

T

# The Internal Quality Assurance Implementation Guideline in the Institute of Community Colleges in Compliance with Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX)

Siam Khasuwan<sup>1</sup> and Vachiraporn Surathanaskul<sup>2,\*</sup>

Received: September 11, 2023 Revised: November 20, 2023 Accepted: 7 December, 2023

## Abstract

This qualitative research aimed to analyze the best practices of higher education institutions where education criteria for performance excellence (EdPEX) was implemented in order to determine the internal quality assurance implementation guideline. A total of 9 informants, chosen by means of purposive sampling technique, consisted of a group of administrators, instructors, and personnel of higher education institutions where EdPEX was adopted. Semi-structured interviews were also conducted for data collection and those data were analyzed using content analysis.

According to research findings, 1) the best practices of higher education institutions that applied EdPEX were as follows: Year 1 - most development level was at the beginning. Year 2 and beyond - the development level began to have a systematic guideline after suggestions and 'opportunity for improvement' (OFI) were translated into process betterment in pursuance to the mission. Strategic and action plans for the following years were formulated to acquire outcomes that were corresponding and important to the institution's mission and vision achievement. And 2) with regard to the internal quality assurance implementation guideline for EdPEX implementation, it was found that the committee and working group were established along with the preparation of self-assessment report and monitoring of performance progress on the basis of "**principles, subjects, and practices**" and of the personnel's common belief that "**plan-do-check-act (PDCA) cycle is the quality working technique.**" All these were determinedly and regularly adhered and followed by all individuals and agencies at the institutional, faculty/collegial, and curriculum or instructor levels resulting in the onset of quality culture of the Institute of Community Colleges.

**Keywords:** Implementation guideline, Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX), Institute of Community Colleges, quality culture

<sup>1</sup> School of Humanities, University of the Thai Chamber of Commerce

<sup>2</sup> Standard and Quality Section, Education and Research Standards Division, Institute of Community Colleges

\* Corresponding author. E-mail: vachiraporn@iccs.ac.th



# แนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันวิทยาลัยชุมชนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

สยาม คำสุวรรณ<sup>1</sup> และ วชิราภรณ์ สุรชนะสกุล<sup>2\*</sup>

วันรับบทความ: September 11, 2023 วันแก้ไขบทความ: November 20, 2023 วันตอบรับบทความ: December 7, 2023

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เพื่อกำหนดแนวทางดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มอาจารย์และบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาที่เลือกใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) จำนวน 9 คน คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย 1) แนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) พบว่า ปีที่ 1 ระดับพัฒนาการส่วนใหญ่อยู่ในระดับเริ่มต้นดำเนินการ ปีที่ 2 ขึ้นไป ระดับพัฒนาการอยู่ในระดับเริ่มมีแนวทางเป็นระบบ จากการนำข้อเสนอแนะและโอกาสในการปรับปรุงมาปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับพันธกิจ โดยมีการวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการในปีถัดไป เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้องและมีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน และ 2) แนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันวิทยาลัยชุมชน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง และมีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ โดยดำเนินการภายใต้ **“หลักคิด หลักวิชา และหลักปฏิบัติ”** และความเชื่อของบุคลากรร่วมกันว่า **“ระบบการทำงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นวิธีการทำงานที่มีคุณภาพ”** ที่ถือปฏิบัติกันทุกคน ทุกหน่วยงาน ทั้งในระดับสถาบัน ระดับคณะ/วิทยาลัย และระดับหลักสูตร หรือระดับผู้สอน ซึ่งมีการปฏิบัติกันอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมคุณภาพของสถาบันวิทยาลัยชุมชน

**คำสำคัญ:** แนวทางการดำเนินการ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) สถาบันวิทยาลัยชุมชน วัฒนธรรมคุณภาพ

<sup>1</sup> คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

<sup>2</sup> กลุ่มมาตรฐานและคุณภาพ กองมาตรฐานการศึกษาและวิจัย สถาบันวิทยาลัยชุมชน

\* Corresponding author. E-mail: vachiraporn@iccs.ac.th

## บทนำ

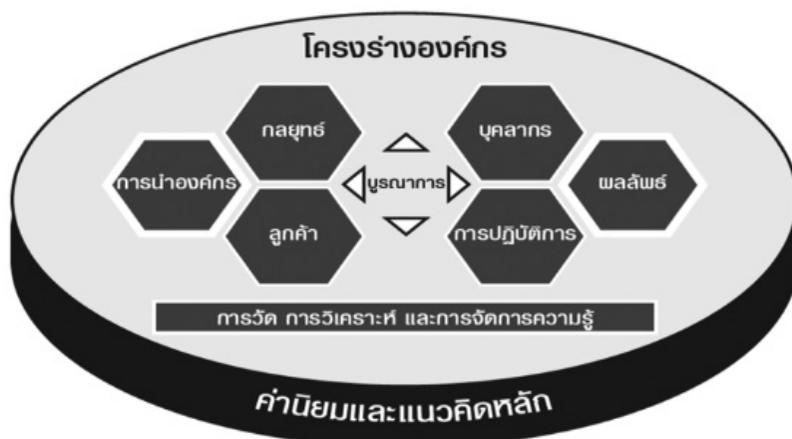
สถาบันวิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันอุดมศึกษา และเป็นส่วนราชการตามกฎหมาย ว่าด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาโดยวิทยาลัยชุมชน มีพันธกิจหลักที่ต้องปฏิบัติสำคัญ 4 ประการ คือ การจัดการศึกษา การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นและชุมชน เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลที่ตอบสนอง และสอดคล้องกับความต้องการ และการประกอบอาชีพของท้องถิ่นและชุมชน เพื่อพัฒนาประเทศ สภาสถาบันวิทยาลัยชุมชนซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับมาตรฐานการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษาจึงได้กำหนดนโยบายให้มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างต่อเนื่อง โดยตั้งแต่ปีการศึกษา 2565 เป็นต้นมาให้ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) หรือเกณฑ์ EdPEX เป็นกรอบและเครื่องมือหลักในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้สถาบันทราบถึงจุดแข็ง โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ (สถาบันวิทยาลัยชุมชน, 2565) โดยการดำเนินงานของสถาบันยึดถือหลักการจัดการศึกษาและบริการวิชาการตามบริบทชุมชน โดยการส่งเสริมให้คนในชุมชนได้เรียนรู้และกลับมาเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชน รวมทั้งการใช้โจทย์ของชุมชนมาพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะตลอดชีวิตของชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและยั่งยืน (วชิราภรณ์ สุรชนะสกุล และคณะ, 2560) สอดคล้องกับหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรที่ว่า หลักคิด หลักวิชา และหลักปฏิบัติ (ประเสริฐจริยานุกูล, 2549) อนึ่ง จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตามเกณฑ์ EdPEX พบว่า ภาวะผู้นำและการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการและงบประมาณขององค์กร ทัศนคติและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ EdPEX (กิตติยา รัศมีแจ่ม, 2566; กุลพัทธ์ กุลชาติดีดิลก, และคณะ, 2562; ธัญญธร พัวพิทยธร, 2565; นวรัตน์ เงามสนาม และคณะ, 2563; บรรณกร แซ่ลิ้ม, 2560; บุษบา นครินทร์สาคร และคณะ, 2566; ประคุณ ศาลิกร, 2566; ปานทิพย์ ปุราณานนท์, 2559; พรภัทร เกศภาพร และเอื้อมพร หลินเจริญ, 2565; วรรณดา ตันทิวากร, 2560; อภินันต์ อันทวีสิน, 2560)

ดังนั้น การที่สถาบันจะดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตามเกณฑ์ EdPEX ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จดังกล่าว มาขับเคลื่อนพันธกิจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบัน การวิจัยในครั้งนี้จะช่วยให้สถาบันค้นพบแนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตามเกณฑ์ EdPEX ที่เป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น

## ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

หลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร จำแนกได้ ดังนี้ 1) **หลักคิด** ได้แก่ ความคิดความเข้าใจที่ถูกต้องต่อลักษณะงาน ความเชื่อในหลักความจริง แรงจูงใจภายในตนเอง การร่วมมือกันทำงานหรือการทำงานเป็นทีม ความเชื่อในความสำเร็จและความก้าวหน้าของงานมาจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร และการแสวงหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาใช้ในการทำงาน 2) **หลักวิชา** ได้แก่ ความรู้ความสามารถส่วนบุคคล ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเรียนรู้ และฝึกฝน และคุณลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล และ 3) **หลักปฏิบัติ** ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต/ผลลัพธ์ วิธีปฏิบัติงานที่เป็นวิธีการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงาน และการใช้เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม (ประเสริฐ จริยานุกูล, 2549)

การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถาบันวิทยาลัยชุมชน ตามเกณฑ์ EdPEX หมายถึง การประเมินผล ติดตามตรวจสอบคุณภาพภายในระดับวิทยาลัย และระดับสถาบัน ด้วยเกณฑ์ EdPEX โดยคณะกรรมการผู้ประเมินเกณฑ์ EdPEX ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสถาบันวิทยาลัยชุมชน ซึ่งเกณฑ์ EdPEX คำนิยมและแนวคิดหลัก มีรายละเอียดดังภาพที่ 1

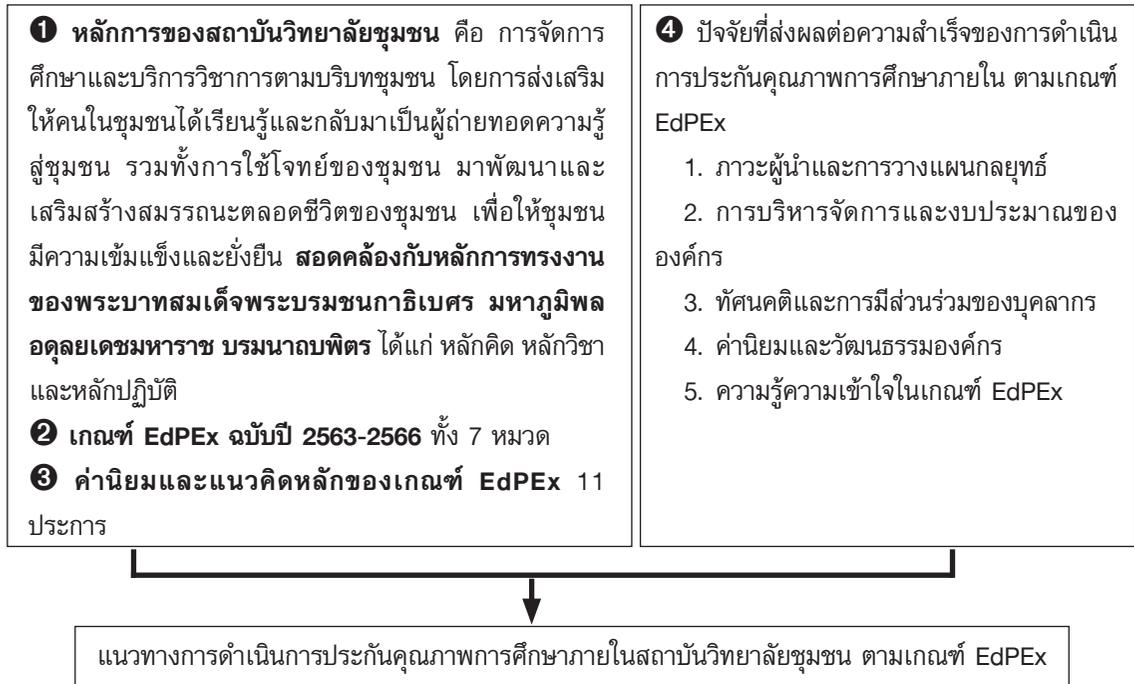


1. มุมมองในเชิงระบบ
2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
4. การให้ความสำคัญกับคน
5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. การสร้างประโยชน์ให้สังคม
10. จริยธรรมและความโปร่งใส
11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

ภาพที่ 1 เกณฑ์ EdPEX ปี 2563-2566

ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564)

จากการสังเคราะห์งานวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวความคิดการวิจัยเรื่อง แนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันวิทยาลัยชุมชน ตามเกณฑ์ EdPEX ไว้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวความคิดการวิจัย

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)
2. เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันวิทยาลัยชุมชน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) กลุ่มข้อมูล และเอกสาร ได้แก่ คู่มือเกณฑ์ EdPEX ฉบับปี 2563-2566 มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 แนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานตามพันธกิจของวิทยาลัยชุมชน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 2) กลุ่มประชากรในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มอาจารย์และบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาที่เลือกใช้เกณฑ์ EdPEX เป็นระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 43 สถาบัน (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564) และ **กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้**

เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์จากสถาบันอุดมศึกษาที่เลือกใช้เกณฑ์ EdPEX เป็นระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในจำนวน 7 สถาบัน คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนทั้งสิ้น 9 คน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา และผู้อำนวยการสำนัก/กอง จำนวน 7 คน และกลุ่มอาจารย์และบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้มีความเหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้ 1) แบบวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis Form) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไว้ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interviews) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างโดยเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างจากการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เกณฑ์ EdPEX เป็นระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

**3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เกณฑ์ EdPEX มาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผ่านความเห็นชอบที่ปรึกษาสำนักงานสถาบันวิทยาลัยชุมชน โดยการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษา เพื่อให้เครื่องมือที่สร้างขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

**4. การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบวิเคราะห์เอกสาร เช่น คู่มือเกณฑ์ EdPEX ฉบับปี 2563-2566 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานตามพันธกิจของวิทยาลัยชุมชน และ 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้ตามเกณฑ์ EdPEX ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) ทั้ง 9 คน

**5. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ** ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เกณฑ์ EdPEX ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและผลการสัมภาษณ์ นำมาสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกันและนำเสนอผลการวิจัยในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

## ผลการวิจัย

**1. ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)** ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant Interview) จำนวน 9 คน สรุปตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก

แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการสัมภาษณ์	ความถี่
1. ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการนำเกณฑ์ EdPEx มาใช้ในสถาบันอย่างไร “หลักคิด”	1. การประกันคุณภาพการศึกษาแบบเดิมไม่สามารถให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาได้ เนื่องจากมีคะแนนประเมินเต็ม 5.00 แต่คะแนนดังกล่าวไม่สามารถให้รายละเอียดในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาได้ แต่เกณฑ์ EdPEx เป็นเกณฑ์ที่เกิดจากความเชื่อและพฤติกรรมที่ผ่านการศึกษากองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศมาแล้วและสามารถสรุปเป็นค่านิยมและแนวคิดหลักได้ว่าเกณฑ์ EdPEx เป็นเกณฑ์ที่ให้มุมมองเชิงระบบ มีการนำองค์รอย่างมีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นความเป็นเลิศจากเสียงของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น มีกระบวนการรับฟังเสียงที่ชัดเจน และที่สำคัญเกณฑ์นี้ยังให้ความสำคัญกับคน เพราะคนเป็นผู้ที่จะไปกำหนดวิธีการ/แนวทางการพัฒนาสถาบันให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ	2
	2. การจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมเป็นแนวคิดจากการใช้เกณฑ์ EdPEx เพราะเกณฑ์ทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและเกิดความคล่องตัว หมายถึงเกณฑ์ทำให้สถาบันเกิดการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น ปัจจุบันอัตราการเกิดต่ำ ทำให้นักศึกษาเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาลดลง และขณะเดียวกับจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัว เช่น พัฒนาหลักสูตรและบริการใหม่ ๆ ออกมาให้บริการที่ตอบสนองกับผู้เรียนหรือลูกค้ากลุ่มอื่น การแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ก็ต้องไม่หลงลืมการสร้างประโยชน์ให้กับชุมชนหรือสังคมรอบด้าน	3
	3. การประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ของ สป.อว. หรือ สกอ.เดิม ไม่สามารถบอกให้สถาบันต้องเตรียมการวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น และระยะยาว หรือวิเคราะห์ SWOT ทุกปี แต่เกณฑ์ EdPEx ทำให้สถาบันจัดทำแผนกลยุทธ์และเป้าหมายกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด เกิดการเตรียมความพร้อมทั้งในเรื่องของการพัฒนาผู้บริหารรุ่นต่อไป มีแผนในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การดูแลกลุ่มผู้ส่งมอบสิ่งต่าง ๆ ให้กับสถาบันเพื่อจัดการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ จากกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทำให้สถาบันค้นพบนวัตกรรมเพื่อนำมาแก้ปัญหา และยังเป็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมและชุมชนรอบข้างได้อีกประการหนึ่ง	4
	4. การพัฒนานักศึกษาของการประกันคุณภาพการศึกษาแบบเดิม เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการศึกษา ไม่ได้บอกให้สถาบันจะต้องค้นหาวิธีการใหม่ ๆ หรือพัฒนาหลักสูตรใหม่ ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่จะต้องปรับปรุงหรือพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ปัจจุบันสถาบันเรียนรู้จากหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ทำให้สถาบันมีการบริหารจัดการต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลจริงมากขึ้น	5

ตารางที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการสัมภาษณ์	ความถี่
	<p>5. การประกันคุณภาพการศึกษาแบบเดิมในการเขียนรายงานการประเมินตนเองจะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพการศึกษาเป็นผู้จัดทำ แต่เกณฑ์ EdPEX ทำให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดการเรียนรู้เกณฑ์เพื่อตอบคำถาม มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเกิดการรวมพลัง (Synergy) ของทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันจัดทำรายงานการประเมินตนเอง เกิดระบบการทำงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นวิธีการทำงานที่มีคุณภาพ และผู้บริหารระดับสูงยังได้มีโอกาสไปหาความร่วมมือจากแหล่งต่าง ๆ ไปเยี่ยมเยียนกลุ่มผู้ทูนวิจัย การดูแลศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง และประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี บุคลากรเริ่มมีการพูดคุยกันมากขึ้นกว่าเดิม มีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการ ติดตามผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงยังมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ติดต่อสะดวกขึ้น</p>	2
	<p>6. จากการจัดทำรายงานการประเมินตนเองในหมวด 6 ระบบปฏิบัติการทำให้การกำหนดตัวชี้วัดนำ (Lead Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lag Indicator) ของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนได้ และอยากจะส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ที่ดี ๆ ให้กับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ อย่างจริงจังมากขึ้น และที่สำคัญการประเมินคุณภาพการศึกษาด้วยเกณฑ์ EdPEX ยังไม่ต้องมานั่งสร้างหลักฐานเหมือนกับการประกันคุณภาพการศึกษาแบบเก่า</p>	3
<p>2. ท่านคิดว่าความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ EdPEX มีส่วนสำคัญอย่างไรบ้าง “หลักวิชา”</p>	<p>1. มีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจะต้องเรียนรู้และมีความเข้าใจในเกณฑ์ EdPEX อย่างลึกซึ้ง จะเห็นได้ว่าแต่ละหมวดจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เช่น เมื่อเข้าใจในเกณฑ์ EdPEX จะช่วยให้ตอบคำถามได้ตรงประเด็น สามารถเขียนได้ถูกต้องตามหลัก 3C's เขียนเพื่อให้นักศึกษานอกอ่าน วิสัยทัศน์ต้องเชื่อมโยงกับเนื้อหาและโครงสร้างองค์กร หมวดกระบวนการต้องเชื่อมโยงกันถึงหมวดผลลัพธ์ ทำให้เห็นแนวทางที่เป็นระบบ มีการนำไปใช้อย่างทั่วถึง มีกระบวนการวัดผลและนำผลมาปรับปรุงซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่สอดคล้องกระบวนการอื่น ๆ ภายในของสถาบัน</p>	4
	<p>2. ความรู้และเข้าใจในเกณฑ์มีส่วนทำให้การจัดทำบทนำของโครงสร้างองค์กร เป็นการบอกถึงภาพรวมที่ส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงาน ความท้าทายที่สำคัญที่กำลังเผชิญอยู่ ซึ่งเป็นบริบทที่ใช้ในการตอบคำถามของหมวดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์ อีกทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเอง การเขียนโครงสร้างองค์กรยังช่วยทำให้สถาบันกำหนดข้อมูลหรือสารสนเทศที่สำคัญไว้ในนำเสนอในหมวดผลลัพธ์ได้ เมื่อเข้าใจเกณฑ์ก็ทำให้มีความเข้าใจบทบาท พันธกิจ ลูกค้า กฎระเบียบข้อบังคับ หรือข้อกำหนดที่สถาบันจัดทำขึ้นไว้ชัดเจน สามารถที่จะสื่อความเข้าใจกันภายในเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน เช่น การกำหนดกลุ่มผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น</p>	4

ตารางที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการสัมภาษณ์	ความถี่
	3. ผู้ติดตามความก้าวหน้าหรือฝ่ายเลขานุการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์การใช้เกณฑ์ EdPEx เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุง ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามุ่งเน้นพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (OBE) และเริ่มที่จะนำเกณฑ์ AUN-QA มาใช้ในการประเมิน ดังนั้น ผู้ติดตามความก้าวหน้าจึงต้องเข้าใจและปฏิบัติตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งคล้ายกับการประเมินตาม ADLI ของเกณฑ์ EdPEx	5
	4. จากความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ EdPEx ทำให้รู้ว่าตนเองยังขาดทักษะที่จำเป็น เช่น ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะการจัดทำอินโฟกราฟิกส์ (Infographics) ทักษะด้านการใช้ภาษาเขียน ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง และทักษะการทำงานเป็นทีม ซึ่งล้วนช่วยในการพัฒนาภาพลักษณ์ของตนเองให้ดีขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น	3
	5. ความรู้เรื่องเกณฑ์ EdPEx ช่วยทำให้เห็นภาพของการนำค่านิยมที่เป็นสัญลักษณ์มาประพฤติปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร มีทัศนคติที่ดีขึ้นกับเกณฑ์ EdPEx และเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันมากขึ้น	1
	6. ความรู้เรื่องเกณฑ์ EdPEx ช่วยทำให้เห็นภาพของการนำค่านิยมที่เป็นสัญลักษณ์มาประพฤติปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร มีทัศนคติที่ดีขึ้นกับเกณฑ์ EdPEx และเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันมากขึ้น	1
3. เกณฑ์ EdPEx ช่วยให้ท่านมีวิธีการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรบ้าง <b>“หลักปฏิบัติ”</b>	1. ตั้งแต่สถาบันนำเกณฑ์ EdPEx มาใช้ทำให้เห็นกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขึ้น เห็นว่าในกระบวนการแต่ละขั้นตอนมีข้อกำหนดที่สำคัญ มีตัวชี้วัดนำ (Lead Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lag Indicator) ในแต่ละกระบวนการมีใครเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และมีผลลัพธ์เป็นอย่างไร	1
	2. ทำให้มีโอกาสได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติงานแต่ละเรื่อง เพื่อให้เพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ได้นำมาใช้ประโยชน์ในเวลาที่ได้รับผิดชอบไม่อยู่มีการนำเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	1
	3. ช่วยให้อาจารย์ได้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เช่น คณะกรรมการ คณะทำงานจัดทำรายงานการประเมินตนเอง คณะกรรมการผู้ตรวจประเมินเกณฑ์ EdPEx ต่างมีบทบาทและหน้าที่ที่ต่างกัน แต่ต้องทำงานสอดประสานกันได้เป็นอย่างดี	2
	4. การจัดทำโครงร่างองค์กร เมื่อมีความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์แล้ว ยังช่วยให้สามารถตอบคำถามหลักของโครงร่างองค์กรได้ว่า “รู้เรา คืออะไร รู้เขา คืออะไร และการเข้าใจสถานการณ์เป็นอย่างไร”	3

ตารางที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการสัมภาษณ์	ความถี่
	5. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น ปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติ โดยมีการติดตามความก้าวหน้าทุก 3 เดือน 6 เดือน และ 9 เดือน และหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นไปตามเป้าหมาย	5
	6. ตระหนักถึงบทบาทของผู้ในระดับสูงว่าเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุน การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่ผู้ปฏิบัติงาน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกัน เพื่อรับฟังสภาพปัญหา อุปสรรค พร้อมกับให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง	6
	7. ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจในปัจจุบัน และผลกระทบของเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดความพลิกผัน (Disruptive Technology) ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่เปลี่ยนแปลงวิถีคิดของผู้คนให้ก้าวข้ามผ่านกรอบความคิดแบบเดิม ๆ ด้วยการผสมผสานเทคโนโลยีกับสังคม และแรงผลักดันทางเศรษฐกิจกลยุทธ์ก็เหมือนกับน้ำที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปทรงได้ตามภาชนะที่ใส่ เช่นเดียวกับกลยุทธ์ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	2
	8. รัฐบาลของผู้รับผิดชอบการพัฒนานักศึกษามีหน้าที่สำคัญในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์โดยการนำเสียงของลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียที่ได้มาจากหลายช่องทางไปสู่กระบวนการจัดทำกลยุทธ์เพื่อพัฒนาหลักสูตรและบริการวิชาการ	4
	9. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เปรียบเสมือนสมอซึ่งเป็นศูนย์กลางให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการได้มาซึ่งสารสนเทศของสถาบัน ก็ล้วนเกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน เพื่อให้สามารถจัดการความรู้ของสถาบันเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2

ตารางที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการสัมภาษณ์	ความถี่
	10. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด คือ ค่านิยมองค์กร ความเชื่อทัศนคติ และการปฏิบัติ เนื่องจากค่านิยมองค์กรเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร ยิ่งหากทุกคนมีค่านิยมเดียวกัน ก็จะเกิดพลังจนสามารถสร้าง/พัฒนาหลักสูตร หรือบริการทางวิชาการที่ตอบสนองต่อโจทย์ และวิสัยทัศน์ของสถาบันได้ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินการเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพตามกฎกระทรวงมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 ที่กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาประเมินความต้องการ ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามพันธกิจให้ประสบความสำเร็จ มีระบบบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ และทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในอาชีพ	4
	11. ขั้นตอนที่ปรากฏในหมวด 6 ระบบปฏิบัติการ หากใช้เกณฑ์ปีแรกควรเน้นไปที่การกำหนดกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน เชื่อมโยงกับหมวด 2 กลยุทธ์ ข้อ 2.1ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร สถาบันควรเน้นที่การพัฒนากระบวนการที่สำคัญที่ปรากฏตามหมวด 2 ให้ชัดเจน	1
	12. ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในด้วยเกณฑ์ EdPEX ในปีแรก ๆ ส่วนใหญ่สถาบันอุดมศึกษาจะอยู่ใน Band 1 (0-5%) และ Band 2 (10-15%) หมายถึง ระดับพัฒนาการส่วนใหญ่อยู่ในระดับเริ่มต้นดำเนินการ ปีที่ 2 ขึ้นไปจะเริ่มได้ Band 2 (15-25%) Band 3 (30-35%) หมายถึง ระดับพัฒนาการอยู่ในระดับเริ่มมีแนวทางเป็นระบบ และผลการประเมินในปีที่ 2 เริ่มขยับ Band เนื่องจากสถาบันได้มีการนำข้อเสนอแนะและโอกาสในการปรับปรุงมาปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับพันธกิจ โดยการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการในปีถัดไป เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้องและมีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันยิ่งขึ้น และความหมายของแต่ละ Band ของหมวดกระบวนการมีระบบการให้คะแนน “ADLI” ส่วน Bard ของหมวดผลลัพธ์ มีระบบการให้คะแนน “LeTCI” ซึ่งมีรายละเอียดของคะแนนปรากฏตามคู่มือที่ สป.อว.เผยแพร่ไว้	5

ผลการสัมภาษณ์จากตารางข้างต้น พบว่า

**1. แนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)** มีดังนี้ **หลักคิด** ประกอบไปด้วย 1) การประกันคุณภาพการศึกษาแบบเดิมไม่สามารถให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาได้ เนื่องจากมีคะแนนประเมินเต็ม 5.00 แต่คะแนนดังกล่าวไม่สามารถให้รายละเอียดในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาได้ แต่เกณฑ์ EdPEX เป็นเกณฑ์ที่เกิดจากจากความเชื่อและพฤติกรรมที่ผ่านการศึกษากองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศมาแล้วและสามารถสรุปเป็นค่านิยมและแนวคิดหลักได้ว่าเกณฑ์ EdPEX เป็นเกณฑ์ที่ให้มุมมองเชิงระบบ มีการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นความเป็นเลิศจากเสียงของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีกระบวนการรับฟังเสียงที่ชัดเจน และที่สำคัญเกณฑ์นี้ยังให้ความสำคัญกับคน เพราะคนเป็นผู้ที่จะไปกำหนดวิธีการ/แนวทางการพัฒนาสถาบันให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ 2) การจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมเป็นแนวคิดจากการใช้เกณฑ์ EdPEX เพราะเกณฑ์ทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและเกิดความคล่องตัวหมายถึงเกณฑ์ทำให้สถาบันเกิดการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น ปัจจุบันอัตราการเกิดต่ำ ทำให้นักศึกษาเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาลดลง และขณะเดียวกับจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัว เช่น พัฒนาหลักสูตรและบริหารใหม่ ๆ ออกมาให้บริการที่ตอบสนองกับผู้เรียนหรือลูกค้ากลุ่มอื่นการแก้ไขปัญหาทั้งนี้ก็ต้องไม่หลงลืมการสร้างประโยชน์หรือชุมชนรอบด้าน 3) การประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ของ สป.อว. หรือ สกอ.เดิมไม่สามารถบอกให้สถาบันต้องเตรียมการวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น และระยะยาว หรือวิเคราะห์ SWOT ทุกปี แต่เกณฑ์ EdPEX ทำให้สถาบันจัดทำแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด เกิดการเตรียมความพร้อมทั้งในเรื่องของการพัฒนาผู้บริหารรุ่นต่อไปมีแผนในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การดูแลกลุ่มผู้ส่งมอบสิ่งต่าง ๆ ให้กับสถาบันเพื่อจัดการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการจากกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทำให้สถาบันค้นพบนวัตกรรมเพื่อนำมาแก้ปัญหาและยังเป็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมและชุมชนรอบข้างได้อีกประการหนึ่ง 4) การพัฒนานักศึกษาของการประกันคุณภาพการศึกษาแบบเดิมเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการศึกษาไม่ได้บอกให้สถาบันจะต้องค้นหาวิธีการใหม่ ๆ หรือพัฒนาหลักสูตรใหม่ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่จะต้องปรับปรุงหรือพัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ปัจจุบันสถาบันเรียนรู้จากหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ทำให้สถาบันมีการบริหารจัดการต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลจริงมากขึ้น 5) การประกันคุณภาพการศึกษาแบบเดิมในการเขียนรายงานการประเมินตนเองจะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพการศึกษาเป็นผู้จัดทำ แต่เกณฑ์ EdPEX ทำให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดการเรียนรู้เกณฑ์เพื่อตอบคำถาม มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเกิดการรวมพลัง (Synergy) ของทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันจัดทำรายงานการประเมินตนเอง เกิดระบบการทำงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นวิธีการทำงานที่มีคุณภาพ และผู้บริหารระดับสูงยังได้มีโอกาสไปหาความร่วมมือจากแหล่งต่าง ๆ ไปเยี่ยมเยียนกลุ่มผู้ทวนวิจัย การดูแลศิษย์เก่า และศิษย์ปัจจุบัน ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง และประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี บุคลากรเริ่มมีการพูดคุยกันมากขึ้นกว่าเดิม มีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการ ติดตามผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงยังมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ติดต่อสะดวกขึ้น และ 6) จากการจัดทำรายงานการประเมิน

ตนเองในหมวด 6 ระบบปฏิบัติการทำให้การกำหนดตัวชี้วัดนำ (Lead Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lag Indicator) ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนได้ และอยากจะส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ที่ดี ๆ ให้กับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ อย่างจริงจังมากขึ้น และที่สำคัญการประเมินคุณภาพการศึกษาด้วยเกณฑ์ EdPEX ยังไม่ต้องมานั่งสร้างหลักฐานเหมือนกับการประกันคุณภาพการศึกษาแบบเก่า **หลักวิชา** ประกอบไปด้วย 1) ผู้ปฏิบัติงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจะต้องเรียนรู้และมีความเข้าใจในเกณฑ์ EdPEX อย่างลึกซึ้ง จะเห็นได้ว่าแต่ละหมวดจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เช่น เมื่อเข้าใจในเกณฑ์ EdPEX จะช่วยให้ตอบคำถามได้ตรงประเด็น สามารถเขียนได้ถูกต้องตามหลัก 3C's เขียนเพื่อให้อุทิศตนนอกอ่าน วิสัยทัศน์ต้องเชื่อมโยงกับเนื้อหาและโครงสร้างองค์กร หมวดกระบวนการต้องเชื่อมโยงกันถึงหมวดผลลัพธ์ ทำให้เห็นแนวทางที่เป็นระบบ มีการนำไปใช้อย่างทั่วถึงมีกระบวนการวัดผลและนำผลมาปรับปรุงซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่สอดรับกระบวนการอื่น ๆ ภายในของสถาบัน

2) ความรู้และเข้าใจในเกณฑ์มีส่วนทำให้การจัดทำบทนำของโครงสร้างองค์กร เป็นการบอกถึงภาพรวมที่ส่งผลต่อวิธีการดำเนินงานความท้าทายที่สำคัญที่กำลังเผชิญอยู่ ซึ่งเป็นบริบทที่ใช้ในการตอบคำถามของหมวดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์ อีกทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเอง การเขียนโครงสร้างองค์กรยังช่วยทำให้สถาบันกำหนดข้อมูลหรือสารสนเทศที่สำคัญไว้ในนำเสนอในหมวดผลลัพธ์ได้ เมื่อเข้าใจเกณฑ์ก็ทำให้มีความเข้าใจบทบาทพันธกิจ ลูกค้า กฎระเบียบข้อบังคับ หรือข้อกำหนดที่สถาบันจัดทำขึ้นไว้ชัดเจน สามารถที่จะสื่อความเข้าใจกันภายในเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน เช่น การกำหนดกลุ่มผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น 3) ผู้ติดตามความก้าวหน้าหรือฝ่ายเลขานุการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและมีประสบการณ์การใช้เกณฑ์ EdPEX เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุง ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามุ่งเน้นพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (OBE) และเริ่มที่จะนำเกณฑ์ AUN-QA มาใช้ในการประเมิน ดังนั้น ผู้ติดตามความก้าวหน้าจึงต้องเข้าใจและปฏิบัติตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งคล้ายกับการประเมินตาม ADLI ของเกณฑ์ EdPEX

4) จากความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ EdPEX ทำให้รู้ว่าตนเองยังขาดทักษะที่จำเป็น เช่น ทักษะการความคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะการจัดทำอินโฟกราฟิกส์ (Infographics) ทักษะด้านการใช้ภาษาเขียน ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง และทักษะการทำงานเป็นทีม ซึ่งล้วนช่วยในการพัฒนาภาพลักษณ์ของตนเองให้ดีขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น และ 5) ความรู้เรื่องเกณฑ์ EdPEX ช่วยทำให้เห็นภาพของการนำค่านิยมที่เป็นสัญลักษณ์มาประพฤติปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร มีทัศนคติที่ดีขึ้นกับเกณฑ์ EdPEX และเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันมากขึ้น และ**หลักปฏิบัติ** ประกอบไปด้วย 1) กระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขึ้น เห็นว่าในกระบวนการแต่ละขั้นตอนมีข้อกำหนดที่สำคัญมีตัวชี้วัดนำ (Lead Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lag Indicator) ในแต่ละกระบวนการมีใครเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และมีผลลัพธ์เป็นอย่างไร 2) มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแต่ละเรื่อง เพื่อให้เพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ได้นำมาใช้ประโยชน์ในเวลาที่ได้รับผิดชอบไม่อยู่ มีการนำเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 3) คณะทำงานจัดทำรายงานการประเมินตนเอง คณะกรรมการผู้ตรวจประเมินเกณฑ์ EdPEX ต่างมีบทบาทและหน้าที่ต่างกัน แต่ต้องทำงานสอดประสานกันได้เป็นอย่างดีรับบทบาทหน้าที่และสามารถทำงานสอดประสานกันได้เป็นอย่างดี 4) ความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ทำตอบคำถามหลักของโครงสร้างองค์กรได้ว่า **“รู้เรา คืออะไร รู้เขา คืออะไร และเข้าใจสถานการณ์เป็นอย่างไร”**

5) การปฏิบัติเป็นระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น ปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งเป็น

วัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติ โดยมีการติดตามความก้าวหน้าทุก 3 เดือน 6 เดือน และ 9 เดือน และหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นไปตามเป้าหมาย

6) บทบาทของผู้มีระดับสูง ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุน การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่ผู้ปฏิบัติงานผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกัน เพื่อรับฟังสภาพปัญหา อุปสรรค พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

7) ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ ในปัจจุบัน และผลกระทบของเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดความพลิกผัน (Disruptive Technology) ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่เปลี่ยนแปลงวิถีคิดของคนให้ก้าวข้ามผ่านกรอบความคิดแบบเดิม ๆ ด้วยการผสมผสานเทคโนโลยีกับสังคม และแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ กลยุทธ์ก็เหมือนกับน้ำที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปทรงได้ตามภาชนะที่ใส่ เช่นเดียวกับกลยุทธ์ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

8) ผู้รับผิดชอบการพัฒนา นักศึกษามีหน้าที่สำคัญในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์โดยการนำเสียงของลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียที่ได้มาจากหลายช่องทาง ไปสู่กระบวนการจัดทำกลยุทธ์เพื่อพัฒนาหลักสูตรและบริการวิชาการ

9) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เปรียบเสมือนสมอซึ่งเป็นศูนย์กลางให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการได้มาซึ่งสารสนเทศของสถาบัน ก็ล้วนเกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน เพื่อให้สามารถจัดการความรู้ของสถาบันเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

10) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด คือ ค่านิยมองค์กร ความเชื่อ ทศนคติ และการปฏิบัติ เนื่องจากค่านิยมองค์กรเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร ยิ่งหากทุกคนมีค่านิยมเดียวกัน ก็จะเกิดพลังจนสามารถสร้าง/พัฒนาหลักสูตร หรือบริการทางวิชาการที่ตอบสนองต่อโจทย์และวิสัยทัศน์ของสถาบันได้ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินการเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพตามกฎกระทรวงมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 ที่กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาประเมินความต้องการ ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามพันธกิจให้ประสบความสำเร็จ มีระบบบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ และทำให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพ

11) ขั้นตอนปรากฏในหมวด 6 ระบบปฏิบัติการ หากใช้เกณฑ์ปีแรกควรเน้นไปที่การกำหนดกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน เชื่อมโยงกับหมวด 2 กลยุทธ์ ข้อ 2.1ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร สถาบันควรเน้นที่การพัฒนาระบบงานที่สำคัญที่ปรากฏตามหมวด 2 ให้ชัดเจน และ

12) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในด้วยเกณฑ์ EdPEX ในปีแรก ๆ ส่วนใหญ่สถาบันอุดมศึกษาจะอยู่ใน Band 1 (0-5%) และ Band 2 (10-15%) หมายถึง ระดับพัฒนาการส่วนใหญ่อยู่ในระดับเริ่มต้นดำเนินการ ปีที่ 2 ขึ้นไปจะเริ่มได้ Band 2 (15-25%) Band 3 (30-35%) หมายถึง ระดับพัฒนาการอยู่ในระดับเริ่มมีแนวทางเป็นระบบ และผลการประเมินในปีที่ 2 เริ่มขยับ Band เนื่องจากสถาบันได้มีการนำข้อเสนอแนะและโอกาสในการปรับปรุงมาปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับพันธกิจ โดยการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการในปีถัดไปเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้องและมีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันยิ่งขึ้น และความหมายของแต่ละ Band ของหมวดกระบวนการมีระบบการให้คะแนน “ADLI” ส่วน Bard ของหมวดผลลัพธ์มีระบบการให้คะแนน “LeTCI” ซึ่งมีรายละเอียดของคะแนนปรากฏตามคู่มือที่ สป.อว. เผยแพร่ไว้

**2. แนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาสถาบันวิทยาลัยชุมชน ตามเกณฑ์ EdPEX**

พบว่า **ขั้นตอนการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน** อาศัยหลักคิดที่ว่า “**การรวมพลัง (Synergy)** ของผู้ปฏิบัติงานในสถาบันทุกคนเพื่อร่วมมือกันดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันวิทยาลัยชุมชนตามเกณฑ์ EdPEX ให้บรรลุผลสำเร็จ” **หลักวิชา**ที่ว่า “**คณะกรรมการและคณะทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ EdPEX เป็นอย่างดี**” บทนำหรือ**โครงสร้างองค์กร** เป็นการบอกถึงภาพรวมของสถาบันที่ส่งผลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่สถาบันกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งเป็นบริบทที่ใช้ในการตอบคำถามของหมวดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์ และยังเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเองและการเขียนรายงานโครงสร้างองค์กรยังช่วยทำให้สามารถกำหนดสารสนเทศที่สำคัญของสถาบัน ทำให้เข้าใจสถาบัน สื่อความเข้าใจกันภายในสถาบัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนในสถาบันมีความเข้าใจที่ตรงกัน **หลักปฏิบัติ** ดังนี้

- 1) คณะกรรมการมีหน้าที่จัดทำโครงสร้างองค์กร พิจารณากลั่นกรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้ข้อเสนอแนะการเขียนรายงานการประเมินตนเองของคณะทำงานทั้ง 7 หมวด รวบรวม สรุปรายงานการประเมินตนเอง และตรวจสอบหลักฐานอ้างอิงทั้ง 7 หมวด เตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายในประจำปี และจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan)
- 2) คณะทำงานจัดทำรายงานการประเมินตนเองมีหน้าที่จัดทำรายละเอียดของรายงานการประเมินตนเอง ตามหมวดที่ได้รับมอบหมาย โดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ EdPEX นำเสนอรายงานที่จัดทำต่อคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา กลั่นกรอง ตรวจสอบ และให้ความเห็นชอบรวบรวมข้อเสนอข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับการประเมินคุณภาพภายในประจำปี และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย และ
- 3) คณะกรรมการผู้ตรวจประเมินเกณฑ์ EdPEX มีหน้าที่ในการศึกษาเอกสารรายงานการประเมินตนเอง และประชุม ปรึกษาหารือกับคณะกรรมการผู้ตรวจประเมินเกณฑ์ EdPEX เพื่อเตรียมการตรวจประเมิน ดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพภายในระดับวิทยาลัย และระดับสถาบัน ตามเกณฑ์ EdPEX และสรุป วิเคราะห์รวมทั้งจัดทำรายงานผลการตรวจประเมินเสนอต่อวิทยาลัยชุมชน และสถาบันวิทยาลัยชุมชน **การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง** ได้แก่ โครงสร้างองค์กร และรายงานการประเมินตนเอง หมวดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์ อาศัย**หลักคิด**ที่ว่า “**คำนึงถึงบริบทสำคัญของสถาบัน (Context) ข้อกำหนดของเกณฑ์ (Criteria) การดำเนินการและผลลัพธ์ของสถาบัน (Content) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลจริง (Fact) มีเนื้อหาสมบูรณ์ (Full) เชื่อมโยงกัน (Flow) และให้ความรู้สึกที่ดี (Feel) ต่อผู้อ่านรายงานการประเมินตนเอง**” **หลักวิชา**ที่ว่า “**การจัดทำรายงานการประเมินตนเองต้องยึดหลัก 3C's ได้แก่ Correct (ถูกต้อง) Complete (ครบถ้วน) Clear (ชัดเจน) Concise (กระชับ) ในการเขียนเพื่อมุ่งเน้นให้บุคคลภายนอกอ่านให้รู้ความเป็นมา มีความเข้าใจลักษณะการดำเนินการของสถาบัน และความท้าทายที่กำลังเผชิญอยู่ โดยวิสัยทัศน์ของสถาบันต้องเชื่อมโยงกับเนื้อหาของโครงสร้างองค์กร ซึ่งต้องสัมพันธ์กับกระบวนการและเชื่อมโยงถึงผลลัพธ์ของสถาบัน และการมีแนวทางอย่างเป็นระบบ (Systematic Approach) มีการนำไปใช้อย่างทั่วถึง (Effective Deployment) มีการวัดผลและนำผลกลับมาใช้ในการปรับปรุง (Learning) และมีการสอดคล้องกับกระบวนการอื่น ๆ ภายในของสถาบัน (Integration)” และ**หลักปฏิบัติ** โดยเฉพาะในการตอบคำถามของโครงสร้างองค์กร ตอบคำถามในลักษณะของ “**รู้เรา รู้เขา เข้าใจสถานการณ์**” หมวด 1 **การนำองค์กร** เป็นการวัดประสิทธิผลของการนำองค์กร ซึ่งกล่าวถึงการปฏิบัติตนของผู้มีระดับสูงในการขับเคลื่อนหรือชี้นำสถาบัน การสื่อสารมายังระดับการปฏิบัติงานให้เกิดการปรับปรุงจนเป็นวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) อันเกิดจากความเชื่อ ความคิดหรือการกำหนดวิธี**

การปฏิบัติงานและยึดถือคุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีระบบการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและจริงจัง **หมวด 2 กลยุทธ์** เป็นการวัดการบรรลุแผนงาน และกลยุทธ์ของสถาบัน ซึ่งกล่าวถึงขั้นตอนของสถาบันในการจัดทำกลยุทธ์หรือแผนแม่บทต่าง ๆ และกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ได้เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน ตัวแปรเปลี่ยน กลยุทธ์ก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปตามข้อมูลจากการรับฟังเสียงของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ รวมถึงระบบงานที่สำคัญที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการนำแผนกลยุทธ์หรือแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม **หมวด 3 ลูกค้า** เป็นการวัดความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าเกี่ยวกับหลักสูตร และบริการวิชาการ รวมทั้งกลไกการสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งกล่าวถึงการรับฟังลูกค้าหรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือแต่ละกลุ่ม **หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** เป็นการวัดผลการเรียนรู้และการแก้ปัญหาของสถาบัน ซึ่งกล่าวถึงวิธีการรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ วิธีการที่สถาบันนำผลการทบทวน ปรับปรุงการดำเนินการ มาสร้างการเรียนรู้ภายในสถาบัน **หมวด 5 บุคลากร** เป็นการวัดการสร้างและพัฒนาบุคลากรของสถาบัน ซึ่งกล่าวถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร และการสร้างสภาวะแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงวิธีการสร้างความผูกพัน และการจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน **หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ** เป็นการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทุกหน่วยงานภายในสถาบัน ซึ่งกล่าวถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน เป็นต้น โดยในแต่ละมิติจะเป็นการประเมินตนเอง เพื่อตอบคำถามในกระบวนการสำคัญของหมวด 1-6 ว่ามีวิธีการเป็นอย่างไร และได้รับรายงานข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการแต่ละด้าน มีการเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่มาตรฐานสูงกว่า และผลจากการปรับปรุงจะแสดงมาอย่างไร ผลลัพธ์หมวด 7 ซึ่งพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไป และประสิทธิผลของการปฏิบัติเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบันว่ามีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และการเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉินของสถาบัน และ**หมวด 7 ผลลัพธ์** เป็นการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ ด้านลูกค้า ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร และด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ ให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับหมวด 1-6 เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงสถาบันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ยังพบแนวทางการจัดทำรายงานการประเมินตนเองที่ดี ได้แก่ 1) วางแผนจัดทำรายงานการประเมินตนเอง 2) รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานการประเมินตนเอง 3) ยกร่างรายงานการประเมินตนเอง 4) ทบทวนร่างรายงานการประเมินตนเอง 5) ปรับปรุงร่างรายงานการประเมินตนเอง และ 6) จัดทำรายงานการประเมินตนเองฉบับสมบูรณ์ และการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการอาศัย**หลักคิด**ที่ว่า “ติดตามความก้าวหน้าเพื่อรับรองว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการจัดทำรายงานการประเมินตนเองจนเกิดผลลัพธ์ได้จริง” **หลักวิชา**ที่ว่า “ผู้ติดตามความก้าวหน้าต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการดำเนินการด้านการประกันคุณภาพ

การศึกษาตามนโยบายของสภาสถาบัน ตั้งแต่ระดับหลักสูตร ระดับคณะวิชา/วิทยาลัย และระดับสถาบัน เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาสถาบันวิทยาลัยชุมชนสู่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่มีมาตรฐานสากลตามเกณฑ์ EdPEX และเกณฑ์ของเครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (Asean University Network Quality Assurance: AUN-QA) โดยใช้แนวทางการจัดกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามวงจรคุณภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การดำเนินงานและเก็บข้อมูล (Do) การประเมินคุณภาพ (Check) และการเสนอแนวทางการปรับปรุง (Act)” และ**หลักปฏิบัติ**ที่ว่า ปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติ โดยมีการติดตามความก้าวหน้าทุก 3 เดือน 6 เดือน และ 9 เดือน และหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันวิทยาลัยชุมชนประสบผลสำเร็จ

## อภิปรายผลการวิจัย

1. แนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เกณฑ์ EdPEX จากการวิจัย พบว่า สถาบันอุดมศึกษากลุ่มตัวอย่างมีแนวปฏิบัติที่ดีหลายประการ โดยเฉพาะหลักคิดที่เกิดจากการนำค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์มาประยุกต์ใช้ทั้ง 11 ประการ เช่น มุมมองเชิงระบบจะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดในการพัฒนาสถาบันในภาพรวม มีการประสานความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการ มีระบบการจัดการภายในสถาบันที่เข้ามาช่วยแก้ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงและประสานการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการสถาบันจากข้อมูลจริงในหมวด 4 ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงานมีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน จากบทเรียนที่ใช้เกณฑ์ EdPEX ทำให้สถาบันเริ่มมีองค์ความรู้มาใช้ในการให้ความรู้ขององค์กรมากขึ้น หลักวิชาสถาบันอุดมศึกษาเห็นถึงความสำคัญของการสร้างความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ EdPEX ให้กับบุคลากร บุคลากรเริ่มมีความต้องการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น การจัดทำอินโฟกราฟิกส์ (Infographics) เพื่อสรุปขั้นตอนในรายงานการประเมินตนเอง มีความสำนึกและรับผิดชอบงานมากขึ้นซึ่งทำให้บุคลากรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น สำหรับหลักปฏิบัติ พบว่าในกระบวนการปฏิบัติงานเริ่มที่จะเป็นระบบ มีขั้นตอนของการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขึ้น มีการจัดคู่มือการปฏิบัติงาน บุคลากรรู้จักวิธีการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยแก้ปัญหาของการจัดทำรายงาน เช่น การทำอินโฟกราฟิกด้วยโปรแกรมออนไลน์แคนวา (Canva) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีเพื่อนำมาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในด้วยเกณฑ์ EdPEX จะพบว่า ในปีที่ 1 ระดับพัฒนาการส่วนใหญ่อยู่ในระดับเริ่มต้นดำเนินการ ขาดการนำเสนอรายงานในหมวดผลลัพธ์ เนื่องจากในปีแรกมักจะกังวลการทำโครงร่างองค์กรที่ยังไม่เชื่อมโยงกับหมวดกระบวนการ จัดสรรเวลาในการจัดทำรายงานการประเมินตนเองผิดพลาด และในปีที่ 2 ขึ้นไป จะเห็นระดับพัฒนาการว่าสถาบันอยู่ในระดับเริ่มมีแนวทางเป็นระบบ เนื่องจากได้รับรายงานป้อนกลับจากคณะกรรมการผู้ประเมิน ซึ่งนำเสนอทั้งในส่วนที่เป็นจุดแข็ง และข้อเสนอแนะรวมทั้งโอกาสในการปรับปรุงมาปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจ ซึ่งในการปรับปรุงกระบวนการควรเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติ การกำหนดตัวชี้วัดของผลลัพธ์ที่สำคัญให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้ อีกทั้งยังกำหนดสถานะปัจจุบันของสถาบัน และการเทียบเคียงกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในกลุ่มเดียวกันได้

แนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันวิทยาลัยชุมชน ผลการวิจัย พบว่า มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญจากแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้ 1) การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน 2) การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง และ 3) การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ ซึ่งเป็นไปตามหลักการดำเนินงานของสถาบันวิทยาลัยชุมชนที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร อันเป็นสิ่งที่สนองให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจ อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ ร่วมกันปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ของทั้งสถาบัน นอกจากนี้ เกณฑ์ EdPEX ยังเอื้อต่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีระหว่างสถาบันและหน่วยงานต่าง ๆ และยังเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ด้วยการชี้แนะวิธีคิดเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ โดยแนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในทั้ง 3 ประการนั้น อยู่ภายใต้ “**หลักคิด หลักวิชา และหลักปฏิบัติ**” สอดคล้องกับหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรที่ทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจตลอดจนสิ้นรัชกาล (ประเสริฐ จริญานุกูล, 2549) ส่วนการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง และการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันวิทยาลัยชุมชน ตามเกณฑ์ EdPEX แนวทางที่สำคัญที่ผู้ปฏิบัติจะต้องมี คือ **หลักคิด** การปฏิบัติงานบนพื้นฐานความถูกต้อง ซอภธรรม และร่วมมือกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ **หลักวิชา** ต้องมีองค์ความรู้ในเรื่องจากเกณฑ์ EdPEX เป็นอย่างดี และความรู้ทางด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ทั้งในการวางแผนและปฏิบัติ ด้วยความรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวังอย่างยิ่ง และ**หลักปฏิบัติ** ต้องคำนึงถึงกิจกรรมการทำงานแต่ละขั้นตอนที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือนำทางในการเพิ่มขีดความสามารถและผลลัพธ์ให้องค์กรดีขึ้น และเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างภายใน หรือภายนอกสถาบัน เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสในการเรียนรู้ ดังนั้น บุคลากรทุกคนจึงต้องเปิดใจรับความคิด เปิดจิตให้ว่างและตกผลึก เปิดส่วนลึกด้วยความตั้งใจ (Open heart - Open mind - Open will) และร่วมมือกันยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการและการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันวิทยาลัยชุมชนไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องนำหลักวิชาที่เป็นความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ รอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวังเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาด สอดคล้องกับผลการวิจัยของกุลพัทธ์ กุลชาติดีลัก และคณะ (2562) ซึ่งศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEX ในแต่ละหมวดได้มีการดำเนินงานโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) เพื่อให้เกิดมีการเรียนรู้ในระดับสถาบัน และมีการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ โดยในแต่ละหมวดนั้นจะมีผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและใช้ระบบสารสนเทศในการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ทั้งนี้ การดำเนินงานสำคัญที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ได้นำมากำหนดแนวทางการดำเนินงาน คือ การกำหนดนโยบายการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ และมีการกำกับติดตามการดำเนินงาน

เป็นระยะโดยผู้บริหาร การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์หรือประมวลผลข้อมูล และใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) มาใช้ทั้งการกำหนดแผนดำเนินงาน (P) การดำเนินการ (D) การประเมินผล (C) และการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (A) และสอดคล้องกับคณะกรรมการผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ที่เสนอแนะให้สถาบันวิทยาลัยชุมชนขับเคลื่อนวิถีปฏิบัติงานโดยยึดวัฒนธรรมคุณภาพในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (สถาบันวิทยาลัยชุมชน, 2566) สำหรับ**หลักปฏิบัติ**ในการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง โดยเฉพาะการเขียนโครงร่างองค์กร พบว่า ต้องเขียนในลักษณะ **“รู้เรา รู้เขา เข้าใจสถานการณ์”** สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงโชค ศรขวัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มีนาคม, 2566); ตะวันฉาย โพธิ์หอม (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม, 2566) และรัชพล สันติวารกร (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มีนาคม, 2566) ซึ่งสรุปได้ว่า **“รู้เรา”** หมายถึง สถาบันจะต้องรู้จักหลักสูตรและบริการวิชาการของตนเองว่าคืออะไร มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สมรรถนะหลักของสถาบันเป็นอย่างไร บุคลากรมีที่ประเภท เป็นใครบ้าง และต้องการอะไร สถาบันมีเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกอะไรบ้าง และสถาบันอยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับอะไร และมีโครงสร้างองค์กรและระบบการกำกับดูแลสถาบันเป็นอย่างไร **“รู้เขา”** หมายถึง รู้ว่าใครคือลูกค้า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใครคือผู้ส่งมอบ คู่มือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และใครเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กับสถาบันอย่างไร รวมทั้งมีกลไกอะไรที่ใช้ในการสื่อความหมายระหว่างสถาบันและใครเหล่านั้น และ **“เข้าใจสถานการณ์”** หมายถึง เข้าใจสภาวะการแข่งขัน สถาบันต้องมีความเข้าใจในคู่แข่ง และคู่แข่งเพียงอย่างเดียว พร้อมทั้งมีข้อมูลแสดงการแข่งขันเทียบเคียง เข้าใจความท้าทายและได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ สถาบันมีการศึกษาและเรียนรู้องค์กรอย่างไร อะไรคือความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน และเข้าใจถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน สถาบันมีระบบการปรับปรุงคืออะไร และกระบวนการเรียนรู้วัฒนธรรมของสถาบันเป็นอย่างไร **หมวด 1 การนำองค์กร** พบว่า เป็นการวัดประสิทธิผลของการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและชี้นำสถาบัน การสื่อสารมายังระดับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงโชค ศรขวัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มีนาคม, 2566); ตะวันฉาย โพธิ์หอม (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม, 2566); รัชพล สันติวารกร (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มีนาคม, 2566); สรรวภัทร พัฒโร (การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 พฤษภาคม, 2566); สุพินดา คุณมี (การสื่อสารส่วนบุคคล, 3 สิงหาคม, 2566) และอรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มิถุนายน, 2566) ที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำระดับสูง ว่าเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุน การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่ผู้ปฏิบัติงาน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกัน เพื่อรับฟังสภาพปัญหา อุปสรรค พร้อมกับให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง **หมวด 2 กลยุทธ์** พบว่า กลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ได้เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงโชค ศรขวัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มีนาคม, 2566); รัชพล สันติวารกร (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มีนาคม, 2566) และสุพินดา คุณมี (การสื่อสารส่วนบุคคล, 3 สิงหาคม, 2566) ที่กล่าวว่า ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน และผลกระทบของเทคโนโลยีสร้างความพลิกผัน (Disruptive Technology) ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่เปลี่ยนวิธีคิดของผู้คนให้ก้าวข้ามผ่านกรอบความคิดแบบเดิม ๆ โดยผสมผสาน

เทคโนโลยีกับสังคมและแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ กลยุทธ์ก็เหมือนกับน้ำที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปทรงได้ตามภาชนะที่ใส่เช่นเดียวกับกลยุทธ์ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น **หมวด 3 ลูกค้ำ** พบว่า เป็นการวัดความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า โดยการนำข้อมูลจากการรับฟังเสียงของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และคู่มือมาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบัน สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์พวรณ์ กมลพัฒนานันท์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน, 2566); บรรณกร แซ่ลิ้ม (การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 พฤษภาคม, 2566); ประวิณนุช เกตุแก้ว (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มิถุนายน, 2566); และอรุณี หงษ์ คิริวัฒน์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มิถุนายน, 2566) ที่กล่าวว่า ผู้รับผิดชอบการพัฒนานักศึกษาที่มีหน้าที่สำคัญในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์โดยการนำเสียงของลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียที่ได้มาจากหลายช่องทางไปสู่กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาหลักสูตรและบริการวิชาการ **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** พบว่า เป็นการวัดผลการเรียนรู้และการแก้ปัญหาของสถาบัน สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ รัชพล สันติวารการ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มีนาคม, 2566) และสุพินดา คุณมี (การสื่อสารส่วนบุคคล, 3 สิงหาคม, 2566) ที่กล่าวว่า การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เปรียบเสมือนสมอซึ่งเป็นศูนย์กลางให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการได้มาซึ่งสารสนเทศของสถาบันก็ล้วนเกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน เพื่อให้สามารถจัดการความรู้ของสถาบันเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการปรับปรุงนวัตกรรม และเพิ่มขีดความสามารถของสถาบันในการแข่งขัน **หมวด 5 บุคลากร** พบว่า เป็นการวัดการสร้างและพัฒนาบุคลากรของสถาบัน เพื่อประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร สภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การประเมินสร้าง ความผูกพันของบุคลากรการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันกับสถาบัน สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของเชิญโชค ศรขวัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มีนาคม, 2566) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด คือ ค่านิยมองค์กร ความเชื่อ ทศนคติ และการปฏิบัติ เนื่องจากค่านิยมองค์กรเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรยิ่งหากทุกคนมีค่านิยมเดียวกัน ก็จะเกิดพลังจนสามารถสร้าง/พัฒนาหลักสูตรหรือบริการทางวิชาการที่ตอบสนองต่อโจทย์ และวิสัยทัศน์ของสถาบันได้ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินการเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพตามกฎกระทรวงมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 ที่กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามพันธกิจให้ประสบความสำเร็จ มีระบบบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ และทำให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพ **หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ** พบว่า เป็นการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทุกหน่วยงานภายในสถาบัน ที่เริ่มจากการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการ และกระบวนการทำงานสนับสนุนอื่น ๆ รวมทั้งการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทำให้เกิดความสำเร็จที่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับสรรวภัทร พัฒโร (การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 พฤษภาคม, 2566) ที่กล่าวว่า ขั้นตอนที่ปรากฏในหมวด 6 ระบบปฏิบัติการ หากใช้เกณฑ์ปีแรกควรเน้นไปที่การกำหนดกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน เชื่อมโยงกับหมวด 2 กลยุทธ์ข้อ 2.1ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร สถาบันควรเน้นที่การพัฒนาระบบงานที่สำคัญที่ปรากฏตาม

หมวด 2 ให้ชัดเจน และหมวด 7 ผลลัพธ์ พบว่า เป็นการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ ด้านลูกค้า ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร และด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการปรับปรุงสถาบัน โดยกล่าวได้ว่า หมวดผลลัพธ์เป็นหมวดที่มีคะแนนประเมินสูงสุด ขณะเดียวกันก็เป็นหมวดที่ทำให้สถาบันได้คะแนนน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน เนื่องจากในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของสถาบันอาจไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ จึงทำให้สถาบันและบุคลากรไม่สามารถที่จะนำตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมานั้นไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันวิทยาลัยชุมชน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ครั้งนี้ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะจากวิจัย

แนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ในส่วนของ “**หลักคิด หลักวิชา และหลักปฏิบัติ**” จะต้องเริ่มต้นจากการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรของสถาบันเกิดการปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการทำงานร่วมกัน ผ่านการฝึกปฏิบัติจากงานประจำวัน กิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงผลลัพธ์จากการดำเนินการ และเชื่อมั่นในระบบการทำงาน ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขึ้นนำองค์กร ต้องมีความชัดเจนตั้งแต่กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และสมรรถนะหลักผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้ สำหรับบุคลากรจะต้องมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้และทำความเข้าใจในเกณฑ์ EdPEX และพัฒนาทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติ รวมทั้งพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่องานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการและคณะทำงาน เลขานุการคณะทำงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาลัยชุมชน และผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยชุมชน ต้องให้การสนับสนุน และสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติ การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน และการถอดบทเรียน ฯลฯ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมคณะทำงานฯ และทีมงานต่าง ๆ เพื่อรับฟังปัญหา อุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 2) คณะทำงานจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ระดับสถาบันวิทยาลัยชุมชน ต้องแต่งตั้งจากผู้อำนวยการกอง หัวหน้างาน/ศูนย์/หน่วย ซึ่งเป็นเจ้าของกระบวนการทำงานหลักด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการและการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และเจ้าของกระบวนการสนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารการเงิน งบประมาณ พัสดุ ด้านควบคุมการเงินและการคลัง ด้านบริหาร งบประมาณ ประจำปี ด้านการบริหารงานกลยุทธ์ และประกันคุณภาพการศึกษา และด้านการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญด้านเกณฑ์ EdPEX เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดทิศทางการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศ

ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เพื่อออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) สนับสนุนการปฏิบัติงานของทุกทีมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ ติดตามผลการดำเนินงานในภาพรวมของสถาบัน และสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกหน่วยงานของสถาบันได้ 3) เลขาธิการคณะทำงานฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ในการวางแผนการดำเนินการระยะ 3 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ประสานการทำงานของแต่ละทีม รวมทั้งติดตามความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคและรายงานต่อคณะทำงานฯ เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง 4) ศูนย์เทคโนโลยีดิจิทัล สถาบันวิทยาลัยชุมชน เป็นหน่วยงานสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะทำงานฯ และทีมงานต่าง ๆ ต้องปฏิบัติหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย นำเสนอรูปแบบ วิธีการปฏิบัติงาน และแสวงหาเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานหลัก และกระบวนการสนับสนุนของทุกทีม ทั้งนี้ หัวหน้าทีมงานของศูนย์เทคโนโลยีดิจิทัล ควรต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง 5) กลุ่มมาตรฐานและคุณภาพ กองมาตรฐานการศึกษาและวิจัย สถาบันวิทยาลัยชุมชน ต้องปฏิบัติหน้าที่ในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของแต่ละหมวด เพื่อให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ รวมทั้งกระบวนการทำงานหลัก และกระบวนการสนับสนุนให้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยสามารถปฏิบัติงานร่วมกับทุกหน่วยงานของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) คณะกรรมการผู้ตรวจประเมินเกณฑ์ EdPEX ต้องปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจประเมินผลการดำเนินการทั้งในหมวดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์ โดยทำหน้าที่ในการเขียนรายงานและให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยประธานคณะกรรมการผู้ตรวจประเมินฯ และคณะกรรมการฯ ต้องขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมินเกณฑ์ EdPEX ของ สป.อว. หรือผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำคู่เทียบเคียงที่เหมาะสมกับสถาบัน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพจึงมีข้อจำกัดของผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) หลายประการ ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจจะขยายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 5 กลุ่มหรืออาจจะเปลี่ยนเป็นการวิจัยเป็นเชิงปริมาณ

2) ควรมีการวิจัยภายหลังจากที่สถาบันวิทยาลัยชุมชนได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในด้วยเกณฑ์ EdPEX ของปีการศึกษา 2565 เทียบเคียงกับผลการประเมินคุณภาพการศึกษานอกรอบสี่ของสถาบันวิทยาลัยชุมชน โดย สมศ. เพื่อศึกษา Gap ระหว่างผลการประเมินทั้งสองและนำมาปรับปรุงพัฒนาสถาบันต่อไป

### กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้ผู้เขียนขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมทุกท่านที่ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบคุณกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มอาจารย์และบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย และกราบขอบพระคุณที่ปรึกษาสถาบันวิทยาลัยชุมชนไว้ ณ โอกาสนี้

## บรรณานุกรม

- กิตติยา รัศมีแจ่ม. (2566). *แนวปฏิบัติในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศในระบบการศึกษา*. สืบค้นจาก <https://bsru.net/แนวปฏิบัติในการดำเนินงาน/>
- กุลพัทธ์ กุลชาติดีดิลก, และเมธิชญณ์ ปรังชญ์ชญากร. (2562). *แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*. สืบค้นจาก <http://repository.rmutr.ac.th/bitstream/handle/123456789/1157/fulltext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ธัญญธร พัวพิทยธร. (2565). การศึกษาสภาพปัจจุบันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) กรณีศึกษา คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. *Mahidol R2R e-Journal*, 9(2), 95-107. doi: 10.14456/jmu.2022.19
- นวรรตน์ เงาะสนาม, และอรกัญญา เบ้าจรรยา. (2563). ทศนคติของบุคลากรต่อระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารสารคาม*, 11(1), 77-91.
- บรรณกร แซ่ลิ้ม. (2560). *การศึกษาการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. สืบค้นจาก <http://kb.psu.ac.th:8080/psukb/bitstream/2016/12839/1/438154.pdf>
- บุษบา นครินทร์สาคร, เพชรไพโรจน์ อุบิ๊ง, จักรเศ เมตตะธำรง และชารินี ไชยชนะ. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (EdPEX) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 43(1), 106-126. สืบค้นจาก <https://utcc2.utcc.ac.th/utccjournal/431/106-126.pdf>.
- ประคุณ ศาลิกร. (2566). การยอมรับของบุคลากรคณะประมง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ. *วารสารวิชาการ ปชมท.*, 12(1), 114-124. สืบค้นจาก <https://council-uast.com/journal/journal-detail.php?id=38>
- ประเสริฐ จรรย์านุกูล. (2549). *การออกแบบระบบปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพการทำงานของข้าพเจ้า*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน.
- ปานทิพย์ ปุราณนท์. (2559). ความรู้และทัศนคติเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี. *วารสารสุขภาพและการศึกษาพยาบาล*, 22(2), 111-123.
- พรภัทร เกศพร, และเอื้อมพร หลินเจริญ. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX). *วารสารวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 17(1), 87-98.

- วชิราภรณ์ สุรชนะสกุล, ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ, และอัจฉรา ไชยูปถัมภ์. (2560). รูปแบบการเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยวิทยาลัยชุมชน. *SDU Res. J.*, 13(2), 90-112.
- วรรณดา ดันทีวาร. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. *Mahidol R2R e-Journal*, 4(2), 160-181. doi: 10.14456/jmu.2017.28
- สถาบันวิทยาลัยชุมชน. (2565). รายงานการประชุมสภาสถาบันวิทยาลัยชุมชน ครั้งที่ 5/2565 (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์) เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2565. สืบค้นจาก <https://www.iccs.ac.th/uploads/userfiles/files/05-2565.pdf>
- สถาบันวิทยาลัยชุมชน. (2566). รายงานการประชุมสภาสถาบันวิทยาลัยชุมชน ครั้งที่ 7/2566 (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์) เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2566. สืบค้นจาก <https://www.iccs.ac.th/uploads/userfiles/files/07-2566.pdf>
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-2566*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- อภินันต์ อันทวีสิน. (2560). *โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกับประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยคริสเตียน)*. สืบค้นจาก <http://library.christian.ac.th/thesis/document/T041490.pdf>