุนในเทคโนโลยี จะให้ผลตอบแทนแก่องค์กรในด้านใดและอย่างไร

4. ขนาดขององค์กร (Organization Size)

มีอิทธิพลต่อการออกแบบและการจัดโครงสร้างองค์กร ยิ่งองค์กรขยายตัวและเติบโตขึ้น ก็ยิ่งมีความท้าทายในการบริหารและการจัดองค์กร องค์กรขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะต้องจ้างผู้จัดการ ผู้เชี่ยวชาญ และพนักงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนต้องมีการตั้งกฎเกณฑ์ และระเบียบที่

ชัดเจนนอกจากนั้นผู้บริหารสมควรจะกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาและการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

5. วงจรชีวิตขององค์การ (Organization Life Cycle)

องค์การจะมีลักษณะคล้ายสิ่งมีชีวิตที่เริ่มต้นจากขนาดเล็ก และค่อย ๆ พัฒนาเติบโตจนกลายเป็นองค์การขนาดใหญ่ จากนั้นก็เริ่มถดถอยและเสื่อมสลายลง ซึ่งต้องผ่านขั้นตอนจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการออกแบบขององค์การ ดังนี้

- ระยะที่ 1 :** เจ้าของหรือผู้ประกอบการตัดสินใจเข้าสู่ธุรกิจหรือดำเนินงานโดยการออกสินค้าหรือบริการใหม่ โดยที่ธุรกิจยังมีขนาดเล็ก มีกฎระเบียบต่าง ๆ น้อย เจ้าของและคนงานจะแบ่งงานกันทำ แต่ยังไม่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาจากภายนอก การตัดสินใจจะรวมอำนาจอยู่ที่เจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไป ซึ่งมักจะเป็นบุคคลคนเดียวกัน ถ้าหากสินค้าหรือบริการได้รับการยอมรับและมีปริมาณการจำหน่ายเพิ่ม องค์การจะขยายตัวใหญ่ขึ้นและพัฒนาการต่อไป
- ระยะที่ 2 :** องค์การมีการขยายตัวและรับคนเพิ่ม ทั้งระดับผู้จัดการ ผู้เชี่ยวชาญ และพนักงานปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจให้มีการเพิ่มทรัพยากร และเริ่มมีกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการมากขึ้น แต่ยังคงรวมอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง
- ระยะที่ 3 :** ธุรกิจผ่านการพัฒนาจนถึงช่วงกลาง องค์การจะขยายตัวเพิ่มขึ้น สินค้าหรือบริการจะเติบโตเต็มที่ ผู้บริหารจะตัดสินใจแบ่งงานตามความถนัด โดยจ้างพนักงานสานงานหลัก และที่ปรึกษาเข้ามาช่วย มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจากผู้บริหารไปยังผู้จัดการระดับล่าง เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว
- ระยะที่ 4 :** องค์การจะเติบโตเต็มที่ และมีอัตราการเจริญเติบโตเริ่มช้าลง แต่จะทำงานที่หลากหลายและซับซ้อน ดังนั้นการแยกองค์การเป็นหน่วยย่อยจะช่วยแก้ปัญหาความซับซ้อนและขัดแย้งกันของโครงสร้างได้ดี แต่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับสมดุลของกิจกรรมในแต่ละหน่วยย่อย ให้ประสานกันหรือทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence) (มัลลิกา ต้นสอน, 2545 : 129-132)

6.2 กระบวนการทำงาน

กระบวนการทำงานจะเดินตามระบบและโครงสร้างขององค์การที่ถูกออกแบบไว้แล้วการจัดองค์การจะมีประโยชน์ที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน

โดยกำหนดให้เห็นว่าสมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไร ใครเป็นหัวหน้าหรือลูกน้อง เขาจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับใคร ทำให้สมาชิกตระหนักถึงขอบเขตของหน้าที่และความรับผิดชอบของตน และบุคคลอื่น ทำให้การทำงานและการบริหารงานมีหลักเกณฑ์และประสิทธิภาพ

2. แสดงช่องทางการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน

ในการรวมกิจกรรมและบุคคลประเภทต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โครงสร้างองค์การจะระบุให้เห็นถึงลักษณะของความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และหน้าที่ที่แต่ละบุคคลจะต้องปฏิบัติต่อกัน ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานและระดับขั้นในการรายงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความชัดเจนและความคล่องตัวในการส่งผ่านข้อมูลและประสานงานภายในองค์การ

3. กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจของผู้บริหาร

ว่าผู้บริหารในแต่ละระดับมีอำนาจหน้าที่และขอบเขตของการทำงานครอบคลุมการดำเนินงานในด้านใด ตลอดจนต้องมีความรับผิดชอบและขอบเขตในการตัดสินใจอะไร

4. ให้ความสำคัญ และกำหนดความสมดุลในองค์การ

โดยให้ความสำคัญแก่กิจกรรมต่าง ๆ และการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม โดยจะต้องไม่มากหรือน้อยเกินไป ผ่านการกระจายความสำคัญของงานในแต่ละหน้าที่และระดับบังคับบัญชา

การจัดโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) จะเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในรูปของตำแหน่งงานและระดับของอำนาจหน้าที่ของสมาชิกในระดับต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของแผนภูมิองค์การ ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างงานต่าง ๆ ในองค์การ โดยที่แผนภูมิองค์การจะแสดงให้เห็นว่าใครจะต้องทำงานอะไร และรายงานให้แก่ใคร หรือใครเป็นผู้บังคับบัญชา หรือได้บังคับบัญชาของใคร ซึ่งการจัดโครงสร้างขององค์การมี 2 แบบ ได้แก่

1. การจัดองค์การตามแนวตั้ง (Vertical Organization) หมายถึง การนำกิจกรรมต่าง ๆ มาประสานหรือเชื่อมโยง แล้วแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตามแนวตั้ง

2. การจัดองค์การตามแนวนอน (Horizontal Organization) หมายถึง การจัดแผนงานและประสานงานในแนวราบ เพื่อให้องค์การมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เราอาจจะกล่าวได้ว่าเหตุผลพื้นฐานของการจัดองค์การ ได้แก่ การกำหนดขอบเขตของการจัดการ โดยการจัดองค์การจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทราบโครงสร้างและความสัมพันธ์ในงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานให้ทราบขอบเขตของงาน ทำให้เขาไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน โครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การได้ ตามหลักการมีประสิทธิภาพในองค์การ (Principle of Organizational Efficiency) โดยโครงสร้างองค์การสามารถช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยต้นทุนต่ำสุด (มัลลิกา ตันสอน, 2545 : 114-118)

โครงสร้าง (Structure)

สิ่งที่มีมักจะเป็นที่สนใจของพนักงานทุกคนที่ได้เข้าเป็นสมาชิกขององค์การหนึ่งก็คือ ลักษณะการจัดรวมกลุ่มอยู่ด้วยกันว่า ได้จัดขึ้นเป็นระบบอย่างไร และตำแหน่งที่ตั้งของตำแหน่งนั้นอยู่ตรงไหนของระบบโดยส่วนรวม เรื่องดังกล่าวนี้แท้จริงก็คือเรื่องราวของโครงสร้างองค์การที่มีความหมายกว้างขวางกว่างานที่แต่ละคนได้รับมอบหมายให้ทำ คือ จะหมายถึงโครงสร้างที่เกี่ยวกับงานทั้งหมดที่ซึ่งจะมีความหมายความสำคัญต่อความสำเร็จและความพอใจของทุกคนในขณะที่ทำงานภายในองค์การนั้น ๆ ด้วย

ถ้าจะกล่าวอย่างง่าย ๆ โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) จะหมายถึง วิธีการจัดเตรียมคนเพื่อที่จะให้สามารถทำงานต่าง ๆ ให้เสร็จ โครงสร้างจะช่วยให้รู้ได้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งงานใด และเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ อย่างไร ลักษณะที่เป็นอยู่ในโครงสร้างจะเป็นทำนองคล้ายกับการแบ่งหน้าที่ในครอบครัว ซึ่งมีการแบ่งขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ ระหว่างกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่างกันไป ยิ่งในสังคมสมัยใหม่ในปัจจุบัน บทบาทหน้าที่งานและการตัดสินใจทำงานไม่ว่าจะเป็นภายในครอบครัว หรือในองค์การก็ตามยังจะต้องมีการเกี่ยวข้องร่วมกันทำมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งปัญหาในทางปฏิบัติที่เกิดบ่อยครั้งยิ่งขึ้นก็คือความไม่ชัดเจนในการแบ่งแยกขอบเขตงาน ที่ได้กลายเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความอึดอัดและขัดแย้งระหว่างกันเสมอ

สำหรับโครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นนั้น อาจจัดขึ้นได้หลายแบบแตกต่างกันไป ซึ่งทุกกรณีต่างก็มุ่งหวังที่จะให้โครงสร้างเป็นเครื่องช่วยให้การทำงานต่าง ๆ เสร็จสิ้นลงด้วยดี แต่ในทางปฏิบัติที่เป็นจริงนั้นแต่ละกรณีต่างก็ยังมีจุดอ่อน และจุดแข็งเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนา

ปรับปรุงโครงสร้างอยู่บ่อย ๆ เพื่อให้ทำให้การจัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้อง และสามารถสนับสนุนต่อเป้าหมายต่าง ๆ ได้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งหลักที่ใช้ในการจัดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพก็คือ การถือหลักว่า “โครงสร้างควรจะต้องจัดสร้างขึ้นตามความจำเป็นของกลยุทธ์” หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ รูปแบบควรจะเป็นไปตามความจำเป็นของสิ่งที่ต้องทำ (Form Follow Function) นั่นเอง ซึ่งตามแนวทางโครงสร้างที่จัดทำขึ้นจึงควรจัดทำขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปให้เหมาะสมกับบทบาท และหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานและงานที่ทำอยู่ในองค์การ (ชงชัย สันติวงษ์, 2541:59)

การจัดโครงสร้างองค์การตามปัจจัยสภาพแวดล้อม

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า องค์การกับสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ต่อกันโดยตรงการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการเกิดเงื่อนไขสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนมากขึ้นด้วยด้วยนั้น ย่อมจะก่ออิทธิพลกระทบต่อโครงสร้างองค์การด้วยเสมอ

ขณะที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมาก และมีเงื่อนไขของปัจจัยต่าง ๆ สลับซับซ้อนมากขึ้นนั้น จะมีผลทำให้องค์การต้องเผชิญกับข้อมูลต่าง ๆ ที่จะต้องนำมาประกอบพิจารณาตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมเป็นเงาตามตัวด้วย ความไม่แน่นอนและความยากลำบากในการตัดสินใจ จึงกลายเป็นปัญหายุ่งยากที่เกิดขึ้นควบคู่กันกับการเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกเสมอ ในกรณีวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จึงสามารถกระทำได้โดยการหาวิธีให้องค์การสามารถมีวิธีการที่จะช่วยให้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว เพื่อที่จะใช้ช่วยในการตัดสินใจต่าง ๆ แบบโครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นจึงนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการช่วยผู้บริหารให้บริหารงานเผชิญกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้

Henry Mintzberg นักทฤษฎีการจัดองค์การผู้มีชื่อเสียงได้ชี้ให้เห็นว่า แบบโครงสร้างองค์การต่างก็จะมีสาระสำคัญต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปตามสภาพเงื่อนไขความแตกต่างของสภาพแวดล้อมเสมอ โดยลักษณะข้อแตกต่างจะปรากฏดังภาพสรุปดังนี้

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

มั่นคงหรือเปลี่ยนแปลงน้อย เปลี่ยนแปลงมาก

สลับซับซ้อน	การจัดโครงสร้างแบบกระจายอำนาจพร้อมกับการใช้ระเบียบ (Decentralized Bureaucratic)	การจัดโครงสร้างแบบกระจายอำนาจพร้อมกับการให้อิสระคล่องตัว(Decentralized Organic)
	การจัดโครงสร้างแบบรวมอำนาจพร้อมกับการใช้ระเบียบ (Centralized Bureaucratic)	การจัดโครงสร้างแบบรวมอำนาจพร้อมกับการสร้างความคล่องตัว(Centralized Organic)

สภาพ

ลักษณะ

ของสภาพ

แวดล้อมง่าย ๆ

ภาพที่ 20 : แสดงรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่ต่างกัน

ที่มา : ชงชัย สันติวงษ์, 2541:121-123

ภายใต้เงื่อนไขสภาพแวดล้อมที่ซึ่งเป็นไปได้ไปอย่างเรียบง่ายนั้น องค์การต่าง ๆ

ต่างก็จะสามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ติดขัด และสามารถมีประสิทธิภาพในการทำงานไปได้เรื่อย ๆ เป็นปกติ และโดยที่ไม่ต้องประสบกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ โดยมีเพียงการเปลี่ยนแปลง เล็ก ๆ น้อย ๆ ที่มีใช้สาระสำคัญ จึงทำให้องค์การสามารถกำหนดรูปแบบวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นมาตรฐานได้ เช่น การจัดวางระบบ กระบวน และวิธีการผลิต รวมทั้งรูปแบบวิธีการบริหารงาน ต่าง ๆ ด้วยลักษณะการบริหารในสภาพดังกล่าวจึงมีแนวโน้มเรื่องที่จะเป็น “การบริหารโดยอาศัย หลักเกณฑ์” (Mechanistic) หรือมีระเบียบทางการและมีการรวมอำนาจการบริหารงาน เอาไว้ ก่อนข้างมากด้วย ตัวอย่างของกิจการเหล่านี้ คือ อุตสาหกรรมการผลิตใหญ่ ๆ หรือ บริษัทผู้ผลิต วัตถุดิบทั้งหลายที่ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาล้วนแต่ทำมาหากินอย่างสบายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็น เรียบง่าย และมั่นคงมาตลอด

การจัดออกแบบเพื่อการประสานงานของหน่วยงาน การแบ่งกลุ่ม การประสานงานใน หน่วยงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้การดำเนินการในกระบวนการทำงานและการกำกับติดตาม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เกิดคุณภาพตามเป้าหมาย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ให้แนวทาง 3 ต ในการกำกับติดตาม ดังนี้

3 ตรวจ

- ตรวจติดตาม Audit
- ตรวจประเมิน Assessment
- ตรวจวินิจฉัย Diagnosis

ตรวจติดตาม (Audit) มีความหมายว่า ตามติดไปดูว่า ทำตามข้อกำหนดที่ได้รับบรูไว้หรือไม่ เปรียบเสมือน พยาบาล ตามติดไปดูว่าเราทานยาตามที่คุณหมอได้สั่งให้ทานหรือไม่ พยาบาลไม่มีหน้าที่ในการตรวจวินิจฉัยคนไข้ ซึ่งหน้าที่นี้เป็นของคุณหมอแต่เพียงผู้เดียว

การตรวจวินิจฉัย (Diagnosis) คือ การตรวจหาสมมติฐานของโรคว่า เป็นอะไร อะไรคือสาเหตุของโรค เมื่อแพทย์ตรวจพบแล้วก็จะดำเนินการรักษา และจัดยาให้ ซึ่งตรงกับหน้าที่ของผู้นำที่มีหน้าที่ในการตรวจวินิจฉัยองค์กรเพื่อหาสมมติฐานของโรคที่องค์กรเป็น พร้อมให้คำแนะนำ และจัดเครื่องมือเครื่องไม้ที่ถูกต้องเพื่อนำไปใช้ในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนานั่นเอง จึงเป็นหน้าที่หรือกิจวัตรหลักของผู้นำองค์กรทุก ๆ คน

การตรวจประเมิน (Assessment) นั่นคือ การไปตรวจดูว่า ผู้ปฏิบัติงาน หรือ ผู้รับผิดชอบทำได้สูง หรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น การตรวจประเมินองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ตรวจประเมินมีหน้าที่เพียงมาตรวจองค์กรของคุณเท่านั้น หากทำได้ดีตามเกณฑ์ที่กำหนดก็จะบอกว่า คุณมีจุดแข็ง แต่ถ้าหากคุณ ไม่ได้ทำ หรือทำได้ แต่ไม่ดีตามที่เกณฑ์กำหนดก็จะบอกว่า คุณมีข้อด้อยมหาศาลที่มีโอกาสในการปรับปรุง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 41)

วัตถุประสงค์ในการตรวจประเมิน

1. เพื่อกำหนดให้ชัดเจนว่า ความคาดหวังจากการประเมินคืออะไร รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการประเมิน
2. เพื่อกำหนดรูปแบบในการประเมินที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร

รูปแบบการประเมิน

1. การอภิปราย (Oral Discussion) โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมตกลงร่วมกันว่า คำถามใดที่สามารถตอบได้ทันที คำถามใดที่ต้องอาศัยการรวบรวมข้อมูลก่อนตอบ และคำถามซึ่งองค์กรยังไม่มีการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ
2. การสรุปประเด็นสำคัญ (Bulteted Report)
3. การเขียนรายงานเต็มรูปแบบ (Full Written Report) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 42)

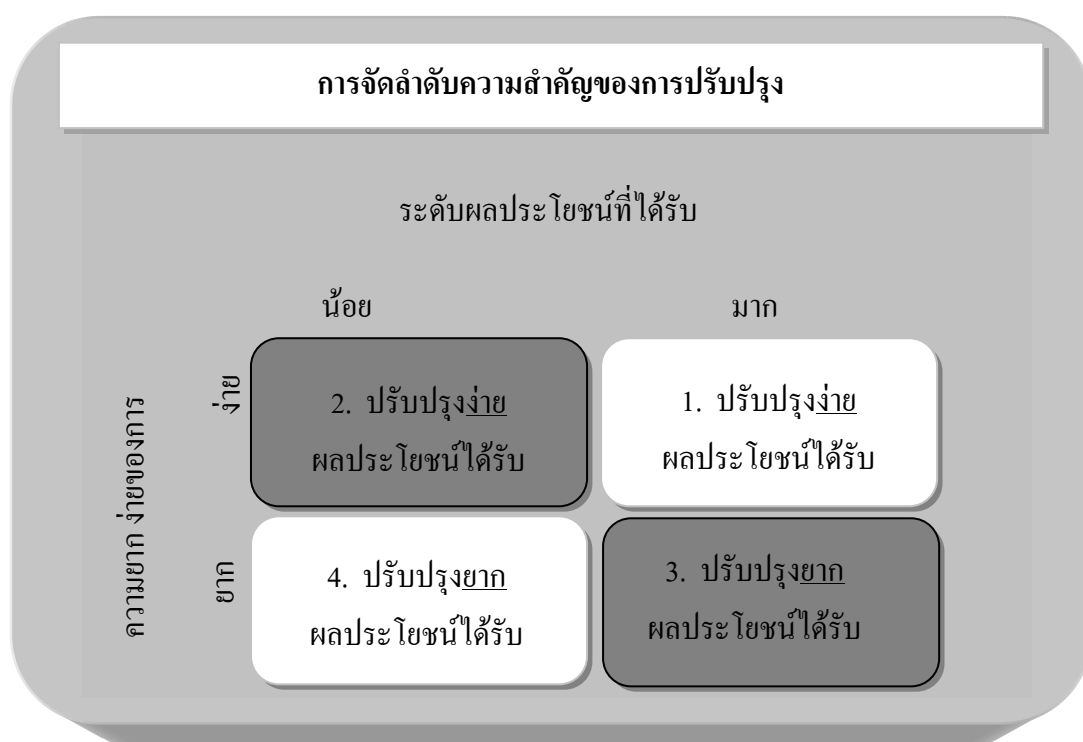
วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง และจัดลำดับความสำคัญ

การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง และจัดลำดับความสำคัญมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงเพื่อช่วยในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับการปรับปรุงองค์กร

กระบวนการ

- อิงตามโครงสร้างองค์กรตัดสินใจร่วมกันภายในทีมถึงปัจจัยที่นำมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจซึ่งอาจรวมถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร

- ตัวอย่างปัจจัยในการตัดสินใจ เช่น ความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ผลกระทบต่อองค์กร ต้นทุน ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาในการดำเนินการ จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 45)



ภาพที่ 21 : การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุง

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 46

ผลผลิตที่ได้จากกระบวนการของมหาวิทยาลัยมี 2 อย่างคือ ความรู้กับคน สำหรับความรู้นั้นต้องเป็นความรู้ที่ถูกต้อง ทั้งความกว้างขวางครอบคลุมตรงตามสภาพวิทยา การทันสมัยของโลก รวมทั้งสภาพเฉพาะภายในประเทศ และมีความลึกซึ้งในศาสตร์นั้น ๆ ผลงานวิจัยจะต้องถูกต้องทั้งกระบวนการวิจัยและแปลผลขยายความ

ส่วนคน อาจเป็นผลมาจากการให้การศึกษาในระบบ ซึ่งสร้างเป็นบัณฑิตหรือจากการให้ การฝึกอบรม ซึ่งอาจจะมีวุฒิปัตรีหรือหนังสือรับรองให้หรือไม่ก็ตามในส่วนนี้ความรู้คู่คุณธรรม เป็นปณิธานของมหาวิทยาลัย

หากจะรื้อปรับระบบ เป้าหมายที่เป็นหัวใจสำคัญที่สุดคงเป็น การเพิ่มคุณภาพของผลผลิต ทั้งความรู้และคน ซึ่งในการวัดประเมินคงต้องใช้เกณฑ์คุณภาพสมบูรณ์ (total quality) คือ คุณภาพ ของผลผลิตที่ปรากฏและคุณภาพของกระบวนการผลิต

ในการเพิ่มคุณภาพนั้นส่วนหนึ่งต้องการทรัพยากรที่จะระดมมาได้เพิ่ม แต่ที่สำคัญกว่า คือ การเพิ่มประสิทธิภาพ ของงาน ซึ่งต้องเลือกใช้กระบวนการที่มีประสิทธิผลและดำเนินการ โดยใช้ ทรัพยากรทุกด้านทั้งเงินทุน สถานที่ อุปกรณ์ วัสดุ คน และเวลาให้ประหยัดที่สุด

ทั้งการเพิ่มคุณภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพจะกระทำได้อย่างในสภาพปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมี การระดมทรัพยากรเพิ่มขึ้น โดยเพิ่มความหลากหลายของแหล่งทุน (จรัส สุวรรณเวลา, 2539 : 115-116)

ทิศทางหลักของการรื้อปรับระบบ

- 1) การกระจายอำนาจ (Decentralization)
- 2) การลดระเบียบกฎเกณฑ์ (Deregulation)
- 3) ความคล่องตัวในการจัดการ (Flexibility)
- 4) การสร้างระบบที่เชื่อถือได้ (Accountability)
- 5) การมีผู้บริหารที่มีความสามารถและคุณธรรม (จรัส สุวรรณเวลา, 2539 : 116-119)

สำหรับหลักการในการรื้อปรับระบบเพื่อถือเป็นแนวปฏิบัติมี 7 ข้อ คือ

- (1) ปรับระบบกระบวนการบริหารงานทุกจุด มุ่งให้มีระบบงานที่กระชับพร้อม แข่งขันเชิงคุณภาพ
- (2) ปรับระบบการงบประมาณและระบบการบริหารการเงินในรูปแบบ งบประมาณแบบเงินก้อน
- (3) ปรับระบบการวิจัยให้มีคุณภาพสูง สามารถแข่งขันระหว่างประเทศได้ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญแหล่งหนึ่งในการพัฒนาวิชาการ
- (4) ปรับระบบการเรียนการสอนและหลักสูตรทุกระดับให้ได้มาตรฐานสากล
- (5) ปรับโครงสร้างหน่วยงานทุกระดับให้กระชับรัดกุมเหมาะสมสำหรับสร้างความ แข็งแกร่งทางวิชาการและคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับพลวัตทางวิชาการ
- (6) ปรับระบบการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรสายบริหารให้มีศักยภาพด้านการ บริหารในทุกระดับ

(7) สร้างวัฒนธรรมและกระบวนการประเมินผลงานเพื่อรักษาคุณภาพ (จรัส สุวรรณเวลา, 2539 : 120 -121)

แผนที่ในการปรับปรุง แบ่งออกเป็น 2 แผนคือ แผนที่การปรับปรุงด้านการศึกษา (Educational Road Map)และแผนที่การปรับปรุงด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementation Road Map) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 47)

หมวด 7 ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบัน เทคนิคและวิธีการเขียนรายงานวิธีการ และผลการดำเนินงานนั้นยากที่สุดในการเขียนรายงาน แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นคือ

- การเตรียมการ
- ปัญหาอุปสรรคในการเขียนรายงาน
- การสร้างแรงจูงใจให้แก่ทีมเขียนรายงาน(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 73)

เกณฑ์ผลลัพธ์ไม่กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง และสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์นี้ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตามเกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า สถาบันควรมีโครงสร้างอย่างไรสถาบันควรหรือไม่ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านคุณภาพ ด้านวางแผนด้านจริยธรรม หรือหน้าที่อื่นๆและ สถาบันต้องมีการบริหารหน่วยงานต่างๆ ในรูปแบบเดียวกัน

ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ อาจแตกต่างกันระหว่างสถาบัน/องค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไปเกณฑ์นี้ไม่ได้กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากเหตุผล ดังนี้

1. จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ มิใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร สถาบันควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ สามารถปรับใช้ได้ และยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด การที่ไม่ได้กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจงนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้มีการปรับปรุงทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดดรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลจากนวัตกรรม

2. การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และ โครงสร้างองค์กร ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและขนาดของสถาบัน ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาของสถาบัน รวมถึงขีดความสามารถและหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

3. การมุ่งเน้นข้อกำหนดร่วมแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติที่เหมือนกันจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ในขณะที่เดียวกันก็จะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้

เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ สถาบันต้องจัดให้มีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้สนับสนุนเป้าหมายนี้โดยการมุ่งเน้นการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการอันแท้จริงของผู้เรียนซึ่งได้มาจากความต้องการของตลาดและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551: 91)

การศึกษาที่เน้นการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ต้องเท่าทันต่อความต้องการทั้งที่เกิดขึ้นใหม่และเปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดและต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ความพึงพอใจและการคงอยู่ของผู้เรียน สถาบันต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงของตลาดทางการศึกษาดังนั้นการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้จำเป็นต้องตระหนักถึงพัฒนาการทางเทคโนโลยีตลอดจนหลักสูตรและบริการของกลุ่มแข่งขัน ทั้งยังต้องตอบสนองความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551: 92)

คุณภาพของการเรียนรู้

การศึกษาเป็นเรื่องการเรียนรู้ของมนุษย์ ถ้าที่คิวเอ็มเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ต่อการศึกษาแล้ว วิธีการนี้ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพประสบการณ์ของผู้เรียน ฉะนั้นแล้วการศึกษาที่จะไม่มีคุณภาพ เพราะกิจกรรมหลักของสถานศึกษาคือการเรียนรู้

ผู้เรียนรู้แต่ละคนมีความแตกต่างกัน และจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อสิ่งที่เรียนรู้ตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานของเขาและเขาต้องสมัครใจที่จะเรียน สถานศึกษาที่เน้นคุณภาพครบวงจรต้องให้ความสำคัญกับวิธีการในการเรียนรู้และต้องหายุทธศาสตร์ในการทำให้ผู้เรียนแต่ละคนได้ค้นพบสไตล์การเรียนรู้ของตนเอง ผู้เรียนคือลูกค้า ปฐมภูมิ ดังนั้นถ้าเราไม่สามารถช่วยให้ผู้เรียนมีสไตล์การเรียนรู้ตามแบบฉบับที่เขาต้องการได้แล้ว เราคงบอกไม่ได้ว่าสถาบันเราเป็นสถาบันที่มีคุณภาพครบวงจร

สถาบันการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักในความหลากหลายของวิธีการในการเรียนรู้ สถานศึกษาต้องจัดสภาพให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ในวิธีการเรียนรู้หลายรูปแบบ สถาบันต้องเข้าใจว่าผู้เรียนอาจจะเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ไปมาได้ จึงควรจะมีการยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน มิลเลอร์ โดเวอร์ และอินนิส (Miller, Dower and Inniss 1992 : 20) ให้ทัศนะตรงกันว่าสถาบัน การศึกษาระดับใด สถาบันต้องจัดโอกาสให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ทั้งในวิธีการสอน และวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้เขามีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้มากที่สุด

การนำหลักการที่ควิเอ็ม ไปใช้ในชั้นเริ่มเรียนนั้น ยังมีสิ่งที่ต้องเรียนรู้อีกหลายประการ องค์ประกอบสำคัญในการดำเนินการดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้ **ประการแรก** ครูและนักเรียนควรร่วมกันในการกำหนด “ภารกิจ” ในลักษณะที่ “ทุกคนมีโอกาสประสบผลสำเร็จ” จากจุดเริ่มต้นดังกล่าวนี้ ทั้งสองฝ่ายค่อยหาทางเลือกและวิธีการที่จะบรรลุตามภารกิจที่กำหนดไว้ทั้งรูปแบบการสอน การเรียนรู้และกระบวนการอื่น ๆ ผู้เรียนแต่ละคนอาจจะปรับเปลี่ยนแผนการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับแรงจูงใจและทิศทางที่ตนเองสนใจ โดยการปรึกษาหารือกับครูผู้สอนเป็นราย ๆ ไป การปรึกษาหารือเพื่อการปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ของนักเรียนนั้นอาจดำเนินการโดยคณะกรรมการกำกับคุณภาพซึ่งอาจจะมีผู้ปกครองและผู้บริหารร่วมกันพิจารณาด้วยก็ได้ การกำกับติดตามผลความก้าวหน้าทางการเรียนรู้จะดำเนินการทั้งในส่วนของครูและนักเรียน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกอย่างเป็นไปได้ตามแผนที่วางไว้ และมีการปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลาหากพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้น

การกำหนดรูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการประกันคุณภาพ การประเมินผลควรเป็นอย่างต่อเนื่อง อย่างรอบจนวนสิ้นสุดการดำเนินงานตามโปรแกรมการศึกษา หลังจากที่ทราบผลการประเมินผลแล้ว ควรได้มีการอภิปรายผลการประเมินดังกล่าวกับผู้เรียน ซึ่งอาจจะดำเนินการ โดยให้ผู้เรียนช่วยกรอกผลการประเมินในแบบฟอร์ม การที่นักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลจะช่วยให้พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ไปในตัวด้วย (เอ็ดเวิร์ดแชลลิส, 2541 : 36 , 37)

การวางแผนคุณภาพ จูริน ได้พัฒนาแนวคิดที่เรียกว่า “การบริหารคุณภาพเชิงกลยุทธ์ หรือ SOM” ขึ้นมา SOM เป็นกระบวนการสามประสานในการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อการสร้างคุณภาพ ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบการกำหนดยุทธศาสตร์โดยรวมระดับองค์กร ผู้บริหารระดับ กลางกำหนดกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการขององค์กร ส่วนฝ่ายปฏิบัติการ รับผิดชอบในการควบคุมคุณภาพ แนวคิดได้นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแล้ว ที่ปรึกษา ด้านคุณภาพในองค์กรทางการศึกษาได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น จอห์น มิลเลอร์ และคณะ เสนอว่าผู้บริหารระดับสูง และผู้ว่าราชการรัฐควรมีบทบาทหน้าที่

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารคุณภาพ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ควรดำเนินการ และกำหนดนโยบายต่าง ๆ สำหรับผู้บริหารระดับกลาง เช่น หัวหน้าภาควิชา หรือคณบดี ทำหน้าที่ในการประกันคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสานงานด้านข่าวสารข้อมูลจากทีมงานต่าง ๆ การติดตามตรวจสอบประสิทธิผลในการดำเนินงานและการป้อนกับข้อมูลแก่ทีมงาน และรายงานข้อมูลดังกล่าวต่อผู้บริหารระดับสูงด้วย ส่วนการควบคุมคุณภาพเป็นเรื่องของครู-อาจารย์ผู้สอนและทีมงาน ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดลักษณะและมาตรฐานของโปรแกรมการเรียนเพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน

สถาบันจूरินทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาด้านคุณภาพโดยยึดหลักการของจूरินนี้ได้พร่ำสอนการแก้ปัญหาแบบพิจารณาเฉพาะกรณีเป็นรายโครงการแก่ทีมงานในการปรับปรุงคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพจะได้ผลจริงในทางปฏิบัติต่อเมื่อมีการประยุกต์ใช้แนวคิดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละโครงการเท่านั้น จूरิน กล่าวว่า “การปรับปรุงคุณภาพทุกอย่างเกิดขึ้นที่การดำเนินงานระดับโครงการของแต่ละโครงการเท่านั้น ไม่มีทางเลือกเป็นอย่างอื่น (เอ็ดเวิร์ด แชลลิส, 2541 : 48 , 49)

เกณฑ์บูรณาการสาระสำคัญทางการศึกษา เกณฑ์การศึกษา ถูกดัดแปลงเพื่อให้ความสำคัญกับหลักการที่สำคัญทางการศึกษา และความต้องการที่จำเพาะของสถาบันการศึกษาซึ่งรวมถึง

1. เกณฑ์มุ่งเน้นที่การเรียนการสอนเป็นหลัก เนื่องจากเป็นเป้าหมายสำคัญของสถาบันการศึกษา
2. ขณะที่เกณฑ์นี้มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในทุกสถาบันการศึกษา แต่สถาบันบางแห่งอาจมีพันธกิจ บทบาทและหลักสูตรซึ่งมีความแตกต่างกัน (เช่นสถาบันที่สอนด้านการค้า วิศวกรรม หรือสถาบันที่เน้นการสอนและการวิจัย)
3. ผู้เรียนคือลูกค้าหลักของสถาบันการศึกษา แต่อาจมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มาก (เช่นผู้ปกครอง นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่นๆ และชุมชน)
4. หลักการของความเป็นเลิศ รวมถึงส่วนประกอบ 3 ด้านคือ
 - 4.1 กลยุทธ์การประเมินที่ผ่านการถ่วงดุล และมีกรนำไปปฏิบัติมาแล้วเป็นอย่างดี
 - 4.2 มีการปรับปรุงตัววัดและดัชนีชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ โดยเฉพาะผลการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างต่อเนื่องทุกปี

4.3 แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเป็นผู้นำในด้านผลดำเนินการและการปรับปรุงผลดำเนินการ โดยเปรียบเทียบกับสถาบันซึ่งเทียบเคียงกันได้ และกับเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

สถาบันการศึกษาต้องสร้างคู่มือความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น คู่มือความร่วมมือภายในสถาบันอาจหมายถึง ความร่วมมือระหว่างผู้นำ คณาจารย์และบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงความร่วมมือกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้ผู้ปฏิบัติงาน การเป็นคู่มือความร่วมมือกับสมาชิกของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอาจนำมาซึ่งโอกาสในการพัฒนา การฝึกอบรมข้ามสายงาน หรือการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เช่น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้คู่มือความร่วมมือภายในสถาบันยังอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างคณาจารย์ บุคลากรและอาสาสมัคร เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น การตอบสนอง ตลอดจนการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

คู่มือความร่วมมือภายนอกอาจเป็นสถาบันการศึกษาอื่น ผู้ส่งมอบ บริษัทห้างร้าน สมาพันธ์ธุรกิจ ชุมชน และองค์กรบริการสังคมต่างๆ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่อาจให้การสนับสนุนอื่นๆ พันธมิตรหรือคู่มือความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับภายนอกองค์กรนับวันจะเป็นคู่มือความร่วมมือภายนอกอีกแบบหนึ่งที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นช่องทางสู่ตลาดใหม่ หรือเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตรหรือบริการใหม่ นอกจากนี้ การมีคู่มือความร่วมมือภายนอกจะช่วยเสริมความแข็งแกร่งและขีดความสามารถของสถาบันทั้งสองในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอีกด้วย

ความสำเร็จของการสร้างคู่มือความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบันจะช่วยพัฒนาวัตถุประสงค์ในระยะยาว ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งการลงทุนและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ดังนั้นคู่มือความร่วมมือควรระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในบางกรณีหลักสูตรและ โครงการฝึกอบรมที่จัดร่วมกันอาจเป็นช่องทางหนึ่งที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551: 95-96)

การสร้างและพัฒนาดัชนีทางการศึกษา

ดัชนีหรือตัวชี้วัดทางการศึกษาคือ ดัชนีที่นำมาใช้วัดหรือชี้สภาพของการศึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการวัดหรือต้องการตรวจสอบ ลักษณะที่สำคัญของดัชนี คือ ต้องสามารถกำหนดเป็นเชิงปริมาณหรือตีค่าเป็นตัวเลขได้มิใช่เป็นการบรรยายความ การตีความหมายค่าตัวเลขของดัชนีแต่ละตัวจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือปทัสถานที่ยึดทำได้

เจตนา แดงอินทวัฒน์ ได้นำเสนอ แนวคิดในการสร้างหรือพัฒนา ดัชนีทางการศึกษา มี 3 แนวทางในหนังสือการกำหนดดัชนีทางการศึกษา กรอบความคิดและการปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. การสร้างดัชนีเพื่อประโยชน์ของการใช้ (The pragmatic definition of an indicator)

การสร้างดัชนีแบบเป็นตัวแทน (Representation index) และการนำตัวแปรจำนวนหนึ่งมา ผสมผสานกัน ซึ่งมักใช้ในงานวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

การสร้างดัชนีประเภทนี้ จุดอ่อนมักขึ้นอยู่กับพิจารณาของบุคคล ซึ่งใช้ทัศนคติ หรือความคิดเห็น ทำให้เกิดอคติ เพราะผู้สร้างอาจจะพยายามเลือกเฉพาะดัชนีที่คิดว่าเกี่ยวข้อง เท่านั้น ทำให้ขาดความครอบคลุมครบถ้วน

2. การสร้างดัชนีโดยอาศัยข้อกำหนดเชิงทฤษฎี (The theoretical definition of indicator)

การสร้างดัชนีด้วยวิธีนี้ ผู้กำหนดดัชนีจะต้องเริ่มต้นด้วยการให้นิยามเชิงทฤษฎีก่อน แล้วจึงนำมา พิจารณาว่าดัชนีที่กำหนดนั้นเกี่ยวข้องกับตัวแปรบางตัวที่ต้องการวัดจะต้องใช้ดัชนีชี้วัดตัวใด ทั้งนี้ เพื่อจะได้ตัวบ่งชี้ที่มีความตรง (Validity) เมื่อกำหนดตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แล้ว ก็จะกำหนด วิธีการ/รูปแบบในการรวมตัวแปรต่าง ๆ โดยอาศัยกระบวนการทางคณิตศาสตร์ ในขณะเดียวกัน ต้องคำนึงถึงน้ำหนักหรือความสำคัญของตัวแปรแต่ละตัวด้วย

3. การสร้างดัชนีโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ (The empirical definition of an indicator)

การสร้างดัชนีด้วยวิธีนี้เป็นการสร้างดัชนีโดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่จริง โดยอาศัยวิธีการทาง สถิติ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เป็นต้น

ในที่นี้จะนำเสนอแนวคิดที่เน้นเฉพาะการสร้างและพัฒนาดัชนีโดยอาศัยข้อกำหนด ทางทฤษฎีเป็นสำคัญ

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด

ประเภทของความต้องการจำเป็น

มีการจัดประเภทของความต้องการจำเป็นตามเกณฑ์ต่าง ๆ ใว้อย่างหลากหลาย เช่น การ จัดตามวิธีการใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น การจัดตามลักษณะของข้อมูล ที่มาของข้อมูล เป็นต้น ประเภทของความต้องการจำเป็นที่จัดตามขอบเขตของการวิจัย ซึ่งจะแบ่งได้เป็นการ ดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญที่สุด (needs identification)
2. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (needs analysis)
3. การกำหนดทางเลือกของการแก้ไขปัญหา (needs solution)

ซึ่งเมื่อมีการดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ เราจะเรียกว่า การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (complete needs assessment) (อวยพร เรื่องตระกูล , 2549 : 15)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

การที่สถาบันจะมีระดับผลการดำเนินการที่เชื่อมโยงได้นั้นจำเป็นต้องมีวิธีการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบการเรียนรู้ระดับองค์กรต้องประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่การเรียนรู้ต้องฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบันนั้นคือการเรียนรู้ควรเป็น

- (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำงานเป็นกิจวัตร
- (2) สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่ บุคคลหน่วยงาน หรือภาควิชาและสถาบัน
- (3) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- (4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งสถาบัน
- (5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็น โอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมา

รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ต่างๆ รวมถึงแนวความคิดจากอาจารย์และบุคลากร

ผลการวิจัยด้านการศึกษาและการเรียนรู้ ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตลอดจนการจัดระดับเทียบเคียง(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551: 93)

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

วงจรการเรียนรู้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

1. การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัดและการถ่ายทอดเพื่อนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ
2. การปฏิบัติตามแผน
3. การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้จากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
4. การทบทวนแผน โดยอาศัยผลของการประเมิน การเรียนรู้ ปัจจัยนำเข้าใหม่ๆ ข้อกำหนดใหม่ๆ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกสถาบันการศึกษา เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมี ดังนี้

- 1) สถาบันจำเป็นต้องทราบระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สถาบันที่เทียบเคียงกันได้ ทั้งในและนอกชุมชนวิชาการ และสถาบันที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากกระบวนการเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
- 3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะหลัก การเป็นคู่ความร่วมมือ และการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินการแทน

ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันต้อง

- 1) กำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
- 2) กำหนดเกณฑ์ในการหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกชุมชนวิชาการและตลาดด้านการศึกษา
- 3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ของสถาบัน

(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551:72-73)

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน จะต้องยังถืออยู่ในโครงสร้าง ที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและโครงร่างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์มาจากการกำหนดตัววัดของกระบวนการและ กลยุทธ์ของสถาบันที่มีการที่เชื่อมโยงและเสริมแรงซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลการดำเนินการ โดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีการอย่างละเอียด การตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดเป้าหมายของผลการดำเนินการ เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งสถาบัน

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าจุดประสงค์ของสถาบันมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้สถาบันมีความคล่องตัว มีนวัตกรรมและมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ การมีนวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551: 134)

7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ

การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงของสถาบัน ควรกำหนดทิศทาง และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและการเรียนรู้ สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูง การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันควรมีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำของสถาบันต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบและวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้และเพิ่มขีดความสามารถและนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบัน ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของสถาบัน ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดมีส่วนร่วม มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการ ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการและผลการดำเนินการทั้งของสถาบัน และของผู้นำระดับสูง

ผู้นำระดับสูง ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และลงมือด้วยตนเองในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างเรื่องจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

นอกจากบทบาทที่สำคัญภายในสถาบันแล้ว ผู้นำระดับสูงควรมีช่องทางอื่นในการสร้างความเข้มแข็ง
 ในด้านการศึกษาทั่วทั้งสถาบัน ในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในสถาบัน
 อาจต้องสร้างให้เกิดแรงสนับสนุนจากชุมชน และทำให้ผู้นำชุมชน ผู้นำทางธุรกิจ และการบริการ
 ชุมชนมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551: 91)

คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำต้องเป็นนักวิพากษ์

1. วิจารณ์
2. วิพากษ์
3. วิจรรณณาณ

ผู้นำ

ต้องเป็นแบบอย่าง จริงใจจริงจัง
 เพื่อนร่วมงาน เชื่อในสิ่งที่เราทำมากกว่าสิ่งที่เราพูด

“ผู้นำทำในสิ่งที่ถูก ผู้จัดการ ถูกในสิ่งที่ทำ”

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 22

บทบาทที่สำคัญของภาวะผู้นำในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนี้ จะสอดคล้องกับ
 เกณฑ์บัลลคริจในหมวด “การวางแผนเชิงกลยุทธ์” อย่างชัดเจน ความสำคัญของการวางแผนเชิง
 ยุทธศาสตร์ชาติยังจำเป็น เพราะในปี 2548 สถาบันระดับอุดมศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมิน
 ภายนอกทั้งหมด และจะเริ่มก้าวไปสู่รอบต่อไปของวงจรการประเมินภายนอกทุก ๆ 5 ปี การจัดทำ
 แผนดังกล่าวจะเป็นเสมือนเข็มทิศที่กำหนดแนวทางและการสนับสนุนให้กับสถาบันอุดมศึกษา
 ทั้งหมด เพื่อเตรียมให้สถาบันเหล่านี้พร้อมรับความท้าทายที่มากขึ้นของการประกันคุณภาพภายใน
 และภายนอก(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) , 2551)

กรอบแนวคิดคุณภาพต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดทางการศึกษาและมีประโยชน์ต่อการ
 พัฒนาวิธีการสอนที่เป็นอยู่ กรอบแนวคิดที่เหมาะสมในองค์การทางการศึกษาต้องให้ความสำคัญ

กับการเรียนและการสอนดัง วอร์เรน (Warren, 1992) กล่าวไว้ว่า “อะไรคือสิ่งที่ผู้เรียน ได้เรียน...สิ่ง นั้นคือองค์ประกอบสำคัญของการศึกษา” ซึ่งมักจะไม่ค่อยใส่ใจกันทั้งยุโรปและอเมริกา การ ดำเนินการเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้คือหัวใจของกระบวนการการศึกษา สเปนเบอร์ (Spanbauer, 1992) กล่าวคล้ายกันว่า “การปฏิรูปหรือปรับรื้อระบบใหม่ของโรงเรียนจะไม่คุ้มค่าน้อยเลยหาก การดำเนินการดังกล่าวไม่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนและการสอน”

การสร้างกรอบแนวความคิดคุณภาพนั้นจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานในด้านที่สำคัญที่จะ ส่งผลต่อคุณภาพและพัฒนาระบบการจัดการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว ขั้นตอนในการ สร้างกรอบแนวความคิดคุณภาพนั้นมี ดังนี้

1. ระบุภารกิจที่ทำให้ชัดเจน
2. ตรวจสอบวิธีการและกระบวนการปฏิบัติงาน
3. เขียนสิ่งที่จะเป็นลายลักษณ์อักษร
4. ทำสิ่งที่บอกว่าจะทำ
5. หาหลักฐานที่บ่งบอกว่าทำงานได้สำเร็จตามที่กำหนดไว้

(เอ็ดเวิร์ดแชลลิส, 2541 : 131 , 132)

จากการศึกษา เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 :Education Criteria For Performance) สามารถสรุปแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ การดำเนินการที่เป็นเลิศได้ ดังนี้

1. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นกรอบกว้างๆ แบบความ เรียงภายใต้ 7 หมวด และ Core Value 11 ประการ ไม่ใช่เกณฑ์การประเมินเหมือนการประกัน คุณภาพ ทุกสถาบันจึงสามารถเป็นเลิศภายใต้โครงสร้างองค์การที่แสดงถึง อัตลักษณ์ของตนโดย เกณฑ์กำหนดการให้คะแนนไว้ ดังตาราง

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence	
ค่านิยมหลัก	เกณฑ์
1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์	หมวด 1 การนำองค์การ (120 คะแนน)
2. การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้	หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล	(85 คะแนน)
4. การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานและ ความร่วมมือ	หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (85 คะแนน)
	หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการ

5. ความคล่องตัว	ความรู้ (90 คะแนน)
6. การมุ่งเน้นอนาคต	หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (85 คะแนน)
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม	หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง	(85 คะแนน)
9. ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่	หมวด 7 ผลลัพธ์ (450 คะแนน)
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า	คะแนนรวม 1,000 คะแนน
11. มุมมองในเชิงระบบ	

ตารางที่ 8 ค่านิยมหลักเกณฑ์และการกำหนดคะแนน

ที่มา : วาสนา บุญญาพิทักษ์ ปรับจาก สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, 2545.

2. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นเกณฑ์ทางการบริหารไม่ใช่เกณฑ์ทางการปฏิบัติ จึงไม่ระบุกิจกรรมไม่กำหนดตัวชี้วัดทุกสถาบันสามารถจัดกิจกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศได้อย่างหลากหลาย

3. มีความยืดหยุ่นสูง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สามารถปรับเปลี่ยนได้ เนื่องจากไม่ใช่ข้อบังคับเกณฑ์ฯดังกล่าวเป็นเพียงกรอบในการดำเนินงาน กรอบหมายถึงขอบเขตแต่ไม่ได้หมายถึงข้อจำกัด

4. นำมุมมองเชิงระบบมาสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพจึงเป็นการสนับสนุนคุณภาพของสถานศึกษา ในมุมมองเชิงระบบ

5. มีความสมดุล การวางแผนกลยุทธ์โดยการใช้แนวคิดจากทุกหมวดทำให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์มีความสมดุล รวมถึงมีความยืดหยุ่นทั้งวิธีการและโครงสร้าง

6. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการจัดการความรู้ ผลลัพธ์ด้านการเงินและงบประมาณและผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลองค์กร ที่สามารถขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศจากการเทียบเคียงสมรรถนะ (benchmark) กับสถาบันอื่นแล้ว ถือเป็นแนวปฏิบัติที่ดี(best practice)

7. หลักการและเหตุผลของการมอบรางวัลตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มุ่งเน้นที่การรายงานผลลัพธ์ที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการ การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่เน้นการเรียนการสอนและผู้เรียน

8. ปัจจุบันมี มหาวิทยาลัย 18 แห่งนำเกณฑ์เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 - 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance Excellence) ที่มีชื่อย่อภาษาอังกฤษว่า EdPEx มาใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน เพราะมุ่งพัฒนาสถาบันจากความเป็น

มาตรฐานตามแนวประกันคุณภาพการศึกษา ผู้ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

9. เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า แต่ละหมวดมีจุดเด่นและจุดเน้นสอดคล้องกับเจตนารมณ์ที่จะแสดงพลังในการขับเคลื่อนสู่การพัฒนา ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร ให้ความสำคัญกับศักยภาพผู้นำ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูง ต้อง เก่งคิด เก่งทำ เก่งพูด เก่งคน และเก่งเวลา

หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดแผนปฏิบัติการและตั้งเป้าหมายร่วมกันบนพื้นฐาน ความท้าทายและความเป็นไปได้ รวมถึงมีการรับส่งลูก (Catch ball) อย่างเป็นระบบในทุกระดับ

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าลูกค้าที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา คือ ผู้เรียน สถาบันต้องช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ตามแบบฉบับที่เขาต้องการ จึงเป็นสถาบันที่มีคุณภาพครบวงจร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ นอกเหนือจากการจัดการความรู้ การจัดการระบบเทคโนโลยี หัวใจของหมวดนี้ คือสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ที่ส่งผลการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเพียงหนึ่งคนไม่สามารถทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายได้ แต่บุคลากรเพียงคนเดียวอาจสามารถห้วงหนึ่งขององค์การ ไม่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างง่ายดาย

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ การจัดการระบบเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นที่ผลักดันให้แนวคิดความมุ่งมั่นตามแผนกลยุทธ์ เป็นไปตามวงรอบทันกาล

หมวด 7 ผลลัพธ์ การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นวงจรในการพัฒนาคุณภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า ที่ใดมีการวัดที่นั่นมีการปรับปรุง

ทั้งนี้เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการและส่วนที่เป็นผลลัพธ์

ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

2.4 ตอนที่ 4 กลยุทธ์ (Strategic)

การวางยุทธศาสตร์หรือการกำหนดกลยุทธ์ก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์ “ให้ถูกต้อง” ว่าองค์กรต้องการทำอะไรให้สำเร็จ เพื่อรักษาหรือยกระดับความสามารถการแข่งขันให้เข้มแข็งขึ้น และเข้าใกล้วิสัยทัศน์ที่กำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านี้ควรตอบคำถามที่สำคัญนั่นก็คือ องค์กรจะทำอะไร (What) เพื่อเอาชนะแรงกดดันที่จะมีผลต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ที่เรียกว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และควรเป็นวัตถุประสงค์ที่คำนึงถึงความสมดุลของความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และความสมดุลในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ด้วย (Baldrige National Quality Program , 2004, : 15)

กลยุทธ์

เนื่องจากคำว่า Strategy และ Strategic ในภาษาไทยมีความหมายว่า “ยุทธศาสตร์” ก็ได้ และ “กลยุทธ์” ก็ได้ ในที่นี้จึงใช้คำว่า “กลยุทธ์” สำหรับชุดของกลยุทธ์ระดับระบบใหญ่ คือ ระดับทบวงมหาวิทยาลัยและ “กลยุทธ์” สำหรับคณะผู้บริหารสูงสุดในมหาวิทยาลัย ส่วน “กลยุทธ์” ใช้ระดับรองลงมาคือคณะ/ภาควิชา เป็นกลยุทธ์ของภารกิจด้านต่างๆ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานตามลำดับ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช และคณะ, 2546)

ได้มีผู้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536)

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้ความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

กลยุทธ์ ควรตอบคำถามหลัก 3 ข้อ กล่าวคือ ข้อแรก ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการมุ่งไปสู่ที่หมาย หรืออีกนัยหนึ่งทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ได้ ข้อที่สอง ทำอย่างไรทุกคนในองค์กรจึงจะทำงานไปในทิศทางเดียวกัน (Align) ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และข้อสุดท้าย จะวัดหรือติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างไร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2548:38)

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เดวิด (David, 1995) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-Term Objectives)

ไรท์ และคณะ (Wright and others, 1992) ให้คำจำกัดความกลยุทธ์หมายถึง แผนของ ผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

แซมมอลพอล (Samuel Paul, 1983) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาลซึ่งองค์การภาคีรัฐบาล กำหนดนโยบายค้ำประกันถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานของรัฐบาลที่กำหนดไว้และค้ำประกันถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน ดังนั้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นเครื่องมือดำเนินงานตามแนวทางของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเป็นฐานสำคัญ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้อง ดังนี้

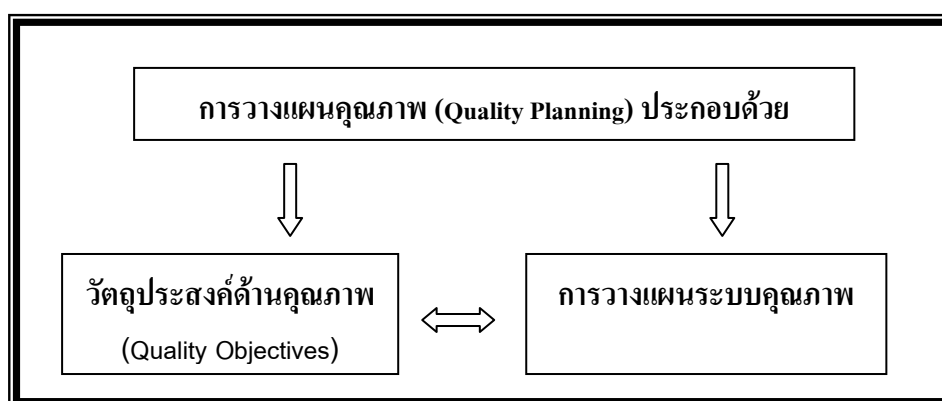
1. กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร
2. กลยุทธ์จะต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้
3. กลยุทธ์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนากลยุทธ์เป็น

“แผนคุณภาพ (Quality Plan)”

การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารคุณภาพ ซึ่งมุ่งเน้นต่อการจัดตั้งวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม มีการระบุถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่มีระดับความสำคัญภายในองค์กร รวมถึงการจัดเตรียมจัดหาแหล่งทรัพยากรประเภทต่าง ๆ เพื่อตอบสนอง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพที่กำหนดไว้ ดังนั้นการจัดทำ “แผนคุณภาพ” จึงเป็นผลลัพธ์โดยตรงจากการผ่านกระบวนการวางแผนด้านคุณภาพ

ภาพการแสดงความสัมพันธ์ของการวางแผนคุณภาพ (ระดับกลยุทธ์) ขององค์กร



ภาพที่ 22 : การแสดงความสัมพันธ์ของการวางแผนคุณภาพ (ระดับกลยุทธ์) ขององค์กร
ที่มา : สุนทร พุนพิพัฒน์ (2545)

การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ

1. เป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนในทุกขั้นตอน (Definable) กล่าวคือ มีการกำหนดปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ใช้ในกระบวนการ ขั้นตอนหรือกิจกรรมที่ต้องกระทำในกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) ที่ได้รับจากกระบวนการ
2. เป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable) กล่าวคือ มีการนำไปปฏิบัติตามขั้นตอนและเวลาที่กำหนดไว้จริงและเป็นมาตรฐานที่สามารถปฏิบัติซ้ำได้อีกการที่มีการกำหนด ปัจจัยนำเข้า ขั้นตอน หรือกิจกรรม และผลลัพธ์ไว้อย่างชัดเจน เป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดทำ

3. เป็นกระบวนการที่สามารถวัดผลได้ (Measurable) ความเป็นระบบในแง่ความสามารถในการวัดผลของแผนเชิงกลยุทธ์

4. เป็นกระบวนการที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร Plan-Do-Check-Act (PDCA) ทั้งในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์โดยรวม (Planning Process) และกระบวนการย่อย (Sub Process) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ,2548: 45-46)

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นข้อความที่บ่งบอกถึง ภารกิจขององค์กร ทิศทางในอนาคตผลงานของกลุ่มเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งข้อตกลงระยะร่วมกันของผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางที่ควรเป็นไปมีการระบุสิ่งที่จะไปให้ถึงและกระบวนการที่สำคัญต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับคนในองค์กร (Strickland, 1966: 20)

แผนกลยุทธ์เป็นข้อความเกี่ยวกับการกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540: 5)

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) หมายถึง วิธีการหรือวิธีดำเนินการหรือเทคนิคการปฏิบัติซึ่งเป็นวิธีการอันแยกขาดในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการเป็นกลวิธีซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกที่ได้ผ่านการคิด การไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสูง (อุทัย บุญประเสริฐ, 2537 : 5)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบัน อย่างมีระบบที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของ การตัดสินใจที่จะทำในอนาคตแต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2544: 10)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจเป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและต้องป้องกันปัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว (สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2544: 5)

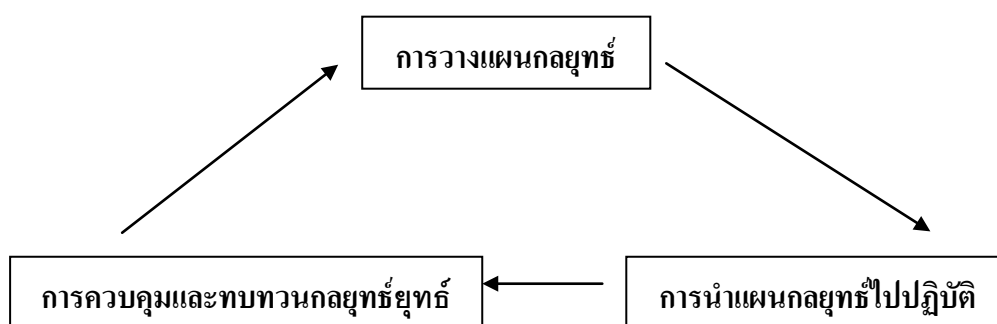
บิกัส ซี แซนเยล (Bikas C. Sanyal, 1999) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

วิลเลียม ไฟเฟอร์ (William Pfeiffer, 1991 อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) ให้ความหมาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการซึ่งองค์กรพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

กู๊ดสไตน์และคณะ (Goodstein and others, 1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะกล่าวไป ทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และ องค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?) และสรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ ก็คือ แบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) คือ การวางแผนระยะยาวขององค์กร ที่มุ่งถึงการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์โดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ เพื่อกำหนดวิธีการหรือวิธีดำเนินการ อันแยกคาย ในการนำไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ

ภาพองค์ประกอบ และลักษณะที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร



ภาพที่ 23 : องค์ประกอบ และลักษณะที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร
ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์ , 2539

การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นคำที่วิวัฒนาการมาจากมโนทัศน์ของการวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) เริ่มใช้กันแพร่หลายมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2503 เป็นต้นมา (Steiner, 1989) แต่ลักษณะสำคัญ ของการวางแผนกลยุทธ์แตกต่างจากแผนระยะยาวแบบที่เคยทำมาในอดีต กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมโดยจะวางแผนพัฒนาให้องค์กรปรับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่กล่าวไปในอนาคต ดังนั้นกลยุทธ์ จึงมีกลไก 3 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ประการที่ 2 เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการผลิต การนำเทคโนโลยีมาใช้

ประการที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มุ่งจะให้ องค์กร ประสบผลสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด โดยประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุดด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโต ต่อไปโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ ต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมา สรุปลงได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริง ในเรื่อง ขององค์กรมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยง และความ เสี่ยงภัยที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงในโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยน ทิศทางและภารกิจงานขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการและการใช้ทรัพยากร ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กร และทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการ ทางด้านความคิดการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

องค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ได้มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้
 ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผน
 เชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนิน
 ต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการ
 วางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต
 และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์
 ไว้ล่วงหน้าและเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

2. โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้
 บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจาก
 การกำหนด ภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ และจัดวาง
 กลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์
 ใหม่

4. โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียง ส่วนใดส่วนหนึ่ง
 หรือเฉพาะแผนงาน โครงการและกิจกรรมใดๆ ดังนั้น อิทธิพลผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้น มักจะมีผล
 ต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลาย ปี นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการ
 ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา (Continuous and Herative
 Process) เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic
 Implementation) จนถึงขั้นการควบคุมทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Control)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้
 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-
 จุดอ่อน” ภายในองค์กรและ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มี
 อิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลา
 ที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objective) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

พทธี ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึงกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. พิจารณา (Corporate Analysis)

S	=	Strength จุดแข็ง
W	=	Weakness จุดอ่อน
O	=	Opportunity โอกาส
T	=	Threat ภาวะคุกคาม

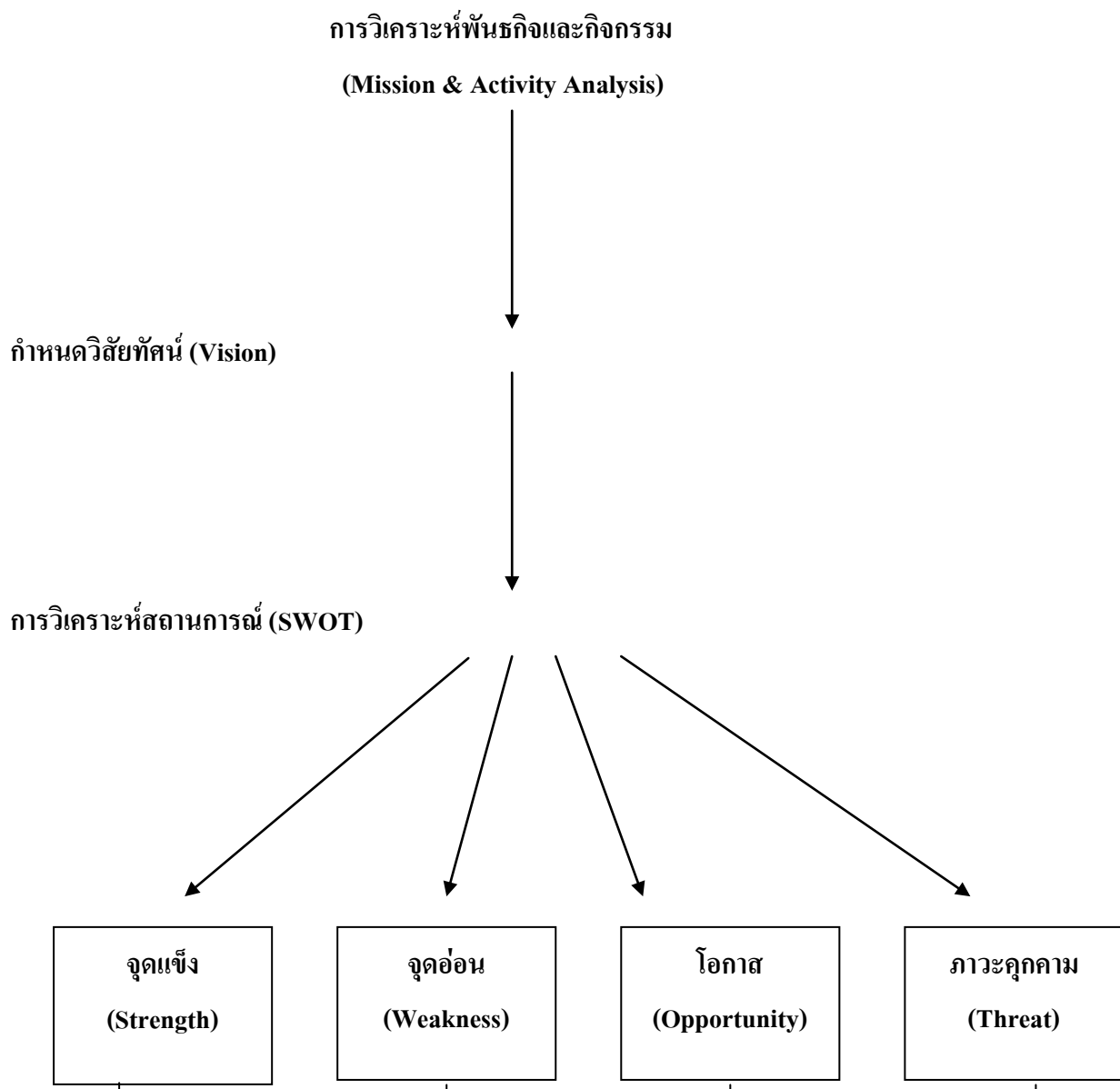
3. เลือกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ (Generrating Strategic Aiternative)
4. กำหนดนโยบายและวางแผนงาน โครงการตามกลยุทธ์ (Action Plan)
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation)

นอกจากนี้นำเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการ โดยใช้คำว่า 'MVOSA'

M	=	Mission	พันธกิจ
V	=	Vision	วิสัยทัศน์
O	=	Obstacle	อุปสรรค

S = Strategy กลยุทธ์

A = Action plan แผนปฏิบัติการ



การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)



การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ภาพที่ 24 : กระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์

ที่มา : พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2542.

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) มีขอบเขตของเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเหมือนกัน กล่าวคือ จะมีขอบเขตเกี่ยวกับการวางแผนการจัดการโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารเหมือนกัน จะแตกต่างกันตรงที่การวางแผนกลยุทธ์เป็นการคิดวิเคราะห์ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนักเนื้อหา และความลึกมากกว่าเพราะการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานทางด้านการคิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนก่อนลงมือทำ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) หรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์หรือการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

กลยุทธ์กับอุดมศึกษา

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์ทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)

6. การออกแบบระบบ (System Design)

ปีเตอร์สัน (Peterson, 1980 อ้างถึงใน Maassen and Van Vught, 1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment of Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน

2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และความสามารถของสถาบัน

3. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจและแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน

4. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ หรือทิศทางของ สถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อ ที่กล่าวข้างต้น

ยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ การบริหารการศึกษา คือ **การจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพมากที่สุด** จึงเป็นศาสตร์ที่สำคัญสาขาหนึ่ง เช่นเดียวกับ การบริหารธุรกิจ การบริหารรัฐกิจ การบริหารสาธารณสุข ฯลฯ

ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาดังแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับอุดมศึกษา

ภายใต้คำจำกัดความนี้ ในประเทศไทยจึงมีผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาจำนวนประมาณกว่า 1 แสนคน ซึ่งนับได้ว่าเป็นกลุ่มอาชีพนักบริหารที่ใหญ่มากกว่ากลุ่มหนึ่ง เช่นเดียวกับศาสตร์ทั้งหลาย การบริหารการศึกษาจึงมีการศึกษา มีการวิจัย มีการพัฒนา มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในหลากหลายระดับ และมีการฝึกอบรมด้านการบริหารการศึกษา เป็นต้น และนับวันศาสตร์ด้านนี้จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นในอันที่จะบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพ (รุ่ง แก้วแดง , 2544 : 44-45)

กระบวนการบริหารการศึกษา

เนื่องจากศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ไม่ได้มีการพัฒนาองค์ความรู้ในสาขานี้ขึ้น เป็นการเฉพาะ และไม่มีงานวิจัยที่โดดเด่น การเรียนวิชาบริหารการศึกษาในต่างประเทศและในประเทศไทยจึงต้องอาศัยศาสตร์ทางการบริหารธุรกิจหรือการบริหารรัฐกิจเป็นหลัก เช่น กระบวนการบริหารตามแนวความคิดของ Gulick นักรัฐประศาสนศาสตร์คนสำคัญ ที่เน้นว่ากระบวนการบริหารมีเรื่อง(ที่สำคัญ 7 เรื่อง และรู้จักกันอย่างแพร่หลายในชื่อ “POSDCORB” ซึ่งได้แก่ P-Planning (การวางแผน) O-Organizing (การจัดองค์กร) S-Staffing (การบริหารงานบุคคล) D-Directing (การอำนวยความสะดวกให้มีการบริหารตามแผน) Co- Coordinating (การประสานงานระหว่างองค์กรย่อย) R-Reporting (การรายงานผล) และ B-Budgeting (งบประมาณ)

นอกจากนี้ ยังต้องอาศัยแนวความคิดของนักทฤษฎีด้านการบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมอื่น ๆ อีกจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นการบริหารเชิงระบบ (System Approach) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) ฯลฯ

เราสามารถที่จะสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในระบบการศึกษาของไทยได้แน่นอน โดยใช้การประกันคุณภาพภายใน และการประเมินคุณภาพภายนอก เป็นเครื่องมือ แต่การที่จะทำให้สำเร็จได้จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษา ต้องสนใจและให้ความสำคัญกับ

ยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	ยุทธศาสตร์การสร้างองค์ความรู้
ยุทธศาสตร์การสร้างเจตคติ	ยุทธศาสตร์การนำไปสู่ปฏิบัติ
ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์	ยุทธศาสตร์บัวพันธ์
ยุทธศาสตร์โรงเรียนผู้นำ	ยุทธศาสตร์การประเมิน
ยุทธศาสตร์ศูนย์ฝึกอบรม	ยุทธศาสตร์หลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษา
ยุทธศาสตร์เครือข่าย (รุ่ง แก้วแดง , 2544 : 157-163)	

สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2545) กล่าวถึง การบริหารการศึกษาที่ต้องมีแนวทางชัดเจนไว้ อย่างน่าสนใจว่า โปรดอย่าโยนบาปให้เด็ก โดยหยิบยื่นประกาศนียบัตรลดราคาซึ่งไม่มีใครเขาเชื่อถือให้แก่เด็ก เราควรกำหนดนโยบายที่จะผลิตประกาศนียบัตรที่มีความหมายให้เป็นประกาศนียบัตรที่สะท้อนความซื่อของจริง ๆ

ยุทธศาสตร์ คือ แผนการจัดการอนาคตให้เป็นที่ไปตามที่เราประสงค์อย่างต่อเนื่อง

การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ เป็นการเพิ่มโอกาสที่จะให้อนาคตที่ท่านต้องการเกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็นการลดทางเลือกที่จะมีให้อนาคตระบบอื่นเกิดขึ้น แผนยุทธศาสตร์ “โลกใหม่” ก็ได้มาแต่การคาดการณ์และข้อมูลป้อนกลับนั่นเอง

ยุทธศาสตร์ที่เราใช้เป็นรูปแบบในการปฏิรูปหรือปรับเปลี่ยนการศึกษา เพื่อสร้าง “โลกการศึกษาใหม่” เด็กไทยยุคใหม่ที่มีคุณภาพการเรียนรู้ได้มาตรฐานโลก เราจะใช้ 5 ยุทธศาสตร์ คือ

1. การกระจายอำนาจ (ในการบริหาร การตัดสินใจ)
2. การมีส่วนร่วม (ของผู้มีประโยชน์ได้เสีย)
3. การใช้แผนยุทธศาสตร์ (ในการปรับปรุง โรงเรียนแต่ละ โรงเรียนเป็นรายโรง)
4. การประกันคุณภาพ
5. การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (สุรัสวดี ศิลปะอนันต์, 2545 : 39)

2.5 ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Winchup (1996) ทำวิจัยเรื่อง Analysis of the Adaptability of W. Edwards Deming's Management Philosophy to Institution of Higher Education มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการทดสอบปรัชญาการบริหารงานของเดมมิ่งตามวงจรคุณภาพเมื่อนำไปประยุกต์ใช้ภายในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า 5 หลักการสำคัญตามปรัชญาของเดมมิ่ง ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาได้เป็นอย่างดี คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของสถาบันการศึกษาอย่างชัดเจน 2) การประสานงานร่วมกัน 3) การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 4) สภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 5) ประสิทธิภาพหรือสมรรถนะของกระบวนการทำงาน โดยผลการวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตจำกัดเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้เท่านั้น

Winn and Cameron (1998) ทำวิจัยเรื่อง Organizational Quality : An Examination Of the MalclomBaldrige National Quality Framework วัตถุประสงค์ก็เพื่อต้องการศึกษาถึงรูปแบบความเหมาะสมในการบริหารงาน ตามแนวความคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ภายในสถาบันอุดมศึกษา จากผลของการทดลอง พบว่า ถ้าต้องการนำไปประยุกต์ใช้ภายในสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ควรพิจารณารายละเอียดใน 2 ส่วน คือ 1) การคัดค้านและการไม่ยอมรับในตัวผู้นำองค์กรหรือหน่วยงานอาจเป็นผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร และอาจมีอิทธิพลต่อความล้มเหลวในการจัดตั้ง

ระบบคุณภาพ 2) การพิจารณาถึงรายละเอียดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ตามรูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ที่กำหนดขึ้นนั้น ไม่ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานบางด้านเท่าที่ควร แต่โครงสร้างของกรอบแนวความคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถใช้เป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัยมุ่งสู่คุณภาพได้

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539) ทำวิจัยเรื่องรูปแบบของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่นำมาประยุกต์ใช้ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมของการบริหารระบบคุณภาพ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1) แนวความคิดและหลักการพื้นฐานของ TQM ได้แก่ วัตถุประสงค์ หลักการของการบริหารและองค์ประกอบการบริหาร 2) โครงสร้างและระบบงาน TQM ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ คณะกรรมการบริหาร คณะทำงาน (กลุ่มย่อย) หรือกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ 3) ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งมี 4 ระยะ ได้แก่ การเตรียมการ การดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสรุปผลการดำเนินงาน

พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ (2540) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพมั่วทั้งองค์กร (TQM) : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า กระบวนการบริหารคุณภาพแบบ (TQM) ที่มีความเหมาะสมสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1) การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM 2) การสร้างทีมงานนำร่อง TQM 3) การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ 4) การสร้าง หรือระบุวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ 5) การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM 6) การดำเนินการโดยจัดตั้งทีมย่อย 7) การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน และ 8) การรายงานผล และการกำหนดรางวัล

สิริชัยชาญ ฝึกจำรูญ (2539) ศึกษาเรื่องวิวัฒนาการและอนาคตภาพของวิทยาลัยนาฏศิลป์ในการพัฒนาศิลปวัฒนธรรมไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์วิวัฒนาการของวิทยาลัยนาฏศิลป์ในช่วง พ.ศ. 2477-2535 2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ 3) เพื่อนำเสนอทางเลือกและอนาคตภาพของวิทยาลัยนาฏศิลป์ในการพัฒนาศิลปวัฒนธรรมไทย วิจัยประกอบด้วยการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ การศึกษาเอกสาร การสนทนากลุ่มบุคคลภายใน และบุคคลภายนอกวิทยาลัยนาฏศิลป์ จำนวน 10 กลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า 1) ช่วง พ.ศ. 2477 – 2535 วิทยาลัยนาฏศิลป์มีการเปลี่ยนแปลงมา 3 ยุค คือ ยุคแรก (พ.ศ.2477 – 2485) เป็นการปลุกใจให้คนมีความรักชาติ มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาปีที่ 8 เพื่อผลิตศิลปินที่มีความรู้ ยุคที่สอง (พ.ศ. 2486 – 2514) เป็นยุคฟื้นฟูศิลปพระราชสำนัก มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับนาฏศิลป์ชั้นต้น ชั้นกลาง และชั้นสูง

เพื่อผลิตศิลปินและครู ยุคที่สาม (พ.ศ. 2515 – 2535) เป็นยุคขยายการศึกษาไปสู่ส่วนภูมิภาค 2) ในปัจจุบันพบว่ามีปัญหาในด้านเป้าหมายการศึกษาไม่ชัดเจน คุณภาพการศึกษา และการแสดง ไม่ได้มาตรฐาน งบประมาณ อาคารสถานที่ อุปกรณ์ บุคลากรไม่เพียงพอ ขาดนักวิชาการ นักวิจัย การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ 3) ทางเลือกในอนาคตมี 3 ทาง ทางเลือกที่ 1 คือ ขยายหลักสูตรเพื่อยกมาตรฐานวิชาชีพในตลาดแรงงาน ทางเลือกที่ 2 คือ พัฒนาวิชาการและ วิชาชีพด้วยกระบวนการวิจัย ทางเลือกที่ 3 คือ การปฏิรูปทั้งระบบสู่ความเป็นเลิศทั้งศาสตร์และ ศิลป์ เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ อนาคตภาพของวิทยาลัยนาฏศิลป์ควรเป็นสถาบัน ศิลปวัฒนธรรมแห่งชาติเพื่อคงความเป็นไทยที่ยั่งยืน

สุพนิดา ชัยวิทย์ (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาของ วิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม สำหรับการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร โดยเป็นระเบียบวิธีวิจัย เชิงบรรยาย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพการศึกษา วิทยาลัย นาฏศิลป์ โดยเลือกแบบเจาะจงประกอบด้วย ผู้บริหารและผู้ทำงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และการวิจัยของวิทยาลัยนาฏศิลป์ 12 แห่ง รวม 22 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมสำหรับการประกันคุณภาพการศึกษา

ระดับอุดมศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย แบบสอบถาม 3 รอบประกอบด้วย

1. แบบสอบถามรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญของวิทยาลัย นาฏศิลป์ 12 แห่ง ประกอบด้วยผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย นาฏศิลป์ และผู้ทำงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของวิทยาลัยนาฏศิลป์
2. แบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิด มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's scale) ซึ่งประมวลจากแบบสอบถามปลายเปิดรอบที่ 1
3. แบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิดมาตรฐานประมาณค่าข้อความ เดิมจากแบบสอบถามรอบที่ 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และทาง ไปรษณีย์ โดยทำหนังสือขอความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามถึงผู้เชี่ยวชาญ 22 คน จาก บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 3 รอบ รวมระยะเวลา 17 เดือน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 และ รอบที่ 3 วิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่ามัธยฐาน (median) ค่าฐานนิยม (mode) และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ (interquartile range) เพื่อตัดสินใจคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการ ประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ โดยพิจารณาฉันทมติของผู้เชี่ยวชาญใช้เกณฑ์ คือ

ตัวบ่งชี้จำเป็นต้องมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 150 และมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม ไม่เกิน 1.00 หากตัวบ่งชี้ใดมีค่าไม่สอดคล้องครบตามเกณฑ์นี้ ถือว่าตัวบ่งชี้ไม่ได้รับฉันทามติ สำหรับค่าของมัธยฐานนั้นใช้ประกอบการพิจารณาระดับตามเหมาะสม สำหรับการนำมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ คือ ต้องมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

ผลการวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาได้ทั้งหมด จำแนกตามทฤษฎีเชิงระบบได้เป็นตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า 39 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ 45 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต 6 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดตามองค์ประกอบ 9 ด้าน คือ ในด้านปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ อาจารย์ บุคลากร ในสถานศึกษา นักศึกษาและผู้ปกครองรับทราบปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา มีแผนงาน / โครงการที่สอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ด้านการเรียนการสอนมี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ หลักสูตรปลูกฝังให้ผู้เรียนเกิดสุนทรียภาพ จินตนาการ และตระหนักถึงคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี และกีฬา อาจารย์มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามสาขาวิชาที่สอน นักศึกษามีจรรยาบรรณ และเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ นักศึกษาเห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมไทย และมีสุนทรียภาพด้านนาฏศิลป์ ดนตรีและกีฬา นักศึกษามีความสามารถในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านกิจกรรมการพัฒนานิสิต นักศึกษามี 1 ตัวบ่งชี้ คือ มีการจัดอาจารย์ที่ปรึกษาสำหรับนักศึกษา ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ จัดนักศึกษาเพื่อฝึกสอนในสถาบันอื่น เป็นศูนย์กลางการให้บริการข้อมูลด้านวิชาการนาฏศิลป์ดนตรีแก่บุคคลทั่วไป ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมี 3 ตัวบ่งชี้ คือ มีนโยบาย / แผนงาน ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และกำหนดผู้รับผิดชอบโดยผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มีการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการทำนุบำรุงและเผยแพร่วัฒนธรรม มีโครงการสืบสานวัฒนธรรมพื้นบ้านและอนุรักษ์มรดกไทย ด้านการบริหารและการจัดการ มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง มีระบบสารสนเทศ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการเงินและงบประมาณ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีระบบการติดตามและตรวจสอบ การใช้จ่ายเงินและงบประมาณ ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ และประเภทของเงิน มีการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินและแหล่งงบประมาณอื่นอย่างเหมาะสม มีการทำงานอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบได้ มีระบบสารสนเทศเพื่อช่วยในการจัดการข้อมูล และรายงานข้อมูลด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ส่วนด้านงานวิจัยและด้านระบบและกลไกการประกันคุณภาพไม่มีตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมมากที่สุด

รัชช เดิมญวน (2548) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม โดยแบ่งการศึกษาวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีหลักการ วิธีการ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี ของสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 สำรวจสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี ของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรมตามองค์ประกอบของคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ด้านหลักสูตร ด้านอาจารย์ ด้านกระบวนการเรียนการสอน ด้านนักศึกษา ด้านการวัดและการประเมินผล และด้านปัจจัยเกื้อหนุน โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษา และศิษย์เก่า ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ระดับปริญญาตรี ของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร โดยนำสภาพปัญหาข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมาร่างเป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอน แล้วนำไปสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร เขตภาคกลาง จำนวน 231 คน พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร ได้รูปแบบที่มีองค์ประกอบทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านหลักสูตร ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และตลาดแรงงาน มีการจัดทำแผนปฏิบัติการในการใช้หลักสูตร มีการจัดประชุมชี้แจงการใช้หลักสูตรให้แก่อาจารย์ผู้สอนได้รับทราบ การประเมินหลักสูตรควรมีการติดตามและประเมินผลหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง มีการจัดให้อาจารย์ผู้สอนประเมินหลักสูตร การประเมินผลการเรียนการสอน ควรมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ และการบริหารหลักสูตร ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรแต่ละหลักสูตร มีการจัดสรรงบประมาณ สำหรับการบริหารหลักสูตร

2. ด้านอาจารย์ ได้แก่ การสรรหาอาจารย์ ควรมีกระบวนการและวิธีการคัดเลือกอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ การกำหนดภารกิจของอาจารย์ ควรมีการกำหนดขอบเขตภาระงานของอาจารย์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร จัดเวลาให้อาจารย์ปฏิบัติภารกิจการสอนและภารกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์

ปฏิบัติการกิจอื่น ๆ ได้แก่ การทำวิจัยและการสร้างผลงานทางวิชาการ การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจารย์ควรให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ควรให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามภารกิจหลักของสถาบัน และการพัฒนาอาจารย์ควรมีการวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้

3. ด้านกระบวนการเรียนการสอน ได้แก่ การทำแผนการสอน ควรมีคณะกรรมการในการจัดทำร่วมกัน มีการจัดทำแผนการสอนและการจัดลำดับเนื้อหาวิชาให้เหมาะสม เช่น ความยากง่าย ความสอดคล้อง ความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน การจัดทำประมวลการสอน ควรมีให้มีการจัดทำประมวลการสอนในแต่ละรายวิชา และมีเอกสารประกอบการเรียนการสอน การจัดทำรายงานควรคำนึงถึงความเหมาะสมของลักษณะรายวิชาที่เป็นภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ การจัดอาจารย์เข้าสอนให้ตรงตามวิชาเอกที่จบการศึกษา วิธีการสอนควรใช้เทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับเนื้อหาวิชา นอกจากนี้ควรนำเทคโนโลยีทางการเรียนการสอนที่ทันสมัยมาใช้ตลอดจนจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม และจัดการสอนซ่อมเสริมให้แก่ผู้เรียนที่มีปัญหาทางการเรียน

4. ด้านนักศึกษา ได้แก่ การคัดเลือกนักศึกษา ควรมีระบบการคัดเลือกที่มีคุณภาพและมีการประชาสัมพันธ์การเปิดรับนักศึกษาเข้ามาศึกษาต่อในสถาบันด้วยวิธีการที่หลากหลาย การพัฒนานักศึกษา ควรสอดคล้องกับปรัชญาและเป้าหมายหลักของสถาบัน ตลอดจนพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและคุณภาพบัณฑิตต้องเป็นที่ยอมรับและต้องการของสังคม มีการติดตามผลบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาเป็นระยะ ๆ

5. ด้านการวัดและประเมิน ได้แก่ หลักเกณฑ์การวัดและประเมินผล ควรเป็นไปตามเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติของสถาบัน และมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการเรียนการสอนให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร การวัดและประเมินผลการเรียน ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการวัดและประเมินผล และมีการแจ้งผลการวัดและประเมินผลการเรียนในแต่ละรายวิชา ให้นักศึกษาได้รับทราบจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง

6. ด้านปัจจัยเกื้อหนุน ได้แก่ อาคารสถานที่ ควรจัดให้เพียงพอและเหมาะสมกับการเรียนภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ โดยจัดบรรยากาศให้น่าสนใจ กระตุ้นการเรียนรู้ ห้องสมุดควรจัดให้ทันสมัยและมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการศึกษาค้นคว้าของนักศึกษา อุปกรณ์การสอน ควรทันสมัยและเพียงพอต่อจำนวนนักศึกษาโดยเฉพาะอุปกรณ์สำหรับฝึกวิชาเฉพาะทางศิลปะ นอกจากนี้ห้องพยาบาลควรมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฐมพยาบาลที่เพียงพอและทันสมัย

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2549) คณะผู้วิจัยโดยนายวาอากาศเอกอาวุธ เงินชูกลิ่น สิริชัยชาญ พิภพจัญญ์ ดิลก ดิลกานนท์ วิรัช วรรณรัตน์ ทิพย์ นิลนพคุณ และพรทิพย์ อันทิวโรทัย (2549) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการประเมินตามรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์วิทยาลัยนาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์จำนวน 16 แห่ง ที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และเพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายทางการศึกษาและแนวทางการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการดำเนินงานของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเอกสาร ซึ่งข้อมูลหลักได้มาจากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก ปีงบประมาณ 2547 จำนวน 16 ฉบับ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ 1 แห่ง วิทยาลัยนาฏศิลป์ 12 แห่ง และวิทยาลัยช่างศิลป์ 3 แห่ง รวม 16 แห่ง และอีกส่วนหนึ่งได้จากคณะบุคคลอันได้แก่ คณะผู้ประเมินภายนอกจาก สมศ. 4 คน และคณะผู้ทรงคุณวุฒิ 16 คน

วิธีดำเนินการวิจัยมีขั้นตอนดังนี้ คือ ศึกษาเอกสารการประกันคุณภาพ จากนั้นวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก จำนวน 16 ฉบับ นำสรุปผลการประเมินที่ได้เสนอต่อที่ประชุมคณะผู้ประเมินคุณภาพภายนอก สมศ. เพื่อตรวจสอบความถูกต้องพร้อมกับรับฟังความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ต่อจากนั้นได้สรุปประเด็นและผลการประเมินทั้งหมดแล้ว จึงจัดประชุมร่วมกับคณะผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาผลการสังเคราะห์ เสนอความเห็นและอภิปราย หลักจากนั้นประมวลสรุปผลการประเมินภาพรวมทั้งหมด

ผลการวิจัย แยกเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินคุณภาพภายนอก แยกเป็น 3 กลุ่ม สรุปได้ดังนี้

1.1 สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตั้งอยู่ภายในบริเวณวังหน้า กรุงเทพมหานคร ได้รับการสถาปนาขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2541 มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี พร้อมกับดูแลวิทยาลัยนาฏศิลป์ 12 แห่ง และวิทยาลัยช่างศิลป์ 3 แห่ง เป็นศูนย์กลางทางศิลปะชั้นนำของชาติและนานาชาติ ปัจจุบันเปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) และปริญญาตรี 4 – 5 ปี ทางด้านช่างศิลป์ นาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ กิตติศิลป์ทั้งไทยและสากล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ในปีการศึกษา 2546 พบว่ามีอาจารย์ประจำ 19 คน (ร้อยละ 8.52) และอาจารย์พิเศษ 204 คน (ร้อยละ 91.48) ในปีการศึกษา 2547 มีการขยายการเปิดหลักสูตรไปยังวิทยาลัยนาฏศิลป์ส่วนภูมิภาค 9 แห่ง พบว่ามีจำนวนอาจารย์ประจำเท่าเดิม แต่มีอาจารย์สนับสนุนจากวิทยาลัยนาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์ 79 คน (ร้อยละ 29.92) และยังมีคณาจารย์พิเศษและผู้เชี่ยวชาญอีก 166 คน (ร้อยละ 62.88) อาจารย์ประจำส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาโท มีวุฒิปริญญาเอก 1 คน นอกจากนี้ มีนักศึกษาทั้งหมด 655 คน คณะศิลปศึกษามีนักศึกษามากที่สุด 295 คน (ร้อยละ 45.04) คณะศิลปนาฏดุริยางค์มีนักศึกษาน้อยที่สุด 92 คน (ร้อยละ 14.05) สัดส่วนอาจารย์ทั้งหมดต่อนักศึกษาในภาพรวม 1 : 3 ในสาขาวิชาศิลปศึกษาไทย ส่วนสาขาวิชานาฏศิลป์สากลศึกษาและดนตรีคีตศิลป์สากลศึกษาไม่มีอาจารย์ประจำ มีแต่อาจารย์พิเศษเท่านั้น

สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา (8 มาตรฐาน 28 ตัวบ่งชี้) พบว่ามาตรฐานด้านการบริการวิชาการเด่นมากที่สุด เพราะเป็นแหล่งรวมผู้มีความรู้ ความสามารถสูงในทุกสาขาวิชา จึงสามารถให้บริการวิชาการแก่ชุมชนอย่างกว้างขวางทุกระดับ ส่วนมาตรฐานอุดมศึกษา อันเนื่องจากหลายสาเหตุ อาทิ ขาดแคลนอาจารย์ประจำหลายอัตรา ขาดงบประมาณ ไม่มีอาคารสถานที่ของตนเองในกรุงเทพฯ สภาพอาคารเรียนไม่ได้มาตรฐานกับการเรียนการสอนวิชาชีพเฉพาะ นอกจากนั้นมาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ จำเป็นจะต้องพัฒนาอย่างยิ่ง เพราะเป็นพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา

1.2 กลุ่มวิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์ (กรุงเทพฯ) ถือเป็นสถาบันการศึกษาแห่งแรกของไทยที่จัดการเรียนการสอนทางด้านนาฏศิลป์และดนตรีทั้งไทยและสากล ได้ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2477 ต่อมาในส่วนภูมิภาคได้จัดตั้งวิทยาลัยนาฏศิลป์ ตามด้วยชื่อจังหวัดที่ตั้งอีก 11 แห่ง ครั้นถึงปี พ.ศ. 2545 วิทยาลัยนาฏศิลป์ทั้ง 12 แห่ง นี้ได้โอนย้ายไปอยู่ในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรมจนถึงปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัยนาฏศิลป์ทั้ง 12 แห่ง ในปีการศึกษา 2546 พบว่า วิทยาลัยนาฏศิลป์ปะบิณบุคลากรรวมทั้งสิ้น 1,233 คน เป็นผู้บริหารและครู 868 คน (ร้อยละ 70.4) และครูส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี (ร้อยละ 77.7) สัดส่วนเฉลี่ยสายสามัญต่อสายวิชาชีพ 1:2 มีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 8,312 คน ส่วนใหญ่เป็นนักเรียนระดับชั้นต้น (ร้อยละ 49.6) สัดส่วนครูต่อนักเรียนทั้งหมด 1:10 สัดส่วนครูต่อนักเรียน สายสามัญ 1 : 32 และสายวิชาชีพ 1:15

สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอาชีวศึกษา (8 มาตรฐาน 30 ตัวบ่งชี้) พบว่ามาตรฐานด้านการบริการวิชาการเด่นมากที่สุด เป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถให้บริการแก่ชุมชนทางด้านศิลปวัฒนธรรมทุกรูปแบบและทุกระดับอย่างกว้างขวาง ส่วนมาตรฐานด้านการ

สนับสนุนการเรียนรู้ควรจะต้องพัฒนามากที่สุด เพราะขาดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอกับความจำเป็นและความต้องการของผู้ใช้ จุดเด่นของวิทยาลัยทุกแห่งคือ ผู้จบการศึกษามีความเป็นศิลปินมืออาชีพทางการแสดง มีบุคลิกภาพดี และทุกวิทยาลัยสามารถสร้างสรรค์ชุดการแสดงที่โดดเด่นออกเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ ส่วนจุดที่ควรพัฒนาคืออัตรากำลังครูบางสาขาวิชาการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การผลิตผลงานวิจัยและระบบฐานข้อมูล

1.3 กลุ่มวิทยาลัยช่างศิลป์

ในปีการศึกษา 2546 วิทยาลัยช่างศิลป์ทั้ง 3 แห่งมีบุคลากรทั้งสิ้น 220 คน เป็นผู้บริหารและครู 165 คน (ร้อยละ 75) ซึ่งส่วนใหญ่ประจำอยู่ที่ลาดกระบัง (ร้อยละ 64.85) มีจำนวนผู้เรียนทั้งสิ้น 1,301 คน สัดส่วนอาจารย์ต่อนักเรียนในภาพรวม 1:8

สรุปผลการประเมินภายนอกระดับอาชีวศึกษา (8 มาตรฐาน 30 ตัวบ่งชี้) พบว่า มาตรฐานด้านผู้จบการศึกษาด้านมากที่สุด ผู้จบการศึกษามีความรู้และทักษะในวิชาชีพด้านศิลปะเป็นอย่างดี สามารถศึกษาต่อในระดับสูงหรือออกไปประกอบอาชีพอิสระได้ ด้านการประกันคุณภาพ อาจารย์ส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นและต้องการทราบทิศทางการพัฒนาวิทยาลัยที่ชัดเจน ส่วนมาตรฐานด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ควรจะต้องพัฒนาต่อไป แม้ว่าพื้นที่เพื่อการเรียนการสอนมีพอเพียง แต่เครื่องมือเครื่องใช้และอาคารสถานที่ยังใช้ได้ไม่คุ้มค่าเต็มที่

2. ภาพรวมความสำเร็จ การจัดการศึกษาด้านศิลปวัฒนธรรมของสถานศึกษาทั้ง 16 แห่ง ยังไม่เป็นไปตามปรัชญา และเป้าหมายเท่าที่ควร กล่าวคือการจัดการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์โดยเปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรีต่อเนื่อง 2 ปี เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการก่อตั้งสถาบันแห่งนี้ บัณฑิตมีคุณภาพสูง เป็นเลิศทางด้านศิลปวัฒนธรรม และเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ซึ่งเชื่อมั่นในความสามารถระดับมืออาชีพ แต่การขยายการผลิตบัณฑิตโดยการเปิดหลักสูตรปริญญาตรี (4-5 ปี) เพิ่มขึ้นหลายหลักสูตรตั้งแต่ปีการศึกษา 2547 โดยสถาบันยังไม่มีความพร้อมทางด้านบุคลากร สถานที่ งบประมาณ และไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารจัดการภายในสถาบันและวิทยาลัยในสังกัดทั้ง 15 แห่ง การจัดการศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์แต่ละแห่งยังคงมุ่งเน้นการอนุรักษ์ตามแบบที่เคยปฏิบัติกันมา ผู้จบการศึกษามีทักษะและประสบการณ์ทางด้านศิลปะการแสดงสูง มีคุณลักษณะเด่นทั้งดงามแบบไทย สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่วิทยาลัย และเป็นที่ต้องการมากของหน่วยงานที่รับเข้าศึกษาต่อ แต่ระบบการจัดการศึกษาที่ดำเนินการอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักสูตร การปิดหลักสูตรนาฏศิลป์ชั้นสูงที่เคยสอนกันมายาวนานในหลายวิทยาลัย และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการในรูปแบบเครือข่ายห้องเรียนรับฝากของสถาบันบัณฑิตพัฒน

ศิลป์ โดยยังคงใช้ผู้สอน วิธีการสอน และสถานที่เรียนเดิม เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ข้อเสนอแนะและทิศทางการพัฒนาโดยภาพรวม

3.1 พันธกิจ ควรกำหนดภารกิจ เป้าหมาย และทิศทางในการผลิตบัณฑิตให้ชัดเจน นอกจากมุ่งผลิตศิลปินที่มีความเป็นเลิศขั้นเยี่ยมแล้ว ควรคำนึงถึงการผลิตบุคลากรครู นักวิชาการ และนักวิชาชีพทางด้านศิลปวัฒนธรรมให้ครบถ้วน เพราะทุกฝ่ายจำเป็นต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และกำลังเป็นที่ต้องการของตลาด

3.2 ระบบและโครงสร้างการบริหาร ควรปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และกรอบนโยบายใหม่ในสายการบริหารงาน โดยมีสำนักอธิการ สำนักงานบัณฑิตศึกษา สำนักงานวิทยาลัย นาฏศิลป์ สำนักงานวิทยาลัยช่างศิลป์ รับผิดชอบแต่ละส่วนโดยมีฐานะที่เท่าเทียมกัน ทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการบริหารและเป็นการบริหารในเชิงรุก ควรวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จัดสรรอัตรากำลังให้เพียงพอ จัดวางระบบการเงินและงบประมาณให้มีความคล่องตัว นอกจากนี้ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณด้านการส่งเสริมการเรียนรู้และงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เป็นลำดับแรก

3.3 ระบบการบริหารจัดการ ทบทวนเส้นทางสู่ผู้บริหารตั้งแต่ผู้อำนวยการวิทยาลัยให้เข้มแข็ง ชัดเจน และโปร่งใส และวางแผนอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารที่ดีต่อไป พร้อมทั้งปรับกฎระเบียบต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการบริหารจัดการและถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันทุกแห่ง

3.4 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ควรสร้างความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ รวมทั้งควรพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้ของแต่ละสถาบันที่เน้นเอกลักษณ์ในวิชาชีพของตน หรือสอดคล้องกับธรรมชาติของวิทยาลัยที่เน้นการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย และเพิ่มค่าน้ำหนักตามความเหมาะสม

3.5 ระบบการบริหารหลักสูตร สถาบันบัณฑิตพัฒนาศิลป์ต้องเร่งปรับปรุงประกอบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาของ สกอ. พร้อมกับทบทวนพันธกิจและโครงสร้างหลักสูตรทั้งหมด โดยยึดหลัก “เยาว์วัย ยาวนาน และต่อเนื่อง”

3.6 ระบบการบริการวิชาการหรืองานวิจัยและสร้างสรรค์ ควรเร่งผลิตผลงานวิชาการและผลงานวิจัยออกเผยแพร่มากขึ้น

4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการจัดการศึกษาด้านศิลปวัฒนธรรมไทย

4.1 ควรพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมบูรณาการเข้ากับงานวิจัย

4.2 เร่งรัดการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ชุมชน และ
สังคม เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีสำนึกรักในศิลปะและวัฒนธรรมไทย รวมทั้งภูมิปัญญาชาวบ้าน

4.3 ควรเร่งรัดสร้างความชัดเจนและความเข้มแข็งของการประกันคุณภาพภายในให้
เกิดรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างชัดเจนด้านอัตลักษณ์ของกลุ่มสาขาวิชาด้านศิลปะ
และวัฒนธรรม

4.4 ควรเร่งรัดพัฒนางานด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่เกิดผลกระทบต่อสังคมในภาพ
กว้างและพัฒนาเข้าสู่เวทีระดับสากล

กล่าวโดยสรุป ทิศทางการพัฒนาในอนาคตของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัย
นาฏศิลป์ และวิทยาลัยช่างศิลป์ ควรเป็นสถาบันหลักทางศิลปวัฒนธรรมของชาติเพื่อคงความเป็น
ไทยที่ยั่งยืน มุ่งเน้นผลิตบัณฑิตหรือศิลปินสู่ความเป็นเลิศทางด้านศิลปะ ทั้งศาสตร์และศิลป์ให้
เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ควรพัฒนาวิชาการและวิชาชีพเฉพาะด้วย
กระบวนการวิจัย เพื่อให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ชั้นนำของประเทศ และเป็นแหล่งอ้างอิงที่สำคัญของ
ชาติ ทางด้านช่างศิลป์ นาฏศิลป์ และดนตรีได้

ดิเรก ทศมาลัย (2552) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัด
สถาบันพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักและ
สมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
กระทรวงวัฒนธรรม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและ
ข้าราชการครูของวิทยาลัยนาฏศิลป์ 906 คน กำหนดตัวอย่างโดยการสุ่มตัวอย่างจำนวน 286 คน
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม ประเด็นการสนทนากลุ่ม ประเด็นการกำหนด
สมรรถนะจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor
Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ ประกอบด้วยสมรรถนะ
หลัก (Core Competency) จำนวน 4 องค์ประกอบ สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional
Competency) จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. การบริหารงานวิชาการ 10 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สามารถเป็นผู้นำในการพัฒนา
หลักสูตร และกำกับติดตามการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของ
ท้องถิ่น 2) มีความรู้ ความสามารถด้านการนิเทศการศึกษาด้านดนตรีนาฏศิลป์ 3) สามารถพัฒนา
ระบบการนิเทศการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 4) สามารถประเมินผลและติดตาม
ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ 5) สามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม
และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย 6) มีความสามารถ
บริหารจัดการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ 7) มีความรู้หลักการและเทคนิค

การวัดและประเมินผลทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต 8) สามารถใช้ความสัมพันธ์ของการนิเทศ การศึกษากับการบริหารการศึกษา 9) สามารถจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นสากล 10) มีความรู้ ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษาและทางด้านนาฏศิลป์ดนตรี

2. การบริหารสถานศึกษา 28 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สามารถบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน และบัญชีวิทยาลัยนาฏศิลป์ได้อย่างถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้ 2) สามารถนำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) สามารถส่งเสริมและพัฒนาให้ ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม 4) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) มีความรู้จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา 6) สามารถนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายมาวางแผนการศึกษาวิทยาลัยนาฏศิลป์ ได้อย่างสอดคล้อง 7) มีความรู้ ทฤษฎีการบริหารอย่างหลากหลาย 8) สามารถวางระบบการ บริหารและจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 9) สามารถบริหารตามหลักการบริหารจัดการ บ้านเมืองที่ดี (Good Governance) 10) สามารถกำหนดนโยบายการศึกษาวิทยาลัยนาฏศิลป์ 11) มี ความรู้พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของ วิทยาลัยนาฏศิลป์ 12) มีความรู้การใช้กฎหมายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงานธุรกิจ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 13) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรใน สถานศึกษาวิทยาลัยนาฏศิลป์ 14) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน วิทยาลัยนาฏศิลป์ 15) สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 16) สามารถบริหารจัดการเชิง ระบบ 17) สามารถวิเคราะห์บริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา 18) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อม ทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ 19) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา 20) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การศึกษา 21) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ 22) สามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา 23) สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของวิทยาลัย นาฏศิลป์ไปสู่ชุมชน 24) สามารถบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในวิทยาลัย นาฏศิลป์ 25) สามารถสร้างสภาพแวดล้อมแหล่งเรียนรู้ทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบ บูรณาการทั้งในและนอกระบบ 26) สามารถพัฒนา Best Practice ด้านดนตรี นาฏศิลป์ให้เป็นที่ยอมรับและเป็นจุดเด่นของสถาบัน 27) สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง 28) สามารถบริหาร จัดการเชิงระบบ

3. การบริหารเชิงธุรกิจ 7 สมรรถนะ ได้แก่ 1) มีความรู้ทฤษฎีหลักการบริหารเชิง ธุรกิจ 2) มีความรู้เชิงพาณิชย์ 3) มีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ 4) สามารถบริหารจัดการเชิงธุรกิจ 5) มีความรู้ทางด้านการเมืองระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และนานาชาติ 6) มีความรู้ทางด้าน

เศรษฐกิจ สังคม การปกครอง 7) สามารถนำทุนทางวัฒนธรรมและดนตรีนาฏศิลป์ ไปเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ

4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร 7 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา 2) สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของวิทยาลัยนาฏศิลป์สู่ชุมชน 3) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา 4) สามารถบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา 5) สามารถวางแผนและจัดระบบข้อมูลการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานกิจการนักเรียนให้เป็นปัจจุบัน 6) มีความรู้สถิติและคอมพิวเตอร์ เพื่อการวิจัยการศึกษาดนตรีนาฏศิลป์ 7) มีความรู้หลักการประชาสัมพันธ์

สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) จำนวน 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. การพัฒนาด้านดนตรีนาฏศิลป์สู่ชุมชน 13 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สามารถเสริมพลังอำนาจเชิงบวกในการฝึกกำลังการจัดกิจกรรมชุมชน ทางด้านการแสดงดนตรีนาฏศิลป์ไทยและสากล 2) สามารถพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์การศึกษาต่อเนื่องเชิงศิลปวัฒนธรรม 3) สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยนาฏศิลป์กับชุมชน 4) สามารถใช้บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษาดนตรีนาฏศิลป์ 5) สามารถจัดระบบสารสนเทศทางวัฒนธรรมชุมชน 6) สามารถสืบทอดกระบวนการศึกษาทั้งในและนอกระบบ 7) สามารถจัดกระบวนการส่งเสริมถ่ายทอดงานกิจกรรมทางการศึกษาศิลปวัฒนธรรม 8) สามารถทำงานวิจัยดนตรีนาฏศิลป์แบบมีส่วนร่วมกับชุมชน 9) มีความรู้ในชุมชนพื้นที่เป็นอย่างดีถึงงานศิลปวัฒนธรรม 10) สามารถค้นหาภูมิปัญญาด้านศิลปะการแสดงของชุมชน 11) มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตรนาฏศิลป์ท้องถิ่น 12) สามารถค้นหาภูมิปัญญาด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น 13) สามารถสร้างตัวแบบหรือโมเดลทางวัฒนธรรมการแสดง

2. การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม 11 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สามารถพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมของแต่ละสังคม 2) มีความรู้ในงานทำนุบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น 3) สามารถสร้างองค์ความรู้และการแลกเปลี่ยนทางศิลปวัฒนธรรมระดับชุมชนและท้องถิ่น 4) สามารถอนุรักษ์ภูมิปัญญาไทย 5) สามารถสร้างเครือข่ายดนตรีนาฏศิลป์และศิลปวัฒนธรรมในชุมชน 6) สามารถบริหารจัดการความรู้ดนตรีนาฏศิลป์และศิลปวัฒนธรรมในชุมชน 7) สามารถพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของชุมชน 8) สามารถประสานให้ประชาชนและเยาวชนจัดกิจกรรมทางด้านศิลปวัฒนธรรมร่วมกับสถาบันการศึกษาครอบครัวและชุมชน 9) สามารถสร้างนวัตกรรมทางด้านศิลปวัฒนธรรม 10) สามารถบริการวิชาการได้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละท้องถิ่น 11) สามารถเผยแพร่งานดนตรีนาฏศิลป์ไทยไปสู่ระดับชาติ

3. การบูรณาการคนตรีนาฏศิลป์ดับคนตรีนาฏศิลป์สากล 7 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1) สามารถวิพากษ์วิจารณ์งานคนตรีนาฏศิลป์จากต่างประเทศ 2) สามารถสร้างสรรค์ผสมผสานคนตรีนาฏศิลป์ต่างประเทศกับคนตรีนาฏศิลป์ไทย 3) สามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอนคนตรีนาฏศิลป์ต่างประเทศ 4) สามารถประยุกต์งานคนตรีนาฏศิลป์ต่างประเทศกับคนตรีนาฏศิลป์ไทยให้เป็นงานศิลปะร่วมสมัย 5) สามารถรวบรวมและจัดระบบเกี่ยวกับงานคนตรีนาฏศิลป์ประชาชน 6) มีความรู้ทฤษฎีทางคนตรีนาฏศิลป์พื้นบ้าน 7) มีทักษะการให้คำติชมวิพากษ์วิจารณ์งานคนตรีนาฏศิลป์

4. การพัฒนาคนตรีนาฏศิลป์ประจำชาติ 7 สมรรถนะ ได้แก่

1) สามารถอนุรักษ์และเผยแพร่คนตรีนาฏศิลป์ประจำชาติ 2) สามารถเพิ่มมูลค่าทางคนตรีนาฏศิลป์ประชาชน 3) สามารถสร้างเครือข่ายระบบการเชื่อมโยงงานศิลปวัฒนธรรมของประชาชนทั้งภาครัฐและภาคเอกชน 4) สามารถเสริมพลังอำนาจเชิงบวกในการฝึกกำลังการจัดกิจกรรมชุมชนทางด้านการแสดงคนตรีนาฏศิลป์ไทยและคนตรีนาฏศิลป์สากล 5) สามารถรวบรวมและจัดระบบข้อมูลเกี่ยวกับงานคนตรีนาฏศิลป์ประชาชน 6) สามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอนคนตรีนาฏศิลป์ประชาชน 7) สามารถสร้างเครือข่ายด้านคนตรีนาฏศิลป์ของชุมชน

5. การสืบสานคนตรีนาฏศิลป์ราชสำนัก 4 สมรรถนะ ได้แก่

1) สามารถสร้างคนตรีนาฏศิลป์ราชสำนัก 2) สามารถรวบรวมและจัดระบบข้อมูลเกี่ยวกับงานคนตรีนาฏศิลป์ราชสำนัก 3) สามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอนคนตรีนาฏศิลป์ราชสำนัก 4) สามารถอนุรักษ์และเผยแพร่คนตรีนาฏศิลป์ราชสำนัก

กล่าวโดยสรุป การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพองค์กร ตามแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) หรือปรัชญาของเคมมิ่งตามวงจรคุณภาพหรือแบบ (TQM) ล้วนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้เป็นอย่างดีสามารถพัฒนาและบูรณาการเข้าด้วยกันเป็นกรอบแนวคิด หลักการบริหารให้สอดคล้องกับสถานศึกษานั้น ๆ โดยนำไปสู่คุณภาพและแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยโดยการบูรณาการระหว่างวิจัยปริมาณและวิจัยคุณภาพ (Quantitative Research and Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2) เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ในการบริหารคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรในการวิจัย ได้แก่

1. สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับคณะของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งเป็นสถานศึกษาเฉพาะทางนอกกระทรวงศึกษาธิการแห่งเดียวที่จัดการศึกษาด้านคนตรีและนาฏศิลป์ไทย และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับคณะของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาด้านคนตรีและนาฏศิลป์ไทยในกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่

1.1 คณบดีมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดการเรียนการสอน ด้านคนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำนวน 51 แห่ง

1.2 คณบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ สถาบันเฉพาะทางนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 แห่ง

2. ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ประกอบด้วย

2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านคนตรีไทย ที่มีประสบการณ์การสอนในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ต่ำกว่า 10 ปี

2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านนาฏศิลป์ไทย ที่มีประสบการณ์การสอนในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ต่ำกว่า 10 ปี

2.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร / อดีตผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่ต่ำกว่า 4 ปี

2.4 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษา

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder)

3.1 กลุ่มผู้ปกครอง

3.2 กลุ่มผู้ประกอบการ

3.3 กลุ่มนักเรียน

3.4 กลุ่มชุมชน

3.5 กลุ่มศิษย์เก่า

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่

1. สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

1.1 มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่จัดการเรียนการสอน ด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ใช้การสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 5 คณะ ประกอบด้วย

1.1.1 คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

1.1.2 คณะศิลปกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

1.1.3 คณะศิลปกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1.1.4 คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.1.5 คณะศิลปกรรมศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ สถาบันเฉพาะทางนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รวม 7 แห่ง จำนวน 2 คณะ ประกอบด้วย

1.2.1 คณะศิลปศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

1.2.2 คณะศิลปนาฏดุริยางคศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

2. ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ใช้การสุ่มแบบเจาะจง รวม 8 คน ประกอบด้วย

2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีไทย ที่มีประสบการณ์การสอนในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน

2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านนาฏศิลป์ไทย ที่มีประสบการณ์การสอนในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน

2.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร / อดีตผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่ต่ำกว่า 4 ปี จำนวน 2 คน

2.4 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งหมด 9 คน ประกอบด้วย

- 3.1 กลุ่มผู้ปกครอง จำนวน 2 คน
- 3.2 กลุ่มผู้ประกอบการ จำนวน 1 คน
- 3.3 กลุ่มนักเรียน จำนวน 2 คน
- 3.4 กลุ่มชุมชน จำนวน 2 คน
- 3.5 กลุ่มชุมชน จำนวน 2 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนาเพื่อให้เหมาะกับการศึกษาครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบฟอร์มสำหรับวิเคราะห์สาระ เป็นแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อบันทึกผลการสังเคราะห์สรุปประเด็น จากการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากแนวคิดทฤษฎี รายงานการปฏิบัติงาน รางวัลที่ได้รับ ผลงานสร้างสรรค์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดประเด็นที่สำคัญที่ต้องการศึกษา ช่องบันทึกกิจกรรม แนวปฏิบัติที่ดี และกลยุทธ์การบริหารคุณภาพ ตามประเด็นที่กำหนด รวมถึงแบบบันทึกปลายเปิด

2. สร้างแบบสอบถาม มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ สถานะ และ อายุงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารคุณภาพการศึกษาด้านคนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance) เฉพาะหมวด 1 - 6 สอบถามความคิดเห็นของคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชาคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ประธานสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทย หัวหน้างานประกันคุณภาพ เกี่ยวกับสภาพการบริหารคุณภาพและกลยุทธ์การบริหารคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ตามเกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา 2552 - 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance Excellence) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามมาตรการวัดของลิเคอร์ท (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนมี ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับมาก

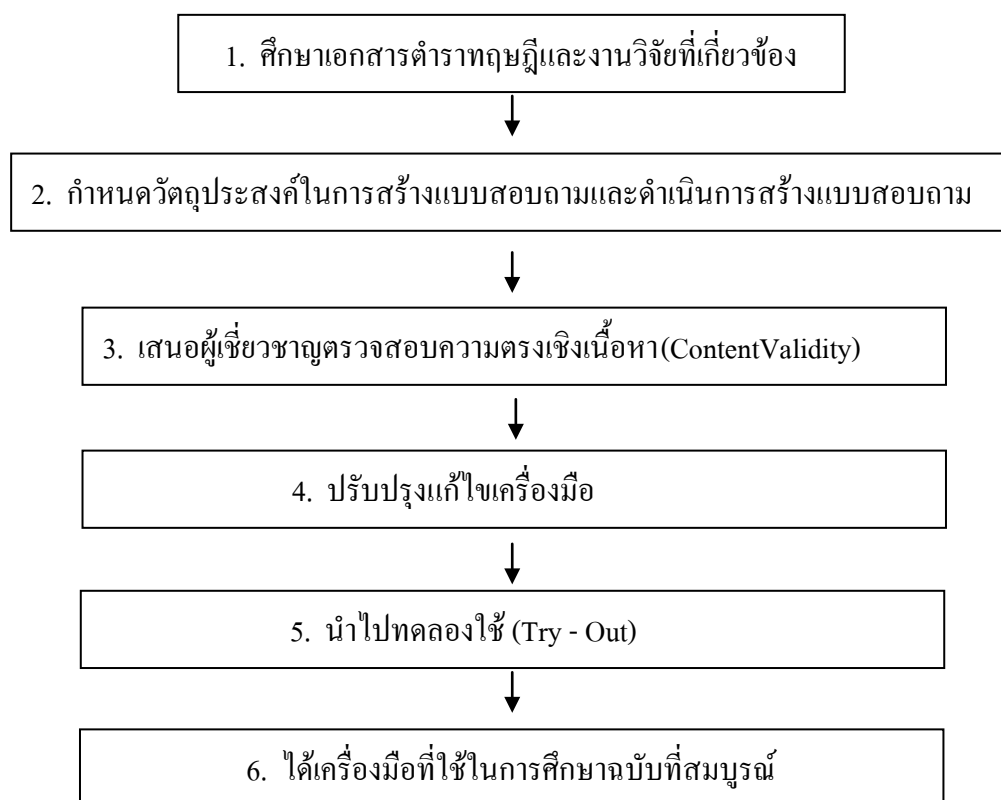
คะแนน 3 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับน้อยที่สุด

2.1 การสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังภาพที่ 25 ดังนี้



ภาพที่ 25 แสดงการสร้างเครื่องมือ

จากภาพที่ 25 มีรายละเอียดและขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือต่อไปนี้

2.1.1 ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีนโยบายเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

2.1.2 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index objective congruence : IOC) ของข้อคำถามกับการวัดตามนิยามศัพท์แล้วเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC เฉลี่ยตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปนำไปเป็นแบบสอบถามโดยในการวิจัยครั้งนี้ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.60 - 1.00

2.1.3 นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.1.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างคือ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ปรธานสาขาดนตรี ปรธานสาขานาฏศิลป์ไทย หัวหน้างานประกันคุณภาพ จำนวน 20 คน

2.1.5 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) (ลิวน สายยศและอังคณา สายยศ.2538 : 200 ; อ้างถึงในครอนบาค . 1951) โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 :Education Criteria For Performance) และ การพัฒนากลยุทธ์เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี(best practice) ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเท่ากับ 0.974

3. แบบสัมภาษณ์ แบบสนทนากลุ่มเจาะจง (Carnaghi , 1992) ผู้บริหารระดับคณะ ในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) และการพัฒนากลยุทธ์

4. แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญต่อแนวปฏิบัติที่ดี (best practice)สถาบัน และแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์

5. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การรวบรวมจากแบบวิเคราะห์สาระ โดยสรุปประเด็นจากการสังเคราะห์ ข้อมูลเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.1 ส่งหนังสือจากสาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นำส่งแบบสอบถาม / แบบแสดงความคิดเห็น ถึงคณบดี มหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 5 แห่ง และคณบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ 2 แห่ง รวม 7 แห่ง โดยส่งทางไปรษณีย์

2.2 โทรศัพท์ประสานการรับข้อมูลโดยวิธีการส่งกลับทางไปรษณีย์ หรือเดินทางไปรับข้อมูลด้วยตนเอง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

3.1 ประสานแบบไม่เป็นทางการ (informal) เพื่อนัดหมายการเข้าสัมภาษณ์คนบดี
แจ้งวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์

3.2 ส่งหนังสือจากสาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
นำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมประเด็นสำคัญที่ต้องการสัมภาษณ์ไปยังคนบดีที่เป็นกลุ่ม
ตัวอย่าง

4. การรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (holder)

4.1 ส่งหนังสือจากสาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
นำส่งสรุปประเด็นแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) สถาบัน และแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์

4.2 จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อขอฉันทามติ (consensus) การพัฒนา
กลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาศาสนสถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ตาม
เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศโดยแยกกลุ่มระหว่างผู้เชี่ยวชาญ
(Connoisseurship) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder)

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การบริหารคุณภาพการศึกษา เกณฑ์
ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา 2552 - 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For
Performance Excellence) และการพัฒนากลยุทธ์โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ภายใต้กรอบแนวคิดวงจรคุณภาพ (Deming , 1991)

2. วิเคราะห์แบบสอบถามแบบ ดำเนินการ ดังนี้

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์โดย
การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ดำเนินการตามแนวคิด
การวางแผนกลยุทธ์การบริหารคุณภาพการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย
(Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.3 เกณฑ์การตัดสินในการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่แปลข้อมูลโดยใช้เกณฑ์ ค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ แบบสนทนากลุ่มเจาะจง (Carnaghi , 1992) กลุ่มผู้บริหารระดับคณบดี สถาบันอุดมศึกษา โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
4. วิเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์ ดำเนินการตามแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษาของคอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) แบบสอบถามความคิดเห็นโดยใช้ค่าความถี่ คำร้อยละค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ต่อแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) และแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์
5. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) เพื่อหาฉันทามติ (Consensus) แนวปฏิบัติที่ดี (best practice) และแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์ของสถาบัน

3.5 ขั้นตอนการวิจัย

ใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพการศึกษาจากทฤษฎีวงจรมมิง (Deming, 1991) เกณฑ์การบริหารคุณภาพการศึกษา จากเกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา 2552 - 2553 (2009 – 2010 Education Criteria For Performance Excellence) และการพัฒนากลยุทธ์ จากแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษาของคอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ เกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา และการพัฒนากลยุทธ์

1. การวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) โดยบันทึกลงแบบวิเคราะห์สาระ เพื่อบันทึกผลการสังเคราะห์สรุป จากแนวคิดทฤษฎี รายงานการปฏิบัติงาน รางวัลที่ได้รับ ผลงานสร้างสรรค์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแบบบันทึกปลายเปิด

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันสร้างเครื่องมือ แบบสอบถาม / แบบสัมภาษณ์การรวบรวมข้อมูล แบบสนทนากลุ่ม

2. วิเคราะห์แบบสอบถาม 2 ตอนที่ได้จากข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าเพื่อค้นหาสภาพปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) และกลยุทธ์ในการบริหารคุณภาพการศึกษา

3. วิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ แบบสนทนากลุ่มเจาะจง (Carnaghi , 1992) ผู้บริหารระดับคณะในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) และการพัฒนากลยุทธ์

4. นำข้อมูลที่ได้รับมาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ต่อแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) สถาบัน และแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนากลยุทธ์ ดำเนินการตามทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษาของคอตเลอร์และเมอร์ฟี ((Kotler and Murphy , 1981) 4 ขั้นตอน

5. ขกร่างกลยุทธ์ในการบริหารคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ(Kotler and Murphy , 1981)

5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน จากการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดกับสถาบันอุดมศึกษา ด้านที่เป็น โอกาส ภัยคุกคาม จุดอ่อน จุดแข็ง

5.2 การวิเคราะห์ทรัพยากร (Resource Analysis) เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรทางการศึกษา

5.3 การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation) เพื่อพิจารณาเป้าประสงค์ที่ต้องการ อย่างชัดเจน เพื่อกำหนด กลยุทธ์/มาตรการ และตัวชี้วัด ของบุคคล/กิจกรรมภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน

5.4 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์หรือทิศทางของสถาบัน

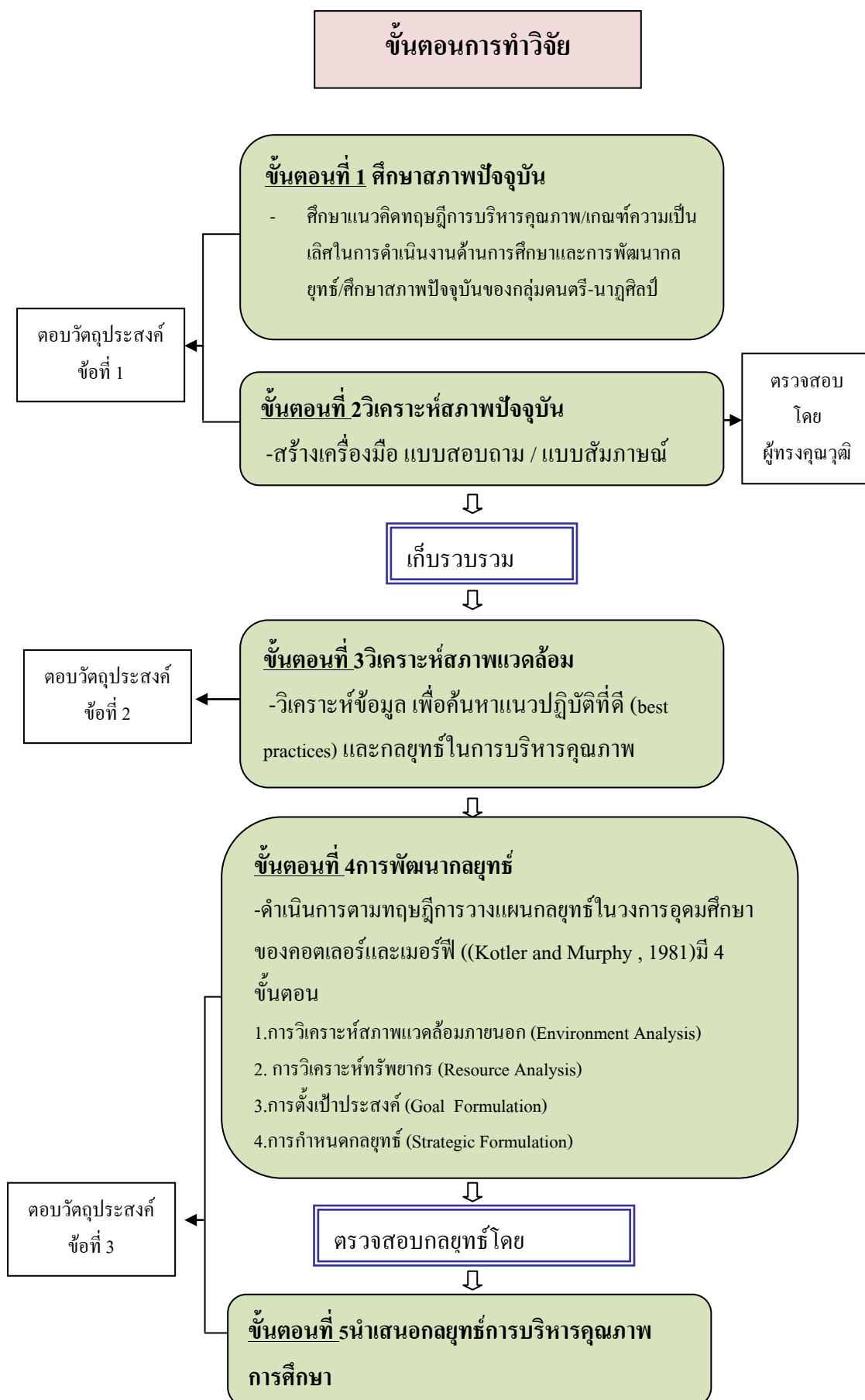
6. จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder)เพื่อขอคำแนะนำ แนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ในการบริหารคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษากลุ่มคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

7. จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อขอคำแนะนำ กลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษา ที่ถือเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษากลุ่มคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษา ด้านคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ขั้นตอนการทำวิจัย

ขั้นตอนการทำวิจัยดัง ภาพที่ 26



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษา ระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคณตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศเพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ในการบริหารคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาระดับ อุดมศึกษากลุ่มสาขาคณตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็น เลิศ และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขา คณตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยใช้ระเบียบ วิธีการวิจัยโดยการบูรณาการระหว่างวิจัยปริมาณและวิจัยคุณภาพ (Quantitative Research and Qualitative Research) ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจึงได้ กำหนดสัญลักษณ์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน	จำนวนประชากร
μ	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
σ	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน การบริหารคุณภาพการศึกษาด้านคณตรี นาฏศิลป์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 :Education Criteria For Performance) เฉพาะหมวด 1 - 6

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามผู้วิจัย วิเคราะห์สถานภาพของประชากรที่ตอบแบบสอบถามซึ่งจำแนกตามสถานภาพ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ การศึกษาด้านดนตรีนาฏศิลป์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 :Education Criteria For Performance) เฉพาะหมวด 1 - 6

ส่วนที่ 3 ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับคณะ ในสถาบันอุดมศึกษา และผู้เชี่ยวชาญ ต่อแนวปฏิบัติที่ดี (best practice)

ตอนที่ 2 นำเสนอการพัฒนากลยุทธ์ ดำเนินการตามแนวคิดการวางแผน กลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษา ของคอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์ทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารคุณภาพการศึกษาด้านดนตรี นาฏศิลป์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 :Education Criteria For Performance) เฉพาะหมวด 1 - 6

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามผู้วิจัย วิเคราะห์สถานภาพของประชากรที่ตอบแบบสอบถามซึ่งจำแนกตามสถานภาพ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากรที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	4	57.14
หญิง	3	42.86
รวม	7	100
สถานะ		
คณบดี/รองคณบดี	4	57.14
หัวหน้าภาค/ประธานสาขาคนตรี	2	28.57
หัวหน้าภาค/ประธานสาขานาฏศิลป์ไทย	1	14.29
หัวหน้างานประกันคุณภาพ	-	-
อื่น ๆ ระบุ (ตำแหน่ง).....	-	-
รวม	7	100
อายุงานในตำแหน่ง (สามารถนับรวมทุกวาระ)		
4 ปี	-	-
8 ปี	2	28.57
9-10 ปี	3	42.86
12 ปี	2	28.57
รวม	7	100

จากตารางที่ 9 พบว่า ประชากรที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย ร้อยละ 57.14 เพศหญิงร้อยละ 42.86 ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นคณบดี/รองคณบดี ร้อยละ 57.14 หัวหน้าภาค/ประธานสาขาคนตรีไทย ร้อยละ 28.57 หัวหน้าภาค/ประธานสาขานาฏศิลป์ไทย ร้อยละ 14.29 โดยมีอายุในตำแหน่งงาน 8 ปี ร้อยละ 28.57 12 ปี ร้อยละ 28.57 และ 9-10 ปี ร้อยละ 42.86 ตามลำดับ

ส่วน ที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ การศึกษา ด้านดนตรี นาฏศิลป์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 :Education Criteria For Performance) เฉพาะหมวด 1 – 6 ดังตารางที่ 10 - 16

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัด หลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำแนกรายหมวด

หมวด	ด้าน	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติงาน
		μ	σ	
1	การนำองค์การ	4.11	0.99	มาก
2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.27	0.87	มาก
3	การมุ่งเน้นลูกค้า	4.67	0.53	มากที่สุด
4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	3.89	1.09	มาก
5	การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	4.10	0.92	มาก
6	การจัดการกระบวนการ	3.90	0.97	มาก
	เฉลี่ย	4.16	0.90	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 เมื่อพิจารณาการดำเนินงานที่เป็นเลิศรายด้านพบว่า ด้านที่มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่การนำองค์การการวางแผนเชิงกลยุทธ์การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การจัดการกระบวนการ ส่วนด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัด หลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยจำแนกรายข้อ หมวด 1 การนำองค์การ

ข้อ	ข้อคำถาม	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติงาน
		μ	σ	
1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง				
1	ผู้นำระดับคณะวิชา/ภาควิชา มีความเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการคาดคะเนแนวโน้มสถานการณ์และกำหนดทิศทางของหน่วยงานผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.14	1.69	มาก
2	ผู้นำระดับคณะวิชา/ภาควิชา สร้างบรรยากาศในหน่วยงานเพื่อส่งเสริมกำกับให้บุคลากรเรียนรู้และปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม	4.14	0.90	มาก
3	ผู้นำระดับคณะวิชา/ภาควิชา มีสัมพันธภาพที่ดีกับคณาจารย์และบุคลากร เอื้อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เกิดผลลัพธ์เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานอื่นๆ	4.43	0.79	มาก
1.2 ธรรมชาติภาพ และความรับผิดชอบต่อสังคม				
4	บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานเพราะได้ร่วมเรียนรู้และปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ด้วยหลักนิติธรรม ตามหลักธรรมชาติภาพ	4.14	0.90	มาก
5	บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองด้วยหลักคุณธรรม ตามหลักธรรมชาติภาพ	4.43	0.79	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติงาน
		μ	σ	
1.2 ธรรมภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม				
6	บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่มีกระบวนการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน ด้วยหลักความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล	3.86	1.07	มาก
7	บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วยหลักการมีส่วนร่วม ตามหลักธรรมาภิบาล	3.57	1.13	มาก
8	บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานมีความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยหลักความรับผิดชอบต่อสังคมตามหลักธรรมาภิบาล	3.71	1.25	มาก
9	บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ใส่ใจปัญหาการด้วยหลักความรับผิดชอบต่อสังคมตามหลักธรรมาภิบาล	3.57	1.27	มาก
10	ส่งเสริม ให้บุคลากรในหน่วยงานมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล	4.00	1.00	มาก
11	มีหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคมและความเข้มแข็งของชุมชน	4.57	0.53	มากที่สุด
12	มีการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรมต่อสถาบันและสาธารณชน	4.43	0.79	มาก
13	มีการตรวจสอบการดำเนินงานจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่เป็นอิสระ	4.43	0.79	มาก
เฉลี่ย		4.11	0.99	มาก

จากตาราง 11 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยหมวด 1 การนำองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.11 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.99 และเมื่อพิจารณาข้อพบว่าทุกข้อมีการดำเนินงานตามแบบปฏิบัติที่ดีอยู่ในระดับการดำเนินงานมากทุกข้อยกเว้น มีหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคมและความเข้มแข็งของชุมชน อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยจำแนกรายข้อหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ข้อ	ข้อความ	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติงาน
		μ	σ	
2.1 การจัดทำกลยุทธ์				
14	มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดย กำหนดสมรรถนะหลักขององค์การ ที่มีความท้าทายและความสำเร็จเชิงกลยุทธ์	4.43	0.79	มาก
15	มีการรวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	4.43	0.79	มาก
16	มีการกำหนดตารางเวลาดำเนินการตามเป้าประสงค์ แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์	4.57	0.79	มากที่สุด
17	คณะวิชา/ภาควิชา นำความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ มาสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	4.14	0.90	มาก
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ				
18	มีแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ครอบคลุมด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อผลักดันให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	4.14	0.90	มาก
19	เมื่อมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการสามารถนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ทันที่	4.14	0.90	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติงาน
		μ	σ	
20	มีแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน ได้ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ	4.14	0.90	มาก
21	มีวิธีการกำกับติดตาม วัดและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.14	0.96	มาก
เฉลี่ย		4.27	0.87	มาก

จากตาราง 12 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.27 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97 และเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าทุกข้อมีการดำเนินงานตามแบบปฏิบัติที่ดีอยู่ในระดับการดำเนินงานมากทุกข้อยกเว้น มีการกำหนดตารางเวลาดำเนินการตามเป้าประสงค์ แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยจำแนกรายข้อ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

ข้อ	ข้อคำถาม	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติงาน
		μ	σ	
3.1 ความผูกพันของลูกค้า				
22	มีหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการ การศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองความต้องการและความ คาดหวังของผู้เรียน	4.57	0.53	มากที่สุด
23	มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความผูกพันให้แก่ผู้เรียน กับสถาบัน	4.71	0.49	มากที่สุด
24	มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความผูกพันให้แก่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียกับสถาบัน	4.71	0.49	มากที่สุด
3.2 เสียงของลูกค้า				
25	มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับหลักสูตร ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการ บริการการศึกษาอื่นๆ	4.86	0.38	มากที่สุด
26	มีการประเมินความพึงพอใจ ความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำผล ไปใช้ปรับปรุง อย่างเป็นระบบ	4.71	0.49	มากที่สุด
27	มีการนำข้อร้องเรียนมาดำเนินการแก้ไข อย่างมี ประสิทธิภาพ และทันท่วงที	4.43	0.79	มาก
เฉลี่ย		4.67	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ การดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยหมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.67 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 และเมื่อพิจารณาข้อพบว่าทุกข้อมีการดำเนินงานตามแบบปฏิบัติที่ดีอยู่ในระดับการดำเนินงาน มากที่สุดเกือบทุกข้อ ยกเว้นมีการนำข้อร้องเรียนมาดำเนินการแก้ไข อย่างมีประสิทธิภาพ และ ทันท่วงทีอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยจำแนกรายข้อ หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ข้อ	ข้อคำถาม	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติงาน
		μ	σ	
4.1 การวัดวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร				
28	มีวิธีการเลือก รวบรวม บูรณาการ ข้อมูลและสารสนเทศ ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าของการดำเนินการตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน	4.00	1.00	มาก
29	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน และงบประมาณ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4.14	0.90	มาก
30	มีวิธีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันต่อความต้องการ และทิศทางของบริการทางการศึกษาอยู่เสมอ	4.29	0.76	มาก
31	มีการทบทวน วิเคราะห์ ผลการดำเนินการและ ระดับความสามารถของสถาบัน ที่ถูกต้อง เชื่อถือได้	4.29	0.76	มาก
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ				
32	มีกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน และองค์ความรู้ มีความพร้อมในการใช้งาน แม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ โดยมีระบบรักษาความปลอดภัยและความลับ	3.57	1.40	มาก
33	มีระบบฮาร์ดแวร์ที่พร้อมและสามารถใช้งานได้สะดวก รองรับความต้องการและทิศทางกาให้บริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	3.57	1.40	มาก
34	มีระบบซอฟต์แวร์ที่พร้อมและสามารถใช้งานได้สะดวก รองรับความต้องการและทิศทางกาให้บริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	3.57	1.40	มาก
35	มีการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและการใช้สารสนเทศของบุคลากรกระทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	3.71	1.11	มากที่สุด
เฉลี่ย		3.89	1.09	มาก

จากตาราง 14 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยหมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.89 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.09 และเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าทุกข้อมีการดำเนินงานตามแบบปฏิบัติที่ดีที่อยู่ในระดับการดำเนินงานมากเกือบ ทุกข้อ ยกเว้นมีการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและการใช้สารสนเทศ ของบุคลากรกระทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็วในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยจำแนกรายข้อ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

ข้อ	ข้อคำถาม	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติงาน
		μ	σ	
5.1 ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน				
36	มีการจัดระบบ ค่าตอบแทน การยกย่องชมเชยให้รางวัล และให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับภาระงานและเป็นธรรมแก่บุคลากร	4.00	1.00	มาก
37	การติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างฝ่ายต่างๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อการพัฒนา ร่วมกันได้อย่างภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ	3.86	1.07	มาก
38	ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.00	1.00	มาก
39	ผู้นำได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.00	1.00	มาก
40	มีระบบการสืบทอดตำแหน่ง หัวหน้างาน ผู้บริหาร และตำแหน่งผู้นำอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.86	0.90	มาก
41	หน่วยงานมีความมั่นใจว่าคณาจารย์และบุคลากรให้ได้รับการรับรองคุณวุฒิและมีใบประกอบวิชาชีพที่เหมาะสม	4.71	0.49	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติงาน
		μ	σ	
42	มีการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงานและนำผลมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน	4.14	0.90	มาก
5.2 สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน				
43	มีการประเมินความต้องการด้านอัตราค่าจ้างและความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นรายบุคคล	4.29	0.76	มาก
44	มีการวางแผนรองรับต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่ออาคารสถานที่	4.00	1.15	มาก
เฉลี่ย		4.10	0.92	มาก

จากตาราง 15 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยหมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.10 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.92 และเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าทุกข้อมีการดำเนินงานตามแบบปฏิบัติที่ดีอยู่ในระดับการดำเนินงานมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นหน่วยงานมีความมั่นใจว่าคณาจารย์และบุคลากรให้ได้รับการรับรองคุณวุฒิและมีใบประกอบวิชาชีพที่เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยจำแนกรายข้อ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ข้อ	ข้อความ	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติงาน
		μ	σ	
6.1 ระบบงาน				
45	มีความสอดคล้องกับการออกแบบระบบงานและการสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน	3.86	1.21	มาก
46	มีคู่มือปฏิบัติงานที่บรรยายลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ ที่ชัดเจน และ ใช้ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบ	3.57	1.13	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสถิติ		ระดับการปฏิบัติงาน
		μ	σ	
47	มีแผนการใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก	4.14	0.90	มาก
48	มีการนำสารสนเทศของผู้เรียนทั้งรายบุคคลและรายวิชา มาวางแผน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะใฝ่ใฝ่เรียน	3.71	1.11	มาก
49	มีการนำสารสนเทศของผู้เรียนทั้งรายบุคคลและรายวิชา มาวางแผน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะใฝ่ใฝ่เรียน	3.86	1.07	มาก
50	โครงสร้างหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้	3.71	0.95	มาก
6.2 กระบวนการทำงาน				
51	หน่วยงานสามารถส่งเสริมให้บุคลากรนำระบบงานและนวัตกรรมมาปฏิบัติได้จริง ก่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน	3.86	0.90	มาก
52	มีกลไกลดควบคุมคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	4.29	0.76	มาก
53	มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ส่งผลโดยตรงต่อการปรับปรุงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ได้ทันสมัยสอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาชาติเพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด	4.14	0.69	มาก
เฉลี่ย		3.90	0.97	มาก

จากตาราง 16 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยหมวด 6 การจัดการกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.90 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีการดำเนินงานตามแบบปฏิบัติที่ดีอยู่ในระดับการดำเนินงานมากทุกข้อ

ผลการวิเคราะห์คุณภาพ การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 7 คน ซึ่งใน () คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบตามระดับการปฏิบัติงาน ในแต่ละข้อคำถาม ดังตาราง ที่ 17 – 22

ตารางที่ 17 แสดงค่าร้อยละของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย
จำแนกรายข้อ หมวด 1 การนำองค์การ N = (7)

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)				
		5	4	3	2	1
1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง						
1	ผู้นำระดับคณะวิชา/ภาควิชา มีความเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการคาดคะเนแนวโน้มสถานการณ์ และกำหนดทิศทางของหน่วยงานผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	(2) 28.57	(4) 57.14	(1) 14.29	-	-
2	ผู้นำระดับคณะวิชา/ภาควิชา สร้างบรรยากาศในหน่วยงานเพื่อส่งเสริมกำกับให้บุคลากรเรียนรู้ และปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม	(3) 42.85	(2) 28.57	(2) 28.57	-	-
3	ผู้นำระดับคณะวิชา/ภาควิชา มีสัมพันธภาพที่ดีกับคณาจารย์และบุคลากร เอื้อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เกิดผลลัพธ์เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานอื่นๆ	(4) 57.14	(2) 28.57	(1) 14.29	-	-
1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติ และความรับผิดชอบต่อสังคม						
4	บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงาน เพราะได้ร่วมเรียนรู้และปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ด้วยหลักนิติธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล	(3) 42.85	(2) 28.57	(2) 28.57	-	-

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)				
		5	4	3	2	1
5	บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองด้วยหลักคุณธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล	(4) 57.14	(2) 28.57	(1) 14.29	-	-
6	บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่มีกระบวนการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน ด้วยหลักความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล	(2) 28.57	(3) 42.85	(1) 14.29	(1) 14.29	-
7	บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วยหลักการมีส่วนร่วม ตามหลักธรรมาภิบาล	(1) 14.29	(4) 57.14	-	(2) 28.57	-
8	บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานมีความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ตามหลักธรรมาภิบาล	(2) 28.57	(3) 42.85	-	(2) 28.57	-
9	บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ใส่ใจปัญหาการด้วยหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ตามหลักธรรมาภิบาล	(2) 28.57	(2) 28.57	(1) 14.29	(2) 28.57	-
10	ส่งเสริม ให้บุคลากรในหน่วยงานมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล	(2) 28.57	(4) 57.14	-	(1) 14.29	-
11	มีหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคมและความเข้มแข็งของชุมชน	(4) 57.14	(3) 42.86	-	-	-

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)				
		5	4	3	2	1
12	มีการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงาน อย่างเป็นทางการต่อสถาบันและสาธารณชน	(4) 57.14	(2) 28.57	(1) 14.29	-	-
13	มีการตรวจสอบการดำเนินงานจากทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงานที่เป็นอิสระ	(4) 57.14	(2) 28.57	(1) 14.29	-	-
เฉลี่ย		40.66	38.46	12.09	8.79	-

จากตาราง 17 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยหมวด 1 การนำองค์การ มีระดับการปฏิบัติงานโดยภาพรวมเฉลี่ยของแต่ละระดับระดับมากที่สุดร้อยละ 40.66 รองลงมาในระดับมากที่สุดร้อยละ 38.46 ระดับปานกลางร้อยละ 12.09 และระดับน้อยร้อยละ 8.79 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 แสดงค่าร้อยละของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำแนกรายข้อ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ N = (7)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)				
		5	4	3	2	1
2.1 การจัดทำกลยุทธ์						
14	มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดย กำหนด สมรรถนะหลักขององค์กร ที่มีความท้าทายและ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	(4) 57.14	(2) 28.57	(1) 14.29	-	-
15	มีการรวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลและสารสนเทศที่ เกี่ยวข้องมาใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	(4) 57.14	(2) 28.57	(1) 14.29	-	-
16	มีการกำหนดตารางเวลาดำเนินการตาม เป้าประสงค์ แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บรรลุตาม แผนกลยุทธ์	(5) 71.42	(1) 14.29	(1) 14.29	-	-

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)				
		5	4	3	2	1
17	คณะวิชา/ภาควิชา นำความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มาสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	(3) 42.86	(2) 28.57	(2) 28.57	-	-
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						
18	มีแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ครอบคลุมด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อผลักดันให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	(3) 42.86	(2) 28.57	(2) 28.57	-	-
19	เมื่อมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการสามารถนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ทันท่วงที	(3) 42.86	(2) 28.57	(2) 28.57	-	-
20	มีแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน ได้ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ	(3) 42.86	(2) 28.57	(2) 28.57	-	-
21	มีวิธีการกำกับติดตาม วัดและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	(4) 57.14	(2) 28.57	(1) 14.29	-	-
เฉลี่ย		51.79	26.79	21.42	-	-

จากตาราง 18 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีระดับการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมเฉลี่ยของแต่ละระดับระดับมากที่สุด ร้อยละ 51.79 รองลงมาในระดับมากร้อยละ 26.79 และระดับปานกลางร้อยละ 21.42 ตามลำดับ

ตารางที่ 19 แสดงค่าร้อยละของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย
จำแนกรายข้อ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า N = (7)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)				
		5	4	3	2	1
3.1 ความผูกพันของลูกค้า						
22	มีหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการ การศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองความต้องการและ ความคาดหวังของผู้เรียน	(4) 57.14	(3) 42.86	-	-	-
23	มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความผูกพันให้แก่ ผู้เรียนกับสถาบัน	(5) 71.43	(2) 28.57	-	-	-
24	มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความผูกพันให้แก่ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน	(5) 71.43	(2) 28.57	-	-	-
3.2 เติงของลูกค้ำ						
25	มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล ป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการการศึกษาอื่นๆ	(6) 85.71	(1) 14.29	-	-	-
26	มีการประเมินความพึงพอใจ ความผูกพันของ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำผลไปใช้ ปรับปรุงอย่างเป็นระบบ	(5) 71.43	(2) 28.57	-	-	-
27	มีการนำข้อร้องเรียนมาดำเนินการแก้ไข อย่างมี ประสิทธิภาพ และทันท่วงที	(4) 57.14	(2) 28.57	(1) 14.29	-	-
เฉลี่ย		69.05	28.57	2.38	-	-

จากตาราง 19 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ การดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยหมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า มีระดับการปฏิบัติงานโดยภาพรวมเฉลี่ยของแต่ละระดับระดับมากที่สุดร้อยละ 69.05 รองลงมาในระดับมากที่สุดร้อยละ 28.57 และระดับปานกลางร้อยละ 2.38 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 แสดงค่าร้อยละของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ
 ดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย
 จำแนกรายข้อ หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ N = (7)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)				
		5	4	3	2	1
4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร						
28	มีวิธีการเลือก รวบรวม บูรณาการ ข้อมูลและสารสนเทศ ในการติดตามผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของการดำเนินการตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน	(3) 42.86	(1) 14.28	(3) 42.86	-	-
29	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการเงินและงบประมาณ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	(3) 42.86	(2) 28.57	(2) 28.57	-	-
30	มีวิธีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันต่อความต้องการ และทิศทางของบริการทางการศึกษา อยู่เสมอ	(3) 42.86	(3) 42.86	(1) 14.28	-	-
31	มีการทบทวน วิเคราะห์ ผลการดำเนินการและระดับความสามารถของสถาบัน ที่ถูกต้อง เชื่อถือได้	(3) 42.86	(3) 42.86	(1) 14.28	-	-
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ						
32	มีกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน และองค์ความรู้ มีความพร้อมในการใช้งาน แม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ โดยมีระบบรักษาความปลอดภัยและความลับ	(3) 42.86	-	(2) 28.57	(2) 28.57	-
33	มีระบบฮาร์ดแวร์ที่พร้อมและสามารถใช้งานได้ สะดวกรองรับความต้องการและทิศทางการให้บริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	(3) 42.86	-	(2) 28.57	(2) 28.57	-

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)				
		5	4	3	2	1
34	มีระบบซอฟต์แวร์ที่พร้อมและสามารถใช้งานได้	(3)	-	(2)	(2)	
	สะดวกรองรับความต้องการและทิศทางการให้บริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	42.86		28.57	28.57	
35	มีการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและการใช้สารสนเทศของบุคลากรกระทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	(2)	(2)	(2)	(1)	
		28.57	28.57	28.57	14.28	
เฉลี่ย		41.07	19.64	26.78	12.51	-

จากตาราง 20 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยหมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้มีระดับการปฏิบัติงานโดยภาพรวมเฉลี่ยของแต่ละระดับระดับมากที่สุดร้อยละ 41.07 รองลงมาในระดับมากร้อยละ 19.64 และระดับปานกลางร้อยละ 26.78 และระดับน้อยร้อยละ 12.51 ตามลำดับ

ตารางที่ 21 แสดงค่าร้อยละของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย จำแนกรายข้อ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน N = (7)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)				
		5	4	3	2	1
5.1 ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน						
36	มีการจัดระบบ ค่าตอบแทน การยกย่องชมเชยให้รางวัล และให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับภาระงานและเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ	(3)	(1)	(3)		
		42.86	14.28	42.86		
37	การติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างฝ่ายต่างๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็วสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อการพัฒนาาร่วมกันได้อย่างภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ	(2)	(3)	(1)	(1)	
		28.57	42.86	14.28	14.28	

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)				
		5	4	3	2	1
38	ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	(2) 28.57	(4) 57.14	-	(1) 14.28	-
39	ผู้นำได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	(2) 28.57	(4) 57.14	-	(1) 14.28	-
40	มีระบบการสืบทอดตำแหน่ง หัวหน้างาน ผู้บริหารและตำแหน่งผู้นำอื่นๆ อย่างมี ประสิทธิภาพ	(2) 28.57	(2) 28.57	(3) 42.86	-	-
41	หน่วยงานมีความมั่นใจว่าคณาจารย์และบุคลากร ให้ได้รับการรับรองคุณวุฒิและมีใบประกอบ วิชาชีพที่เหมาะสม	(5) 71.43	(2) 28.57	-	-	-
42	มีการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อ หน่วยงานและนำผลมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ การดำเนินงานของหน่วยงาน	(3) 42.86	(2) 28.57	(2) 28.57	-	-
5.2สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน						
43	มีการประเมินความต้องการด้านอัตราค่าจ้างและ ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็น รายบุคคล	(3) 42.86	(3) 42.86	(1) 14.28	-	-
44	มีการวางแผนรองรับต่อกฎภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ที่ส่งผลกระทบต่ออาคารสถานที่	(3) 42.86	(2) 28.57	(1) 14.28	(1) 14.28	-
เฉลี่ย		39.68	36.51	17.64	6.35	-

จากตาราง 21 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ
การดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยหมวด 5
การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานมีระดับการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมเฉลี่ยของแต่ละระดับระดับมากที่สุด
ร้อยละ 39.68 รองลงมาในระดับมากร้อยละ 36.51 และระดับปานกลางร้อยละ 17.64 และระดับ
น้อยร้อยละ 6.35 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 แสดงค่าร้อยละของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย
จำแนกรายข้อ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ N = (7)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)				
		5	4	3	2	1
6.1 ระบบงาน						
45	มีความสอดคล้องกับการออกแบบระบบงานและการสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน	(3) 42.86	(1) 14.28	(2) 28.57	(1) 14.28	-
46	มีคู่มือปฏิบัติงานที่บรรยายลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ ที่ชัดเจน และใช้ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบ	(2) 28.57	(1) 14.28	(3) 42.86	(1) 14.28	-
47	มีแผนการใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก	(3) 42.86	(2) 28.57	(2) 28.57	-	-
48	มีการนำสารสนเทศของผู้เรียนทั้งรายบุคคลและรายวิชา มาวางแผน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่เรียน	(2) 28.57	(2) 28.57	(2) 28.57	(1) 14.28	-
49	มีการนำสารสนเทศของผู้เรียนทั้งรายบุคคลและรายวิชา มาวางแผน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่เรียน	(2) 28.57	(3) 42.86	(1) 14.28	(1) 14.28	-
50	โครงสร้างหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้	(1) 14.28	(4) 57.14	(1) 14.28	(1) 14.28	-
6.2 กระบวนการทำงาน						
51	หน่วยงานสามารถส่งเสริมให้บุคลากรนำระบบงานและนวัตกรรมมาปฏิบัติได้จริง ก่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน	(2) 28.57	(2) 28.57	(3) 42.86	-	-
52	มีกลไกควบคุมคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	(3) 42.86	(3) 42.86	(1) 14.28	-	-

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)				
		5	4	3	2	1
53	มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ส่งผลโดยตรงต่อการปรับปรุงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ได้ทันสมัยสอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาชาติเพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด	(2) 28.57	(4) 57.14	(1) 14.28	-	-
เฉลี่ย		31.75	39.42	25.39	3.44	-

จากตาราง 22 พบว่า การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยหมวด 6 การจัดการกระบวนการมีระดับการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมเฉลี่ยของแต่ละระดับระดับมากร้อยละ 31.75 รองลงมาในระดับมากที่สุดร้อยละ 39.42 และระดับปานกลางร้อยละ 25.39 และระดับน้อยร้อยละ 3.44 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับคณะ ในสถาบันอุดมศึกษา และผู้เชี่ยวชาญ ต่อแนวปฏิบัติที่ดี (best practice)

หมวด 1 การนำองค์การ

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

ข้อความ : 1) ผู้นำระดับคณะวิชา/ภาควิชา มีความเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการคาดคะเนแนวโน้มสถานการณ์และกำหนดทิศทางของหน่วยงานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อความ : 2) ผู้นำระดับคณะวิชา/ภาควิชา สร้างบรรยากาศในหน่วยงานเพื่อส่งเสริมกำกับให้บุคลากรเรียนรู้และปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

ข้อความ : 3) ผู้นำระดับคณะวิชา/ภาควิชา มีสัมพันธภาพที่ดีกับคณาจารย์และบุคลากร เอื้อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกิดผลลัพธ์เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานอื่นๆ

1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติ และความรับผิดชอบต่อสังคม

ข้อคำถาม : 4) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานเพราะได้ร่วมเรียนรู้และปฏิบัติตาม
กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ด้วยหลักนิติธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล

ข้อคำถาม : 5) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามการ
ส่งเสริม ให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองด้วยหลักคุณธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล

ข้อคำถาม : 6) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่มีกระบวนการให้ประชาชนมีส่วนร่วม
ร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน ด้วยหลักความโปร่งใส ตามหลักธรร
มาภิบาล

ข้อคำถาม : 7) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วน
เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วยหลักการมีส่วนร่วม ตามหลักธรรมาภิบาล

ข้อคำถาม : 8) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานมี ความตระหนักในสิทธิและหน้าที่
ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ตามหลักธรร
มาภิบาล

ข้อคำถาม : 9) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ ด้วย
หลักความรับผิดชอบต่อสังคม ตามหลักธรรมาภิบาล

ข้อคำถาม : 10) ส่งเสริม ให้บุคลากรในหน่วยงานมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้
โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล

ข้อคำถาม : 11) มีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับ
ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเข้มแข็งของชุมชน

ข้อคำถาม : 12) มีการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมต่อสถาบันและ
สาธารณชน

ข้อคำถาม : 13) มีการตรวจสอบการดำเนินงานจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่เป็นอิสระ

แนวปฏิบัติที่ดีด้านความเป็นเลิศ

กลุ่มการบริหาร

1. ผู้นำควรเป็นต้นแบบที่ดีของการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม
2. ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการเชิงวิชาการเป็นที่ประจักษ์ทั้งในและนอกสถาบัน
3. ผู้นำควรมีความชำนาญในภารกิจ รวมถึงสามารถจัดงานและตรวจงานได้
4. ผู้บริหารคอยสอดส่องดูแลแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการกระจายอำนาจ

5. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่าย มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และต่อส่วนรวม
6. สิ่งใดที่ต้องเกิดต้องทำต้องปฏิบัติในอนาคตอันใกล้ทำไมต้องรอในเมื่อทำได้ก่อน
7. ยึดหลักการทำงาน ไม่มีผู้ใดได้ประโยชน์ ผู้ได้ประโยชน์คือองค์กร

กลุ่มหลักสูตรที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน

1. วิเคราะห์ความต้องการของชุมชน ก่อนจัดทำ/ปรับปรุงหลักสูตรเพื่อจัดการศึกษาที่ครบวงจร เกิดหลักสูตรเกิดกิจกรรมที่รับใช้ชุมชน
2. มีกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรให้นักศึกษาเกิดความรับผิดชอบและสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน
3. จัดสอบเทียบเกรดเพื่อให้นักศึกษาและบุคคลทั่วไปปรับทราบระดับความสามารถของตนโดยเร่งจัดสร้างเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย เพื่อสร้างความสมบูรณ์แห่งศาสตร์

กลุ่มการรายงานผลการปฏิบัติงาน

1. นำเสนอผ่านสื่อที่หลากหลาย กลุ่มที่เข้าถึงสื่อ Online ใช้ฐานข้อมูลในสื่อ Online ที่เป็นที่ยอมรับ เช่น ปัจจุบัน สื่อสารผ่าน Facebook ของสาขาวิชากลุ่มที่ยังเข้าไม่ถึงเข้าถึงสื่อ Online ใช้สื่อสารมวลชน สื่อหนังสือพิมพ์เป็นต้น
2. ใช้สื่อเทคโนโลยีเป็นช่องทางสร้างความรับผิดชอบและสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน

กลุ่มธรรมาภิบาล

1. หลักการบริหาร บริหารให้คนมีความสุข อยู่ร่วมแบบกัลยาณมิตร
2. ประกาศแจ้ง ระเบียบ กฎกติกา มารยาท รวมถึงบทลงโทษให้รับทราบโดยทั่วกัน
3. มีความเสมอภาคและเท่าเทียมภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน
4. จัดให้มีช่องทางเพื่อประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องด้วยหลักความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล
5. จัดให้มีช่องทางและกำหนดบทบาทให้บุคลากรทุกประเภทมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและมีโอกาสแสดงความคิดเห็น
6. เชิญบุคคลภายนอกและควรมีควรมีนักกฎหมาย ร่วมเป็นคณะกรรมการบริหาร เพื่อช่วยกันวิพากษ์และถ่วงถ่วงงาน
7. มีระบบการติดตามและแก้ไขปัญหาในการบริหารงานให้ครบตามหลักธรรมาภิบาล
8. จัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูให้รางวัลบุคคลตัวอย่างด้านจริยธรรม

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ข้อคำถาม : 14) มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดย กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร ที่มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ข้อคำถาม : 15) มีการรวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

ข้อคำถาม : 16) มีการกำหนดตารางเวลาดำเนินการตามเป้าประสงค์ แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์

ข้อคำถาม : 17) คณะวิชา/ภาควิชา นำความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ มาสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อคำถาม : 18) มีแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ครอบคลุมด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อผลักดันให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

ข้อคำถาม : 19) เมื่อมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการสามารถนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ทันที่

ข้อคำถาม : 20) มีแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน ได้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ

ข้อคำถาม : 21) มีวิธีการกำกับติดตาม วัดและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

แนวปฏิบัติที่ดีด้านความเป็นเลิศ

กลุ่มแผนกลยุทธ์

1. ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเป็นกรอบในการพัฒนา โดยแบ่งผู้รับผิดชอบเป็นหมวดๆตามกรอบ จัดให้มีการตรวจจากสถาบันอย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง

2. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกำหนดทิศทางของหน่วยงานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกระบวนการจัดทำวิสัยทัศน์ ได้แก่

- จัดอบรมให้ความรู้ในการจัดทำวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

- รับนโยบายของมหาวิทยาลัย ถ่ายทอดสู่ระดับคณะวิชา
 - ประชุมทีมผู้บริหารระดับคณะวิชา ระดมสมองกำหนดทิศทางไปสู่ภาควิชา
 - นำวิสัยทัศน์มาใช้ ตามวิสัยทัศน์และต้องครบถ้วนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย
 - กำหนดให้มีการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
3. ต้องมีการจัดทำการวิเคราะห์ความจำเป็นและทิศทางอาจใช้ SWOT analysis หรือ BSC เป็นเครื่องมือในการจัดทำ และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเข้าร่วมเพื่อกำหนดสมรรถนะหลักและความท้าทายสู่ความเป็นเลิศ
 4. มีผู้รับผิดชอบงานแผนโดยตรง เมื่อมีการปรับแผนงานแผนจะต้องประสานงานกำกับ ติดตาม ขับเคลื่อน เผยแพร่สู่ประชาชน
 5. มีแผนพัฒนาบุคลากรให้ครบทุกด้านทั้งพัฒนาคน งาน และวิชาชีพ วิเคราะห์อัตรากำลัง วางแผนในระยะยาว จัดให้มี เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ทุกคนทั้งสายปฏิบัติการและสายสนับสนุน
 6. ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานให้ชัดเจน เป็นระบบอยู่เสมอ มี flow chart และกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมถึงการเพิ่มเติม keyword สู่ความเป็นเลิศไว้ในกระบวนการงาน
 7. บุคลากรรับผิดชอบตามความถนัด รับผิดชอบการเรียนการสอนตามวุฒิ และรับผิดชอบงานตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมายที่สำคัญ บุคลากรทุกท่านทำงานและรับผิดชอบงานหลากหลายจึงทำให้ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนตามโครงสร้างได้ทุกสถานการณ์
 8. มีกลยุทธ์ในการผลิตครูที่ดี เป็นผู้รอบรู้ รอบ เป็นนักจัดการกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทางด้านศิลปะของชาติ
 9. บริหารงานให้ครบทั้ง 4 พันธกิจหลัก งานวิจัยมีน้อย กระตุ้นให้ครูอย่างน้อย 40% ทำงานวิจัย
 10. มีระบบการสนับสนุนให้คณาจารย์สร้างนวัตกรรม (ทั้งด้านการวิจัยและสื่อการเรียน) และจัดการประกวดสร้างสรรค์บนเวทีคุณภาพ
 11. กีดกลยุทธ์ในการแข่งขันให้เยาวชนไทยมาดูคอนเสิร์ตดนตรีนาฏศิลป์ไทย ในขณะที่คอนเสิร์ตต่างชาติบัตรไม่พอขาย
 12. ควรจัดให้มีระบบคุณภาพการเผยแพร่ดนตรีนาฏศิลป์ไทยทั้งในและต่างประเทศ เช่น ประเทศจีนหากนำคณะดนตรี-นาฏศิลป์ จะออกไปเผยแพร่ต่างประเทศต้องขออนุญาตรัฐบาลประเทศไทยควรมีระบบคุณภาพนี้ด้วย
 13. รวบรวมสื่อ ภาพนิ่ง (DATA) ทางวัฒนธรรม เพื่อจัดเป็นบริการทางวิชาการ ในสื่อ Online

14. สร้างศูนย์การเรียนรู้ในระบบ IT ทางด้านดนตรีและนาฏศิลป์
15. พัฒนาห้องสมุดที่ทันสมัย สมบูรณ์มีข้อมูลด้านดนตรีและนาฏศิลป์ครบครัน พร้อมสำหรับการสืบค้น online ได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
16. โครงการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมในต่างประเทศ ควรมีหน่วยงานดูแลโดยตรง นักเรียนแลกเปลี่ยนระดับอาชีวศึกษาของประเทศไทย บางปีผู้ได้รับทุนไม่สามารถแสดง ศิลปวัฒนธรรมของชาติได้

กลุ่มการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

1. กำหนด Core Value คู่ความเป็นเลิศ และเป็นหลักยึดรวมกัน
2. ต้องให้ความสำคัญกับแผนยึดแผนเป็นแนวทาง และแผนต้องมีความยืดหยุ่น ปรับได้ทันทั่วทั้งที่สืบเนื่องจากการประชุมชี้แจง เดือนละครั้ง
3. ติดตามตัวบ่งชี้ ในทุกโครงการ หากมีแนวโน้มที่ตัวบ่งชี้มีปัญหา ผู้บริหารต้องลงมา เป็นผู้นำในโครงการนั้นๆ
4. ฝ่ายบริหารต้องกำหนดการทำงานของผู้บริหาร ทุกระดับ ทุกฝ่าย ให้สอดคล้อง ตั้งทีมงานกำกับติดตาม
5. ยึดตามหน้าที่ ยึดตามไตรมาส มีระบบทวนสอบ ระบบเดียว ทั้งสถาบัน คณะวิชา ภาควิชา
6. ดำเนินการตามแผน ปรับแผนได้ตามสถานการณ์ มีการประเมินสถานภาพทางการเงินกลางปี จากสำนักตรวจสอบภายใน ช่วงกลางปี
7. ใช้วงจรคุณภาพ P-D-C-A เพื่อตรวจสอบและแก้ไข ในกิจกรรมครั้งต่อไป

กลุ่มพัฒนาบุคลากร

1. ระบบการคัดเลือก อาจารย์ผู้สอน ต้องคัดเลือกอย่างหลากหลายหลากหลาย มีความเชี่ยวชาญในหลายๆด้านเพื่อเติมเต็มซึ่งกันและกันพิเศษด้านศิลปวัฒนธรรมของชาติ
2. ต้องคัดสรรผู้สอนเฉพาะทางเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
3. การเพิ่มอัตรากำลังด้านศิลปะมีความจำเป็นการเพิ่มครูที่ชำนาญและเชี่ยวชาญ เป็นกำลังเสริมการผลิตนักศึกษาคุณลักษณะพิเศษด้านศิลปวัฒนธรรมของชาติ
4. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกสายงานได้รับการอบรม พัฒนาอย่างเท่าเทียมและมีความก้าวหน้าทางวิชาการ
5. ส่งเสริมการพัฒนาตามความถนัดและความสนใจ หากบุคลากรต้องการไปเติมเต็มที่ต่างประเทศคณะวิชาต้องให้เวลาและหาแหล่งทุนสนับสนุน

6. มีการจัดตารางสอนที่เอื้อต่อการศึกษาต่อของบุคลากร
7. นโยบายสนับสนุนครุต้นแบบจัดรางวัลยกย่องเชิดชูผู้ทรงคุณวุฒิ ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาถิ่น

กลุ่มผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

1. ควรมุ่งสู่ความเป็นเลิศแบบไม่ถ่วงถ่วง
2. จัดสัมมนาความสำเร็จของศาสตร์ด้านดนตรี นาฏศิลป์ เพื่อสร้างมาตรฐานในการจัดการศึกษาร่วมกัน
3. มีการจัดการความรู้ ถอดบทเรียนสำเร็จรูป จากผู้ทรงคุณวุฒิ/ ผู้เชี่ยวชาญ และนำมาผลิตเป็นสื่อการเรียน
4. เปิดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นให้หลากหลาย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแก่นักศึกษา เช่น การประชุมใหญ่ การนัดหมายกลุ่มย่อย รวมถึงการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่
 - ในรายวิชา จัดสัมมนา เพื่อวิเคราะห์หลักสูตร ให้นักศึกษาร่างหลักสูตรที่อยากเรียนรู้ เป็นกระจกสะท้อนหลักสูตรได้เป็นอย่างดี
 - ระหว่างเรียน จัดให้มีการศึกษาเอกัตศึกษา แม้ไม่มีในหลักสูตร ต้องจัดอาจารย์ดูแล เพื่อให้นักศึกษา ได้เลือกเรียนตามความสนใจจริงๆ รวมถึงฝึกฝนการค้นหาข้อมูล สัมภาษณ์ การเก็บข้อมูล
 - หลักสูตรปีแรกควรมี Servey ในทุกสาขาวิชาเพื่อค้นพบตัวเองและแยกสาขาในปีต่อไป
5. ในทุกรายวิชาต้องมีกระบวนการในการพัฒนานักศึกษา โดยพัฒนาทั้งด้านอนุรักษ์ รวมถึง เช่น ด้านเทคโนโลยี
6. การเรียนศิลปะต้องให้นักศึกษามีประสบการณ์กว้าง ไกลมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับต่างชาติ
7. ต้องจัดเวทีให้นักศึกษามีเวทีในการฝึกประสบการณ์
8. การขออนักศึกษาไปร่วมกิจกรรม ครูท่านอื่นต้องให้ความร่วมมือในการให้เวลาเรียน สนับสนุน โดยยึดหลักว่า ครูที่จัดกิจกรรมนำนักศึกษา ไปทำกิจกรรมภายนอกก็เป็นผู้เสียสละ เนื่องจากต้องรับผิดชอบ กลับมาต้องตรวจงาน
9. มีการประเมินผู้สอน หากคะแนนต่ำกว่า 3.5 ต้องปรากฏแผนพัฒนาการเรียนการสอน ในการปรับปรุง มคอ./กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ

10. จัดให้มีการประชุมใหญ่ นักศึกษาปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้นักศึกษาในการรักษาความเป็นเลิศ
11. การจัดกิจกรรมควรมีวาระในการจัดกิจกรรมประจำปี เพื่อสร้างชื่อกิจกรรมให้เป็นที่รู้จัก ใช้วิธีปรับกิจกรรมแผนงาน ให้สอดคล้องกับแนวโน้มในแต่ละปี
12. แม้สถาบันมีครูเก่งมากมาย แต่อาจารย์ไม่ได้รับการยอมรับสถาบันนั้นก็ไม่ได้การยอมรับ

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

3.1 ความผูกพันของลูกค้า

ข้อคำถาม : 22) มีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน

ข้อคำถาม : 23) มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความผูกพันให้แก่ผู้เรียนกับสถาบัน

ข้อคำถาม : 24) มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความผูกพันให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน

3.2 เสียงของลูกค้า

ข้อคำถาม : 25) มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ

ข้อคำถาม : 26) มีการประเมินความพึงพอใจ ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

ข้อคำถาม : 27) มีการนำข้อร้องเรียนมาดำเนินการแก้ไข อย่างมีประสิทธิภาพ และทันที่

แนวปฏิบัติที่ดีด้านความเป็นเลิศ

กลุ่มปริญญาด้านความต้องการของตลาด

1. หลักสูตรมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม
2. เพิ่มหลักสูตรสื่อสารการตลาด สร้างจุดขายให้ที่เป็นที่ยอมรับ เช่น ดึงศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะ คาราหรือบุคคลที่ได้รับการยอมรับมาเป็น Presenter
3. เมื่อนักศึกษาเรียนจบ มีความมั่นคงในวิชาชีพ ตามหลักสูตร ผู้สำเร็จการศึกษามีโอกาสในการทำงาน

กลุ่มหลักสูตรใหม่

1. ศึกษาความต้องการของตลาดว่าต้องการบัณฑิตที่มีคุณลักษณะอย่างไร เช่น สร้างนักวิชาการทางด้านดนตรี-นาฏศิลป์ วิชาปฏิบัติต้องไม่ค้อย
2. นำรายงานจากการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มาปรับหลักสูตร การปรับภายในบทเรียนหรือปรับรายวิชา รวมถึงการปรับปรุงหลักสูตร นับเป็นการช่วยกรองหลักสูตร

กลุ่มการสอน

1. สาขาครู ควรฝึกสอนภาคปลายของ ปี 4 และภาคต้นของปี 5 เพื่อมีเวลาเพิ่มเติม ในภาคสุดท้ายของปีการศึกษา
2. ครูด้านศิลปะต้องชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะทาง หากครู 1 คนต้องสอนสารพัดวิชา ย่อมไม่สามารถนำไปสู่ความเป็นเลิศได้
3. แม้ในความเป็นจริงครูคนหนึ่งอาจสอนได้หลายเครื่องมือ แต่ถ้าต้องสอนหลายเครื่องมือในคาบเดียวกัน ย่อมเป็นเลิศไม่ได้จึงไม่ควรจัดคาบสอนตรงกัน ทำให้ครูไม่มีเวลาพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มที่
4. กิจกรรมของนักศึกษาเปรียบเสมือน สินค้า ที่ต้องสร้างระดับความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าการกำหนดกิจกรรมของหลักสูตร ในแต่ละชั้นปี จึงต้องมีจุดเน้นที่ต่างกัน โดยอาจารย์ที่ปรึกษามีรองคณบดีฝ่ายวิชาการดูแล

กลุ่มภาษาและเทคโนโลยี

1. เปิดอบรมการพูดภาษาอังกฤษ กับนักศึกษาหรือเพิ่มรายวิชาด้านนี้
2. เพิ่มเครือข่าย Internet เพิ่มวิทยากร เพิ่มคอมพิวเตอร์

กลุ่มความสัมพันธ์ผู้ปฏิบัติงาน

1. เมื่อนักศึกษามีปัญหา โทรศัพท์หาผู้ปกครอง ที่มีทำเนียบข้อมูลตั้งแต่วันแรกที่เข้าศึกษา
2. โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม
3. นักศึกษาสืบทอดประเพณีต่างๆ เช่น จักรคน้ำขอพรอาจารย์ รุ่นน้องคารวะรุ่นพี่ในวันสงกรานต์กิจกรรมทั้งหมดนักศึกษาเป็นคนจัด ได้ทั้งความผูกพัน ได้ความรู้ในพิธีการ เช่น การจัดดอกไม้ การจัดเวที พิธีกรฯ
4. สนับสนุนนักศึกษา ป.ตรี เรียนต่อ ป.โท ป.เอก ทั้งในและต่างประเทศเพื่อกลับมาพัฒนาสถาบัน

5. วัฒนธรรมที่อาจารย์รับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน ก่อให้เกิดวัฒนธรรม “เด็กวัด” นักศึกษาที่เรียนดีแต่ยากจน มีอาหารเที่ยงรับประทาน
6. จัดให้มีกิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นประจำจนเป็นประเพณีให้ประชาชนรับรู้
7. เมื่อบุคลากร ทั้งครูและนักศึกษา สร้างชื่อเสียงให้สถาบันจะเอ่ยนามสถาบันที่สังกัดเสมอ
8. ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวประสานกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่าการประสานเป็นทางการ
9. สร้างการเกื้อกูลทางวิชาการกับผู้ประกอบการ สถาบันยืมหรือเช่าเครื่องดนตรี / เครื่องแต่งกายกับเอกชน ในราคาถูกหรือไม่เสียค่าใช้จ่าย เอกชน ได้ร่วมจัดกิจกรรมหรือแลกเปลี่ยนวิทยากร

กลุ่มการรับฟังความคิดเห็น

1. มีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนทุกระดับ และ/หรือ ระหว่างรอบของหลักสูตร
2. จัดให้มีหน่วยงานและมีผู้รับผิดชอบและมีการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยการประเมิน วิเคราะห์ เพื่อนำข้อมูล ไปให้ผู้บริหารใช้เพื่อการตัดสินใจ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์กร

ข้อคำถาม : 28) มีวิธีการเลือก รวบรวม บูรณาการ ข้อมูลและสารสนเทศ ในการติดตามผลปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของการดำเนินการตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ข้อคำถาม : 29) มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการเงินและงบประมาณ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ข้อคำถาม : 30) มีวิธีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันต่อความต้องการ และทิศทางของบริการทางการศึกษาอยู่เสมอ

ข้อคำถาม : 31) มีการทบทวน วิเคราะห์ ผลการดำเนินการและระดับความสามารถของสถาบันที่ถูกต้อง เชื่อถือได้

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อคำถาม : 32) มีกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน และองค์ความรู้ มีความพร้อมในการใช้งาน ถูกต้อง เชื่อถือได้โดยมีระบบรักษาความปลอดภัยและความลับ

ข้อคำถาม : 33) มีระบบฮาร์ดแวร์ที่พร้อมและสามารถใช้งานได้สะดวก รองรับความต้องการและทิศทางการให้บริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ข้อคำถาม : 34) มีระบบซอฟต์แวร์ที่พร้อมและสามารถใช้งานได้สะดวก รองรับความต้องการและทิศทางการให้บริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ข้อคำถาม : 35) การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและการใช้สารสนเทศ ของบุคลากรกระทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

แนวปฏิบัติที่ดีด้านความเป็นเลิศ

กลุ่มการจัดการสารสนเทศและเทคโนโลยี

1. มีผู้ดำเนินการเก็บข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ สานข้อมูลด้านข้อมูลกับคณาจารย์อยู่เป็นประจำ
2. สร้างระบบสารสนเทศที่ง่ายต่อการใช้งาน มีเจ้าหน้าที่โดยตรง จัดประชุม/อบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีให้ทันความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา
3. สร้างเครือข่ายการศึกษาครอบคลุมพันธกิจและภารกิจครบทุกด้าน
4. ประกาศนโยบาย บุคลากรทุกคนต้องใช้คอมพิวเตอร์และสื่อเทคโนโลยีได้ โดยสถาบันจัดหาอุปกรณ์ให้
5. ระบบเทคโนโลยีทันสมัย รับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านระบบ IT รองรับระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์
6. จัดให้มี Sever ขนาดใหญ่ เก็บ Data Based จัดระบบอย่างเป็นหมวดหมู่ เพื่อเน้นสื่อการเรียนการสอนในอนาคต
7. เพิ่มการศึกษาการทำ Photo CD / Photo Bank ในเชิงวิชาการหาแหล่งร่วมทุนในการนำเสนอสื่อทางศิลปวัฒนธรรม
8. เปิด Web site / คลิป เผยแพร่ โน้ตเพลง ประวัติ ทำรำและควรรใช้ Youtrub เพื่อประชาสัมพันธ์ไปในระดับโลก

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

5.1 ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

ข้อคำถาม : 36) มีการจัดระบบ ค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย ให้รางวัล และให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสม
กับภาระงานและเป็นธรรมแก่บุคลากร

ข้อคำถาม : 37) การติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างฝ่ายต่างๆ เป็นไป
ด้วยความรวดเร็ว สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อการพัฒนา
ร่วมกันได้อย่างภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ

ข้อคำถาม : 38) ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ข้อคำถาม : 39) ผู้นำได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ข้อคำถาม : 40) มีระบบการสืบทอดตำแหน่งและเตรียมฝึกอบรมการปฏิบัติงานในตำแหน่ง หัวหน้า
งาน ผู้บริหารและตำแหน่งผู้นำอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อคำถาม : 41) หน่วยงานมีความมั่นใจว่าคณาจารย์และบุคลากร ได้รับการรับรองคุณวุฒิและมีใบ
ประกอบวิชาชีพที่เหมาะสม

ข้อคำถาม : 42) มีการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงานและนำผลมาปรับปรุง
พัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน

5.2 สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน

ข้อคำถาม : 43) มีการประเมินความต้องการ ด้านอัตรากำลังและความต้องการในการพัฒนา
ศักยภาพบุคลากรเป็นรายบุคคล

ข้อคำถาม : 44) มีการวางแผนรองรับต่อกฎพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่ออาคารสถานที่

แนวปฏิบัติที่ดีด้านความเป็นเลิศ

กลุ่มการสื่อสาร

1. ปรับการประชาสัมพันธ์ในทุกรูปแบบ เมื่อมีงานบัตรเชิญสำคัญที่สุดเชิญแขกให้
ทั่วถึง

2. ใช้วงการสื่อมวลชน (มีอาชีพ) มาสร้างการประชาสัมพันธ์ เช่น การสร้าง
ภาพยนตร์เชิญชวนนักเรียนเข้าศึกษาต่อ การเสวนาความเหมาะสมในการนำรูปเคารพไปประดับ
สวน

3. การติดต่อสื่อสาร ส่งข้อความผ่าน SMS รวดเร็วและเป็นปัจจุบันทำให้แก้ปัญหาได้ทันที
4. การที่บุคลากรรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันได้ แสดงถึงความเข้มแข็งขององค์กร
5. การประชุมที่ดีที่สุดคือ ช่วงที่รับประทานอาหารกลางวันร่วมกับการพูดคุยช่วงรับประทานอาหารกลางวันมักนำมาซึ่งการชวนกันทำงาน เช่น การทำบุญ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการจัดกิจกรรมต่างๆ
6. มีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนทิศทาง จุดอ่อน-จุดแข็ง กำหนดวิธีการบริหารการพัฒนาวิสัยทัศน์ พัฒนาวิชา แลกเปลี่ยนความคิด เล่าความเป็นไป ความก้าวหน้า จากข่าวสารหรือข่าวการศึกษาใหม่ที่ได้รับรู้รวมถึงการแก้ปัญหาชนิด

กลุ่มสวัสดิการ

1. มีหน่วยงานการประกาศรางวัล ผู้มีความชำนาญ เชี่ยวชาญ ดีเด่น อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ประกาศกันเองทำให้ผู้ได้รับรางวัลในสายนี้ไม่น่าเชื่อถือ
2. เชิดชูเกียรติ ผ่านทาง Web site เพื่อให้บุคคลทั่วไปรับทราบและชื่นชมผลงานร่วมกัน
3. จัดรางวัลสำหรับบุคลากรที่พัฒนาตนเองผ่านตำแหน่งวิชาการ ตามเวลาที่กำหนด จำแนกตามตำแหน่ง

กลุ่มความก้าวหน้าและคุณภาพ

1. ระดับมหาวิทยาลัย ควรจัดอบรมผู้รับผิดชอบระดับเดียวกัน หรือผู้ที่มีงานในความรับผิดชอบเหมือนกัน ในทุกคณะวิชาเพื่อสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการงาน ซึ่งกันและกัน คือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า
2. ส่งบุคลากร เข้าอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารระดับสูง ทั้งหลักสูตรเตรียมอธิการบดีและหลักสูตรนักบริหารระดับสูง
3. ช่วงก่อนหมดวาระของคณบดี ควรสนับสนุนทีมงาน / ของคณบดี / หัวหน้าภาควิชา เข้าร่วมงาน ประชุมแทน ตามโอกาสการสรรหาหล่อมวาระ

กลุ่มความผูกพัน

1. การที่บุคลากรมีความภักดีต่อสถาบัน ช่วยให้ความขัดแย้งภายในสาขาวิชา คณะวิชา ถูกมองข้าม เพราะบุคลากรทุกคนจะมองภาพการสร้างชื่อเสียงให้สถาบัน

2. จัดให้ ในระดับอุดมศึกษาไม่ควรจัดค่าตอบแทนการออกไปเผยแพร่ดนตรี – นาฏศิลป์ ควรปลูกฝังเรื่องจิตอาสา จิตบริการเป็นหลัก

กลุ่มความเสี่ยง

1. กำหนดงบประมาณ 5% ของงบประมาณประจำปี เป็นเรื่องบริหารความเสี่ยง
2. ประชุมวางแผนจัดตารางการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพภูมิอากาศ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 ระบบงาน

ข้อคำถาม : 45) มีความสอดคล้องกับการออกแบบระบบงานและการสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ข้อคำถาม : 46) มีคู่มือปฏิบัติงานที่บรรยายลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ ที่ชัดเจน และใช้ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบ

ข้อคำถาม : 47) มีแผนการใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

ข้อคำถาม : 48) มีการนำสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคลมาวางแผน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่เรียน

ข้อคำถาม : 49) มีการนำสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายวิชา มาวางแผน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่เรียน

ข้อคำถาม : 50) โครงสร้างหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้

6.2 กระบวนการทำงาน

ข้อคำถาม : 51) หน่วยงานสามารถส่งเสริมให้บุคลากรนำระบบงานและนวัตกรรมมาปฏิบัติได้จริง ก่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน

ข้อคำถาม : 52) มีกลไกควบคุมคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน

ข้อคำถาม : 53) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ส่งผลโดยตรงต่อ การปรับปรุงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ได้ทันสมัยสอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาชาติ เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด

แนวปฏิบัติที่ดีด้านความเป็นเลิศ

กลุ่มความเป็นเลิศทางการศึกษา

1. การคัดนักเรียนตั้งแต่แรกเข้า เน้นฐานความเข้มแข็งทางวิชาการ และต้องมีมาตรฐานการสอบจบ นักศึกษาที่ไม่ได้จบการศึกษาระดับพื้นฐานสายตรง จากการเรียน คนตรี-นาฏศิลป์ไทย ต้องปรับให้ได้มาตรฐานการสอบจบ โดยอาจารย์ผู้สอนต้องรับผิดชอบมาตรฐานดังกล่าว
2. นำคอมพิวเตอร์ Desing เป็นสื่อช่วยสอน ส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้เป็นแบบทดสอบในการศึกษาด้วยตนเอง
3. การแลกเปลี่ยนนวัตกรรมทางคนตรีนาฏศิลป์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การใช้นวัตกรรม เช่น การเขียน โน้ตลาบาล คู่โน้ตนาฏศิลป์ไทย
4. นำความรู้จากการวิจัยบูรณาการกับการเรียนการสอน เช่น การบันทึกทำรำด้วยโน้ตลาบาล ใช้ในการเรียนการสอน เปิดเป็นการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนานักศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน
5. อาจารย์ผู้สอนส่งผลสัมฤทธิ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา รับทราบ เพื่อกำกับให้นักเรียนฝึกฝน นอกตาราง เมื่อสะสมชั่วโมงครบตามเกณฑ์จะได้รับคะแนนเพิ่มในเนื้อหานี้ๆ ตามแนวทางการวัดผลเพื่อพัฒนา
6. การจัดรายวิชาต้องมีความสัมพันธ์กัน เช่น
 - ปี 1 กำหนดรายวิชาที่ต้องเน้นลูกทิม เช่น ฉาก เสื้อผ้า แต่งหน้า ประชาสัมพันธ์
 - ปี 2 หัวหน้านาง เริ่มมีการออกคำสั่ง กำกับดูแล
 - ปี 3 นำเสนอชิ้นงาน
 - ปี 4 เป็นผู้บริหารโครงการ
7. การจัดการเรียนการสอน สายครุศาสตร์ เน้นสอนได้ แสดงได้ ทำวิจัยและสร้างสรรค์ผลงานได้
8. การจัดการเรียนการสอน สายศิลปกรรมศาสตร์ เน้นแสดงได้ ทำวิจัยได้และสร้างสรรค์ผลงานได้
9. การเรียน การสอน คนตรี-นาฏศิลป์ไทย ในปัจจุบัน ควรเรียน ปฏิบัติทฤษฎีและวิจัยควบคู่กันไป
10. ใช้อาจารย์พิเศษร่วมกัน เพื่อสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ เช่น รายวิชานาฏศิลป์ร่วมสมัยและนำเสนอผลงาน เพื่อวัดผลร่วมกัน ผลัดกำกับเป็นเจ้าภาพ เชิญครูเชี่ยวชาญมาร่วมวิพากษ์งาน เติมเต็มความรู้แก่นักศึกษา เป็นการสอบทานคุณภาพซึ่งกันและกัน

11. การเขียนบทความเผยแพร่ทางด้านศิลปวัฒนธรรม รักษาและต่อยอดด้วยงานวิจัย
12. สร้างเครือข่ายด้านการแสดง เมื่อที่อื่นแสดงต้องไปร่วมชม เพื่อให้กำลังใจ และเป็นการเรียนรู้ความก้าวหน้าซึ่งกันและกัน
13. ผลงานสร้างสรรค์ ควรได้รับมุมมองของผู้เชี่ยวชาญต้องคำนึงว่าไม่มีสิ่งใดดีที่สุด มุมมองของผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเติมความสมบูรณ์เพราะช่วงชีวิตต่างกัน มุมมองต่างกัน เปรียบเสมือนห้อง 1 ห้อง มี 6 ด้าน ต้องมาช่วยกันเติมความสมบูรณ์ อย่าให้ขาดด้านใดด้านหนึ่ง จนฝาห้องโถง การยอมรับเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ทุกมุมมองต้องยอมรับซึ่งกันและกัน

กลุ่มพัฒนาวิชาการ

1. ครูต้องยึดหลักว่าต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยตระหนักเสมอว่าคุณภาพนักศึกษาสะท้อนคุณภาพครู
2. การดูแลนักศึกษาน้อยกว่า สาขาวิชาอื่น หรือสถาบันอื่นต้องเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสว่าได้มีโอกาสในการใกล้ชิดและ “ปั้น” ลูกศิษย์ได้เป็นรายบุคคล
3. มีความเข้าใจว่านักเรียนที่เลือกเข้าศึกษาต่อที่สาขาคอนตรินาฏศิลป์เป็นกลุ่มที่พลาดโอกาสจากที่อื่น แต่เมื่อผ่านการเรียนการสอนสามารถเป็นคนที่มีสมรรถนะ ประกอบอาชีพได้เป็นพลเมืองที่ดี
4. ใช้วิจัยในชั้นเรียน เป็นฐานในการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล
5. เปิดโลกทัศน์ ของครูผู้สอนวิชาดนตรี-นาฏศิลป์ โดยการรับฟังข่าวสารรับรู้ความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในและนอกประเทศ
6. สถานศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยต้องร่วมมือกันจัดประชุมเฉพาะศาสตร์ด้านดนตรี-นาฏศิลป์เป็นประจำทุกปี ทั้งระดับชาติและระดับนานาชาติ
7. การเขียนตำราด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ต้องจัดเป็นวาระพิเศษร่วมกันสร้างความร่วมมือในการผลิตตำรา ตามความถนัด และตามแหล่งข้อมูลที่ตนมีความชำนาญ
8. ใช้ห้องสมุดร่วมกัน โดยใช้บัตรเครือข่ายของศิลปกรรมศาสตร์ / ครุศาสตร์ กลุ่มดนตรี-นาฏศิลป์ สามารถค้นคว้าได้ทุกห้องสมุด

ตอนที่ 2 นำเสนอการพัฒนากลยุทธ์ ดำเนินการตามแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษาของคอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์ทรัพยากร (Resource Analysis)

3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

การนำเสนอการพัฒนากลยุทธ์ ดำเนินการตามแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษา ของคอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) แบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) และการวิเคราะห์ทรัพยากร (Resource Analysis)

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation) และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) และการวิเคราะห์ทรัพยากร (Resource Analysis) ดำเนินการ ดังนี้ ศึกษาเอกสาร ด้านประวัติ แผนกลยุทธ์ การรายงานผลประจำปีเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) สร้างแบบสอบถามรวบรวมข้อมูล เตรียมการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างลงภาคสนามเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อวิเคราะห์วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) และวิเคราะห์ทรัพยากร (Resource Analysis)

ส่วนที่ 2 การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation) และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ดำเนินการ ดังนี้ ยกร่างกลยุทธ์ ตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation) กำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) นำเสนอผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ และผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร โดยการประชุมกลุ่ม (focus group) สามารถกำหนดกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 23 ตารางแสดงกลยุทธ์ หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด / คำจำกัดความ	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
หมวด 1 การนำองค์การ (1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง 1.2 ธรรมนูญและ ความรับผิดชอบต่อสังคม) การมุ่งเน้นภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านคนตรี นาฏศิลป์ที่แสดงถึงความรู้ความสามารถและทักษะ ซึ่งสะท้อนถึงความมีวิสัยทัศน์การสร้างแรงจูงใจ การเป็นแบบอย่างที่ดี	1. ความเป็นผู้นำมืออาชีพ สามารถพัฒนาศาสตร์ด้านคนตรี นาฏศิลป์ไทยทั้งระบบ รวมถึงพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพการเรียนรู้ด้านคนตรี นาฏศิลป์ไทย	1. ผู้นำเป็นต้นแบบที่ดีของการปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณกำหนดทิศทางและกระบวนการ การขับเคลื่อนองค์การ	1. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการปรับปรุงผลการดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาล 2. จัดให้มีช่องทางและกำหนดบทบาทให้บุคลากรทุกประเภทมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและตรวจสอบความถูกต้องด้วยหลักความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล 3. มีระบบติดตามและแก้ไขปัญหาในการบริหารงานให้ครบตามหลักธรรมาภิบาล
		2. พัฒนาการประชาสัมพันธ์เชิงรุกทั้งภายนอกและภายในองค์การ	4. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์และจัดให้มีระบบกำกับติดตามการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม 5. สร้างทีมประชาสัมพันธ์มืออาชีพรับผิดชอบครอบคลุมในทุกภาระงาน 6. ขับเคลื่อนการประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบในเชิงรุกอย่างทั่วถึงรวดเร็ว ทันสมัยตามแนวโน้มของการสื่อสาร 7. ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนนโยบายภายในองค์การ

ตารางที่ 23 (ต่อ)

หมวด / คำจำกัดความ	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
<p>การสื่อสาร ความสามารถในการ พัฒนาผู้นำในอนาคต เพื่อการสร้างและ ส่งเสริมบรรยากาศการ เรียนรู้</p>		<p>3. สร้างความสมบูรณ์แห่ง ศาสตร์และพัฒนาระบบ บริหารจัดการเพื่อการเรียนรู้ที่ มีคุณภาพ</p>	<p>8. รับการตรวจประเมินเชิงประจักษ์สม่ำเสมอและมีรูปแบบการ ประชาสัมพันธ์ผลผลิตผ่านช่องทางทางสื่อเทคโนโลยีในเชิงรุก</p> <p>12. พัฒนามาตรฐานการศึกษาด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทย สู่นานาชาติ</p> <p>13. บูรณาการความร่วมมือศาสตร์ด้านดนตรีและนาฏศิลป์ทั้งใน และต่างประเทศ</p> <p>14. จัดการศึกษาที่มีคุณภาพภายใต้ความสมบูรณ์แห่งศาสตร์เพื่อ สร้างความเสมอภาคและเพิ่ม โอกาสเข้าถึงบริการแก่นักศึกษา</p> <p>15. จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรทางด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย เพื่อสร้างความรับผิดชอบและความเข้มแข็งต่อชุมชน</p> <p>16. สนับสนุนให้ชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนในการธำรงรักษา ภูมิ ปัญญาท้องถิ่น</p>

ตารางที่ 24 ตารางแสดงกลยุทธ์ หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์

หมวด / คำจำกัดความ	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ (2.1การจัดทำกลยุทธ์ (2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ) การใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านคนตรี นาฏศิลป์ อันประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมิน	1. มีแผนพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศการเตรียมเป็นประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกที่มีคุณภาพ	1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. จัดทำแผนกลยุทธ์สนับสนุนการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศจากการมีส่วนร่วมในการทำแผนของชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภูมิปัญญา 2. เชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเข้าร่วมเพื่อกำหนดสมรรถนะหลักและความท้าทายสู่ความเป็นเลิศ 3. ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) เพื่อมุ่งเน้นการยกระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น 4. มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน ไปในทิศทางเดียวกัน 5. สร้างศูนย์การเรียนรู้ในระบบ IT ทางด้านคนตรีและนาฏศิลป์
		2. นักศึกษามีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีงานสร้างสรรค์ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	6. การเพิ่มมาตรฐานและเพิ่มความสามารถการแข่งขัน 7. การนำทุนทางวัฒนธรรมของประเทศมาสร้างคุณค่าทางสังคมด้านคนตรี นาฏศิลป์ไทยและเพิ่มมูลค่า

ตารางที่ 24 (ต่อ)

หมวด / คำจำกัดความ	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
<p>และควบคุมกลยุทธ์ โดย คำนึงถึงวิธีการจัดสรร ทรัพยากร การร่วมกัน วางแผนการปรับแผน เมื่อสถาน การณ์เปลี่ยน เพื่อสนับสนุนการศึกษา ที่มุ่งเน้นผู้เรียน</p>		<p>3. การปรับตัวเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน/ประชาคม โลก</p>	<p>8.ทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้ในประเด็นที่สำคัญหรือจำเป็นต่อ การสร้างนโยบายและ ปฏิบัติการทางสังคม</p> <p>9. สร้างความเข้มแข็งในภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศใน กลุ่มประชาคมอาเซียน</p> <p>10. จัดกิจกรรมให้นักศึกษามีความรู้ มีคุณภาพ คุณธรรม ร่วม พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้</p> <p>11. สร้างความร่วมมือและ โอกาสในการแลกเปลี่ยนนวัตกรรม ด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทยระดับประเทศ ระดับอาเซียนและระดับ สากล</p>

ตารางที่ 25 ตารางแสดงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

หมวด / คำจำกัดความ	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (3.1 ความผูกพันของลูกค้า 3.2 เสี่ยงของลูกค้า) การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน ระหว่างผู้เรียนด้านดนตรี นาฏศิลป์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เกิดความผูกพันจากความเชื่อมั่นในการบริการ การศึกษาให้แก่ผู้เรียนสามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรและชุมชน	1. สร้างทางเลือกทางการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยที่หลากหลาย พัฒนา รูปแบบบริการวิชาการ ให้เหมาะสมกับท้องถิ่น รวมถึงส่งเสริมการมีงานทำ	1. ส่งเสริมการเรียนรู้ตาม ทัศนคติทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา	1. การสร้างโอกาสทางการศึกษาด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทยด้านการเรียนรู้ตามทัศนคติทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา
		2. สร้างเครือข่ายการบริการวิชาการที่เข้มแข็งเพื่อประโยชน์แก่ชุมชน	2. พัฒนาโครงการและการบริการวิชาการในระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดการร่วมมือและแลกเปลี่ยนทางวิชาการ 3. ส่งเสริมความผูกพันภายใต้ค่านิยมจิตสำนึกในความเป็นไทยแก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร 4. เพิ่มค่านิยมของประชาชนที่มีต่อดนตรีนาฏศิลป์ไทย 5. อนุรักษ์ สืบสาน เผยแพร่ ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาถิ่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยให้กับชุมชน
		3. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของสังคม	6. มีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนทุกรอบและ/หรือ ระหว่างรอบของหลักสูตร 7. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม 8. มีการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของสังคม

ตารางที่ 26 ตารางแสดงกลยุทธ์ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด / คำจำกัดความ	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ) การนำสารสนเทศ การใช้สื่อเทคโนโลยี การบริหารและจัดการความรู้ ด้านคนตรี นานุกสิปป มาจัดระบบงานด้านสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการ	1. ขับเคลื่อนการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรมพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้จัดระบบสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	1. การสร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับทรัพยากรและวัฒนธรรมท้องถิ่น	1. พัฒนาระบบและกลไกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนาทำวิจัยของบุคลากร 2. ส่งเสริมการทำวิจัยและนวัตกรรมทางด้านคนตรีและนานุกสิปปไทย 3. สนับสนุนการวิจัยและบุคลากรทางการวิจัยรุ่นใหม่ด้านคนตรี นานุกสิปปไทย 4. ใช้กระบวนการวิจัยเสริมสร้างความสมบูรณ์แห่งศาสตร์ 5. สนับสนุนให้มีเวทีการพัฒนาคุณภาพของนักวิจัยเกิดเครือข่ายซึ่งมีความร่วมมือทาง วิชาการในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค
		2. พัฒนาองค์ความรู้ทางด้านคนตรีและนานุกสิปปไทยสู่สากล	6. จัดทำองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านคนตรีและนานุกสิปปไทยเผยแพร่ เพื่อการสืบสานและการศึกษา 7. สัมมนาความสมบูรณ์แห่งศาสตร์ด้านทฤษฎีทางคนตรี นานุกสิปปไทย 8. ส่งเสริมการเขียนตำราทางคนตรี นานุกสิปปไทย 9. การสร้างหรือทำฐานข้อมูลด้านคนตรี นานุกสิปปไทยของชาติ 10. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้การบริหารจัดการองค์ความรู้เครือข่ายวิชาการ

ตารางที่ 26 (ต่อ)

หมวด / คำจำกัดความ	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
<p>ความรู้ ใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการกำจัดจุดอ่อน สร้างเสริมจุดแข็ง จนเกิดการผลักดันนโยบาย แผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้</p>			<p>11. จัดให้มีวารสารวิชาการทางด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>12. จัดให้มีการประชุมทางดนตรีนาฏศิลป์ไทยในระดับชาติและนานาชาติอย่างต่อเนื่อง</p> <p>13. ทำงานวิจัยเพื่อพัฒนา ต่อยอด และสร้างความรู้ใหม่ เพื่อสนับสนุนงานด้านคลังข้อมูลและการ เผยแพร่ความรู้</p>
		<p>3. ผู้บริหารมีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการตัดสินใจ</p>	<p>14. จัดระบบข้อมูลที่มีคุณภาพ ถูกต้อง เป็นปัจจุบันและง่ายต่อการนำไปใช้</p> <p>15. จัดให้มีหน่วยงานและมีผู้รับผิดชอบและมีการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยการประเมิน วิเคราะห์ เพื่อนำข้อมูลไปให้ผู้บริหารใช้เพื่อการตัดสินใจ ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานได้อย่างทันที่</p>

ตารางที่ 27 ตารางแสดงกลยุทธ์ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

หมวด / คำจำกัดความ	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงาน (5.1 ความความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน 5.2 สภาพแวดล้อมของ ผู้ปฏิบัติงาน) แผนพัฒนาบุคลากร ด้านคนตรีนาฏศิลป์ เน้นวิธีปฏิบัติ งานที่สำคัญ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อผูกใจผู้ปฏิบัติงานให้เต็มใจ และทุ่มเทพลังในการปฏิบัติงานจนทำให้องค์กรสามารถ	1. การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ด้านผู้สอนสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความภักดีต่อองค์กร	1. มีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านผู้สอนจัดการยกย่อง เชิดชูเกียรติ ด้านคนตรีนาฏศิลป์	1. จัดทำแผนการเพิ่มศักยภาพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 2. จัดฝึกอบรมความรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพและพัฒนามาตรฐานตามสายงานอย่างต่อเนื่อง 3. สร้างการทำเครือข่ายการทำผลงานทางวิชาการที่เข้มแข็ง 4. จัดประกวดผู้มีผลงานด้านการสอน สื่อ และนวัตกรรม 5. จัดให้มีหน่วยงานกลางในการพิจารณาผลงานเพื่อยกย่อง เชิดชูเกียรติ บุคลากรด้านคนตรีนาฏศิลป์โดยเฉพาะ 6. จัดทำเอกสารทางวิชาการเผยแพร่ผลงานบุคลากรที่ได้รับ การยกย่องเชิดชูเกียรติ
		2. ป้องกันและลดภาวะภัยคุกคามในการทำงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	7. วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงรุก 8. จัดสรรงบประมาณประจำปีทุกปีสำหรับการบริหารความเสี่ยง 9. จัดสวัสดิการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต 10. จัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

ตารางที่ 27 (ต่อ)

หมวด / คำจำกัดความ	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
ปรับเปลี่ยนได้ทันการ เปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ			11. พัฒนาบุคลากรและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ วิเคราะห์ อัตรากำลังวางแผนในระยะยาว จัดให้มี เส้นทางความก้าวหน้าใน อาชีพ (Career Path)ทุกคนทั้งสายปฏิบัติการและสายสนับสนุน 12. ส่งเสริมการใช้การสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อประโยชน์ในการส่ง มอบงานพัฒนางาน และปฏิบัติงาน

ตารางที่ 28 ตารางแสดงกลยุทธ์ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด / คำจำกัดความ	ประเด็นกลยุทธ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (6.1 ระบบงาน 6.2 กระบวนการทำงาน) การจัดการกระบวนการที่เป็นศูนย์กลางของระบบงานและกระบวนการทำงานด้านคนตรี นาฏศิลป์ มีความยืดหยุ่นและการตอบสนองที่รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานที่ส่งผลโดยตรงต่อการจัดการศึกษารวมถึงการลดต้นทุนและรอบเวลา	1. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับการจัดการศึกษาด้านคนตรี นาฏศิลป์ไทยสู่ความเป็นเลิศ	1. กำหนด flow chart วงจรคุณภาพ (PDCA) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ	1. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการประกันคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2. จัดทำการวิเคราะห์ความจำเป็นและทิศทางสู่ความเป็นเลิศ 3. พัฒนาการพรรณนางานและคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัยนำไปปฏิบัติให้เกิดคุณภาพได้จริง 4. กำหนดแนวทางปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินอย่างชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกันลดรอบ ยืดหยุ่น การทำงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่ทันเวลา
		2. การจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาและการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี	5. จัดให้มีเครือข่ายห้องสมุด online ด้านคนตรีนาฏศิลป์ 6. ปรับปรุงหลักสูตรทุกระดับโดยให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนที่เน้น ความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาโดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือ 7. พัฒนากำลังคนด้าน ICT ให้มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน 8. จัดทำข้อกำหนดความรู้ด้าน ICT (ICT skills standard) สำหรับบุคลากรในแต่ละสายงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรีและ นานาชาติไทย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยโดยการบูรณาการระหว่างวิจัยปริมาณและวิจัยคุณภาพ (Quantitative Research and Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้¹⁾ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ของคุณภาพการศึกษาศาสนาศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนานาชาติไทยตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2) เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ในการ บริหารคุณภาพการศึกษาศาสนาศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนานาชาติไทยตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาศาสนาศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนานาชาติไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยประกอบด้วย

1. สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

1.1 มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่จัดการเรียนการสอน ด้านคนตรีและนานาชาติไทย โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง จากมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่จัดการเรียนการสอน ด้านคนตรีและนานาชาติไทย 51 แห่ง จำนวน 5 คณะ ประกอบด้วย

1.1.1 คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ธัญบุรี

1.1.2 คณะศิลปกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

1.1.3 คณะศิลปกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1.1.4 คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.1.5 คณะศิลปกรรมศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ สถาบันเฉพาะทางนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รวม 7 แห่ง จำนวน 2 คณะ ประกอบด้วย

1.2.1 คณะศิลปศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

1.2.2 คณะศิลปนาฏดุริยางคศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

2. ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ใช้การสุ่มแบบเจาะจง ทั้งหมด 8 คน ประกอบด้วย
 - 2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีไทยที่มีประสบการณ์การสอนในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน
 - 2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านนาฏศิลป์ไทยที่มีประสบการณ์การสอนในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน
 - 2.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร / อดีตผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่ต่ำกว่า 4 ปี จำนวน 2 คน
 - 2.4 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งหมด 9 คน ประกอบด้วย
 - 3.1 กลุ่มผู้ปกครอง จำนวน 2 คน
 - 3.2 กลุ่มผู้ประกอบการ จำนวน 1 คน
 - 3.3 กลุ่มนักเรียน จำนวน 2 คน
 - 3.4 กลุ่มชุมชน จำนวน 2 คน
 - 3.5 กลุ่มชุมชน จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ผู้วิจัยได้คัดแปลงและพัฒนาเพื่อให้เหมาะกับการศึกษาครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบฟอร์มสำหรับวิเคราะห์สาระ
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์ แบบสนทนากลุ่มเจาะจง และการพัฒนากลยุทธ์
4. แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ต่อแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) และแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์
5. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

5.1 สรุปผลการวิจัย

เมื่อศึกษาผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยจากข้อมูลภูมิหลังของการจัดการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมถึงข้อมูลที่ได้รับ จากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งเป็นแบบ มาตรฐานส่วนประมาณค่า จำนวน 53 ข้อ ที่บ่งบอกถึงสภาพการบริหารของคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ในปัจจุบัน 7 แห่ง โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง 4 ใน 7 แห่ง ที่มีระดับการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศใน ระดับสูงกว่าสถาบันอื่นในทุกข้อกระทง เมื่อผู้วิจัยลงเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (indept interview) เพื่อรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) เมื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ พบว่าแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ส่วนใหญ่ยังเป็นไปตามแนวการประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่าการบริหารแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่ เป็นเลิศด้านคนตรีและนาฏศิลป์ไทย

2. จากการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศในการบริหารคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรี และนาฏศิลป์ไทย จากข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 นำมาสัมภาษณ์เชิงลึก (indept interview) พบแนวปฏิบัติที่ดี และวิธีการปฏิบัติและถ่ายทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น ตามความเข้มแข็งเฉพาะศาสตร์ เมื่อผู้วิจัยวิจัยสรุปนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอข้อคิดเห็นด้านแนวปฏิบัติที่ดีผนวกกับการจัดสนทนา กลุ่ม (focus group) ผู้เชี่ยวชาญด้านคนตรีไทย ผู้เชี่ยวชาญด้านนาฏศิลป์ไทย ผู้เชี่ยวชาญด้าน บริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ รวมถึงการจัดสนทนากลุ่ม (focus group) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 :Education Criteria For Performance) นำกลยุทธ์ทั้งหมดมาจัดกลุ่มตามหมวด ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 6 หมวด ยกเว้นกลยุทธ์ เพื่อขอ ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ และนำไปพัฒนากลยุทธ์ตามลำดับ

3. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขา คนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยยกวาง กลยุทธ์โดยนำข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม (focus group) กลุ่มที่ 1 (ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ ด้านคนตรีไทย ผู้เชี่ยวชาญด้านนาฏศิลป์ไทย ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์) จัดสนทนากลุ่ม (focus group) กลุ่มที่ 2 (ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และจัดสนทนากลุ่ม (focus group) กลุ่มที่ 3 (ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ และการบริหารด้านคนตรีและนาฏศิลป์ไทย สามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยได้ ดังนี้

**กลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย**

หมวด 1 การนำองค์การ

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง 1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม

ประเด็นกลยุทธ์ : ความเป็นผู้นำมืออาชีพ สามารถพัฒนาศาสตร์ด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยทั้งระบบ
รวมถึงพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพการเรียนรู้ด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทย

เป้าประสงค์

**1. ผู้นำเป็นต้นแบบที่ดีของการปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณกำหนดทิศทางและกระบวนการ
การขับเคลื่อนองค์การ**

กลยุทธ์

1. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการปรับปรุงผลการดำเนินการภายใต้หลัก
ธรรมเนียมปฏิบัติ
2. จัดให้มีช่องทางและกำหนดบทบาทให้บุคลากรทุกประเภทมีส่วนร่วมในการบริหาร
จัดการและตรวจสอบความถูกต้องด้วยหลักความโปร่งใสตามหลักธรรมเนียมปฏิบัติ
3. มีระบบติดตามและแก้ไขปัญหาในการบริหารงานให้ครบตามหลักธรรมเนียมปฏิบัติ

2. พัฒนาการประชาสัมพันธ์เชิงรุกทั้งภายนอกและภายในองค์การ

กลยุทธ์

4. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์และจัดให้มีระบบกำกับติดตามการสื่อสารที่ชัดเจน
เป็นรูปธรรม
5. สร้างทีมประชาสัมพันธ์มืออาชีพรับผิดชอบครอบคลุมในทุกภาระงาน
6. ขับเคลื่อนการประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบในเชิงรุกอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ทันสมัยตาม
แนวโน้มของการสื่อสาร
7. ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนนโยบายภายในองค์การ
8. รับการตรวจประเมินเชิงประจักษ์สม่ำเสมอและมีรูปแบบการประชาสัมพันธ์ผลผลิต
ผ่านช่องทางทางสื่อเทคโนโลยีในเชิงรุก

3. สร้างความสมบูรณ์แห่งศาสตร์และพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ กลยุทธ์

12. พัฒนามาตรฐานการศึกษาด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทย คู่สากล
13. บูรณาการความร่วมมือศาสตร์ด้านดนตรีและนาฏศิลป์ทั้งในและต่างประเทศ
14. จัดการศึกษาที่มีคุณภาพภายใต้ความสมบูรณ์แห่งศาสตร์เพื่อสร้างความเสมอภาค
และเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการแก่นักศึกษา
15. จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรทางด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยเพื่อสร้างความ
รับผิดชอบและความเข้มแข็งต่อชุมชน
16. สนับสนุนให้ชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนในการธำรงรักษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

- 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ยุทธ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ประเด็นกลยุทธ์ : มีแผนพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศการเตรียมเป็น
ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกที่มีคุณภาพ

เป้าประสงค์

1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์

1. จัดทำแผนกลยุทธ์สนับสนุนการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศจากการมีส่วนร่วมในการ
ทำแผนของชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภูมิปัญญา
2. เชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเข้าร่วมเพื่อกำหนดสมรรถนะหลักและความท้าทายสู่ความ
เป็นเลิศ
3. ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) เพื่อมุ่งเน้นการยกระดับ
เป้าหมายให้สูงขึ้น
4. มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันไปใน
ทิศทางเดียวกัน
5. สร้างศูนย์การเรียนรู้ในระบบ IT ทางด้านดนตรีและนาฏศิลป์

2. นักศึกษามีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีงานสร้างสรรค์ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

กลยุทธ์

6. การเพิ่มมาตรฐานและเพิ่มความสามารถการแข่งขัน
7. การนำทุนทางวัฒนธรรมของประเทศมาสร้างคุณค่าทางสังคมด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยและเพิ่มมูลค่า

3. การปรับตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน/ประชาคมโลก

กลยุทธ์

8. ทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้ในประเด็นที่สำคัญหรือจำเป็นต่อการสร้างนโยบายและปฏิบัติการทางสังคม
9. สร้างความเข้มแข็งในภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน
10. จัดกิจกรรมให้นักศึกษามีความรู้ มีคุณภาพ คุณธรรม ร่วมพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้
11. สร้างความร่วมมือและโอกาสในการแลกเปลี่ยนนวัตกรรมด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทยระดับประเทศ ระดับอาเซียนและระดับสากล

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

- 3.1 ความผูกพันของลูกค้า 3.2 เสียงของลูกค้า

ประเด็นกลยุทธ์ : สร้างทางเลือกทางการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยที่หลากหลาย พัฒนา
รูปแบบบริการวิชาการให้เหมาะสมกับท้องถิ่นรวมถึงส่งเสริมการมีงานทำ

เป้าประสงค์

1. ส่งเสริมการเรียนรู้ตามอัธยาศัยทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา

กลยุทธ์

1. การสร้างโอกาสทางการศึกษาด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทยด้านการเรียนรู้ตามอัธยาศัยทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา

2. สร้างเครือข่ายบริการวิชาการที่เข้มแข็งเพื่อประโยชน์แก่ชุมชน

กลยุทธ์

2. พัฒนาโครงการและบริการวิชาการในระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดการร่วมมือและแลกเปลี่ยนทางวิชาการ

3. ส่งเสริมความผูกพันภายใต้ค่านิยมจิตสำนึกในความเป็นไทย แก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

4. เพิ่มค่านิยมของประชาชนที่มีต่อดนตรีนาฏศิลป์ไทย

5. อนุรักษ์ สืบสาน เผยแพร่ ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาถิ่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยให้กับชุมชน

3. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของสังคม

กลยุทธ์

6. มีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนทุกระดับ และ/หรือ ครอบงำรอบของหลักสูตร

7. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

8. มีการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของสังคม

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเด็นกลยุทธ์ : ขับเคลื่อนการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรมพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ จัดระบบสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

เป้าประสงค์

1. การสร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับทรัพยากรและวัฒนธรรมท้องถิ่น

กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบและกลไกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนาทำวิจัยของบุคลากร

2. ส่งเสริมการทำวิจัยและนวัตกรรมทางด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย

3. สนับสนุนการวิจัยและบุคลากรทางการวิจัยรุ่นใหม่ด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทย

4. ใช้กระบวนการวิจัยเสริมสร้างความสมบูรณ์แห่งศาสตร์

5. สนับสนุนให้มีเวทีการพัฒนาคุณภาพของนักวิจัยเกิดเครือข่ายซึ่งมีความร่วมมือทางวิชาการในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค

2. พัฒนาการความรู้ทางด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยสู่สากล

กลยุทธ์

7. จัดทำองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยเผยแพร่ เพื่อการสืบสานและการศึกษา

8. สัมมนาความสมบูรณ์แห่งศาสตร์ด้านทฤษฎีทางดนตรีนาฏศิลป์ไทย

9. ส่งเสริมการเขียนตำราทางดนตรีนาฏศิลป์ไทย

10. การสร้างหรือทำฐานข้อมูลด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยของชาติ

11. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้การบริหารจัดการองค์ความรู้เครือข่าย

วิชาการ

12. จัดให้มีวารสารวิชาการทางด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยในระดับชาติและนานาชาติ

13. จัดให้มีการประชุมทางดนตรีนาฏศิลป์ไทยในระดับชาติและนานาชาติอย่างต่อเนื่อง

14. ทำงานวิจัยเพื่อพัฒนา ต่อยอด และสร้างความรู้ใหม่ เพื่อสนับสนุนงานด้าน

คลังข้อมูลและการ เผยแพร่ความรู้

3. ผู้บริหารมีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการตัดสินใจ

กลยุทธ์

15. จัดระบบข้อมูลที่มีคุณภาพ ถูกต้อง เป็นปัจจุบันและง่ายต่อการนำไปใช้

16. จัดให้มีหน่วยงานและมีผู้รับผิดชอบและมีการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยการประเมิน วิเคราะห์ เพื่อนำข้อมูลไปให้ผู้บริหารใช้เพื่อการตัดสินใจ ในการปรับปรุงกระบวนการงานได้อย่างทันทั่วทั้ง

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

5.1 ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน 5.2 สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน

ประเด็นกลยุทธ์ : การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านผู้สอนสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความภักดีต่อองค์การ

เป้าประสงค์

1. มีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านผู้สอนจัดการยกย่อง เชิดชูเกียรติ ด้านดนตรีนาฏศิลป์

กลยุทธ์

1. จัดทำแผนการเพิ่มศักยภาพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

2. จัดฝึกอบรมความรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพและพัฒนามาตรฐานตามสายงานอย่างต่อเนื่อง
3. สร้างการทำเครือข่ายการทำงานทางวิชาการที่เข้มแข็ง
4. จัดประกวดผู้มีผลงานด้านการสอน สื่อ และนวัตกรรม
5. จัดให้มีหน่วยงานกลางในการพิจารณาผลงานเพื่อยกย่อง เชิดชูเกียรติ บุคลากรด้าน

ดนตรีนาฏศิลป์โดยเฉพาะ

6. จัดทำเอกสารทางวิชาการเผยแพร่ผลงานบุคลากรที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ

2. ป้องกันและลดภาวะภัยคุกคามในการทำงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

กลยุทธ์

7. วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงรุก
8. จัดสรรงบประมาณประจำปีทุกปีสำหรับการบริหารความเสี่ยง
9. จัดสวัสดิการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต
10. จัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
11. พัฒนาบุคลากรและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ วิเคราะห์อัตราค่าจ้างวางแผนในระยะยาว จัดให้มี เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ทุกคนทั้งสายปฏิบัติการและสายสนับสนุน
12. ส่งเสริมการใช้การสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อประโยชน์ในการส่งมอบงานพัฒนางานและปฏิบัติงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

- 6.1 ระบบงาน 6.2 กระบวนการทำงาน

ประเด็นกลยุทธ์ : การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับการจัดการศึกษาด้านดนตรี

นาฏศิลป์ไทยสู่ความเป็นเลิศ

เป้าประสงค์

1. กำหนด flow chart วงจรคุณภาพ (PDCA) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ

กลยุทธ์

1. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการประกันคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
2. จัดทำการวิเคราะห์ความจำเป็นและทิศทางสู่ความเป็นเลิศ
3. พัฒนาการพรณงานและคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัยนำไปปฏิบัติให้เกิดคุณภาพ

ได้จริง

4. กำหนดแนวทางปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินอย่างชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกันลดรอบ ยืดหยุ่น การทำงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่ทันเวลา

2. การจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาและการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี กลยุทธ์

5. จัดให้มีเครือข่ายห้องสมุด online ด้านดนตรีนาฏศิลป์
6. ปรับปรุงหลักสูตรทุกระดับ โดยให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนที่เน้นความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาโดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือ
7. พัฒนากำลังคนด้าน ICT ให้มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
8. จัดทำข้อกำหนดความรู้ด้าน ICT (ICT skills standard) สำหรับบุคลากรในแต่ละสายงาน

5.2 อภิปราย

ดำเนินการอภิปรายตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณภาพการศึกษาศึกษาในระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยจำแนกรายข้อ หมวด 1 – หมวด 6 พบข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์ค่าสถิติ จำแนกหมวด 1 การนำองค์การ จำนวน 13 ข้อ มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมาก 12 ข้อ ได้แก่ มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ มีหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคมและความเข้มแข็งของชุมชนเนื่องจากหลักสูตรด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยเป็นหลักสูตรที่มีความเป็นศาสตร์เฉพาะ จึงมีความโดดเด่นสามารถเชื่อมโยงกับชุมชนและวิถีในการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดีแม้ว่าในหมวด 1 การนำองค์การ ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จะให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีพลังในการขับเคลื่อนองค์การ ตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ แต่ข้อควรคำนึง ผู้นำ หมายถึงใครก็ได้ในองค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551 : 59) ผู้นำทุกระดับจึงต้องร่วมกันมุ่งมั่นที่จะนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศ

การวิเคราะห์ค่าสถิติ จำแนกหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 8 ข้อ มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมาก 7 ข้อ มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่

มีการกำหนดตารางเวลาดำเนินการตามเป้าประสงค์ แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ การกำหนดตารางเวลาที่ประสบความสำเร็จสูง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะระบบประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) และคณะกรรมการประเมินระบบข้าราชการ (กพร.) นับเป็นหลักการที่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องถือปฏิบัติ ส่วนข้ออื่นควรเร่งการดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ความเป็นเลิศและควรระลึกว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในอนาคต... ครั้นถึงเวลาลงมือปฏิบัติปัจจัยหรือ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริงอาจเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ก็ได้ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่การตัดสินใจครั้งเดียวที่เกิดขึ้นประจำปี (One-time decision) แต่เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี (On-going process) (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2540 : 27) การนำวงจรคุณภาพ (P D C A) มาทำกับใช้จะทำให้กลยุทธ์นั้นๆ มีความยืดหยุ่นและสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ค่าสถิติ จำแนกหมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า จำนวน 6 ข้อ มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด 5 ข้อ มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ มีการนำข้อร้องเรียนมาดำเนินการแก้ไข อย่างมีประสิทธิภาพ และทันทั่วถึง ข้อที่มีระดับผลการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธวัช เต็มบุญ (2548) พบว่า มีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน ส่วนข้อที่มีระดับผลการปฏิบัติงานในระดับมาก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมที่อยู่แบบครอบครัว พี่-น้อง บรรยากาศและความผูกพันเกิดขึ้นทำให้ละเลยในการนำข้อร้องเรียนมาแก้ไขจึงจำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ดังนั้นจึงควรตระหนักอยู่เสมอว่าลูกค้าคือ ผู้ตัดสินใจคนสุดท้าย (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540 : 25)

การวิเคราะห์ค่าสถิติ จำแนกหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จำนวน 8 ข้อ มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมาก 7 ข้อ มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ มีการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและการใช้สารสนเทศ ของบุคลากรกระทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ข้อที่มีระดับผลการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิริชัยชาญ พิภพจรูญ (2539) ศึกษาเรื่องวิวัฒนาการและอนาคตภาพของวิทยาลัยนาฏศิลป์ในการพัฒนาศิลปวัฒนธรรมไทย ทางเลือกที่ 2 คือพัฒนาวิชาการและวิชาชีพด้วยกระบวนการวิจัย ส่วนข้อที่มีระดับผลการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพียงการการใช้งานระดับปฏิบัติสะดวกแต่ยังไม่พบการจัดการระบบการเข้าถึงชั้นความลับการจัดการสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและการบริหาร หัวใจของการบริหารจัดการในหมวดนี้คือ การบริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง (Management by Fact) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 : 66)

การวิเคราะห์ค่าสถิติ จำแนกหมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 9 ข้อ มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมาก 8 ข้อ มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด 8 ข้อ ได้แก่ หน่วยงานมีความมั่นใจว่าคณาจารย์และบุคลากรให้ ได้รับการรับรองคุณวุฒิและมีใบประกอบวิชาชีพที่เหมาะสมข้อที่มีระดับผลการปฏิบัติงานในระดับมากได้นำไปพัฒนากลยุทธ์เพื่อกระตุ้นการบริหารในด้านนี้ให้เป็นรูปธรรมส่วนข้อที่มีระดับผลการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด เนื่องจากปัจจุบันมีการตรวจสอบการผลิตบัณฑิตสายครูจากคุรุสภา และการกำหนดจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรตามตามเกณฑ์ที่กำหนดและต้องมีวุฒิตรงสายตามหลักสูตรที่เป็นอาจารย์ประจำ ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) การให้ความสำคัญในหมวดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการแปลงภาคทฤษฎีไปสู่ภาคปฏิบัติ ดังคำกล่าวที่ว่า บุคลากรเพียงหนึ่งคนไม่สามารถทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายได้ แต่บุคลากรเพียงคนเดียวอาจสามารถห้วงหนี้ยขององค์กรในการมุ่งไปสู่จุดหมายได้อย่างง่ายดาย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2548 : 78)

การวิเคราะห์ค่าสถิติ จำแนกหมวด 6 การจัดการกระบวนการ จำนวน 9 ข้อ มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด 9 ข้อ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศต้องจัดทำระบบและกลไกในทุกขั้นตอนของกระบวนการ ทั้งนี้เพราะกระบวนการทุกกระบวนการในองค์กรอาจช่วยเพิ่มหรือลดคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2548 : 94)

2. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ในการบริหารคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคณิตและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี หมวด 1 – หมวด 6 โดยการจัดกลุ่มตามหมวดต่าง ๆ ดังนี้

หมวดการนำองค์กร สามารถจัดกลุ่มแนวปฏิบัติที่ดี ได้ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการบริหาร กลุ่มหลักสูตรที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน กลุ่มการรายงานผลการปฏิบัติงาน และกลุ่มธรรมาภิบาล

หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ สามารถจัดกลุ่มแนวปฏิบัติที่ดี ได้ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแผนกลยุทธ์ กลุ่มการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ กลุ่มพัฒนาบุคลากร และกลุ่มผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า สามารถจัดกลุ่มแนวปฏิบัติที่ดี ได้ 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มปริญญาดำเนินการตามความต้องการของตลาด กลุ่มหลักสูตรใหม่ กลุ่มการสอน กลุ่มภาษาและเทคโนโลยี กลุ่มความสัมพันธ์ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มการรับฟังความคิดเห็น

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ สามารถจัดกลุ่มแนวปฏิบัติที่ดี ได้ 1 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการจัดการสารสนเทศและเทคโนโลยี

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน สามารถจัดกลุ่มแนวปฏิบัติที่ดี ได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการสื่อสาร กลุ่มสวัสดิการ กลุ่มความก้าวหน้าและคุณภาพ กลุ่มความผูกพัน และกลุ่มความเสี่ยง

หมวด 6 การจัดกระบวนการ สามารถจัดกลุ่มแนวปฏิบัติที่ดี ได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มความเป็นเลิศทางการศึกษา และกลุ่มพัฒนาวิชาการ

3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ การกำหนดกลยุทธ์ โดยนำข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) นำข้อมูลจากข้อมูลจากค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทยจำแนกรายข้อ และการจัดกลุ่มแนวปฏิบัติที่ดี จาก 6 หมวด สามารถกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ได้ 6 ประเด็นกลยุทธ์ จาก 6 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง 1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติ และ ความรับผิดชอบต่อสังคม

ประเด็นกลยุทธ์ : ความเป็นผู้นำมืออาชีพ สามารถพัฒนาศาสตร์ด้านคนตรี นาฏศิลป์ไทยทั้งระบบ รวมถึงพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพการเรียนรู้ด้านคนตรี นาฏศิลป์ไทย

ดิเรก ทศมาลัย (2552) ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้อำนวยการวิทยาลัย นาฏศิลป์ สังกัดสถาบันพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) องค์กรประกอบที่ 2 การบริหารสถานศึกษา 28 สมรรถนะ มีสมรรถนะที่สอดคล้อง ได้แก่

3) สามารถส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม 4) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) มีความรู้จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหาร 7) มีความรู้ ทฤษฎีการบริหารอย่างหลากหลาย 8) สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 9) สามารถบริหารตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และ 26) สามารถพัฒนา Best Practice ด้านคนตรี นาฏศิลป์ให้เป็นที่ยอมรับและเป็นจุดเด่นของสถาบัน 27) สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง 28) สามารถบริหารจัดการเชิงระบบ /ด้านสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) องค์กรประกอบที่ 1 การพัฒนาด้านคนตรีนาฏศิลป์สู่ชุมชน 13 สมรรถนะ ได้แก่ 2) สามารถพัฒนาวิทยาลัยให้ป็นศูนย์การศึกษาต่อเนื่องเชิงศิลปวัฒนธรรม 3) สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยนาฏศิลป์กับชุมชน 4) สามารถใช้บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษาคณะคนตรีนาฏศิลป์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลวิจัยของ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2549) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่าควรพัฒนาวิชาการและวิชาชีพเฉพาะด้วยกระบวนการวิจัย เพื่อให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ชั้นนำของประเทศ และเป็นแหล่งอ้างอิงที่สำคัญของชาติ ทางด้านช่างศิลป์ นาฏศิลป์ และดนตรีได้

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ยุทธ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ประเด็นกลยุทธ์ : มีแผนพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ การเตรียมเป็นประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกที่มีคุณภาพ

สุพนิดา ชัยวิทย์ (2546) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพ การศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร พบว่า ควรมีหลักสูตรปลูกฝังให้ผู้เรียนเกิด สุนทรียภาพ จินตนาการ และตระหนักถึงคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี และ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2549) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า ควรเร่งรัดพัฒนางานด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่เกิดผลกระทบต่อสังคมในภาพกว้างและพัฒนาเข้าสู่เวทีระดับสากล นอกจากนี้ ดิเรก ทักษมาลัย (2552) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้อำนวยการ วิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดสถาบันพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบสมรรถนะหลัก (Core Competency) องค์ประกอบที่ 2 การบริหารสถานศึกษา 28 สมรรถนะ มีสมรรถนะที่สอดคล้อง ได้แก่ 2) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษา 6) สามารถนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายมาวางแผนการศึกษาวิทยาลัยนาฏศิลป์ได้อย่าง สอดคล้อง สมรรถนะหลัก (Core Competency) องค์ประกอบที่ 3. การบริหารเชิงธุรกิจ 7 สมรรถนะ ได้แก่ 7) สามารถนำทุนทางวัฒนธรรมและดนตรีนาฏศิลป์ไปเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ การศึกษา สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาด้าน ดนตรีนาฏศิลป์สู่ชุมชน 13 สมรรถนะ ได้แก่ 6) สามารถสืบทอดกระบวนการศึกษาทั้งในและ นอกกระบบ 7) สามารถจัดกระบวนการส่งเสริมถ่ายทอดงานกิจกรรมทางการศึกษาศิลปวัฒนธรรม และสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) องค์ประกอบที่ 2 การบริหารองค์การ แห่งการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม 11 สมรรถนะ ได้แก่ 11) สามารถเผยแพร่งานดนตรีนาฏศิลป์ไทย ไปสู่ระดับชาติ และ สิริชัยชาญ พิภจรรย์ (2539) ศึกษาเรื่องวิวัฒนาการและอนาคตภาพของ วิทยาลัยนาฏศิลป์ในการพัฒนาศิลปวัฒนธรรมไทย ระบุในผลการวิจัย ทางเลือกที่ 3 คือ

การปฏิรูปทั้งระบบสู่ความเป็นเลิศทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ อนาคต
ภาพของวิทยาลัยนาฏศิลป์ควรเป็นสถาบันศิลปวัฒนธรรมแห่งชาติเพื่อคงความเป็นไทย ที่ยั่งยืน

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้ำ 3.1 ความผูกพันของลูกค้ำ 3.2 เสี่ยงของลูกค้ำ

ประเด็นกลยุทธ์ : สร้างทางเลือกทางการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยที่

หลากหลาย พัฒนา รูปแบบบริการวิชาการให้เหมาะสมกับท้องถิ่นรวมถึงส่งเสริมการมีงานทำ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2549) ได้
ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
วิทยาลัยนาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่าบัณฑิตมีคุณภาพสูง เป็นเลิศ
ทางด้านศิลปวัฒนธรรม และเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิต ซึ่งเชื่อมั่นในความสามารถระดับมือ
อาชีพ รัช เดิมบุญ (2548)) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มี
ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร
กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า ด้านนักศึกษาสอดคล้องกับปรัชญาและเป้าหมายหลักของสถาบัน
ตลอดจนพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและคุณภาพบัณฑิตต้องเป็นที่ยอมรับและต้องการของสังคม
สอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริกัญญา (2552) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้อำนวยการวิทยาลัย
นาฏศิลป์ สังกัดสถาบันพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า สมรรถนะหลัก(Core Competency)
องค์ประกอบที่ 2 การบริหารสถานศึกษา 28 สมรรถนะ มีสมรรถนะที่สอดคล้อง ได้แก่
25) สามารถสร้างสภาพแวดล้อมแหล่งเรียนรู้ทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบบูรณาการทั้งใน
และนอกระบบ สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) องค์ประกอบที่ 4 การ
พัฒนาคนตรีนาฏศิลป์ประจำชาติ 7 สมรรถนะได้แก่ 1) สามารถอนุรักษ์และเผยแพร่ดนตรี
นาฏศิลป์ประจำชาติ 2) สามารถเพิ่มมูลค่าทางคนตรีนาฏศิลป์ประชาชน 3) สามารถสร้าง
เครือข่ายระบบการเชื่อมโยงงานศิลปวัฒนธรรมของประชาชนทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
6) สามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอนคนตรีนาฏศิลป์ของชุมชน และสอดคล้องกับ
ผลการวิจัยของศิริชัยชาญ พักจำรูญ (2539) ศึกษาเรื่องวิวัฒนาการและอนาคตภาพของวิทยาลัย
นาฏศิลป์ในการพัฒนาศิลปวัฒนธรรมไทย ทางเลือกที่ 1 คือ ขยายหลักสูตรเพื่อยกมาตรฐาน
วิชาชีพในตลาดแรงงาน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.1 การวัด วิเคราะห์ และ

ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยี
สารสนเทศ

**ประเด็นกลยุทธ์ : ขับเคลื่อนการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้
จัดระบบสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร**

ดิเรก ทศมาลัย (2552) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดสถาบันพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) องค์ประกอบที่ 4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร 7 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา 2) สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของวิทยาลัยนาฏศิลป์สู่ชุมชน 3) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาด้านดนตรีนาฏศิลป์สู่ชุมชน 13 สมรรถนะ ได้แก่ 8) สามารถทำงานวิจัยดนตรีนาฏศิลป์แบบมีส่วนร่วมกับชุมชน 9) มีความรู้ในชุมชนพื้นที่เป็นอย่างดีถึงงานศิลปวัฒนธรรม 10) สามารถค้นหาภูมิปัญญาด้านศิลปะการแสดงของชุมชน 11) มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตรนาฏศิลป์ท้องถิ่น 12) สามารถค้นหาภูมิปัญญาด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) องค์ประกอบที่ 4. การพัฒนาดนตรีนาฏศิลป์ประจำชาติ 7 สมรรถนะ ได้แก่ 5) สามารถรวบรวมและจัดระบบข้อมูลเกี่ยวกับงานดนตรีนาฏศิลป์ประชาชน ชวซ์ เดิมญวน (2548) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม พบว่าควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ปฏิบัติการกิจอื่น ๆ ได้แก่การทำวิจัยและการสร้างผลงานทางวิชาการ /พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและคุณภาพบัณฑิตต้องเป็นที่ยอมรับและต้องการของสังคม และ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุพินดา ชัยวิทย์ (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร พบว่าด้านการบริหารและการจัดการ มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ควรมีระบบสารสนเทศเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากร

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 5.1 ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

5.2 สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน

ประเด็นกลยุทธ์ : การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านผู้สอน สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กร

สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุพินดา ชัยวิทย์ (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร พบว่า ด้านการเรียนการสอนมี 5 ตัวบ่งชี้ อาจารย์มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามสาขาวิชาที่สอน นักศึกษามีจรรยาบรรณ และเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ ชวซ์ เดิมญวน (2548) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม พบว่าด้านปัจจัยเกื้อหนุน อาคารสถานที่ ควรจัดให้เพียงพอและ

เหมาะสมกับการเรียนภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในข้อค้นพบยังพบว่าควรมีการกำหนดภารกิจของอาจารย์ควรมีการกำหนดขอบเขตภาระงานของอาจารย์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ 6.1 ระบบงาน 6.2 กระบวนการทำงาน

ประเด็นกลยุทธ์ : การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับการจัดการศึกษาด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทยสู่ความเป็นเลิศ

สุพินดา ชัยวิทย์ (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร พบว่าด้านการบริหารและการจัดการ มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดิเรก ทศมาลัย (2552) ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดสถาบันพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) องค์กรประกอบที่ 2 การบริหารสถานศึกษา 28 สมรรถนะ มีสมรรถนะที่สอดคล้อง ได้แก่ 20) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) องค์กรประกอบที่ 1 การพัฒนาด้านดนตรีนาฏศิลป์สู่ชุมชน 13 สมรรถนะ ได้แก่ 13) สามารถสร้างตัวแบบหรือโมเดลทางวัฒนธรรมการแสดง

โดยภาพรวมการนำแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ในการบริหารคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา กลุ่มสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance) มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ย่อมส่งผลโดยตรงกับคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการทำวิจัยของ Winchip (1996) ที่ ทำวิจัยเรื่อง Analysis of the Adaptability of W. Edwards Deming's Management Philosophy to Institution of Higher Education มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการทดสอบปรัชญาการบริหารงานของ เดมมิ่งตามวงจรคุณภาพเมื่อนำไปประยุกต์ใช้ภายในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า 5 หลักการสำคัญตามปรัชญาของเดมมิ่ง ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา ได้เป็นอย่างดี คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน 2) การประสานงานร่วมกัน 3) การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 4) สภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 5) ประสิทธิภาพ หรือสมรรถนะของกระบวนการทำงาน โดยผลการวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตจำกัดเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา ที่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้เท่านั้น

นอกจากนี้งานวิจัยของ Winn and Cameron (1998) เรื่อง Organizational Quality : An Examination Of the Malcolm Baldrige National Quality Framework วัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาถึงรูปแบบความเหมาะสมในการบริหารงาน ตามแนวความคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ภายในสถาบัน อุดมศึกษา ผลของการทดลองจากงานวิจัย

ดังกล่าว พบว่า ถ้าต้องการนำไปประยุกต์ใช้ภายในสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ควรพิจารณารายละเอียดใน 2 ส่วน คือ 1) การคัดค้านและการไม่ยอมรับในตัวผู้นำองค์กรหรือหน่วยงานอาจเป็นผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร และอาจมีอิทธิพลต่อความล้มเหลวในการจัดตั้งระบบคุณภาพ 2) การพิจารณาถึงรายละเอียดปฏิสัมพันธ์ขององค์กรประกอบต่าง ๆ ตามรูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ที่กำหนดขึ้นนั้น ไม่ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานบางด้านเท่าที่ควร แต่โครงสร้างของกรอบแนวความคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถใช้เป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัยมุ่งสู่คุณภาพได้

ข้อมูลจากงานวิจัยทั้งสองเรื่องยิ่งสนับสนุนเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance) ที่ให้ความสำคัญในหมวด 1 การนำองค์กร ถือเป็น การให้ความสำคัญกับผู้นำ จะเห็นได้จากเกณฑ์การให้คะแนน ในหมวดนี้กำหนดไว้ 120 คะแนน ซึ่งสูงกว่าหมวดอื่น (ยกเว้นหมวด 7 ผลลัพธ์) ข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้แสดงทัศนะไว้เบื้องต้นว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance) “มีความยืดหยุ่นสูง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สามารถปรับเปลี่ยนได้ เนื่องจากไม่ใช่ข้อบังคับ เกณฑ์ดังกล่าวเป็นเพียงกรอบในการดำเนินงาน กรอบหมายถึงขอบเขตแต่ไม่ได้/หมายถึงข้อจำกัด”

นอกจากนี้ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่ม (focus group) และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา การศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance) สามารถจัดกลุ่มการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในระยะต่างๆ ได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เรื่องเร่งด่วนที่ต้องเร่งนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ (หมวด 1 การนำองค์กร) การพัฒนาภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน (หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า) การวิจัย (หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) ดังสามารถสรุปประเด็นรายละเอียดหลักจากการสนทนากลุ่ม (focus group) ได้ดังนี้

1.1 ด้านการประชาสัมพันธ์ (หมวด 1 การนำองค์กร) ปรับการประชาสัมพันธ์ การจัดการศึกษาด้านคนตรีและนาฏศิลป์ไทยใหม่ทั้งระบบเพื่อให้ทันกับกระแสวัฒนธรรมข้ามชาติ จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกในทุกรูปแบบ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2549) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์ กระทรวง

วัฒนธรรม พบว่าควรเร่งรัดการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีสำนึกรักในศิลปะและวัฒนธรรมไทย รวมทั้งภูมิปัญญาชาวบ้าน

1.2 ด้านการพัฒนาภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน (หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า) มุ่งพัฒนาคุณภาพการผลิตบัณฑิต พัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการปรับปรุงหลักสูตรที่เน้นการผลิตบัณฑิตที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง (Differentiation) บนฐานทุนทางสังคม และทุนทางวัฒนธรรม จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อเพิ่มความเข้มข้นและประสิทธิภาพของการเรียนรู้ของนักศึกษา ถือเป็นกลยุทธ์ที่เป็นนโยบายทางการศึกษาและอยู่ในแนวโน้มของการศึกษาอีกด้วย (trend)

1.3 การวิจัย (หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) เน้นการบริหารจัดการงานวิจัยทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ สนับสนุนและส่งเสริมคุณภาพการวิจัยและการสร้างองค์ความรู้ บริหารจัดการงานวิจัย เพื่อให้งานวิจัยมีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการของสังคม ส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ได้ผลิตผลงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ การพัฒนางานวิจัยชุดโครงการ วิจัยเชิงบูรณาการที่มีคุณภาพ สามารถตีพิมพ์เผยแพร่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา หรืออนุสิทธิบัตร รวมทั้งการทำงานร่วมกับเครือข่ายวิจัยกับองค์กรภายนอก เครือข่ายเชิงพื้นที่ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ของนักวิจัย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2549) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม นอกจากนั้นมาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ จำเป็นจะต้องพัฒนาอย่างยิ่ง เพราะเป็นพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา...ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ และงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เป็นลำดับแรก...จัดการดำเนินการเพื่อเป็นศูนย์กลางของการพัฒนามาตรฐานด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านการค้นคว้าศึกษาภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่น การดำเนินโครงการด้านการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรม เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น

ในกลุ่มที่ 1 จากข้อมูลจากการลงภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดสนทนา กลุ่ม พบว่า การรวมตัวของการจัดการด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยยังมีน้อย อยู่ในลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่ก่อให้เกิดพลัง ประกอบกับนโยบายของภาครัฐด้านศิลปวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ ยังคงเป็นเพียงนโยบายเสียกระดาษ กฎหมายการท่องเที่ยวไม่สนับสนุนงานดนตรี และนาฏศิลป์ไทยที่เป็นเอกลักษณ์ของชาติ ในบางชาติเมื่อเข้าไปท่องเที่ยวต้องมีโปรแกรมชมการแสดงดนตรีและนาฏศิลป์ประจำชาตินั้นๆ จึงถือเสมือนได้ไปประเทศนั้นๆแล้ว หรือการได้เข้าชมการแสดงบัลเลต์ในโรงละครประจำชาติ ชมอุปรากรจีน เข้าฟังซิมโฟนี แม้ว่าจะชมหรือฟังรู้เรื่องบ้างไม่รู้เรื่องบ้างหรือแต่ก็ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ไม่ต้องปรุงแต่งศิลปะประจำชาติ เอาใจนักท่องเที่ยว

จนเป็นการทำลายศิลปะประจำชาติอย่างน่าละอาย ความไม่เหมาะสมด้านการบริหารคนตรีและนาฏศิลป์ เช่น เวลาในการเผยแพร่ดนตรีและนาฏศิลป์ไทยมักอยู่ในช่วงเวลาไม่เหมาะสม ราคาแพง ไม่มีความมั่นคงในการผลิตรายการเพราะต่อสัญญาในระยะสั้น บอกเลิกสัญญากะทันหัน ประกอบกับวัฒนธรรมข้ามชาติทำให้เยาวชนไทยไม่สนใจงานด้านคนตรีและนาฏศิลป์ไทย กลับแห่หันไปซื้อบัตรชมคอนเสิร์ตข้ามชาติโดยไม่คำนึงราคาบัตร ในขณะที่ผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับปฏิบัติ นักวิชาการ ผู้สนใจในคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ผู้เรียนศาสตร์ด้านคนตรีและนาฏศิลป์ไทยก็ต้องรวมพลังพัฒนาศาสตร์ของตนให้เป็นที่ยอมรับในสังคม

กลุ่มที่ 2 เรื่องที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน หมวด 6 กระบวนการ ดังสามารถสรุปประเด็นรายละเอียดหลักจากการสนทนากลุ่ม (focus group) ได้ ดังนี้

2.1 หมวด 1 การนำองค์การ คุณภาพการบริหารจัดการภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในการพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ เพิ่มศักยภาพในการสร้างคุณภาพเพื่อการแข่งขันได้ มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ในระบบธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นไปตามนโยบายภาครัฐ

การบริการวิชาการแก่สังคม เน้นการประสานเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชน และองค์กรปกครอง จัดให้มีการบริการวิชาการแบบการฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ

เน้นการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น มีความเหมาะสมกับสภาพสังคม และหลักสูตรในอนาคต บูรณาการกิจกรรมนอกหลักสูตร และชีวิตจริงเข้ากับหลักสูตร เพื่อให้นักศึกษาได้ฝึกทักษะ และมีความท้าทายต่อนักศึกษาและอาจารย์ มากกว่าสอนจากตำราอย่างเดียว ถือเป็นจุดเด่นของการจัดการศึกษาหลักสูตรคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2549) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม มาตรฐานด้านการบริการวิชาการเด่นมากที่สุด เพราะเป็นแหล่งรวมผู้มีความรู้ ความสามารถสูงในทุกสาขาวิชา จึงสามารถให้บริการวิชาการแก่ชุมชนอย่างกว้างขวาง

ทุกระดับ

2.2 หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ จัดระบบการเงินและงบประมาณ มีระบบกลไกในการจัดสรรวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย เน้นการพัฒนา การตรวจสอบระบบการเงินและงบประมาณที่โปร่งใส เป็นธรรมโดยคำนึงถึงการทบทวนผลผลิต ผลลัพธ์ และการประเมินโครงการของ

หน่วยงานในรอบปีที่ผ่านมา ที่สอดคล้องกับเป้าหมายพันธกิจขององค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดิเรก ทศมาลัย (2552) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดสถาบันพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) องค์ประกอบที่ 2 การบริหารสถานศึกษา 28 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สามารถบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน และบัญชีวิทยาลัยนาฏศิลป์ได้อย่างถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้ 2) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน สนับสนุนในการพัฒนาอาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน ให้มีโอกาสก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องทั้งด้านคุณวุฒิและการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และมาตรฐานอุดมศึกษา ตลอดจนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เพื่อเตรียมการสู่อนาคตเปิดโอกาสให้เน้นพัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง และทักษะเชิงวิชาการในการรับผิดชอบงานตามตำแหน่งงานในระบบโครงสร้างใหม่

2.4 หมวด 6 กระบวนการ การทำงานของทุกภาคส่วนในองค์กร ต้องจัดให้มีระบบประกันคุณภาพตามวงจรคุณภาพ (PDCA) เพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพ” เพื่อให้มีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

จัดระบบฐานข้อมูลและทรัพยากร เพื่อการเรียนการสอน การวิจัย พัฒนาห้องสมุด ศูนย์คอมพิวเตอร์ และศูนย์สารสนเทศ ตลอดจนเน้นการศึกษาระบบฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารและตัดสินใจ เพื่อการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร อย่างเป็นธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุด

ในกลุ่มที่ 2 ด้านการบริหารงบประมาณ การบริหารส่วนใหญ่เข้าใจว่าเป็นงานประจำที่ทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย และบริหารเชิงรุกตามกลยุทธ์ แต่สิ่งที่พึงตระหนักในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศคือการนำวงจรคุณภาพมาทบทวนการปฏิบัติในทุกขั้นตอนการปฏิบัติ จัดทำ flow chart ในทุกงาน เพื่อนำเข้าสู่วงจรคุณภาพ ปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติในทุกวงรอบ เพื่อลดขั้นตอนให้มีเวลาในการพัฒนางานในหน้าที่ และงานด้านอื่นๆ ต่อไป โดยผู้บริหารต้องสนับสนุนการทำงานทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์และด้านสวัสดิการ

กลุ่มที่ 3 เรื่องที่เป็นจุดเด่นที่ต้องรักษาไว้ ได้แก่ ความผูกพันของลูกค้า (หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า) ดังสามารถสรุปประเด็นรายละเอียดหลักจากการสนทนากลุ่ม (focus group) ได้ ดังนี้

3.1 ความผูกพันของลูกค้า (หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า) ความผูกพันของนักศึกษา และศิษย์เก่า ที่ศึกษาในกลุ่มสาขาดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทยมีความผูกพัน กตัญญู กตเวที รักและเคารพ ต่ออาจารย์ สถาบันและรุ่นพี่อยู่ในระดับดีมาก รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในกระบวนการผลิตบัณฑิต มีเชื่อมั่นในบัณฑิตของกลุ่มสาขาดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทย ที่สามารถ

หล่อหลอมเยาวชนให้เป็นคนดีในสถาบันครอบครัว ในสถาบันการศึกษาและเป็นประชากรที่มีคุณภาพในสถาบันชาติ สอดคล้องกับการวิเคราะห์ค่าสถิติ จำแนกหมวด 1 การนำองค์การ ที่มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษา อื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคมและความเข้มแข็งของชุมชน

ในกลุ่มที่ 3 ค้นพบสิ่งที่มีคุณค่าที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (focus group) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือความชื่นชมต่อสถาบันที่เปิดสอนหลักสูตรดนตรีและนาฏศิลป์ไทยที่สามารถหล่อหลอมลูกค้า / ผู้รับบริการ ที่มีฐานทางวิชาการอาจรวมถึงฐานทางสังคมที่ไม่สูงเท่าลูกค้า / ผู้รับบริการในหลักสูตรอื่น แต่ด้วยกระบวนการของการหล่อหลอมในศาสตร์ดนตรีและนาฏศิลป์ไทยสามารถผลิตที่มีคุณค่าออกมารับใช้สังคมได้เป็นอย่างดีและมีสัดส่วนการจบการศึกษา การเข้าทำงาน ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในระดับสูง

ด้านความสมบูรณ์แห่งศาสตร์ ซึ่งเป็นศัพท์ที่ได้รับการเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แม้ว่าจุดมุ่งหมายหลักในการบริหารต้องส่งผลโดยตรงต่อนักศึกษา แต่เครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนานักศึกษาคือ วิชาการ นักศึกษาต้องได้รับการศึกษา ได้รับการพัฒนาในศาสตร์ที่เขาถนัด ได้รับการเติมเต็มในศาสตร์ในส่วนที่เขาบกพร่อง สถาบันจึงต้องมีความชัดเจนความเข้มแข็งในศาสตร์ จากการสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้เชี่ยวชาญได้รับข้อเสนอแนะในการเร่งสร้างความสมบูรณ์แห่งศาสตร์ คำว่า “ความสมบูรณ์แห่งศาสตร์” จึงเป็นคำที่นักวิชาการทางด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยจะต้องเสวนาร่วมกันเพื่อสร้างคำจำกัดความ สร้างเกณฑ์แห่งความสมบูรณ์ สัมมนาทฤษฎี สร้างงานวิจัย เผยแพร่ผ่านสื่อทุกรูปแบบ อย่างเร่งด่วน ความสมบูรณ์แห่งศาสตร์จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหลักในการดำเนินการพัฒนาศาสตร์ด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย

1. เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาในกลุ่มสาขาดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อศาสตร์ที่มีความเป็นสากล สามารถส่งเสริมให้สถาบันก้าวสู่ ความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก (World Class University) ตามเจตนารมณ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
2. ถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) และกลยุทธ์ที่รวบรวมไว้ในงานวิจัยสู่ สาขาวิชา ภาควิชา และคณะวิชา เพื่อพัฒนาแผนงาน/โครงการ กลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ในกลุ่มสาขาดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทยสู่ความเป็นเลิศ เนื่องจากข้อเสนอแนะในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์ดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญจึงเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยโดยตรง

3. มุ่งสร้างความสมบูรณ์แห่งศาสตร์ โดยการจัดสัมมนาทางวิชาการเพื่อชำระหลักทฤษฎีด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทย และเผยแพร่ผ่านตำรา นวัตกรรม องค์ความรู้ งานสร้างสรรค์ งานวิจัย การสัมมนาในระดับชาติและนานาชาติ

4. ควรมีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ก่อนการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ของแต่ละสถาบันอย่างแท้จริง

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำการวิจัยต่อไป

1. ทำวิจัยเพิ่มเติมเชิงลึกด้านกลยุทธ์และหมวดต่างๆ ในส่วนรายละเอียดที่ยังมีข้อมูลไม่ครบถ้วนเพื่อให้คำตอบที่ลึกซึ้ง ช่วยขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในกลุ่มสาขาดนตรีไทยและนาฏศิลป์ไทยสู่ความเป็นเลิศ

2. ควรมีการทำวิจัยต่อเนื่องเฉพาะสาขา เช่น วิจัยความเป็นเลิศด้านดนตรีไทย วิจัยความเป็นเลิศด้านดนตรีไทยในคณะครุศาสตร์ วิจัยความเป็นเลิศด้านดนตรีไทยในคณะศิลปกรรมศาสตร์ วิจัยความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ไทย วิจัยความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ไทยในคณะครุศาสตร์ วิจัยความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ไทยในคณะศิลปกรรมศาสตร์

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2541). ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน คิวซี เซอร์เคิล. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2551). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2550). **รายงานประจำปี 2550 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ : สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา,สำนักงาน. (2551). **รายงานประจำปี 2551 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ : สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2552). **รายงานประจำปี 2552 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ : สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- จรัส สุวรรณเวลา และคณะ. (2534). **บนเส้นทางสู่มหาวิทยาลัยวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2539). **รื้อปรับระบบสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2551). **ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช และคณะ. (2546). **การพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษา**. มูลนิธิส่งเสริมนโยบายการศึกษา.
- ชาอุชัย อาจินสมาจาร. (2548). **สู่ทิศทางใหม่การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ก้าวใหม่ .
- ชาอุชัย อาจินสมาจาร. (2551). **ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก Theories of Administration**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ชาอุณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2549). **ศิลปะเพื่อมวลมนุษย (Art for All)**. กรุงเทพฯ : แปลนพรินต์ติ้ง .
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). **TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ดิเรก ทศมาลัย. (2552). **สมรรถนะของผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- ทรัพย์ากรมนุชย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, สถาบัน. (2549). **การพัฒนาแนวทางการปฏิรูประบบการศึกษาของประเทศไทยด้วยหลักการ Benchmarking**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน. (2545). **รวมบทความวิชาการ การบริหาร**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ : ที พี เอ็น เพรส .
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2540). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. เอกสารวิชาการ ปีแห่งการส่งเสริม การบริการประชาชนของรัฐ คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี. กรุงเทพฯ : กราฟิคฟอร์แมท .
- ธงชัย สันติวงษ์. (2534). **การวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช .
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). **ทฤษฎีองค์การ และการออกแบบ ORGANIZATION : THEORY & DESIGN**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช .
- ธนีนาฏ ฦ สุนทร. (2545). **การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารคุณภาพ สำหรับกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธวัช เดิมฉนวน. (2548). **การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกรมศิลปากร**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาคุุฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธีรยุทธ วัฒนาสุโขช. (2548). **คัมภีร์ 100 กลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม, สำนัก. (2544). **การกำหนดดัชนีทางการศึกษารอบความคิดและปฏิบัติ**. สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2549). **Competency-Based Approach**. กรุงเทพฯ : กราฟิโกซิสเต็มส์.
- บัณฑิตพัฒนศิลป์, สถาบัน. (2551). **คู่มือนักศึกษาระดับปริญญาตรี** . www.bpi.ac.th กรุงเทพฯ.

- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณศิริพานิช. (2545). **Benchmarking** ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- เบ็งคาร์ลอฟ. (2544). **คู่มือ .. วิธีเทียบเคียง-แข่งดี Benchmarking Workbook**. แปลโดย ณัฐพงษ์ เกศมาริช. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท .
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2544). รายงานผลการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9. กรุงเทพฯ : (อัสสำเนา).
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2542). การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม. เอกสารประกอบการอบรมการวางแผนกลยุทธ์.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. (2540). การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวความคิดบริหารงานแบบมุ่งพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปรัชญาบัณฑิต, สาขาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พาสันศิริ นิสาลักษณ์. **ไทยติด 2 แห่ง TOP มหาวิทยาลัยโลก**. [ออนไลน์]. 25523. แหล่งที่มา : <http://www.infoforthai.com/forum/topic/13284> [2554, เมษายน 26].
- เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สถาบัน. (2548). กรณีศึกษา **Best Practices TQA Winner 2002 Thai Acrylic**. : พิมพ์ครั้งที่ 2 เชียงใหม่ : ซีเนเตอร์.
- เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สถาบัน. (2549). กรณีศึกษา **Best Practices TQA Winner 2003 Thai Paper Company Limited**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งที่ 2 เชียงใหม่ : ซีเนเตอร์.
- เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สถาบัน. (2552). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ประจำปี 2552**. กรุงเทพฯ : เทรียทอง เบส ออฟเดอะเนชั่น.
- เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สถาบัน. (2547). **การจัดกระบวนการ : หนทางสร้างคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และศักยภาพเพื่อการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สถาบัน. **ความรู้การเพิ่มผลผลิต**. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา : <http://www.ftpi.or.th/> [2552, ตุลาคม 23]
- แพ็ทเตอร์สัน, เจมส์ จี. (2547). **Benchmarking** การเทียบเคียง. แปลโดย วุฒิพงษ์ ยศสาสุโรดม . กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท .
- มัลลิกา ดันสอน. (2545). **การจัดการยุคใหม่ Modern Management**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, สำนัก. 2541. เอกสารประกอบการเรียนการสอนเรื่อง **พื้นฐานระบบคุณภาพ ISO 9000**. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.

- มาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, สำนัก . (2552). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553**. สอก. อันดับที่ สกอ. 037 สมอ. 03/52. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- มาตรฐานอุดมศึกษา, สำนัก. (2545). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2545 (2002 Education Criteria for Performance Excellence)**. สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- ไมเคิล แฮมเมอร์. (2545). **วาระแห่งทศวรรษ. แปลโดยอนุวัฒน์ ทรัพย์พิชผล**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เอ. อาร์. บีซิเนส เพรส.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2548). **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- รับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนัก. (2545). **ตัวชี้บ่งในการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา**. เอกสารอัดสำเนา.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. (2548). **ความเป็นผู้นำและการปฏิรูปการศึกษาด้านคุณภาพระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย : เกณฑ์บัลดริจ วัดอะไรได้บ้าง**. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน (องค์การมหาชน). (2549). **การสังเคราะห์รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ. (อัดสำเนา)
- รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2551). **การเตรียมองค์กร เพื่อรับการตรวจประเมินตามแนวทาง TQA**. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : พงษ์วรินทร์การพิมพ์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2544). **ประกันคุณภาพการศึกษา : ทุกคนทำได้ไม่ยาก**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538). **เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2550). **รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย**. สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 4/2551. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2551). **กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2549)**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2551). รายงาน การสังเคราะห์สภาวะการณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2551). สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2550. สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 57/2551 พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2549). การบริหารวิถึพุทธ ตอน : การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management : TQM). กรุงเทพฯ : อริยชน.
- วัฒนธรรม, กระทรวง. (2551). กระทรวงวัฒนธรรม. 2551 – 2552, กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. (2537). การบรรยายพิเศษ เรื่อง แนวคิดใหม่ของการวิจัยสถาบัน. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย *Journal of Researchs Methodology*. 6,2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2537) : 1-91.
- วีรฐ มาฆะสีรานนท์. (2544). การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ(Visionary Leadership). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์ เน็ท .
- ศิรินาถ ทัพแสง. **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ**. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา : http://www.cu-qa.chula.ac.th/Inside_QA/Training/tqa.htm [2552, ตุลาคม 22].
- ศิริพงษ์เสภาภาน. (2547). **หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ Educational Administration : Theory and Practices**. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์ .
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540). การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- ศิลปากร, กรม. (2550). รายงานประจำปี 2549. บีขอนแก่น พับลิสซิ่ง กรุงเทพฯ : (ม.ป.ท.)
- ศิลปากร, กรม. (2551). **ครุศรีวัฒน์ดิษยพันธ์ ศิลปินแห่งชาติ : ต้นแบบของศิลปินชั้นครูผู้ถ่ายทอดและสร้างสรรค์นาฏศิลป์ไทย**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ดอกเบี๊ยะ.
- สงบ ประเสริฐพันธุ์. (2543). **ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : มติชน.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : อมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์ .
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2540). **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : มติชน .

- สมยศ นาวิการ. (2531). การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). กรุงเทพฯ :
บรรณกิจเทรดดิ้ง .
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2539). การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้ง
องค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต,
ภาควิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ส่วนวิจัยและพัฒนามาตรฐานอุดมศึกษา, สำนักงาน. สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย .
- (2544). สารการประชุมสัมมนา เรื่อง การนำ Benchmarking มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา
ไทย : ประสบการณ์ออสเตรเลีย. วันศุกร์ที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2544. กรุงเทพฯ :
โรงแรมสยามซิตี.
- สารานุกรมเสรี. การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา :[http://
th.Wikipedia.org/wiki](http://th.Wikipedia.org/wiki) [2554, เมษายน 26].
- สำนักงาน. (2552). รายงานการประชุมสัมมนา ปรัชญาการอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สิริชัยชาญ พีกจาร์ญ. (2539). วิวัฒนาการและอนาคตภาพของวิทยาลัยนาฏศิลป์ในการพัฒนา
ศิลปวัฒนธรรมไทย. วิทยานิพนธ์คุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาสารัตถศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา โฉมิโลกุล. (2547). การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. ศูนย์ตำราและ
เอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร พูนพิพัฒน์. (2540). ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
เอ็มพันธ์.
- สุนทร พูนพิพัฒน์. (2544). TQM และรูปแบบของการประกันคุณภาพการศึกษา (MBNQA) :
Malcolm Baldrige National Quality Award). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
เซนต์จอห์น.
- สุพินดา ชัยวิทย์. (2546). การพัฒนาตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์
กรมศิลปากร.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2545). กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ :
ที เอ เจ.
- อรุณ รัชธรรม. (2523). การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช .
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2537). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มิถุนายน. (อัดสำเนา).

- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. (2543). การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ :
 ฟีนนี่พับบลิชชิ่ง.
- อุษณีย์คำประกอบ. **เส้นทางการนำมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นสากล**. [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา :
<http://docs.Google.com/viewer> [2554, เมษายน 26].
- เอ็ดเวิร์ด แซลลิส. (2533). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เอ็ดเวิร์ด แซลลิส. (2541). **ทีคิวเอ็ม : การบริหารคุณภาพครบวงจรในองค์การทางการศึกษา**.
 แปลโดย สมาน อัสวภูมิ. ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
 อุบลราชธานี.

ภาษาอังกฤษ

- Bikaa, S.C. (1999). **Strategic Management in Higher Education**. Regional Workshop by
 Center of Professional Development in Higher Education, Faculty of Education,
 Chulalongkorn University and Seameo Rihrd.
- David, Fred R. (1995). **Strategic Management**. New Jersey : Prentice-Hall International.
- Certo, Samvel C. and Peter, J. Paul. (1991). **Strategic Management : Concept and
 Application**. New York : McGraw-Hill.
- Deming, W. Edwards. (1991). **Out of the Crisis**. Cambridge. Massachusetts :
 Massachusetts Institute of Technology.
- Eisner E. (1976). Educational Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in
 Education Evaluation. **Journal of Aesthetic Education**. 18,2 : 96-104.
- Geno, Schnell. **CQI Projects at the U. of Maryland**. [Online]. 2000. Available from :
<http://deming.eng.clemson.edu/> [2009, April 27].
- Goodstien Leonard. D. Noaln, Timothy M. and Pfeiffer J. William. (1993). **Applied Strategic
 Planning : How to Develop a Plan the Really Works**. California : Pfeiffer Company.
- Juran, J.M. (1986). **The Quality Trilogy**. Quality Progress. ASQC, August. pp 19-24.
- Kawasaki, Guy. (1995). **How to Drive your Competition Crazy**. New York : Hyperion.
- Kotler Phillip, and Murphy Petrick E., (1981). **Strategic Planning for Higher Education**.
 Journal of higher Education. 52.

Maassen P.A.M and Van Vught. (1992). **Strategic Planning in the Encyclopedia of Higher**

Education. Volum2 :Analytical Perspective. pp 1483-1484. Oxford : Pergaman Press.

Stiener, George A. (1989). **Strategic Planning what Every Manager Must Know.** New York : The Press.

Winchip, Susan M. (1996). Analysis of the Adaptability of W. Edwards Deming's Management Philosophy to Institution of Higher Education. **Quality in Higher Education.** Journals Oxford.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

- | | |
|--|--|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร. พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัครวิทย์ เรืองรอง | รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร. สุจิตรา สุนทรทรัพย์ | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร. สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จินตนา สายทองคำ | รองคณบดีคณะศิลปนาฏดุริยางคศิลป์
สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ |

รายนามผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์เชิงลึก (indept)

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิทยา ไล้ทอง
ประธานสาขาภาควิชาศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร.อุษา สบฤกษ์
คณบดีคณะศิลปศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.มานพ วิสุทธิแพทย์
อาจารย์ประจำคณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. อาจารย์ มาโนช บุญทองเล็ก
หัวหน้าภาควิชานาฏดุริยางคศิลป์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ธัญบุรี
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย จันทร์สุวรรณ
คณบดีคณะศิลปนาฏดุริยางคศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุกุล โรจนสุขสมบูรณ์
รองคณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชมนาด กิจจันทร์
อาจารย์ประจำสาขาวิชานาฏศิลป์ไทย คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

รายนามผู้เชี่ยวชาญสนทนากลุ่ม (Focus Group) ด้านแนวปฏิบัติที่ดี (best practice)
วันที่ 17 มกราคม 2555 เวลา 13.00 น. ณ เรือนไทยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี ไม่น้อยกว่า 10 ปี 2 คน

ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี สถาบันอุดมศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ

- 1.1 อาจารย์ภาณุภักดิ์ โมกขศักดิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 1.2 อาจารย์บุญช่วย โสวัตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี สถาบันอุดมศึกษาออกกระทรวงศึกษาธิการ

- 1.3 อาจารย์บำรุง พาทยกุล สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านนาฏศิลป์ ไม่น้อยกว่า 10 ปี 2 คน

ผู้เชี่ยวชาญด้านนาฏศิลป์ สถาบันอุดมศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ

- 2.1 รองศาสตราจารย์ฉันทนา เอี่ยมสกุลม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 2.2 อ.พัชรินทร์ สันติอักษรณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้เชี่ยวชาญด้านนาฏศิลป์ สถาบันอุดมศึกษาออกกระทรวงศึกษาธิการ

- 2.3 นายสมบัติ แก้วสุจริต อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงวัฒนธรรม

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร ไม่น้อยกว่า 4 ปี 2 คน

ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ

- 3.1 รองศาสตราจารย์ดร.ณรงค์ชัย ปิฎกฤษต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประทีป เล้ารัตนอารีย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์. ดร. รจนา สุนทรานนท์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ๓๓บุรี

4. ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ 2 คน

ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ สถาบันอุดมศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ

- 4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา สุคนธ์ทรัพย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 4.2 นางสาวลัดดา ตั้งสุภาชัย ผู้อำนวยการสำนักเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม
กระทรวงวัฒนธรรม

ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ สถาบันอุดมศึกษาออกกระทรวงศึกษาธิการ

- 4.3 อาจารย์ณัฐพงศ์ โสวัตร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

รายนามผู้เชี่ยวชาญสนทนากลุ่ม (Focus Group) ด้านแนวปฏิบัติที่ดี (best practice)

วันที่ 18 มกราคม 2555 เวลา 13.00 น.

ณ ห้องประชุม 3 สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

กลุ่มผู้ปกครอง

1. นางอัญชญา อ่อนลออ ผู้ปกครองนักศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
2. นายกรเสกฐ์ สุทธิพร ผู้ปกครองนักศึกษาสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรม
มหาวิทยาลัยมหิดล

กลุ่มผู้ประกอบการ

3. นางปทิตตา ตันติเวชกุล การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

กลุ่มนักเรียน

4. นายเอกลักษณ์ หนูเงิน ทีมคิดบวกศิลปะคณะศิลปนาฏดุริยางคศิลป์สถาบัน
บัณฑิตพัฒนศิลป์
5. นายวีรศิลป์ ห่วงประเสริฐ คณะศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มชุมชน

6. นางวราพร พาทยกุลผู้จัดการ โรงเรียนพาทยกุลการดนตรีและนาฏศิลป์ชุมชนบางลำพู
7. นางอรศรี ศิลป์ ชุมชนป้อมพระสุเมรุ

กลุ่มศิษย์เก่า

8. นางสาวจิตติกานต์ จินารักษ์ สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย
มหาวิทยาลัยมหิดล
9. นายประภัสร์ คล้ายสุบรรณ วิทยาลัยนาฏศิลปสุพรรณบุรี สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

รายนามผู้เชี่ยวชาญสนทนากลุ่ม (Focus Group) ด้านกลยุทธ์ (strategic)

วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2555

ณ ห้องประชุม 401 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- | | |
|---|---|
| 1. นายสมบัติ แก้วสุจริต | อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงวัฒนธรรม |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ชัย ปิฎกฤษต์ | มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รจนา สุนทรานนท์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ๕ นครศรีธรรมราช |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย จันทร์สุวรรณ | สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราพร วัฒนศรีสิน | วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครศรีธรรมราช |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิญาณ์ ศรีเกษตริน | วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุราษฎร์ธานี |
| 7. ดร.ศุภลักษณ์ เศษพานิช | ผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการโรงเรียนศุภลักษณ์ |
| 8. อาจารย์บำรุง พาทยกุล | สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ |

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

วิทยานิพนธ์ระดับคุณวุฒิบัณฑิต/เรื่อง/ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรี และนาฏศิลป์ไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มุ่งศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรี และนาฏศิลป์ไทย ที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และนอกกระทรวงศึกษาธิการ แบบสอบถามมี 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารคุณภาพการศึกษาด้านคนตรี นาฏศิลป์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 :Education Criteria For Performance) เฉพาะหมวด 1 - 6 ดังนี้

หมวด 1. การนำองค์การ

หมวด 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวด 3. การมุ่งเน้นลูกค้า

หมวด 4. การวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวด 5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

หมวด 6. การจัดการกระบวนการ

2 . ขอความร่วมมือคณบดี/ประธานสาขาหรือหัวหน้าหมวดวิชา ตอบคำถามโดยอิสระ โดยขอให้พิจารณาคำถามให้รอบคอบก่อนตอบคำถามแต่ละข้อ โดยข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จะเป็นการนำเสนอการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรี และนาฏศิลป์ไทยในภาพรวม ตามหลักการวิจัย ดังนั้นจึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และสถาบันใดทั้งสิ้น

3. แบบสอบถามมุ่งเน้นการนำข้อมูลจาก คณบดี หัวหน้าภาค/ประธานสาขาคนตรี หัวหน้าภาค/ประธานสาขานาฏศิลป์ไทย และหัวหน้างานประกันคุณภาพเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของระดับการปฏิบัติงาน มาสัมภาษณ์ในเชิงลึกเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี ในการนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาด้านคนตรีนาฏศิลป์

4. ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยเชื่อว่าข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร คุณภาพการศึกษา และแนวปฏิบัติที่ดี สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาคนตรี และ นานาชาติไทย เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาทางด้านคนตรีและนานาชาติให้ได้มาตรฐานระดับสากล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย หญิง

2. สถานะ

คณบดี หัวหน้าภาค/ประธานสาขาคนตรี

หัวหน้าภาค/ประธานสาขานานาชาติไทย หัวหน้างานประกันคุณภาพ

อื่น ๆ ระบุ (ตำแหน่ง)

3. อายุงานในตำแหน่ง (สามารถนับรวมทุกวาระ)

4 ปี 8 ปี

12 ปี อื่น ๆ ระบุ.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (2009 – 2010 : Education Criteria For Performance)

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องปฏิบัติงานต่อการดำเนินการจัดการศึกษา สาขา คนตรี และนานาชาติไทยในระดับอุดมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 50 ข้อ คะแนนการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับน้อยที่สุด

รายการ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
หมวด 1 การนำองค์การ					
1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง					
1) ผู้นำระดับคณะวิชา/ภาควิชา มีความเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการคาดคะเนแนวโน้มสถานการณ์และกำหนดทิศทางของหน่วยงานผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
2) ผู้นำระดับคณะวิชา/ภาควิชา สร้างบรรยากาศในหน่วยงานเพื่อส่งเสริมกำกับให้บุคลากรเรียนรู้และปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม					
3) ผู้นำระดับคณะวิชา/ภาควิชา มีสัมพันธภาพที่ดีกับคณาจารย์และบุคลากร เอื้อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เกิดผลลัพธ์เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานอื่นๆ					
1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม					
4) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานเพราะได้ร่วมเรียนรู้และปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ด้วยหลักนิติธรรมตามหลักธรรมาภิบาล					
5) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริม ให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองด้วยหลักคุณธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล					
6) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่มีกระบวนการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน ด้วยหลักความ โปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล					
7) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วยหลักการมีส่วนร่วม ตามหลักธรรมาภิบาล					

รายการ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
8) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานมี ความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยหลักความรับผิดชอบต่อ ตามหลักธรรมาภิบาล					
9) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ ด้วยหลักความรับผิดชอบต่อ ตามหลักธรรมาภิบาล					
10) ส่งเสริม ให้บุคลากรในหน่วยงานมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล					
11) มีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา อื่นๆที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคมและความเข้มแข็งของชุมชน					
12) มีการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างเป็นทางการต่อสถาบันและสาธารณชน					
13) มีการตรวจสอบการดำเนินงานจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่เป็นอิสระ					
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์					
2.1 การจัดทำกลยุทธ์					
14) มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดย กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์และมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์					
15) มีการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์					
16) มีการกำหนดตารางเวลาดำเนินการตามเป้าประสงค์ แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์					
17) คณะวิชา/ภาควิชา นำความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ มาสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					

รายการ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
18) มีแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ครอบคลุมด้าน หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อผลักดันให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น					
19) เมื่อมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการสามารถนำแผนใหม่ หรือแผนที่เปลี่ยนแปลง ไปสู่การปฏิบัติได้ทันท่วงที					
20) มีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน ได้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ					
21) มีวิธีการกำกับติดตาม วัดและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินการ ตามแผนกลยุทธ์ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า					
3.1 ความผูกพันของลูกค้า					
22) มีหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน					
23) มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความผูกพันให้แก่ผู้เรียนกับสถาบัน					
24) มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความผูกพันให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับสถาบัน					
3.2 เสียงของลูกค้า					
25) มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการ เรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ					
26) มีการประเมินความพึงพอใจความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียเพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงอย่างเป็นระบบ					
27) มีการนำข้อร้องเรียนมาดำเนินการแก้ไขที่มีประสิทธิผลสะท้อนท่วงที					

รายการ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้					
4.1 การวัดวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร					
28) มีวิธีการเลือกรวบรวมบูรณาการ ข้อมูลและสารสนเทศ ในการติดตามผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของการดำเนินการ ตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน					
29) มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการเงินและ งบประมาณ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
30) มีวิธีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันต่อความต้องการ และทิศทางของบริการทางการศึกษาอยู่เสมอ					
31) มีการทบทวน วิเคราะห์ ผลการดำเนินการและระดับ ความสามารถของสถาบัน ที่ถูกต้อง เชื่อถือได้					
4.2 การจัดการสารสนเทศความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ					
32) มีกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน และองค์ความรู้ มีความพร้อมในการใช้งานถูกต้อง เชื่อถือได้ โดยมีระบบ รักษาความปลอดภัยและความลับ					
33) มีระบบฮาร์ดแวร์ที่พร้อมและสามารถใช้งานได้สะดวกรองรับความ ต้องการและทิศทางการให้บริการทางการศึกษา และเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี					
34) มีระบบซอฟต์แวร์ที่พร้อมและสามารถใช้งานได้สะดวกรองรับความ ต้องการและทิศทางการให้บริการทางการศึกษา และเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี					
35) การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและการใช้สารสนเทศ ของบุคลากร กระทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว					

รายการ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน					
5.1 ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน					
36) มีการจัดระบบ ค่าตอบแทนการยกย่องชมเชยให้รางวัลและให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับภาระงานและเป็นธรรมแก่บุคลากร					
37) การติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างฝ่ายต่างๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อการพัฒนาร่วมกัน ได้อย่างภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ					
38) ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
39) ผู้นำได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
40) มีระบบการสืบทอดตำแหน่งและเตรียมฝึกรอบการปฏิบัติงานในตำแหน่ง หัวหน้างาน ผู้บริหารและตำแหน่งผู้นำอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ					
41) หน่วยงานมีความมั่นใจว่าคณาจารย์และบุคลากร ได้รับการรับรองคุณวุฒิและมีใบประกอบวิชาชีพที่เหมาะสม					
42) มีการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงานและนำผลมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน					
5.2 สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน					
43) มีการประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังและความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นรายบุคคล					
44) มีการวางแผนรองรับต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่ออาคารสถานที่					

รายการ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ					
6.1 ระบบงาน					
45) มีความสอดคล้องกับการออกแบบระบบงานและการสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน					
46) มีคู่มือปฏิบัติงานที่บรรยายลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ ที่ชัดเจน และใช้ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบ					
47) มีแผนการใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก					
48) มีการนำสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคลมาวางแผน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่เรียน					
49) มีการนำสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายวิชา มาวางแผน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่เรียน					
50) โครงสร้างหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้					
6.2 กระบวนการทำงาน					
51) หน่วยงานสามารถส่งเสริมให้บุคลากรนำระบบงานและนวัตกรรมมาปฏิบัติได้จริง ก่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน					
52) มีกลไกลดควบคุมคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน					
53) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ส่งผลโดยตรงต่อ การปรับปรุงหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษา อื่นๆ ได้ทันสมัยสอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาชาติ เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด					

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่สละเวลาให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อเครื่องมือการวิจัย

ภาคผนวก ค

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับคณะ ในสถาบันอุดมศึกษา และผู้เชี่ยวชาญ
ต่อแนวปฏิบัติที่ดี (best practice)ตามแนวประกันคุณภาพการศึกษา
และแนวปฏิบัติเฉพาะศาสตร์

ผลการสัมภาษผู้บริหารระดับคณะ ในสถาบันอุดมศึกษา และผู้เชี่ยวชาญต่อแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ตามแนวประกันคุณภาพการศึกษาและแนวปฏิบัติเฉพาะศาสตร์

หมวด 1 การนำองค์การ

1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารระดับสูง

- 1) ผู้บริหารระดับคณะวิชา/ภาควิชา มีความเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการคาดคะเนแนวโน้ม สถานการณ์ และกำหนดทิศทางของหน่วยงานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) ผู้บริหารระดับคณะวิชา/ภาควิชา สร้างบรรยากาศในหน่วยงานเพื่อส่งเสริมกำกับให้บุคลากรเรียนรู้ และปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม
- 3) ผู้บริหารระดับคณะวิชา/ภาควิชา มีสัมพันธภาพที่ดีกับคณาจารย์และบุคลากร เอื้อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกิดผลลัพธ์เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานอื่นๆ

1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติ และความรับผิดชอบต่อสังคม

- 4) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานเพราะได้ร่วมเรียนรู้และปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ด้วยหลักนิติธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล
- 5) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองด้วยหลักคุณธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล
- 6) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่มีกระบวนการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน ด้วยหลักความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล
- 7) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วยหลักการมีส่วนร่วม ตามหลักธรรมาภิบาล
- 8) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานมี ความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ตามหลักธรรมาภิบาล
- 9) บุคลากรมีความสุขในการทำงานในหน่วยงานที่ใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ ด้วยหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ตามหลักธรรมาภิบาล
- 10) ส่งเสริม ให้บุคลากรในหน่วยงานมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบ
ธรรมาภิบาล 11)
มีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับความ
รับผิดชอบต่อสังคมและความเข้มแข็งของชุมชน

- 12) มีการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างเป็นทางการและเป็นรูปธรรมต่อสถาบันและสาธารณชน
 13) มีการตรวจสอบการดำเนินงานจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่เป็นอิสระ

แนวปฏิบัติที่ดีด้านศาสตร์เฉพาะ

กลุ่มการบริหาร

1. กระจายอำนาจสู่ภาควิชา และต้องสร้างความเข้มแข็งให้ทีมผู้บริหารระดับรองคณบดี หัวหน้าภาควิชา เพื่อร่วมสร้างสรรค์งาน พัฒนางาน รวมถึงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน มิฉะนั้นการกระจายอำนาจจะไม่สำเร็จ เนื่องจากการดำเนินงานทั้งหมดจะกลับมาสู่คณบดี
2. ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความประนีประนอม พุดจาสุภาพ วางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าหัวหน้ากับลูกน้อง ใช้พระเดชและพระคุณให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อสร้างความสมบูรณ์ขององค์กร
3. รู้จักการตั้งการผ่อน หัวหน้าใจดี ได้บรรยากาศแต่งงานล่าช้า หัวหน้าเข้มงวด บรรยากาศดี เครียด ได้งานเร็ว ผู้บริหารต้องรู้ว่าเวลาใดควรสร้างบรรยากาศในองค์กรอย่างไร

กลุ่มหลักสูตรที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน

4. จัดงานประจำปีเป็นศูนย์รวมใจ เช่น งานไหว้ครู กำหนดวันที่ตายตัวเพื่อสืบสานประเพณีและเปิดโอกาสให้ศิษย์เก่าคืนสู่เหย้า

กลุ่มธรรมาภิบาล

5. ยึดกฎกลางของมหาวิทยาลัย กฎภายในภาควิชา เป็นกฎแห่งความอบอุ่นบนพื้นฐานของคณาจารย์ด้วยกัน จึงควรร่วมกันกำหนดระเบียบ กฎกติกา มารยาท ในการอยู่ร่วมกัน แต่อยู่ภายใต้แนวคิดการพูดคุยกันในครอบครัว
6. ระเบียบกฎกติกา ควรเกิดจาก
 - 6.1 บุคลากรร่วมกันร่างเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มภายใต้หลักคุณธรรมจริยธรรมโดยเชิญตัวแทนจากหัวหน้าสาขาทุกสาขาวิชา
 - 6.2 ทำประชาพิจารณ์ (ในองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมาก)
 - 6.3 เข้าคณะกรรมการบริหารคณะวิชา ปรับให้เกิดความเป็นไปได้
 - 6.4 ประกาศใช้
7. ต้องยึดหลักความสุจริต ในหน้าที่ มีความยุติธรรม ดูจากผลงานเชิงประจักษ์ เช่น ผลงานด้านวิจัย ผลงานตัวชี้วัดตามงานประกันคุณภาพการศึกษา ผลงานด้านการแสดง
8. ความโปร่งใส ไม่ใช่โปร่งใสแต่ระบบเอกสารเท่านั้น ควรมีระบบตรวจสอบความโปร่งใสที่คานอำนาจซึ่งกันและกัน

แนวปฏิบัติที่ดีด้านประกันคุณภาพ

กลุ่มการบริหาร

1. งานด้านวิเทศสัมพันธ์ ถือเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร การประสานกับต่างประเทศ ควรใช้คนตามศักยภาพ เพื่อสานสายสัมพันธ์ที่ยาวนานและต่อเนื่อง บางครั้งต้องใช้คนเดิม แต่ถ้าทำให้สายสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้นถือเป็นส่วนดีขององค์กร
2. ผู้บริหาร ไปเยี่ยม กำกับ ติดตามงานในความรับผิดชอบอย่างทั่วถึงทุกระดับ
3. ฝ่ายบริหารต้องกำหนดการทำงานของผู้บริหาร ทุกระดับ ทุกฝ่าย ให้สอดคล้อง ตั้งทีมงานกำกับติดตาม
4. ต้องยึดกติกา ซึ่งเป็นแนวนโยบายแห่งการปฏิบัติของสถาบัน

กลุ่มการรายงานผลการปฏิบัติงาน

5. การส่งข่าวของมหาวิทยาลัย ผ่าน SMS
6. การตรวจสอบภายในอย่างไม่เป็นทางการ ใช้การประชุมในคณะวิชา / ภาควิชาการ พุดคุยระหว่างรับประทานอาหาร การประสานงานทางโทรศัพท์ / E-mail / Facebook
7. การตรวจสอบภายนอก ใช้ระบบทางการ ตามแนวทางของภาควิชา ให้สอดคล้องกับ คณะวิชา และเป็นไปในทิศทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด
8. รับการตรวจสอบ จากสำนักตรวจสอบภายในของสถาบัน คณะกรรมการประจำสถาบันคณะกรรมการคณบดี (ชุดพิเศษที่เป็นคณะอนุกรรมการของ กพ. และรับการตรวจจาก สมศ./สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน)
9. จัดทำสื่อ Online เผยแพร่ การนำเสนอ คำชม การให้แรงจูงใจ จากผู้เชี่ยวชาญต่อ ชิ้นงานของนักศึกษา
10. เผยแพร่ผ่าน Website ของสถาบัน

กลุ่มธรรมาภิบาล

11. ภายใต้อุดมคติระเบียบ มีความยืดหยุ่นโดยมีกรอบแนวทางที่ส่งทอดบรรยากาศแห่ง ความเป็นระเบียบที่อบอุ่น ส่งผ่านมาตั้งแต่ อธิการบดี สู่คณะวิชา สู่ภาควิชา
12. เมื่อมีสิทธิประโยชน์หรือผลประโยชน์ ต้องจัดสรรให้ทั่วถึงทุกภาควิชาอย่างเท่า เทียม
13. มีระเบียบการจัดสรรเงินรายได้และเงินนอกงบประมาณอย่างชัดเจน
14. สร้างรายได้เข้าภาควิชา จากการทำเอกสารประกอบการสอน นำรายได้มาสมทบ ไว้ที่กองกลาง ของคณะวิชา มีระเบียบเรื่องการปันส่วน และระเบียบในการใช้เงิน โดยพัฒนาใน 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่

- กิจกรรมพัฒนานิสิต - กิจกรรมพัฒนาอาจารย์
- กิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กรรวม - กิจกรรมพัฒนาสื่อการสอน

15. การประเมินความดี-ความชอบ ใช้หลัก 70/30 ประเมินตาม PA (Performance Agreement) 70% และประเมินตามภาระงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย 30% ของจำนวนผู้ได้รับพิจารณาความดีความชอบประจำปี

16. สนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานที่มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

- 14) มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดย กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร ที่มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- 15) มีการรวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- 16) มีการกำหนดตารางเวลาดำเนินการตามเป้าประสงค์ แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์
- 17) คณะวิชา/ภาควิชา นำความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ มาสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- 18) มีแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ครอบคลุมด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อผลักดันให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
- 19) เมื่อมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการสามารถนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ทันท่วงที
- 20) มีแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน ได้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ
- 21) มีวิธีการกำกับติดตาม วัดและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

แนวปฏิบัติที่ดีด้านศาสตร์เฉพาะ

กลุ่มแผนกลยุทธ์

1. เปิดหลักสูตร แตกต่างจากที่อื่น หากความเป็นเอกลักษณ์ เช่น หลักสูตรที่เน้นกระบวนการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นงานสร้างสรรค์ (งานวิจัย)

กลุ่มการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

2. เชิญผู้เชี่ยวชาญ มาสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ
3. รับนักเรียนตามมาตรฐาน อัตราส่วน อาจารย์ ต่อ นักเรียน (1:6)
4. ร่วมกันสร้างความโดดเด่นให้แก่คณะวิชาในภาพรวม ไม่ใช่โดดเด่นเพียงภาควิชา/สาขาวิชา

5. ปลูกฝัง ให้นักศึกษามองเห็นความสำคัญของการฝึกสอน เน้นย้ำความเป็นผู้แทนสถาบัน

กลุ่มพัฒนาบุคลากร

6. ผลักดันให้ศึกษาต่อ ทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะการศึกษาต่อสายตรงในต่างประเทศ โดยนับตามอายุงานเป็นหลัก ยกเว้นสาขาที่ขาดแคลนให้การสนับสนุนในทันที

กลุ่มผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

7. สร้างความเข้มแข็งของหลักสูตรในระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อรองรับการศึกษาต่อของผู้เรียนสายดนตรีนาฏศิลป์ไทยทั่วประเทศ

8. สร้างทีมผู้นำทางด้านวิชาการ ควรสร้างจุดเน้นการเรียนการสอนมากกว่ากิจกรรม

9. ส่งเสริมให้นักเรียนแข่งขันทักษะระดับประเทศ เช่น การเขียนบท การแต่งหน้า การเต้น รวมถึงต่อยอดการแข่งขันในระดับนานาชาติ

10. จัดโครงการเสริมความสามารถพิเศษนอกเหนือหลักสูตร เช่น เพลงอวดฝีมือ ศึกษาแนวคิด การแสดงสร้างสรรค์จากรุ่นพี่

11. เน้นที่หลักสูตร หลักสูตรต้องมีความยืดหยุ่นปรับได้ตลอด หากกระทบกับกฎของสถาบัน ต้องปรึกษาผู้บริหารสถาบันได้เสมอ เช่น หน่วยกิตเกิน กิจกรรมมาก ต้องจัดแผนการเรียนให้สอดคล้อง

12. กิจกรรมด้านจิต 3 กลุ่ม ต้องจัดระบบควบคุม เช่น จิตอาสาต้องมีรายการให้นักศึกษาเลือกเข้าเรียนกิจกรรม จิตสาธารณะ ต้องปฏิบัติตามสถานการณ์ จิตปัญญา ใช้หลักการในการเข้าไปร่วมกิจกรรมอื่นๆ

แนวปฏิบัติที่ดีด้านประกันคุณภาพ

กลุ่มแผนกลยุทธ์

1. สร้างความเข้มแข็งของภาควิชาจากแผนงาน โครงการที่มีคุณภาพ

กลุ่มการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

2. จัดประชุมระดับคณะวิชา ทุกเดือน จัดให้มีการแจ้ง งบประมาณ ยอดเงิน งบประมาณที่คงเหลือ โดยงานแผน และงานการเงินทุกเดือน
3. ประชุมแจกจ่าย ตัวชี้วัด ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา เพื่อมอบหมายตัวชี้วัดชัดเจน ธุรการของคณะวิชา เป็นผู้ติดตาม
4. มีคณะกรรมการประจำคณะวิชา ประจำภาควิชา เพื่อการส่งเสริมการทำงาน หน้าที่ของคณะกรรมการ นอกเหนือจาก อนุมัตินโยบาย อนุมัติการเงิน และเสนอแนวคิด คืออนุมัติการจบหลักสูตร
5. ตั้งคณะกรรมการ เพื่อช่วยกันกรอง ใ้ตรงตรงและแก้ปัญหาหากมีการประพฤติดิไปจากแนวทางที่วางไว้ ใช้วิธีพูดคุย และทุกคนต้องยอมรับ บนพื้นฐานการเคารพซึ่งกันและกัน
6. จัดทำ Flow Chart และ Gantt Chart ในการปฏิบัติและการกำกับติดตาม
7. กำกับติดตามแผนให้เป็นปัจจุบัน นำเงินเหลือจ่ายจากการใช้จ่าย เข้าคณะกรรมการปรับ แผนงาน/โครงการประจำปี ตามแผนยุทธศาสตร์
8. เพิ่มแผนงาน โครงการ โดยไม่ใช้เงิน
9. เพิ่มแผนงานโครงการ จากการระดมทุน หรือจัดหารายได้สนับสนุนระดับคณะวิชา รับตัวบ่งชี้จากสถาบัน ถ่ายทอดลงสู่ ภาควิชา รวมถึงผลักดันความสำเร็จในทุกตัวบ่งชี้
10. ใช้โครงการในการกำกับตัวบ่งชี้ ให้ครบทุกตัวที่ได้รับมอบหมาย ตามกรอบ 4 พันธกิจ และวิสัยทัศน์

กลุ่มพัฒนาบุคลากร

11. วิเคราะห์อัตราบุคลากร เพื่อนำเสนอภาควิชา คณะวิชา และสถาบันตามลำดับ
12. จัดสรรบุคลากร เรียนต่อด้านดนตรีและนาฏศิลป์ ในระดับปริญญาเอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
13. ส่งบุคลากรเรียนต่อ ตามกรอบที่ได้รับ กรณีสอบได้มากกว่ากรอบต้องให้การสนับสนุนโดยยึดหลักส่งเสริมการพัฒนา และบุคลากรทุกคนต้องได้รับการพัฒนา โดยบุคลากรต้องรับผิดชอบภาระงานสอน งานตามโครงสร้าง
14. ส่งข้อมูลพัฒนาบุคลากรเพื่อทำแผน โดยคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

กลุ่มผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

15. จัดสวัสดิการ บรรยากาศ เพื่อนร่วมงาน
16. จัดให้มีการประชุมสรุปประเด็น การประกันคุณภาพการศึกษา และงบประมาณ เดือนละ 1 ครั้งในเวลา 11.00-13.00น. ประชุมและรับประทานอาหารกลางวันไป
17. การเป็นสถานศึกษาเก่าแก่ หรือ ได้รับรางวัลหรือเป็นต้นแบบทำให้ผู้มาศึกษาดูงาน เป็นประจำการรักษาคุณภาพ จึงเป็นสิ่งจำเป็น

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

3.1 ความผูกพันของลูกค้า

- ข้อคำถาม : 22) มีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน
- ข้อคำถาม : 23) มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความผูกพันให้แก่ผู้เรียนกับสถาบัน
- ข้อคำถาม : 24) มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความผูกพันให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน

3.2 เสียงของลูกค้า

- ข้อคำถาม : 25) มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ
- ข้อคำถาม : 26) มีการประเมินความพึงพอใจ ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงอย่างเป็นระบบ
- ข้อคำถาม : 27) มีการนำข้อร้องเรียนมาดำเนินการแก้ไข อย่างมีประสิทธิภาพ และทันที่

แนวปฏิบัติที่ดีด้านศาสตร์เฉพาะ

กลุ่มการสอน

1. วางแผนการจัดแผนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงครบทุกสาขา กำหนดผู้รับผิดชอบ ในแต่ห้องเรียนและกำหนดสถานที่เรียนให้ชัดเจน
2. ให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียม โดยคำนึงถึงการศึกษาจากของจริงและศึกษาค้นคว้า นอกห้องเรียนในวิชาทฤษฎีบางครั้งดีกว่าศึกษาอยู่ในห้องเรียนเนื่องจากนักศึกษาได้รับประสบการณ์ตรง
3. หลักสูตรด้านศิลปะ เวลาเรียนจึงเกินกว่าหน่วยกิตที่กำหนด มีการสอนเสริมนอกตาราง ต้องจัดกระบวนการเรียนการสอนให้สมดุลระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

4. มีนโยบายให้นักศึกษานำผลการลงภาคปฏิบัติในเกือบทุกรายวิชา ปรากฏอยู่ใน มคอ./ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ นับเป็นการวัดผลโดยรวม จากการที่นักศึกษา สามารถจัดการด้านการแสดงได้

5. เน้นให้นักศึกษา ลงมือปฏิบัติกิจกรรมในทุกกิจกรรมด้วยตนเอง เช่น ค่ายอาสาทำ โครงการ ฝึกซ้อม เตรียมสถานที่ แสดง ประสานงาน ประชาสัมพันธ์

6. การจัดกิจกรรมควรมีวาระในการจัดกิจกรรมประจำปี เพื่อสร้างชื่อกิจกรรมให้เป็นที่รู้จัก ใช้วิธีปรับกิจกรรมแผนงาน ให้สอดคล้องกับแนวโน้มในแต่ละปี

7. หลักสูตรดนตรีศึกษา เรียนรู้ทฤษฎีการเรียนรู้ การเปรียบเทียบ จัดให้มีการเรียน ผสมผสานระหว่างดนตรีสากล ดนตรีไทยและดนตรีพื้นเมืองหลักสูตรดนตรีไทย เรียนรู้เครื่องดนตรี ทักษะปฏิบัติขั้นสูงและทฤษฎี

8. การพัฒนาดนตรีไทย ต้องให้ความใกล้ชิดกับศิลปินแห่งชาติต่างๆ และต้องมีความรู้กว้างขวางในเรื่องดนตรีสากล การเข้าถึงในศาสตร์ดนตรีสากล ทำให้รู้เขา รู้เรา รู้เท่า รู้ทัน ช่วยในการอนุรักษ์เผยแพร่และประยุกต์

9. เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญหนักแน่นเฉพาะทาง ควรให้ความรู้ศาสตร์ดนตรีนาฏศิลป์ สากล เพิ่มเติม

10. นักดนตรีต้องซ้อมใหญ่ทุกเดือน เพื่อเตรียมงานดนตรีไทยอุดมศึกษา นักศึกษาทุกคนต้องบรรเลงเพลงที่เตรียมไปงานดนตรีไทยอุดมศึกษา ได้ทุกคนเป็นการเปิดโอกาส ให้ทุกคนมีโอกาสได้พัฒนาฝีมือ

11. นักดนตรีต้องมีความหลากหลายในเรื่องมือต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นเพียงวิชาโท ต้องมี ทั้ง ดีด สี ตี เป่า รวมถึงการขับร้อง

12. การเรียนสาขา ดนตรี-นาฏศิลป์ ต้องเพิ่มความเป็นนักวิชาการ

กลุ่มภาษาและเทคโนโลยี

13. ฝึกให้นักศึกษาใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาอื่นๆ เป็นพิธีกร

กลุ่มความสัมพันธ์ผู้ปฏิบัติงาน

14. ต้องรับฟังความคิดเห็น ขอมรับซึ่งกันและกัน การที่บุคลากรส่วนใหญ่จบจากสถาบันเดียวกันทำให้มีความเป็นพี่เป็นน้องสูงควรใช้จุดเด่นนี้ สร้างโอกาสในการบริหาร

15. การบริหารตามหลักผู้นำ-ผู้ตาม มักมีข้อร้องเรียน ธรรมชาติวิชาสอนให้คิดนอกกรอบแต่ยึดความอาวุโส การนำระบบอาวุโสมาใช้ในการบริหาร ทำให้การทำงานดีขึ้นแม้เป็นผู้นำ แต่หากอ่อนน้อมถ่อมตนเข้าไปหาทุกคนอย่างจะดีขึ้นหมด

16. ในองค์กร ต้องมีผู้บริหาร ผู้นำและทีมงาน บุคลากรใดมีสมรรถนะเด่นในด้านใด ก็ให้ทำงานตามสมรรถนะนั้น

17. ส่งเสริมบรรยากาศการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว ร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ

18. มีบรรยากาศแห่งการเสียสละ จิตอาสา เช่น กำหนดงานที่เป็นศูนย์รวมทางด้านจิตใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมกิจกรรม

กลุ่มการรับฟังความคิดเห็น

19. ตั้งกรรมการบริหารสาขาวิชา จัดประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ควรรระบุ วัน เวลา ชัดเจน เช่น ศุกร์แรกของเดือน เพื่อให้บริหารเวลาได้ถูกต้องเวลาที่ดีที่สุดการพักกลางวัน ทานอาหารร่วมกัน

20. การให้มีคณะกรรมการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอนุมัติการจบ เป็นการกรองผลการเรียนโดยเฉพาะหลักสูตรครุพันธุ์ใหม่

21. เนื่องจากการสร้างความใกล้ชิด ผูกพัน นักศึกษาจึงเป็นผู้รายงานการดำเนินงาน ได้เป็นอย่างดี

แนวปฏิบัติที่ดีด้านประกันคุณภาพ

กลุ่มปริญญตามความต้องการของตลาด

1. เมื่อนักศึกษาเรียนจบ มีความมั่นคงในวิชาชีพ ตามหลักสูตร

กลุ่มการสอน

2. จัดให้มีบริการทางวิชาการ บริการสังคม โครงการจิตอาสาโดยจัดอบรมเครือข่ายคนทั่วไป กับคนทุกระดับ ทุกกลุ่ม

3. การปกครองนักเรียน 2 สาขา ในสถาบันเดียวกัน ต้องวางแผนให้นักศึกษารักในความเป็นครู ศิษย์ และ พี่-น้อง โดยวางแผนเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 เริ่มเข้าเรียน การรับน้องใหม่ ต้องเพิ่มกิจกรรมให้ครูเข้ามามีส่วนร่วม นอกเหนือจากกิจกรรมรุ่นพี่รุ่นน้อง กิจกรรมรับน้องใหม่ ครูต้องยอมเหนื่อย เข้าค่ายกับนักศึกษา ร่วมกิจกรรม พักค้างในค่าย ทำตัวเป็นทั้งครูและพี่ เพื่อให้นักศึกษาไว้วางใจ เพื่อที่จะได้ลดช่องว่างให้นักเรียนที่มาจากสายสามัญ และมาจากต่างสถาบัน เกิดความรักองค์กรที่เป็นที่เรียนอีก 4-5 ปี

ระยะที่ 2 เมื่อได้ความผูกพันต่อองค์กร จึงเริ่มปูพื้นฐานทักษะปฏิบัติ ให้โอกาสในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองตลอดเวลา แต่ต้องอยู่ในสายตาอาจารย์ตลอดความผูกพันของพี่รหัส-น้องรหัส กับการวัดผลภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ สัปดาห์แห่งการวัดผลจะเห็นภาพการฝึกซ้อมร่วมกันของรุ่นพี่รหัส-รุ่นน้องรหัส เพื่อเตรียมสอบ โดยพี่รหัสปีสุดท้าย จะกำกับสายรหัสของตนเอง

ลงมาถึงน้องรหัสปี 1 อาจมีการเชิญรหัสอื่นมาร่วมเพิ่มเติม

ระยะที่ 3 จบการศึกษา จากความผูกพันที่มีต่อครูในระยะที่ 1 และต่อรุ่นพี่ในระยะที่ 2 ย่อมส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรกลับมาเพื่อคืนสู่เหย้า เพื่อร่วมกิจกรรม น้องลาพี-ศิษย์ลาครู

4. การสร้างความใกล้ชิดระหว่าง ครูกับศิษย์ รุ่นพี่-รุ่นน้อง รวมถึงลักษณะกิจกรรม ภาคสนาม นักเรียนสามารถเรียกชื่อเล่นของอาจารย์ด้วยความเคารพ ทำให้กล้าพูดกล้าคุย

กลุ่มภาษาและเทคโนโลยี

5. เน้นการสอน โดยระบบ E-Learning เน้นระบบทางไกล ได้แก่

- ปรับวิธีการลงทะเบียน Online

- ปรับวิธีประเมิน เช่นระบบให้นักศึกษาทุกคนประเมินครูผู้สอนผ่านระบบ Online

จัดวิธีการให้นักศึกษาทุกคนร่วมกันประเมิน โดยให้เห็นความสำคัญของระบบประเมิน รวมถึงสร้างความตระหนักและยอมรับในวิธีการประเมินแบบใหม่แก่ผู้สอน

กลุ่มความสัมพันธ์ผู้ปฏิบัติงาน

6. เมื่อเกิดความผูกพัน ศิษย์เก่าจะกลับมาดูแล เป็นสายใยความผูกพัน ช่วยส่งเสริมสถาบันในด้านต่างๆ

7. การรายงานที่ดีที่สุดคือ การบอกต่อกันจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง

กลุ่มการรับฟังความคิดเห็น

8. การปรับปรุงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญ โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น

8.1 ประเด็นที่แก้ไขได้ทันที เช่น การเชิญวิทยากรเพิ่มการเรียนภาษาการสื่อสารเพิ่ม วิชากฎหมายทางการศึกษา

8.2 ประเด็นที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในทันที ต้องนำเข้าที่ประชุม แก้โดยการวางแผน จัดแผนงาน โครงการรองรับ รวมถึงประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น ปรับเนื้อหาผสมผสาน รายวิชาที่คล้ายคลึงกันเข้าเป็นวิชาเดียวกัน เพื่อให้มีหน่วยกิตเหลือที่จะเสริมทักษะใหม่ๆ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ข้อคำถาม : 28) มีวิธีการเลือก รวบรวม บูรณาการ ข้อมูลและสารสนเทศ ในการติดตามผล

การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของการดำเนินการตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ข้อคำถาม : 29) มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการเงินและงบประมาณ ทั้งระยะสั้น และระยะยาว

ข้อคำถาม : 30) มีวิธีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันต่อความต้องการ และทิศทาง
ของบริการทางการศึกษาอยู่เสมอ

ข้อคำถาม : 31) มีการทบทวน วิเคราะห์ ผลการดำเนินการและระดับความสามารถของสถาบัน
ที่ถูกต้อง เชื่อถือได้

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อคำถาม : 32) มีกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน และองค์ความรู้
มีความพร้อมในการใช้งาน ถูกต้อง เชื่อถือได้โดยมีระบบรักษาความปลอดภัยและ
ความลับ

ข้อคำถาม : 33) มีระบบฮาร์ดแวร์ที่พร้อมและสามารถใช้งานได้สะดวก รองรับความต้องการและ
ทิศทางการให้บริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ข้อคำถาม : 34) มีระบบซอฟต์แวร์ที่พร้อมและสามารถใช้งานได้สะดวก รองรับความต้องการและ
ทิศทางการให้บริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ข้อคำถาม : 35) การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและการใช้สารสนเทศ ของบุคลากรกระทำได้อย่าง
สะดวกและรวดเร็ว

แนวปฏิบัติที่ดีด้านศาสตร์เฉพาะ

1. ควรให้เจ้าของโครงการ ระบุการใช้จ่าย นำเสนอ การเงิน เพื่อหักล้าง (ไม่ใช่ให้เป็น
หน้าที่การเงิน)
2. การกำหนดกิจกรรมควรกำหนดช่วงปฏิทินให้ยาวเท่าที่จำเป็น เพื่อสอดคล้องกับ
กิจกรรมของดนตรีนาฏศิลป์ไทย

แนวปฏิบัติที่ดีด้านประกันคุณภาพ

1. ใช้สารสนเทศของสถาบัน ของคณะวิชา โดยมีเจ้าหน้าที่สารสนเทศนำส่งข้อมูลของ
แต่ละหน่วยงาน ใช้แนวทางการประกันคุณภาพ เป็นกรอบในการดำเนินงานสารสนเทศ
2. มีแบบสอบถาม ประเมินครูผู้สอนเป็นรายบุคคล และแจ้งครูผู้สอนทุกท่านทราบ
3. ใช้ระบบเอกสารน้อยมาก 90% ใช้สารสนเทศ จากระบบประกันคุณภาพการศึกษา
4. จัดให้มี Password สำหรับฝ่ายกลุ่มงานที่สำคัญ เช่น ฝ่ายวิชาการ ก็จำแนก Password
สำหรับงาน ตารางสอน งานประเมินผล งานทะเบียน เป็นต้น
5. อัตราส่วน คอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง ต่อนักศึกษา 3 คน

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
5.1 ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

ข้อคำถาม : 36) มีการจัดระบบ ค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย ให้รางวัล และให้สิ่งจูงใจที่

เหมาะสมกับภาระงานและเป็นธรรมแก่บุคลากร

ข้อคำถาม : 37) การติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างฝ่ายต่างๆ เป็นไป

ด้วยความรวดเร็ว สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อการพัฒนา
ร่วมกันได้อย่างภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ

ข้อคำถาม : 38) ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ข้อคำถาม : 39) ผู้นำได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ข้อคำถาม : 40) มีระบบการสืบทอดตำแหน่งและเตรียมฝึกอบรมการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

หัวหน้างาน ผู้บริหารและตำแหน่งผู้นำอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อคำถาม : 41) หน่วยงานมีความมั่นใจว่าคณาจารย์และบุคลากร ได้รับการรับรองคุณวุฒิและ

มีใบประกอบวิชาชีพที่เหมาะสม

ข้อคำถาม : 42) มีการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงานและนำผลมาปรับปรุง

พัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน

5.2 สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน

ข้อคำถาม : 43) มีการประเมินความต้องการ ด้านอัตรากำลังและความต้องการในการพัฒนา

ศักยภาพบุคลากรเป็นรายบุคคล

ข้อคำถาม : 44) มีการวางแผนรองรับต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่ออาคารสถานที่

แนวปฏิบัติที่ดีด้านศาสตร์เฉพาะ
กลุ่มความก้าวหน้าและคุณภาพ

1. การเข้าร่วมกิจกรรมทั้งภายนอกและภายในต้องรายงานต่อสถาบัน เพื่อเป็น

คลังข้อมูล

2. เปิดโอกาสให้นักศึกษาออกแบบกิจกรรม หรือเสนอโครงการ รวมถึงลงมือปฏิบัติ

ด้วยตนเอง

กลุ่มความผูกพัน

3. ใช้วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง พุศุขุยแนวทางการพัฒนาการเรียนการสอน เช่นวิชาสัมมนาคนตรีไทย ควบสอนอะไรบ้าง คัดกิจกรรมให้สอดรับ เช่น การประชันวง
4. ครูต้องหมั่นสอน พร่ำสอน ก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างครูกับศิษย์
5. การที่บุคลากรส่วนใหญ่เป็นศิษย์เก่า ทำให้การสืบทอดการประพฤติดนที่เหมาะที่ควรจากรุ่นสู่รุ่น
6. การทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของครูรุ่นเก่า รุ่นพี่ ที่สืบทอดต่อกันมา
7. นาวาคนตรี – การแสดงไปช่วยในงานที่ทำงานของศิษย์เก่า เพื่อสร้างพลังของลูกศิษย์ และสร้างเครือข่ายใหม่

กลุ่มความเสี่ยง

8. เป็นหลักสูตรเดียวที่มีโครงสร้าง เน้นการวิจัยและงานสร้างสรรค์
9. จัดกิจกรรมและทักษะเสริมหลักสูตร เช่นการเข้าค่าย
10. จัดบริการวิชาการ ปลูกฝังการเสนองานศิลปะ โดยไม่คิดเป็นอามิสสินจ้าง
11. การสอนต้องอธิบายเหตุผล เช่นการเข้มงวดเรื่องการมาสาย ส่งผลต่อการจบหลักสูตรส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานในอนาคต
12. นำรายงานจากการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มาปรับหลักสูตร การปรับภายในบทเรียนนับเป็นการช่วยกรองหลักสูตร

แนวปฏิบัติที่ดีด้านประกันคุณภาพ

กลุ่มความเสี่ยง

1. การเลือกสรร/คัดสรรคน เข้าสู่องค์กรเป็นกระบวนการสำคัญยิ่ง เมื่อพื้นฐานดีการอยู่ร่วมกันมีความสุข และมุ่งการพัฒนาองค์กรเป็นหลัก
2. มีการประชุมใหญ่ การติดตามการดำเนินงานของสถาบัน
3. ครูต้องเป็นครุมืออาชีพ มีความสุขในการเป็นครู มองเห็นถึงปัญหาและความสามารถของผู้เรียน
4. จัดสรรเงินจูงใจ กรณีไปทำชื่อเสียง ให้แก่สถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ
5. จัดสรรเงินรางวัล งานวิจัยในชั้นเรียน โดยดูจากคุณภาพของงาน
6. จัดแรงจูงใจ โดยการทำวิจัยนอกสถานที่ได้ กรณีไม่มีคาบสอน
7. มอบเกียรติบัตร นักศึกษา ผู้สอน ในกิจกรรมต่างๆ
8. สร้างความเป็นทีม เชิงสัญลักษณ์ เช่น เสื้อทีม

7. สร้างขวัญและกำลังใจ ตามเหตุการณ์/สถานการณ์ เช่น ชดเชยกรณีภัยพิบัติ
8. สร้างความผูกพัน ไปเยี่ยมเมื่อไม่สบาย ไปร่วมงานเมื่อ พ่อ-แม่บุคลากรเสียชีวิต
9. วิพากษ์ผลงานของนักศึกษา ของภาควิชา เพื่อปรับปรุงการแสดงครั้งต่อไป
10. การวางตัวว่าผู้ใดเหมาะสมกับตำแหน่งผู้นำ โดยมีแนวทางการวางตัวดังนี้
 - 10.1 วางตัวจากทีมผู้บริหาร
 - 10.2 จากการยอมรับจากองค์กร
 - 10.3 เรียนรู้จากการเป็นผู้บริหาร
 - 10.4 ผ่านการคัดเลือกจากระบบการสรรหาจากหน่วยงาน
 - 10.5 ภายใต้อำนาจการสรรหาของสถาบัน
11. เมื่อจัดทีมบริหารชุดใหม่ตามวาระแล้ว จัดส่งผู้บริหารอบรม หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง รวมถึงอบรมงานในความรับผิดชอบ
12. รับผู้สอนตรงตามวุฒิ ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา
13. การจัดสรรอัตราตั้งแต่แรกเข้า ต้องเป็นไปตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา
14. ต้องใช้วิธีการประเมิน ทั้ง 2 ระบบ ได้แก่
 - 14.1 การพูดคุย ชักถาม
 - 14.2 ใช้แบบประเมิน
15. สถาบันต้องสร้างแบบสำรวจแผนพัฒนามุคกลางเพื่อให้คณะวิชา ภาควิชา ได้ส่งข้อมูลพร้อมวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอทุกปี
16. กรอบอัตรากำลังระดับสาขาวิชา ภาควิชา ต้องวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร ผู้คณะวิชาเป็นประจำทุกปี
17. คณะวิชาวิเคราะห์อัตรากำลัง ในภาพรวม วางแผน จัดหาบุคลากรทดแทนกรณีตำแหน่ง เกษียณ รวมถึงจัดให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้พัฒนาเป็นการรองรับช่องว่างของงานที่อาจเกิดขึ้นในทุกกรณี
18. ส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์ จัดทุนให้อบรมทุกปี 40,000 : คน : ปี
19. มีการเชิญอาจารย์พิเศษทดแทน ช่วงกำลังพัฒนามุคกลาง
20. จัดแผนบริหารความเสี่ยง ใช้การบริหารความเสี่ยง ในทุกด้านมาจัดลำดับความสำคัญ ก่อน-หลัง

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ6.1ระบบงาน

ข้อคำถาม : 45) มีความสอดคล้องกับการออกแบบระบบงานและการสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริม
แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ข้อคำถาม : 46) มีคู่มือปฏิบัติงานที่บรรยายลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ ที่ชัดเจน และใช้ข้อมูล
จากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบ

ข้อคำถาม : 47) มีแผนการใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

ข้อคำถาม : 48) มีการนำสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคลมาวางแผน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนา
ผู้เรียนให้มีคุณลักษณะใฝ่รู้ใฝ่เรียน

ข้อคำถาม : 49) มีการนำสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายวิชา มาวางแผน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนา
ผู้เรียนให้มีคุณลักษณะใฝ่รู้ใฝ่เรียน

ข้อคำถาม : 50) โครงสร้างหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับและตอบสนองต่อความ
เปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้

6.2 กระบวนการทำงาน

ข้อคำถาม : 51) หน่วยงานสามารถส่งเสริมให้บุคลากรนำระบบงานและนวัตกรรมมาปฏิบัติได้จริง
ก่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน

ข้อคำถาม : 52) มีกลไกลดควบคุมคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพ
ผู้เรียน

ข้อคำถาม : 53) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ส่งผลโดยตรงต่อ การปรับปรุงหลักสูตร
บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ได้ทันสมัยสอดคล้องกับ
ทิศทางการจัดการศึกษาชาติ เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด

แนวปฏิบัติที่ดีด้านศาสตร์เฉพาะ

กลุ่มพัฒนาวิชาการ

1. ธรรมชาติของศาสตร์ด้านดนตรี-นาฏศิลป์ไทย ทำให้นักศึกษาและผู้สอน มีความ
ใกล้ชิดสูง อาจารย์ประจำวิชา จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการแก้ไข และพัฒนาศักยภาพผู้เรียน
2. หากเป็นกรณีศึกษาที่แก้ไขได้ยาก ต้องนำเข้าไปประชุมระดับภาควิชาและคณะวิชา
ตามลำดับ

3. การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน นอกจากได้รับการดูแลจากอาจารย์แล้วเพื่อนรวมถึงรุ่นพี่ มีส่วนช่วยอย่างมาก อย่างไรก็ตามการเรียนในศาสตร์นี้นอกจากผู้เรียนจะต้องมีใจรักแล้ว ต้องมีความมุ่งมั่นเป็นตัวเสริม
4. กิจกรรมทุกกิจกรรมมีส่วนเกี่ยวข้อง ฝึกทักษะปฏิบัติ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญเสมอโดยนักศึกษามี อาจารย์ ผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้นแบบ
5. การยึดถือ ครุต้นแบบ ครูอาวุโสที่สอนด้วยวาจา และการทำต้นแบบอย่างสืบทอดกันมา ตามวัฒนธรรมของวิชาเอกดนตรี-นาฏศิลป์
6. ประมวลจากแบบสอบถาม พูดคุยและสังเกตจากครูผู้สอนและนักศึกษา
7. ใช้ระบบอาวุโส กำกับ ดูแลสร้างหลักเกณฑ์ในการดูแล ผู้บริหารคอยไต่ถามความเป็นไป

แนวปฏิบัติที่ดีด้านประกันคุณภาพ

กลุ่มความเป็นเลิศทางการศึกษา

1. ใ้บริเวณของมหาวิทยาลัยจัดงาน
2. จัดประชุมระดับภาควิชา ทุกสัปดาห์
3. เต็มเต็มนักศึกษาอ่อน ต่อยอดนักศึกษาที่เก่ง
4. แบบประเมินสารสนเทศควรเป็นแบบกลางที่ออกจากมหาวิทยาลัย มีบางส่วนที่เป็นปลายเปิดให้เฉพาะสาขาวิชา เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยถึงระดับสาขาวิชา
5. รุ่นพี่ต้องเมตตา รุ่นน้อง ดูแลทั้งการทำงาน การเติบโตในงานวิชาการ
6. การสร้างความเป็นครู ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นต้นแบบที่ดีของครู ครูต้องสร้างภาพประทับใจ มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นต้นแบบ ดำรง สืบทอด การดูแลลูกศิษย์ การเรียน
7. การคัดเลือกอัตราจ้าง เข้าบรรจุเป็นพนักงานราชการ ข้าราชการ ครูระบบอาวุโส และใช้วิธีประชุมร่วมกันพิจารณา
8. สนับสนุนความก้าวหน้าตามสายงาน
 - 8.1 สายวิชาการ ส่งเสริมการทำวิจัย ทำผลงานทางวิชาการ
 - 8.2 สายบริหาร โดยระบบของมหาวิทยาลัย ตามความสมัครใจ และความถนัด
 - 8.3 สายสนับสนุน ตามระเบียบข้อบังคับของสถาบัน

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางวาสนา บุญญาพิทักษ์ เกิดเมื่อวันศุกร์ ที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2506 ที่จังหวัดสมุทรสงคราม สำเร็จการศึกษาหลักสูตรนาฏศิลป์ชั้นสูง จากวิทยาลัยนาฏศิลป์เมื่อ ปี พ.ศ. 2528 เข้าศึกษาต่อปี หลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการศึกษา วิชาเอกภาษาไทย จากวิทยาลัยครูสงขลา ใน ปี พ.ศ. 2533 ต่อมาในปี พ.ศ. 2541 จบหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) วิชาเอกการบริการการศึกษา จากวิทยาลัยทักษิณ

ปี พ.ศ. 2550 ศึกษาต่อหลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ วิทยาลัยนาฏศิลป์นครศรีธรรมราช