



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษา
ชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข" ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้องโดยมีสาระสำคัญตามรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารที่มุ่งความเป็นเลิศของ Malcolm
Baldrige

- 1.1 ความเป็นมาและแนวคิดเบื้องต้นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 1.2 ความหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 1.3 ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 1.4 แนวคิดหลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 1.5 วิธีการของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 1.6 รูปแบบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm

Baldrige ประเทศสหรัฐอเมริกา

ตอนที่ 2 การจัดการศึกษาในการผลิตแพทย์ โครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อ
ชาวชนบท กระทรวงสาธารณสุข

- 2.1 ความเป็นมาของโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท
- 2.2 ผลดำเนินการของโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท
- 2.3 การบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก

กระทรวงสาธารณสุข

- 2.4 การบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษา

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

- 3.1 ความหมายกลยุทธ์และประเภทของกลยุทธ์
- 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์
- 3.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์
- 3.4 วิธีการกำหนดกลยุทธ์

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

1.1 ความเป็นมาและแนวคิดเบื้องต้นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ศาสตร์การบริหารมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องแต่ละยุคต่างก็มีจุดเน้นที่มีความแตกต่างกันเช่นในยุคที่ศตวรรษดั้งเดิมประมาณปี ค.ศ. 1890 ให้ความสำคัญกับความมีประสิทธิภาพในการทำงานและการควบคุมมาก แต่ละเลยความสำคัญของมนุษย์ ในยุคที่ศตวรรษเชิงพฤติกรรมซึ่งเริ่มเมื่อ ค.ศ. 1910 เป็นต้นมา การบริหารให้ความสำคัญกับมนุษย์มากขึ้น โดยมีความเชื่อที่ว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจและให้ความสนใจกับการเสริมสร้างปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ในองค์กร ส่วนในยุคที่ศตวรรษเชิงปริมาณซึ่งเริ่มเมื่อ ค.ศ. 1940 เป็นต้นมา ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูล มีการใช้ตัวแบบคณิตศาสตร์ วิธีการเชิงสถิติ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อประกอบการตัดสินใจมากขึ้น (วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ, 2545 : 16-17) ในปลายทศวรรษ 1970 มีการพัฒนาทฤษฎีใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ศาสตร์ทางการบริหารได้รับอิทธิพลจากหลากหลายสาขาสผสมผสานกัน ลักษณะสหวิทยาการ และยังมีภรณ์นำทฤษฎีต่างๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรมากขึ้น ประยุกต์ใช้ได้ทั่วไป ปัจจุบันการบริหารองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับใช้กันมากที่สุดคือการบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) แนวคิดนี้มีวิวัฒนาการมาจากการผลิตทางด้านอุตสาหกรรมที่ว่า การผลิตต้องมีคุณภาพ ซึ่งต้องมีการตรวจสอบผลผลิต ต่อมาแนวคิดในการควบคุมคุณภาพที่เน้นกระบวนการผลิต โดยการตรวจหาข้อผิดพลาดในการทำงานเพื่อหาทางแก้ไข แนวคิดต่อมาเปลี่ยนเป็นการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ได้มาตรฐานเป็นที่พอใจจึงเกิดระบบประกันคุณภาพขึ้น ระบบนี้เน้นการป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดแทนการค้นหาข้อผิดพลาดเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต สำหรับแนวคิดด้านคุณภาพในปัจจุบันคือการผลิตสินค้าให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องเกิดจากการบริหารที่มีคุณภาพในทุกๆ ด้าน (สุกัญญา โสวิไลกุล, 2547 : 59)

แนวคิดบริหารสู่ความเป็นเลิศมีพื้นฐานมาจากแนวคิดการบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นการบริหารงานที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นหลัก โดยเน้นไปที่กระบวนการ Sallis (1993) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพระดับสูงสุดคือการจัดการแบบมุ่งคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร และมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นแนวคิดหรือปรัชญาสำคัญของ TQM ดังที่ Bartol and Martin (1998 : 546-548) และ Lunenburg and Ornstein (2004 : 62) กล่าวถึงปรัชญาสำคัญของ TQM ไว้ว่า ผู้บริหารในระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือกับพนักงานในทุกๆ หน่วยงาน

และเป็นการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้าน และองค์กรต้องมีมุมมองเป็นระบบ พนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่ทำงานในระบบ ซึ่งสอดคล้องกับสมคักดี ดลประสิทธิ (2539 : 18) และวิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541 : 20-21) สรุปได้ว่าหลักสำคัญของ TQA ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์กร

1.2 ความหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

หากพิจารณาคำว่า "การบริหารสู่ความเป็นเลิศ" อาจแยกออกได้เป็น 2 คำสำคัญคือ "การบริหาร" และ "ความเป็นเลิศ" ในส่วนของคำว่า "การบริหาร" นั้นอาจพิจารณารายละเอียด มีดังนี้

1.2.1 ความหมายของคำว่า "การบริหาร" นักวิชาการ เช่น Bartol and Martin (1998: 6) ,Kreitner (1998: 5), Certo (2000: 6), Goodman and Fandt (2002: 5), Schermerhorn (2004: 20) และศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543: 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ในแนวทางเดียวกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยการทำงานผ่านบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ โดยที่กระบวนการบริหาร หมายถึง หน้าที่ การบริหาร ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการนั้นก็คือมีการเริ่มต้นและเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545: 126) ซึ่งนักวิชาการ เช่น Bartol and Martion (1998: 7) Ivancevich and Matterson (2002: 44) และ Schermerhorn (2002: 483) ได้แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 4 อย่างด้วยกัน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ส่วน วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 3) และศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2543 : 53) แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 5 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน และการควบคุม แต่เมื่อวิเคราะห์ถึงรายละเอียดของแต่ละหน้าที่ พบว่า นักวิชาการบางกลุ่ม ได้รวมการจัดคนเข้าทำงานไว้กับการจัดองค์กร ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า หน้าที่การบริหาร/กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 5 อย่างด้วยกันคือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม ซึ่งแต่ละหน้าที่/กระบวนการ สรุปได้ดังนี้

1.2.1.1 การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไร ประกอบด้วย การดำเนินการตรวจสอบเพื่อกำหนดสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์

การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรการประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

1.2.1.2 การจัดองค์กร เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์กรประกอบด้วย การระบุอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน การรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง

1.2.1.3 การจัดคนเข้าทำงาน เป็นขั้นตอนในการคัดเลือกและจ้างบุคคลเข้าทำงานรวมถึง การเลื่อนขั้น การโยกย้าย การสรรหา และการวางแผนกำลังคน การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรบุคคล การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพการคัดเลือกบุคคลที่สรรหามา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การประเมินการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การพ้นจากงาน การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรบุคคล เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

1.2.1.4 การนำเป็นขั้นตอนในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง การนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน การนำ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่พนักงานได้ทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่พนักงาน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่พนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินคดีอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การทบทวนและ

ปรับวิธีการของภาวะผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะผู้นำ

1.2.1.5 การควบคุมเป็นการติดตามผลการดำเนินงานและแก้ไขปรับปรุง ในสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการการควบคุมประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน การแก้ไขความบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

1.2.2 ความหมายของความเป็นเลิศ ซึ่งความเป็นเลิศมีความหมายมากมายหลายด้าน และเป็นการยากที่คนส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันเป็นกรอบมโนทัศน์ที่เป็นสากล ดังเช่นที่ อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ (2536 : 14) ได้กล่าวสรุปว่า การมองความเป็นเลิศหรือคุณภาพจะแตกต่างกันทั้งทางด้านเศรษฐศาสตร์ จะมองคุณภาพในเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยดูว่าผลผลิตที่ได้ออกไปนั้น อยู่ในความต้องการของตลาดแรงงานมากน้อยเพียงใด คำนึงค่ากับการลงทุนการผลิตหรือไม่ การมีคุณภาพต่ำจึงหมายถึง ความไม่สมดุลกันระหว่างอุปสงค์กับอุปทาน สำหรับทางด้านสังคมวิทยาจะมองว่า การศึกษาได้ตอบสนองหรือทดแทนให้กับสังคมมากน้อยเพียงใด มีผลทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไร ทำให้ประเทศมีการพัฒนาทั้งทางด้านสังคมและเทคโนโลยีหรือไม่ สำหรับทางด้านการศึกษาจะมองคุณภาพในลักษณะของประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนการสอนความสามารถของบัณฑิตในการแก้ปัญหาและคิดวิเคราะห์และวิจารณ์ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในความหมายของความเป็นเลิศสำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงความหมายของความเป็นเลิศ ซึ่งมีนักวิชาการที่ให้ความหมายไว้ดังนี้ เวบสเตอร์ (Webster, 1981 : 20-24) ได้ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปนอกจากนี้ สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ (2007 : Online) ได้ให้ความหมายว่า "เลิศ" หมายถึงยอดเยี่ยม เหนืออยู่ระดับที่หนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูงความเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องและเกี่ยวข้องกับ คำว่า "คุณภาพ" ตามที่มีผู้กล่าวไว้ เช่น The American Heritage Dictionary of English ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพไว้ในแนวทางหนึ่งว่า คือ ระดับความเป็นเลิศ และยังสอดคล้องกับที่ Baumgart (1988: 6) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพว่า หมายถึงแบบของความเป็นเลิศ หรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติธรรมดา เช่นเดียวกับ

Conrad & Blackburn (1985) และอุไรพรรณ เจนวสณิษยานัน (2536 : 16) กล่าวว่า ความเป็นเลิศและคุณภาพนั้นมีความหมายคล้ายกันใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำต่างคำหนึ่งถึงมิติของรูปแบบ โดยไม่เพียงแต่คำหนึ่งถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชม แต่คำหนึ่งถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วย ทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศต่างก็หมายถึง คุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้น มาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศ ทั้งสามคำนี้ มีความเกี่ยวข้องกันอยู่แต่ก็มีความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด (ราชบัณฑิตสถาน, 2546 : 855) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย (สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2542 : 157-158) หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐาน เป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 167-168) และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้นกล่าวได้ว่า คุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญแต่ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่าคุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่าเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยมเหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 7-9)

1.2.3 ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงไว้ เช่น Greg (1994 : 6) กล่าวว่ากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิธีคิด และวิถีกระทำของคนในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับที่ พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540 : 27) กล่าวว่า การเปลี่ยนกระบวนการสู่ความเป็นเลิศว่า ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541 : 108-110) กล่าวว่า ในโลกของการแข่งขันอย่างเสรีองค์กรส่วนใหญ่มีความกดดันด้านการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันลูกค้าหรือผู้บริโภคก็มีความคาดหวังและปรารถนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ประกอบกับปริมาณและความหลากหลายของสินค้าและบริการที่มีอยู่ก็เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงต้องพยายามหาวิถีทางปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าเหนือคู่แข่งรายอื่นๆ เพื่อเพิ่มผลกำไร เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งคำกล่าวดังกล่าวสอดคล้องสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546 : 10-23) ที่กล่าวว่า ระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ และได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้า และส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวทันต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดขึ้นใหม่ สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจ ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากทัศนะของนักวิชาการที่กล่าวถึงความสำคัญของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศข้างต้นวิเคราะห์ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านลูกค้า เทคโนโลยี คู่แข่ง วิกฤตการณ์ต่างๆ ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อรักษาลูกค้า สร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร สามารถขยายตลาดได้และมีการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สุดท้ายก็คือการเพิ่มงานและกำไรให้กับองค์กร ทำให้องค์กรมีการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังเป็นประเด็นสำคัญในระดับประเทศที่ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้กับองค์กรต่างๆ เพื่อให้องค์กรเหล่านี้เป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ และเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ การสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่นๆ ได้

1.2.4 แนวคิดหลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติอเมริกา (National Institute of Standards and Technology: NIST) เป็นสถาบันที่ดำเนินการในโครงการคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเพื่อช่วยให้องค์กรใช้เป็นแนวทางที่สอดคล้องกันในการบริหาร โดยทำการศึกษาถึงแนวคิดการบริหารขององค์กรที่มีการดำเนินที่ดีหลายแห่ง ผลปรากฏว่าแนวคิดหรือค่านิยมหลักที่นำมาปรับใช้กับองค์กรทางการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

ในการบริหารจัดการประกอบด้วย 1) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ศูนย์กลางการเรียนรู้ทางการศึกษา 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของบุคคล 4) การให้ความสำคัญกับผู้สอน เจ้าหน้าที่และหุ้นส่วน 5) ความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ 11) มุมมองในเชิงระบบ(Baldrige National Quality Program,2010: Online) คำอธิบายในแต่ละแนวคิดมีดังนี้

1.2.4.1 การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นผู้เรียน บรรยากาศของการเรียนรู้ ค่านิยมขององค์กรที่มีความชัดเจนและรูปธรรม รวมทั้งตั้งความหวังให้สูง โดยทิศทางขององค์กร ค่านิยม และความคาดหวังเหล่านั้น ควรมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้นำควรมั่นใจว่าการกำหนด กลยุทธ์ ระบบงาน และวิธีการในการสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นภายในองค์กร จะกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งสร้างความรู้และความสามารถ ส่วนค่านิยมและกลยุทธ์นั้นจะช่วยในการชี้นำกิจกรรมต่างๆ และการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรกระตุ้นจิตใจและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ด้วย ผู้นำระดับสูงควรแสดงความรับผิดชอบในกิจกรรม และผลการดำเนินการต่อระบบธรรมาภิบาลขององค์กร ดังนั้นจึงควรแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งในด้านจริยธรรม วิสัยทัศน์ กิจกรรม ตลอดจนผลการดำเนินงานขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย ผู้นำระดับสูงควรกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณและมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำองค์กรในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร และการยกย่องชมเชยพนักงานในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถต่อยอดค่านิยมและความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรด้วยและเพื่อที่จะเพิ่มบทบาทสำคัญในองค์กรผู้นำระดับสูงต้องค้นหาหนทางในการสร้างจุดเด่นขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษา โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ซึ่งเกิดจากการสนับสนุนและการให้บริการของชุมชนและผู้นำทางธุรกิจ

1.2.4.2 ศูนย์กลางการเรียนรู้ทางการศึกษา ในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทุกคนให้เต็มตามศักยภาพ องค์กรทางการศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องให้โอกาสกับผู้เรียนในการค้นหาเส้นทางสู่ความสำเร็จ ศูนย์กลางการเรียนรู้จะสนับสนุนเป้าหมายนี้ได้โดยการมุ่งเน้น

ที่การเรียนรู้และความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน และความต้องการเหล่านี้ได้มาจาก ความต้องการของตลาดและประชาชน องค์กรที่เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ต้องเข้าใจอย่างมาก เกี่ยวกับความต้องการ และการแปลงความต้องการเหล่านั้นให้เป็นหลักสูตรและพัฒนาการเรียนรู้ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกที่ทำให้พนักงานต้อง เป็นผู้ที่มีความรู้ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและสามารถที่จะตามความต้องการ ของตลาดได้ นักวิเคราะห์สรุปว่าการที่จะเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับสภาพแวดล้อมใน การทำงานเช่นนั้นได้ องค์กรทางการศึกษาทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ อย่างกระตือรือร้นและการพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาของผู้เรียน ข้อเสนอทาง การศึกษาต่างๆ ควรจะมีพื้นฐานอยู่บนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การสอนที่มีประสิทธิภาพ ต้องเน้นการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ศูนย์กลางการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่ไวต่อความรู้สึก ในการเปลี่ยนแปลงและการร่วมกันของผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และความต้องการของตลาด รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ ความพึงพอใจ การต่อต้านของผู้เรียน และการคาดการณ์ ในการเปลี่ยนแปลงของตลาดการศึกษา ดังนั้นการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ จึงต้องมีความเข้าใจ ด้านการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี โปรแกรม และข้อเสนอของคู่แข่ง อีกทั้งยังต้องการ ความรวดเร็วและยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและการเปลี่ยนแปลง ของตลาด คุณลักษณะสำคัญของศูนย์กลางการเรียนรู้มีดังนี้ (1) การพัฒนาความคาดหวังที่สูง และมาตรฐานสำหรับผู้เรียนทุกคน (2) ผู้สอนต้องเข้าใจว่าผู้เรียนเรียนรู้ได้ด้วยวิธีการที่ต่างกัน และในอัตราที่ต่างกัน (3) อัตราการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้อาจแตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ความเปลี่ยนแปลงนี้อาจขึ้นอยู่กับสาระของวิชา การเรียนรู้เกิดขึ้นโดยการให้การสนับสนุน การให้ คำแนะนำ ปัจจัยทางสังคม รวมทั้งปัจจัยที่ต่อต้านการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรที่เป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้ต้องทำการศึกษาอย่างสม่ำเสมอถึงวิธีการในการยกระดับการเรียนรู้ ต้องมีการพัฒนา สารสนเทศการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน (4) ต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น วิธีการนี้อาจต้องใช้เทคนิคหลายอย่าง เนื้อหาและประสบการณ์มากในการดึงดูดความสนใจ ของผู้เรียน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจได้มาจากแหล่งภายนอก เช่น การให้บริการของชุมชนหรือ องค์กรที่ให้บริการเกี่ยวกับสังคม (5) การประเมินก่อนเรียน และระหว่างการเรียนรู้ ถูกนำมาใช้ ในการวัดในขั้นตอนการเรียนรู้ในระยะแรก เพื่อนำไปปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการและ วิธีการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล (6) การประเมินสรุป ถูกนำมาใช้ในการเปรียบเทียบระหว่าง มาตรฐานภายนอกองค์กรและค่าเฉลี่ยของสิ่งที่ผู้เรียนรู้อะไรที่ผู้เรียนควรจะได้ (7) ครอบครัวย และนักเรียนจะได้รับการช่วยเหลือในการประเมินผลตนเองเพื่อนำไปทำแผนผังการพัฒนา

และนำไปตั้งเป็นเป้าหมายและลดช่องว่าง (8) ให้มีความสำคัญในการส่งข้อมูลจากโรงเรียนไปยังโรงเรียน และจากโรงเรียนไปยังสถานที่ทำงาน

1.2.4.3 การเรียนรู้ขององค์กรและของบุคคล การที่องค์กรจะสามารถบรรลุผลที่เป็นเลิศได้ต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การเรียนรู้ขององค์กรรวมความถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่ใช้อยู่ และการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่ช่วยนำไปสู่เป้าประสงค์และ / หรือแนวทางใหม่ๆ ที่สำคัญคือการเรียนรู้จะต้องถูกปลูกฝังลงไปในการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้องประกอบด้วย (1) ความเป็นปกติของงานประจำวัน (2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร (3) ผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (4) มุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร (5) การมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และสามารถทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม การเรียนรู้ในองค์กรนั้นมาจากความคิดของผู้สอนและบุคลากรสนับสนุน การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การแลกเปลี่ยนความรู้ในวิธีการทำงานที่เป็นเลิศ และการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ การพัฒนาการศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการวางแผน โปรแกรม หลักสูตร และสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนทั้งหมดต้องรวมถึงการมีเป้าหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน และต้องนำความต้องการของผู้เรียนมากำหนดในการวางแผนด้วย การวางแผนต้องมีวิธีการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการที่สำคัญในการวางแผนที่ดีต้องรวมถึงกลยุทธ์การประเมินกลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญกับการได้มาของข้อมูลในระยะแรกด้วย ความสำเร็จของพนักงานขึ้นอยู่กับการทำงานที่มีโอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ๆ มากขึ้น องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ของพนักงานโดยให้การศึกษา การฝึกอบรมและโอกาสอื่นๆ เพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โอกาสดังกล่าวอาจรวมถึงการหมุนเวียนหน้าที่ภายในองค์กร และการได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามความรู้และทักษะ ส่วนการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะเป็นวิธีการที่ประหยัดค่าใช้จ่ายแล้ว ยังทำให้มีความเชื่อมโยงระหว่างการฝึกอบรมกับความต้องการและเรื่องที่มีความสำคัญกับองค์กรมากขึ้น วิธีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารผ่านดาวเทียม เป็นต้น การเรียนรู้ของพนักงานส่งผลดังนี้ (1) ช่วยให้ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น (2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร (3) การสร้างทรัพย์สินทางความรู้ในองค์กร (4) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นการเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้โปรแกรมการศึกษาและบริการที่ดีกว่าเดิม แต่ว่าควรมีความสามารถตอบสนองต่อนวัตกรรม

การปรับตัว ยืดหยุ่นและรับรู้ความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และตลาดรวมทั้งการให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจกับผู้สอนและเจ้าหน้าที่

1.2.4.4 การให้ความสำคัญกับผู้สอน เจ้าหน้าที่และหุ้นส่วน ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของผู้สอน เจ้าหน้าที่และหุ้นส่วนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ การให้ความสำคัญกับผู้สอนและเจ้าหน้าที่หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้พวกเขามีความพึงพอใจ มีความผาสุกและได้รับการพัฒนา ซึ่งต้องใช้วิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้นและมีสมรรถนะสูงเพื่อให้เหมาะสมกับผู้สอนและเจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการที่แตกต่างกันทั้งด้านการงานและชีวิตครอบครัว สิ่งสำคัญที่ต้องทำให้ได้คือ (1) ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะให้ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ประสบความสำเร็จ (2) การยกย่องชมเชยผู้สอนและเจ้าหน้าที่ ที่นอกเหนือจากการให้ผลตอบแทนตามปกติ (3) การพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพภายในให้องค์กร (4) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้สามารถบริการลูกค้าและมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดีขึ้น (5) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งส่งเสริมให้ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ กล้าคิดกล้าทำ องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในอาจรวมถึง การร่วมมือกันระหว่างผู้สอน เจ้าหน้าที่ และผู้บริหาร ความร่วมมืออาจนำไปสู่การพัฒนาผู้สอนและเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างของงาน อาทิ เช่น การมีทีมงานที่มีสมรรถนะสูง การร่วมมือภายในอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อช่วยให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ตอบสนองและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ส่วนความร่วมมือกับภายนอก อาจเป็นการร่วมมือกับโรงเรียนอื่น ผู้ส่งมอบ องค์กรทางธุรกิจ ชุมชน และองค์กรบริการสังคมต่างๆ การร่วมมือในเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นพันธมิตรนั้นเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ลักษณะความร่วมมือดังกล่าวอาจเอื้อต่อการเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ นอกจากนั้นอาจนำไปสู่การผสมผสานความสามารถหลักขององค์กร หรือความสามารถในการนำขององค์กรกับความแข็งแกร่งและความสามารถของพันธมิตรที่เสริมซึ่งกันและกัน ความร่วมมือขององค์กรทั้งภายในและภายนอกที่ประสบความสำเร็จจะช่วยในการพัฒนาวัตถุประสงค์ในระยะยาวและวางพื้นฐานสำหรับการลงทุนและการสร้างความเชื่อถือนระหว่างกัน ดังนั้นหุ้นส่วนจึงควรใส่ใจต่อเงื่อนไขสำคัญสู่ความสำเร็จวิธีการในการสื่อสารแนวทางการประเมินความคืบหน้าและวิธีการในการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง

ในบางกรณี การให้ความรู้และการฝึกอบรมร่วมกันก็เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานที่ประหยัดค่าใช้จ่ายได้ดีทางหนึ่ง

1.2.4.5 ความคล่องตัว การประสบความสำเร็จในธุรกิจที่มีการแข่งขันได้นั้นต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์กรต้องเรียนรู้ถึงจุดเน้นที่เกี่ยวกับการวัดผล การตอบสนองด้านเวลาที่ผลักดันให้โครงสร้างองค์กรมีความเรียบง่ายขึ้น รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร ดังนั้นพนักงานที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับอำนาจในการตัดสินใจจึงสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่เข้มข้น ความรวดเร็วขององค์กรจึงมีความสำคัญมากขึ้น และรอบเวลาจึงเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการให้ความสำคัญด้านเวลาอาจส่งผลกระทบต่อการปรับปรุงในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การปรับปรุงองค์กร คุณภาพ ต้นทุนและผลิตภาพ

1.2.4.6 การมุ่งเน้นอนาคต สภาพแวดล้อมทางการศึกษาในปัจจุบัน เรื่องการมุ่งเน้นอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาดการศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การมุ่งสู่การเติบโตที่ยั่งยืนและการเป็นผู้นำในตลาดนั้นต้องอาศัยแนวทางที่เน้นอนาคตความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ ชุมชน นายจ้าง ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ การวางแผนขององค์กรจึงควรคาดการณ์ปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังทางการศึกษา แนวคิดทางการศึกษา การใช้ทรัพยากร ความต้องการของผู้เรียน ผู้ที่เกี่ยวข้อง โอกาสของหุ้นส่วน การพัฒนาและการมุ่งสู่ความต้องการของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ วิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี ส่วนแบ่งทางการตลาด ความเปลี่ยนแปลงทางกฎระเบียบ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้นวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรจึงควรรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคตครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ การสร้างโอกาสทางนวัตกรรม และการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะในอนาคตด้วย

1.2.4.7 การจัดการเพื่อนวัตกรรม นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อการปรับปรุงโปรแกรม การบริการ กระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่ใช่เรื่องของฝ่ายวิจัยพัฒนาเท่านั้น แต่นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียนและเป็นการปรับปรุงการจัดการศึกษาทั้งหมด รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย

ดังนั้นผู้นำน้องค์กรจึงควรจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และผสมผสานนวัตกรรมเข้าไว้ในการทำงานประจำวันด้วย

1.2.4.8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภทประกอบกัน การจัดการองค์กรนั้นการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมีความสำคัญ การวัดผลการดำเนินงานควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ ข้อมูลของสภาพแวดล้อม ข้อมูลการปฏิบัติงาน ข้อมูลทางด้านการแข่งขัน ข้อมูลบุคลากรผู้สอนและเจ้าหน้าที่ ข้อมูลต้นทุน ส่วนการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรควรครอบคลุมประวัติของผู้เรียน แบบการเรียน การวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของฝ่าย ความก้าวหน้าทางการศึกษา ห้องเรียนและการจัดโปรแกรมการเรียน ความพึงพอใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการบริการกิจกรรมเสริมพิเศษ อัตราการลาออก และการติดตามหลังจบการศึกษา และต้องนำมาการวิเคราะห์ ซึ่งหมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้สนับสนุนการประเมิน ผลงาน การตัดสินใจ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นั้นต้องใช้ข้อมูลเพื่อหาแนวโน้ม การคาดการณ์ รวมถึงการดูความเป็นเหตุเป็นผลที่โดยปกติแล้วอาจเห็นไม่เด่นชัด อาจใช้การวิเคราะห์สนับสนุนงานหลายๆ อย่าง เช่น การวางแผนการทบทวนผลการดำเนินงานโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การจัดการความเปลี่ยนแปลง และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การคัดเลือกและการใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ซึ่งควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ผลด้านผู้เรียน การปฏิบัติงาน และการเงินดีขึ้น ตัววัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ/หรือผลการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นพื้นฐานในการจัดการให้กระบวนการต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการติดตาม อาจทำให้มีการประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัด เพื่อให้เหมาะสมกับเป้าประสงค์ยิ่งขึ้น เห็นได้ว่าการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อองค์กร และการวัดผลนั้นควรมาจากความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กร และควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการหลักและผลลัพธ์ การจัดการ

1.2.4.9 ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำน้องค์กรควรเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม จริยธรรม และการบำเพ็ญตนเป็นเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรม สาธารณสุข ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมนี้ ยังรวมไปถึงการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย การวางแผนควรคาดการณ์ถึงผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารธุรกิจ การปฏิบัติการณ์ในห้องทดลอง

และการขนส่ง การวางแผนที่มีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงการป้องกันมิให้เกิดปัญหาตั้งแต่แรกเริ่ม และการจัดให้มีข้อมูลและการสนับสนุนให้พร้อมเพื่อเพื่อคงความตระหนัก ความปลอดภัย และความมั่นใจต่อสาธารณะ องค์กรไม่เพียงแต่ต้องทำตามกฎหมายและข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่การถือว่าการทำตามกฎหมาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ปฏิบัติตามกฎดังกล่าวเท่านั้น” องค์กรควรเน้นเรื่อง จริยธรรมและปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักปฏิบัติทางด้านจริยธรรม ควรเป็นข้อกำหนดที่ต้องมีการติดตามโดยระบบธรรมาภิบาลขององค์กร การบำเพ็ญตน เป็นพลเมืองที่ดี หมายถึงการแสดงภาวะผู้นำ และการให้การสนับสนุนต่อจุดประสงค์หลัก ของสาธารณชน ภายใต้ขีดจำกัดของทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าวอาจรวมถึง การปรับปรุงการศึกษาและการดูแลสุขภาพของชุมชน การรักษาสีงแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูล รวมไปถึงการผลักดันองค์กรอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ ดังกล่าวด้วย

1.2.4.10 การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า การวัดผล การดำเนินงานขององค์กรควรมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปสร้างคุณค่าและรักษาสมดุล ของคุณค่าให้กับผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ชุมชน นายจ้าง ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ ผู้ส่งมอบและหุ้นส่วน และสาธารณชน ด้วยการสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มเหล่านี้ ทำให้องค์กร สามารถสร้างความภักดีให้กับองค์กรและความเติบโตของทางการศึกษาด้วย เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของการสร้างสมดุลของคุณค่าซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันได้ กลยุทธ์ ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนงาน และกิจกรรมต่างๆ สนองตอบต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่ให้ เกิดผลกระทบในทางลบแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆ ได้ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและ แบบตามร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ในระยะสั้นและระยะยาว การดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานจริงและการใช้เป็นพื้นฐานใน การปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

1.2.4.11 มุมมองในเชิงระบบ การจัดการการดำเนินการโดยรวม จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันและ การบูรณาการ โดยที่การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กร โดยใช้ความต้องการ หลักของธุรกิจซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนงานเป็นพื้นฐาน การมุ่งไปในแนวทาง

เดียวกัน หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดตามทีระบุไว้ในเกณฑ์ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด และกิจกรรมต่างๆ มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการทำงานอย่างเชื่อมสัมพันธ์กันทั้งหมด

1.2.5 วิธีการของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

1.2.5.1 Benchmarking บทบาทของรางวัลคุณภาพแห่งชาติประการหนึ่งคือ การกระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัลให้แก่องค์กรต่างๆ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552-2553: 6) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบ Benchmarking ที่มีจุดเน้นที่การเปรียบเทียบองค์กรของตนกับคู่แข่งหรือผู้นำในอุตสาหกรรมที่มีผลงานเป็นเลิศ (Best practice) ซึ่งจะเป็นการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด Benchmarking ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ แต่เป็นกระบวนการที่ใช้การวัด วิเคราะห์เปรียบเทียบ และหาแนวทางสร้างนวัตกรรมทางใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และองค์กรต่อไปและ ฅญฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2544: 54) ได้สรุปไว้ว่า เทคนิคการทำ Benchmarking ได้รับการยอมรับว่าเป็นเทคนิคการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุค 2000 และเป็นแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อองค์กร คือ ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเอง เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่จะเป็ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรในอนาคต และ Benchmarking ไม่ใช่เป็เพียงเทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพประสิทธิภาพ และผลิตภาพในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่เป็เครื่องมือในการระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เช่นเดียวกับ David T Kearns (1980 อ้างใน ฅญฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2544: 52-53) อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหาร (CEO) ของบริษัท Xerox ได้ให้คำจำกัดความของ Benchmarking ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานของธุรกิจเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุดหรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจากความหมายข้างต้นแสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบที่สำคัญของ Benchmarking ว่าประกอบด้วย การวัด (measuring) เปรียบเทียบ (comparison) และความต่อเนื่อง(continuous)

1.2.5.2 ประเภทของการ Benchmarking แบ่งออกเป็ 4 ลักษณะคือ (1) การ Benchmarking ภายในองค์กร เป็จุดเริ่มต้นในการเรียนรู้และพัฒนากระบวนการ Benchmarking ที่สมบูรณ์ในอนาคต โดยการทำ Benchmarking เปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา

เพื่อใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนา Benchmarking ในรูปแบบอื่นต่อไป (2) การ Benchmarking กับคู่แข่งชั้นเป็นการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินงาน และข้อมูลในมิติต่างๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งชั้นที่มีศักยภาพโดยตรงเพื่อที่ผู้บริหารจะเป็นจุดอ่อนของตนความแตกต่างในความสามารถและศักยภาพ ตลอดจนวิธีการดำเนิน เพื่อที่ธุรกิจสามารถพัฒนาตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งที่ดีที่สุดได้ (3) การ Benchmarking ตามหน้าที่เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรม การ Benchmarking ในลักษณะนี้มีประโยชน์ดังนี้ ลดความยุ่งยากในการหาคู่แข่งเปรียบเทียบ สะดวกในการกำหนดและตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในแต่ละหน้าที่ สามารถกำหนดความสำคัญและเลือกหน้าที่หลักๆ ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตของชุมชนธุรกิจมาพัฒนาให้เข้มแข็งก่อนขยายผลไปยังส่วนอื่นขององค์กร และ (4) การ Benchmarking ทั่วไปเป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะที่ใช้กันทั่วไป โดยกระบวนการต่างๆ อาจดำเนินงานเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การ Benchmarking ทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างๆ ของธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ(ณัฐรพันธ์ เขจรันท์ (2544: 57) การทำ Benchmarking แต่ละประเภทมิได้เรียงต่อเนื่องกัน และไม่จำเป็นต้องทำทุกประเภท และไม่มี การ Benchmarking ประเภทใดที่ดีที่สุด แต่ผู้ใช้จะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมตามความต้องการ และข้อจำกัดของแต่ละองค์กร (Robere , 2000)

1.2.5.3 กระบวนการทำ Benchmarking ประกอบด้วยช่วงเวลาที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวางแผน เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยต่อไปนี้ (1) ระบุงานหรือกระบวนการที่ต้องการจะทำการ Benchmarking (2) ตัดสินใจเลือกบริษัทที่จะนำมาเปรียบเทียบ (3) กำหนดวิธีการและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ จะให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้ (1) กำหนดช่องว่างของการดำเนินงานในปัจจุบัน (2) การกำหนดระดับความต้องการของการดำเนินงานในอนาคต ระยะที่ 3 การบูรณาการใช้ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานในชั้นที่ผ่านมา กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร ตลอดจนได้รับการยอมรับจากสมาชิกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้ (1) สื่อสารและสร้างความเข้าใจในสิ่งที่ค้นพบจาก Benchmarking (2) กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ระยะที่ 4 การปฏิบัติ เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม

ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmarking เนื่องจาก Benchmarking จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถวัดและประเมินได้จริง โดยที่ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้ (1) จัดทำแผนปฏิบัติการ (2) ดำเนินการ ติดตาม และตรวจสอบความก้าวหน้าและปัญหาในทางปฏิบัติ (3) ปรับมาตรวัดในการทำ Benchmarking และระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้เป็นที่น่าพอใจ ทำให้ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำในสิ่งที่ปฏิบัติ และสามารถบูรณาการการ Benchmarking เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (Camp, 1989) ขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการทำ Benchmarking ต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการ Benchmarking ในองค์กรที่ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษา และทำความเข้าใจอย่างแท้จริงจึงจะสามารถนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ พิศศักดิ์ วรสุนทรโรสถ (2542) กล่าวว่า การทำ Benchmarking นั้นมิใช่การลอกเลียนหรือ ยึดติดในกรอบ แต่เป็นกระบวนการที่จะต้องใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบ รู้เขารู้เรา และหาแนวทาง นวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละกรณีไป วิธีการแบบ Benchmarking เป็นเทคนิคของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กร ที่ต้องการพัฒนาตนเองแบบก้าวกระโดด ดังนั้นหากมีโอกาสจึงควรทำการศึกษาถึงการปฏิบัติ ที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ แล้วนำแนวปฏิบัตินั้นๆ ปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนก็จะทำให้สามารถขององค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

1.2.6 รูปแบบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บอลดริจ ของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) MBNQA เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็น กฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 เพื่อมอบรางวัลให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ อย่างดีเยี่ยมตามเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งเกณฑ์ที่ระบุไว้ นั้นได้มาจากการศึกษาวิจัย ถึงการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เกณฑ์เหล่านี้มีการปรับปรุง อยู่ตลอดภายใต้แนวคิดหลักสำคัญของรางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการบริหารและ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในปี ค.ศ. 2001 และ 2002 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์ โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมิน และในปี ค.ศ. 2003 และ 2004 ได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของระบบ (Baldrige National Quality Program. 2002 and 2004. Available from: <http://www.baldrige.nist.gov>) MBNQA เป็นรางวัลที่มีมาตรฐานระดับโลกและเป็นแนวทางที่ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพ

แห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศนำไปประยุกต์ รวมทั้ง TQA ที่เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยด้วย โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริม ยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจแก่ลูกค้า และเพื่อผลต่อองค์กรในที่สุด บทบาทที่สำคัญของ MBNQA มีอยู่ 3 ประการคือ (1) ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถและผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่แท้จริง (2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ และ (3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

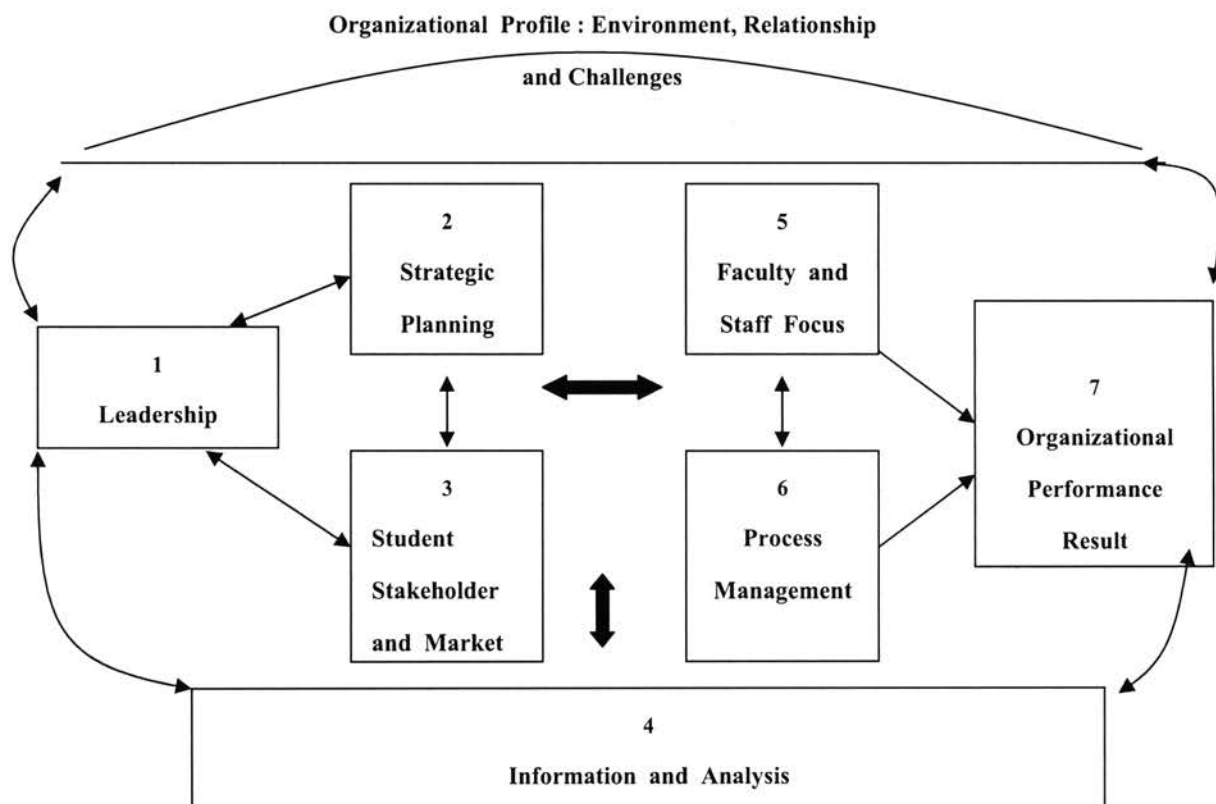
1.2.6.1 เกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา ได้ถูกจัดทำขึ้นโดยอาศัยหลักการและแนวคิดของการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การให้ความสำคัญต่อพนักงานและลูกค้า ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การรับผิดชอบต่อสาธารณะ การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และมุมมองในเชิงระบบ หลักการและแนวคิดเหล่านี้มาจากความเชื่อและพฤติกรรมของสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานที่ดีหลายแห่ง นำมาบูรณาภายใต้กรอบความคิดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา (Education Performance Criteria Excellence) ได้ถูกกำหนดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1999 เนื่องจากผู้ก่อตั้งรางวัล MBNQA ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประชากร และส่งผลสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ (Baldrige National Quality Program, 2002 อ้างใน สมนึก ทองเยี่ยม และคณะ, 2546 :19 - 20)

1.2.6.2 จุดมุ่งหมายนั้น ทางสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ ประเทศสหรัฐอเมริกา (National Institute of Standards and Technology : NIST) ซึ่งเป็นหน่วยงานโครงการคุณภาพแห่งชาติ กล่าวว่า เกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษาเป็นกรอบที่เสริมให้เกิดการผสมผสานหลักการของระบบคุณภาพกับการนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งคุณภาพและผลผลิตภาพทั้งสถานศึกษา และสามารถยกระดับการแข่งขันของตนเองโดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือ (1) เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอแก่ผู้รับการศึกษา (2) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถของทั้งสถานศึกษา (3) การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและส่วนบุคคล MBNQA ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาคการศึกษาหรือภาคการดูแลสุขภาพล้วนอยู่บนพื้นฐาน

หลักการแห่งคุณภาพด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อน และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) เกณฑ์ต่างๆ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของ MBNQA ในปี ค.ศ. 2005 ถูกกำหนดขึ้นจากค่านิยมหลักและแนวคิดข้างต้น สามารถจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาได้ทั้งหมด 7 หมวดด้วยกันคือ (Baldrige National Quality Program, 2005. Available from: <http://www.baldrige.nist.gov>) คือ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ องค์ประกอบของเกณฑ์ข้างต้นของ MBNQA มีรายละเอียดเหมือนกับ TQA เนื่องจากเป็นต้นแบบของ TQA และเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการจัดการศึกษาแพทยศาสตร์ ในปี 2548 (Baldrige National Quality Program, 2005. Available from: <http://www.baldrige.nist.gov>) ส่วนการจัดตั้ง TQA มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สนับสนุนการนำแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน (2) ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก (3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (4) แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 3)

1.2.6.3 การพิจารณาเกณฑ์ความเป็นเลิศ หรือองค์ประกอบหลักในการตรวจสอบความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 ด้าน ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำ (Leadership) (2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) (3) การให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด (Student, Stakeholder and Market Focus) (4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis) (5) การให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานย่อย (Faculty and Staff Focus) (6) การบริหารกระบวนการ (Process Management) (7) ผลการดำเนินงาน (Organizational Performance Result) สำหรับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 7 ด้านแสดงตามรูปภาพดังนี้

รูปภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 ด้าน ตามเกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนิน ด้านการศึกษา



ที่มา : Baldrige National Quality Program.2009 -2010

สาระสำคัญของประเด็นสำคัญ 7 ด้าน กล่าวได้ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดภาวะผู้นำเน้นถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงซึ่งนำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการของสถาบัน โดยเน้นการสื่อสารระหว่างผู้นำระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำของสถาบันในอนาคต การวัดผลการดำเนินการ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณและมีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น หมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันทำเพื่อให้อุ่นใจได้ว่าการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณ และการปฏิบัติหน้าที่พลเมืองดี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ตรวจสอบประเมินประเด็นสำคัญๆ ของความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูง รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถาบันและนำค่านิยมดังกล่าวไปปฏิบัติ มุ่งเน้นถึงการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงในการสรรสร้างให้สถาบันคงไว้ซึ่งผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้นโดยมุ่งเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

1.1.1 มุ่งเน้นบทบาทของผู้นำระดับสูงที่เป็นแกนหลักในการกำหนดค่านิยมและทิศทางการสื่อสาร การสร้างสรรค์และสร้างสมดุลของค่านิยมสำหรับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และการทำให้สถาบันมุ่งเน้นในการปฏิบัติ ความสำเร็จของสถาบันจึงต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และความยั่งยืนของสถาบัน ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น

1.1.2 ในสถาบันที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน การให้รางวัลและยกย่องชมเชยผลงานของผู้ปฏิบัติงานและเข้าร่วมในการพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งเข้าร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่างๆ ที่ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคตอาจรวมถึงการส่งงานและให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัว หรือการเข้าหลักสูตรการพัฒนาผู้นำสถาบัน

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมตรวจสอบประเมินประเด็นสำคัญๆ ในระบบธรรมาภิบาล โดยเน้นถึงวิธีการที่สถาบันแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณและปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี รวมทั้งทำงานร่วมกับชุมชนที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขยายโอกาสการบริการสังคม ดังนี้

1.2.1 เน้นว่าสถาบันต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านธรรมาภิบาลที่รับผิดชอบในหน้าที่ รับรู้และเข้าใจ (informed) รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้ คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบสถาบัน รวมทั้งการประเมินผลโดยการตรวจติดตามผลการดำเนินการของสถาบันและผู้นำระดับสูง

1.2.2 ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการนั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้านดังนี้ (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณ (2) การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ

การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น สถาบันต้องกำหนดตัววัด หรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ นอกจากนี้สถาบันควรไวต่อความกังวลของสังคม ไม่ว่าจะประเด็นดังกล่าวจะถูกกำหนดไว้ในกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับหรือไม่ สถาบันที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้ดีกว่าข้อกำหนดและมีความเป็นเลิศด้านประพฤติกฎปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ

1.2.3 สถาบันการศึกษาควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งรวมถึงต้นทุนและการเข้าถึง หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ได้อย่างทันการณ์ และเท่าเทียมกัน รวมทั้งความคิดเห็นของสังคมต่อการบริหารจัดการทรัพยากรสาธารณะของสถาบัน

1.2.4 การใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งอาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดเก็บวัสดุอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน และการนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่

1.2.5 ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความหมายมากกว่า การทำตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น สถาบันไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่มีโอกาสทำหน้าที่พลเมืองที่ดีได้ ทั้งนี้อาจรวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์และบุคลากรในการบริการชุมชน

1.2.6 ตัวอย่างของการมีส่วนร่วมในชุมชน ได้แก่ การที่สถาบันร่วมมือกับภาคธุรกิจและองค์กรชุมชนอื่นๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียน หรือการที่สถาบันผู้นำระดับสูง คณาจารย์และบุคลากร เสริมสร้างความเข้มแข็ง และ/หรือปรับปรุงการบริการชุมชน สภาพแวดล้อม สมาคมกีฬา และสมาคมวิชาชีพต่างๆ รวมถึงการที่สถาบันให้โอกาสผู้เรียนในการพัฒนาค่านิยมและทักษะทางด้านสังคมและการเป็นพลเมืองดี

โดยสรุป การนำองค์กร เน้นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิธีการที่ชี้แนะและทำให้สถานศึกษามีความยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการของสถานศึกษา มีการสื่อสารระหว่างผู้นำระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล มีการพัฒนาผู้นำในอนาคต มีกลไกหรือกรอบในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยนำผลมาพัฒนาปรับปรุง รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณและมีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น และบริหารสถาบันโดยใช้ระบบธรรมาภิบาล ปฏิบัติตามกฎหมายและความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการการนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการจัดสรรทรัพยากรให้มั่นใจว่าเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผน วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการเพื่อวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียน ความยั่งยืนของสถาบัน ในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนดำเนินการโดยรวมของสถาบันในขณะที่หลายสถาบันมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลักดันให้สถาบันมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิด เช่น เทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้กับตลาดที่เคยคาดการณ์ได้และกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผน และขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนของสถาบัน

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศของสถาบัน แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นมุมมองเชิงกลยุทธ์ด้านการศึกษา การมุ่งเน้นอยู่ที่ตัวผลักดันที่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การคงอยู่ของผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มตลาดใหม่หรือส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวัดผลสำเร็จด้านการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ให้ความสำคัญต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ซึ่งอาจได้มาจากความต้องการของตลาด รวมทั้งความรับผิดชอบต่อในฐานะเป็นพลเมือง

2) การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และการคุมต้นทุน การเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ เช่น ความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น นั้น เป็นการลงทุนที่เสริมความเข้มแข็งให้กับสถาบัน

3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สถาบันจำเป็นต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน บทบาทพิเศษของการวางแผน

เชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมสถาบันให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของสถาบันและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจังข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องมีแผน ระบบการวางแผน ฝ่ายวางแผน หรือวงรอบของการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้งไม่ได้หมายความว่า การปรับปรุงที่ดีขึ้นของสถาบัน ต้องหรือควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและการมีส่วนร่วมจากหลายระดับ ซึ่งต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดให้กับแผนการปรับปรุงที่หลากหลาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่หรือนวัตกรรมข้อกำหนดในหมวดนี้เน้นที่พื้นฐานของการมุ่งเน้นอนาคตสำหรับการตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์การจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบเพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวมดีขึ้นทั้งของสถาบันและผู้เรียน รวมทั้งความสำเร็จของผู้เรียนในอนาคต

2.1.1 กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานในกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของสถาบัน โดยการมองการณ์ไกลอย่างเหมาะสมเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองของสถาบันและส่วนตลาดของสถาบันแนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ถี่ถ้วน และเป็นจริงในการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากรและการจัดการโดยรวม

2.1.2 มุ่งหวังให้ครอบคลุมทุกประเภทของสถาบันการศึกษา สภาพตลาด ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผนและแผนงาน ข้อกำหนดนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผนวงรอบการวางแผนที่เฉพาะเจาะจงหรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีการเฉพาะ เพราะแม้แต่สถาบันที่กำลังค้นหาเพื่อสร้างหลักสูตรหรือปรับโครงสร้าง ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและ

ทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อเอามาใช้กำหนดและชี้้นำในประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อทั้ง การปฏิบัติงานและผลการดำเนินการของสถาบัน

2.1.3 เน้นวิธีการที่สถาบันพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขันในกลุ่ม สถาบันที่ให้การศึกษามากขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้น จำเป็นต้องมีมุมมองของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดที่ตนกำลังแข่งขันอยู่ แต่ต้องรวมถึงวิธีการที่นำมาใช้แข่งขันด้วย วิธีการดังกล่าวมีหลายทางเลือกและสถาบันต้องเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและของคู่แข่ง รวมทั้งสมรรถนะหลักของตนเองด้วย ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนด กรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน แต่หัวข้อนี้ผลักดันให้สถาบันบรรลุความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่าง ยั่งยืน

2.1.4 การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือใน อนาคตมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้ตรวจ พบและลดอุปสรรคในการแข่งขันของสถาบัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้นๆ และ ช่วยบ่งโอกาสต่างๆ สถาบันอาจใช้รูปแบบที่หลากหลายของแบบจำลองสถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีพิจารณาตัดสินอื่นๆ เพื่อนำมาใช้ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้าน การแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปัจจัยภายนอก (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดด้านการศึกษา เทคโนโลยีการจัด การศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงของประชากร) และปัจจัยภายใน (ได้แก่ ชีตความสามารถและ ความต้องการของคณาจารย์/บุคลากร)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่ แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่สถาบันตรวจประเมิน ความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการเพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุ เป้าประสงค์ ดังนี้

2.2.1 วิธีการที่สถาบันจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับการจัดสรรทรัพยากรและการระบุข้อกำหนดหลักด้านผล การดำเนินการ ตัววัด และตัวชี้วัด สำหรับประเด็นต่างๆ ตัวอย่าง เช่น แผนการพัฒนาคณาจารย์/ บุคลากร และการใช้เทคโนโลยีการศึกษา หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิด ความสอดคล้องและไปในทางเดียวกันอย่างคงเส้นคงวา ตัวอย่างเช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการ

ทำงาน และตัววัดที่สำคัญ ความสอดคล้องและความคงเส้นคงวาดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรม ปรับปรุงงานที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำในทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ

2.2.2 สถาบันอาจใช้การวิเคราะห์ที่ได้หลายรูปแบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรทางการเงินมีเพียงพอเพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ วิธีการวิเคราะห์ที่ใช้อาจมีความแตกต่างกันในแต่ละสถาบัน การวิเคราะห์เหล่านี้ควรช่วยให้สถาบันสามารถประเมินความอยู่รอดทางการเงินสำหรับการดำเนินการในปัจจุบัน ความเป็นไปได้และความเสี่ยงของแผนปฏิบัติงานใหม่ๆ

2.2.3 แผนปฏิบัติการควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องสอดคล้องในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน

2.2.4 การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้มุ่งหวังเพิ่มขีดความสามารถของสถาบันในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีลักษณะพลวัต ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากนวัตกรรมด้านการจัดการศึกษา การเพิ่มหรือยกเลิกหลักสูตร การริเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่หรือนวัตกรรมด้านหลักสูตรหรือการบริการทางการศึกษา หรือแผนขัดเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่นๆ โดยกระบวนการติดตามดังกล่าวทำให้สถาบันมีความพร้อมยิ่งขึ้นที่จะนำเอาอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของตนมาพิจารณาเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำนายของสถาบัน กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวินิจฉัยความก้าวหน้าของสถาบัน

โดยสรุปการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลมากำหนดประเด็นกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการ รวมทั้งวิธีจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีวิธีการวัดความสำเร็จรวมทั้งความยั่งยืนของสถานศึกษาในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นผู้เรียน

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด กล่าวถึง วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อทำความเข้าใจ เสียงของลูกค้าและตลาด (ตัวอย่างเช่น ข้อมูลนำเข้าจากผู้เรียน

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน) และตลาดของสถาบัน โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองต่อความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ทั้งสองกลุ่มเกิดความประทับใจและเป็นการสร้างความภาคภูมิใจ หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความสัมพันธ์เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ แม้จะต้องมีการแปลงความจำเป็นหลายเรื่องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นการบริการ ด้านการศึกษาแก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเองก็มีความต้องการที่สถาบันต้องให้การตอบสนอง เช่นกัน ความท้าทายสำคัญประการหนึ่งที่สถาบันมักจะพบ คือ การสร้างให้เกิดความสมดุล ความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะให้สารสนเทศที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถาบันที่จะทำให้ความเข้าใจผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ในหลายกรณี ผลลัพธ์และแนวโน้มดังกล่าวจะให้สารสนเทศที่มีความหมายอย่างยิ่ง ทั้งมุมมอง ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระทำและพฤติกรรมของบุคคลดังกล่าว เช่น การคงสถานะ ของผู้เรียน และการกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมที่อาจส่งผล ต่อความยั่งยืนของสถาบันในชุมชนการศึกษา

3.1 ความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบประเมินกระบวนการที่สถาบันใช้ในการสร้างสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อหนุนให้เพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน และพัฒนาความสามารถของสถาบันในการส่งมอบบริการ ในการสร้างความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างโอกาสใหม่ๆ และในการเสริมสร้างการปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและการกล่าวถึงในทางที่ดี ดังนี้

3.1.1 เน้นวิธีการที่สถาบันได้สารสนเทศจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับหลักสูตร การบริการ และกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ต้นทุน และรายได้ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

3.1.2 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอาจรวมถึงการวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญโครงการที่จัดทำเพื่อปรับปรุงงาน โดยจะต่อนเน้นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การรวบรวม การวิเคราะห์ และการบ่งชี้ถึงต้นเหตุปัญหาของข้อร้องเรียนควรจะนำไปสู่การกำจัดสาเหตุของการเกิดข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่

การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงสถาบันโดยรวม สถาบันจะต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้ เพื่อให้มีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3 ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นแง่มุมที่สำคัญแง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของกลุ่มเหล่านี้ของสถาบันกับคู่แข่งหรือสถาบันที่จัดบริการการศึกษาในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือจัดให้มีทางเลือกด้านบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยสถาบันเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ วัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบนี้คือการพัฒนาสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการส่งมอบการจัดการศึกษา และการบริการผู้เรียนและการบริการสนับสนุน เพื่อสร้างบรรยากาศโดยรวมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน

3.2 เสียงของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรวจสอบประเมินกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าที่สถาบันใช้เพื่อให้ได้รู้ถึงความจำเป็นและความปรารถนาของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดในปัจจุบันและอนาคต ทำให้สามารถจัดหลักสูตรและการบริการที่มีประสิทธิภาพและตรงความต้องการ สามารถเข้าใจความต้องการความจำเป็นและความคาดหวังใหม่ๆ ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ทั้งยังสามารถติดตามให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและวิธีการส่งมอบบริการด้านการศึกษา ดังนี้

3.2.1 การให้มีความตระหนักถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงบริการทางการศึกษา และการสนับสนุนแผนงานที่เกี่ยวข้อง ความต้องการของผู้เรียน ที่เน้นในหัวข้อนี้ ควรพิจารณาตามความเหมาะสมถึงสารสนเทศที่ได้มาจากทั้งผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน และสถาบันด้านการศึกษานี้) ควรจะตีความหมายของความต้องการของผู้เรียนในลักษณะองค์รวมที่ครอบคลุมถึง ความรู้การประยุกต์ใช้ความรู้ การแก้ปัญหา ทักษะด้านการเรียนรู้ ทักษะระหว่างบุคคล การพัฒนาลักษณะส่วนบุคคล (character development) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การยุติความขัดแย้ง และความเป็นพลเมือง

3.2.2 ความรู้เกี่ยวกับส่วนผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดช่วยทำให้สถาบันสามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรับฟังและการเรียนรู้รวมทั้งนำเสนอบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนให้สามารถวางกลยุทธ์ด้านการตลาดที่เหมาะสมสามารถจัดหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด และทำให้มั่นใจว่าสถาบันจะมีความยั่งยืน

3.3.3 การประเมินความต้องการและความคาดหวังในอนาคตของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรจะคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ (1) ข้อมูลและแนวโน้มประชากร (2) ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของบัณฑิตในสถานที่ทำงานและในสถาบันการศึกษาอื่น (3) ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของท้องถิ่น ประเทศและโลก (4) ทางเลือกของการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่น่าจะเข้ามาในอนาคต ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของบัณฑิตควรสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการที่กำหนดโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยคำนึงถึงเส้นทางในอนาคตของบัณฑิตของสถาบัน ความต้องการเหล่านี้จะรวมถึงมาตรฐานด้านคุณวุฒิ ข้อกำหนดใบรับรองวิชาชีพ ทักษะที่ต้องใช้ในสถานที่ทำงาน เช่น การทำงานเป็นทีม และความต้องการของการรับเข้าศึกษา

3.3.4 มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อรับฟังเสียงของลูกค้า การเลือกใช้ขึ้นกับประเภทและขนาดของสถาบันและอาจมีปัจจัยอื่นๆ

โดยสรุปการมุ่งเน้นผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งต้องมีการจัดกระบวนการและวิธีการสร้างความผูกพัน ที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ทั้งสองกลุ่มเกิดความประทับใจและเป็นการสร้างความภักดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งการจัดการความรู้ของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของสถาบัน หากอธิบายอย่างง่าย ๆ หมวดที่ 4 นี้เป็นศูนย์กลางในการทำให้หลักสูตรและบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของสถาบันมีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้ได้ผลดังกล่าว อยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูลยิ่งกว่านั้น เนื่องจากระบบงานด้านสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของสถาบันและทำให้มีความได้เปรียบในตลาดและสภาพแวดล้อมในการให้บริการของตน การพิจารณาหมวดนี้จึงควรครอบคลุมถึงเรื่องดังกล่าวในเชิงกลยุทธ์ด้วย

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
 ตรวจสอบวิธีการทำงานที่สถาบันใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผล
 การดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวนเพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุง
 การดำเนินการของสถาบัน การวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการอย่างมีบูรณาการ
 จะต้องมีศูนย์กลางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศโดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศ
 ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านอื่นๆ จุดประสงค์ของการวัด การวิเคราะห์ การทบทวน
 และการปรับปรุง คือ เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของสถาบันให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์
 เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่
 รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดที่เกิดจากภายในหรือภายนอกสถาบัน ดังนี้

4.1.1 ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการเป็นหลักการที่
 สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้สำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการ
 ต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความต้องการในการตรวจ
 ประเมินผลการดำเนินการ ความสอดคล้องและบูรณาการดังกล่าว ครอบคลุมถึงวิธีการที่ทำให้
 ตัววัดต่าง ๆ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งสถาบัน และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูล
 และสารสนเทศจากรกทั่วทั้งสถาบัน รวมถึงวิธีการที่ผู้นำใช้ในการวัดผล เพื่อติดตามผล
 การดำเนินการในระดับกลุ่มงานและในระดับกระบวนการ ตามตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ ที่มีผลต่อ
 การปรับปรุงและต่อสถาบันโดยรวม

4.1.2 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุก
 สถาบันการศึกษาเหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้ (1) สถาบัน
 จำเป็นต้องทราบระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สถาบันที่เทียบเคียงกันได้ ทั้งในและ
 นอกชุมชนวิชาการ และสถาบันที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและ
 สารสนเทศที่ได้จากกระบวนการเทียบเคียงมักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่าง
 ก้าวกระโดด (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้น
 ต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ
 อาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะหลัก การเป็นคู่ความร่วมมือ
 และการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินการแทน

4.1.3 ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมี
 ประสิทธิภาพสถาบันต้องมีการดำเนินการดังนี้ (1) กำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
 (2) กำหนดเกณฑ์ในการหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกชุมชน

วิชาการและตลาดด้านการศึกษา(3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ของสถาบัน

4.1.4 การทบทวนระดับสถาบันในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันเป็นอย่างไรและสถาบันกำลังมุ่งไปสู่อนาคตได้ดีเพียงใด โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ในการชี้้นำให้เกิดการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์สมรรถนะหลัก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดที่สำคัญของสถาบัน ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับสถาบัน คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นวาระปฏิบัติการ (Action agenda) ที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งสถาบัน และถ่ายทอดไปยังผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4.1.5 การวิเคราะห์ที่สถาบันทำเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ประกาศนียบัตรที่ได้รับการยอมรับในอุตสาหกรรมหรือในสาขาวิชาชีพอื่น ๆ

4.1.6 ข้อเท็จจริงและข้อมูลเดี่ยวๆ มักจะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญของสถาบัน ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนของสถาบัน ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นมีความสำคัญต่อการตัดสินใจและการตัดสินใจนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่ตรงประเด็น

4.1.7 การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเชื่อมโยงของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่างๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงการใช้ทรัพยากร ดังนั้น สถาบันจึงจำเป็นต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อการตัดสินใจเนื่องจากทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเชื่อมโยงของเหตุและผลมักจะไม่ชัดเจน

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็น มีคุณภาพ และมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการสร้าง

และจัดการสินทรัพย์เชิงความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ดังนี้

4.2.1 การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรเนื่องจากแหล่งข้อมูล และสารสนเทศมีเพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการของสถาบัน ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ของสถาบัน จากอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ต รวมทั้งการสื่อสารระหว่างสถาบันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเรื่องท้าทายความสามารถของสถาบันในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย

4.2.2 ข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงเปลี่ยนผ่านระหว่างชั้นเรียน ระหว่างสถาบัน หรือเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมทั้งในการเป็นคู่ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ หน่วยงานบริการสังคมและกับชุมชน การตอบคำถามในหัวข้อนี้สถาบันควรคำนึงถึงการให้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว และประกันความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล แม้ว่าจะมีการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องก็ตาม

4.2.3 สถาบันควรวางแผนอย่างรอบคอบในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ในการวางแผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของสถาบัน รวมทั้งผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมของสถาบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

4.2.4 การจัดการความรู้ของสถาบันต้องมุ่งสู่ที่ความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ รวมถึงความรู้ที่ต้องใช้เพื่อให้ทันความต้องการและทิศทางการบริการด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาทางเลือกที่แปลกใหม่ ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถาบันโดยสรุป การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษา เนื่องจากเป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวมของสถานศึกษาทำให้เกิดการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน และยังเป็นศูนย์กลางในการทำให้หลักสูตรและบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของสถานศึกษามีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้ได้ผลขึ้นอยู่กับคุณภาพและความพร้อมในการใช้งานของข้อมูล

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

หมวดการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เน้นวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่สำคัญ ที่นำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและใส่ใจกับผู้เรียนและการเรียนรู้ รวมทั้งการผูกใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อสนับสนุนบรรยากาศดังกล่าว และทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ความสำเร็จ หมวดนี้ครอบคลุมข้อกำหนดต่างๆ ในการผูกใจ การพัฒนา และการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ของสถาบันครอบคลุมความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมเกณฑ์การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศนี้จึงได้รวมเอาการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผน เชิงกลยุทธ์ด้วย

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement) ตรวจสอบประเมินระบบของสถาบันในเรื่องการผูกใจ การพัฒนา และการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเกื้อหนุนและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติงานให้สถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของผู้เรียนและผลการดำเนินการที่ดีของสถาบัน เพื่อนำสมรรถนะหลักของสถาบันมาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้บรรลุแผนปฏิบัติการและความยั่งยืน ดังนี้

5.1.1 การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากการมุ่งเน้นผลสำเร็จของผู้เรียนความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและรอบคอบ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการด้านการศึกษา ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้เพื่อมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี

5.1.2 ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่าเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับสถาบันสูง จะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การได้ทำงานที่มีคุณค่า ทัศนคติของสถาบัน มีความรับผิดชอบในการทำงาน อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือ

ซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยในสถาบันการศึกษาหลายแห่ง คณาจารย์ พนักงานและอาสาสมัครต่างๆ มีแรงจูงใจและความรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

5.1.3 สถาบันควรเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่บั่นทอนแรงจูงใจ การสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้สถาบันเข้าใจปัจจัยดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น

5.1.4 ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบการทำงานของคณาจารย์และพนักงานและเพื่อให้ระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพ การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะในการปฏิบัติงานที่เห็นได้ชัดเจน การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน หรือการประเมินผลการสอนของอาจารย์โดยผู้เรียนในชั้นเรียน

5.1.5 แนวทางในการให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่ดีเด่นจากผลการดำเนินการ การนำเสนอผลงาน การเข้าร่วมในการประชุมหรือการสัมมนาของสาขาวิชาชีพ ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจเชื่อมโยงกับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญของสถาบัน

5.1.6 ความพึงพอใจกับรายได้และการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่แค่สองปัจจัยดังกล่าวไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันกับสถาบัน และมีผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ บรรยากาศในการทำงานและการสนับสนุนของผู้บริหารและหัวหน้างานสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีการป้องกันภัยภะระงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ความมั่นคงของงาน รวมถึงการเข้าใจถึงความต้องการที่แตกต่างของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนของสถาบันเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.1.7 ตัวชี้วัดอื่นนอกจากตัววัดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสำรวจทั้งแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน

5.1.8 ความต้องการในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอาจมีความแตกต่างกันมากขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน และระดับการพัฒนาของสถาบันและระดับบุคคล ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการความรู้เกี่ยวกับวิธีการประเมินผล สไตส์การเรียนรู้ และวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสอนผู้เรียนที่มาจากต่างวัฒนธรรมกันหรือมีข้อจำกัดด้านภาษา สิ่งเหล่านี้อาจจะรวมถึง การเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การแปลผลและการใช้ข้อมูล การใช้เทคโนโลยีใหม่ การวิเคราะห์กระบวนการ และการประเมิน และเข้าใจถึงการพัฒนาด้านพฤติกรรมและบุคลิกของผู้เรียน รวมถึงการฝึกอบรมอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน

5.1.9 การให้การศึกษาและฝึกอบรมอาจจะทำได้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และอาจทำได้โดยวิธีการสอนงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยคอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล และวิธีอื่นๆ การฝึกอบรมอาจรวมถึงการมอบหมายงานทั้งภายในและภายนอกสถาบันเพื่อการพัฒนาตนเอง เช่น การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (sabbatical leave) การฝึกงาน (internship) การทำงานในตำแหน่งเงา (job shadowing) ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อส่งเสริมโอกาสด้านวิชาชีพและโอกาสในการถูกจ้างงานของผู้ปฏิบัติงาน

5.1.10 ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรและผู้นำ อาจดูได้จากผลกระทบที่มีต่อผลลัพธ์ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและสถาบัน รวมถึงต้นทุนของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอื่นๆ

5.1.11 ระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน ควรมีกลไกเพื่อแบ่งปันความรู้ของคณาจารย์พนักงาน สถาบัน เพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง แม้ในช่วงการปรับเปลี่ยนสถาบันแต่ละแห่ง ควรกำหนดว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสาระสนเทศนี้อย่างเป็นระบบวิธีการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกับความรู้ลึกที่ฝังลึก เช่น ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

5.1.12 เพื่อช่วยให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายสถาบันใช้แผนพัฒนาหลายบุคคลที่จัดทำร่วมแต่ละคน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ ส่วนตัวด้านอาชีพ และการเรียนรู้ด้วย

5.2 สภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงาน (workforce Environment) ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงานของสถาบัน ความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการตอบสนองความต้องการทั้งหลายเพื่อให้งานของสถาบันบรรลุผลรวมทั้งตรวจสอบประเมินวิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจว่ามีบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัย และสนับสนุนการทำงาน วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานและส่งผลให้การทำงานบรรลุความสำเร็จ ดังนี้

5.2.1 สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตามมีโอกาสมากมายในการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสเหล่านี้ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและด้านอาชีพ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการช่วยให้มีโอกาสนในการถูกจ้างงาน กิจกรรมสนับสนุนการหรือด้านวัฒนธรรม ประเพณีต่างๆ การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเนื้องานในหน้าที่ การบริการดูแลบุตรในชั่วโมงทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดในกรณีพิเศษ เพื่อภาระทางครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น และโปรแกรมผลประโยชน์ต่างๆ

5.2.2 การให้บริการหางานใหม่และผลประโยชน์เพื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายระยะเวลาคุ้มครอง การรักษาพยาบาลและการใช้บริการต่างๆ ของสถาบันได้อย่างต่อเนื่อง

5.2.3 ทุกสถาบันไม่ว่าขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำของความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม สถาบันที่มีศักยภาพสูงจะมีระบบงานที่นอกจากจะทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำและยังต้องทำให้ได้ดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย

โดยสรุป การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ภายใต้เกณฑ์นี้ หมวดการจัดการกระบวนการ การเป็นจุดศูนย์การของระบบงาน และกระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน ข้อกำหนดสำคัญของระบบนี้ คือ การระบุการจัดการเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของสถาบัน เพื่อให้การจัดการกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน การดำเนินการในเชิงป้องกัน ความเชื่อมโยงกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ และการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด ผลการปฏิบัติการ รอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ระดับองค์กร ความคล่องตัว การลดต้นทุน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงของรายรับ และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการและการออกแบบกระบวนการในระดับสถาบัน คำอธิบายง่ายๆ ของความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถของสถาบันในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัวยังอาจ หมายถึง การเปลี่ยนหลักสูตรการจัดการและการบริการจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการนำเสนอ บริการที่หลากหลาย ตามความต้องการของผู้เรียนเฉพาะราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และตลาดของสถาบัน นอกจากนี้ความคล่องตัวยังมีส่วนสำคัญมากขึ้นต่อการตัดสินใจว่าจ้างองค์กรภายนอกให้ดำเนินการแทน การใช้ข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการสร้างความร่วมมือในรูปแบบใหม่ๆ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์พิเศษ เช่น การจัดหลักสูตรหรือรูปแบบการสอนที่เป็นเอกลักษณ์ การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกหรือบุคลากรร่วมกัน รวมทั้งการฝึกอบรมเฉพาะด้าน การลดต้นทุนและรอบเวลามากเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการที่มีความคล่องตัว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ตัววัดที่สำคัญ เพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม

6.1 การออกแบบระบบงาน ตรวจประเมินสมรรถนะหลัก ระบบงานและการออกแบบกระบวนการทำงานของสถาบันเพื่อสร้างคุณภาพให้ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และการปรับปรุงประสิทธิผลการศึกษาของสถาบันการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้น และบรรลุความสำเร็จและความ ยั่งยืนของสถาบัน ดังนี้

6.1.1 กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการ และข้อกำหนดเฉพาะของกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งข้อกำหนดเรื่องความคล่องตัว (ความเร็วและความยืดหยุ่น) นับวันจะมีความจำเป็นมากขึ้น เพื่อปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง

6.1.2 แนวทางการออกแบบกระบวนการของสถาบันอาจมีความแตกต่างอย่างมากขึ้นกับลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรใหม่ หลักสูตรที่ปรับเปลี่ยนไป หรือกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย สถาบันควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ โดยปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบ ครอบคลุมถึงพันธกิจของสถาบัน ตลาด กลุ่มผู้เรียน อัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน ความแตกต่างในวิธีการและความเร็วเข้าในการเรียนรู้ ชีตความสามารถของการวัดผล ความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และระบบเอกสาร ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการจัดการศึกษา และออกแบบหรือปรับรูป กระบวนการเหล่านี้ใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป

6.1.3 กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและบริการทางการศึกษา ซึ่งผู้บริหารระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตของสถาบัน กระบวนการเหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญเหล่านี้อาจรวมถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาการจัดการเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การเป็นคู่ความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ การว่าจ้างองค์กรภายนอกให้ดำเนินการแทน การบริหารโครงการ และการตลาด สำหรับสถาบันการสอนบางแห่ง กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการระดมทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและตัววัดผลการดำเนินการมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

6.1.4 กระบวนการที่สำคัญของสถาบันรวมถึงกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน การจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกัน ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนมักไม่ขึ้นกับลักษณะหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษามากนัก แต่ขึ้นกับข้อกำหนดภายในสถาบันมากกว่า จึงต้องมีการบูรณาการและการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึง กระบวนการด้านการเงินและการบัญชี การจัดการอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การบริการด้านกฎหมาย การบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์และการบริหารทั่วไป

6.1.5 ในขั้นตอนการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานนั้น หลายสถาบันต้องมีการพิจารณาถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการแล้วไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นกลุ่มที่จะได้รับความสนใจมากขึ้นในเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อสถาบันกลับมาทบทวนเรื่องสมรรถนะหลักของตน กระบวนการของผู้ส่งมอบควรจะต้องเต็มจุดประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ (1) การช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ และในบางกระบวนการ อาจช่วยปรับปรุงระบบงานของสถาบันด้วยการจัดการด้านผู้ส่งมอบ อาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกเพื่อลดจำนวนผู้ส่งมอบโดยรวม และ(2) เพิ่มข้อตกลงด้านความร่วมมือกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่พึงประสงค์

6.1.6 การที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนตามความคาดหวังนั้น มักจะต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานความสามารถของผู้เรียนตั้งแต่ขั้นตอนออกแบบและการจัดหลักสูตร เพื่อใช้ประเมินความก้าวหน้า หรือชี้้นำการตัดสินใจ การเตรียมการสำหรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างนั้นและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันเพื่อการใช้ประโยชน์การจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคในด้านวิธีการและความเร็วซ้ำในการเรียนรู้

6.1.7 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกระบวนการจัดการศึกษา เช่น ระดับและความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตร และวิชาต่างๆ ที่เปิดสอน ควรพิจารณาถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งจากการออกแบบหลักสูตรที่ผ่านมา และจากการจัดการศึกษาทั้งภายในและข้ามชั้นปี/สาขาวิชา/สถาบันควรนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการออกแบบและจัดการศึกษา ส่งผลให้สามารถลดรอบการดำเนินการในอนาคต

6.1.8 หัวข้อนี้กำหนดให้มีสาระสนเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ รวมถึงการใช้ e-technology สำหรับเรื่องต่อไปนี (1) การสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมิน (2) การแบ่งปันสาระสนเทศกับผู้ส่งมอบคู่กับความร่วมมือ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและ (3) การสื่อสารกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.1.9 เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน สถาบันควรคำนึงถึงทุกแง่มุมด้วยรอบทางด้านปฏิบัติการ ที่จำเป็นในการจัดหลักสูตร

บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นในการวางแผนจึงควรพิจารณากระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งหมด ทั้งนี้การกำหนดระดับของการบริการในภาวะฉุกเฉินขึ้นกับพันธกิจ ความต้องการและข้อกำหนดของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สถาบันจะต้องดำเนินการสร้างความต่อเนื่องด้านปฏิบัติการ ควรสอดคล้องกับการสร้างความพร้อมในการใช้งาน ของระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน

6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการการทำงาน

ตรวจประเมินการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ จัดการและปรับปรุงเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งทำให้สถาบันบรรลุผลสำเร็จและมีความยั่งยืน ดังนี้

6.2.1 เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวัดในกระบวนการ การปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ส่งมอบ ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการที่ต้องมีการวัด การเฝ้าติดตาม หรือการปฏิสัมพันธ์ กิจกรรมเหล่านี้ควรเริ่มทำในเร็วที่สุดในช่วงต้นๆ ของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นจากผลการดำเนินการที่เบี่ยงเบนไปจากที่คาดหวังไว้ การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้นั้น สถาบันต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของตัววัดในกระบวนการ เพื่อชี้้นำการตัดสินใจ และหากมีการเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องทำตามมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม มาตรการแก้ไขที่เหมาะสมควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (รากเหง้าของปัญหา) ซึ่งจะลดโอกาสเกิดซ้ำหรือเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในที่อื่นๆ ของสถาบัน ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องพิจารณาถึงความแตกต่างในระหว่างกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประเมินว่ากระบวนการดำเนินไปได้ดีเพียงใด ทั้งนี้รวมถึงการจัดทำแผนสำรอง ทั้งแบบทั่วไปและแบบเฉพาะของความแตกต่างและความต้องการของผู้เรียน รอบเวลาของกระบวนการหลัก ในบางสถาบันอาจใช้เวลาเป็นปีหรือนานกว่านั้น ซึ่งทำให้การวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานประจำวันและการหาโอกาสในการลดรอบเวลา อาจกลายเป็นความท้าทายเฉพาะของสถาบันนั้น

6.2.2 กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ซึ่งมีได้มีความหมายเพียงคุณภาพที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการดำเนินการที่ดีขึ้น ทั้งในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น ผลิตภาพ จากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ของสถาบัน แนวทางการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้ในทั่วไปมีหลายอย่าง ซึ่งรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ (1) การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จของทั้งสถาบัน เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม

(2) การวิเคราะห์และวิจัยกระบวนการ (เช่น การวิเคราะห์รายละเอียดกระบวนการ การทดลอง เพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า optimization การพิสูจน์ความผิดพลาด) (3) การทำการวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและการศึกษา (4) การจัดลำดับเทียบเคียง(5) การใช้เทคโนโลยีทางเลือก (6)การใช้สารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการทั้งจากภายในและภายนอกสถาบันแนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจจะต้องมีการใช้ข้อมูลด้านการเงิน ในการประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าว เปิดให้เห็นช่องทางที่เป็นไปได้มากขึ้น รวมถึงการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด (การปรับรื้อระบบ)โดยสรุป การจัดการกระบวนการ นับว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของระบบบริหารคุณภาพ เนื่องจากการกำหนดกลไกที่สำคัญในการออกแบบ การดำเนินการ การติดตามควบคุม และการปรับปรุงเพื่อให้องค์กรบรรลุยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่กำหนด ในสถานศึกษาเป็นวิธีการกำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 7 ผลลัพธ์

หมวดผลลัพธ์แสดงถึงการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ครอบคลุมการเรียนรู้ของผู้เรียน การประเมินของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ของสถาบัน ภาพรวมผลการดำเนินการด้านงบประมาณ สถานะทางการเงิน และตลาด ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการสำคัญ โดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ดังกล่าว จะธำรงไว้ซึ่งจุดมุ่งหมายของเกณฑ์ อันประกอบด้วยคุณค่าที่เหนือกว่าของการจัดการศึกษาในมุมมองของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม ซึ่งสะท้อนผ่านตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงาน กฎหมาย จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งตัวบ่งชี้ด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับผู้ปฏิบัติ หมวด 7 จึงให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และกระบวนการต่างๆ ของสถาบัน โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของสถาบันโดยรวมในหัวข้อการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร กำหนดให้มีการวิเคราะห์และทบทวนข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการของสถาบัน เพื่อให้ทราบสถานะของสถาบันโดยรวมและเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ตรวจประเมินผลลัพธ์หลักๆ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของหลักสูตรการศึกษา และกิจกรรมต่างๆ สำหรับผู้เรียนทุกกลุ่ม ดังนี้

7.1.1 เน้นผลลัพธ์สำคัญด้านการเรียนรู้ในประเด็นที่ขึ้นอยู่กับพันธกิจขององค์กรและวิธีการประเมินผลที่ใช้หัวข้อนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประเมินสถาบันเพราะมุ่งเน้นผลการปรับปรุงที่สถาบันได้ดำเนินการในอดีตจนถึงปัจจุบัน และระดับความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันหรือกลุ่มประชากรผู้เรียนอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ ในการนำผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ไปใช้อย่างถูกต้องนั้น จะต้องเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลของสถาบันการศึกษาอื่นที่มีผู้เรียนใหม่ที่มีความสามารถใกล้เคียงกัน รวมทั้งประเมินความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นของนักเรียนแต่ละคนและของนักเรียนแต่ละกลุ่มด้วย

7.1.2 ในการที่จะเข้าใจหัวข้อนี้ ต้องพิจารณาถึงประเด็นต่อไปนี้ (1)เรียนรู้ของผู้เรียนควรสะท้อนให้เห็นผลลัพธ์โดยองค์รวมและผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ (2)ควรมีการรายงานระดับการเรียนรู้ปัจจุบันและแนวโน้ม และใช้เปรียบเทียบกับสถาบันอื่นๆ ที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน หรือกับประชาชนผู้เรียนอื่น และแสดงให้เห็นการปรับปรุงในแต่ละปี(3) ต้องจำแนกข้อมูลตามกลุ่มผู้เรียน เพื่อที่จะได้วิเคราะห์แนวโน้มและเปรียบเทียบข้อมูล เพื่อแสดงถึงความสำเร็จของสถาบันในการทำให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน

7.1.3 ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ไม่ควรสะท้อนให้เห็นแต่สิ่งที่ผู้เรียนทราบเท่านั้น แต่ควรสะท้อนสิ่งที่ผู้เรียน ได้เรียนรู้ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากหลักสูตรการศึกษา สิ่งที่ผู้เรียนสามารถทำได้ และความสามารถของผู้เรียนว่าทำได้ดีเพียงใดด้วย ผลลัพธ์ที่ได้รับควรคำนึงถึงความต้องการภายนอกที่มาจากตลาด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ รวมถึงการประเมินผล –ทั้งตามหลักสูตรและตามเกณฑ์ ที่เน้นเป้าหมายสำคัญๆ ของการเรียนรู้และความสามารถโดยรวมของผู้เรียน

7.1.4 แม้ว่าการปรับปรุงเกณฑ์การรับเข้าศึกษาอาจมีส่วนช่วยให้ผู้เรียนได้มีการศึกษาที่ดีขึ้นก็ตาม สถาบันไม่ควรรายงานผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นในหัวข้อนี้ หากผลดังกล่าวเกิดจากการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนเท่านั้น อย่างไรก็ตามแนวโน้มที่ดีขึ้นของคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนควรเป็นส่วนหนึ่งของผู้เรียนควรเป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์ของความสำเร็จของสถาบัน สถาบันควรรายงานผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นที่เกิดจากเหตุผลอื่นนอกเหนือจากการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนไว้ในหัวข้อนี้ซึ่งรวมถึงการใช้วิธีการ

ต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียนโดยแสดงแนวโน้มและข้อมูลเปรียบเทียบของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ

7.1.5 การระบุความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบและการให้การศึกษา และการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเครื่องมือในการจัดการที่สำคัญยิ่ง คือ (1)การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดด้านการสอนที่สำคัญ (2)การระบุสิ่งที่ทำให้การบริการการศึกษาแตกต่างกัน (3)การกำหนดความสัมพันธ์ในแง่เหตุผลระหว่างคุณลักษณะของการบริการ การศึกษาและปัจจัยต่างๆ กับหลักฐานที่แสดงความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การคงอยู่อย่างต่อเนื่องของผู้เรียน การสำเร็จการศึกษา การเรียนจบหลักสูตร และการกล่าวถึงสถาบันในทางที่ดี ความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจชี้ให้เห็นความต้องการที่เพิ่งปรากฏหรือกำลังเปลี่ยนแปลงตลาดที่เปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มว่าหลักสูตรกำลังจะล้าสมัย

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันดำเนินการดีเพียงพอ เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังหลักของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสร้างความภาคภูมิใจ การคงอยู่ของเรียน และการกล่าวถึงในทางที่ดี ดังนี้

7.2.1 มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันในมุมมองของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การได้และการสูญเสียผู้เรียน การกล่าวถึงในทางที่ดี ข้อร้องเรียน การจัดการข้อร้องเรียน ประสิทธิภาพของการแก้ไขข้อร้องเรียน คุณค่าในมุมมองของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินของนักศึกษาเกี่ยวกับการเข้าถึง และการได้เรียนในหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ต้องการ คือ การได้รับรางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องจากองค์กรจัดอันดับอิสระ

7.2.2 หากใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ จะเป็นชี้วัดด้านประสิทธิผลและการปรับปรุงของสถาบันที่สำคัญยิ่ง การใช้อย่างมีประสิทธิภาพดังกล่าวหมายถึงต้องเข้าใจถึงมิติหลักของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ และตระหนักว่า ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจที่มีต่อบริการการศึกษา รวมทั้งผลการดำเนินการ อาจแตกต่างกันไปตามกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยังสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา วัตถุประสงค์พื้นฐานในหัวข้อนี้มีไว้เพื่อให้มั่นใจว่า ระดับของความพึงพอใจเป็นกุญแจสำคัญในการประเมินปัจจัยหลักด้านบรรยากาศที่มีผลเสริมและปิดกั้นการศึกษา ฉะนั้นผลลัพธ์ความพึงพอใจจึงเป็นปัจจัยเกื้อหนุนหลักมากกว่าจะเป็นผลลัพธ์สุดท้าย นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่รายงานในข้อ 7.2 โดยรวม ควร

ใช้เป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงความสามารถของผู้เรียน โดยตระหนักว่าการปรับปรุงดังกล่าวต้องเน้นถึงการสร้างบรรยากาศ หลักสูตร การพัฒนาอาจารย์ และปัจจัยอื่นๆ หัวข้อนี้ไม่ควรตีความว่าเป็นเพียงการเน้นให้สถาบันเป็นที่ชื่นชอบ หรือมุ่งเป้าหมายระยะสั้นอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการศึกษา

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาดตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงินรวมทั้งความท้าทายและโอกาสในตลาด

7.3.1 ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอยู่ตลอดเวลาเพื่อตรวจประเมินผลการดำเนินการและความอยู่รอดทางการเงินของสถาบัน

7.3.2 นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.3 ตัววัดที่เหมาะสมเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินอาจรวมถึงอัตราภาษี สำหรับตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาดอาจรวมถึงส่วนแบ่งตลาด การเพิ่มหรือลดลงของผู้เรียนหรือจำนวนหลักสูตร การบริการทางการศึกษาใหม่ๆ การเจาะตลาดการเรียนทางไกลและการเรียนผ่านเครือข่ายสารสนเทศและตำแหน่งในตลาด ตัววัดอาจรวมถึงการใช้ประโยชน์จากบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ๆ ข้อมูลเทียบเคียงในตัววัดดังกล่าว อาจรวมถึงผลการดำเนินการเทียบกับสถาบันที่เทียบกันได้ สถาบันคู่แข่งและการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นๆ ทั้งในและนอกชุมชนวิชาการ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ผลิตภาพสูง มุ่งเน้นการเรียนรู้ สร้างความผูกพันและมีความเอื้ออาทรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดได้ดีเพียงใด ดังนี้

7.4.1 ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานถึงตัวชี้วัดด้านความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานอาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจในระดับหน้างาน วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่รายงานอาจจะรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น ขอบข่ายการฝึกอบรม แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์อาจได้แก่การที่ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่กับสถาบันนานขึ้น อันเป็นผลจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มของจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลมาจากโครงการพัฒนาผู้นำของสถาบัน

7.4.2 ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะของสถาบัน ปัจจัยทั่วไปอาจจะรวมถึง ความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจและข้อร้องเรียน

(ข้อร้องทุกข์) ของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับตัววัดบางตัวเช่น การขาดงานและการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการเปรียบเทียบกับข้อมูลในระดับท้องถิ่นหรือภูมิภาคตามความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะของสถาบัน คือตัววัดที่สถาบันใช้ในการตรวจประเมินความผูกพันและบรรยากาศในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงขอบข่ายการอบรม การอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อตอบสนองความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการสอนในหลักสูตร

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและกระบวนการตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของสถาบัน ซึ่งไม่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 7.1-7.4 โดยมีเป้าหมายให้สถาบันบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงาน และกระบวนการทำงานต่างๆ ดังนี้

7.5.1 กระตุ้นให้สถาบันพัฒนาและนำตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์ มาใช้ติดตามการบวนการและการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญๆ สถาบันควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการและปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมของสถาบันต่อภาวะฉุกเฉินด้วย

7.5.2 ตัววัดและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ อาจรวมถึง (1) ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุน หรือการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก (2) ตัววัดด้านผลการดำเนินการมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ตัวบ่งชี้ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายในสถาบัน เช่น รอบเวลาของการพัฒนาและการเปิดหลักสูตรหรือการบริการ (4) การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านธุรการและหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ เช่นการจัดซื้อ การควบคุมต้นทุน และการผันทรัพยากรจากส่วนอื่นมาสู่งานด้านการศึกษา (5) การลดการสอนซ้ำ หรือความจำเป็นในการให้บริการเสริมทางการศึกษา ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการผู้ส่งมอบ เช่น การลดจำนวนพัสดุคงคลัง การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนการจัดการผู้ส่งมอบ

โดยสรุป ผลลัพธ์การดำเนินการเป็นการสะท้อนถึงความสำเร็จที่แท้จริงของสถาบัน ในการแสดงความสำเร็จของการดำเนินการในมิติต่างๆ ที่ครอบคลุมการเรียนรู้ของผู้เรียน การประเมินของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ขององค์การ ภาพรวมผลการดำเนินการด้านงบประมาณ สถานะทางการเงิน

และการตลาด ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม ผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ

ตอนที่ 2 การจัดการศึกษาในการผลิตแพทย์ โครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท

กระทรวงสาธารณสุข (สำนักงานบริหารโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท : 2553) ในส่วนของการจัดการศึกษาในการผลิตแพทย์ โครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท กระทรวงสาธารณสุขนั้น ผู้วิจัยขอเสนอสาระความรู้ที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 ความเป็นมาของโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท

จากปัญหาการขาดแคลนแพทย์และการกระจายของแพทย์ไม่เหมาะสม มีผลกระทบโดยตรงด้านคุณภาพการให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุขกับประชาชนในชนบท ดังนั้นรัฐบาลจึงมีนโยบายให้มีการผลิตแพทย์เพิ่มในปี 2537 โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้กระทรวงสาธารณสุขร่วมมือกับทบวงมหาวิทยาลัย จัดทำ "โครงการผลิตแพทย์เพื่อชาวชนบท" ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ ทบวงมหาวิทยาลัยโดยคณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในสังกัด รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต ประสาทปริญญาแพทยศาสตรบัณฑิตและรับผิดชอบจัดการเรียนการสอนในชั้นปีที่ 1-3 ของหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต ส่วนกระทรวงสาธารณสุขโดยศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก ได้รับมอบหมายให้เป็นสถาบันสมทบรับผิดชอบจัดการเรียนการสอนในชั้นปีที่ 4-6 ภายใต้การดูแลและสนับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัยโดยเริ่มรับนักศึกษาตั้งแต่ปีการศึกษา 2538 เป็นต้นไป โดยภาพลักษณ์ของบัณฑิตแพทย์ในโครงการ" เป็นแพทย์ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐานผู้ประกอบการที่กำหนดล่าสุดโดยแพทยสภา และเน้นหนักให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีประสบการณ์และมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในชนบท พร้อมทั้งจะให้บริการสาธารณสุขเชิงรุกแก่ประชาชนทั้งชุมชน"

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1) เพื่อเพิ่มการผลิตแพทย์และให้กระจายแพทย์ไปสู่ชนบทมากยิ่งขึ้น
- 2) เพื่อกระจายโอกาสโอกาสทางการศึกษาสาขาวิชาแพทยศาสตร์ไปสู่ประชาชนในส่วนภูมิภาคมากขึ้น
- 3) พัฒนาโรงพยาบาลศูนย์และสถาบันสมทบที่เครือข่ายผลิตแพทย์ ให้มีขีดความสามารถและความพร้อมในการเป็นสถาบันผลิตแพทย์
- 4) พัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุขและมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านบริการ การเรียนการสอน วิชาการ การวิจัยและการบริหารจัดการ

ลักษณะพิเศษของโครงการ

- 1) คัดเลือกนักเรียนจากชนบท ให้เรียนในภูมิภาค และให้กลับไปทำงานที่ภูมิลำเนาเดิม
- 2) การเรียนการสอน การศึกษาระดับเตรียมแพทย์และปริคณิณชั้นปีที่ 1-3 ศึกษาที่คณะวิทยาศาสตร์ และ/ หรือคณะแพทยศาสตร์ในมหาวิทยาลัย การศึกษาระดับคลินิก ชั้นปีที่ 4-6 ศึกษาและฝึกงานที่ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลเครือข่าย
- 3) การชดใช้ทุนเมื่อสำเร็จการศึกษา นักศึกษาแพทย์ของโครงการผลิตแพทย์เพื่อชาวชนบทเป็นคู่สัญญาของกระทรวงสาธารณสุข (ตามมติคณะรัฐมนตรีปี 2540) เมื่อสำเร็จการศึกษาจะต้องกลับไปปฏิบัติงานที่ภูมิลำเนาเดิม หรือที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี หากไม่สามารถปฏิบัติได้จะต้องชดใช้เงินให้แก่กระทรวงสาธารณสุขตามที่กำหนด

คุณสมบัติของนักศึกษาแพทย์ในโครงการ

- 1) มีสัญชาติไทย
- 2) มีหรือเคยมีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดเขตรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยตามโครงการ ฯ
- 3) คุณสมบัติอื่นๆ ตามที่แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนด

การคัดเลือกนักศึกษา

การคัดเลือก โดยรับนักเรียนในชนบทเข้าศึกษาวิชาแพทยศาสตร์ใช้วิธีรับตรงด้วยความร่วมมือระหว่างสถาบันผลิตแพทย์ (โรงเรียนแพทย์) และโรงพยาบาลศูนย์ของกระทรวงสาธารณสุขที่เป็นที่ตั้งศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก ทั้งนี้เพื่อเป็นการให้โอกาสแก่นักเรียนชนบทเข้าศึกษาวิชาแพทยศาสตร์ วิธีคัดเลือกใช้วิธีสอบวัดความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการเข้าศึกษาวิชาแพทยศาสตร์ ร่วมกับการสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรม

พื้นที่การรับนักศึกษา

กำหนดพื้นที่การรับนักศึกษาและโควตาจังหวัดของแต่ละเครือข่ายการผลิต เพื่อให้เกิดการกระจายโดยใช้ข้อมูลการกระจายแพทย์ตาม ระบบข้อมูลสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ โดยมีการพิจารณาปรับปรุงทุก 3 ปี

เป้าหมายในการผลิตแพทย์ตามมติคณะรัฐมนตรี

1) ผลิตแพทย์ตามโครงการผลิตแพทย์เพื่อชาวชนบท พ.ศ. 2538 – 2549 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2537 โดยมีเป้าหมายรับนักศึกษาแพทย์ในช่วงปีการศึกษา 2538 ถึง 2549 จำนวน 3,000 คน ซึ่งจะได้ผลผลิตแพทย์ ตั้งแต่ปี 2544 ถึงปี 2555 รวม 3,000 คน

2) ผลิตแพทย์ตามโครงการเร่งรัดการผลิตแพทย์ของโครงการผลิตแพทย์เพื่อชาวชนบท พ.ศ. 2547 – 2556 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 โดยมีเป้าหมายรับนักศึกษาแพทย์ในช่วงปีการศึกษา 2547 ถึง 2556 จำนวน 3,807 คน ซึ่งจะได้ผลผลิตแพทย์ตั้งแต่ ปี พ.ศ.2552 ถึงปี พ.ศ. 2562 รวม 3,807 คน

2.2 ผลดำเนินการของโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท

2.2.1 การจัดตั้งสำนักงานบริหารโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท ในระยะเริ่มดำเนินการ กระทรวงสาธารณสุขได้จัดตั้งสำนักงานบริหารโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท โดยมีฐานะเป็นฝ่ายในส่วนแผนงานของสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข แต่ต่อมาในปีพ.ศ.2540 กระทรวงสาธารณสุขได้พิจารณาเห็นว่าโครงการนี้เป็นโครงการสำคัญที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล จึงได้แยกหน่วยงานนี้ออกจากสถาบันพระบรมราชชนก ตามคำสั่งกระทรวงสาธารณสุขที่ 1222/2540 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2540 และจัดตั้งเป็นหน่วยงานมีฐานะเทียบเท่ากองในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีขอบเขตและอำนาจหน้าที่ ดังนี้(1) จัดทำบูรณาการและบริหารแผนการผลิตแพทย์เพื่อชาวชนบทตามมติคณะรัฐมนตรี (2) อำนวยการ บริหารจัดการ และสนับสนุนทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอนนักศึกษาแพทย์ เพื่อให้ได้ผลผลิตแพทย์ที่ได้มาตรฐาน (3) ประสานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตแพทย์ เพื่อแสวงหาความร่วมมือในการผลิตแพทย์ให้มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล (4) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการการผลิตแพทย์และผลผลิตแพทย์ (5) ร่วมวางแผนกำลังคนด้านสาธารณสุข โดยเฉพาะแพทย์ รวมทั้งกำหนดนโยบายการกระจายแพทย์ให้เหมาะสมกับความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข

2.2.2 การทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุขกับทบวงมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข (ดร.อาทิตย์ อุไรรัตน์) และรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย (ดร.กระแส ชนะวงศ์) ลงนามข้อตกลงความร่วมมือในการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท ระหว่างกระทรวงสาธารณสุขและทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2537 ภายใต้นักการสำคัญ คือ ทบวงมหาวิทยาลัยรับผิดชอบการจัดทำหลักสูตร

แพทยศาสตรบัณฑิต ที่สามารถผลิตบัณฑิตแพทย์ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่แพทยสภากำหนด
 ประสาทปริญญาแพทยศาสตรบัณฑิต และรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนในชั้นปีที่ 1-3
 กระทรวงสาธารณสุขรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนในชั้นปีที่ 4-6 ภายใต้การดูแลและ
 สนับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัย

สำหรับการคัดเลือกนักศึกษาแพทย์ ให้รับผิดชอบร่วมกัน โดยใช้ระบบพิเศษ ที่
 ทำให้นักเรียนในส่วนภูมิภาคได้มีโอกาสเข้าศึกษาตามโครงการนี้ เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการ
 กระจายแพทย์ในระยะยาวหลังจากนั้นได้มีการจัดตั้งเครือข่ายผลิตแพทย์และเริ่มรับนักศึกษา
 แพทย์ เพื่อให้การผลิตแพทย์บรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี

2.2.3 ผลผลิตของโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท การรับนักศึกษา
 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2538 จนถึงปีการศึกษา 2549 รับผู้เข้าศึกษาวิชาแพทยศาสตร์จากนักเรียนใน
 ชนบทรวม 2,982 คน คิดเป็นร้อยละ 99.4 ของเป้าหมาย 3,000 คน สามารถผลิตแพทย์เพื่อ
 ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ตั้งแต่ปีการศึกษา
 2543 จนถึงปีการศึกษา 2551 ได้รวม 1,748 คน คิดเป็นร้อยละ 58.62 ของเป้าหมาย 2,982 คน
 ผลิตแพทย์ทั้ง 1,748 คน ได้ไปปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนตามภูมิลำเนา มีการพัฒนา
 อาจารย์แพทย์ของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก ให้มีความรอบรู้ด้านแพทยศาสตรศึกษา
 และศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนวิชาแพทยศาสตร์ รวม 187 คน จำแนกเป็น
 หลักสูตรระยะสั้น (3 เดือน - 1 ปี) จำนวน 163 คน และหลักสูตรปริญญา โท-เอก (3 - 5 ปี)
 จำนวน 24 คน

2.2.4 ปัญหาอุปสรรค หน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานโครงการนี้ไม่ว่า
 จะเป็นส่วนกลาง คือ สำนักงานบริหารโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบทและส่วนภูมิภาค
 คือศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ยังเป็นหน่วยงาน
 ที่ไม่มีโครงสร้างด้านบุคลากรให้เป็นหน่วยราชการอย่างเป็นทางการที่ปฏิบัติงาน
 ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานล้วนปฏิบัติงานในฐานะช่วยราชการ ส่วนเจ้าหน้าที่ที่ไม่ใช่ข้าราชการก็
 เป็นลูกจ้างชั่วคราวของโครงการฯ ทั้งๆ ที่เป็นเจ้าหน้าที่ที่ต้องมีทักษะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการจัด
 การศึกษาทำให้ขาดโอกาสในความก้าวหน้าในราชการ แต่ก็ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มประสิทธิภาพ
 และได้ประสิทธิผลของเป้าหมายของโครงการฯ ซึ่งเรื่องนี้อยู่ระหว่างการแก้ไขโดยให้สำนักงาน
 บริหารโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท เป็นหน่วยงานหนึ่งในโครงสร้างใหม่ใน
 การขอจัดตั้งสถาบันพระบรมราชชนกเป็น สถาบันอุดมศึกษา ที่เป็นส่วนราชการมีฐานะ

เป็นนิติบุคคลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างการพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สารสัมพันธ์ สถาบันพระบรมราชชนก: 14)

2.3 การบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข

2.3.1 การบริหารงานของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกเนื่องจากการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อดำเนินการก่อสร้างและจัดหาครุภัณฑ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับงานการเรียนการสอนนักศึกษาแพทย์ไปแล้วตั้งแต่ปีงบประมาณ 2538 นั้นกระทรวงสาธารณสุขได้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์แพทยศาสตรศึกษาในสังกัดของโรงพยาบาลต่างๆ ขึ้น โดยมีรายละเอียดตามคำสั่งกระทรวงสาธารณสุขที่ 1168/2541 ลงวันที่ 6 พฤศจิกายน 2541 และเพื่อให้การดำเนินงานโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบทกับคณะแพทยศาสตร์ต่างๆ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยและโครงการจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งเป็นโครงการร่วมมือระหว่างกระทรวงสาธารณสุขและทบวงมหาวิทยาลัย โดยการเรียนการสอนภาคปริคlinik นักศึกษาแพทย์จะเรียน ณ มหาวิทยาลัยที่ร่วมผลิตและการเรียนการสอนภาคคลินิกจะจัดการเรียนการสอน ณ โรงพยาบาลศูนย์ของกระทรวงสาธารณสุขที่มีความพร้อมและมีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีทิศทางเดียวกัน มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาทในการจัดการเรียนการสอนนักศึกษาแพทย์ในภาคคลินิก จึงเห็นสมควรจัดตั้งศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกในโรงพยาบาลศูนย์ดังกล่าว ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ปลัดกระทรวงสาธารณสุขจึงออกคำสั่งไว้ดังต่อไปนี้

2.3.1.1 ให้จัดตั้ง "ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก" โดยใช้ชื่อย่อว่า ศพค. เป็นหน่วยงานภายในของโรงพยาบาลศูนย์รวม 33 แห่งและมีการจัดตั้งเพิ่มขึ้นจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2553) ดังนี้

- 1) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา
- 2) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี
- 3) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลชลบุรี
- 4) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลขอนแก่น
- 5) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลสระบุรี

- 6) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์
- 7) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลพุทธชินราชพิษณุโลก
- 8) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลหาดใหญ่
- 9) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลลำปาง
- 10) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกโรงพยาบาลเชียงใหม่ประจักษ์
- 11) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช
- 12) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลราชบุรี
- 13) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลอุตรดิตถ์
- 14) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์
- 15) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลอุดรธานี
- 16) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลมหาสารคาม
- 17) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี
- 18) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลชุมพรเขตรอุดมศักดิ์
- 19) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลฉะเชิงเทรา
- 20) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลพหลพลพยุหเสนา
- 21) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลหัวหิน
- 22) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลแพร่
- 23) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลพิจิตร
- 24) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้า

ตากสินมหาราช

- 25) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลยะลา
- 26) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลปัตตานี
- 27) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลนราธิวาสราชนครินทร์
- 28) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลสุรินทร์
- 29) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลบุรีรัมย์
- 30) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลสงขลา
- 31) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลกาฬสินธุ์
- 32) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลร้อยเอ็ด
- 33) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

34) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลศรีสะเกษ

35) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลตรัง

36) ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลวชิระภูเก็ต

2.3.1.2 ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกมีฐานะเป็นฝ่ายหนึ่งของโรงพยาบาล ศูนย์และมีผู้อำนวยการศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ โดยอยู่ภายใต้ การบังคับบัญชาของผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์ฯ

2.3.1.3 ให้ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกมีหน้าที่จัดการเรียนการสอน ชั้นคลินิกให้กับนักศึกษาแพทย์ในโครงการร่วมกับคณะแพทยศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัย ที่ร่วมผลิต

2.3.1.4 ให้แบ่งงานภายในศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก ดังนี้ (1) งาน บริหารงานทั่วไป(2) งานพัฒนาการศึกษา แบ่งเป็นงานพัฒนาหลักสูตรและงานพัฒนาอาจารย์ แพทย์ (3)งานประเมินผล (4)งานพัฒนาเทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอน (5)งานกิจการ นักศึกษา

2.3.1.5 ให้สำนักงานบริหารโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท สถาบัน พระบรมราชชนก กองโรงพยาบาลภูมิภาค กองสาธารณสุขภูมิภาค กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานนโยบายและแผนสาธารณสุข และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดให้การสนับสนุนด้าน ทรัพยากร วิชาการ กำลังคนและงบประมาณเพื่อให้ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกสามารถ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 การดำเนินงานของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก

2.3.2.1 การเรียนการสอนทางคลินิก ดำเนินการสอนที่ศูนย์แพทยศาสตรศึกษา ชั้นคลินิกโรงพยาบาลศูนย์และหรือโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชนของสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดที่ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกตั้งอยู่

2.3.2.2 การพัฒนาอาจารย์ทางคลินิก มีการดำเนินการคือ (1) พัฒนาโดย การฝึกอบรมคณาจารย์ด้านคลินิกทั้งหมด ให้มีความรู้เกี่ยวกับแพทยศาสตรศึกษา เพื่อให้รู้ วัตถุประสงค์ การเรียนการสอน และการประเมินผลของวิชาต่างๆ ที่ได้สอนนักศึกษาโดย ขอความร่วมมือจากคณะแพทยศาสตร์ที่เป็นสถาบันหลัก (2) พัฒนาศักยภาพคณาจารย์ด้าน คลินิก โดยส่งไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงานด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยที่สถาบันทาง การแพทย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.3.3 บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมหาวิทยาลัยที่เป็นสถาบันหลัก มหาวิทยาลัยที่เป็นสถาบันหลักจัดให้มีคณะกรรมการควบคุมและกำกับมาตรฐานการศึกษาของสถาบันสมทบตามความเหมาะสมและจำเป็น ประกอบด้วย อธิการบดีหรือผู้แทนเป็นประธานและคณะกรรมการอื่นซึ่งอธิการบดีแต่งตั้งจำนวนไม่เกิน 11 คน โดยมีผู้แทนจากสถาบันสมทบร่วมด้วยจำนวนหนึ่งและให้คณะกรรมการมีอำนาจดังนี้

2.3.3.1 พิจารณาและประเมินหลักสูตร ตลอดจนความเหมาะสมของการจัดการศึกษาและการบริหารทางวิชาการของสถาบันสมทบ

2.3.3.2 เสนอแนะวิธีการดำเนินการจัดการศึกษา และการบริหารทางวิชาการของสถาบันสมทบ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3.3.3 พิจารณาให้ความเห็นในการประสานงานด้านวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถาบันสมทบ

2.3.3.4 ติดตามและประเมินการดำเนินการของสถาบันสมทบ แล้วเสนอผลต่อมหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2.3.3.5 แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อช่วยเหลือคณะกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม

2.3.3.6 พิจารณาให้ความเห็นและขอเสนอแนะ ในการที่มหาวิทยาลัยจะขอยกเลิกการเข้าสมทบหรือเข้าร่วมแล้วแต่กรณี

2.3.3.7 รับผิดชอบการเรียนการสอนในระดับชั้นปีที่ 1 – 3 และกำกับดูแลการเรียนการสอนในระดับชั้นปีที่ 4 – 6 ให้ได้คุณภาพเช่นเดียวกับหลักสูตรแพทยศาสตร์ในปัจจุบัน

2.3.3.8 เป็นผู้ประสานปรึกษาให้แก่บัณฑิตแพทย์ที่จบการศึกษาหลักสูตรดังกล่าว

2.3.3.9 ร่วมกับศูนย์แพทย์ฯ ในการคัดเลือกนักเรียนจากพื้นที่ชนบทเข้ารับการศึกษิตตามแนวทางและหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

2.3.4 โรงพยาบาลศูนย์และหรือโรงพยาบาลทั่วไป

2.3.4.1 โรงพยาบาลศูนย์และหรือโรงพยาบาลทั่วไป ดำเนินการพัฒนาศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกของโรงพยาบาลและสถาบันสมทบที่เป็นเครือข่ายให้มีขีดความสามารถและความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนทุกๆ ด้าน ทั้งด้านครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างและโครงสร้างพื้นฐาน อาจารย์และบุคลากรด้านการจัดการศึกษาระบบการบริหาร

จัดการ ระบบการเรียนการสอน ระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจที่เหมาะสม โดยให้ทัดเทียมตามมาตรฐานและระบบของมหาวิทยาลัย

2.3.4.1.1 ดำเนินการจัดการเรียนการสอนในชั้นปีที่ 4 – 6 ให้มีคุณภาพอย่างดีตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยที่ได้รับรองจากแพทยสภาแล้ว

2.3.4.1.2 จัดตั้งและพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อทำหน้าที่ ดูแลรับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานโครงการดังกล่าว ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคกระทรวงสาธารณสุข

2.3.4.1.3 กระทรวงสาธารณสุขดำเนินการเพื่อกำหนดให้ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกมีฐานะเป็นสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้มีบทบาทในด้านการจัดการศึกษา และสามารถมีและใช้เงินทุนส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

2.3.4.1.4 ให้การสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกและสถาบันสมทบที่เป็นเครือข่าย อย่างพอเพียงและต่อเนื่อง

2.3.4.1.5 รับผิดชอบ กำกับ ดูแล การจัดการเรียนการสอนของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกและสถาบันสมทบที่เป็นเครือข่ายให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน เพื่อให้แพทย์ที่จบหลักสูตรตามโครงการฯ มีทักษะความรู้ความชำนาญตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยและแพทยสภากำหนด

2.3.4.1.6 ร่วมกับมหาวิทยาลัยในการคัดเลือกนักเรียนจากพื้นที่ชนบทเข้ารับการศึกษจากพื้นที่ชนบท ในการเข้ารับการศึกษาด้านแนวทางและหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

2.3.5 สำนักงบประมาณและกระทรวงการคลัง

2.3.5.1 สำนักงบประมาณและกระทรวงการคลัง รับผิดชอบจัดสรรงบประมาณ ดำเนินการตามโครงการให้แก่กระทรวงสาธารณสุขและมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอในรูปของเงินอุดหนุนทั่วไป โดยคิดเป็นรายหัวของนักศึกษาแพทย์ 300,000 บาทต่อคนต่อปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสิ่งก่อสร้างและครุภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกและสถาบันสมทบที่เป็นเครือข่ายและมหาวิทยาลัยตามความจำเป็น

2.3.5.2 รับผิดชอบจัดสรรงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างให้แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องตามความจำเป็น

2.3.5.3. ความรับผิดชอบให้การสนับสนุนการแก้ไขปรับปรุงกฎข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินโครงการนี้

2.3.6 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน/คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน/คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยรับผิดชอบดำเนินการสนับสนุนอัตรากำลัง และระบบความก้าวหน้าทางราชการของอาจารย์แพทย์และบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวกับการสนับสนุนการจัดการศึกษา ให้กับโรงพยาบาลศูนย์และคณะต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของมหาวิทยาลัยและศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก และสถาบันสมทบที่เป็นเครือข่ายของกระทรวงสาธารณสุขให้เพียงพอแก่การดำเนินงานโครงการนี้ อย่างมีประสิทธิภาพ และให้เกิดความทัดเทียมกันระหว่างบุคลากรของมหาวิทยาลัยและกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งสนับสนุนอัตรากำลังให้แก่สำนักงานบริหารโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท ซึ่งจัดตั้งขึ้นในสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข

2.3.7 แพทยสภา แพทยสมาคมมีบทบาทดังต่อไปนี้

2.3.7.1 พิจารณารับรองและอนุมัติหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยเสนอ

2.3.7.2 กำกับดูแลมาตรฐานของการจัดการเรียนการสอน และทักษะความรู้ ความชำนาญของแพทย์ที่จบหลักสูตรของโครงการดังกล่าวให้ได้ตามเกณฑ์ที่แพทยสภากำหนด วิธีการดำเนินงานของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข มีดังต่อไปนี้ (1)โรงพยาบาลศูนย์และหรือโรงพยาบาลทั่วไป ขอความร่วมมือในการผลิตแพทย์เพิ่มจากคณะแพทยศาสตร์ที่เป็นสถาบันหลัก คณะวิทยาศาสตร์ และคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยที่ร่วมโครงการฯ ภายใต้เงื่อนไขและข้อตกลงที่เห็นชอบร่วมกัน (2)ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (3)ประชุมจัดตั้งคณะกรรมการการบริหารโครงการ และคณะกรรมการศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก (4)คณะกรรมการเตรียมการวางแผน จัดหาทรัพยากร อัตรากำลังและสิ่งสนับสนุนดำเนินงานควบคุม กำกับและประสานงานเพื่อให้โครงการบรรลุตามหลักการและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (5) ดำเนินการผลิตแพทย์เพิ่มตามหลักการ และแนวทางที่กำหนดไว้ในโครงการฯ (6) ดำเนินการศึกษาวิจัยและพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาระบบบริการและบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข ตลอดจนการบริหารจัดการของโรงพยาบาลไปพร้อมๆ กับการเพิ่มบทบาทในด้านการให้การศึกษาดังกล่าว (7) ควบคุม กำกับ และติดตามประเมินผลโครงการเป็นระยะๆ

2.3.7 การบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษา แพทยศาสตรศึกษา (Medical Education) เป็นแขนงวิทยาการที่ว่าด้วยการศึกษาวิชาทางด้านแพทยศาสตร์ มีทั้งการศึกษา ก่อนปริญญา (undergraduate medical education) และการศึกษาหลังปริญญา (postgraduate medical education) แพทยศาสตรศึกษาจะเน้นที่การจัดกระบวนการเรียนรู้ทางด้านแพทยศาสตร์ เพื่อผลิตบัณฑิตแพทย์ แพทย์เฉพาะทาง หรือแพทย์นักวิจัยเพื่อรับใช้สังคม กระบวนการนี้เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกนิสิตนักศึกษาเข้ามาศึกษาในสถาบันผลิตแพทย์ การจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การจัดหาและส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมนอกหลักสูตร การสอบและประเมินผลเพื่อรับปริญญาบัตร (โดยสถาบันผลิตแพทย์ สถาบันร่วม หรือสถาบันสมทบ) การสอบและประเมินผลเพื่อรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเวชกรรม (โดยศูนย์ประเมินและรับรองความรู้ความสามารถในการประกอบวิชาชีพเวชกรรม หรือ ศ.ร.ว. และแพทยสภา) และการติดตามและประเมินผลบัณฑิตแพทย์และแพทย์เฉพาะทางที่สถาบันผลิตแพทยศาสตรศึกษาในแต่ละสถาบันมีความแตกต่างกัน แต่หลักการและปรัชญาจะคล้ายกันคือ ผลิตบัณฑิตแพทย์รับใช้สังคมไทยที่ยังถือว่าขาดแคลนอยู่ กระบวนการผลิตบัณฑิตแพทย์ในแต่ละสถาบันจะถูกกำหนดแนวทางปฏิบัติไปในทางเดียวกันโดยแพทยสภา กลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย (กสพท) กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงกลาโหม กระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้บัณฑิตแพทย์ แนวทางดังกล่าวจะมีการทบทวนและพิจารณาใหม่ทุกๆ 6-7 ปีในการประชุมแพทยศาสตรศึกษาแห่งชาติ (พศช.) ซึ่งจัดมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2499 การประชุมครั้งล่าสุด (ครั้งที่ 11) จัดที่คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระหว่างวัน 27 - 29 มีนาคม พ.ศ. 2553 กระบวนการและผลลัพธ์การผลิตบัณฑิตแพทย์จะมีการตรวจสอบคุณภาพภายในแต่ละสถาบันเอง และมีการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอกด้วย ตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของ สกอ สมศ และ กพร นอกจากนี้ กสพท ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ริเริ่มนำเอาการประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาใช้ในกระบวนการผลิตบัณฑิตแพทย์ระยะหนึ่งแล้ว โดยตั้งเป้าไว้ว่าทุกสถาบันผลิตแพทย์จะพัฒนาคุณภาพการผลิตบัณฑิตตามเกณฑ์ดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

3.1 ความหมายของกลยุทธ์และประเภทของกลยุทธ์

การบริหารจัดการที่องค์การมุ่งพยายามสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพการทำงาน ให้มากที่สุดตลอดเวลา ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็น "ชื่อเสียง" หรือ "ทักษะความชำนาญ" ที่องค์การเก็บสะสมเอาไว้ และนำไปสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การต่อไปอีกในอนาคต ซึ่งทุกองค์การตระหนักถึง "กลยุทธ์" ในการบริหารจัดการ กลยุทธ์หมายถึงอะไรนั้น ได้มีนักวิชาการ นักบริหารหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผน วิธีการ เทคนิคในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมาย การวางแผนเพื่อการปฏิบัติตามแบบแผน (ธงชัย สันติวงษ์, 2540; อุทัย บุญประเสริฐ, 2537; ศิริวงศ์ สุมิตร, 2536)

กลยุทธ์ (Strategy) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540: 5) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทซึ่งได้วางแผนไว้และได้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

กลยุทธ์ (พินส์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2540: 79) ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นวิธีหรือ แผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้

กลยุทธ์ หมายถึง กลยุทธ์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในช่วงเวลาที่แตกต่างกันและสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (วีรวัดณ์ อุทัยรัตน์, 2549)

Kotler and Murphy (1981) กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

Certo and Peter (1991) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมายเพื่อให้องค์การสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสม

จากความหมายดังกล่าวของนักวิชาการ นักบริหาร ผู้วิจัย กล่าวโดยสรุปหมายความว่า "กลยุทธ์" (Strategy) คือ วิธีการที่ผู้บริหารองค์การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้ได้เปรียบคู่แข่ง โดยเล็งเป้าหมายให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และกลยุทธ์ได้มีนักวิชาการแยกประเภทของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ศาสตราจารย์ William Glueck ได้เคยแยกประเภทกลยุทธ์ไว้เป็น 4 ประเภทซึ่งสามประเภทแรกนับได้ว่าเป็นกลยุทธ์พื้นฐาน และประเภทที่ 4 เป็นกลยุทธ์เชิงผสมของ 3 ประเภท ดังนี้ (William F. Glueck, 1972: 188)

1) กลยุทธ์การหดตัว คือ การลดหรือถดถอย การทำงานให้เหลือน้อยลง บางครั้งเพื่อยอมจำกัลดตัวอยู่ใต้อาณัติขององค์กรอื่น บางกรณีอาจหวังที่จะรอจังหวะเพื่อจะขายบริษัทหรือเลิกบริษัท อันนี้มักจะใช้กรณีที่หมดทางเลือกหรือจนตรอกแล้วเท่านั้น และเห็นได้ชัดว่ากลยุทธ์ไม่มีทางเลือกที่จะทำอย่างอื่น เช่น ในยามเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น เจตนาของกลยุทธ์นี้สิ่งที่หวัง โดยมากจะเป็นเรื่องของการลดสิ่งที่เกินความจำเป็น เพื่อต้องการให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เช่น การลดพนักงานที่เกินความจำเป็น และบรรจุคนที่มีความรู้หรือมีเงินเดือนน้อยแทนคนที่มีความรู้มาก หรือการยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ขายไม่ออกหรือกำไรน้อย ลดจำนวนบัญชีลูกค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูง หรือแม้แต่ลดกิจกรรมทางการตลาดที่จำเป็นน้อย เป็นต้น ความประสงค์ที่แท้จริงของกลยุทธ์หดตัวหรือจำกัดตัวนี้ โดยมากมีความตั้งใจเพื่อรักษาระดับการผลิตในปัจจุบันให้คงอยู่ต่อไป โดยมีประสิทธิภาพที่ยิ่งขึ้นและจะไม่เน้นการขยายตัว เพราะอาจประสบปัญหาการต้องลงทุนสูง และกลยุทธ์เช่นนี้มักจะถูกนำมาใช้เพียงระยะสั้นเท่านั้น

2) กลยุทธ์การคงตัว กลยุทธ์การคงตัวหรือให้เกิดความมั่นคงนี้ มักจะใช้เมื่อองค์กรได้มีความพอใจกับงานที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ฝ่ายจัดการอาจจะพยายามแก้ไขปัญหาก็เพียงพยายามแก้ไขจุดอ่อนเล็กๆ น้อยๆ ที่มีอยู่ แต่ส่วนมากงานที่ทำส่วนใหญ่จะทำได้เพื่อพยายามรักษาสถานภาพปัจจุบันเอาไว้ตราบดีที่องค์กรยังคงดำเนินการไปได้ดีเป็นปกติแล้ว ฝ่ายจัดก็มักจะพอใจและไม่อยากเปลี่ยนแปลงอะไรเลย กลยุทธ์อันนี้นับว่าใช้การได้ดีในหลายแห่ง สำหรับระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตามการเดินตามกลยุทธ์นี้มากเกินไป หรือถ้าหากฝ่ายจัดการตายใจมากเกินไปปัญหาอันตรายก็อาจเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะในสภาพเศรษฐกิจเป็นปกติทุกอย่างก็คงจะดำเนินไปได้แม้การจัดการจะไม่ดีก็ตาม แต่ถ้าเศรษฐกิจเลวลง องค์กรที่มีปัญหาด้านการจัดการก็จะประสบปัญหาเป็นลำดับแรก องค์กรที่โยงหรือยึดถือกลยุทธ์ที่จะคงตัวเอาไว้เนี่ย ถ้าหากเกิดมีการเปลี่ยนแปลงที่ปัจจุบันทันด่วนหรือรุนแรงเกิดขึ้น ปัญหาความลำบากก็จะเกิดขึ้นได้ทันที

กลยุทธ์การคงตัวนี้อาจจะใช้ได้ผลเหมือนกัน ถ้าหากสภาพแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ องค์กรประเภทนี้ส่วนมากมักจะมั่นคงบริหารที่มีนิสัยชอบอยู่สบายๆ ไปเรื่อยๆ และดำเนินงานไปวันต่อวัน ค่อยเป็นค่อยไป

3) กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์การเติบโต คือ กรณีที่องค์การไม่มุ่งพยายามขยายตัวหรือเร่งการเติบโตในทางต่างๆ ที่วัดโดยดูที่ยอดขาย การขยายตัวของสายการผลิต จำนวนพนักงานหรือด้วยเกณฑ์การวัดอื่นๆ กลยุทธ์การเติบโตนี้ นับเป็นปรัชญาที่ธุรกิจต่างๆ ยึดถือเป็นอันมาก เพราะมักจะมี ความเชื่อกันว่าองค์การจำเป็นต้องมีการเติบโตเพื่อที่จะอยู่รอดต่อไป การมีความคิดเช่นนี้ก็เพราะจากเหตุผลที่มักจะเชื่อว่า องค์การขนาดเล็กจะไม่สามารถแข่งขันต่อสู้กับองค์การขนาดใหญ่กว่า และมักจะต้องถูกองค์การขนาดใหญ่กลืนไปในที่สุด ด้วยเหตุนี้ องค์การจำนวนมากจึงมักนิยมใช้กลยุทธ์การเติบโต เพื่อป้องกันมิให้เกิดอาการทรึง ซึ่งอาจจะกลับกลายเป็นสภาพเป็นทรุดได้ เหตุผลอีกประการหนึ่งที่สนับสนุนการยึดถือกลยุทธ์การเติบโตก็คือ กลยุทธ์นี้จะช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพและเป้าหมายส่วนตัวของผู้บริหารสูงสุดที่จะได้รับผลดีจากการเติบโตนั้นด้วยขณะที่องค์การเติบโตขึ้นนั้นทุกอย่างก็จะเป็นหน้าตา และเกียรติยศสำหรับผู้บริหารที่รับผิดชอบ ดังนั้น ความคิดที่จะดำเนินการให้ก้าวหน้าไปสู่ทิศทางใหม่ และการเติบโตขององค์การ จึงเป็นที่นิยมชมชอบของนักบริหารเกือบทุกคน เหตุผลประการสุดท้ายของการยึดถือกลยุทธ์การเติบโต ก็คือ สืบเนื่องมาจากความจำเป็นบังคับ กล่าวคือ ในกรณีที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ปัญหาจะทำให้ช่วงวงจรอายุของผลิตภัณฑ์และบริการต้องสั้นลงกว่าเดิมเป็นอันมาก ดังนั้น ถ้าหากองค์การไม่นำเอา กลยุทธ์เติบโตมาใช้แล้ว ผลิตภัณฑ์ของบริษัทก็จะล้าสมัยไปได้อย่างรวดเร็วในเวลาเพียงไม่กี่ปี การเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโตนี้อาจจะทำได้หลายแบบด้วยกัน คือ วิธีการเติบโตจากภายใน หรือการเติบโตในภายนอก และอาจเติบโตในทางราบหรือในทางตั้งก็ได้ การเติบโตโดยวิธีเติบโตจากภายในนั้น อาจทำได้โดยการขยายผลิตภัณฑ์และบริการให้กว้างขึ้น มีมากอย่างยิ่งขึ้นและการเติบโตจากภายในนั้น อาจทำได้โดยการขยายผลิตภัณฑ์และบริการให้กว้างขึ้น มีมากอย่างยิ่งขึ้น และการเติบโตโดยวิธีเติบโตภายนอกนั้น วิธีการอาจทำได้โดยการซื้อหรือการควบบริษัทอื่นเข้ามา สำหรับการเติบโตในทางตั้ง วิธีการก็คือ การเพิ่มหรือขยายงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันออกไป โดยการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นนั้นจะเพิ่มในสิ่งที่เข้ากันได้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ขายอยู่แล้ว เช่น อุตสาหกรรมวิทยุ การเพิ่มในทางตั้งก็คือ การขยายไปสู่การผลิตอุปกรณ์ชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น หรืออาจจะขยายตัวไปเปิดร้านจำหน่ายวิทยุเอง เป็นต้น แต่กรณีในการเติบโตในทางราบนั้นจะกระทำโดยการขยายผลิตภัณฑ์หรือบริการมากอย่างขึ้น เช่น อาจขยายไปผลิตโทรทัศน์และพดลม เป็นต้น

4) กลยุทธ์ผสม โดยทั่วไปแล้วธุรกิจส่วนมากมักจะใช้กลยุทธ์หลายๆแบบผสมกันตัวอย่างเช่น องค์การอาจใช้กลยุทธ์การจำกัดตัวสำหรับช่วงสั้น โดยเฉพาะในสภาวะที่เศรษฐกิจไม่ดีและอาจหันไปใช้กลยุทธ์ขยายตัว เมื่อเศรษฐกิจเริ่มมีภาวะดีขึ้น การบริหารองค์การ

จะใช้กลยุทธ์ในชนิดใดก็ตามขึ้นอยู่กับลักษณะสภาพแวดล้อม บริบทขององค์การนั้น หากต้องพิจารณาในแต่ละชนิดประกอบกันจนผสมผสานเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) มีขอบเขตของเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเหมือนกันคือ จะมีขอบเขตเกี่ยวกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารเหมือนกันจะแตกต่างกันตรงที่การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นการคิดวิเคราะห์ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนักเนื้อหา และความลึกมากกว่า เพราะการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานทางด้านการคิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนก่อนลงมือทำ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533) หรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์หรือการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่ สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร การตั้งเป้าประสงค์ การทำแผนกลยุทธ์เพื่อการออกแบบแนวปฏิบัติ โดยกระทำการงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องมีจุดหมายเพื่อให้องค์การสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ (Kotler and Murphy ,1981; Certo and Peter ,1991)

ลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ตามแนวคิดของ(ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) คือ

1) มุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับทิศทางขององค์การ และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว

2) มุ่งเน้นจุดหมายรวม กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3) มุ่งเน้นกระบวนการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4) มุ่งเน้นภาพรวม ครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่อง

องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Massen and Van Vught (1992) คือ ประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม ประเมินภายในเพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน การประเมินค่านิยม และแนวคิด ความรับผิดชอบ และสร้างแผนหลัก เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการหนึ่งในการคาดการณ์สถานการณ์ไว้ล่วงหน้าอย่างมีแบบแผนเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร เป็นรูปแบบทางการจัดการทางการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จโดยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการบริหารกลยุทธ์ดังเช่น

Certo and peter (1991) ได้เสนอขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ขั้นที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์การหรือกำหนดแนวรุก (Thrust) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนคือ

2.1) การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (Reflecting on the results of an environmental analysis)

2.2) การสร้างพันธกิจขององค์การที่เหมาะสม (Establishing an appropriate organizational mission)

2.3) การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์การที่เหมาะสม (Establishing an appropriate organizational objective)

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) กระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์จุดแข็ง- จุดอ่อน- โอกาส- ภาวะคุกคาม (SWOT)

ขั้น 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในองค์การ (Implementing Organization Strategy) ขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการ

Dess and Miller (1993) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์อาศัยกระบวนการซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) โดยการพิจารณาถึงเป้าหมายองค์กร (Goal) และ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

Johnso and Schole (1997) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การคาดหมายจาก

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 2) หาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) 3) ดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Implementation and control) การกำหนดกลยุทธ์และการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร

Certo and Peter (1995 อ้างถึงใน พชณี นนทศักดิ์, ปิยะพงษ์ ปิงเมือง, สมศรี ศรี ไหวประพันธ์, 2552) กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรหากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ใน 5 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing of an Organization Direction)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

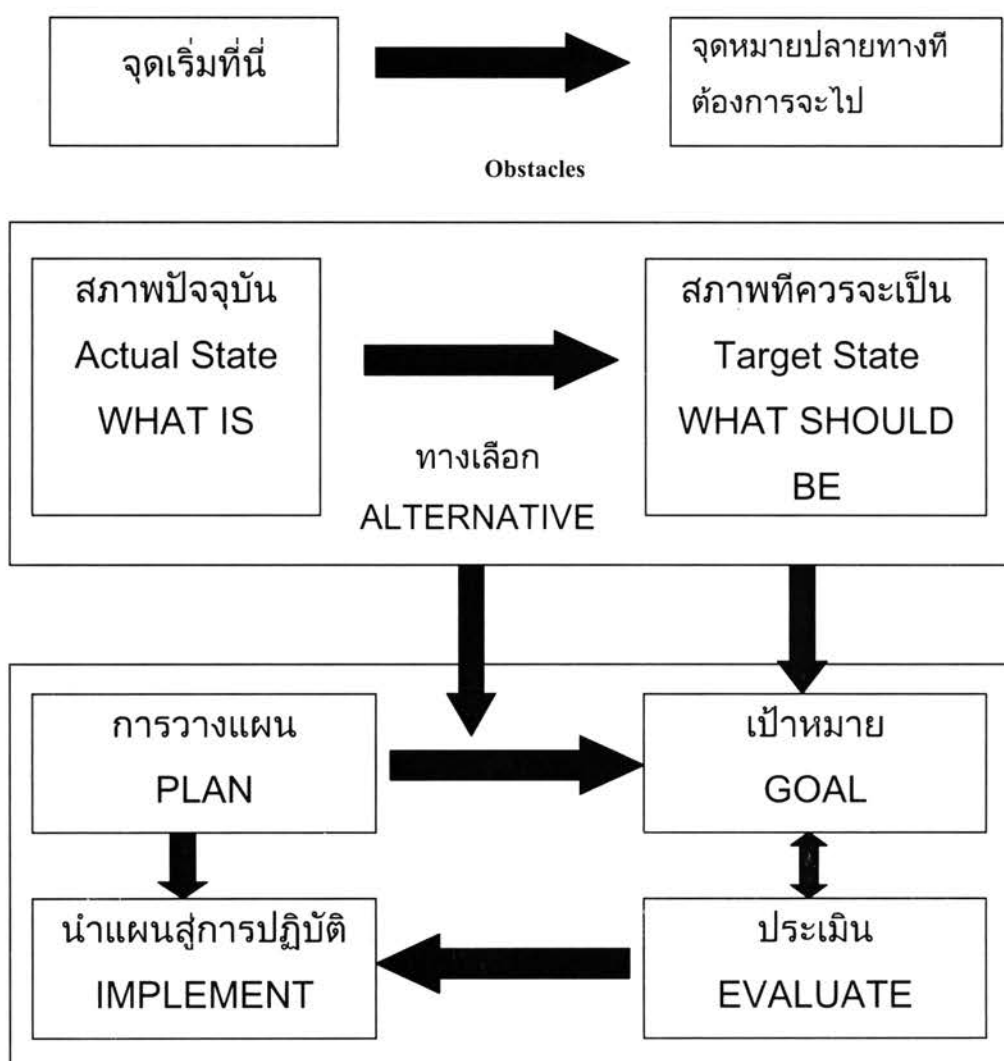
ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control)

3.4 วิธีการกำหนดกลยุทธ์

วิธีการกำหนดกลยุทธ์เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กรเพื่อนำมาดำเนินการในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบและหลากหลายเทคนิควิธี ซึ่งเป็นที่นิยมของนักกลยุทธ์ แต่เทคนิค หรือวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่

3.4.1 การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเทคนิควิธีการวิจัยที่มีความสำคัญต่อ การวางแผนและพัฒนาองค์กร การจัดกิจกรรม การวางแผนและการพัฒนาองค์กรมี 2 ส่วน คือ (1) กิจกรรมการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น และ (2) กิจกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งทั้งสองกิจกรรมมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กิจกรรมส่วนแรก คือ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น โดยเป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น และกำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร และในกิจกรรมส่วนที่สอง คือ การบริหารจัดการ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผล (สุวิมล ร่วงวานิช, 2550) ดังแสดงในรูปภาพที่ 4 ดังนี้

รูปภาพที่ 4 บทบาทของการวิจัยความต้องการจำเป็นที่มีต่อการวางแผนและพัฒนา

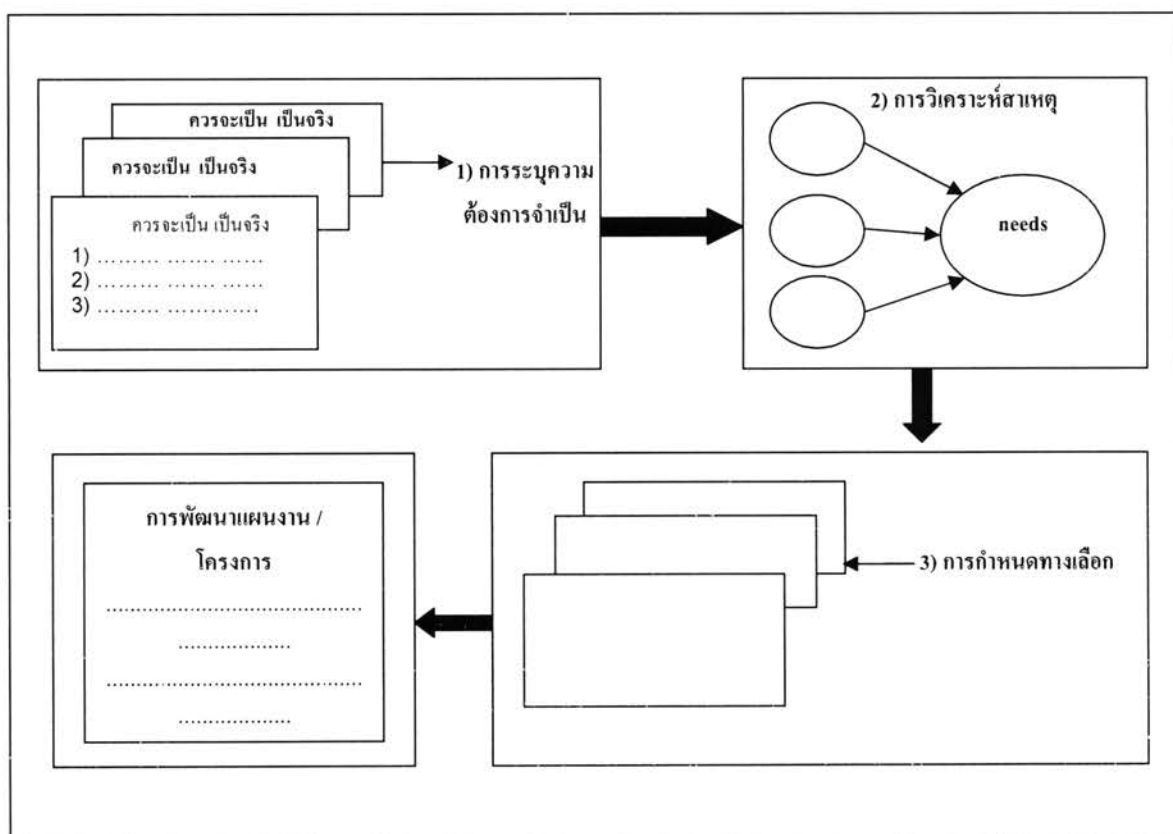


ที่มา : สุวิมล ว่องวานิช (2550: 27)

สุวิมล ว่องวานิช (2548: 36) ยังกล่าวอีกว่า การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่ทำให้ได้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา เพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น โดยมีกิจกรรมดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือการระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) การวิเคราะห์สาเหตุของ

ความต้องการจำเป็น(need analysis) และการกำหนดวิธีการแก้ปัญหา (needs solution) ดังแสดงในภาพที่ 5

รูปภาพที่ 5 การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ



ที่มา : สุวิมล ว่องวาณิช (2548: 36)

การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นด้วยวิธีการต่างๆ จะต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญก่อนเพื่อหาความต้องการจำเป็นที่แท้จริงทุกครั้ง กระบวนการกำหนดความต้องการจำเป็นจึงมีความสมบูรณครบถ้วน ได้ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อดำเนินการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่อไป ทั้งนี้ สุวิมล ว่องวาณิช (2548: 37-40) ได้เสนอการจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุ

ความต้องการจำเป็นการวิเคราะห์สาเหตุ และการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้วิเคราะห์สาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็นจากนั้นจึงนำความต้องการจำเป็นมาจัดลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ควรจะใช้วิธีการหลายๆ แบบ วิธีการที่ดีควรจะเป็นวิธีการเชิงระบบ สามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เทคนิควิธีที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสำหรับรูปแบบการตอบสนองแบบเดี่ยวและรูปแบบการตอบสนองแบบคู่ ทุกวิธีมีการดำเนินการคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการสำคัญ คือ การให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด การจัดเรียงลำดับตามความสำคัญ และการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ โดยเทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองแบบเดี่ยวมีวิธีการจัดลำดับ 4 วิธี ได้แก่

- 1) วิธีการจัดเรียงลำดับตามมัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม (Category Scales)
- 2) วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด(Magnitude Estimation Scaling)
- 3) วิธีการกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired-Weighting Procedure)
- 4)วิธีการจัดเรียงลำดับด้วยการ์ด(Card Sort) และสำหรับเทคนิคการจัดลำดับ

สำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่มีวิธีการจัดลำดับ 3 วิธี ได้แก่

4.1) กลุ่มวิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่าง ประกอบด้วย

4.1.1) วิธี Mean Difference Method (MDF)

4.1.2) วิธี Priority Needs Index (PNI)

4.1.3) วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNImodified) และวิธีการ

วิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis)

4.2) กลุ่มวิธีใช้หลักการของการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีหลายส่วนประกอบ ประกอบด้วยวิธีใช้สูตรระดับความต้องการจำเป็น เช่น สูตร(Del-Na), (Del-Nb), (Del-Nc), (Del-Nd) และ(Del-Ne) และ 3) กลุ่มวิธีกำหนดน้ำหนักความต้องการจำเป็น (Weighted Needs Index: WNI)ทั้งนี้ การวิจัยนี้ใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่โดยใช้วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNImodified) มาใช้ในการจัดลำดับ สูตรที่ใช้ในการคำนวณคือ $PNI_{modified} = (I-D) / D$ โดย I (Importance) หมายถึง ระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิด และ D (Degree of Success) หมายถึงระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งในการวิจัยนี้กำหนด

ความคาดหวัง มีค่าสูงสุดเท่ากับ 5 ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงค่าดัชนีจากมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจต้องพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า และการตั้งเกณฑ์การตัดสินระดับความวิกฤติของดัชนีความต้องการจำเป็นโดยใช้จุดค่าเฉลี่ยของค่าดัชนี PNI modified ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่ได้จากค่า PNI modified ของข้อรายการต่างๆ ที่ใช้ในการกำหนดความต้องการจำเป็น เช่น เมื่อค่าดัชนี PNI modified มีค่าเท่ากับ 0.35 ดังนั้นถ้าค่าดัชนี PNI modified ของข้อรายการใดมีค่าตั้งแต่ 0.35 ขึ้นไป หมายความว่าข้อรายการนั้นเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความวิกฤติสูง จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 58)

3.4.2. การวิเคราะห์องค์การโดยวิธีการวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)

โดยที่สภาพแวดล้อมเป็นบรรยากาศสำหรับองค์การในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และในช่วงที่ผ่านมาการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมเกิดขึ้นรวดเร็ว ทำให้มีผลต่อสภาพแวดล้อมเพิ่มทวีขึ้น ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้เข้าใจสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้อย่างถูกต้อง ก่อนที่จะมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เชิงบริหาร โดยทั่วไปจะใช้การวิเคราะห์สภาพองค์การโดยวิธีการวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis) (นิยุทธ์ กรุงวงศ์, 2543: 40)

3.4.2.1 การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ และเป็นเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ (Certo and Peter, 1991) และจุดประสงค์ของการวิเคราะห์เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2544: 45) คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป เอกชัย บุญยาพิษฐฐาน (2553) ได้เสนอการจัดทำ SWOT Matrix เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

3.4.2.2 การจัดทำ SWOT Matrix เพื่อนำทางไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร โดยการจับคู่ประเด็นต่างๆ เข้าด้วยกันซึ่งปัจจัยหลักทั้งหมดมี 4 ตัว คือ Strengths (จุดแข็ง - S) Weaknesses (จุดอ่อน - W) Opportunities (โอกาส - O) Threats (ภาวะคุกคาม - T) ซึ่งการจับคู่จะทำให้เกิดกลยุทธ์ออกมา 4 ประเภทตามคู่ที่จับ

3.4.2.2.1 กลยุทธ์ SO (Strengths - Opportunities) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการเอาจุดแข็งขององค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามไปรวมกับโอกาสที่ดีภายนอกที่เหมาะสมกัน เป็นกลยุทธ์ที่ทุกองค์กรแสวงหา และต้องการให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่เพื่อปกป้องจุดแข็งของตนเองและนำโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้ประโยชน์ และหากกลยุทธ์นี้สามารถจะไปแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรได้ยิ่งให้ประโยชน์มากขึ้น

3.4.2.2.2 กลยุทธ์ WO (Weaknesses - Opportunities) เป็นกลยุทธ์ในการพยายามที่จะลดจุดอ่อนของตนและเพื่อที่จะนำเอาโอกาสที่ดีข้างนอกมารวมกับจุดอ่อนขององค์กรที่ตรงกันเพื่อพัฒนาให้เกิดประโยชน์ กลยุทธ์นี้จะช่วยในการกำหนดวิธีการในการปรับปรุงจุดอ่อนแล้วเปลี่ยนเป็นจุดแข็ง

3.4.2.2.3 กลยุทธ์ ST (Strengths - Threats) เป็นกลยุทธ์ที่เอาจุดแข็งขององค์กรมาจับคู่กับภาวะคุกคามจากภายนอกเพื่อต่อสู้กับภาวะคุกคามนั้น จุดมุ่งหมายคือเพิ่มความเข้มแข็งและลดปัญหาที่เกิดขึ้น หรือไม่ก็เปลี่ยนภาวะคุกคามนั้นให้เป็นโอกาสเสีย

3.4.2.2.4 กลยุทธ์ WT (Weaknesses - Threats) เป็นกลยุทธ์ที่จับคู่กันระหว่างจุดอ่อนขององค์กรกับภาวะคุกคามจากภายนอกที่ตรงกันเพื่อพยายามที่จะลดทอนปัญหาทั้งสองที่เกิดขึ้นคือลดทั้งจุดอ่อนและภาวะคุกคามที่มีมาจากภายนอก
วิธีการเลือกประเด็นปัจจัยภายในและภายนอกมาสร้างกลยุทธ์

การตัดสินใจเลือกประเด็นที่จะนำมาพิจารณาสร้างกลยุทธ์ โดยใช้ตาราง SWOT Matrix มีความสำคัญอย่างมาก จึงเสนอรูปแบบที่จะสามารถลดทอนความยุ่งยากลงไปได้บ้าง ดังรูปภาพข้างต่อไปนี้

จุดแข็ง \ โอกาส	โอกาส									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	+	0	0	0	0	+	0	+	0	0
2	+	0	0	+	0	+	0	+	0	+
3	0	+	0	+	0	0	0	0	0	+
4	0	+	+	0	0	+	0	+	+	+
5	+	0	+	0	0	0	+	0	0	0
6	+	0	+	0	+	0	0	0	0	+
7	+	+	+	+	+	0	+	+	+	
8	0	0	0	0	0	0	+	+	+	0
9	+	0	0	+	0	0	0	0	0	+
10	+	+	0	0	+	0	+	0	0	0

รูปภาพที่ 6 เมทริกซ์ความสัมพันธ์

วิธีการจัดทำดังนี้คือ

1) สร้างตารางตามรูปแบบในรูปที่ ออกมา 4 ตาราง คือ ตาราง SO, WO, ST และ WT

2) พิจารณาความเหมาะสมแล้วตัดสินใจว่าจะนำประเด็นจากปัจจัยทั้ง 4 คือ จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามมาใช้ประเด็นละกี่ตัว

3) พิจารณาจับประเด็นในแต่ละปัจจัย ตรงไหนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันที่น่าจะนำมาเขียนเป็นกลยุทธ์ได้ ให้ใส่เครื่องหมาย "+" เข้าไปในตารางคู่ไหนแล้วไม่น่าเกี่ยวข้องก็ใส่เครื่องหมาย "0" ลงไป อาจจะกำหนดสัญลักษณ์เพิ่มเติมก็ได้หากมีความสัมพันธ์มากกว่าตัวอื่น เช่นกำหนดเป็น "++" เป็นต้น

ดังนั้นเราจะเห็นความสัมพันธ์ได้เด่นชัดมากขึ้น ต้องมีการระดมสมอง เพราะหลักการในการจับคู่ นั้นไม่จำเป็นที่กลยุทธ์จะเกิดขึ้นจากการจับคู่กันเพียงคู่เดียว กลยุทธ์ใดๆ อาจเกิดมากกว่า 1 ประเด็นมาจับคู่กันก็ได้

เมื่อได้ในส่วนนี้แล้วก็นำเข้า SWOT Matrix เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์กันที่ชัดเจนมากขึ้น รูปแบบโดยทั่วไปของ SWOT Matrix พร้อมทั้งกลยุทธ์ที่ควรจะเป็นดังนี้

	จุดแข็ง (Strengths - S) 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....	จุดอ่อน (Weaknesses – W) 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
โอกาส (Opportunities– O) 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....	กลยุทธ์ SO - กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายใน เพื่อนำโอกาสที่ดีจากภายนอก มาใช้	กลยุทธ์ WO - กลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนภายใน โดยใช้โอกาสที่ดีจากภายนอก
ภาวะคุกคาม (Threats - T) 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....	กลยุทธ์ ST - กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายใน เพื่อลดทอนหรือหลีกเลี่ยง ภาวะคุกคามจากภายนอก	กลยุทธ์ WT - กลยุทธ์ที่ใช้ลดจุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม จากภายนอก

ตารางที่ 2 SWOT Matrix

การวิเคราะห์ SWOT Matrix นั้นต้องทำอย่างต่อเนื่องตามระยะเวลาที่เหมาะสม เพราะสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะเวลา ยิ่งโอกาสจากภายนอกที่มีระยะเวลาเพียงสั้นๆ การวิเคราะห์ก็ต้องทำถี่ขึ้นเพื่อฉกฉวยโอกาสนั้นๆ การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิกาน, 2544: 45)

1) วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผล เพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์การแก่ผู้บริหาร

2) ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ ทางเลือกขององค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี

3) การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

สรุปการวิเคราะห์องค์กรโดยวิธีการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น มีความจำเป็นจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันในด้านองค์กรในด้านจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรหรือหน่วยงาน และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรในด้านอุปสรรคและโอกาสอีกด้วย เทคนิคการประเมินที่ได้รับความนิยมใช้ในการธุรกิจ และองค์กรที่มีใช้ธุรกิจปัจจุบัน คือ การวิเคราะห์ SWOT คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไปการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรจะมุ่งอยู่ที่ระดับล่างขององค์กร คือ พนักงาน แต่การเพิ่มประสิทธิภาพอย่างแท้จริงจะใช้การวางแผนกลยุทธ์ที่ให้ทิศทางแต่เป้าหมายระดับล่างมากกว่า ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นแนวทางในการที่จะใช้เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ ณ เวลานั้นๆ ได้เพื่อที่จะลดจุดอ่อนและอุปสรรคให้มัน้อยที่สุด และใช้จุดแข็งของบริษัทแสวงหาประโยชน์จากโอกาสมากที่สุด

โดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการกับกระบวนการพัฒนาเทคนิควิธีการหรือการหาแนวทางในการจัดการกับองค์กรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการตามความมุ่งหมายที่กำหนด

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 จากการศึกษาวิจัยในเรื่องรูปแบบการบริหาร กลยุทธ์การบริหารและปัจจัยหรือองค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ พบว่ามีผู้ศึกษาไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย

กาญจนา บุญยัง (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานของคณะพยาบาลศาสตร์มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่

1) ด้านลักษณะองค์กร พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามลักษณะองค์กรแบบหน้าที่ ซึ่งทำให้อาจารย์ และบุคลากรของแต่ละหน่วยงานทราบ

หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน และได้ทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้านซึ่งนำไปสู่การทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีโครงสร้างการบริหารที่เน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารภายใต้รูปคณะกรรมการ ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับและผูกพันในเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารงานภายใต้กฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงานภายใต้ระบบราชการ ยังทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ ทั้งนี้พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ในมิติเน้นความสำเร็จ โดยมีค่านิยมเพื่อมุ่งให้เกิดความสำเร็จ ในการทำงาน และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน ในมิติเน้นสัจธรรมแห่งตน มีค่านิยมของการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และในมิติเน้นบุคคล และการกระตุ้น มีค่านิยมที่เน้นการทำงานเป็นทีม และบรรยากาศในการทำงานที่ดี

2) ด้านลักษณะสภาพแวดล้อม พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ได้มีการปรับตัวรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษา และองค์กรต่างประเทศ ทั้งในด้านวิชาการ บุคลากร ทรัพยากรทางการศึกษา และงบประมาณเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาการร่วมกัน และนำมาซึ่งการแสวงหารายได้ให้แก่คณะพยาบาลศาสตร์ นอกจากนี้ ยังพบว่าคณะพยาบาลศาสตร์มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี เนื่องจากผู้บริหารได้ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3) ด้านลักษณะบุคลากรในองค์กร พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีทัศนคติต่อการทำงาน โดยมีทัศนคติที่ดีต่อความก้าวหน้าในการทำงาน และมีความภาคภูมิใจ และในส่วนของประสิทธิภาพของทีมงาน พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ คือ ส่งเสริมให้คณาจารย์ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้นคน คือ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและคณาจารย์ เพื่อให้มีความเข้าใจและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของคณะพยาบาลศาสตร์

4) ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์มีแนวทางการปฏิบัติด้านแผนงาน แผนคน และแผนเงิน โดยมีการกำหนดนโยบายในการบริหารและพัฒนาคณะพยาบาลศาสตร์อย่างชัดเจน ครอบคลุมทั้งด้านงานทรัพยากรบุคคลและงบประมาณภายใต้การวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบการควบคุมการบริหารให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจัดตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน และมีหน่วยงานประกัน

คุณภาพการศึกษา เพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ นอกจากนี้ คณะพยาบาลศาสตร์ยังได้นำเอาระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวและมีความรวดเร็วในการให้บริการ ในส่วนของภาวะผู้นำ พบว่าผู้บริหารของคณะพยาบาลศาสตร์ มีแนวคิดในการบริหารและวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนา คณะพยาบาลศาสตร์ให้มีการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้คณะพยาบาลศาสตร์สามารถเตรียมตัวในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านวิชาการ การบริหารงาน และบุคลากรได้อย่างทันต่อสถานการณ์ ช่วยให้การดำเนินงานไม่ติดขัด สามารถเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วถูกต้องทิศทาง และทำให้เกิดกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

ณัฐชนก อิศรีทอง (2544) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า

1) ด้านการบริหารงาน มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยมีจุดแข็งของกลยุทธ์ คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำและกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของงาน โดยการดำเนินการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษาของคณะสาธารณสุขศาสตร์ ภาควิชา พัฒนาหลักสูตรของภาควิชาอย่างอิสระ สามารถบริหารงบประมาณ และบุคลากรทุกฝ่ายของคณะสาธารณสุขศาสตร์ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านการจัดการเรียนการสอน มีการยกระดับมาตรฐานการศึกษา ซึ่งจุดแข็งของกลยุทธ์ คือ คณะสาธารณสุขศาสตร์ ได้มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียง และทำให้นิสิตสามารถทำงานในพื้นที่ได้คิดเป็นร้อยเปอร์เซ็นต์

3) ด้านส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ ได้มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมโดยเน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจุดแข็งของกลยุทธ์ คือ คณะสาธารณสุขศาสตร์ ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียง มีพืชสมุนไพรที่เอื้อต่อการสร้างองค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถนำมาทำการวิจัยด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม

ฟ้ามุ่ย เรื่องเลิศบุญ (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้วิธีการวิจัยตามกระบวนการอนาคตปริทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า มีแนวโน้มการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามภารกิจและหน้าที่ในสายงาน โดยใช้ระบบการประเมินเป็นกลไกในการตรวจสอบ เพื่อรักษามาตรฐานและคุณภาพการศึกษา ดังนั้นสถาบันต้องสร้างระบบภายใน

ให้เกิดความคล่องตัวและมีส่วนร่วมในการบริหารรวมทั้งผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ

ภาวสุทธิ สุภาสัย และคณะ (2547) ทำการประเมินบัณฑิตที่จบรุ่นแรก ปีการศึกษา 2545 ของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท โดยการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้ใช้บัณฑิต ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการโรงพยาบาล แพทย์รุ่นพี่พยาบาล และผู้ร่วมงานอื่นๆ เพื่อประเมินความรู้ด้านคลินิก ทักษะด้านคลินิก ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร และภาพรวมทั่วไป พบว่า บัณฑิตแพทย์จากโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำนวน 13 คน มีทักษะด้านคลินิกและทักษะการติดต่อสื่อสารสูงเมื่อเทียบกับบัณฑิตจากสถาบันอื่น แต่ความรู้ด้านคลินิกและภาพรวม พบมีความพึงพอใจต่ำกว่าเมื่อเทียบกับบัณฑิตสถาบันอื่น

อรัญ รัตนพล และคณะ (2548) ประเมินบัณฑิตรุ่นแรกของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกของโรงพยาบาลศูนย์ลำปาง จำนวน 13 คน โดยใช้แบบสอบถามสัมภาษณ์บัณฑิต ผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน รวมทั้งการนิเทศติดตามและสัมภาษณ์ผู้ป่วยที่มาใช้บริการ พบว่ามีความรู้และทักษะด้านเวชปฏิบัติอยู่ในระดับดีถึงดีมาก ไม่แตกต่างจากบัณฑิตแพทย์จากสถาบันอื่น

สิริจิตต์ วาสนะวัฒน์ และคณะ (2548) ได้ทำการประเมินความสามารถด้านวิชาชีพของบัณฑิตแพทย์ ที่จบการศึกษาจากศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก จำนวน 33 คน โดยใช้แบบสอบถามในการประเมินตนเอง และประเมินความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานและผู้ป่วย จำนวน 913 คน ในด้าน 1) ความรู้ด้านการแพทย์ 2) การดูแลผู้ป่วย 3) ด้านเหตุการณ์ 4) ด้านความรับผิดชอบ 5) ด้านการติดต่อสื่อสาร 6) ด้านการบันทึกข้อมูลทางการแพทย์ ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีและดีมาก

เสียงพิน อ่ำโพธิ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานของวิทยาลัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานการพยาบาลศึกษาจะมีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ โดยบุคลากรทุกคนจะมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร และมุ่งให้ผู้เรียนมีโลกทัศน์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ปรับตัวและดำรงชีวิตในสังคมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รู้จักคิดวิเคราะห์แสวงหาความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต เนื้อหาจะมีการบูรณาการ มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ บุคลากรจะได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาในระดับสูง มีการประเมินคุณภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ การบริหารงานอยู่ในลักษณะเครือข่าย

ความร่วมมือระหว่างสถาบันทั้งในและนอกประเทศ การจัดกิจกรรมมุ่งให้นักศึกษามีสมรรถนะที่พึงประสงค์ทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมบูรณาการกิจกรรมให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยเน้นให้นักศึกษามีกิจกรรมร่วมกับชุมชนมากขึ้น การบริหารงบประมาณจะมีลักษณะพึ่งตนเอง มีอิสระในการบริหารภายใต้ระบบการตรวจสอบจากสังคม ด้านอาคารสถานที่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารงานการศึกษาจะให้ความสำคัญกับชุมชน มีการวางแผนการจัดกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการของชุมชนเป็นสำคัญ

อนุพงษ์ สุธรรมนิรันดร์ และคณะ (2546) ได้ประเมินความสามารถทางวิชาชีพของบัณฑิตแพทย์ MESRAP ตามเกณฑ์มาตรฐานแพทยสภาปี 2536 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านจริยธรรม 2) ด้านทักษะด้านคลินิก 3) การบริหารและสังคม 4) การเรียนรู้ต่อเนื่อง 5) การทำงานกับชุมชน พบว่า ไม่มีด้านใดต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดีและดีมาก ยกเว้นการเรียนรู้ด้านการวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

Albanese (1999) กล่าวว่ารูปแบบทางแพทยศาสตร์ศึกษาของวิทยาลัยแพทย์ที่มองนักศึกษาแพทย์เป็นรูปแบบของ "ลูกค้ำ" นั้นไม่ประสบผลสำเร็จในการนำไปทดลองใช้ Albanese ได้ให้เหตุผล 10 ประการถึง "โรค" ที่ใช้ไม่ได้ผลและหนึ่งในสิบโรคนั้นก็คือ รูปแบบของ "ลูกค้ำ" ซึ่งหมายถึงการทำให้นักศึกษาแพทย์เกิดความเชื่อไปในทางที่ผิดว่าเขารู้สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเขา โดย Albanese เชื่อว่าส่วนหนึ่งของการที่แพทย์ประพฤติดิจรยบบรรณของวิชาชีพแพทย์เนื่องมาจากอิทธิพลของรูปแบบของหลักสูตรแพทยศาสตร์ที่มองนักศึกษาแพทย์ในรูปแบบของ "ลูกค้ำ" และการให้อำนาจในบทบาทที่นักศึกษาแพทย์เป็นลูกค้ำไปในทางที่ผิด รวมทั้งบทบาทที่ทำให้อาจารย์อยู่ในฐานะผู้ที่ต้องทำงานในการสอนนักศึกษาแพทย์ และรูปแบบที่มองการจัดการเรียนการสอนในฐานะเป็นงานในการให้บริการ จึงได้เสนอรูปแบบแพทยศาสตร์ศึกษาใหม่ โดยมองบทบาทอาจารย์ในฐานะเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน มองนักศึกษาแพทย์ว่าเป็นผู้ที่ต้องเรียนรู้ มองผลผลิตคือการเรียนที่ประสบผลสำเร็จ มองว่าผู้ที่เป็นลูกค้ำจะประกอบด้วย อาจารย์ แพทย์ แพทย์ประจำบ้านที่เป็นพี่เลี้ยงของนักศึกษาแพทย์ รวมถึงผู้ช่วย องค์กรบริหารทางด้านสุขภาพและสังคม ซึ่งการนำรูปแบบใหม่ไปใช้ได้มีการกล่าวถึงและอธิบายอย่างละเอียดใน Deming's 14 principles ซึ่งทำให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีในวงการธุรกิจ และสิ่งสำคัญในขั้นตอนแรกของหลักการ 14 ข้อของ Deming's คือ การกำหนดเป้าหมายที่แน่วแน่ที่จะปรับปรุงผลผลิตและบริการ นั่นคือบทบาทที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของกระบวนการแพทยศาสตร์ศึกษาที่ต้องลดโรค 10

ชนิดของหลักสูตรที่เป็นอุปสรรคในการผลิตแพทย์ในปัจจุบันที่มุ่งไปสู่คุณภาพแพทยศาสตรศึกษาที่แท้จริง

Kofter, John P.(1996 : อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546ข : 344-347) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาลักษณะองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Success Organization) พบว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 นั้น จำเป็นต้องมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้

1) มีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา (A Persistent Sense of Urgency) โดยหลักการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จจะต้องอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้าพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพอย่างฉับพลัน โดยที่ผู้บริหารจะต้องสามารถมองทั้งปัญหา โอกาส และบรรทัดฐาน โดยอาศัยระบบสารสนเทศในการทำงานด้วยการมุ่งที่การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ก่อให้เกิดการป้อนกลับอย่างรวดเร็ว

2) มีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the Top) องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ยึดหลักการทำงานเป็นทีม ดังนั้นการเลือกผู้บริหารจึงสามารถเลือกได้จากผู้ที่มีความสามารถในแต่ละทีมงาน

3) มีบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ (People Who Can Create and Communicate Vision) โดยต้องอาศัยภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสร้างผู้นำที่มีทักษะให้มากขึ้น รวมทั้งวิสัยทัศน์ การสื่อสาร และการมอบอำนาจ โดยในการพัฒนาความเป็นผู้นำให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องมีโครงสร้างตามแนวนอนเพื่อให้เกิดการควบคุมที่น้อยลง และวัฒนธรรมที่เผชิญความเสี่ยงมากขึ้น พนักงานจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนให้ใช้ความพยายามในการเป็นผู้นำ

4) มีการบริหารจัดการโดยมอบหน้าที่ให้ เพื่อผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นที่ดีเลิศ (Delegated Management for Excellent Short-Term Performance) เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางด้านการบริหารจัดการ พนักงานที่ได้รับมอบอำนาจจะสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้กล่าวคือ พนักงานเหล่านั้นจะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการอย่างพอเพียงและได้รับการสนับสนุนด้วยระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม

5) มีการมอบอำนาจให้อย่างกว้างขวาง (Broad-Based Empowerment) องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องคำนึงถึงความรู้สึกและความคิดของพนักงานทุกคน ทั้งนี้

จำเป็นต้องมีการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบจากระดับบนสู่ระดับล่างให้แก่พนักงาน โดยต้องอาศัยสายการบังคับบัญชาในแนวราบ มีความเป็นระบบราชการน้อย พอใจที่เสี่ยงมากขึ้น และมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้พนักงานรับผิดชอบที่แน่นอน

6) มีวัฒนธรรมขององค์กรที่สามารถปรับตัวได้ (An Adaptive Corporate Culture) การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) ให้คุณค่าในการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์กร 2) มีการส่งเสริมการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่มีความสามารถอย่างจริงจัง 3) สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีม และ 4) ลดขั้นตอนของกฎเกณฑ์การทำงานหรือใช้ระบบราชการต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้

7) ตัดการติดต่อภายในระหว่างกันที่ไม่จำเป็นออก (No Unnecessary Interdependence) กล่าวคือ การติดต่อภายในระหว่างกันจะมีลักษณะ (1) มีการประสานงานกับหน่วยย่อยอย่างรวดเร็ว และประหยัดเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (2) เป็นองค์กรที่มีความฉับไวมุ่งความสำคัญของการติดต่อ (3) มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน (4) มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ง่าย (5) ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น และ (6) มีการตรวจสอบการเชื่อมโยงอย่างสม่ำเสมอและกำจัดสิ่งต่างๆที่ไม่ได้เกี่ยวข้องออกไป

Mayhew, Ford and Hubbard(1990)ได้ให้ข้อเสนอว่าการที่สถาบันอุดมศึกษา จะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้ คือ 1) การจัดหลักสูตรและรายวิชาต้องส่งผลต่อการพัฒนาทางสติปัญญาของนักศึกษาอย่างแท้จริงประกอบกับต้องพัฒนาในด้านความคิดที่ซับซ้อนขึ้นด้วยและนักศึกษาต้องเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์อื่นๆ อีกหลายๆ ด้าน 2) การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร ต้องส่งเสริมให้นักศึกษามีบุคลิกและทักษะทางสังคมอย่างแท้จริง 3) คุณภาพของอาจารย์จะเป็นที่ยอมรับและมีการพัฒนามากขึ้น หากได้รับการสนับสนุนในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่สูงพอ ประกอบกับการดำเนินการพิจารณาถึงภาระงานด้านการสอน วิธีการรับอาจารย์ใหม่ เงินทุนสนับสนุนการทำวิจัย และงบประมาณของห้องสมุดมีความเหมาะสม 4) คุณภาพการเรียนการสอนซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบและพฤติกรรมการสอนของอาจารย์เป็นหลัก และ 5) ผู้บริหารสถาบันศึกษาจะต้องกำหนดแนวทางในการบริหารที่ดี เช่น มีรูปแบบการพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ของผู้เรียนและอาจารย์ มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาและระหว่างนักศึกษาด้วยกัน

Mok, Ka-ho (2002) ได้ศึกษาเรื่อง การกระจายอำนาจและการตลาดทางการศึกษาของสิงคโปร์ : กรณีศึกษาของโรงเรียนที่มีรูปแบบความเป็นเลิศ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบและศึกษาถึงปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากรัฐบาลสิงคโปร์เปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการนำเสนอนโยบายการกระจายอำนาจ เพราะหวังว่าสถานศึกษาในแต่ละที่มีความสามารถและยืดหยุ่นที่จะพัฒนาจุดแข็งของตนเองและเหมาะกับสภาพของแต่ละสถานศึกษาเป็นอย่างดี แนวทางหนึ่งที่รัฐบาลจะช่วยสนับสนุนให้การศึกษาที่มีคุณภาพคือ การนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School Excellence Model : SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง SEM ประกอบด้วยสองกลุ่มใหญ่ด้วยกัน คือ กลุ่มสนับสนุน และกลุ่มผลลัพธ์ โดยที่กลุ่มสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ให้ความมั่นใจว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ในขณะที่กลุ่มผลลัพธ์เป็นผลที่สถานศึกษาได้รับ กลุ่มสนับสนุนมุ่งว่าผู้นำของสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำอย่างไร ในการกำหนดคุณค่าและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนและผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษา โดยการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจนที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อจะสนับสนุนทิศทางนั้น โดยการนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ นอกจากนี้ทีมจะต้องถูกตรวจสอบโดยการบริหารบุคลากร เป็นการทบทวนว่าสถานศึกษามีวิธีการพัฒนาและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา การที่สถานศึกษาใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆเพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา และกระบวนการมุ่งเน้นนักเรียนผลลัพธ์

Paul Worley (2000) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาแพทย์ที่ใช้หลักสูตรโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (community-based medical learning) ที่ Flinders University ประเทศออสเตรเลีย คณะแพทยศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยดังกล่าวได้ริเริ่มทำโครงการ Parallel Rural Clinical Curriculum (PRCC) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 โดยรับนักศึกษาจากผู้ที่จะจบปริญญาตรีทุกสาขา (ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์) เข้าศึกษาในคณะแพทยศาสตร์เป็นเวลา 4 ปี ในปี 1 และปี 2 เรียนวิชา basic medical science เหมือนกันทุกคน โดยใช้กระบวนการเรียนแบบ problem-based learning ส่วนปี 3 และปี 4 เรียนวิชา clinical practice โดยแบ่งนักศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 (เป็นกลุ่มใหญ่) เรียนที่โรงพยาบาลคณะแพทยศาสตร์ที่ Flinders University.

กลุ่มที่ 2 เรียนที่โรงพยาบาลขนาด 200 เตียงที่เมือง Darwin ซึ่งมีประชากร 150,000 คน.

กลุ่มที่ 3 เรียนที่ชุมชนชนบท (ประชากรต่ำกว่า 50,000 คน) กลุ่มที่ 1 และ 2 ใช้วิธีการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมคือ ให้นักศึกษาหมุนเวียนตามสาขาวิชาต่างๆ (ได้แก่ อายุรศาสตร์ ศัลยศาสตร์ กุมารเวชศาสตร์สูติ-นรีเวชศาสตร์) ตลอดปี 3 และปี 4 ส่วนกลุ่มที่ 3 ใช้วิธีการเรียนการสอนแนวใหม่ที่เรียกว่า The Parallel Rural Clinical Curriculum (PRCC) โดยส่งนักศึกษาจำนวนหนึ่งไปฝึกปฏิบัติงานในสถานพยาบาลระดับปฐมภูมิ (GP clinic) และโรงพยาบาลชุมชน (ขนาด 20-30 เตียง) ในชุมชนชนบท โดยกระจายอยู่หลายส่วนของประเทศ. นักศึกษาปี 3 จะพักอยู่ในชุมชนแห่งนั้นตลอดทั้งปีและฝึกปฏิบัติงานแบบบูรณาการ (ไม่แยกรายสาขาวิชา) ซึ่งจะทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมสุขภาพในการดูแลผู้ป่วยและครอบครัวแบบ problem oriented learning. ส่วนปีที่ 4 จะมีการเรียนเสริมในวิชาพื้นฐานเพิ่มเติม และมีวิชาเลือกอิสระ ให้นักศึกษาเลือกเรียนในวิชาที่สนใจหรือที่ยังพ่วงอยู่ ซึ่งจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแพทยศาสตรศึกษาที่ใช้ชุมชนชนบทเป็นฐาน (PRCC) ก็เพื่อผลิตแพทย์ที่มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานในชนบท การแก้ปัญหาสุขภาพที่พบบ่อยและเป็นปัญหาของชุมชน รวมทั้งการทำงานวิจัยปัญหาสุขภาพในชนบท ทั้งนี้เนื่องเพราะประเทศออสเตรเลียมีปัญหาการขาดแคลนแพทย์ในชนบท และหลักสูตรแพทยศาสตรแบบดั้งเดิมก็ไม่ได้สร้างแพทย์ที่มีเจตคติที่ดีต่อชนบท จุดเด่นของหลักสูตร PRCC ได้แก่

1) กระบวนการคัดเลือกนักศึกษาที่มีภูมิลำเนาอยู่ในชนบท โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและบุคลากรสาธารณสุขในท้องถิ่น.

2) การจัดช่วงเวลาปีละ 2 สัปดาห์ สำหรับนักศึกษาปี 1 และปี 2 (ขณะเรียนวิชาพื้นฐานที่มหาวิทยาลัย) ได้ลงมาสัมผัสชีวิตในชนบท และการทำงานของแพทย์ชนบท.

3) นักศึกษาปี 3 ได้ใช้ชีวิตอยู่ในชนบท มีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอย่างใกล้ชิดและยาวนานจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เกิดความผูกพันกับชุมชนและได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชน. นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติงานในเครือข่ายบริการสุขภาพในชนบท (OP clinic และโรงพยาบาลชุมชน) ได้ทำงานและเรียนรู้ร่วมกับทีมสุขภาพ แพทย์ GP และแพทย์เฉพาะทางที่อยู่ในท้องถิ่น ในการดูแลและแก้ปัญหาของผู้ป่วย อย่างเป็นองค์รวม (holistic) ผสมผสาน

(integrated) และต่อเนื่อง (continuous) เรียนรู้ปัญหาการเจ็บป่วยที่พบบ่อยและสำคัญในชุมชนอย่างครบวงจรและต่อเนื่อง ตั้งแต่ระยะแรกเริ่มจนระยะสิ้นสุดของการเจ็บป่วย.

4) นักศึกษาอาศัยปัญหาของผู้ป่วย กระตุ้นให้เกิดอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) ในการเรียนรู้ เกิดความใฝ่รู้และค้นคว้าศึกษาด้วยตนเองจากสื่อการศึกษาต่างๆ และจากอาจารย์และ แพทย์พี่เลี้ยง

5) หลักสูตรได้มีความพร้อมในการจัดสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา ได้แก่ สื่อการสอน (CD, DVD, อินเทอร์เน็ต, ตำรา) สื่อการศึกษาทางไกล (distance education), skill lab, อาจารย์จากสาขาต่างๆ จากมหาวิทยาลัยซึ่งเดินทางมาสอนเป็น ครั้งคราวได้มีการพัฒนาอาจารย์และพี่เลี้ยง (preceptor) ในพื้นที่ รวมทั้งแต่งตั้งแพทย์อาวุโสในพื้นที่เป็น academic coordinator ในการดูแลหลักสูตรการเรียนการสอนให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร.มหาวิทยาลัยได้ลงทุนตั้งศูนย์การศึกษาในชนบท (เรียกว่า Flinders University Rural Clinical School) ในการบริหารจัดการหลักสูตรสำหรับนักศึกษาแพทย์ พยาบาล และสาขาอื่นๆ ทำหน้าที่ประสานงาน ช่วยเหลือสนับสนุนให้นักศึกษาได้เรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่และปัญหาส่วนตัวของนักศึกษา.

6) มหาวิทยาลัยได้จัดโครงสร้างบริหารจัดการหลักสูตร โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายรวมทั้งแพทย์เฉพาะทาง (expert) นักศึกษา แพทย์และบุคลากรในท้องถิ่น และตัวแทนชุมชนที่รับฝึกนักศึกษา โดยยึดหลักการได้ประโยชน์ร่วมกัน (symbiotic หรือ win-win) กล่าวคือ มหาวิทยาลัยได้แหล่งและครูฝึกนักศึกษาแพทย์ แพทย์และทีมสุขภาพในพื้นที่ได้รับการยกฐานะทางสังคม และมีนักศึกษามาร่วมปฏิบัติงานให้เกิดการบริการประชาชนอย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้นชุมชนได้รับการดูแลจากมหาวิทยาลัย เพิ่มงานและรายได้แก่ประชาชนในท้องถิ่น

7) มหาวิทยาลัยได้มีการประเมินโครงการอย่าง เป็นระบบ ซึ่งมีผลการประเมินที่น่าสนใจ ดังนี้ (1) นักศึกษาแพทย์กลุ่มที่ 3 (หลักสูตร PRCC) เมื่อผ่านการฝึกปฏิบัติงานในชนบทในชั้นปีที่ 3 พบว่า คะแนนสอบปลายปี โดยเฉลี่ย (ของนักศึกษา 6 รุ่นแรก) เพิ่มขึ้นจากคะแนนสอบปลายปี 2 โดยเฉลี่ยมากกว่านักศึกษาแพทย์กลุ่มที่ 1 และ 2 (โดยทั้ง 3 กลุ่มใช้ข้อสอบเดียวกัน) (2) แพทย์ GP ในพื้นที่ที่ทำหน้าที่เป็นอาจารย์สอนนักศึกษาแพทย์ มีรายได้จากการบริการผู้ป่วยต่อวันลดลง เฉพาะในช่วง 3 เดือนแรกของการฝึกงานของนักศึกษา แต่หลังจากนั้นรายได้กลับเพิ่มขึ้นกว่าเดิมแสดงว่า การฝึกงานของนักศึกษาแพทย์โดยรวมแล้ว กลับทำให้แพทย์ GP มีรายได้เพิ่มขึ้นจากเดิม (3) บัณฑิตแพทย์ที่จบหลักสูตร PRCC เลือกที่จะเป็นแพทย์ GP ถึงร้อยละ 70 ในขณะที่บัณฑิตแพทย์ที่จบหลักสูตรแบบดั้งเดิมเลือกเป็นแพทย์ GP เพียงร้อยละ 25

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตในประเทศไทยโดยโครงการผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท ซึ่งมีวัตถุประสงค์ส่วนหนึ่งคือ ต้องการกระจายแพทย์สู่ชนบทหรือทำงานอยู่ในชุมชนได้ยาวนาน. โดยมีกระบวนการคัดเลือกนักศึกษาจากชนบทเข้ามาเรียนแพทย์ แต่เนื่องจากกระบวนการเรียนการสอนยังคงเป็นแบบดั้งเดิม คือ ใช้โรงพยาบาลขนาดใหญ่ (โรงพยาบาลคณะแพทย์ โรงพยาบาลศูนย์) เป็นฐานในการฝึกปฏิบัติแบบหมุนเวียนไปตามสาขาวิชาต่างๆ ซึ่งนักศึกษาจะคุ้นเคยกับการดูแลผู้ป่วยที่มีปัญหาซับซ้อน โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงหลักสูตรไม่เอื้อให้นักศึกษาค้นเคยกับการดูแลผู้ป่วยในชุมชน อย่างเป็นองค์รวม ผสมผสาน และต่อเนื่อง และไม่สามารถสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงานในชุมชน บัณฑิตแพทย์เมื่อจบแล้วมักจะทำงานอยู่ในชนบท ได้ไม่นานและจะลาไปฝึกอบรมเป็นแพทย์เฉพาะทางที่เหมาะสมกับการทำงานในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ แม้ว่าหลักสูตรแพทยศาสตรฯ จะมีช่วงเวลาให้นักศึกษาไปฝึกปฏิบัติในวิชาเวชศาสตร์ชุมชนในชุมชนชนบท แต่เป็นช่วงเวลาสั้นๆ และขาดการเรียนรู้แบบบูรณาการกับด้าน clinical skill จึงมีประสิทธิผลค่อนข้างน้อยในการสร้างทักษะและเจตคติที่ดีต่อการทำงานในชุมชน ข้อเสนอแนะก็คือ หากต้องการผลิตแพทย์เพื่อทำงานในชุมชน ควรขยายเวลาในการฝึกปฏิบัติงานในชุมชนให้มากขึ้น โดยบูรณาการสาขาวิชาต่างๆ เข้าด้วยกันแบบเดียวกับโครงการ PRCC ของออสเตรเลีย กล่าวคือในช่วง 3 ปีหลัง ของหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต (สำหรับหลักสูตร 6 ปีในปัจจุบัน) ควรส่งนักศึกษาไปฝึกปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลชุมชนและเครือข่ายบริการสุขภาพในชุมชนอย่างต่อเนื่อง เป็นเวลาประมาณ 8-12 เดือน โดยจัดในช่วงกลางคือ ชั้นปีที่ 4 ต่อปีที่ 5. ในช่วงแรก (ต้นปี 4) ควรให้นักศึกษาได้ฝึกทาง clinical skill พื้นฐานมาก่อน แล้วนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดูแลผู้ป่วยแบบบูรณาการ (ไม่แยกสาขาวิชา) ที่โรงพยาบาลชุมชน และเน้นการดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม ผสมผสาน และต่อเนื่อง อาศัยประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกระตุ้นให้นักศึกษาเกิดอิทธิบาท 4 ในการเรียนรู้. ในช่วงท้ายของหลักสูตร (ชั้นปีที่ 5 ต่อปีที่ 6) จัดให้นักศึกษาเรียนรู้วิชาต่างๆ เพิ่มเติมให้ลึกซึ้ง และเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น และควรมีวิชาเลือกจำนวนหนึ่ง ให้นักศึกษาเลือกตามความสนใจ หรือต่อยอดส่วนที่หายากทั้งนี้อาจทำเป็นโครงการทดลองนำร่องกับกลุ่มนักศึกษาที่มีพันธะในการกลับไปทำงานในชนบท และทำเป็นหลักสูตรคู่ขนานกับการสอนแบบดั้งเดิม โดยมีการวางแผนในการจัดทำหลักสูตรเตรียมสิ่งสนับสนุนต่างๆ และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

Weeks, Robinson, Brooks, and Batalden (2000) ได้นำเสนอรูปแบบแพทยศาสตรศึกษา 2 รูปแบบที่ควรปรับปรุงคุณภาพในการผลิตแพทย์ในสภาวะแวดล้อมของสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มความสามารถของนักศึกษาแพทย์ให้มีประสบการณ์ในการ

เรียนการสอนที่ต้องค้นคว้าปฏิบัติ การนำความรู้และทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการศึกษาโปรแกรมแรก คือโปรแกรมที่นักศึกษาแพทย์ทุกคนต้องฝึกปฏิบัติงานในชุมชน (การเรียนที่ชุมชนเป็นฐาน) เพื่อฝึกการปฏิบัติ การตัดสินใจ โดยมีพี่เลี้ยงเป็นผู้ดูแลให้คำปรึกษา และอีกโปรแกรมหนึ่งเป็นโปรแกรมวิชาเลือกในภาคฤดูร้อน ในปีที่หนึ่งและสองสำหรับนักศึกษาแพทย์ที่มีแรงจูงใจสูงในการทำโครงการที่มีคุณภาพ ในสาขาที่สนใจเป็นพิเศษ โดยเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนงาน การลงมือปฏิบัติตามแผน และการรายงานผลปฏิบัติการ โดยพี่เลี้ยงเฉพาะคอยให้ความช่วยเหลือพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนโครงการประสบผลสำเร็จและประเมินผลการทำงาน

Yedidia (1998) ผลการศึกษาเกี่ยวกับโอกาสในการเป็นผู้นำโรงเรียนแพทย์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้มีการสัมภาษณ์คณบดี และอดีตคณบดีคณะแพทยศาสตร์ของสหรัฐอเมริกา จำนวน 22 คน พบว่าผลกระทบจากปัญหาทรัพยากรที่ลดลงของโรงเรียนแพทย์ และการแข่งขันกันทางคลินิกเป็นสาเหตุใหญ่ 2 ประการที่มีผลกระทบต่อบทบาทคณบดีโรงเรียนแพทย์ บทบาทที่มีประสิทธิผลที่ควรจะเป็นของคณบดีต้องมีความสมดุลขององค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ ขอบเขตอำนาจความรับผิดชอบของการบริหารงานต้องมีความชัดเจนในการสั่งการและการควบคุม การได้รับการสนับสนุนจากสถาบันที่ช่วยสนับสนุนให้สามารถบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และความสนใจ ความสามารถในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของคณบดีเอง รวมทั้งการแสวงหาเครื่องมือที่ทันสมัยและมีความสามารถในการใช้เครื่องมือ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหาร กลยุทธ์การบริหาร และปัจจัยหรือองค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย การบริหารที่มีแผนงาน นโยบายในการบริหารที่ชัดเจน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจและมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของบุคลากรผู้บริหารมีภาวะผู้นำเป็นผู้ที่วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

4.2 จากการศึกษาวิจัยในเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ พบว่ามีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย

อำพล จินดาวัฒน์ และคณะ (ม.ป.ป) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการของสถาบันในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2539: กรณีศึกษาวิทยาลัย 4 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า วิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่มีโครงสร้างการบริหารที่เป็นแนวตั้ง

มีคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย แต่อำนาจการตัดสินใจที่แท้จริงอยู่ที่ผู้อำนวยการ อาจารย์ และเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการบริหารน้อย พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารชอบรวมอำนาจ ขาดความเป็นประชาธิปไตย ไม่ค่อยยุติธรรม ไม่ค่อยฟังความคิดของนักศึกษาและอาจารย์ งานพัฒนาสร้างสรรค์จึงมีน้อย ในการศึกษาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่ค่อยพอใจ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสู่ความเป็นเลิศนั้น คือ ความซับซ้อนของโครงสร้างการบริหาร นโยบายขององค์กร ส่วนวิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมควรใช้หลายวิธี เช่น การประชุมสัมมนา การเป็นคณะกรรมการวางแผนระดับต่างๆ และการให้ข้อมูล และผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ถ้ามีส่วนร่วมน้อยทำให้งานพัฒนาสร้างสรรค์มีน้อยและบุคลากรไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

4.3 จากการศึกษาวิจัยในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ พบว่ามีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย

เพชรมณี วิริยะสืบพงษ์ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมคุณภาพ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1) ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจต่อบัณฑิตฯ ซึ่งได้แก่ สวัสดิการ และนโยบายการบริหารงาน ส่วนปัจจัยกระตุ้นนั้นมีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน

2) ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยรวมมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ

สหทัย ดำรงเกียรติศักดิ์ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ คือ การขาดงบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษาดูงาน การศึกษาต่อมีปัญหาและอุปสรรคเรื่อง ความยุติธรรม ทุนการศึกษารวมทั้งแหล่งทุนมีไม่เพียงพอ การอบรมและสัมมนามีอุปสรรคในเรื่องของการขาดแรงจูงใจเข้าร่วมกิจกรรม ด้านการวิจัยนั้นประสบปัญหาขาดแหล่งทุนจากต่างประเทศ เอกสารค้นคว้ามีไม่เพียงพอและขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารซึ่งเกี่ยวข้องในส่วนที่ขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์มีผลงานทางวิชาการเพื่อโอกาสในตำแหน่งทางวิชาการ และขาดการยอมรับความรู้ความสามารถของกันและกันในกลุ่มของคณาจารย์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

Kranzusch (1997, อ้างถึงใน สุบิน อุปรีตี, 2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรางวัลภายในและภายนอกเป็นผลของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ได้ทำการสำรวจความสัมพันธ์ในการทำงานของพนักงานโดยการให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจ ตัวแปรที่ศึกษา คือ ด้านความต้องการความรักและความอบอุ่น ด้านความต้องการในการยกย่องและนับถือ และด้านความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ได้มีการสัมภาษณ์พนักงานบริษัทจำนวน 1,025 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนมากที่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นก็เพราะว่าพวกเขาได้มีสิทธิในการออกเสียง มีอำนาจในการตัดสินใจและได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอยู่ ส่วนเงินเดือนและตำแหน่งในงานไม่ใช่เหตุจูงใจที่สำคัญ พวกเขามีความพึงพอใจในงานที่ท้าทาย เพราะว่าพวกเขามีความต้องการความรักความอบอุ่น มีความต้องการยกย่องและนับถือ และด้านความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

Klein (1998, อ้างถึงใน ปรียาพรรณ ละอองนวล, 2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรจากควมมีเหตุผลและความรู้สึกทางศีลธรรม จากการสอบถามจากระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบจากความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กรนั้นเกิดมาจากหลายสาเหตุ เช่น รูปแบบของการบริหาร วิธีการบริหารขององค์กร บรรยากาศในองค์กร และควมมีเหตุผลและควมมีศีลธรรมของคนในองค์กร และสถานที่ตั้งองค์กร พื้นที่ที่องค์กรตั้งอยู่ก็มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

Openshaw (1980, อ้างถึงใน ปรียาพรรณ ละอองนวล, 2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบเรื่อง ความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและอาจารย์ ตามทฤษฎีของ Herzberg โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนตัว และตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจอร์เจีย ผลการวิจัยพบว่า ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนต่างก็เป็นองค์ประกอบขั้นต้นสำหรับความพึงพอใจในงาน แต่ปัจจัยค้ำจุนเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าปัจจัยจูงใจ และปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนต่างก็เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจได้ทั้งสิ้น ส่วนในด้านการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานนั้น ผู้บริหารมีความพึงพอใจในงานมากกว่าอาจารย์ทุกด้าน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การจูงใจซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่สำคัญ คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีสิทธิในการออกเสียง มีอำนาจในการตัดสินใจและได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบในงาน ส่วนเงินเดือนและตำแหน่งในงานไม่ใช่

เหตุจูงใจที่สำคัญ บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ทำท่าย เพราะว่ามีความต้องการความรัก ความอบอุ่น มีความต้องการยกย่องและนับถือ และด้านความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ สูงสุดในชีวิต

4.4 จากการศึกษางานวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ พบว่ามีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย

จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของคนบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคนบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับสูง 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำของคนบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร พฤติกรรมผู้นำของคนบดี อำนาจในตำแหน่งคนบดี วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา และเครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก 3) ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน และประสบการณ์ในการบริหารมากกับน้อยส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคนบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแตกต่างกัน 4) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคนบดีกับสถานการณ์คณะวิชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน 5) บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชาที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการจำแนกประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของกลุ่มคนบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 6) ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การฝึกอบรม และการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไปเพื่อพัฒนาวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแนวทางสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของคนบดีที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

อารีรัตน์ หิรัญโต (2532) ได้ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบผู้สอนแนะและมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลสูง ผู้นำแบบคุมกฎส่งผลต่อแรงจูงใจทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ผู้นำแบบผู้สอนแนะและผู้นำแบบนุกงานส่งผลต่อปัจจัยกระตุ้นเท่านั้น แต่ผู้นำแบบผู้สอนแนะยังส่งผลต่อความพอใจในการทำงานด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

Ali (1995, อ้างถึงใน เบญจพร แก้วมีศรี, 2545) ได้ศึกษาแบบของการบริหาร การศึกษาในฐานะผู้นำของอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีในวิทยาลัยชุมชน มลรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมากที่สุดและมุ่งงานน้อย ที่สุด แบบของการบริหารกับสถานภาพของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้าน อายุ เพศ ตำแหน่งประสบการณ์ในการสอนและการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าการศึกษาของ ผู้บริหารและประสบการณ์ในการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกวิธีการบริหารงาน และ การเลือกรูปแบบของการเป็นผู้นำ

Kee Mc.(1991) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ จะทำให้ที่มคณาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิชายิ่งขึ้น และผู้นำที่วางตัว เป็นผู้คอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ร่วมงาน เปิดช่องทางใน การสื่อสาร แบบสองทาง และผู้นำแบบเน้นงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อคณาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษา

Martin (1993, อ้างถึงใน เบญจพร แก้วมีศรี, 2545) ได้ศึกษาทฤษฎีเบื้องต้น สำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี โดยการสัมภาษณ์อาจารย์และผู้บริหารในเรื่อง การเป็นผู้นำของคณบดี ผลการวิจัยพบว่า คณบดีที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมีส่วนสัมพันธ์ กับวัฒนธรรมของผู้นำ ผู้จัดการ ผู้วางแผน ผู้ประสานงาน และผู้สนับสนุน ผลการวิจัยนี้เป็น พื้นฐานสำคัญในการเข้าใจบทบาทการเป็นผู้นำของคณบดีว่าเป็นผู้มีความสำคัญและการเป็นผู้นำ นั้นสามารถนำสถาบันไปสู่เป้าหมายได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศ เพราะบทบาทการเป็นผู้นำของคณบดีนั้นสามารถนำสถาบันไปสู่เป้าหมาย ได้ โดยเฉพาะผู้นำแบบสอนแนะนำมีผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และ ผู้นำที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของงาน

4.5 จากการศึกษางานวิจัยในเรื่องการบริหารแบบธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ พบว่ามีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย

รัชนา ศานติยานนท์ และคนอื่นๆ (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอในภาพรวมของการบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาในปัจจุบัน จะเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติ และความโปร่งใส ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงให้ความสำคัญแก่การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความยุติธรรม นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในส่วนต่างๆที่สะท้อนองค์ประกอบของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี ดังนี้

1) เป้าหมายหลักของการพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการตอบสนองความต้องการของสังคม

2) องค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย คือ สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำหนดนโยบายวางแผน และกำกับการบริหาร องค์กรประกอบของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยอย่างน้อยสามส่วน คือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้บริหาร และผู้แทนคณาจารย์ โดยอาจมีผู้แทนนิสิตนักศึกษา(ศิษย์เก่า) หรือผู้แทนชุมชนร่วมด้วย เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และมีการมีส่วนร่วมของประชาคมจากส่วนต่างๆ มีการทำงานโดยกรรมกรที่มีขนาดเล็ก มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีการเผยแพร่ผลการประชุมต่อประชาคม และทำรายงานประจำปี และเปิดโอกาสให้ประชาคมมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในกระบวนการสรรหากรรมการสภาวิทยาลัย และในประเด็นปัญหาที่สำคัญ

3) การบริหารมหาวิทยาลัย ควรมีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารหลายคน สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้สรรหาอธิการบดี โดยให้ประชาคมได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ให้มีการกำหนดวาระอธิการบดีควบคู่ไปกับการสร้างระบบประเมินอธิการบดีต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับทางวิชาการ อุทิศเวลา และมีความสามารถในการบริหาร สภาคณาจารย์มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประสานงานระหว่างประชาคม และผู้บริหารมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม และเป็นหน่วยงานในเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์

4) การบริหารงานบุคคล ต้องมีการส่งเสริมความโปร่งใสและความยุติธรรม โดยมีกฎระเบียบที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลงาน สวัสดิการและการพัฒนาบุคลากร ให้มีคณะกรรมการที่มีผู้แทนบุคลากรอยู่ด้วยเป็นผู้ประเมินผลงาน ให้ประชาคมมีส่วนร่วมในการออกกฎระเบียบต่างๆ และพิจารณาปัญหาและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในแต่ละด้าน และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งมีแผนงานระบบที่ชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาเพื่อดำเนินงานพร้อมเป้าหมายของงานการบริหารจัดการด้านการเงินและทรัพย์สินต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารเป็นผู้ตรวจสอบ การบริหารต้องมีความเป็นอิสระ มีกฎระเบียบที่ชัดเจนแต่ยืดหยุ่นพอควร มีระบบตรวจสอบที่ถ่วงดุล เป็นการตรวจสอบที่เน้นเป้าหมาย การจัดสรรงบประมาณต้องชัดเจนและเป็นธรรม และมีการประเมิน

สรุปเป็นภาพรวมจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศสรุปได้ว่า มีแนวทางการบริหารที่ประกอบด้วย การบริหารที่มีแผนงาน นโยบายในการบริหารที่ชัดเจน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการที่ดีโดยเน้นความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความยุติธรรมในการบริหารจัดการ

4.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยในเรื่องเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่ามีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย

กาญจนา บุญยัง (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัยด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านความสามารถในการผลิต พิจารณาจากด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในด้านประสิทธิภาพการบริหาร พิจารณาจากภาระงานทาววิชาการของอาจารย์ ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา อัตราการออกกลางคันของนักศึกษา และประสิทธิภาพของการใช้อาคารสถานที่ ในด้านความสามารถในการปรับตัว พิจารณาจากสัดส่วนคุณวุฒิของอาจารย์ สัดส่วนตำแหน่งวิชาการ สัดส่วนบุคลากรผู้ช่วยวิชาการ ต่อบุคลากรธุรการ สัดส่วนบุคลากรผู้ช่วยวิชาการต่ออาจารย์ สารนิเทศของห้องสมุด เทคโนโลยี

สารสนเทศเพื่อการศึกษา การกระจายโอกาสทางการศึกษา และสัดส่วนการรับนักศึกษา ในด้าน การพัฒนาจากความสามารถในการแสวงหารายได้เพื่อการพัฒนาตนเอง และด้านสุดท้ายคือ ความพึงพอใจของนักศึกษา

บุญรอด วุฒิสาสตร์กุล (2537) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เกณฑ์ในการวัดความเป็นเลิศ ในสถาบันอุดมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนการสอนเป็นภารกิจที่มีความสำคัญอันดับแรกของสถาบันอุดมศึกษา รองไปได้แก่ การวิจัยการบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมตามลำดับ สำหรับ องค์ประกอบที่สำคัญ 4 อันดับแรก ของความเป็นเลิศทางการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ

1) คุณภาพของอาจารย์หรือผู้สอน มีประเด็นที่สำคัญได้แก่ การมีจำนวนอาจารย์ ประจำในคณะหรือภาควิชา ที่สามารถสอนในชั้นปีสูงๆหรือวิชาเอกได้ , การมีจำนวนอาจารย์ ประจำในคณะหรือภาควิชาที่มีคุณวุฒิสูง, การพัฒนาอาจารย์ในรูปแบบต่างๆและการสร้าง ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำ

2) หลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอน มีประเด็นที่สำคัญได้แก่ เนื้อหาของหลักสูตร ต้องมีความลึกซึ้งทางวิชาการ และตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน, มีกิจกรรมเสริม หลักสูตร และประสบการณ์ในวิชาชีพที่เพียงพอ, มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ

3) ห้องสมุดหรือศูนย์การค้นคว้า มีประเด็นที่สำคัญได้แก่ มีจำนวนหนังสือ วารสาร หนังสืออ้างอิง และเอกสารอื่นๆที่เพียงพอและทันสมัย, มีการให้บริการต่างๆเอื้อต่อการ ค้นคว้าและวิจัยของคณาจารย์ มีงบประมาณที่เพียงพอ ในการจัดซื้อหนังสือและสิ่งพิมพ์ต่างๆ ตามความต้องการของคณะหรือภาควิชา

4) คุณภาพของนักศึกษามีประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ การให้อาจารย์เข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อกระตุ้นให้ทำวิจัย มีการจัดงบประมาณสนับสนุนการวิจัย มีนโยบายในการส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย สร้างผลงานทางวิชาการและปริมาณงานประจำที่ได้รับมอบหมายเอื้อต่อการทำ วิจัย หรือผลิตผลงานทางวิชาการ

พรชูลี อาชวอำรุง (ม.ป.ป.) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เกณฑ์การประเมิน สถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า เกณฑ์ประเมินสถาบันอุดมศึกษาไทยมี 10 เกณฑ์ ได้แก่ เกณฑ์ที่ 1 ปรัชญาและจุดประสงค์ เกณฑ์ที่ 2 การจัดการและการบริหารด้านต่างๆ เกณฑ์ที่ 3 การ วางแผนระยะยาว เกณฑ์ที่ 4 โปรแกรมการศึกษา เกณฑ์ที่ 5 บุคลากร เกณฑ์ที่ 6 แหล่งบริการ วิชาการ เกณฑ์ที่ 7 แหล่งที่มาของงบประมาณ เกณฑ์ที่ 8 อาคารสถานที่ วัสดุและครุภัณฑ์ เกณฑ์

ที่ 9 การบริการสำหรับผู้เรียนและการเตรียมผู้เรียนเมื่อสำเร็จการศึกษา เกณฑ์ที่ 10 ความสัมพันธ์กับชุมชน

วันชัย ศิริชนะ (2536) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษา สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยใช้แบบวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิในการศึกษาถึงระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดของ ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และสหพันธ์รัฐเยอรมัน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของการประกันคุณภาพการศึกษาของทุกประเทศได้นั้นถึงหลักการในเรื่องความเป็นอิสระ ควบคู่ไปกับการความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบภายนอกของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้โดยที่แต่ละ ประเทศมีกลไกการดำเนินการและวิธีการในรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ และจารีตนิยมของตน และได้รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การ รับรองวิทยฐานะของหลักสูตรที่ใช้ในการประเมินคุณภาพของสถาบัน การตรวจสอบกลไกการ ควบคุมคุณภาพและการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยๆที่เป็นตัวบ่งชี้ สมรรถภาพที่แสดงถึงคุณภาพการศึกษา ดังนี้ คือ เกณฑ์พิจารณาความพร้อมและขีด ความสามารถในการพัฒนาและติดตามการดำเนินการของหลักสูตร องค์กรและการบริหาร ทรัพยากรการบริหารระบบการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร การใช้ประโยชน์อาคาร สถานที่และ อุปกรณ์ตลอดจนห้องสมุด การบริการวิชาการ สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักศึกษา การบริการ นักศึกษา จำนวนนักศึกษารวมและผู้สำเร็จการศึกษา และการใช้จ่ายงบประมาณในการ ดำเนินงาน เป็นต้น

สุภาพร ไชยวงศ์ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานเกณฑ์ การตรวจสอบ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงาน เกณฑ์การตรวจสอบ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพ การศึกษาของมหาวิทยาลัยนเรศวรพบว่า เกณฑ์การประเมินแต่ละตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมที่จะ ใช้ประเมินแต่ละตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินแต่ละองค์ประกอบ มีความเหมาะสมที่จะใช้ ประเมินแต่ละองค์ประกอบ กล่าวคือ

องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน มี 3 ตัว บ่งชี้ ได้แก่

- 1) มีปรัชญาของคณะ
- 2) มีแผนการดำเนินงาน
- 3) มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ

องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) มีการเตรียมความพร้อมในการเปิดหลักสูตร
- 2) มีการบริหารหลักสูตรอย่างเป็นระบบ
- 3) มีการกำหนดคุณลักษณะของอาจารย์
- 4) มีการกำหนดภาระงานของอาจารย์
- 5) มีการพัฒนาอาจารย์
- 6) มีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
- 7) มีวิธีการคัดเลือกนิสิตนักศึกษา

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษา มี 1 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) มีกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ที่ปรึกษา

องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) มีนโยบายด้านการวิจัย
- 2) มีการนำเสนอผลงานวิจัย
- 3) มีการสนับสนุนการวิจัย

องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) มีแผนการบริการวิชาการแก่สังคม
- 2) มีการดำเนินงานตามแผนงานบริการวิชาการแก่สังคม

องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) มีแผนงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 2) มีการดำเนินงานตามแผนงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและจัดการ มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) มีโครงสร้างการบริการงาน
- 2) มีระบบการคัดเลือกบุคลากร

องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) จำนวนเงินนอกงบประมาณและจำนวนเงินงบประมาณ
- 2) มีการติดตามประเมินผลการใช้เงิน

องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) มีนโยบายและแนวปฏิบัติหรือคู่มือเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา
ภายในคณะ
 - 2) มีการเตรียมหลักฐานเพื่อการตรวจสอบจากภายนอก
- อาจารย์ เจียมไชยศรี (2537) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมิน
ประสิทธิภาพขององค์กรสำหรับวิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า การประเมินประสิทธิผลองค์กรของ
วิทยาลัยครู โดยเน้นในรายการเกณฑ์ประเมินขั้นพื้นฐาน 5 ข้อ คือ 1) ความเพียงพอด้านความรู้
และความสามารถในการสอนของอาจารย์ 2) ความเพียงพอของพื้นที่และจำนวนหนังสือใน
ห้องสมุด สำหรับการค้นคว้าของนักศึกษา โปรแกรมวิชาต่างๆและในการศึกษาค้นคว้าเพื่อ
เตรียมการสอนและการทำวิจัยของอาจารย์ 3) คุณธรรม จริยธรรม เช่นความซื่อสัตย์ ความตรงต่อ
เวลา (ของนักศึกษาและบัณฑิต) 4) ความสามารถในการประสานงาน กับบุคลากรและหน่วยงาน
ในท้องถิ่นเช่นศิลปในท้องถิ่น วัด เพื่อจัดกิจกรรมเกี่ยวกับทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ 5) การ
ได้รับการยอมรับในผลงานทางวิชาการของอาจารย์
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ (2537) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็น
เลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ได้
คุณลักษณะของความเป็นเลิศ จำนวน 20 คุณลักษณะ โดยมีดัชนีบ่งชี้ทั้งสิ้น 121 ดัชนี
คุณลักษณะของความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้จากการวิจัยนั้นประกอบด้วย คุณลักษณะของ
ปัจจัยเบื้องต้นด้านปรัชญา เป้าหมายของสถาบัน คุณลักษณะของนักศึกษาใหม่ คุณลักษณะ
อาจารย์ประจำ คุณลักษณะผู้บริหาร สถานภาพทางการเงิน งบประมาณ ทรัพยากรสนับสนุน
วิชาการและคุณลักษณะของแหล่งฝึกภาคปฏิบัติ คุณลักษณะของกระบวนการ ประกอบด้วย
คุณลักษณะของหลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผลสัมฤทธิ์ การบริหาร การพัฒนา
คณาจารย์ การจัดดำเนินการให้ผลิตผลงานวิชาการ กิจกรรมนักศึกษาและการประเมินตนเองของ
สถาบัน ในด้านคุณลักษณะของผลิตผล ประกอบด้วย สมรรถนะและเจตคติต่อวิชาชีพของบัณฑิต
พัฒนาการด้านบุคลิกภาพและทักษะทางสังคมของบัณฑิต และผลิตผลด้านวิชาการของสถาบัน
- อดุลย์ วิริยะเวชกุล (2538) ได้กล่าวถึงคุณภาพการศึกษาของ
สถาบันอุดมศึกษาในส่วนของเครื่องบ่งชี้คุณภาพทางวิชาการซึ่งประกอบด้วย 1) ปรัชญาและ
หน้าที่ของมหาวิทยาลัย 2) บัณฑิต 3) งานวิจัย 4) คุณภาพงานบริการ 5) คุณภาพอาจารย์ (คุณวุฒิ
อาจารย์) 6) บรรยากาศทางวิชาการซึ่งประกอบด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทาง
วิชาการมีระบบสารสนเทศและห้องสมุดที่ดี 7) บรรยากาศในมหาวิทยาลัยหมายถึงการจัด

กิจกรรมร่วมกันของนักศึกษาทางด้านสังคมและวัฒนธรรม กีฬา ดนตรี 8) การประเมินผลการสอนของอาจารย์ และ 9) ระบบงบประมาณ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

Baumgart (1987) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาถึงคุณภาพการศึกษาในระดับปริญญาตรีของประเทศออสเตรเลีย โดยใช้ข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษาเป็นเกณฑ์ในการศึกษา ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

- 1) ความเหมาะสมในการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล
- 2) จำนวนอาจารย์และตำแหน่งทางวิชาการ และ
- 3) การสนับสนุนด้านงบประมาณในการวิจัย ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย (1) การปรับปรุงการเรียนการสอน (2) จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ และ (3) การประเมินการสอนจากนักศึกษาและเพื่อนอาจารย์ (4) การบริการทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถาบัน (5) การพัฒนาอาจารย์ในด้านการสอน การวิจัย การบริหาร (6) อัตราส่วนระหว่างอาจารย์ต่อนักศึกษา (7) ปริมาณงานของนักศึกษา (8) ระบบการประเมินผลการเรียนที่เหมาะสมและยุติธรรม (9) สื่อสนับสนุนการเรียน เช่น ห้องสมุด การสอนเสริม เครื่องคอมพิวเตอร์ และ (10) งานบริการและสวัสดิการต่างๆ และด้านการผลิตโดยจะพิจารณาจากปริมาณนักศึกษาที่เรียนระดับปริญญาโท

Benta and Borden (1994) ได้รวบรวมองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ได้แก่ 1) การบริหารจัดการ 2) การแนะนำให้คำปรึกษา 3) การศึกษาต่อเนื่อง 4) หลักสูตร 5) การรับนักศึกษา 6) สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน เช่น สื่ออุปกรณ์ 7) การเงินและงบประมาณ 8) การวิจัย 9) อาจารย์และบุคลากร และ 10) การจัดการเรียนการสอน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบที่กล่าวมาจะประกอบด้วยรายละเอียดที่เป็นตัวบ่งชี้การดำเนินงาน ประเทศที่มีการนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานไปใช้ ได้แก่ ประเทศอังกฤษ และเนเธอร์แลนด์ โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบที่ใช้ในการตรวจสอบและประเมินคือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการบริหารจัดการของสถาบัน เป็นต้น และยังมีตัวบ่งชี้การดำเนินงาน เช่น จำนวนอาจารย์ จำนวนนักศึกษา เงินเดือน ห้องสมุด การบริการเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ อัตราส่วนนักศึกษาต่ออาจารย์ ทุนสนับสนุนการวิจัย เป็นต้น

Bacani (1998) กล่าวในนิตยสารเอเชียวิค ซึ่งเป็นสถาบันที่ทำการจัดลำดับคุณภาพมหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยจำนวน 78 แห่ง ในเอเชียทุกปี โดยใช้องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดอันดับคุณภาพตามสัดส่วนคะแนนดังนี้

- 1) ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย การเป็นที่ยอมรับทางวิชาการจากมหาวิทยาลัยอื่น
- 2) คุณภาพในการคัดเลือกนักศึกษา คุณสมบัติของนักศึกษาที่จะรับ
- 3) คุณสมบัติของอาจารย์ สัดส่วนของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก สัดส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษา
- 4) ผลผลิตด้านงานวิจัย โดยมีการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติและระดับอาเซียน เงินทุนสนับสนุนการวิจัย จำนวนสถาบันวิจัยของมหาวิทยาลัย จำนวนหนังสือในห้องสมุดต่อนักศึกษา และ
- 5) ทรัพยากรทางการเงิน งบประมาณ ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย สัดส่วนของงบประมาณที่จัดสรรให้กับนักศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า เกณฑ์การตรวจสอบ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

- 1) สถาบันมีปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน
- 2) สถาบันมีการเรียนการสอนมีการบริหารหลักสูตรอย่างเป็นระบบ 3) สถาบันมีกิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษา
- 4) สถาบันมีนโยบายด้านการวิจัยและผลงานวิจัย
- 5) สถาบันมีการบริการวิชาการแก่สังคม
- 6) สถาบันมีการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 7) สถาบันมีการบริหารและจัดการที่เป็นระบบ
- 8) สถาบันมีการจัดการการเงินและงบประมาณที่เป็นระบบมีการติดตามประเมินผลการใช้เงิน
- 9) สถาบันมีระบบและกลไกการประกันคุณภาพมีนโยบายและแนวปฏิบัติหรือคู่มือเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบัน

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศมีแนวทางการบริหารที่ประกอบด้วย การบริหารที่มีแผนงาน นโยบายในการบริหารที่ชัดเจน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ

บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการที่ดีโดยเน้นความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความยุติธรรมในการบริหารจัดการ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งครอบคลุมพันธกิจและการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงนำแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นต้นแบบในการพัฒนาเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ในการวิจัยครั้งนี้