

1-1-2019

การพัฒนา รุขบทยกลยทธการขรหารจ้ดการ เองบูรณาการ ตามแนวค้ดการขรหารจ้ดการข้สูงและ ระบขประกนคณภพสมบูรณ้บยสำหรับสทถันจตุคคคทการฐ: กรณ้ 10 สทถันจตุคคคทการ

เท้อง ทองแก้ว

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the Education Commons

Recommended Citation

ทองแก้ว, เท้อง (2019) "การพัฒนา รุขบทยกลยทธการขรหารจ้ดการ เองบูรณาการ ตามแนวค้ดการขรหารจ้ดการข้สูงและ ระบขประกนคณภพสมบูรณ้บยสำหรับสทถันจตุคคคทการฐ: กรณ้ 10 สทถันจตุคคคทการ," *Journal of Education Studies: Vol. 47: Iss. 0, Article 10.*

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol47/iss0/10>

This Article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.



การพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ: กรณี 10 สถาบันอุดมศึกษา

Development of a Model of Integrated Quality Management Strategies Using Advanced Premium Execution Strategies and a Comprehensive Quality Assurance System for Public Universities: A Case of 10 Higher Education Institutes

เทือน ทองแก้ว¹ พันธศักดิ์ พลสารรัมย์² และ ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ์³

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร 30 คน และคณะกรรมการประกันคุณภาพ 250 คน ของสถาบันอุดมศึกษารัฐ 10 แห่ง ใช้การวิจัยผสมวิธี (Mixed method) การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงกึ่งโครงสร้าง การสนทนากลุ่มด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และเขียนภาพเดนโดแกรม (Dendrogram) การวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมินรูปแบบและแบบประเมินความพึงพอใจ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์สถิติเชิงบรรยาย คือ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า PNI^{modified} สรุปเป็นรูปแบบ ตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน และทดลองรูปแบบกับผู้บริหารและอาจารย์ จำนวน 40 คน

ผลวิจัยพบว่า รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ คือ AEPQA Model จากการบูรณาการ การบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced execution premium – AEP) และระบบคุณภาพ (Quality assurance – QA) ภายใต้กรอบความคิดของระบบ CSIPOCF (Context, suppliers, input, process, output/outcome, customers, feedback) และมีกลไกขับเคลื่อนระบบ คือ ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหาร

Article Info: Received 25 May, 2016; Received in revised form 14 November, 2018; Accepted 30 April, 2019

¹ นิสิตคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำ ทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีเมล: tongkeo1@gmail.com

² ประธานสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีเมล: pansakp@gmail.com

³ อาจารย์ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีเมล: sonnate@gmail.com

โครงสร้างการบริหาร ระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ แผนยุทธศาสตร์ การควบคุม ติดตามและ ประเมินผล เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้มีสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนระบบ

คำสำคัญ: การบูรณาการ / กลยุทธ์การบริหาร / ระบบประกันคุณภาพ

Abstract

This research aims to develop a model of strategy for managing integration based on the concept of advanced premium execution and a comprehensive quality assurance system for the public universities. The sample of this study was recruited by sampling in 10 Higher Education Institutes which included 30 executives and 250 quality assurance committee members. This was a mixed method qualitative study utilizing a semi-structured interview and discussion group. Data were analyzed using content analysis and writing with Dendrogram. The quantitative research consisted of a questionnaire, evaluation forms, and the measure of satisfaction was analyzed by quantitative data analysis and descriptive statistical analysis of the percentage, mean, standard deviation and the PNI_{modified} summary format. The model was reviewed by 18 experts to examine patterns. In addition, 40 representatives of administrators and lecturers experimented with the model.

The results shows that the model of Integrated Quality Management Strategies Using Advanced Premium Execution Strategies and a Comprehensive Quality Assurance System for Public Universities (APEQA) combined a strategic map and quality map per the CSIPOCF (Context, Suppliers, Input, Process, Output/Outcome, Customers, Feedback) concept. The driving mechanism was in part the leadership of the institution council and the executives, management structure, database system, information technologies, strategic plan, controlling, monitoring and evaluating system for continuous improvement. All mechanisms were driven by the Office of Strategy Management (OSM).

KEYWORDS: INTEGRATION / MANAGEMENT STRATEGY / QUALITY ASSURANCE SYSTEM

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงของสังคม จากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทำให้มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในด้านคุณภาพการศึกษา แต่คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาไทยยังไม่สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) แม้ว่าประเทศไทยได้พยายามเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตั้งแต่การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยกำหนดให้การประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร แต่สถาบันอุดมศึกษาไทยยังประสบปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพ เช่น ระบบการประกันคุณภาพมีหลายระบบ คณะกรรมการประเมินมีหลายคณะ การปฏิบัติมีความซ้ำซ้อน เสียเวลา และงบประมาณ (กิตติชัย วัฒนานิก, 2550) การบริหารและการประกันคุณภาพยังแยกส่วน อาจารย์และบุคลากรเกิดเจตคติไม่ดีต่อการประกันคุณภาพการศึกษา ความจริงแล้วงานบริหารและงานประกันคุณภาพต้องไปด้วยกัน ตั้งแต่สภาสถาบันและผู้บริหารกำหนดนโยบายให้การบริหารกับการประกันคุณภาพเป็นเรื่องเดียวกัน คือ บูรณาการเข้าด้วยกัน ในระบบการบริหารคุณภาพของสถาบัน (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2553)

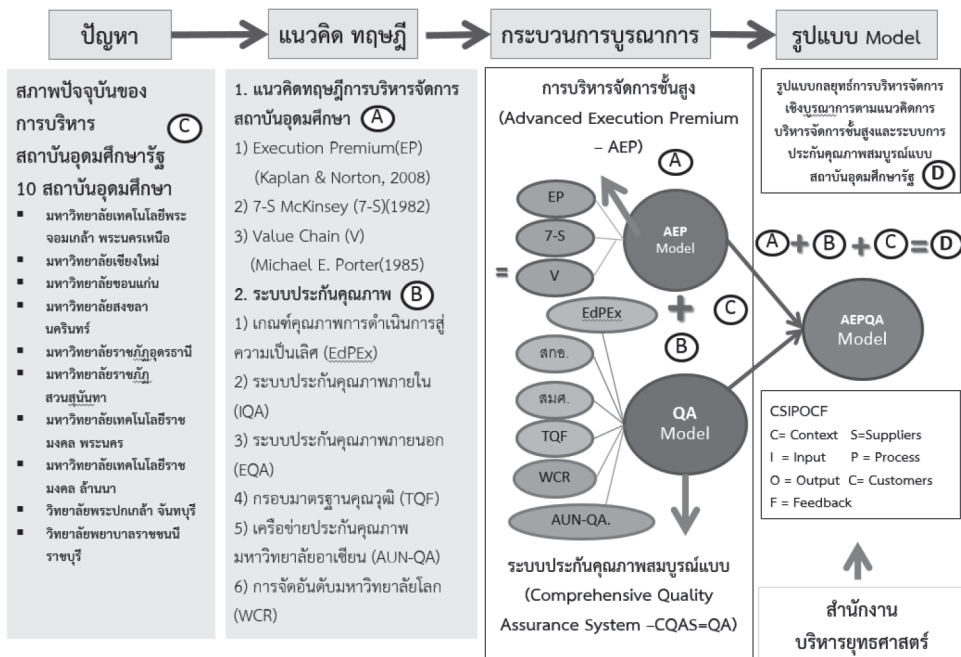
สำหรับการบูรณาการ (Integration) Amorim, Gunther, and Almada-Lobo (2012) อธิบายว่า เป็นการรวม (Combined) 2 หรือ 3 ระบบเข้าด้วยกันดังนี้ 1) การบริหารแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) ระดับกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงนโยบายกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนงาน (2) ระดับวิธีการ เป็นการรวมบทบาทของผู้บริหาร การฝึกอบรม และการติดตาม และ (3) ระดับปฏิบัติ เป็นการดำเนินการตามคู่มือ การจัดบันทึก และการรวบรวม 2) การบูรณาการเนื้อหาเข้าด้วยกันเป็นเรื่องเดียวกัน สำหรับ Scholtes (1998) ได้เสนอระบบการบูรณาการ เรียกว่า SIPOC (อ่านว่า SEE-POCK) ย่อมาจากการกำหนดเป้าหมาย (Purpose) ลูกค้า (Customers) กระบวนการ (Process) ปัจจัยนำเข้า (Input) และผู้ส่งมอบ (Suppliers) ส่วน Hoy and Miskel (1993) ย้ำว่าบริบท (Context) และผลสะท้อนกลับ (Feedback) มีส่วนสำคัญในการบูรณาการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้พัฒนาระบบใหม่ เรียกว่า CSIPOCF (Context, suppliers, input, process, output/outcome, customers, feedback - เนื่องจาก output และ outcome ใช้ตัว o เหมือนกันจึงลดเหลือเพียงตัวเดียว) เพื่อเป็นกรอบในการบูรณาการ

สำหรับแนวคิดในการบูรณาการระบบบริหารจัดการกับการประกันคุณภาพการศึกษาเข้าด้วยกัน Kettunen (2015) ได้เสนอแผนที่กลยุทธ์และแผนที่คุณภาพ (Strategy and quality maps) ในสถาบันอุดมศึกษาโดยการบูรณาการการบริหารกับการประกันคุณภาพ ตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับวิชา ตัวอย่างสถาบันอุดมศึกษาที่ได้มีแนวคิดในการบูรณาการ เช่น University of Leeds ในประเทศอังกฤษ และ University of Connecticut ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ตั้งหน่วยงานและทีมงานรับผิดชอบการบูรณาการการบริหารและงานคุณภาพ (Donoghue & Kinnerly, 2008) เป็นต้น

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาระบบการบูรณาการการบริหารและงานประกันคุณภาพเข้าด้วยกัน เป็นรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาใหม่ คือ รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเป็นการรวมระบบบริหารหลายระบบ เรียกว่า Advanced Execution Premium (AEP) และเกณฑ์และรูปแบบประกันคุณภาพหลายลักษณะ เรียกว่า Comprehensive Quality Assurance System (CQAS - QA) รวม เรียกว่า AEPQA เรียกย่อ ๆ ว่ารูปแบบ AEP ภายใต้ระบบ CSIPOCF

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ จะได้รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาใหม่จะช่วยให้ลดความซ้ำซ้อน ลดเวลา และประหยัดงบประมาณ และสร้างเจตคติที่ดีต่อการบริหารคุณภาพ ดังกรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาวิจัย

วิธีการวิจัย

วิธีการวิจัยเป็นการวิจัยผสมวิธี (Mixed method) คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ (Creswell, 2003) ประกอบด้วย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ สถาบันอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างสถาบันใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ตามแนวทางของ Peters and Waterman (1982) คือ คัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการบริหารดีเด่นในแต่ละประเภท รวม 10 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

พระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา วิทยาลัยพระปกเกล้าจันทบุรี และวิทยาลัยพยาบาลราชชนนীরาชบุรี ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม 2 ครั้ง ๆ ละ 7 คน และตรวจสอบรูปแบบ 18 คน ผู้ทรงคุณวุฒิให้การสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหาร อธิการบดี หรือผู้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ สถาบันละ 3 คน รวม 30 คน และคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา โดยการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 250 คน และกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและอาจารย์ทดลองรูปแบบ จำนวน 40 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ (ก) แบบสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ วิเคราะห์แยกประเด็นหลัก ประเด็นย่อย และสรุปประเด็น จำแนกตามบริบท ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต/ผลลัพธ์ ลูกค้ำ และผลสะท้อนกลับ (ข) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) (McMillan and Schumacher, 1993) และแบบการสนทนากลุ่ม (Focus group) (วรรณิ แกมเกตุ, 2551)

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ (ก) แบบสอบถามคณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบัน จำนวน 250 คน เป็นแบบสอบถามประมาณค่าลิเคิร์ต (Likert's rating scale) วัดระดับความคิดเห็นจาก 5 ถึง 1 เรียงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด โดยแบบสอบถามมีความตรง (Validity) จากการหาค่า IOC จากแบบสอบถาม จำนวน 85 ข้อ คัดเลือกข้อที่มีค่าเกิน 0.70 ซึ่งถือว่าเป็นไปตามเกณฑ์ (วรรณิ แกมเกตุ, 2551) ได้จำนวน 80 ข้อ ตัดทิ้ง 5 ข้อ และหาความเชื่อมั่น (Reliability) จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้านปฏิบัติที่เป็นจริง คือ 0.983 ด้านคาดหวัง คือ 0.997 (ข) แบบประเมินรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพ

สมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน (ค) แบบสอบถาม
วัดความพึงพอใจของตัวอย่างผู้บริหารและอาจารย์ในการทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 40 คน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากเอกสารและสังเคราะห์
ประเด็น กำหนดประเด็นหลัก ประเด็นย่อย สรุปสาระตามกรอบบริบทผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า
กระบวนการ ผลผลิต/ผลลัพธ์ ลูกค้ำ และผลสะท้อนกลับ

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม
โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์สถิติบรรยาย จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน และค่า PNI_{modified}

4. ขั้นตอนการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน

4.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง
จากเอกสารงานวิจัย ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก โดยการวิเคราะห์
เนื้อหา แยกประเภทตามกลุ่มสถาบัน หัวข้อย่อย หัวข้อหลัก และประเภท นำมาจัดทำ
แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร สรุปผลจัดทำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความคาดหวัง
จากกลุ่มตัวอย่างคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของแต่ละสถาบัน และหาค่า
PNI_{Modified} (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) ในขั้นนี้จะได้สภาพความต้องการจำเป็นในการบริหาร
จัดการสถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบันและความคาดหวัง

4.2 การศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดของการบริหาร จากแนวคิดการบริหาร
จัดการชั้นเยี่ยม (Execution Premium) ของ (Kaplan and Norton, 2008) แนวคิดค้นหา
ความเป็นเลิศ (In search of excellence) (Peters and Waterman, 1982) และแนวคิด
ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Porter (1985) สังเคราะห์และสรุปเป็น (ร่าง) การบริหาร
จัดการชั้นสูง (Advanced execution premium) และตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน
ในขั้นนี้จะได้ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการชั้นสูง (Advanced Execution Premium –
AEP) หรือ Strategy map

4.3 วิเคราะห์จากระบบและเกณฑ์คุณภาพการศึกษา 6 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) คือ (1) เกณฑ์คุณภาพการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศ (Educational criterion for performance excellence – EdPEX) มี 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ (2) มาตรฐานการประกันคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2557 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) มีระบบประกันคุณภาพ 3 ระดับ คือ ระดับหลักสูตรมี 6 องค์ประกอบ ระดับคณะมี 5 องค์ประกอบ และระดับสถาบันมี 5 องค์ประกอบ (3) การประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกในรอบที่สาม (พ.ศ. 2554-2557) (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2553) ได้กำหนดมาตรฐาน ประกอบด้วย 3 กลุ่มตัวบ่งชี้ คือ 1) กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน ได้แก่ ด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการดำเนินงานบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรม ด้านการบริหาร และการพัฒนาสถาบัน และด้านการพัฒนาและประกันคุณภาพภายใน 2) กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และ 3) กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม (4) กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ (TQF) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ (Learning outcomes) คือ คุณลักษณะของบัณฑิตและมาตรฐานผลการเรียนรู้ กำหนดแนวปฏิบัติตั้งแต่ มคอ.1-มคอ.7 (5) เครือข่ายการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย อาเซียน (ASEAN University Network Quality Assurance: AUN-QA, 2010) ได้กำหนดพันธกิจการประกันคุณภาพ 3 ระดับ คือ ระดับสถาบัน ระดับการประกันคุณภาพภายใน และระดับหลักสูตร (6) การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก ประกอบด้วย คุณภาพของงานวิจัย ผลงานวิชาการที่ตีพิมพ์ คุณภาพการสอน ความเป็นนานาชาติ บัณฑิตได้งานทำ และ ความมีชื่อเสียง รวมเรียกว่า Comprehensive Quality Assurance System (CQAS - QA) หรือ Quality map

ดังนั้น เมื่อรวมแนวคิดการบริหาร (Strategy map) และระบบและเกณฑ์คุณภาพการศึกษา (Quality map) เข้าด้วยกัน จึงสรุปเป็น (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เรียกสั้น ๆ ว่า AEPQA (AEP + QA) model

4.4 การประเมิน AEPQA model โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 คน พบว่า (ร่าง) รูปแบบฯ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97, SD = 0.80$) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40, SD = 0.59$) ความถูกต้องอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30, SD = 0.57$) ความมีประโยชน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46, SD = 0.54$)

4.5 ทดลองรูปแบบ AEPQA กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จำนวน 40 คน เป็นเวลา 4 เดือน และประเมินความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบฯ โดยใช้แบบประเมินที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97, SD = 0.80$) และได้้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบฯ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ (AEPQA model) ประกอบด้วยระบบและกลไกดังนี้

1. ระบบ (CSIPOCF) ประกอบด้วย

1.1 บริบทของสถาบัน (Context) คือ ลักษณะของสถาบัน วัตถุประสงค์ ทิศทางของสถาบัน ปรัชญา ปณิธาน ค่านิยม ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มสถาบัน และมาตรฐานของสถาบัน รวมทั้งปัจจัยภายนอก (ด้านการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม ภูมิสังคม และกฎหมาย)

1.2 ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ประกอบด้วย หน่วยงานต้นสังกัด คู่ความร่วมมือ และหน่วยงานทางสังคม คือ สถาบันเดิมของนักศึกษา ชุมชนและสังคม

1.3 ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของสภาสถาบัน ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน นิสิต นักศึกษา ศิษย์เก่า สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ การเงินและงบประมาณ การตลาด โครงสร้างทางกายภาพ ความพร้อมอาคารสถานที่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ และสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์

1.4 กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย (1) กระบวนการบริหารทั่วไป คือ กระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน (2) กระบวนการบริหารกลยุทธ์ คือ การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ ได้แก่ แผนการผลิตบัณฑิต แผนวิจัยและงานสร้างสรรค์ แผนบริการวิชาการ แผนการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และแผนสนับสนุนพันธกิจ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ทางการเงิน แผนบริหารและแผนพัฒนาบุคลากร แผนการจัดการความรู้ แผนเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนความเป็นนานาชาติ แผนบริหารความเสี่ยง แผนประกันคุณภาพ และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ ตามตัวบ่งชี้และเป้าหมาย โดยจัดให้มีการทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.5 ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย ผลผลิตด้านผู้เรียน คือ คุณภาพของบัณฑิต จบแล้วมีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี ผลงานนักศึกษาได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ คุณธรรม จริยธรรมของนักศึกษา และการคงอยู่ของนักศึกษา ผลผลิตด้านการเงินและงบประมาณ คือ รายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และรายได้จากการบริการวิชาการ ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของหลักสูตร ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ได้รับการตีพิมพ์และได้รับการอ้างอิงในฐานะข้อมูลระดับชาติและนานาชาติ รวมถึงการนำไปใช้ประโยชน์ ผลผลิตด้านผู้ปฏิบัติงาน คือ คุณภาพของบุคลากรสายวิชาการ อาจารย์รับผิดชอบหลักสูตรและการคงอยู่ คุณภาพของบุคลากรสายสนับสนุนและการคงอยู่ อาจารย์มีวุฒิปริญญาเอก ดำรงตำแหน่งทางวิชาการและเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และนักวิจัยมีผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ผลผลิตด้านกระบวนการ คือ จำนวนข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set - CDS) คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาระบบและกลไก การประเมินกระบวนการ จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี ผลผลิตด้านภาวะผู้นำ คือ ผลการปฏิบัติหน้าที่ของสภาสถาบัน ผลการบริหารสถาบันตามพันธกิจอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวม ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย ความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล ผลการประเมินผู้บริหาร การปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ผลการตรวจประเมินคุณภาพและความสำเร็จของความเสี่ยง ผลผลิตด้านชุมชนและสังคม ชุมชนและสังคมเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.6 ผลลัพธ์ของสถาบัน (Outcome) ประกอบด้วย ความพึงพอใจของผู้จบการศึกษาในหลักสูตร ความพึงพอใจของอาจารย์และนักศึกษาในการดำเนินงานของหลักสูตร ผลการเรียนรู้ของชุมชนสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีผลกระทบคือสร้างประโยชน์ที่มีคุณค่าต่อสังคมและชุมชน และความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย บุคลากร และสถาบันได้รับการยกย่องหรือได้รับรางวัล

1.7 ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers) ประกอบด้วย ความพึงพอใจในประสิทธิภาพการสอน คุณภาพการให้บริการ การให้คำปรึกษา และแนวทางการใช้ชีวิต ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับผลประโยชน์จากการมาใช้บริการของสถาบัน รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความต้องการ นำไปสู่การวางแผนและการปฏิบัติต่อตนเองได้ ชุมชนและสังคมได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนสถาบันจัดส่งปัจจัยต่าง ๆ ทั้งการเงินและงบประมาณ บุคลากร ที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถาบัน ชุมชน และสังคม

1.8 ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย ผลสะท้อนกลับจากผู้ได้รับผลประโยชน์ ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ ชุมชนและสังคม จากกระบวนการรับฟังความคิดเห็นในลักษณะหลากหลายมิติ การสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามพันธกิจ และรายงานประจำปี

นอกจากนั้นยังพบว่าเมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติที่เป็นจริงและความคาดหวังตามกรอบ CSIPOCF ในภาพรวมสถาบันมีการปฏิบัติที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.36, SD = 0.68$) และความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45, SD = 0.52$) ระดับค่า PNI_{Modified} เป็นค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ด้านผู้ให้บริการ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.27 รองลงมา คือ ผู้ส่งมอบ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.2600 และปัจจัยนำเข้า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.24 ตามลำดับ สำหรับความจำเป็นในการบริหารสถาบัน 3 อันดับ คือ (1) การวิเคราะห์สถาบันเดิมของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาต่อในสถาบัน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.46 (2) ความเหมาะสมของโครงสร้างกับบุคลากร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.36 และ (3) การกำหนดแนวปฏิบัติของศิษย์เก่าและการเรียนรู้ร่วมกันมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.32 ตามลำดับ

2. กลไก ประกอบด้วย กลไกหลักและกลไกสนับสนุน

กลไกหลัก คือ ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารในการกำหนดนโยบายหรือแนวทาง ในการนำรูปแบบไปใช้โดยกระบวนการมีส่วนร่วมและการจัดตั้งสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ (Office of strategy management – OSM) ที่ทำหน้าที่สำคัญ คือ การประสานงานการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ส่วนกลไกสนับสนุน คือ โครงสร้างการทำงานที่ข้ามสายงาน ระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน เทคโนโลยีสารสนเทศ งบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์ และกลไกเชิงกระบวนการตามวงจรคุณภาพ แผนยุทธศาสตร์ การควบคุม ติดตาม ประเมินผล และนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ คือ รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (AEPQA Model) อภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การบูรณาการระบบบริหารทั้ง 3 แนวคิด คือ การบริหารจัดการชั้นเยี่ยม (Execution premium - EP) การค้นหาความเป็นเลิศ (In search of excellence - Mckinsey 7S' Model) และห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) มีลักษณะการบูรณาการการเชื่อมโยง นโยบาย กลยุทธ์ และแผนงาน สอดคล้องกับความคิดของ Bernado, Casadesus, Karapetrovic, and Heras (2010) คือ การบูรณาการนโยบายเชื่อมโยงกับเป้าหมายและแผนงาน ซึ่งเป็น การบูรณาการในระดับกลยุทธ์การบริหาร ซึ่ง Kettunen (2011) เรียกว่า Strategy map เช่นเดียวกันกับการบูรณาการระบบบริหารของ Sakarya University คือ การบริหารแผนยุทธศาสตร์และการบริหารกระบวนการเข้าด้วยกัน (Kahveci and Taskin, 2013) ส่วนการจัดตั้งสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ (Office of strategy management – OSM) เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร สำหรับประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ และเป็นแหล่งข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น แนวคิดนี้สอดคล้องกับ University of Connecticut

ที่ได้ตั้งหน่วยงานและทีมงานผู้รับผิดชอบการบริหารและคุณภาพ (Donoghue & Kennerly, 2008) ในการขับเคลื่อนการบริหาร ดังนั้นการรวมแนวคิดการบริหารกลยุทธ์ทำให้เกิดนวัตกรรมทางการบริหารข้ามสายงาน ส่วนผลการบูรณาการกลยุทธ์จากหลายแนวคิดจะบูรณาการไม่ครบถ้วน (Partial integration) ในทุกประเด็น จึงเรียกว่า กลยุทธ์เชิงบูรณาการ

2. การบูรณาการเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพ (Comprehensive quality assurance system: CQAS - QA) เป็นการบูรณาการการประกันคุณภาพหลายระบบให้รวมเป็นระบบเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kettunen (2011) ในการรวมระบบประกันคุณภาพเข้าด้วยกัน เรียกว่า แผนที่คุณภาพ (Quality map) โดยการบูรณาการในระดับฐานข้อมูล (Common data set) เพราะสามารถใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น จำนวนบุคลากร การเงิน และงบประมาณ การบูรณาการในแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ โครงการ และกิจกรรมที่สามารถหลอมรวมงานหรือกิจกรรม เกิดการทำงานข้ามหน้าที่ข้ามสายงานเรียกว่า Cross acting

3. กรอบสำหรับบูรณาการระบบบริหาร เกณฑ์และระบบประกันคุณภาพ พบว่า กรอบแนวคิดของ Scholtes (1998) ที่ได้พัฒนา SIPOC และได้นำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ระบบบริหารและเกณฑ์ประกันคุณภาพนั้น Scholthes ได้ให้ความสำคัญในบริบททางสังคมและผลสะท้อนกลับ ดังนั้น จากการนำบริบท (Context) และผลสะท้อนกลับ (Feedback) รวมเป็นกรอบ CSIPOCF จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy and Miskel (1993) ว่าบริบทของสถาบันอุดมศึกษาและผลสะท้อนกลับมีความสำคัญในการบริหาร

4. ผลจากการพัฒนารูปแบบฯ พบว่า มีการบูรณาการตามกรอบ CSIPOCF ดังนี้

4.1 บริบทของแต่ละสถาบันแตกต่างกัน ทั้งในวัตถุประสงค์ ลักษณะของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กร และวิสัยทัศน์ของแต่ละสถาบัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Zeng, Shi, and Lou (2007) มององค์ประกอบสำคัญในการบูรณาการ คือ องค์ประกอบภายใน เช่น วัฒนธรรมองค์กรและองค์ประกอบภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมภายนอก เศรษฐกิจ และสังคม เป็นปัจจัยสำคัญของการบูรณาการและปัจจัยภายใน คือ ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้าง วัฒนธรรม องค์กร ความเข้าใจและการรับรู้ การมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย และจากการหาค่า PNI Modified ด้านบริบทในภาพรวม พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.17 คือ สถาบัน

มีความเข้าใจในบริบทของสถาบันดี สำหรับการกำหนดมาตรฐานของสถาบันนั้น ยังไม่พบว่า มีสถาบันใดกำหนดมาตรฐานของสถาบันและมาตรฐานของคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า มีเพียงมาตรฐานการประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในระดับ หลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน สถาบันจะใช้อ้างอิงประกอบและตัวบ่งชี้ตามสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) จึงใช้ ตัวบ่งชี้ของสกอ. เป็นตัวบ่งชี้ของสถาบัน ไม่พบตัวบ่งชี้ที่สถาบันพัฒนาขึ้นเอง

4.2 ผู้ส่งมอบ พบว่าผู้ส่งมอบสำคัญ คือ หน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันเดิมของ นักศึกษาที่เข้ามาศึกษาต่อในสถาบัน ซึ่งจากการวิเคราะห์สถาบันเดิมของนักศึกษา มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.76$, $SD = 1.14$) และความคาดหวังอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, $SD = 0.83$) และค่า $PNI_{Modified} = 0.46$ อยู่ในลำดับที่ 1 ซึ่งแสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Need) ของสถาบันอุดมศึกษามากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ การปฏิบัติและความคาดหวัง ด้านอื่นๆ

4.3 ปัจจัยนำเข้า พบว่าภาวะผู้นำของสถาบัน คือ สภาสถาบันมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดนโยบายในการบริหารงานให้ประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kettunen (2011) ที่กล่าวว่า การบูรณาการกลยุทธ์และการประกัน คุณภาพ ต้องให้ความสำคัญกับนโยบายการศึกษา สำหรับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ พบว่า ปัจจัยสำคัญคือ ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในนโยบายสู่การปฏิบัติที่มีการบูรณาการระบบงาน บริหารและการประกันคุณภาพรวมกันให้เป็นเรื่องเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในของ สถาบัน คือ การจัดระบบบุคลากรและงานให้เป็นกระบวนการบริหารที่มีโครงสร้างในการกำกับ ระบบงาน เรื่องนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zeng et al. (2007) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างขององค์กรมีความสำคัญในการพัฒนาระบบบริหาร นอกจากนี้พบว่าความสัมพันธ์ ของสภาสถาบันและผู้บริหารจะเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหาร (กิตติชัย วัฒนานิก, 2550) และพบว่าการจัดงบประมาณตามกลยุทธ์ (Strategic expense - STRATEX) จะเป็น กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สำหรับการจัดหน่วยงานสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ เนื่องเกี่ยวข้องกับระเบียบหรือข้อบังคับ จึงคงใช้หน่วยงานฝ่ายแผนและฝ่ายประกันคุณภาพ ทำงานร่วมกัน แต่แยกกันทำงานและประสานงานกันเองตั้งแต่การจัดทำระบบฐานข้อมูล

พื้นฐาน (Common data set) สำหรับปัจจัยสำคัญในการบูรณาการเนื้อหาและการตัดสินใจทางบริหารและพบว่าสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาในการจัดทำระบบข้อมูลพื้นฐาน เพราะข้อมูลไม่ตรงกัน และเมื่อนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จึงไม่ประสบความสำเร็จ เพราะระบบฐานข้อมูลพื้นฐานอยู่เป็นกลุ่มๆ ไม่สามารถเชื่อมกันเป็นเครือข่ายได้

4.4 กระบวนการ พบว่ากระบวนการเป็นการบูรณาการบริหารในระดับกลยุทธ์ (Strategy map) โดยสามารถนำเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพมาบูรณาการได้ เรียกว่า Quality map (Kettunen, 2011) เพราะหลักการของระบบประกันคุณภาพจากหลักการเดียวกัน โดยบูรณาการจากการบริหารข้อมูลพื้นฐานหรือข้อมูลสารสนเทศและแผนปฏิบัติการประจำปี เรื่องนี้สอดคล้องกับ Kettunen (2011) ที่ให้ความสำคัญกับบุคคลระดับปฏิบัติ ในความเข้าใจและความมุ่งมั่น รวมทั้งการควบคุม กำกับติดตามตามวงจรคุณภาพ กระบวนการบริหารสำคัญในการปฏิบัติ คือ กระบวนการหลัก (Core process) ตามพันธกิจและกระบวนการสนับสนุน (Support process) ให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย ในกระบวนการบริหารจัดการ (Management process) กระบวนการศึกษา (Educational process) และกระบวนการวิจัย (Research process) และกระบวนการสนับสนุนอื่นๆ (Tertiary process) ในการบูรณาการเนื้อหาในระดับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเชื่อมโยงมาจากระบบฐานข้อมูล การควบคุม ติดตาม และประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

4.5 ผลผลิต พบว่าเป็นผลผลิตด้านผู้เรียน คือ คุณภาพของผู้เรียน เมื่อจบแล้วมีงานทำหรือ ประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี ผลผลิตด้านการเงิน คือ เงินจากงบประมาณแผ่นดินและงบรายได้รวมถึงการตลาดในสถาบันอุดมศึกษา ผลผลิตด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ คือ คุณภาพของงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ ผลผลิตด้านกระบวนการ คือ ผลของกระบวนการที่จัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติ แนวปฏิบัติที่ดี จำนวนข้อมูลพื้นฐาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และผลผลิตด้านภาวะผู้นำ คือ ผลการปฏิบัติงานของสภาสถาบันและผู้บริหาร ซึ่งมีการประเมินผลการบริหารจัดการ ซึ่งผลผลิตนี้จะเป็นไปตามความสำเร็จ ตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี นั่นคือ ผลผลิตตามพันธกิจของสถาบันบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์ (2553) ในความสำคัญของของสภาสถาบันและผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

4.6 ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่านักศึกษามีความพึงพอใจในประสิทธิภาพการสอน กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา คุณภาพการให้บริการ การให้คำปรึกษา แนวทางการใช้ชีวิต และข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับผลประโยชน์จากการมาใช้บริการของสถาบัน สถาบันมีโครงการบริการทางวิชาการ และความรับผิดชอบต่อสังคมในการสร้างความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความต้องการนำไปสู่การวางแผนและการปฏิบัติต่อตนเองได้ ชุมชนและสังคมได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนสถาบันจัดส่งปัจจัยต่าง ๆ ทั้งการเงินและงบประมาณ บุคลากร มีส่วนร่วมและเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อชุมชน และสังคม

4.7 ผลสะท้อนกลับ พบว่าผลสะท้อนกลับจากผู้ได้รับผลประโยชน์ ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ ชุมชนและสังคม จากกระบวนการรับฟังความคิดเห็น ในลักษณะหลากหลายมิติการสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามพันธกิจและรายงานประจำปี ผลสะท้อนกลับมีคุณค่าต่อการปรับปรุงการบริหารสถาบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy and Miskel (1993) และ Scholtes (1998) ในการให้ความสำคัญกับการสะท้อนกลับ

4.8 ผลลัพธ์ของสถาบัน พบว่ามีความพึงพอใจของผู้จบการศึกษาในหลักสูตร คุณภาพของผู้จบการศึกษาเป็นไปตามความคาดหวัง ผลงานวิจัยตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจของอาจารย์และนักศึกษาในการดำเนินงานของหลักสูตร ผลการเรียนรู้ของชุมชนสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีผลกระทบ ประโยชน์ สร้างคุณค่าต่อสังคมและชุมชน และความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย บุคลากร และสถาบันได้รับการยกย่อง หรือได้รับรางวัล

บทสรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

1. บทสรุป

การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รั้ว พัฒนาขึ้น เพื่อแก้ปัญหการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษากับงานประกันคุณภาพที่แยกส่วนกันให้เป็นเรื่องเดียวกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารสถาบัน ให้สามารถ

แข่งขันได้ ลดภาระงาน ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยเริ่มจากการสังเคราะห์แนวคิดทางการบริหารของนักบริหารที่มีชื่อเสียง คือ การบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution premium-EP) ของ (Kaplan & Norton, 2008) การค้นหาความเป็นเลิศ (In search of excellence-Mckinsey 7S' Model) (Peters & Waterman, 1982) และห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของ Porter (1985) และนำจุดเด่นของแต่ละแนวคิดมาบูรณาการในระดับกลยุทธ์ หากความเชื่อมโยงภายในกลยุทธ์และระหว่างกลยุทธ์ (Strategic map) เป็นรูปแบบการบริหาร เรียกว่า การบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced execution premium-AEP) โดยได้ต่อยอดแนวคิดของนักบริหาร Kaplan and Norton (2008) และใช้เป็นแกนหลัก (Core) ในการพัฒนารูปแบบสำหรับเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพที่มีหลายระบบ คือ EdPEX, IQA, EQA, TQF, AUN-QA และ WCR นำมาบูรณาการโดยรวมประเด็นที่หลักเข้าด้วยกัน (Quality map) เรียกว่า ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Comprehensive quality assurance system-QA) บูรณาการภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎีระบบ (System theory) แนวคิด SIPOC (Suppliers, input, process, output และ outcome) และแนวคิดของ Scholtes (1998) ที่ให้ความสำคัญบริบท (Context) และผลสะท้อนกลับ (Feedback) ผู้วิจัยจึงรวมเป็นระบบ CSIPOCF (Context, suppliers, input, process, output/outcome, customers และ feedback) ดังนั้น รูปแบบกลยุทธ์ที่ได้จึงเกิดจาก AEP+QA = AEPQA model ตามระบบ CSIPOCF และมีกลไกขับเคลื่อนระบบ คือ ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารการจัดตั้งสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ ประสานงานการบริหารจัดการตามกลยุทธ์ โครงสร้างการบริหาร ระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ แผนยุทธศาสตร์ การควบคุม ติดตาม และประเมินผล และนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สำหรับการบริหารระบบและกลไก สภามหาวิทยาลัยและสถาบันกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาระบบ CSIPOCF โดยมีกลไก คือ การจัดตั้งสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในการบริหารตามระบบและกลไก สำหรับแนวทางการบริหารระบบอาจทำได้ 2 คือ การจัดตั้งสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์หรือการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ ขึ้นอยู่กับนโยบายหรือความพร้อมของสถาบัน เพราะการจัดตั้งสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับกฎหมายในการจัดตั้งหน่วยงาน จะต้องกำหนดเป็นข้อบังคับของสถาบันและต้องใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจ ส่วนการกำหนดรูปแบบคณะกรรมการ

บริหารยุทธศาสตร์ จะสามารถทำได้เร็ว ทั้งนี้ทั้ง 2 แนวทางทำหน้าที่ประสานงานให้มีการบริหารงานตามรูปแบบ CSIPOCF โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริบทหรือสภาพแวดล้อม ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้าทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้นำมาสู่กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยการทำ SWOT analysis และ TOW Matrix รวมทั้งการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่รวมงานการประกันคุณภาพเข้าเป็นเรื่องเดียวกันที่มีโครงสร้างการทำงานที่ข้ามสายงาน ระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน เทคโนโลยีสารสนเทศ แผนยุทธศาสตร์ การควบคุม ติดตาม และประเมินผล แล้วจึงนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะ

2.1 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายสำหรับสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร

(1) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยในการนำรูปแบบฯ ไปใช้ โดยทำความเข้าใจในเหตุผลความจำเป็นที่ต้องพัฒนาระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อนงานบริหารกับงานประกันคุณภาพ ทั้งสองงานให้เป็นเรื่องเดียวกัน โดยมีสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

(2) สถาบันจัดคู้ทำมือ การบริหารรูปแบบกลยุทธ์เชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ เป็นแนวทางในการปฏิบัติ การบรรยายให้ความรู้ สัมมนากลุ่มย่อย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการนำแผนไปปฏิบัติ

(3) สถาบันจัดให้มีการทดลองใช้รูปแบบฯ โดยริเริ่มจากหน่วยงานนำร่องที่สนใจดำเนินงาน เช่น กองนโยบายและแผน และหน่วยงานประกันคุณภาพ เป็นต้น มาทำงานร่วมกัน ตั้งแต่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนอื่น ๆ ตามพันธกิจ การนำแผนไปปฏิบัติ จัดวิธีการควบคุม ติดตามและประเมินผลตามแผน เช่น การประชุมตามระบบงานปกติ ตั้งแต่ระดับสภาสถาบัน คณะกรรมการบริหารของสถาบันทุกระดับ การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ และการควบคุมจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาและให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปสำหรับนักวิจัยและผู้สนใจ

(1) ควรมีการวิจัยเชิงลึกในการพัฒนารูปแบบการบริหารกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงๆ ในระดับต่าง ๆ เช่น ระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่าและระดับหลักสูตร

(2) ควรมีการวิจัยพัฒนาระบบและกลไกการกำกับ ติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน การบริหารของสถาบัน คณะ หน่วยงานเทียบเท่า และระดับหลักสูตร

(3) ควรมีการวิจัยเชิงลึกในการพัฒนารูปแบบการพัฒนามาตรฐานของสถาบัน ที่รวมระบบประกันคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานสถาบัน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กิตติชัย วัฒนานิก. (2550). *จุดประกายความคิดชี้ทิศทางการประกันคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษาของไทย*. กรุงเทพมหานคร: จุดทอง.

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2553). *การบริหาร...ทิศทาง...อนาคต... สมศ. สู่ปีที่ 10* [จุลสาร]. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). สืบค้นจาก http://akbanchang.aksorn.ac.th/atech-qa/work/junlasan/y8_5_7-2553.pdf

วรรณิ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). *กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2552*. กรุงเทพมหานคร: สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence) พ.ศ. 2553-2555*. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
ฉบับสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2553). *คู่มือ
ประเมินคุณภาพรอบที่สาม (พ.ศ. 2554-2558)*. กรุงเทพมหานคร: ออฟเซ็ท พลัส.

สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Amorim, P., Gunther, H. O., & Almada-Lobo, B. (2012). Multi-objective
integration production and distribution planning of perishable products.
International Journal of Production Economics, 138(1), 89-101.

ASEAN University Network Quality Assurance: AUN-QA. (2010). *AUN-QA guidelines-
ASEAN University Network*. Retrieved from [www.aunsec.org/pdf/
aunwebsite/01_AUNQAGuidelineManual.pdf](http://www.aunsec.org/pdf/aunwebsite/01_AUNQAGuidelineManual.pdf)

Bernado, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2010). An empirical
study on the integration of management system audits. *Journal of
Cleaner Production*, 18, 486-495.

Creswell, J. W. (2003). *Research design qualitative, quantitative and mixed
Methods approaches*. Retrieved from [http://isites.harvard.edu/fs/docs/
icb.topic1334586.files/2003_Creswell_A%20Framework%20for%
20Design.pdf](http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1334586.files/2003_Creswell_A%20Framework%20for%20Design.pdf)

Donoghue, S., & Kennerly, M. (2008). *Our journey towards world class leading
transformational strategic change*. Retrieved from [http://www.oecd.org/
site/eduimhe08/41216373.pdf](http://www.oecd.org/site/eduimhe08/41216373.pdf)

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1993). *Educational administration*. New York:
McGraw-Hill, Inc.

- Kahveci, T. C., & Taskin, H. (2013). Integrated enterprise management system for higher education institutes based on strategic and process management: The case study Sakarya University. *Science Direct: Procedia–Social and Behavioral Science*, 106, 1505-1513.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Kettunen, J. (2011). Strategy and quality maps in higher education. *US–China Education Review*, 8(2), 149–156.
- Kettunen, J. (2015). *Integrated higher education management summary of management approaches*. Retrieved from www.intechopen.com/download/pdf/33269
- Lobont, L., & Pascu, R. V. (2014). Premises for establishing an integrated management system in higher education institutions. Case study: “Lucian Blaga” University Of Sibiu. In *Balkan Region Conference on Engineering and Business Education* (Vol. 1, No. 1, pp. 473-476). Sibiu, Romania: De Gruyter Open. doi 10.2478/cplbu-2014–0079
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (1993). *Research in education: A conceptual Introduction*. New York: Hayser Collins College.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*. New York: : Harper & Row.
- Porter, M. E. (1985). *Completive advantages*. New York: Free Press.
- Scholtes, P. R. (1998). *The leader’s handoffs making things happen, getting things done*. New York: McGraw–Hill.
- Zeng, S. X., Shi, J. J., & Lou, G. X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: An empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1760-1767.