

# การนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ในการบริหาร จัดการ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผศ.ดร.กานดา จันทร์แย้ม

## คณะบดี คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สืบเนื่องจากคณะศิลปศาสตร์ ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหนึ่งในคณะนำร่องของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในการนำเกณฑ์เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวดสำคัญคือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 กลยุทธ์ หมวด 3 ลูกค้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 บุคลากร หมวด 6 การปฏิบัติการ และหมวด 7 หมวดผลลัพธ์ มาใช้เป็นเครื่องมือการบริหารเพื่อยกระดับผลิตภาพให้เกิดประสิทธิภาพสูงอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ เมื่อได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งคณะบดี คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อเดือนตุลาคม 2559 จึงได้ศึกษาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) อย่างจริงจัง โดยเริ่มจากการทบทวนตนเองในทุกด้านเพื่อค้นหาศักยภาพและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศทั้งในอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มอนาคต จากนั้นได้ดำเนินการใน 4 เรื่องหลัก คือ ปรับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พัฒนาระบบงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดคุณภาพทั่วทั้งองค์กรโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเลิศสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความสำคัญกับการสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลายไปยังหน่วยงานภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กระบวนการทำงานที่เป็นระบบและการบูรณาการให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างเหมาะสม และกำหนดให้มีการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอทั้งระหว่างกระบวนการและหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการนำเกณฑ์ EdPEX มาใช้ในการบริหารจัดการคณะที่ผ่านมา คณะพบว่า ได้ผลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคณะในประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้

- การตรวจประเมินคุณภาพทำให้คณะกลับมาพร้อมกับการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบการบริหารจัดการใหม่เพื่อยกระดับการดำเนินงานให้ดีขึ้น และพบว่า EdPEX สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยคณะในการปรับทิศทางการบริหารจัดการ ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่เกิดคุณภาพ ตอบสนองต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลจริง อันจะนำไปสู่การยกระดับผลิตภาพให้เกิดประสิทธิภาพสูง ได้อย่างเป็นรูปธรรม

- การให้ความสำคัญกับแบบแผนที่ดีในการนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ ที่ทำให้มีความรอบคอบมากขึ้น การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับฟังเสียงของลูกค้า ทำให้สามารถวิเคราะห์และเปรียบเทียบได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำ อะไรคือสิ่งที่ต้องปรับปรุง และอะไรคือสิ่งที่ได้เปรียบ และมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ การตรวจสอบด้วยตนเอง
- การเห็นความสำคัญของการ วางกลยุทธ์ และการวัด การวิเคราะห์ และจัดการความรู้ (หมวด 2 และ 4) ซึ่งที่ผ่านมายังทำเรื่องเหล่านี้น้อย การนำเกณฑ์ EdPEX เข้ามาใช้ทำให้เห็นความสำคัญของเรื่องนี้มากขึ้น ซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าและนวัตกรรม
- เริ่มมองเห็นแนวทางในการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบมากขึ้น การเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความต่าง
- การให้ความสำคัญกับการวางระบบให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ การวิเคราะห์เพื่อกำหนดจุดควบคุมคุณภาพ การมองเป้าหมายของคณะไปในทิศทางเดียวกันโดยการบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในคณะ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันถึงการนำเกณฑ์คุณภาพมาใช้ในการบริหารคณะและเห็นถึงประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติจะได้รับ ซึ่งการสื่อสารนอกจากจะมีประโยชน์ต่อการเชื่อมโยงและใช้ข้อมูลที่เป็นการทำงานร่วมกันแล้วยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานได้ โดยการนำเกณฑ์ EdPEX มาใช้ส่วนใหญ่เป็นการทำงานเดิมที่ปฏิบัติอยู่แล้วเพียงแต่กำหนดให้มีการทบทวนและปรับให้เป็นระบบมากขึ้น ซึ่งเมื่อมีระบบที่ชัดเจนแล้วจะสามารถย้อนตรวจสอบได้ เกิดการเรียนรู้ และเห็นแนวทางในการพัฒนาได้ชัดเจนยิ่งขึ้นรวมทั้งสามารถลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็นลงได้อีกด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติเอง นอกจากนี้การพัฒนาระบบการสื่อสารในคณะยังมีส่วนช่วยให้ทุกคนเห็นภาพรวมร่วมกัน บุคลากรรับรู้ถึงบริบทของคณะ บริบทของสถานศึกษาในปัจจุบันที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง หากไม่มีการปรับระบบการทำงานอาจกระทบต่อความอยู่รอดของคณะ ส่งผลให้เมื่อคณะขอความร่วมมือใด ๆ บุคลากรก็จะให้ความร่วมมือและมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ทำให้ผลออกมาทันเวลาและเกิดการพัฒนาหรือปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- การให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ผลลัพธ์ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของคณะ ทำให้เห็นผลิตภาพที่แท้จริงของคณะ การวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งความสามารถในการแข่งขัน
- คณะนำ feedback report จากการประเมินคุณภาพภายในองค์การมาศึกษา และนำมาปรับปรุงกระบวนการอย่างจริงจัง โดยตั้งเป้าว่าผลลัพธ์ของการทำงานจะต้องดีขึ้น

## ปัญหาอุปสรรคการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้

จากการนำเกณฑ์ EdPEX มาใช้ในการบริหารคณะฯ ที่ผ่านมามีอุปสรรคหนึ่งที่สำคัญต่อการนำเกณฑ์ EdPEX มาใช้คือ การปรับ mind set จากการทำงานเชิงรับแบบเดิม ๆ มาเป็นการทำงานเชิงรุกให้มากขึ้น ปรับการทำงานโดยอิงกับระบบมากกว่าบุคคล และการทำให้บุคลากรหันมาเห็นความสำคัญกับการพัฒนา หลุดกรอบจากการภูมิใจกับความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้วจนไม่เห็นคุณค่าของการพัฒนา ซึ่งเป็นกับดักสำคัญที่จะทำให้ไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้คณะฯ พบว่าหากใช้เกณฑ์ EdPEX อย่างเข้าใจและต่อเนื่อง โดยประสานกับทุกระดับได้ดี จะทำให้เกิดการสื่อสารที่ดี ผู้นำและบุคลากรมีความสุขในการทำงานและต่อยอดความรู้ต่อเนื่อง เกิดความภูมิใจที่ได้รับรู้ภาพรวมของคณะและร่วมเป็นกำลังสำคัญของคณะอย่างเต็มที่และเต็มใจ มีการพัฒนาตนเองทั้งผู้นำและบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นจะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการเข้ามาศึกษาหรือใช้บริการของคณะ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เช่น ผู้ใช้บัณฑิต พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชน โรงเรียนที่เป็นผู้ส่งมอบนักเรียนให้กับคณะ คณะร่วมผลิตซึ่งเป็นคู่ความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งการประสานกันของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้คณะเกิดการพัฒนาก้าวกระโดดและยั่งยืนอันเกิดจากความสามารถของทุกคนในคณะเป็นแกนสำคัญ

## ข้อเสนอแนะสำหรับคณะที่จะนำเกณฑ์คุณภาพมาใช้

- ความมุ่งมั่นผู้บริหารและทีมบริหารของคณะ ในการทำความเข้าใจบริบทของคณะ/สถาบัน และการทำความเข้าใจกับเกณฑ์คุณภาพที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการคณะ ทั้งนี้การบริหารจัดการคณะโดยใช้เกณฑ์ EdPEX ควรเริ่มจากการทำความเข้าใจคณะหรือสถาบันของตนเอง เพื่อค้นหาศักยภาพหรือความสามารถที่โดดเด่นที่แท้จริงของคณะ โดยให้ความสำคัญกับสารสนเทศ ทั้งจากอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มอนาคต ทั้งจากภายในและภายนอก นำมาใช้เป็นทรัพยากรสำคัญในการบริหารคณะ เน้นการพิจารณาจากบริบทของคณะ แยกออกมาให้เห็นระบบหลักและระบบย่อย แล้วเชื่อมโยงทุกระบบเข้าด้วยกัน ไม่ควรมุ่งเน้นการเขียนเพื่อตอบเกณฑ์หรือเพื่อให้ได้คะแนนมาก เพราะจะทำให้ขาดความเข้าใจบริบทของคณะจนอาจมองข้ามศักยภาพหลักที่แท้จริง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภารกิจกำหนดทิศทางและเป้าหมายของคณะที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตภาพที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ซึ่งเมื่อดำเนินการเสร็จแล้วจึงค่อยนำเกณฑ์มาประเมินแล้วพิจารณาว่ามีส่วนใดที่ต้องพัฒนาหรือเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา/ปรับปรุง ซึ่งจะช่วยให้คณะรู้จักตนเองได้ดีขึ้นและมองเห็นแนวทางที่จะพัฒนาให้เป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน

- การให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอก โดยการแสวงหาแนวปฏิบัติที่ดีจากคณะหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องสำคัญที่คณะยังขาดความเชี่ยวชาญหรือยังไม่เคยปฏิบัติมาก่อน เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้
- ให้ความสำคัญของ Feedback report ที่ได้จากการประเมินฯ นำมาพิจารณาเพื่อเลือกและเรียงลำดับประเด็นที่สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคณะ เพื่อจัดทำแผนการพัฒนา ทั้งนี้ในการพิจารณา Feedback report ต้องพิจารณาอย่างเป็นกลางโดยปราศจากอคติ โดยมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะได้ต่อคณะเป็นหลัก