การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (CdPCx)... เราทำได้ (อย่างไร)...

ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดให้สถานศึกษาทุกระดับดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ซึ่งมาจนบัดนี้ก็ร่วมกว่า ๑๐ ปี ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้เห็นว่ามีมหาวิทยาลัย / คณะวิชา หลายแห่งที่มีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ จึงได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และเชิญชวนให้สถาบันต่างๆ เข้าร่วมโครงการ โดยในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ ก็ได้เชิญชวนให้สถาบันอุดมศึกษาหรือคณะวิชาสมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ถึงแม้ สกอ.จะพูดถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศมาเป็นเวลาหลายปีแต่ก็ยังมีหลายคนที่ไม่เข้าใจอยู่ดี สำนักงานประกันคุณภาพได้มีโอกาสเรียนเชิญ รศ.รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม อดีตอาจารย์ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ ของเรา ซึ่งเกษียณอายุได้ ๑ ปี ผู้ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรงคุณวุฒิในเรื่องนี้และเป็นที่ยอมรับระดับชาติ รวมทั้งเป็นคณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติด้วย มาเป็นวิทยากรบรรยายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (CdPCx) เมื่อวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๖ ซึ่งการบรรยายครั้งนี้ทำให้ผู้เข้าฟังได้เห็นถึงเหตุและผลรวมทั้งแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้แจ่มชัดขึ้น ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายที่วันนั้นไม่สามารถรับผู้เข้าฟังได้จำนวนมาก ดังนั้น จึงขอนำการบรรยายครั้งนั้นมาถ่ายทอดอีกครั้ง...การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ...เป็นเรื่องที่เราทำได้...ทำได้อย่างไร...

ทำไม.....มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ???

ปัจจัยที่ทำให้สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น เป็นเพราะสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดอันดับมหาวิทยาลัยขององค์กรนานาชาติ การแข่งขันในระดับอุดมศึกษา ความท้าทายในการออกนอกระบบ รวมถึงการขยายตัวของอุดมศึกษาไทยและการอยู่รอด และเมื่อพิจารณาในด้านการจัดอันดับมหาวิทยาลัย พบว่า มีองค์กรนานาชาติที่ได้รับความเชื่อถือด้านนี้ที่เรารู้จักกันดี ได้แก่ Time Higher Education (THE), Quacquarelli Symonds (QS), Academic Ranking of World University (ARWU) ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีหลักเกณฑ์การจัดอันดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

Methodology of the major Rankings		
THE	QS	ARWU
1. Research: volume, income and reputation 30%	1. Academic peer review 40%	1. Alumni winning Nobel Prizes and Fields Medals 10%
2. Citations: research influence 30%	2. Faculty student ratio 20%	2. Staff winning Nobel Prizes and Fields Medals 20%
3. Teaching; the learning environment 30%	3. Citations per faculty 20%	3. Highly-cited researchers in 21 broad subject categories 20%
4. International outlook: people and research 7.5%	4. Recruiter review 10%	4. Articles published in the journals Nature and Science 20%
5. Industry income: innovation 2.5%	5. International orientation 10%	5. The Science Citation Index and Social Science Citation Index 20%
		6. Per capita academic performance (on the indicators above) of and institute 10%

จากหลักเกณฑ์ในการจัดอันดับต่างๆ นี้ ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้มีสถานะที่ดีในเวทีระดับนานาชาติที่สร้างการยอมรับในวงการวิชาการ และพบว่าทุกมหาวิทยาลัยในประเทศไทยขณะนี้กำลังประสบปัญหาเดียวกัน คือ โหลดภาระงานอาจารย์ที่มากเกินไป จนไม่อาจเพิ่มผลงานวิจัยและการตีพิมพ์ ซึ่งทางออกของปัญหานี้อาจจะต้องมีการพิจารณาหลักเกณฑ์การรับนิสิตระดับปริญญาเอกเฉกเช่นมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ โดยระบุว่าผู้ที่จะเข้ามาศึกษาต่อระดับปริญญาเอกจะต้องสอนเป็น เพราะนั่นคือความสามารถในการอธิบายแนวคิดในด้านการวิจัย และมาช่วยลดภาระการสอนของอาจารย์เพื่อให้มีเวลาไปทำงานวิจัยมากขึ้น

ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก 10 อันดับแรก จากองค์กรการจัดอันดับของ THE, QS และ ARWU พบว่า มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกอาจมีการขยับปรับเปลี่ยนอันดับไปบ้างแต่ก็ยังคงรักษาสถานภาพ 10 อันดับแรกของโลกไว้ได้ นั่นแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยเหล่านั้นมีความยั่งยืนเป็นอย่างมาก ซึ่งความยั่งยืนต้องเกิดจากการสร้างระบบและกลไกอย่างถูกต้องและเข้มแข็ง มีความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ไม่ใช่เพียงแค่การรวบรวมข้อมูลเฉพาะกิจเพื่อส่งเข้ารับการจัดอันดับ ทั้งนี้ มีผู้ทำรายงานวิจัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยที่ติด 100 อันดับแรก พบว่า อายุเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยเหล่านั้นอยู่ที่ประมาณ 200 ปี ซึ่งเปรียบเสมือนการเติบโตของคนที่กว่าจะเริ่มเก่งได้ก็ราวๆ 40 ปีขึ้นไป แต่มหาวิทยาลัยกว่าจะเก่งได้ต้องอายุราวๆ 200 ปีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาในบริบทของประเทศไทย ศ.(พิเศษ) ดร.ภาวิช ทองโรจน์ ได้ประมวลปัญหาต่างๆ ในระดับประเทศ ได้แก่ การมีมหาวิทยาลัยขยายเพิ่มขึ้นจาก 78 แห่ง เป็นกว่า 225 แห่งใน 20 ปีที่ผ่านมา การมีอุปทานมากกว่าอุปสงค์ (กราฟอัตราการเจริญเติบโตของประชากรในประเทศเป็นลักษณะถ้วยแก้วที่มีอัตราการเกิดลดลง การเลือกรับนิสิตจึงไม่สามารถคัดเฉพาะเด็กเก่งได้ ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ไม่สามารถมุ่งขับเคลื่อนเด็กเก่งให้บรรลุเป้าหมาย แต่ต้องเอื้อให้กับกลุ่มที่ไม่เก่งให้สามารถเดินหน้าต่อไปได้ด้วย ทำให้ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรลดลงตามไปด้วย) ปัญหาเรื่องความคุ้มทุน (เกิดความพยายามหาผู้เรียนในทุกวิถีทาง เกิดหลักสูตรนอกที่ตั้ง) การมุ่งเปิดสอนแต่สาขาวิชาที่ทำได้ง่าย ต้นทุนต่ำ และได้เงินเร็ว การมีบัณฑิตล้นงานในหลายสาขา แต่ขณะเดียวกันก็มีการขาดแคลนในสาขาวิชาที่ยากๆ และการเปิดหลักสูตรโดยมีองค์ประกอบต่างๆ ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ สกอ. กำหนด ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ทำให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้นำมาใช้ในการจัดทำกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2565) และทำให้เกิดโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศขึ้น

ความเป็นมาของโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เริ่มมาจากกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) ซึ่งได้มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมาดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ ซึ่งเกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEx) เป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีความยืดหยุ่น เน้นการแข่งขันกับตนเอง

มหาวิทยาลัยจะมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้อย่างไร ???

สิ่งที่ยากที่สุดในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ คือ เราต้องหาให้เจอว่าระบบอยู่ที่ตรงไหน ระบบขับเคลื่อนแล้วทำให้เกิดผลลัพธ์หรือไม่ ผลลัพธ์จะวัดได้ด้วยอะไร และผลลัพธ์จะมีความต่อเนื่องที่แสดงว่าเราเก่งเหนือคนอื่นได้อย่างไร ดังนั้น ตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระบบประกันคุณภาพ (QA) จึงไม่เพียงพอที่จะตอบโจทย์ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การดำเนินโครงการ EdPEx จึงเกิดขึ้น โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

<u>ระยะที่ 1</u> โครงการนำร่อง 1 ปีครึ่ง : ทดลองกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 15 คณะวิชา (ก.ย. 53 – ก.พ. 55)

<u>ระยะที่ 2</u> ขยายผลในระดับสถาบัน : คณะวิชาที่มีประสบการณ์การนำเกณฑ์ EdPEx ไปใช้ มีการจัดทำแผนการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อยอดโดยได้รับความช่วยเหลือจาก World Bank ในการให้ทุนสนับสนุน และส่งผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาช่วย คือ ดร.หลุยส์ คาร์ลิงโก ส่งเสริมให้เตรียมพร้อมสมัคร

โครงการ EdPEx ในปี 2557 ซึ่งการดำเนินงานในระยะที่ 2 นี้ ถ้าทำในระดับคณะจะต้องส่งตัวแทนระดับมหาวิทยาลัยเข้ามาร่วมรับรู้ เนื่องจากการดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEx จำเป็นต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในระบบการประเมินคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยด้วย

ระยะที่ 3 การพัฒนาต่อเนื่องสู่ World Ranking (พ.ศ. 2557-...)

เกณฑ์ EdPEx ออกแบบมาเพื่อช่วยให้สถาบันการศึกษาใช้เป็นแนวทางที่จะบูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ดังนี้

1) การจัดการศึกษาที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน
2) การปรับปรุงประสิทธิผล และขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน
3) การเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล

เกณฑ์ EdPEx มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ซึ่งมาจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาของสหรัฐอเมริกา **ลักษณะของเกณฑ์ EdPEx** เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินองค์กรในภาพรวม อยู่บนกรอบของการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถใช้ประเมินได้ทั้งระดับคณะวิชา และระดับสถาบัน เป็นเกณฑ์ความเป็นเลิศเดียวกันกับระบบอื่นๆ ที่ได้มีการริเริ่มใช้ในภาคส่วนต่างๆ ในประเทศไทย ได้แก่ PMQA (เกณฑ์ประเมินหน่วยงานภาครัฐ), HA (เกณฑ์ประเมินโรงพยาบาล), TQA (เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ), SELF (เกณฑ์ประเมินโรงเรียน)**เนื้อหาในเกณฑ์ EdPEx** เป็นข้อกำหนดของระบบการบริหารจัดการองค์กรในเรื่องหลักๆ โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีของการจัดการที่เป็นระบบ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สอดแทรกหลักการของการบริหารจัดการที่อยู่บนระบบค่านิยมที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร และความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

วัตถุประสงค์ของเกณฑ์ EdPEx

1) พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่เป็นสากล ให้เหมาะกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย

2) ส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) และดำเนินงานที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาในการก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด

3) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระบบการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สามารถเทียบได้ในระดับสากล

การทำความเข้าใจกับเกณฑ์ EdPEx

1) การบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร
2) บูรณาการพันธกิจ ระบบงาน กับแนวคิดของการขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ
3) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้เกิดโอกาสในการพัฒนา
4) การเข้าใจบริบท ความสามารถ ความท้าทาย ความได้เปรียบ และสภาพแวดล้อมการแข่งขันในระดับองค์กร
5) การบริหารจัดการกระบวนการ และระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ
6) การกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืน (มหาวิทยาลัยควรกำหนดตัวชี้วัดเพื่อกำกับติดตามผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัย 1 ชุด และคณะก็อาจไปกำหนดตัวชี้วัดภายในคณะเพิ่มเติมอีก 1 ชุด ทั้งนี้ การกำหนดจำนวนตัวชี้วัดไม่ควรมีมากเกินไป ควรเป็นตัวชี้วัดในเรื่องที่สำคัญๆ สำหรับตัววัดในระบบ QA เป็นเพียงตัววัดที่บอกความเป็นมาตรฐาน ดังนั้น หน่วยงานควรกำหนดตัววัดของตนเองที่สามารถบอกความเป็นเลิศควบคู่ไปด้วย)

7) การปรับปรุงระบบงานและกระบวนการเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในภาพรวม (เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องขับเคลื่อนโดยใส่กลไกในการกระตุ้น ผลักดัน ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี)

8) การค้นหากระบวนการที่เป็นเลิศ และการจัดการความรู้ขององค์กร

9) การพัฒนาให้รวดเร็วทันกับการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมการแข่งขันภายนอก

การบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร : มองจากบริบทขององค์กรเป็นหลัก มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 6 หมวด มีผลลัพธ์ที่สะท้อนความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเกณฑ์ถูกพัฒนามาจากค่านิยมความเป็นเลิศ 11 ประการ

1) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
2) การศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียน
3) การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล
4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร และคู่ความร่วมมือ
5) ความคล่องตัว
6) การมุ่งเน้นอนาคต
7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9) ความรับผิดชอบต่อสังคม
10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11) มุมมองเชิงระบบ

ค่านิยมชุดนี้คือแนวคิดของเกณฑ์ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และเนื้อหาในเกณฑ์

เรื่องหลักๆ ในการบริหารงาน **นำสู่ผลลัพธ์ขององค์กรในเรื่องที่สำคัญ**

<u>ความสำคัญของการใช้เกณฑ์ EdPEx</u>

เป็นเกณฑ์การประเมินองค์กรเพื่อค้นหาว่า องค์กรเข้าใจบริบทของตนเองหรือไม่ ปัจจัยภายในปัจจัยสภาวะแวดล้อมการแข่งขันภายนอก การสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ความเป็นระบบ ความมีประสิทธิผล ผลการดำเนินการขององค์กรที่แข่งขันได้ เป็นต้นแบบ เทียบเคียงได้

<u>โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEx</u> ประกอบด้วย

1) โครงร่างองค์กร ประกอบด้วย พื้นฐานด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความท้าทาย

2) หมวดกระบวนการ (หมวด 1 – 6) ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร : วัดประสิทธิผลของการนำ

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ : วัดการบรรลุแผนงานและยุทธศาสตร์

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า : วัดความพึงพอใจ และความผูกพัน (เกี่ยวกับหลักสูตรและกลไกการสนับสนุนการเรียนรู้)

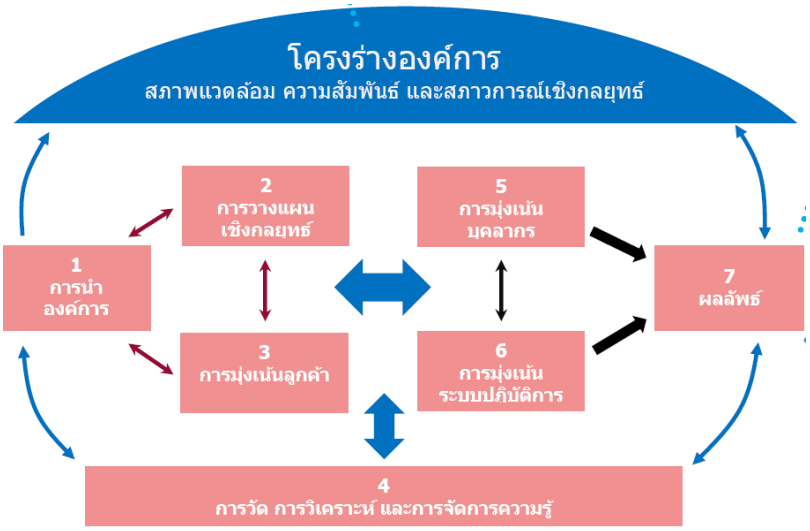
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : วัดผลการเรียนรู้ขององค์กร และการแก้ปัญหา

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร : วัดการสร้างและพัฒนาบุคลากร

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ : วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทุกส่วนงาน

3) หมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) ซึ่งจะพิจารณาตั้งแต่คุณภาพหลักสูตร ผลการเรียนรู้ คุณภาพงานวิจัย ประสิทธิผลระบบงานต่างๆ ผลการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้เรียน การสร้างความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร การเงิน ความเป็นผู้นำ และการสนับสนุนชุมชน

โมเดล ϵdPϵx



<u>คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์ ϵdPϵx</u>

1) เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ : ผลลัพธ์ที่สำคัญของสถาบัน 5 ด้าน ดังนี้
   - ผลลัพธ์ด้านกระบวนการและการเรียนรู้ของผู้เรียน
   - ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
   - ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
   - ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลสถาบัน
   - ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด
2) เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง และสามารถปรับใช้ได้
3) เกณฑ์บูรณาการสาระสำคัญทางการศึกษา
4) เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (มุมมองเชิงระบบ หมายถึง ทุกเรื่องในองค์กรต้องสนับสนุนซึ่งกันและกันและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยมุมมองเชิงระบบส่วนหนึ่งมาจากตัววัด จากกระบวนการ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากรายละเอียดของวิธีการแก้ปัญหาขององค์กร)
5) เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

<u>หลักการของความเป็นเลิศ</u> มีส่วนประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1) กลยุทธ์การประเมินที่ผ่านการกลั่นกรอง และมีการนำไปปฏิบัติมาแล้วเป็นอย่างดี
2) มีการปรับปรุงตัววัด และดัชนีชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ โดยเฉพาะผลการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องทุกปี
3) แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับสถาบันซึ่งเทียบเคียงกันได้ และกับเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม

<u>เนื้อหาในเกณฑ์ ϵdPϵx</u> เป็นคำถามที่องค์กรต้องตอบตัวเองทั้งในบริบทกระบวนการ และการเลือกตัววัด (ไม่ต้องตอบทุกคำถาม แต่ควรเรียนรู้ความหมายและเจตจำนงของคำถามหลักในแต่ละหมวดให้เข้าใจ เพื่อนำไปสร้างการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการให้เกิดขึ้น) คำถามนี้มุ่งให้องค์กรค้นหา และพัฒนาระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ใช้งานได้ และนำสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อเนื่อง ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การตรวจประเมินตามแนวทางของ ϵdPϵx จะช่วยให้องค์กรค้นหากระบวนการที่ยังเป็นช่องว่าง (Gap) และนำไปใช้วางแผนพัฒนาต่อไป โดยมีคะแนนการประเมินเต็ม 1,000 คะแนน ซึ่งจะแสดงระดับพัฒนาการขององค์กรจากคะแนนที่ได้ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร	120
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	85
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	85
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	90
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	85
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	85
หมวด 7 ผลลัพธ์	450

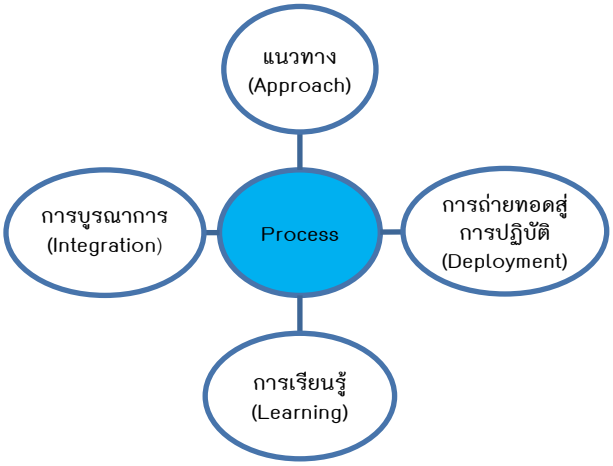
หมวด	กรอบการพิจารณา
1 การนำองค์กร	- ระบบการชี้นำองค์กร - การสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง - การสื่อสารและสร้างความผูกพันกับคนทั้งองค์กร - ระบบการกำกับดูแล - การชี้นำสังคม - การสร้างให้สังคมและชุมชนดีขึ้น
2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	- การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ทิศทาง) ที่สำคัญ - การค้นหาความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร - การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล - การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนงานและโครงการต่างๆ - การพิจารณาทรัพยากรเพื่อให้ยุทธศาสตร์บรรลุตามแผนงาน
3 การมุ่งเน้นลูกค้า	- การรับฟังและรวบรวมข้อมูลจากผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ - การสร้างหลักสูตรที่ตอบสนองกลุ่มผู้ใช้ - การสร้างกลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลที่ดี - การพัฒนาสัมพันธภาพเพื่อนำไปสู่ความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้า (ทั้งในปัจจุบันและอนาคต) - การแก้ไขข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล
4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	- การใช้ข้อมูลเพื่อการติดตามผล และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน ผลลัพธ์ขององค์กร ประสิทธิผลของการตัดสินใจในทุกระดับ - การค้นหาและขยายผลของ Best Practice - การเลือกใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ - การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร - การจัดการระบบ IT ที่มีประสิทธิภาพ - การจัดการระบบ KM ทั่วทั้งองค์กร (เพื่อให้เกิด Knowledge Asset)
5 การมุ่งเน้นบุคลากร	- การบริหารอัตรากำลังและการวางแผนพัฒนาขีดความสามารถที่ได้ผล - การสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการทำงานที่เกิดสมรรถนะสูง - การดูแลสภาพแวดล้อมและสวัสดิการ - การสร้างความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร - การประเมินผลและความก้าวหน้าของบุคลากร

หมวด	กรอบการพิจารณา
6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	- การวางแนวคิดในการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานต่างๆ - การบริหารงานในทุกส่วนให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ - การควบคุมและการปรับปรุงงาน - การควบคุมต้นทุนโดยรวมขององค์กร - การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (ห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง Supplier) - การป้องกันภัยและเตรียมพร้อมในการรับมือกับภัยพิบัติที่อาจจะเกิด - การจัดการนวัตกรรมขององค์กร
7 ผลลัพธ์	- ตัววัดของผลลัพธ์ที่สำคัญของหลักสูตร งานวิจัย งานบริการ และกระบวนการต่างๆ / ลูกค้า และผู้เรียน / บุคลากร / ผู้นำ และการกำกับดูแล / การเงิน และการตลาด - การปรับปรุงผลลัพธ์ - การเทียบเคียงและการเป็นผู้นำ

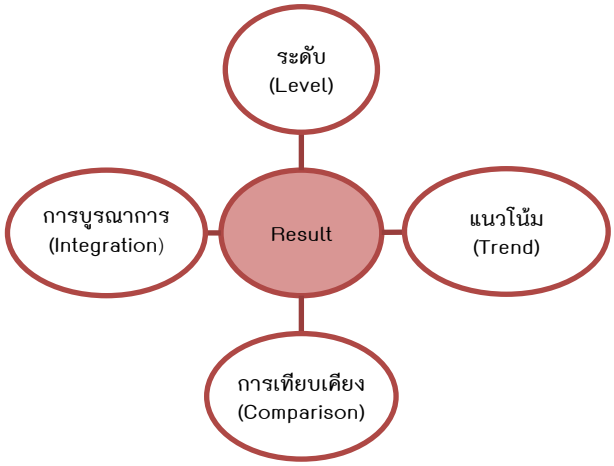
<u>กระบวนการตรวจประเมินระดับองค์กร</u> เป็นไปเพื่อสร้างการรับรู้และความร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เป็นการชี้บ่งเรื่องสำคัญๆ ที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน รวมถึงจัดทำแผนพัฒนาและลงมือดำเนินการอย่างจริงจัง ซึ่งผลจากการประเมินทำให้ได้รายงานระดับพัฒนาการขององค์กรที่มีการระบุจุดแข็ง และโอกาสการพัฒนาที่สำคัญๆ สามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการพัฒนาพร้อมทั้งเป้าหมายกำกับแผนพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมที่ชัดเจน ทราบจุดอ่อนหลักที่กระทบองค์กรมากๆ หรือจุดแข็งหลักที่โดดเด่นมากๆ ทำให้สามารถวางแผนขับเคลื่อนได้ดีขึ้น และมีจุดเน้นที่ชัดเจน (Strategic Focus) โดยขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการตรวจประเมินระดับองค์กรเป็นดังนี้

1) การรวบรวมข้อมูลที่เป็นบริบทสำคัญขององค์กร
2) การรวบรวมข้อมูลแนวทางการดำเนินการขององค์กร
3) การวิเคราะห์พัฒนาการของกระบวนการ
4) การนำผลการประเมินมาจัดลำดับความสำคัญ
5) การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร
6) การติดตามความก้าวหน้าของแผนปรับปรุงและประเมินผล

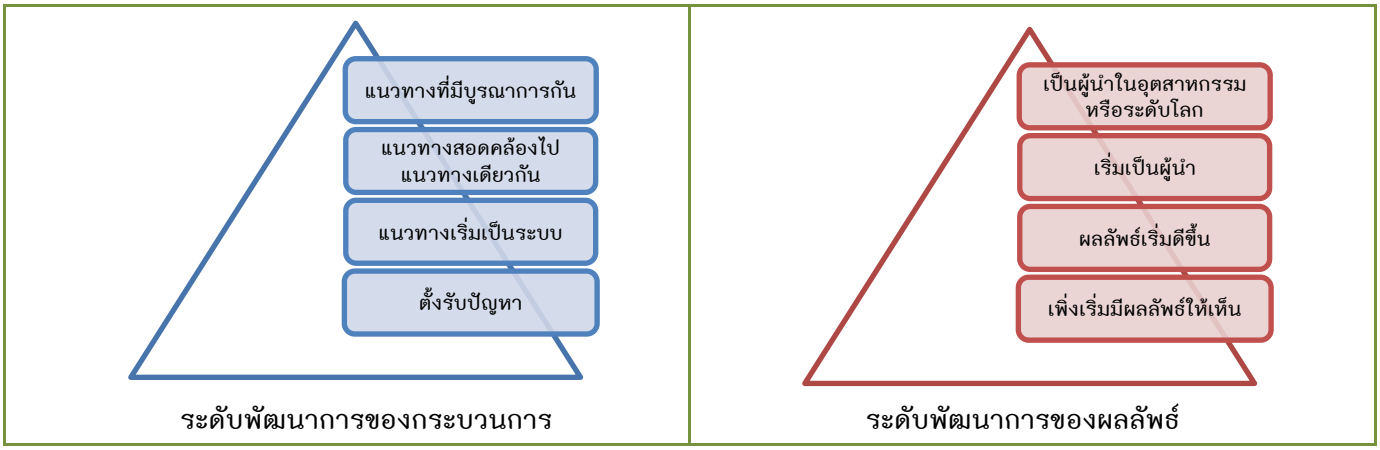
<u>แนวทางการตรวจประเมินตามเกณฑ์ EdPEx</u> การประเมินเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดย EdPex จะประเมินองค์กรแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ประเมินกระบวนการ (หมวด 1-6) และประเมินผลลัพธ์ (หมวด 7) โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้



Process Diagnosis-Key Concepts



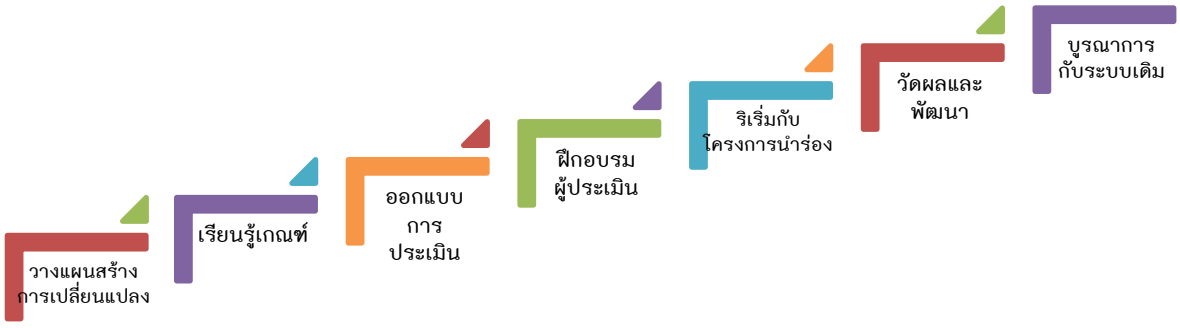
Result Diagnosis-Key Concepts



<u>การนำไปใช้ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</u>

ตัวอย่างการนำเกณฑ์ EdPEx ไปใช้ที่มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า เริ่มต้นนำร่องในระดับคณะก่อน ต่อมาอธิการบดีได้มีนโยบายที่จะขับเคลื่อนให้ทั้งมหาวิทยาลัยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหารของมหาวิทยาลัย แต่นโยบายการบริหารงานจากอดีตอธิการบดียังคงถูกถ่ายทอดมาถึงอธิการบดีคนปัจจุบัน ซึ่งถ้ามหาวิทยาลัยกำหนดให้นโยบายของอธิการบดีที่ผ่านการพิจารณาจากสภามหาวิทยาลัยยังคงเป็นนโยบายที่ต้องดำเนินการต่อ จะสามารถแก้ปัญหาความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินงานเมื่อมีการเปลี่ยนทีมผู้บริหารได้ และขณะนี้มหาวิทยาลัยมหิดลก็ได้ดำเนินการตามแนวทางนี้แล้ว

สำหรับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การนำเกณฑ์ EdPEx ไปใช้ภายในมหาวิทยาลัยต้องเริ่มต้นจากการวางระบบให้ดีก่อนโดยหาแนวร่วมเข้ามาช่วยคิด ดำเนินงานในรูปแบบของคณะทำงาน ซึ่งปัจจุบันก็คือคณะกรรมการนโยบายการประกันคุณภาพของ มก. ซึ่งเป็นเหมือนจุดเริ่มต้นในการสร้างระบบให้มหาวิทยาลัย ต้องทำงานกันเป็นทีมเพราะลำพังเพียงผู้บริหารคนเดียวไม่อาจสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากเกณฑ์นี้จะเกี่ยวข้องกับทุกระบบในมหาวิทยาลัย เพราะเป็นการประเมินทั่วทั้งองค์กร แต่อย่างไรก็ตามในระยะเริ่มต้นผู้บริหารต้องเข้ามามีบทบาทอย่างมาก โดยลำดับขั้นตอนการนำ EdPEx ไปใช้ เป็นดังนี้



ถอดความจากการบรรยายของ รศ.รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในโครงการประชุมชี้แจงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 โดย น.ส.ณัฏยา เบ้าสุภี งานพัฒนาและฝึกอบรม สำนักงานประกันคุณภาพ มก.