

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษา ในมหาวิทยาลัยของรัฐนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษา ค้นคว้า จากตำรา เอกสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัย สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

ตอนที่ 2 แนวคิดการบริหารการศึกษา

ตอนที่ 3 แนวคิดการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา

ตอนที่ 4 แนวคิดในการประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการการศึกษา 3 รูปแบบ

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 6 รายงานการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพและการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา

ตอนที่ 7 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

1. ความหมายของคุณภาพ คุณภาพการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา

1.1 ความหมายของคุณภาพ

คุณภาพ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานฉบับ พ.ศ. 2525, พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคุณภาพว่าหมายถึง ลักษณะความดี, ลักษณะประจำบุคคล หรือสิ่งของ

คุณภาพ ตามความหมายใน Concise Oxford Dictionary 9th edition (Fowler and Fowler (Eds.), 1990) หมายถึง

1. การบอก ค่า ความดีของสิ่งของ เช่นคุณภาพดี หรือ คุณภาพไม่ดี
2. การบอกลักษณะหรือองค์ประกอบของ ความมีค่าต่างๆ ไป เช่น งานนี้มีคุณภาพ ผลิตภัณฑ์นี้มีคุณภาพสูง
3. องค์ประกอบหรือ คุณลักษณะประกอบ ที่ดี สำคัญ และโดดเด่น
4. ความดี หรือความไม่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน

Shewhart ซึ่งเป็นปรมาจารย์ด้านคุณภาพ กล่าวว่า คุณภาพคือการแปลความต้องการในอนาคตของผู้ใช้ให้เป็นคุณลักษณะที่สามารถวัดได้ หรือเป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เป็นสิ่งที่พึงพอใจ ในราคาที่คุณซื้อต้องการจะซื้อ (อ้างถึงใน Deming, 1986: 174)

Deming (1986: 168) ให้ความหมาย “คุณภาพ” ในเชิงตัวแทนว่า หมายถึง การที่บุคคลสามารถจะบอกหรือตัดสินคุณภาพได้และความหมาย “คุณภาพ” ในเชิงของผู้บริหารโรงงาน หมายถึงการ ได้ผลผลิตตามจำนวนที่ต้องการและผลงานตรงตามคุณสมบัติที่กำหนด ในความเห็นของ Deming คุณภาพ คือการเปรียบเทียบหรือการตัดสินของใครสักคนต่อผลผลิตนั้นๆ ผู้บริโภคเป็นผู้สำคัญในสายงานการผลิต คุณภาพจึงต้องมุ่งตรงไปที่ความต้องการของผู้บริโภคทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ส่วน Juran ให้ความหมายของคุณภาพว่า หมายถึงความเหมาะสมในการใช้ที่มุ่งเน้นในคุณภาพของผลผลิตและความพึงพอใจในผลผลิต และต่อมาในปี 1993 Juran & Gryna ได้ให้ความหมายของคุณภาพเพิ่มเติมว่า หมายถึง “ความพึงพอใจของลูกค้า” และคำว่า “เหมาะสมที่จะใช้” เป็นอีกความหมายสั้นๆ อีกอันหนึ่ง (Juran & Gryna, 1993: 3)

ซึ่งใกล้เคียงกับ Crosby ที่ให้ความหมาย “คุณภาพ” คือสิ่งที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ (Crosby, 1979: 9, 1989) และในส่วนของ Feigenbaum กล่าวถึง “ผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณภาพ” ว่า หมายถึง ส่วนประกอบทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการของ ตลาด วิศวกรรม การผลิต และการบำรุงรักษา รวมทั้งการใช้ผลิตภัณฑ์ และบริการที่เป็นที่คาดหวังของลูกค้า (Feigenbaum, 1983: 7) สำหรับ Ishikawa อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพไว้ 2 แนว คือแนวคิด “ในเชิงแคบ” คุณภาพ หมายถึงคุณภาพสินค้า “แต่ในเชิงกว้าง” คุณภาพ หมายถึง คุณภาพของงาน คุณภาพของการบริการ คุณภาพของข้อมูล คุณภาพของกระบวนการ คุณภาพของแผน คุณภาพของคน ซึ่งรวมถึงพนักงาน วิศวกร ผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูง คุณภาพของระบบ คุณภาพของบริษัท คุณภาพของสิ่งของ และอื่นๆ รวมทั้ง การควบคุมคุณภาพในทุกลักษณะ ทุกขั้นตอนของการผลิตคือวิธีการพื้นฐานขององค์การ (Ishikawa, 1985: 45)

นอกจากนี้คุณภาพตามมาตรฐานของ ISO International standard 8402 หมายถึง องค์ประกอบทั้งหมดและคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือที่มีต่อความสามารถในการตอบสนองการให้บริการตามความต้องการที่คาดไว้ (Burrill & Ledolter, 1998: 129)

ความหมายจากการศึกษา “คุณภาพ” ของปรมาจารย์ด้านคุณภาพ และนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะของสินค้าและบริการที่ตรงตามข้อกำหนดเหมาะสมและคุ้มค่าในการใช้ ความต้องการตอบสนองหรือความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยมีการออกแบบองค์ประกอบทั้งหมดและคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามที่ต้องการไว้



1.2 ความหมายของคุณภาพการศึกษา

การศึกษา ตาม พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 “การศึกษา” หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคล เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายความว่า การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา การศึกษาตลอดชีวิต หมายความว่า การศึกษาที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษา นอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต

คุณภาพการศึกษา หมายถึง ผลรวมของความสำเร็จหรือระดับความสำเร็จของ มหาวิทยาลัย/ สถาบันอุดมศึกษาในการให้บริการเกี่ยวกับการศึกษา และการจัดหาสิ่งแวดลอมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อให้ นักศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุเป้าประสงค์การศึกษา ที่มีคุณค่า รวมทั้งมาตรฐานการศึกษาที่เหมาะสม (อคุลย์ วิริยเวชกุล, 2544 ก; 2544 ข: 5)

คุณภาพการศึกษา เป็นการรวมคุณภาพจากทัศนะของบุคคล 2 ฝ่าย คือ คุณภาพตามทัศนะของผู้รับบริการเป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการตรงตามแนวคิดเชิงคุณภาพ และคุณภาพตามทัศนะของนักการศึกษาเป็นการให้ความสำคัญแก่หลักการและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ซึ่งโรงเรียนต้องให้ความสนใจต่อคุณภาพของบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายนี้ เนื่องจากนักเรียนคือผู้รับบริการที่สำคัญและเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีที่สุดในการสอบถามเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะเป็น ในการจัดประสบการณ์ ให้แก่นักเรียน อย่างไรก็ดีการรับฟังความคิดเห็นของนักเรียนนั้น Thomson (1989: 29 อ้างถึงใน Whatmough, 1994: 94-95) ให้ข้อคิดไว้ว่า มิได้หมายถึงการยอมรับข้อคิดเห็นทั้งหมดโดยไม่มีเงื่อนไข แต่หมายถึงการที่นักการศึกษาทบทวนกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนโดยใช้ทัศนะของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และตัดสินใจว่าจะตอบสนองหรือปฏิเสธข้อคิดเห็นเหล่านั้น

สามารถสรุปได้ว่าคุณภาพการศึกษา หมายถึง ความสำเร็จของ มหาวิทยาลัย/ สถาบันอุดมศึกษาในการจัดให้บริการที่เกี่ยวกับการศึกษาแก่ผู้รับบริการที่ต้องการจากระบบ การศึกษา เป็นไปตามแนวทางที่ผู้บริหารการศึกษาระดับสูงและนักวิชาการศึกษากำหนด มีการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

1.3 ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

นักวิชาการกลุ่มแรกให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาโดยเน้น กระบวนการที่ดำเนินการผลิตและบริการให้ได้ตามมาตรฐานและข้อกำหนด ได้แก่ Ellis (1993: 4) ให้ความหมายว่า การประกันคุณภาพหมายถึงกระบวนการที่ผู้ผลิตได้ให้การรับประกันกับลูกค้า

หรือผู้มารับบริการว่า ผลผลิตหรือการบริการที่เกี่ยวข้องจะเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับที่ Parsons (1994: 2) และ Harrington and Mathers (1972: 22) ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพคือปฏิบัติการทั้งหลายที่ได้รับการวางแผนและจัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลผลิตและบริการสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดด้านคุณภาพที่ระบุไว้ สำหรับ Haman (1996: 6) เน้นว่าการประกันคุณภาพเป็นกลไกและกระบวนการต่างๆ ที่องค์การจัดขึ้นเพื่อจะนำไปสู่การรักษาและการประกันคุณภาพผลผลิต เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมั่นใจในวิธีการควบคุมและมาตรฐานของผลผลิต และยังเป็นการประกันว่าผลผลิตได้มาตรฐานตามที่กำหนด และ Vroman and Lunchsinger (1994: 329) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่าการประกันคุณภาพคือการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าผลผลิตได้มาตรฐานคุณภาพที่ระบุไว้

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพ โดยเน้นถึงระบบหรือกระบวนการที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพ ได้แก่ อารุง จันทวานิช และ ไพบูลย์ แจ่มพงษ์ (2542: 10) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าสถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐาน โดยนักเรียนหรือผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะต่างๆ ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับของสังคม

ส่วน Frazier (1997: 166 – 177) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายที่ไม่ใช่การตรวจสอบคุณภาพหลังจากการสิ้นสุดกระบวนการ แต่เป็นการให้ความสำคัญกับการป้องกันข้อผิดพลาด โดยใช้การวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบและมีการออกแบบกระบวนการเพื่อที่จะสามารถรวบรวมข้อมูลที่จะใช้ในการประเมินและควบคุมปัญหา

สำหรับ รุ่ง แก้วแดง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543ข) กล่าวถึงการประกันคุณภาพภายใน ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นภารกิจที่สถานศึกษาต้องทำอยู่แล้ว การประกันคุณภาพจึงไม่ใช่เรื่องใหม่หรือเป็นเรื่องที่แปลกแยกไปจากงานปกติ และไม่ใช่การประเมินเพื่อประเมินไม่เน้นการสร้างเอกสาร แบบวัด หรือแบบประเมินเป็นจำนวนมาก แต่เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จึงเห็นได้ว่าการประกันคุณภาพการศึกษา เกิดจากการรวมแนวคิด 2 อย่างเข้าด้วยกัน คือ แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาทั้งนี้ ความหมายของคุณภาพการศึกษาที่เน้นการผสมผสานคุณภาพ 3 ส่วนคือ คุณภาพตามมาตรฐานทางการศึกษา คุณภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ และคุณภาพตามความมุ่งหมายของผู้ให้บริการ คุณภาพ 2 ส่วนแรกจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคุณภาพของส่วนที่ 3 เกิดขึ้นก่อน ซึ่งได้แก่กระบวนการบริหาร

การศึกษาที่มีคุณภาพ ดังนั้นเมื่อนำหลักการของการประกันคุณภาพที่เน้นการวางแผนและการกระทำอย่างเป็นระบบมาใช้กับกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผลการปฏิบัติงานจะบรรลุถึงมาตรฐานที่เป็นข้อกำหนดได้ตลอดเวลา

จากการศึกษาแนวคิด ความหมายจากนักวิชาการสามารถสรุปความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง การรับประกันคุณภาพของกระบวนการบริหารงานขององค์การทางการศึกษาว่า มีการวางแผนการทำงาน และดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บัณฑิตมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานทางการศึกษาและตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ ได้ตลอดเวลา

2. ความจำเป็นของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของไทย ต้องเริ่มจากสถานศึกษาทุกแห่งดำเนินการพัฒนาคุณภาพของตนเอง โดยการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษานั้น จะต้องมีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาจะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน เพื่อให้เด็กไทยเป็นคนดี มีความสามารถ มีความสุข และช่วยสร้างสรรค์สังคมให้มีสันติ มีสิ่งแวดล้อมที่ดีและมีความยั่งยืน เศรษฐกิจมั่นคง สามารถร่วมมือและแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้อย่างมีศักดิ์ศรีในสังคมโลกต่อไป การประกันคุณภาพภายในจึงเป็นงานสำคัญของสถานศึกษากระทำโดยโดยสถานศึกษา เพื่อผู้เรียน และสังคมโดยรวม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 48 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นแก่พ่อแม่ของผู้เรียนและประชาชนว่าลูกหลานจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

การประกันคุณภาพภายในจะทำให้สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่มีเป้าหมายและแผนการดำเนินการที่ชัดเจน โดยการดำเนินการตามแผนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้นจะต้องมีการประเมินคุณภาพภายในหรือการประเมินตนเอง

เพื่อตรวจสอบและพัฒนาปรับปรุงให้เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้สถานศึกษายังมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งหน่วยงานต่างๆ จะต้องช่วยกันดำเนินการในเรื่องนี้โดยเร่งด่วน เพื่อให้สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในและปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและคุณภาพทางการศึกษา

3. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

ระบบประกันคุณภาพการศึกษา คือ การนำแนวคิดของระบบการประกันคุณภาพมาใช้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ผลผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด สิปพนนท์ เกตุทัต (2538: 11-12) แสดงทัศนะเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาว่า ระบบการประกันคุณภาพเป็นเกณฑ์ที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น (Result-oriented Criteria) คือมีการตั้งเกณฑ์ว่าคุณภาพที่ต้องการคืออะไร และพยายามทำให้ได้ผลตามนั้น ซึ่งเป็นการดูจากผลผลิต และยังเป็นเกณฑ์ที่เกี่ยวกับกระบวนการ (Process-oriented Criteria) คือการเรียนการสอน การฝึกงาน กิจกรรมต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมคุณภาพที่กระทำโดยภาควิชาหรือโรงเรียน ส่วนอุทุมพร จามรมาน (2542) ได้กล่าวว่ วงการการศึกษาได้มีการนำระบบประกันคุณภาพ ของวงการธุรกิจ และอุตสาหกรรมมาประยุกต์ใช้เป็นระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สรุปได้ 6 ระบบ คือ ระบบ International Standard Organization (ISO 9000), ระบบ Total Quality Management (TQM), ระบบ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), ระบบ Context, Input, Process, Product (CIPP), ระบบ Input Process Output (I-P-O), และระบบ Context Input Process Output Outcome (CIPOO)

สำหรับวรภัทร์ ภูเจริญ (2541: 49-89) นำเสนอระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งสถานศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการประมวลผลภายในของสถาบันศึกษาได้ โดยจำแนกออกเป็น 3 ระบบ คือ 1) ระบบมาตรฐานการประกันคุณภาพ ISO 9000 2) ระบบ Total Quality Management และ 3) ระบบการประเมินโดยใช้ดัชนีวัดผล (Key Performance Indicator: KPI) มีรายละเอียดดังนี้

1) ระบบมาตรฐานการประกันคุณภาพ ISO (International Standard Organization: ISO) เป็นมาตรฐานระดับชาติขององค์กร ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการตั้งมาตรฐานคุณภาพ ขึ้นภายในองค์กรต่างๆ ภายในประเทศ ตั้งขึ้นเมื่อ ปี ค.ศ. 1987 โครงสร้างระบบมาตรฐานการประกันคุณภาพ ISO 9000 ประกอบด้วย ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, และ ISO 9004 ISO9000 เป็นมาตรฐานขั้นพื้นฐานในการทำธุรกิจ ISO 9001 เป็นแนวทางคุณภาพทั่วไป, ISO 9001 /2 ก่อตั้งการประกันคุณภาพ, และ ISO 9003 /4 ก่อตั้งระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งคือวิธีการปรับปรุงคุณภาพอย่างไม่มีวันจบสิ้น (never-ending process) โดยการประเมินตนเองเพื่อให้

เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องตามแนวปรัชญาของ Kaizen philosophy (Fisher, 1996: 88-89) ระบบมาตรฐานการประกันคุณภาพ ISO เป็นระบบมาตรฐานคุณภาพที่เน้น หลักการ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต หรืองานบริการที่รวมการประกันคุณภาพ และการควบคุมคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิต หรือการบริการเป็นไปตามความต้องการด้านคุณภาพของลูกค้า ในจำนวนนี้ ISO 9001 ได้รับการยอมรับว่ามีความเหมาะสมที่จะนำมาปรับใช้กับระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษา เนื่องจากเป็นส่วนที่ละเอียดที่สุดของมาตรฐาน ครอบคลุมองค์การที่มีกระบวนการออกแบบ และพัฒนาการผลิต การติดตั้ง และการบริการ

2) ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) เป็นแนวคิดในการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง แนวทางในการบริหารงานโดยการปรับปรุงคุณภาพทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยสำคัญ คือ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ และการจัดการภารกิจให้สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเห็นพ้องต้องกัน และการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพขององค์การ ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2541: 66-81) การดำเนินการตามแนวคิดทางการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีขั้นตอน 8 ขั้นตอน ได้แก่ สร้างความรู้ความเข้าใจระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม, สร้างทีมดำเนินงานนำร่องเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่น, กำหนดค่าและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ, สร้างวิสัยทัศน์, กำหนดภารกิจ และระบบความดีความชอบ, กำหนดแผนการดำเนินงาน, จัดตั้งทีมย่อย, สร้างความสัมพันธ์ในทีมย่อยแต่ละทีม, รายงานผลและกำหนดความดีความชอบ

3) ระบบการประเมินองค์การโดยใช้ดัชนีวัดผล (Key Performance Indicator: KPI) ระบบการประเมินองค์การโดยใช้ดัชนีวัดผล (KPI) เป็นการประเมินคุณภาพภายใต้เกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงาน และกำหนดเป็นดัชนีในการประกันคุณภาพให้ครอบคลุมภารกิจขององค์การ ส่วนใหญ่จะครอบคลุมประเด็นต่างๆเกี่ยวกับแนวคิดเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 3 อย่าง คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output)

สรุประบบการประกันคุณภาพการศึกษา ที่สำคัญมีระบบ ISO 9000, TQM, MBNQA, CIPP, IPO, CIPOO และ KPI ซึ่งจะมี 2 เกณฑ์ คือเกณฑ์ด้านผลผลิต และด้านกระบวนการ

4. การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

4.1 การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาในต่างประเทศ

การศึกษาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาในต่างประเทศนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาในลักษณะการจัดตั้งองค์การซึ่งจะทำหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพการศึกษา และในแง่ของความเป็นสากล หรือความเป็นนานาชาติ โดยศึกษาระบบของสหรัฐอเมริกา อังกฤษ นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และญี่ปุ่น สรุปได้ดังนี้

1) การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา

ในสหรัฐอเมริกา ปี ค.ศ. 1992 รัฐบาลกลางของสหรัฐอเมริกา ได้ผ่านกฎหมาย Higher Education Act เพื่อให้อำนาจรัฐตั้ง State Postsecondary Review Entities (SPRE) ขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อสอดส่องดูแลคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในมลรัฐของตน แต่ประชาคมมหาวิทยาลัยเห็นว่าเป็นการแทรกแซงความเป็นอิสระในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมากเกินไป จนในที่สุดที่ประชุมอธิการบดีของสภามหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ตั้ง Council for Higher Education Accreditation (CHEA) ขึ้นมา CHEA เป็นหน่วยงานอิสระที่มารวมตัวของมหาวิทยาลัยเองเพื่อลดแรงกดดันที่รัฐบาลกลางจะคิดกลไกหรือกฎหมายแปลกๆ ออกมาเพื่อแทรกแซงมหาวิทยาลัยอีก (อมรวิเศษ นาคทรพรพ, 2540: 44-46)

ระบบอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกามีการขยายตัวมากตามจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น มีมหาวิทยาลัย และวิทยาลัยต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย จนเกิดกระแสความไม่ไว้วางใจในเรื่องคุณภาพ ทำให้เกิดการรับรองวิทยฐานะ และเป็นเหตุให้สมาคมรับรองวิทยฐานะต่างๆ ต้องขยายงานในการสอดส่องดูแลคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก สหรัฐอเมริกาเองมีลักษณะพิเศษ คือหน่วยงานที่ให้การรับรองวิทยฐานะนั้นเป็นหน่วยงานอิสระที่ไม่ขึ้นกับใครเลย ได้แก่ สมาคมรับรองวิทยฐานะต่างๆ เกือบ 50 สมาคม แบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ คือ

- สมาคมระดับภูมิภาค (regional associations) 6 แห่ง ให้การรับรองวิทยฐานะระดับสถาบันในภาพรวม
- สมาคมวิชาชีพ (professional associations) ประมาณ 40 แห่ง ให้การรับรองวิทยฐานะระดับสาขาวิชาตามหลักเกณฑ์ทางวิชาการวิชาชีพ
- Council for Higher Education Accreditation (CHEA) ทำหน้าที่ประสานงานและวางบรรทัดฐานกลางในการดำเนินงานรับรองวิทยฐานะของสมาคมต่างๆ

2) การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษ

ตั้งแต่สมัยนายกรัฐมนตรี Margaret Thatcher ในช่วง ค.ศ. 1980 อังกฤษพยายามที่จะทะลวงกำแพงศักดิ์สิทธิ์ของมหาวิทยาลัย และทำให้มหาวิทยาลัยโปร่งใสและแสดงคุณภาพและ

ประสิทธิภาพให้ประชาชนได้เห็นประจักษ์มากขึ้น มีการพิจารณามาตรการนำมหาวิทยาลัยในสังกัด (Local Education Authority: LEA) มาใช้ เพื่อกำกับดูแลคุณภาพอย่างเข้มงวด ในที่สุดที่ประชุมอธิการบดีของมหาวิทยาลัยอังกฤษ (CVCP) ได้จัดตั้งหน่วยตรวจสอบการศึกษารัฐบาล (Academic Audit Unit) ทำหน้าที่ตรวจสอบกลไกการประกันคุณภาพ ในแวดวงมหาวิทยาลัยกันเอง และเป็นการป้องกันไม่ให้รัฐบาลอังกฤษมีข้ออ้างมาแทรกแซงและวางมาตรการต่อมหาวิทยาลัยอีก แต่รัฐบาล ยังคงมีมาตรการมาเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ด้วยการกำหนดให้หน่วยงานงบประมาณ ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่สร้างขึ้นใหม่ คือ Higher Education Funding Council (HEFC) ทำการประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ และในปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะรวมกิจกรรมนี้เข้ากับเรื่องการตรวจสอบเกี่ยวกับการศึกษา academic audit เพื่อให้เป็นเรื่องเดียวกันภายใต้หน่วยงานอิสระ เพื่อลดปัญหาการแทรกแซงโดยอัตโนมัติของมหาวิทยาลัย

การจัดการศึกษาของประเทศอังกฤษในระดับอุดมศึกษา มีการประกันคุณภาพการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการตรวจสอบจากภายนอก (Board of External Examiners) และการใช้ระบบข้าหลวงผู้ตรวจการ (Her Majesty Inspectors: HMI) มาตั้งแต่สมัยกลาง แต่ยังมีได้มีการกำหนดมาตรฐานกลางที่ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูประบบประกันคุณภาพในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 แต่การปฏิรูปครั้งใหญ่เกิดขึ้นเมื่อกระแสความต้องการทางเศรษฐกิจผลักดันให้มีการยกฐานะวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยเทคนิคชั้นสูงขึ้นเป็นสถาบันระดับปริญญา เทียบเท่าหลักสูตรปริญญาตรีในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะเมื่อประเทศอังกฤษได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติปฏิรูปการศึกษา (Educational Reform Act) ในปี ค.ศ. 1988 ทำให้มีการให้ความสนใจกับการกำกับการบริหารงานทางการศึกษา โดยใช้ตัวบ่งชี้ที่เน้นการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการคุณภาพในการเรียนรู้ หรือประสิทธิผลของสถาบันการศึกษาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาระบบหนึ่งที่ได้รับการกล่าวถึงคือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) โดยในปี ค.ศ. 1992 British Standard Institution (BSI) ได้นำเสนอให้ใช้มาตรฐาน BS 5750 หรือ ISO 9000 กับการศึกษา (Sallis, 1993: 19-20)

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศอังกฤษ นับว่ามีมาตรฐานการศึกษาค่อนข้างสูงและเป็นที่ยอมรับจากนานาประเทศ แม้ว่าเป้าหมายการปฏิรูปของอังกฤษจะเน้นการเพิ่มปริมาณนักศึกษาให้ได้ถึง 500,000 คน ภายในปี ค.ศ. 2003 ก็ตาม แต่ได้พยายามพัฒนาคุณภาพไปด้วย เช่น มีแนวคิดจะจัดตั้งสถาบันพัฒนาอาจารย์มหาวิทยาลัย มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ และคุณภาพการเรียนการสอน เป็นต้น

องค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศอังกฤษ ประกอบด้วยกลไกสำคัญ 2 กลไก คือ ระบบตรวจสอบ (Academic Audit) และระบบการประเมิน

คุณภาพ (Quality Assessment) นอกจากนี้ยังมีกลไกเสริมเฉพาะในส่วนงานวิจัย ได้แก่ การประเมินประสิทธิภาพการวิจัย (Research Assessment) ซึ่งดำเนินการโดย Higher Education Funding Council เช่นกัน

3) การประกันคุณภาพการศึกษาประเทศนิวซีแลนด์

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ มี 2 ส่วน (รุ่ง แก้วแดง, 2544: 12-17; วิจารย์ พานิช และคณะ, 2544) โดยออกแบบให้มีการติดตามประเมินผลซึ่งกันและกัน และให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับของสถานศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะการปฏิบัติตามธรรมเนียมของแต่ละสถานศึกษา คือ

3.1) การติดตามการประเมินผลภายใน ดำเนินการโดยกระทรวงการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ ระดับกระทรวง มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลภายใน 2 หน่วยงาน คือ สำนักงานประเมินและตรวจสอบภายในกระทรวงการศึกษา และสำนักพัฒนานโยบายสู่การปฏิบัติ ในระดับสถานศึกษามีการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาโดยบุคคลและคณะบุคคล รวม 5 กลุ่ม คือ กรรมการบริหารสถานศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ติดตามประเมินผลครูและเจ้าหน้าที่, ครูติดตามประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนครู และผู้เรียน, ผู้เรียนจะประเมินตนเองร่วมกับครูว่าการเรียน การสอนได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่, และผู้ปกครองติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาและติดตามผลการเรียนการสอนของครู

3.2) การติดตามประเมินผลภายนอก ดำเนินงานโดย “สำนักงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษา” (Education Review Office: ERO) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีผู้รับผิดชอบ สำนักงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษา สำนักงานจะตรวจสอบคุณภาพการศึกษา จัดทำรายงาน และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงสถานศึกษาไปยังกระทรวงการศึกษา รัฐสภา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4) การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของเครือรัฐออสเตรเลีย

หน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของเครือรัฐออสเตรเลีย ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ คือ Australian Vice Chancellors Committee (AVCC) ออสเตรเลียเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษาค่อนข้างมาก จะเห็นได้จากการจัดตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพอุดมศึกษา (Committee for Quality Assurance in Higher Education) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 เพื่อประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีการประชุมสัมมนาและแถลงการณ์เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษามากมายครั้ง เพื่อรวบรวมความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและการประกันคุณภาพ ตลอดจนเผยแพร่หลักการและแนวปฏิบัติ นอกจากการประชุมสัมมนาดังกล่าวแล้ว ยังมีความพยายามที่จะพัฒนาระบบการประเมิน

และการประกันคุณภาพในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาและประเมินหลักสูตร การพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ การติดตามตรวจสอบมาตรฐานในการเรียนการสอนชั้นมัธยมศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในการเรียนการสอนที่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโทรคมนาคม ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย เป็นต้น

การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของทั้งสองประเทศ คือ ประเทศนิวซีแลนด์ และเครือรัฐออสเตรเลีย หน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระทั้งคู่คือ Australian Vice Chancellors Committee (AVCC) และ New Zealand Vice Chancellors Committee (NZVCC) ในประเทศนิวซีแลนด์มีหน่วยงานที่มีบทบาทมากอีกหน่วยงานหนึ่งคือ New Zealand Qualifications Authority (NZQA) แม้จะเป็นหน่วยงานของรัฐ แต่ปัจจุบันก็มีการเลือกตั้ง Academic Audit Unit (AAU) ขึ้นมาเป็นหน่วยงานอิสระเหมือนประเทศอังกฤษ เพื่อดำเนินงานของหน่วยงานอย่าง NZQA ที่อาจจะผลอเข้ามาแทรกแซงความเป็นอิสระในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาโดยไม่จำเป็น (อมรวิรัช นาคทรพร, 2540: 46; คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ก)

สำหรับประเทศนิวซีแลนด์ มีการจัดตั้งองค์กรใหม่ที่เรียกว่า Quality Assurance Authority of New Zealand เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เหมาะสม สำหรับสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งทั่วประเทศ นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงจากระบบเดิมที่ ปล่อยให้การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ยิ่งกว่านั้นตามนโยบายใหม่นี้ รัฐจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้กับนักศึกษาทุกคน โดยมีข้อแม้ว่า สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจะต้องปรับปรุงคุณภาพวิชาการให้ได้มาตรฐาน และให้ข้อมูลโดยเปิดเผยต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5) การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของประเทศสิงคโปร์

ประเทศสิงคโปร์ มีการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ เป็นศูนย์กลางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีการทบทวนโครงสร้างทางวิชาการ เพื่อเอื้ออำนวยต่อการสอนและการวิจัยข้ามคณะ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษานานาชาติ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงของประเทศต่างๆ เพื่อให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับทิศทาง และกลยุทธ์ทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยในอนาคต และมีการนำหลักสูตรร่วม (Core curriculum) มาใช้ในการขยาย และปรับปรุงหลักสูตรระดับปริญญาตรี รวมทั้งการนำเทคโนโลยีข่าวสารมาใช้อย่างกว้างขวาง เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งโครงการ The Talent Development Programme สำหรับนักศึกษาที่มีความสามารถสูง โดยมีความเชื่อว่า นักศึกษาที่เก่งควรจะได้รับภาระกระตุ้น ได้รับคำปรึกษา ฝึกอบรมที่ดีที่สุด เพื่อเตรียมให้มีบทบาทผู้นำในอนาคต

6) การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของประเทศมาเลเซีย

จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติคณะกรรมการรับรองวิทยฐานะแห่งชาติ ค.ศ. 1996 ในประเทศมาเลเซียก่อให้เกิดองค์กรควบคุมคุณภาพ และรับรองวิทยฐานะของโปรแกรมและวิชาที่จัดสอน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าวิชาที่สอนในสถาบันอุดมศึกษาจะมีคุณภาพอย่างแท้จริง โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สำหรับในระดับสถาบันการศึกษาจะมีคณะกรรมการบริหารที่เรียกว่า Senate ดูแลเกี่ยวกับการควบคุมและทิศทางการเปิดสอน โปรแกรมวิชาการสาขาต่างๆ งานวิจัย การสอบไล่และการให้ปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร

7) การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของประเทศญี่ปุ่น

ประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบตรวจสอบและประเมินคุณภาพตนเอง ประมาณร้อยละ 80 ของมหาวิทยาลัยทั้งหมด 434 แห่งในญี่ปุ่น ได้นำระบบประเมินภายในมาใช้ และยังมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ ได้แก่ การจัดพิมพ์ผลการประเมินภายใน กฎระเบียบภายในเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินตนเอง เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันก็มีการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับจากภายนอก ซึ่งคณะกรรมการจากภายนอกนี้ประกอบไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญและผู้แทนจากสมาคมการรับรองวิทยฐานะมหาวิทยาลัยแห่งญี่ปุ่น (สมเกียรติชอบผล, 2534)

สรุปได้ว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของต่างประเทศ ประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายใน และการประเมินคุณภาพภายนอก โดยการประเมินคุณภาพภายนอกจะมีมีองค์กรควบคุมคุณภาพ และรับรองวิทยฐานะของโปรแกรมและวิชาที่จัดสอน และระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสหรัฐอเมริกา มีลักษณะพิเศษ คือหน่วยงานที่ให้การรับรองวิทยฐานะเป็นหน่วยงานอิสระที่ไม่ขึ้นกับใคร มีสภารับรองการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Council for Higher Education Accreditation: CHEA) ทำหน้าที่ประสานงานและวางบรรทัดฐานกลางในการดำเนินงานรับรองวิทยฐานะของสมาคมต่างๆ

4.2 การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย

การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ 2530 โดยมีทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ซึ่งการที่ต้องมีการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยนั้น เนื่องจากจำเป็นต้องเร่งรัดการผลิตบัณฑิตเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของประเทศ และจากความต้องการด้านคุณภาพของฝ่ายต่างๆ เพิ่มมากขึ้น และบัณฑิตที่มีคุณภาพไม่เท่าเทียมกัน รวมทั้งด้านความเป็นสากล ทั้งนี้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้มีการพัฒนาเป็นลำดับ โดยพยายามดำเนินการให้มี

ระบบหรือรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน ด้วยการกำหนดเป็น นโยบาย กลยุทธ์ และ มาตรการในแผนการพัฒนาระดับอุดมศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย

เทียนฉาย กิระนันท์ (2539) ได้ให้แนวคิดว่ากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ควรต้องมีองค์ประกอบที่ได้รับการตรวจสอบทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิต และปัจจัยนำออก ของการบริหารจัดการศึกษาเชิงระบบ ในส่วนของกิจกรรมประกันคุณภาพ การศึกษา กำหนดให้ทบวงมหาวิทยาลัยดำเนินการ กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินการ ประกันคุณภาพ และดำเนินการประเมินสถาบันการศึกษา ส่วนกิจกรรมประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันศึกษากำหนดให้ดำเนินการจัดทำกระบวนการ และสร้างกลไกควบคุมคุณภาพ ภายใน สำหรับหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในของสถานการศึกษา ประกอบด้วย 3 หลักการ คือ

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่การจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหาย โดย เป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

2. การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามข้อ 1 ต้องทำให้การประกันคุณภาพ การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานของบุคลากรทุกคนใน สถานศึกษา ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา โดย สถานศึกษาจะต้องวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำตามแผน ตรวจสอบ ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ มีความโปร่งใส และมีจิตสำนึกในการพัฒนา คุณภาพการทำงาน

3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้ที่ เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน ชุมชน เขตพื้นที่ หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดันให้ สถานศึกษามีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียน ได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของ ผู้ปกครอง สังคม และประเทศชาติ

ในส่วนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 ว่าด้วย มาตรฐาน วรรค การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยมาตรา 47, 48, 49, 50 และ มาตรา 51 มีสาระสำคัญดังนี้ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 ข: 24-26)

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และ ระบบการประกันคุณภาพ

ภายนอก ระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดใน กฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา และ ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอ ต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนา คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็น องค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการ จัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและ หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้า ปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ สาธารณชน

มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่มี ข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้ง ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับ การ ปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมิน คุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองให้ทำการประเมิน คุณภาพนอกของสถานศึกษานั้น

มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่เป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำ ข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายใน ระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าว ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา รายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อ ดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ นำไปสู่การพัฒนาการคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) โดยมีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา (วันชัย ศิริชนะ, 2537; วิจารย์ พานิช และคณะ, 2540; ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ, 2543) ดังนี้

1. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 2 ระบบคือ

- 1) ระบบการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ
- 2) ระบบการประกันคุณภาพภายนอก ประกอบด้วย การตรวจสอบคุณภาพ การประเมินคุณภาพ และการรับรองคุณภาพ

2. กลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 2 กลไก คือ

1) กลไกของรัฐ ประกอบด้วยทบวงมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย สำนักงานข้าราชการพลเรือน และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

1.1 ทบวงมหาวิทยาลัย กำหนดนโยบายและแผนการดำเนินการวางมาตรฐานการศึกษาและติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาโดยผ่าน 3 หน่วยงาน คือ กองแผนงานดูแลการวางแผนและติดตามผลการจัดการศึกษาในระดับมหภาค กองวิชาการ ดูแลการวางแผนมาตรฐานหลักสูตรและการจัดข้อมูลหลักสูตร และกองสถาบันอุดมศึกษา ดูแลการจัดตั้งและมาตรฐานทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.2 สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำหนดทิศทางนโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

1.3 สำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) มีผลทางอ้อม โดยการพิจารณาการเพิ่มอัตราหรือขึ้นเงินเดือน

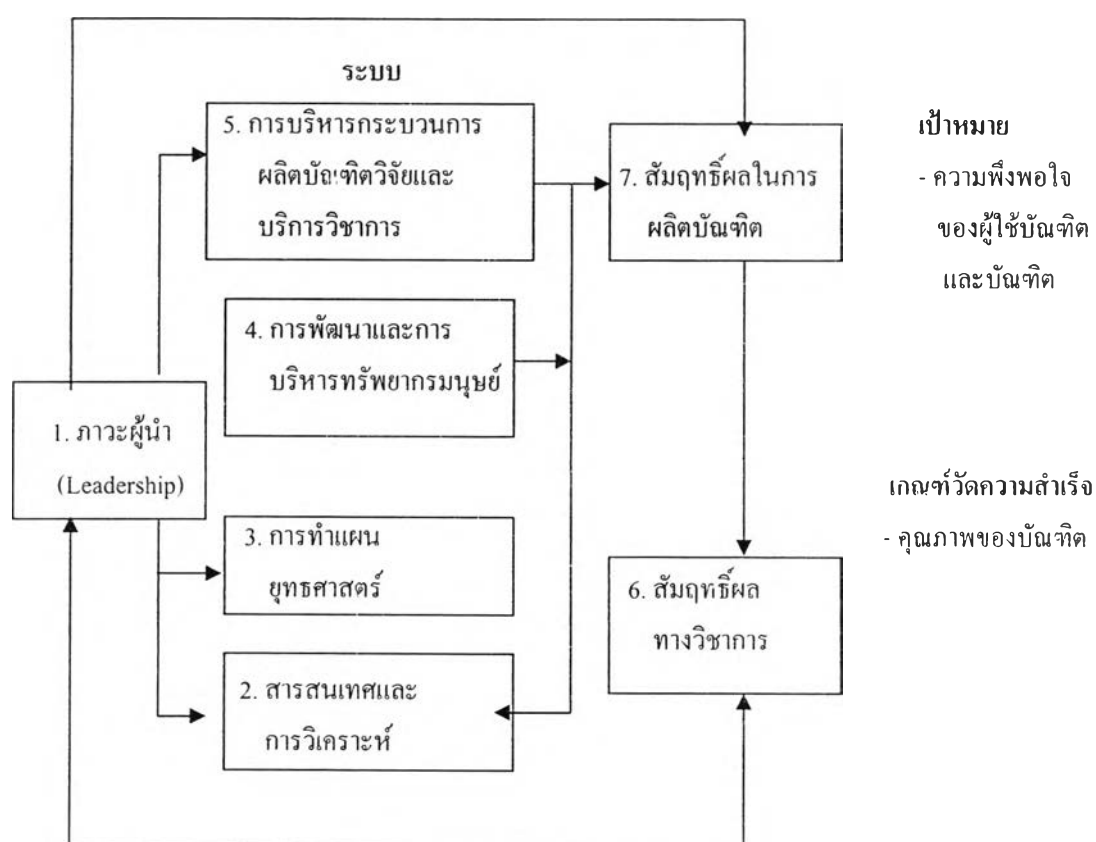
1.4 สมศ. กำหนดมาตรฐานการศึกษา และตรวจประเมินภายนอกเพื่อให้การรับรองคุณภาพแก่สถาบันการศึกษา

1.5 การบริหารจัดการภายในองค์กร รวมถึงแนวนโยบายของต้นสังกัด

2) กลไกขององค์กรอิสระ คือสมาคมวิชาชีพต่างๆ มีหน้าที่ตรวจรับรองฐานะและออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

สรุปการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย หน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ คือ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์กรมหาชน หรือ สมศ. มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และ ระบบการประเมินคุณภาพภายนอก โดยกำหนดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน

อุทุมพร จามรมาร (2542) ได้นำเสนอแนวคิดในการนำแนวทางการประเมินคุณภาพองค์กรจากประเทศต่างๆ มาใช้เป็นแนวทางการตรวจสอบคุณภาพองค์กรทางด้านการศึกษาได้แนวทางเหล่านี้ ได้แก่ แนวทางตามรางวัลการประเมินคุณภาพองค์กรแบบอเมริกา ตามกระบวนการตรวจสอบองค์ประกอบ 7 ด้าน (แผนภาพที่ 1) แนวทางตามระบบปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิต (Input Process Output: I-P-O) (แผนภาพที่ 2) แนวทางตามระบบบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิต และผลลัพธ์ทางการศึกษา (แผนภาพที่ 3)



แผนภาพที่ 1 แสดงระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแบบอเมริกาทางด้านการศึกษา

ที่มา: อุทุมพร จามรมาน. 2542. การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา ตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย. เอกสารประกอบการบรรยาย การประกันคุณภาพการศึกษา วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า. 11-12 มิถุนายน 2542.

การตรวจสอบองค์ประกอบ 7 ด้าน ตามแนวทางรางวัลการประเมินคุณภาพองค์กรแบบอเมริกา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

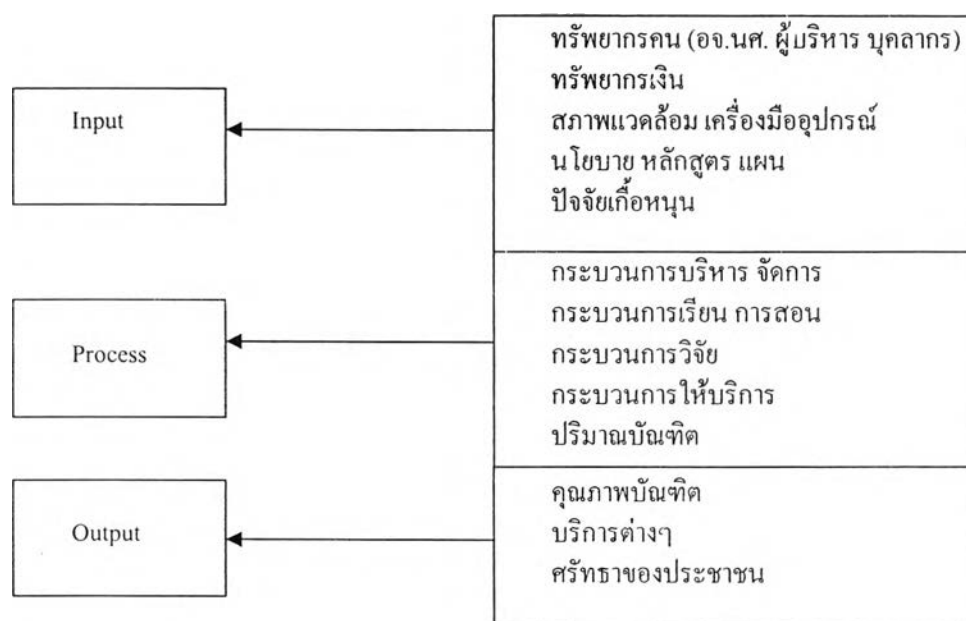
1. ภาวะผู้นำ

1.1 ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กร

- 1.2 ระบบการนำและความร่วมมือภายในองค์กร
- 1.3 ความเชื่อถือของสังคมและความสำคัญต่อสาธารณะ
2. สารสนเทศและการวิเคราะห์
 - 2.1 การบริหารสารสนเทศและระบบข้อมูล
 - 2.2 ระบบสารสนเทศและการสนับสนุนความเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - 2.3 การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
 - 3.1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
 - 3.2 กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์
4. การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 4.1 การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์
 - 4.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากร
 - 4.3 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร
 - 4.4 ความพึงพอใจของบุคลากร
 - 4.5 การประเมินผลงานและการตอบแทน
5. การบริหารกระบวนการผลิตบัณฑิต วิจัย และบริการวิชาการ
 - 5.1 กระบวนการคัดเลือกนักเรียน/นักศึกษาที่มีคุณภาพ
 - 5.2 กระบวนการบริหารวิชาการ
 - 5.3 การบริหารกระบวนการสนับสนุน
 - 5.4 ปรับปรุงสมรรถนะของผู้ผลิตบัณฑิต
6. สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ
 - 6.1 สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ
 - 6.2 สัมฤทธิ์ผลทางการวิจัย
 - 6.3 สัมฤทธิ์ผลทางการบริการวิชาการ
 - 6.4 สัมฤทธิ์ผลทางศิลปะและวัฒนธรรม
7. สัมฤทธิ์ผลในการผลิตบัณฑิต
 - 7.1 ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของสังคมต่อบัณฑิต
 - 7.2 การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสังคม
 - 7.3 ความพึงพอใจของสังคม ได้แก่ กระบวนการประเมิน
 - 7.4 ความพึงพอใจของสังคม ได้แก่ ผลลัพธ์และการเปรียบเทียบ

ระบบปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิต (Input Process Output: I-P-O)

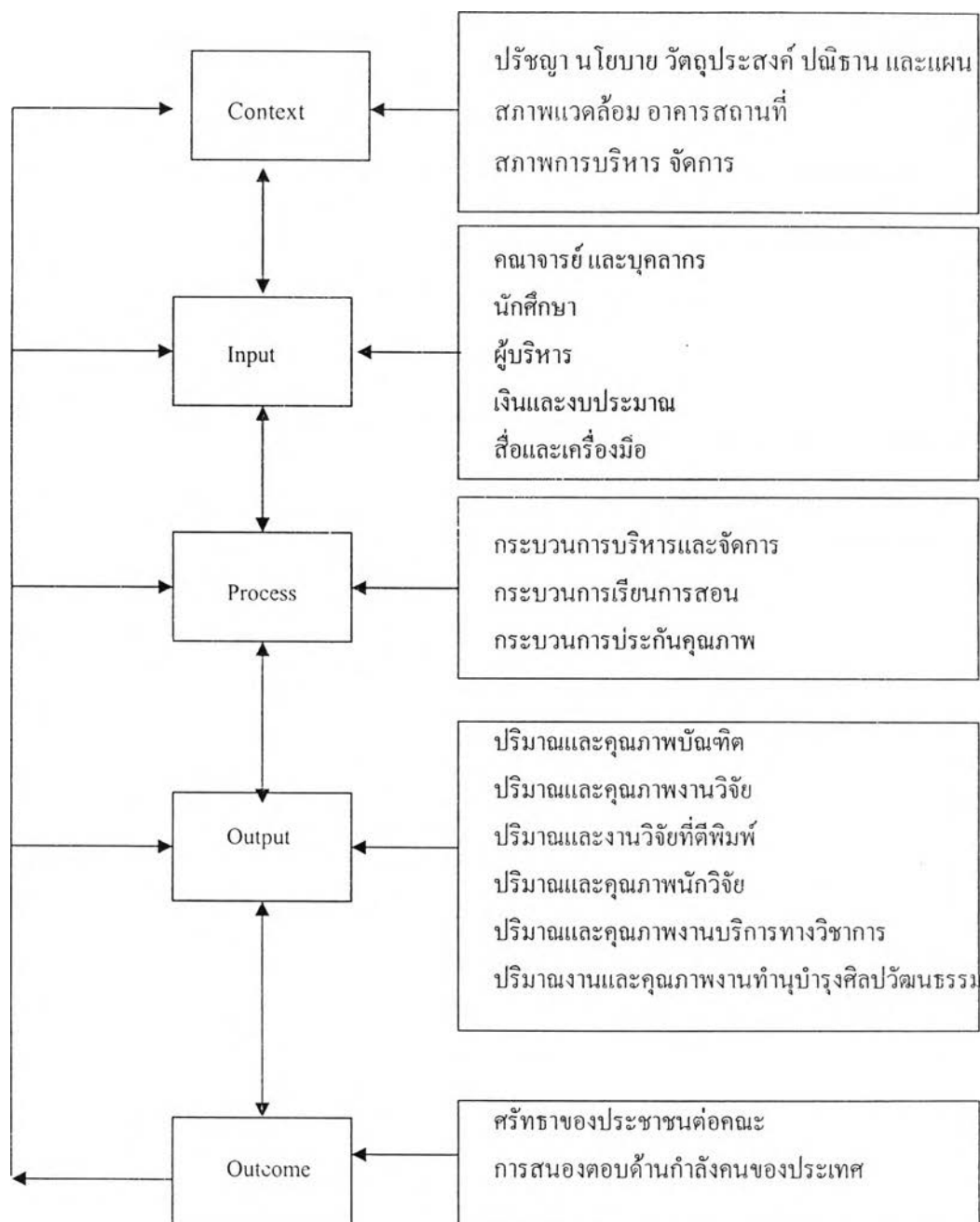
เป็นระบบพื้นฐานที่ใช้กับทุกวงการ ในด้านการศึกษาก็สามารถใช้ระบบ (I-P-O) นี้ได้ โดยพิจารณาว่าปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยผลิต (Output) คืออะไร ตัวอย่างตามแผนภาพที่ 2 แสดงระบบปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ทางการศึกษา (Input Process Output)



แผนภาพที่ 2 แสดงระบบปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ทางการศึกษา

ที่มา: อุทุมพร จามรมาน. 2542. การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา ตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย. เอกสารประกอบการบรรยาย การประกันคุณภาพการศึกษา วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า. 11-12 มิถุนายน 2542.

ระบบบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ทางการศึกษา (Context Input Process Output และ Outcome) แสดงตามแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 แสดงระบบบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ทางการศึกษา

ที่มา: อุทุมพร จามรมาน. 2542. การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา ตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย. เอกสารประกอบการบรรยาย การประกันคุณภาพการศึกษา วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า. 11-12 มิถุนายน 2542.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกในรอบแรก เมื่อ พ.ศ. 2542 - 2547 โดยกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์คุณภาพ เพื่อการรับรองมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาไว้ 8 มาตรฐาน

มาตรฐานที่ 1 มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต

มาตรฐานที่ 2 มาตรฐานด้านการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 3 มาตรฐานด้านการสนับสนุนการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 5 มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ

มาตรฐานที่ 6 มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 7 มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 8 มาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน

สำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกในรอบ 2 ที่จะเริ่มดำเนินการนั้น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้พัฒนามาตรฐาน ตัวบ่งชี้ นำหนัก และเกณฑ์การประเมินภายนอก เพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาไว้ 7 มาตรฐาน 39 ตัวบ่งชี้ และนำหนักคะแนน 160 คะแนน (มาตรฐานตัวบ่งชี้ระดับอุดมศึกษาทบทวนเมื่อ 10 เมษายน 2549) ดังรายละเอียดแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4

แสดงมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ นำหนัก และเกณฑ์การประเมินภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

| มาตรฐาน | นำหนัก | จำนวนตัวบ่งชี้ |
|---|--------------|----------------|
| 1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต | อย่างน้อย 20 | 6 + 2 * |
| 2. มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ | อย่างน้อย 20 | 5 + 2 * |
| 3. มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ | อย่างน้อย 20 | 4 + 2 * |
| 4. มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม | อย่างน้อย 10 | 2 + 2 * |
| รวม มาตรฐาน 1 - 4 | 100 | 17 + 9* |
| 5. มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร | 20 | 11 |
| 6. มาตรฐานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน | 20 | 9 |
| 7. มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ | 20 | 2 |
| รวม มาตรฐาน 5 - 7 | 60 | 22 |
| รวม มาตรฐาน 1 - 7 | 160 | 39 + 9 |

* ตัวบ่งชี้เฉพาะกลุ่มสถาบัน

สรุประบบการประกันคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการประกันคุณภาพของกระบวนการบริหารงานขององค์การทางการศึกษาในการผลิตบัณฑิต ให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและความต้องการของสังคม ทั้งนี้ระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาจะเน้นเกณฑ์ด้านกระบวนการและผลลัพธ์ โดยจะมีการประยุกต์ใช้ระบบประกันคุณภาพ ในหลายระบบ เช่นระบบ ISO ระบบ TQM ระบบ MBNQA ระบบ IPO เพื่อเป็นการประกัน คุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้ได้มาตรฐาน ทั้งนี้หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพ การศึกษามุ่งเน้นที่หลักการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หลักการบูรณาการในกระบวนการบริหาร ที่ปฏิบัติประจำ หลักการมีส่วนร่วมของทุกคนในสถาบันการศึกษา

สำหรับการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น ในแต่ละ ประเทศได้มีการพัฒนาเป็นลำดับ ในส่วนของประเทศไทย ปัจจุบันได้จัดให้มีระบบประกันคุณภาพ การศึกษาในทุกสถาบันการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งเป็น หน่วยงานอิสระ มีบทบาทสำคัญในการประเมินคุณภาพการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ระบบ คือระบบการประกันคุณภาพ ภายใน ที่กำหนดให้สถาบันศึกษาดำเนินการเป็นประจำทุกปี และระบบการประกันคุณภาพ ภายนอก จะมุ่งทั้งเกณฑ์ด้านกระบวนการและด้านผลลัพธ์ ส่วนระบบการประเมินคุณภาพ ภายนอก จะมุ่งเกณฑ์ด้านผลลัพธ์เป็นสำคัญ ทั้งนี้กำหนดองค์ประกอบ มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ ให้ ครอบคลุมการบริหารจัดการศึกษาในทุกด้านตามมุมมองเชิงระบบของการบริหารจัดการศึกษา เช่น ด้านการบริหารกระบวนการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัยและบริการวิชาการ ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านสัมฤทธิ์ผลในการผลิตบัณฑิต และด้านสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ ซึ่งสำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้พัฒนาและกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ นำหนัก และเกณฑ์การประเมินภายนอก เพื่อการรับรองมาตรฐานการศึกษาไว้ 7 มาตรฐาน 39 ตัวบ่งชี้ และนำหนักคะแนนรวม 160 คะแนน



ตอนที่ 2 แนวคิดการบริหารการศึกษา

2.1 แนวคิดทฤษฎีองค์การ และการบริหารการศึกษา

1) แนวคิดองค์การ

1.1) ความหมายขององค์การ

Barnard (1976: 73) กล่าวว่าองค์การคือ ระบบของความร่วมมือในการทำกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่สองคน หรือมากกว่าขึ้นไป

Hicks (1976: 67) กล่าวว่า องค์การคือ กระบวนการที่กำหนดขึ้นเป็น โครงสร้าง เพื่อให้บุคคลฝ่ายต่างๆ ได้ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Pffiffner and Sherwood (1960: 30) กล่าวว่าองค์การเป็นระบบการทำงานของบุคคลจำนวนมาก ซึ่งไม่สามารถที่จะติดต่อกันได้โดยตรงอย่างทั่วถึง โดยบุคคลได้เข้ามาทำงานที่อยู่ยากซับซ้อนร่วมกัน จึงจำเป็นต้องสร้างระบบการทำงานขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ได้ตกลงร่วมกันไว้

Katz and Kahn (1978: 20) กล่าวว่าองค์การคือระบบเปิด ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง และผลผลิต

Hicks and Gullett (1967: 72) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การประกอบด้วย 5 ประการคือ 1) บุคคล 2) ปฏิสัมพันธ์กันของบุคคล 3) โครงสร้าง 4) วัตถุประสงค์ ส่วนตัว และ 5) วัตถุประสงค์ขององค์การ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายขององค์การของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่า องค์การคือ ระบบทางสังคมที่เป็นระบบเปิด ประกอบด้วย กลุ่มบุคคลที่มารวมตัวกันเพื่อการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ให้บรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์ทั้งขององค์การและของบุคคล และมีการวัดผลการดำเนินงานอยู่เสมอ

1.2) แนวคิด หลักการบริหารองค์การ

Barnard (1968: 82-84) กล่าวถึงองค์การต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) มีบุคคลที่สามารถจะสื่อความหมายกันได้ 2) บุคคลเหล่านี้เต็มใจที่จะกระทำการร่วมกัน 3) เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์ประกอบขององค์การจึงประกอบด้วย 1) การสื่อสารกัน 2) ความเต็มใจที่จะบริการ ซึ่งประกอบด้วย ความซื่อสัตย์, ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน, ความรักหมู่คณะ, ความมั่นคงแข็งแรง และ 3) มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Fayol กล่าวว่า หลักการในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่หลัก 5 ประการ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การสั่งการ 4) การประสานงาน

และ 5) การควบคุม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องยึดหลักการในการบริหาร 14 ข้อ ซึ่งเป็นหลักการที่เน้นการบังคับบัญชาตามสายงาน การกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ การสั่งการ ความเสมอภาค และความมั่นคง ดังนี้.- 1) หลักการแยกและแบ่งงานกันทำ 2) หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 3) หลักวินัย 4) หลักเอกภาพของการบังคับบัญชา 5) หลักเอกภาพของทิศทาง 6) หลักผลประโยชน์ส่วนตัวขึ้นกับผลประโยชน์ทั่วไป 7) หลักผลประโยชน์ตอบแทน 8) หลักการรวมอำนาจ 9) หลักสายการบังคับบัญชา 10) หลักการมีระเบียบแบบแผน 11) หลักความเป็นธรรม 12) หลักเสรีภาพของการทำงาน 13) หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 14) หลักความจงรักภักดีต่อองค์กร (Sergiovanni & et al, 1992: 131)

Lunenberg and Onstein (1996: 7) ได้นำเสนอแนวคิดของนักทฤษฎียุคคลาสสิก Gulick and Urwick (1937) ที่กล่าวว่า ภาระหน้าที่ในการบริหารองค์การมี 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวางแผนงาน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Co-Ordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgetting) หรือเรียกว่ากระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB

1.3) แนวคิดเชิงระบบ

จากแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบทั่วไปของ VonBertalanfly (1973: 26-48) ที่ชี้ให้เห็นว่าสิ่งทั้งมวลมีความสัมพันธ์กันและอยู่รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตามความหมายระบบทั่วไปขององค์การจะประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และการประเมินองค์การ (Inputs-thruput process-outputs and feedback model) และระบบขององค์การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและมีการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นพลวัตที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และจากแนวคิดของ Hartley (1973: 49-77) กล่าวถึงระบบการศึกษา คือ ระบบการมีปฏิสัมพันธ์กันในพฤติกรรมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ การวางระบบงบประมาณ ระบบทรัพยากรให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและเหมาะสม ซึ่งผลลัพธ์นี้จะประกอบด้วยผลลัพธ์ 4 ประการสำคัญ คือ ผลผลิตทุกประเภทที่สถาบันการศึกษาผลิต, การบูรณาการองค์การที่เชื่อมโยงความต้องการของบุคคล กลุ่ม และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน, สุขภาพองค์การหมายถึงความสามารถขององค์การในการดำรงไว้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การและเติบโตอย่างมีศักยภาพ, และการประเมินผลขององค์การที่มีต่อผลกระทบและคุณค่าของผลผลิต การบริการ และกิจกรรมต่างๆของสถาบันการศึกษา

จากแนวคิดพื้นฐาน องค์การทางการศึกษาที่พัฒนาจากทฤษฎีระบบเปิดของ Kast and Rosenweig (1985: 113-115) ที่ชี้ให้เห็นถึงองค์การและการจัดการองค์การสมัยใหม่ว่า องค์การเป็นระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันของระบบย่อย

ภายในองค์การ Jackson and Lund (2000c: 9-11) และ Kimbrough and Nunnery (1988: 336-338) กล่าวว่า ระบบองค์การทางการศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย 5 ส่วน คือ 1) ปรัชญาและเป้าหมายขององค์การหมายถึงระบบย่อยของเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ 2) การออกแบบกิจกรรมทางการศึกษาและทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึงระบบย่อยด้านเทคนิค 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มคนหมายถึงระบบย่อยของจิตวิทยาสังคม 4) ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการการศึกษา ทรัพยากรทางการศึกษาและบุคคล กลุ่มคนหมายถึงระบบย่อยด้านโครงสร้าง และ 5) ระบบย่อยด้านการบริหารจัดการซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การ การวางแผนงาน การนำองค์การ การควบคุม เป็นต้น

1.4) แนวคิดประสิทธิผลขององค์การ

Steers (1977: 5) เสนอรูปแบบกระบวนการ เพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งเป็นแนวทางกว้างเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์องค์การได้หลายประเภทและเป็นตัวแบบที่มีข้อจำกัดน้อยที่สุดเท่าที่มีปรากฏใช้กันอยู่ ที่มีครอบคลุมหลายด้าน โดยครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ มิติการบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุด มิติการพิจารณาองค์การเชิงระบบ เน้นความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ และมิติพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาวในบริบทขององค์การ เช่นเดียวกับ Drucker (1974: 4) ที่กล่าวถึงการติดตามผลได้ผลเสียขององค์การควรติดตามในระยะยาว อนาคตขององค์การขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานของหน่วยงานในองค์การที่เป็นวัฏจักรต่อเนื่องตลอดเวลา

Steers (1977: 8) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจำแนกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภท คือ

(1) ลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย ลักษณะโครงสร้างและเทคโนโลยี โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ ขนาดขององค์การ และขนาดของหน่วยงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่างๆ ดังนี้ การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะทาง ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การและขนาดของหน่วยงาน ลักษณะของเทคโนโลยี ประกอบด้วย การปฏิบัติการ วัสดุ อุปกรณ์ และความรู้

(2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ความมั่นคงและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ส่วนสภาพแวดล้อมภายในหมายถึงบรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์การ

(3) ลักษณะของบุคคลในองค์การ ประกอบด้วย ความผูกพันกับองค์การ และผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันกับองค์การ ความสามารถดึงดูดคนใหม่เข้ามา สามารถรักษาคนไว้และ การทำให้เกิดความผูกพัน ส่วนผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจ เป้าหมายและความต้องการ ความสามารถต่างๆ และบทบาทที่ชัดเจน กล่าวได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การเนื่องจากบุคคลที่เข้ามา ร่วมปฏิบัติงานในองค์การแต่ละคนต่างก็มีความคาดหวังต่อการที่จะได้รับการตอบสนองในการทำงานเพื่อองค์การนั้นๆ และบุคคลเองก็มีความสามารถที่จะให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตเพื่อการได้ มีงานทำ องค์การเองก็คาดหวังผลงานจากตัวบุคคล จึงก่อให้เกิดความผูกพันกันขึ้น การตระหนัก และการยอมรับธรรมชาติของความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร องค์การที่ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการจัด กลุ่มคนและเลือกวิธีการนำคนเหล่านั้นปฏิบัติงาน การบูรณาการเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับ เป้าหมายขององค์การ โดยการทำให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้โดยการปฏิบัติงานที่มุ่งการ บรรลุเป้าหมายขององค์การ และจะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานและเกิดความผูกพันกับ องค์การ ผู้บริหารจะต้องมีการจัดระบบรางวัลตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน ตลอดจนการสร้าง บรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวย

(4) ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนด เป้าหมายทางกลยุทธ์ การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ผู้นำและการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

2) แนวคิดการบริหารการศึกษา

2.1) ความหมายของการบริหาร

มีการให้คำจำกัดความของการบริหารแตกต่างกันออกไป ตามจุดเน้นที่เป็นจุดสำคัญ คำ จำกัดความจากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับการบริหาร ของนักทฤษฎี นักวิชาการ นักบริหาร แตกต่างกันไป เช่น Drucker (2001: 13-15) กล่าวว่า การบริหาร คือการทำให้มนุษย์สามารถทำงาน ร่วมกันได้ โดยการดึงเอาจุดเด่นของแต่ละคนมาใช้ในการทำงาน และ ลดจุดอ่อนของแต่ละคนที่มี อยู่ในการทำงาน การบริหารจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการดำเนินการของ องค์การนั้นๆ

Drucker (2001: 18) กล่าวว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การที่เป็นศาสตร์ เนื่องจากต้องอาศัยองค์ความรู้ ความรู้จักตัวเอง สติปัญญา และภาวะผู้นำ ส่วนการที่เป็นศิลป์ เนื่องจากการบริหารเป็นสิ่งต้องปฏิบัติการ มีการนำหลักการหรือทฤษฎีต่างๆ มาประยุกต์ใช้

Halpin (1957: 161) ให้ความหมายของการบริหารว่า คือ กิจกรรมของมนุษย์ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการคือ 1) ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ 2) องค์การรูปนัย 3) กลุ่มที่ต้องทำงาน และ 4) ผู้นำ

จากแนวคิดของนักบริหาร และนักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่า การบริหาร คือการทำให้มนุษย์ทำงานร่วมกันได้โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

Drucker (2001: 22-25) ได้กล่าวถึงภารกิจสำคัญ 3 ประการของงานการบริหาร คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การทำให้ผลผลิตและประสิทธิผลในการทำงานดีขึ้น และการบริหารผลกระทบและความรับผิดชอบของสังคม

2.2) ทักษะการบริหาร

Katz (1974), Mann (1965) และ Yukl (1989: 194) กล่าวว่าทักษะของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ทักษะ 3 ประการ

(1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นการมุ่งให้ฝ่ายจัดการมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถทำงานที่ใช้ฝีมือ เครื่องมือในการทำงาน

(2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) ความสามารถในการทำงานกับคนในองค์การ การที่จะทำใหบุคคลที่ร่วมงานอยู่ร่วมมือในการทำงานจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องราวมนุษย์เป็นอย่างดี เข้าใจถึงสาเหตุต่างๆ ที่ผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ และมีความเข้าใจแรงจูงใจของบุคคลและกระบวนการกลุ่ม

(3) ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถมององค์การในภาพรวม การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ เป็นการพิจารณาหน้าที่ต่างๆ ในองค์การ และผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีต่อองค์การ รวมถึงการประสานงานระหว่างแผนก หน่วยงานอย่างประสบผลสำเร็จเพื่อให้ทั้งองค์การทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการระดับสูง จำเป็นต้องพัฒนาทักษะนี้ระดับสูง

2.3) ความหมายการศึกษา

นักวิชาการ นักการศึกษา ผู้รู้ ได้ให้ความหมายของ การศึกษา ต่างกันไปตามหน่วยของสังคม เริ่มจาก Plato นักปราชญ์ชาวกรีก กล่าวว่า “การศึกษาคือเครื่องมือที่ผู้ปกครองประเทศใช้ในการเปลี่ยนแปลงนิสัยมนุษย์เพื่อก่อให้เกิดรัฐที่มีความสมานสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ถ้าพลเมืองมีการศึกษา เขาจะสามารถฝ่าฟันผ่านอุปสรรคต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และจะสามารถเผชิญเหตุฉุกเฉินต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ถ้าระบบการศึกษาดีแล้ว การพัฒนาปรับปรุงสิ่งใดก็ตามย่อมทำได้ง่าย แต่ถ้ารัฐทอดทิ้งการศึกษาเสียแล้วไม่ว่ารัฐจะกระทำการอื่นใดย่อมไม่บังเกิดผล” ภิญ โฉย สาร (2523: 17) ให้ความหมายว่า การศึกษา คือ กระบวนการสั่งสอน กระบวนการฝึกอบรม หรือกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญต่างๆ และกระบวนการปลูกฝังอุปนิสัย ทัศนคติ และความรู้สึกรู้จักคิด ที่รวมเรียกว่า “ประสบการณ์” ทั้งในเรื่องวัฒนธรรมและจิตใจ ที่มนุษย์จัดให้แก่มนุษย์ด้วยกัน หากให้ความหมายของการศึกษาตามลักษณะทั่วไปของการศึกษา การศึกษา คือ กระบวนการทุกชนิด ที่ช่วยพัฒนาหรือปรับปรุง จิตใจ อุปนิสัย และคุณสมบัติทางกายภาพต่างๆ ของมนุษย์ให้ดีขึ้น (ภิญ โฉย สาร, 2523: 20-21)

คำจำกัดความว่า การศึกษา ตามพจนานุกรมการศึกษา ให้ความหมายการศึกษาไว้ 4 นัยคือ 1) กระบวนการเบ็ดเสร็จที่บุคคลนำมาพัฒนาความสามารถด้านต่างๆ ทัศนคติต่างๆ และพฤติกรรมต่างๆ ที่มีคุณค่าอันเป็นที่พึงปรารถนาในสังคมที่บุคคลนั้นอาศัยอยู่ 2) กระบวนการทางสังคม ซึ่งเลือกสรร และควบคุมสิ่งแวดล้อมให้บุคคลได้รับความสามารถ และพัฒนาตนเองอย่างดีที่สุดตามที่สังคมปรารถนา (โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ กระบวนการที่โรงเรียนเป็นผู้จัดการ 3) วิชาต่างๆ ที่สถาบันอุดมศึกษาเปิดสอนเพื่อเตรียมผู้ประกอบอาชีพครู ซึ่งส่วนมากเกี่ยวข้องกับจิตวิทยาการศึกษา ปรัชญาและประวัติศาสตร์ศึกษา หลักสูตร วิธีการสอนวิชาเฉพาะและวิธีสอนทั่วไป หลักการศึกษา การบริหารการศึกษา การนิเทศการศึกษา และวิชาอื่นๆ ที่รวมเรียกว่า ศึกษาศาสตร์ หรือวิชาครู 4) ศิลปะการถ่ายทอดความรู้จากอดีตซึ่งจัดไว้อย่างมีระเบียบให้แก่บุคคลแต่ละรุ่น (Good, 1959: 191)

Parsons (1964: 239-242) นักสังคมวิทยามีความเห็นว่าการศึกษา คือ เครื่องมือเตรียมเด็กและเยาวชนให้มีบทบาทในวงการอาชีพต่างๆ ของผู้ใหญ่ ถึงแม้ว่าวิชาที่เรียนจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงในการประกอบอาชีพ แต่การศึกษาที่สนับสนุนให้เด็กแข่งขันกันทำคะแนนสูงๆ ช่วยสร้างค่านิยมในการทำงานให้ได้รับความสำเร็จในตัวเอง แม้เด็กจะมีบุคลิกภาพต่างๆ กัน แต่โรงเรียนก็ทำหน้าที่อบรมให้เด็กเป็นสมาชิกของสังคมที่มีรูปแบบตามที่สังคมปรารถนาได้เหมือนกัน กิจกรรมต่างๆ ที่หล่อหลอมเด็กให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม นอกจากนี้ Dewey (1965: 53) กล่าวว่า คุณค่าของการศึกษาอยู่ที่บทบาทที่การศึกษาสามารถสร้างความปรารถนาที่จะเจริญออกงามต่อเนื่องกันตลอดไปให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล และการที่การศึกษาให้เครื่องมือ ช่วยทำให้ความปรารถนาดังกล่าวเป็นความจริงขึ้นมาได้

จากการศึกษาความคิดเห็นของบุคคลผู้มีอาชีพต่าง ๆ ที่ให้ความหมายของ “การศึกษา” แตกต่างกันไปดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลทั้งในด้าน

จิตใจ นิสัย และคุณสมบัติอย่างอื่นที่มีคุณค่าอันเป็นที่พึงปรารถนาในสังคมที่บุคคลนั้นอาศัยอยู่ และกล่าวได้ว่า กระบวนการศึกษาเป็นเพียงเครื่องมือที่คนรุ่นหนึ่งให้แก่คนอีกรุ่นหนึ่ง และยังเป็นเครื่องมืออันสำคัญของรัฐ ในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพลเมือง เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงของรัฐ ตามที่รัฐต้องการทั้งในด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง”

2.4) องค์ประกอบการบริหารการศึกษา

จากแนวคิดของ Getzels and Guba (1957), Parson (1960), Etzioni (1961) และ Parsons (1964) มองว่าโรงเรียนคือระบบของสังคม และ Lunenburg and Ornstein (1996: 19) ชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์การในระบบเปิด จะประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลป้อนกลับ โดยปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย บุคลากร การเงินและงบประมาณ ทฤษฎีและองค์ความรู้ ภาครัฐ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การทางกฎหมาย และกลุ่มต่างๆ ในส่วนกระบวนการประกอบด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลง หลักสูตร การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาอาชีพ ในส่วนของผลลัพธ์ ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลงานของอาจารย์ การพัฒนาของผู้เรียน การพัฒนาของบุคลากร การลาออกของนักเรียน การลาออกของบุคลากร การขาดเรียนของผู้สอน การขาดงานของบุคลากร การบริหารสัมพันธ์ของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ทศนคติของผู้เรียนต่อโรงเรียน และความพึงพอใจของบุคลากร โดยทั้งหมดจะอยู่ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน สรุปได้ว่า องค์ประกอบการบริหารการศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลป้อนกลับ

2.5) หลักการจัดการศึกษา

Kimbrough and Nunnery (1988: 46, 294) กล่าวว่า การจัดการศึกษาเป็นการดำเนินการเพื่อให้มีความร่วมมือกันในการตัดสินใจ โดยการจัดให้มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีการจัดตั้งคณะทำงานในทุกระดับขององค์การทางการศึกษา สำหรับรูปแบบการจัดการศึกษาจะประกอบด้วย

- 1) การแบ่งงานระหว่างกลุ่มบุคคล
- 2) อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ของกลุ่มบุคคล
- 3) การสร้างช่องทางการสื่อสารในการประสานงานระหว่างกลุ่มงาน
- 4) การสร้างบรรยากาศที่ยืดหยุ่น การร่วมมือกัน การทำให้เกิดความคิดในการสร้างสรรค์
- 5) การสร้างภารกิจปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละฝ่ายขององค์การ

2.6) งานของผู้บริหารองค์การทางการศึกษา

Kimbrough and Nunnery (1988: 44) กล่าวว่างานงานในหน้าที่ของผู้บริหารองค์การทางการศึกษา ประกอบด้วย 1) การสอนและการพัฒนาหลักสูตร 2) การบริหารกิจการนักศึกษา 3) การเป็นผู้นำในชุมชนของสถานศึกษา 4) การบริหารงานบุคคล 5) การจัดสิ่งปลูกสร้างของสถานศึกษา 6) การจัดโครงสร้างองค์การ 7) การจัดการยานพาหนะและระบบขนส่ง และ 8) การจัดการธุรการและการเงินของสถานศึกษา และครอบคลุมกระบวนการบริหาร

สมาคมผู้บริหารการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา AASA (American Association of School Administration, 1955: 17) ปี พ.ศ. 2498 กำหนดว่างานทางการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย ประกอบด้วย กระบวนการ 5 กระบวนการ คือ 1) การวางแผนงาน 2) การจัดหาทรัพยากร 3) การส่งเสริม บำรุงขวัญ 4) การประสานงาน และ 5) การประเมินผลงาน

นอกจากนี้ นักวิชาการยังได้กำหนดหน้าที่ และการบริหารการศึกษาครอบคลุมองค์ประกอบต่างกันไปตามหน้าที่ แต่ส่วนมากจะมีแนวคิดที่สอดคล้องกันครอบคลุมภารกิจหลัก 5 เรื่อง คือ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการควบคุม (Flippo, 1971: 417; Gulick and Urwick, 1973: 13; Koontz and Wehrich, 1990: 22-24; Robbins and Coulter, 1996: 9-10)

Campbell and Gregg (1957) และ Smith and et al (1961: 170) กล่าวถึงภารกิจของสถานศึกษานั้น จะประกอบด้วยภารกิจที่ครอบคลุมงาน 6 ด้าน คือ

- 1) หลักสูตร และการเรียนการสอน
- 2) งานกิจการนักศึกษา
- 3) งานบริหารบุคลากร
- 4) งานอาคารสถานที่
- 5) งานด้านงบประมาณ
- 6) งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การบริหารการศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการจัดการศึกษา เพื่อมุ่งไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ หน้าที่ของการบริหารการศึกษาเป็นเรื่องของการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การนำองค์การ และการกำกับควบคุมเกี่ยวกับเรื่องของหลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผล และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ทางการศึกษา นักบริหาร นักการศึกษา นักวิชาการมีแนวคิดทางการบริหารการศึกษาที่อาจแตกต่างกันบ้างซึ่งขึ้นอยู่กับบริบท

สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม Smith and et al (1980: 170) ได้จำแนกงานของผู้บริหารออกเป็น 6 งานดังนี้ (1) งานบริการวิชาการร้อยละ 40 (2) งานบุคคลร้อยละ 20 (3) งานกิจกรรมนักเรียนร้อยละ 20 (4) งานการเงินร้อยละ 5 (5) งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนร้อยละ 5 และ (6) งานธุรการทั่วไปร้อยละ 5

Kimbrough and Nunnery (1988: 44) กล่าวถึงหน้าที่ขององค์การทางการศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาว่า ส่วนใหญ่จะทำหน้าที่ใน 4 ด้านคือ (1) การดำเนินงานเกี่ยวกับการสอน (2) การติดต่อประสานงาน (3) การออกกฎระเบียบ (4) การนิเทศให้คำปรึกษา และ (5) การให้บริการ

Campbell and et al (1983) กล่าวถึงงานการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนว่าควรมี ดังนี้ (1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกฎของโรงเรียน เพื่อเป็นกรอบแนวทาง การดำเนินงาน (2) กำหนดกลยุทธ์ มาตรการที่นำไปสู่การปฏิบัติที่บรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อให้การช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากรในโรงเรียน (3) จัดตั้งและประสานงานในองค์การในการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ ในการนี้ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และบุคลากรเข้าใจในระบบการบริหารองค์การ (4) จัดหาแหล่งทรัพยากรที่จะสนับสนุนองค์การและโครงการ ซึ่งหมายถึง การบริหารงบประมาณและทรัพยากรให้เพียงพอแก่ความต้องการในการบริหารงานของโรงเรียน (5) การมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มชุมชนให้มีความเข้าใจอันต่อกัน ซึ่งอาจเปรียบได้กับบทบาททางการเมือง การปกครอง และ (6) มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ด้วยการลงทุนที่ประหยัดและคุ้มค่า

โครงการความร่วมมือทางการบริหารการศึกษาของกลุ่มรัฐตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงใน Sergiovanni and et al, 1992: 193-195) ได้กล่าวถึงภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 8 ด้าน ดังนี้

(1) งานด้านการสอนและปรับปรุงหลักสูตร ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดเตรียมเนื้อหาสาระและโครงสร้างของหลักสูตร ความสัมพันธ์ของหลักสูตรที่สอดคล้องกับเวลา การอำนวยความสะดวกทางกายภาพและการบริหารงานบุคคล การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนและทรัพยากร การนิเทศให้คำปรึกษาแก่ครูผู้สอน และการบริหารการศึกษาภายในแก่ครู แต่ละคน

(2) งานด้านกิจการนักเรียน ประกอบด้วย การสร้างและธำรงไว้ ซึ่งระบบการรับเด็กเข้าเรียนและการตรวจสอบ การเตรียมมาตรฐานสถาบันในการปฐมนิเทศการบริการแนะแนว การบริการสุขภาพ การบริการข้อมูลเป็นรายบุคคล การบริการข้อมูลด้านการศึกษาและอาชีพ การ

วางระบบและติดตามผลนักเรียน และการวางระบบวิธีการประเมินและแปรผลความก้าวหน้าของการเรียนอย่างต่อเนื่อง

(3) งานการเป็นผู้นำโรงเรียนในชุมชน ประกอบด้วย การช่วยเหลือชุมชนในโอกาสที่ชุมชนของการช่วยเหลือการพัฒนาศักยภาพในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของชุมชน และการตรวจสอบนโยบายและแผนในการพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่องในฐานะที่เป็นโรงเรียน

(4) งานการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การสรรหาบุคลากร การเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการจัดสวัสดิการแก่บุคลากร การพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล (หรือทะเบียนประวัติ) บุคลากร และการจัดโอกาสและแรงจูงใจถึงความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

(5) งานการบริหารอาคารสถานที่ สิ่งปลูกสร้าง ประกอบด้วย การสังเคราะห์ และประมวลความต้องการของชุมชนและแหล่งทรัพยากรที่ตั้งสถานที่ การจัดทำแผนพัฒนาและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงเรียน การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่

(6) งานด้านคมนาคม และการขนส่ง ประกอบด้วย การจัดบริการ การคมนาคมขนส่งนักเรียน การจัดหายานพาหนะ และซ่อมบำรุง การจัดระบบการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ การจัดระบบความปลอดภัยของนักเรียน การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับในการดำเนินงาน

(7) งานด้านโครงสร้างและองค์การ ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับท้องถิ่น และหน่วยงานตัวแทนของรัฐในการวางระบบบริการของโรงเรียน การจัดทำนโยบายและแผนร่วมกับคณะกรรมการ โรงเรียน การจัดตารางเวลาการทำงาน การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดองค์การและสายงานมืออาชีพ เพื่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนและกิจกรรมต่างๆ

(8) งานด้านธุรการและการเงิน ประกอบด้วย การกำหนดบุคลากรด้านธุรการ การจัดหาแหล่งทรัพยากร การจัดระบบเงินเดือน การตั้งงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณการเงิน และหนี้สิน การจัดซื้อจัดจ้าง การพัฒนา และการจัดโครงการประกันชีวิต

Ramseyer (1955: 18-56) กับคณะได้ทำการวิจัยให้ฝ่ายการศึกษาของรัฐต่างๆ ในภาคใต้ของสหรัฐอเมริกา สรุปงานด้านการบริหารการศึกษาไว้ 8 ประการ คือ

- 1) การพัฒนาการสอนและหลักสูตร
- 2) การบริหารกิจการนักเรียน
- 3) การเป็นผู้นำของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

4) การบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของฝ่ายการศึกษา ทั้งที่เป็นครูและตำแหน่งอย่างอื่นซึ่งมิใช่ครู

5) การบริหารงานเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ และบริเวณของโรงเรียน

6) การจัดการเกี่ยวกับรถหรือเรือหรือถนนหนทาง ที่นักเรียนต้องใช้ในการมาโรงเรียน และกลับบ้าน

7) การจัดระบบบริหารการศึกษาและระบบการบริหารโรงเรียน ให้ถูกต้องตามวิธีการบริหารการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพ

8) การบริหารงานธุรการ การเงิน และบริการต่างๆ ของโรงเรียน

Fisk (1957: 211-225) สรุปว่างานบริหารการศึกษามี 4 ประเภท คือ

1) การบริหารงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

2) การบริหารงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการขยายหรือปรับปรุง โอกาสทางการศึกษาหรืองานในด้านวิชาการ

3) การบริหารงานบุคคลทุกชนิด นับตั้งแต่การแสวงหา บรรจุ พัฒนา ปรับปรุงครู เจ้าหน้าที่และนักเรียน ตลอดจนการให้พ้นจากงานหรือโอนย้ายไปจากโรงเรียน ของบุคคลทุกประเภท

4) การบริหารงานธุรการ การเงิน อาคาร สถานที่ บริเวณ และบริการต่างๆ

ภิญโญ สาร (2523: 263-268) ศึกษาความคิดเห็นเรื่อง บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา ของ ผู้ว่าราชการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด และผู้บริหารการศึกษาใน ส่วนกลาง ระดับหัวหน้ากองถึงปลัดของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย 14 ประการ ดังนี้ 1) เกี่ยวกับประชาชน 2) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3) เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนใน โรงเรียน 4) ปัญหาอนามัยของประชาชนในท้องถิ่น 5) เกี่ยวกับการอ่านในชั้นประถมศึกษา 6) เกี่ยวกับการประเมินผลการใช้หลักสูตรและแบบเรียน 7) เกี่ยวกับการขยายงานหน่วยศึกษานิเทศก์ของจังหวัด 8) การวิจัย 9) เกี่ยวกับนักเรียนที่มีปัญหา 10) การปล่อยให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วม 11) การบริหารงานบุคคล 12) เกี่ยวกับการลาเพื่อการศึกษาโดยยังคงรับเงินเดือนเต็มของครู 13) เรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารงานธุรการ การเงิน และการบริการต่างๆ 14) งานประจำปีของโรงเรียน

จากแนวคิดเกี่ยวกับ หน้าที่และภารกิจที่กล่าว และรวบรวมไว้โดยนักวิชาการผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารองค์การทางการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาจะครอบคลุมในภารกิจสำคัญ 10 ประการคือ 1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และ กำหนดกลยุทธ์ การจัด โครงสร้างองค์การ 2) การพัฒนาการสอนและหลักสูตร 3) การบริหาร

กิจการนักศึกษา 4) การบริหารงานบุคคล 5) กระบวนการบริหาร 6) การเป็นผู้นำในชุมชนของสถานศึกษา 7) การจัดการยานพาหนะและระบบขนส่ง และ 8) การบริหารการเงินของสถานศึกษา 9) งานอาคารสถานที่ และ 10) การประเมินผลองค์กร

2.7) ผู้นำกับองค์การทางการศึกษา

ความหมายผู้นำ

Gardner (1990: 1) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการชักจูง หรือ ตัวอย่างที่บุคคล (หรือทีมผู้นำ) ชักจูงให้กลุ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ผู้นำยึดถืออยู่ หรือตามวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้ Gardner (1990: 4) กล่าวว่าผู้นำและผู้จัดการเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกันตามความเชื่อต่างๆ ไป แต่ Gardner จัดให้ผู้นำและผู้จัดการอยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน โดยผู้นำและผู้จัดการจะมีความแตกต่างกันอยู่โดยทั่วไปอย่างน้อย 6 ประการด้วยกันคือ 1) ผู้นำมักจะคิดในระยะยาว ซึ่งไกลเกินกว่างานที่ทำอยู่ประจำวัน 2) ผู้นำจะยึดความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันกับความเป็นจริงที่ใหญ่โตกว่า คำนึงถึงเงื่อนไขภายนอก คำนึงถึงแนวโน้มระดับโลก 3) ผู้นำจะเข้าถึงและมีอิทธิพลต่อบุคคลที่อยู่นอกเหนือขอบเขตอำนาจที่ตนสามารถตัดสินใจได้ 4) ผู้นำจะให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์ ค่านิยม และแรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้ มีปฏิสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามให้หล่อหลอมรวมกัน 5) ผู้นำเป็นผู้มีทักษะทางการเมือง ที่จะเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาด้วยความต้องการของกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน 6) ผู้นำจะคิดในกระบวนการของการปรับปรุงให้ทันสมัยเสมอ ตามสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เป็นจริง ตลอดเวลา

Bennis and Nanus (1997: 215) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากปัญหาและความยากลำบาก ขจัดปัญหาและความขัดแย้งในกลุ่ม รวมทั้งแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Kotter (1999; 2002: 86-88) ได้สรุปความแตกต่างกันของการเป็นผู้บริหารและภาวะผู้นำคือ

1) การรับมือ การจัดการ ผู้บริหารจะยุ่งอยู่กับความสลับซับซ้อน หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีแล้วองค์กรที่สลับซับซ้อน จะประสบแต่ความไม่เป็นระเบียบ ในขณะที่ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง จากที่ในปัจจุบันธุรกิจในโลกได้กลายมาเป็นการแข่งขันกันและยิ่งเปลี่ยนแปลงง่าย

2) การวางแผนและงบประมาณ ผู้บริหารจะตั้งเป้าหมายในอนาคต ในขณะที่ผู้นำนำองค์การในการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ โดยตั้งทิศทางพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต

3) การจัดการและบริหารบุคลากร ผู้บริหารจะวางโครงสร้างและวางแผนภารกิจที่จะดำเนินการ การวางแผนบุคลากร ในขณะที่ผู้นำจะนำและปรับภาวะสมดุลของบุคลากร

4) การควบคุมและแก้ไขปัญหา ผู้บริหารจะดำเนินการควบคุมว่าได้มีการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ในขณะที่ผู้นำจะกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง

Gardner (1990: 33) กล่าวว่า การได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ตาม ความไว้วางใจในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน ที่มีต่อผู้นำคนหนึ่ง สามารถที่จะดึงพวกเขาเหล่านั้นเข้าด้วยกันได้เมื่อเขาเหล่านั้นเริ่มไว้วางใจซึ่งกันและกัน

จากการศึกษาความหมายของผู้นำที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ อาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในกลุ่ม เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม โดยผู้นำอาจได้มาจากการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง หรือการยอมรับจากสมาชิกภายในกลุ่ม นอกจากนี้ ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการนำกลุ่มไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Stogdill, 1974: 4; Fiedler & Chemers, 1974: 4; Green, 1989: 3; Bennis & Nanus, 1985: 2-3; Sergiovanni & Moore, 1989: 213)

3) บทบาทของผู้นำทางการศึกษา

Knezevich (1984: 16-18 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544: 31-33) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาว่ามี 17 ประการ คือ

1) บทบาทในการเป็นผู้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงต้องสามารถชี้แจง เขียนวัตถุประสงค์ และทำความเข้าใจ ต้องมีความรู้ในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ และการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ ผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3) บทบาทเป็นนักวางแผน โดยต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4) บทบาทในการเป็นผู้ตัดสินใจ ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ

5) บทบาทในการเป็นผู้จัดองค์การ ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องออกแบบ ขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นมาใหม่ จะต้องมีความเข้าใจพลวัตขององค์การและ พฤติกรรมขององค์การ

6) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผู้นำทางการศึกษาจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ สถาบัน เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนอย่างไร เปลี่ยนใน สถานการณ์ใด

7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้นำต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ของคน เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีนิเทศงานและระบบการรายงานที่ดี

8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการ สื่อสารด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ และมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง ผู้นำต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง และ แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา ผู้นำต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและการแก้ไข ปัญหา

11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่ เกี่ยวข้อง

12) บทบาทในการเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ต้องมีความเข้าใจระบบการ เรียนรู้ การเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจการสร้างและพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งต้อง เข้าใจเทคโนโลยีทางการศึกษา

13) บทบาทในการบริหารงานบุคคล ผู้นำต้องสามารถใช้เทคนิคของการเป็นผู้นำ ในการเจรจาต่อรอง ประเมินผลงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคคล

14) บทบาทในการบริหารทรัพยากร ผู้นำต้องมีความสามารถเรื่องการเงิน การ งบประมาณ การบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา รวมทั้งความสามารถในการขอ ความสนับสนุนจากภายนอก

15) บทบาทในการเป็นผู้ประเมินผล ผู้นำต้องมีความสามารถในการประเมิน ความต้องการ ประเมินระบบ มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16) บทบาทในการเป็นนักประชาสัมพันธ์ ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม เข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17) บทบาทในการเป็นประธานในที่ประชุม ผู้นำต้องรู้จักและมีความสามารถใน บทบาทต่างๆ ที่กล่าวมา เพื่อแสดงบทบาทเป็นประธานในที่ประชุม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544: 34) สรุปว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา มี 3 ประการคือ

- 1) บทบาทในฐานะผู้บริหาร
- 2) บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ
- 3) บทบาทในฐานะเป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Gorton (1983: 71 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544: 33) กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ประการ คือ

- 1) บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
- 2) บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือวิชาการ
- 3) บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
- 4) บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
- 5) บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
- 6) บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง

สามารถสรุปได้ว่าบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร เป็นผู้นำในด้านการสอนหรือวิชาการ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย เป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ประเมินผล และเป็นผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง

Reiley & MacBeath (2003: 173) กล่าวว่าภาวะผู้นำได้กลายมาเป็นประเด็นสำคัญในการกำหนดนโยบายเร่งด่วน และเป็นแรงขับเคลื่อนให้สถาบันการศึกษามีคุณภาพมากขึ้น จึงต้องให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา เช่นเดียวกับกับแนวคิดของ Senge (1990: 9 และ 1994) กล่าวว่าหากผู้นำสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมาย และมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกันโดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตของหน่วยงาน และมุ่งไปสู่ความต้องการร่วมของสมาชิกทั้งทั้งองค์กร เพื่อให้สมาชิกได้ตระหนัก และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กรและยินยอมข้อผูกพันในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร Senge (1994: 205-269), Marquardt (1996), Marquardt & Reynold (1994), Bernadin & Russell (1998: 197) และ Gravin (1993) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้แนวคิด หลักการและวิธีการทำงานร่วมกัน โดยถ่ายทอดความคิดซึ่งกันและกัน ให้มีการประสานไปในทิศทางเดียวกัน นำแรงของสมาชิกแต่ละคนมารวมกันเป็นหนึ่ง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของกลุ่มให้เกิดขึ้นเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่สมาชิกในกลุ่มต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต มาตรฐานผู้ประกอบวิชาชีพเวชกรรม พ.ศ. 2536 และ พ.ศ. 2545 รายงานประจำปีของคณะแพทยศาสตร์และ/หรือรายงานการประเมินตนเองของสถาบันสังเคราะห์ให้เป็นภาพรวมของบริบทการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ สรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิเคราะห์คุณสมบัติของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ที่เปิดสอนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต ตามเกณฑ์มาตรฐานผู้ประกอบวิชาชีพเวชกรรม พ.ศ. 2536 และ พ.ศ. 2545 ได้ดังนี้ (รายละเอียดแสดงใน ผนวก ก)

(1) เป็นคณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา รับรอง และมีการจัดการศึกษาระดับปริญญาในหมวดวิชาศึกษาทั่วไป รวมทั้งมีบรรยากาศทางวิชาการและตำแหน่งทางวิชาการ ในลักษณะสังคมนักวิชาการ เพื่อเสริมสร้างคุณสมบัติในการใฝ่รู้ให้แก่นักศึกษา

(2) มีผู้บริหารที่รับผิดชอบดำเนินการไม่มีผลประโยชน์ส่วนตัวที่อาจขัดขวางการบริหารงานและการพัฒนาสถาบัน

(3) มีปณิธานและพันธกิจระบุไว้ชัดเจนว่ามุ่งผลิตแพทย์ที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการและระบบบริการสุขภาพของประเทศ มีความสามารถที่จะศึกษาต่อเนื่องในระดับหลังปริญญา และมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการที่สอดคล้องกับพันธกิจ

(4) มีหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตที่ได้รับการรับรองหลักสูตรจากแพทยสภาเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีสิทธิ์เข้าสอบเพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพเวชกรรม และมีความพร้อมในการจัดการศึกษาและทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะอาจารย์ สื่อการศึกษาและอุปกรณ์การเรียนการสอนดังนี้

4.1 ปรัชญา พันธกิจและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตในประเด็นที่มีความเหมือนกันของแต่ละคณะแพทยศาสตร์ ในการผลิตบัณฑิตแพทย์ที่มีคุณสมบัติต่อไปนี้

4.1.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่เหมาะสม คือ

- ปฏิบัติตามข้อบังคับแพทยสภาว่าด้วยการรักษาจริยธรรมแห่งวิชาชีพเวชกรรม
- มีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสมต่อการประกอบวิชาชีพแพทย์
- มีเจตคติที่ดีต่อการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนทุกระดับ ฯ

4.1.2 มีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ คือ

- ความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีในการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพแก่ผู้ป่วยและประชาชนทั้งในระดับบุคคล ครอบครัวและชุมชน

4.1.3 มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะเจตคติที่ดีในเรื่องต่าง ๆ คือ

- การติดต่อสื่อสารและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ป่วยญาติผู้ป่วยประชาชนทั่วไป ผู้ร่วมปฏิบัติงานและบุคลากรสาธารณสุข

- การคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีวิจารณญาณและเป็นระบบตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์

- ระบบบริการสาธารณสุขไทย

- การนิเทศและการสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน

- เศรษฐศาสตร์สาธารณสุขที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมต่อการทำเวชปฏิบัติ

- หลักการทางด้านระบาดวิทยาชีวสถิติและเวชสารสนเทศ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานด้านการแพทย์สาธารณสุข

4.1.4 รู้ขีดความสามารถของตนในการดูแลรักษาผู้ป่วย การส่งต่อผู้ป่วย ได้อย่างเหมาะสม

4.1.5 มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารและสังคมศาสตร์ได้แก่ รู้หลักการบริหารงานด้านการแพทย์และสาธารณสุขของประเทศเพื่อเป็นพื้นฐานสร้างประสบการณ์เพิ่มเติมให้เหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในอนาคต รู้สังคมศาสตร์ มานุษยวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่จำเป็นเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนมนุษย์และสังคม ประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านี้เพื่อประกอบวิชาชีพ ตลอดจนรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพเวชกรรม

4.1.6 มีนิสัยใฝ่รู้และใฝ่ใจในการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่

- มีเจตคติที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการ

- มีความคิดเชิงวิทยาศาสตร์ ทำการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เหตุการณ์ และตนเองได้อย่างมีวิจารณญาณและแก้ปัญหาได้เหมาะสม

- สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (self - directed learning)

4.1.7 มีสามารถแก้ปัญหาและให้การรักษาดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม (holistic approach) สำหรับคณะแพทยศาสตร์ที่ระบุนการแก้ปัญหาแบบองค์รวม ไว้ชัดเจนในปรัชญา หรือ วัตถุประสงค์ มี 7 คณะฯ คือ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น,

คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า, คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล

4.1.8 มีศักยภาพในการทำวิจัยทางการแพทย์และการสาธารณสุข สำหรับคณะแพทยศาสตร์ ที่ระบุความสามารถในการทำวิจัย ไว้ในปรัชญา หรือวัตถุประสงค์ มีทั้ง 11 คณะฯ

4.1.9 ผลิตภัณฑ์ที่เป็นแพทย์เวชปฏิบัติทั่วไปและสามารถปฏิบัติงานในชุมชน สำหรับคณะแพทยศาสตร์ที่ระบุเน้นบัณฑิตแพทย์เป็นแพทย์เวชปฏิบัติทั่วไปไว้ในปรัชญา หรือวัตถุประสงค์ มี 1 แห่ง คือ คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ส่วนที่เน้นการปฏิบัติงานในชุมชนไว้ในปรัชญา หรือวัตถุประสงค์ มี 8 คณะฯ ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล, และคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร

4.2 ปรัชญา พันธกิจและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตในประเด็นที่มีความเด่นเฉพาะของแต่ละคณะแพทยศาสตร์ มีดังต่อไปนี้

4.2.1 คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล กำหนดปรัชญาหลักสูตรที่เน้นพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ที่มีคุณประโยชน์ต่อสังคม เน้นการผลิตบัณฑิต การทำวิจัย การสร้างบรรยากาศทางวิชาการ และให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ที่จะเป็นสถาบันทางการแพทย์ชั้นเลิศในเอเชียอาคเนย์

4.2.2 คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำหนดปรัชญาหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้แบบสืบสอบ และกระบวนการในการแก้ปัญหา การผสมผสานระหว่าง Basic sciences และ Clinical – sciences และผสมผสานระหว่างสาขาวิชา แต่ยังคงให้ความสำคัญของการสอนแบบบรรยายควบคู่ไปกับการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นหลัก

4.2.3 คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พันธกิจเน้นการพัฒนาไปเป็นองค์กรในกำกับของรัฐ

4.2.4 คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล พันธกิจมุ่งสู่ความเป็นเลิศในด้านวิชาการ ผลิตบุคลากร การแพทย์ที่มีคุณภาพในระดับสากล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ที่จะเป็นคณะแพทยศาสตร์ชั้นนำของประเทศ และมีคุณภาพในระดับสากล

4.2.5 คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในวัตถุประสงค์หลักสูตรเน้นการมีทักษะในการทำงานกลุ่ม มีทักษะในการสื่อสารและทักษะในการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.6 คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในวัตถุประสงค์หลักสูตรของการผลิตบัณฑิตแพทย์ ข้อท้ายสุดเน้นการมีศิลปะในการดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข และสามารถคงไว้ซึ่งสภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์

4.2.7 วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า มีปณิธานของหลักสูตรที่มุ่งสร้างบัณฑิตที่มีร่างกายแข็งแรง จิตใจเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเป็นแพทย์และทหารของชาติ มีวัตถุประสงค์เฉพาะที่จะ ผลิตบัณฑิตแพทย์ให้เป็นนายทหารที่มีลักษณะผู้นำ มีระเบียบ วินัย มีความกล้าหาญอดทน พร้อมอุทิศตนให้กองทัพและสังคม โดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ เน้นความรู้ความสามารถแบบพหุศักยภาพ (Pluripotent) พันธกิจที่เป็นจุดเด่น คือ ผลิตแพทย์ทหารเพื่อบรรจุเข้ารับราชการให้สังกัดกองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ

4.2.8 คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วัตถุประสงค์ที่เด่นผลิตบัณฑิตให้สามารถออกมารับใช้ชุมชนที่ทุรกันดารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยร่วมมือกับเวชพยาบาล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สถาบันนิติเวชศาสตร์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สถาบันสมทบอื่นๆ และโรงพยาบาลส่วนภูมิภาคในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในการผลิตบัณฑิตแพทย์ให้มีคุณภาพ

4.2.9 คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พันธกิจที่เด่นชัดคือการส่งเสริมในการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาไทย มีการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และธำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ไทย หลักสูตรเน้นในด้าน Community – based; PBL; SDL; Small – group discussion; การจัดหาศูนย์บริการวิชาการ (learning resource center) อย่างสมบูรณ์ครบวงจร หลักสูตรชั้นปีที่ 2 – 6 เป็นหลักสูตรบูรณาการ (Integration) ที่เน้นการให้บริการสุขภาพ ความซัดในการวัดและประเมินผลตลอดจนการสอดแทรกแนวคิดเชิงคุณธรรม จริยธรรม และจริยศาสตร์ของแพทย์ไว้อย่างต่อเนื่องตลอดหลักสูตร

4.2.10 วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล ปรัชญาการศึกษาที่มุ่ง ผลิตบัณฑิตแพทย์เน้นด้านอาชีวเวชศาสตร์ (Occupational Medicine) เวชศาสตร์ฉุกเฉิน (Emergency Medicine) เวชศาสตร์สารพิษ (Medicine Toxicology) และเวชศาสตร์สิ่งแวดล้อม (Environment Medicine)

4.2.11 คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรกำหนดปรัชญาหลักสูตร เน้นการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาและใช้ชุมชนเป็นหลัก และเน้นการประยุกต์ทักษะทางวิชาชีพ 4 ด้าน คือ

เทคโนโลยี (THECHNO-WARE) องค์กร (ORGA-WARE) บุคคล (HUMAN WARE) และข้อมูลข่าวสาร (INFO WARE)

4.3 โครงสร้างหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี (ประเภท 6 ปี) พ.ศ. 2542 ของสำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยเป็นการศึกษาในระดับเตรียมแพทย์ 1 ปี ระดับปรีคลินิก 2 ปี และระดับคลินิก 3 ปี

4.4 เนื้อหาหลักสูตร

4.4.1 ระดับเตรียมแพทย์ ครอบคลุมเนื้อหาความรู้ทั่วไป ได้แก่ กลุ่มวิชา สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ภาษา วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

4.4.2 ระดับปรีคลินิก ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับ โครงสร้างและหน้าที่การทำงานของร่างกายและจิตใจของมนุษย์ สาเหตุ กลไกการเกิดโรค พยาธิสภาพและพยาธิสรีรวิทยาของโรค และแนวทางการตรวจทางห้องปฏิบัติการ ฯลฯ

4.4.3 ระดับคลินิก ครอบคลุมความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการ ส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษา และการฟื้นฟูสมรรถภาพเกี่ยวกับโรคและปัญหาทางด้านสุขภาพ

4.5 การจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล ตามหลักการที่ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด ใช้รูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมและหลากหลาย ทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ และประสบการณ์จริง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะ เจตคติ และคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพแพทย์ เช่น ความสนใจใฝ่รู้ที่จะศึกษาต่อเนื่อง ความสามารถในการศึกษาด้วยตนเอง ความรับผิดชอบ ความเป็นผู้นำ เจตคติในการเป็นแพทย์ที่ดี ความสามารถในการทำงานร่วมกันทั้งในระหว่างสาขาวิชาชีพเดียวกันและต่างสาขาวิชาชีพ เป็นต้น

(5) มีระบบบริหารงานที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุตามปณิธาน ได้แก่ การบริหารงานทั่วไป การบริหารการศึกษา เป็นต้น

(6) เกณฑ์โดยเฉลี่ยมีอัตราส่วน อาจารย์ต่อนักศึกษา เป็น 1: 4 ทุกชั้นปีตลอดหลักสูตรและมีอัตราส่วนอาจารย์ปริญญาเอก: ปริญญาโท: ปริญญาตรี เป็น 40: 50: 10

ตารางที่ 1

ข้อมูลหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยของรัฐ ปีการศึกษา 2545

| คณะแพทยศาสตร์ | หน่วยกิต | วิชาทั่วไป | (มนุษย) | (สังคม) | (ภาษา) | (วิทย์) คณิต) | วิชาเฉพาะ | วิชาเสรี | Ph I Yr | Ph II Yr | Ph III Yr |
|---|---|------------------------------|---------|---------|--------------------------------------|---------------|---|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------|
| คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล | 263 | 42 | 4 | | 6 | 32 | 215 | 6 | 1 | 2,3 | 4,5,6 |
| คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย หลักสูตรปรับปรุงปี พ.ศ. 2542 | 263 | 42 | 3 | 3 | 6 | 3 | 215 | 6 | 1 | 2,3 | 4,5,6 |
| คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หลักสูตรปรับปรุงปี พ.ศ. 2528, 2545 | 286 (42, 43, 40, 51, 58, 52) >255 | วิชา พื้นฐาน 122 33 | 6 3 | 8 6 | ภาษา และการ สื่อสาร 6 12 | 27 12 | วิชาเอก 158 215 (แกน 66 เอก 149) | 12 เลือกเสรี 2 เลือกเสรี 7 | Prem ed 1 | Precli nic 2,3 | Clinic 4,5,6 |
| คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาล รามธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล | 263 | 42 | | | | | 219 | 2 บังคับ | ทั่วไป, คณะ วิทย์ 1,2,3 | | Clinic 4,5,6 |
| คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น หลักสูตรปรับปรุงปี พ.ศ. 2540 | 259 (39-42, 34-37, 43, 48, 48, 44-47) | 33 | 3 | 6 | 6 | 18 | 223 (วิชาพื้นฐาน เฉพาะแพทย์ 83, วิชาชีพ 140) | เสรี > หรือ = 3 | ทั่วไป, ปริ คลินิก 1,2,3 | - | Clinic 4,5,6 |
| คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขล นครินทร์ หลักสูตร ปรับปรุงปีพ.ศ. 2542 | 248 (42, 39, 38, 34, 47, 48) | 39 | 5 | 7 | 6 | 21 | 206 | 3 | 1 | 2,3 | 4,5,6 |

ตารางที่ 1 (ต่อ)

| คณะแพทยศาสตร์ | หน่วยจัด | วิชาทั่วไป | (มนุษย) | (สังคม) | (ภาษา) | (วิทย์) คณิต) | วิชาเฉพาะ | วิชาเสรี | Ph I Yr | Ph II Yr | Ph III Yr |
|---|--|-------------------------------------|---------|---------|--------|---------------|--|----------|-----------------------------------|----------|-----------------|
| วิทยาลัย แพทยศาสตร์พระ มงกุฎเกล้า หลักสูตรปรับปรุงปี พ.ศ. 2542 | 263 (249) | 41 | 4 | 3 | 6 | 21 | 200 | 8 | 1 | 2,3 | 4,5,6 |
| คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ หลักสูตรปรับปรุงปี พ.ศ. 2540 | 262 (40, 45, 44, 46, 44) | 40 | 3 | 3 | 9 | 25 | 219 | 3 | 1 | 2,3 | 4,5,6 |
| คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ หลักสูตรปรับปรุงปี พ.ศ. 2542 | 263 (43 40 39 45 45 51) | ศึกษา ทั่วไป 43 ผลละ 2 | 4 | 4 | 8 | 25 | วิชาพื้นฐาน เฉพาะ แพทย์ 62 วิชาเอก 152 | เสรี 6 | ทั่วไป, ปริ คลินิก 1,2,3 | - | Clinic 4,5,6 |
| วิทยาลัย แพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานคร และวชิรพยาบาล หลักสูตรปรับปรุงปี พ.ศ. 2543 | 263 (42, 36, 43, 42, 49, 51) 258 (ปี 2546) | 48 44 | ← 10 → | | 6 | 32 | 209 | 6 | ทั่วไป, ปริ คลินิก 1,2,3 | | Clinic 4,5,6 |
| คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร | 259 | 30 | | | 6 | 28 | 209 | 14 | ทั่วไป, ปริ คลินิก 1,2,3 | | Clinic 4,5,6 |

ตารางที่ 2

แสดงอัตราส่วนอาจารย์ประจำตามตำแหน่งวิชาการ และวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า

| คณะแพทยศาสตร์ | อาจารย์ ประจำ (คน) | ค. (คน) | รศ. (คน) | ผศ. (คน) | อ. (คน) | ป.เอก (คน) | ปริญญา เอก:โท:ตรี | นักศึกษา ต่อ ชั้นปี (คน) | อาจารย์ ประจำ ต่อ นักศึกษา |
|--------------------------------------|--------------------------|------------|-------------|-------------|------------|---------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| ศิริราชพยาบาล ม.มหิดล | 711 | 39 | 213 | 197 | 262 | 570 | (ป.เอก 80%) | 250 | 1: 1.75 |
| จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | 404 | 30 | 152 | 95 | 127 | 258 | 86:18.7: 1 | 260 | 1: 3.22 |
| ม.เชียงใหม่ | 413 | 16 | 93 | 137 | 167 | 333 | 333:71:9 (ป.เอก 80.63%) | 188 | 1: 2.27 |
| โรงพยาบาลรามธิบดี ม.มหิดล | 470 | 40 | 144 | 158 | 128 | 371 | 59 : 13 : 1 | 150 | 1: 1.59 |
| ม.ขอนแก่น | 363 | 16 | 130 | 157 | 60 | 292 | 80 : 18 : 2 | 166 | 1: 2.28 |
| ม.สงขลานครินทร์ | 226 | 12 | 30 | 89 | 95 | 234 | (ป.เอก 96.5%) | 131 | 1: 2.89 |
| วิทยาลัยแพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้า | 276 | - | 39 | 62 | 173 | 159 | 6.3: 3.2: 1 | 100 | 1: 1.86 |
| ม.ศรีนครินทรวิโรฒ | 160 | 2 | 15 | 56 | 61 | 135 | (ป.เอก 84.21%) | 130 | 1: 4.06 |
| ม.ธรรมศาสตร์ | 233 | - | 23 | 68 | 142 | 149 | 3.5: 1: 1 | 111 | 1: 2.38 |
| วิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานครฯ | 196 | | | | | 162 | (ป.เอก 91.84%) | 80 | 1: 2.04 |
| ม.นเรศวร | 107 | 1 | - | 9 | 97 | 57 | 57: 50: 0 | 92 | 1: 3.06 |

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา

การศึกษาและรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) มีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้ 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ 3.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะทางธุรกิจ 3.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา 3.4 ชนิดการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา 3.5 ประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา 3.6 การกำหนดจำนวนเกณฑ์ และ 3.7 ข้อเสนอแนะในการประเมินสมรรถนะทางการศึกษา

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ

3.1.1 วิวัฒนาการของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

วิวัฒนาการของ การเปรียบเทียบสมรรถนะ เริ่มในช่วงปี พ.ศ. 2493 (ค.ศ. 1950) เมื่อ W. Edwards Deming ชาวอเมริกัน ได้สอนชาวญี่ปุ่นเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ และผู้บริหารชาวอเมริกันคนอื่นๆ ได้นำแนวทางมาพัฒนาต่อ แต่วิธีการควบคุมคุณภาพในอเมริกาไม่ค่อยมีการนำมาใช้มากนัก จนกระทั่งในยุคต้นปี ค.ศ. 1980 เมื่อบริษัท IBM, Motorola และ Xerox กลายมาเป็นผู้บุกเบิกวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ โดยบริษัท Xerox เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในการนำวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ และมีผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือเกิดขึ้น คือ ค่าใช้จ่าย ค่าวัสดุ ลดลงจาก 5,000 เป็น 300 การปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาผลผลิต โดยแต่ละกลุ่มมีตัวป้อนระบบจากการออกแบบ การผลิต และการบริการตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของโครงการ ขึ้นส่วนสามัญเพิ่มจาก 20 % เป็น 60-70% โครงสร้างองค์กรที่มีขึ้นตอนยาวๆ ถูกลดลง และการใช้สายงานข้ามแผนกที่เรียกว่า “Team Xerox” ถูกจัดตั้งขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้คือ ปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพของผลผลิต ลดลง 2 ใน 3 ส่วน ต้นทุนการผลิตลดลงครึ่งหนึ่ง เวลาในการพัฒนางานลดลง 2 ใน 3 ส่วน การใช้แรงงานลดลง 50 % และการใช้พนักงานลดลง 35 % ขณะที่จำนวนผลผลิตเพิ่มขึ้น (Omachonu & Ross, 1994: 138-139)

แต่ผลการพัฒนาปรับปรุงข้างต้นนี้ไม่ใช่เป็นผลลัพธ์โดยตรงจากการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ สิ่งที่เห็นได้ชัดที่บริษัท Xerox และบริษัทอื่นๆ อีกเป็นจำนวนมากได้รับคือการนำกระบวนการพัฒนามาปรับใช้ กับองค์การทำให้เกิดบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง หรืออีกนัยหนึ่งคือการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นวิธีที่ดีของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลบวก

3.1.2 ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

คำว่า Benchmark มีจุดเริ่มต้นมาจากวงการสำรวจทางด้านภูมิศาสตร์ Benchmark หมายถึง ตำแหน่งที่ใช้เป็นจุดอ้างอิงทางภูมิศาสตร์ (reference point) โดยการใช้หมุดสำรวจ (survey peg or stone) ที่ติดอยู่กับที่เพื่อเปรียบเทียบระดับต่างๆ ที่สามารถวัดได้ หรือเป็นการวัดเทียบกับจุดที่

กำหนดไว้ (American Productivity and Quality Center, 1993: 4; Brown, 1999: 36-37; Oakland, 1999: 113; Jackson and Lund, 2000a: 4; Fisher, 1996: 13)

ในพจนานุกรมพัฒนาคุณภาพ The Grolier international dictionary (Morris (Ed.), 1984: 843) Benchmark หมายถึง ผลสำเร็จระดับดีเลิศ (a best-in-class achievement) ซึ่งผลสำเร็จนี้เป็นจุดเปรียบเทียบ หรือจุดมาตรฐานของสิ่งที่ดี ที่นำมาเปรียบเทียบกับกระบวนการที่เหมือนกันและมีความต้องการจะเปรียบเทียบด้วย ส่วนคำว่า Benchmarking หมายถึง กระบวนการของการวัด American Productivity and Quality Center (1993: 4) ให้คำจำกัดความว่า Benchmarking เป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบและวัดองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยเปรียบเทียบกับผู้นำทางธุรกิจอื่นๆ ในโลก เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จะช่วยให้องค์กรได้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานของตน

ส่วน Karlöf & Ostblom (1994: preface) และ Zairi (1996b: 19) กล่าวว่ากระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ในการเปรียบเทียบความสามารถขององค์กรด้านผลผลิต คุณภาพและการปฏิบัติงาน กับบริษัทและองค์กรที่ดีเลิศต่างๆ

ในขณะที่ Anderson and Pettersen (1996: 2) และ Oakland (1999: 113) มีแนวคิดคล้ายกันว่า กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นรูปแบบอย่างเป็นระบบ ของกระบวนการที่ต่อเนื่องในการประเมินเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร (ไม่ใช่เพื่อเป็นการวัดอย่างเดียว) แต่เพื่อที่จะเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นผู้นำภายนอก มีวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนรู้จากผู้อื่นให้ได้ข้อมูล ที่จะช่วยให้องค์กรได้ระบุ แยกให้เห็น เร่งนำข้อมูล และผลที่ได้มาปฏิบัติให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง ไม่ใช่เป็นเพียงเพื่อการประเมินธรรมดาเท่านั้น

หน่วยงาน Public Sector Benchmarking Service ให้ความหมายของ กระบวนการการเปรียบเทียบสมรรถนะ ว่าหมายถึง การพัฒนาตัวเองด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งเป็นการกระบวนการนำเอาข้อมูลจากองค์กรที่ดีเลิศ มาพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นหรือง่ายขึ้นกว่าเดิม [http://www.benchmarking.gov.uk/about_bench/whatisit.asp][2006, January 23]

Bendell, Boulter, & Gatford (1997: 5) รวบรวมความหมายของ กระบวนการการเปรียบเทียบสมรรถนะ ที่มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

- เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการวัดผลผลิต การบริการ และการปฏิบัติเทียบกับคู่แข่งที่แข็งแกร่งที่สุด หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในวงการอุตสาหกรรม (David T. Keams, former CEO of the Xerox Cooperation)
- เป็นการขโมยมาใช้โดยไม่ต้องอาย (Roger Milliken, Chief Executive, Milliken)
- การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการค้นหาและนำมาใช้ในสิ่งที่สำคัญทำให้เกิดการปฏิบัติที่ดีขึ้น นำไปสู่การปฏิบัติที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Westinghouse)

- การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นกระบวนการที่องค์กรจะได้เรียนรู้ เป็นรูปแบบของกระบวนการการเรียนรู้ของมนุษย์ (Fred Bowers, Digital, DEC)

ตามพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (อยู่ระหว่างการดำเนินการรวบรวมศัพท์ ปี พ.ศ. 2549) ให้ความหมาย **Benchmarking** เป็นภาษาไทยว่า “การจัดระดับเทียบเคียง” หมายถึง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของตนกับผู้อื่น โดยการประเมินตนเองและเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดนวัตกรรม การพัฒนาตนเองและการพัฒนาองค์กร เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศในระดับมาตรฐานโลก

จากการศึกษาความหมายจากนักวิชาการ หน่วยงาน องค์กรต่างๆ สามารถสรุปความหมายได้ว่า กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) คือ กระบวนการที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องขององค์กรที่จะเทียบเคียงกลยุทธ์ ผลลัพธ์ และกระบวนการต่างๆ ขององค์กรกับผู้นำโลก และกับองค์กรที่ดีที่สุด เพื่อเรียนรู้ว่าทำอะไรจึงประสบความสำเร็จและเกิดการปฏิบัติที่ดีขึ้นนำไปสู่พัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น

3.1.3 บทบาทในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

บทบาทที่สำคัญของการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นกลไก หรือ เป็นตัวจักรที่สำคัญในการปฏิบัติการขององค์กรและเป็นกระบวนการส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ กล่าวได้ว่าในระบบต่างๆ ของการส่งเสริมและประกันคุณภาพการนำ กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะมาเป็นกุญแจสำคัญในการให้ได้มาซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่าคุณภาพไม่สามารถเกิดหรือพัฒนาได้ถ้าไม่มีกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า มีการนำ การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้รับการกล่าวถึงในขั้นตอนหรือลำดับของวงจรคุณภาพของ Crosby, Deming, TQM และ ISO 9000 (Fisher, 1996: 90)

3.1.4 ประโยชน์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

การเปรียบเทียบสมรรถนะ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการเรียนรู้จากผู้ที่ดีกว่า และ/ หรือดีที่สุด ทำให้เข้าใจและนำไปพัฒนาทัศนคติซึ่งเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อสร้างการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเห็นความต้องการทั้งการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาแบบต่อเนื่อง หรือการพัฒนาแบบทันทีโดยการตระหนักในความต้องการของลูกค้า พัฒนาความทะเยอทะยาน ในการสร้างความสำเร็จสู่เป้าหมาย โดยนำมาวางแผนกลยุทธ์ ทำให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และเป็นการสนับสนุนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การเปรียบเทียบสมรรถนะขององค์กร มีประโยชน์ ดังนี้ (Zairi, 1996 b: 2-4;

Anderson and Pettersen, 1996: 8-9; KarlÖf & Ostblom, 1994: 1 – 2; Omachonu & Ross, 1994: 141-142; Morton, 1998; Oakland, 1999: 114; และBhote & Bhote, 2000: 47)

1. เป็นการดำเนินการไปสู่กลยุทธ์ที่เหนือกว่าเดิม (The strategic imperative) การเปรียบเทียบสมรรถนะขององค์กร เป็นกระบวนการที่เริ่มจากผู้บริหารระดับบนลงมาสู่ระดับล่าง ทำให้การขับเคลื่อนองค์กรก้าวไปข้างหน้า สู่จุดเป้าหมายของการแข่งขันของผู้บริหารระดับสูง

2. แสดงให้เห็นถึงแก่นสำคัญของสมรรถนะองค์กร เพราะการจัดลำดับตามความสำคัญ (The need of prioritize) ในการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเปรียบได้กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ ผลลัพธ์ของกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ ต้องให้ได้ผลลัพธ์ในระดับสูงสุดซึ่งคือ แก่นสำคัญของสมรรถนะองค์กรนั่นเอง

3. เน้นการวัดผลปฏิบัติงาน (Emphasis on measure) การเปรียบเทียบสมรรถนะขององค์กรทำให้ปิดช่องว่างที่เป็นผลลบกับองค์กรและเพิ่มความกว้างของช่วงห่างที่เป็นผลบวกให้กับองค์กร ดังนั้นการประเมินผลจึงเป็นการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกระบวนการบริหาร โดยทำให้เกิดความเข้าใจถึงการปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติ จุดแข็ง และจุดอ่อนของกระบวนการที่ต้องคำนึง โดยจำนวนของความสม่ำเสมอในข้อห้วงโยจะแสดงระดับของการควบคุม สิ่งที่ต้องการการควบคุม

4. ก่อให้เกิดการสร้างทีมทำงาน (Project team) การดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ ต้องการทักษะหลายๆ ด้าน ซึ่งทักษะเหล่านี้จะได้รับจากการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร โครงการและทีมงานต่างๆ ในองค์กร โดยที่ผู้บริหารโครงการต่างๆ จะต้องพัฒนาทักษะในทุกๆ ด้านกับทีมงาน การเปรียบเทียบสมรรถนะ จึงเป็นการร่วมกันทำงานจากทีมงานที่มีความสามารถในทักษะต่างๆ

5. ทำให้มีการมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Customer focus)

6. พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ ช่วยให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรและมีการวัดและการประเมินองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.1.5 กระบวนการของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

American Productivity and Quality Center (1993: 4) แบ่งกระบวนการการเปรียบเทียบสมรรถนะออกเป็น 2 กระบวนการ คือ

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะระดับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับองค์กรที่จะเปรียบเทียบกับ ซึ่งส่วนมากจะเปรียบเทียบกับองค์กรที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะระดับกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Benchmarking) เป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมในกระบวนการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับองค์กรที่เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในกระบวนการนั้นๆ

3.1.6 ชนิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

การเปรียบเทียบสมรรถนะแบ่งออกเป็น 4 ชนิด คือ Internal benchmarking, Competitive benchmarking, Functional (non-competitive) benchmarking และ Generic benchmarking (Fisher, 1996: 15-18; American Productivity and Quality Center, 1993: 5-6; Anderson & Petterson, 1996: 6-7; Camp, 1989: 60-65; Zairi & Leonard, 1994: 47-50; Camp, 1995: 16) รายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การเปรียบเทียบสมรรถนะระดับภายในองค์กร (Internal benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการและประสิทธิผลของกระบวนการประเมิณผลภายในกับกระบวนการที่เหมือนกันภายในองค์กรของตนเอง ซึ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กรนี้เป็นวิธีการสำหรับองค์กรที่เริ่มกระบวนการเปรียบเทียบ แต่จะมีข้อจำกัดในองค์กรเล็กๆ เพราะไม่มีโอกาสได้เปรียบเทียบในกระบวนการที่เหมือนกัน

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะระดับองค์กรภายนอก (Competitive benchmarking) เป็นกระบวนการที่เมื่อได้เปรียบเทียบสมรรถนะในองค์กรตนเองแล้ว ต่อไปคือการมองคู่แข่งโดยตรง โดยมองตลาดที่ประกอบผลผลิตเดียวกัน แต่วิธีนี้ก็จะมีข้อจำกัดด้วยจริยธรรมของการเปรียบเทียบ เนื่องจากวิธีในการที่จะให้ได้ข้อมูลในการเปรียบเทียบ ซึ่งไม่เป็นการง่ายนัก แต่ก็อาจเปรียบเทียบได้โดยการศึกษาข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินการประจำปี ในหนังสือหรือวารสารวิชาชีพ การเปรียบเทียบชนิดนี้จะบอกว่าองค์กรของท่านอยู่ในลำดับใด และองค์กรของคู่แข่งอยู่ในลำดับใด แต่ไม่สามารถบอกถึงวิธีการดำเนินการของคู่แข่งว่าไปอยู่ ณ จุดนั้นได้อย่างไร

3) การเปรียบเทียบสมรรถนะระดับหน้าที่ตามภารกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน (Functional (non - competitive) benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ไม่ได้เป็นคู่แข่ง แต่เป็นองค์กรที่มีกระบวนการคล้ายกันอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายกระบวนการ โดยพิจารณาจากมุมมองขององค์กรนั้น ในสายตาหรือการรับรู้ของผู้บริโภคที่ชื่นชมองค์กรนั้น และ จะดูข้อมูลที่ลึกลงไปในกระบวนการขององค์กร ที่ต้องการจะปรับปรุงให้เหมือนกัน ซึ่งอาจมองเปรียบเทียบข้อมูลกับหลายๆ องค์กรในเวลาเดียวกันได้

4) การเปรียบเทียบสมรรถนะระดับทั่วไป (Generic Benchmarking) เป็นทางเลือกเปรียบเทียบ สุดท้าย ที่จะสำรวจสิ่งที่ดีที่สุด ในองค์การระดับสุดยอดหรืออีกนัยหนึ่ง คือ เปรียบเทียบกับองค์การที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันทั่วไปเป็นอย่างดี เช่น องค์การที่มีผู้นำที่มีชื่อเสียง อาจมีการบริหารกิจการแนวเดียวกันหรือไม่เหมือนกันก็ได้ เป็นต้น วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กระบวนการผู้นำในตลาดที่ไม่ใช่คู่แข่ง ที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับกระบวนการขององค์การตนเองได้ เมื่อศึกษาแล้ว ก็นำมาปรับปรุงกระบวนการขององค์การ โดยนำความรู้ที่มีประสิทธิผลที่ดีกว่ามาใช้

3.1.7 เหตุผลของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ

Fisher (1996: 19-21) ได้สรุปเหตุผลของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ไว้ดังนี้

1) เพื่อให้เกิดความแตกต่างในรูปแบบของการบริการหรือผลผลิตขององค์การ ที่สำคัญที่สุด คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบที่ทำให้ลูกค้ามองเห็นความแตกต่างจากคู่แข่ง และซื้อบริการหรือผลผลิตขององค์การอย่างคงที่

2) เพื่อตั้งมาตรฐานในระดับสูงสุด จากการที่ได้ศึกษากระบวนการที่ดีที่สุดในโลกจากหลายๆ องค์การ ทำให้มีโอกาสที่จะเปรียบเทียบเพื่อตั้งมาตรฐานคุณภาพในระดับที่สูงที่สุดและดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง เพื่อตั้งเป้าหมายในการพัฒนาการบริการหรือผลผลิตนั้นๆ ให้มีคุณภาพใกล้เคียงกับผู้นำสินค้าหรือการบริการนั้นๆ ให้มากที่สุด

3) เพื่อศึกษาเรียนรู้จากสิ่งที่ดีที่สุด การที่ได้เข้าชมวิธีการการเปรียบเทียบสมรรถนะ หรือ การได้เยี่ยมชมองค์การชั้นนำ ทำให้ได้เรียนรู้และทราบกระบวนการของบริษัทอื่นอย่างรวดเร็ว และสามารถนำมาใช้กับองค์การเราได้โดย เสียค่าใช้จ่ายและสิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยสุด

4) เพื่อสร้างสรรค์พลังความคิดร่วมกัน วิธีการการเปรียบเทียบสมรรถนะ ไม่ใช่วิธีการที่คัดลอกความคิดผู้อื่นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นวิธีการที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบกับผู้อื่นในสิ่งที่เขาทำได้ ดี แล้วนำเอาวิธีการที่ดีของเขามาก่อให้เกิดความต้องการที่จะปรับปรุงกระบวนการขององค์การ

5) เพื่อมุ่งศึกษาสมรรถนะของวิธีการปฏิบัติ ตัวอย่างของความต้องการการเปรียบเทียบสมรรถนะ ที่เป็นที่รู้จักกันดี คือ Robert C. Camp ซึ่งเป็นครู ผู้นำ (leading guru) ผู้สอนเทคนิคของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในปัจจุบัน เป็นผู้จัดการซึ่งมีความสามารถการเปรียบเทียบสมรรถนะ ในกระบวนการคุณภาพของบริษัท Xerox ในสหรัฐอเมริกา

3.2 วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะทางธุรกิจ

3.2.1 ขั้นตอนในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ขั้นตอนในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ไม่มีมาตรฐานหรือวิธีการที่แน่นอนตายตัว รูปแบบของกระบวนการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ถูกพัฒนาขึ้นและนำไปใช้โดยองค์การ

ต่างๆ ทั่วโลกอย่างหลากหลาย แตกต่างกันไป เช่น บริษัท Xerox corporation ใช้ขั้นตอน 10 ขั้นตอน บริษัท AT & T มี 12 ขั้นตอน บริษัท IBM มี 5 ขั้นตอน ขั้นตอนที่แตกต่างกันนี้ ขึ้นอยู่กับจุดเน้นขององค์การว่า จะให้ความสำคัญต่อขั้นตอนใดเป็นพิเศษ ซึ่งจะแยกย่อยลงไป ในรายละเอียดในเรื่องนั้น Omachonu & Ross (1994: 146 - 152) แบ่งกระบวนการการเปรียบเทียบสมรรถนะ ออกเป็นขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ดีที่สุดที่เราเลือกมาเปรียบเทียบ โดยวัดตัวแปรที่สำคัญ
- 2) พิจารณาระดับ การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จได้อย่างไร
- 3) ใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาและดำเนินการวางแผนการปรับปรุง

สำหรับขั้นตอนย่อยประกอบด้วย

- 1) การพิจารณาว่าจะเปรียบเทียบอะไร งาน/กระบวนการ
- 2) เลือกตัวแปรของการปฏิบัติงานที่เป็นกุญแจสำคัญ ได้แก่ ต้นทุนและผลผลิต, เวลาที่ใช้, ความแตกต่างและคุณภาพ, กระบวนการทางธุรกิจ
- 3) ระบุสิ่งที่ดีที่สุดในระดับ ได้แก่ ฐานข้อมูล, ข้อตกลงที่จะร่วมมือกัน, สิ่งที่น่าอกเหนือจากโรงงาน
- 4) วัดประสิทธิผลการทำงานของตนเอง
- 5) ดำเนินการเพื่อปิดช่องว่างที่เปรียบเทียบ

Reider (2000: 33) แบ่งขั้นตอนกระบวนการเปรียบเทียบ ออกเป็น 6 ระยะดังต่อไปนี้

- 1) ระบุประเด็นสำคัญและบริเวณวิกฤตที่ต้องการจะพัฒนา
- 2) แจงรายละเอียดการไหลของงานและขั้นตอนรายละเอียดของการทำงาน
- 3) สอบถามกิจกรรมของงานแต่ละงานหรือที่เรียกว่าขั้นตอนในการทำงาน
- 4) เก็บรวบรวมข้อมูล
- 5) วิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่เก็บได้
- 6) ลงมือปฏิบัติเพื่อให้เป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพดีที่สุดใน

KarlÖf & Ostblom (1994: 80 - 179) แบ่งกระบวนการการเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็น 5 ระยะ ดังนี้

1) ตัดสินใจว่าจะเปรียบเทียบอะไร ขั้นตอนแรกของการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ การติดตามดูความต้องการจากองค์การเกี่ยวกับข้อมูลการเปรียบเทียบสมรรถนะ ว่างานที่ต้องการจะเปรียบเทียบ มุ่งเปรียบเทียบไปที่ใด โดยดูว่าลูกค้าต้องการ คุณภาพ หรือ ผลผลิต และอะไรเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2) ระบุองค์การที่จะเปรียบเทียบกับ เมื่อค้นหาความต้องการขององค์การแล้ว จะต้องมองหาองค์การที่เป็นผู้นำ โดยระบุว่าองค์การที่จะนำมาเปรียบเทียบกับนั้นเป็นองค์การที่ดีที่สุด และจะได้อะไรมาอย่างไร ตลอดจนระบุ สิ่งที่ต้องการจะเปรียบเทียบกับ และจะมีวิธีการชักชวนทาบทาม มาสู่การเปรียบเทียบกับองค์การของเราได้อย่างไร คู่เปรียบเทียบกับที่ดีต้องไม่เพียงแต่จะเด่นในสาขานั้น เท่านั้น แต่ต้องสามารถเปรียบเทียบกับกันได้ และสามารถนำองค์การทั้งสองแห่งไปสู่การปรับปรุงที่ดี และสูงสุดมากขึ้นด้วย

3) รวบรวมข้อมูล ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการจัดและรวบรวมข้อมูล ทั้งข้อมูลเชิง ปริมาณ ข้อมูลด้านสถานภาพการเงิน รวมถึงการแจกแจงข้อมูล เอกสาร การปฏิบัติงาน กระบวนการ ปฏิบัติงานต่างๆ และข้อมูลอื่นๆ ที่สามารถอธิบาย ให้เข้าใจการปฏิบัติงานขององค์การ ขั้นตอนการ รวบรวมข้อมูลนี้เป็นขั้นตอนที่ยากมาก ต้องใช้ความพยายามอย่างเป็นระบบแต่จะมีประโยชน์มากใน การเปรียบเทียบ ซึ่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้สามารถค้นหาได้จากรายงานประจำปี คณะกรรมการ อำนวยการ สมาคมทางการค้า การประชุม ที่ปรึกษาขององค์การ จุลสารขององค์การ ลูกค้า ฐานข้อมูล สภาการส่งออก นิตยสาร วารสารการบริหาร และข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ

4) การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนที่จำเป็นอย่างยิ่งของการเปรียบเทียบสมรรถนะการ สร้างสรรค์ รวมทั้งความสามารถในการวิเคราะห์ ขั้นตอนการวิเคราะห์นี้ไม่ได้หมายถึง การแยกแยะ ความเหมือน และข้อแตกต่างเท่านั้น แต่ยังเป็นการทำความเข้าใจความเกี่ยวเนื่องกันของสิ่งที่เป็น พื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และยังคงต้องทราบปัจจัยสำคัญที่ทำให้เราไม่สามารถเปรียบเทียบกับ คู่เปรียบเทียบกับของเราได้ ซึ่งองค์การจะสามารถทราบปัจจัยนี้ได้จากกระบวนการของการวิเคราะห์ ข้อมูลนั่นเอง การลงมือเปรียบเทียบให้เกิดผล เกี่ยวข้องกับการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดผลในทางปฏิบัติ การพัฒนา และยกระดับขององค์การ ไปสู่การมุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงาน โดยองค์การจะต้อง ตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงสามารถวัดผลได้ บนพื้นฐานของการมุ่งไปที่ศักยภาพในการพัฒนา และมุ่งเน้น ไปที่ช่องว่างระหว่างองค์การ กับคู่เปรียบเทียบกับ จุดมุ่งหมายนี้ต้องแยกแยะย่อยลง และปรับให้ เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การ และต้องประชาสัมพันธ์ให้คนในองค์การทราบอย่างทั่วถึง มีการ ตั้งเป้าหมาย โดยกำหนดระยะเวลาในการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้

Bumill and Ledolter (1998: 486) จำแนกกระบวนการเปรียบเทียบไว้ 5 กระบวนการซึ่งเป็นกระบวนการที่นิยมเปรียบเทียบมากที่สุดในกระบวนการธุรกิจของสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1995 (พ.ศ. 2538) เรียงตามลำดับประกอบด้วย

- 1) ทรัพยากรมนุษย์
- 2) กระบวนการเกี่ยวข้องกับลูกค้า
- 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวล โดยแผนกข้อมูลสารสนเทศ

4) การซื้อขาย

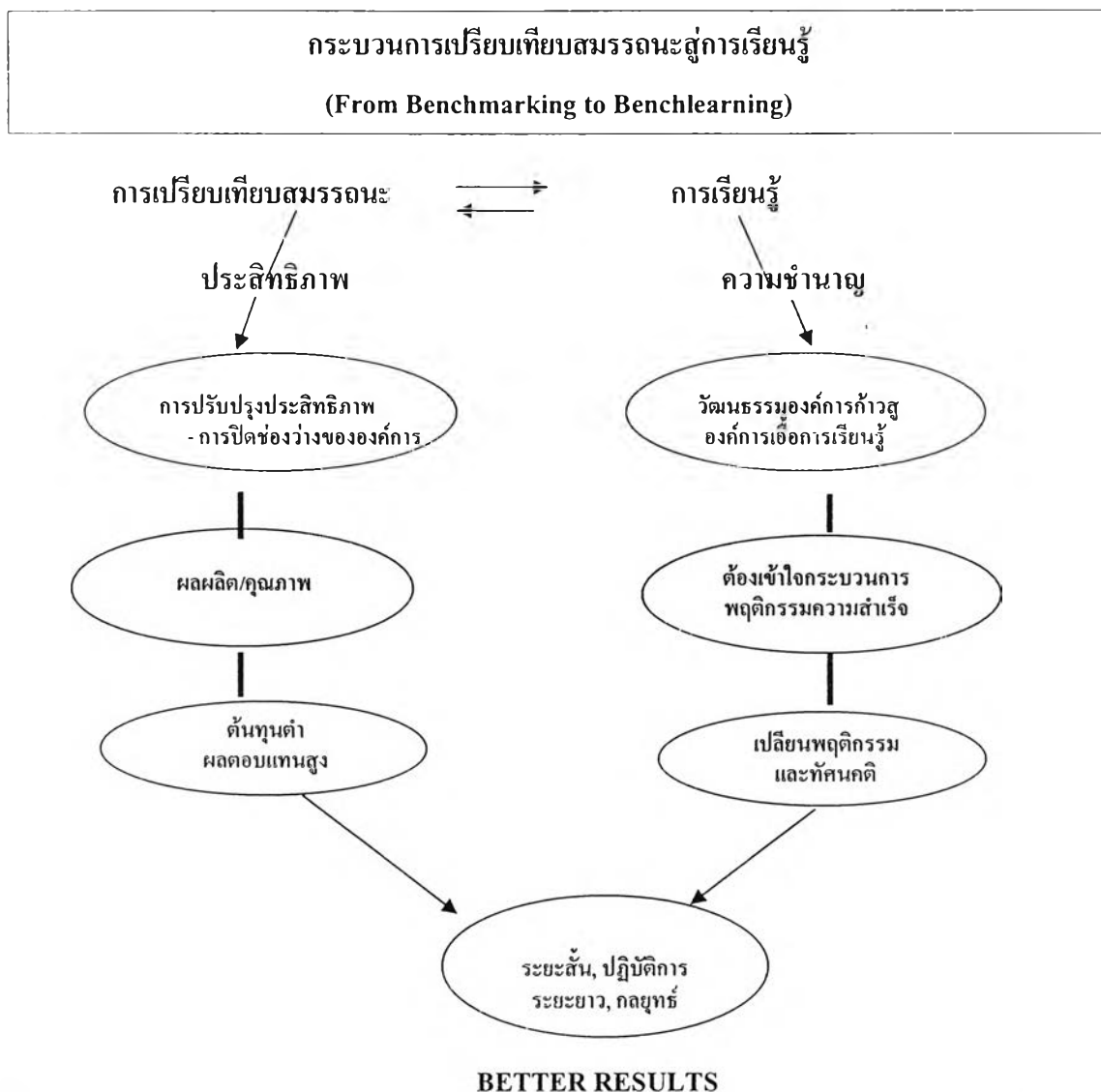
5) กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลการเปรียบเทียบสมรรถนะองค์กร (The Benchmarking Exchange, February 2005) ได้เรียงลำดับกระบวนการทางด้านธุรกิจที่นิยมเปรียบเทียบมากที่สุดในปัจจุบันของสหรัฐอเมริกาเรียงสิบลำดับแรก ประกอบด้วย ระบบข้อมูลเทคโนโลยี โปรแกรมการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการปรับปรุงการบริหาร กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ ศูนย์ช่วยเหลือบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ การวัดและควบคุมราคา การจัดซื้อจัดหา การบัญชี ซึ่งองค์กรที่มีการเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะองค์กร มากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ ธนาคารอเมริกา, บริษัทถ่ายเอกสารยี่ห้อ Xerox, TRW Automotive, กองทัพบกสหรัฐ, แผนกกิจการทหารผ่านศึกของสหรัฐ, บริษัทคอมพิวเตอร์ทางวิทยาศาสตร์, Saudi Aramco, DynMcDermott, แผนกบริหารความปลอดภัยของสังคม, และ บริษัทที่ราบสูงภาคเหนือ (The North Highland Company) [<http://www.benchnet.com/bppf2003e.cfm> (2005, September 15)]

3.2.2 กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะสู่การเรียนรู้

Karlöf & Ostblom (1994: 183) กล่าวว่าในการนำกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะสู่การเรียนรู้ ผู้นำจะต้องได้รับการอบรมพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการ โดยเสนอขั้นตอนในการพัฒนา 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (แผนภาพที่ 5)

- 1) ต้องมีความปรารถนาและความกล้าที่จะรับวิสัยทัศน์ใหม่ๆ
- 2) ค้นหาสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะว่าได้มาจากไหน จากใคร
- 3) ค้นหาข้อมูลและเรียนรู้ข้อมูล
- 4) รับรู้ ประมวลผลความรู้ และดึงประสบการณ์ที่ได้พบมาก่อนให้เกิดความรู้ที่มั่นคง
- 5) ค้นหาพฤติกรรมที่จะทำให้กระบวนการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ
- 6) พัฒนาทักษะ นำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์



แผนภาพที่ 5 แสดงกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะสู่การเรียนรู้ (From Benchmarking to Benchlearning)

ที่มา: Karlöf, B., & Ostblom, S. 1994. *Benchmarking: A signpost to excellence in quality and productivity*. p. 181. Translated by Alan J. Giderson. London: Wiley & Sons.

3.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา

Barak and Kniker (2002: 96) กล่าวว่า การประเมินที่ไม่ได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนา กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงาน หรือ ผลลัพธ์องค์กร ผลการประเมินแบบนี้เรียกอีกอย่างว่าการจัดอันดับ ซึ่งถือว่ามีความใกล้เคียงกับการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา ทั้งนี้การจัดอันดับมีอยู่ 2 ชนิด คือหนึ่งการนำเสนอในรูปแบบรายงาน (report card) และสองคือการกำหนดความสามารถเป็นชั้นอันดับ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Karjalainen (2002) ที่สรุปว่า

การเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา ด้วยการอิงการจัดอันดับ (ranking) เป็นการค้นหาโดยไม่มี การสนใจกับการนำผลของข้อมูล กระบวนการ และวิธีการมาพัฒนาปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง การจัดอันดับ เช่นนี้ถือว่ามีวัตถุประสงค์แฝงคือ การแอบดู ซึ่งได้มีการไปเยี่ยมชมการดำเนินการ การเปรียบเทียบสมรรถนะจริง แต่ไม่มีวัตถุประสงค์ของการเยี่ยมชมเพื่อนำไปพัฒนากระบวนการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน และไม่ได้มีการกำหนดกระบวนการในการเปรียบเทียบสมรรถนะ และ Murgatroyd and Morgan (1994) กล่าวว่าความล้มเหลวของการพัฒนาคุณภาพเกิดจากระบบการ ประเมินคุณภาพที่มีพื้นฐานการแข่งขันระหว่างบุคคลมากกว่าการมุ่งเน้นในการนำผลข้อมูลจากการ ประเมินมาใช้พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างจริงจัง

Armstrong (1999: 24) กล่าวว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาได้เริ่มขึ้นใน ปี ค.ศ. 1998 โดยได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจนอย่างเป็นทางการขององค์การประกันคุณภาพทาง การศึกษาระดับอุดมศึกษา (the Quality Assurance Agency for Higher Education: QAAHE) ว่า โปรแกรมเฉพาะทางการศึกษาและรายวิชาที่นำมาเปรียบเทียบสมรรถนะจัดเป็นรูปแบบที่เป็น ศูนย์กลางของรูปแบบทางการศึกษาแบบใหม่ ซึ่งองค์การการประกันคุณภาพทางการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ได้กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญ คือจะต้องมีการตรวจสอบอย่างเป็นอิสระ โดยการ เปรียบเทียบรายวิชาภายในประเทศ จากองค์การตรวจสอบแห่งวิชาชีพของสาขาวิชานั้นๆ เกี่ยวกับ ผลลัพธ์ของโปรแกรมทางการศึกษาว่าสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และผลสำเร็จ ของนักเรียน เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ ของ Jackson (1998, อ้างถึงใน Jackson and Lund, 2000a: 6, 2000b: 4-5, 11-12 สรุปได้หลายประเด็นดังนี้

การเปรียบเทียบสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อกระตุ้นให้เกิด ระบบในการเปรียบเทียบกระบวนการและการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติ ที่จะ ช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการขององค์การ

การเปรียบเทียบสมรรถนะ มีจุดกำเนิดมาจากภาคโรงงานอุตสาหกรรมที่มีระบบวัดเชิง ปริมาณตามมาตรามาตริก ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต และปัจจัยผลลัพธ์ ดังนั้นการนำมาใช้ กับองค์การหรือสถาบันทางการศึกษาของภาครัฐ ซึ่งมีบริบทของปัจจัยนำเข้า และกระบวนการที่มี คุณลักษณะเฉพาะนั้นต้องมีการปรับและประยุกต์เพื่อนำมาใช้ ฉะนั้นการเปรียบเทียบสมรรถนะ ทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีรูปแบบที่แตกต่างไปจากวงการอุตสาหกรรม คือ สามารถทำนายและควบคุมได้ การเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาล้วน ใหญ่ จะเป็นการเปรียบเทียบกันในเรื่องคุณภาพ หรือถึงคุณภาพ เช่น การพรรณนา บรรยายความของ ข้อมูล บางครั้งเป็นการสนับสนุนด้วยค่าของดัชนีซึ่งเป็นค่าตัวเลข หรือเป็นเกณฑ์ชี้วัดทางด้าน

การศึกษา หรืออาจจะเป็นการเปรียบเทียบกันในเชิงปริมาณ เช่น ใช้ค่าสถิติแสดงผลดัชนี หรือเกณฑ์ทางด้านการศึกษา

นอกจากนี้ Jackson กล่าวถึง การเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันการศึกษาว่า มหาวิทยาลัยหลายๆ แห่งจะมีวัตถุประสงค์ในการเป็นองค์กรที่ให้บริการสาธารณะโดยไม่มุ่งเน้นผลกำไร แต่มหาวิทยาลัยมีเงินรายได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการบริหารจัดการ สามารถเลี้ยงตนเองและมีความสามารถในการลงทุนเพื่อการดำเนินการด้านการศึกษาที่ดี มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่ต้องแข่งขันกันในตลาดด้านการศึกษา ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภาค ระดับชาติ และระดับโลก การเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นการทำให้ใช้ระบุนวัตกรรมใหม่ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เกิดประสิทธิผลในการทำงานและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง การแข่งขันในโลกของวงการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบ ในด้านชื่อเสียงของสถาบัน ด้านการวิจัยที่ยอดเยี่ยม ด้านการทำให้เกิดแรงจูงใจแก่นักศึกษา ผู้รับบริการ บุคลากร การเป็นที่รับรู้ของสาธารณะชน การเป็นสถาบันที่ได้รับรางวัล รวมทั้งการที่บัณฑิตที่จบจากสถาบันได้รับเข้าทำงานและมีงานทำ จึงเห็นได้ว่าการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นวิธีการพื้นฐานของการประเมินตนเอง โดยผ่านการวิเคราะห์เปรียบเทียบและมีจุดหมายเพื่อการปรับปรุงตนเอง ซึ่งวัตถุประสงค์ของวิธีการต่างๆ ในการประเมินตนเองของอุดมศึกษา คือการกระตุ้นให้มีการปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้เกิดความ พึงพอใจตามที่คาดหวัง และตามความต้องการของสังคม (Kells, 1992 and 1995; Wragg, 1998: 73-80; Jackson, 1997 อ้างถึงใน Jackson and Lund, 2000b: 5)

สำหรับ Kelly (2001: 10) และ Schofield (1998a; 1998b) กล่าวถึงการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะในโรงเรียนหรือวิทยาลัยในปัจจุบัน ว่าเป็นสิ่งปกติและเป็นสิ่งที่จำเป็น เนื่องจากสังคมคาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรไปตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ดังนั้นโรงเรียนหรือวิทยาลัยจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ โดยการ ศึกษา รวบรวมข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ จากที่ต่างๆ เท่าที่สามารถหาได้ เพื่อความอยู่รอด และสามารถยืนหยัดต่อไปได้ จึงเห็นได้ว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบว่าคุณดึ้นของมหาวิทยาลัยอยู่ที่ไหน สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร ช่วยให้ทราบถึงจุดอ้างอิงของการปฏิบัติที่ดี (reference points for good practice) และทราบแนวทางที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานต่างๆ ต่อไป (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544: 1-3)

ทั้งนี้หลักปฏิบัติสำคัญในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาคควรคำนึงถึงสิ่งสำคัญต่อไปนี้ (สุพัตรา คูหากาญจน์, 2542: 88)

- 1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลต้องไม่ผิดกฎหมายและจรรยาบรรณ
- 2) ข้อมูลที่แลกเปลี่ยนต้องตรง เต็มที่และไม่ปิดบังกัน
- 3) การแลกเปลี่ยนต้องเป็นส่วนตัว ไม่เปิดเผยต่อผู้อื่นนอกจากคู่เปรียบเทียบ
- 4) ใช้ข้อมูลจำกัดเฉพาะวัตถุประสงค์ที่ตกลงกันไว้เท่านั้น
- 5) ทำข้อตกลงและทำความเข้าใจให้ชัดเจน
- 6) มีการขออนุญาตคู่เปรียบเทียบก่อนให้ข้อมูลหน่วยงานอื่น
- 7) คู่เปรียบเทียบต้องเตรียมการให้พร้อมทั้งคู่
- 8) ทำงานทุกชั้นที่เกี่ยวข้องให้สมบูรณ์
- 9) ทำความเข้าใจและปฏิบัติตามที่คู่เปรียบเทียบตกลงกันไว้

3.4 ชนิดการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา

Rush (1994: 89-90) กล่าวถึงชนิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาที่วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการไว้ 4 ชนิด ดังต่อไปนี้

1) การเปรียบเทียบสมรรถนะระดับภายในสถาบัน (Internal benchmarking) จะให้ข้อมูลพื้นฐานที่ใช้วัดความก้าวหน้าของการพัฒนาซึ่งสามารถใช้เปรียบเทียบกระบวนการที่เหมือนกันในสถาบัน เช่น การกระจายอำนาจ สถาบันที่มีหลายแห่ง การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายขั้นตอนการสมัครรับใหม่ระหว่างแต่ละแห่ง ค่าใช้จ่ายในการรายงานผลคะแนน ค่าบริการอาหารค่า

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะระดับเพื่อนหรือคู่แข่ง (Competitive benchmarking) เป็นการประเมินสมรรถนะทางการศึกษาของสถาบันเปรียบเทียบกับเพื่อน หรือกับคู่แข่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหามาตรฐานภายนอกองค์การเปรียบเทียบกับสถาบันตนเอง เพื่อเป็นการตอบคำถามว่าเปรียบเทียบกับอะไร เช่น ค่าใช้จ่าย 26 เหรียญในกระบวนการจัดซื้อดีแล้วหรือไม่ สถาบันเพื่อนหรือคู่แข่งมีกระบวนการจัดซื้อที่ถูกกว่านี้หรือไม่ กระบวนการที่ใช้เวลา 11 วันที่จะเสร็จสิ้นการจัดการพอเพียงในการบริการแล้วหรือไม่ เป็นต้น

3) การเปรียบเทียบสมรรถนะระดับองค์การอุตสาหกรรม (Industry benchmarking) คล้ายกับการเปรียบเทียบสมรรถนะกับเพื่อนหรือกับคู่แข่ง แต่ต่างกันในงานของสถาบันที่ใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะ วัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะทั้ง Industry benchmarking และ Competitive benchmarking คือการใช้มาตรฐานจากภายนอกองค์การสำหรับการประเมินภายในองค์การ และเป็นการชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่ดีที่สุดสามารถประยุกต์ หรือปรับใช้กับสถาบันใดสถาบันหนึ่ง

4) การเปรียบเทียบสมรรถนะระดับปฏิบัติการที่เป็นเลิศ ("Best-in-class" benchmarking) คือ การค้นหาองค์การที่มีการปฏิบัติดีเลิศในวงการอุตสาหกรรมทั้งหมด เกณฑ์

พื้นฐานการเปรียบเทียบชนิดนี้ คือ การค้นหาว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมนี้ได้ดีเลิศ และจากผลที่ได้ วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยอาจต้องเปรียบเทียบตนเองกับกระบวนการจัดซื้อของสายการบิน หรือ กระบวนการเรียกเก็บเงินของบัตรเครดิต หรือ การบำรุงรักษาอุปกรณ์ของโรงงาน เป็นต้น

3.5 ประเภทของเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาสามารถจำแนกออกเป็น 2 แบบ คือ แบบ อ้างอิงเกณฑ์ และแบบเชิงปริมาณ รายละเอียดมีดังต่อไปนี้ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544: 7)

1) เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะแบบอ้างอิงเกณฑ์ เป็นการวัดความสำเร็จในการที่จะบรรลุเกณฑ์นั้น เช่น เรื่องการเงิน อัตราส่วนสภาพคล่อง ควรมีค่ามากกว่าหนึ่ง เป็นต้น ถ้าองค์กรสามารถผ่านเกณฑ์ดังกล่าวได้ ก็หมายความว่าองค์กรสามารถผ่านเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะอาจเป็นเพียงรายการตรวจสอบคุณลักษณะสำคัญของปฏิบัติการที่ดี ว่ามีจุดไหนที่ยังบกพร่องอยู่เพื่อให้เกิดการปรับปรุง แต่คุณลักษณะนั้นอาจเพียงพอแล้วสำหรับบางมหาวิทยาลัย

2) เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะแบบเชิงปริมาณ เป็นการวัดสมรรถนะเชิงปริมาณ ในกรณีที่ต้องจำแนกความแตกต่างตามระดับการบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เพื่อบ่งชี้ถึงการปฏิบัติการที่ดี

3.6 การกำหนดจำนวนเกณฑ์

การประเมินสมรรถนะทางการศึกษาของออสเตรเลีย (Benchmarking: A manual for Australian universities) ระบุจำนวนเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะไว้ทั้งสิ้น หกสิบเจ็ดเกณฑ์ ซึ่งเป็นจำนวนเกณฑ์ที่มาก จึงมีข้อโต้แย้งจากผู้เชี่ยวชาญเกิดขึ้นว่า การจัดการที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาที่ครอบคลุมและมีรายละเอียดที่มากกว่าหรือน้อยกว่า ที่ได้กำหนดไว้หกสิบเจ็ดเกณฑ์หรือไม่ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 211) จึงได้กำหนดเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะการศึกษาไว้ 25 เกณฑ์ ดังนี้

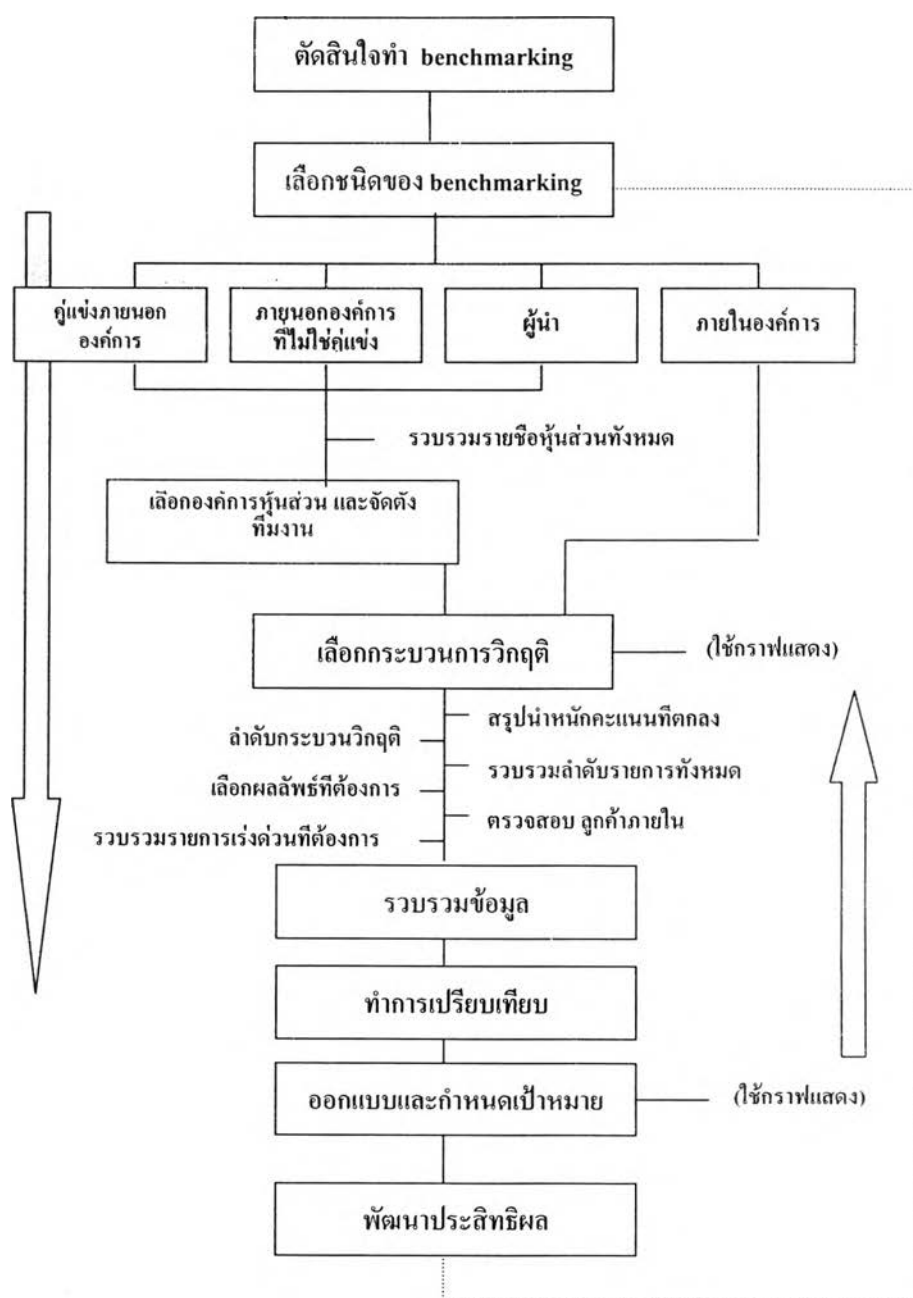
1. การปกครองและการเป็นผู้นำ
2. การวางแผนระดับมหาวิทยาลัย
3. การระบุนโยบายเขตความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างชัดเจน
4. บรรยากาศขององค์กร
5. ความมีชื่อเสียง
6. ความสามารถในการแข่งขัน

7. ผลการดำเนินงาน
8. การทำการค้า: อัตราผลตอบแทนสุทธิต่อเงินทุน
9. การจัดการทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์
10. การจัดการพื้นที่
11. โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการโทรคมนาคม
12. แผนการเรียนรู้และแผนการสอน
13. ความเหมาะสมของหลักสูตร
14. ความพึงพอใจของนักศึกษา
15. ความสามารถในการทำงานของบัณฑิต (ออสเตรเลีย)
16. การบริการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนักศึกษา
17. จำนวนผู้จบการศึกษางานวิจัยระดับปริญญาโทขึ้นไปต่อจำนวนพนักงานวิชาการเทียบเท่าเต็มเวลา
18. วารสารงานวิจัยที่ได้ถ่วงน้ำหนักแล้วต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่าเต็มเวลา
19. ผลกระทบของงานวิจัย
20. การสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้
21. การจัดหาสิ่งสนับสนุนเพื่องานวิจัย
22. ความเป็นสากลและปฏิบัติการระหว่างประเทศ
23. โปรแกรมศึกษานานาชาติในประเทศที่สมดุล
24. การวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
25. การพัฒนาการทำงาน ประสิทธิภาพพนักงาน

การเลือกใช้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา 25 เกณฑ์ดังนี้มีข้อดี คือ ช่วยให้ฝ่ายปกครองสามารถติดตาม เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ได้เลือกไว้อย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้อเสียคือการได้รับข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการเลือกเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะทั้งหมดหกสิบเจ็ดเกณฑ์ หรือในบางครั้งอาจถึงกับให้ภาพที่บิดเบือน ซึ่ง Kelly (2001: 11-12) กล่าวว่า การตัดสินใจที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะถือว่าเป็นเรื่องง่าย แต่งานที่ยากคือการเลือกกระบวนการที่จะเปรียบเทียบ และการเลือกชนิดของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะที่จะใช้ในการเปรียบเทียบ จุดวิกฤตของกระบวนการ (critical processes) คือ ถ้าการดำเนินของกระบวนการไม่ดีแล้วจะส่งผลให้องค์การล้มเหลว ไม่สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้ ในองค์การทางด้านการศึกษากระบวนการที่วิกฤติจะมีความ

แตกต่างไปจากกระบวนการวิกฤติทางด้านธุรกิจ เพราะผลลัพธ์ที่ต้องการหรือวัตถุประสงค์เริ่มต้นทางการศึกษาเป็นสิ่งที่คลุมเครือ วกและจับต้องได้ยาก

แผนภาพที่ 6 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ และขั้นตอนการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบางอย่าง หรือขั้นตอนในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดขององค์กรทางการศึกษาให้สามารถเกิดความแตกต่างต่อประสิทธิผลทั้งหมดขององค์กรทางการศึกษา



แผนภาพที่ 6 แสดงกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา

ที่มา: Kelly, A. 2001. *Benchmarking for school improvement: A practice guide for comparing and improving effectiveness*. p. 11. London: Routledge Falmer.



ศูนย์พัฒนาคุณภาพมาตรฐานและผลผลิตของอเมริกา ได้กำหนดความหมายของปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ (Critical success factors: CSFs) ต่อกระบวนการธุรกิจและความสำเร็จขององค์กร ว่าหมายถึง คุณลักษณะ ข้อจำกัด หรือตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า CSFs เป็นตัวแทน 2-3 ด้านของความพึงพอใจในคุณภาพของสินค้า เป็นหัวใจสำคัญในธุรกิจที่จะประสบผลสำเร็จ ซึ่งถือเป็นข้อสำคัญที่จะต้องเข้าใจว่าจะดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างไรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ และเพื่อที่จะทำให้ CSFs ประสบผลสำเร็จ ตัวอย่าง CSFs ของการดำเนินการทางองค์กรธุรกิจ ประกอบด้วย การลดต้นทุน การเพิ่มมูลค่าหุ้นแก่ผู้ถือหุ้น และการเป็นผู้นำคุณภาพของสินค้า เป็นต้น (American Productivity & Quality Center, 1996: 7)

กระบวนการของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (The process of benchmarking) หลังจากระดับขั้นตอนการเลือกชนิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะ และการเลือกองค์กรที่จะเปรียบเทียบสมรรถนะ และได้มีการสร้างทีมงานแล้ว จะเป็นขั้นตอนของการกำหนดกระบวนการวิกฤติ (critical processes) ซึ่ง Kelly (2001: 11-12) กล่าวว่า มีกระบวนการบางอย่างที่ถือว่าเป็น จุดวิกฤติ (“critical”) ที่จะต้องเร่งพัฒนาและลำดับความสำคัญในขั้นต้นๆ คือกระบวนการวิกฤติ (critical processes) ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3
แสดงตัวอย่างกระบวนการวิกฤติ ของสถาบันการศึกษา

| ตัวอย่างกระบวนการวิกฤติ: หน้าที่ (Pastoral) | ตัวอย่างกระบวนการวิกฤติ: หลักสูตร | ตัวอย่างกระบวนการวิกฤติ: การบริหารและภาวะผู้นำ |
|--|---|---|
| กระบวนการที่ปรึกษาของบุคลากร การให้ข้อปรึกษาของแก่ผู้เรียนและผู้ปกครอง | การจ้างงานแก่บุคลากร ตารางเวลา: ความสัมพันธ์กับผู้เรียน ตารางเวลา: ความสัมพันธ์กับบุคลากร | กระบวนการกำหนดนโยบาย การบริหารงบประมาณ การจัดสรรทุน การเลื่อนขั้น |
| กระบวนการข้อกำหนด การปรึกษาอาชีพ การให้คำแนะนำแก่บุคลากรและสังคม | กระบวนการสรรหาบุคลากร ความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง | การจำแนกข้อมูลองค์กร การพัฒนาอาจารย์ ความสัมพันธ์กับสถานที่ฝึกงาน |
| กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่าง บ้าน- โรงเรียน กระบวนการร้องทุกข์ | การควบคุม: การสอน การควบคุมคุณภาพ: การเรียน | การบริการทั่วไป ระบบประกันคุณภาพ |
| กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับ หน่วยงานภายนอก ระบบการประกันคุณภาพ | การประเมินผลการสอบ ระบบการประกันคุณภาพ | |

ที่มา: Kelly, A. 2001. *Benchmarking for school improvement: A practice guide for comparing and improving effectiveness*. p. 12. London: Routledge Falmer.

กระบวนการวิกฤตที่ถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญลำดับต้นๆ ที่องค์กรจะต้องดำเนินการพัฒนาเป็นกระบวนการที่จะส่งผลให้องค์กรดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ในขณะที่กระบวนการอย่างอื่นเป็นเพียง หน้าที่ปกติในการปฏิบัติงานเท่านั้น (“functional”) ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4

แสดงตัวอย่างกระบวนการปฏิบัติงานปกติ ของสถาบันการศึกษา

กระบวนการปฏิบัติงานปกติ (Some functional processes)

บรรยากาศความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Health and safety at work requirements)
 การจ้างงานที่ยุติธรรม (Fair employment practice)
 การเซ็นสัญญาที่ถูกต้อง (Contractual obligations)
 การรายงานกิจกรรมตามกฎหมายกำหนด (Reporting truancy and illegal activities)
 การลงเวลาปฏิบัติงาน (Keeping records of attendance)
 กระบวนการตรวจสอบจากองค์การมาตรฐานภายนอก (OFSTED/FEFC inspection processes)
 การรักษาสีทิตตามข้อสัญญา (Keeping abreast requirements)
 การควบคุมด้านการเงิน (Financial auditing)
 การบันทึกสัญญาต่อเนื่อง (Keeping records of attainment)

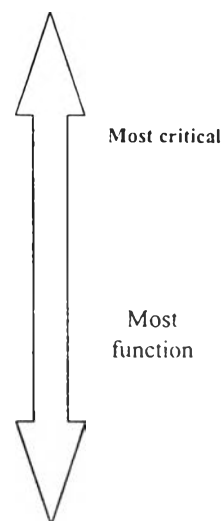
ที่มา: Kelly, A. 2001. **Benchmarking for school improvement: A practice guide for comparing and improving effectiveness.** p. 12. London: Routledge Falmer.

การแยกกระบวนการวิกฤตและการทำงานปกติในหน้าที่ออกจากกัน จะช่วยให้เห็นความสำคัญที่เด่นชัดอย่างยิ่ง โดยต้องมีการให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้น้ำหนักคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการตามที่แต่ละคนเห็นว่าเป็นส่วนวิกฤตที่จะดำเนินการ โดยการใช้นิยามระบบการให้คะแนน (ตารางที่ 5) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระบบการให้คะแนนดังกล่าว ในสถาบันการศึกษากระบวนการวิกฤตนั้นแตกต่างไปจากกระบวนการวิกฤตขององค์กรทางธุรกิจ เพราะวัตถุประสงค์หลักของสถาบันการศึกษา คือผลผลิตที่ต้องการ และมุ่งหวังไว้เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น

ตารางที่ 5

แสดงตัวอย่างระบบการให้น้ำหนักคะแนนกระบวนการวิกฤต

| ชนิดของกระบวนการวิกฤต | น้ำหนัก คะแนน |
|---|------------------|
| สิ่งที่มีผลกระทบ โดยตรงและทันทีต่อการเรียน การสอน | 100 |
| สิ่งที่มีผลกระทบทางอ้อมและเกิดอย่างช้าต่อการเรียน การสอน | 90 |
| มีผลกระทบโดยตรงต่อสมรรถนะผู้เรียน | 80 |
| มีผลกระทบทางอ้อมต่อสมรรถนะผู้เรียน | 70 |
| มีผลกระทบโดยตรงต่อสมรรถนะอาจารย์ | 60 |
| สิ่งที่มีผลกระทบทางอ้อมและเกิดอย่างช้าต่อสมรรถนะอาจารย์ | 50 |
| มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรที่มีผลกระทบ โดยตรงและทันทีต่อกิจกรรมต่างๆ ในห้องเรียน | 40 |
| มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรที่มีผลกระทบ ทางอ้อมและเกิดอย่างช้าต่อกิจกรรมต่างๆ ในห้องเรียน | 30 |
| กระบวนการบริหาร | 20 |
| กระบวนการปฏิบัติงาน | 10 |



ที่มา: Kelly, A. 2001. **Benchmarking for school improvement: A practice guide for comparing and improving effectiveness.** p. 13. London: Routledge Falmer.

ตัวอย่างองค์ประกอบในเกณฑ์การประเมินเปรียบเทียบสมรรถนะที่จัดทำโดย State Board of Iowa ที่ได้เปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาในมหาวิทยาลัย 3 แห่งในเขตรัฐไอโอวา จะเป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาในเกณฑ์องค์ประกอบ 6 องค์ประกอบต่อไปนี้ บรรยายภาสในการจัดการเรียนการสอน, ข้อมูล ประวัติ และความสามารถผู้เรียน, การให้บริการทางการศึกษา แก่ถิ่นที่ห่างไกล, ข้อมูล ประวัติ สมรรถนะอาจารย์, ความหลากหลายทางการเรียนการสอน, ค่าใช้จ่าย การเงิน และทุนการศึกษา (Barak & Kniker, 2002: 96)

Coleman and Viggars (2000: 129) อธิบายว่า จากการที่มีการแข่งขันกันมากในการรับเลือกนักศึกษาในสหราชอาณาจักร กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาจึงได้มีการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา ข้อมูลสำคัญในด้านการตลาดและการวางแผนการรับนักศึกษา เช่น การเปรียบเทียบสมรรถนะการรับนักศึกษา โดยหน่วยบริการการวางแผนของสถาบัน ได้ออกแบบใบสมัครเพื่อให้เห็นถึงความต้องการข้อมูลของผู้สมัครเข้ารับการศึกษาเหล่านี้และเพื่อกระตุ้นให้มีการวิเคราะห์ผู้สมัครและข้อมูลของผู้สมัครเข้ารับการศึกษาหลักสูตรต่างๆ ในระดับมหาวิทยาลัยและในวิทยาลัย ทั้งผู้สมัครเข้ารับการศึกษาเต็มเวลาในระดับประกาศนียบัตรและประกาศนียบัตรระดับชาติ ในปัจจุบันที่มีจำนวนถึง 40,000 หลักสูตรใน 255 สถาบัน Lund and Jackson (2000: 193) สรุปว่า จากข้อมูลกระบวนการวิกฤตขององค์การทางการศึกษาที่ได้ตีพิมพ์พบว่าในปัจจุบันการ

เปรียบเทียบสมรรถนะมีการดำเนินการกันมากทั้งในสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา และขั้นต้นจะเน้นไปที่ด้านธุรกิจด้านการบริหารมากกว่าเน้นไปที่กระบวนการศึกษา

3.7 ข้อเสนอแนะในการประเมินสมรรถนะทางการศึกษา

ในการสร้างระบบการประเมินความสำเร็จขององค์กรนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะจะต้องเป็นเครื่องมือที่บ่งบอกคุณภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้จริงๆ Johnstone (1981: 15-17) แบ่งประเภทของตัวชี้วัดทางการศึกษาออกเป็น 3 ประเภทคือ 1) ตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทน ซึ่งใช้มากในงานวิจัย การบริหารและการวางแผน เป็นการเลือกตัวแปรหนึ่งเป็นตัวแทนที่สะท้อนถึงความคาดหวังของระบบการศึกษา 2) ตัวชี้วัดเดี่ยว เป็นตัวชี้วัดที่เลือกตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งเป็นตัวแทนในการอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งของแต่ละส่วนหรือองค์ประกอบของระบบการศึกษา และ 3) ตัวชี้วัดรวม เป็นการรวมจำนวนตัวแปรทางการศึกษาจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถอธิบายสภาพการณ์ได้ดีกว่าตัวแปรเดี่ยว ในการสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัดนั้น Johnstone (1981: 71) ได้กำหนดหลักการสร้างตัวชี้วัด 3 ประการ คือ 1) การคัดเลือกตัวแปรที่สามารถจะอธิบายสิ่งที่ต้องการศึกษาได้ 2) การสังเคราะห์ตัวแปรต่างๆ เข้าด้วยกัน และ 3) การกำหนดค่าน้ำหนักและความสำคัญของตัวแปร

Barak and Kniker (2002: 96) ได้รวบรวมข้อจำกัดของการประเมินสมรรถนะทางการศึกษาที่ได้จากการดำเนินการของคณะกรรมการอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งควรใช้เป็นข้อตระหนักพื้นฐานของการจะนำผลการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาไปใช้ ดังต่อไปนี้ ประการแรก ควรจะรักษาให้มีจำนวนข้อของการประเมินเปรียบเทียบสมรรถนะให้น้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ ประการที่สอง ถึงแม้ว่าจะมีจำนวนข้อของการประเมินเปรียบเทียบสมรรถนะน้อย แต่ก็ไม่สามารถที่จะใช้การประเมินใดที่มีความเหมาะสมกับสถาบันต่างๆ ได้อย่างยุติธรรม เนื่องจากแต่ละสถาบันมีความแตกต่างกันด้วย พันธกิจ ขนาด ประวัติความเป็นมา วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ต่างกันไป ประการที่สาม เป็นการประกาศว่าตัวชี้วัดช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์เพื่อให้สถาบันได้มีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ ประการที่สี่ เนื้อหา ประเด็นสำคัญของหัวข้อการประเมินเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาไม่สามารถที่จะใช้วัดสิ่งของหรือความรู้สึกที่ละเอียดอ่อน จับต้องไม่ได้ เช่น คุณภาพของการสอน และสปีดของคุณภาพของสถาบัน ประการสุดท้าย มีการวิพากษ์ว่าดัชนีที่ชี้วัดมีความไม่เหมาะสมในการที่จะนำมาใช้ในการประเมินสมรรถนะของอาจารย์ หรือใช้เป็นข้ออ้างในการตัดสินใจหรือเลิกโปรแกรมต่างๆ และชวาล แพร์ตันกุล (2520) กล่าวว่า การประเมินที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กรจะต้องมีรายการที่ใช้วัดน้อย และต้องเป็นรายการที่สำคัญ ใช้ได้ทั้งองค์กร

และมีความครอบคลุมประเด็นต่างๆ ขององค์การ ที่สามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การได้อย่างครบถ้วน

ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการอุดมศึกษาของรัฐข้างต้นส่วนมากจะเป็นข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับคุณลักษณะพึงประสงค์ 5 ประการ ที่ Meyer (2002: 6) ได้เสนอในหนังสือเรื่อง Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard ว่าระบบการประเมินผลในการใช้วัดความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันต้องมีคุณลักษณะพึงประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ ประการแรก ควรมีจำนวนเกณฑ์ใช้วัดน้อยแต่ต้องเป็นตัววัดที่สำคัญ (Parsimony) จะมีการวัดเพียง 2-3 อย่างที่ต้องการจะวัด เช่น บางที่จะประกอบด้วย การวัดด้านการเงิน 3 อย่าง และตัววัดที่ไม่ได้วัดด้านการเงินอีก 3 อย่าง เหตุผลที่ใช้ตัววัดน้อยเนื่องจากการมีข้อจำกัดเรื่องความจำข้อมูล และมักจะลืมข้อมูลหากมีการวัดหลายๆ อย่าง คุณลักษณะประการที่สอง คือ มีความสามารถในการทำนาย (Predictive ability) ตัววัดที่ไม่ใช่ตัววัดด้านการเงินจะต้องเป็นตัวทำนายสมรรถนะด้านการเงินได้ ตัววัดที่ไม่ใช่วัดด้านการเงินเป็นดัชนีนำ (leading performance indicators) และตัววัดด้านการเงินเป็นดัชนีตาม (lagging indicators) ตัววัดที่ไม่ใช่ตัววัดด้านการเงินถ้าไม่ได้เป็นตัวดัชนีนำจะไม่นำมาใช้ นอกเสียจากว่าจะเป็นตัววัดภาวะเบี่ยง คุณธรรม จริยธรรม และความปลอดภัย คุณลักษณะประการที่สาม คือ สามารถใช้ได้ทั่วทั้งองค์การ (Pervasiveness) โดยมีข้อดีของการใช้ 3 ประการ คือ สามารถที่จะรวมค่าคะแนนจากระดับล่างจนถึงระดับบนขององค์การได้ ทำให้สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของแผนกและผลลัพธ์ขององค์การ สามารถช่วยแยกย่อยลงให้ผู้บริหารอาวุโสสามารถเจาะลึกเข้าไปเห็นถึงความสามารถของแผนกต่างๆ ได้ และสามารถนำผลมาเปรียบเทียบได้ทั่วทั้งองค์การและเป็นตัวช่วยกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา และเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน คุณลักษณะประการที่สี่ คือ มีความคงที่สูง (Stability) การปรับเปลี่ยนวิธีการวัดควรจะทำอย่างปรับเปลี่ยนเพื่อทำให้บุคลากรได้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การและทำให้พฤติกรรมของบุคคลมีความสม่ำเสมอ และคุณลักษณะประการสุดท้าย สามารถใช้วัดทดแทนกันได้ (Applicability to compensation) ความสามารถที่จะใช้ตัววัดนี้ทดแทนกันได้ นั่นคือผลลัพธ์ด้านการเงินสามารถทดแทนได้ด้วยผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ด้านการเงินที่เรารู้จักในนามของตัวชี้นำของผลลัพธ์ด้านการเงินนั่นเอง

นอกจากคุณลักษณะทั้ง 5 ประการแล้ว ตัววัดจะต้องมีความครอบคลุมประเด็นต่างๆ ขององค์การ สามารถแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์การปฏิบัติงานขององค์การที่เปรียบเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ที่ดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การได้อย่างครบถ้วน

Barak and Kniker (2002: 96) เสนอว่าประเด็นเกี่ยวกับแนวโน้มของการเปรียบเทียบสมรรถนะในอนาคตมี 3 ประเด็น ประเด็นแรก เป็นแนวโน้มที่จะมีการใช้กระบวนการประเมินเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษามากขึ้น ทดแทนการประเมินผลลัพธ์ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลการศึกษาแห่งชาติเรื่องความร่วมมือของนักศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลในประเด็นนี้ ประเด็นที่สอง คือการพิจารณาเรื่องการจัดสรรงบประมาณตามผลของสมรรถนะทางการศึกษา ประเด็นที่สาม เป็นประเด็นการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา รัฐ South Carolina ได้กระตุ้นและสนับสนุนให้สถานศึกษาในรัฐจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรแบบหลายๆ กลุ่ม กลุ่มแรกจะเป็นรูปแบบของการคละกันของสถานศึกษาในระดับปฏิบัติการดีเลิศต่างๆ อีกกลุ่มจะเป็นพันธมิตรแบบที่เป็นสถาบันที่มีระดับสมรรถนะทางการศึกษาสูงกว่า ซึ่งในกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่กระตุ้นให้เพื่อนสมาชิกได้มีการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

ตอนที่ 4 กรอบแนวคิดในการประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการการศึกษา 3 รูปแบบ

รูปแบบการประเมินสมรรถนะทางการศึกษองค์การมีหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารด้านแพทยศาสตรศึกษาใช้ในการประเมินตนเองเกี่ยวกับความสำเร็จของสถาบัน ผู้วิจัยได้ประยุกต์ และพัฒนามาจากกรอบรูปแบบการประเมินสมรรถนะองค์การ 3 กรอบ แต่ละกรอบเป็นที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางทั้งในภาคธุรกิจ และในปัจจุบันวงการศึกษาทังในและต่างประเทศมีแนวโน้มในการนำมาใช้มากขึ้น กรอบรูปแบบการประเมินสมรรถนะองค์การ 3 กรอบมีจุดเด่นต่างกัน เมื่อมีการผสมผสานกรอบการประเมินสมรรถนะองค์การทั้งสามกรอบเข้าด้วยกันจะช่วยเป็นการเพิ่มประเด็นต่างๆ ที่ขาดหายไปของแต่ละกรอบการประเมิน ทำให้ได้ระบบการประเมินผลลัพธ์การบริหารจัดการองค์การได้สมบูรณ์เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน และครอบคลุมประเด็นการบริหารจัดการองค์การ ได้ครบทุกด้าน กรอบรูปแบบการประเมินสมรรถนะองค์การ 3 กรอบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 รูปแบบการประเมินองค์การตามกรอบของ Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA)

The Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA)

รางวัล Malcolm Baldrige Nation Quality Award เป็นรางวัลคุณภาพระดับประเทศของสหรัฐอเมริกา ตั้งขึ้นโดยสภาองเกรช เมื่อปี พ.ศ. 2530 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สหรัฐอเมริกาที่มีความมั่นคงทางคุณภาพในระยะยาว (www.uwstout.edu/mba/faq.html:10/1/2003, p. 1-12; www.aypf.org/forumbriefo/2002/fb040902.htm) รางวัล Baldrige นี้มอบโดยสำนักงาน

NIST (the office of quality programs at the National Institute of Standards and Technology) (Burrill & Ledolter, 1998: 529)

องค์กรที่ใช้เกณฑ์การประเมินองค์กรตามกรอบของ MBNQA หลายๆ องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีทั้งในด้านความสัมพันธ์ของพนักงาน ด้านผลผลิตสูงขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น หุ่นในตลาดเพิ่มขึ้น และมีผลกำไรจากการประกอบการเพิ่มขึ้น ผลการรายงาน จากคณะกรรมการการประชุมสมาชิกองค์กรทางธุรกิจ พบว่า องค์กรขนาดใหญ่ๆ ของอเมริกาส่วนใหญ่ มีการใช้เกณฑ์การประเมินองค์กรตามกรอบของ MBNQA ในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีรายงานว่ามีความเกี่ยวข้องกับการใช้เกณฑ์ MBNQA ในการพัฒนาประสิทธิผลทางธุรกิจในระยะยาว (www.uwstout.edu/mba/faq.html:10/1/2003, p. 1-12)

ในปี ค.ศ. 1993 มีบริษัท ในอเมริกาสัมครเข้าประกวดชิงรางวัล MBNQA 76 บริษัท เป็นตัวแทนบริษัทประกอบการขนาดใหญ่ 32 บริษัท บริษัทด้านการให้บริการ 13 บริษัท และบริษัทธุรกิจขนาดเล็ก 31 บริษัท เปรียบเทียบกับในปี ค.ศ. 1992 ซึ่งมีบริษัท สัมครเข้าประกวดและชิงรางวัล 90 แห่ง และมี 5 บริษัทที่ได้รางวัล (Zairi, 1996: 42) รางวัล MBNQA มีรางวัลปีละ 2 รางวัล โดยกำหนดบริษัทที่มีสิทธิเข้าร่วมแข่งขันชิงรางวัลใน 3 สาขาค้างนี้ สาขาประกอบการขนาดใหญ่ สาขาการให้บริการ และสาขาธุรกิจขนาดย่อม (Zairi, 1996 a: 42 - 44)

วัตถุประสงค์ของรางวัลคุณภาพ MBNQA

รางวัล MBNQA มีจำนวนปีละ 2 รางวัล กำหนดบริษัทที่มีสิทธิเข้าร่วมแข่งขันชิงรางวัลใน 3 สาขาต่อไปนี้ (Zairi, 1996 a: 43)

- ก. สาขาประกอบการขนาดใหญ่
- ข. สาขาการให้บริการ
- ค. สาขาธุรกิจขนาดย่อม

วัตถุประสงค์ในการมอบรางวัล MBNQA มี 4 ประการใหญ่ๆ (Hart & Bogan, 1992: 13-14; Zairi, 1996a: 39; Louis P. Geoffrion, 1997: 1-2; Burrill & Ledolter, 1998: 528) คือ

- 1) ส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและเข้าใจถึงความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพทางเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกาอย่างต่อเนื่อง ช่วยกระตุ้นบริษัทให้พัฒนาคุณภาพและผลผลิต เพื่อให้เกิดความภูมิใจที่ได้รับการยอมรับจนได้รับรางวัลจากการที่ผลกำไรเพิ่มขึ้น
- 2) เพื่อยกย่องบริษัทที่มีการบริหารคุณภาพที่โดดเด่นและประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ ตลอดจนเป็นตัวอย่างแก่บริษัทอื่นๆ ได้ชื่นชมและรู้จักในความสำเร็จ ที่สามารถพัฒนาคุณภาพ ผลผลิตและการบริการ

3) เพื่อสร้างแนวทาง เกณฑ์มาตรฐาน และองค์ประกอบต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการที่จะประเมินความพยายามเพื่อพัฒนาคุณภาพของตนเองทั้งในทางธุรกิจ โรงงาน ภาครัฐ และองค์การอื่นๆ

4) เพื่อเป็นตัวอย่างแก่องค์การของชาวอเมริกันอื่นๆ ที่ต้องการจะเรียนรู้วิธีการบริหารคุณภาพระดับสูง ด้วยการให้ข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ของวิธีการที่ได้รับรางวัล และความสามารถในการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การ รวมทั้งวิธีการที่องค์การประสบผลสำเร็จและมีชื่อเสียง (achieve eminence) เพื่อแบ่งปันข้อมูลของกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จแก่องค์การอื่นๆ ในสหรัฐอเมริกาที่ปรารถนาจะเรียนรู้ในการบริหารองค์การไปสู่คุณภาพที่สูงขึ้นกว่าเดิม

เกณฑ์ในการประเมินรางวัลคุณภาพแบบอเมริกา MBNQA

การประเมินรางวัล MBNQA ประกอบด้วยการประเมิน 4 ด้าน (Zairi, 1996a: 43 - 44) ดังนี้

- 1) ตัวขับเคลื่อนผลักดัน (Driver) ประกอบด้วย ผู้นำอาวุโสและบทบาทที่สำคัญ
- 2) ระบบ (System) ประกอบด้วย กระบวนการต่างๆ ด้านเอกสาร และการบริหารเอกสารที่ดี
- 3) การวัดความก้าวหน้า (Measure of progress) ประกอบด้วย การวัดการปฏิบัติเพื่อเป็นการกระตุ้นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 4) เป้าหมาย (Goal) ประกอบด้วย ผลลัพธ์ ทั้งด้านการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

ในการประเมินรายการของปี พ.ศ. 2536 มีการวัดด้านต่างๆ ใน 7 หัวข้อ 28 รายการ โดยผู้ตรวจสอบซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพทั้งหมด 256 คน (Sallis, 1996: 62-64) ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis) 3) การวางแผนกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (Strategic Quality Planning) 4) การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development and Management) 5) การประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์และการให้บริการ (Management of Process Quality) 6) ผลลัพธ์ด้านคุณภาพ (Quality and Operational Results) และ 7) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Focus and Satisfaction) และมีค่าคะแนนรวม 1000 คะแนน ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6

แสดงรายการตรวจและค่าคะแนน 1000 คะแนน ของรางวัลคุณภาพ Baldrige Award ปี พ.ศ. 2536

| | | |
|-----|--|-----|
| 1.0 | ผู้นำ | 95 |
| 1.1 | ผู้นำอาวุโส | 45 |
| 1.2 | การบริหารคุณภาพ | 25 |
| 1.3 | ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและประชาชน | 25 |
| 2.0 | ข้อมูลและการวิเคราะห์ | 75 |
| 2.1 | การบริการข้อมูลคุณภาพและสมรรถนะขององค์กร | 15 |
| 2.2 | การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง | 20 |
| 2.3 | ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและประชาชน | 40 |
| 3.0 | การวางแผนกลยุทธ์คุณภาพ | 60 |
| 3.1 | กลยุทธ์การนำแผนคุณภาพและสมรรถนะองค์กรไปใช้ | 35 |
| 3.2 | การวางแผนคุณภาพและสมรรถนะองค์กร | 25 |
| 4.0 | การพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 150 |
| 4.1 | การวางแผนและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 20 |
| 4.2 | การมีส่วนร่วมของบุคลากร | 40 |
| 4.3 | การอบรมและพัฒนาบุคลากร | 40 |
| 4.4 | สมรรถนะและการให้ความสำคัญแก่บุคลากร | 25 |
| 4.5 | ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร | 25 |
| 5.0 | กระบวนการบริหารคุณภาพ | 140 |
| 5.1 | การออกแบบ การแนะนำคุณภาพผลผลิตและบริการ | 20 |
| 5.2 | กระบวนการบริหาร: ผลผลิตและบริการและกระบวนการส่งมอบ | 40 |
| 5.3 | กระบวนการบริหาร: กระบวนการธุรกิจและการสนับสนุน | 40 |
| 5.4 | คุณภาพผู้ส่งมอบ | 25 |
| 5.5 | การประเมินคุณภาพ | 25 |
| 6.0 | ผลลัพธ์ด้านคุณภาพและการปฏิบัติการ | 180 |
| 6.1 | ผลลัพธ์คุณภาพผลผลิตและการให้บริการ | 70 |
| 6.2 | ผลลัพธ์การปฏิบัติงานขององค์กร | 50 |
| 6.3 | ผลลัพธ์กระบวนการทางธุรกิจและการสนับสนุน | 25 |
| 6.4 | ผลลัพธ์คุณภาพผู้ส่งมอบ | 35 |
| 7.0 | การให้ความสำคัญและความพึงพอใจของลูกค้า | 300 |
| 7.1 | ความคาดหวังของลูกค้า: ทั้งในปัจจุบันและอนาคต | 35 |
| 7.2 | การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ | 65 |
| 7.3 | พันธะสัญญาต่อลูกค้า | 15 |
| 7.4 | การพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้า | 30 |
| 7.5 | ผลลัพธ์ความพึงพอใจของลูกค้า | 85 |
| 7.6 | การเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า | 70 |

ที่มา: Omachonu, V. K. & Ross, J. E. 1994. **Principles of total quality**. London: Kogan Page.
หน้า 290-291

และในการประเมินรายการของปี พ.ศ. 2541 มีการวัดด้านต่างๆ ใน 7 หัวข้อ 20 รายการ
1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
(Customer and Market Focus) 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis) 5) การ

พัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development and Management) 6) การบริหารกระบวนการ (Process Management) 7) ผลลัพธ์ธุรกิจ (Business Results) และมีค่าคะแนนรวม 1000 คะแนน ตัวอย่างคะแนนตามเกณฑ์รางวัล Baldrige ปี พ.ศ. 2541 ดังแสดงในตารางที่ 7 (Czamecki, 1998: 247)

ในเกณฑ์การประเมินของ MBNQA ของปี พ.ศ. 2536 และปีพ.ศ. 2541 ระบบคะแนนมีคะแนนรวมทั้งหมด 1,000 คะแนน ขึ้นอยู่กับการประเมินใน 3 ด้าน คือ วิธีการหรือแนวทาง (Approach) การนำไปปฏิบัติ (Deployment) และผลลัพธ์ (Results) ดังต่อไปนี้

1. วิธีการ หรือแนวทาง (Approach) ได้แก่
 - วิธีการ, เครื่องมือ, เทคนิค โดยพิจารณาความเหมาะสม และประสิทธิผล
 - ระบบการจัดการเป็นอย่างไร พิจารณาการบูรณาการ และความคงที่ของการจัดการ
 - การใช้ข้อมูลข่าวสารและข้อเท็จจริง
2. การนำไปปฏิบัติ (Deployment) ได้แก่
 - ความกว้าง ความทั่วถึง ความจริงจังในการนำกระบวนการ กิจกรรม และงานไปใช้
 - เกี่ยวข้องกับผลผลิตและการบริการ
 - ใช้ได้อย่างดีกับลูกค้าและผู้ให้
3. ผลลัพธ์ (Results) ได้แก่
 - มาตรฐานด้านการปฏิบัติ
 - การเปรียบเทียบสมรรถนะ
 - อัตราการพัฒนาการด้านการปฏิบัติ
 - ความกว้าง (ความทั่วถึง) และความสำคัญของการพัฒนาการด้านการปฏิบัติ

ตารางที่ 7

แสดงรายการตรวจและค่าคะแนน 1000 คะแนน ของรางวัลคุณภาพ Baldrige Award ปี พ.ศ. 2541

| เกณฑ์การประเมิน/หัวข้อ | | ค่าคะแนน |
|------------------------|---|----------|
| 1.0 | ภาวะผู้นำ | 110 |
| | 1.1 ระบบภาวะผู้นำ | 80 |
| | 1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและประชาชน | 30 |
| 2.0 | การวางแผนกลยุทธ์ | 80 |
| | 2.1 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ | 40 |
| | 2.2 แผนกลยุทธ์ | 40 |
| 3.0 | การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด | 80 |
| | 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด | 40 |
| | 3.2 ความพึงพอใจและการเพิ่มความสัมพันธ์ของลูกค้า | 40 |
| 4.0 | ข้อมูลและการวิเคราะห์ | 80 |
| | 4.1 การเลือก และการใช้ข้อมูล | 25 |
| | 4.2 การเลือก และการใช้ข้อมูลคู่แข่ง | 15 |
| | 4.3 การวิเคราะห์ทบทวนสมรรถนะองค์กร | 40 |
| 5.0 | การพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 100 |
| | 5.1 ระบบงาน | 40 |
| | 5.2 การศึกษา อบรมและพัฒนาบุคลากร | 30 |
| | 5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร | 30 |
| 6.0 | กระบวนการบริหาร | 100 |
| | 6.1 การบริหารผลลัพธ์และกระบวนการ | 40 |
| | 6.2 การบริหารกระบวนการสนับสนุน | 30 |
| | 6.3 การบริหารกระบวนการหุ้นส่วนและผู้ส่งมอบ | 30 |
| 7.0 | ผลลัพธ์องค์กร | 450 |
| | 7.1 ผลลัพธ์ความพึงพอใจของลูกค้า | 130 |
| | 7.2 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด | 35 |
| | 7.3 ผลลัพธ์หุ้นส่วนและผู้ส่งมอบ | 25 |
| | 7.4 ผลลัพธ์ด้านเฉพาะขององค์กร | 130 |
| | 7.5 ผลลัพธ์ภาวะผู้นำ | 130 |
| รวม | | 1000 |

ที่มา: Czarnecki, M. T. 1998. *Managing measuring: How to improve your organization's performance through effective benchmarking*, p. 247. New York: AMACOM.

George (1992: 47) ได้สรุปตารางการให้คะแนน MBNQA จากการประเมินองค์การ 3 ด้าน คือด้านวิธีการปฏิบัติขององค์การ (Approach) ด้านการนำไปปฏิบัติขององค์การ (Deployment) และด้านผลลัพธ์ขององค์การ (Results) ให้เห็นเป็นตาราง Matrix ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8

แสดงตาราง Matrix แนวทางการให้คะแนนการประเมิน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพของ Baldrige

| คะแนน | วิธีการ | การนำไปใช้ | ผลลัพธ์ |
|---------|--|--|--|
| 0 % | - เล็กน้อย ไม่มีหลักฐานเป็นระบบ | - เล็กน้อย | - เล็กน้อย |
| 10-40 % | - เริ่มมีระบบในการป้องกัน | - ใช้ในหน่วยที่สำคัญขององค์กร | - มีแนวโน้มที่ดีในหน่วยที่ใช้ |
| 50 % | - บอกถึงระบบป้องกันและการประเมินผล มีวงจรการปรับปรุง - มีหลักฐานการบูรณาการ | - ใช้ในหน่วยสำคัญต่างๆ ขององค์กร - ใช้ในหน่วยให้การบริการสนับสนุน | - ให้ผลที่ดีในหน่วยที่นำไปใช้ - มีหลักฐานแสดงผลจากวิธีการใช้ |
| 60-90 % | - บอกถึงระบบป้องกันและการประเมินผล - มีหลักฐานการประเมินและพัฒนาปรับปรุง | - ใช้ในหน่วยสำคัญต่างๆ ขององค์กร - ใช้ในของหน่วยการบริการสนับสนุนเป็นจำนวนมาก | - ให้ผลที่ดี ถึงดีเลิศในหน่วยสำคัญที่นำไปใช้ - ให้ผลบวกจากหน่วยสนับสนุน - มีหลักฐานแสดงผลอันเกิดจากวิธีการนำไปใช้ |
| 100 % | - บอกถึงระบบป้องกัน และมีรายละเอียดของการประเมินผล และวงจรการพัฒนาปรับปรุง - มีการบูรณาการที่ดีเลิศ | - ใช้ในหน่วยสำคัญต่างๆ และหน่วยการบริการสนับสนุนขององค์กร - ใช้ในทุกส่วนของหน่วยปฏิบัติ | - ให้ผลที่ดีเลิศหลายๆหน่วย - ให้ผลที่ดี ถึงดีเลิศในหน่วยสนับสนุน - ผลลัพธ์ยืนยาว - ผลลัพธ์ที่เกิดเป็นผลที่ชัดเจนว่าเกิดมาจากวิธีการที่ใช้ |

ที่มา: George, S. 1992. *The Baldrige Quality System: The Do it yourself way to transform your business.* p. 47. New York: Wiley & Sons.

ระบบคะแนนตาม กรอบของ Malcolm Baldrige National Quality Awards (ปีพ.ศ. 2548) มีคะแนนรวมทั้งหมด 1,000 คะแนน และคะแนนที่ให้อ้างอิงกับผลการประเมิน 2 ด้าน คือ ด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ ดังนี้

ด้านกระบวนการ เป็นการประเมินองค์กรด้วยระบบ A, D, L, I

A= Approach “แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการเน้นข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละองค์ประกอบ วิธีการนี้จะรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการปฏิบัติให้บรรลุความต้องการพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ

D= Deployment “การนำไปปฏิบัติ” หมายถึง วิธีการในการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุข้อกำหนดพื้นฐานขององค์ประกอบ การนำไปใช้จะประเมินบนพื้นฐานของความครอบคลุมและความทั่วถึงของการนำวิธีการไปใช้ในงานที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานทั่วทั้งองค์การ

L= Learning “การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้ใหม่ หรือทักษะที่ต้องการในการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม องค์การของการเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จได้โดยการวิจัยและพัฒนา มีวงรอบการประเมินและการปรับปรุง มีข้อคิดและข้อมูลจากอาจารย์ บุคลากร นักเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การแบ่งปันข้อมูล วิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ การจัดระดับเทียบเคียง และการเรียนรู้รายบุคคล (สำหรับอาจารย์และบุคลากร) จะประสบผลสำเร็จได้จาก การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการเรียน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอยู่ในแนวทางและภารกิจที่องค์การปฏิบัติ

I = Integration “การบูรณาการ” หมายถึง การวางแผนงานอย่างกลมกลืนของกระบวนการต่างๆ ขององค์การ ข้อมูล การตัดสินใจ ทรัพยากร การปฏิบัติขององค์การ ผลลัพธ์ขององค์การ และการวิเคราะห์ ที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์กว้างๆ ที่สำคัญ การบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพจะเลยขั้นตอนของการทำให้องค์การดำเนินการไปในแนวทางเดียวกันและทำให้บรรลุผลสำเร็จเมื่อองค์ประกอบส่วนบุคคลของระบบบริหารจัดการสมรรถนะแบบเครือข่ายระหว่างหน่วยงานดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบ

ด้านผลลัพธ์ขององค์การ จะประเมินโดยใช้ระบบ Le, T, C, Li, G

Le = Performance Levels “ระดับผลการดำเนินการ” หมายถึง ข้อมูลหลายๆ ข้อที่บอกถึงอันดับ หรือตำแหน่งของผลลัพธ์ขององค์การ และสมรรถนะขององค์การที่มีความหมายในมาตรการวัด ระดับสมรรถนะขององค์การที่แสดงให้เห็นสมรรถนะในอดีต เป้าหมายที่วางแผนกำหนดล่วงหน้า และการเปรียบเทียบที่เหมาะสม

T = Trends “แนวโน้ม” หมายถึง ข้อมูลหลายๆ ข้อที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราความชันของแนวโน้มของข้อมูล และความกว้าง (มีการนำไปใช้และมีการแบ่งปันอย่างกว้างขวางขนาดไหน) ของผลการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ ต้องมีจุดของข้อมูลอย่างน้อยสามจุดในการแสดงแนวโน้ม และมีข้อมูลบ่งชี้ทางสถิติในการแสดงแนวโน้มนั้นๆ ด้วย

C=Comparisons “การเปรียบเทียบ” หมายถึง การสร้างคุณค่าของผลลัพธ์โดยมีความสัมพันธ์คล้ายกับหรือเท่ากับการวัด การเปรียบเทียบสามารถเปรียบเทียบได้กับผลลัพธ์ของกลุ่ม ระดับเฉลี่ยของโรงงาน องค์การที่ดีเลิศ หรือความเจริญเติบโตขององค์การจะช่วยในการพิจารณาว่าการเปรียบเทียบจะเปรียบเทียบกับอะไร

Li = Linkages “ความเชื่อมโยง” หมายถึง การเชื่อมโยงกับลูกค้าที่สำคัญ ผลผลิตและการบริการ ตลาด กระบวนการ และการวัดผลลัพธ์ของสมรรถนะการวางแผนปฏิบัติที่กำหนดไว้ในบริบทขององค์การและในองค์ประกอบของกระบวนการ

G=Gaps “ไม่มีผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลลัพธ์ที่ไม่ได้รายงานที่ระบุไว้ในองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ รวมถึงผลลัพธ์ที่ไม่ได้รายงานในหัวข้อสำคัญที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบด้านกระบวนการ (เช่น การวัดวิธีการที่สำคัญและความก้าวหน้าที่เกี่ยวข้องในวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ข้อท้าทาย และแผนการปฏิบัติ เป็นต้น)

การดำเนินการให้ได้เกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ไม่ได้เป็นเรื่องง่าย เห็นได้จากเมื่อเริ่มมีการให้รางวัล ตั้งแต่ปีค.ศ. 1988-1990 เป็นเวลา 3 ปี มีบริษัทเข้าชิงรางวัล 203 บริษัท แต่มีเพียง 9 บริษัทเท่านั้นที่ได้รับคัดเลือกให้ได้รับรางวัล โดยเป็นบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ 6 บริษัท บริษัทขนาดเล็ก 2 บริษัท และ บริษัทประเภทให้บริการ 1 บริษัท (Federal Express) โดยเฉพาะการที่จะทำให้ได้คะแนนรวมเต็มตามเกณฑ์ 1000 คะแนน มีบริษัทที่มีคะแนนต่ำสุดอยู่ในช่วง 126-250 คะแนน 8 บริษัท 251-400 คะแนน 27 บริษัท 401-600 คะแนน 97 บริษัท 601-750 คะแนน 54 บริษัท และ บริษัทที่มีคะแนนสูงสุด 751-875 คะแนน 17 บริษัท บริษัทที่ได้รับรางวัลต้องมาแบ่งปันกลยุทธ์แห่งความสำเร็จให้บริษัทอื่นๆ ทราบเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากความสำเร็จของบริษัทต่างๆ ที่ได้รับรางวัล

เดิมรางวัลคุณภาพ MBNQA จะมอบให้กับองค์กรที่ประเมินผลสำเร็จเป็นเลิศในสาขาต่างๆ รวมทั้งสิ้น 3 สาขา คือ ด้านอุตสาหกรรม ด้านการให้บริการ และการดำเนินงานด้านธุรกิจขนาดเล็ก ต่อมาในปี พ.ศ. 2541 ได้มีการเพิ่มรางวัลในสาขาทางด้านคุณภาพการศึกษาและการบริการสุขภาพ มีสถาบันจำนวน 37 สถาบัน ที่สมัครเข้ารับรางวัล แต่สาขาการศึกษายังไม่มีผู้ได้รับรางวัลเลย จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2542 ซึ่ง เป็นปีแรกที่มีสถาบันทางการศึกษาได้รับรางวัลคุณภาพ สถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนในสหรัฐอเมริกาและประเทศรอบๆ สหรัฐอเมริกาเท่านั้นที่สามารถสมัครเข้ารับรางวัล MBNQA โดยผู้สมัครจะได้รับการประเมินอย่างละเอียดจากผู้ประเมินภายนอก ดูความสำเร็จตามเกณฑ์ทั้ง 7 ด้านอย่างละเอียด รางวัลคุณภาพนี้บริหารโดยสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute Standard and Technology) โดยแผนกบริหารเทคโนโลยีของกรมการค้า ร่วมมือกับภาคเอกชน ในแต่ละปีรัฐบาลใช้จ่ายลงทุน 5 ล้านดอลลาร์สหรัฐและได้รับการสนับสนุนเงินอีกจำนวน 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐจากภาคเอกชน รัฐบาลและองค์การส่วนท้องถิ่น และอีก 10 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จากภาคอุตสาหกรรมเอกชน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ทั้งด้านเวลาและพลังความพยายามจากอาสาสมัครหลายร้อยคนจากส่วนภาคเอกชนทั่วไป (www.uwstout.edu/mba/fag.html, p. 2)

รางวัลคุณภาพ Baldrige ทางด้านการศึกษา

แนวทางการประเมินคุณภาพ Baldrige เป็นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งนิยมใช้ในทางธุรกิจ เกณฑ์การประเมิน Baldrige เปรียบเสมือนร่างพิมพ์เขียวสำหรับการพัฒนาการปฏิบัติทางคุณภาพ รางวัล MBNQA ได้ขยายครอบคลุมด้านการบริการสุขภาพ และด้านการศึกษา การประยุกต์ใช้กรอบการประเมินคุณภาพ Baldrige กับการศึกษาซึ่งเริ่มใช้ในปี พ.ศ. 2541 (ค.ศ. 1998) การสมัครเข้ารับรางวัลทางด้านการศึกษาของ Baldrige ได้พัฒนาขึ้นมีชื่อเรียกว่า BiE (Baldrige in Education) BiE เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การประเมิน Baldrige ในกรอบที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและชุมชนมีความเห็นว่าผู้นำมีการพัฒนาระบบการศึกษาของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ระบบการศึกษา พัฒนาคุณภาพจนสถาบันการศึกษามุ่งสู่วัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการการศึกษา และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล มีการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มศักยภาพ BiE จึงเปรียบเสมือนเป็นแบบร่างพิมพ์เขียว (blueprints) สำหรับผู้บริหาร คณะกรรมการ โรงเรียน ผู้นำสหภาพ นักธุรกิจ ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ได้มีส่วนร่วมกันรับผิดชอบในการพยายามที่จะดำเนินการพัฒนาปรับปรุงสถาบันให้มีคุณภาพ (www.statefarm.com/educall/Baldrige.htm, p. 1)

วัตถุประสงค์พื้นฐานของรางวัลคุณภาพ Baldrige ทางด้านการศึกษา (BiE)

วัตถุประสงค์พื้นฐานของรางวัลคุณภาพ Baldrige ทางด้านการศึกษา (BiE) คือ

1. ช่วยให้เกิดการพัฒนาทางการปฏิบัติด้านการศึกษา พัฒนาความสามารถ และพัฒนาผลลัพธ์
2. ช่วยให้โรงเรียนประเมินตนเองขั้นพื้นฐาน และประเมินกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
3. เป็นการกระตุ้นการสื่อสารและการปันความรู้จากการปฏิบัติที่ดีเลิศ ระหว่างสถาบัน โรงเรียน แผนกการศึกษาภาครัฐ ชุมชน โรงเรียน และห้องเรียน
4. กระตุ้นให้มีการร่วมมือกันระหว่างภาควิชาต่างๆ
5. เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาการปฏิบัติด้านการศึกษา การวางแผน การพัฒนาการเรียนรู้และการประเมินองค์การ

วัตถุประสงค์ของรางวัล Baldrige ทางด้านการบริการทางการศึกษา [NCA Commission on Accreditation and School Improvement Arizona State University [Online] Available from: <http://www.ncacasi.org>[2003, September 30]p. 1]

1. จัดรูปแบบกระบวนการขององค์การ โดยเน้นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบครบวงจรของการศึกษาคด้วยตนเอง

2. เป็นกรอบให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในระดับเขต โรงเรียนและชั้นเรียน
3. สนับสนุนระบบการรักษาและคงไว้กรอบประเมินคุณภาพสำหรับระดับเขต โรงเรียนและชั้นเรียน
4. มุ่งเน้นการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ

การกำหนดเกณฑ์การสมัครเข้ารับรางวัล MBNQA สาขาด้านการศึกษา¹ สถาบันที่สามารถสมัครเข้ารับรางวัลได้ทั้งองค์กรที่มุ่งกำไรและไม่มุ่งเน้นกำไร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนที่มีการจัดการบริการทางการศึกษา อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศรอบๆ สหรัฐอเมริกา สถาบันเหล่านี้รวมถึง โรงเรียนระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา โรงเรียนในเขตรัฐ วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และระบบมหาวิทยาลัย โรงเรียนหรือวิทยาลัยในมหาวิทยาลัย โรงเรียนด้านวิชาชีพ วิทยาลัยชุมชน โรงเรียนเทคนิค และโรงเรียนในกำกับของรัฐ ผู้สมัครจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ และการพัฒนาคุณภาพของเกณฑ์ทั้ง 7 ด้าน

กรอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพ Baldrige ทางด้านการศึกษา

กรอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพ Baldrige ทางด้านการศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำองค์กร
2. กลยุทธ์เป้าหมาย และการวัดผล
3. ความต้องการของนักเรียน และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. ข้อมูล และการวิเคราะห์
5. ทรัพยากรมนุษย์
6. กระบวนการบริหาร
7. ผลลัพธ์ของโรงเรียน

สถาบันด้านการศึกษาที่ได้รับรางวัล MBNQA ในปีแรกคือ พ. ศ. 2542 มีทั้งสิ้น 3 สถาบัน คือ 1) Pearl River School District (PRSD), 2) Chugach School District (CSD) และ 3) Winconsin-stout (uw-stout) โดยทั้งสามสถาบันที่ได้รับรางวัลออกแบบระบบการดำเนินงานของสถาบันแบบความร่วมมือร่วมใจกัน (Partnerships) โรงเรียน Pearl River School District (PRSD) ร่วมมือกับคณะกรรมการโรงเรียน โรงเรียน Chugach School District (CSD) ร่วมมือ กับชุมชนในเขต และมหาวิทยาลัย Wisconsin-stout (uw-stout) ร่วมมือกับภาคธุรกิจในท้องถิ่น เพื่อการเตรียมรองรับอาชีพของนักศึกษา

มหาวิทยาลัย Winconsin-stout, Menomonie (UW-stout) เป็นมหาวิทยาลัยแรกที่ได้รับรางวัล MBNQA ในปี พ.ศ. 2542 UW-stout เป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งใน 13 มหาวิทยาลัยที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐ ในระบบรวมของมหาวิทยาลัย Winconsin UW-stout มีอาจารย์และบุคลากรประมาณ 1200 คน และนักเรียน 7700 คน มีปรัชญาของมหาวิทยาลัยคือ “ขับเคลื่อนปรัชญา-ตลาดทางการตลาด” โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาอาชีพของนักศึกษาในวงการอุตสาหกรรมและการศึกษารับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาด้วยอัตรามากกว่า 98% ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้ และขยายการบริการ โปรแกรมด้านการศึกษา โดยได้รับความร่วมมือจาก มหาวิทยาลัย 27 แห่งรวมถึงวิทยาลัยเทคนิคและมหาวิทยาลัยอื่นๆ ตลอดจนองค์กรวิชาชีพ สมาคมการค้าและธุรกิจ มหาวิทยาลัย Winconsin UW-stout มุ่งเน้น “การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Active learning)” ได้จัดให้มีการทดลองในห้องทดลอง และฝึกปฏิบัติงานในโรงงาน นักศึกษาที่จบจาก UW-stout จะมีงานทำถึง 99-100% เนื่องจาก UW-stout มีโปรแกรม “เตรียมตัวนักศึกษาเข้าสู่งาน” (www.aypf.org/forumbriefs/2002/fb040902.htm; www.uwstout.edu/mba/; www.nist.gov/public_affairs/factsheet/education.htm-14K)

ค่านิยมและแนวคิดที่สำคัญ

เกณฑ์การประเมินคุณภาพการปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้ง 7 ด้านข้างต้น ได้ถูกพัฒนาโดยมีการกำหนดค่านิยมของคุณค่าทางการศึกษาและการสนับสนุนทางการศึกษาที่สำคัญซึ่งประกอบด้วยค่านิยม 11 ข้อ ดังนี้ (www.statefarm.com/edexcell/baldrige.htm.P.1; www.Baldrigeineducation.org/overview.html, p. 1-2; [Baldrige National Quality Program 2003: pp.1-5](#))

1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารอาวุโสจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่มุ่งเน้นด้านผู้เรียน โดยการประกาศ ทิศทางวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้ผู้เรียน และบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างชัดเจน มีพันธะผูกพันกับการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสร้างรูปแบบของหลักการพัฒนาคุณภาพและการปฏิบัติทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. การศึกษาที่มีการเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง ในการพัฒนาศักยภาพทุกด้านของผู้เรียน องค์กรการศึกษาจะต้องสนับสนุนให้เกิดโอกาสต่างๆ ที่จะทำให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียน ที่มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา ด้วยการมุ่งเน้นการเรียนรู้และความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน การมุ่งเน้นการเรียนรู้ขั้นต้นคือ การประเมินตนเองจากการเรียนรู้ของนักศึกษาและการบันทึก ทบทวนก้าวหน้าของตนเอง

3. การเรียนรู้ขององค์กรและการเรียนรู้รายบุคคล การที่สถาบันจะประสบผลสำเร็จสูงสุดในการดำเนินการต้องมีวิธีการในการเรียนรู้ที่ดี มีระบบกระตุ้นให้เกิดองค์การเอื้อการเรียนรู้ ที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง

กับภารกิจดำเนินการของสถาบัน ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้จากงานประจำในแต่ละวัน 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติระดับบุคคล หน่วยงาน แผนก และองค์การ 3) การเรียนรู้จากผลจากการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงาน 4) การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในสถาบัน 5) เป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้มีโอกาสเกิดการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ขององค์การและการเรียนรู้รายบุคคลที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนาวิธีการเรียนรู้และกระบวนการปรับตัวสู่ภาวะการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ขององค์การและการเรียนรู้รายบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทำให้การเรียนรู้ขององค์การและการเรียนรู้รายบุคคลบรรจุอยู่ในองค์การ ซึ่งทุกภาควิชาจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งนักศึกษาในฐานะผู้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรง

4. ค่านิยมคุณค่าของอาจารย์ บุคลากร และหุ้นส่วนผู้เกี่ยวข้อง การที่สถาบันจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะของอาจารย์ รวมทั้งบุคลากร และหุ้นส่วนผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลงานที่สร้างสรรค์ของสถาบันอันเกิดจากการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถาบันที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายคือความสำเร็จของสถาบัน รวมทั้งความร่วมมือในการลงทุนและพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ และแรงจูงใจของอาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และหุ้นส่วนผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. ความกระฉับกระเฉงว่องไว จะช่วยเป็นการเพิ่มให้มีการวัดที่สำคัญขององค์ประกอบที่แสดงว่าสถาบันมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ความกระฉับกระเฉงว่องไวเป็นการตอบสนองอย่างเร่งรีบ และยืดหยุ่นกับความต้องการของนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มุ่งเน้นไปที่การประเมินผลจำนวนครั้งของการรับผิดชอบช่วยเหลือ ที่จะทำให้องค์การพัฒนาคุณภาพและลดต้นทุน

6. การมุ่งเน้นไปที่อนาคต ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางการศึกษาจะมุ่งเน้นไปที่อนาคต ซึ่งต้องการความเข้าใจขององค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อสถาบันและตลาดทางการศึกษา ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การมุ่งเน้นที่เป็นการรับรู้อย่างจริงจังในอนาคต และสร้างพันธะผูกพันกับนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยการพัฒนาคณะและบุคลากร แสวงหาโอกาสสำหรับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

7. บริหารจัดการผลงานสู่การสร้างสรรค์ การสร้างสรรค์ หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์ ในการที่จะพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ พัฒนาการบริการ และพัฒนากระบวนการที่จะสร้างสรรค์ค่านิยม คุณค่าให้กับผู้ที่ถือหุ้นของสถาบัน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การพัฒนาการบริการและกระบวนการ และสร้างคุณค่าใหม่ๆ แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

8. การบริหารจัดการบนข้อมูล ข้อเท็จจริง องค์การต้องสร้างเครื่องมือในการประเมินผลและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องพัฒนามาจากความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน และผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือต้องเป็นข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการและผลลัพธ์ที่เป็นกุญแจสำคัญ

ของการปฏิบัติงาน การบริหารบนพื้นฐานข้อมูล ข้อเท็จจริง ที่มุ่งเน้นสู่การเรียนรู้ของนักศึกษาโดยระบบบูรณาการข้อมูลเท็จจริงอย่างจริงจังสามารถใช้การสนับสนุนทางสถิติ ทำให้สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของการประเมินผล ข้อมูล สถิติ การประเมิน และการวิเคราะห์

9. ความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชน ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่เน้นความรับผิดชอบต่อปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรม และมีจรรยาบรรณต่อสาธารณะ ด้วยการมุ่งเน้น คุณผลการปฏิบัติงานด้านสาธารณสุขเกี่ยวกับเรื่อง สุขภาพ ความปลอดภัยของประชากร ชุมชน และสภาพแวดล้อม องค์กรในฐานะที่เป็นหน่วยสมาชิกของชุมชนจะต้องให้การบริการและมีการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างต่อชุมชน

10. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และสร้างสรรค์ คุณค่า และค่านิยมขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันต้องทำมุมมองจากผลลัพธ์ที่สำคัญของสถาบัน โดยใช้การวัดประสิทธิผลการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงความต้องการ ผลประโยชน์ของนักศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

11. มุมมองด้านระบบการปฏิบัติงานขององค์กร เกณฑ์คุณภาพจะต้องสนับสนุนมุมมองของการบริหารจัดการให้บรรลุการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ คุณค่าหลัก และเกณฑ์ Baldrige ทั้ง 7 ด้านด้านขององค์กร โดยการสร้างรูปแบบของการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร

เกณฑ์การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องจะประกอบด้วยความต้องการระบบในการปฏิบัติการด้านต่างๆ 7 ด้าน เพื่อให้บรรลุค่านิยม คุณค่า ทางการศึกษาทั้ง 11 ค่านิยม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความต้องการระบบสำหรับผู้นำพัฒนาในองค์กร รวมถึงวิธีการอย่างเป็นระบบสำหรับการกำหนดทิศทาง การกำกับ และการสื่อสารความก้าวหน้าของการดำเนินการ และการจัดลำดับขั้นตอนตามความสำคัญขององค์กร

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ ความต้องการระบบสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ที่ได้นำเอาความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มากำหนดเป้าหมายและการวัดผลรวมทั้งการวางแผนในการดำเนินการ

3. การเน้นความสำคัญของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Student and Stakeholder Focus) คือ ความต้องการระบบการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้เข้าใจ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งความต้องการวัดระดับความพึงพอใจในวิธีการดำเนินการขององค์กรว่าสามารถบรรลุความต้องการของ ผู้เรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่

4. ข้อมูลสารสนเทศ และการวิเคราะห์ (Information and Analysis) คือ ความต้องการระบบการพัฒนาในการรวบรวมการบริหารจัดการ และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร รวมถึงความสามารถในการบันทึกแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต การเปรียบเทียบและข้อมูลการเปรียบเทียบสมรรถนะ

5. การเน้นความสำคัญอาจารย์และบุคลากร (Faculty and Staff Focus) คือ ความต้องการระบบพัฒนาที่มุ่งเน้นระบบการปฏิบัติงาน การพัฒนา ฝึกอบรม และความต้องการในการศึกษาต่อของอาจารย์ และบุคลากร รวมถึงกระบวนการสำหรับวัดความพึงพอใจของบุคลากร

6. กระบวนการบริหาร (Process Management) คือ ความต้องการระบบพัฒนาสำหรับการออกแบบการดำเนินการ และการพัฒนาปรับปรุง ทั้งกระบวนการจัดการเรียนการสอน และการสนับสนุนเพื่อให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

7. ผลลัพธ์สมรรถนะขององค์กร (Organizational Performance Results) คือผลจากการพัฒนาองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความพึงพอใจของอาจารย์ บุคลากร งบประมาณในการดำเนินงาน และประสิทธิผลขององค์กร

เกณฑ์การประเมินสมรรถนะที่ดีเลิศทางการศึกษา (Education Criteria for Performance Excellence)

Massy (1994: 42) เสนอเกี่ยวกับการวัดหรือการประเมินคุณภาพการสอนไว้ว่า ในทางปฏิบัติแล้วการสอนถือเป็นการให้บริการ ซึ่งต้องการพฤติกรรมกรให้บริการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพ มีผลการวิจัยของการให้บริการที่แสดงให้เห็นว่า การให้บริการที่จะประสบผลสำเร็จดีเลิศนั้น ต้องการเงื่อนไข 2 ประการ คือประการแรก ผู้ให้บริการจะต้องให้ความสนใจ และให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ ด้วยการทำงานอย่างเต็มสมรรถนะ และดีที่สุด โดยต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามความต้องการของผู้รับบริการ และประการที่สองคือ ผู้ให้บริการจะต้องจัดให้มีการประเมินผลการบริการที่ผู้รับบริการได้รับ ตลอดจนการสังเกตความพึงพอใจจากผู้รับบริการ หรือทั้งสองอย่าง และนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ Meyerson and Johnson (1994: 3) ได้เพิ่มเงื่อนไขประการที่สามของการบริการที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จดีเลิศ คือ จำเป็นต้องมีหลักสูตรการศึกษาที่เชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกัน

Baldrige National Quality Program ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินสมรรถนะที่ดีเลิศทางการศึกษา ในปี พ.ศ. 2546 (ค.ศ. 2003) ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะทั้งหมด 19 ข้อ ที่บรรจุในการประเมินสมรรถนะทั้ง 7 องค์ประกอบ ดังนี้ (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9

แสดงเกณฑ์การประเมินสมรรถนะที่ดีเลิศทางการศึกษา ปี พ.ศ. 2546

| | องค์ประกอบและเกณฑ์ | คะแนน | คะแนนรวม |
|---|--|-------|----------|
| P | แนะนำองค์การ | | |
| | P 1 บรรยายเกี่ยวกับสถาบัน | | |
| | P 2 บรรยายความสามารถของสถาบัน | | |
| 1 | ภาวะผู้นำ | | 120 |
| | 1.1 ภาวะผู้นำขององค์การ | 70 | |
| | 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม | 50 | |
| 2 | การวางแผนกลยุทธ์ | | 85 |
| | 2.1 การพัฒนากลยุทธ์ | 40 | |
| | 2.2 การนำกลยุทธ์ไปใช้ | 45 | |
| 3 | การเน้นความสำคัญของผู้เรียน ความสำคัญของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและความสำคัญของตลาด | | 85 |
| | 3.1 ความรู้ของผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและตลาด | 40 | |
| | 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง | 45 | |
| 4 | การประเมินผล การวิเคราะห์ และการบริหารความรู้ของสถาบัน | | 90 |
| | 4.1 การประเมิน วิเคราะห์ สมรรถนะของสถาบัน | 45 | |
| | 4.2 การบริหารข้อมูลและความรู้ | 45 | |
| 5 | การเน้นความสำคัญของอาจารย์และบุคลากร | | 85 |
| | 5.1 การเน้นระบบการทำงาน | 35 | |
| | 5.2 การเน้นการเรียนรู้และแรงจูงใจของอาจารย์และบุคลากร | 25 | |
| | 5.3 การเน้นความเป็นอยู่และความพึงพอใจของอาจารย์และบุคลากร | 25 | |
| 6 | กระบวนการบริหารจัดการ | | 85 |
| | 6.1 การเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง | 50 | |
| | 6.2 การเน้นกระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้ | 35 | |
| 7 | ผลลัพธ์สมรรถนะของสถาบัน | | 450 |
| | 7.1 ผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนของผู้เรียน | 150 | |
| | 7.2 ผลสัมฤทธิ์ด้านผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง | 60 | |
| | 7.3 ผลสัมฤทธิ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด | 60 | |
| | 7.4 ผลสัมฤทธิ์ด้านอาจารย์และบุคลากร | 60 | |
| | 7.5 ผลสัมฤทธิ์ด้านประสิทธิผลขององค์การ | 60 | |
| | 7.6 ผลสัมฤทธิ์ด้านการปกครองและความรับผิดชอบต่อสังคม | 60 | |

ที่มา: Baldrige National Quality Program (2003). **Education Criteria for Performance Excellence**. [Online] Available from: http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2003_Education_Criteria.pdf [2003, October 1]

เกณฑ์การประเมินสมรรถนะที่ดีเลิศทางการศึกษา ประกอบด้วยส่วนประกอบดังต่อไปนี้
 ส่วนของบทนำ (Preface, p)

ส่วนของบทนำในการประเมินตนเอง ประกอบด้วย ประวัติโดยย่อขององค์การที่กล่าวถึง ความสำเร็จสำคัญของการดำเนินการของสถาบันว่ามีการดำเนินการอย่างไร และความท้าทายต่างๆ ที่สถาบันเผชิญอยู่ ส่วนของบทนำในการประเมินตนเอง ประกอบด้วย การประเมิน 2 ข้อคือ

Preface1 (p1) การบรรยายลักษณะขององค์การ เป็นการบรรยายสภาวะแวดล้อมขององค์การ ความสัมพันธ์ขององค์การที่เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ระบบของสถาบัน ผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (suppliers) และหุ้นส่วนอื่นๆ

Preface 2 (p2) ความท้าทายของสถาบัน เป็นการบรรยายสภาพแวดล้อม การแข่งขันของสถาบัน กลยุทธ์สำคัญที่ท้าทายในการปฏิบัติ การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพระบบของสถาบัน องค์ประกอบสำคัญในการประเมินสมรรถนะทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วยหัวข้อและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ มีค่าคะแนน 120 คะแนน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ข้อ คือ

1.1 ภาวะผู้นำขององค์การ เป็นการประเมินวิธีการที่ผู้นำระดับอาวุโสใช้ในการให้คำแนะนำแก่สถาบัน ระบบการปกครองขององค์การ การทบทวนสมรรถนะ การปฏิบัติงานขององค์การ ข้อนี้มีคะแนน 70 คะแนน

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการประเมินวิธีการที่แสดงว่าองค์การได้ระบุนโยบายรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร รวมทั้งวิธีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรม และมีการปฏิบัติตนในฐานะเป็นพลเมืองได้อย่างไร มีค่าคะแนน 50 คะแนน

2. การวางแผนการพัฒนา มีค่าคะแนน 85 คะแนน เกณฑ์การประเมินสมรรถนะนี้เป็นการสำรวจว่าสถาบันได้พัฒนาเป้าหมายกลยุทธ์และมีการวางแผนการปฏิบัติอย่างไร และสำรวจว่ามีวิธีการนำกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การและแผนงานไปสู่การปฏิบัติอย่างไร และมีการวัดความก้าวหน้าอย่างไร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ข้อ คือ

2.1 การพัฒนากลยุทธ์ เป็นการประเมินวิธีการในการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การอย่างไร รวมถึงการเน้นการจัดการศึกษาที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุประสิทธิผลการศึกษา มีการระบุถึงความต้องการของผู้เรียน ผู้เกี่ยวข้องอย่างไร รวมทั้งการเพิ่มสมรรถนะของสถาบันองค์การที่แข่งขันกัน และการเพิ่มสมรรถนะความสำเร็จในอนาคตอย่างไร มีค่าคะแนน 40 คะแนน

2.2 การนำกลยุทธ์ไปใช้ เป็นการประเมินวิธีการที่องค์การ นำเป้าหมายกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร อธิบายถึงแผนการปฏิบัติโดยย่อของสถาบัน และประเมินว่ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยง มีดัชนี การวัดสมรรถนะความสำเร็จของแผนอย่างไร มีการวางโครงการอนาคต และวิธีการที่จะวัดผลสำเร็จของโครงการหรือไม่ มีค่าคะแนน 45 คะแนน

3. การเน้นความสำคัญของผู้เรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และความสำคัญของตลาด มีค่าคะแนน 85 คะแนน เป็นเกณฑ์การประเมินเพื่อเป็นการสำรวจว่าสถาบันได้มีการพิจารณาความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบของผู้เรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และการศึกษาดตลาดอย่างไร เป็น

การสำรวจว่าสถาบัน มีการสร้างสัมพันธ์ กับผู้เรียน หุ่นส่วนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความภาคภูมิใจ และความคงเส้นคงวาในการเพิ่มการบริการ ด้านการศึกษา และเพิ่ม โปรแกรมการศึกษาต่างๆ อย่างไร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ข้อ คือ

3.1 ความรู้ของผู้เรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และของตลาด ทำการประเมินเพื่อเป็นการอธิบายว่าสถาบันได้ตระหนัก และพิจารณาถึงความต้องการ ความคาดหวัง และให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และตลาด อย่างไร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเสนอการบริการ โปรแกรมการศึกษาของสถาบัน ตลอดจนการพิจารณาถึงการพัฒนาโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ และการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียน และการพัฒนาของผู้เรียนทั้งหมดได้อย่างไร มีค่าคะแนน 40 คะแนน

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำการประเมินเพื่อเป็นการอธิบายว่าสถาบันได้สร้างสัมพันธ์ภาพเพื่อที่จะดึงดูด และทำให้ผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจ และคงอยู่กับสถาบันอย่างไร การเพิ่มความภาคภูมิใจของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการพัฒนาโปรแกรมการศึกษาและบริการการศึกษาอย่างไร และอธิบาย ว่าสถาบันได้พิจารณาความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร มีค่าคะแนน 45 คะแนน

4. การประเมินผล การวิเคราะห์และการบริหารความรู้ของสถาบัน มีคะแนนรวม 90 คะแนน ทำการประเมินเพื่อเป็นการสำรวจว่าสถาบันมีการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ บริหาร และพัฒนาข้อมูลและทรัพยากรด้านความรู้ได้อย่างไร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ข้อ คือ

4.1 การประเมิน วิเคราะห์ สมรรถนะของสถาบัน ทำการประเมินเพื่อเป็นการอธิบายวิธีการวัด การวิเคราะห์ การทำให้สมดุล การพัฒนาข้อมูลของนักศึกษา ข้อมูลสมรรถนะการบริหารจัดการในระดับต่างๆ ทัวทั้งสถาบันอย่างไร มีค่าคะแนน 45 คะแนน

4.2 การบริหารข้อมูลและความรู้ ทำการประเมินเพื่อเป็นการอธิบายว่าสถาบันได้มีการจัดทำฐานข้อมูลคุณภาพเพื่อให้อาจารย์ บุคลากร ผู้เรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้จัดหา และหุ่นส่วนได้สามารถค้นหาและศึกษาข้อมูลได้ และอธิบายวิธีการสร้างและบริหารทรัพยากรข้อมูลและความรู้ อย่างไร มีค่าคะแนน 45 คะแนน

5. การเน้นความสำคัญของอาจารย์และบุคลากร มีค่าคะแนนรวม 85 คะแนน ทำการประเมินเพื่อเป็นการสำรวจระบบการปฏิบัติงานของสถาบัน การเรียนรู้ และแรงจูงใจของอาจารย์และบุคลากรที่จะพัฒนาให้เกิดความสมดุลเต็มศักยภาพตามกลยุทธ์ที่วางไว้ อย่างไร และเป็นการสำรวจความพยายามของสถาบันในการสร้างบรรยากาศ และรักษาสภาพแวดล้อมในการสนับสนุนการทำงานของอาจารย์และบุคลากรให้เกิดสมรรถนะที่ดีเลิศสู่การเจริญเติบโตของบุคลากรและองค์กรอย่างไร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ข้อ คือ

5.1 การเน้นระบบการทำงาน ทำการประเมินเพื่อเป็นการอธิบาย งานขององค์การและงานที่ทำให้อาจารย์ บุคลากร และสถาบัน บรรลุสมรรถนะสูงสุดอย่างไร และอธิบายวิธีการปรับตัว ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้อาจารย์ บุคลากร ในสถาบันสามารถบรรลุสมรรถนะที่สูงขึ้นอย่างไร มีค่าคะแนน 35 คะแนน

5.2 การเน้นความสำคัญของการเรียนรู้และแรงจูงใจของอาจารย์และบุคลากร ทำการประเมินเพื่อเป็นการอธิบายถึงการศึกษา การอบรม การพัฒนาด้านอาชีพของอาจารย์และบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้เกิดสมรรถนะการปฏิบัติงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันได้อย่างไร อธิบายถึงการศึกษา การอบรม การพัฒนาวิชาชีพที่สร้างให้อาจารย์และบุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างไร มีคะแนน 25 คะแนน

5.3 การเน้นความเป็นอยู่และความพึงพอใจของอาจารย์และบุคลากร ทำการประเมินเพื่อเป็นการอธิบายวิธีการที่สถาบันส่งเสริม รักษาสภาพแวดล้อมในการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่สร้างสภาพความเป็นอยู่อันก่อให้เกิดความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์และบุคลากรทุกคนอย่างไร มีค่าคะแนน 25 คะแนน

6. กระบวนการบริหารจัดการ มีค่าคะแนน 85 คะแนน ทำการประเมินเพื่อเป็นการสำรวจมุมมองที่เป็นกุญแจสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการสถาบัน กระบวนการที่เป็นกุญแจสำคัญในการยึดการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางว่าเป็นอย่างไร สำหรับโปรแกรมการบริการนักศึกษา ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และคุณค่าสำคัญของสถาบัน รวมถึงสิ่งต่างๆ ที่เป็นกุญแจสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการดำเนินการขององค์การเป็นการ สำรวจกระบวนการที่เป็นกุญแจสำคัญของทุกหน่วยในสถาบันว่าเป็นอย่างไร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ข้อ คือ

6.1 การเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ทำการประเมินเพื่อเป็นการอธิบายถึงวิธีที่สถาบันได้แยกแยะประเด็นและบริหารจัดการกระบวนการที่เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างคุณค่าของนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จสูงสุดในการเรียนอย่างไร ซึ่งจัดว่ามีความสำคัญ มีค่าคะแนน 50 คะแนน

6.2 การเน้นกระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้ ทำการประเมินเพื่อเป็นการอธิบายว่าสถาบัน มีการบริหารจัดการกระบวนการสำคัญที่สนับสนุนกระบวนการเรียนที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างไรบ้าง มีค่าคะแนน 35 คะแนน

7. ผลลัพธ์สมรรถนะของสถาบัน เกณฑ์การประเมินสมรรถนะองค์การตามแนวทางรางวัลคุณภาพการศึกษานี้จะเน้นความสำคัญของผลลัพธ์สมรรถนะขององค์การมากโดย มีค่าคะแนน 450 คะแนน ทำการประเมินเพื่อเป็นการสำรวจสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะของสถาบันในด้านสำคัญต่างๆ 6 ด้านต่อไปนี้

7.1 ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ทำการประเมินเพื่อเป็นการอธิบายสรุปถึงคุณภาพที่นำไปสู่ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน มีส่วนที่อธิบายถึงผลลัพธ์ของสถาบัน โดยผู้เรียนและตลาด รวมถึงอธิบายถึงข้อมูลเปรียบเทียบกับสถาบันที่แข่งขันกัน และการเปรียบเทียบผลลัพธ์ของผู้เรียนกับสถาบันอื่นๆ ว่าเป็นอย่างไร มีค่าคะแนน 150 คะแนน

7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำการประเมินเพื่อเป็นส่วนสรุปของกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องว่าเป็นอย่างไร อธิบายถึงผลลัพธ์ของสถาบันตามมุมมองของผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ และ มุมมองของตลาด และมีข้อมูลเปรียบเทียบตามความเหมาะสม มีค่าคะแนน 60 คะแนน

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ทำการประเมินเพื่อเป็นการอธิบายถึงสมรรถนะผลลัพธ์ด้านการเงิน งบประมาณ และตลาด และมีข้อมูลเปรียบเทียบตามความเหมาะสม มีค่าคะแนน 60 คะแนน

7.4 ผลลัพธ์ด้านอาจารย์และบุคลากร ทำการประเมินเพื่อเป็นส่วนสรุปของกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของความสัมพันธ์ของอาจารย์และบุคลากร รวมถึงระบบสมรรถนะในการทำงาน การเรียนรู้ การพัฒนา ความเป็นอยู่ ความพึงพอใจของอาจารย์และบุคลากร และมีการอธิบายถึงความหลากหลายของงาน ชนิด ลักษณะของงานของอาจารย์และบุคลากรตามเหมาะสม และมีข้อมูลเปรียบเทียบตามความเหมาะสม มีค่าคะแนน 60 คะแนน

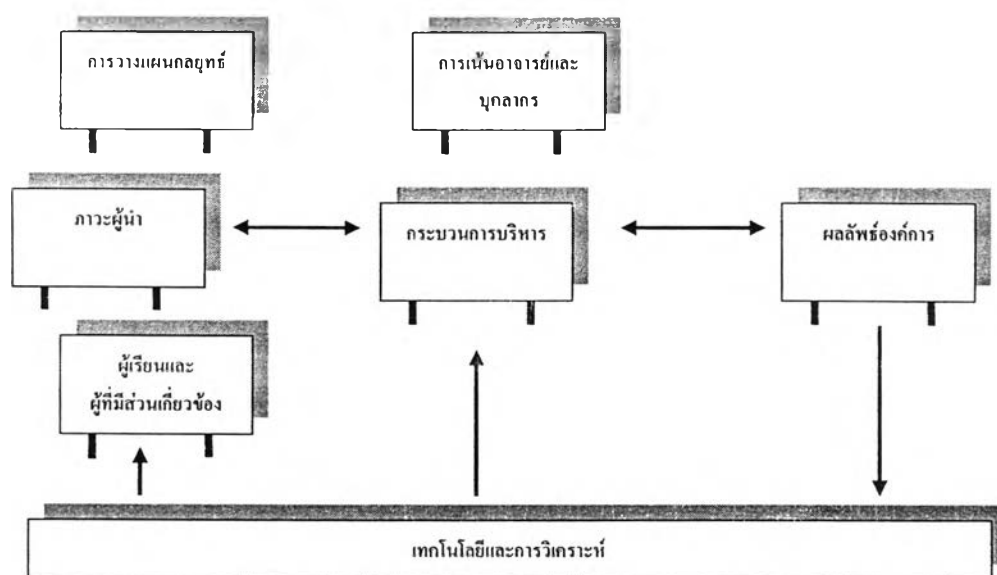
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลสถาบัน ทำการประเมินเพื่อเป็นการอธิบายถึงกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ผลลัพธ์สมรรถนะ การดำเนินการที่ส่งเสริม สร้างโอกาสสำหรับการเรียนรู้และการบรรลุความสำเร็จของการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ อธิบายถึงผู้เรียนและตลาด และมีข้อมูลเปรียบเทียบให้เห็นตามสมควร มีค่าคะแนน 60 คะแนน

7.6 ผลลัพธ์ด้านการปกครองและความรับผิดชอบต่อสังคม ทำการประเมินเพื่อเป็นการสรุปถึงกุญแจสำคัญในผลสัมฤทธิ์ด้านการปกครองและความรับผิดชอบต่อสังคมข้อมูลงบประมาณต่างๆ ที่ตรวจสอบได้ รวมทั้งพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ข้อมูลกฎหมาย บุคลากรของสถาบัน และผลลัพธ์ของแต่ละหน่วยในสถาบัน พร้อมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบตามความเหมาะสม มีค่าคะแนน 60 คะแนน

หลักการของรางวัล Baldrige ในระบบการศึกษา (Baldrige in Education)

รางวัล Baldrige เป็นชุดของหลักการที่องค์กรใช้เป็นแนวทางในการสร้างความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพ ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ องค์กรคุณภาพ Baldrige ทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (baldrigeineducation organization) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณภาพการจัด

การศึกษา ซึ่งการประเมินองค์การตามเกณฑ์ต่างๆ จะเป็นข้อมูลช่วยให้องค์การด้านการศึกษานำไปใช้ เป็นกรอบในการขับเคลื่อนการปฏิบัติไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ



แผนภาพที่ 7 แสดงกรอบการเชื่อมโยงและบูรณาการเกณฑ์ประเมินคุณภาพการศึกษา

ที่มา: <http://www.baldrigeineducation.org/school/walkthrough.html> [2003, October 1]

แผนภาพที่ 7 อธิบายถึงองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ของการออกแบบการบูรณาการระบบบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ หากขาดระบบการบริหารจัดการ ระบบใดระบบหนึ่งจะทำให้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หากสถาบันใดสามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ทั้งหมด ก็จะสามารถชนะรางวัลคุณภาพ MBNQA องค์ประกอบที่สำคัญของการออกแบบการบูรณาการระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย (www.baldrigeineducation.org/school/leadership.html): Baldrige National Quality Program 2003: pp.17-34)

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง เกณฑ์ที่ได้สำรวจว่าผู้นำอาวุโสเน้นคุณค่าและค่านิยมขององค์การอย่างไร กำหนดทิศทางขององค์การอย่างไร ความคาดหวังผลการปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งการมุ่งเน้นผลที่ผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ การเรียนรู้ของผู้เรียน อาจารย์ และบุคลากร การเสริมพลังความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ขององค์การ และการสำรวจการปกครองขององค์การว่าเป็นอย่างไร และองค์การมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และชุมชนอย่างไร องค์การประสบผลสำเร็จและสามารถดำรงไว้ซึ่งผลการปฏิบัติในระดับที่สูงอย่างไร ซึ่งจะประกอบด้วยสิ่งที่ต้องอธิบาย และตอบคำถามต่อไปนี้

- คุณภาพของอธิการบดี

- รายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละปีที่อธิการบดีส่งไปยังคณะกรรมการการศึกษา เพื่ออธิบายเน้นจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ว่าเหมาะสมกับแผนงานของหน่วยเหนืออย่างไร และนอกจากการเน้นจุดมุ่งหมายของโรงเรียนแล้วยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อีก การเน้นจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและองค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร และสถาบันมุ่งหวังอย่างไรจากผลขององค์ประกอบและจุดมุ่งหมายนั้นๆ

- ครู บุคลากร ผู้ปกครองและนักศึกษาได้รับแรงบันดาลใจอย่างไร ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ก่อให้เกิดคุณภาพทั้งด้านการเรียน และการสอนที่เป็นเลิศ มีความหวังใจ และการช่วยซึ่งกันและกันอย่างไร

2. กลยุทธ์การวางแผน หมายถึง องค์การได้มีการวางแผนสำหรับอนาคตอย่างไรและสามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่จะต้องอธิบายและตอบคำถามต่อไปนี้

- ผู้บริหารอาวุโส เป็นผู้ที่ออกแบบการวางแผนสำหรับการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาแผนงาน เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ ปรัชญาของโรงเรียน และเป้าหมายของคณะกรรมการโรงเรียน บรรลุผลสำเร็จ และสอดคล้องกันอย่างไรบ้าง

- อธิการบดีและทีมงานที่มีอำนาจตัดสินใจ เป็นผู้รับผิดชอบในการนำแผนสู่การปฏิบัติได้จริงหรือไม่ มีเรื่องใดบ้างที่ต้องดำเนินการ เริ่มดำเนินการเมื่อใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และมีเกณฑ์ของการวัดผลความก้าวหน้าอย่างไร

3. ผู้เรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมุมมองทางด้านการตลาด หมายถึง อะไรเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้เรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วยสิ่งที่จะต้องอธิบายและตอบคำถามต่อไปนี้

- โรงเรียนมีวิธีการตอบสนองต่อความหวังใจของชุมชนอย่างไร และโรงเรียนพร้อมทั้งบุคลากรมีวิธีการศึกษาหรือเรียนรู้ความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนอย่างไร

- มีวิธีใดบ้างที่อธิบายถึงทักษะและความรู้ของนักเรียนที่ต้องการก้าวไปสู่ความสำเร็จของการทำงานในอนาคต และการทำงานร่วมกันของโรงเรียนและบุคลากรในการจัดการศึกษา และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีแก่ผู้เรียน

4. มุมมองของอาจารย์และบุคลากร หมายถึง บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนอย่างไรที่จะบรรลุปรัชญา และวิสัยทัศน์ของสถาบันการศึกษา ซึ่งจะประกอบด้วยสิ่งที่จะต้องอธิบายหรือตอบคำถามดังต่อไปนี้

- สุขภาพการทำงานของบุคลากร มีวิธีการ หรือขั้นตอนเพื่อที่จะทำให้บรรลุความต้องการของบุคลากร เป้าหมาย และปรัชญาของโรงเรียน และกลยุทธ์เป้าหมายของหน่วยงานสังกัดอย่างไร และมีตัวชี้วัดใดบ้างที่บอกว่าสถาบันได้บรรลุความต้องการเหล่านี้

- แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความต้องการของบุคลากรที่ต้องการความยืดหยุ่น และต้องการการตัดสินใจเกี่ยวกับสุขภาพการทำงาน การพิจารณาถึงเป้าหมายและปรัชญาของโรงเรียนและกลยุทธ์เป้าหมายของหน่วยงานสังกัด และต้องมีตัวชี้วัดที่ระบุว่าสถาบันได้บรรลุถึงความต้องการเหล่านี้

- ขั้นตอนที่โรงเรียนใช้ในการส่งเสริมมาตรฐานในการสอน และจุดแข็งของความสามารถของอาจารย์ และบุคลากรที่จะพัฒนาผลการเรียนการสอนให้ดีขึ้น แนวทางในการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่างๆ

- ขั้นตอนในการดำเนินการของโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนสามารถสอบผ่านมาตรฐานที่หน่วยงานสังกัดกำหนด อธิบายจุดแข็งของความสามารถของอาจารย์และบุคลากรที่จะพัฒนาผลการเรียนการสอนให้ดีขึ้น และวิธีการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่างๆ ของโรงเรียน

5. การจัดการศึกษาและกระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการการศึกษาของสถาบัน ซึ่งจะประกอบด้วยสิ่งที่จะต้องอธิบายหรือตอบคำถามต่อไปนี้

- ข้อมูล ตัวเลข อะไรบ้างที่ สถาบันจะต้องรวบรวม และวิเคราะห์ก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร รายวิชา หรือเปลี่ยนแปลงการให้บริการแก่นักศึกษา การเปลี่ยนแปลงที่จะทำ ให้ผลการเรียนของนักเรียนพัฒนา โดยไม่ซ้ำกับการเรียน และขณะเดียวกันต้องบรรลุถึงวิสัยทัศน์ ปรัชญา และแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานสังกัดด้วย

- อะไรคือตัววัดความสำเร็จของการบริหารจัดการการศึกษาที่สำคัญและข้อมูลที่ได้จากการวัดผลจะมีการวิเคราะห์อย่างไร และมีการนำข้อมูลไปพัฒนาการออกแบบการจัดการเรียนการสอน ในโปรแกรมการศึกษา และวิชาต่างๆ อย่างไร

6. ผลการดำเนินงานของสถาบัน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ดีของสถาบัน ซึ่งจะประกอบด้วยสิ่งที่จะต้องอธิบายและตอบคำถามต่อไปนี้

- โรงเรียนต้องรายงานผลการดำเนินการประจำปีที่มีต่อปรัชญา วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ของโรงเรียนให้หน่วยงานสังกัดทราบ และประเมินผลตามพันธะผูกพันที่ต้องรายงานให้ ผู้ปกครอง บุคลากร และนักเรียนทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการดำเนินการของโรงเรียน และหน่วยงานสังกัดจะต้องให้ข้อมูลผลการดำเนินงานที่ได้ทั้งหมด แจ้งให้สาธารณะได้รับทราบ

โรงเรียนจะต้องสรุปประสิทธิผล การปรับสมดุลระหว่างกลยุทธ์ เป้าหมาย วิธีการ สอน การให้บริการสนับสนุนนักเรียนให้สมดุลจากการประเมินผลประจำปีและการประเมินผลการเรียนของนักเรียนได้อย่างไร

7. **ข้อมูลและการวิเคราะห์** หมายถึง มีข้อมูลอะไรบ้างที่ต้องติดตามและใช้ข้อมูลเหล่านี้ อย่างไรบ้างในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะประกอบด้วยสิ่งที่จะต้องอธิบายและตอบคำถามต่อไปนี้

- กระบวนการรับรองมาตรฐาน โรงเรียน การทำให้โรงเรียนมีมาตรฐานตามเกณฑ์ของประเทศที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ของประสิทธิภาพของนักเรียน และบรรลุลักษณะของคณะกรรมการบริหารส่วนกลาง คณะกรรมการการศึกษา หน่วยต้นสังกัดจะต้องพิจารณาจากรวบรวมสถิติ ข้อมูล และรายงานผลด้วยวิธีการใด

- อาจารย์และบุคลากรในโรงเรียน จะใช้ข้อมูล สถิติ การรับรองมาตรฐาน โรงเรียน อย่างไรที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของกลยุทธ์ต่างๆ

4.2 รูปแบบการประเมินองค์การตามกรอบของ European Foundation for Quality Management (EFQM)

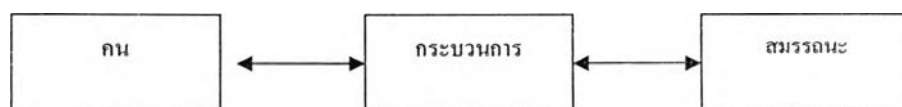
สมาคมยุโรปเพื่อการบริหารคุณภาพ (The European Foundation for Quality Management: EFQM) ซึ่งตั้งขึ้นโดยประธานบริษัทชั้นนำของยุโรป 14 บริษัท (Porter & Tanner, 1996: 119) เมื่อวันที่ 15 กันยายน ปี พ.ศ. 2531 (ค. ศ. 1988) มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพของบริษัท และรางวัลคุณภาพของยุโรป (The European Quality Award) ได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2534 (ค. ศ. 1991) จากมติการประชุม ณ กรุงปารีส โดยคณะมนตรียุโรป มีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นการบริหารงานแบบ TQM โดยให้รางวัลแก่องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และต้องการให้บริษัทต่างๆ ได้ยึดถือเป็นแบบอย่าง รางวัลคุณภาพของยุโรปนี้ไม่ใช่เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ แต่เป็นรางวัลการแข่งขันคล้ายกับรางวัล Deming ของประเทศญี่ปุ่น หรือรางวัล Malcolm Baldrige ของสหรัฐอเมริกา เป็นรางวัลคุณภาพประจำปีให้กับบริษัทที่มีความสำเร็จในการบริหารแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในกลุ่มประเทศทางแถบยุโรปตะวันตก นอกเหนือจากรางวัลคุณภาพอื่นๆ ที่มอบให้บริษัทที่มีความสำเร็จในการบริหารคุณภาพอย่างเป็นเลิศ เกณฑ์การพิจารณารางวัลคือการมีเอกลักษณ์เฉพาะของบริษัท การแข่งขันเพื่อชิงรางวัลคุณภาพยุโรป ไม่แยกขนาดและชนิดของบริษัท บริษัทใดที่มีความประสงค์จะแข่งขันเพื่อชิงรางวัล จะต้องมีการประเมินผล และพัฒนาการทำงานจนประสบผลสำเร็จ ในเรื่อง ใหญ่ๆ 4 เรื่อง คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของบุคลากร ระดับการปฏิบัติงาน และ ผลกระทบขององค์กรต่อสังคม (Sallis, 1996: 64-66; Sallis, 2002: 56) ปัจจุบันมีบริษัทต่างๆ เข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมยุโรปเพื่อการบริหารคุณภาพ

จำนวน 400 บริษัทในทวีปยุโรป วัตถุประสงค์หลักของรางวัลคุณภาพของยุโรป มี 2 ประการคือ (Fisher, 1996: 87; Porter & Tanner, 1996: 119)

1. เพื่อสนับสนุนกลุ่มบริหารจัดการของยุโรปตะวันตกในการสร้างสรรค์พัฒนาคุณภาพที่จะแข่งขันและได้เปรียบกับตลาดโลก
2. เพื่อเป็นการกระตุ้นและช่วยส่งเสริมการพัฒนากิจการและวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นและเป็นหนึ่งเดียวทั่วยุโรป

รางวัลคุณภาพยุโรปมี 2 ประเภทคือ รางวัล The European Quality Prize เป็นรางวัลมอบให้กับบริษัทที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ และ รางวัล the European Quality Award (EQA) เป็นรางวัลซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับสาธารณะ มอบให้กับบริษัทที่ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยรางวัลครั้งแรกที่ เป็นรางวัล the European Quality Prize จำนวน 4 รางวัล มอบให้ในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) และรางวัล the European Quality Award รางวัลหนึ่งในจำนวนทั้งหมด 4 รางวัล (Burrill & Ledolter, 1998: 532; Porter & Tanner, 1996: 120) จนถึงปี พ.ศ. 2539 รางวัลคุณภาพยุโรปมีรางวัลทั้งหมด 4 ด้านคือ Thesis Award, Media Award, Leadership Award, และ Award for companies and public services

Porter & Tanner (1996: 120) สรุปวัตถุประสงค์สำคัญของรางวัลคุณภาพยุโรปมอบให้บริษัทที่เน้นการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อการนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่เหนือกว่าเดิม การสนับสนุนให้องค์กรพัฒนาปรับปรุงให้เกิดกิจกรรมคุณภาพ เพื่อเผยแพร่และแสดงให้เห็นว่าการประสบความสำเร็จด้วยวิธีการมุ่งพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรได้อย่างไร วัตถุประสงค์ของรางวัลนี้เพื่อให้เห็นว่าวิธีการคุณภาพได้มาด้วยวิธีการต่างๆ รวมถึงการพัฒนาระบบการคุณภาพมุ่งสู่การเป็นที่ยอมรับของโลก การเป็นที่ยอมรับด้านคุณภาพระดับสูงของกลุ่มยุโรปตะวันตก และเป็นการเผยแพร่ข้อมูลโปรแกรมคุณภาพ และสร้างรูปแบบเป็นแบบอย่างองค์กรในความเป็นเลิศสำหรับทุกคน ทุกองค์กร ปรัชญาของรูปแบบรางวัลคุณภาพคือสมรรถนะที่ดีกว่าที่สำเร็จได้ด้วยคนในการปรับปรุงพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน ดังแผนภาพที่ 8

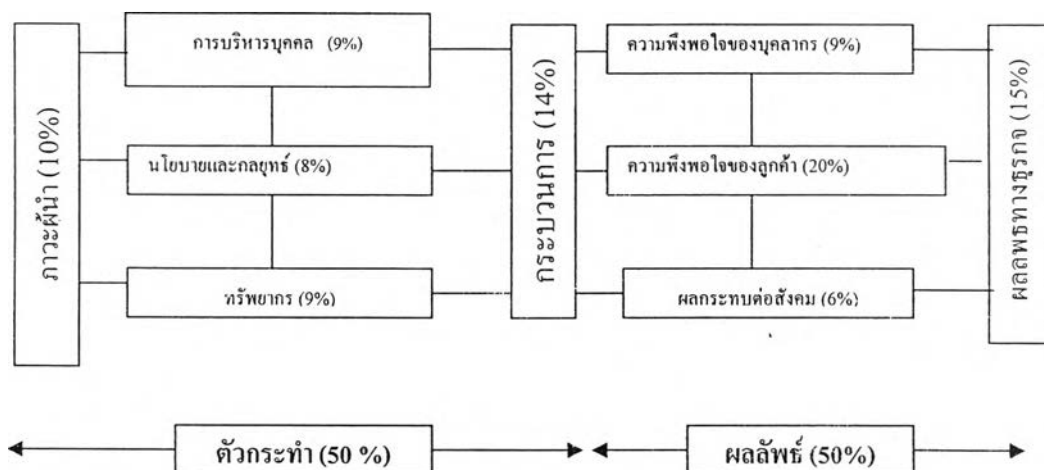


แผนภาพที่ 8 แสดงรูปแบบแนวคิดพื้นฐานของรางวัลคุณภาพของยุโรป

ที่มา: Porter, L. P., & Tanner, S. 1996. *Assessing business excellence: A Guide to self- assessment*. p. 121. Oxford: Butterworth - Heinemann.

แต่เดิมเกณฑ์เฉพาะของรางวัลคุณภาพยุโรปมีการประเมินสมรรถนะองค์กร 9 ด้าน และมีความสัมพันธ์กันของแต่ละด้าน (Fisher, 1996: 88; Porter and Tanner, 1996: 123; Sallis, 2002: 55-56; Bhote & Bhote, 2000: 11-16) ดังแสดงในแผนภาพที่ 9 ดังนี้

1. ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) ประกอบด้วย ความคาดหวังของลูกค้าภายนอก ที่มีต่อบริษัทเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม (20%)
2. บุคลากร (people management) ประกอบด้วย การบริหารบุคลากร (9%)
3. ความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับบริษัท (9%)
4. ผลลัพธ์ของธุรกิจ (business results) ประกอบด้วย ผลสำเร็จของบริษัทที่เกี่ยวกับแผนที่กำหนดไว้ (15%)
5. กระบวนการ (process) ประกอบด้วย การบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่เพิ่มคุณค่าในบริษัท (14%)
6. ภาวะผู้นำ (leadership) ประกอบด้วย พฤติกรรมของทีมบริหารทั้งหมดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่คุณภาพ (10%)
7. ทรัพยากร (resources) ประกอบด้วย การบริหาร การใช้และการรักษาทรัพยากรขององค์กร ด้านการเงิน ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยี (9%)
8. นโยบายและยุทธศาสตร์ (policy and strategy) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ค่านิยม และทิศทางของบริษัทและวิธีการในการบรรลุนโยบายที่กำหนด (8%)
9. ผลกระทบต่อสังคม (impact society) ประกอบด้วย การรับรู้ของบุคคลทั่วไปต่อบริษัท ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการที่บริษัทดำเนินการเพื่อคุณภาพ การดูแลสภาพแวดล้อม และการบำรุงรักษาทรัพยากรของโลก (6%)



แผนภาพที่ 9 แสดงกรอบรูปแบบรางวัลคุณภาพยุโรป (EFQM Model)

ที่มา: ปรับจาก Fisher, J. G. (1996). *How to improve performance through benchmarking*. London: Kogan Page. หน้า 88. และ Porter, L. P., & Tanner, S. (1996). *Assessing business excellence: A Guide to self- assessment*. p. 123. Oxford: Butterworth - Heinemann. และ Doherty, G. D. (1997). Quality, standards, the consumer paradigm and developments in higher education. *Quality Assurance in Education*, 5(4), p. 245.

จุดเน้นของรางวัลคุณภาพยุโรป คือการตอบคำถามที่ว่า บริษัทได้ทำสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ ได้ให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อสังคมหรือไม่ และให้ความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากร และผลลัพธ์ของบริษัทมากกว่าในรางวัล Malcolm Baldrige เนื่องจากรางวัลคุณภาพยุโรปนำมาใช้ไม่นานจึงยังคงประเมินผลกระทบในด้านต่างๆ ไม่ได้ แต่โดยความตั้งใจแล้ววัตถุประสงค์ อยาจะให้ป็นรางวัลกระตุ้นคุณภาพขององค์กรเหมือนกับรางวัลคุณภาพองค์กร Deming ของญี่ปุ่น หรือ รางวัล Malcolm Baldrige ของประเทศสหรัฐอเมริกา ปัญหา คือ รางวัลคุณภาพยุโรป หรือรางวัลคุณภาพอื่นๆ มีอยู่เพียงปีละหนึ่งรางวัล และจำกัดว่าจะต้องเป็นบริษัทที่ใหญ่ จึงมีผลค่อนข้างจำกัดเรื่องความทั่วถึง เพราะในยุโรปมีจำนวนปริมาณบริษัทต่างๆ มาก จุดมุ่งหมายสำคัญของรางวัลคือการส่งเสริมการเลียนแบบคุณภาพของบริษัทที่ได้รับรางวัลในช่วงปีที่ผ่านมา และ สถาบันการศึกษาต่างๆ ก็สามารถเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับรางวัลคุณภาพของยุโรปจำนวนไม่น้อย โดยเฉพาะสถาบันซึ่งมีส่วนในการให้การศึกษาหรือการฝึกอบรมกับบริษัทต่างๆ

จากแผนภาพที่ 9 แสดงกรอบรูปแบบรางวัลคุณภาพยุโรป (EFQM Model) ซึ่งชี้ให้เห็นชัดเจนว่าเป็นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพราะทุกแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง

องค์การ (Total Quality Management) ถูกนำมาใช้ทั้งหมด เพื่อมุ่งแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า (Fisher, 1996: 88)

เกณฑ์หลักๆ ของรางวัลคุณภาพยุโรป มี อยู่ 2 ด้าน คือ เกณฑ์ที่เป็นตัวกระทำ (Enabler) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ การบริหารจัดการบุคลากร ทรัพยากร กระบวนการ มีค่าคะแนนรวม 50% และเกณฑ์ที่เป็นผลลัพธ์จากการกระทำ (results) ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของบุคลากร ผลกระทบต่อสังคม ผลลัพธ์ทางธุรกิจ มีค่าคะแนนรวม 50% แต่เกณฑ์มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (Porter & Tanner, 1996: 123-139)

1. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 6 ประการ คือ

- 1) วิสัยทัศน์ในการนำเกี่ยวกับคุณภาพทั้งหมด
- 2) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- 3) การชื่นชม ยกย่องความพยายามในความสำเร็จของบุคคล และทีมงาน
- 4) การสนับสนุนทรัพยากรและความช่วยเหลือในการมุ่งสู่คุณภาพ
- 5) การเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับลูกค้าและแผนกขาย
- 6) การเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนคุณภาพนอกองค์การ

2. นโยบายและกลยุทธ์ ประกอบด้วย เกณฑ์ การประเมิน 5 ประการ คือ

1) นโยบายและกลยุทธ์ ได้ก่อตัวบนแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพทั้งหมดได้อย่างไร

2) นโยบายและกลยุทธ์ ได้ถูกกำหนดบนพื้นฐานของข้อมูลและความต้องการที่จำเป็นขององค์การอย่างไร

3) นโยบายและกลยุทธ์ ได้ถูกนำมาดำเนินการทั่วทั้งองค์การอย่างไร

4) นโยบายและกลยุทธ์ ได้มีการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งภายนอกและภายในองค์การอย่างไร

5) ได้มีความสม่ำเสมอในการปรับปรุงพัฒนานโยบายและกลยุทธ์อย่างไร

3. การบริหารจัดการบุคลากร ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 5 ประการ คือ

1) ได้มีการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

2) ได้มีการพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคลากร และรักษาไว้ได้อย่างไร มีการวางแผนพัฒนาอาชีพสู่ความสำเร็จอย่างไร

3) บุคลากรและทีมเห็นด้วยกับเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพขององค์การและมีการพัฒนาทักษะต่อเนื่องอย่างไร

4) การมีส่วนร่วมของทุกคนในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอย่างไรและบุคลากรได้รับการเสริมอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างไร

5) การสื่อสารที่มีคุณภาพจากระดับบนถึงระดับล่าง ระดับล่างถึงระดับบน และระดับข้างเคียงดำเนินการได้สำเร็จอย่างไร

4. การบริหารจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย เกณฑ์ การประเมิน 4 ประการ คือ

- 1) การบริหารจัดการด้านทรัพยากรด้านการเงิน
- 2) การบริหารจัดการด้านทรัพยากรด้านข้อมูล
- 3) การบริหารจัดการด้านทรัพยากรด้าน วัสดุจัดหา วัสดุสิ่งของ อาคาร อุปกรณ์
- 4) การบริหารจัดการด้านทรัพยากรด้านเทคโนโลยีการนำไปใช้

5. กระบวนการ ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 5 ประการ คือ

- 1) กระบวนการสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างไร
- 2) องค์กรได้มีระบบการบริหารจัดการกระบวนการอย่างไร
- 3) มีการทบทวนกระบวนการและเป้าหมายการพัฒนาสู่คุณภาพที่ดีขึ้นอย่างไรบ้าง
- 4) องค์กรได้กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนาสู่กระบวนการใหม่ๆ

อย่างไร

5) องค์กรได้นำเอาการเปลี่ยนแปลงกระบวนการการพัฒนาสู่คุณภาพไปปฏิบัติอย่างไรและมีการประเมินผลที่เป็นประโยชน์อย่างไร

6. ความพึงพอใจของลูกค้า ผู้รับบริการ ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 2 ประการ คือ

- 1) การรับรู้ของลูกค้าต่อ ผลผลิต บริการ และลูกค้าสัมพันธ์
- 2) การวัดเพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร

7. ความพึงพอใจของบุคลากร ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 2 ประการ คือ

- 1) บุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรอย่างไร
- 2) การวัดผลเพื่อประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร

8. ผลกระทบต่อสังคม ประกอบด้วย จำนวนของเกณฑ์การประเมิน 2 ประการ คือ

1) การรับรู้ของชุมชนต่อความสำเร็จในภาพใหญ่ขององค์กรในด้านความพึงพอใจในความต้องการและความคาดหวังต่อองค์กร

- 2) การวัดผลเพื่อประเมินเกี่ยวกับผลกระทบขององค์กรต่อสังคม

9. ผลลัพธ์ทางธุรกิจประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 2 ประการ คือ

- 1) การวัดผลด้านการเงินเพื่อประเมินความสำเร็จขององค์กร

2) การวัดผลด้านความสำเร็จขององค์กร ด้านไม่ใช่ด้านการเงิน

4.3 รูปแบบการประเมินองค์กรตามกรอบของ Balanced Scorecard (BSC)

ผู้พัฒนารูปแบบการประเมินองค์กร Balanced Scorecard (BSC) คือ Professor Robert Kaplan ศาสตราจารย์ด้านบริหารธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัย Harvard และ David Norton ที่ปรึกษาผู้ว่าการเขต Boston ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2533 Kaplan และ Norton ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการของบริษัท 12 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา เพื่อค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ความเชื่อเก่าๆ ที่เชื่อกันว่าการประเมินผลสภาพการเงินในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่สิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจนั้น ไม่เป็นความจริง การวัดประสิทธิภาพจากการเงินมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างคุณค่าของการปฏิบัติงานได้ กลุ่มผู้บริหารในบริษัทได้ร่วมวิพากษ์วิจารณ์ถกแถลง เกี่ยวกับตัวเลือกต่างๆ ในการวัดผลปฏิบัติงานที่เป็นไปได้จำนวนหนึ่ง และในที่สุดก็กลายมาเป็น แนวคิดขององค์ประกอบของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ชื่อว่า Scorecard สำหรับใช้วัดกิจกรรมต่างๆ ทั้งทั้งองค์การ ประกอบด้วย ประเด็นที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการบริหารภายใน กิจกรรมของพนักงาน และข้อห่วงใยต่อผู้ถือหุ้นขององค์การ Kaplan และ Norton จึงตั้งชื่อเครื่องมือนี้ว่า “the Balanced Scorecard” ต่อมาได้ขยายความคิดในช่วงแรกๆ ของผลการศึกษาโดยลงบทความ 3 เรื่องในวารสาร Harvard Business Review ในหัวข้อเรื่อง “The Balanced Score card-Measures that Drive Performance” (Kaplan & Norton, 1992: 71-79) Niven (2002: 11) กล่าวว่าอีก 4 ปีต่อมาว่ามีองค์กรหลายแห่งได้นำรูปแบบการประเมินองค์กร BSC ไปใช้และประสบผลสำเร็จในทันที นอกจาก นั้น Kaplan and Norton ยังค้นพบว่าองค์กรต่างๆ เหล่านี้ได้ใช้รูปแบบการประเมินองค์กร BSC เพื่อวัดผลสำเร็จในด้านการเงินและเป็นเครื่องมือใช้ในการขับเคลื่อนผลปฏิบัติงานในอนาคตขององค์กรและ ยังใช้ในการสื่อสารให้ทราบถึงกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้นำรูปแบบการประเมินองค์กร BSC มาใช้อย่างกว้างขวางทั่วโลก โดยใช้เป็นเครื่องมือสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการของบริษัท Kaplan และ Norton จึงสรุปแนวคิดและความรู้ที่ได้จากรูปแบบการประเมินองค์กร BSC ไว้ในหนังสือ ชื่อ The Balanced Scorecard ในปีพ.ศ. 2539

การทำให้สมดุลของรูปแบบการประเมินองค์กร Balanced Scorecard (BSC)

แนวคิดของการทำให้สมดุล คือแนวคิดของเครื่องมือ Balanced Scorecard ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความสมดุลใน 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ (Niven, 2002: 22-23)

1. การทำให้สมดุลระหว่าง ดัชนีของความสำเร็จทางด้านการเงินและ ไม่ใช่การเงิน

แรกเริ่มรูปแบบการประเมินองค์กร BSC คือเครื่องมือที่ช่วยให้การวัดผลสภาพการเงินมีความ

นำเชื่อถือได้ โดยทำให้เกิดความสมดุลของการเงินกับแรงขับเคลื่อนให้เกิดผลปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งสิ่งนี้คือหลักการที่เป็นแก่นสารของรูปแบบการประเมินองค์การ BSC นี้

2. การทำให้สมดุลระหว่างองค์ประกอบขององค์การทั้งภายในและภายนอก ผู้ถือหุ้นและลูกค้าคือตัวแทนองค์ประกอบภายนอกที่ได้แสดงให้เห็นในรูปแบบการประเมินองค์การ BSC สำหรับองค์ประกอบภายในคือพนักงานและกระบวนการปฏิบัติงานภายใน รูปแบบการประเมินองค์การ BSC ทำให้เกิดความสมดุลของความต้อ่งการทั้งหมดของทุกกลุ่มในการดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การทำให้สมดุลระหว่างดัชนีตามและดัชนีนำ (lagging indicators and leading indicators) ดัชนีตาม คือผลปฏิบัติงานที่ผ่านมา เช่นความพึงพอใจของลูกค้าหรือรายได้ ซึ่งสามารถวัดผลได้แต่ส่วนมากจะขาดอำนาจการทำนายหรือการคาดผลที่จะเกิด ดัชนีนำ คือการปฏิบัติงานที่เป็นแรงขับเคลื่อนขององค์การให้นำไปสู่ผลปฏิบัติงานที่เป็นดัชนีตาม ดัชนีนำส่วนมากจะรวมถึงการวัดกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ รูปแบบการประเมินองค์การ Scorecard จะต้องประกอบด้วยทั้งดัชนีตามและดัชนีนำ การวัดด้วยดัชนีตามโดยไม่มีดัชนีนำจะทำให้ไม่สามารถทราบว่าเป็นอย่างไร ในทางกลับกันการวัดด้วยดัชนีนำโดยไม่มีดัชนีตามจะทำให้เห็นการพัฒนาเพียงระยะสั้นๆ แต่ไม่ได้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนานำไปสู่ผลการพัฒนาสู่ลูกค้าและผู้ถือหุ้นได้

Kaplan และ Norton (1996: 21) กล่าวว่า “ถ้าเราไม่สามารถวัดหรือประเมินผลสิ่งที่ปฏิบัติได้เราก็ไม่สามารถที่จะบริหารได้” ระบบการประเมินผลขององค์การมีผลอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากรทั้งในและนอกองค์การ ถ้าองค์การต้องการการอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในยุคของการแข่งขันข้อมูลข่าวสาร องค์การจะต้องใช้การประเมินผลการดำเนินงานและระบบการประเมินผลจะต้องแปลงหรือนำมาจากกลยุทธ์และความสามารถขององค์การ นอกจากรูปแบบการประเมินองค์การ Balanced Scorecard เป็นการประเมินผลด้านการเงิน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจัดการ และประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การแล้ว รูปแบบการประเมินองค์การ Balanced Scorecard ยังแสดงให้เห็นถึงจุดของการประเมินที่บูรณาการ เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันกับลูกค้ากระบวนการภายใน พนักงาน และระบบปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จทางการเงินในระยะยาว

รูปแบบการประเมินองค์การ Balanced Scorecard (BSC) จะช่วยให้ผู้บริหารอาวุโสได้ทราบกรอบสำคัญ ที่แปลผลวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การไปสู่ผลรวมของชุดประเมินที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Kaplan & Norton, 1996: 24) หลายๆ คนคิดว่าการประเมินผลเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการใช้คุมพฤติกรรมและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผ่านมา แต่การวัดผลในรูปแบบการประเมินองค์การ BSC จะใช้ในสถานการณ์ที่ต่างออกไป คือ เพื่อบรรยายถึงกลยุทธ์ของการดำเนินงาน เพื่อสื่อสารให้บุคลากรในองค์การทราบถึงกลยุทธ์ของ

องค์กร เพื่อช่วยปรับสมดุลของบุคลากรในองค์กร และเพื่อช่วยให้เกิดการดำเนินงานข้ามสายงาน ระหว่างแผนกในการสร้างสรรค์ผลปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน รูปแบบการประเมิน องค์กร BSC ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้บุคคลและหน่วยงานขององค์กรได้ปฏิบัติแบบวิธีเดิมในการร่าง แผนงานก่อนแล้วจึงควบคุมระบบให้บรรลุเป้าหมายดังเช่นสมัยก่อน แต่ BSC จะใช้เป็นเครื่องมือ ในการสื่อสาร ให้ข้อมูลและเกิดการเรียนรู้เป็นระบบ ไม่ใช่เป็นระบบควบคุมเช่นสมัยก่อน

มุมมองทั้ง 4 ด้าน ของรูปแบบการประเมินองค์กร BSC จะช่วยให้เกิดความสมดุลระหว่าง เป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว ระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการและเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ นั้น และระหว่างการวัดผลตามเป้าหมายที่สามารถวัดได้และเป้าหมายที่ละเอียดอ่อนในการวัด (Kaplan & Norton, 1996: 25) พันธกิจขององค์กรควรเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้มีแรงบันดาลใจในการ ปฏิบัติงาน พันธกิจจะต้องประกอบด้วยพลังงานที่ต้องใช้และแรงกระตุ้นใจให้กับองค์กร แต่ Kaplan & Norton กล่าวว่าพันธกิจที่จูงใจและคำขวัญ คำคม ไม่เป็นสิ่งพอเพียงในการก่อให้เกิดการ ดำเนินการร่วมกันขององค์กร ดังที่ Senge (1990, 1996: 9) ให้ข้อสังเกตว่า ผู้นำหลายๆ คนมี วิสัยทัศน์ส่วนตัวของแต่ละคนแต่ไม่เคยแปลวิสัยทัศน์ของตนให้เป็นวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ได้ สิ่งที่เขาไปก็คือวินัยในการแปลวิสัยทัศน์ของตนให้เป็นวิสัยทัศน์รวมเพื่อจุดประกายกระตุ้นทุกคน ในองค์กร ได้มีส่วนร่วมได้ทราบและมีความเป็นเจ้าของในการที่จะปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่ เป้าหมายรวมขององค์กรและของบุคลากร

มุมมอง 4 ด้านของรูปแบบการประเมินองค์กร Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan และ Norton (1996: 25-29; 47-146) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินองค์กร โดยให้ พิจารณาตัวชี้วัดด้านอื่นๆ ด้วยไม่เพียงแต่เฉพาะตัวชี้วัดด้านการเงินเท่านั้น (financial indicators) เท่านั้น ตัวชี้วัดใน 4 มุมมองประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้าน ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) รายละเอียดมุมมองในแต่ละด้านมีดังต่อไปนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) การประเมินผลด้านการเงินจะเป็นการ บอกถึงการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินการขององค์กร การพัฒนาปรับปรุงตั้งแต่ระดับ ปฏิบัติการ วัตถุประสงค์ด้านการเงินส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับการวัดผลที่เกี่ยวข้องกับผลกำไร เช่น รายได้จากผลการปฏิบัติการ การได้ผลตอบแทนจากการว่าจ้าง ในปัจจุบันเป็นการวัดคุณค่าเพิ่มทาง เศรษฐกิจ และวัตถุประสงค์ด้านการเงินทดแทนอื่นๆ เช่น การมียอดขายที่สูงขึ้น หรือกระแสเงิน ไหลเวียนที่เพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์ทางด้านการเงินเป็นตัวแทนของเป้าหมายระยะยาวขององค์กร เพื่อที่จะให้ผู้ถือหุ้นรับผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน การใช้รูปแบบการประเมินองค์กรแบบ

Balanced Scorecard ไม่ได้ขัดแย้งกับเป้าหมายนี้ ในทางปฏิบัติ Balanced Scorecard จะช่วยให้กำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินชัดเจนขึ้น และมีเหมาะสมกับหน่วยธุรกิจในระดับต่างๆ ของวงจรธุรกิจ การเจริญเติบโตของวงจรธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ 1) ระยะเจริญเติบโต (growth) เป็นระยะแรกเริ่มของวงจรธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เน้นที่การเติบโตของยอดขาย การบริการ ความสามารถของพนักงาน และความสามารถในการเปิดตลาดใหม่ 2) ระยะคงอยู่ (sustain) เป็นระยะซึ่งก่อให้เกิดการลงทุนและทำให้เกิดการลงทุนใหม่ๆ เพิ่มขึ้น (reinvestment) วัตถุประสงค์ของระยะนี้สัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร และ 3) ระยะช่วงเก็บเกี่ยวผล (harvest) เป็นระยะอิมตัวของวงจรธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เน้นที่กระแสเงินสดไหลเวียนในองค์กร

ภายใต้มุมมองด้านการเงินผู้บริหารไม่เพียงประเมินความสำเร็จของธุรกิจที่ผ่านมาแล้วเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดผลสำเร็จในระยะยาวที่ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ

การวัดในมุมมองต่างๆ จะต้องมีความเชื่อมโยงต่อความสำเร็จของมุมมองทางด้านการเงินอย่างเป็นเหตุเป็นผล ภายใต้วิธีการนี้จะไม่มียุทธศาสตร์ประกอบของการวัดผลการปฏิบัติงาน Scorecard ตัวไหนที่จะไม่มีความเกี่ยวข้องกันหรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ Kaplan กล่าวว่ารูปแบบการประเมินองค์กรแบบ scorecard จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์ ดังนั้นการใช้รูปแบบการประเมินองค์กรแบบ Balanced Scorecard ด้านการเงินจึงควรเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจกับกลยุทธ์ขององค์กรแล้วแปลงให้เป็นวัตถุประสงค์ทางการเงิน เชื่อมโยงด้วยลำดับของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในองค์กร พนักงาน และระบบที่จะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจในระยะยาวขององค์กร

วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินจะประกอบด้วยกิจกรรม 2 ด้าน คือ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (revenue growth) และ ด้านการลดลงของต้นทุน (cost reduction) หรือ การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (productivity improvement) การใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (asset utilization) ตลอดจนการลดความเสี่ยง และวัตถุประสงค์นี้จะต้องเชื่อมโยงกับมุมมองด้านที่เหลือ ด้วย

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การกำหนดมุมมองด้านลูกค้านั้นผู้บริหารจะต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้า และส่วนของธุรกิจที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักเสียก่อนแล้วจึงเลือกกลุ่มผลลัพธ์เป้าหมายหลักที่ต้องการวัดผลจากการที่จะสร้างและดำเนินตามกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การรักษาลูกค้าเดิม (Customer retention) การหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) ผลกำไรของลูกค้า (Customer Profitability) และส่วนแบ่งตลาดที่เป็นเป้าหมายหลัก (Market Share) เป็นต้น ตัวชี้วัดเหล่านี้จะใช้

เป้าหมายในการดำเนินการของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายการตลาด กลุ่มปฏิบัติการ ฝ่ายขนส่ง และฝ่ายพัฒนาสินค้าและบริการ เป็นต้น การวัดผลในอดีตตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของข้อบกพร่องของการวัดผลทางการเงินแบบเดิม จะเห็นได้จากการที่พนักงานจะไม่รู้วิธีการที่จะทำ ให้ลูกค้าพึงพอใจ หรือไม่รู้จักวิธีการในการรักษาลูกค้าเก่า กว่าผลการประเมินแบบเก่าจะออกมา ก็เป็นการสายเกินไปที่จะแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญและเลือกวิธีการสร้างคุณค่าเพื่อให้เกิดความพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป็นการรักษาลูกค้าเหล่านี้ไว้ในระยะยาว

วัตถุประสงค์และมาตรการ 3 ระดับ ที่จะรักษาและสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า ได้แก่ การเพิ่มคุณลักษณะของสินค้าและบริการ เช่น การใช้งาน คุณภาพ และราคา (Product/service attributes) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationship) และการสร้างภาพพจน์และชื่อเสียงให้กับสินค้า (Image and reputation) เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายในขององค์กร (Internal Process Perspective) ผู้บริหารจะต้องศึกษา กระบวนการดำเนินงานภายในขององค์กรที่เป็นแรงขับเคลื่อน ส่งผลต่อการดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งลูกค้าที่เป็นเป้าหมายขององค์กร ทำให้หุ้นส่วนได้รับความพึงพอใจจากผลลัพธ์ด้านการเงินที่ได้รับ ผู้บริหารจะต้องศึกษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในสภาพการปัจจุบัน และกำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) หรือความสามารถที่โดดเด่นในการแข่งขัน เพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสร้างกระบวนการใหม่ เพิ่มโอกาสในการแข่งขันใหม่ๆ ที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และกำหนดเครื่องมือที่สามารถประเมินผลงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้า การวัดผลแบบเดิมมุ่งเฉพาะการติดตามและปรับปรุงราคา คุณภาพ และระยะเวลาของกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นอยู่ แต่วิธีการใช้รูปแบบการประเมินองค์กรแบบ Balanced Scorecard ใช้ปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ลูกค้า มากำหนดกระบวนการภายในองค์กร

มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ กระบวนการสร้าง นวัตกรรม (Innovation Process) กระบวนการปฏิบัติงาน (Operations process) และกระบวนการบริการหลังการขาย (Post sale service process) การสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญของมุมมองด้านกระบวนการภายในขององค์กร จุดสำคัญของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมคือการให้ความสำคัญในการชี้เฉพาะถึงคุณลักษณะของพื้นที่ตลาดที่องค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจด้วยสินค้าและบริการในอนาคต ตลอดจนการออกแบบ และพัฒนาสินค้า และการส่งมอบ ซึ่งแนวทางนี้องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการศึกษา วิจัย ออกแบบและพัฒนากิจกรรมในการผลิตสินค้าใหม่ พัฒนาการบริการ และการสร้างตลาด ในกระบวนการปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กร

จะต้องกำหนดให้ได้ว่าต้นทุน คุณภาพ เวลา และลักษณะการปฏิบัติการ ควรเป็นอย่างไรที่จะสามารถทำให้คุณภาพของสินค้า และการบริการที่เป็นเลิศแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในปัจจุบันสิ่งเหล่านี้จะรวมไปถึงกิจกรรมบริการหลังการขายด้วย

ระบบสารสนเทศเป็นอีกบทบาทหนึ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินงานตามแนวทางรูปแบบการประเมินองค์การแบบ Balanced Scorecard เพื่อเป็นการสร้างระบบข่าวสารที่รวดเร็วทันเหตุการณ์ และสื่อสารกลับให้ผู้บริหารทราบว่ากระบวนการที่เลือกใช้ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์หรือไม่ มีปัญหา หรือข้อบกพร่อง อย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการได้ดี เหมาะสมมากขึ้น และยังเป็นการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์การระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การให้มีเพิ่มขึ้นอีกด้วย

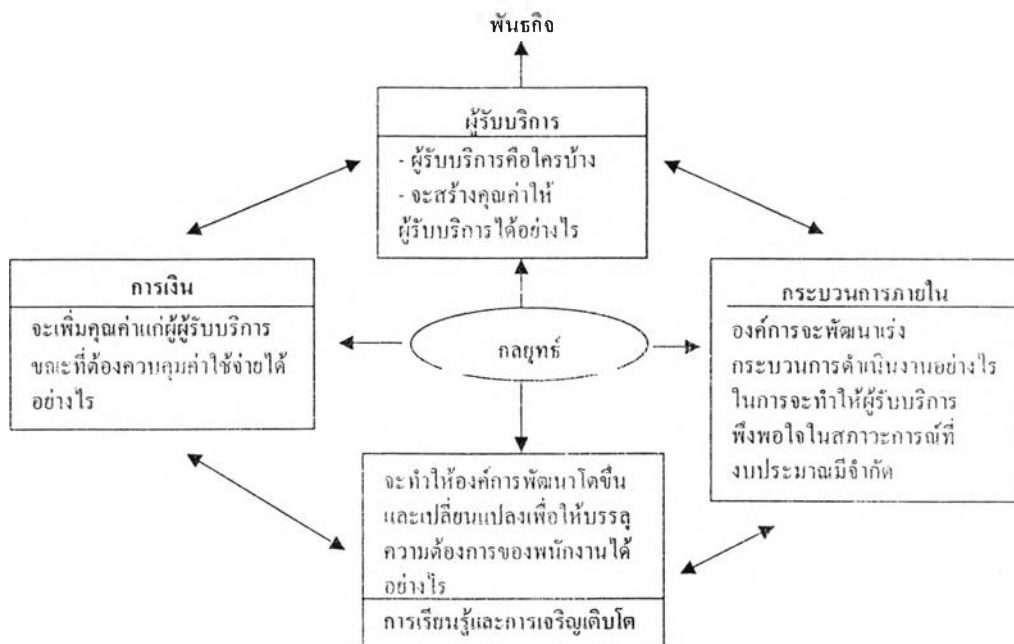
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาจะชี้ให้เห็น โครงสร้างภายในขององค์การที่ต้องสร้างเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและองค์การในระยะยาว การเรียนรู้และการพัฒนาขององค์การมาจาก 3 แหล่งใหญ่ๆ คือ คน ระบบ และขั้นตอนวิธีดำเนินการขององค์การ วัตถุประสงค์มุมมองทางการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายในขององค์การเป็นมุมมองที่จะชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างความสามารถของพนักงาน (capabilities of people) ระบบ (system) และขั้นตอนวิธีดำเนินการขององค์การ (organizational procedures) และชี้ว่าอะไรจะเป็นวิธีการในการให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ของสมรรถนะนั้น การพัฒนาที่จะปิดช่องว่างนี้ต้องมีการลงทุนในด้านการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน การเพิ่มสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการระบบข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยี และการจัดสมดุลขั้นตอนวิธีดำเนินการ กิจกรรมประจำขององค์การ เนื่องจากมุมมองด้านลูกค้าทั้งด้านการวัดผลลัพธ์ทั่วไป และแรงขับเคลื่อนที่ให้เกิดผลลัพธ์ทั่วไปเหล่านี้ต้องการทักษะด้านการแข่งขัน ด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งระบบข่าวสารข้อมูลที่ดีจะช่วยให้องค์การได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับ กลุ่มลูกค้าที่สำคัญ และกระบวนการในการเพิ่มประสิทธิภาพข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานในสายการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติและการตัดสินใจที่ถูกต้อง สำหรับขั้นตอนวิธีดำเนินการ กิจกรรมประจำขององค์การ สามารถสำรวจได้ด้วย การจัดสมดุลแรงจูงใจของพนักงานกับความสำเร็จทั้งหมดขององค์การ และการวัดอัตราการพัฒนาปรับปรุงมุมมองของลูกค้าและกระบวนการภายในขององค์การ

รูปแบบการประเมินองค์การแบบ Balanced Scorecard กับองค์การภาครัฐ

รูปแบบการประเมินองค์การแบบ Balanced Scorecard (BSC) เดิมมีการใช้และพัฒนามาจากวัตถุประสงค์ขององค์การในภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์แสวงหากำไรเป็นหลัก การนำรูปแบบการประเมินองค์การแบบ BSC มาใช้กับองค์การภาครัฐจึงต้องมีการประยุกต์เพื่อให้

เกิดการนำประโยชน์สูงสุด จากการนำรูปแบบการประเมินองค์การแบบ BSC มาใช้ องค์การภาครัฐจะมีประเด็นที่แตกต่างไปจากองค์การธุรกิจ เนื่องจากองค์การภาครัฐเป็นองค์การที่ไม่หวังผลกำไรและ องค์การภาครัฐมีวัตถุประสงค์ระดับสูงที่มุ่งหวังเป้าหมายระยะยาวเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ในการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือเป็นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจขององค์การนั่นเอง วัตถุประสงค์ภายในรูปแบบการประเมินองค์การแบบ Scorecard จะต้องตอบสนองต่อการปรับปรุงและพัฒนาไปสู่วัตถุประสงค์ในระดับสูง ดังนั้นสำหรับองค์การภาครัฐแล้วตัววัดทางการเงินจะไม่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจขององค์การ แต่พันธกิจขององค์การจะต้องเป็นตัววัดอยู่ระดับสูงสุดของรูปแบบการประเมินองค์การแบบ Scorecard กล่าวได้ว่าพันธกิจขององค์การเป็นแรงจูงใจระดับสูงสุดของการดำเนินการในองค์การของภาครัฐ (Niven, 2002: 297-299) มุมมองที่เป็นมุมมองต่อจากมุมมองพันธกิจขององค์การเป็นมุมมองด้านผู้รับบริการขององค์การ และผู้เกี่ยวข้องที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

Niven (2002: 298) ได้เสนอรูปแบบประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล (BSC) ในองค์การภาครัฐ Niven มองพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การเป็นหลักโดยอธิบายว่า องค์การภาครัฐจะมีความยากในการสร้างกลยุทธ์ให้ชัดเจน เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์องค์การจะกำหนดและเขียนอย่างย่อๆ โดยไม่ระบุนรายละเอียดของกลยุทธ์เพราะเกรงว่าจะจำกัดด้วยเรื่องต่างๆ เช่น งบประมาณไม่พอเพียง หรืออาจมีปัญหาในการเบิกจ่ายงบประมาณตามข้อจำกัดของระเบียบราชการ และกลยุทธ์เป้าหมายขององค์การภาครัฐจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานสังกัด เป็นต้น กลยุทธ์ที่กำหนดสั้นๆ นี้ความจริงแล้วคือพันธกิจไม่ใช่กลยุทธ์ Niven จึงได้ดัดแปลงนำเอาพันธกิจไว้บนสุดของรูปแบบที่เสนอตามแผนภาพที่ 10 เพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนาตัววัดสมรรถนะเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการสูงสุดขององค์การ



แผนภาพที่ 10 แสดงการประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินองค์กรแบบสมดุลในองค์กรภาครัฐ

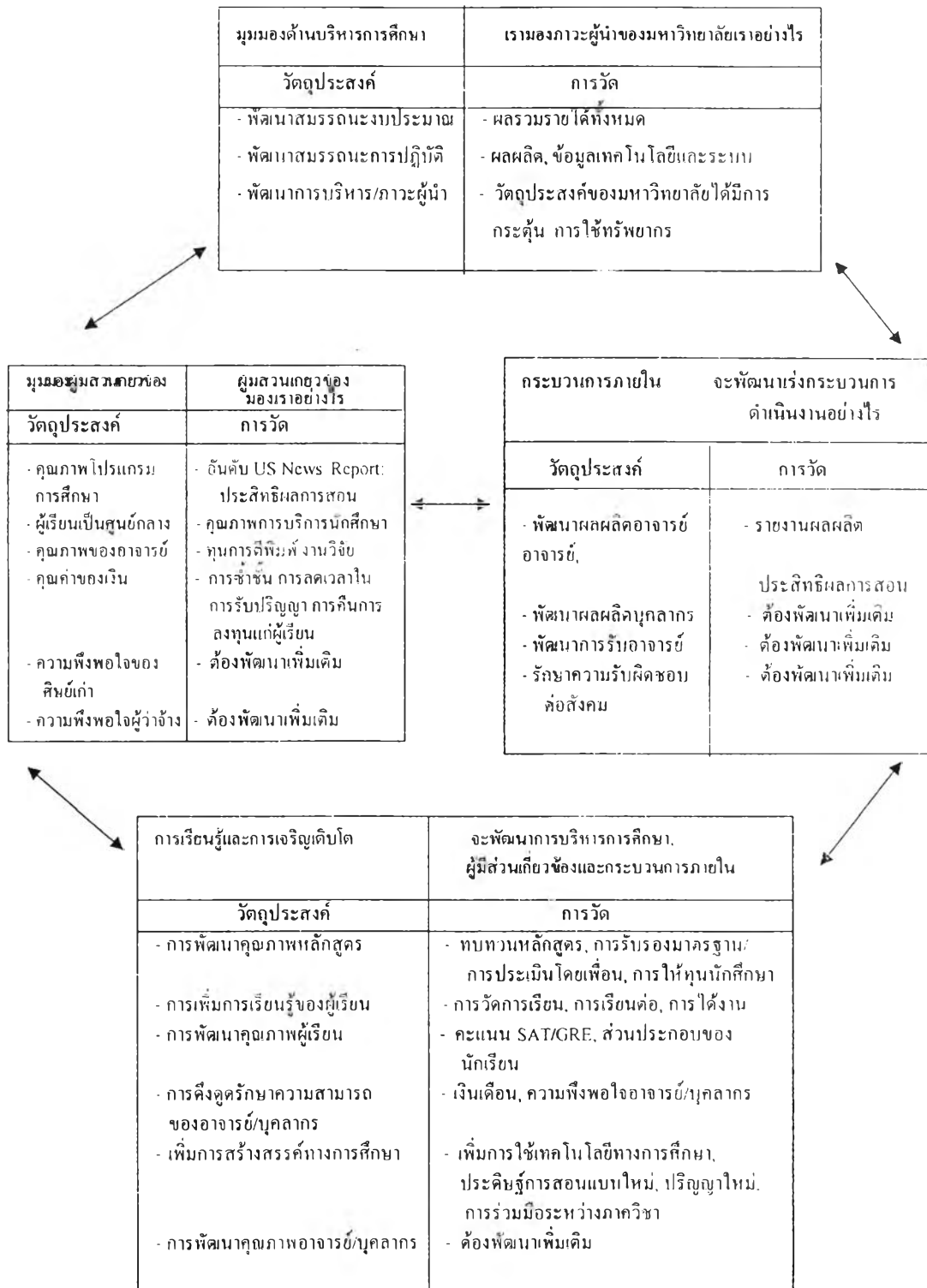
ที่มา: Niven, P. R. 2002. *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. p. 298. Forward by Robert S. Kaplan. New York: Wiley & Sons.

มุมมองที่สำคัญรองลงมาจากพันธกิจจะเป็นมุมมองด้านผู้รับบริการ เนื่องจากองค์การภาครัฐเป็นองค์การจะไม่เน้นด้านผลกำไรแต่จะเน้นความต้องการของผู้รับบริการดังนั้นความต้องการของผู้รับบริการจึงเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์การ ผู้รับบริการในองค์การภาครัฐมีหลายกลุ่มขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการดำเนินการของแต่ละองค์การ สำหรับงบประมาณภาครัฐจะมอบมาให้กับแต่ละกลุ่มผู้รับบริการที่องค์การให้การบริการ ดังนั้นแต่ละองค์การของภาครัฐจะต้องระบุกลุ่มผู้รับบริการขององค์การตนเอง

มุมมองต่อไปเป็นมุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองที่เชื่อมโยงกับมุมมองผู้รับบริการ มุมมองด้านการเงินจะทำให้้องการดำเนินการตามเป้าหมายได้สำเร็จซึ่งหมายถึงทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ แม้การเงินจะไม่ใช่เป้าหมายหลักขององค์การภาครัฐแต่จะเป็นตัวช่วยให้เติมเต็มความต้องการด้านความสำเร็จของพันธกิจและด้านผู้รับบริการ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างคุณค่าและการลดราคาค่าบริการ การลดต้นทุนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับองค์การทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน มุมมองต่อไปเป็นมุมมองด้านกระบวนการภายในขององค์การ กระบวนการภายในขององค์การภาครัฐจะกำเนิดมาจากคุณค่าที่สะท้อนจากมุมมอง

ของผู้รับบริการ ดังนั้นกระบวนการภายในที่สำคัญของการดำเนินงานคือการทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจแบบไม่มีที่ตำหนิ การที่ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้าในการพัฒนาให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการด้วยการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่เป็นแนวโน้มจะนำองค์กรไปสู่อนาคต การร่วมมือกับองค์กรภายนอกที่เน้นรูปแบบเครือข่าย เพื่อเป้าหมาย ความพึงพอใจของผู้รับบริการจะช่วยเป็นการสร้างให้เกิดสมรรถนะการบริหารภายในที่ดี มุมมองต่อไปเป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นมุมมองที่เชื่อมโยงกับทั้งสามมุมมองที่กล่าวมา เพื่อให้เกิดความสำเร็จของการดำเนินการขององค์กร องค์กรจะต้องพัฒนาตัววัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนาพนักงานขององค์กรให้เกิดทักษะที่ถูกต้อง การใช้เครื่องมือสมัยใหม่ การสร้าง และรักษาไว้ซึ่งบรรยากาศที่เอื้อในการทำงานจะเป็นกุญแจสำคัญของกระบวนการผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและการพัฒนาในสภาวะการณ์ที่งบประมาณมีจำกัดและขณะเดียวกันต้องทำให้ผู้รับบริการและพันธกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

O'Neil, Bensimon, & Moore (1999: 35-36) ได้เสนอรูปแบบการประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC) กับส่วนการศึกษาโดยออกแบบรูปแบบการประเมินองค์กรแบบสมดุลในรายละเอียดของวัตถุประสงค์ การวัดและการเปรียบเทียบ โดยใช้รายละเอียดในมุมมองเดียวคือมุมมองด้านผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และกำหนดวัตถุประสงค์ความต้องการของผู้ที่มีเกี่ยวข้อง 6 ประการ คือ 1) คุณภาพของโปรแกรมการศึกษา 2) ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการศึกษา 3) คุณภาพของอาจารย์ 4) คุณค่าของเงิน 5) ความพึงพอใจของศิษย์เก่า 6) ความพึงพอใจของผู้ว่าจ้าง สำหรับมุมมองอื่นๆ ผู้ที่ต้องการนำไปใช้ ต้องพัฒนาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร รายละเอียดแสดงในแผนภาพที่ 11 สำหรับการเลือกดัชนีวัดสมรรถนะขององค์กรสามารถเลือกได้บนพื้นฐานที่สำคัญ 7 ข้อดังนี้ 1) ต้องสะท้อนถึงควมมีคุณค่า 2) จะต้องง่าย 3) ต้องมีความหมาย 4) ต้องมองได้ชัดเจน 5) ต้องกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ 6) ต้องสนับสนุนการเปรียบเทียบระหว่างหน่วยอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และ 7) ต้องสามารถวิเคราะห์ได้ตลอด 4 ปี เป็นอย่างน้อย โดยทั้ง 7 ข้อนี้เป็นดัชนีวัดสมรรถนะที่ธรรมดาสามารถนำไปใช้ประเมินแบบประจำเป็นระยะๆ ของการบริหารจัดการศึกษามากกว่าที่จะเป็นดัชนีที่เลิศจุ และดัชนีการวัดนี้จะอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องเก็บเป็นประจำ หรือที่มีอยู่แล้วมากกว่าที่จะต้องเป็นอีกกระบวนการหนึ่งในการปฏิบัติที่ต้องเพิ่มขึ้นมา



แผนภาพที่ 11 แสดงการประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลกับองค์การทางการศึกษา

ที่มา: O'Neil, H. F., Bensimon, M. A., & Moore, M. R. 1999. Designing and implementing an academic scorecard. p. 35. *Change*, 31(6), pp. 32-40.

รูปแบบการประเมินองค์การแบบ BSC ไม่ได้เน้นเรื่องการใช้ตัววัดแบบเดียวที่สามารถใช้วัดได้ทั่วทั้งองค์การ และไม่ได้เป็นตัววัดที่มีความคงที่ Meyer (2002: 7) กล่าวว่ารูปแบบการประเมินองค์การแบบ Balanced Scorecard จะประกอบไปด้วยจุดประสงค์การประเมินเพียง 2 ประการจาก 5 ประการของคุณลักษณะตัววัดสมรรถนะผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ในอุดมคติ ตามหลักการ รูปแบบการประเมินองค์การแบบ BSC จะเป็นตัววัดแบบใช้จำนวนตัววัดน้อย (parsimonious) มากกว่าการวัดแบบไม่มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (potpourri of measure) และใช้ในองค์การใหญ่ทั่วไป สำหรับการทำนายรูปแบบการประเมินองค์การแบบ BSC ใช้ตัววัดที่ไม่ใช่เป็นตัววัดด้านการเงินแต่เป็นตัววัดที่ทำนายผลลัพธ์ด้านการเงินขององค์การได้ แต่รูปแบบการประเมินองค์การแบบ BSC ไม่ได้เน้นเรื่องการใช้ตัววัดแบบเดียวที่สามารถใช้วัดได้ทั่วทั้งองค์การ และไม่ได้เป็นตัววัดที่มีความคงที่

จุดเด่นและจุดเน้นของรูปแบบการประเมินองค์การตามกรอบของ MBNQA, EFQM และ BSC

การประเมินองค์การตามกรอบของ Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA) ของอเมริกา รูปแบบการประเมินองค์การตามกรอบของ European Foundation for Quality Management (EFQM) ของยุโรป และรูปแบบการประเมินองค์การตามกรอบของ Balanced Scorecard (BSC) ของ Kaplan and Norton เป็นรูปแบบการประเมินองค์การที่มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางในทั้งวงการธุรกิจและวงการการศึกษา ซึ่งแต่ละรูปแบบของการประเมินองค์การ จะมีจุดเด่นที่ต่างกัน เช่น รูปแบบการประเมินองค์การตามกรอบ MBNQA เน้นด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารจัดการองค์การ ด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์ ไม่ได้เน้นมากในด้านทรัพยากร ด้านผลกระทบต่อสังคม รูปแบบการประเมินองค์การตามกรอบ EFQM มีจุดเด่นคือ จะเน้นด้านทรัพยากร และด้านผลกระทบต่อสังคม แต่ไม่เน้นมากในมุมมองด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์องค์การ และด้านกระบวนการจัดการผลผลิตขององค์การ รูปแบบการประเมินองค์การตามกรอบ BSC จะเน้นมุมมองด้านการเงินขององค์การ แต่จะไม่ได้เน้นมากในมุมมองด้านความพึงพอใจของบุคลากร ด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์องค์การ และด้านมุมมองผลกระทบขององค์การต่อสังคม (Porter & Tanner, 1996: 151-171; Bhoté & Bhoté, 2000: 11-16; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2532: 15-19) จะเห็นได้ว่าหากได้มีการผสมผสานกรอบการประเมินองค์การทั้งสามกรอบเข้าด้วยกันจะเป็นการทำให้ประเด็นต่างๆ ที่ขาดหายไปของแต่ละกรอบการประเมินองค์การมีครบถ้วนขึ้น ทำให้ได้ระบบการประเมินผลลัพธ์องค์การที่สมบูรณ์เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันและครอบคลุมประเด็นการบริหารจัดการองค์การได้ครบทุกด้าน

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

5.1 ความหมาย

อุทัย บุญประเสริฐ (2516: 31) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

Willer (1967: 15) กล่าวว่า รูปแบบ เป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปร่างที่เกี่ยวข้อ

Good (1973: 370) ได้ให้ความหมายรูปแบบในพจนานุกรมทางการศึกษาว่ามี 4 ความหมาย ดังนี้ 1) หมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือการทำซ้ำ, 2) หมายถึง ตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น การออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น, 3) หมายถึง แผนภูมิ ตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หลักการและแนวคิด หรือหมายถึงชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมตัวกันเป็นตัวประกอบสัญลักษณ์ทางระบบสังคม ซึ่งอาจเขียนออกมาเป็นสูตรทางคอมพิวเตอร์ หรือบรรยายภาษาไทยก็ได้, 4) หมายถึงชุดของปัจจัย หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวกันเป็นตัวประกอบสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนบรรยายเป็นภาษา หรือเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ก็ได้

Bardo and Hartman (1982: 70 - 71) กล่าวว่ารูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างไม่มีข้อกำหนดตายตัว

Keeves (1988: 559) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อชี้ความสัมพันธ์ของตัวแปร

จากการศึกษาแนวคิดนักวิชาการสรุปได้ว่ารูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดง โครงสร้างทางความคิด ประกอบด้วยหลักการและแนวคิด องค์ประกอบที่สำคัญและความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของเรื่องที่จะศึกษา และมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีในเรื่องของแนวคิดหรือรูปร่างนั้นๆ

ลักษณะสำคัญของรูปแบบตามแนวคิดของ Keeves (1988: 560) และจากการศึกษาของ พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 53) ที่ได้ศึกษาจากนักวิชาการหลายท่าน กล่าวว่าคุณลักษณะที่สำคัญของรูปแบบควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร

2. นำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
3. สามารถอธิบายถึงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุ เชิงผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่จะศึกษาได้
5. มีความสัมพันธ์กับกรอบทฤษฎีในเรื่องของรูปแบบนั้นๆ

5.2 ประเภทของรูปแบบ

Keeves (1988: 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและรูปแบบทางสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท คือ

1) รูปแบบเชิงอุปมา อุปมัย (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การเปรียบเทียบ เทียบเคียงปรากฏการณ์ เป็นรูปแบบที่จำลองเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ตัวอย่างของรูปแบบเชิงอุปมา อุปมัย เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2) รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือ รูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น รูปแบบนี้มีจุดอ่อนที่ขาดความชัดเจนแน่นอนที่ยากต่อการทดสอบ ฉะนั้นรูปแบบนี้จึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการใช้ภาษา

3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และ การบริหารการศึกษา รูปแบบสมการทางคณิตศาสตร์ มีประโยชน์ที่สามารถทำให้ข้อสันนิษฐานได้มีการพิจารณาด้วยเชิงปริมาณ และทดสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

4) รูปแบบเชิงเหตุและเชิงผล (Casual Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบการหาเส้นทางที่มา (Path Analysis) โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น รูปแบบเชิงเหตุ เชิงผลจะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมการ โครงสร้างอย่างง่ายของสาเหตุกับตัวแปรต่างๆ ภายใต้การให้เหตุผล ในการตัดสินใจ

5.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown and Moberg (1980: 16-17) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบขององค์การ พบว่ารูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อม (2) เทคโนโลยี (3) โครงสร้าง (4) กระบวนการบริหารจัดการ และ (5) การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับ Bush

(1986:19) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ (1) เป้าหมาย (2) โครงสร้างองค์การ (3) สภาพแวดล้อม และ (4) ภาวะผู้นำ Kimbrough and Nunnery (1988: 338) ได้ตั้งแระห่องค์ประกอบของรูปแบบองค์การทางการศึกษาตามแนวคิดเชิงระบบ ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการ คือ (1) สภาพแวดล้อม (2) เป้าหมาย (3) กระบวนการจัดการศึกษาและทรัพยากร (4) โครงสร้างองค์การ (5) ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคล (6) การบริหารองค์การ

5.4 การพัฒนารูปแบบ

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบของ Willer (1967: 83), Bardo and Hartman (1982: 70-71), Keeves (1988: 559-565) และ อุทัย บุญประเสริฐ (2516: 25-34) สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบเป็นกระบวนการในการสร้าง การพัฒนา และการตรวจสอบเพื่อหาความตรงของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาหลักการ องค์ความรู้ ข้อมูลพื้นฐานในการสร้างรูปแบบ 2) การศึกษาสภาพและปัญหาของรูปแบบที่จะพัฒนา 3) การสร้างรูปแบบ 4) การตรวจสอบหาความตรง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบ 5) การปรับปรุง พัฒนาให้เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

ในการสร้างรูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่สรุปโดยทั่วไปแล้วประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ และการตรวจสอบเพื่อหาความตรงของรูปแบบ (Willer, 1967: 83) ในขั้นตอนการตรวจสอบเพื่อหาความตรงของรูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบทางการศึกษาโดยการอิงผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา (Educational Connoisseurship) เป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ในการตรวจสอบ ซึ่ง DeVillis (1991: 755-76) กล่าวว่าบทบาทที่สำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นกลุ่มผู้ที่มีความรู้ในด้านเนื้อหา และการสร้างตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยจะเป็นกลุ่มผู้รู้เรื่องความครอบคลุมตามเนื้อหา ความหมายขององค์ประกอบ และทำให้ข้อคำถามกระชับ มีความชัดเจนตรงตามแนวทางที่ต้องการจะวัด

พรชูลี อาชวอรุณ (2528: 175-176) กล่าวว่า รูปแบบการศึกษาโดยการอิงผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษานี้ Elliot Eisner อาจารย์มหาวิทยาลัย Stanford สหรัฐอเมริกา เป็นผู้เสนอ Eisner กล่าวว่า การเป็น Connoisseur หมายถึง การรู้วิธีการที่จะมอง จะเห็น และชื่นชอบ คำว่า Connoisseurship หมายถึง ศิลปะแห่งการชื่นชอบ (Eisner, 1979: 219) การวิจัยด้วยวิธีการอิงผู้ทรงคุณวุฒิการศึกษา เป็นรูปแบบการประเมินผลทางการศึกษา โดยการตีพิมพ์วิพากษ์วิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ การแนะนำให้ตระหนักในคุณลักษณะ และคุณสมบัติของปรากฏการณ์ที่เป็นปัญหาในการวิจัย การแนะนำการประเมินจะประเมินแบบเสมือนจริงโดยผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาบางส่วนในโรงเรียน เช่น ในฐานะนักเรียน หรือในฐานะครู แต่ต้อง

มีความสามารถในการพิจารณาและการพัฒนา ในสองประเด็น ประเด็นแรก คือ พิจารณาในมุมมองเฉพาะที่เป็นสิ่งหรือเหตุการณ์ที่ประาะบางและต้องมีสมมติความตั้งใจต่อวงจรการศึกษา ประเด็นที่สอง คือ ต้องมีโอกาที่จะเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นและวิจารณ์ ประมวลบูรณาการตลอดจนให้ความชื่นชมสิ่งที่ได้พบเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องบรรยายศิลป์แห่งความชื่นชอบ (the art of appreciation) และอธิบายอย่างเปิดเผย (the art of disclosure) หัวข้อวิพากษ์ทางการศึกษาจะเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ ข้อปฏิบัติทางการศึกษาที่ควรจะมีหรือควรจะเป็นแต่ในปัจจุบัน ไม่มี หรือ ไม่เป็นตามนั้น การสร้างสรรค์ การวิพากษ์ติชมจะอยู่ในองค์ประกอบ 3 ประการ คือ การพรรณนา การแปลความ และการประเมิน (Eisner, 1979: 219) รูปแบบการศึกษาโดยการอิงผู้ทรงคุณวุฒิการศึกษาสามารถนำผลการศึกษาไปสรุปอภิปราย (generalization) โดยทั่วไป ได้สองประการคือ เป็นการถ่วงถ่วงกระบวนการรับรู้ให้มีรูปแบบที่ดีขึ้นมีความยืดหยุ่นและลึกซึ้งขึ้น และจะเกิดการสร้างสรรค์รูปแบบความร่วมมือร่วมใจแบบใหม่ (Eisner, 1979: 219, 221, 245-246) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bourne and et al (2000: 754-771) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนา ทำให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ และได้รับการยอมรับรวมทั้งทำให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของรูปแบบที่ร่วมกันพัฒนาเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่าขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบมี 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาหลักการ องค์ความรู้ การศึกษาสภาพและปัญหาของรูปแบบที่จะพัฒนา การสร้างรูปแบบ การตรวจสอบหาความตรงของรูปแบบ และการปรับปรุงให้เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

ตอนที่ 6 เอกสารรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 ประวัติการรายงานการศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาของประเทศต่างๆ

ประวัติการเปรียบเทียบสมรรถนะ เริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2502 (ค.ศ. 1959) โดย Xerox ได้ริเริ่มประดิษฐ์เครื่องถ่ายเอกสารแบบง่ายๆ และต่อมาเป็นที่รู้จักกันว่าเครื่องถ่ายเอกสารก็คือเครื่อง Xerox แต่ในปี พ.ศ. 2513 (ค.ศ. 1970) ธุรกิจของ Xerox ได้ถูกแบ่งให้กับคู่แข่งจากญี่ปุ่นที่ผลิตสินค้าเครื่องถ่ายเอกสารมาแข่งขันโดยมีราคาถูกกว่า Xerox จึงถูกแย่งส่วนแบ่งการตลาดไปจนกระทั่ง Xerox ได้นำวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) มาใช้ภายในบริษัทต่างๆ ของตน ทั้งในด้านการผลิต การบริหาร และกระบวนการส่งเสริมสินค้า ทำให้มีชื่อเสียงในการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของบริษัท เป็นผลให้สามารถนำส่วนแบ่งการตลาดกลับมาได้ 1 ส่วนจาก 3 ส่วนของที่เสียไป Kelly (2001: 1) กล่าวว่าความสำเร็จของบริษัท Xerox ร่วมกับความสำเร็จในสมัยใหม่ในการมุ่งเน้นกระบวนการปฏิบัติงาน ทำให้การเปรียบเทียบสมรรถนะก้าวหน้าไปสู่การ

เป็นเครื่องมือการบริหารในยุคใหม่ จากการศึกษาการวิจัยได้วิวัฒนาการขึ้น การมุ่งไปสู่งานที่บ่งชี้ความสำเร็จขององค์การว่าประสบผลสำเร็จได้อย่างไร และมีประสิทธิผลอย่างไร ซึ่งกลายมาเป็นจุดเน้นทางธุรกิจ และได้เปลี่ยนมาจากเพื่อนหรือหุ้นส่วนที่มุ่งเน้นในองค์การตนเอง มาเป็นมุ่งเน้นลูกค้าและคู่แข่ง

ข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจคุณค่าที่สำคัญและการสำรวจระบบการจัดการศึกษาลือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำของสถาบัน และสมาชิกของคณะกรรมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ (Education Commission of the State, 1992 อ้างถึงใน Kelly (2001)) ในปัจจุบันต้องนำวิธีการบริหารจัดการ เตรียมระบบการศึกษาให้คนรุ่นใหม่สำหรับโลกสมัยใหม่ Smith (1995: 97-99) กล่าวว่าในยุคโลกาภิวัตน์ ทุกวันนี้ผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงแต่ทำงานเป็นเท่านั้น หากยังต้องเป็นผู้ที่คิดสิ่งที่จะทำให้ มากขึ้นกว่าสมัยก่อน ในปัจจุบันบริษัทหรือสถานที่ทำงานต่างๆ ต้องการผู้ที่มีคิดเป็น มีความยืดหยุ่น และเป็นผู้ที่มีความคิดก้าวหน้า ต้องเป็นผู้ที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ มีการทำงานอย่างชาญฉลาด และมีความสามารถเพียงพอที่จะก้าวให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมทั้งสภาพแวดล้อมในภาวะแข่งขันกันตลอดเวลา ต้องเป็นผู้ที่สามารถร่วมงาน และทำงานเป็นทีมโดยการร่วมมือกันในวงจรคุณภาพของงาน มีทักษะในการสื่อสาร และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเตรียมคนรุ่นใหม่สำหรับงานในโลกสมัยใหม่นี้ต้องการการศึกษาแบบใหม่ ทั้งโปรแกรมการศึกษา หลักสูตร และมาตรฐานของหลักสูตร ซึ่งเป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโลกภายนอกห้องเรียน และโลกหลังจากการสำเร็จการศึกษา (Smith, 1995: 98) การศึกษาแบบใหม่ต้องเปิดกว้างสู่ความเกี่ยวข้องกันระหว่างโรงเรียนและโลกธุรกิจ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสุดสำหรับนักศึกษาให้ทั่วถึงทุกคน เพราะนักศึกษาเหล่านี้ต่อไปจะกลายมาเป็นกระดูกสันหลังของชาติในอนาคต Smith กล่าวว่า ในประเทศญี่ปุ่น เกาหลี และเยอรมัน เป็นสามประเทศที่มีการแข่งขันในการลงทุนทางด้านการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งคนรุ่นใหม่ เพื่อแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ในการผลิตพลเมืองให้มีทักษะ มีคุณภาพ และมีมาตรฐานการเป็นอยู่ที่สูง

อเมริกาเป็นผู้นำด้านการเปรียบเทียบสมรรถนะทั้งด้านภาคเอกชน ธุรกิจ และด้านการศึกษา Lund and Jackson (2000: 183-195) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย และสรุปว่า การที่สหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำในการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านอุตสาหกรรมและการค้า ส่งผลให้อเมริกาเป็นประเทศแรกที่เกี่ยวข้องในการเปรียบเทียบสมรรถนะสถาบันอุดมศึกษาด้วยความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยสาขาการบริหารธุรกิจระดับชาติของสหรัฐอเมริกา (The National Association of College and University Business Officers (NACUBO) ซึ่งก่อตั้งในปี พ.ศ. 2534 (ค.ศ. 1991) ได้เริ่มประเมินผลการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะสถาบันอุดมศึกษาด้านต่างๆ กว่า 600 ด้าน

Rush (1994: 94), NACUBO และ Cooper & Lybrand ได้ดำเนินการสำรวจร่วมกัน และสรุปข้อมูลการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการเงินและการบริหารการศึกษาอุดมศึกษา พบว่ามีการประเมิน 38 รายการตั้งแต่การจัดซื้อ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ที่อยู่อาศัย ไปจนถึงการรับเข้าศึกษา Rush (1994: 94) กล่าวว่าแม้จะยังไม่มี การเปรียบเทียบระหว่างภาควิชาแต่ก็อาจจะมีในอนาคต หัวข้อการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการเงินและการบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วยหน้าที่ 38 รายการดังนี้

| | | | |
|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| 1. กิจกรรมการศึกษา | 11. สภาวะแวดล้อมสุขภาพและความปลอดภัย | 21. กิจกรรมภายใน และ สันทนาการ | 31. โครงการทุนอุดหนุน |
| 2. การบัญชี | 12. ฝ่ายสิ่งอำนวยความสะดวก | 22. ฝ่ายกฎหมาย | 32. ฝ่ายบัญชีนักศึกษา/ใบเสร็จนักศึกษา |
| 3. การรับใหม่ | 13. การช่วยเหลือเงินทุน | 23. ห้างสมุด | 33. กิจกรรมนักศึกษา |
| 4. ศิษย์เก่าสัมพันธ์ | 14. บริการอาหาร | 24. ไปรษณีย์ | 34. บริการให้คำปรึกษานักศึกษา |
| 5. ศูนย์หนังสือ | 15. ฝ่ายบัญชีทั่วไป | 25. ระบบบริหารศูนย์การศึกษา | 35. บริการสุขภาพนักศึกษา |
| 6. การวางแผนอาชีพและหางาน | 16. ฝ่ายบริหารบุคลากรและผลประโยชน์ | 26. จารจร | 36. หอพักนักศึกษา |
| 7. แผนกงบประมาณกลาง | 17. ทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป | 27. เงินเดือน | 37. ฝ่ายสื่อสาร |
| 8. ร้านสวัสดิการกลาง | 18. การจ้างบุคลากร | 28. ดำรง/ความปลอดภัย | 38. ฝ่ายบริหารงบประมาณ |
| 9. ฝ่ายสะสม | 19. ข้อมูล เทคโนโลยี | 29. ฝ่ายจัดซื้อ | |
| 10. สำนักงานพัฒนา | 20. กีฬาระหว่างมหาวิทยาลัย | 30. ฝ่ายทะเบียน | |

เมื่อสถาบันการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเต็มรูปแบบ โดยมีการดำเนินการแบบอิสระ เช่น มหาวิทยาลัย Oregon ได้เปรียบเทียบสมรรถนะกับเพื่อนสถาบัน 7 แห่ง และกับมหาวิทยาลัยในอุดมคติ 1 แห่งโดยประเมินประสิทธิภาพของการบริหารงาน และหน่วยที่ให้บริการ มหาวิทยาลัย Florida ได้เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานของบริษัทและระบบโรงเรียนในรัฐฟลอริดา Harvard Business School ได้เปรียบเทียบสมรรถนะโปรแกรมบริหารธุรกิจและโปรแกรมความร่วมมือในการฝึกงานกับ โรงเรียน ด้านบริหารธุรกิจทั้งในสหรัฐและต่างประเทศ 20 แห่ง

ศูนย์คุณภาพมาตรฐานและผลผลิตของอเมริกา (The American Productivity Quality Center (APQC)) จัดให้มีการเปรียบเทียบสมรรถนะในเชิงความร่วมมือ 2 แบบ แบบแรกเป็นการพัฒนาและนำร่องในการแข่งขันรางวัลคุณภาพ The Malcolm Baldrige เป็นการแข่งขันในด้านการศึกษา และแบบที่สอง เป็นการตั้งสถาบันการศึกษาที่เป็นเลิศ (Institute for Education Best Practices) โดยกระตุ้นและสนับสนุนสถาบันการศึกษาให้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกับสถาบันการศึกษาอื่นรวมทั้งกับสถาบันภาครัฐกิจ สถาบันด้านการบริการสุขภาพ และสถาบัน

ภาครัฐ ในกลางปี พ.ศ. 2540 (ค.ศ. 1997) การศึกษาด้านงบประมาณของสถาบันและการสร้างสรรค์ การบริการแก่นักศึกษา สำเร็จลง ส่วนการวัดผลผลิตด้านคุณภาพสถาบันอยู่ในระหว่างดำเนินการ การศึกษาทั้ง 3 ด้านนี้ ส่งผลให้สถาบันกว่า 50 แห่ง ที่ใหม่ และไม่คุ้นเคยกับระบบการเปรียบเทียบ สมรรถนะหันมาสนใจการเปรียบเทียบสมรรถนะ

Farquhar (1998: 29) กล่าวว่า ในประเทศแคนาดาจะต่างจากประเทศสหรัฐอเมริกา คือ สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในแคนาดามีการดำเนินการจัดตัวชี้วัดสมรรถนะ (The performance indicators: PIs) แม้ว่าการรวบรวมดำเนินการพัฒนา PIs จะยากและมีอุปสรรคมาก ซึ่ง คล้ายคลึงกับการพัฒนา ของสหราชอาณาจักรอังกฤษ โดยมีสาเหตุจากการดำเนินการพัฒนาตัวชี้วัด สมรรถนะ 2 ประการ คือการที่สื่อสิ่งพิมพ์สนใจนำเสนอผู้บริโภคราย โดยการจัดอันดับ (rankings) มหาวิทยาลัย เช่น พ.ศ. 2544 (ค.ศ. 1991) นิตยสาร Maclean นำเสนอการจัดอันดับ (rankings) มหาวิทยาลัย และจากการที่ภาครัฐจะตั้งงบประมาณสถาบันอุดมศึกษา ด้วยสาเหตุ 2 ประการนี้ ทำให้สถาบันการศึกษาต่างๆ วิตกกังวลเกี่ยวกับตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษา แม้จะมีการ พัฒนา PIs โดย หน่วยงานระดับชาติและระดับภาคของสหราชอาณาจักรของอังกฤษแล้วก็ตาม ความพยายามใน ระดับชาติและระดับภูมิภาคของแคนาดา ที่สมาคมมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยของแคนาดา (the Association of Universities and Colleges of Canada (AUCC)) และสภามหาวิทยาลัย Ontario (the Council of Ontario Universities: COU) ได้พัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะ (PIs) ของมหาวิทยาลัย แต่ก็ไม่ ประสบผลสำเร็จ เพราะมีความไม่เชื่อถือในแนวคิดของการจัดทำ และ ความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้อง กันในประเด็นต่างๆ เช่น การวัดอะไร และวิธีการคำนวณการวัดได้อย่างไร และ ควรมีการรายงาน ผลการวัดอะไรบ้าง เป็นต้น

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 (ค.ศ. 1994) มหาวิทยาลัย Toronto ประเทศแคนาดาได้ใช้ตัวชี้วัดหลักที่ เริ่มพัฒนาจากสภามหาวิทยาลัย Ontario (COU) มาเป็นกรอบในการรายงานผลการบริหารงานแก่ คณะกรรมการของผู้ว่าการรัฐ และได้เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานในการทำงานตามหน้าที่ โดยเลือกเปรียบเทียบกับสถาบันเพื่อนที่เป็นสมาชิกของสมาคมมหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกา ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูล (American Universities Data Exchange: AUDE) ซึ่งบางครั้งได้มีการไป เยี่ยมชม ดูงาน แล้วนำมาพัฒนาสู่บริบทของมหาวิทยาลัย Toronto มหาวิทยาลัยใหญ่อื่นๆ ใน แคนาดา มีการ นำรูปแบบมาใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย เช่น ระหว่าง มหาวิทยาลัย Toronto และกลุ่มเพื่อนเครือข่ายในสหรัฐอเมริกา กลุ่มพัฒนาวิชาชีพ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยใน Ontario ได้เริ่มเปรียบเทียบสมรรถนะในด้านเงินเดือนและคุณภาพ งานพบว่างานของหลายๆ มหาวิทยาลัยไม่มีคุณภาพ ในปี พ.ศ. 2540 (ค.ศ. 1997) มหาวิทยาลัย

6 แห่ง ใน Ontario ได้รวมกลุ่มกันเพื่อพัฒนา “ข้อมูลที่มีประโยชน์และวัดได้” เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากผู้ชำนาญการด้านต่างๆ ในกลุ่ม อย่างเป็นระบบ

ในประเทศออสเตรเลีย จากผลการศึกษาของ Massaro (1998) อ้างถึงใน Lund and Jackson (2000: 187) การเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศออสเตรเลีย ได้เริ่มจัดตั้งระบบการประเมินสมรรถนะที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ จากผลการดำเนินการของกลุ่มมาตรฐานการศึกษา (Academic Standards Panels: ASPs) ที่ก่อตั้งโดย the Australian Vice-Chancellors' Committee (AVCC, 1987) วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะมาตรฐานการศึกษานี้ส่งผลให้เกิดการร่างนโยบายโดย the Dearing Committee สำหรับการเปรียบเทียบสมรรถนะรายวิชา ซึ่งกลุ่มมาตรฐานการศึกษา (ASPs) ได้รวบรวมข้อมูลสาขาวิชาของสถาบันต่างๆ 10 ปี โดยการออกตรวจเยี่ยม และประเมินผลด้วยการใช้ข้อมูลสถิติ การมองผลลัพธ์ที่ได้จากแต่ละโปรแกรมการศึกษา ผลการรายงานสู่สาธารณะเต็ม ไปด้วยเนื้อหาข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในหัวข้อต่างๆ เช่น เกณฑ์การรับนักศึกษา จำนวนนักศึกษา ความก้าวหน้าและผลลัพธ์การศึกษา สถานที่ทำงานของบัณฑิต วัตถุประสงค์พื้นฐาน และวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาหลักสูตร และโครงสร้างหลักสูตรของทุกหลักสูตรที่สถาบันเป็นผู้กำหนด วิธีการประเมินผล วิชาเลือกและวิชาพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบที่เน้นการพัฒนานโยบายของสหราชอาณาจักรแล้วแทบจะไม่มี ความสำคัญอะไรเลย และอาจเป็นเพียงความพยายามก้าวแรกในการใช้ความคิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบวัตถุประสงค์ธรรมดา ที่จะพัฒนาความสามารถของระบบอุดมศึกษาในการควบคุมมาตรฐานเท่านั้น ในปี พ.ศ. 2539 (ค.ศ. 1996) สถาบัน 36 แห่งในประเทศออสเตรเลียร่วมกับประเทศนิวซีแลนด์ ดำรวจข้อมูลประจำปี โดย The Australian Association of Higher Education Facilities Officers (AAPFA) ทำการสำรวจ 9 ด้าน ต่อไปนี้ ค่ารักษาสภาพ การซ่อมแซมจัดงาใหม่ การบำรุงรักษาที่เหลือ และอื่นๆ งานที่ค้าง การทำความสะอาด การสูญเสียพลังงาน การรักษาพื้นที่ความปลอดภัย สถานที่จอดรถ โทรศัพท์ แต่ Massaro (1998) อ้างใน Lund and Jackson (2000: 189) ชี้ให้เห็นว่าการสำรวจดังกล่าวไม่มีการอธิบายถึงวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และข้อมูลไม่ได้แปลผลในความหมายของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จึงทำให้การสำรวจนี้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

6.2 รายงานการศึกษารูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา

Brown (1999: 275) กล่าวถึงประเด็นที่ช่วยให้การดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) ที่นำมาใช้ได้ผลกับระบบการจัดการศึกษาระดับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคณาจารย์ของนักศึกษาในการเรียน การมีประสบการณ์อย่างแท้จริงในการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ ประเด็นที่หนึ่ง คือ เรื่องกระบวนการ

ที่นำมาใช้ถูกนำมาใช้ในวิถีทางที่เป็นประโยชน์และประหยัดหรือไม่ ในประเด็นนี้เป็นที่แน่ชัดแล้วว่าผู้ให้ทุน ผู้นำทางด้านการศึกษา และผู้บริหารด้านคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถดีในการที่จะหาวิธีประเมินผลการเปรียบเทียบ โปรแกรมทางการศึกษาและวิธีประเมินผลสถาบัน ที่หลีกเลี่ยงจากการประเมินผลที่หยابๆ เช่น League tables ซึ่งนำไปสู่การบ่งบอกภาพที่ไม่ครบให้ความหมายที่ผิดๆ จึงต้องหาวิธีการพัฒนากระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะว่ามาตรฐานใดจึงจะเป็นที่ยอมรับ เป็นที่ไว้วางใจและสามารถนำไปใช้ได้ แต่ก็ยังไม่มีข้อตกลงหรือประชามติว่าค่าใช้จ่ายและภาระทั้งหลายควรจะไปตกอยู่ที่ใด หรือแบบฟอร์มใดควรถูกนำไปใช้ ประเด็นที่สอง ก้าวจังหวะของการเปรียบเทียบสมรรถนะ กำลังถูกดำเนินการในหลายๆ ประเทศและก่อผลน่าเป็นห่วง ความกลัวหลายๆ อย่าง เช่น การเริ่มต้นที่เร็วเกินไปจะไปสู่กลยุทธ์ที่ผิดและการปฏิบัติที่ผิดบทเรียนจากภาคอุตสาหกรรมได้ให้ข้อชี้แนะว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะที่มีประสิทธิผลจะต้องใช้เวลานาน มีกระบวนการดำเนินการซ้ำไปมา (iterative process) และมีพันธสัญญาของทีมงานที่ต้องร่วมมือกันกำหนดความสามารถและมาตรฐานขององค์กร (define thresholds) ต้องประเมินสิ่งที่ปฏิบัติจริง และพัฒนาสิ่งที่เป็จุดอ่อน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และเติมช่องว่างสิ่งที่ขาดไปให้เต็ม จะต้องทำให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นกระบวนการของคุณภาพ ไม่ได้ขึ้นกับการตัดสินใจที่ไม่ได้ไตร่ตรองหรือเร่งรีบพิจารณาโดยผู้ที่ไตร่ตรองหรือกรรมการไม่ได้เป็นตัวแทนการปฏิบัติจริงในการเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นต้น

จำนวนของวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งมาตรฐานการเปรียบเทียบสมรรถนะในแต่ละสาขาวิชาที่ต่างกัน ได้ถูกแยกเนื้อหาวิชาออกไปและมุ่งที่ประเด็นตัวแปรร่วมที่เป็นแก่นของความรู้ ความสามารถร่วมในสาขาวิชานั้นๆ ซึ่งในประเด็นนี้เป็นการนำไปสู่คำถามที่ว่าเป็นไปได้ไหมที่การเปรียบเทียบสมรรถนะไม่จำเป็นต้องเป็นการพิจารณาเฉพาะเนื้อหาวิชา อาจเป็นการดีที่วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะมุ่งไปที่ตัวแปรความสามารถร่วม และผลลัพธ์จากการเปรียบเทียบสมรรถนะมุ่งไปที่คุณแจสำคัญ และทักษะแกนร่วมว่าผู้ศึกษาทุกคนควรได้รับการพัฒนาระหว่างที่ศึกษาในระดับปริญญาตรี อาจกล่าวได้หรือเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าตัวแปรร่วม หรือมาตรฐานรวมนี้ควรประกอบด้วยความสามารถของนักศึกษาในการสื่อสารได้ทั้งการพูดและการเขียน การมีประสิทธิภาพในการเป็นสมาชิกทีมงานที่ดี การมีทักษะในการใช้สารสนเทศและทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของการเรียนตนเองและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้

ประเด็นที่ถกเถียงกันมากกว่าความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลของผู้เรียน ต้องมุ่งไปที่ผลประโยชน์ของศักยภาพด้านการพัฒนาปรับปรุงมากกว่าการมุ่งทางวิชาการอย่างเดียว Brown (1999: 278) กล่าวว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นเพียงแหล่งข้อมูลอย่างเดียวที่ไม่มีคุณค่าอะไร

นอกจากจะนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการการดำเนินงานขององค์กร

Kelly (2001: 1) สรุปว่าชนิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) มี 2 ชนิด และคนทั่วไปไม่ค่อยได้คำนึงถึงข้อแตกต่างของทั้งสองชนิดนี้มักทำให้การแปลผลอาจคลาดเคลื่อนไปได้ ชนิดแรกเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับค่าเฉลี่ยสถิติที่ได้มา และชนิดที่สองเป็นการเปรียบเทียบกระบวนการหรือปัจจัยแห่งผลสำเร็จกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลขององค์กรที่ดีขึ้น Kelly กล่าวว่าโรงเรียนหรือวิทยาลัยจะเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรอื่นในวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะชนิดที่สอง เนื่องจากชนิดแรกเป็นลักษณะของการเปรียบเทียบสมรรถนะทางธุรกิจและทำให้เกิดข้อสงสัยบางอย่างขึ้นได้ ขาดการสนับสนุนว่าสามารถนำมาใช้กับรูปแบบทางการศึกษาได้ แม้ว่าการปฏิบัติบางอย่างของโรงเรียนจะเป็นบริบทแบบธุรกิจ และสามารถนำมาเปรียบเทียบได้ก็ตาม Kelly ได้นำเอาวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะของการศึกษามาจากบริบททางธุรกิจ มีประวัติของการริเริ่มและการพัฒนาปรับปรุงมายาวนาน

Kelly (2001: 2) ชี้ให้เห็นว่าการที่ the DfEE และ OFSTED ของอังกฤษได้ใช้วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะโรงเรียนต่างๆ ที่อยู่ในระดับสังคมเศรษฐกิจที่คล้ายกันด้วยการใช้วิธีการเปรียบเทียบทางสถิติ โดยแบ่งโรงเรียนออกเป็น 4 กลุ่ม หนึ่งกลุ่มในสี่กลุ่มจัดเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จดีเยี่ยม และโรงเรียนในกลุ่มกลางๆ จัดว่าอยู่ในกลุ่มโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่ง Kelly กล่าวว่า การเปรียบเทียบในลักษณะนี้อาจทำให้เกิดความแตกต่างจากการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ควรจะเป็น 5 ประการ คือ ประการแรก การเปรียบเทียบแบบวิธีการทางสถิติเป็นการมุ่งที่ผลลัพธ์ ไม่ได้มุ่งที่การวางแผนการได้มาของผลลัพธ์ แต่การมุ่งที่ผลลัพธ์อาจเป็นการต้องการเพียงผลลัพธ์ที่ได้มาแต่ไม่สนใจในวิธีการได้มาซึ่งผลลัพธ์ ประการที่สองการเปรียบเทียบสมรรถนะจะช่วยให้เกิดความหวังในการพัฒนาให้ได้เท่าองค์กรที่ดีเลิศ แต่การเปรียบเทียบทางสถิติเป็นการเพียงกระตุ้นให้การพัฒนาของโรงเรียนเพียงเพื่อให้ผ่านเกณฑ์เฉลี่ยเท่านั้น และเป็นการประกันว่ามีโรงเรียนที่อยู่ในระดับล่างของคะแนนคอวไทล์เสมอไม่ว่าโรงเรียนนั้นอาจจะมีการดำเนินการที่มีประสิทธิผลก็ได้ ประการที่สาม การเปรียบเทียบทางสถิติไม่ได้กระตุ้นให้เกิดการสร้างหรือกำหนดกระบวนการสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร แต่ในการเปรียบเทียบสมรรถนะจะมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยให้เกิดผลสำเร็จ ประการที่สี่ การเปรียบเทียบทางสถิติทำให้กลุ่มที่ร่วมการประเมินเกิดความกลัวและเป็นตัวผลักดันให้โรงเรียนแยกตัวออกเนื่องจากผลการตัดสินจะมีโรงเรียนส่วนหนึ่งที่จัดอยู่ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและอีกส่วนหนึ่งจัดอยู่ในกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ ประการสุดท้าย การเปรียบเทียบทางสถิติจะเป็นการกระตุ้นให้มีการเปรียบเทียบกันเฉพาะในกลุ่มที่

เข้าร่วมการประเมินที่มีสถานะทางสังคมเศรษฐกิจระดับเดียวกัน อาจส่งผลให้มีการเปรียบเทียบกัน
 ในกิจกรรม วิธีการที่เป็นกิจวัตรประจำวันซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเชื่อขาในการพัฒนาขึ้น

6.3 รายงานการศึกษาคุณภาพ กระบวนการ ผลลัพธ์ การเปรียบเทียบสมรรถนะทางการ ศึกษา

Czamecki (1998: 3) กล่าวว่า ระยะเวลาต่างๆ ในปลายปี พ.ศ. 2533 (ปี ค.ศ. 1990) ข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพ เช่น MBNQA ได้สนับสนุนวิธีดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ
 สังเกตได้จากคะแนนในการประเมินตามเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพกว่าครึ่งหนึ่ง เป็นการประเมิน
 กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างองค์กร เน้นการประเมินระบบคุณภาพและกลยุทธ์การ
 ดำเนินการขององค์กรที่ชาญฉลาด

วิธีดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะมี 12 ขั้นตอน (12-step Benchmarking Methodology)
 Czamecki (1998: 164-166) ประกอบด้วย

1. การพัฒนาพันธะสัญญาของผู้บริหารอาวุโส (Develop Senior Management Commitment) ให้เป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จในการดำเนินการ
2. การพัฒนาพันธกิจขององค์กร (Develop a Mission Statement) โดยการเขียน
 วัตถุประสงค์ขององค์กรที่สำคัญที่สุด 3-5 วัตถุประสงค์ร่วมกันกับทีมงาน
3. การวางแผนร่วมกัน (Plan)
4. การร่วมกันระบุถึงลูกค้า (Identify Customers)
5. การสร้างผลงานวิจัย (Perform Research)
6. การระบุถึงหุ้นส่วน (Identify Partners)
7. การพัฒนาตัวชี้วัด (Develop Measures)
8. การพัฒนาและการดำเนินการกับข้อมูลที่เป็นแบบสอบถาม (Develop and Administer
 Questionnaires)
9. การวิเคราะห์ข้อมูล (Scrub and Analyze Data)
10. การแยกการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Isolate Best Practice)
11. การเยี่ยมชม และการสัมภาษณ์ (Conduct Site Visits and Interviews)
12. การนำเสนอข้อมูลผลลัพธ์ และการติดตามผลการประเมินอย่างต่อเนื่อง (Present
 Findings and Monitor Results)

Friedewald (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพ กระบวนการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ผล
 ของกลุ่มเปรียบเทียบสมรรถนะ โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิผลของกระบวนการและตัวบ่งชี้ประสิทธิผล

ที่สำคัญ โดยการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการแบบสามเส้า คือการสังเกต การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับทฤษฎีพื้นฐาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบกลุ่ม ไม่ใช่วิธีที่มีประสิทธิผลเฉพาะสำหรับการปฏิบัติ เป็นวิธีที่ช่วยให้กลุ่มได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันมากกว่าวิธีอื่น และพบว่าประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความพยายาม ความทุ่มเท วิธีการ และความพร้อมขององค์กร ตลอดจนบุคคลในองค์กร ในการเปรียบเทียบสมรรถนะ โครงสร้างและธรรมชาติของกระบวนการ ตลอดจนแรงกระตุ้นในการสนับสนุนและความสนใจร่วมกันในกระบวนการ นอกจากนี้ยังพบว่าวิธีการทั้งสามสิ่งนี้ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินการภายในของแต่ละองค์กรด้วย

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะมีรูปแบบการบริหารจัดการดังนี้ การมีพันธะสัญญาผูกพันกันในทีมงาน มีเงินทุนและบุคลากรที่เพียงพอ และมีเงินทุนสนับสนุนโครงสร้างภายในตั้งแต่เริ่มดำเนินการ Sadeghi (1999) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบของการพัฒนาและการนำกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะไปใช้ ในการวิจัยเป็นการนำเสนอรูปแบบในการเริ่มและการพัฒนาการเปรียบเทียบสมรรถนะในองค์กร โดยการสำรวจปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ 8 ประการคือ 1) การร่วมมือของผู้บริหารระดับอาวุโส 2) ความรู้และประสบการณ์ของทีมงานในการเปรียบเทียบสมรรถนะ 3) ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ 4) เงินทุนสนับสนุนและบุคลากร 5) โครงสร้างภายในที่สนับสนุนการดำเนินงาน 6) ความพยายามในการสื่อสารการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ 7) การบูรณาการ การเปรียบเทียบสมรรถนะไปสู่การบริหารงานทั่วทั้งองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ และ 8) บทบาทของผู้บริหารในการเปรียบเทียบสมรรถนะ โดยมีสมมติฐานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการพัฒนาการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะไว้ 32 ข้อ ผลการศึกษา พบว่าการวิเคราะห์ทางสถิติ มีการยอมรับสมมติฐาน 19 ข้อ ปฏิเสธสมมติฐาน 5 ข้อ และ สรุปลงไม่ได้อีก 8 ข้อ เนื่องจากไม่มีข้อมูลพอเพียง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) ปัจจัยจากสมมติฐาน 18 ข้อแรก เป็นปัจจัยที่ช่วยให้โปรแกรมในการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะประสบผลสำเร็จ 2) บทบาทของปัจจัยจากสมมติฐาน มีการเปลี่ยนแปลงจนถึงระยะการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เติบโตเต็มที่ 3) บริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการ การมีพันธะสัญญาผูกพันกันในทีม มีเงินทุนและบุคลากรเพียงพอ รวมทั้งเงินทุนสนับสนุนโครงสร้างภายในตั้งแต่เริ่มดำเนินการ 4) บริษัทส่วนใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จมีโครงสร้างบริษัทแบบรวมการดำเนินงานในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ดังนั้นการวางแผน การตระหนักในความต้องการที่จะศึกษา การให้ข้อมูลที่จำเป็นในการศึกษา การสร้างแนวทางในการศึกษา และการประเมินผลการวางแผน สำรองข้อมูลโดยมี

โครงการนำร่อง การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การมีพันธะผูกพันในการศึกษา และ การเข้าถึงข้อมูลโดยผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละสาขาที่ต้องการศึกษา คือสภาพการณ์ที่จำเป็นในการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ McCathern (1999) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจำเป็นในการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะในวิทยาลัยชุมชนระดับกลาง ในมลรัฐเท็กซัส เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน พบว่ามีปัจจัยจำเป็น 4 ประการ ที่วิทยาลัยจะดำเนินการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน คือ 1) การวางแผน การตระหนักในความต้องการที่จะศึกษา การให้ข้อมูลที่จำเป็นในการศึกษา การสร้างแนวทางในการศึกษา และการประเมินผลการวางแผน การทดลองนำร่องในการสำรวจข้อมูล 2) เครื่องมือในการศึกษาต้องออกแบบโดยผู้วิจัยและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) ระยะเวลาที่มีพันธะผูกพันกับการศึกษา 4) การเข้าถึงข้อมูลโดยผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละสาขาที่จะศึกษา ผลการสำรวจข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถนะจากการศึกษาได้นำมาจัดทำแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย 5 ด้าน คือ 1) การวิจัยต่อเนื่อง 2) การพัฒนาปรับปรุงเครื่องมือ 3) การใช้เทคโนโลยีและการใช้งาน 4) การทำให้กระบวนการที่มีอยู่มีประสิทธิภาพ และ 5) การปรับปรุงส่วนที่เป็นจุดอ่อน และการพัฒนาบริการใหม่ให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าการสนับสนุนจากประธานและผู้นำของมหาวิทยาลัย เป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาการดำเนินงานของวิทยาลัย การอบรมผู้มีอำนาจตัดสินใจของแต่ละสถาบัน การวิเคราะห์ช่องว่างของสถาบันจากผลการเปรียบเทียบสมรรถนะ และการให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญขององค์กร ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการของวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย Penn State ได้ร่วมมือกันกับเพื่อนมหาวิทยาลัยทั้ง 10 แห่ง (Big Ten) ในการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะในประเด็นที่สำคัญและประสบความสำเร็จด้วยการจัดตั้งสำนักงานสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ ทำให้มหาวิทยาลัย Penn State และเพื่อนทั้ง 10 สถาบันได้เรียนรู้การใช้โอกาสและประโยชน์จากการเปรียบเทียบสมรรถนะ และรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ และเรียนรู้ความต้องการของอาจารย์ในภาควิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในเรื่อง การสอน ผลประโยชน์ เงินเดือน การต่อสัญญาและการเลื่อนขั้น งานวิจัย แหล่งข้อมูลทรัพยากรทางห้องสมุด การพัฒนาอาจารย์ และการสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในภาควิชา (Secor, 2002: 77)

การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับอาวุโสเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จในการเปรียบเทียบสมรรถนะ Kelly (2001: 4) กล่าวว่า การดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะจะประสบความสำเร็จได้ ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับอาวุโส แก่นแท้ของการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดี คือ การกำหนดกระบวนการที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sadeghi (1999) และ McCathern (1999) ที่กล่าวว่าถ้าไม่มีความร่วมมือจากผู้บริหารอาวุโสในการกำหนดกระบวนการที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ การดำเนินการนั้นจะไม่สำเร็จแม้ว่าผู้กำหนดหรือผู้

ริเริ่มเป็นผู้ที่มีความคิด มีการสร้างสรรค์ที่เก่งก็ตาม บทบาทของผู้นำมีผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก ผลการศึกษาของ Yedidia (1998: 631-639) เกี่ยวกับโอกาสในการเป็นผู้นำ โรงเรียนแพทย์ที่มีประสิทธิผลซึ่งได้มีการสัมภาษณ์คณบดีและอดีตคณบดีคณะแพทยศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาจำนวน 22 คน พบว่าผลกระทบจากปัญหาทรัพยากรที่ลดลงของโรงเรียนแพทย์และการแข่งขันกันทางภาคคลินิกเป็นสาเหตุใหญ่ 2 ประการที่มีผลกระทบต่อบทบาทของคณบดีโรงเรียนแพทย์ บทบาทที่มีประสิทธิผลที่ควรจะเป็นของคณบดีต้องมีความสมดุลขององค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ ขอบเขตอำนาจความรับผิดชอบของการบริหารงานต้องมีความชัดเจนในการสั่งการและการควบคุม การได้รับการสนับสนุนจากสถาบันที่ช่วยสนับสนุนให้สามารถบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และความสนใจ ความสามารถ ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของคณบดีเอง รวมทั้งการแสวงหาเครื่องมือที่ทันสมัยและมีความสามารถในการใช้เครื่องมือ

รูปแบบทางแพทยศาสตรศึกษาที่ประสบผลสำเร็จต้องมองอาจารย์ในฐานะเป็นผู้ที่มีบทบาทของการผู้บริหารการเรียนการสอน มองนักเรียนเป็นผู้ที่ต้องเรียนรู้ และมองผลผลิตคือการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ มองว่าผู้ที่เป็นลูกค้ำจะประกอบด้วย อาจารย์แพทย์ แพทย์ประจำบ้านที่เป็นพี่เลี้ยงของนักเรียนแพทย์ รวมถึงผู้ช่วย องค์กรบริหารทางด้านสุขภาพ และสังคม Albanese (1999: 1172) กล่าวว่ารูปแบบทางแพทยศาสตรศึกษาของวิทยาลัยแพทย์ที่มองนักเรียนแพทย์เป็นรูปแบบของ “ลูกค้ำ” นั้นไม่ประสบผลสำเร็จในการนำไปทดลองใช้ Albanese ได้ให้เหตุผล 10 ประการถึง “โรค” ที่ใช้ไม่ได้ผลและหนึ่งในสิบโรคนั้นก็คือ “รูปแบบของ ‘ลูกค้ำ’” ซึ่งหมายถึง การทำให้นักเรียนแพทย์เกิดความเชื่อไปในทางที่ผิดว่าเขารู้สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเขา” โดย Albanese เชื่อว่าส่วนหนึ่งของการที่แพทย์ประพฤติดิจรรรยาบรรณของวิชาชีพแพทย์เนื่องมาจากกรณีอิทธิพลของรูปแบบของหลักสูตรแพทยศาสตรศึกษาที่มองนักเรียนแพทย์ในรูปแบบของ “ลูกค้ำ” และการให้อำนาจในบทบาทที่นักเรียนเป็นลูกค้ำไปในทางที่ผิด และบทบาทที่ทำให้อาจารย์อยู่ในฐานะผู้ที่ต้องทำงานในการสอนนักเรียน และ รูปแบบที่มองการจัดการเรียนการสอนในฐานะเป็นงานในการให้บริการของแพทยศาสตรศึกษา Albanese ได้เสนอรูปแบบแพทยศาสตรศึกษาใหม่ โดยมองบทบาทอาจารย์ในฐานะเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน มองนักเรียนเป็นผู้ที่ต้องเรียนรู้ และมองผลผลิตคือการเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ผู้ที่เป็นลูกค้ำจะประกอบด้วย อาจารย์แพทย์ แพทย์ประจำบ้านที่เป็นพี่เลี้ยงของนักเรียน ผู้ช่วย องค์กรบริหารทางด้านสุขภาพ และสังคม ซึ่งการนำรูปแบบใหม่ไปใช้ได้มีการกล่าวถึงและอธิบายอย่างละเอียดใน Deming's 14 principles ซึ่งทำให้เกิดการประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีในวงการธุรกิจ Albanese กล่าวว่าสิ่งที่สำคัญในขั้นตอนแรกของการจัดการ 14 ข้อของ Deming's คือ การกำหนด

เป้าหมายที่แน่นอนที่จะปรับปรุงผลผลิตและบริการ นั่นก็คือบทบาทที่เกี่ยวข้องกับทั้งหมดของกระบวนการ แพทยศาสตรศึกษาที่จะต้องลดโรค 10 ชนิดของหลักสูตรที่เป็นอุปสรรคในการผลิตแพทย์ในปัจจุบันที่มุ่งไปสู่คุณภาพแพทยศาสตรศึกษาที่แท้จริง

Weeks, Robinson, Brooks, and Batalden (2000: 81-84) ได้นำเสนอรูปแบบแพทยศาสตรศึกษา 2 รูปแบบที่ควรปรับปรุงคุณภาพในการผลิตแพทย์ในสภาวะแวดล้อมของสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มความสามารถของนักเรียนแพทย์ให้มีประสบการณ์ในการเรียนการสอนที่ต้องค้นคว้าปฏิบัติ และการนำความรู้ และทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งการศึกษาโปรแกรมแรกในการศึกษา คือ โปรแกรมที่นักเรียนแพทย์ทุกคนต้องฝึกปฏิบัติงานในชุมชน (การเรียนที่มีชุมชนเป็นฐาน) เพื่อฝึกการปฏิบัติ การตัดสินใจ โดยมีพี่เลี้ยงเป็นผู้ดูแลให้คำปรึกษา และอีกโปรแกรมหนึ่งเป็น โปรแกรมวิชาเลือกในภาคฤดูร้อน ในปีที่หนึ่งและปีที่สองสำหรับนักเรียนที่มีแรงจูงใจสูงในการทำโครงการที่มีคุณภาพ ในสาขาที่สนใจเป็นพิเศษ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนงาน การลงมือปฏิบัติตามแผน และการรายงานผลการปฏิบัติ โดยมีพี่เลี้ยงเฉพาะคอยให้ความช่วยเหลือ พัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนโครงการประสบผลสำเร็จและประเมินผลการปฏิบัติ

Alstete (1995: 17-19) ทำการศึกษามหาวิทยาลัยที่นำเอาวิธีการการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา มาใช้ในมหาวิทยาลัยเป็นเวลาานกว่า 5 ปี พบว่า สิ่งหนึ่งที่มหาวิทยาลัยใช้ คือ การเปรียบเทียบหลักสูตรกับสถาบันต่างๆ และได้มีการปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ยุทธวิธีการให้ความร่วมมือกันระหว่างสถาบันต่างๆ (consortium) เช่น สถาบันหรือสมาคมวิชาชีพ บริษัททางภาคธุรกิจเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ เช่น โครงการนาคูโบ (NACUBO project) ของสมาคมนาคูโบ (The National Federation of College and University Business Officers Association) ซึ่งเริ่มทำการ ศึกษาเปรียบเทียบสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่ปีค.ศ. 1991 เป้าหมายในการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาของสมาคมนาคูโบ เพื่อส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ร่วมมือกัน ทำงานร่วมกัน และค้นหากระบวนการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากสถาบันที่เข้าร่วมในโครงการ และนำเสนอผลการศึกษาเพื่อให้สถาบันที่เข้าร่วมโครงการนำกลับไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพในสถาบันของตนเอง ในปี ค.ศ. 1995 มีวิทยาลัยเข้าร่วมโครงการ ประมาณ 150 สถาบัน ทำการศึกษาเปรียบเทียบกิจกรรมต่างๆ ในสถาบันมากกว่า 40 กิจกรรม ซึ่งแบ่งเป็นจุดที่ใช้ในการเปรียบเทียบมากกว่า 600 จุด ผลที่ได้รับคือการทำให้แต่ละสถาบันลดต้นทุนการผลิตและสามารถพัฒนาคุณภาพของผลผลิต พัฒนาการให้บริการและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น [Available from: http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed402800.html [1995, Fri May 19] EDT 2000: ED#02800; <http://ericadr.piccard.csc.com/extra/ericdigests/ed402800.html>[2003,10/22]]

คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) ได้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา เพื่อพัฒนาโปรแกรมวิชาธุรกิจมหาบัณฑิตโดยการเข้าเยี่ยมชม คณะบริหารธุรกิจในสถาบันต่างๆ (traditional business schools) จำนวนกว่า 20 สถาบัน ในประเทศสหรัฐอเมริกาและสถาบันในต่างประเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ โดยมีจุดประสงค์ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสถาบันที่เป็นคู่แข่ง และเผยแพร่ข้อมูลที่รวบรวมได้ เพื่อพัฒนาโปรแกรมการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตให้มีคุณภาพดีมากขึ้น ผลของการดำเนินงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในเรื่องหลักสูตรและระบบการบริหารจัดการการศึกษา (Alstete, 1995: 25)

Savin (2000) ได้นำเอาวิธีการ การเปรียบเทียบสมรรถนะมาทำการศึกษาและออกแบบระบบบริหารจัดการเพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ของศูนย์สุขภาพในสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีเครือข่ายการทำงานที่กว้างขวาง และครอบคลุมมากกว่า 13 รัฐ พบว่าปัญหาที่ต้องการการแก้ไขคือ โครงสร้างที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของศูนย์สุขภาพแต่ละแห่งและการทำให้คุณภาพของแต่ละแห่ง การที่ศูนย์สุขภาพแต่ละแห่งมีคุณภาพที่ดีขึ้น มีมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน ผลของการศึกษาและออกแบบครั้งนี้ ทำให้ได้แนวคิด กระบวนการปฏิบัติ และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาคุณภาพ และข้อเสนอแนะต่อศูนย์สุขภาพต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการ และวางระบบในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ (<http://www.ednet2.car.chula.ac.th/plweb-egi/hwwstd.cgi?HWWEDA+451975>.)

Hagelund (1997) ได้ทำการศึกษา “กรณีตัวอย่างการเปรียบเทียบสมรรถนะในด้านการบริหารมหาวิทยาลัย” (Benchmarking in University Administration: case study) เพื่อพิสูจน์ว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพได้จริงหรือไม่ โดยเริ่มทดลองศึกษาในปี พ.ศ. 2520 (ค.ศ. 1977) กับหน่วยงานตอบรับโทรศัพท์ของมหาวิทยาลัยโคเปนเฮเกน Hagelund มองว่าการบริการตอบรับโทรศัพท์ของมหาวิทยาลัยยังไม่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าการตอบรับโทรศัพท์เป็นเพียงกิจกรรมเล็กๆ อย่างหนึ่งในมหาวิทยาลัย แต่ก็ยังเป็นปัญหาที่น่าสนใจและเกิดขึ้นได้ในทุกๆ หน่วยงาน Hagelund ได้ขอความร่วมมือไปยังองค์กร 30 แห่งที่มีความสามารถดำเนินการตอบรับทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในที่สุดมหาวิทยาลัยโคเปนเฮเกนได้เลือกหน่วยงาน 3 แห่งเพื่อจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกับหน่วยงานบริการตอบรับโทรศัพท์ของมหาวิทยาลัย (Available from: <http://www.abenchmarking.in.university.administration.html>) ผลการศึกษาพบว่า

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นเครื่องมือนำพองค์กรไปสู่การเป็นผู้นำระดับโลก (the best in class)
2. เป็นเครื่องมือที่ทำให้ มองเห็นข้อบกพร่องในองค์กรของตนเอง

3. เป็นเครื่องมือเพื่อการวิเคราะห์หาจุดเด่น และขั้นตอนที่จะนำไปสู่กระบวนการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

4. การดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ ทำได้อย่างกว้างขวางในทุกภารกิจ

Epper (1999: 27-31) ศึกษาวิธีการนำการเปรียบเทียบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา (Applying benchmarking to higher education: some lessons from experience) โดย Epper กล่าวว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมามีสถาบันอุดมศึกษา มีการนำเอาวิธีการการเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) ไปใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างแพร่หลาย แต่ไม่ได้ทำอย่างเต็มรูปแบบเท่าที่ควร เช่น การที่มหาวิทยาลัยต่างๆ เปรียบเทียบจำนวนนักศึกษา จำนวนเงินค่าลงทะเบียน การยอมรับ และความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในชุมชน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือเป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะ ทั้งสิ้น และการประยุกต์ใช้ การเปรียบเทียบสมรรถนะ ในครั้งนี้ทำให้เกิดการเรียนรู้และสรุปได้ 4 ประเด็น คือ

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา เริ่มในกลางปี พ.ศ. 2533 (ค.ศ. 1990) มีสถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากที่ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ แบบเต็มรูปแบบโดยเปรียบเทียบกว่า 600 ชนิดในงานด้านการบริหารและกระบวนการ สถาบันอุดมศึกษาที่เริ่มต้นทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ วิทยาลัย Babson มหาวิทยาลัย Penn State และมหาวิทยาลัย Central Florida ต่อมา ปี พ.ศ. 2535 สมาคมร่วมของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (the National Association of College and University Business Officers: NACUBO) ร่วมกับ Coopers & Lybrand ได้ทำการสำรวจการเปรียบเทียบสมรรถนะ และในปี พ.ศ. 2539 American Productivity & Quality Center (APQC) ได้กระตุ้นให้มีการทำการศึกษาคำเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และในปัจจุบัน APQC ได้กระตุ้นให้มีการทำการศึกษาคำเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาโดยร่วมมือกับ the State Higher Education Executive officers (SHEEO)

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาด้วยความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาต่างๆ (consortium) ในการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะต้องมีการตั้งวัตถุประสงค์ของการศึกษาให้ชัดเจน การตรวจกรอง เลือกองค์กรที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การตรวจเยี่ยม การรายงานผล การแบ่งปันข้อมูล และการลงมือปฏิบัติ

3. ความท้าทายในการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาคือการแยกให้เห็นความสามารถที่เป็นแกนสำคัญ สถาบันทางการศึกษาที่ดำเนินการการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาในระบอบที่มีความพร้อมต่างกันและความสนใจของบุคคลจะต้องสนองตอบต่อความต้องการทั้งหมด การเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษามีการเสียค่าใช้จ่ายที่สูง จึงต้องมีการลงมือ

ปฏิบัติต่อผลลัพธ์ที่ได้ เป็นความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ของการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษานั้น คือการนำเอาผลลัพธ์ที่ได้หลังจากเสร็จสิ้นการศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์

4. สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ ได้แก่ การเปรียบเทียบสมรรถนะ จะให้รูปแบบของการปฏิบัติ ไม่ใช่เป็นเพียงการให้ข้อมูล การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นการแยกให้เห็นระหว่างการสร้างสรรค์ที่เป็นจริง และการเป็นที่รู้จักยอมรับแบบง่ายๆ กระตุ้นให้มีการคิดแบบ “ออกนอกกล่อง” คิดแบบสร้างสรรค์ จินตนาการ ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมาก ความรู้จากการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะและกระบวนการภายในทำให้สถาบันการศึกษาเกิดการพัฒนาเจริญเติบโต

จากการเปรียบเทียบสมรรถนะดังกล่าว ทำให้ Epper ได้แนวคิดประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพอย่างมากและเป็นประโยชน์อย่างกว้างขวาง Epper สรุปว่ากระบวนการของการเปรียบเทียบสมรรถนะจะทำให้มองตนเองและศึกษาดนเองอย่างลึกซึ้ง ขอมรับจุดอ่อนบางจุดของตนเอง สืบเสาะค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร เพื่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสุดท้ายผู้ดำเนินงานจะได้รับรางวัลของชีวิตตอบแทนอย่างคุ้มค่า (www.isu.edu/itrc/best/Bembest.pdf -[2003, October 22])

Achtemcier (2002) สำรวจ การตรวจสอบวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะในเรื่องความซื่อตรงของการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้นำระดับอุดมศึกษา 12 คน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ การเปรียบเทียบสมรรถนะ และความสัมพันธ์ของการรับผิดชอบที่สถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ต่างๆ ที่สังกัดอยู่ และความสัมพันธ์ต่อระบบการปกครอง โดยเลือกตัวแทนจากสถาบันการศึกษา 3 ใน 4 สถาบันการศึกษาทั้งหมด ที่ได้จากรูปแบบการจัดการของ Downey คือ องค์กรบริษัท กลุ่มสถาบัน และกลุ่มชุมชน ในสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์โดยการบันทึกเทประหว่างการสัมภาษณ์ และนำมาวิเคราะห์โดยวิธีการเปรียบเทียบด้วยตัวคงที่ สิ่งสำคัญและต้องระมัดระวังในการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษามี 3 เรื่อง คือ การสื่อสาร ความมุ่งมั่นสนใจ และความพยายามหาวิธีการวัดสมรรถนะ ได้ข้อค้นพบและให้ข้อเสนอแนะ 3 ประการ คือ 1) เมื่อมีการเริ่มทำการเปรียบเทียบสมรรถนะไม่ว่าจะเป็นผ่านใดก็ตามควรสื่อสาร ทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องและกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ตกลงกันว่า จะใช้วิธีการแบบใด และให้ทุกคนได้รับทราบข้อจำกัดของการปฏิบัติ ข้อมูลการเปรียบเทียบว่า ต้องการเปรียบเทียบเรื่องอะไรและเปรียบเทียบกับใคร และการกำหนดช่องว่างของสมรรถนะอย่างไร 2) ความมุ่งมั่นเพื่อรับทราบว่าต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการมีความรับผิดชอบต่อข้อบ่งชี้ที่สำคัญตลอดการดำเนินงานในการเปรียบเทียบสมรรถนะ 3) ต้องระมัดระวังในการวัดประเมินตัวบ่งชี้ และการแปลผลภายในบริบทอย่างชัดเจนตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เพื่อให้สามารถเอาชนะ ข้อมูลที่มีมากมาย และแปลผลได้ยาก (Achtmeier, 2002. Dissertation Abstracts International. Item: AAI0804238)

Lee (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการแยกแยะและตรวจสอบข้อบ่งชี้สมรรถนะทางการศึกษา เพื่อที่จะพัฒนาระบบการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า อะไรเป็น คุณแจสำคัญของตัวบ่งชี้สมรรถนะในโปรแกรมทางการศึกษา ที่จะทำนายอนาคตและโอกาสที่จะ เผชิญกับคุณแจสำคัญนั้น โดยศึกษาในแผนกวิทยาศาสตร์ด้านสุขภาพที่วิทยาลัย Rochester ชุมชน และวิทยาลัยเทคนิคที่มีสาขาวิชาชีพทางด้านเทคนิค 15 สาขา และสาขาด้านวิทยาศาสตร์ทั่วไป 3 สาขา การศึกษาใช้วิธีการ 4 ระยะของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ที่เป็นการสำรวจและอธิบาย กระบวนการภายใน เพื่อหาสถาบันที่มีความเป็นเลิศ ที่เป็นรูปแบบของการนำกระบวนการพัฒนา คุณภาพอย่างต่อเนื่อง แหล่งข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วย ขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนากรอบการประเมินแบบมาตรฐานวัดรูบริค โดยวัดโปรแกรมการศึกษาแบบประเมินตนเอง ว่าสำเร็จตามปรัชญาของสถาบัน และเพื่อระบุตัวชี้วัดทางการศึกษา 2) วิเคราะห์แผนที่แนวความคิด (Web Grid II) ที่จะบูรณาการดัชนีชี้วัดให้เป็นหนึ่งเดียว 3) แยกแยะตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีเลิศ เพื่อ เรียนรู้วิธีดำเนินการในการสร้างสรรค์การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่าวิธีการ คุณภาพที่เน้นตัวชี้วัดคุณภาพและกลยุทธ์การเปรียบเทียบสมรรถนะให้โอกาสที่จะพิจารณาว่า สถาบันการศึกษาจะสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตในอนาคตได้อย่างไร และพบว่าการร่วมมือใน กิจกรรมของคณะที่ช่วยกันแยกแยะและประเมินดัชนีชี้วัดเป็นการช่วยสร้างความเข้าใจอันดีและ เป็นการกระตุ้นให้มีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบด้วย (Available from: <http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/961> [2003, October 28])

แนวคิดการนำการเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย

Ashenden (1999) ผู้ร่วมก่อตั้ง พัฒนา และกำหนดเกณฑ์แนวทางการคัดเลือกมหาวิทยาลัย ที่ดีที่สุด มหาวิทยาลัยที่ได้รับรางวัลดีเด่นแห่งปีของประเทศออสเตรเลีย กล่าวในการบรรยาย เรื่อง “การนำ benchmarking มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย: ประสบการณ์ของออสเตรเลีย” ว่า พ.ศ. 2536 (ค.ศ. 1993) ประเทศออสเตรเลียได้ตั้งรางวัลสำหรับมหาวิทยาลัยดีเด่นแห่งปีขึ้น โดยพิจารณา มหาวิทยาลัยที่ดีเด่นในด้านต่างๆ และการกำหนดหัวข้อในการพิจารณารางวัลแตกต่างกันออกไป ในแต่ละปี เช่น การเตรียมบัณฑิตเข้าสู่ตลาดแรงงาน การใช้เทคโนโลยีในระดับอุดมศึกษา การ ร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยระหว่างประเทศ เป็นต้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีโอกาสเข้าร่วมแข่งขัน ไม่เฉพาะมหาวิทยาลัยที่อยู่ระดับแนวหน้า เท่านั้น โดยกรรมการจะมีกระบวนการพิจารณาจากมหาวิทยาลัย 8 แห่ง คัดเลือกให้เหลือเพียง 3 แห่ง เพื่อคัดเลือกเป็นผู้ชนะต่อไป แม้จะมีการวิพากษ์วิจารณ์ จากประชาคมมหาวิทยาลัยว่าอาจจะ

การลำเอียง เพราะเป็นการประเมินแบบ ไม่ได้อิงวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการ หรือที่เรียกว่า “subjective” และอาจมีการนำผลการตัดสินไปใช้ประโยชน์ในการโฆษณามหาวิทยาลัย ซึ่งผิดวัตถุประสงค์ของการมอบรางวัลซึ่งคุณค่าที่แท้จริงของการแข่งขันเป็นการพิจารณาความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ (สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2544: 5-16)

พีรศักดิ์ (2544) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดคุณภาพในการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย การเปรียบเทียบสมรรถนะการจัดการศึกษา การตระหนักถึงความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการที่ดี องค์ประกอบสำคัญในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการที่ชัดเจน สามารถทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน การมีกระบวนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพที่ดีกว่าเดิม การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพ ให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทสภาพแวดล้อมของแต่ละสถาบันการศึกษา (สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2544: 2, 67-75)

รองศาสตราจารย์ Baker ผู้แทนของมหาวิทยาลัย Deakin ในประเทศออสเตรเลีย ที่ได้รับรางวัลมหาวิทยาลัยดีเด่นแห่งปี พ.ศ.2542 ด้านหุ้นส่วนและผลผลิต และได้รับรางวัลชนะเลิศในปี พ.ศ. 2538 ด้านการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีการสื่อสาร กล่าวถึงแนวทางการจัดตั้งองค์การคุณภาพของมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย (The Australia University Quality Agency: AUQA) ว่า มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการศึกษาว่ามหาวิทยาลัยทำอะไรกัน มากกว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะประเมินสมรรถนะของมหาวิทยาลัยในเรื่องอะไร เพื่อเน้นการสนับสนุนไม่ใช่เป็นการขู่หรือจับผิด เพื่อความยืดหยุ่น ความโปร่งใส ไม่ใช่ทางการเมือง เพื่อสนับสนุนการหาข้อบกพร่องที่เป็นจุดอ่อนของตนเองในการปรับปรุงพัฒนา และไม่ใช่เพื่อการให้คะแนนหรือจัดอันดับคะแนน ซึ่งการดำเนินงานของหน่วยงาน AUQA นี้ เป็นวิธีการพัฒนาคุณภาพองค์การการศึกษา โดยการตระหนักถึงการพัฒนาคุณภาพเป็นสำคัญ (สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2544: 6, 31-47) ซึ่งรูปแบบของการจัดตั้งหน่วยคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาก็เป็นแนวทางหนึ่งที่ประเทศไทยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

ตอนที่ 7 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากผลจากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปผลการศึกษาได้เป็น 2 เรื่อง คือ 1) กรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ 2) ผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย

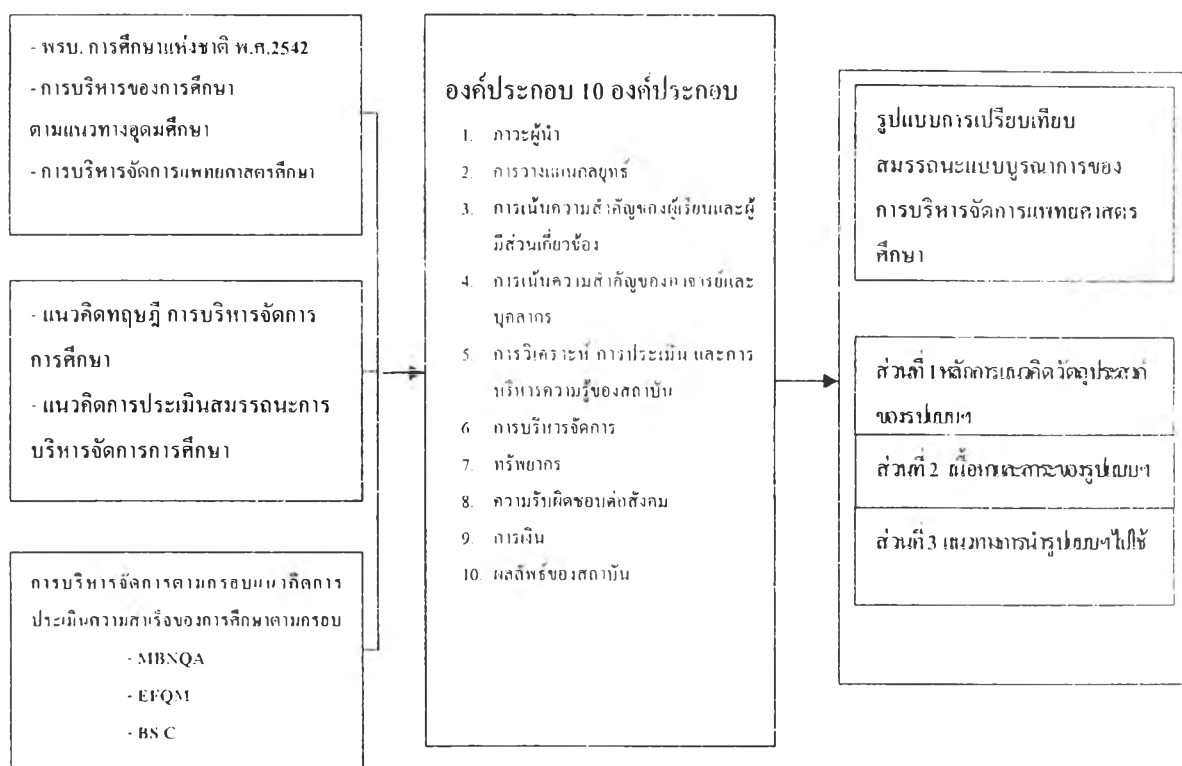
1) กรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ

จากความหมายของรูปแบบ ที่หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ การสร้างรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบการพัฒนารูปแบบ ตามแนวคิดของ Willer (1967: 83), Bardo and Hartman (1982: 70-71), Keeves (1988: 559-565) และ อุทัย บุญประเสริฐ (2516: 25-34) มาพัฒนากรอบรูปแบบการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยกรอบการพัฒนารูปแบบ 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาหลักการ องค์ความรู้ 2) การศึกษาสภาพและปัญหาการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ 3) การสร้างรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ 5) การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ

สรุปกรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษา ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังแผนภาพที่ 12

แผนภาพที่ 12

กรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษา ในมหาวิทยาลัยของรัฐ



2) ผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษวิเคราะห์เกี่ยวกับกรอบแนวคิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษา ได้มาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสืบค้นข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการศึกษาหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต รายงานประจำปีของคณะแพทยศาสตร์ และ/หรือรายงานการประเมินตนเองของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ 11 แห่ง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปได้ดังนี้

1.1 ข้อมูลคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้ง 11 สถาบันเรียงตามการจัดตั้ง (ตารางที่ 10)

1.2 การเปรียบเทียบเกณฑ์การประเมินองค์การตามกรอบแนวทาง การประเมินองค์การของ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ยุโรป BSC TQA และ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) (ตารางที่ 11)

ตารางที่ 10

ข้อมูลคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้ง 11 สถาบันเรียงตามการจัดตั้ง

| คณะแพทยศาสตร์/ จัดตั้งเมื่อ | โปรแกรม | ปริญญา | จำนวน อจ. ประจำ | ต. | รค. | ผศ. | อจ. | อจ. พิเศษ | จำนวน นักศึกษา |
|--|---------|--------------------------|-------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------------------------|
| คณะแพทยศาสตร์ศิริราช พยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล/ 5 กันยายน พ.ศ. 2433 (อายุคณะฯ 116 ปี) | 1 | Doctor of Medicine | (45)656 (46)711 (47)696 | 40 39 44 | 210 213 215 | 198 197 202 | 208 262 235 | | 250 |
| คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย/ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2490 (อายุคณะฯ 59 ปี) | 1 | Doctor of Medicine | 404 | 30 | 152 | 95 | 127 | 78 102 298 | 150 50 30 20 10 |
| คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่/ วันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2503 (อายุคณะฯ 46 ปี) | 2 | Doctor of Medicine | 413 | 16 | 93 | 137 | 167 | | 188 |
| คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามารับดี มหาวิทยาลัยมหิดล/ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2507 (อายุคณะฯ 42 ปี) | 1 | Doctor of Medicine | 470 | 40 | 144 | 158 | 128 | | 150 |
| คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น/ 9 กันยายน พ.ศ. 2515 (อายุคณะฯ 34 ปี) | 1 | Doctor of Medicine | 363 | 16 | 130 | 157 | 60 | 166 | 166 |
| คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์/ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2515 (อายุคณะฯ 34 ปี) | 2 | Doctor of Medicine | 226 | 12 | 30 | 89 | 95 | 151 | 131 |
| วิทยาลัยแพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้า (วพม.)/ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2518 (อายุ วิทยาลัยฯ 30 ปี) | 1 | Doctor of Medicine | 276 | 2 | 39 | 62 | 173 | 100 | 65 |
| คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2528 (อายุคณะฯ 21 ปี) | 1 | Doctor of Medicine | 160 | 2 | 15 | 56 | 61 | 173 | 130 |
| คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์/ 30 มกราคม พ.ศ. 2533 (อายุคณะฯ 16 ปี) | 1 | Doctor of Medicine | 233 | - | 23 | 68 | 142 | | 60 |
| วิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานครและวชิร พยาบาล/มกราคม พ.ศ. 2536 (อายุวิทยาลัยฯ 13 ปี) | 1 | Doctor of Medicine | 196 | | | | | | 80 |
| คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร/ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2536 (อายุคณะฯ 13 ปี) | 1 | Doctor of Medicine | 107 | 1 | - | 9 | 97 | | 92 |

หมายเหตุ: โปรแกรม 1=Doctor of Medicine Program; โปรแกรม 2= Bachelor of Medicine

สรุปแนวคิดที่ได้จากการเปรียบเทียบกรอบการประเมินสมรรถนะองค์การตามแนวทางการประเมินองค์การทั้งตามรูปแบบของ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ยุโรป BSC TQA และ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ ได้ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11

การเปรียบเทียบเกณฑ์การประเมินองค์การตามกรอบแนวทางการประเมินองค์การของ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ยุโรป BSC TQA และ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน)

| กรอบแนวทางการประเมินองค์การ | | | | | | |
|--|--|--------------------------|------------------------------|---|---|-----|
| ญี่ปุ่น | สหรัฐอเมริกา | ยุโรป | BSC | TQA | สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา | รวม |
| - | ด้านผู้นำ | ด้านภาวะผู้นำ | - | การนำองค์กร | | 3 |
| - | - | - | การเงิน | - | | 1 |
| นโยบาย | ด้านการวางแผนกลยุทธ์ | นโยบายและยุทธศาสตร์ | - | ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ | | 4 |
| - | ด้านการให้ความสำคัญและความพึงพอใจของลูกค้า | ด้านความพึงพอใจของลูกค้า | ผู้รับบริการ | การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด | | 4 |
| การบริหารองค์การและการปฏิบัติงาน | ด้านการจัดการคุณภาพ | ด้านการจัดการคุณภาพ | กระบวนการภายใน | การจัดการกระบวนการ | | 5 |
| การศึกษาและอบรม | ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร | ด้านการบริหารบุคลากร | การเรียนรู้และการเจริญเติบโต | การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล | | 5 |
| การรวบรวมการใช้และการสื่อสารของสารสนเทศต่างๆ ในองค์การ | ด้านข้อมูลและการวิเคราะห์ | - | - | การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | | 3 |
| การวิเคราะห์ | - | - | - | - | | 1 |
| - | - | ด้านทรัพยากร | - | - | | 1 |
| - | - | ด้านผลกระทบต่อสังคม | - | - | | 1 |

ตารางที่ 11 (ต่อ)

| กรอบแนวทางการประเมินองค์กร | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----|----------------------|--|-----|
| ญี่ปุ่น | สหรัฐอเมริกา | ยุโรป | BSC | TQA | สำนักงานรับรอง มาตรฐานและ ประเมินคุณภาพ การศึกษา | รวม |
| การควบคุม หรือการ จัดการ | - | - | - | - | | 1 |
| การประกัน คุณภาพ | - | - | - | - | | 1 |
| - | - | ความพึงพอใจ ของบุคลากร | - | - | | 1 |
| ผลลัพธ์ของ องค์กร | ด้านคุณภาพ และผลการ ปฏิบัติ | ด้านผลลัพธ์ ของธุรกิจ | - | ผลลัพธ์ทาง ธุรกิจ | | 4 |
| มาตรฐาน | - | - | - | - | มาตรฐานด้าน - คุณภาพ บัณฑิต - การเรียนรู้ - การ สนับสนุนการ เรียนรู้ - งานวิจัย และ งาน สร้างสรรค์ - บริการ วิชาการ - การทำนุบำรุง ศิลปและ วัฒนธรรม - การบริหาร จัดการ - ระบบการ ประกัน คุณภาพ ภายใน | 2 |

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์กรอบรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษา ตามการประเมินความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทางรางวัลคุณภาพ 3 แบบ

ผลการศึกษารอบรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษา โดยบูรณาการกรอบการประเมินความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทางรางวัลคุณภาพ 3 แบบ คือ กรอบของ Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA),

กรอบของ European Foundation Quality Management (EFQM), และกรอบของ Balanced Scorecard (BSC) สรุปได้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 แสดงกรอบบูรณาการการประเมินความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การตามแนวทางการประเมินองค์การของ MBNQA, EFQM (EQA), BSC (ตารางที่ 12)

2.2 แสดงการเปรียบเทียบองค์ประกอบตามแนวทางการประเมินองค์การตามกรอบ MBNQA, EFQM และ BSC (ตารางที่ 13)

ตารางที่ 12

แสดงกรอบบูรณาการการประเมินความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การตามแนวทางการประเมินองค์การของ MBNQA, EFQM (EQA), BSC

| กรอบ MBNQA (Baldrige in Education) 7 ด้าน | กรอบ EFQM (EQA) 9 ด้าน | กรอบ BSC 4 ด้าน | กรอบแบบบูรณาการ |
|--|------------------------------|---|--|
| 1. ภาวะผู้นำ | 1. ภาวะผู้นำ | - | 1. ภาวะผู้นำ |
| 2. การวางแผนกลยุทธ์ | 2. นโยบายและยุทธศาสตร์ | - | 2. การวางแผนนโยบายและกลยุทธ์ |
| 3. การเน้นความสำคัญ ของผู้เรียน ความสำคัญ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และความสำคัญของ ตลาด | 3. ความพึงพอใจของลูกค้า | 1. มุมมองด้านลูกค้าหรือ ผู้รับบริการ | 3. การเน้นความสำคัญของผู้เรียน การเน้นความสำคัญของผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องและความสำคัญ ของตลาด |
| 4. การประเมินผลสถาบัน การวิเคราะห์ และการ บริหารความรู้ | - | 2. มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา | 4. การประเมินผลสถาบัน การ วิเคราะห์ และการบริหาร ความรู้ |
| 5. การเน้นความสำคัญ ของอาจารย์และ บุคลากร | 4. การบริหารบุคลากร | - | 5. การเน้นความสำคัญของอาจารย์ และบุคลากร |
| 6. กระบวนการบริหาร จัดการ | 5. กระบวนการ | 3. มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน | 6. กระบวนการบริหารจัดการ การศึกษา |
| - | 6. ทรัพยากร | - | 7. ทรัพยากร |
| - | 7. ผลกระทบต่อสังคม | - | 8. ผลกระทบต่อสังคม |
| - | - | 4. มุมมองด้านการเงิน | 9. งบประมาณและการเงิน |
| - | 8. ความพึงพอใจของ บุคลากร | - | - |
| 7. ด้านผลลัพธ์สมรรถนะ ของสถาบัน | 9. ผลลัพธ์ของธุรกิจ | - | 10. ด้านผลลัพธ์สมรรถนะของ สถาบัน |

สรุปกรอบองค์ประกอบตามแนวทางการประเมินองค์การทั้งสามรูปแบบของ MBNQA, EFQM, และ BSC ได้ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13

แสดงการเปรียบเทียบองค์ประกอบตามแนวทางการประเมินองค์การตามกรอบ MBNQA, EFQM และ BSC

| องค์ประกอบบูรณาการ | MBNQA | EFQM | BSC | รวม |
|------------------------------------|-------|------|-----|-----|
| ภาวะผู้นำ | √ | √ | X | 2 |
| นโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ | √ | √ | X | 2 |
| มุ่งเน้นผู้รับบริการและตลาด | √ | √ | √ | 3 |
| สารสนเทศและการวิเคราะห์ | √ | | X | 1 |
| การพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | √ | √ | √ | 3 |
| งานบริหารกระบวนการ | √ | √ | X | 2 |
| ผลลัพธ์การดำเนินงาน | √ | √ | X | 2 |
| ผลลัพธ์ด้านการเงิน | X | X | √ | 1 |
| ความพึงพอใจของพนักงาน | √ | √ | X | 2 |
| ผลกระทบต่อสังคม | X | √ | X | 1 |
| ทรัพยากร | √ | √ | X | 2 |
| การจัดกระบวนการผลิต | √ | X | √ | 2 |

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสืบค้นข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการศึกษาหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต รายงานประจำปีของคณะแพทยศาสตร์ และ/หรือรายงานการประเมินตนเองของคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐ 11 สถาบัน สรุปได้ดังนี้

หลักการที่นำมาสร้างรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ แบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ในการกร่างรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษา ในมหาวิทยาลัยของรัฐในครั้งนี้ หลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบเป็นความคิดรวบยอดที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบตามหลักการดังต่อไปนี้

- 1) แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร
- 2) นำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
- 3) สามารถอธิบายถึงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุ เชิงผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน
- 4) นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่จะศึกษาได้
- 5) มีความสัมพันธ์กับกรอบทฤษฎีในเรื่องของรูปแบบนั้นๆ

หลักการกำกับการสร้างรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ

หลักการ

การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษา เป็นการวัดความสามารถของวิทยาลัย/ คณะแพทยศาสตร์ ในการดำเนินงานด้านการผลิตบุคลากรแพทย์ หลักสูตรแพทยศาสตรศึกษาโดยบูรณาการ กรอบการประเมินองค์การเพื่อความเป็นเลิศของ MBNQA, EFQM และ BSC เป็นหลัก รวมทั้งกรอบแนวคิดการประกันคุณภาพ การบริหารจัดการศึกษาและการเปรียบเทียบสมรรถนะ โดยยึดหลักการดังต่อไปนี้

1. หลักการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
2. หลักการบูรณาการการประกันคุณภาพกับกระบวนการบริหารจัดการศึกษา
3. หลักการบูรณาการที่ครอบคลุม

4. หลักประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงาน หลักการสนับสนุนพัฒนา
5. ความคิดสร้างสรรค์
6. หลักการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม การมีเครือข่าย
7. หลักความถูกต้องแม่นยำ

หลักการที่กำหนดมีพื้นฐานจากแนวความคิดของนักวิชาการ นักประเมินผลองค์กร นักการศึกษา ผู้บริหาร และจากแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

Johnstone (1981: 15-17)

1. การคัดเลือกตัวแปรที่สามารถจะอธิบายสิ่งที่ต้องการจะศึกษาได้
2. การสังเคราะห์ตัวแปรต่างๆ เข้าด้วยกัน
3. การกำหนดค่า นำหนักและความสำคัญของตัวแปร

Barak & Kniker (2002: 96) การประเมินประสิทธิผลของการประเมินสมรรถนะ

1. ความร่วมมือของนักศึกษามีอิทธิพลต่อการประเมินผล
2. การจัดสรรงบประมาณตามผลของสมรรถนะทางการศึกษา
3. เป็นประเด็นการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา
4. สถาบันพัฒนาคุณภาพ
5. ใช้ประเมินกระบวนการแทนผลลัพธ์
6. พันธมิตร

Meyer (2002: 6) ระบบการประเมินผลองค์กร

- 1) สามารถทำนาย
- 2) ตัวชี้วัดน้อย ความคุ้มค่า
- 3) ใช้ได้ทั้งองค์กร มองเห็นภาพผลลัพธ์องค์กร พัฒนาต่อเนื่อง
- 4) มีความคงที่สูง
- 5) สามารถใช้วัดทดแทนกันได้

บทบาทการเปรียบเทียบสมรรถนะ

- 1) พัฒนาคุณภาพ พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน พัฒนาต่อเนื่อง
- 2) สนับสนุนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ประโยชน์การเปรียบเทียบสมรรถนะ

- 1) ดำเนินการสู่กลยุทธ์สูงกว่า พัฒนาต่อเนื่อง
- 2) ผลลัพธ์สูงสุด แก่นสำคัญ ประสิทธิภาพ
- 3) เน้นการวัดผลปฏิบัติงาน

- 4) สร้างทีมงาน
- 5) มุ่งเน้นผู้รับบริการ
- 6) พัฒนาสู่องค์การเรียนรู้ เป็นการเน้นประสิทธิผลของการทำงาน

หลักการประกันคุณภาพภายใน

- 1) ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง
- 2) การบูรณาการการประกันเข้าในกระบวนการบริหารจัดการ
- 3) การมีส่วนร่วม

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิดนักวิชาการเพื่อกำหนดหลักการ กำกับการสร้างรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดหลักการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบ หลักการพัฒนาตนเอง เพื่อกำหนดเป็นหลักการในการกำกับการสร้างรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ สรุปผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้ ตารางที่ 14 กรอบสาระส่วนของหลักการ แนวคิดจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และตารางที่ 15 แสดงผลสรุปผลการวิเคราะห์ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 14

สรุปผลการวิเคราะห์กรอบสาระสำคัญของ หลักการ แนวคิด จาก เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| สาระสำคัญ | MBNQA | EFQM | BSC | เอกสารงานวิจัย | การสัมภาษณ์ | สรุป |
|---|-------|------|-----|----------------|-------------|------|
| หลักการ | | | | | | |
| 1. การมีความคิดสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพในการทำงาน | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2. การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3. การบริหารจัดการสอดคล้องกับบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลง | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 4. หลักการบูรณาการการที่ครอบคลุม | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | ✓ |
| แนวคิด | | | | | | |
| 1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2. การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 4. การให้ความสำคัญกับอาจารย์ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5. การมีความคล่องตัว | ✓ | - | - | - | ✓ | ✓ |
| 6. การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม | - | ✓ | - | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7. การบูรณาการ | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 8. การมองอนาคตเป็นที่ยั่งยืน | ✓ | - | ✓ | - | ✓ | ✓ |
| 9. การบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม | ✓ | - | - | ✓ | ✓ | ✓ |
| 10. การบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริง | ✓ | - | - | ✓ | - | ✓ |
| 11. ความรับผิดชอบต่อสังคม | ✓ | ✓ | - | ✓ | - | ✓ |
| 12. การยึด “ผลลัพธ์” และ “การให้คุณค่า” เป็นเป้าหมายในการทำงาน | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 13. การมีมุมมองเชิงระบอบ | ✓ | - | - | ✓ | ✓ | ✓ |
| 14. ความต่อเนื่องและการยั่งยืนขององค์การ | - | - | - | ✓ | ✓ | ✓ |

ตารางที่ 15

สรุปผลการวิเคราะห์ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ จาก เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| | MBNQA | EFQM | BSC | เอกสารงานวิจัย | การค้นคว้า | สรุป |
|--|-------|------|-----|----------------|------------|------|
| วัตถุประสงค์ | | | | | | |
| เพื่อให้มีรูปแบบการบริหารของแพทยศาสตรศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการของคณะบดีคณะแพทยศาสตร์ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง | ✓ | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ | | | | | | |
| - หลักวิธีการใช้เครื่องมือ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| เงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ | | | | | | |
| - พันธะสัญญาของผู้มีและทีม | ✓ | ✓ | - | ✓ | ✓ | ✓ |
| - การยึดหลักการของรูปแบบ | ✓ | ✓ | - | ✓ | - | ✓ |
| - การสร้างความรู้ ความเข้าใจ | ✓ | ✓ | - | ✓ | ✓ | ✓ |
| - การพัฒนารูปแบบให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลง | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |