

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล
สู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Developing Approach to Quality Management of Mahidol University
International College toward High Performance Organization
in International Higher Education Institutes



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration
Department of Public Administration
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
Chulalongkorn University
Academic Year 2020
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่อการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ
โดย	น.ส.พรนภัสส์ พราหมณ์โชติ
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกริช สังขมณี)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พรนภัสส์ พรหมณีโชติ : แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัย
นานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ.
(A Developing Approach to Quality Management of Mahidol University
International College toward High Performance Organization in International
Higher Education Institutes) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.ศิริมา ทองสว่าง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1 เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัย
นานาชาติ ม.มหิดล 2 เพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพ
วิทยาลัยนานาชาติฯ สู่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ 3 เพื่อเสนอแนวทางการ
พัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติฯ สู่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษา
นานาชาติ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องร่วมกับการ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ใช้เทคนิคการวิจัยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม
และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านเกณฑ์ประเมิน ผู้บริหาร และการสนทนากลุ่มกับผูปฏิบัติกร รวมทั้งสิ้น
28 คนโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จาก
ผลการวิจัยพบว่า วิทยาลัยนานาชาติฯ มีการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การตามเกณฑ์การ
ประเมินคุณภาพ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ได้แก่ 1 การนำองค์กร 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3 การให้
ความสำคัญกับลูกค้า 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6 การจัดการ
กระบวนการ 7 ผลลัพธ์ มาเป็นแนวปฏิบัติหลักในการขับเคลื่อนองค์การเพื่อมุ่งไปสู่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง
นอกจากเกณฑ์ทั้ง 7 แล้วยังมีเกณฑ์ที่อิงกับแนวคิด World Class University เข้ามามีบทบาทสำคัญในการ
กำหนดทิศทางและทบทวนกระบวนการด้านการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการของผู้นำซึ่งทุกประเทศกำลังเผชิญ
กับความท้าทาย ข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้ คือ การขาดความเชื่อมโยงของผลลัพธ์ เนื่องจากขาดการบูรณาการ
ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารผลลัพธ์ให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงโลก

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6181076824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Quality Management High Performance Organization

Pornnapat Pramchote : A Developing Approach to Quality Management of Mahidol University International College toward High Performance Organization in International Higher Education Institutes . Advisor: SIRIMA THONGSAWANG, Ph.D.

This research is for (1) to study the current situation in quality management of Mahidol University International College (2) to analyze problems, obstacles, and factors supporting quality management of the university to be a high performance organization in international educational institutions (3) to suggest a developing approach to quality management of Mahidol University International College toward high performance organization in international higher education institutes. This research uses a qualitative research approach by collecting data from the relevant literature review and analyzing the internal and external environment influencing the organization as well as uses participatory observation research technique and in-depth interviews with 28 interviewees: criterion experts, executives and operators in group discussion by using a semi-structured interview based on the evaluation criteria for the public sector management quality award. From the research results, it is found that the college has improved quality management throughout the organization and in accordance with the quality criteria which consist of 7 categories: (1) Leadership (2) Strategy (3) Customers Focus (4) Measurement, Analysis, and Knowledge Management (5) Workforce (6) Operations (7) Results. These categories will be guidelines for improving the organization to be a high-performance institution. World-Class University-based criteria also play an important role in determining the direction and revising a leader's product and service planning process which every country is currently facing challenges. Limitations of this research are the lack of result correlation due to the insufficiency of integration between departments. Hence, it is suggested to create systematic management, especially human resource management and result management to be connected and in line with the changing world.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2020

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติสำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่มีความกรุณาสละเวลาอันมีค่าเพื่อมาให้คำแนะนำในงานสารนิพนธ์เล่มนี้ พร้อมทั้งชี้แนะหลักการทฤษฎีแนวคิด และให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสารนิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูง รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านและคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่กรุณาให้คำปรึกษาช่วยเหลือตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ของงานวิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้จนประกอบขึ้นมาเป็นงานวิจัยชิ้นนี้ได้ ขอขอบพระคุณผู้บริหาร เพื่อนๆ พี่ๆ ที่ทำงานวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่คอยส่งเสริมสนับสนุน รวมถึงให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเรียนตลอดระยะเวลาการเรียนของผู้วิจัยและร่วมเป็นส่วนสำคัญในการเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในสารนิพนธ์เล่มนี้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า สารนิพนธ์เล่มนี้จะประสบความสำเร็จไม่ได้ หากไม่ได้รับความอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านในวิทยาลัยนานาชาติ ม.มหิดล และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยมหิดล และที่สำคัญที่สุด ขอขอบคุณครอบครัวที่ดูแลผู้วิจัยมาเป็นอย่างดี ที่นอกจากจะให้โอกาสทางการศึกษาแล้ว ยังเป็นกำลังใจคนสำคัญเสมอมา คอยผลักดัน สนับสนุนจนผู้วิจัยสามารถทำสารนิพนธ์เล่มนี้ประสบความสำเร็จในที่สุด

และสุดท้ายนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆ รป.ม. 50 ที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และคอยให้กำลังใจตลอดระยะเวลาการเรียนร่วมกันเป็นทั้งเพื่อนและที่ปรึกษาเสมอมา ผลประโยชน์อันใดที่พึงจะเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ผู้มีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้ที่มีความสนใจ ในเรื่องนี้ ซึ่งหากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับความผิดนั้นไว้แต่เพียงผู้เดียว

พรนภัสส์ พราหมณ์โชติ

สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.1.1 ความสำคัญของปัญหา.....	2
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	6
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
1.5 ขอบเขตของการศึกษา.....	7
1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	7
1.5.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล.....	7
1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา.....	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9

2.1 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)	9
2.1.1 ลักษณะขององค์การ	10
2.1.2 วงจรชีวิตขององค์การ (Organization Life Cycle: OLC).....	11
2.1.3 ทฤษฎีองค์การที่นำมาใช้ในทางปฏิบัติ	12
2.2 ทฤษฎีการบริหารจัดการคุณภาพ (Total Quality Management: TQM).....	15
2.2.1 แนวคิดพื้นฐานของคุณภาพ	15
2.2.2 ความหมายของการบริหารจัดการคุณภาพ (Total Quality Management: TQM) .	16
2.2.3 กรอบความคิดของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	22
2.3 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)	23
2.3.1 มุมมองของนักวิชาการต่อการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	24
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)	
.....	30
2.4.1 ความหมายองค์กรสมรรถนะสูง	30
2.4.2 คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง.....	33
2.4.2.1 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ De Waal.....	33
2.4.2.2 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Miller	35
2.4.2.3 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Linda Holbeche และคณะ	38
2.4.2.4 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Jeffrey D. Brooks และ Jane C. Linder	39
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (PMQA, TQA).....	42
2.5.1 ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	42
2.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	43
2.5.3 ที่มาและแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย	44
2.5.4 ประโยชน์ต่อส่วนราชการ.....	46

2.5.5	ประโยชน์ต่อองค์การ	47
2.6	แนวคิดความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา	48
2.6.1	ภารกิจอุดมศึกษาไทย	48
2.6.2	ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นสากลของสถาบันอุดมศึกษา	48
2.6.3	ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา.....	50
2.6.4	นโยบายและกิจกรรมส่งเสริมการศึกษานานาชาติในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย	57
2.6.5	การสนับสนุนการศึกษานานาชาติโดยสำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา	58
2.6.6	การส่งเสริมการศึกษานานาชาติโดยรัฐบาล.....	60
2.7	เกณฑ์คุณภาพพระดัตันานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา.....	61
2.7.1	ความสำคัญของเกณฑ์คุณภาพ	61
2.7.2	เกณฑ์คุณภาพการศึกษา.....	62
2.7.3	เกณฑ์คุณภาพนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา	63
2.7.4	QS World University Ranking	64
2.7.5	Time Higher Education World University Ranking	65
2.8	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย	71
3.1	รูปแบบการวิจัย	71
3.2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	72
3.2.1	วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	73
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
3.3.1	เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
3.3.2	เครื่องมืออำนวยความสะดวกอื่น ๆ.....	75
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	75

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	76
บทที่ 4 ผลการวิจัย	77
4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้.....	77
4.2 สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล	79
4.2.1 ลักษณะองค์การ	79
4.2.2 ระบบการบริหารงาน	81
4.2.3 บทบาทของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ .	83
4.2.3.1 การผลิตบัณฑิต	84
4.2.3.2 การวิจัยและพัฒนา.....	85
4.2.3.3 การบริการทางวิชาการ.....	85
4.2.4 การพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล.....	86
4.3 ข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์	87
4.3.1 มุมมองต่อสถาบันการศึกษานานาชาติ ด้านแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพในปัจจุบัน เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ	87
4.3.2 มุมมองด้าน High Performance Organization: HPO หรือ องค์กรสมรรถนะสูง..	89
4.3.3 มุมมองต่อเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ.....	90
4.3.4 ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ	92
4.4 ความคิดเห็นด้านข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ	105
4.4.1 หมวด 1 การนำองค์กร	105
4.4.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	108
4.4.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	109
4.4.4 หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	110
4.4.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....	112

4.4.6 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ.....	114
4.4.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ.....	116
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ.....	119
5.1 สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล.....	119
5.1.1 หมวด 1 การนำองค์กร.....	120
5.1.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	121
5.1.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	122
5.1.4 หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	123
5.1.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....	124
5.1.6 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ.....	126
5.1.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ.....	127
5.2 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ.....	131
5.2.1 ข้อจำกัด.....	131
5.2.2 ข้อเสนอแนะ.....	132
5.2.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	132
5.2.2.1.1 ความเป็นอิสระขององค์กร.....	132
5.2.2.1.2 ความร่วมมือระหว่างองค์กรทั้งภายในและภายนอกประเทศ....	132
5.2.2.2 ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการ.....	133
5.2.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	133
บรรณานุกรม.....	135
ภาคผนวก.....	144
ประวัติผู้เขียน.....	148

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ค่านิยมหลักของระบบรางวัลคุณภาพต่างๆ	23
ตารางที่ 2 หลักสำคัญของ NPM 7 ประการ.....	25
ตารางที่ 3 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่างๆ	43
ตารางที่ 4 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ	90



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 Organization Life.....	11
ภาพที่ 2 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	22
ภาพที่ 3 5 success factors of HPO.....	33
ภาพที่ 5 โครงสร้างองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล	82
ภาพที่ 6 การกำกับองค์การ.....	83
ภาพที่ 7 กรอบแนวคิด World Class Universities.....	121
ภาพที่ 8 ขั้นตอนการสรรหา (ก) สัญญาจ้าง และการบรรจุ (ข) ของพนักงานสายสนับสนุน.....	125
ภาพที่ 9 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ	131

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

นับตั้งแต่ทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา องค์กรต่างๆ ได้เผชิญกับความท้าทายในการจัดการกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอก ทำให้เกิดแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรหลายรูปแบบเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาทิเช่น องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge-based Organization) องค์กรมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused Organization) เป็นต้น

เมื่อก้าวถึงองค์กร จะหมายถึงความถึง สถานที่ซึ่งมีคนมากกว่าหนึ่งคนเข้ามาอยู่รวมกัน ในอาณาเขตที่แน่นอนตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อร่วมกันประกอบกิจกรรมประการหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ภายในองค์กรยังมีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคลากรในองค์กร โดยมีการกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ รวมถึงความรับผิดชอบให้ชัดเจน ซึ่งมีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรให้หลายรูปแบบ อาทิเช่น POSDCoRB เป็นต้น

การพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ รวมถึงการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา มีความสลับซับซ้อน และคาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก ดังนั้น การบริหารงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง (Do the thing right) และการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความสามารถรอบด้านในการบริหารให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง (Do the right thing) ความอยู่รอดขององค์กรและการปรับตัวขององค์กรในยุคนี้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ได้ยากนั้น หากองค์กรอาศัยเพียงประสบการณ์เดิมในการดำเนินงานเช่นที่ผ่านมา หรือ ไม่มีการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการคาดการณ์ไว้ว่า ในอนาคตองค์กรที่จะดำรงอยู่รอดได้ จะต้องเป็นองค์กรที่พร้อมรับกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกระดับ รวมถึงสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรได้รับการพัฒนา เพิ่มพูนประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อช่วยกันผลักดันให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงความถึง การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

ในหลายประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับการจัดการด้านการบริหารคุณภาพองค์กร ได้มีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพ

มาตรฐาน (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) สำหรับประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้เป็นผู้นำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของประเทศไทยสู่องค์กรมาตรฐานชั้นเลิศ ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ทำงานร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินตนเองเพื่อนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดสามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ ในระดับดี ย่อมเหมือนได้รับการรับรองว่ามีความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศตามระดับมาตรฐาน ซึ่งเกณฑ์คุณภาพนี้ ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งในเกณฑ์ PMQA ทั้ง 7 นี้ ทุกเกณฑ์ล้วนเป็นเกณฑ์สำคัญที่จะช่วยนำองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้

1.1.1 ความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทั้งในระดับประเทศ และนานาชาติ ประเทศนั้น ต้องอาศัยเทคโนโลยีความสามารถของบุคลากร การบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ส่งผลให้องค์การภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์โลก โดยแรกเริ่มนั้น ได้มีการนำเอาความคิดระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มาปรับใช้กับการบริหารจัดการในประเทศไทยซึ่งเป็นระบบราชการเดิม ทั้งนี้มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรของรัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัวมากยิ่งขึ้น แต่ยังคงอยู่ภายใต้เงื้อมมือของการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความเป็นเลิศทางวิชาการอยู่ โดยมีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” หรือ ออกนอกระบบราชการภายในปี พ.ศ. 2545 ตามมติเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541

มหาวิทยาลัยถือได้ว่าเป็นองค์กรด้านสถาบันการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศองค์กรหนึ่ง เนื่องจากเป็นแหล่งผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญออกสู่สังคม ประเทศและนานาชาติ แต่ทั้งนี้การที่มหาวิทยาลัยจะสามารถพัฒนามาได้จนถึงทุกวันนี้ ได้ผ่านกระบวนการพัฒนาเป็นเวลายาวนาน มีการปรับเปลี่ยนทั้งแนวคิดและพัฒนาต่อยอดจากประสบการณ์อยู่โดยตลอด เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์

การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดการเปลี่ยนแปลง หมุนเปลี่ยนตามแต่ละยุคสมัยตลอดเวลา โดยต้องพัฒนาขีดความสามารถให้เทียบเคียงกับองค์กรอื่นหรือเหนือกว่า เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งโดยปกติองค์กรจะยึดยุทธศาสตร์เป็นแนวปฏิบัติหลักในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มาช่วยขับเคลื่อนเพื่อช่วยสร้างสมรรถนะขององค์กร และสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

นอกจากสภาพความท้าทายแบบ digital disruptive แล้วนั้น อีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มหาวิทยาลัยในปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง นั่นคือ สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่สูงขึ้นทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ ซึ่งสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นในด้านการศึกษา ดูได้จากบริบททางการแข่งขันที่ทุกมหาวิทยาลัยกำลังเผชิญอยู่ โดยสะท้อนผ่านการประเมินรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น การประเมินคุณภาพภายนอก การจัดอันดับด้านการศึกษาของสถาบันต่างๆ ได้แก่ QS University Rankings, Time Higher Education ฯลฯ ส่งผลให้ทุกมหาวิทยาลัยต่างเร่งพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา ด้วยมุ่งหวังที่จะดึงดูดกลุ่มผู้เรียนให้เข้ามาเลือกศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยของตน และเพื่อให้ทัดเทียมกับคู่แข่งหรือเทียบเท่ากับองค์กรการศึกษาอื่น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สิ่งเหล่านี้ล้วนได้รับอิทธิพลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และทุนนิยมที่ผลักดันให้มหาวิทยาลัยต่างๆ ต้องเร่งปรับตัวให้สอดคล้องเข้ากับยุคสมัยของการแข่งขันที่มีมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณภาพในการให้บริการการศึกษามหาวิทยาลัยต่างๆ จึงถือได้ว่าเข้าสู่ห้วงแห่งความท้าทายการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาการบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับยุคแห่งการแข่งขัน เพื่อสามารถดำรงองค์กรให้อยู่รอดต่อไปได้

นอกจากกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกที่ทำให้ประเทศไทยต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น การก้าวเข้าสู่โมเดล Thailand 4.0 ซึ่งเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนาประเทศทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และคุณค่าด้านความยั่งยืน ก็เป็นอีกหนึ่งบทบาทแห่งความท้าทายขององค์กรที่จะต้องตั้งรับในการปรับตัว ซึ่งจากความท้าทายดังกล่าวส่งผลให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อให้ทันกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่ง digital disruptive นี้ด้วย และเพื่อการให้บริการจัดการองค์กรสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ ซึ่งเป้าหมายสำคัญของ Thailand 4.0 คือ การขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” กล่าวคือ การทำให้ประเทศไทยก้าวไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูง โดยเฉพาะ ‘คน’ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญหลักในการขับเคลื่อนสังคมและกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศ ซึ่งในการจะพัฒนาคนให้เป็นบุคลากรคุณภาพนั้น จำเป็นต้องมีรากฐานทางการศึกษาที่สอดคล้องกับการยกระดับคุณภาพของบุคคล เพราะการศึกษา

เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพของบุคคล ซึ่งในการจะก้าวเข้าสู่มหาวิทยาลัย 4.0 นั้น จะต้องใช้กลยุทธ์ในด้านการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การทำงานร่วมกันกับหลายภาคส่วน ตั้งแต่ระดับของการบริหาร ระดับปฏิบัติการ และรวมถึงส่วนงานฝ่ายสนับสนุน (back office) นอกจากนี้จะต้องปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาแล้วนั้น หน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยในด้านการผลิตบัณฑิตออกสู่สังคมนั้น เป็นสิ่งที่สังคมคาดหวังให้มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการโดยการแสดงถึงผลผลิตและผลลัพธ์เชิงรูปธรรมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อาทิเช่น การผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ให้แก่สังคมตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 อัตราความสำเร็จทางการศึกษาของบัณฑิต การจัดหาอาชีพ เป็นต้น

ยิ่งไปกว่านั้น การเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในช่วงปีพ.ศ. 2558 นั้น ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเติบโตทางวงการการศึกษาในประเทศไทยเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาในรูปแบบนานาชาติ จากข้อมูลของสำนักงานประสานส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ระบุว่าสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ภายใต้สังกัดสกอ. มีจำนวน 171 แห่ง แบ่งออกเป็น 1) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 65 แห่ง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัย 16 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง 2) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 15 แห่ง 3) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 71 แห่ง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเอกชน 40 แห่ง สถาบันเอกชน 9 แห่ง วิทยาลัยเอกชน 23 แห่ง วิทยาลัยชุมชน 21 แห่ง 3) สถาบันอุดมศึกษาสังกัดอื่นๆ 9 แห่ง ซึ่งในจำนวนนี้มีสถาบันอุดมศึกษานานาชาติมากถึง 34 แห่ง สมาคมสภามหาวิทยาลัย (ประเทศไทย (2563), 27 กันยายน 2563) จะเห็นได้ว่าการขยายตัวของหลักสูตรนานาชาติในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้นในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและเพื่อปรับตัวให้ทันต่อยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ โดยธเนศ จิตสุทธิภากร ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาไทยว่า โปรแกรมนานาชาติช่วยส่งเสริมความเป็นนานาชาติ ความเป็นสากลของสถาบันอุดมศึกษา และช่วยผลิตบัณฑิตให้มีทักษะด้านภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา ทำให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ทันสมัยกับสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และได้เรียนรู้วัฒนธรรมนานาชาติจากอาจารย์และนักศึกษาที่มาจากนานาชาติ (ธเนศ จิตสุทธิภากร, 2547)

จากเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงสนใจเลือกศึกษาองค์การ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล (Mahidol University International College) เนื่องจากเป็นสถาบันการศึกษาภาครัฐแห่งแรกในประเทศไทยที่จัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติในระดับปริญญาตรี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2529 (มีอายุครบ 34 ปี ในวันที่ 26 มีนาคม 2563 ที่ผ่านมา) ภายใต้ชื่อโครงการศึกษาปริญญาตรีสำหรับนักศึกษานานาชาติ (International Students Degree Program - ISDP) ต่อมาในปี 2539 สภามหาวิทยาลัยมหิดลได้มีมติอนุมัติให้วิทยาลัยฯ มีฐานะเทียบเท่าคณะภายใต้การกำกับ

ของมหาวิทยาลัยมหิดล และเป็นหน่วยงานนำร่องในการบริหารงานแบบออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัย มีการจัดการศึกษาในรูปแบบ Liberal Arts Education ที่มุ่งเน้นให้นักศึกษามีการเรียนรู้รอบด้าน หลากหลายมิติทั้งวิทยาศาสตร์ ศิลปศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และบริหารธุรกิจ เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับขององค์กรภายนอก และบริษัทชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งยังมุ่งสร้างชื่อเสียงให้วิทยาลัยฯ เป็นองค์กรหนึ่งที่มีศักยภาพทั้งในและต่างประเทศ ดังจะเห็นได้จากการมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้รับรางวัลมาตรฐานทั้งระดับชาติ นานาชาติอย่างสม่ำเสมอ อาทิเช่น ได้จากรางวัลระดับชาติ Best Practice Award ด้านการแลกเปลี่ยนนักศึกษาต่างชาติ ในปี 2553 รางวัล The Prime Minister's Award สาขาธุรกิจบริการการศึกษานานาชาติ ในปี 2554 รางวัล Thailand Trust Mark ในประเภทธุรกิจบริการการศึกษานานาชาติ ปี 2555 - 2562 เป็นต้น

วิทยาลัยฯ มีการบริหารจัดการองค์กรโดยมุ่งเป้าให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยการดำเนินการตามแผนนโยบายของมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายหลัก พร้อมทั้งมีการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องเรื่อยมา เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในทุกด้าน ซึ่งหมายรวมถึงการเข้ารับการรับรองมาตรฐานคุณภาพทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง หากแต่ในปัจจุบัน วิทยาลัยฯ มีการบริหารจัดการมาถึงช่วงระยะ ขั้นเติบโตเต็มที่ (Maturity) ตามทฤษฎีวงจรชีวิตขององค์กร ทำให้ต้องตระหนักในเรื่องการบริหารจัดการองค์กรมากยิ่งขึ้น ประกอบกับปัจจัยภายในและภายนอกที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรในรูปแบบเดิมๆ อาจจะล่าช้าไม่ทันการ รวมทั้งไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศได้ ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลมีการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร คือ To be a globally recognized International Liberal Arts College จึงนำมาสู่คำถามการวิจัยเรื่อง การศึกษาหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ด้วยผู้วิจัยมุ่งหวังว่าจะช่วยให้เกิดการวิเคราะห์ และตระหนักถึงสถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการบริหารจัดการอย่างรอบด้าน รวมถึงสะท้อนมุมมองให้เกิดการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างยั่งยืน มีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และได้ผลิตที่มีคุณภาพดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป สอดคล้องกับการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

1.2 คำถามการวิจัย

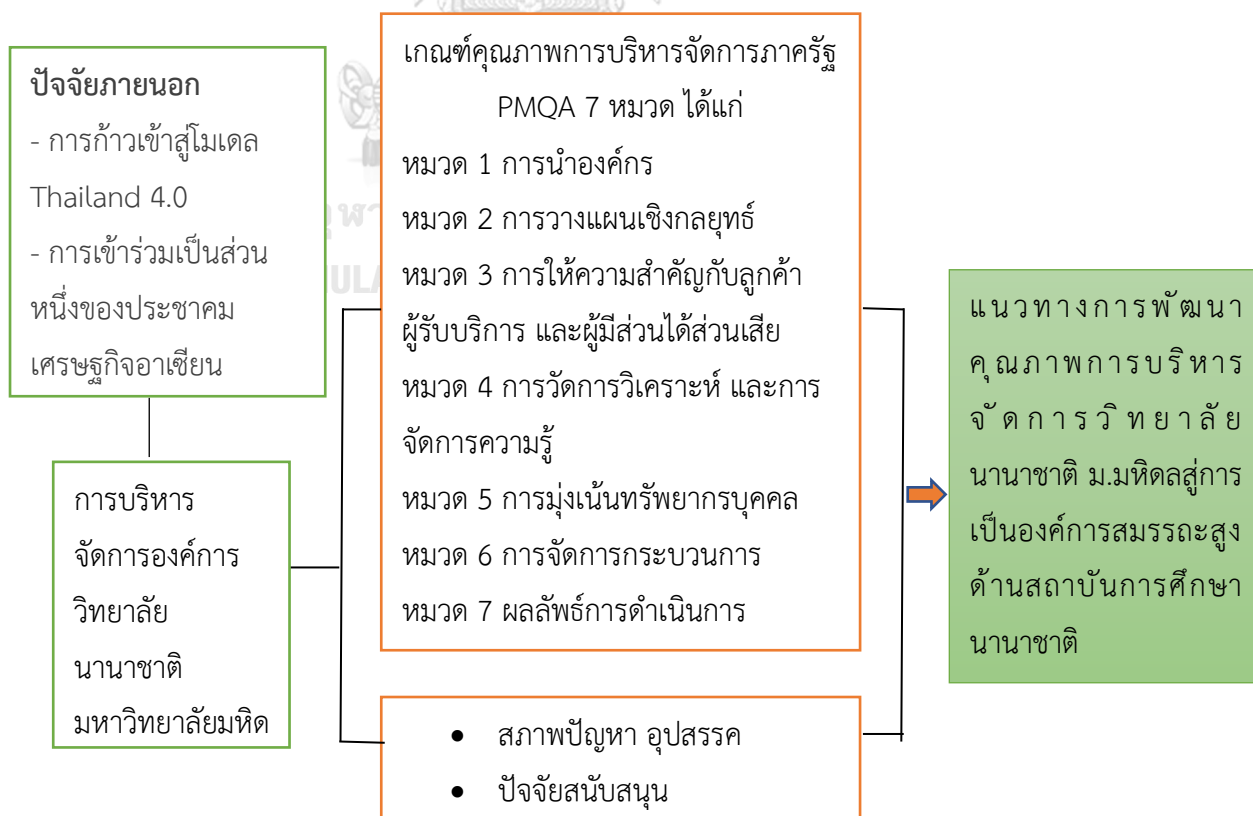
แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดขององค์การภาครัฐที่มุ่งเป้าหมายไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ต้องพัฒนาคุณภาพขององค์กรโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มาเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเกณฑ์คุณภาพนี้ได้มีการพัฒนามาจาก (Malcom Baldrige National Quality Award :MBNQA) ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยประเทศไทยได้มีการนำมาปรับใช้ให้เข้ากับระบบการบริหารงานในองค์การภาครัฐของประเทศไทย ภายใต้ชื่อ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA)



1.5 ขอบเขตของการศึกษา

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการขององค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ รวมทั้งนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

1.5.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเกณฑ์ประเมิน	จำนวน	4	คน
กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	จำนวน	4	คน
กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง	จำนวน	10	คน
กลุ่มผู้ปฏิบัติการ	จำนวน	10	คน

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างเดือน กันยายน – พฤศจิกายน 2563

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

คุณภาพ หมายถึง ความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนหรือผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าหรือการให้บริการ

การพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพ หมายถึง รูปแบบ ลักษณะ กระบวนการทางการบริหารและการจัดการเพื่อพัฒนาองค์การ

องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เป็นองค์กรที่มีแผนรองรับในการปฏิบัติงาน สถานะการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สถาบันอุดมศึกษานานาชาติ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรนานาชาติ และใช้ภาษาสากลในการเรียนการสอน โดยอาจจะเป็นสถาบันเอกเทศ หรือเป็นหน่วยหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา

ความเป็นนานาชาติ หมายถึง กระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายในการผสมผสานระหว่างมิติของความเป็นนานาชาติ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือความเป็นโลกาภิวัตน์ไว้ในเป้าประสงค์พันธกิจ และการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพของการศึกษา

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลในการวางแผนกำหนดนโยบายการบริหารจัดการของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
2. สามารถนำผลวิจัยไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้มีสมรรถนะในการทำงานให้สูงยิ่งขึ้น



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)
- 2.2 ทฤษฎีการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประเทศไทย (PMQA, TQA)
- 2.6 แนวคิดความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา
- 2.7 เกณฑ์คุณภาพระดับนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

- 1) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรต่างๆ ดำเนินการว่าเป็นอย่างไร ตลอดจนการได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมขององค์กร
- 2) เป็นแขนงวิชาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโครงสร้าง (structure) กระบวนการ (process) และพฤติกรรม (behavior) ซึ่งเป็นประบวนการณ์ต่างๆของบุคคลและองค์กร
- 3) เป็นทฤษฎีสำหรับองค์กรที่ช่วยในการวิเคราะห์องค์กรโดยรวม (Daft (2001)
- 4) เป็นชุดของความสัมพันธ์ในด้าน (1) แนวความคิดต่างๆ (Concepts) (2) หลักการ (Principle) (3) สมมติฐาน (Hypothesis) เกี่ยวกับองค์กรทั้งหลาย ซึ่งได้อธิบายส่วนประกอบขององค์กรและแสดงวิธีการที่มีความสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ โดยอาจประกอบด้วยทฤษฎีที่เป็นเชิงพรรณนา (Descriptive Theory) และทฤษฎีที่เป็นเชิงกำหนด (Prescriptive Theory) (B. J. Hodge (1996)

- 5) เป็นการศึกษาถึงวิธีการกำหนดหน้าที่ขององค์การว่าส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์การอย่างไรและส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไรในระหว่างการดำเนินงาน (Jones (1999)

2.1.1 ลักษณะขององค์การ

องค์การ (Organization) เป็นการรวบรวมการทำงานของคน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยรวม (John R. Schermerhorn, James G. Hunt, and Osborn (2003) หรือ เป็นระบบการบริหารจัดการที่มีการออกแบบและการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง (Thomas S. Bateman (1999)

องค์การมีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีเอกลักษณ์ทางสังคม (Social entities)
- 2) มีเป้าหมาย (Goal)
- 3) มีการออกแบบโครงสร้างอย่างรอบคอบ (Deliberately Structured) และมีระบบกิจกรรมที่ประสานงานกัน (Integrated Activities)
- 4) มีการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

องค์การประกอบด้วยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในการปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ปัจจุบันการบริหารจัดการได้มุ่งเน้นไปที่ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ซึ่งทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ในการบริหารจัดการ โดยมีการมอบอำนาจให้กับพนักงานมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสทางการเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดโครงสร้างองค์การอย่างรอบคอบ ตลอดจนมีการประสานทรัพยากรต่างๆ ขององค์การเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์การร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการแบ่งโครงสร้างออกเป็นแผนก หรือ กลุ่มของกิจกรรมต่างๆ แต่องค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้มีการพยายามที่จะประสานกิจกรรมการปฏิบัติงานในแนวนอน กล่าวคือ เป็นการนำทีมของพนักงานจากหน้าที่ต่างๆ มาทำงานร่วมกัน โดยมีการกำหนดขอบเขตระหว่างแผนก หรือ ระหว่างองค์การให้สามารถบริหารจัดการในรูปแบบยืดหยุ่นได้ เพื่อให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ องค์การจึงมีความจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Customers) ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Suppliers) คู่แข่ง (Competitors) ตลอดจนถึงปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจหมายรวมถึง บางบริษัทอาจจะมีการดำเนินกิจกรรมร่วมมือกันกับคู่แข่งในรูปแบบของพันธมิตร

โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้เทคโนโลยีร่วมกันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตนต่อไป

2.1.2 วงจรชีวิตขององค์กร (Organization Life Cycle: OLC)

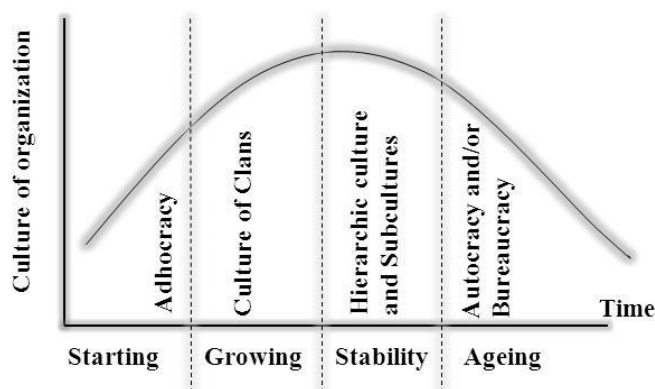
องค์กรถือได้ว่าเป็นสิ่งมีชีวิตเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตชนิดอื่น เนื่องจากองค์กรมีพัฒนาการตามขั้นตอนของวงจรชีวิต ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นแนะนำ (Introduction) เป็นช่วงที่องค์กรเริ่มก่อตั้งขึ้น ถือว่ายังอยู่ในระยะอ่อนแอ และต้องการการประคับประคองเป็นอย่างมากเพื่อให้องค์กรอยู่รอด ระบบงานภายในอาจยังไม่เป็นระบบระเบียบที่ลงตัว หากได้รับผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ อาจทำให้ต้องเลิกกิจการไปในระยะนี้ได้ แต่ถ้าอยู่รอดก็จะก้าวไปสู่ขั้นเติบโตต่อไป

2. ขั้นเติบโต (Growth) เข้าสู่ช่วงระยะที่ 2 ที่องค์กรเริ่มเข้มแข็งขึ้น เริ่มสามารถเลี้ยงตนเองได้ และกำลังก้าวไปข้างหน้าด้วยการเพิ่มตลาดขยายฐานลูกค้าและมีผลกำไรเข้าสู่กิจการ ณ จุดนี้ ผู้บริหารอาจมองไปข้างหน้าเพื่อที่จะขยายกิจการตามโอกาสที่เกิดขึ้น

3. ขั้นเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นช่วงที่องค์กรเจริญเติบโตเต็มที่ ซึ่งสามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้มากกว่าระยะอื่นๆ และเป็นระยะที่องค์กรกำลังมองหาทางเลือกหรือโอกาสใหม่ๆ เข้ามาเสริมในระยะที่ยอดขายหรือลูกค้าคงที่หรือเพิ่มขึ้นในอัตราเล็กน้อยเท่านั้น

4. ขั้นตกต่ำ (Decline) ถือว่าเป็นระยะที่องค์กรเริ่มมีปัญหาทำให้ยอดขายหรือลูกค้าเริ่มลดลงเรื่อยๆ ในระยะนี้ผู้บริหารต้องหาทางแก้ไขปัญหาให้ได้ ถ้าสามารถแก้ไขปัญหสำเร็จ วงจรชีวิตขององค์กรก็จะปรับสูงขึ้นได้ แต่ถ้าองค์กรเผชิญปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ จนกระทั่งองค์กรไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ องค์กรก็จะตายไป เปรียบได้กับสิ่งมีชีวิตที่มีการเกิดและการตายเป็นของตัวเอง



ภาพที่ 1 Organization Life

ที่มา: https://www.researchgate.net/figure/Organizational-Culture-in-different-Companies-Life-Cycle-stages-created-by-authors_fig1_285876865

2.1.3 ทฤษฎีองค์การที่นำมาใช้ในทางปฏิบัติ

กล่าวได้ว่าในยุคปัจจุบัน หลายองค์การต่างต้องเผชิญกับความท้าทายทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่ยากต่อการควบคุม พร้อมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยผลิต และคู่แข่ง ซึ่งองค์การจำเป็นต้องตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากการสำรวจปัญหาที่ผู้บริหารระดับสูงและองค์การต่างต้องเผชิญอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก มีดังนี้

1. การแข่งขันระดับโลก (Global Competition)

ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยีและการสื่อสารทำให้เกิดโลกไร้พรมแดน ไม่มีการกีดกันทางการค้า มีการสื่อสารที่รวดเร็วและต้นทุนต่ำ จึงมีผลทำให้รสนิยมของผู้บริโภคมีความคล้ายคลึงกันตั้งแต่เสื้อผ้าจนถึงการใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ ในศตวรรษที่ 21 องค์การส่วนใหญ่จึงเกิดความรู้สึกรู้ว่ามีบ้านของตัวเองอยู่ทั่วโลก องค์การสามารถตั้งอยู่ในส่วนใดของโลกก็ได้ที่ทำให้เกิดธุรกิจขึ้นมาได้ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงอาจอยู่ในประเทศหนึ่ง แต่การผลิตอาจเกิดขึ้นในอีกประเทศหนึ่งก็ย่อมได้ จากปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นทำให้เกิดการแข่งขันของธุรกิจข้ามชาติขึ้นอย่างมากมาย ดังนั้น องค์การจึงต้องเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม และภูมิศาสตร์ของประเทศต่างๆ เพื่อให้มีข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งและเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

อย่างไรก็ตาม ทั้งบริษัทขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ต่างต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรง ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นผู้บริหารในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านภาษาที่นอกเหนือจากภาษาประจำชาติและต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-cultural) บริษัทขนาดใหญ่จะต้องมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการระดับโลก เพื่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างประเทศ ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กก็จะต้องมีการค้นหาโครงสร้างและกระบวนการที่จำทำให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันระดับโลก ตลอดจนเพื่อลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน

2. ความวุ่นวายสับสนภายในองค์การ (Organization Turbulence)

ในศตวรรษที่ 20 นั้น องค์การมีความสัมพันธ์กันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในลักษณะคงที่ แต่ในศตวรรษที่ 21 นี้ ผู้บริหารจะมุ่งที่การออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบ ซึ่งจะช่วยให้ องค์การสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่สับสนวุ่นวายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์การจึงต้องค้นหาวิธีการต่างๆ เพื่อจะต่อสู้กับคู่แข่งและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องมีการพัฒนาดังนี้

2.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะด้านของลูกค้า

2.2 คำนึงถึงเทคนิคในการผลิตจำนวนมากและการจัดจำหน่ายเพื่อลดต้นทุน โดยการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ซึ่งจะช่วยให้เกิดความหลากหลายในการผลิต

- 2.3 มีระบบการจัดจำหน่ายที่สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์โดยตรงจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค
- 2.4 มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการเงินในระบบเศรษฐกิจ
- 2.5 มอบอำนาจให้พนักงานมากขึ้น
- 2.6 จัดหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถมากขึ้น

3. พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce)

เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจทุกรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายสินค้าและบริการผ่านคอมพิวเตอร์ และระบบโทรคมนาคม หรือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะทำให้เกิดบริษัทที่เรียกว่า บริษัทอิเล็กทรอนิกส์ (E-corporation) เป็นบริษัทที่สามารถใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการประสานประสานคอมพิวเตอร์และการปฏิบัติการทั้งหมดของกิจการให้มีเครือข่ายทั่วโลก

บริษัทจะต้องมีการรวบรวมความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-business) เพื่อใช้ในการขายผลิตภัณฑ์หรือการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปรับปรุงการสื่อสารกับลูกค้าและหุ้นส่วน ซึ่งจะทำให้บริษัทมีการเจริญเติบโตอย่างมาก ระบบอินเทอร์เน็ตจะทำให้ธุรกิจสามารถติดต่อกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต โรงงาน ผู้จัดจำหน่าย และลูกค้าได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

4. การบริหารจัดการความรู้และสารสนเทศ (Managing knowledge and information)

เทคโนโลยีจะมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management) และการใช้สารสนเทศร่วมกันภายในองค์กรและระหว่างองค์กร องค์กรส่วนใหญ่จะใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการบริหารจัดการ กล่าวคือ จะมีเครือข่ายสารสนเทศที่เชื่อมต่อกันทั่วโลกโดยผ่านทางสายโทรศัพท์ สายเคเบิล และ/หรือ ดาวเทียม ฯลฯ

เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย อินเทอร์เน็ตที่ให้การสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้และการใช้ข้อมูลร่วมกัน ซึ่งโดยทั่วไปจะสัมพันธ์กับวิธีการออกแบบและการบริหารในองค์กร ในอดีตการพัฒนาลำดับขั้นตอนขององค์กรจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการเปลี่ยนแปลงข้อมูลทั้งระดับบนและระดับล่าง แต่ในปัจจุบันบริษัทที่มีการแข่งขันนั้นจะมีข้อสมมติที่ว่า องค์กรจะต้องการความคิดจากทุกคน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการค้นหาวิธีการที่จะเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความคิด ข้อมูล และความรู้ที่จะส่งข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นการมุ่งที่การบริหารจัดการความรู้ และการใช้ข้อมูลร่วมกันจะทำให้เกิดการบริหารจัดการตามโครงสร้างในแนวนอน เกิดการมอบอำนาจให้กับพนักงานมากขึ้น และเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกภาคส่วน

นอกจากนั้น บริษัทที่มีความเจริญเติบโตทั้งหลายจะประกอบด้วยการใช้ความรู้ร่วมกัน ดังนั้นการปฏิบัติที่ดีที่สุดจึงไม่ใช่เพียงการปฏิบัติงานข้ามหน้าที่ (Across functions) ภายในองค์กรเดียวกันเท่านั้น แต่จะหมายรวมเกี่ยวข้องกับบริษัทอื่น ตลอดจนหุ้นส่วน ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และคู่แข่ง โดยมีความเชื่อว่า การใช้ความคิดที่ตีร่วมกันเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดการแข่งขันภายในองค์กรเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด

5. ความหลากหลาย (Diversity)

ความหลากหลายในด้านกำลังแรงงาน (Workforce diversity) เป็นสิ่งที่องค์กรไม่ควรมองข้ามเช่นเดียวกับลูกค้า ซึ่งอาจเป็นความหลากหลายทางด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา และความสามารถทางกายภาพ ฉะนั้นความหลากหลายจึงทำให้เกิดความท้าทายในด้านการบริหารจัดการ เช่น การรักษาวัฒนธรรมบริษัทที่แข็งแกร่ง การเผชิญกับความขัดแย้งเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่าง ทั้งนี้บุคคลที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่ต่างกันจะมีรูปแบบการดำเนินการที่แตกต่างกัน ฉะนั้นองค์กรจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับความหลากหลายดังกล่าวภายในองค์กรด้วย

6. จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Ethics and Social responsibility)

เป็นความเชื่อหรือวินัยของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดต่างๆ ซึ่งระบุว่าสิ่งใดดี ถูกต้อง และสิ่งใดไม่ดี ไม่ถูกต้อง ตลอดจนหน้าที่ด้านศีลธรรมและเงื่อนไขต่างๆ ภายในใต้องค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบต่อจริยธรรมและสภาพแวดล้อม

บริษัทจำนวนมากมุ่งความสำคัญที่การกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรมระดับสูง (High Standard of Ethics) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ซึ่งจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อพนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่แข่ง และสภาพแวดล้อมทางกายภาพด้วย

จากการศึกษาทฤษฎีองค์กร ดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ทำให้พบว่า วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นองค์กรที่อยู่ในช่วงระหว่างวงจรชีวิตระยะที่ 3 หมายความว่าถึงความเป็นองค์กรที่มีการเจริญเติบโตเต็มที่ ครอบคลุมแบ่งตลาดมาได้ระยะหนึ่ง และกำลังอยู่ในช่วงของการมองหาทางเลือกหรือโอกาสใหม่ๆ เข้ามาเสริม/เพิ่มลูกค้าด้วยสถานการณ์โลกในยุคปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกสอดคล้องกับปัญหาที่เป็นความท้าทายที่องค์กรยากต่อการปฏิเสธที่จะเผชิญ

2.2 ทฤษฎีการบริหารจัดการคุณภาพ (Total Quality Management: TQM)

2.2.1 แนวคิดพื้นฐานของคุณภาพ

ความเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่เป็นวิกฤตการณ์ของโลกในปัจจุบันนับว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดการปรับตัวขององค์กรต่างๆทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจเอกชน ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระบบสารสนเทศมีผลทำให้ผู้ผลิตสินค้าและลูกค้าสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ผ่านระบบเครือข่ายที่โยงใยไปทั่วทุกมุมโลก การติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างรวดเร็วทำให้สามารถทราบความเคลื่อนไหวและความเป็นไปของสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในโลกได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน มีการเรียนรู้ความเป็นไปซึ่งกันและกัน มีการถ่ายทอดแนวความคิดและเทคโนโลยีระหว่างกัน เศรษฐกิจเติบโตขึ้น มีการพัฒนาด้านสินค้าและบริการในรูปแบบต่างๆ หลากหลายมากขึ้น เกิดการแข่งขันกันมากขึ้น ในขณะเดียวกันลูกค้าหรือผู้รับบริการต่างก็มีมาตรฐานในสินค้าและบริการสูงขึ้นตามมา รวมถึงมีความคาดหวังและปรารถนาคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น อีกทั้งปริมาณและความหลากหลายของสินค้าและบริการที่มีอยู่ก็เปิดโอกาสให้ผู้บริโภคสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ตนเองมากขึ้นด้วย ผู้บริโภคจึงมีแนวโน้มเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และเลือกใช้บริการที่ทำให้ตนเองเกิดความพึงพอใจสูงสุดเท่านั้น กล่าวคือ เป็นตลาดของผู้บริโภค ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องพยายามหาวิถีทางปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าเหนือคู่แข่งรายอื่นๆ เพื่อให้ผู้บริโภคหันมาใช้สินค้าและบริการของตน กอปรกับต้องมีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาลูกค้าไว้ให้นาน เพื่อความอยู่รอดและผลกำไรขององค์กร

เมื่อเป็นเช่นนี้ การที่องค์กรผู้ผลิตสินค้าหรือให้บริการจะสามารถโน้มน้าวความสนใจผู้บริโภคให้ซื้อสินค้าที่ตนผลิตหรือใช้บริการของตนนั้น จำเป็นต้องเสนอสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดเหนือคู่แข่งรายอื่น การแข่งขันในลักษณะนี้เป็นการแข่งขันที่คุณภาพของสินค้าและบริการในระดับที่จะต้องสร้างความพึงพอใจสูงสุดกับลูกค้า ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ในกระแสโลกาภิวัตน์นั้นจะมีสภาวะของการแข่งขันสูงยิ่งขึ้น ดังนั้นความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจและสนองตอบ

ในปีค.ศ. 1992 องค์กรที่ต้องการมีศักยภาพที่จะแข่งขันในตลาดโลกต่างต้องมีมาตรฐานในการผลิตสินค้าและบริการตามเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ที่ปรากฏในระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9000 ซึ่งเป็นเกณฑ์บ่งชี้ว่าองค์กรนั้นมีระบบการจัดการที่มุ่งเน้นคุณภาพของผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งในตลาดยุโรป หรือ สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น ซึ่งมีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง มาตรฐาน ISO 9000 จึงเป็นเครื่องการันตีถึงคุณภาพขององค์กร และเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ

วิกฤตการณ์ดังกล่าว ทำให้ TQM ถูกนำไปปฏิบัติอย่างแพร่หลายในองค์กรภาคธุรกิจ กล่าวคือ การที่จะดำรงอยู่ในธุรกิจได้นั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องรับรู้ความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งในปัจจุบันผู้บริโภคมีแนวโน้มจะมีค่านิยมต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ดังนั้น

ผู้ผลิตจำเป็นต้องผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพที่ดี คุณภาพจึงมีความสำคัญและเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการในสมัยปัจจุบัน ซึ่งหมายรวมถึง การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) และการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ด้วย

การพิจารณาความหมายคำว่า “คุณภาพ” อาจพิจารณาได้ทั้งความหมายของผู้ผลิตและความหมายของผู้บริโภค ซึ่งให้ความหมายที่แตกต่างกัน ความหมายของคุณภาพในส่วนของผู้ผลิตหมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการที่ถูกต้องตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดคุณภาพจึงอยู่ที่สินค้านั้นมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งโดยทั่วไปคุณสมบัติของสินค้าที่มีคุณภาพอาจอยู่ภายใต้เงื่อนไขต่างๆ เช่น การออกแบบรูปลักษณ์ภายนอกที่สวยงาม ความสามารถในการใช้งาน ความคงทน ฯลฯ สำหรับความหมายคุณภาพในส่วนของผู้นั้น หมายถึง คุณภาพในเชิงค่านิยม กล่าวคือ คุณภาพหมายถึงการที่สินค้าหรือบริการมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ และในราคาที่ลูกค้าพึงพอใจ อีกค่านิยมหนึ่ง คือ ความสามารถในการใช้งานดีเพียงใด ซึ่งค่านิยมดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ

กล่าวโดยสรุป “คุณภาพ” หมายถึง ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการหรือลูกค้าที่มีต่อผลงานหรือสินค้าและบริการ ซึ่งความพึงพอใจดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของลูกค้าที่จะตัดสินความมีคุณภาพนั้นในขณะใดขณะหนึ่ง องค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้องในการทำงานจะมีส่วนสัมพันธ์กับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ดังนั้น ตัวแปรทุกตัวไม่ว่าจะเป็นวัสดุที่ใช้ในการทำงาน กระบวนการผลิต คุณภาพของผลงาน หรือฝีมือในการผลิต ล้วนเป็นแรงผลักดันสำคัญให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่มีคุณภาพในระดับที่ทำให้ประชาชนหรือผู้บริโภคได้รับความพึงพอใจสูงสุด อาจกล่าวได้ว่า “คุณภาพ” หมายถึง ความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนหรือผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าหรือการให้บริการ โดยความคาดหวังและความต้องการดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตอบสนองตอบได้ทันกับความต้องการที่อาจเปลี่ยนแปลงไป คุณภาพยังเกี่ยวข้องกับข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของผลงาน และรวมถึงคำปรารภ หรือ ข้อวิจารณ์ต่างๆ ของประชาชนหรือผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าหรือการให้บริการอีกด้วย

2.2.2 ความหมายของการบริหารจัดการคุณภาพ (Total Quality Management: TQM)

Raffio (1992) ได้กล่าวว่า หลักพื้นฐานของ TQM หมายรวมถึงการให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ (Employee Involvement) และ ความเอาใจใส่ของผู้จัดการระดับสูง (Senior Management Commitment)

กลุ่มศึกษาในที่ประชุมคุณภาพทั้งองค์การเมื่อปี ค.ศ. 1992 นิยามว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ เป็นระบบการจัดการที่ให้ความสำคัญกับคนซึ่งมีเป้าหมายที่จะเพิ่มความพึงพอใจลูกค้าอย่าง

ต่อเนื่อง ด้วยการทำให้ค่าใช้จ่ายที่แท้จริงต่ำลงเรื่อยๆ การจัดการคุณภาพทั้งองค์การเป็นแนวทางเชิงระบบที่ไม่แยกพื้นที่หรือโปรแกรมและเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในระดับสูง เป็นการทำงานต่างหน้าที่ในแนวแนวซึ่งเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคน จากระดับสูงสู่ระดับล่าง และมีผลขยายไปข้างหลังและข้างหน้า รวมถึงที่เชื่อมโยงไปยังผู้ป้อนวัตถุดิบและลูกค้า (quoted in Greg Bounds (1994))

Logothesis (1992) นิยามว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ เป็นวัฒนธรรมสิ่งที่อยู่ในวัฒนธรรมนี้ คือ ความผูกพันทั้งหมดต่อคุณภาพและทัศนคติที่แสดงออกมา โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้วิธีวิทยาศาสตร์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่

John Bank (1992) อธิบายว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ เป็นปรัชญารากฐานของธุรกิจที่มีพื้นฐานมาจากความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการของธุรกิจทุกอย่างเริ่มต้นที่ลูกค้า เพราะความจริงนั้นถ้าหากไม่เริ่มที่ลูกค้า ลูกค้าก็จะทำให้ธุรกิจมีอุปสรรคจนต้องสิ้นสุดลง การจัดการคุณภาพจึงเป็นเรื่องการออกแบบองค์การให้ลูกค้าพอใจซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ส่วน คือ ส่วนแรกออกแบบสินค้าหรือบริการอย่างประณีต ส่วนที่สอง ทำให้แน่ใจได้ว่าระบบต่างๆ สามารถทำตามนั้นได้

Oakland (1994) นิยามว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ เป็นแนวทางเพื่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นขององค์การทั้งหมด เป็นวิธีการสำคัญในการวางแผน จัดองค์การ ทำความเข้าใจกิจกรรมแต่ละอย่าง และขึ้นอยู่กับคนแต่ละคนในแต่ละระดับสำหรับการทำให้องค์การมีประสิทธิผลอย่างแท้จริงนั้น แต่ละส่วนขององค์การต้องทำงานด้วยกันอย่างเหมาะสม มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน รู้ว่าแต่ละคนแต่ละกิจกรรมมีผลกระทบซึ่งกันและกัน การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ ยังเป็นวิธีจัดการกระทำต่างๆ ที่สิ้นเปลือง โดยนำทุกคนมาสู่กระบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อว่าจะสามารถบรรลุผลได้ในเวลาที่น้อยลง วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการจัดการคุณภาพทั้งองค์การสามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นองค์การใด การจัดการคุณภาพทั้งองค์การต้องการสร้างพื้นฐานอย่างรวดเร็ว โดยต้องการให้กลายเป็นวิถีชีวิตสำหรับองค์การ

James W. Dean (1994) ได้ทำการค้นคว้าเกี่ยวกับ TQM และได้ทำการสรุปไว้ว่า หัวใจหลักของ TQM ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การมุ่งความสนใจไปที่ลูกค้า (Customer Focus) 2) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

สถาบันมาตรฐานแห่งอังกฤษ (British Standard Institute) นิยามว่าการจัดการคุณภาพทั้งองค์การเป็นปรัชญาการบริหารที่รวบรวมกิจกรรมทุกอย่างไว้ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า วัตถุประสงค์ คือ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด โดยวิธีการตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงานทุกคน เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (quoted in B. G. Dale (1994))

กล่าวว่า หัวใจสำคัญของ TQM ประกอบด้วยองค์ประกอบ 12 ประการ ได้แก่

1. ความเอาใจใส่ของผู้นำ
2. การปรับตัวและการสื่อสารด้าน TQM
3. ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้า
4. ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับ supplier
5. การเรียนรู้ความสำเร็จของผู้อื่น
6. การฝึกอบรมเพิ่มขึ้น
7. การเป็นองค์กรแบบเปิด
8. การให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
9. การมีจิตใจทำงานที่มุ่งไปสู่จุดหมายความผิดพลาดเป็นศูนย์
10. ความยืดหยุ่นของการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม
11. การปรับปรุงกระบวนการผลิต
12. การวัดผลปฏิบัติงาน

H. T. Graham and Bennett (1998) อธิบายว่า ระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ ประกอบด้วย นโยบาย วิธีการปฏิบัติ และโครงสร้าง องค์การที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตอย่างต่อเนื่อง การจัดการคุณภาพทั้งองค์การมุ่งไปที่ทุกๆส่วนของระบบมากกว่าส่วนย่อยๆ โดยเลือกหาสาเหตุของความล้มเหลว มากกว่ารู้แค่ข้อเท็จจริงของปัญหา

Wilkinson (1998) กล่าวว่า Total Quality Management: TQM หมายถึง การจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพรวมขององค์การ โดยครอบคลุมกิจกรรม แนวทางปฏิบัติ และเทคนิคอันหลากหลาย อาจกล่าวได้ว่า TQM ไม่สามารถระบุได้ชัดเจนลงไปอย่างแน่ชัด ทั้งนี้เนื่องจาก TQM หมายรวมถึงแนวปฏิบัติที่หลากหลาย และกิจกรรมมากมายที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า TQM มิได้มุ่งเฉพาะแนวทางปฏิบัติด้านคุณภาพ ณ ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่หมายรวมถึง ภาพรวมในทุกจุดทั่วทั้งองค์การที่จะต้องมุ่งเน้นการทำงานที่มีคุณภาพ และพร้อมที่จะผลักดันให้องค์การก้าวไปสู่ความมีคุณภาพสูงสุด

Robert L. Mathis (1999) นิยามว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ เป็นกระบวนการจัดการที่ครอบคลุม ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกิจกรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ โปรแกรมการจัดการทั้งองค์การค่อนข้างเป็นที่นิยม ในฐานะที่เป็นความพยายามขององค์การที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและคุณภาพของตนเอง

Ishikawa (1985) นิยามว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ มีพื้นฐานอยู่ที่หลักการของการปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอยู่ตลอด โดยสนใจเรื่องคุณภาพ ค่าใช้จ่าย การส่งมอบสินค้าและการบริการ

จากคำจำกัดความของนักวิชาการทางด้านคุณภาพดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าหลักการสำคัญซึ่งเป็นหัวใจของ TQM ประกอบด้วย 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Orientation) ในที่นี้ความหมายของคุณภาพคือ ความสามารถในการตอบสนองต่อข้อกำหนดของลูกค้า ซึ่งหมายรวมถึงทั้งลูกค้าภายในและภายนอก การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นเป้าหมายหลัก และเป็นเป้าหมายร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกคนและสมาชิกทุกคนในทุกระดับขององค์กร ข้อกำหนดอันเป็นความต้องการของลูกค้านั้นจะถูกแปลความหมายไปสู่การออกแบบสินค้าและผลิตภัณฑ์ รวมถึงการระบุข้อกำหนดในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งต้องทำให้ได้มาตรฐานที่เป็นเลิศ ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด เพื่อประกันความพึงพอใจของลูกค้า

2. การให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน (Process Orientation) หมายความว่า กิจกรรมทุกอย่างในองค์กร ต้องสามารถนำมาทำให้เป็นงาน รวมถึงกระบวนการผลิตขั้นพื้นฐานด้วย ในที่นี้คือ แต่ละงานจะต้องมีความเชื่อมโยงกันด้วยคุณภาพ เช่น กระบวนการผลิตต้องมีการออกแบบโดยประกอบด้วยสายงานย่อย ยิ่งไปกว่านั้น การจัดการคุณภาพจะต้องมุ่งเน้นทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ดังเช่น Ishikawa ได้กล่าวว่า “next process is our customer” (Wilkinson et al, 1998) คือ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องตระหนักรู้เสมอว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานในลำดับขั้นตอนต่อไป จากเขา คือลูกค้าของเขา ซึ่งต้องให้ความสำคัญและต้องผลิตผลงานคุณภาพที่ดีที่สุดก่อนที่จะส่งไปยังขั้นตอนต่อไป

3. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การที่จะให้ลูกค้ามีความพึงพอใจได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่สินค้าหรือบริการต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอยู่เสมอ ซึ่งหมายความว่า ผลิตภัณฑ์และขั้นตอนในการผลิตจะต้องมีพัฒนาไปเรื่อยๆ อย่างไม่หยุดยั้ง เป็นการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นทีละเล็กละน้อยจากของเดิม ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม การบำรุงรักษา หรือการปรับปรุงขั้นตอนย่อยในกระบวนการทำงานของพนักงานก็ได้ ดังนั้น พนักงานทุกคนจึงมีบทบาทในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยอาจช่วยกันคิดค้นวิธีการทำงานที่ได้ผลมากกว่าที่เป็นอยู่ เช่น ทำอย่างไรให้การทำงานเสียเวลาน้อยลง มีความถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น รูปแบบสวยงามขึ้น เป็นต้น โดยอาจจำเป็นต้องนำเอาวิธีทางสถิติมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อลดค่าใช้จ่ายในด้านคุณภาพในระยะยาว เช่น ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน ค่าใช้จ่ายในการประเมินผลในอนาคต ฯลฯ

R. G. Boaden, D. M. Lascelles and B. G. Dale (1994) ได้จำแนกส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แบ่งออกเป็น 8 ส่วน ได้แก่

1. ความผูกพันและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (Commitment and Leadership of the chief executive officer) ถ้าปราศจากความผูกพันของผู้บริหารระดับสูง

และผู้บริหารอื่นๆแล้ว การจัดการคุณภาพทั้งองค์การก็เกิดไม่ได้ หรือ ถึงเกิดก็ไม่ยั่งยืนยาว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง และใช้ความเป็นผู้นำผลักดันให้มีการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ

2. การวางแผนและจัดองค์การ (Planning and Organizing) กระบวนการปรับปรุงคุณภาพที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีลักษณะเด่น คือ มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในระยะยาว มีการนำเอาลักษณะคุณภาพของสินค้าและบริการไปบูรณาการในการออกแบบและการทำงานในกระบวนการต่างๆ มีกิจกรรมการป้องกันล่วงหน้า มีการนำเอาการประกันคุณภาพไปปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดกระบวนการแก้ไขปัญหา มีการวางแผนเพื่อทำให้ระบบคุณภาพมีประสิทธิภาพ มีการจัดองค์การและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพ มีการทำให้ระบบระเบียบการตรวจสอบมีมาตรฐาน เป็นระบบ และง่ายต่อการปฏิบัติ

3. การใช้เครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ (Using tools and Technique) เพื่อสนับสนุนและพัฒนากระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง องค์การต้องเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคให้เหมาะสม ถ้าหากใช้เครื่องมือและเทคนิคไม่ดี ก็ยากที่จะแก้ปัญหาได้ การใช้เครื่องมือและเทคนิคก็ต้องทำให้ใช้ง่าย และให้สอดคล้องกับงานที่ทำ องค์การต้องรู้จักวิเคราะห์แผนการใช้เครื่องมือ และเทคนิคที่จะช่วยให้เกิดการเริ่มต้นปรับปรุงคุณภาพที่ดี ทำให้พนักงานใช้ด้วยความเต็มใจ และได้ประโยชน์ ตลอดจนทำให้เกิดการสนใจปรับปรุงคุณภาพมากขึ้น รวมไปถึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงาน

4. การให้การศึกษา และการฝึกอบรม (Education and Training) พนักงานจะต้องได้รับการศึกษาและฝึกอบรมในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเข้าใจแนวคิดในการจัดการคุณภาพ มีทักษะ ทัศนคติ และสามารถดำเนินการตามปรัชญาของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดการพูดภาษาเดียวกันขึ้นทั่วทั้งองค์การ โปรแกรมการให้การศึกษา และการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งจำเป็น และต้องจัดขึ้นเป็นระยะๆ และเป็นวิธีการหลักที่จะใช้เพื่อต่อสู้กับปัญหาความซับซ้อนต่างๆ ที่มีมากขึ้นเรื่อยๆ การจัดโปรแกรมเหล่านี้ต้องมองว่าเป็นการลงทุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน และช่วยให้พนักงานมีศักยภาพสูงขึ้น ต้องมองว่าถ้าไม่มีการฝึกอบรมก็ไม่มีการแก้ปัญหา ในขณะที่เดียวกันถ้าไม่มีการให้การศึกษาคนก็จะไม่เข้าใจปัญหา พฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานก็ไม่เปลี่ยนแปลง นอกจากนั้น การฝึกอบรมยังช่วยเชื่อมโยงให้ผู้บริหารเกิดการปรับปรุงหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ แม้พนักงานไม่ได้มีโอกาสศึกษากันทุกคน การฝึกอบรมก็อาจช่วยเสริมทักษะบางส่วนให้ได้ อย่างไรก็ตาม ต้องเน้นให้พนักงานได้มีการศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เขาได้มีโอกาสแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่

5. ความเกี่ยวข้อง (Involvement) หรือ การมีส่วนร่วม องค์การต้องมีความผูกพันที่จะพัฒนาพนักงาน มองพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าอยู่ตลอด ต้องมีแผนพัฒนาทีมงานเพื่อให้พนักงาน

ได้รับประโยชน์ มีส่วนร่วม และอุทิศตัวให้กับการปรับปรุงคุณภาพ ผู้บริหารต้องเตรียมแบ่งอำนาจ และความรับผิดชอบให้พนักงาน รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากพนักงาน แนวทางการจัดการคุณภาพต้องทำให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจนว่า องค์กรต้องการอะไรจากพนักงาน และการกระทำของพนักงานจะทำให้ส่วนต่างๆ ทั้งหมดดีขึ้นได้อย่างไร ยิ่งพนักงานเข้าใจเท่าไร ก็ยิ่งทำให้พนักงานและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องมากขึ้นเท่านั้น จึงจำเป็นต้องกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพในความรับผิดชอบของเขามากขึ้น

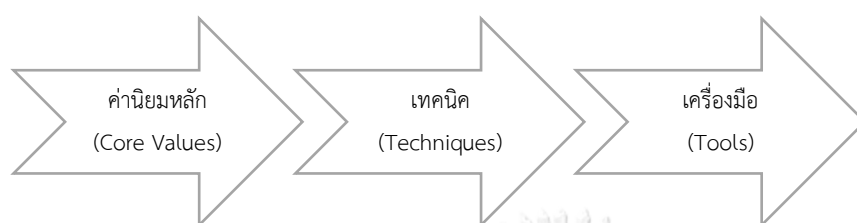
6. ทีมงาน (Teamwork) ทีมงานอาจแสดงออกมาได้หลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะการทำงาน โครงสร้าง บทบาทของสมาชิก ผู้นำทีม ผู้สนับสนุน และอำนาจความสะดวก ทีมงานเป็นลักษณะความเกี่ยวข้องอย่างหนึ่ง ถ้าไม่มีทีมงานก็ยากที่จะทำให้เกิดความผูกพัน และการมีส่วนร่วม ทั้งทั้งองค์กร ยิ่งไปกว่านั้น ควรมีการยกย่อง และให้รางวัลกับทีมที่มีผลงานดี และประสบความสำเร็จ เนื่องด้วยคนเรามักมองเห็นงานที่ตนเองทำ และงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ฉะนั้น จึงต้องมีการกระตุ้นผ่านช่องทางของการติดต่อสื่อสารต่างๆ ความสำเร็จของการจัดการคุณภาพจึงมักมาจากการติดต่อสื่อสารที่ได้ผล และแพร่หลาย

7. การวัด และการสะท้อนกลับ (Measurement and Feedback) การวัดผลลัพธ์ที่สำคัญต้องทำอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวัดผลภายนอกมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นเรื่องของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพของลูกค้า การสร้างตัวชี้วัด (indicators) ฉะนั้นควรมีการเทียบระดับ (benchmarking) ทั้งภายในและภายนอก โดยมาจากการสำรวจลูกค้า และวิธีการวัดปัจจัยนำเข้าที่มาจากภายนอกอื่นๆ ตัวชี้วัดที่จะทำให้เกิดการประเมินความก้าวหน้า ผลสะท้อนกลับและจุดที่ใช้ในการตรวจสอบ เมื่อวัดเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ควรนำมาปรับเป็นแผนพัฒนา เพื่อแกสิ่งที่เป็นช่องว่าง และมุ่งเป้าไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร

8. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) การจัดการคุณภาพจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมนอกเหนือจากนั้น ยังต้องรวมเอาการประกันคุณภาพเข้ามาใช้ในกระบวนการต่างๆ จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ และวิธีการทำงานหลายอย่าง เช่น ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการ ต้องตรวจสอบผลงานของตนเอง ต้องไม่ละเลยให้ของไม่มีคุณภาพผ่านไปสู่งานของผู้อื่น ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผู้รับบริการ ต้องมองเห็นปัญหา ความผิดพลาด และพร้อมหาทางแก้ไข ต้องซื่อสัตย์ จริงใจ และเอาใจใส่ต่อการทำงานประจำ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงานดังกล่าว เป็นงานที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารเผชิญ ซึ่งผู้บริหารต้องรู้จักใช้อิทธิพล และทักษะในการจูงใจ ชักชวน และต้องคิดถึงแนวทางรวมทั้งวิธีการในการจัดการกับปัญหาเชิงวัฒนธรรมองค์กร

2.2.3 กรอบความคิดของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ต้องเริ่มจากการสร้างค่านิยมหลักก่อน จากนั้นจึงดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ โดยใช้เทคนิค และเครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์กร ดังแสดงในรูปที่ 2 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร



ที่มา: Hellsten and Klefsjö (2000), 242

เป้าหมาย คือ การสร้าง
ความพึงพอใจแก่ลูกค้า
ทั้งภายในและภายนอก

ภาพที่ 2 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป European Quality Award (EQA)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ คุณภาพที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer-driven Quality) ➤ ความเป็นผู้นำ (Leadership) ➤ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ (Continuous Improvement and Learning) ➤ การให้คุณค่าแก่พนักงาน (Valuing Employees) ➤ การตอบสนองที่รวดเร็ว (Fast Response) ➤ คุณภาพในการออกแบบและการป้องกันล่วงหน้า (Design Quality and Prevention) ➤ การมองอนาคตในระยะยาว (Long-range View of The Future) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ การมุ่งไปที่ผลลัพธ์ (Results Orientation) ➤ การให้ความสำคัญลูกค้า (Customer Focus) ➤ ความเป็นผู้นำ และความสม่ำเสมอของวัตถุประสงค์ (Leadership and Consistency of Purpose) ➤ การจัดการโดยกระบวนการและข้อเท็จจริง (Management by Process and Facts) ➤ การพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม (People Development and Involvement) ➤ การพัฒนาผู้ที่เป็นหุ้นส่วน (Partnership Development) ➤ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility)

<ul style="list-style-type: none"> ➤ การจัดการโดยข้อเท็จจริง (Management by Fact) ➤ การพัฒนาผู้ที่เป็นหุ้นส่วน (Partnership Development) ➤ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมือง (Public Responsibility and Citizenship) ➤ การให้ความสำคัญผลลัพธ์ (Results Focus) 	
---	--

ที่มา: Hellsten and Klefsjö (2000), 242

ตารางที่ 1 ค่านิยมหลักของระบบรางวัลคุณภาพต่างๆ

กล่าวโดยสรุป การจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพรวมขององค์กรหรือ TQM เป็นปรัชญาการทำงานที่มุ่งให้บุคลากรทุกคนในองค์กรตระหนักในความสำคัญของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน โดยผลิตผลงานของตนให้มีคุณภาพเป็นที่พอใจของลูกค้า มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงาน ณ ทุกจุดทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงานมีคุณภาพ ไม่ยอมให้มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นไปสู่ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานต่อไป TQM จะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนและเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูง และความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคนทุกระดับ การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจแก้ไขงานที่ไม่มีคุณภาพได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความรู้ การประเมินผล และการประมวลผลข้อมูลเชิงสถิติ

CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.3 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิคการจัดการว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในแง่ของการบริหารภาครัฐและการบริหารธุรกิจ โดยแนวคิดดังกล่าวนี้ ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และวิธีการบริหารงานภาครัฐแบบเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และมุ่งเน้นกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ให้เปลี่ยนมาเน้นที่วัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานแทน ซึ่งหมายรวมถึง ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) รวมถึงความคุ้มค่าทางงบประมาณที่ใช้ดำเนินการ ตลอดจนหมายรวมถึง การพัฒนาคุณภาพและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยการนำเอาเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้า

มาใช้ในการบริหารจัดการมากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบ ฯลฯ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2545))

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มีรากฐานมาจากทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์และสังคมศาสตร์แนวประจักษ์นิยม โดยมีมุมมองว่า ข้าราชการเป็นนักเทคนิคที่มีเหตุผลเชิงเศรษฐกิจ หรือเป็นผู้ตัดสินใจที่ยึดผลประโยชน์ส่วนตน มองว่าผลประโยชน์สาธารณะเกิดจากผลประโยชน์ของปัจเจกชนหลายคนรวมกัน มองประชาชนเป็นลูกค้า และมองว่านักบริหารเป็นผู้ถือหางเสือที่คอยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน (steering) ต้องสร้างกลไกและการจูงใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายโดยผ่านหน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานอื่นที่ไม่หวังผลกำไร ข้าราชการมีดุลยพินิจได้มากเพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผล อีกทั้งยังมีการกระจายหน่วยงานออกไปโดยอำนาจในการควบคุมหน่วยงานเหล่านั้นยังคงอยู่ที่ต้นสังกัด รวมถึงมีการปรับลดขนาดของระบบราชการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กล่าวคือ มีการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อให้บรรลุผลตามที่ตกลงร่วมกัน ข้าราชการมีดุลยพินิจในการตัดสินใจแต่ต้องมีการควบคุมและตรวจสอบได้ ทั้งนี้โครงสร้างองค์การเป็นไปในรูปแบบของความร่วมมือกัน โดยมีผู้นำร่วมทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ในยุคสมัยของการปฏิวัติเทคโนโลยี ยิ่งทำให้การบริหารจัดการมีการมุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งมีการประหยัดเพื่อเอาชนะคู่แข่ง และนำไปสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศกว่าธุรกิจเดียวกัน การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อลดขนาดหน่วยงานราชการ ผ่านกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ มีการวัดคุณค่า การกระจายอำนาจ มีระบบการตลาดที่ดี รวมถึงมีเทคนิคการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อลูกค้าอย่างดีที่สุด

2.3.1 มุมมองของนักวิชาการต่อการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

Hood (1991) ได้ให้คำจำกัดความ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 7 ประการของ NPM ไว้ดังตารางต่อไปนี้

ข้อ	หลักสำคัญ	ความหมาย	การให้เหตุผล
1	การจัดการองค์การสาธารณะแบบมืออาชีพ	ผู้บริหารระดับสูงมีอิสระในการจัดการ และมีอำนาจในการตัดสินใจ	การตรวจสอบได้ต้องการบทบาทที่ชัดเจนของความรักผิดชอบไม่ใช้การกระจายอำนาจ
2	มาตรฐานที่ชัดเจน และมีตัวชี้วัดผลงาน	มีคำจำกัดความเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ	การตรวจสอบได้ คือ การมีเป้าหมายที่เขียนไว้

ข้อ	หลักสำคัญ	ความหมาย	การให้เหตุผล
			ประสิทธิภาพ คือ การมองไปที่เป้าหมาย
3	เพิ่มการเน้นที่การควบคุมผลลัพธ์	การแจกจ่ายทรัพยากร และการให้รางวัลมีการเชื่อมกับผลการปฏิบัติงาน	มีความต้องการเน้นที่เป้าหมายมากกว่ากระบวนการ
4	การเปลี่ยนไปสู่การแยกย่อยหน่วยงานในระบบราชการ	ปรับบทบาทราชการไปสู่หน่วยงานเชิงพาณิชย์ ซึ่งมีการจัดการตามผลผลิต ด้วยงบประมาณที่มอบให้ และมีการบริหารแบบมีความเป็นอิสระต่อกัน	ทำให้หน่วยงานบริหารได้ด้วยตนเอง มีการแยกกฎระเบียบ และการผลิตใช้สัญญา หรือ แฟรนไชส์ ทั้งภายในและภายนอกระบบราชการ
5	การเปลี่ยนไปสู่การแข่งขันที่มากขึ้นในระบบราชการ	การใช้สัญญาตามระยะเวลา และกระบวนการประมูลสาธารณะ	การมีคู่แข่ง คือ กุญแจไปสู่ค่าใช้จ่ายที่น้อยลง และมาตรฐานที่ดีขึ้น
6	เน้นรูปแบบการบริหารจัดการที่ใช้ในภาคเอกชน	การปรับเปลี่ยนจากรูปแบบการจัดการแบบเข้มงวดตามระเบียบแบบแผน และจริยธรรมของการบริการสาธารณะไปสู่การใช้จ่าย การจ้างงาน กฎการประชาสัมพันธ์ ที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น	ความจำเป็นที่จะต้องนำเครื่องมือทางการบริหารจากภาคเอกชนที่ได้รับการพิสูจน์แล้วมาใช้ในภาคราชการ
7	เน้นวินัย และความมีธรรมาภิบาลในการใช้ทรัพยากรในระบบราชการ	การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยในการทำงาน จำกัดค่าธุรกรรมทางธุรกิจ	จำเป็นต้องตรวจสอบความต้องการทรัพยากรของภาครัฐ และทำงานมากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลง

ตารางที่ 2 หลักสำคัญของ NPM 7 ประการ

Boston (1996) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารงานของภาครัฐกับเอกชน มีความเป็นสากลไม่มีความแตกต่างกัน

2. ปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นการควบคุมปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ เป็นเรื่องการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อกระบวนการเป็นความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์
3. ให้ความสำคัญเรื่องทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
4. มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง
5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้มีขนาดเล็กลง โดยมีการแยกส่วนระหว่างงานเชิงนโยบายและการให้บริการ
6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน ให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการบริการ
7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรให้มีลักษณะเป็นแบบระยะสั้น พร้อมทั้งมีการกำหนดเงื่อนไขการจ้างที่ชัดเจน
8. ใช้รูปแบบการบริหารจัดการของภาคเอกชน เช่น การวางแผนยุทธศาสตร์ การประเมินผลงาน เป็นต้น
9. มีการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลเป็นค่าตอบแทนมากขึ้น
10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าและเพิ่มผลผลิตสูงสุด

Kettl (2005) ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่คุ้มค่ากับเงินภาษีที่รัฐจัดเก็บ และการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ กับประชาชน โดยให้ความสำคัญกับส่วนประกอบ 6 ส่วน ดังนี้

1. ผลิตภาพ (Productivity) รัฐต้องหากลวิธีในการปรับปรุงคุณภาพการบริการสาธารณะ ให้ดีขึ้นด้วยงบประมาณที่มีเท่าเดิม หรือน้อยลง
2. การตลาด (Marketization) รัฐเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐจากการสั่งการและการควบคุมไปสู่การใช้กลไกทางการตลาดในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. การให้ความสำคัญกับการบริการ (Service Orientation) รัฐจำเป็นต้องปรับปรุงการบริการสาธารณะให้ดียิ่งขึ้น เนื่องมาจากการที่ประชาชนเริ่มที่จะขาดความเชื่อถือที่มีต่อรัฐบาล ด้วยเหตุนี้รัฐจึงควรให้ความสนใจกับการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้นด้วยการให้ประชาชนมีทางเลือกในการใช้บริการมากขึ้น แทนที่จะใช้กลไกการให้บริการสาธารณะแบบเดิม
4. การกระจายอำนาจ (Decentralization) รัฐต้องมีนโยบายที่มีการตอบสนองและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเน้นการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลางไปให้กับรัฐบาลท้องถิ่นมากขึ้น หรือแม้แต่การปรับเปลี่ยนอำนาจโดยการกระจายไปสู่ระดับล่างมากขึ้น

5. นโยบาย (Policy) รัฐในปัจจุบันเริ่มทำการปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านการบริหารจัดการโดยการแยกการกำหนดนโยบายกับการนำนโยบายไปปฏิบัติออกจากกัน
6. การตรวจสอบได้ (Accountability) รัฐพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยการพยายามทำสิ่งที่ตนเองทำตามสัญญาที่ให้ไว้กับประชาชนให้ได้ โดยการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการจากบนลงล่าง และมีระบบการตรวจสอบโดยใช้กฎระเบียบในการดำเนินการ รวมถึงการใช้ระบบผลักดันโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์

Pollitt (2001) ได้สรุปลักษณะสำคัญของ NPM ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. เน้นที่ผลงานเป็นหลัก โดยการเน้นไปที่เป้าหมาย และการวัดผลผลิตผ่านแนวคิดตัวชี้วัดหลักผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นเชื่อมโยงผลงานกับเงินที่จ่าย (Performance-Related Pay)
2. เน้นรูปแบบขององค์กรที่เป็นแนวนอน ขนาดเล็ก มีการกระจายอำนาจ โดยการแยกหน่วยงานออกมาทำงานที่มีขนาดเล็กกลง และมีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น (Disaggregation)
3. เน้นการใช้สัญญาจ้างให้องค์กรอื่นทำแทน แทนที่ของรูปแบบการบังคับบัญชาแบบเดิม
4. เน้นการใช้ระบบเครื่องมือทางการตลาดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการประมูล (Competitive Tendering) การใช้ตารางอันดับคะแนนการทำงาน (Premiere League Table) การจ่ายเงินตามผลงาน (Performance-Related Pay)
5. เน้นมุมมองว่าผู้ใช้บริการ คือ ลูกค้าโดยใช้เครื่องมือทางการบริหารที่เน้นการปรับปรุงคุณภาพการบริการงานที่มีลักษณะเป็นการทั่วไป เช่น Total Quality Management (TQM) ซึ่งในปัจจุบัน ระบบราชการไทยได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพที่เรียกว่า Public Sector Management Quality Award (PMQA)

Owen E. Hughes (2003) ได้แสดงมุมมองต่อการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่า การบริหารจัดการแบบดั้งเดิมนั้น มีความล้าสมัย และถูกแทนที่ไปด้วยตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) นี้ มีคุณลักษณะสำคัญ คือ การเปลี่ยนจากการบริหารจากระบบราชการไปเป็นระบบตลาด (เอกชน) การปฏิรูปการจัดการ หมายถึง การเปลี่ยนรูป (Transformation) ไม่ใช่เพียงการบริหารจัดการภาครัฐแต่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตลาดและรัฐบาล รวมถึงความเป็นพลเมือง

การปฏิรูประบบราชการในประเทศไทย ได้มีการผลักดันให้มีการดำเนินการโดยรัฐบาล ภายใต้กรอบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการ มีดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เปิดกว้าง และมีการแข่งขันสูง รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะสนับสนุนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ มีการจ้างงานที่มีความมั่นคง ปลอดภัยในสังคม หากแต่เนื่องจากโครงสร้างการดำเนินงานของภาครัฐมีขนาดใหญ่ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ทั้งหมด ตลอดจนความต้องการของประชาชนที่มีความต้องการที่หลากหลายและซับซ้อนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่เป็นยุคที่การทำงานล้วนมีความต้องการเชิงประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วถึง รวมถึงการบริหารงานที่มีกฎระเบียบของภาครัฐยังเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงความสามารถทางการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่เวทีโลกอีกด้วย

2. ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำและภาระหนี้สินของรัฐ กลายเป็นปัญหาสำคัญมากที่กดดันรัฐบาลในการลดขนาดการบริหารจัดการของภาครัฐให้มีขนาดเล็กลง และมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานราชการภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เนื่องจากรัฐบาลไม่มีทรัพยากรนำเข้าไปเพียงพอในการจัดการกับปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีมากขึ้นในปัจจุบัน

3. ประชาชนขาดศรัทธาในระบบราชการ โดยประชาชนรู้สึกว่าการดำเนินงานของภาครัฐนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ไม่คุ้มค่าต่อการเม็ดเงินในการบริหารกิจการเมื่อเทียบกับการดำเนินงานของภาคเอกชนที่มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ทันสมัย มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งนโยบายและมาตรการของรัฐมักจะแก้ปัญหาได้ไม่สำเร็จ มีความล่าช้าในการดำเนินงาน มีการทุจริต และเลือกปฏิบัติ ซึ่งปรากฏในภาพสื่ออยู่บ่อยครั้ง อันนำมาสู่การเสื่อมศรัทธาในการบริหารงานราชการ

ทศพร ศิริสัมพันธ์และคณะ (2545) ได้ทำการศึกษากระบวนการ ขั้นตอน และผลสำเร็จของการปรับปรุงระบบการบริหารราชการของประเทศต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ปัจจุบันประชาคมทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ได้มีความเห็นที่ตรงกันว่า การบริหารภาครัฐได้ปรับเข้าสู่กระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ยังไม่มีข้อมูลสรุปที่ชัดเจนทางความหมาย เนื่องจากมีนักวิชาการและนักปฏิบัติหลายท่าน ได้กำหนดนิยามเพื่อให้คำอธิบายความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้แตกต่างกัน หากแต่ถ้านำมาสรุปประเด็นเชื่อมโยงกัน จะพบว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (Professional Management)
2. กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ให้มีความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability for results)

3. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลลัพธ์ และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดการทรัพยากร และระบบการให้รางวัล
4. ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมถึง สนับสนุนให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออก (contract out)
5. เปิดให้มีการแข่งขัน ด้านการให้บริการสาธารณะ (Contestability) เพื่อช่วยในการ ปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น
6. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการงานให้มีความทันสมัย โดยอิงรูปแบบการบริหารงาน ของภาคเอกชน (Business-like approach)
7. เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน มีความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

หลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มี 2 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน
 - 1.1 ด้านผลผลิต (output)
 - 1.2 ด้านผลลัพธ์ (outcome)
 - 1.3 ความคุ้มค่า (value)
2. การพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

ดังนั้น ต้องมีการนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้มากขึ้น เช่น การวางแผน เชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารคุณภาพโดยรวม การจัดและประเมินผลงาน การ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน ทำให้ต้องมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านของวิธี คิด วิธีการเรียนรู้ เทคนิคการบริหารจัดการ การสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากร ให้พร้อมรับต่อ การเปลี่ยนแปลง โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายสำคัญ พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้มีความอดทน รับผิดชอบ และมีความเป็นธรรม พร้อมมุ่งมั่นสู่การบรรลุผลลัพธ์ขององค์การ จนถึง การมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้น ถือได้ว่าเป็นกระแสแนวความคิดเกี่ยวกับการ ปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐที่มีความหลากหลายในตัวเอง โดยมีลักษณะของการผสมผสานองค์ ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา (Interdisciplinary) โดยเฉพาะแนวคิดแบบเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก หรือเศรษฐศาสตร์แบบเหตุผลนิยม (Economic Rationalism) ทั้งนี้ การบริหารจัดการสมัยใหม่ มุ่งเน้นการให้อิสระและความคล่องตัวในด้านการบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาผล การดำเนินงาน พร้อมทั้งให้ความสำคัญเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ้มค่า และคุณภาพของ การให้บริการ

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆทั้งภายในและภายนอกส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา โดยมีการนำเครื่องมือและเทคนิคการบริหารจัดการใหม่ๆเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกหน่วยงาน เพื่อวัตถุประสงค์ที่สำคัญของทุกองค์กร คือ การมุ่งหวังที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ด้วยกันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรสมรรถนะสูงนั้นเป็นรากฐานและแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว อีกทั้งสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน การพัฒนาองค์กรในรูปแบบเดิมๆ มักจะไม่ทันต่อการปฏิบัติการ รวมถึงไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชากร สังคม ตลอดจนถึงประเทศได้ ดังนั้น การที่องค์กรตั้งเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ ไม่เว้นแม้แต่การแข่งขันภายในประเทศ หากแต่ครอบคลุมถึงการแข่งขันภายนอกประเทศอีกด้วย

2.4.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการและนักบริหารจำนวนมากได้ให้ความหมายและคำอธิบายลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Andrew Pettigrew (1991) ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญๆด้วยการปฏิบัติและเรียนรู้

Robert P Vecchio (1995) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหา และมีการจัดการในลักษณะสนับสนุนและมอบหมายอำนาจให้บุคลากร (empowerment) และมีความรับผิดชอบ (accountability) ในระดับที่เหมาะสม เป็นองค์กรที่จะบรรลุผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ ในการปรับปรุงงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ บุคลากรและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกันด้วยความผูกพัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลที่ดีในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

John R. Schermerhorn et al. (2003) เห็นว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีการออกแบบมาเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กร เป็นองค์กรที่มีความสามารถตอบสนองความต้องการของตลาด ด้วยการสร้างความเข้มแข็งของความสามารถภายใน และจัดวางคนเป็นสิ่งแรก

Epstein (2004)กล่าวถึง องค์การสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จด้านการเงิน บุคลากร ลูกค้ำมีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มระดับบุคคลในระดับสูง มีผลผลิตภาพและมีนวัตกรรม การจัดการ การวัดผลงาน และระบบการให้รางวัลมีความเข้มแข็ง

Holbeche (2005)กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบการบังคับบัญชามากเกินไป มีการกระตุ้นให้คนในองค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์การ

Buytendijk (2006) ให้คำนิยามว่า องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงและสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆจากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี

Gerald S. Brokaw (2006) กล่าวถึง องค์การสมรรถนะสูงภาครัฐ หมายถึง องค์การที่สามารถผลักดันองค์กรให้บรรลุภารกิจ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด สะท้อนความสามารถในการจัดการ การเปลี่ยนแปลง สร้างพลังและความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ๆ ตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง การสร้างและยกระดับความคาดหวังขององค์การสมรรถนะสูง มุ่งเน้นบรรลุผลลัพธ์มากกว่าเน้นกิจกรรม

Blanchard (2007)กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในขณะเดียวกัน ซึ่งได้กล่าวไว้ในหนังสือ “Leading at high level” ซึ่งมาจากงานวิจัยของ Carew และคณะ

De Waal (2007) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว ในลักษณะการบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้องโดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับคนในองค์การเยี่ยงสินทรัพย์อย่างแท้จริง

Miller (2001) ได้วิเคราะห์บทบาทขององค์การสมรรถนะสูง ว่าเป็นองค์การที่มีระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยระบบงานที่เป็นเลิศ คือ การออกแบบและมอบหมายให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศอันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศ จะรู้จักลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเป็นอย่างดี และมีเทคนิคในการแก้ปัญหา

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) (อ้างถึงในพสุ เดชะรินทร์ (2549)) ให้นิยามองค์การสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่ม

อุตสาหกรรมเดียวกัน พร้อมทั้งสร้างผลตอบแทนเชิงธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ องค์การสมรรถนะสูงจะต้องมีความสามารถเด่นชัดในด้านมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ และความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าผู้อื่น

พสุ เดชะรินทร์ (2550) ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์การที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่สามารถแข่งขันและส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งคงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ให้ความหมาย แนวคิดขององค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถดึงส่วนที่ดีของบุคลากรมาใช้และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้ เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และลักษณะของคนที่สุดดคล้องกัน

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2551) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีพนักงานมีความรู้ความสามารถและความผูกพันอย่างเหนียวแน่น มั่นคง โดยองค์การจะสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลงานที่สูงด้วย

ด้านการอุดมศึกษาของประเทศไทย ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง โดยการให้แนวคิดขององค์การสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์การที่มีความสามารถเด่นชัดในการทำงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และคงความสามารถที่เป็นเลิศ (ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล (2554) มีอัตลักษณ์ มีผลผลิตเชิงคุณภาพ มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง มีความโดดเด่น ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน เหนือองค์กรอื่นในแวดวงธุรกิจเดียวกัน (ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล, สมเจตน์ ไวยากรณ์, และ จอมจิน จันทรสกุล, 2554)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เป็นองค์การที่มีแผนรองรับในการปฏิบัติงาน สถานะการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจจะกระทบต่อการดำเนินงานจากทุกมุมมอง ทำให้สามารถจัดการงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ตรงตามเวลาและมีคุณภาพของผลผลิตที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป มีระบบการบริหารจัดการภายใน

องค์กรที่ดี กล่าวคือ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง รวมถึงมีรูปแบบการบริหารจัดการงานที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดผลผลิตขององค์กรในระดับสูง รวมถึงการให้ความสำคัญกับทรัพยากรทุนมนุษย์ในการรักษาผู้ที่มีความสามารถสูงให้คงอยู่กับองค์กร เกิดความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร และท้ายที่สุดคือ การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างยั่งยืน

2.4.2 คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อน และคาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก ล้วนเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ รวมถึงหาแนวทางพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) หรือ องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อเป็นรากฐานและแนวทางสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ ซึ่งแนวคิดต่างๆ ที่อธิบายถึงคุณลักษณะ หรือ แนวทางที่จะนำพาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีดังต่อไปนี้

2.4.2.1 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ De Waal



ภาพที่ 3 5 success factors of HPO

ที่มา: HPO Center

De Waal (2015) ได้เสนอกรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ที่เป็นพื้นฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่

1. คุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality) เป็นปัจจัยแรกและสำคัญที่สุดในองค์การสมรรถนะสูง โดยจะเป็นการที่ผู้บริหารองค์การสมรรถนะสูงจะสร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจบุคลากร ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีของบุคลากร การดูแลบุคลากรที่ดี การให้การยอมรับ สร้างความเชื่อมั่น รักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน สนับสนุนความเชื่อใจและความไว้วางใจผู้อื่น เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร มีความยุติธรรม ตัดสินใจรวดเร็ว มุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ มองหาช่องทางใหม่ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา
2. การปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Openness and Action Orientation) สร้างวัฒนธรรมการเปิดเผย เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น รวมถึงมีการอุทิศทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ขององค์การ มีการพูดคุยให้มีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญขององค์การ เห็นคุณค่าของการสนทนากับพนักงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้โอกาสบุคลากรได้ทดลองปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ได้ใช้ความผิดพลาดเป็นบทเรียน
3. เน้นความยาวนาน (Long-Term Orientation) เป็นองค์กรที่เน้นความยั่งยืนในระยะยาว โดยการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด หมายรวมถึง บุคลากร บริษัทผู้ผลิต ลูกค้า และสังคม มีการค้นหาและหาทางตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นระยะยาว และขยายไปยังทุกส่วน
4. การปรับปรุงกระบวนการพัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นปัจจัยที่เป็นแนวทางเดียวกับแนวโน้มที่จะรักษาองค์การให้มีการกิจด้านการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการวัดผลและรายงานผลลัพธ์ให้ทุกภาคส่วนในองค์กรได้รับรู้ มีการรายงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงินแก่บุคลากร สร้างนวัตกรรมสินค้ากระบวนการและบริการอย่างต่อเนื่อง
5. คุณภาพบุคลากร (Employee Quality) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวเนื่องกับปัจจัยคุณภาพการจัดการ เน้นคุณภาพแรงงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการรวบรวมความหลากหลายและเกี่ยวเนื่องการจัดการทีมแรงงาน บุคลากรในองค์การสมรรถนะสูง ต้องการแรงบันดาลใจและแรงผลักดันที่จะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ บุคลากรที่มีคุณภาพจะรับผิดชอบกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีความยืดหยุ่น ไม่ย่อท้อ ยอมรับความแตกต่างหลากหลาย เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีเยี่ยม โดยสรุป บุคลากรขององค์การสมรรถนะสูง มีความหลากหลายที่เกี่ยวเนื่องกัน

และทำงานร่วมกันได้ดี มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถเร็วในการบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งมั่น

ปัจจัยทั้ง 5 ของคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์และมีผลต่อกัน หากพัฒนาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง จะส่งผลให้ปัจจัยที่เหลือพัฒนาด้วย และปัจจัยทั้ง 5 สำคัญเท่าเทียมกัน

2.4.2.2 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Miller

Miller (2001) กล่าวว่า ระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่า จะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าต้องทำอะไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อยๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้ และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสามารถในการปกครองตนเอง คือ ผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานกับทีมงาน และ การจะไปสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนั้น จำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร

กุญแจสำคัญที่จะมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. การออกแบบองค์กรกระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับขั้นการปกครองน้อยหรือให้อำนาจบริหารแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อบางส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน
5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน, คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี รวมถึงพนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เปรียบได้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

Miller อธิบายหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเมื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้วคุณลักษณะนั้นๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ดังรายละเอียด ดังนี้

High Control to High Trust จากองค์กรที่ใช้การควบคุม จะกลายเป็นองค์กรแห่งความเชื่อใจ

Miller มีความเชื่อว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่มาก และใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงานจะก่อให้เกิดการต่อต้าน พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุข ทำงาน

ตามหน้าที่หรือตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ได้ใช้หัวใจในการปฏิบัติงาน จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด หากแต่ถ้าองค์กรใช้ความเชื่อถือ และความเชื่อใจพนักงานในองค์กร พนักงานจะเกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การดำเนินงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจภายในแล้ว องค์กรยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรด้วย เช่น ลูกค้า supplier เพราะบุคคลเหล่านี้จะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจ หรือกิจการ ให้ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย

Focus on Making “Thing” to Making “Knowledge” จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของนำไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้

สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ทรัพยากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทุนที่ดินแรงงานก็ไม่สามารถเท่าเทียม คุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้ นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อน เชื่อว่า คุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงานแต่ปัจจุบันคุณค่าถูกสร้างขึ้นจาก “ผลิตภาพในการผลิต” และ “นวัตกรรม” ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก “ความรู้” ทั้งสิ้น

Individual Decisions Making to Team Decisions Making จากการศึกษาโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม

เดิมการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจแต่ในปัจจุบันการออกแบบองค์การที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการของตนเอง สามารถติดต่อกับลูกค้าและ supplier ได้โดยตรงและสามารถเปลี่ยน หรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กรและลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าภายใน Value Chain การออกมาจากวัฒนธรรมเดิมๆ ในทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีวัฒนธรรม องค์กรที่ฝังรากลึกแล้วการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกัน ดังนั้น การสร้างทีมในองค์กรจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมองทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

Individual Rewards to Team-based Reward จากการศึกษาโดยบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม

การที่องค์กรที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการ

ภายในองค์กรเป็นระบบทีม แต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้งๆที่การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ กระจกร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นเหตุของความไม่สบายใจและความแตกสามัคคีของพนักงานในองค์กร การจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่มีรูปแบบตายตัวแต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีมเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

Vertical-to Horizontal Organization

Miller เห็นว่าการควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำให้ได้ง่ายกว่าเนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่าและมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิม การจัดองค์กรในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเองและในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่นๆ รวมทั้งลูกค้าและ supplier ที่ติดต่อโดยตรงกับทีม

Fixed Structure to Dynamic Structure เทคโนโลยีการตลาด วิธีการผลิต และจัดจำหน่ายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้น โครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกเมื่อ

Companies with Walls to Companies without Walls

องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเองคิดว่าตนเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวของตัวเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและ supplier เป็นอันมาก องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นจะกีดขวางทำให้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและ supplier ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนา หรือ ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

Financial Secrecy to Open-book Management

ในอดีตพนักงานขององค์กรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้ แตกต่างกับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มักจะเปิดข้อมูลทางการเงินต่างๆให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ พนักงานของบริษัทเอกชนในสหรัฐอเมริกามากกว่า 50% ถือหุ้นของบริษัทตนเอง ตรวจสอบรายงานประจำปีของบริษัทตนเองและติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทตลอดเวลา องค์กรที่มีมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กรร่วมกันมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานของ

องค์การอยู่เสมอ หากพบความผิดปกติอันใดต้องรีบแจ้งเพื่อหาแนวทางแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงต่อไป

Blame the Person to Blame the process

Miller กล่าวว่า Dr. Edwards Deming หนึ่งในผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพการผลิตได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพถึง 95% เกิดจากกระบวนการ แต่เรามักจะกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคล โดยปกติหากเกิดความผิดพลาดอะไรขึ้น ผู้บริหารจะมุ่งไปที่บุคคลผู้รับผิดชอบเป็นหลัก โดยอาจมีการลงโทษ ไล่ออก หรือโยกย้าย ก่อให้เกิดความตึงเครียดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ระบบทีมในองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะเป็นในรูปแบบที่สมาชิกในทีมรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขร่วมกัน ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการทำงาน ทำให้องค์การสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

2.4.2.3 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ Linda Holbeche และคณะ

Holbeche (2005) และคณะ ได้มีการศึกษาและวิจัยองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และได้มีการกล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. องค์การสมรรถนะสูงจะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on the “Right Things”)

สิ่งแรกที่องค์การสมรรถนะสูงทำคือ การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดี คนเก่งให้เข้ามาในองค์การ การที่องค์การมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยทำให้องค์การเข้มแข็ง วัฒนธรรมที่ถูกต้องนั้นจะต้องเป็นวัฒนธรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยส่วนรวมและมุ่งหวังผลในระยะยาว ไม่ใช่หวังแค่กำไรและการประสบความสำเร็จในระยะสั้น องค์การสมรรถนะสูงจะระมัดระวังในการเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ เพราะ ‘คน’ จะช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะนำพาองค์การไปสู่องค์การที่มีผลผลิตสูง หากแต่เป็นคนที่ทำให้เกิดผลผลิตสูงต่างหาก ซึ่งเหมือนกับผลงานวิจัยของ Jim Collins เรื่อง Good to Great ได้กล่าวไว้ว่า 22 องค์การที่ยิ่งใหญ่เริ่มต้นที่ “คน” ใครควรที่จะถูกเลือกมาร่วมงานกับบริษัท เอาคนเหล่านั้นขึ้นรถบัส แล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์องค์การต่อไป

2. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆในองค์การ

(Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs)

แรงกดดันจากการทำงานมีมากมายและเป้าหมายขององค์การก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยเป้าหมายระยะสั้น มักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่น ผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวกลับเป็นที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าหากองค์การสนใจเพียงแค่เป้าหมายระยะสั้น มุ่งทำแค่กำไร อาจจะทำให้เกิดการขัดแย้งและมีผลกระทบต่อพนักงานได้ ฉะนั้น สิ่งนี้จึงเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารองค์การว่าไม่ควรเลือกทางใดทางหนึ่งในการบริหารจัดการ ซึ่งองค์การสมรรถนะสูงนั้นจะมุ่ง

ความสนใจไปที่กลุ่มของลูกค้าองค์กร โดยการผลิตผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ตรงต่อความต้องการของลูกค้า มีการบริการที่ดีกว่าคู่แข่ง แต่ในขณะเดียวกันยังคงเห็นคุณค่าของพนักงานในองค์กรร่วมด้วย เพื่อจะธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กรไว้ต่อไป

3. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aims for Sustainable Success Over The Long-Term) การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้น องค์กรจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้
 - 3.1 ควรมีการจัดการด้านการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม (Conservative in Financing) คือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า
 - 3.2 ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว
 - 3.3 ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์
 - 3.4 ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์กรต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและตัดสินใจ หากองค์กรทำแบบนี้ได้จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ โดยที่พนักงานเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่องค์กรตั้งไว้

2.4.2.4 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ Jeffrey D. Brooks และ Jane C. Linder

Jeffrey D. Brooks and Jane C. Linder (2004) กล่าวว่า ในปัจจุบันองค์การภาครัฐได้มีความพยายามที่จะยกระดับคุณภาพการจัดการให้สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของประชาชน โดยค้นหานวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการให้บริการ การตัดภารกิจหรือหน้าที่บางอย่างออกไปให้เอกชนดำเนินการแทน และมีการสร้างพันธมิตรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หากแต่ก็ยังไม่ทันกับสภาพการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร จากผลงานวิจัยของ Linder และ Brooks ได้มีการเสนอแนะว่า การที่จะเป็นองค์การสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) โดยจะต้องมีพันธกิจที่มุ่งมั่นตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของประชาชน โดยเน้นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นพื้นฐาน และมุ่งเน้นที่ผู้ได้รับผลประโยชน์จากการจัดบริการของภาครัฐ องค์กรสมรรถนะสูงต้องค้นหาเพื่อทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของประชาชนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผลลัพธ์ที่ดีของการบริการจะเป็นตัวเชื่อมหลักในการประเมินการบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

2. การมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) มีการออกแบบการดำเนินงานทั้งหมด เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจที่ตั้งไว้ โดยปกติองค์การภาครัฐมักให้ความสำคัญกับการดำเนินการในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (input) และการใช้งบประมาณการดำเนินการอย่างเหมาะสมมากกว่าผลลัพธ์และคุณค่าของการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์จะทำให้องค์การในภาครัฐ ต้องมุ่งหาแนวทางที่จะสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
3. รับผิดชอบและสามารถชี้แจงได้ (Accountable) ในภาครัฐนั้น การจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และจะต้องมีความโปร่งใสสามารถชี้แจงการดำเนินงานได้ โดยเฉพาะในเรื่องของงบประมาณ การบริหารจัดการ จะต้องไม่เพียงแต่วัดผลและรายงานผลเท่านั้น หากแต่จะต้องสามารถอธิบายเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ตลอดจนงบประมาณการดำเนินงานที่นำไปใช้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการเป็นองค์กรที่คำนึงถึงคุณค่าของการบริหารจัดการทั้งองค์การ
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovation and Flexible) องค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐนั้นจะต้องเป็นองค์กรที่มองหาโอกาสใหม่ๆ และใช้ประสบการณ์เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการที่ทันสมัยอยู่เสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ๆ รวมถึงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในด้านวิธีการทำงานที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ต่อการปฏิบัติงานได้จริง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร โดยองค์กรเหล่านี้จะมีการทดลองเชิงปฏิบัติการอย่างกระตือรือร้นอยู่เสมอ เพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานที่ดีทั่วทั้งองค์การ
5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative) จะต้องมีความเข้าใจในระบบงานขององค์กรในภาพรวมได้เป็นอย่างดี รวมถึงสามารถทำงานสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเป็นองค์กรที่มีหน่วยงานเครือข่ายซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หน่วยงานการเมือง องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และองค์กรสาธารณะ ฯลฯ โดยหน่วยงานต่างๆเหล่านี้ล้วนมีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรสมรรถนะสูงในภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญต่อการกระตุ้นชุมชนใหญ่ๆ และสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานร่วมกัน

6. การมีความมุ่งมั่น (Passionate) มีการมุ่งมั่นในการให้บริการภาครัฐที่มีคุณค่า โดยผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการมุ่งมั่นที่จะนำพองค์การสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงซึ่งจะทำให้เกิดการขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้คุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการแล้ว Linder และ Brooks ยังได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์การภาครัฐว่าจะต้องมีความสามารถที่สำคัญ 9 ประการ ดังนี้

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and Policy Making)
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and Process Design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management)

แนวคิดของ Linder และ Brooks เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงในภาครัฐยังสอดคล้องกับงานของ พสุ เดชะรินทร์ (2549) ที่กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรในภาคเอกชนจะมุ่งเน้นไปที่การมีผลงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ขณะที่องค์การภาครัฐจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดผลได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจแบบเดียวกับองค์กรในภาคธุรกิจ จึงได้มีการให้คำจำกัดความหรือนิยามของหน่วยราชการที่เป็นองค์การสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีการใช้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ทิศทางที่ต้องการรวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนในระยะยาว

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและภาคเอกชนนั้นมีความเหมือนและความแตกต่างทางวิธีการคิดและมุมมอง สำหรับผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์กรสถานศึกษาที่ต้องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ควรเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดต่อการดำเนินงานในทุกมุมมองเพื่อให้การปฏิบัติงานยังคงดำเนินอยู่ได้ตามพันธกิจและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา และมีคุณภาพอย่างสูงสุด โดยองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มุ่งสู่การทำงานอย่างมีศักยภาพสูงและเกิดความยั่งยืนในการปฏิบัติงานในระยะยาวด้วย ซึ่งการที่วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐบาลนั้น สามารถดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้โดยปฏิบัติ

ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินตนเองอันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานก.พ.ร.) ร่วมกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดทำขึ้น ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าว ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6 การจัดการกระบวนการ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งในเกณฑ์ PMQA ทั้ง 7 นี้ ทุกเกณฑ์ล้วนเป็นเกณฑ์สำคัญที่จะช่วยนำองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (PMQA, TQA)

2.5.1 ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่นๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกาไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์

ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกาโดยใช้ชื่อว่า “Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA” ซึ่งมีแนวคิดของเกณฑ์ที่เกิดจากการระดมความคิดจากทั้งผู้บริหาร และนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศ ว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการอย่างไรบ้าง

MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์ที่สำคัญอย่างยิ่งของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น

ในปัจจุบันเกณฑ์ MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด โดยมีความโดดเด่นตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภททั้งองค์กรภาคธุรกิจ และ ภาครัฐ องค์กรที่แสวงหาผลกำไร และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึง

สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์การภาครัฐกิจ องค์การการศึกษา องค์การด้านสาธารณสุข หน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร ฯลฯ

ผลของการส่งเสริมให้องค์การต่างๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่างๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การในระดับโลก ดังตารางที่ 3

ประเทศ	ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA	ปีที่เริ่มมอบรางวัล
แคนาดา	Canada Awards for Excellence (CAE)	1984
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
มาเลเซีย	Prime Minister Quality (PMQA)	1991
สหราชอาณาจักร	UK Business Excellence Award	1994
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995
ไทย	Thailand Quality Award (TQA)	1996

ตารางที่ 3 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่างๆ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา MBNQA มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง พ.ศ. 2546

2.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

องค์การภาครัฐในประเทศไทยที่มีเป้าหมายเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้มีกรนำเกณฑ์ “Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA” ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารงานที่เป็นเลิศของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกามาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ต่อมาในปีพ.ศ. 2547 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีพ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และมีการกำหนดให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด โดยมีการดำเนินการตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา ด้วยหวังว่าให้ส่วนราชการมีการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน ทั้งนี้เมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวด ในปีพ.ศ. 2554 สำนักงานก.พ.ร. ได้ดำเนินการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตามและตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award)

ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงานก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์แนวทางและกลไกการบริหาร รางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงที่ละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรองรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และพัฒนาไปสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไปได้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพระดับสูงสุดในหลายประเทศ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์การภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยเป้าหมายคือ ประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ PMQA เป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับบริบทของหน่วยราชการไทย เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การภาครัฐที่เป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งหมายถึง องค์การที่มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และมีคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ

2.5.3 ที่มาและแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) เป็นรางวัลอันมีเกียรติ เพราะนอกจากจะมีความเป็นสากล และได้รับการยกย่องในระดับมาตรฐานโลกแล้ว องค์การที่

ได้รับรางวัลยังถือว่า ได้ทำคุณประโยชน์ต่อประเทศ โดยที่ได้นำหลักการ และค่านิยม ที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นรากฐานของการดำเนินการที่เป็นเลิศมาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ คุณค่าที่สำคัญมิได้เกิดแต่เฉพาะกับองค์กรที่ได้รับรางวัลเท่านั้น แต่องค์กรยังมีโอกาสได้เป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่นๆ ก้าวเข้าสู่เส้นทางคุณภาพ ในฐานะผู้นำทางธุรกิจด้วยผลประกอบการที่มีการเทียบเคียงกับองค์กรระดับโลก และได้รับการรับรองตามเกณฑ์รางวัล และการเป็นผู้นำในเส้นทางแห่งเกียรติยศซึ่งองค์กรทั้งโลกให้การยอมรับ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิต และการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งหากองค์กรใดมีวิถีปฏิบัติ และผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก จะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะต้องนำเสนอวิธี/กระบวนการการปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา “Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA” ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามที่ทำทนาย 3 ข้อ ดังนี้

1. องค์กรดำเนินการได้ดีเท่าที่ควรเป็นหรือไม่
2. องค์กรรู้ได้อย่างไร
3. องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร

และจากการทำทนายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ องค์กรจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรแล้วหรือไม่ โดยคำถามของเกณฑ์จะครอบคลุม 7 หมวด ที่สำคัญในการจัดการ และการดำเนินการขององค์กร

เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์การให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้าง กลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลัก 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6 การจัดการกระบวนการ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (สำนักงานคุณภาพแห่งชาติ, 2558) ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กล่าวถึงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลิตภาพของประเทศให้พร้อมมุ่งสู่ Thailand 4.0 โดยได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของรางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2559 ไว้ว่า “เมื่อองค์การธุรกิจในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในโลกที่รวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยี 4.0 รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือเป็นแนวทางที่จะช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จโดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงได้ ด้วยการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ในด้านกระบวนการ ด้านสินค้าและบริการ ด้านการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับผลิตภาพและปรับปรุงองค์การให้ได้ตามมาตรฐานระดับสากล พร้อมรับมือกับการปรับเปลี่ยนสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 อันเป็นการเพิ่มโอกาสและสร้างรายได้เปรียบในตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศและส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพโดยรวมของประเทศต่อไป” ทั้งนี้ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในปี 2559-2560 จึงมีการกล่าวถึง 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์การในการสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ
2. Bigdata ที่มุ่งเน้นการจัดการวิเคราะห์ข้อมูล การคงสภาพข้อมูลให้เป็นข้อมูลเชิงลึกเชิงกลยุทธ์ จากหลากหลายแหล่งที่มาที่แตกต่างกัน
3. การเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศ โดยให้ความสำคัญกับประเด็นการบริหารความเสี่ยงจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

2.5.4 ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอนตั้งแต่การตรวจประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้นๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์การให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการรูปแบบการดำเนินงานของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถยกระดับการบริหารจัดการของหน่วยงาน อันนำไปสู่การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งด้านผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

สำหรับส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศมักจะมีภาพลักษณ์ที่ดี นำมาสู่การได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยิ่งไปกว่านั้นยังมีส่วนช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่นๆ โดยการนำเสนอวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จสู่ผู้อื่น และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

2.5.5 ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภทและทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อมและตัดสินใจสมัครเพื่อขอรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายสาขาวิชาชีพ ที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งนับได้ว่าเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้น สำหรับองค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบบริหารจัดการ รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิด PMQA มาประยุกต์ใช้ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ซึ่งมีการนำเอามาตรฐาน PMQA มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน

2.6 แนวคิดความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา

2.6.1 การกิจอุดมศึกษาไทย

อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้โลกเล็กลง มีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วขึ้น ประกอบกับการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในด้านเศรษฐกิจและการค้าของโลก ทำให้อุดมศึกษาไทยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้เป็นที่พึ่งพาและฝ่ายรับ สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา (2551)

นอกจากกระแสโลกที่ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาไทยหยุดนิ่งไม่ได้ กระแสการแข่งขันในระดับภูมิภาคเอเชีย ยังเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่จะทำให้ประเทศไทยต้องปรับปรุงด้านอุดมศึกษาให้ดียิ่งขึ้น จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในเอเชีย จะเห็นได้ว่า มีหลายประเทศอยู่ในอันดับที่สูงกว่าประเทศไทย อาทิเช่น ประเทศสิงคโปร์ ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น หากประเทศไทยยังไม่พัฒนาอย่างจริงจังโดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษาด้วยแล้ว ประเทศไทยจะล้าหลังประเทศอื่นๆ ได้

การพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยจึงเป็นเรื่องเร่งด่วน และส่งผลให้มีการประกาศการใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้การดำเนินงานของอุดมศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

1. ภาระหน้าที่ที่มากขึ้นกว่าเดิม กล่าวคือ การบริการทางวิชาการแก่บุคคลกลุ่มต่างๆ สถาบันอุดมศึกษาต้องทำหน้าที่ในการให้การศึกษาแก่กลุ่มต่างๆ ในสังคม ไม่เฉพาะแค่นักศึกษาของมหาวิทยาลัยเท่านั้น ดังนั้นหลักสูตรอุดมศึกษาจึงมุ่งเพื่อพัฒนาวิชาการ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม
2. หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเป็นคนที่สมบูรณ์ อุดมศึกษาต้องยึดนักศึกษาเป็นสำคัญ และในหลักสูตรจะต้องเน้นบูรณาการความรู้ต่างๆ เข้ากัน เพื่อความเป็นคนที่สมบูรณ์ในกระบวนการเรียนการสอนก็ต้องฝึกทักษะการคิด
3. กำหนดให้มีการประกันนักศึกษาและมาตรฐานการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินนักศึกษาภาพการศึกษา เพื่อประเมินการศึกษาของแต่ละสถาบันการศึกษาพร้อมทั้งเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2546)

2.6.2 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นสากลของสถาบันอุดมศึกษา

การศึกษานานาชาติ (International Education) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆ ในโลกเกี่ยวกับการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ด้านการศึกษา การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างชาติต่างๆ ก่อให้เกิดความร่วมมือกันโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย การแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ บุคลากร อาจารย์ นักศึกษา ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ โดยมีภาษากลางเป็นสื่อ ทบวงมหาวิทยาลัย (2534) และ Mary Hayden (1998) ได้ให้

ความหมาย การศึกษานานาชาติว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างประเทศด้านการศึกษาและวัฒนธรรมระหว่างประเทศ ในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 จะมีลักษณะเป็นโครงการและเปลี่ยนนักศึกษาระหว่างประเทศแบบเป็นทางการ แต่พอหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีรูปแบบที่เปลี่ยนไปเป็นการให้ความช่วยเหลือทางการศึกษาแก่ประเทศที่กำลังพัฒนา การติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษานักวิชาการในประเทศต่างๆ โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศ

Knowles (1977) ได้ให้ความหมาย ความเป็นสากลของการอุดมศึกษา ไว้ว่า การศึกษานานาชาติ (International Education) คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศทางการศึกษา และโครงการความร่วมมือทางด้านวิชาการ ไปปฏิบัติโดยมหาวิทยาลัย วิทยาลัย สถาบันการศึกษา รัฐบาล นักวิชาการ และนักศึกษา

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2540) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นสากลของการอุดมศึกษา คือ ความพยายามของสถาบันอุดมศึกษาในการร่วมมือกับหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ ในการดำเนินการด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในฐานที่สถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก

Alfonso (1990) ได้มีการศึกษามิติความเป็นสากลของการอุดมศึกษา และพัฒนาต้นนี้เพื่อวัดความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ ได้แก่ หลักสูตรภาษาต่างประเทศ หลักสูตรนานาชาติ การศึกษาและดูงานในต่างประเทศ จำนวนนักศึกษาจากต่างประเทศ จำนวนคณาจารย์ในโครงการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ จำนวนเงินอุดหนุนที่ได้รับเพื่อดำเนินกิจกรรมนานาชาติ และความร่วมมือในการวิจัย และการฝึกอบรมนานาชาติ

Ellingboe (อ้างถึงใน พรทิพย์ กาญจนนิต (2547)) กล่าวถึงองค์ประกอบของความเป็นสากลของอุดมศึกษาประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการสถาบันแบบสากล
2. ความเป็นสากลของหลักสูตร
3. การมีคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ ทั้งด้านการสอนและการวิจัยในเวทีนานาชาติ
4. จำนวนผู้เรียน ทั้งในการศึกษาและวิจัยในต่างประเทศ
5. ในสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีการประสานกันระหว่างคณาจารย์และนักศึกษานานาชาติ
6. สำหรับหน่วยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนักศึกษา ควรมีการพัฒนาให้มีความเป็นนานาชาติ

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การจัดโปรแกรมหรือหลักสูตรนานาชาติเป็นแนวทางหนึ่งในการตอบสนองนโยบายความเป็นสากลของอุดมศึกษา ดังจะเห็นได้จากบริบททางการศึกษาว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับประเทศต่างๆ ในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม

2.6.3 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา

พีคเคิร์ท (1992) (อ้างถึงใน วิลาวัณย์ จารุอรียานนท์ (2552)) กล่าวถึงการศึกษานานาชาติในระดับอุดมศึกษาว่าเป็นการศึกษาที่แสดงความสัมพันธ์ระดับนานาชาติ (international Relations) โดยเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ อาณาบริเวณ (Area Studies) ซึ่งเป็นการศึกษาพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งในโลกโดยเฉพาะการศึกษาภาษาและวัฒนธรรม เป็นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบและมีมุมมองความเป็นนานาชาติในด้านต่างๆ อาทิเช่น โลกศึกษาสิ่งแวดล้อม และสันติศึกษา เพื่อเป็นการตรวจสอบประเด็นต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อประเทศที่มากกว่าหนึ่งประเทศ

Jane Knight (1997) ให้ความหมายความเป็นนานาชาติไว้ว่า กระบวนการผสมผสาน มิติความเป็นนานาชาติ (International) และ นานาวัฒนธรรม (Intercultural) เข้าไปสู่การสอน การวิจัย และการบริการแก่สังคมของสถาบัน นอกจากนี้ ยังหมายถึง ระบบการปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีการผสมผสานมิติความเป็นนานาชาติ และนานาวัฒนธรรมในการจัดหลักสูตร และการเรียนการสอนที่มีเนื้อหาสาระที่ถ่ายทอดกันได้ทั่วโลก โดยเน้นความรู้ภาษาต่างประเทศ เพื่อการเตรียมบัณฑิตสำหรับสังคมอนาคตที่มีโลกทัศน์อันกว้างไกล เป็นการเปิดประตูระดับอุดมศึกษาไปสู่ประชาคมโลกผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การวิจัย และเทคโนโลยี ตลอดจนการบริการวิชาการแก่สังคมของสถาบัน (พรชูลี อาชวอรุ่ง (2540))

Wit (1997) ได้ให้ความหมายการศึกษาที่เกี่ยวกับนานาชาตินั้น มีคำที่หลากหลาย อาทิเช่น การศึกษานานาชาติ (International Education) การศึกษาในต่างประเทศ (Study Aboard) ความร่วมมือกับนานาชาติ (International Cooperation) การศึกษาข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Education) ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ (Academic Mobility) และการศึกษาพหุวัฒนธรรม (Multicultural Education) ฯลฯ ทั้งนี้การใช้คำต่างๆขึ้นอยู่กับจุดเน้นทางการศึกษา หากแต่คำว่าคำที่นิยมใช้โดยทั่วไป คือ การศึกษานานาชาติ (International Education) (วิลาวัณย์ จารุอรียานนท์ (2552))

จรัส สุวรรณมาลา (2545) ได้ให้นิยามแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นนานาชาติ คือ เป็นกระแสทั้งที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ เราจำเป็นต้องมีความเป็นสากลเพื่อให้สามารถก้าวทันโลก โดยใช้ความรู้ เทคโนโลยี ค่านิยม และวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในต่างแดนให้เป็นประโยชน์กับเราได้ สามารถอยู่ร่วมและแข่งขันในสังคมโลกได้ และขณะเดียวกัน ความเป็นสากลจะมาเบียดบัง เอกลักษณ์ความเป็นไทยอาจทำให้ความเป็นตัวเองด้อยลง จึงต้องมีการปรับสมดุลที่พอเหมาะระหว่างสากลสภาพ ซึ่งมีความเหมือนเป็นฐานกับเอกลักษณ์ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายเป็นหลัก สำหรับการอุดมศึกษานั้น ส่วนสากลสภาพ ประกอบด้วย 1) ขอบเขตแนวความคิดการจัดการศึกษาที่ต้องสร้างคนให้เกิดแนวความคิดที่ขอบเขตกว้างไกลขึ้น เพื่อที่จะทำให้สามารถอยู่ในโลกอนาคตได้ มีความสุขและความมั่นคงยิ่งขึ้น 2) สถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นสมาชิกและเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาของโลก ซึ่ง

จะต้องมีความสัมพันธ์ มีการแลกเปลี่ยน การให้ และการรับ 3) ความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาไทยในสังคมโลก ในด้านคุณภาพ การบริหารจัดการ รวมถึง ด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องควรคำนึงถึง

ในปัจจุบัน ความสำคัญเกี่ยวกับความเป็นสากลของอุดมศึกษามีบทบาทเป็นอย่างมาก เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้น ทำให้ข้อจำกัดเรื่องพรมแดนระหว่างประเทศไม่เป็นอุปสรรคในการติดต่อระหว่างกันอีกต่อไป ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะในด้านการศึกษาเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ฉะนั้น สถาบันอุดมศึกษาที่ถือได้ว่าเป็นแหล่งผลิตบัณฑิตผู้มีความรู้เพื่อตอบสนองต่อสังคม จึงเริ่มให้ความสำคัญต่อบริบทความเป็นนานาชาติมากยิ่งขึ้น ผ่านกระบวนการที่เรียกว่า ‘โปรแกรมหรือหลักสูตรนานาชาติ’ ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสอดคล้องกับสังคมในยุคแห่งกระแสโลกาภิวัตน์ (เชนศ จิตสุทธิภากร (2547)) นอกจากนี้ ‘หลักสูตรนานาชาติ’ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2547)) ได้ให้ความหมายว่า หลักสูตรที่ต้องมีนักศึกษาชาวต่างประเทศเข้าร่วมศึกษาด้วย เพื่อมุ่งหวังให้มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติ และวัฒนธรรมร่วมกันระหว่างนิสิตชาวไทยและนักศึกษาชาวต่างประเทศ ทั้งนี้หลักสูตรนานาชาติจะต้องใช้ภาษาสากลที่สามารถเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนการสอนในหลักสูตรที่มีความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนทางวิชาการระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ สำหรับหลักสูตรที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางในการสอน แต่ไม่มีแผนการรับนักศึกษาต่างประเทศเข้าร่วมศึกษาในหลักสูตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่ถือว่าเป็นหลักสูตรนานาชาติ

จุดมุ่งหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรนานาชาติ คือ การผลิตบัณฑิตที่สามารถทำงานในหน่วยงานของประเทศไทยที่มีลักษณะงานเกี่ยวข้องกับต่างประเทศ รวมถึงการพัฒนาอาจารย์ของสถาบัน การเตรียมความพร้อมของคนไทยให้มีบทบาทมากยิ่งขึ้นในเวทีโลก ในการผลิตบัณฑิตที่สามารถทำงานในหน่วยงานต่างประเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศและกลุ่มประเทศที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมต่อประเทศไทย รวมถึงเพื่อให้ชาวต่างประเทศมีความรู้เกี่ยวกับประเทศไทย และมีโอกาสได้เรียนรู้วิถีชีวิตของคนไทยมากขึ้น (ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2540)) นอกจากนี้ การจัดโปรแกรมนานาชาติยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับกระแสในยุคโลกาภิวัตน์ อาทิเช่น เทคโนโลยี มิใช่การรู้เพียงแค่เรื่องของตนเองเท่านั้น แต่ต้องรู้เกี่ยวกับความเป็นไปต่างๆของนานาชาติด้วย เพื่อนำไปสู่การแข่งขันนานาชาติ ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งที่จะเปิดประตูสู่ความเป็นสากล และเพื่อให้บริการผู้มีทุนทรัพย์ไม่พอที่จะไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ (วิลาวัลย์ จารุอรียานนท์ (2552))

โปรแกรมนานาชาติ (International Program) เป็นโปรแกรมที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับประเทศต่างๆในโลก หมายรวมถึง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านภาษา ด้านวัฒนธรรม ด้านอาณาจักรบริเวณศึกษา (Area Studies) ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสันติศึกษา หากแต่ความหมายของ

โปรแกรมนานาชาติของไทยได้ระบุไว้ว่า หมายถึง การใช้สื่อการเรียนการสอนที่ต้องใช้ภาษาสากล และผู้เรียน ผู้สอนมาจากนานาชาติ ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกับโปรแกรมนานาชาติของต่างประเทศ ที่ให้นิยามว่า การศึกษาเรื่องต่างๆของนานาชาติ ซึ่งนั่นอาจเป็นเพราะว่าในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศนั้นใช้ภาษาสากลโดยเฉพาะภาษาอังกฤษในการเรียนการสอนอยู่แล้ว และนักศึกษาที่มา จากประเทศต่างๆที่เลือกเข้าศึกษาในสถาบันนั้นก็ต้องใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นๆที่บังคับใช้ หากแต่จุดเน้นในโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศอยู่ที่เนื้อหาของหลักสูตรที่ สอดแทรกความเป็นนานาชาติเอาไว้ ซึ่งจุดนี้เป็นข้อแตกต่างกับโปรแกรมนานาชาติใน สถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยอย่างเห็นได้ชัด เพราะสถาบันอุดมศึกษาของไทยให้ความสำคัญใน เรื่องของการใช้ภาษาสากลเป็นภาษาหลักในกระบวนการเรียนการสอน ฉะนั้นโปรแกรมนานาชาติใน ความหมายของสังคมไทยจึงมีความแตกต่างจากโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาใน ต่างประเทศอย่างสิ้นเชิง โดยเฉพาะประเทศในแถบอเมริกาและยุโรป (ธเนศ จิตสุทธิภากร (2547))

แนวคิดขององค์ประกอบของหลักสูตรนานาชาติ ประกอบด้วย 4 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ 1) คณาจารย์จากต่างประเทศ ที่มีประสบการณ์ในการสอนและการวิจัยในต่างประเทศ รวมถึงมีโอกาส เพิ่มพูนประสบการณ์ในต่างประเทศ 2) นักศึกษา ในโปรแกรมการศึกษานั้นควรมีนักศึกษาต่างชาติ และนักศึกษาควรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในการเรียนการสอน 3) รายวิชา มีการเรียนการสอน เป็นภาษาต่างประเทศ รวมถึงบางหลักสูตรอาจเป็นโครงการร่วม ที่ผู้เรียนสามารถศึกษาเพื่อได้รับ ปริญาได้อีกปริญญาหนึ่ง (หลักสูตรร่วม) 4) โครงการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวัฒนธรรม กิจกรรม ภายใต้อาคาร เช่น การเชิญวิทยากรจากต่างประเทศมาบรรยาย รวมถึงโครงการภายนอก เช่น การ แลกเปลี่ยนนักศึกษา การส่งนักศึกษาไปฝึกงานในต่างประเทศ นอกจากนี้ องค์ประกอบสำคัญของ หลักสูตรนานาชาติ คือ อาจารย์และนักศึกษาที่มาจากนานาชาติ มีเนื้อหาหลักสูตรที่มีมาตรฐานสากล เทียบเคียงกับนานาชาติที่มีให้เลือกหลายรูปแบบ ภาษาที่ใช้ในการเรียนการสอนควรเป็นภาษาสากลที่ ได้รับการยอมรับจากนานาชาติ ซึ่งส่วนใหญ่จะนิยมใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก มีการจัดการเรียน การสอนที่หลากหลาย สามารถเลือกเรียนได้ มีกิจกรรมการเรียนการสอนเกี่ยวกับนานาชาติ โดย สอดแทรกมิติของความเป็นนานาชาติลงในกิจกรรมต่างๆ โดยมุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ทางด้านวัฒนธรรม สำหรับอุปสรรคที่สำคัญของการจัดหลักสูตรนานาชาติ คือ การจัดการด้านงบประมาณ (วิลาวัณย์ จารุ อริยานนท์ (2552))

แนวทางการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความเป็นนานาชาติ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ ที่ประกอบด้วยหน่วยรับผิดชอบด้านต่างๆ มีหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีเนื้อหาของหลักสูตร ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นสากล ซึ่งประกอบด้วย 1) คุณภาพและมาตรฐานการ เรียนการสอน 2) มุ่งเน้นการศึกษาตลอดชีวิต เพิ่มพูนความใฝ่รู้ ความเข้าใจของแต่ละบุคคลที่มีความ แตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ 3) การสร้างความเป็นสากล ต้องเริ่มจากการสร้างความรู้

ความเข้าใจ และความตระหนักรู้ให้แก่ผู้บริหาร นักวิชาการ อาจารย์ นักศึกษา เกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาสู่ความเป็นสากลเพื่อนำไปสู่การดำเนินงาน 4) มีการฝึกอบรมอาจารย์ประจำ รวมถึงจัดให้มีการประเมินผลการเรียนการสอนและหลักสูตร เพื่อเพิ่มคุณภาพการเรียนการสอน และยกระดับมาตรฐานทางวิชาการให้สูงขึ้น 5) มีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความเป็นสากล อาทิเช่น โครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์ หรือนักศึกษาระหว่างประเทศ การจัดประชุมนานาชาติ ฯลฯ 6) หัวใจสำคัญของความเป็นสากลของการอุดมศึกษาคือ ต้องมีความสามารถในการแข่งขัน มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ 7) มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยต้องคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเชื้อชาติของผู้เรียนเป็นสำคัญ 8) มีการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบาย กฎข้อบังคับ ให้สอดคล้องกับความเป็นสากลที่นานาชาติได้ดำเนินการและเป็นผลสำเร็จ 9) มีการพัฒนาความสามารถในเรื่องการใช้ภาษา เทคโนโลยี โดยสอดคล้องกับความหลากหลายของหลักสูตร และเพื่อรองรับความสนใจของผู้เรียนเป็นสำคัญ 10) ทราบขีดความสามารถและข้อจำกัดของสถาบันอุดมศึกษา 11) ตั้งเครือข่ายทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ 12) ตั้งสถาบันไทยคดีศึกษาหรือศูนย์วัฒนธรรมไทยในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ 13) มีการผสมผสานวิทยาการจากแหล่งภายนอก เพื่อให้เข้ากับภูมิปัญญาไทย (ประจวบ ไชยสาสน์ (2541))

แนวคิดและทิศทางการเป็นนานาชาติในทัศนะใหม่ของโลกปัจจุบันและโลกอนาคต (ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2534): 16-21) กล่าวว่า เป้าหมายของความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการทางเศรษฐกิจ และการเมืองระหว่างประเทศ ความเป็นนานาชาติจึงเป็นการรู้จักคนอื่น เพื่อรู้จักตนเองให้ดีขึ้น ควบคู่กับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันมากกว่าการส่งผ่านด้านเดียว และต้องสร้างขึ้นในวงกว้างให้ครอบคลุมทุกคน ทุกกลุ่ม และทุกวงการ ดังนั้น กิจกรรมและปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้ความเป็นนานาชาติเป็นไปอย่างกว้างขวาง นอกจากนั้น ความเป็นนานาชาติจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องยาวนาน มีลักษณะถาวร ด้วยการสร้างกลุ่มที่สนใจเฉพาะมารองรับช่วยเหลือ และดูแลพร้อมกันไป ฉะนั้นการส่งเสริมจะต้องมีอย่างจริงจังและต่อเนื่องไปโดยตลอด เพื่อไม่ให้เกิดการหยุดๆ เกิดๆ ตามความต้องการของกลุ่มด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจเท่านั้น

ความเป็นนานาชาติจึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยผลักดันให้อุดมศึกษาไทยมุ่งไปสู่คุณภาพที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. เกิดการสร้างคน หมายถึง นักวิชาการให้มีบทบาทในวงกว้างระดับโลก ส่งผลให้มีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น มีการยอมรับความแตกต่างทางเชื้อชาติ เพศ ศาสนา ความเชื่อ ประเพณี และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้

2. มีการนำปัญญาจากนานาชาติมาใช้ประโยชน์อย่างชาญฉลาด โดยผ่านกระบวนการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เช่น การถ่ายทอดเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนความร่วมมือทางวิชาการ อาจารย์ นักศึกษา ฯลฯ
3. การอุดมศึกษาไทย สามารถพึ่งพาตนเองได้ (Self-Reliance) โดยสามารถสร้างอาจารย์ได้เอง โดยการผลิตคนขึ้นภายในวงการอุดมศึกษา สามารถเกิดความร่วมมือและแลกเปลี่ยนกับสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศได้อย่างเท่าเทียม สามารถสร้างความรู้ การวิจัย และนวัตกรรมได้เอง รวมถึงความสามารถที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนา สังคมและเศรษฐกิจในฐานะเป็นสถาบันสำคัญหนึ่งของโลก
4. ความเป็นนานาชาติจะช่วยทำให้การอุดมศึกษาไทยเป็นเครื่องมือสร้างสรรค์ปัญญาของคน กล่าวคือ แนวคิดในการพัฒนาประเทศไทยที่ผ่านมาเป็นในรูปแบบการสั่งสมปัจจัย (เช่น ทรัพยากร แรงงาน ฯลฯ) แล้วนำปัจจัยที่สั่งสมในอดีตมาใช้ในปัจจุบัน ซึ่งวิธีการดังกล่าวล้าสมัยแล้ว ไม่สามารถนำมาแข่งขันได้ในโลกปัจจุบันและอนาคต หากแต่วิธีคิดที่ควรพึงปฏิบัติคือ การนำความรู้ ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการสร้างรายได้และสร้างความเจริญแก่สังคม ในการนี้มีประเทศที่มีการจัดการที่ดีในด้านดังกล่าว คือ ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเกาหลี ประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น ฉะนั้น การอุดมศึกษาไทยมีโอกาที่จะใช้ความเป็นนานาชาติเป็นเครื่องมือที่จะทำให้อุดมศึกษามีความเข้มแข็ง เป็นกลไกในการสร้างนวัตกรรม ความรู้ รวมถึงนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่สังคม รวมถึงเป็นแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจได้ด้วย อีกทั้งทำให้เกิดการเทียบเคียง (Benchmarking) ทำให้รู้ว่าอุดมศึกษาของไทยอยู่ระดับไหน โดยไม่จำเป็นต้องไปเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก แต่เป็นการเทียบระดับภูมิภาค ซึ่งเป็นเป้าหมายใหญ่ของความเป็นนานาชาติของอุดมศึกษา (วิจารณ์ พานิช (2544): 94-97)

ยิ่งไปกว่านั้น ความเป็นนานาชาติของอุดมศึกษายังสามารถใช้เป็นกลไกสำคัญสำหรับการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศให้กว้างไกลยิ่งขึ้น ดังปรากฏให้เห็นผ่านการใช้มาตรการความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยด้านการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาค เพราะความเป็นนานาชาติเป็นมากกว่าการเปิดสอนหลักสูตรนานาชาติ อาทิเช่น การดำเนินมาตรการของประเทศญี่ปุ่น แม้ว่าประเทศญี่ปุ่นจะมีการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาญี่ปุ่นเป็นภาษาหลัก แต่รัฐบาลประเทศญี่ปุ่นมีวิสัยทัศน์ระยะยาวในด้านการสนับสนุนการศึกษา โดยการสนับสนุนการให้ทุนการศึกษาเป็นจำนวนมากแก่ชาวเอเชียเป็นเวลาต่อเนื่อง ทำให้มีผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในประเทศญี่ปุ่นเป็นจำนวนมาก และได้กลับไปประเทศบ้านเกิดของตน ได้เข้าทำงานจนถึงระดับบริหารสูงสุดเป็นจำนวนมาก พร้อมกับการนำเอาอิทธิพลของแนวคิดทางวิชาการ รวมถึงวัฒนธรรมและวิถีปฏิบัติหลายประการไปใช้ด้วย นอกจากนี้ การอุดมศึกษายังเป็นสินค้า

ส่งออกที่สำคัญ และสามารถสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ เช่น ประเทศออสเตรเลีย มีสัดส่วนรายได้จากการอุดมศึกษาเป็นสินค้าออกเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในผลิตภัณฑ์ประชาชาติ อีกทั้งอุดมศึกษาที่ส่งออกนั้น หมายรวมถึง การผลิตบัณฑิต การวิจัย และบริการวิชาการ ซึ่งสามารถสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างกว้างขวางทั้งในแง่ของแรงจูงใจให้คนต่างชาติเข้ามาศึกษาและในแง่ของการขยายฐานการผลิตไปยังประเทศต่างๆ โดยการจัดตั้งวิทยาเขต การทำสัญญาร่วมผลิต (Joint Venture) เป็นต้น (เทียนฉาย กิระนันท์ (2544))

การพัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษา ต้องอาศัยการดำเนินงานในหลายด้าน ได้แก่

1. ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาสากลหลักและภาษาวิชาการ นักศึกษาและอาจารย์ต้องมีความสามารถเชิงภาษาอย่างเพียงพอ ทั้งด้านการรับข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดเชิงวิชาการ รวมถึงการติดต่อสัมพันธ์กับชาวต่างชาติได้อย่างดี สำหรับภาษาอื่นก็มีความสำคัญเช่นกัน เพราะสามารถนำมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำรงชีวิต หรือประกอบอาชีพต่อไป

2. การศึกษาทั่วไป ผู้เรียนจะอยู่ในสาขาวิชาหรือหลักสูตรใดนั้น การมีความรู้กว้างขวางในวิชาอื่นๆ จะทำให้บัณฑิตมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในเชิงวิชาการและวิชาชีพของตนได้ ทั้งนี้ผู้เรียนที่เรียนในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควรต้องมีความรู้เชิงสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ด้วย สำหรับผู้เรียนในสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ก็ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้วย รวมถึงควรมีความรู้ในสิ่งที่ เป็นสากลด้วย อาทิเช่น วิชาเชิงปรัชญา ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม เป็นต้น

3. การแลกเปลี่ยนนักศึกษา และอาจารย์จากต่างประเทศที่เข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยของประเทศไทย เป็นกิจกรรมสำคัญหนึ่ง ที่สร้างความเข้าใจ การเรียนรู้ระหว่างกัน และสร้างความ เป็นนานาชาติได้

4. การจัดหลักสูตร/ รายวิชา ที่ดึงดูดนักศึกษาจากต่างประเทศ เป็นกลไกสำคัญในความเป็นนานาชาติ โดยเป็นทั้งการรับและการให้ รวมถึงรายวิชา/ หลักสูตรเชิงวิชาการและวิชาชีพต่างๆในรูปแบบนานาชาติ ที่ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้าร่วมเรียนพร้อมกัน สำหรับการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบภาษาอังกฤษ หรือ เชิญอาจารย์ชาวต่างประเทศมาสอน โดยมีผู้เรียนเป็นคนไทยล้วน ยังไม่ใช่หลักสูตรนานาชาติ ฉะนั้นการดึงดูดชาวต่างชาติเข้ามาร่วมเรียนด้วยหลากหลายเชื้อชาติ จะช่วยเพิ่มขอบเขตและวิสัยทัศน์ให้กว้างยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้การจัดการศึกษานานาชาติจำเป็นต้องมีกลไก หรือ กิจกรรมสนับสนุนจึงจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ เช่น การมีบริการดูแลช่วยเหลือนักศึกษาต่างชาติ กรณีการเข้าเมือง เป็นต้น

5. การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่ช่วยเพิ่มโอกาสให้ความเป็นนานาชาติมีมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาด้วย

6. การวิจัย และการเป็นแหล่งข้อมูล มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากแหล่งข้อมูลในประเทศไทยมีอยู่ค่อนข้างน้อย และข้อมูลที่มีอยู่บางอย่างก็ไม่สามารถเข้าถึงได้ด้วยคอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์เทคโนโลยีได้ ทำให้คนไทยอยู่ในฐานะของผู้รับความรู้มากกว่าผู้ให้ เพราะองค์ความรู้ส่วนมากอยู่ในประเทศแถบตะวันตก เป็นเหตุให้เสียเปรียบเมื่อมีการทำข้อตกลงแลกเปลี่ยน ดังนั้น การสร้างองค์ความรู้และการปรับระบบข้อมูลต่างๆให้สามารถเข้าถึงได้ด้วยระบบสารสนเทศ จะช่วยให้คนไทยสามารถแลกเปลี่ยนกับต่างชาติได้ดียิ่งขึ้น

7. การพัฒนาและรักษาคุณภาพในด้านการศึกษา วิจัย การสะสมข้อมูลและการให้บริการด้านอื่นๆ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติ นอกจากนี้ การเข้าสู่ความเป็นนานาชาติจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยจึงต้องมีความเข้าใจและเห็นด้วยกับแนวทางของนโยบาย มีการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่ดี มีการบริหารจัดการด้านการเงินที่ดี เพราะความเป็นนานาชาติมีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก (จรัส สุวรรณมาลา (2545))

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันประเทศไทยต้องมีการปรับตัวให้เข้าสู่ยุคของกระแสแห่งการแข่งขันภายใต้กติกาใหม่ของการค้าโลก จึงมีความจำเป็นที่จำต้องนำความเป็นนานาชาติของอุดมศึกษามาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้ระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมของประเทศมีเสถียรภาพมั่นคง อยู่รอดภายใต้การแข่งขันที่สูงขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมีการดำเนินการอยู่ที่มนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการดำเนินการในด้านต่างๆ และถ้ามุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวไกล จึงจำเป็นต้องได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาสูง มีคุณภาพ จะมีความได้เปรียบต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสังคมได้ เป็นเหตุให้การศึกษาเข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จนนำไปสู่การเชื่อมโยงด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และความเจริญในด้านต่างๆของประเทศ ยิ่งไปกว่านั้น ความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในยุคปัจจุบัน หากสถาบันอุดมศึกษามุ่งเป้าจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ สามารถแข่งขันได้ และอยู่ในระดับแนวหน้าในวงการสถาบันอุดมศึกษาแล้วนั้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องรู้จักเข้าใจ ยอมรับ สื่อสารและสามารถทำงานร่วมกันกับคนทั่วโลกได้ เพื่อศึกษาเรียนรู้เปรียบเทียบระหว่างประเทศตนเองกับประเทศอื่นๆได้ ทั้งนี้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้รู้จักตนเองและผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษานานาชาติ ต้องเป็นการศึกษาที่เป็นวงกว้างครอบคลุมทุกกลุ่มและทุกวงการ เป็นการศึกษาที่มีความต่อเนื่องยาวนาน การจัดหลักสูตรนานาชาติเป็นพื้นฐานในการสร้างความเป็นสากลให้สถาบันอุดมศึกษาในด้านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ระหว่างกัน โดยเฉพาะการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับประเทศต่างๆ ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภาษา และวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน พึ่งพาอาศัยกัน ทั้งนี้ถ้าหากสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการด้านหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม สอดรับกับสถานการณ์โลก จะสามารถผลิตบัณฑิตที่มีบทบาทสำคัญในสังคม ประเทศชาติ และโลกได้ต่อไป

2.6.4 นโยบายและกิจกรรมส่งเสริมการศึกษานานาชาติในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย

ในระดับอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชน ได้มีนโยบายประการหนึ่งในการส่งเสริมและสนับสนุนการอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นสากล รวมทั้งนโยบายที่จะเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และแนะนำหลักสูตรนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย การสนับสนุนการประชุมทางวิชาการระดับนานาชาติและการสนับสนุนให้อาจารย์ไปสอนและวิจัยในต่างประเทศ นโยบายดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ที่มุ่งพัฒนาความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทยและการเปิดสู่ภูมิภาค (Internationalization – Regionalization) ทั้งนี้ในด้านการพัฒนาความเป็นสากลนั้น จะมุ่งเน้นการยกระดับมาตรฐานและสมรรถนะของมหาวิทยาลัย/สถาบันให้มีมาตรฐานสากลทั้งในเชิงวิชาการและการบริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้มหาวิทยาลัย/สถาบันเข้าไปมีบทบาททางวิชาการในเวทีนานาชาติ มีการส่งเสริมให้อาจารย์และบัณฑิตไทยมีสมรรถนะแบบสากล มีมุมมองที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงจัดรูปแบบการจัดการเรียนการสอน/หลักสูตรที่มีความเป็นมาตรฐานสากลและมีคุณภาพให้แก่นักศึกษาจากต่างประเทศได้

ในการเปิดสู่ภูมิภาคนั้นจะมุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย/สถาบันไทยเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาระดับภูมิภาค เนื่องจากกระแสการพัฒนาในอนาคตจะมีการรวมกลุ่มประเทศในลักษณะภูมิภาคมากขึ้น การอุดมศึกษาไทยจะต้องสามารถเข้าไปมีบทบาทเป็นผู้นำในระดับภูมิภาคและสามารถสร้างองค์ความรู้อันเกี่ยวเนื่องกับประเทศต่างๆในภูมิภาคได้

กิจกรรมที่ทบวงมหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย คือ การพัฒนาและความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ อาทิเช่น ประเทศจีน กัมพูชา เวียดนาม ออสเตรเลีย ออสเตรีย ฝรั่งเศส และแคนาดา ซึ่งความร่วมมือกับประเทศต่างๆนี้ จะมุ่งเน้นด้านวิชาการและแลกเปลี่ยนคณาจารย์และนักศึกษาเป็นสำคัญ นอกจากนี้ได้มีโครงการพัฒนาผู้บริหาร โดยดำเนินงานภายใต้โครงการ Thai University Administrators' Shadowing Program (TUAS) ซึ่งจะส่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทยไปศึกษาดูงานด้านการบริหารมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ อาทิเช่น ประเทศออสเตรเลีย อังกฤษ ฝรั่งเศส และแคนาดา

ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีการจัดโครงการส่งเสริมกระบวนการพัฒนาความเป็นสากลของการอุดมศึกษา ได้แก่ โครงการ UMAP (University Mobility in Asia and the Pacific) ซึ่งเป็นโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา อาจารย์และบุคลากร ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทยกับต่างประเทศภายใต้เงื่อนไขการรับรองการถ่ายโอนหน่วยกิตระหว่างมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมโครงการ อันจะส่งผลให้เกิดการรับรองคุณวุฒิการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของไทยในระดับสากลในระยะยาว

นอกจากนี้การก้าวสู่อาเซียนของประเทศไทยนั้นมีบทบาทในการสร้างเสริมความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทยให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ได้มีการจัดตั้งสำนักงานเลขานุการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network Secretariat: AUNS) ขึ้นในประเทศไทย ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดย AUN ประกอบด้วย สมาชิกที่เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ 17 แห่งในประเทศสมาชิกอาเซียน มีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมความร่วมมือในโครงการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ นักศึกษา และทรัพยากรระหว่างสมาชิกและจะส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความรู้ความเชี่ยวชาญในภูมิภาคอาเซียน และระหว่างภูมิภาคอาเซียนกับภูมิภาคอื่นๆ โดยในปัจจุบันได้มีความร่วมมือกับประเทศคู่เจรจาสำคัญๆ ของอาเซียน ได้แก่ สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น เกาหลี และประเทศจีน เป็นต้น

แนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นนานาชาติ ได้มีการดำเนินการขึ้นมานานพอสมควรตั้งแต่แผนพัฒนาอุดมศึกษาระดับที่ 7 และมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในแผนพัฒนาอุดมศึกษาระดับที่ 8 ประกอบกับการบริการด้านการศึกษา ถือได้ว่าเป็นธุรกิจบริการหนึ่งในประเทศ โดยประเทศไทยได้ทำข้อตกลงเปิดเสรีทางการค้าตามความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการของ WTO (GATS) สำหรับการศึกษา ถือได้ว่าเป็นธุรกิจหนึ่งที่ทำรายได้ให้กับหลายประเทศ ไม่เฉพาะแต่ประเทศไทยเท่านั้น หากแต่ประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศก็ดำเนินการส่งออกบริการศึกษาและได้รายได้จากด้านนี้เป็นจำนวนมากเช่นกัน ส่งผลให้หลายประเทศมุ่งให้ความสำคัญที่จะให้ชาวต่างชาติเข้าไปศึกษาต่อในประเทศของตน สำหรับการส่งเสริมการศึกษานานาชาติในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาและรัฐบาลได้ให้การสนับสนุนดังนี้

2.6.5 การสนับสนุนการศึกษานานาชาติโดยสำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา

ในแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 1 ของประเทศไทย (พ.ศ. 2533-2547) ได้กำหนดลักษณะความเป็นสากลไว้ว่า 1) การผลิตบัณฑิตให้มีโลกทัศน์กว้างไกล (Global Perspective) จะต้องมีความเป็นพลเมืองโลกที่เข้าใจตนเองและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป 2) การผลิตบัณฑิตให้มีทักษะด้านภาษาอย่างน้อยจะต้องพูดได้ 2 ภาษา (Bilingual) คือ ภาษาสากลและภาษาไทย 3) เปิดสอนสาขาที่จำเป็นต่อการก้าวสู่ประชาคม เช่น กฎหมายระหว่างประเทศ (International Law) วิชาธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business) ฯลฯ 4) มหาวิทยาลัยต้องมีความเป็นสากลมากขึ้น มีการ

แลกเปลี่ยนด้านวิชาการ อาจารย์ นักศึกษา และนักวิจัย พร้อมทั้งมีเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) กับสถาบันวิชาการต่างประเทศและในประเทศ เพื่อมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์อันเป็นประโยชน์ร่วมกัน 5) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีการกำหนดแนวทางให้ส่งเสริมการสงวนความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพื่อยู่ร่วมกับประชาคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรีและสันติสุข (ทบวงมหาวิทยาลัย (2533))

สำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา ยังคงให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนการอุดมศึกษาสู่ความเป็นสากลอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดนโยบายเพื่อสานต่อความเป็นสากล มีการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งมีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทยและเปิดสู่ภูมิภาค (Internationalization-Regionalization) (ทบวงมหาวิทยาลัย (2546)) ยิ่งไปกว่านั้น สำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา มีมาตรการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาไทยมีบทบาทในเวทีภูมิภาคและเวทีนานาชาติ ส่งเสริมการเปิดหลักสูตรนานาชาติที่มีคุณภาพด้วยการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศที่มีคุณภาพมาจัดการศึกษาในประเทศไทย สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนอาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรระดับอุดมศึกษา มีการจัดการประชุมสัมมนา/ฝึกอบรมนานาชาติ การแลกเปลี่ยนทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2546a)) ความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญหนึ่งในการพัฒนาความเป็นนานาชาติของอุดมศึกษาไทย เพื่อเป็นการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์หลักสูตรนานาชาติให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ผ่านความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ เช่น โครงการแลกเปลี่ยน โครงการวิจัยร่วม การพัฒนาหลักสูตรร่วม เป็นต้น สำหรับกลไกผลักดันให้เกิดความร่วมมือ ประกอบด้วย นโยบายของรัฐ และข้อตกลงร่วมกันระดับภูมิภาคในการเปิดเสรีการค้าสินค้าบริการ ตลอดจนการที่ประเทศไทยเป็นที่ตั้งของศูนย์ สำนักเครือข่ายของความร่วมมือด้านการศึกษาระดับภูมิภาคต่างๆ เช่น สำนักเลขานุการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) สมาคมสถาบันการอุดมศึกษาแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประจำประเทศไทย (ASAHL-Thailand) (ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2548)

ยิ่งไปกว่านั้น สำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา ได้มีการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีการทำวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนในปีพ.ศ. 2558 เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการในการดำเนินงานของสกอ. และสถาบันอุดมศึกษาในสังกัด ตลอดจนมีการดำเนินโครงการ กิจกรรมอื่นๆ เช่น การประชุมอย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารระดับสูงของสกอ. และหน่วยงานผู้รับผิดชอบการอุดมศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียน มีโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาไทยกับกลุ่มประเทศอาเซียน เช่น การแลกเปลี่ยนทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมและไม่ใช้วัฒนธรรม โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาระหว่าง

ประเทศมาเลเซีย-อินโดนีเซีย-ไทย เป็นโครงการนำร่อง ความร่วมมือด้านวิจัย การอบรมและพัฒนาขีดความสามารถ การประชุมและเสวนาด้านนโยบาย การพัฒนาหลักสูตรและโครงการ เครือข่ายเฉพาะทางของมหาวิทยาลัยอาเซียน มีศูนย์กลางข้อมูลและความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน เป็นต้น (กระทรวงศึกษาธิการ (2550, 11 พฤษภาคม)

2.6.6 การส่งเสริมการศึกษานานาชาติโดยรัฐบาล

รัฐบาลได้มีการส่งเสริมการศึกษานานาชาติผ่านการแถลงนโยบายต่อรัฐสภาเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2544 ในด้านการศึกษาไว้ว่า จะสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็น “ศูนย์การศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน” ประกอบกับนโยบายการเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษาตามข้อตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าภาคบริการ (GATS) ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในธุรกิจการศึกษานานาชาติในประเทศไทยเพิ่มขึ้น สืบเนื่องจากนโยบายรัฐบาลที่เห็นความสำคัญของธุรกิจการศึกษานานาชาติ ทำให้กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์มีการกำหนดนโยบายส่งเสริมธุรกิจบริการด้านการศึกษานานาชาติของไทยไว้เป็นส่วนหนึ่งในแผนงานของกรมส่งเสริมการส่งออกเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐบาล โดยมีนโยบาย ดังนี้

1. ส่งเสริมให้การศึกษานานาชาติของไทยเป็นที่รู้จักและยอมรับสำหรับชาวต่างชาติทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. ส่งเสริมให้คนไทยให้ความสำคัญกับการศึกษานานาชาติของไทย และนิยมศึกษาต่อหลักสูตรนานาชาติในประเทศไทยแทนการเรียนในต่างประเทศ
3. กำหนดตลาดเป้าหมายในการส่งเสริมการตลาด เช่น จีน เวียดนาม พม่า ลาว กัมพูชา และประเทศอื่นๆในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศจากการรับนักศึกษาต่างชาติ และสงวนเงินตราต่างประเทศไว้ในประเทศแทนการส่งบุตรหลานไปเรียนต่อต่างประเทศ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (เกื้อ วงศ์บุญสิน (2547)) ดังนั้น เมื่อรูปแบบของสังคมมีการเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องบริหารจัดการให้สอดคล้องกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เนื่องจากสังคมแห่งการเรียนรู้เป็นสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร และคนในสังคมจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นในแต่ละวันเป็นฐานแห่งข้อมูลต่อยอดความคิดในการดำเนินชีวิต หรือ ทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งคนไทยในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถและความรู้ให้มากยิ่งขึ้น ทัดเทียมกับนานาชาติ อาทิ การเรียนรู้ด้านภาษาต่างชาติ เทคโนโลยี อีกทั้งต้องเรียนรู้วิถีคิด วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆซึ่งมีจำนวนมากมายเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินชีวิตได้ (บุรุษย์ ศิริมหาสาร

(2545) และการแข่งขันในเวทีโลกทำให้มีความต้องการศึกษาภาษาต่างประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ เพราะเป็นการเพิ่มศักยภาพในด้านวิชาชีพ การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้าต่างประเทศ เป็นเครื่องมือในการเข้าหาเทคโนโลยีใหม่และการค้นคว้าแหล่งความรู้ต่างๆ ที่ส่วนใหญ่เป็นภาษาอังกฤษ รวมถึงเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพได้ (สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษานั้นเป็นการลงทุนทางการศึกษาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อประเทศและต่อสถาบันที่จัดการศึกษาดังกล่าว ซึ่งรวมถึงผู้รับบริการทางการศึกษา ผู้เรียนที่เป็นทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ซึ่ง เทียนฉาย กิระนันทน์ (2544) ได้กล่าวไว้ว่า ความเป็นนานาชาติของอุดมศึกษาสามารถใช้เป็นกลไกสำคัญสำหรับการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจ และการค้าระหว่างประเทศให้กว้างขวางมากกว่าการส่งสินค้าออก โดยจะพบได้ในหลายประเทศว่า มีการใช้มาตรการความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยในการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ สาเหตุเพราะความเป็นนานาชาตินั้นเป็นมากกว่าการเปิดหลักสูตรนานาชาติ ยกตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่น แม้ว่าการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยประเทศญี่ปุ่นนั้นจะใช้ภาษาญี่ปุ่นเป็นภาษาหลัก แต่รัฐบาลญี่ปุ่นมีวิสัยทัศน์ระยะยาวในการสนับสนุนการให้ทุนการศึกษาเป็นจำนวนมากแก่ชาวเอเชียผู้สนใจมาศึกษาเล่าเรียน และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน ทำให้มีผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยญี่ปุ่นจำนวนมากได้นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษากลับไปประเทศของตน และทำงานจนถึงระดับบริหารจำนวนมากภายใต้อิทธิพล แนวคิดทางวิชาการ รวมถึงวัฒนธรรมและวิถีปฏิบัติหลายๆประการในแบบญี่ปุ่นได้ซึมซับในบุคคลเหล่านั้นด้วย ประกอบกับการเข้าสู่ยุคของการแข่งขันภายใต้กติกาใหม่ของการค้าโลก ทำให้บริบทของประเทศไทยจะต้องนำความเป็นนานาชาติของอุดมศึกษามาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้ระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศมีความเสถียรภาพ สามารถดำรงอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขันที่สูงยิ่งขึ้น (เสาวภาคย์ วัฒนวิเชียร (2549))

2.7 เกณฑ์คุณภาพระดับนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา

2.7.1 ความสำคัญของเกณฑ์คุณภาพ

Díaz (2001) ให้ความหมายว่า เกณฑ์คุณภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร และพิจารณาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ยิ่งไปกว่านั้นยังช่วยให้องค์กรเห็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพ

David D. Dill (2005)กล่าวว่า เกณฑ์คุณภาพจะช่วยให้เกิดการพัฒนางองค์การในด้านต่างๆ เนื่องมาจากกรรมวิธีวัดหลายด้านในการช่วยเปรียบเทียบการดำเนินการ วิเคราะห์ และประเมินคุณภาพ

Antoinette Charon (2008) ให้นิยามว่า เกณฑ์คุณภาพจะช่วยให้ผู้นำองค์การมีแนวทางการบริหารจัดการองค์การให้มีคุณภาพ รวมถึงปรับปรุงและเก็บรวบรวมข้อมูลด้านต่างๆ อันนำไปสู่การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง

P.T.M Marope (2013) ให้ความหมายว่า เกณฑ์คุณภาพจะช่วยให้องค์การรู้สถานะของตน พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะขององค์การโดยการใช้เกณฑ์คุณภาพในการกำกับติดตามองค์การ เกณฑ์คุณภาพยังมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนขององค์การโดยมีการเทียบเคียงมาตรฐานกับองค์การต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้น ยังช่วยให้ลูกค้ามีข้อมูลสนับสนุนในการเลือกองค์การที่มีคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพที่กำหนด

กล่าวโดยสรุป เกณฑ์คุณภาพถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญหนึ่งในการบริหารจัดการองค์การ ในด้านการกำกับติดตาม ควบคุมการดำเนินงานขององค์การ เทียบเคียงเกณฑ์มาตรฐานกับองค์การอื่น รวมถึงสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การได้ ทำให้องค์การมีข้อมูลสนับสนุน และมีแนวทางในพัฒนางองค์การให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2.7.2 เกณฑ์คุณภาพการศึกษา

Scheerens (2011) ให้นิยามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาไว้ว่า ตัวชี้วัดกระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยสถาบันการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของสถานศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมและประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร นโยบายสถานศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ เสริมสร้างหลักสูตร ตลอดจนมีการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นต้น
2. ตัวชี้วัดด้านลักษณะพื้นฐานของสถานศึกษา ได้แก่ โครงสร้างการดำเนินงานของสถานศึกษา ความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น
3. ประสิทธิภาพด้านการสอนของผู้สอน ได้แก่ การบริหารจัดการชั้นเรียน การสนับสนุนและความท้าทายในการจัดการเรียนการสอน การประเมิน กิจกรรมในชั้นเรียน ความเป็นมืออาชีพของอาจารย์ เป็นต้น
4. ลักษณะและทัศนคติของผู้สอน ได้แก่ ความพึงพอใจต่อเงินเดือน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทัศนคติต่อวิชาชีพ เป็นต้น

Teresio Varetto (2014) ได้ให้ความหมายเกณฑ์คุณภาพการศึกษาไว้ว่า จะต้องสามารถสะท้อนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาที่เหมาะสม โดยมีการจัดกิจกรรมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้
2. ผลผลิตจากการศึกษา จะต้องไม่ใช่แค่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเท่านั้น หากแต่หมายรวมถึงความพึงพอใจของผู้เรียน ความรู้ที่ได้รับ และพฤติกรรมของผู้เรียนตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้
3. ความโปร่งใส ข้อมูลทุกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ผู้เรียนจะต้องรับรู้และเข้าใจได้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรในการพัฒนาตนเอง
4. ความสมดุล มีการพัฒนาเนื้อหาการเรียนการสอน โดยผู้สอนมีอิสระในการพัฒนาเนื้อหาตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษา หมายถึง ตัวชี้วัดด้านกระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินการและการเรียนรู้ ประสิทธิภาพของอาจารย์ ความสัมพันธ์ภายนอกกับสถานศึกษา ประสิทธิภาพของผลผลิต เป็นต้น

2.7.3 เกณฑ์คุณภาพนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา

เกณฑ์คุณภาพที่นำมาใช้ในการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษา พร้อมทั้งเป็นการจัดอันดับกลุ่มไปด้วยนั้น แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่มากขึ้นหรือน้อยลงของสถาบันตามความซับซ้อนของตัวชี้วัดในแต่ละเกณฑ์ โดยเกณฑ์ที่นำมาใช้วัดจะแสดงถึงความพร้อมทางเศรษฐกิจ ระดับความสามารถทางการแข่งขัน และระดับการรับรู้ของผู้สนใจ ซึ่งในการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาระดับนานาชาตินั้น มีส่วนสำคัญต่อการเลือกเรียนต่อในสถาบันอุดมศึกษาของผู้เรียน รวมถึงสะท้อนนโยบายการบริหาร แผนกลยุทธ์ในการบริหารสถาบัน และสิทธิพิเศษในการลงทุนของประเทศ และอาจครอบคลุมถึงลำดับตำแหน่งของประเทศ และความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษากับคู่แข่ง (P.T.M Marope (2013))

ในช่วงปี 1900 นั้น การจัดอันดับโลก ได้ปรากฏขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาเรื่อง “Where we get our Best Men” โดยเป็นการศึกษาเบื้องหลังของประเทศที่มีชื่อเสียงที่สุด และมีบุคคลที่ประสบความสำเร็จในช่วงเวลานั้น ว่าเรียนจบมาจากสถาบันใด เพื่อนำผลจากการจัดอันดับจำนวนศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง มาจัดอันดับมหาวิทยาลัย หากแต่ในช่วงเวลานั้นเรื่องนี้ยังไม่เป็นที่นิยมมากนัก (L. Myer (2009))

ต่อมาในปี 1983 “การจัดอันดับมหาวิทยาลัย” เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น จากการเผยแพร่เรื่อง America’s Best Colleges’ โดย The US News and World Report

ในปี 1990 เริ่มมีรายการเกี่ยวกับการจัดอันดับทั่วโลกมากขึ้น ทั้งเกณฑ์ที่หลากหลาย ทั้งตารางจัดอันดับจากสิ่งต่างๆในสถาบัน ทำให้เรื่องการจัดอันดับมีความสนใจมากขึ้น

ในปี 1993 เริ่มมีการเผยแพร่ “คู่มือมหาวิทยาลัยที่ดี” เป็นครั้งแรก โดยประเทศสหราชอาณาจักร

ในปี 1998 ประเทศจีนได้เผชิญกับความท้าทายของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ผู้นำประเทศได้ปฏิรูประบบมหาวิทยาลัยหลายแห่ง ให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและมีการสร้างโครงการต่างๆมากมาย เพื่อเร่งสร้างมหาวิทยาลัยระดับโลกให้เกิดขึ้นในประเทศจีนให้ได้ เป็นเหตุให้เกิดการเทียบเคียงมาตรฐานมหาวิทยาลัยในประเทศจีน ตามมาด้วยการออกแบบโครงการจัดอันดับทางวิชาการของมหาวิทยาลัยทั่วโลก ในปี 2013 ซึ่งมีวัตถุประสงค์แรกเริ่มคือ เพื่อค้นหาว่ามหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศจีนอยู่ในตำแหน่งใดในระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาในโลก ตามเกณฑ์การจัดอันดับ The Academic Ranking of World Universities: ARWU

หลังจากที่ ARWU ก่อกำเนิดขึ้น ทำให้มีหลายองค์การจัดตั้งเกณฑ์การจัดอันดับโลกของมหาวิทยาลัยขึ้นมา โดยในปี 2004 บริษัท Times Higher Education และ บริษัท Quacquarelli Symmonds ได้ทำความร่วมมือกัน จัดอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลก โดยในขณะนั้นมีตัวชี้วัด คือ การสำรวจความคิดเห็นนานาชาติทางวิชาการและนายจ้าง สัดส่วนนักศึกษาต่อคณะ การอ้างอิงจำนวนบุคลากรในคณะ และสัดส่วนของบุคลากรต่อนักศึกษาต่างชาติ (THE-QS, 2017)

ต่อมาในปี 2010 บริษัท Times Higher Education และ บริษัท Quacquarelli Symmonds ยุติความร่วมมือในการจัดอันดับมหาวิทยาลัย โดยต่างฝ่ายต่างตั้งเกณฑ์ในการจัดอันดับของตนขึ้นมา

ปัจจุบันเกณฑ์คุณภาพระดับนานาชาติที่ใช้ในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ได้รับความนิยม ได้แก่ QS World University Ranking และ Time Higher Education World University Ranking

2.7.4 QS World University Ranking

การจัดอันดับของ QS World University Ranking นั้น จัดทำโดย QS Intelligence Unit โดยมีที่ปรึกษาคือ QS Global Academic Advisory Board ซึ่งข้อมูลในรูปแบบ Bibliometric ที่ต้องการในส่วนของการอ้างอิงจะถูกจัดทำโดย Scopus ซึ่งเป็นฐานข้อมูลและการอ้างอิงที่ใหญ่ที่สุดของโลกด้านงานวิจัย โดย QS มีพันธกิจว่า “เพื่อให้คนมีแรงบันดาลใจทั่วโลกสามารถบรรลุศักยภาพของพวกเขาผ่านการส่งเสริมความคล่องตัวระหว่างประเทศ การศึกษา และการพัฒนาอาชีพ”

QS World University Ranking มีการพัฒนาเกณฑ์ ตัวชี้วัด และรูปแบบการจัดอันดับมหาวิทยาลัยแต่ละประเภทอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในอนาคต

และกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยมีการให้ค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัดที่มีรายละเอียดดังนี้

1. ความมีชื่อเสียงทางวิชาการ (40%)
2. ความมีชื่อเสียงต่อนายจ้าง (10%)
3. สัดส่วนนักเรียนต่อบุคลากรในคณะ (20%)
4. การอ้างอิงผลงานวิจัยต่อคณะ (20%)
5. สัดส่วนบุคลากรต่างชาติต่อคณะ (5%)
6. สัดส่วนนักเรียนต่างชาติต่อคณะ (5%)

โดยตัวชี้วัดข้อ 5 และ 6 เป็นการแสดงให้เห็นความเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวจะช่วยในการดึงดูดอาจารย์และนักศึกษาจากทั่วโลก พร้อมทั้งแสดงให้เห็นความเป็นนานาชาติที่แข็งแกร่ง หมายความว่า การมีลำดับโลกที่สูง สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาที่ดี มีสภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครันเสมือนอยู่ต่างประเทศ ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติและวัฒนธรรมระหว่างกัน ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในความเป็นนานาชาติมากยิ่งขึ้นและมีมุมมองโลกทัศน์ที่กว้างไกล

2.7.5 Time Higher Education World University Ranking

เป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ด้านการจัดอันดับมหาวิทยาลัยบริษัทหนึ่งที่สำคัญของโลก เพราะมีประสบการณ์ยาวนานถึง 50 ปี ซึ่งถือได้ว่าเป็นแหล่งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของโลก ทำให้มีความชำนาญในเรื่องแนวโน้มอันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระดับโลก ทำให้เครื่องมือในการเปรียบเทียบของบริษัทถูกนำไปใช้ในหลายมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในด้านการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (THE-QS, 2017)

เกณฑ์การจัดอันดับของ Time Higher Education World University Ranking เป็นเพียงตารางแสดงสมรรถนะมหาวิทยาลัยในโลก โดยพิจารณาตามพันธกิจหลัก คือ การสอน การวิจัย การส่งต่อความรู้ และมุมมองความเป็นนานาชาติ โดยมีเกณฑ์ตัวชี้วัด 13 ตัวชี้วัด เพื่อสะท้อนความสมบูรณ์ที่สุด และเพื่อการเปรียบเทียบที่สมดุล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เรียน ผู้นำมหาวิทยาลัย หน่วยงานทางวิชาการ รัฐบาล และภาคอุตสาหกรรม

ตัวชี้วัดสมรรถนะของ Time Higher Education World University Ranking แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม จำนวน 13 ตัวชี้วัด ดังรายละเอียดดังนี้

1. การสอน (30%)
2. การวิจัย (30%)
3. การอ้างอิง (30%)

4. มุมมองนานาชาติ (7.5%)
5. รายได้อุตสาหกรรม หรือ การส่งต่อความรู้ (2.5%)

กล่าวโดยสรุป การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพนานาชาติเป็นตัวเปรียบเทียบ จัดอันดับกลุ่ม ผ่านตัวชี้วัดตามเกณฑ์ด้านต่างๆ จะช่วยทำให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย รวมถึงกลยุทธ์เชิงบริหารจัดการองค์การ ผ่านพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อมุ่งเป้า ไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่กลุ่มผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้นำมหาวิทยาลัย หน่วยงานทางวิชาการ รัฐบาล และภาคอุตสาหกรรม ให้ความเชื่อมั่นในสมรรถนะขององค์การว่าสามารถผลักดันให้เกิดผลผลิต และ ผลลัพธ์ขององค์การจนเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติได้

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิดา ยุวบูรณ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงาน เป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามวิจัย เกี่ยวกับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่า (1) อะไรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มี ผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ (2) เพราะเหตุใดปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงาน เป็นเลิศ และ (3) มีแนวทางหรือกลยุทธ์ใดที่จะทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ได้อย่างยั่งยืน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตการณ์ และการ สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งนักวิชาการที่ปรึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผล การศึกษาพบว่า มีปัจจัย 6 ปัจจัย ที่ทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่าง ต่อเนื่อง ได้แก่ (1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่มีอยู่ตลอดมา (2) วิสัยทัศน์ของ ปตท. ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไป (3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของนโยบายที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. (4) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการ ติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความไว้วางใจ พนักงานจึงไม่มีการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง (5) ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะ ของพนักงาน และ (6) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ โดยปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนินโครงการต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่อ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล

ภาควงุมิ ฤกษ์เมธ (2553) ศึกษา เรื่อง องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ :ตามมุมมอง ของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรมวัตถุประสงค์เพื่อเสนอตัวแบบองค์กร ที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยการบูรณาการทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้าน

วัฒนธรรมมาอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร HPO ในภาครัฐ โดยใช้ให้เห็นในด้านการปรับตัวของโครงสร้างกระบวนการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีและกลยุทธ์ ในเรื่องของการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ หัวใจสำคัญของสมรรถนะในงานวิจัยดังกล่าวอยู่ที่ความสอดคล้องขององค์ประกอบต่างๆทั้งภายในและภายนอก ขณะที่แนวคิดเชิงวัฒนธรรม สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์กรที่มีส่วนสำคัญอย่างมากในการสร้างสมรรถนะโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำองค์กรจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศ และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและผลานความแตกต่างของบุคคลที่อยู่ในองค์กรรวมทั้ง เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันกับพนักงาน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้และวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรแบบ HPO

บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ศึกษารูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) นวัตกรรมด้านการบริหาร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การจัดองค์กร 5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ 6) ระบบธรรมาภิบาล และ 7) การมีพันธมิตรเครือข่าย

ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของ สถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและการบริหารงานตามองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของ สถาบันการศึกษาพยาบาล 2) สร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล 3) ประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล และ 4) พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงมี 8 ด้านได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ มี 13 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ มี 9 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านการจัดการความรู้ มี 15 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มี 12 ตัวบ่งชี้ 5) ด้านการนำองค์กร มี 14 ตัวบ่งชี้ 6) ด้านอาจารย์และบุคลากร มี 9 ตัวบ่งชี้ 7) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มี 7 ตัวบ่งชี้ และ 8) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ มี 7 ตัวบ่งชี้ ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ยุทธศาสตร์การนำองค์กร และยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ได้แก่ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์การขึ้นนำสังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างผลสัมฤทธิ์ และ 4) ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้

André A. de Waal (2017) and Amy Wang (2017) ศึกษา เรื่อง Applicability of the high performance organization (HPO) framework in the Chinese context: The case of a state-owned enterprise วัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้คือการประเมินกรอบแนวคิด HPO ของ de Waal ซึ่งเพิ่งจะได้มีการพัฒนาเพื่อใช้ในบริบทของจีน โดยประเมินว่ากรอบแนวคิด HPO นี้ จะมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์กรของประเทศจีนได้หรือไม่ เนื่องจากเดิมในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาจีนได้เปลี่ยน ยุทธศาสตร์การแข่งขันจากการแข่งขันด้านต้นทุนต่ำมาเป็นการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นและประเทศได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทางธุรกิจระดับประเทศ ส่งผลให้องค์กรของจีนจำเป็นต้องทราบถึงองค์ประกอบต่างๆที่จะทำให้พวกเขาเป็นบริษัทระดับโลก แต่ไม่ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มากนักในบริบทของจีน ทำให้ไม่สามารถหากรอบแนวคิดที่มี องค์ประกอบเฉพาะบางประการของความเป็นเลิศและเทคนิคเฉพาะในการปรับปรุงซึ่งเป็นการ ตรวจสอบแบบองค์รวมและใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์สำหรับการสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ได้ แนวทางที่เป็นไปได้คือการใช้กรอบแนวคิด HPO ซึ่งได้รับการยืนยันในการศึกษาวิจัย ก่อนหน้านี้ในบริบทของประเทศอื่นในเอเชีย ในบทความนี้เราได้รับคำตอบของคำถามการวิจัยนี้ว่า สามารถใช้กรอบแนวคิด HPO เพื่อช่วยองค์กรของจีนในการประเมินและปรับปรุงองค์ประกอบความเป็นเลิศ โดยเฉพาะในบริบทของจีนได้ การศึกษาใช้แบบสอบถามที่แจกจ่ายให้กับผู้ตอบ แบบสอบถามที่มาจากองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจในประเทศจีน ผลการวิจัยได้ถูกนำเสนอในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ กรอบแนวคิด HPO ได้รับการตรวจสอบว่าสามารถใช้ได้ในบริบทของ จีนและได้ให้คำแนะนำที่มีคุณค่าเพื่อการพัฒนาสำหรับบริษัทที่ศึกษา การศึกษาคั้งนี้เป็นการเติมช่องว่างที่มีอยู่ในปัจจุบัน จากผลการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรในจีน ซึ่งการบริหารจัดการธุรกิจของรัฐวิสาหกิจของจีนและบริษัทอื่น ๆ ของจีนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

ธนศ จิตสุทธิภากร (2547) ได้ทำงานวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาปัจจัยความสำเร็จและรูปแบบการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย และได้นำเสนอกลยุทธ์ในการจัดการ จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมนานาชาติสู่ความเป็นสากล มีองค์ประกอบด้วยกัน 6 ด้าน ได้แก่ 1) นักศึกษา 2) คณาจารย์ 3) กิจกรรมนานาชาติ 4) ทรัพยากรสนับสนุนในการเรียน ค้นคว้าหาข้อมูล 5) การบริหารจัดการ และ 6) หลักสูตรนานาชาติ สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการโปรแกรมนานาชาติ ประกอบด้วย 13 ปัจจัย คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) ภาวะความเป็นผู้นำ 3) ความคล่องตัวในการบริหาร 4) คุณภาพอาจารย์ 5) หลักสูตรทันสมัย 6) website ที่ทันสมัย 7) การสื่อสารที่ดี 8) ประชาสัมพันธ์เชิงรุก 9) ใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด 10) มีแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากภายนอก 11) ความมีชื่อเสียงของสถาบัน 12) ความสนใจร่วมกัน 13) การบอกต่อของศิษย์เก่า และปัจจัยด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1) กลยุทธ์ในการรู้ความ

เป็นนานาชาติ ในที่นี้หมายความว่า การเพิ่มความหลากหลายของนักศึกษาและคณาจารย์ การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อผู้เรียนในการค้นคว้าข้อมูล กิจกรรมนานาชาติ การพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นสากล 2) การบริหารจัดการกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพของการแข่งขันให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือ และสร้างเอกลักษณ์ของเนื้อหาหลักสูตร

คำเพชร ฎุริปริญญา (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก สภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาไทย และเพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาไทยขึ้นอยู่กับภารกิจหลักของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ปัจจัยด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยระดับโลก ได้แก่ 1. การจัดการคุณภาพและโครงสร้างพื้นฐาน 2. หลักสูตรและนวัตกรรม 3. วิจัย 4. การศึกษาเรื่องนิสิตนักศึกษา นักวิชาการนานาชาติ และอาณานิคมศึกษา 5. ความร่วมมือทางวิชาการและการพัฒนาด้านนานาชาติ 6. การบริการทางสังคม สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1.ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณค่าเพื่อความเป็นเลิศในภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาและการเป็นองค์การอัจฉริยะ 2.ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3.ยุทธศาสตร์การประกอบการของมหาวิทยาลัย 4.ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ปรีชาชาญ อินทรชิต (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการนำองค์กร ประกอบด้วย การจัดระบบการนำที่มีประสิทธิผล และการบริหารเชิงรุก 2) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมถึงการมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการมีแผนพัฒนา แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนปฏิบัติได้จริงและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 3) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์เชิงรุก การบริหารและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการ 4) ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและกระบวนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะหลักและรองทางวิชาชีพครูและผู้บริหาร และการจัดระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 6) ด้านการวัดกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่สัมพันธ์กับพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์และการออกแบบระบบงาน ด้านกระบวนการ ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ 7) ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา และเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น ผลการประเมินตามมาตรฐานคุณภาพทางการศึกษา และผลการ

ประเมินด้านความผูกพันความจงรักภักดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 8) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีภาวะผู้นำ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีและผู้บริหารต้องริเริ่มและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ มีการให้ความคิดเห็นผ่านผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเหมาะสม การประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่า การนำยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูงไปใช้มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายใต้บริบทของการมุ่งค้นหาแนวทางการพัฒนาองค์การสถาบันการศึกษานานาชาติไปสู่การเป็นสถาบันการศึกษานานาชาติที่มีสมรรถนะสูงนั้น มีความคิดเห็นเป็นไปในทางเดียวกันภายใต้องค์ประกอบที่สำคัญ กล่าวคือ 1) ภาวะผู้นำ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ การจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ มีวิธีการดำเนินการตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการที่ชัดเจน 3) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การจัดการความรู้ การคิด การวิเคราะห์ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการบริหารจัดการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์การ และ 8) การพัฒนาความเป็นนานาชาติ ในสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่สูงยิ่งขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยนานาชาติ ม.มหิดล ศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติ ม.มหิดลสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ และ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติ ม.มหิดลสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ ผู้วิจัยได้กำหนดโจทย์ของการวิจัยนี้ว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติ ม.มหิดลสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ควรเป็นอย่างไร โดยในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยในหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยทางสังคมศาสตร์ แบบไม่มีการทดลอง (Non-experimental design) โดยการศึกษาเฉพาะกรณี (Case study method) ซึ่งเป็นการวิจัยแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้เนื้อหาเชิงลึก มีความน่าเชื่อถือและมีเหตุผล เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานต่อไป โดยผู้วิจัยได้ ออกแบบเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ (Key informants) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมหลักการ และมีคุณภาพตรงกับ วัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยมากที่สุด เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติ ม.มหิดลสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันอุดมศึกษานานาชาติได้อย่างครบถ้วน

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ในขั้นตอนนี้ จะใช้การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary research) โดยการทบทวนวรรณกรรม ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ รายงานประจำปี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสื่อต่าง ๆ ได้แก่ วารสาร อินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ ร่วมกับ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการสร้างกรอบความคิด

ขั้นตอนที่ 2 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) โดยผู้วิจัยจะใช้เทคนิควิธีการสังเกตพฤติกรรมต่างๆของสมาชิกในองค์กร การได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กร โดยผู้วิจัยจะใช้แนวทางการสังเกตในแง่มุมมองของคนภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form) ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6 การจัดการกระบวนการ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 4 การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ได้แก่ กลุ่มผู้ปฏิบัติการ โดยใช้ชุดคำถามตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเกณฑ์ประเมิน	จำนวน	4	คน
กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	จำนวน	13	คน
กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง	จำนวน	48	คน
กลุ่มผู้ปฏิบัติการ	จำนวน	197	คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเกณฑ์ประเมิน	จำนวน	4	คน
กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	จำนวน	4	คน
กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง	จำนวน	10	คน
กลุ่มผู้ปฏิบัติการ	จำนวน	10	คน

3.2.1 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสารวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงาน การวิจัย ข้อมูลจากทางอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้องกับ การเป็นองค์การสมรรถนะสูง เพื่อให้ได้บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา

ขั้นที่ 2 เมื่อได้ข้อมูลจากข้อที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยทำการคัดเลือก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวประกอบด้วยกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเกณฑ์ประเมิน จำนวน 4 คน 2) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน จากจำนวนผู้บริหารทั้งหมด 13 คน เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับเกี่ยวกับการมีความรู้ความสามารถเรื่องเกณฑ์ Thailand Quality Award ซึ่งจะสามารถให้ข้อมูลได้ดีเกี่ยวกับองค์การในมุมมองของผู้บริหาร 3) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 10 คน จากจำนวนผู้บริหารระดับกลางทั้งหมด 48 ท่าน โดยคัดเลือกจากผังโครงสร้างองค์การที่แบ่งออกเป็น 9 ฝ่าย ฝ่ายละ 1 ท่าน ทั้งนี้สำหรับฝ่ายการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาคุณภาพ ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 2 ท่าน เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้มีความรู้ และเชี่ยวชาญความสามารถเรื่องเกณฑ์ Thailand Quality Award ซึ่งจะสามารถให้ข้อมูลได้ดีเกี่ยวกับองค์การในมุมมองของผู้บริหารเพื่อให้มั่นใจว่าจะได้ข้อมูลสำคัญที่แท้จริง

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยทำการคัดเลือก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเฉพาะในการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติการจำนวน 10 คน จากจำนวนกลุ่มผู้ปฏิบัติการทั้งหมด 197 คน โดยคัดเลือกจากผังโครงสร้างองค์การที่แบ่งออกเป็น 9 ฝ่าย ฝ่ายละ 1 ท่าน ทั้งนี้สำหรับฝ่ายการ

วางแผนกลยุทธ์และพัฒนาคุณภาพ ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 2 ท่าน เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้มีความรู้ และเชี่ยวชาญความสามารถเรื่องเกณฑ์ Thailand Quality Award ซึ่งจะสามารถให้ข้อมูลที่มั่นใจว่าจะเป็นข้อมูลสำคัญที่แท้จริง โดยในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยเลือก เป็นบุคคลที่ผู้วิจัยคัดเลือกกว่าเป็นผู้มีข้อมูล มีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการวิจัย (Research instrument) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์หาคำตอบให้กับปัญหาการวิจัย ในการวิจัยนี้เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเครื่องมืออำนวยความสะดวกอื่น ๆ โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังนี้

3.3.1 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากรูปแบบการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นเครื่องมือหลักที่ผู้วิจัยเลือกใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form) ผู้วิจัยได้เลือกใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยส่งแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างให้กับผู้บริหาร ล่วงหน้าเพื่อการเตรียมการก่อนการสัมภาษณ์ โดยในแบบสัมภาษณ์จะประกอบด้วยชุดคำถาม ปลายเปิด เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งเสนอแนะ แนวทางการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อให้มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด เนื่องจากรูปแบบการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือหลักที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form) เพื่อใช้ประกอบการพูดคุย สอบถาม สังเกต ในการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) เป็นการสนทนาซักถามอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะช่วยอธิบายสิ่งที่พบเห็นหรือสังเกตได้ แต่ยังไม่ เข้าใจให้เข้าใจ ชัดเจนมากขึ้น การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอนว่าจะต้องซักถามในประเด็นใดบ้างและมีคำถามกำหนดตายตัวเพื่อให้ได้ ข้อมูลครอบคลุมทุกประเด็น แต่ในการสัมภาษณ์การถามคำถามสามารถที่จะปรับเปลี่ยนเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความชัดเจนในคำตอบที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และสามารถควบคุมทิศทางโครงสร้างของ เนื้อหาให้เป็นเรื่องที่ต้องการทราบ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ต้องการรายละเอียด มากที่สุดในเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการ และมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยมากที่สุด รวมถึง ครอบคลุมหลักการเพื่อใช้ในการสร้างแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวิทยาลัย

นานาชาติ ม.มหิดลสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันอุดมศึกษานานาชาติได้อย่างครบถ้วน โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจากกรอบแนวคิดการวิจัย โดยแบ่งเป็น 7 ด้าน ตามเกณฑ์ PMQA คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยนำแนวคำถามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการทดลองสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านงานคุณภาพ แล้วนำมาปรับปรุง

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยนำแนวคำถามที่ได้รับการปรับปรุง หลังจากทดลองสัมภาษณ์แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมที่สุด

3.3.2 เครื่องมืออำนวยความสะดวกอื่น ๆ

เครื่องมืออำนวยความสะดวกในการวิจัยนี้ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยโปรแกรม Google Chrome เพื่อช่วยสืบค้นข้อมูลในอินเทอร์เน็ต และเครื่องมืออื่น ๆ ประกอบด้วย ปากกา สมุดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง และหนังสือขออนุญาตอย่างเป็นทางการจากคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยการศึกษาทบทวนเอกสาร งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และพิจารณาเพิ่มเติมเอกสาร ดังนี้
 - 1.1 รายงานประจำปี และสิ่งพิมพ์ที่ออกมาเป็นวาระต่างๆของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล
 - 1.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินตนเองเพื่อการขอรับรองคุณภาพด้านต่างๆ
 - 1.3 เอกสารที่เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน รายงานสรุปผลการดำเนินงาน ฯลฯ
2. ในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้
 - 2.1 ติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์
 - 2.2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ ซึ่งออกโดยคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อแจ้งความประสงค์ในการขอสัมภาษณ์ พร้อมส่งแบบสัมภาษณ์ให้แต่ละท่านล่วงหน้า

- 2.3 นัดหมายวัน เวลา และสถานที่สำหรับการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการสัมภาษณ์
- 2.4 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามที่นัดหมาย
- 2.5 ถอดเทปบันทึกคำสัมภาษณ์ และทำการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วจึงสรุปผลการศึกษา

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการดำเนินการกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ เพื่อนำมาตอบโจทย์การวิจัย การดำเนินการในขั้นตอนนี้ จึงเป็นการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการค้นหาความรู้ที่เป็นความจริง จากผู้รู้ ที่รู้จริง ในประเด็นที่ต้องการคำตอบ ข้อมูลที่ได้จึงเป็นเนื้อหา (Content) ที่เรียบเรียงเป็นร้อยแก้ว ซึ่งเขียนในลักษณะของเรียงความ เรื่องเล่า ถอดเทปบทสนทนา เนื้อความจากเอกสาร ฯลฯ

การวิเคราะห์และตีความต้องนำความรู้จากทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานวิจัยที่ผ่านมา มาร่วมพิจารณาด้วยทุกครั้ง โดยต้องเขียนผสมผสานเข้าด้วยกันในลักษณะการอ้างอิงและระบุเชิงอรรถ เช่น ใช้คำว่า สอดคล้องกับ คล้ายกับ ขัดแย้งกับ ตอบโต้กับ ผู้เกี่ยวข้อง หรือกับการศึกษาที่ผ่านมา เป็นต้น

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary analysis) โดยการทบทวนวรรณกรรม ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ รายงานประจำปี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสื่อต่าง ๆ ได้แก่ วารสาร อินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ ร่วมกับการศึกษา สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และพิจารณาเพิ่มเติมจากชนิดของ เอกสาร และสิ่งพิมพ์ที่ออกมาเป็นวาระต่างๆของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล เอกสารที่เกี่ยวกับการประเมินตนเองเพื่อการขอรับรองคุณภาพด้านต่างๆ เอกสารที่เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน รายงานสรุปผล การดำเนินงาน เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ผลการวิจัย

ขั้นที่ 2 นำข้อมูลสาระสำคัญที่สรุปได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน ทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่ม มาวิเคราะห์และสรุปผลข้อค้นพบในการวิจัย

ขั้นที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ได้จาก ขั้นที่ 1 และ 2 มาสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยนานาชาติ ม.มหิดลสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ

ขั้นที่ 4 สรุปผลและเรียบเรียงรายงานการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติโดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล 2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ 3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมหลักการ และมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษามากที่สุด รวมถึงการศึกษาค้นคว้าข้อมูลด้านเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลผลการวิจัยโดยสรุปเป็น 4 ส่วน ดังแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 4.1 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์
- 4.2 สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยนานาชาติมหาวิทยาลัยมหิดล
- 4.3 ข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์
- 4.4 สรุปผลการศึกษา

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเกณฑ์ประเมิน จำนวน 4 คน เป็นกลุ่มนักวิชาการและ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์การทำงานในสถาบันการศึกษานานาชาติ รวมถึงเป็นผู้ตรวจประเมิน สถาบันการศึกษานานาชาติทั้งระดับองค์กรและระดับหลักสูตร ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง หรือ เป็นผู้ประเมิน Thailand Quality Award ที่ได้รับการยอมรับเกี่ยวกับการมีความรู้ความสามารถเรื่ององค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

กรณีศึกษาที่ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง AUN-QA Expert and Lead (AUN-QA ASEAN University Network) มีประสบการณ์เป็นผู้ตรวจประเมิน MU EdPex Assessor, AUN-QA Assessor เคยปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาภาครัฐมากกว่า 50 ปี รวมทั้งเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันการศึกษานานาชาติ

กรณีศึกษาที่ 2 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง มีประสบการณ์เป็นผู้ตรวจประเมิน Thailand Quality Award และ MU EdPex Assessor อายุการปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาภาครัฐมากกว่า 30 ปี

กรณีศึกษาที่ 3 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษานานาชาติ 10 ปี มีประสบการณ์เป็นผู้ตรวจประเมิน MU EdPex Assessor, AUN-QA Assessor

กรณีศึกษาที่ 4 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษานานาชาติ 12 ปี มีประสบการณ์เป็นผู้ตรวจประเมิน MU EdPex Assessor, AUN-QA Assessor เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันการศึกษานานาชาติ

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน ซึ่งปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันการศึกษานานาชาติ ประกอบด้วย

กรณีศึกษาที่ 5 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 10 ปี

กรณีศึกษาที่ 6 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 7 ปี

กรณีศึกษาที่ 7 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย อายุการปฏิบัติงาน 23 ปี

กรณีศึกษาที่ 8 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย อายุการปฏิบัติงาน 17 ปี

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางจำนวน 10 คน โดยคัดเลือกจากผังโครงสร้างองค์การที่แบ่งออกเป็น 9 ฝ่าย ฝ่ายละ 1 ท่าน ทั้งนี้สำหรับฝ่ายการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาคุณภาพ ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 2 ท่าน เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้มีความรู้ และเชี่ยวชาญความสามารถเรื่องเกณฑ์ Thailand Quality Award ซึ่งจะสามารถให้ข้อมูลได้ดีเกี่ยวกับองค์การในมุมมองของผู้บริหารเพื่อให้อันใจว่าจะได้ข้อมูลสำคัญที่แท้จริง รวมถึงพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานในองค์การสถาบันการศึกษานานาชาติโดยมีอายุการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ซึ่งกลุ่มคนดังกล่าวเป็นกลุ่มคนที่จะสามารถให้ข้อมูลได้ดีเกี่ยวกับองค์การในมุมมองของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ รวมถึงเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์สูงต่องานวิจัย ประกอบด้วย

กรณีศึกษาที่ 9 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 13 ปี

กรณีศึกษาที่ 10 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 29 ปี

- กรณีศึกษาที่ 11 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 19 ปี
 กรณีศึกษาที่ 12 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 17 ปี
 กรณีศึกษาที่ 13 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 17 ปี
 กรณีศึกษาที่ 14 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 15 ปี
 กรณีศึกษาที่ 15 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 16 ปี
 กรณีศึกษาที่ 16 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 32 ปี
 กรณีศึกษาที่ 17 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 19 ปี
 กรณีศึกษาที่ 18 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 19 ปี

กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้ปฏิบัติการ จำนวน 10 คน โดยคัดเลือกจากผังโครงสร้างองค์การที่แบ่งออกเป็น 9 ฝ่าย ฝ่ายละ 1 ท่าน ทั้งนี้สำหรับฝ่ายการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาคุณภาพ ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 2 ท่าน เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้มีความรู้ และเชี่ยวชาญความสามารถเรื่องเกณฑ์ Thailand Quality Award ซึ่งจะสามารถให้ข้อมูลที่มั่นใจว่าจะเป็นข้อมูลสำคัญที่แท้จริง โดยในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยเลือก เป็นบุคคลที่ผู้วิจัยคัดเลือกกว่าเป็นผู้มีข้อมูล มีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษา รวมถึงพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานในองค์การ สถาบันการศึกษานานาชาติโดยมีอายุการปฏิบัติงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไป

- กรณีศึกษาที่ 19 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 17 ปี
 กรณีศึกษาที่ 20 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 8 ปี
 กรณีศึกษาที่ 21 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 8 ปี
 กรณีศึกษาที่ 22 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 4 ปี
 กรณีศึกษาที่ 23 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 4 ปี
 กรณีศึกษาที่ 24 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 8 ปี
 กรณีศึกษาที่ 25 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 8 ปี
 กรณีศึกษาที่ 26 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย อายุการปฏิบัติงาน 16 ปี
 กรณีศึกษาที่ 27 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 15 ปี
 กรณีศึกษาที่ 28 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง อายุการปฏิบัติงาน 15 ปี

4.2 สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

4.2.1 ลักษณะองค์การ

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล (Mahidol University International College) เป็นสถาบันการศึกษาภาครัฐแห่งแรกในประเทศไทยที่จัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติในระดับ

ปริญญาตรี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2529 ภายใต้ชื่อโครงการศึกษาปริญญาตรีสำหรับนักศึกษา นานาชาติ (International Students Degree Program - ISDP) ต่อมาในปี 2539 สภามหาวิทยาลัยมหิดลได้มีมติอนุมัติให้วิทยาลัยฯ มีฐานะเทียบเท่าคณะภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัยมหิดล และเป็นหน่วยงานนำร่องในการบริหารงานแบบออกนอกกระบบราชการของมหาวิทยาลัย

ในปี 2540 เริ่มนำระบบบริหารจัดการด้วยเงินรายได้ของวิทยาลัยฯ มาใช้ โดยมีได้รับเงินสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดิน และได้จัดการศึกษาในรูปแบบ Liberal Arts Education ที่มุ่งเน้นให้นักศึกษามีการเรียนรู้รอบด้าน หลากหลายมิติทั้งวิทยาศาสตร์ ศิลปศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และบริหารธุรกิจ เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับขององค์การภายนอก บริษัทชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งยังมุ่งสร้างชื่อเสียงให้วิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งที่มีศักยภาพทั้งในและต่างประเทศ ดังจะเห็นได้จากการมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้รับมาตรฐานทั้งระดับชาติ และระดับนานาชาติ นอกจากนี้พันธกิจหลักด้านการจัดการเรียนการสอนแล้ว วิทยาลัยฯ ยังมีพันธกิจด้านวิจัย และพันธกิจด้านการบริการวิชาการอีกด้วย

วิทยาลัยฯ จัดการศึกษาเป็น 3 ภาคการศึกษาต่อปี ซึ่งถือได้ว่าเป็นลักษณะสำคัญในการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างจากหลายมหาวิทยาลัย โดยภาคการศึกษาแรกเริ่มในเดือนกันยายน ทำให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนนักศึกษาต่างชาติ และการจัดกิจกรรมอื่นๆ กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การจัดการศึกษาในรูปแบบ Liberal Arts Education กล่าวคือ มีความหลากหลายของรายวิชาที่ผสมผสาน ที่มุ่งเน้นให้นักศึกษามีการเรียนรู้รอบด้าน หลากหลายมิติทั้งวิทยาศาสตร์ ศิลปศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และบริหารธุรกิจ โดยที่นักศึกษาสามารถเลือกเรียนรายวิชาได้ตามความต้องการ ภายใต้สภาวะแวดล้อมของวัฒนธรรมที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้รอบรู้ สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมยุคโลกาภิวัตน์ พร้อมด้วยคุณธรรม และจริยธรรมที่เหมาะสม ยิ่งไปกว่านั้น วิทยาลัยฯ มุ่งหวังที่จะผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับขององค์การภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงบริษัทชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้พันธกิจหลักด้านการจัดการเรียนการสอนแล้ว วิทยาลัยฯ ยังมีพันธกิจด้านวิจัย และพันธกิจด้านการบริการวิชาการอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ทุกหลักสูตรที่เปิดสอนภายในวิทยาลัยฯ ยังมีรูปแบบกระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผลที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เรียนและสมรรถนะอันพึงประสงค์ที่แต่ละหลักสูตรกำหนดโดยยึดกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ หรือ TQF และเกณฑ์มาตรฐานระดับสากลที่หลักสูตรขอการรับรอง เช่น AUN-QA, TedQual, และ AACSB เป็นต้น

นอกจากการจัดการศึกษาที่กล่าวแล้ว วิทยาลัยฯ ยังให้บริการวิชาการอีก 6 ประเภทได้แก่ 1) การจัดอบรมระยะสั้นให้นักศึกษาต่างชาติ (Special projects) 2) การจัดอบรมระยะสั้นให้แก่บุคคลภายนอก (In-house training และ Public training) 3) ศูนย์เตรียมความพร้อมภาษาและ

คณิตศาสตร์แก่นักเรียนมัธยม 4) บริการให้คำปรึกษาเชิงธุรกิจ 5) การให้บริการด้านการวิจัย และ 6) ศูนย์จัดสอบวัดความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ซึ่งการบริการทุกประเภทดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยอาศัยสมรรถนะหลักและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เป็นพื้นฐาน

วิทยาลัยฯ มีการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลอย่างต่อเนื่องเรื่อยมา ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวกำหนดไว้ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสมรรถนะหลักเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ วิทยาลัยฯ ใช้วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายหลักขององค์การถอดความสำคัญมาเป็นเป้าหมายยุทธศาสตร์ในแต่ละพันธกิจหลักคือ การสอน วิจัย และการบริการวิชาการ ภายใต้การบริหารจัดการอย่างยั่งยืนโดยอาศัยสมรรถนะหลักและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เป็นฐาน และถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการและกระบวนการดำเนินงาน

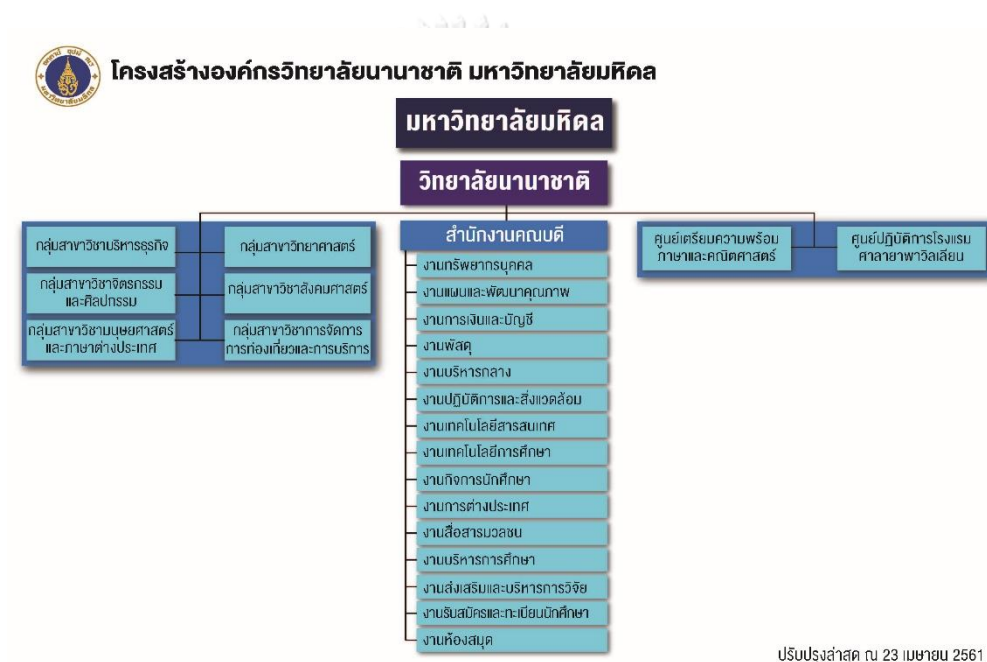
ในปี 2562 ผู้บริหารระดับสูงได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลใหม่อีกครั้ง โดยปรับปรุงวิธีการ ระดมความคิด และเพิ่มกระบวนการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร จึงสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อสอดคล้องกับกระแสของการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศตามอิทธิพลของโลกโลกาภิวัตน์ จึงสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ ดังนี้ *Enriching lives. Expanding potentials. Shaping futures* กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ในกรอบระยะเวลา 5 ปี คือ **To be sustainable and globally recognized as a reputable international Liberal Arts Education institution** โดยกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) ที่สำคัญที่สุด คือ **To be a globally recognized international Liberal Arts College** จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ดังกล่าว วิทยาลัยฯ ได้กำหนดยุทธศาสตร์วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2563 – 2567 เพื่อสอดคล้องกับกระแสของการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศตามอิทธิพลของโลกโลกาภิวัตน์ จนได้ออกมาเป็น 5 ด้าน ได้แก่ Strategy 1: Reinforce Student-centered Liberal Arts Education, Strategy 2: Capitalize Expertise and Distinction, Strategy 3: Strengthen Collaboration, Strategy 4: Apply Strategic Marketing Concept และ Strategy 5: **Internationalize Organization Management**

4.2.2 ระบบการบริหารงาน

ในปัจจุบัน วิทยาลัยฯ จัดโครงสร้างองค์การเพื่อการบริหารงานภายใน ดังแสดงในภาพที่ 4 ด้านการศึกษาแบ่งเป็น 6 กลุ่มสาขาวิชา ประกอบด้วย กลุ่มสาขาวิชาบริหารธุรกิจ กลุ่มสาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและบริการ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชา

มนุษยศาสตร์และภาษา และกลุ่มสาขาวิชาจิตรกรรมและศิลปะประยุกต์ นอกจากนี้ยังมีศูนย์บริการ 2 ศูนย์คือ ศูนย์ปฏิบัติการโรงแรมศาลายาพาววิลเลียน (SPH) (เปิดการดำเนินงานเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2563) และศูนย์เตรียมความพร้อมภาษาและคณิตศาสตร์ (PC) ด้านการบริหารจัดการมีหน่วยงานสนับสนุน 15 งาน ซึ่งกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี

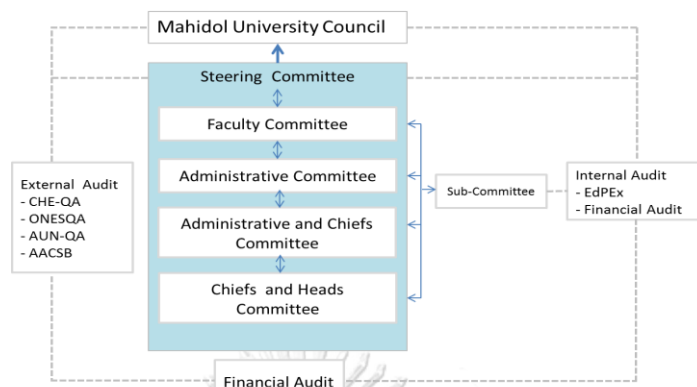
วิทยาลัยฯ ประกอบด้วย ทีมผู้บริหาร ได้แก่ คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี จำนวน 12 คน และมีพนักงานอยู่ 2 ประเภท ได้แก่ พนักงานวิทยาลัยสายวิชาการ จำนวน 124 คน และพนักงานวิทยาลัยสายสนับสนุน จำนวน 328 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2563)



ภาพที่ 4 โครงสร้างองค์กรวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยาลัยฯ มีการดำเนินงานตามระบบธรรมาภิบาล ดังแสดงในภาพที่ 5 โดยมีลำดับการกำกับจากสูงสุดคือ คณะกรรมการอำนวยการ (Steering Committee) ที่มีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี 4 คน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 7 คน และคณบดีเป็นกรรมการและเลขานุการ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมาย ออกข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารพนักงานวิทยาลัยฯ พิจารณาเปิดหรือยุบหลักสูตร งบประมาณประจำปี และประเมินผลการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ มีคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยฯ (Faculty Committee) ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี ประธานกลุ่มสาขาวิชาและผู้แทนอาจารย์ประจำซึ่งมาจากการเลือกตั้งจำนวน 4 คน ทำหน้าที่กำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณ รายงานผลการดำเนินการและการเงินประจำปี เสนอเปิดหรือยุบ

โครงการศึกษาหรือหลักสูตรต่อคณะกรรมการอำนวยการ ดำเนินการวัดผลและประเมินผลการศึกษาของวิทยาลัยฯ ออกประกาศ เป็นต้น



ภาพที่ 5 การกำกับบังคับการ

4.2.3 บทบาทของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตกำลังคนระดับอุดมศึกษาที่มีภารกิจหลัก 3 ประการ คือ การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและพัฒนา และการบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งรวมของวิทยาการหลายแขนงและเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถเป็นจำนวนมาก จึงเคยมีผู้กล่าวไว้ว่า บทบาทสำคัญยิ่งของสถาบันอุดมศึกษา คือ “ตัวนำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) หรือเป็นองค์กรขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่จะต้องดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อที่จะนำประเทศไปสู่สังคมที่พึงปรารถนาในที่สุดตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่มีกิจกรรมกว้างขวางซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรและงบประมาณเป็นจำนวนมาก มีลักษณะเฉพาะและมีความหลากหลายตามบริบทและประวัติความเป็นมาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง การบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงมีความแตกต่างจากการบริหารองค์กรโดยทั่วไป หรือสถานศึกษาที่จัดการในระดับอื่น เช่น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะมีบริบทการบริหารจัดการตามรูปแบบกระบวนการแบบราชการ มีโครงสร้างแบบราชการ ตลอดจนถึงการบริหารด้านงบประมาณจะมีกระบวนการเบิกจ่ายตามระเบียบราชการ เป็นต้น สำหรับสถาบันอุดมศึกษาแบบเอกชน จะมีการบริหารจัดการเป็นของตนเองแตกต่างจากการบริหารจัดการในรูปแบบรัฐ โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการงบประมาณจะเห็นได้ชัดที่สุด คือ จะเป็นการบริหารจัดการในรูปแบบเงินรายได้ ระเบียบ ขั้นตอนเป็นไปตามรูปแบบที่องค์กรเป็นผู้กำหนด สำหรับวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลนั้น เป็นองค์กรหนึ่งภายใต้สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งถือได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ หากแต่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบกึ่งอิสระ กล่าวคือ การ

บริหารงานภายใน จะสามารถดำเนินการ ออกกฎ ระเบียบบางอย่างด้วยตนเองได้ แต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย กระทรวง กฎระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย แต่การบริหารด้านงบประมาณ เป็นการบริหารในรูปแบบเงินรายได้ มีอำนาจในการตัดสินใจแต่ต้องผ่านการตรวจสอบอย่างถูกต้องตามระเบียบ และกระบวนการของมหาวิทยาลัย ทำให้รูปแบบการบริหารงานของวิทยาลัยฯ ยังอยู่ภายใต้กรอบระเบียบมิได้มีความอิสระอย่างสมบูรณ์

สำหรับวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ภายใต้มุมมองของการเป็นสถาบันการศึกษานานาชาติ นั้น มีบทบาทมาเป็นระยะเวลากว่า 35 ปีแห่งการก่อตั้ง ถือได้ว่าเป็นองค์การหนึ่งที่มีการดำเนินการมาถึงช่วงระยะของการเติบโตเต็มที่ขององค์การ ผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์ การตัดสินใจ การส่งผ่าน มาจากการนำองค์การของผู้บริหารองค์การมาแล้วหลายสมัย หากแต่การบริหารจัดการที่ยังคงเป็นแก่นหลักสำคัญที่พึงระลึกอยู่ตลอดมาคือ การคงไว้ซึ่งความเป็นสถาบันนานาชาติแห่งแรกในประเทศไทย ซึ่งแนวคิดของความเป็นนานาชาติ คือ ความเป็นสากล ความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีใช้กระบวนการเรียนการสอนในรูปแบบภาษาอังกฤษเช่นที่หลายคนอาจเข้าใจผิด ฉะนั้นบทบาทในการเป็นสถาบันการศึกษานานาชาติ ที่วิทยาลัยฯดำเนินการอยู่ภายใต้พันธกิจหลักของการเป็นสถาบันการศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ดังได้กล่าวแล้วว่า สถาบันอุดมศึกษา คือ สถาบันที่จัดการศึกษาที่สูงกว่าระดับมัธยมศึกษา มีทั้งที่เป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี คือ ระดับบัณฑิตศึกษา โดยทั่วไปส่วนใหญ่ใช้คำว่า "มหาวิทยาลัย" ซึ่งใช้สำหรับสถาบัน ที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป มหาวิทยาลัยจึงมีบทบาทหน้าที่ในการให้วิชาความรู้แก่ผู้ที่มาเรียน การจัดตั้งมหาวิทยาลัยต่างๆ ขึ้นมานั้น ล้วนมีบทบาทหน้าที่หลักในการดำเนินการกิจสำคัญ 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา และการบริการทางวิชาการ

4.2.3.1 การผลิตบัณฑิต

การผลิตบัณฑิตถือเป็นภารกิจสำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย เพราะวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ก็เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้มีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพตามศาสตร์และสาขาวิชาที่จัดขึ้น ให้มีคุณลักษณะ ตามหลักสูตรที่กำหนด กระบวนการการผลิตบัณฑิตมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ คือ มีคณาจารย์ที่มีปริมาณและคุณภาพ ตามมาตรฐานหลักสูตรของคณะ สาขาวิชาต่างๆ ทำหน้าที่หลักในการสอน มีระบบและกลไกการบริหารจัดการหลักสูตร และการเรียนการสอนที่มีการควบคุมคุณภาพตามองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ หลักสูตรการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ คณาจารย์ และระบบการพัฒนาอาจารย์ สื่อการศึกษาและเทคนิคการสอน ห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้อื่นๆ อุปกรณ์การศึกษา สภาพแวดล้อม ในการเรียนรู้และบริการการศึกษา การวัดผล การศึกษาและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของผู้เรียน และองค์ประกอบอื่น ที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

กำหนดขึ้น ตามที่เห็นเหมาะสม เช่นเดียวกับวิทยาลัยนานาชาติ ซึ่งเป็นสถาบันหนึ่งที่มีแผนการเรียนการสอนในรูปแบบนานาชาติ ทำให้การมุ่งเป้าในด้านการผลิตบัณฑิตต้องมุ่งเน้นความเป็นนานาชาติที่บัณฑิตจะต้องได้รับ ทั้งด้านเนื้อหาของหลักสูตร สภาพแวดล้อม ล่อหลอมให้บัณฑิตของวิทยาลัยมีความเป็นนานาชาติถึงแม้ว่าจะมีการเรียนการสอนภายในประเทศ

4.2.3.2 การวิจัยและพัฒนา

มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งรวมผู้มีความรู้สูงของชาติ มหาวิทยาลัยจึงมีหน้าที่สำคัญ คือ การวิจัย เพื่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยทำงานวิจัย เพื่อแสวงหาความรู้มาใช้ประโยชน์ ในการเรียนการสอน และการพัฒนางานของมหาวิทยาลัย และยังเป็นที่พักพิงทางวิชาการของหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ซึ่งส่งผลรวมถึงการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ มหาวิทยาลัยต้องมีระบบและกลไก ที่จะทำให้สามารถดำเนินงาน ผลิตผลงานวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีแผนงานการวิจัย มีการบูรณาการงานวิจัยกับการเรียนการสอน และมีการเผยแพร่สู่การใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง การที่วิทยาลัยฯ มีความหลากหลายทางด้านหลักสูตร ทำให้การผลิตผลงานวิจัยออกมาในรูปแบบ cluster หรือ innovation ร่วมกันระหว่างหลักสูตร และระหว่างสถาบันความร่วมมือ ซึ่งส่งผลต่อยอดองค์ความรู้ในงานวิจัยที่มีความหลากหลายและสะท้อนผลลัพธ์ในวงกว้าง

4.2.3.3 การบริการทางวิชาการ

การที่มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งรวมสรรพวิชา ทั้งยังมีคณาจารย์และบุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ที่มีความรู้หลากหลาย มหาวิทยาลัยจึงมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การให้บริการวิชาการแก่สังคม ผลิตผลิตทางวิชาการ อาจมีทั้งวิชาการต่างๆ ที่เปิดสอนตามหลักสูตรอยู่แล้ว หรือการนำความรู้มาจัดกลุ่มเป็นชุดความรู้ เพื่อวัตถุประสงค์อื่นให้เหมาะสม กับผู้รับความรู้ เช่น การให้ความรู้ในรูปแบบการฝึกอบรม การสัมมนา การบรรยาย ล้วนเป็นการให้การศึกษาคู่ต่อเนื่องแก่ประชาชน ผู้สนใจ รวมไปถึงการวิจัยเพื่อตอบคำถามต่างๆ ให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ การจัดบริการทางวิชาการแก่สังคม ยังเป็นประโยชน์ในการพัฒนาทางวิชาการให้แก่บุคลากรอีกทางหนึ่ง และเป็นโอกาสสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างความยอมรับและความมีชื่อเสียงในการช่วยเหลือสังคมมาสู่สถาบันด้วย วิทยาลัยมีกระบวนการจัดบริการวิชาการทั้งรูปแบบ in house training, public training รวมถึงมีการจัดตั้งศูนย์สถาบันภาษาและคณิตศาสตร์เพื่อให้บริการกลุ่มลูกค้าระดับมัธยมที่มีความต้องการปรับพื้นฐานความรู้ด้านภาษาและคณิตศาสตร์ รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาที่ยังมีระดับคะแนนภาษาและคณิตศาสตร์ไม่ถึงเกณฑ์ที่วิทยาลัยฯ กำหนด เพื่อช่วยให้นักศึกษามีมาตรฐาน

ด้านภาษาและคณิตศาสตร์ตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ และไม่เกิดการสละสิทธิ์เนื่องด้วยไม่เข้าใจในด้านภาษาที่อาจารย์ผู้สอนใช้ในการเรียนการสอน

4.2.4 การพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยาลัยมีกระบวนการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพ เพื่อรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภายในวิทยาลัย ทั้งระดับองค์กร และระดับหลักสูตร สะท้อนผ่านการได้รับรางวัลทั้งระดับชาติ และนานาชาติ รวมถึงการได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล ดังต่อไปนี้

ปี 2553 ได้รับรางวัลระดับชาติ Best Practice Award ด้านการแลกเปลี่ยนนักศึกษาต่างชาติ

ปี 2554 ได้รับรางวัล The Prime Minister's Award สาขาธุรกิจบริการการศึกษานานาชาติ

ปี 2555 – ปัจจุบัน ได้รับรางวัล Thailand Trust Mark ในประเภทธุรกิจบริการการศึกษานานาชาติ

วิทยาลัยฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานด้านหลักสูตรในระดับสากล ได้แก่

ปี 2556 – 2560 ได้รับการรับรองมาตรฐาน AUN-QA ระดับอาเซียน สำหรับหลักสูตรการบริหารธุรกิจ สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ สาขาวิชาการตลาด สาขาวิชาการเงิน และสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ (หลักสูตรนานาชาติ)

ปี 2561 ได้รับการรับรองมาตรฐาน AUN-QA ระดับอาเซียน สำหรับหลักสูตรการจัดการบริการนานาชาติ (หลักสูตรนานาชาติ)

ปี 2561 ได้รับการรับรองมาตรฐาน TedQual หลักสูตรการจัดการบริการนานาชาติ (หลักสูตรนานาชาติ)

ปี 2562 ได้รับการรับรองมาตรฐาน AACSB หลักสูตรการจัดการบริการนานาชาติ (หลักสูตรนานาชาติ)

ปี 2562 ได้รับการรับรองมาตรฐาน NEAS สำหรับศูนย์เตรียมความพร้อมภาษาและคณิตศาสตร์

ปี 2562 ได้รับการรับรองมาตรฐาน AUN-QA ระดับมหาวิทยาลัย สำหรับหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ (หลักสูตรนานาชาติ)

ปี 2562 ได้รับการรับรองมาตรฐาน AUN-QA ระดับมหาวิทยาลัย สำหรับหลักสูตรศิลปกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิชาการออกแบบนิเทศศิลป์ (หลักสูตรนานาชาติ)

ปี 2563 ได้รับการรับรองมาตรฐาน AUN-QA ระดับมหาวิทยาลัย สำหรับหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร (หลักสูตรนานาชาติ)

ปี 2563 ได้รับการรับรองมาตรฐาน AUN-QA ระดับมหาวิทยาลัย สำหรับหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต คณิตศาสตร์ประยุกต์ (หลักสูตรนานาชาติ)

ปี 2563 ได้รับการรับรองมาตรฐาน AUN-QA ระดับมหาวิทยาลัย สำหรับหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ (หลักสูตรนานาชาติ)

ปี 2563 ได้รับการรับรองมาตรฐาน AUN-QA ระดับมหาวิทยาลัย สำหรับหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเคมี (หลักสูตรนานาชาติ)

ปี 2563 ได้รับการรับรองมาตรฐาน AUN-QA ระดับมหาวิทยาลัย สำหรับหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาฟิสิกส์ (หลักสูตรนานาชาติ)

ปี 2563 ได้รับการรับรองมาตรฐาน AUN-QA ระดับมหาวิทยาลัย สำหรับหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและกิจการทั่วโลก (หลักสูตรนานาชาติ)

ปี 2563 ได้รับการรับรองมาตรฐาน AUN-QA ระดับมหาวิทยาลัย สำหรับหลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสื่อและการสื่อสาร (หลักสูตรนานาชาติ)

4.3 ข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์

ในส่วนนี้ เป็นการสรุปจากการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 18 คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 10 คน ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลต่างๆ แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์เป็นผลการวิจัย

4.3.1 มุมมองต่อสถาบันการศึกษานานาชาติ ด้านแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพในปัจจุบัน เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 28 คน ได้ให้ความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพที่สถาบันการศึกษานานาชาติควรดำเนินการเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ ไว้ดังนี้

“ควรมีแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กล่าวคือ มีการจัดการกระบวนการต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ โดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า การดำเนินการ จนได้ผลลัพธ์ โดยให้ทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรสูงสุด โดยแนวคิดและหรือหลักเกณฑ์ที่องค์กรนำมาเป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพควรได้รับการยอมรับในปัจจุบัน เช่น เกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX), เกณฑ์ AUN-QA, เกณฑ์ TQA เป็นต้น”

“ควรมีการตรวจสอบ ติดตาม การวัดและการประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น”

“ควรมีการเทียบเคียงหลักสูตรและบริการของสถาบันการศึกษาในระดับนานาชาติ เพื่อเพิ่มการยอมรับต่อนานาชาติ”

“ควรมีการตรวจประเมินคุณภาพในการทำงานในรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน”

“ในสถาบันการศึกษาทุกระดับนั้น การบริหารจัดการคุณภาพเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลผลิตหลักของสถาบันการศึกษาคือนักเรียนและบัณฑิตที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศในอนาคต หากการศึกษามีคุณภาพต่ำนั้นหมายถึงความอ่อนแอของประเทศ”

“การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากสถาบันการศึกษาไม่มีเกณฑ์ด้านคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติหรือนานาชาติ การพัฒนาคุณภาพจะไม่มีทิศทางทำให้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จน้อย ครั้นสถาบันการศึกษาจะคิดเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพขึ้นมาใช้เองก็ทำได้ยากและใช้เวลานาน ที่สำคัญอาจไม่ได้รับความเชื่อมั่นและยอมรับจากลูกค้า คือ นักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครอง คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะโรงเรียน มหาวิทยาลัยที่จะรับนักเรียน/นักศึกษาเข้าศึกษา หรือองค์กรที่จะรับบัณฑิตเข้าทำงาน ดังนั้นทิศทางการบริหารจัดการคุณภาพในปัจจุบันจึงควรเน้นการนำเกณฑ์คุณภาพที่มีผู้คิดค้นและมีการใช้อย่างแพร่หลายจนเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศ และนานาชาติ เช่น เกณฑ์คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนานาชาติ เช่น เกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX), เกณฑ์ TQA EdPex และเกณฑ์มาตรฐานระดับสากลในระดับหลักสูตรที่ได้รับการยอมรับระดับโลก เช่น เกณฑ์ AUN-QA, AACSB, ABET, TedQual เป็นต้น”

กล่าวโดยสรุป แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพที่สถาบันศึกษานานาชาติควรดำเนินการเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ควรมีแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กล่าวคือ มีการจัดการกระบวนการต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ โดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า การดำเนินการ จนได้ผลลัพธ์ โดยให้ทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เป็นประโยชน์แก่องค์การสูงสุด ทั้งนี้แนวคิดหรือหลักเกณฑ์ที่องค์กรนำมาเป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพควรได้รับการยอมรับในระดับสากล เป็นเกณฑ์มาตรฐานในด้านการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มการยอมรับต่อกลุ่มลูกค้า อันได้แก่ นักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับย่อมแสดงถึงระดับของการยอมรับองค์กรว่าดำรงหรือตั้งอยู่ในระดับใดในเวทีนานาชาติ

4.3.2 มุมมองด้าน High Performance Organization: HPO หรือ องค์กรสมรรถนะสูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 28 คน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของสถาบันการศึกษานานาชาติที่มีสมรรถนะสูงไปในทิศทางเดียวกัน ไว้ดังนี้

“เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล และก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและสังคม เช่น มีการบริหารจัดการองค์กรแบบมีผลกำไร ดำเนินการถูกกฎหมาย กฎระเบียบ จริยธรรม และธรรมาภิบาล สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความสุข และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม”

“ควรเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและนานาชาติ รวมถึงมีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการ พร้อมปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา”

“มีโครงสร้างองค์กรแบบบริหารแนวราบ ไม่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่มากเกินไป ไม่เป็นการดำเนินงานแบบระบบราชการเดิม ที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้า ขาดความคล่องตัว ลดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน ปรับโครงสร้างการบริหารให้ยืดหยุ่นอยู่ตลอดเวลา ไม่ยึดติดงานกับบุคคล เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กรในระยะยาว”

“เป็นองค์กรที่พร้อมเรียนรู้ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทันสมัยกับสถานการณ์ของโลก รวมถึงการมีผู้นำที่เก่งสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดได้ ภายใต้มุมมองด้านการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน เพื่อนำพาให้องค์กรก้าวไปสู่ระดับที่สูงที่สุด หรือ ระดับแนวหน้า”

“เป็นองค์กรที่รวบรวมคนที่มีความสามารถหลากหลายทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายเดียวกัน โดยการบริหารจัดการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดขององค์กรเป็นเป้าหมายสำคัญหลัก แต่ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศด้วย เพราะสถาบันการศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตบัณฑิตเป็นกำลังสำคัญของประเทศ จึงต้องมีการคำนึงถึงการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมด้วย”

“เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านผลลัพธ์ขององค์กร โดยด้านกระบวนการจะต้องมีองค์ประกอบที่ดี คือ ผู้นำดี กลยุทธ์ดี ลูกค้าดี การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ดี บุคลากรดี และระบบปฏิบัติการดี และด้านผลลัพธ์จะต้องมีผลลัพธ์ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีแนวโน้มดีขึ้นเรื่อย ๆ และเหนือกว่าคู่แข่งหรือคู่เทียบ”

“เป็นองค์กรที่สามารถบริหารจัดการ และควบคุมสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ โดยเป็นองค์กรที่มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อวางนโยบาย และการพัฒนาปรับปรุง จนทำให้องค์กรบรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน และเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ”

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของสถาบันการศึกษานานาชาติที่มีสมรรถนะสูง ควรเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล มีผู้นำที่มีความสามารถควบคุม

สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ อีกทั้งมีความเป็นเลิศในการดำเนินงานทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านผลลัพธ์ขององค์กร ได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและนานาชาติ อีกทั้งมีความพร้อมในด้านการเรียนรู้ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทันสมัยกับสถานการณ์ของโลก มีความรับผิดชอบต่อสังคม ประเทศชาติ มีเครือข่ายนานาชาติ รวมถึงสามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรที่เกี่ยวข้องได้ดี มีบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายเดียวกัน เป็นบุคลากรคุณภาพ พร้อมมุ่งมั่นเพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุกด้านและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร สังคมและประเทศ

4.3.3 มุมมองต่อเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ

(เลือกได้มากกว่า 1 หมวด)

	กลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญด้าน เกณฑ์ประเมิน	กลุ่ม ผู้บริหาร ระดับสูง	กลุ่ม ผู้บริหาร ระดับกลาง	กลุ่มผู้ ปฏิบัติการ	สรุป
หมวด 1 การนำองค์กร	3	4	8	7	22
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์		4	5	4	13
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับ ลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	1	1		3	5
หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้					0
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากร บุคคล		2	6	9	17
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ		1	2		3
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	1	4			5

(ที่มา: การวิจัย)

ตารางที่ 4 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ

จากตารางที่ 4 ผลการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า เกณฑ์ที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ คือ หมวด 1 การนำองค์กร จำนวน 22 คน รองลงมาคือ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากร

บุคคล จำนวน 17 คน และลำดับที่ 3 คือ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้เหตุผล ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กรเป็นหมวดที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ เนื่องจากองค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กร หากองค์กรมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมายครอบคลุมทั้งเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว ประกอบกับการมีความสามารถในการเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้องค์กรผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จนนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งยังทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้การมีความชัดเจนในการนำองค์กร จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มีเป้าหมายเดียวกัน มีทิศทางในการดำเนินงานเดียวกัน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นหมวดที่มีความสำคัญมากรองลงมาต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร คือ บุคลากรในองค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นต้นทุนขององค์กร และเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญยิ่งขององค์กร การให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการ ‘ทุนมนุษย์’ (Human Capital) อย่างมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่าเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันอย่างหนึ่ง เพราะองค์กรจะต้องบริหารจัดการรวมถึงพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพที่ดีที่สุด พร้อมปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอดคล้องกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการนำองค์กร เนื่องจากการสร้างองค์กรให้ไปถึงการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ถือได้ว่าเป็นการบริหารจัดการที่ทำทนายอย่างหนึ่ง ซึ่งการเผชิญกับความท้าทายที่เกิดขึ้นนั้น การนำองค์กรที่มีทิศทางที่ชัดเจน พร้อมด้วย การขับเคลื่อนด้วยแรงงานขององค์กรที่เต็มไปด้วยศักยภาพ ย่อมส่งผลด้านดีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้กลายเป็นองค์กรที่พร้อมรับกับกระแสแห่งยุคโลกาภิวัตน์ รวมถึงการสร้างโอกาสทางกลยุทธ์ในด้านการติดต่อประสานงานกับองค์กรอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งหมายรวมถึง การเจรจาต่อรองเชิงธุรกิจในการเชิงบริหารจัดการอีกด้วย

ถึงแม้ว่า หมวด 1 การนำองค์กรและ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจะเป็นหมวดที่น่าจะส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติมากที่สุด หากแต่มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เกณฑ์ในหมวดอื่นๆนั้น ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันที่องค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้นต้องสามารถสะท้อนผลลัพธ์ขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง มีแผนรองรับกับสภาวะการณ์ต่างๆอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในทุกหน่วยงานย่อย รวมถึงมีการ

พัฒนาองค์การ และมีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างรอบด้าน จากทุกมุมมองอย่างเป็นระบบสอดคล้องกัน เพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตาม เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้อย่างตรงตามเวลา และมีคุณภาพของผลงานอย่างดียเยี่ยม

ในส่วนของหมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่า ไม่มีผู้ใดให้คะแนนใน หมวดนี้ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความเห็นว่า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นสิ่ง ที่องค์การต้องดำเนินการอยู่แล้วตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ ถึงแม้ว่า เกณฑ์ ดังกล่าวจะเป็นเกณฑ์ที่มีความสำคัญเพราะต้องมีการบูรณาการให้สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขององค์การทั้งในภาพรวมและรายหน่วยงาน ทั้งแผนระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจนถึง กระบวนการตัดสินใจและระบบการดำเนินงานขององค์การ หากแต่เมื่อเทียบกับเกณฑ์อื่นๆแล้ว ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญทั้ง 28 คน ซึ่งมีมุมมองไปในทิศทางเดียวกัน และเห็นว่าไม่ใช่เกณฑ์ที่น่าจะส่งผลมากที่สุด ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ

นอกจากนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่ายังมีปัจจัยสำคัญอีก 2 ประการที่น่าจะส่งผลต่อ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการส่งเสริมด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุค 4.0 เนื่องจากการมี เครือข่ายและพันธมิตรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะการพัฒนาองค์การในยุคปัจจุบันนั้นต้องอาศัยการประสานงาน ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานอื่นรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นการต่อยอดเชิงธุรกิจ และเป็น การขยายฐานเชิงธุรกิจ เนื่องจากสถาบันการศึกษาในยุคปัจจุบันนั้น ถือได้ว่าเป็นองค์การหนึ่งในภาค ธุรกิจด้านการศึกษาที่ต้องหารายได้ด้วยตนเองเพื่อเลี้ยงดูองค์การ ฉะนั้น การมีเครือข่ายและ ความสัมพันธ์อันดีย่อมส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมด้าน เทคโนโลยีให้ทันสมัย ทัดเทียมกับองค์กรอื่นๆ และทันกับสถานการณ์โลก จะช่วยให้องค์การสามารถ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ รวมถึงพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4.3.4 ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

จากการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 18 คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 10 คน ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลต่างๆ แล้วนำข้อมูลที่ รวบรวมได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์เป็นผลการวิจัย โดยแบ่งตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) 7 หมวด ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้บริหารขององค์การปฏิบัติตน ชี้นำและทำให้องค์การมีความยั่งยืน รวมถึงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (Leadership System) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญและลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ นอกจากนี้การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์การ โดยให้ความสำคัญกับระบบการกำกับดูแลองค์การ (Governance System) หมายถึงวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่องค์กรใช้สื่อสารกับบุคลากร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

ปัญหา อุปสรรค

1. ความต่อเนื่องในการบริหาร

ผู้นำองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตามวาระของการบริหาร (ทุก 4 ปี) ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการวางแผนและการปฏิบัติงานต่าง ๆ และส่งผลให้เกิดความสับสนในระดับปฏิบัติงานได้ เนื่องจากในบางครั้งผู้นำที่มีการเปลี่ยนเข้ามาใหม่ อาจไม่เข้าใจบริบทขององค์การอย่างแท้จริง หรือเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ อาจทำให้การวางแผนการดำเนินงานผิดพลาดได้ ซึ่งหากผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงแผนนโยบายแบบหน้ามือเป็นหลังมืออาจทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรที่เคยดำเนินการไว้ก่อน หรืออาจต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรขาดความต่อเนื่องในกระบวนการงานที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. ความเป็นอิสระขององค์การ

แม้ว่าวิทยาลัยฯ จะเป็นองค์การที่มีการบริหารจัดการด้วยระเบียบและข้อบังคับของวิทยาลัย รวมถึงการบริหารจัดการด้านงบประมาณ โดยการบริหารในรูปแบบเงินรายได้ หากแต่ข้อบังคับ และกฎระเบียบดังกล่าวจะต้องมีพื้นฐานตามกรอบของมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นที่ตั้ง เนื่องด้วยวิทยาลัยฯ ตั้งอยู่ภายใต้มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งถือได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ในเชิงบริหารของผู้นำจำเป็นต้องอยู่ในระเบียบและข้อบังคับตามกฎหมายที่ตราไว้ ซึ่งในบางกรณีอาจจะส่งผลในด้านการบริหารจัดการ หรือ อำนาจการตัดสินใจที่ล่าช้าต่อการดำเนินการได้

3. การสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั่วถึง ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญเรื่องหนึ่งที่จะนำพาให้องค์การไปสู่ความสำเร็จได้ หากแต่เมื่อองค์การมีบุคลากรจำนวนมาก หลากหลายทั้งช่วงวัย และความคิด อาจก่อให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์การได้ ทั้งนี้ผู้นำต้องหาแนวทางเพื่อที่จะสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจถึงทิศทางขององค์การที่กำลังมุ่งเป้าหรือมีเป้าหมายที่ตั้งไว้ในเรื่องใด

เพื่อให้ห้องค์การมีการขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ซึ่งในปัจจุบันวิทยาลัยฯ มีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การหลายช่องทาง เช่น 1) การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงผ่านเวทีต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่, การปฐมนิเทศพนักงานใหม่, กิจกรรม Talk Today Talk to the Dean, กิจกรรม Division Visit 2) การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ได้แก่ ประธานกลุ่มสาขาวิชาและหัวหน้างานไปยังพนักงาน 3) การประชุมระดับวิทยาลัย 4) การประชุมระดับหน่วยงาน 5) website 6) E-mail 7) แผ่นพับ/วารสาร 8) บอร์ดประชาสัมพันธ์ 9) Video presentation 10) เอกสารแผนปฏิบัติงานประจำปี และ 10) เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ แต่ถึงแม้ว่าวิทยาลัยฯจะมีการสื่อสารหลากหลายช่องทาง หากแต่การสื่อสารกับบุคลากรจำนวนมากนั้น นับได้ว่าเป็นความท้าทายเป็นอย่างมากในการสื่อสารให้เข้าใจในทิศทางหรือเข้าใจในเรื่องเดียวกันได้ เนื่องจาก การสื่อสารอาจยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ หรือ เลือกรูปแบบการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมกับกับกลุ่มที่ต้องการสื่อสาร ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิด จนส่งผลต่อความร่วมมือของบุคลากรต่อไปได้

ปัจจัยสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

1. วิทยาลัยฯ มีผู้นำองค์การรุ่นก่อนที่มีประสบการณ์ รวมถึงทีมบริหารที่มีความรู้ความสามารถในหลากหลายสาขาวิชาการ ซึ่งเป็นจุดเด่นที่แตกต่างจนนำไปให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการในด้านความหลากหลายขององค์การได้อย่างกลมกลืน รวมถึงสามารถผลักดันให้เกิดกระบวนการบริหารที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี
2. วิทยาลัยฯ มีความชัดเจนด้านทิศทางการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ดังจะเห็นได้จากการได้รับการรับรองคุณภาพระดับหลักสูตรรวม 6 หลักสูตร และกำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการขอรับรองคุณภาพระดับหลักสูตรที่เหลืออยู่ให้ครบทุกหลักสูตรของวิทยาลัยฯ รวมถึงมีการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพในระดับองค์การ โดยการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA ซึ่งวิทยาลัยฯ ถือได้ว่าเป็นคณะแรกๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีการดำเนินการในเรื่องนี้
3. วิทยาลัยฯ เป็นองค์การหนึ่งในมหาวิทยาลัยมหิดลซึ่งมีทิศทางรวมถึงแนวนโยบายและการสนับสนุนในด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่องค์การมีวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ ตลอดจนการนำไปปฏิบัติและพร้อมรับการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปรวมถึงมีกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และวิธีการวัดผลความก้าวหน้า ยิ่งไปกว่านั้นองค์การต้องแสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับ

กรอบเวลาดังกล่าวด้วย พร้อมทั้งลำดับความสำคัญของแผนงานด้านต่างๆในการเปลี่ยนแปลง และความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) องค์กรต้องมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ รวมถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่ต้องมีการบูรณาการให้เข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และมีการจัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent Risks) ในการนี้ ต้องมีการมุ่งเน้นถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวที่สะท้อนผ่านกระบวนการของการวางแผนขององค์กร

ปัญหา อุปสรรค

1. องค์กรยังไม่มีแนวทางในการพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความสมดุลของความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละด้าน ทั้งด้านการวิจัย ด้านการศึกษา ด้านบริการวิชาการ และด้านการบริหารจัดการ ซึ่งหากองค์กรมีแนวทางพิจารณาอย่างเป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในด้านการสร้างความยั่งยืนทางการเงิน การรักษาระดับความคาดหวังที่มีต่อผลงานวิจัย ในขณะที่เดียวกับการรักษามาตรฐานด้านการเรียนการสอน

2. ด้านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ยังไม่ได้นำโอกาสเชิงกลยุทธ์มากระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมที่ชัดเจน องค์กรได้แสดงเพียงแนวปฏิบัติที่ดีจากระบบงานต่างๆ เช่น กระบวนการส่งเสริมวิจัย กระบวนการรับรองหลักสูตร ระบบ SKY เป็นต้น การนำโอกาสเชิงกลยุทธ์มากระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมจะช่วยตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในด้านการแข่งขันระดับโลกและระดับประเทศที่เข้มข้นขึ้น

3. ด้านแผนปฏิบัติการขององค์กร ยังไม่ได้แบ่งเป็นแผนระยะสั้นและหรือแผนระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงเรื่องการระบุค่าเป้าหมายที่ตอบสนองต่อตัวชี้วัดหลักสำหรับแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้าน อีกทั้งองค์กรยังไม่มีกรอบการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติสำหรับบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกัน นอกจากกระบวนการจัดทำ Performance Agreement (PA) ระหว่างองค์กรและมหาวิทยาลัยที่จะต้องทำเป็นประจำทุกปี หากแต่ยังไม่ลงรายละเอียดเชิงปฏิบัติการ ซึ่งการมีวิธีการที่เป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจได้

ปัจจัยสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

1. การจัดสรรงบประมาณด้วยงบประมาณเงินรายได้ ทำให้กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรมีความคล่องตัวมากกว่ากระบวนการดำเนินงานในระบบราชการ ซึ่งช่วยในเรื่องความคล่องตัวในด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกำหนดแผนด้านการดำเนินการและงบประมาณให้เป็นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

2. วัฒนธรรมองค์กรที่มีการยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ถือได้ว่าเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมและแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการสร้างความสะดวกคล่องในเชิงพฤติกรรมร่วม ในการสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรในการผลักดันหรือดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้จนบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพต้องนำความคิด ความต้องการของผู้รับบริการมาพิจารณาเพื่อนำไปสู่การออกแบบการให้บริการ และการสื่อสาร

ปัญหา อุปสรรค

1. องค์กรยังไม่มีวิธีการทบทวนแนวทางในการรับฟังเสียงนักศึกษาและลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตที่เป็นระบบ เช่น การกำหนดสารสนเทศที่สำคัญ การกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลที่สามารถนำไปใช้ต่อในการวางแผน รวมถึงการปรับปรุงให้เกิดการรับฟังที่มีประสิทธิภาพ การมีวิธีการทบทวนระบบดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถได้ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและมีประโยชน์มาใช้ปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2. องค์กรยังไม่มีวิธีการประเมินความผูกพันทั้งรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการในลูกค้าทุกกลุ่ม การมีวิธีการดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่อการออกแบบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า

3. องค์กรไม่ได้แสดงวิธีการในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น เช่น ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง ระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน การมีกระบวนการที่เป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะสนับสนุนความสามารถในการแข่งขัน

4. องค์กรไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มปัจจุบันทั้งด้านการศึกษา วิจัยและบริการวิชาการ นอกเหนือจากการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์และสื่อสาร การมีวิธีการที่เป็นระบบจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างความผูกพันกับลูกค้าและรักษาส่วนแบ่งตลาด

5. องค์กรไม่ได้แสดงการทบทวนกระบวนการในการตอบสนองต่อแนวทางการดำเนินการเรื่องร้องเรียนให้ได้รับการแก้ไขอย่างทันที่และมีประสิทธิผล สามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับมาและหลีกเลี่ยงไม่ให้อัศจรรย์ณ์ลักษณะเดียวกันเกิดซ้ำในอนาคต การทบทวนกระบวนการที่เป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาระดับความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อองค์กร

ปัจจัยสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

1. วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ถือได้ว่าเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและได้รับความเชื่อถือเกี่ยวกับมาตรฐานและคุณภาพการบริการด้านศึกษานานาชาติ ดังจะเห็นได้จาก การได้รับรางวัลและได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพระดับองค์กร ได้แก่ การได้รับระดับชาติ Best Practice Award ด้านการแลกเปลี่ยนนักศึกษาต่างชาติ รางวัล The Prime Minister's Award สาขาธุรกิจบริการการศึกษานานาชาติ และการได้รับรางวัล Thailand Trust Mark ในประเภทธุรกิจบริการการศึกษานานาชาติอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2555 – 2563 และระดับหลักสูตร ได้แก่ ได้รับการรับรองมาตรฐาน AUN-QA ในหลักสูตรการบริหารธุรกิจ และหลักสูตรการจัดการบริการนานาชาติ, มาตรฐาน TedQual สำหรับหลักสูตรการจัดการบริการนานาชาติ, มาตรฐาน AACSB สำหรับหลักสูตรการบริหารธุรกิจ และมาตรฐาน NEAS สำหรับศูนย์เตรียมความพร้อมภาษาและคณิตศาสตร์

2. การนำวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่ง A ที่ย่อมาจาก Altruism จาก วัฒนธรรมองค์กร 'MAHIDOL' ซึ่งหมายความว่า การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และให้คิดถึงประโยชน์ของผู้อื่น ทั้งนี้ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง (Customer-focused) และมุ่งมั่นในการบริการด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้การมีวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวจะทำให้บุคลากรตระหนักถึงนโยบายและทิศทางขององค์กรในการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการทุกระดับ เพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

องค์กรจะต้องมีระบบการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ในการติดตามการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงการนำข้อมูล

และสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาขององค์กร อีกทั้งองค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลสารสนเทศและคุณภาพของระบบเทคโนโลยี

ปัญหา อุปสรรค

1. องค์กรยังไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการคัดเลือก และใช้ข้อมูลสารสนเทศตามเสียงของลูกค้ามาสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า และช่วยสนับสนุนการตัดสินใจจากการใช้ข้อมูลจริง การมีวิธีการที่เป็นระบบจะทำให้องค์กรได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์กรยังไม่มี การแสดงวิธีการที่เป็นระบบในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เช่น การมอบหมายให้หน่วยงานภายในที่รับผิดชอบโครงการและกิจกรรมมีหน้าที่ทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของตนเอง ซึ่งถ้าแต่ละหน่วยงานมีการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้สามารถประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการและขีดความสามารถในแต่ละด้านได้ การดำเนินการทบทวนอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานตามพันธกิจและสามารถตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในทุกด้าน

3. องค์กรยังไม่มีแนวทางที่เป็นระบบในการทบทวนผลการดำเนินการและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต รวมทั้งไม่ชัดเจนว่าองค์กรมีวิธีการในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม การดำเนินการอย่างเป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในด้านการแข่งขันระดับโลกและระดับประเทศต่อไป

4. องค์กรไม่มีแนวทางในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เช่น ไม่พบแนวทางในการกำหนดการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ที่ทำเพื่อการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อทำให้มั่นใจว่าจะมีการนำองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในบุคคลและองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานถ่ายทอดเป็นการจัดการความรู้ในระดับองค์กรเพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร

5. องค์กรยังไม่แสดงแนวทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้แนวคิด EdPEX ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถติดตามแต่ละกระบวนการย่อยพร้อมตัวชี้วัดที่ชัดเจน รวมถึงไม่ชัดเจนว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในด้านการศึกษาด้านวิจัย และด้านอื่นๆ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศและมีประสิทธิภาพ การมีแนวทางที่เป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะสนับสนุนให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ได้

6. องค์การยังไม่มีวิธีอย่างเป็นระบบในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร เช่น ไม่พบการจัดการ การใช้ การประเมิน รวมถึงการแบ่งปันความรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบ และทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรที่ยั่งยืน ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและสนับสนุนต่อการบรรลุพันธกิจในด้าน Transforming Knowledge for the Benefit of Societal through Sustainability

ปัจจัยสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

1. บรรยากาศขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เอื้อต่อการพัฒนาต่อยอดด้านกระบวนการเรียนรู้เพิ่มเติม และเกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน อีกทั้งความหลากหลายทั้งด้านหลักสูตรที่มีมากถึง 5 หลักสูตร และ 1 ศูนย์ รวมถึงวัฒนธรรมและองค์ความรู้ที่หลากหลายในองค์การทั้งบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน ล้วนเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมในด้านการจัดการความรู้ในองค์การได้ จนสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความยั่งยืนต่อไป

2. การมีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ในองค์การแม่ ถือได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการแลกเปลี่ยนมุมมอง และการเรียนรู้ผ่านหน่วยงานนอก ซึ่งอาจทำให้ได้กระบวนการดำเนินงานใหม่ เทคนิค วิธีการ รวมถึงองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำมาประยุกต์ปฏิบัติใช้ในองค์การได้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เป็นปัจจัยสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จในด้านการพัฒนาองค์การด้านหนึ่ง ซึ่งคือการพัฒนาบุคลากร ‘มนุษย์’ ถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์และต้นทุนที่องค์การควรแก่การส่งเสริมและพัฒนา เนื่องจากทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูง ย่อมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายสูงสุดได้ อีกทั้งยังเป็นการได้เปรียบด้านการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ สังคม โดยองค์การควรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหา รับเข้า พัฒนา สร้างแรงจูงใจ และธำรงไว้ ดังนั้น องค์การควรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาให้เพื่อให้เกิดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสุด

ปัญหา อุปสรรค

1. องค์การยังไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง เช่น การลดลดหรือเพิ่มขึ้นของบุคลากร การบริหารความต้องการ อัตรากำลังเมื่อองค์การจำเป็นต้องปรับโครงสร้าง ลด หรือ ขยายงาน การมีแนวทางที่เป็นระบบจะส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามพันธกิจ

2. องค์การยังไม่มีวิธีการทบทวนการประเมินอัตรากำลังของบุคลากร การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรให้เกิดความสำเร็จในงาน เช่น การประเมินอัตรากำลังแยกตามกลุ่มบุคลากรตามที่ระบุในโครงสร้างองค์การ การประเมินโครงสร้างการทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ การทบทวนวิธีการดังกล่าวจะช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินงานตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์การยังไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการกำหนดปัจจัยความผูกพัน รวมถึงการประเมินความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม การมีวิธีการที่เป็นระบบจะช่วยให้้องค์การสามารถส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดี

4. องค์การยังไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละสายงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและมีความผูกพัน การมีระบบจัดการผลการปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าวจะส่งเสริมต่อปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทั้งในด้าน การยอมรับจากบุคลากรในองค์การ ด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคง และด้านค่าตอบแทน

5. องค์การยังไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรตามกลุ่มบุคลากรที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์การ เช่น การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน การมีกระบวนการที่เป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะส่งผลให้้องค์การมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถในการดำเนินงานตามพันธกิจ

ปัจจัยสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

1. บุคลากรในองค์การทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ต่างเป็นบุคลากรที่มีความสามารถที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกด้วยวิธีการเฉพาะขององค์การ รวมถึงการที่้องค์การมีบุคลากรหลากหลายวัฒนธรรมปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ในด้านวัฒนธรรมนานาชาติ ซึ่งการที่้องค์การมีทั้งองค์ความรู้เฉพาะตัวรายบุคคล และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันนั้น จะช่วยผลักดันให้เกิดการเพิ่มศักยภาพภายในองค์การ จนนำไปสู่การพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายใน และอาจต่อยอดไปจนถึงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้

2. บุคลากรที่มีความสามารถในองค์การ สามารถดำเนินการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การประชุมวิชาการ การวิจัย และบริการวิชาการ เพื่อให้ความรู้แก่กลุ่มลูกค้า และผู้ใช้บริการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ก่อให้เกิดรายได้ให้แก่องค์การจนสามารถนำมาใช้พัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ต่อไป

3. องค์การมีการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยมีการสนับสนุนทั้งเงินทุนการศึกษา การวิจัย การประชุมวิชาการ เพื่อพัฒนาความรู้

ความสามารถของบุคลากรให้ทันสมัย มีคุณภาพ เป็นการพัฒนาตนเองและสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าของบุคลากรจนนำมาสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ผ่านองค์ความรู้ของบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ว่าด้วยเรื่องการจัดการกระบวนการปรับปรุงที่สำคัญโดยเฉพาะด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์การ

ปัญหา อุปสรรค

1. องค์การยังไม่มีเมื่การนำกระบวนการที่สำคัญไปสู่การปฏิบัติในงานประจำวัน และให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ทั้งกระบวนการวิจัย กระบวนการจัดการศึกษา กระบวนการบริการ และกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งการมีแนวทางที่เป็นระบบดังกล่าวจะช่วยให้้องค์การดำเนินการตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์การยังไม่ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ที่้องค์การได้กำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินอย่างรอบด้าน เช่น ความร่วมมือทางเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ในระดับภูมิภาคและระดับโลก หรือความต้องการของโรงเรียนนานาชาติและหลักสูตรการเรียนการสอนด้วยภาษาอังกฤษ การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรจะส่งเสริมการบรรลุวิสัยทัศน์ของ้องค์การ

3. องค์การยังไม่มีระบบที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ และไม่ชัดเจนว่า้องค์กรใช้เกณฑ์ EdPEX และการประเมินผลงานตาม PA ทุก 6 เดือน เพื่อวัดผลดำเนินการจะสะท้อนถึงการบริหารจัดการ การปฏิบัติการ้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การมีวิธีการที่เป็นระบบจะช่วยให้้องค์การมีความยั่งยืน

4. องค์การยังไม่ได้แสดงกระบวนการที่เป็นระบบในการทำให้มั่นใจว่า้องค์การมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน เช่น การป้องกันภัย ความต่อเนื่องของการดำเนินการ การทำให้คืนสู่สภาพเดิม การมีกระบวนการที่เป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจของ้องค์การ

ปัจจัยสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

1. มีการกระบวนการสนับสนุนการพัฒนาด้านระบบปฏิบัติการใน้องค์การ พร้อมทั้งมีการจัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินการดังกล่าว เช่น คณะกรรมการด้านอาชีวอนามัย เพื่อการเตรียมความพร้อมด้านการป้องกันอัคคีภัย, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, การฝึกอบรมเพื่อ

ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้แนวคิด LEAN และมีการมอบหมายให้งานแผนฯเป็นผู้ติดตามการทำงาน

2. องค์กรมีการดำเนินการด้านพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรทุกระดับมีประสบการณ์และความคุ้นชินในด้านกระบวนการดำเนินการ การประสานความร่วมมือ และพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาตามแนวนโยบาย รวมถึงสถานการณ์ที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในหมวดนี้ ว่าด้วยเรื่องการที่องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงด้านที่สำคัญขององค์กร

ปัญหา อุปสรรค

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

1. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าหลายตัวมีแนวโน้มที่ไม่คงที่ เช่น จำนวนนักศึกษาปริญญาตรี ที่จบการศึกษาภายในระยะเวลา 4 ปี จำนวนนักศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติ และนานาชาติ ความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิต การมีผลลัพธ์ที่ดีในเรื่องดังกล่าวจะสนับสนุนกระบวนการในการจัดบริการการศึกษาให้ตอบสนองต่อพันธกิจ

2. ไม่พบผลลัพธ์ที่แสดงถึงการดำเนินการและการจัดการที่เกี่ยวข้องกับคู่ความร่วมมือที่สำคัญ เช่น คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ เพื่อสนับสนุนและยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร การแสดงผลดังกล่าวจะช่วยแสดงถึงประสิทธิภาพของกระบวนการบริการศึกษา

3. ไม่พบการแสดงผลเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่น ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดการเรียนการสอน ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจด้านการบริการ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้างานบริการวิชาการ ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของนักศึกษา ความไม่พึงพอใจต่อการบริการ เป็นต้น การแสดงผลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบดังกล่าว จะช่วยให้องค์กรตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านการแข่งขันในระดับโลกและระดับประเทศ

ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Focused Results)

1. ไม่พบการแสดงผลเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่น ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดการเรียนการสอน ผลลัพธ์ด้านความ

พึงพอใจด้านการบริการ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้างานบริการวิชาการ ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของนักศึกษา ความไม่พึงพอใจต่อการบริการ เป็นต้น การแสดงข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบดังกล่าว จะช่วยให้องค์กรตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านการแข่งขันในระดับโลก และระดับประเทศ

2. ไม่พบผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ของลูกค้าทุกกลุ่ม ซึ่งการแสดงผลลัพธ์ตามประเภทของลูกค้าจะช่วยให้องค์กรตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

1. ไม่พบผลลัพธ์ที่สะท้อนขีดความสามารถและอัตรากำลังขององค์การ เช่น ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากรด้านความสามารถภาษาอังกฤษ ระดับคะแนน TOEIC ซึ่งเป็น Performance Agreement (PA) ในการประเมินบุคลากรสายวิชาการ ผลลัพธ์ที่แสดงถึงอัตรากำลังที่เพียงพอสำหรับบุคลากรทุกกลุ่ม การแสดงผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นการสนับสนุนเรื่องการจัดการอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติตามพันธกิจ

2. องค์การไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน ความปลอดภัย สุวีถีการบริการและสิทธิประโยชน์ เช่น ผลการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านอาชีวอนามัย สิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร ซึ่งการแสดงผลลัพธ์ดังกล่าวจะส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร

3. องค์การไม่แสดงผลลัพธ์ความผูกพันแบ่งตามกลุ่มบุคลากร รวมถึงผลลัพธ์ด้านความผูกพัน เช่น อัตราเข้าออกของบุคลากร มีแนวโน้มไม่คงที่ และระดับความสุขของบุคลากร มีแนวโน้มไม่คงที่และต่ำกว่าค่าเป้าหมาย ซึ่งการแสดงผลลัพธ์ดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. องค์การไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาในระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงาน เช่น ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษผ่านโครงการอบรมภาษาอังกฤษ และผลลัพธ์ตัวชี้วัดหลัก เช่น จำนวนบุคลากรที่ได้มีการพัฒนาศักยภาพผ่านกิจกรรมต่างๆ ณ ต่างประเทศ การแสดงผลลัพธ์ดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมสมรรถนะหลักขององค์กร (ภาษาอังกฤษ) และการดำเนินงานตามพันธกิจ

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

1. ไม่พบผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงเพื่อสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าเพื่อ เป็นการแสดงระดับการรับรู้ข่าวสารและประเภทช่องทางการสื่อสาร การแสดงผลลัพธ์

ดังกล่าวจะช่วยประเมินประสิทธิภาพของการสื่อสาร

2. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในบางกลยุทธ์ยังไม่แสดงค่าเป้าหมาย และอาจมีแนวโน้มลดลง เช่น จำนวนแผนฯ ที่นำไปปฏิบัติ และ จำนวน PA ที่บรรลุเป้าหมาย ยังมีแนวโน้มไม่คงที่ ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนความสามารถในการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การและการตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

3. ไม่พบผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนสังคมและชุมชนที่สำคัญ เช่น การเป็นศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้จากการจัดทำสื่อผ่าน YouTube การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาษาอังกฤษต่อบุคลากรของหน่วยงานและนักเรียนในชุมชนที่สำคัญที่องค์การได้กำหนดไว้ การแสดงผลลัพธ์ดังกล่าวสนับสนุนให้องค์การบรรลุพันธกิจที่กำหนดไว้ได้ในด้าน Transforming Knowledge for the Benefit of Society through Sustainability

ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results)

1. องค์การยังไม่แสดงผลลัพธ์ด้านการตลาดตามที่ระบุไว้ เช่น จำนวนหลักสูตรนานาชาติของสถาบันการศึกษาภาครัฐ และเอกชนของประเทศไทย จำนวนผู้สมัครสอบและจำนวนนักศึกษาที่รับเข้าแยกตามประเภทหลักสูตร จำนวนนักศึกษาที่สมัครแยกตามประเทศ ซึ่งการแสดงผลลัพธ์ดังกล่าวจะช่วยตอบสนองต่อการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์การยังไม่แสดงผลลัพธ์ด้านการตลาดตามประเภทของหลักสูตรและบริการการศึกษาที่องค์การระบุไว้อย่างชัดเจน รวมถึงผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าอื่นๆ นอกจาก นักศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท และนักศึกษาแลกเปลี่ยน เช่น มหาวิทยาลัยต่างประเทศ นักเรียนมัธยมที่เข้าเรียน PC เป็นต้น การติดตามผลลัพธ์ด้านการตลาดแบ่งตามประเภทดังกล่าวจะช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

1. องค์การมีการพัฒนาเพื่อรองรับรองคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพทั้งระดับองค์การและระดับหลักสูตรในระดับหนึ่ง ซึ่งน่าจะช่วยสนับสนุนให้กระบวนการดำเนินงานเป็นระบบ ชัดเจนและได้รับผลลัพธ์ในเชิงพัฒนายิ่งขึ้น

2. ผู้นำองค์การ ทีมบริหาร และบุคลากรในองค์การส่วนใหญ่เป็นบุคลากรมีคุณภาพ อีกทั้งมีความมุ่งมั่นตั้งใจเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภายในองค์การ

4.4 ความคิดเห็นด้านข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 18 คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 10 คน ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลต่างๆ แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ โดยแบ่งตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) 7 หมวด ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.4.1 หมวด 1 การนำองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า ผู้นำองค์กรมีความสำคัญและมีบทบาทสำคัญมากในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ เนื่องจากทำให้เห็นทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ยังมีส่วนช่วยสร้างความเชื่อมั่นต่อบุคลากรในองค์กร ผ่านการแสดงคุณลักษณะของผู้นำ จนนำไปสู่ความร่วมมือที่จะปฏิบัติตามนโยบายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

“ผู้นำระดับสูงจะต้องประกาศเจตนาที่มุ่งมั่นด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กร และมีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจถึงเจตจำนงดังกล่าวอย่างทั่วถึงทั้งบุคลากร นักศึกษา ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคคลทั่วไป เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ในฐานะองค์กรที่มุ่งมั่นคุณภาพ ก็จะช่วยให้ทุกภาคส่วนตอบรับทิศทางของผู้นำแล้วปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดซึ่งก็จะช่วยให้การผลักดันงานด้านคุณภาพง่ายขึ้น”

“ผู้นำองค์กรควรสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ขององค์กรอย่างชัดเจน และทั่วถึงทั้งองค์กร”

“วิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องมีการประกาศให้รู้โดยทั่วกันทั้งองค์กร โดยผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรในองค์กรควรมีส่วนร่วม การตั้งวิสัยทัศน์ต้องมีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ รวมถึงต้องใช้ SWOT วิเคราะห์รอบด้าน อีกทั้งควรมีการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน”

“มีการสร้างสภาพแวดล้อมนานาชาติเพื่อให้เกิดบรรยากาศนานาชาติในการปฏิบัติงาน สะท้อนถึงวิธีการดำเนินงาน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมนานาชาติในองค์กรเพื่อดึงดูดกลุ่มผู้เรียน และเสริมสร้างความผูกพันกับกลุ่มลูกค้ำ”

“ผู้บริหารต้องมีหน้าที่ในการ “กระตุ้น ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศ” ในการทำงานที่ดี เพื่อให้บุคลากร กลุ่มลูกค้ำ รวมถึง คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รู้สึกถึงบรรยากาศที่ดีในองค์กร

รวมถึงผู้นำมีหน้าที่ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และหาแนวทาง

หรือกระบวนการวิธีที่จะบริหารและจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการนำไปสู่ การบรรลุพันธกิจ”

“ผู้นำมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และ ทุกกลุ่มผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นระบบ”

“สนับสนุนการประพุดติ ปฏิบัติ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการแสดงความคิดเห็น ยก ย่องประกาศรางวัลแก่บุคลากรที่มีความประพุดติ ปฏิบัติดี เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรอื่น รวมถึงเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรต่อไป”

จากความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จะเห็นได้ว่า ผู้นำองค์กรมีความบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่ง บทบาทของผู้นำ ที่ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งการระบุผลลัพธ์ขององค์กรนั้น จะต้องผ่านการสื่อสารไปยังบุคลากรในทิศทางที่เข้าใจ ตรงกัน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดและ ยั่งยืนต่อไป

จากข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสนทนากลุ่ม ร่วมกับการ สังเกตแบบมีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลต่างๆ สามารถนำมาสรุปแนว ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่อการเป็น องค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ ในหมวด 1 การนำองค์กร ได้ดังนี้

การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

1. ผู้นำองค์กรควรผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการภายใน องค์กรอย่างมีคุณภาพ เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมถึงมีการ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่บุคลากร ลูกค้ำ คู่ความร่วมมือ ผ่านช่องทางที่หลากหลายและการ สื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งช่องทางที่หลากหลายจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการได้รับข้อมูลข่าวสารของทุก กลุ่มผู้รับฟัง

2. ผู้นำควรแสดงความมุ่งมั่นต่อการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถนำ แนวคิดตามเกณฑ์ต่างๆระดับสากลมาช่วยในการบริหารจัดการด้านหลักสูตร เช่น เกณฑ์ AUN-QA, AACSB, EdPEX มาใช้ในการออกแบบหลักสูตรต่างๆ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาหลักสูตรที่ถือได้ว่าเป็น ผลผลิตหลักขององค์กรในการดึงดูดกลุ่มลูกค้ำ

3. ผู้นำองค์การควรแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม โดยปฏิบัติตามพื้นฐานพฤติกรรมผู้นำ ดำเนินการตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ (Faculty Code of Conduct) รวมถึงสนับสนุนการรับรองมาตรฐาน ความรับผิดชอบทางสังคมธุรกิจ ไทยว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และเกณฑ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

4. ผู้นำองค์การควรมีช่องทางการสื่อสารกับบุคลากรและนักศึกษาที่หลากหลาย ช่องทาง และส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการสื่อสารแบบสองทิศทาง คือ จากบนลงล่าง และล่างขึ้นบน ซึ่ง การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรและนักศึกษาเกิดความผูกพันและสนับสนุนการดำเนินงาน ขององค์การ

5. ผู้นำองค์การควรสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยใช้กรอบแนวคิด World Class University ประกอบด้วยความยั่งยืน 3 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านลูกค้า เช่น สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นนานาชาติ สร้างวัฒนธรรมการทำงานของ บุคลากรให้เป็นมืออาชีพ สร้างสภาพแวดล้อมด้านนวัตกรรม 2. ด้านการเงิน เช่น การบริหาร ค่าลงทะเบียณและค่าธรรมเนียมอย่างเป็นธรรม 3. ด้านกลยุทธ์ เช่น มีแนวความคิดริเริ่มการ ดำเนินการเปิดศูนย์สอบภาษาอังกฤษ ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้องค์การสามารถ บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

1. องค์การควรมีกระบวนการกำกับองค์การอย่างเป็นระบบ เช่น มีการจัดตั้ง คณะกรรมการเพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับ มีคณะทำงานประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใส การกำกับบุคลากรและประเมินผลการดำเนินงานอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูง เป็น ต้น

2. องค์การควรมีแนวทางการปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบและการนำไปปฏิบัติอย่าง เป็นระบบ เช่น มีกระบวนการมาตรการ กลไก ในการปฏิบัติที่ถูกกฎหมาย มีการคำนึงถึงความเสี่ยง และความกังวลของสังคมมาเป็นประเด็นประกอบแล้วนำไปวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการ กำหนดกระบวนการปฏิบัติที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อสังคม โดยกำหนดการปฏิบัติที่ สำคัญ ผลกระทบต่อสังคม กฎระเบียบ/มาตรฐานรับรอง ตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ และผลการ ดำเนินงานอย่างชัดเจน

3. องค์การควรมีแนวทางในการรับผิดชอบต่อความผาสุกของสังคมและนำไปปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์

4.4.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

“การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ยากทั้งต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ การจะดำเนินการได้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีทีมงานที่เก่ง มีความรู้รอบด้าน โดยเฉพาะเก่งในเชิงการวิเคราะห์และนำเครื่องมือต่างๆมาใช้วิเคราะห์ทั้งสภาพปัจจัยแวดล้อมภายนอก และภายใน มาคาดการณ์ความเป็นไปได้ ผลกระทบ และผลลัพธ์ ตลอดจนถึงวิธีการ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีทีมงานหลายภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย ฉะนั้นการกำหนดแผนกลยุทธ์จนนำไปสู่แผนปฏิบัติการนั้นเป็นเรื่องสำคัญขององค์การ จึงควรรอบคอบและมีการพิจารณาอย่างรอบด้าน ควรมีการปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ รวมถึงมีการประเมินผลเป็นระยะด้วย”

“ควรมีการสื่อสารแก่บุคลากรในองค์การเกี่ยวกับแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การให้บุคลากรทุกคนทราบโดยทั่วกัน โดยอาจจะสื่อสารผ่านช่องทางที่เข้าถึงง่ายภายในองค์การ เช่น e-mail, social media, หรือ ผ่านการประชุม รวมถึงกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเข้าใจถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง”

จากข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสนทนากลุ่ม ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลต่างๆ สามารถนำมาสรุปแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันศึกษานานาชาติ ในหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1. องค์การควรมีการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินการจากการวางแผนกลยุทธ์จากแบบเดิม ซึ่งคือการกำหนดโดยผู้บริหารมาเป็นการมีส่วนร่วมของผู้นำองค์การ ทีมผู้บริหารและบุคลากร เช่น การทำ Workshop และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ โดยมีกรอบระยะเวลาของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น และ ระยะยาวอย่างชัดเจนในแผน เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อการแข่งขันและบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์การควรรออกแบบระบบงานสำคัญโดยพิจารณาภายใต้ 5 องค์ประกอบ คือ กิจกรรม คน เทคโนโลยี เงินใจขององค์กร และสถานะแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งในบริบทของวิทยาลัยฯ สามารถนำมาสอดคล้องกับระบบงานที่สำคัญ 6 ระบบงาน คือ ระบบส่งเสริมและบริหารงานวิจัย ระบบการจัดการศึกษา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการให้บริการทางวิชาการ ระบบบริหารงานบุคคล และระบบบริหารจัดการองค์กร โดยมีกระบวนการทำงานที่ช่วยตัดสินใจว่าจะให้ผู้ส่งมอบหรือคู่ความร่วมมือทำการพิจารณาจากสมรรถนะหลักขององค์การ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวช่วยส่งเสริมให้้องค์การดำเนินงานตามพันธกิจได้

3. องค์การควรมีวิธีการในการรวบรวมสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก เช่น ข้อมูลการสมัครของนักศึกษา ข้อมูลบริการด้านวิชาการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากมหาวิทยาลัยระดับสากล และระดับประเทศ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ วิธีการดังกล่าวเป็นการตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านการแข่งขันระดับโลก และระดับประเทศ

4.4.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

“ลูกค้า และผู้รับบริการ เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเป็นกลุ่มผู้สร้างรายได้ให้แก่องค์การ ดังนั้น การบริหารจัดการขององค์การต่อกลุ่มลูกค้าควรมีการดำเนินการโดยสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป็นสำคัญ”

“ระบบการบริหารจัดการ ควรเป็นระบบที่มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที เพื่อเป็นการรักษาฐานกลุ่มลูกค้าให้ยังคงอยู่และใช้บริการองค์การต่อไป”

“องค์การควรมีการพัฒนาคุณภาพการบริการให้เป็นการบริการแบบ one stop service ในส่วนงานสำคัญที่ต้องติดต่อกับลูกค้าหลัก เช่น งานรับสมัคร งานทะเบียน งานกิจการนักศึกษา เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า รวมถึงเป็นการแสดงถึงศักยภาพขององค์การในด้านการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพและเป็นระบบ”

“ควรมีการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการในทุกด้านขององค์การหากสามารถดำเนินการได้ เพื่อองค์การสามารถนำความคิดเห็นดังกล่าวมาปรับกลยุทธ์กระบวนการ วิธีการ ให้ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าในอนาคตได้”

“ควรมีการนำระบบ IT มาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการภายใน รวมทั้งกระบวนการด้านการบริการลูกค้า เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างครบวงจร ทันสมัย ตอบสนองกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งสังคมดิจิทัล”

จากข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสนทนากลุ่ม ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลต่างๆ สามารถนำมาสรุปแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ ในหมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

1. องค์การควรมีวิธีการรับฟังความต้องการของลูกค้าปัจจุบันแต่ละกลุ่มด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น ระบบรับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการที่เร่งด่วน

แบบสอบถามความคิดเห็น แบบฟอร์มแสดงความคิดเห็น การรับฟังผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสนับสนุนต่อการได้รับข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรหรือบริการขององค์การในอนาคตได้

2. องค์การควรมีวิธีการรับฟังเสียงลูกค้าในอนาคต ได้แก่ กลุ่มลูกค้าที่เป็นนักเรียนมัธยมในประเทศ ลูกค้ากลุ่มนักศึกษาต่างชาติ ลูกค้าในอนาคตของงานบริการวิชาการ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การใช้ Social Media, Website เป็นต้น ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะทำให้องค์การรับทราบข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาออกแบบหลักสูตร พัฒนาหลักสูตร หรือวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าและตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านการแข่งขันระดับโลกและระดับประเทศต่อไป

3. องค์การควรมีกระบวนการในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของลูกค้า เช่น ใช้แบบประเมินที่จัดทำขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย รวมถึงมีการพูดคุยสนทนาระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า เนื่องจากการมีกระบวนการดังกล่าวจะสนับสนุนให้องค์การมีสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าในอนาคตได้

4. องค์การควรมีแนวทางกำหนดหลักสูตรอย่างเป็นระบบและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยในกรณีวิทยาลัยฯ ควรยึดมั่นในค่านิยมหลักเรื่อง Student-Centered Excellence และจัดหลักสูตรตามรูปแบบ Liberal Arts Education ที่ใช้หลัก Expected Learning Outcome โดยการรับฟังเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการทบทวนประเมินหลักสูตรแบบครบวงจร ซึ่งการมีแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

5. องค์การควรใช้ข้อมูลจากการฟังเสียงของลูกค้ามาต่อยอดในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนลูกค้า ในรูปแบบ Online ซึ่งจะส่งผลให้องค์การสามารถสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงสร้างความผูกพันของลูกค้าต่อองค์การได้

6. องค์การควรมีกระบวนการในการจำแนกกลุ่มลูกค้าตามภาระงาน/พันธกิจ เช่น ด้านวิจัย ด้านการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ นักศึกษา ระดับปริญญาตรี และ ปริญญาโท และนักศึกษาแลกเปลี่ยน และ Visiting ด้านบริการวิชาการ ได้แก่ บริษัทที่จ้างอาจารย์เป็นที่ปรึกษา องค์การที่จ้างจัดทำ In-House Training ผู้เข้าอบรม ซึ่งการมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะส่งผลให้องค์การสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามต้องการซึ่งจะสนับสนุนการรักษาส่วนแบ่งตลาดได้อย่างต่อเนื่อง

4.4.4 หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ดังนี้

“องค์การควรมีระบบสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารจัดการในองค์การอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงข้อมูลกันได้ทุกหน่วยงาน เพื่อการเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก และง่ายต่อผู้ใช้งาน ทั้งนี้ระบบดังกล่าวต้องมีระบบการป้องกันข้อมูลที่ปลอดภัยด้วย”

“ระบบสารสนเทศที่ใช้ภายในองค์การ ต้องสามารถใช้งานได้ทุกที่ ทุกเวลา เนื่องจากปัจจุบัน เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ยุคของเทคโนโลยี การอพยพข้อมูลจึงต้องสามารถทำได้ทุกที่ รวดเร็ว รวมถึงการเรียกดูข้อมูลต้องเข้าใช้งานได้สะดวก ไม่ยุ่งยากจนเกินไปสำหรับผู้ใช้งาน เนื่องจากผู้ใช้งาน ประกอบด้วยบุคลากรหลายกลุ่ม จึงต้องมีการคำนึงถึงระดับของการเข้าใช้ข้อมูลด้วย”

“ควรมีการนำผลลัพธ์ขององค์การที่มีมาทำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ทั้งรูปแบบการเปรียบเทียบ ข้อมูลจากอดีตถึงปัจจุบัน จนถึงการจัดค่าเป้าหมายในอนาคต รวมทั้งการจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบกับ คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง เพื่อการวิเคราะห์ในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ”

“ควรมีระบบการวัดผลที่ชัดเจน เป็นไปในรูปแบบกระบวนการวัดเดียวกันทั้งองค์การเพื่อความสะดวกต่อการจัดเก็บและสะดวกต่อผู้นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ทั้งนี้ระบบการวัดผล ควรมีการจัดทำให้เหมาะสมกับข้อมูลและมีความทันสมัยต่อสถานการณ์ เช่น เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ต้องมีการทบทวนตัวชี้วัดว่ายังสะท้อนถึงผลสำเร็จขององค์การอยู่ รวมถึง ระยะเวลาการเก็บข้อมูลด้วย”

จากข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสนทนากลุ่ม ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลต่างๆ สามารถนำมาสรุปแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็น องค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ ในหมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ดังนี้

1. องค์การควรกำหนดสารสนเทศและตัวชี้วัดที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์จากการ ทบทวนผลการดำเนินการให้ครอบคลุมทุกด้านในการบริหารจัดการในองค์การ อาทิเช่น ด้าน การตลาด ด้านการเงิน ด้านหลักสูตร ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดย จะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานและระบุอย่างชัดเจน ซึ่งการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอย่าง เป็นระบบจะส่งผลให้องค์การมีสารสนเทศที่มีคุณภาพเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. องค์การควรมีแนวทางในการกำหนดคู่เทียบโดยเป็นคู่เทียบภายในระดับชาติ และ/ หรือ คู่เทียบระดับนานาชาติเพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ในด้านที่องค์การต้องการพัฒนา หรือ ปรับปรุง

ให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่งการกำหนดคู่เทียบที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. องค์การควรมีวิธีการวัดผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเป็นประจำ เช่น ทุกไตรมาส ทุกปี ซึ่งในการวัดผลการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันได้ รวมถึงช่วยในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งวิธีการดังกล่าวยังช่วยให้องค์การสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ตามแผนปฏิบัติการและคาดการณ์ถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ในอนาคตขององค์การได้

4. องค์การควรมีข้อมูลและสารสนเทศที่สนับสนุนต่อความพร้อมในการใช้งานสำหรับบุคลากรรวมถึงลูกค้า โดยอาจเป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศของตนเอง หรือ ใช้ระบบสารสนเทศสากลมาช่วยในการบริหารจัดการภายในองค์การ ซึ่งระบบต่างๆเหล่านี้ควรมีแบบรายงานข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของผู้บริหารครบทุกระดับ และจะต้องมีความสะดวกในการเรียกใช้ข้อมูล รวมถึงควรมีกระบวนการในการเข้าถึงข้อมูล และแบ่งแยกตามความต้องการของกลุ่มต่างๆ ซึ่งการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนต่อสมรรถนะหลักขององค์การในด้าน Advanced Technology and IT System ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งเทคโนโลยี Thailand 4.0

4.4.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดังนี้

“องค์การควรมีการวิเคราะห์ และเตรียมแผนรองรับโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านอัตรากำลัง ให้ทันต่อสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต เช่น แผนเกษียณอายุ แผนการว่าจ้างพนักงานใหม่กรณีพนักงานลาออกกะทันหัน เป็นต้น”

“องค์การควรมีการจัดอบรม พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานและสมรรถนะหลักขององค์การ เช่น การจัดการอบรมใช้ภาษาอังกฤษ เพราะวิทยาลัยฯเป็นสถาบันการศึกษานานาชาติ ฉะนั้นภาษาอังกฤษจึงถือได้ว่าเป็นภาษาสากลที่ควรใช้ในการปฏิบัติงานได้ดีระดับหนึ่ง รวมถึงการสร้างเสริมศักยภาพให้พนักงานในส่วนขององค์ความรู้สมัยใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การอบรมเกี่ยวกับการใช้ online meeting การอบรมการจัดทำ info graphic for presentation เป็นต้น”

“องค์การควรมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรทุกระดับ และสร้างบรรยากาศในการทำงานในรูปแบบเป็นครอบครัว พี่น้อง สามารถมีการปรึกษาหารือกันได้ระหว่างพนักงานใหม่และเก่า รวมถึงมีการเสริมสร้างกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น งานสัมมนา เป็นต้น”

จากข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสนทนากลุ่ม ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลต่างๆ สามารถนำมาสรุปแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่อำนาจเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ ในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. องค์การควรมีวิธีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร โดยผ่านการวิเคราะห์และประเมินโดยใช้ปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ 1. โครงสร้างองค์การ 2. เป้าหมายและจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3. แผนประมาณการรายได้ มาประกอบการพิจารณา นอกจากนี้ควรใช้ปัจจัยภายนอกเช่น เกณฑ์ประเมินระดับสากลมาใช้ในการประเมินขีดความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่วิทยาลัยฯ เป็นองค์การสถาบันการศึกษานานาชาติจึงควรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำเกณฑ์ดังกล่าวมาช่วยในการประเมินขีดความสามารถ เช่น การประเมินคุณภาพระดับนานาชาติตามเกณฑ์ AACSB และ AUN-QA ในการประเมินสายวิชาการ การใช้คะแนน TOEIC ในการประเมินขีดความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุน เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้องค์การได้บุคลากรที่ตอบสนองต่อการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์การควรมีวิธีการสรรหาว่าจ้างและบรรจุอาจารย์และพนักงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการมีกระบวนการรักษาพนักงานใหม่ การถ่ายทอดงานหรือสอนงานเมื่อเข้ามาเป็นพนักงาน รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของผู้สมัครในทุกกลุ่ม โดยเฉพาะองค์การนานาชาติ ควรมีเกณฑ์พื้นฐาน คือ ขีดความสามารถในด้านภาษาอังกฤษตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนด ซึ่งการมีวิธีการดังกล่าวเป็นการส่งเสริมการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์การควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรกับบุคลากรในองค์การทุกระดับ เช่น สนับสนุนให้มีสวัสดิการการตรวจสุขภาพประจำปีและมีการเพิ่มการตรวจในบุคลากรกลุ่มเสี่ยง การวัดระดับแสงสว่างในห้องทำงานให้ได้ตามเกณฑ์ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน การทำประกันสุขภาพแบบกลุ่ม ระบบการรักษาความปลอดภัย ระบบการตรวจประเมินประสิทธิภาพและความปลอดภัยของวัสดุอุปกรณ์ตามมาตรฐานวิศวกรรม และการตรวจสอบอาคารตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนองค์การในเรื่องการตอบสนองความต้องการของบุคลากร

4. องค์การควรมีวิธีการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง ได้แก่ การเปิดเวทีให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และการให้บุคลากรเข้าร่วมในกิจกรรมหลักขององค์การ เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การระดมความคิดเห็นในการประชุมระดับหัวหน้า การเปิดช่องทางการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียนจากบุคลากร การดำเนินการดังกล่าวช่วยสนับสนุนค่านิยมในเรื่อง Harmony ตามค่านิยมหลักขององค์การ (MAHIDOL)

5. องค์การควรมีระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์การ เช่น การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ ตามสมรรถนะหลักด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและการเรียนการสอนแบบนานาชาติ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านมีเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติ และมีการอบรมอาจารย์ในหัวข้อต่างๆ เป็นต้น ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรดังกล่าวจะช่วยตอบสนองการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การอย่างเป็นระบบ

4.4.6 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

“สภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีความเหมาะสม ปลอดภัยและถูกสุขอนามัย รวมถึงมีการจัดสวัสดิการด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้พร้อมต่อการทำงานอยู่เสมอ”

“กระบวนการดำเนินการสำคัญๆภายในองค์การต้องมีการดำเนินการภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงการมีตัวชี้วัดของกระบวนการสำคัญเพื่อวัดประสิทธิผลของกระบวนการ จนถึงขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร องค์ความรู้ และควรมีการเทียบเคียงมาตรฐานของกระบวนการสำคัญกับหน่วยงานอื่น หรือคู่เทียบ”

“การออกแบบกระบวนการดำเนินงานควรมีการพิจารณาอย่างรอบด้านทั้งผู้รับผิดชอบ ครอบคลุมระยะเวลาในการดำเนินการ ความเชื่อมโยง ความเชื่อถือได้ของข้อมูลสำคัญและความปลอดภัยของข้อมูลกรณีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการปฏิบัติการ”

“ระบบปฏิบัติงานในองค์การยังขาดความเชื่อมต่อของข้อมูลอยู่ หากต้องการให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์การต้องมีการประสานงานเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อการทำงานได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำทางข้อมูลยิ่งขึ้น”

จากข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสนทนากลุ่ม ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลต่างๆ สามารถนำมาสรุปแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่อำนาจเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ ในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ดังนี้

1. องค์การควรมีวิธีการในการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานโดยพิจารณาปัจจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่ อาจารย์ นักศึกษา และคู่ความร่วมมือ โดยทำให้หลักสูตรเป็นการเรียนรู้แบบ Liberal Arts Education ที่มีความเป็นนานาชาติ ตอบสนองตลาด และสามารถ

แข่งขันได้ในความแตกต่าง โดยแนวคิดดังกล่าวมี 7 ขั้นตอน คือ 1. Plan for New Program 2. Consult 3. Develop Program 4. Feedback and Program Design 5. Approval 6. Implementation 7. Monitoring and Improvement ส่วนกระบวนการทำงานขององค์การให้ใช้แนวคิดของเกณฑ์ TQA ในการออกแบบ การมีวิธีการที่เป็นระบบดังกล่าวช่วยให้องค์การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันได้

2. องค์การควรมีวิธีการในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานโดยใช้กฎและข้อบังคับ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการศึกษาระดับอนุปริญญาและปริญญาตรี พ.ศ. 2558 โดยกระบวนการทำงานที่สำคัญภายในวิทยาลัยฯ ได้แก่ Excellence in Research with Global and Social Impact, Excellence in Outcome-Based Education for Globally – Competent Graduated, Excellence in Professional Services and Social Engagement, Excellence in Management for Sustainable Organization การมีกระบวนการที่เป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะสนับสนุนความเชื่อมั่นของผู้เรียนในเรื่องคุณภาพระดับ World Class ของหลักสูตรและบริการขององค์การ

3. องค์การควรมีวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ โดยใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ เช่น การประเมินภายใน, การบริหารจัดการตามแนวคิด PDCA และนำผลการประเมินภายนอก เช่น EdPEX, AACSB, AUN-QA มาร่วมพิจารณา ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้ผลการดำเนินงานสามารถตอบสนองต่อพันธกิจขององค์การ

4. องค์การควรมีกระบวนการในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญมีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์ โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ และมีมาตรการประกอบด้วย 1. เทคนิค Authentication 2. เทคนิค Capability and Access Control List 3. เทคนิค Cryptographic 4. การติดตั้งอุปกรณ์ Firewall 5. Confidentiality 6. Back up Data 7. Intrusion Detection System 8. การสร้างความตระหนักแก่พนักงานในองค์กร การที่องค์การมีกระบวนการที่เป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนความสามารถพิเศษขององค์การในด้าน Advanced Technology and IT System

5. องค์การควรมีกระบวนการในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย อาทิเช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการ ได้แก่ 1. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง 2. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง 3. คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้้องค์การควรมีระบบการรักษาความปลอดภัยที่เชื่อมโยงครอบคลุมทั้งระบบ ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรกับองค์กรแม่ รวมถึงบริษัทรักษาความปลอดภัย (ผู้ส่งมอบ) นอกจากนั้นควรจัดทำแผนปฏิบัติ

การแจ้งเหตุฉุกเฉินและชักซ้อมเป็นประจำทุกปี และจัดสภาพแวดล้อมตามเกณฑ์ของกรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน เช่น มีการวัดปริมาณแสง เสียง ความร้อน กรณีเกิดวิกฤต PM2.5 มีการติดตั้ง เครื่องวัดคุณภาพอากาศ AQI การที่มีกระบวนการที่เป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะส่งเสริมให้สามารถ ดำเนินงานได้ตามพันธกิจ

6. องค์การควรมีกระบวนการในการทำให้มั่นใจได้ว่าระบบสารสนเทศมีความเชื่อถือได้ โดย มอบหมายให้มีหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางในการดูแลระบบ และมีการกำหนดหน้าที่ สิทธิของการ เข้าถึงข้อมูลภายในระบบตามความรับผิดชอบในหน้าที่ รวมถึงมีการบันทึกการใช้งานระบบของผู้ใช้ใน ทุกขั้นตอนและสามารถสืบค้นประวัติการใช้งานย้อนหลังได้ สุดท้ายควรมีมาตรการในการรักษาความ ปลอดภัยของระบบสารสนเทศด้านไซเบอร์ การมีกระบวนการที่เป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะส่งผลให้ องค์การสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจ

4.4.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์การดำเนินการ ดังนี้

“ผลลัพธ์ที่องค์การได้รับ ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่วัดผลได้จริง โดยเป็นการกำหนดเน้นที่ พันธกิจหลักขององค์การ ทั้งนี้ต้องไม่ควรตั้งมากจนเกินไปกว่ากำลังของบุคลากร หรือความต้องการ จริงขององค์การ เพราะถ้าหากตั้งตัวชี้วัดมากเกินไปจะทำให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ อีกทั้ง ตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ควรมีการทบทวนและพิจารณาตามกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ทันกับ ปัจจุบัน รวมถึงความต้องการของลูกค้า”

“องค์การควรมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการเก็บหรือบันทึกผลลัพธ์ขององค์การและมีการ จัดหมวดหมู่ที่เหมาะสม เชื่อมโยงกันเป็นระบบ เนื่องจากปัจจุบันองค์การที่เปิดมาเป็นเวลายาวนาน จะมีข้อมูลขององค์การมากระดับหนึ่ง หากไม่มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม อาจจะทำให้ข้อมูลสูญ หายระหว่างทาง หรือ ขาดความเชื่อมโยงของข้อมูลได้ นำมาสู่กระบวนการตัดสินใจ วิเคราะห์ของ ผู้บริหารได้”

“องค์การควรกำหนดผลลัพธ์โดยให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดที่เป็นพันธกิจหลักของ องค์การ รวมถึงมีการทบทวนตัวชี้วัดที่เป็นปัญหา ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งควรจะมี กระบวนการทบทวน วิเคราะห์แบบมีส่วนร่วมกันทั้งองค์การ”

จากข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสนทนากลุ่ม ร่วมกับการ สังเกตแบบมีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลต่างๆ สามารถนำมาสรุปแนว ทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่อการเป็น องค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ ในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ดังนี้

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

1. องค์การควรแสดงผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการกับลูกค้าโดยมีการเทียบกับคู่แข่ง เช่น จำนวนผลงานวิจัย จำนวนอาจารย์ จำนวนนักศึกษา การได้งานของบัณฑิต เป็นต้นการติดตามผลลัพธ์ในเรื่องดังกล่าวจะช่วยส่งผลให้องค์การสามารถรักษาระดับการแข่งขันได้ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ
2. องค์การควรแสดงผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน และถ้าจะให้ดียิ่งขึ้น องค์การควรมีผลลัพธ์สูงกว่าค่าเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ เช่น จำนวนผลงานตีพิมพ์ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ จำนวนการอ้างอิงบทความวิจัย ซึ่งสำหรับวิทยาลัยฯ ได้สะท้อนในแผนยุทธศาสตร์ด้าน Excellence in Research, Excellence in Management
3. องค์การควรแสดงผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น จำนวนคู่ความร่วมมือด้านโครงการแลกเปลี่ยนในระดับองค์การและ Active MOUs การมีผลลัพธ์ในเรื่องดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าองค์การสามารถมีการบริหารจัดการในด้านความเป็นนานาชาติได้

ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Focused Results)

1. องค์การควรมีการทบทวนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการบริหารจัดการขององค์การ โดยการสอบถามความคิดเห็นโดยตรง หรือผ่านช่องทางอื่นๆ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า รวมถึงควรมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งองค์การเพื่อการพัฒนาขององค์การต่อไปในอนาคต
2. องค์การควรรวบรวมข้อมูลของลูกค้าในอนาคต รวมถึงข้อมูลป้อนกลับของลูกค้าในอดีต ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ รวมถึงการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงหรือเหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

1. องค์การควรแสดงผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากร เช่น จำนวนอาจารย์ วุฒิ ป.เอก จำนวนอาจารย์ต่างชาติต่อจำนวนอาจารย์ชาติไทย และควรมีการจัดทำคู่แข่ง เพื่อสามารถนำมาวางแผนและวิเคราะห์เกี่ยวกับอัตรากำลัง การรับสมัครบุคลากรในอนาคตได้ต่อไป

ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results)

1. องค์กรควรแสดงผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดหลายด้าน ได้แก่ จำนวนนักศึกษาทุกหลักสูตร จำนวนนักศึกษาต่างชาติเต็มเวลา จำนวน Inbound และ Outbound Exchange Students และอัตราการสละสิทธิ์ของนักศึกษาปริญญาตรีที่ลดลง ซึ่งผลลัพธ์ที่แสดงสะท้อนถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านการแข่งขันระดับโลกและระดับประเทศที่มีความเข้มข้นมากขึ้น



บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล 2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ 3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความ ตำรา รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม จากนั้นผู้วิจัยนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลตามกรอบแนวคิด และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบรายงานเชิงพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

5.2 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถาบันการศึกษานานาชาติในประเทศไทยสถาบันหนึ่งที่เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับทั้งในและต่างประเทศ โดยดูได้จากความสามารถในการพัฒนาคุณภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล และการได้รับรางวัลมาตรฐานระดับประเทศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องการันตีได้ว่าองค์การวิทยาลัยนานาชาติเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความเป็นไปได้สูงที่จะพร้อมมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติได้ ประกอบกับการที่องค์กรมีปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การด้านคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่อง ยิ่งเป็นแรงผลักดันให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่ในระดับที่สูงยิ่งขึ้นได้

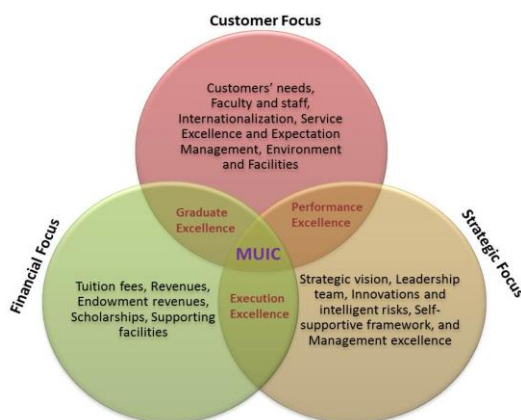
ผู้วิจัยได้นำผลวิจัยที่ได้ผ่านกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบมีส่วนร่วม รวมถึงการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มาสังเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหาร

จัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ โดยจะนำเสนอเป็นรายหมวด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1.1 หมวด 1 การนำองค์กร

ผู้นำองค์กรโดยเฉพาะผู้นำระดับสูงมีการผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์การอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิตา ยุวบูรณ์ (2551) เรื่อง ปัจจัยด้านคุณภาพและความสามารถของผู้นำเป็นปัจจัยหลักที่มีส่วนสำคัญต่อการเป็นองค์กรที่มีผลงานเป็นเลิศของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการนั้น สามารถดำเนินการได้ เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมถึงผู้นำควรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่บุคลากร ลูกค้ำ คู่ความร่วมมือ ผ่านช่องทางที่หลากหลายและการสื่อสารที่เปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ควรใช้การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (two-way communication) ซึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนการสื่อสารที่ทั้งผู้รับและผู้ส่งสามารถโต้ตอบระหว่างกันได้ รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ตอบข้อสงสัย จนเกิดความเข้าใจโดยทั่วกัน ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำระดับสูงควรแสดงความมุ่งมั่นต่อการผลักดันองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และควรแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมโดยปฏิบัติตามพื้นฐานพฤติกรรมผู้นำ ดำเนินการตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ (Faculty Code of Conduct) รวมถึงสนับสนุนการรับรองมาตรฐาน

สำหรับการมุ่งเป้าไปสู่การเป็นสถาบันการศึกษานานาชาติที่มีสมรรถนะสูงนั้น ผู้นำองค์กรได้มีการใช้กรอบแนวคิด World Class University ซึ่งประกอบด้วยความยั่งยืน 3 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านลูกค้ำ เช่น สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นนานาชาติ สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ สร้างสภาพแวดล้อมด้านนวัตกรรม 2. ด้านการเงิน เช่น การบริหารค่าลงทะเบียนและค่าธรรมเนียมอย่างเป็นธรรม 3. ด้านกลยุทธ์เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธเนศ จิตสุทธิภากร (2547) ได้ทำงานวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาปัจจัยความสำเร็จ และรูปแบบการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย และได้นำเสนอกลยุทธ์ในการจัดการ ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จที่จะช่วยในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการโปรแกรมนานาชาติเป็นไปตามกรอบแนวคิดเดียวกันกับ World Class University ซึ่งผู้นำองค์การวิทยาลัยนานาชาติได้มีการพิจารณาและดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิด World Class Universities

5.1.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

วิทยาลัยฯ มีการรูปแบบการดำเนินการด้านการวางแผนกลยุทธ์แบบบูรณาการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ โดยมีการระบุนกรอบระยะเวลาของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น และ ระยะยาวอย่างชัดเจนในแผน เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการแข่งขันและบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงควรออกแบบระบบงานสำคัญโดยพิจารณาภายใต้ 5 องค์ประกอบ คือ กิจกรรม คน เทคโนโลยี เงื่อนไขขององค์กร และสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งในบริบทของวิทยาลัยฯ สามารถนำมาสอดคล้องกับระบบงานที่สำคัญ 6 ระบบงาน คือ ระบบส่งเสริมและบริหารงานวิจัย ระบบการจัดการศึกษา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการให้บริการทางวิชาการ ระบบบริหารงานบุคคล และระบบบริหารจัดการองค์กร โดยมีกระบวนการทำงานที่ช่วยตัดสินใจว่าจะให้ผู้ส่งมอบหรือคู่ความร่วมมือทำการพิจารณาจากสมรรถนะหลักขององค์กร มีการปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยองค์กรควรจัดให้มีวิธีการในการรวบรวมสารสนเทศที่ตอบสนองต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น ข้อมูลการสมัครของนักศึกษา ข้อมูลบริการด้านวิชาการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากมหาวิทยาลัยระดับสากล และระดับประเทศ เพื่อสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนา และนำไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารต่อไป

5.1.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วิทยาลัยฯ มีวิธีการรับฟังความต้องการของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม โดยมีการใช้สารสนเทศที่ทันสมัย เหมาะสม และหลากหลายช่องทาง เช่น website, social media, สื่อสารโดยตรง, กล้องรับความคิดเห็น เป็นต้น เพื่อช่วยในการปรับปรุง รวมถึงค้นหาโอกาสสร้างความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล (2559) เรื่อง การพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การให้ความสำคัญสัมพันธ์กับผู้รับบริการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถอธิบายความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูงได้ ซึ่งการรับฟังเสียงของลูกค้าจะทำให้องค์การรับทราบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรหรือบริการขององค์การในอนาคตได้ ตลอดจนสามารถนำมาออกแบบหลักสูตร พัฒนาหลักสูตร หรือวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าและตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านการแข่งขันระดับโลกและระดับประเทศต่อไป โดยในกรณีวิทยาลัยฯ ควรยึดมั่นในค่านิยมหลักเรื่อง Student-Centered Excellence และจัดหลักสูตรตามรูปแบบ Liberal Arts Education ที่ใช้หลัก Expected Learning Outcome โดยการรับฟังเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการทบทวนประเมินหลักสูตรแบบครบวงจร

ยิ่งไปกว่านั้น วิทยาลัยฯ ได้มีการใช้ข้อมูลจากการฟังเสียงของลูกค้ามาต่อยอดในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนลูกค้า ในรูปแบบ Online ซึ่งเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับยุคปัจจุบันและสนองตอบนโยบาย Thailand 4.0 อีกด้วย และรูปแบบดังกล่าวจะส่งผลให้องค์การสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันทั่วถึง รวมถึงสร้างความผูกพันของลูกค้าต่อองค์การได้ องค์การควรมีกระบวนการในการจำแนกกลุ่มลูกค้าตามภาระงาน/พันธกิจ เช่น ด้านวิจัย ด้านการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ นักศึกษา ระดับปริญญาตรี และ ปริญญาโท และนักศึกษาแลกเปลี่ยน และ Visiting ด้านบริการวิชาการ ได้แก่ บริษัทที่จ้างอาจารย์เป็นที่ปรึกษา องค์การที่จ้างจัดทำ In-House Training ผู้เข้าอบรม ซึ่งการมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในเรื่องดังกล่าวจะส่งผลให้องค์การสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามต้องการซึ่งจะสนับสนุนการรักษาส่วนแบ่งตลาดได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ วิทยาลัยฯ เริ่มมีการทบทวนกระบวนการในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของลูกค้า เช่น ใช้แบบประเมินที่จัดทำขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย รวมถึงมีการพูดคุยสนทนาระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า เนื่องจากการมีกระบวนการดังกล่าวจะสนับสนุนให้องค์การมีสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าในอนาคตได้ และควรมีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม และทบทวนผลลัพธ์ของลูกค้าที่มีต่อองค์การและนำมาเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย

5.1.4 หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

องค์การสมรรถนะสูงควรกำหนดสารสนเทศและตัวชี้วัดที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์จาก การทบทวนผลการดำเนินการให้ครอบคลุมทุกด้านในการบริหารจัดการในองค์การ อาทิเช่น ด้าน การตลาด ด้านการเงิน ด้านหลักสูตร ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดย จะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานและระบุอย่างชัดเจน รวมถึงควรมีแนวทางในการกำหนดคู่ เทียบโดยเป็นคู่เทียบภายในระดับชาติ และ/หรือ คู่เทียบระดับนานาชาติเพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ใน ด้านที่องค์การต้องการพัฒนา หรือ ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่ง การกำหนดคู่เทียบที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ ยิ่งสะท้อนถึงกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการผ่านกระบวนการ benchmarking กับคู่ เทียบที่เป็นสถาบันศึกษานานาชาติ ตามแนวคิด world class university ในปัจจุบัน วิทยาลัยฯ ยังเพิ่งอยู่ในระยะเริ่มต้นของการค้นหาคู่เทียบที่เหมาะสมในการ benchmarking เนื่องจากบริบทของ วิทยาลัยฯ เป็นสถาบันการศึกษาที่มีความหลากหลายของหลักสูตรถึง 5 หลักสูตรด้วยกัน อีกทั้งมี รูปแบบของโครงสร้างหลักสูตรแตกต่างจากคณะ/มหาวิทยาลัยอื่นในประเทศไทย ทำให้การค้นหาคู่ เทียบภายในประเทศเป็นไปได้ยาก จึงต้องมีการค้นหาคู่เทียบต่างประเทศที่มีขนาดขององค์การ การ บริหารจัดการ รวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบใกล้เคียงกับวิทยาลัยฯ ซึ่งบางมหาวิทยาลัยที่มี ความคล้ายคลึงในกระบวนการดังกล่าว หากแต่ไม่ได้มีการจัดทำ MOU ด้วยกัน ก็จะทำให้การค้นหาคู่ เทียบเป็นไปได้ยากขึ้น

สำหรับวิธีการวัดผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเป็นประจำสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกันทั่วทั้งองค์การ เพื่อใช้ในการติดตามการปฏิบัติงาน เช่น ทุกไตรมาส ทุกปี ซึ่งในการวัดผลการ ดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันได้ รวมถึงช่วยในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งวิธีการดังกล่าวยัง ช่วยให้องค์การสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ตามแผนปฏิบัติการ และคาดการณ์ถึงเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ในอนาคตขององค์การได้ ทั้งนี้ในปัจจุบัน วิทยาลัยฯ ยังมีกระบวนการวัดผลการ ดำเนินการบางกระบวนการไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ ซึ่งกำลังอยู่ระหว่างการ พิจารณาการปรับกระบวนการดังกล่าว

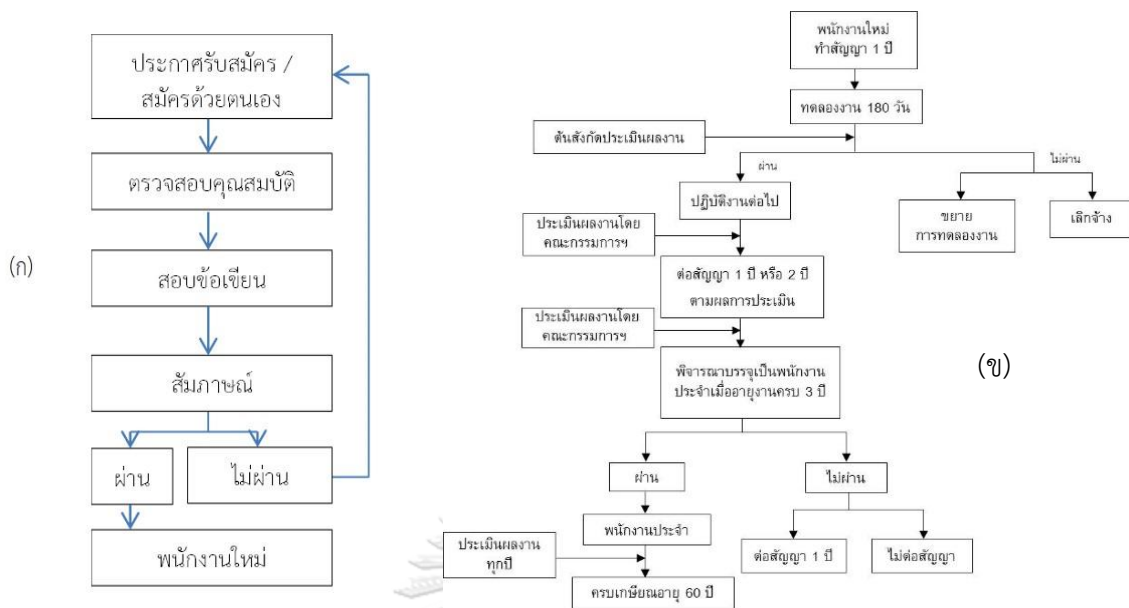
ยิ่งไปกว่านั้น องค์การสมรรถนะสูงควรมีข้อมูลและสารสนเทศที่สนับสนุนต่อความพร้อมใน การใช้งานสำหรับบุคลากรรวมถึงลูกค้า รวมถึงมีการติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับบทความของ วรวิศา เปาอินทร์ (2560) เรื่อง Thailand Health 4.0 Challenges and Opportunities ที่มีการกล่าวถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงพยาบาลยุค Thailand 4.0 ว่าควร เป็นระบบที่เชื่อมโยงกันทุกจุดปฏิบัติการ และควรมีความทันสมัย โดยอาจเป็นการพัฒนาระบบ สารสนเทศของตนเอง หรือ ใช้ระบบสารสนเทศสากลมาช่วยในการบริหารจัดการภายในองค์การ ซึ่ง

ระบบต่างๆเหล่านี้ควรมีแบบรายงานข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ และจะต้องมีความสะดวกในการเรียกใช้ข้อมูล รวมถึงควรมีกระบวนการในการเข้าถึงข้อมูล และแบ่งแยกตามความต้องการของกลุ่มต่างๆ ซึ่งการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนต่อสมรรถนะหลักขององค์การในด้าน Advanced Technology and IT System ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งเทคโนโลยี Thailand 4.0 ซึ่งในปัจจุบันวิทยาลัยฯ อยู่ในระหว่างการจัดทำสารสนเทศรูปแบบใหม่อยู่และมีการเพิ่มกระบวนการสารสนเทศเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูลและสามารถประเมินผลไปได้พร้อมกัน ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าวเพิ่งได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการ จึงยังอยู่ในระหว่างขั้นตอนแรกของการดำเนินการ

5.1.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น องค์การควรมีวิธีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร โดยผ่านการวิเคราะห์และประเมินโดยใช้ปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ 1. โครงสร้างองค์การ 2. เป้าหมายและจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3. แผนประมาณการรายได้ มาประกอบการพิจารณา นอกจากนี้ควรใช้ปัจจัยภายนอกเช่น เกณฑ์ประเมินระดับสากลมาใช้ในการประเมินขีดความสามารถของบุคลากรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่วิทยาลัยฯ เป็นองค์การสถาบันการศึกษานานาชาติจึงควรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะนำเกณฑ์ดังกล่าวมาช่วยในการประเมินขีดความสามารถของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกณฑ์การใช้คะแนน TOEIC ในการประเมินขีดความสามารถของบุคลากร เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การได้บุคลากรที่ตอบสนองต่อการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงต่อ core competency ขององค์การด้วย

สำหรับเรื่องการสรรหาว่าจ้างและบรรจุอาจารย์และพนักงานควรมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการมีกระบวนการรักษาพนักงานใหม่ การถ่ายทอดงานหรือสอนงานเมื่อเข้ามาเป็นพนักงาน การกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของผู้สมัครในทุกกลุ่ม โดยเฉพาะองค์การนานาชาติ ควรมีเกณฑ์พื้นฐาน คือ ขีดความสามารถในด้านภาษาอังกฤษตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งในปัจจุบันวิทยาลัยฯ มีการดำเนินการในด้านนี้ได้ดีในระดับหนึ่ง ดังแสดงในภาพที่ 8



ภาพที่ 7 ขั้นตอนการสรรหา (ก) สัญญาจ้าง และการบรรจุ (ข) ของพนักงานสายสนับสนุน

สำหรับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมก็เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร จึงควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรกับบุคลากรในองค์กรทุกระดับ เช่น สนับสนุนให้มีสวัสดิการการตรวจสอบสุขภาพประจำปี การทำประกันสุขภาพแบบกลุ่ม ระบบการรักษาความปลอดภัย ระบบการตรวจประเมินประสิทธิภาพและความปลอดภัยของวัสดุอุปกรณ์ตามมาตรฐานวิศวกรรม เป็นต้น นอกจากนี้ด้านสภาพแวดล้อมแล้วนั้น วัฒนธรรมในองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญหนึ่งที่จะช่วยธำรงรักษาบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เนื่องด้วยบุคลากรจะรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความรักในองค์กรที่อยู่ จนก่อให้เกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Buytendijk (2006) และ Waal (2007) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเยี่ยงสินทรัพย์อย่างแท้จริง และสามารถธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และงานวิจัยของทิพวรรณ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่สามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้

นอกเหนือจากการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรจะเป็นหนึ่งในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรแล้วนั้น การพัฒนา และสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะเห็นถึงความก้าวหน้าในสายงาน เห็นถึงอนาคตของตนภายในองค์กร ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าใน

ตนเองและคุณค่าต่องานที่ทำ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการคงอยู่ในองค์กรต่อไป หรือการตัดสินใจลาออกของบุคลากรได้ ในการนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคล ควรทำงานควบคู่กับการประเมินความผูกพันในงาน และองค์การเป็นประจำปี พร้อมทั้งนำผลที่ได้รับมาวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหาแนวทางการจัดการต่อไป

5.1.6 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

องค์การสมรรถนะสูงควรมีการออกแบบระบบปฏิบัติการ เช่นการออกแบบหลักสูตร และการบริการ และกระบวนการทำงาน โดยพิจารณาปัจจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่ อาจารย์ นักศึกษา และคู่ความร่วมมือ ซึ่งในกรณีของวิทยาลัยนานาชาติเป็นการออกแบบหลักสูตรให้เป็นการเรียนรู้แบบ Liberal Arts Education ที่มีความเป็นนานาชาติ ตอบสนองตลาด และสามารถแข่งขันได้ในความแตกต่าง โดยแนวคิดดังกล่าวมี 7 ขั้นตอน คือ 1. Plan for New Program 2. Consult 3. Develop Program 4. Feedback and Program Design 5. Approval 6. Implementation 7. Monitoring and Improvement ส่วนกระบวนการทำงานขององค์การได้ใช้แนวคิดของเกณฑ์ TQA ในการออกแบบ ซึ่งในปีงบประมาณ 2563 ที่ผ่านมานั้น วิทยาลัยฯมีการทบทวนการออกแบบหลักสูตรให้ เป็นไปในรูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน กล่าวคือ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ เป็น flexible education ที่นักศึกษาสามารถเลือกเรียนรายวิชาที่ตนสนใจได้ ทำให้เป็นที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าผู้เรียนในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก พร้อมทั้งมีการทบทวนการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับ กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันด้วย โดยการเปิดหลักสูตร Creative Technology

การพัฒนาองค์การต้องมีวิธีการในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และ กระบวนการทำงานโดยใช้กฎและข้อบังคับ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการศึกษาระดับปริญญาและปริญญาตรี พ.ศ. 2558 ทั้งนี้ กระบวนการทำงานที่สำคัญภายในวิทยาลัยฯ ได้แก่ Excellence in Research with Global and Social Impact, Excellence in Outcome-Based Education for Globally – Competent Graduated, Excellence in Professional Services and Social Engagement, Excellence in Management for Sustainable Organization ซึ่งการมีกระบวนการที่เป็นระบบจะช่วยสนับสนุน ความเชื่อมั่นของผู้เรียนในเรื่องคุณภาพระดับ World Class ของหลักสูตรและบริการขององค์การ และองค์การควรมีวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ โดยใช้ระบบการปรับปรุงผลการ ดำเนินการ เช่น การประเมินภายใน, การบริหารจัดการตามแนวคิด PDCA และนำผลการประเมิน ภายนอก เช่น EdPEX, AACSB, AUN-QA มาร่วมพิจารณา เพื่อช่วยให้ผลการดำเนินงานสามารถ ตอบสนองต่อพันธกิจขององค์การได้

สำหรับด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศ องค์การควรมีกระบวนการในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญมีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์ โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศและมีมาตรการ อีกทั้งข้อมูลสารสนเทศนั้นต้องมีความเชื่อถือได้ โดยอาจมอบหมายให้มีหน่วยงานรับผิดชอบระบบ มีการกำหนดหน้าที่ รวมถึงสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลดังกล่าว นอกจากนี้องค์การควรมีกระบวนการในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย อาทิเช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบเฉพาะ เช่น คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้้องค์การควรมีระบบการรักษาความปลอดภัยที่เชื่อมโยงครอบคลุมทั้งระบบ ทั้งภายในองค์การและระหว่างองค์การ

5.1.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ องค์การสมรรถนะสูงจะมีการแสดงผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการกับลูกค้าโดยมีการเทียบกับคู่แข่ง เช่น จำนวนผลงานวิจัย จำนวนอาจารย์ จำนวนนักศึกษา การได้งานของบัณฑิต เป็นต้น เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจให้แก่ลูกค้าผู้รับบริการทั้งในและต่างประเทศ ถึงศักยภาพขององค์การ รวมถึงควรแสดงผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน และถ้าจะให้ดียิ่งขึ้น องค์การควรมีผลลัพธ์สูงกว่าค่าเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ อีกทั้งควรมีการวัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงผู้รับผิดชอบหลักเพื่อดำเนินการกำหนดตัวชี้วัด เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผลลัพธ์ และประเมินผลลัพธ์พร้อมทั้งคาดการณ์ผลลัพธ์ในอนาคตได้ ซึ่งควรนำระบบสารสนเทศในองค์การมาช่วยในการดำเนินการดังกล่าว ซึ่งต้องมีการกำหนดเกณฑ์วัดที่ชัดเจนทั้งทั้งองค์การ

ด้านลูกค้า องค์การควรมีการทบทวนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการบริหารจัดการขององค์การ โดยการสอบถามความคิดเห็นโดยตรง หรือผ่านช่องทางอื่นๆ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า รวมถึงควรมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งองค์การเพื่อการพัฒนาขององค์การต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ควรรวบรวมข้อมูลของลูกค้าในอนาคต รวมถึงข้อมูลป้อนกลับของลูกค้าในอดีต ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ รวมถึงการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงหรือเหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

ด้านบุคลากร องค์การควรแสดงผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากร เช่น จำนวนอาจารย์วุฒิปริญญาเอก จำนวนอาจารย์ต่างชาติต่อจำนวนอาจารย์ชาวไทย และควรมีการจัดทำคู่แข่ง เพื่อสามารถนำมาวางแผนและวิเคราะห์เกี่ยวกับอัตรากำลัง การรับสมัครบุคลากรในอนาคตได้ต่อไป

ด้านการเงินและตลาด องค์กรควรแสดงผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดหลายด้าน ได้แก่ จำนวนนักศึกษาทุกหลักสูตร จำนวนนักศึกษาต่างชาติเต็มเวลา จำนวน Inbound และ Outbound Exchange Students และอัตราการสละสิทธิ์ของนักศึกษาปริญญาตรีที่ลดลง ซึ่งผลลัพธ์ที่แสดงสะท้อนถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านการแข่งขันระดับโลกและระดับประเทศที่มีความเข้มข้นมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วิทยาลัยฯ มีลักษณะของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยเป็นไปตามกรอบแนวคิดการวิจัย ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งยังมีความสอดคล้องกับการทบทวนแนวคิดทฤษฎีองค์กรสมรรถนะสูง แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เนื่องจากการดำเนินการของวิทยาลัยฯ เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน ดังนั้นการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของวิทยาลัยฯ จึงใช้ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดไว้ในแผนต่างๆ ทุกระดับ เป็นเป้าหมายการประเมิน โดยวิทยาลัยฯ ใช้แนวคิดของ PMQA ที่แต่ละกระบวนการมีการกำหนดกระบวนการย่อยพร้อมตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถติดตามแต่ละกระบวนการย่อยได้ และหากพบว่าตัวชี้วัดของกระบวนการย่อยใดไม่เป็นไปตามเป้าก็สามารถแก้ไขได้ทันทีและไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของกระบวนการใหญ่ โดยรูปแบบของการบริหารผลงานจะเป็นไปตามแนวปฏิบัติ PDCA เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะมีการทบทวนและวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการ อีกทั้งในระดับหน่วยงานได้นำวิธีปฏิบัติเหล่านั้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานผ่านการประชุมรายเดือน ได้แก่ การประชุมหัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย การประชุมประธานกลุ่มสาขาวิชา การประชุมผู้บริหารและหัวหน้างาน ทำให้ได้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดการทบทวนและการปรับกระบวนการทำงานที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการของวิทยาลัยฯ

ในการบริหารผลงานภายในองค์กรนั้น ผู้บริหารใช้การประชุมในระดับต่างๆ ร่วมกับบุคลากรในการทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ตามประเด็นปัญหา และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ผลการประชุมจากกรรมการเหล่านี้ทำให้การดำเนินการที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบโครงการและกิจกรรมที่ระบุในแผนปฏิบัติการ มีหน้าที่ทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของตนตามช่วงเวลาที่เหมาะสม แล้วรายงานผ่านการประชุมผู้บริหารและหัวหน้างาน และการประชุมผู้บริหารทุกไตรมาส ตามลำดับ ซึ่งวิธีการบริหารจัดการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด Reinventing Government เรื่องแนวคิดรัฐที่มุ่งลูกค้า (Customer-Driven Government : Meeting the Needs of Customer, not the Bureaucracy) คือ การที่องค์กรพยายามหันมามุ่งเน้นการสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ในที่นี้คือ กลุ่มผู้เรียน หรือ นักศึกษา ด้วยการบริการอย่างมีคุณภาพ ด้วยหวังว่าการ

บริหารองค์การในวิธีการดังกล่าวจะตอบสนองต่อผลลัพธ์ในด้านการผลิตบัณฑิตอันพึงประสงค์ สอดรับกับ “การศึกษา 4.0” และยังส่งผลต่อการบริหารจัดการในด้านของคุณภาพการศึกษามีการมุ่งเน้นการผลิตหลักสูตรให้ได้ตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาทั้งมาตรฐาน AUN-QA, AACSB, TedQual เป็นต้น

ยิ่งไปกว่านั้น ผลการศึกษาครั้งนี้ ยังพบว่าวิทยาลัยฯ มีการสะท้อนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ผ่านแนวคิดการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) เนื่องจากการดำเนินการของวิทยาลัยฯ เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจน ดังนั้นการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของวิทยาลัยฯ จึงใช้ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดไว้ในแผนต่างๆ ทุกระดับ เป็นเป้าหมายการประเมิน โดยหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบโครงการและกิจกรรมที่ระบุในแผนปฏิบัติการ มีหน้าที่ทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของตนตามช่วงเวลาที่เหมาะสม แล้วรายงานผ่านการประชุมผู้บริหารและหัวหน้างาน และการประชุมผู้บริหารทุกไตรมาสตามลำดับ อีกทั้ง ผู้บริหารใช้การประชุมในระดับต่างๆ ร่วมกับบุคลากรในการทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ตามประเด็นปัญหา และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ผลการประชุมจากกรรมการเหล่านี้ทำให้การดำเนินการที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับพันธกิจหลักขององค์การ รวมถึงการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ รวมถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงระดับปฏิบัติการ (บนลงล่าง) จนก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์การ สอดคล้องกับรูปแบบลักษณะการบริหารผลงานขององค์การแบบ “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management) หรือ RBM” เนื่องจากเป็นระบบการบริหารองค์การทั้งระบบ มีความเชื่อมโยงกัน มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องของการให้ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ โดยต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่สามารถทำการวัดได้ พร้อมทั้งสามารถทำการเปรียบเทียบค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ว่าในแต่ละช่วงการปฏิบัติงาน/ แต่ละปี สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามแผนมากน้อยเพียงใด รวมถึงควรมีการวิเคราะห์และรายงานผลที่สามารถนำมาสะท้อนผลสัมฤทธิ์ทั่วทั้งองค์การได้ด้วย ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Reinventing Government ที่ว่าด้วย รัฐบาลที่มุ่งเน้นผลงาน (Result-oriented Government: Funding Outcomes rather than Inputs)

โดยการนำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) มาใช้ในองค์การนั้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้องค์การให้ความสำคัญกับการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานตามพันธกิจ มากกว่าการบรรลุเป้าหมายงานประจำ อีกทั้ง ในด้านของการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลดีต่อการสร้างผลลัพธ์ให้องค์การที่มีประเด็นความท้าทายด้านการแข่งขันสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้าน

เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ด้วยหวังว่ากระบวนการคิดแบบ RBM จะนำไปสู่การคิดต่อยอดหรือการสร้างผลผลิตตามค่าเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้และบรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุดขององค์กรตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

และยังมีการค้นพบเพิ่มเติมว่า การแข่งขันนานาชาติ เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในสถาบันการศึกษานานาชาติมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ (อัศวิน แสงพิบูล (2550)) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับบทบาทการพัฒนาความเป็นนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาไทย ที่สรุปได้ว่า ทุกประเทศกำลังเผชิญกับความท้าทายในด้านการศึกษาโดยเฉพาะการแข่งขันที่สูงขึ้น ทั้งนี้เพราะการศึกษาถือเป็นธุรกิจหรือสินค้าประเภทหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ ปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาไทยได้พัฒนาการเรียนการสอนและเปิดหลักสูตรนานาชาติมากยิ่งขึ้นเพื่อรองรับผู้เรียนทุกคน ในการนี้ทำให้วิทยาลัยฯ ต้องตั้งรับและทบทวนแผนกลยุทธ์วิชาการในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรให้เป็นอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกันทุกหมวด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หมวด 1 และ หมวด 5 ที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้เสนอความคิดเห็นไว้ว่าควรมีการดำเนินการที่สอดคล้องกันอย่างมากที่สุด กล่าวคือ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำ จะเป็นการกำหนดทิศทางให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานต่อไป เป็นเหตุให้มีการทบทวนกระบวนการด้านการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการโดยคำนึงถึงบทบาทความเป็นนานาชาติให้มากยิ่งขึ้น เพื่อสามารถแข่งขันได้ในระดับประเทศและนานาชาติ โดยการใช้แนวคิด World Class university เข้ามาเป็นแนวคิดในการขับเคลื่อนวิทยาลัยฯต่อไป

ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถอธิบายแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ ดังแสดงในภาพที่ 8 ดังนี้



ภาพที่ 8 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ



5.2 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อจำกัด

ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ทั้งเชิงลึก และการสนทนากลุ่มเพื่อเก็บข้อมูลแค่เพียงกลุ่มบุคลากรภายในและผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น หากแต่ไม่ได้ทำการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์กลุ่มบุคลากรภายนอก อาทิเช่น นักเรียน นักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่า รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง อันเนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงทำให้ไม่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้องดังกล่าว ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลุ่มหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการสะท้อนความคิดเห็นอันจะส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรได้

เนื่องจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องดังกล่าว ถือได้ว่าเป็น “ลูกค้า” ขององค์กร ทั้งนี้ลูกค้าถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญอันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ และการจะสร้างความสำเร็จดังกล่าวจึงควรเริ่มจากการรับฟังเสียงของลูกค้า ซึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่จะสามารถเข้าใจความ

ต้องการของลูกค้าได้อย่างชัดเจนและแม่นยำ ซึ่งกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพนั้น มักจะเริ่มจากการจำแนกลูกค้า กลุ่มของลูกค้า เพื่อให้สามารถกำหนดวิธีการและกลยุทธ์ที่จะทำให้ลูกค้าเป้าหมายเลือกซื้อและใช้บริการขององค์กรเราเพิ่มมากขึ้นและยังดำรงใ้ใช้อยู่อย่างต่อเนื่องในอนาคต การดำเนินวิธีการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในหมวดที่ 3 ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไปนั้น หากแต่ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กระบวนการค้นคว้าศึกษาจากหนังสือ เอกสาร และข้อมูลประกอบอื่นขององค์กรมาสะท้อนแนวทางในการพัฒนา จึงอาจทำให้ไม่เห็นภาพที่ชัดเจนและไม่สะท้อนมุมมองความคิดของกลุ่มลูกค้าในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งอาจทำให้ขาดหรือตกประเด็นในส่วนของการนำแนวทางที่ควรนำมาต่อยอดในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

5.2.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.2.2.1.1 ความเป็นอิสระขององค์กร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ทำให้พบว่า ในด้านของการบริหารจัดการของวิทยาลัยฯ ซึ่งอยู่ภายใต้มหาวิทยาลัยมหิดลนั้น ยังคงมีปัญหาในด้านการบริหารจัดการบางอย่างที่มีความเป็นราชการซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับการบริหารจัดการที่ต้องมีการประสานงานติดต่อกับหน่วยงานต่างประเทศที่มีความแตกต่าง โดยเฉพาะงานด้านเอกสารเรื่องงบประมาณ และพัสดุ ที่กระบวนการจัดการที่เป็นไปในรูปแบบของระบบราชการนั้น จะมีลำดับขั้นในการพิจารณา อีกทั้งยังมีกระบวนการพิจารณาที่ยาวนานกว่าจะได้คำตอบที่ชัดเจนกลับไป อาจทำให้การเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภาคเอกชน ภาคธุรกิจ รวมทั้ง หน่วยงานต่างประเทศที่เป็นคู่ความร่วมมือสำคัญนั้น ขาดการประสานงานต่อ หรือ ยกเลิกการเจรจาได้ ทั้งนี้ องค์กรอาจใช้เวทีการประชุมในระดับสูงเพื่อพิจารณาเสนอต่อองค์กรแม่ ในข้อจำกัด และอุปสรรคดังกล่าว ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของวิทยาลัยฯ ให้ช่วยปรับลด หรือ ปรับเปลี่ยน เงื่อนไขบางประการให้ยืดหยุ่นต่อการบริหารจัดการของวิทยาลัยฯ ต่อไป

5.2.2.1.2 ความร่วมมือระหว่างองค์กรทั้งภายในและภายนอกประเทศ

เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาตินั้น ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอย่างจริงจังจะช่วยเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการของวิทยาลัยฯ ในอนาคตได้เป็นอย่างดี โดยควรเริ่มตั้งแต่กระบวนการออกแบบหลักสูตรแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นที่มีความประสงค์ หรือ มีมุมมองที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน หมายรวมถึง การเสริมสร้างคู่ความร่วมมือเดิมให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น พร้อมกับการค้นหาหน่วยงานคู่ความร่วมมือใหม่ เพื่อการต่อยอดทางธุรกิจการศึกษาต่อไป โดยอาจเพิ่มช่องทางโดยการค้นหาหน่วยงานหน้าใหม่ ที่อาจจะมีความแตกต่างทางด้านองค์ความรู้ แต่ต้องการเพิ่มพูนทักษะและองค์ความรู้ใหม่

เช่นเดียวกัน โดยเป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่างความรู้ อาทิเช่น ความร่วมมือระหว่างคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล กับวิทยาลัยนานาชาติ, Macquarie University กับวิทยาลัยนานาชาติ เป็นต้น

5.2.2.2 ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการ

การมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กรนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั่วถึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และควรมีหลากหลายช่องทาง รวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเป็นตัวช่วยในการสื่อสาร เช่น การใช้ application, social media เป็นต้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรได้รับแนวคิดที่หลากหลาย และจากทุกระดับ เพื่อนำข้อคิดดังกล่าวมาช่วยในการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการให้ตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าผู้รับบริการได้ตรงต่อความต้องการยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้น การสื่อสารด้วยสังคมออนไลน์นั้นช่วยให้การติดต่อสะดวกมากยิ่งขึ้น และยังช่วยเพิ่มฐานลูกค้าให้กับวิทยาลัยฯ เนื่องจากสามารถติดต่อกับกลุ่มลูกค้าที่อยู่ต่างประเทศได้ทุกที่และทุกเวลา ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเพิ่มตลาดให้กับองค์กร ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการในอนาคตได้ต่อไป

5.2.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรภายนอกที่เป็นกลุ่มสำคัญต่อองค์กร เช่น นักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากมุมมองของบุคคลภายนอกที่มีต่อวิทยาลัยฯ
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล กับสถาบันการศึกษานานาชาติอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยพิจารณาองค์ประกอบแวดล้อมให้มีความใกล้เคียงกันต่อการศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้ง 2 ในการพิจารณาเปรียบเทียบ และพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรต่อไป



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บรรณานุกรม

ภาษาอังกฤษ

- Alfonso, J. (1990). *The International Dimension in American Higher Education, Dissertation-Reproduction*. The United States of America: The University of Arizona.
- Bank, J. (1992). *The Essence of Total Quality Management*. The United States of America: Prentice Hall.
- Bateman, T. (1999). *Management: building competitive advantage*. The United States of America: Irwin/McGraw-Hill.
- Bennett, R. & Graham, H. (1998). *Human resources management*. London: Pitman Publishing.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a Higher Level*: Soundview Executive Book Summaries, 29(3).
- Boston, J. (1996). *Public Management: The New Zealand model*. Auckland, Australia: Oxford University Press Australia.
- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., & Ranney, G. (1994). *Beyond Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm*. The United States of America: McGraw-Hill College.
- Brokaw, G., & Mullins, J. (2006). *In Pursuit of Higher Performance-Part I: Federal Executives and Managers Are Using Proven Change Tools to Strategically Improve and Advance Their Organizations*. The United States of America: Public Manager Publishing.
- Buytendijk, F. (2006, February). Five Key to Building High Performance Organization. *Business Performance Management Magazine*, 4(1), 24-47.
- Charon, A., & Wauters, J. (2008). University ranking: A new tool for the evaluation of higher education in Europe. *Nephrology Dialysis Transplantation peer-review medical journal*, 23(1), 62.
- Daft, R. (2001). *Organization theory and design*. Cincinnati, Ohio South-Western College Publishing.

- Dale, B., Boaden, R., & Lascelles, D. (1994). Total quality management: an overview. Dale, B. G. (Ed.), *Managing quality*, Prentice Hall International, Herts, 3-40.
- Dean, J., & Bowen, D. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *The Academy of Management Review*, 19(3) (Special Issue "Total Quality"), 392-418.
- Deming, W. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Massachusetts: Institute of Technology, Cambridge.
- De Waal, A. (2007). *The Characteristics of High Performance Organizations*. *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185.
- De Waal, A. (2015). *What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide*. Amsterdam: Warden Press.
- De Waal, A., & Wang, A. (2017). Applicability of the High Performance Organization (HPO) framework in the Chinese context: The case of a state-owned enterprise. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(1), 22-39.
- De Waal, A. 5 success factors of HPO Retrieved October 5, 2020, from <https://hpoinight.com/kenniscentrum/become-high-performance-organization/>
- Díaz, I. P. (2001). *Evaluation Criteria for Hypermedia Educational Systems*. Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Dill, D., & Soo, M. (2005). Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems. *Journal of Higher Education*, 49, 495-533.
- Epstein, M. (2004). *Performance Measurement and Management Control: Superior Organizational Performance*. *Studies in Managerial and Financial Accounting* (Vol. 16). Amsterdam: Elsevier.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). Notes on the theory of organization. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.) *Papers on the Science of administration*. (pp. 3-13). New York: Institute of Public Administration.
- Hayden, M. & Thompson, J. (1998). *International Education: Principles and Practice*. England, The United Kingdom: Routledge Falmer Publisher.

- Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, 12(4), 238-244.
doi:10.1108/09544780010325822.
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach*. The United States of America: Pearson.
- Holbeche, L. (2005). *The High Performance Organization; Creating dynamic stability and sustainable success*. The United Kingdom: A Butterworth-Heinemann.
- Hood, C. (1991). A Public management for all season? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hughes, O. (2003). *Public Management & Administration: An introduction* (3 ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control: The Japanese way*. New York: Prentice-Hall.
- Jones, G. (1999). *Organizational Theory, Design, and Change: Global Change* (7 Ed.). Harlow, The United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Kettl, D. (2005). *The Global Public Management Revolution* (2 ed.). Washington D.C.: The Brookings Institute.
- Knowles, A. (1977). *The International Encyclopedia of Higher Education* (Vol. 5). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Knight, J. & Wit, H. (1997). *International of Higher Education in Asia Pacific Countries*. Amsterdam: the European Association for International Education (EAIE).
- Linder, J., & Brooks, J. (2004). Transforming the Public Sector. *Outlook Journal*, 6(3), 74-83.
- Logothesis, N. (1992). *Managing for total quality: from Deming to Taguchi and SPC*. New York: Prentice Hall.
- Marope, P., Hazelkorn, E., & Wells, P. (2013). *Rankings and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses*. France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO).
- Mathis, R., & Jackson, J. (1999). *Human Resource Management*. The United States of America: Cengage South-Western.

- Miller, L. (2001, 10 November 2020). *The High-Performance Organization An Assessment of Virtues and Values Prepared for the European*. Paper presented at the European Bahá'í Business Forum, Paris, France.
- Myer, L., & Rope, J. (2009). *Report from the Center for College Affordability and Productivity*. Retrieved October 10, 2020, from <https://centerforcollegeaffordability.org/>
- Oakland, J. (1994). *Total quality management : the route to improving performance* (2 ed.). The United Kingdom: A Butterworth-Heinemann.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Pollitt, C. (2001). Clarifying Convergence: Striking similarities and durable differences in public management reform. *Public Management Review*, 3(4), 471-492.
- Powell, T. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Raffio, T. (1992). Delta dental plan of Massachusetts. *Sloan Management Review*, 34, 101-110.
- Scheerens, J. (2011). *Perspectives on Educational Quality*. Switzerland: Springer.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2003). *Organizational behavior* (9 ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- The U.S. Commerce Department's National Institute of Standards and Technology. (2020). *What is the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)?* . Retrieved October 11, 2020, from <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award>.
- Time Higher Education. (2017). *World University Ranking 2017*. Retrieved October 15, 2020, from <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#survey-answer>.
- Varetto, T., & Costa, D. (2014). The new UEMS-EACCME criteria for accreditation of live educational events (LEEs): Another step forward to improve the quality of continuing medical education (CME) in Europe. *European Journal of Nuclear Medicine and Molecular Imaging*, 41(1), 191-196.

- Vecchio, R., & Appelbaum S. (1995). *Managing organizational behaviour : a Canadian perspective*. Canada: Toronto: Dryden Publisher.
- Wilkinson, A. (1998). *Managing with Total Quality Management*. The United Kingdom: Palgrave, London.
- Wit, H. (1997). *Journal of Studies in International Education 1 (Spring)*, 1(1), 1-8.

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาระดับชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: บริษัทสยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด.
- เกื้อ วงศ์บุญสิน. (2547). *ประชากรศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คำเพชร ภูริปริญญา. (2550). *การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก*. (ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2545). *อุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2547). *หลักสูตรนานาชาติ*. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2563 จาก http://www.dent.chula.ac.th/upload/images2/fmdownload/policy_inter.pdf.
- ชนิดา ยุกุรณ. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2533). *วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2533-2539)*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2534). *รายงานสัมมนาระดับชาติเรื่องความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2546). *สามทศวรรษทบวงมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2546). การปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐ. *วารสารข้าราชการ*. 44(1), 19-22.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ. (2540). *รายงานการวิจัยเรื่องความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา).
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์กรสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. *วารสารการจัการภาครัฐและเอกชน*, 15(2), 11-36.

- เทียนฉาย กิระนันท์. (2544). บทบาทของมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาเศรษฐกิจ. *ASAIHL-THAILAND Journal*, 4, 18-25.
- ธเนศ จิตสุทธิภากร. (2547). *การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย*. (ครุศาสตร์ดุขฎิบัณชิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2551). *มติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด.
- นิลิตระดับดุขฎิบัณชิตรุ่นที่ 9. (2540). *การอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: นิลิตระดับดุขฎิบัณชิตรุ่นที่ 9, 2540. (นำเสนอรองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชวำรุง).
- บุศรินทร์ สุจริตจันท์. (2553). *รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. (ศึกษาศาสตร์ดุขฎิบัณชิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2545). *แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ: บริษัท บุ๊คพอยท์ จำกัด.
- ปกรณ ศิริประกอบ. (2560). 3 *พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิด ทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติจริง*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องแนวทางความตกลงร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทยกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ พ.ศ. 2550 (2550, 11 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 125 ตอนพิเศษ 57 ง หน้า 2-6.
- ประจวบ ไชยสาสน์. (2541). *เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ เรื่อง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กับการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติเพื่อความเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาในภูมิภาค*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ปรีชาชาญ อินทรชิต, ฉลอง ชาตรุประชีวิน, วิทยา จันท์ศิลา และ อนุชา กอนพวง. (2556). การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ฉบับพิเศษ*. (15)5, 146- 159.
- พรทิพย์ กาญจนนิต. (2547). ความเป็นสากลของอุดมศึกษา: ต้องตีค่าที่ฐานราก. สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2563 จาก <http://www2.it.kmutnb.ac.th/FileDL/74255271057.pdf>.
- พลุ เดชะรินทร์. (2549). *โครงการพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. ในรายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สำหรับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2550). องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ. *ผู้จัดการรายสัปดาห์*, 20.

- เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล. (2559). การพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษาสำนักพระพุทธศาสนา จังหวัดเพชรบุรี. (รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, นครปฐม.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2534). ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยและบทบาทของสถาบันครุศึกษาไทย. *วารสารครุศาสตร์*, 19 (เมษายน – มิถุนายน), 13-22.
- ภาคภูมิ ถกขะเมธ. (2553). องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. *Journal of management sciences*. 27(1), 33-46.
- ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2548). *การศึกษาวิเคราะห์นวัตกรรมการศึกษาที่ศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: บางกอกบลู๊ค.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2554). *การจัดการคุณภาพ: จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วรรษชา เปาอินทร์. (2560). Thailand Health 4.0 Challenges and Opportunities. *Journal of the Thai Medical Informatics Association*. 1, 31-36.
- วิจารณ์ พานิช. (2544). *กลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการอุดมศึกษาเพื่อความเป็นนานาชาติ*. นำเสนอผลงานในการสัมมนาวิชาการ เรื่อง ความก้าวหน้าอุดมศึกษาไทยเนื่องในวันคล้ายสถาปนาทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวง ทบวงมหาวิทยาลัย.
- วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2562). รายงานการประเมินตนเองประจำปี 2562. นครปฐม: ฝ่ายการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาคุณภาพ. (อัตสำเนา).
- วิลาวัลย์ จารุอริยานนท์. (2552). *แนวโน้มการจัดโปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2543-2552*. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล, สินธุ์ชัย แก้วกิติชัย, สมเจตน์ ไวยากรณ์ และ จอมจิน จันทรสกุล. (2554). การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร ไปเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. (2)2, 189-203.
- ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. (2554). *การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา*. (ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *ทฤษฎีองค์การ ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด.

สมาคมสภามหาวิทยาลัย (ประเทศไทย). (2563). *สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด สกอ.* สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2563 จาก

<https://tagbth.wordpress.com/%E0%B8%AA%E0%B8%96%E0%B8%B2%E0%B8%9A%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%94%E0%B8%A1%E0%B8%A8%E0%B8%B6%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%B2%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%AA%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B1/>.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. *แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539)*. สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2563 จาก

http://www.mua.go.th/users/bpp/developplan/download/higher_edu_plan/PlanHEdu7_2535-2539.pdf.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. *แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)*. สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2563 จาก

http://www.mua.go.th/users/bpp/developplan/download/higher_edu_plan/PlanHEdu8_2540-2544.pdf.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. *แผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2533-2537)*. สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2563 จาก

http://www.mua.go.th/users/bpp/developplan/download/long_range_plan/long_plan1_02.pdf.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2548). *แนวปฏิบัติสำหรับการศึกษานานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA*. สืบค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2563 จาก <https://opdc.go.th/content/OTQw>.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานก.พ.ร.). (2562). *คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ toolkit*. 2562. กรุงเทพฯ: สำนักงานก.พ.ร.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม(2563). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564*. กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).

สุวรรณณี แสงมหาชัย. (2539). *TQM กับการปรับปรุงการบริการภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.

เสาวภาคย์ วัฒนวิเชียร. (2549). *การวิเคราะห์อุปสงค์ของการศึกษาหลักสูตรนานาชาติระดับปริญญาตรีในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อบรม สนิทภิบาล. (2537). *ระบบการศึกษานานาชาติ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

อัศวิน แสงพิบูล. (2550). ภาวะผู้นำกับบทบาทการพัฒนาความเป็นนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาไทย.
วารสารสมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมศึกษาแห่งประเทศไทยตะวันออกเฉียงใต้. 10(2),
112-124.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัยนานาชาติ
มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ

นิสิตผู้วิจัย

นางสาวพรนภัสส์ พราหมณ์โชติ

หลักสูตร

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อ. ดร. ศิริมา ทองสว่าง

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. แบบสัมภาษณ์นี้ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ
3. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์การให้มีสมรรถนะในการทำงานให้สูงยิ่งขึ้น

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviewing Questions)

1. ท่านมีความเห็นว่าสถาบันการศึกษานานาชาติ ควรที่จะมีแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพในปัจจุบันอย่างไรบ้าง เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ
2. ในความคิดเห็นของท่าน คำว่า “High Performance Organization: HPO” หรือ องค์กรสมรรถนะสูง ควรมีคุณลักษณะอย่างไร
3. ท่านมีความเห็นว่า ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ทั้ง 7 หมวด มีหมวดใดบ้างที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ (เลือกได้มากกว่า 1 หมวด) แต่ละหมวดมีปัญหา อุปสรรค อย่างไรในมุมมองของท่าน และมีปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพอะไรบ้าง
 - หมวด 1 การนำองค์กร เหตุผล
 - หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เหตุผล
 - หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหตุผล
 - หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เหตุผล
 - หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เหตุผล
 - หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เหตุผล
 - หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เหตุผล
4. ท่านมีความเห็นว่า วิทยาลัยนานาชาติ ม.มหิดล ควรที่จะมีการปรับปรุงการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง หรือปรับเปลี่ยนด้านใด เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ
5. ปัจจุบันองค์กรของท่านมีคุณลักษณะเป็นสถาบันการศึกษานานาชาติ ที่มีสมรรถนะสูงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างไร
6. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการบริหารจัดการคุณภาพ



Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University (IPSR-IRB)

Established 1985

COA. No. 2020/10-395

Certificate of Ethical Approval

This is to certify that the Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, has granted an Ethical Approval to the research project entitled "*A Developing Approach to Quality Management of Mahidol University International College toward High Performance Organization in International Higher Education Institutes*" submitted by Ms. Pornnapat Pramchote from the International College. The duration of this project is from October 2020 to January 2021.

By this approval, the Principal Investigator of this project is obliged to:

- 1) Provide progress report to IPSR-IRB every twelve months from the start of the project;
- 2) Report to IPSR-IRB any changes in the project plan, especially those changes that may put research participants at risks;
- 3) Promptly notify IPSR-IRB any adverse events that occur during the project execution; and
- 4) Provide research completion report at the end of the project.

This COA is given on 29 October 2020 and valid through 28 October 2021.

Signature

(Professor Emeritus Pramote Prasartkul)
Chairman, IPSR-IRB



IORG Number: IORG0002101; FWA Number: FWA00002882; IRB Number: IRB0001007

Office of the Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University (IPSR-IRB),
Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170. Tel (662) 441-0201-4 ext. 223

ชื่อ-สกุล	นางสาวพรนภัสส์ พราหมณ์โชติ
วัน เดือน ปี เกิด	11 มกราคม 2527
สถานที่เกิด	นครปฐม
วุฒิการศึกษา	อักษรศาสตรบัณฑิต (เอกภาษาฝรั่งเศส)
ที่อยู่ปัจจุบัน	80/4 หมู่ที่ 1 ตำบล/แขวง วังตะกั่ว อำเภอ/เขต เมือง จังหวัด นครปฐม รหัสไปรษณีย์ 73000



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY