



แนวทางการบริหารทางวิชาการระดับอุดมศึกษาสู่ความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา Higher Education Academic Administration Guidelines for the Success of Higher Education Institutions

พระธีรวัฒน์ อ้นเต้ง

Phra Teerawat Oanteng

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Faculty of Education, Chulalongkorn University

E-mail: phramoschula@gmail.com

Received: December 02, 2023; Revised: December 21, 2023; Accepted: December 25, 2023



บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทางวิชาการระดับอุดมศึกษาสู่ความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาการบริหารสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์ของการบริหารอุดมศึกษา ได้แก่ สร้างคนเก่ง คนแกร่ง และคนกล้า ส่งเสริมให้คนเก่งให้เก่งถึงที่สุด ส่งเสริมสำนักแห่งความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในสถาบัน สร้างและส่งเสริมความรู้ในทุกด้านของสังคม เป็นผู้นำทางความคิด ชี้ถูก ชี้ผิด ให้กับสังคม มีทางเลือกที่ดีงามให้กับคน สังคม และโลก และผดุงคุณค่าแห่งการตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลง หลักการสำคัญสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัลได้ 6 หลักการ ได้แก่ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักเสรีภาพทางวิชาการ หลักความเป็นอิสระ หลักความเสมอภาค และหลักธรรมาภิบาล แนวคิดการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยภารกิจ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย และแนวทางในการดำเนินงานทางด้านวิชาการของสถาบันและจัดการบริหารให้นโยบายและแนวทางดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จในทางปฏิบัติ การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอน การดำเนินการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การสร้างบรรยากาศให้อาจารย์ทำผลงานวิจัยอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนการบริการวิชาการแก่สังคม การแสวงหาทรัพยากรและจัดสรรงบประมาณให้แก่ หน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยผ่านกระบวนการที่ถูกต้องและเหมาะสม บริหารบุคลากรฝ่ายวิชาการ การประสานงานกิจกรรมนักศึกษา การประสานสัมพันธ์กับบุคคล สถาบันหรือหน่วยงานภายนอกในด้านวิชาการ ทำนุบำรุงอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมให้บริการอยู่เสมอ และการพัฒนาองค์การในทางที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด

คำสำคัญ: แนวทางการบริหาร, การบริหารทางวิชาการ, ระดับอุดมศึกษา



Abstract

The purpose of this article is to study the approaches to academic administration in higher education that lead to the success of higher education institutions. The study results found that: Administration of higher education institutions The objective of higher education administration is to create talented, strong, and courageous people, and encourage talented people to be the best they can be. Promote a sense of excellence within the institution. Create and promote knowledge in all aspects of society Be a thought leader, pointing out right and wrong for society, making good choices for people, society, and the world, and upholding the value of being alert to change. Principles of social responsibility Principles of academic freedom independence principle of equality and good governance. Concepts of educational management to develop the quality of education in higher education institutions. Consists of missions including policy formulation and guidelines for the academic operations of the institution and management so that such policies and guidelines are achieved in practice. Supporting and promoting teaching and learning Implementation of curriculum creation and development, creating an atmosphere for teachers to produce quality research work Promote and support academic services to society Seeking resources and allocating budgets to Agencies under responsibility Through correct and appropriate processes Manage academic personnel Coordination of student activities Coordination with people Institutions or external agencies in academics, maintain buildings, materials, equipment, and other facilities in a condition that is always ready for service. and organizational development in the correct and most appropriate way.

Keywords: Management guidelines, Academic administration, higher education.

บทนำ

ปัจจุบันการจัดการศึกษาอยู่ในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในโลกยุคดิจิทัล (Digital Era) ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันการศึกษา จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทุกองค์กรต้องเผชิญกับยุคโลกป่วน (Disruptive World) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สิ่งหนึ่งเข้ามาแทนที่อีกสิ่งหนึ่ง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง รวดเร็ว ดังเช่นการเข้าถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจากปัจจัยคุกคาม 5 ปัจจัย ได้แก่ เทคโนโลยี ความสะดวก ความเร็ว ข้อมูล และพฤติกรรมนอกกรอบที่เข้ามาเป็นปัจจัยกระตุ้นให้โลกเปลี่ยนแปลง (พัชรารมณ์ ดวงชื่น, 2561)

การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ส่วนการบริหารงานด้านอื่นๆ มีความสำคัญ



เช่นเดียวกัน แต่เป็นเพียงส่วนสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจะต้องให้การสนับสนุนผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร กิจกรรมการบริหารงานวิชาการเปลี่ยนแปลงไปตามสาระสำคัญของหลักสูตรและนโยบายการบริหารของหน่วยงาน การดำเนินงานกิจกรรมทางวิชาการ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ถือเป็นความจำเป็นที่คณะผู้สอนทีมงาน ต้องมีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วมแสดงความคิดเห็น วางแผน ตัดสินใจ ปฏิบัติ ติดตามตรวจสอบและประเมินผล ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพและผลสำเร็จของสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) การบริหารจัดการศึกษาในยุคนี้ เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้โดยใช้สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัล อาศัยความเร็วในการสื่อสาร ต้องเรียนรู้ได้มากในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทางออกหรือแก้ปัญหาแปลกใหม่ โดยการคิดเชิงนวัตกรรม ใช้กระบวนการคิดและแหล่งเรียนรู้หลากหลายใช้หลักบูรณาการศาสตร์ที่อุบัติขึ้นใหม่ และใช้อินเทอร์เน็ตเป็นส่วนสำคัญ การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ในยุคดิจิทัลนี้ส่งผลให้การบริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง (ธีระ รุญเจริญ, 2563)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการบริหารสถาบันการศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารของตนเอง ให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สถาบันการศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล (Digital Era) เป็นยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูล ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ภาพ หรือวิดีโอที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่ทุกเวลา ซึ่งการพัฒนาการจากยุคอุตสาหกรรมมาสู่ยุคดิจิทัล ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะในปัจจุบันนับได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารและอินเทอร์เน็ตซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้เองที่ทำให้อาจารย์และผู้เรียนของสถาบันการศึกษา สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้ โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือแม้แต่สถานที่ จุดเด่นของยุคดิจิทัลที่สำคัญ คือ การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัด และการใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่างๆ ให้ทุกคนสามารถจัดเก็บ เข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่ และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง (ศิริเกษม ศิริลักษณ์, 2564)

จากสภาพดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษา แนวทางการบริหารทางวิชาการระดับอุดมศึกษา สู่ความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทางวิชาการระดับอุดมศึกษา สู่ความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผลการศึกษานำไปกำหนดนโยบายและเป็นแนวทาง ในการพัฒนาการบริหารทางวิชาการระดับอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

การบริหารสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารงานวิชาการ เป็นการให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้นมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ๆ ที่เรียกว่า “หลักสูตรพิเศษนอกเวลา



ราชการ” เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น หลายสถาบันอุดมศึกษามีการวางกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิตจนมีข้อสังเกตว่าสถาบันอุดมศึกษามีนวัตกรรมทางหลักสูตรการเรียนการสอนใหม่ๆ มากแต่อาจเพื่อแสวงหารายได้มากกว่าการสร้างองค์ความรู้ให้มหาวิทยาลัยผู้เรียนหรือสังคม นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพฯ กับภูมิภาค นอกจากนี้ การให้การศึกษาเน้นความต้องการของชุมชนท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ และสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งได้มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต หรือสื่อดาวเทียมมุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา (จักรพันธ์ ชัยทัศน์, 2562)

หลักคิดทางการศึกษาที่ควรจะนำมาพัฒนาในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาประกอบด้วย ความเป็นเลิศ การเติบโตตามศักยภาพ และความเป็นผู้นำ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2560) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารอุดมศึกษา ไว้ดังนี้

1. สร้างคนเก่ง คนแกร่ง และคนกล้า

ข้อนี้เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับคน นั่นคืออุดมศึกษาต้องมีหน้าที่ในการสร้างและพัฒนาคนและการสร้างและพัฒนาคนอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ได้เน้นที่การสร้างให้เป็นคนเก่งให้ได้ และเผชิญกับปัญหาและความยากลำบากในการเรียน การศึกษาค้นคว้าเป็นสำคัญในขณะเดียวกันเมื่อสร้างคนเก่งคนแกร่ง แล้วก็สร้างคนกล้าขึ้นมาด้วย ให้บัณฑิตกล้าที่จะทำความดีกล้าที่จะเสียสละเพื่อส่วนรวม กล้าที่จะทำในระบบสังคมอื่นๆ เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาสังคมที่เขาอยู่ให้ดีขึ้น ตลอดจนที่จะมีบทบาทความ เป็นผู้นำ โดยเหตุนี้คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา นอกจากมีความรู้ดีแล้ว ยังต้องมีความเข้าใจในจิตวิทยาการเรียนรู้ จิตวิทยาเพื่อนร่วมงาน และกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเก่งได้โดยโตเต็มตามศักยภาพ และมีความเป็นผู้นำ

2. ส่งเสริมให้คนเก่งให้เก่งถึงที่สุด

คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นคนที่พื้นฐานดีอยู่แล้ว คือ มีความสามารถสูงเมื่อเข้ามาในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาต้องมีเป้าหมายให้คณาจารย์ได้เติบโตไปได้อย่างยั่งยืน คือ ให้มีโอกาสค้นคว้าทำวิจัย สร้างโอกาส เป็นกำลังใจ มีแรงผลักดันที่จะทำให้คณาจารย์ไม่หยุดอยู่กับที่

3. ส่งเสริมสำนักแห่งความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในสถาบัน

งานวิจัยจึงเป็นงานสำคัญของประเทศ งานวิจัยจะยิ่งใหญ่ได้ต้องมีสำนักแห่งความเป็นเลิศเพื่อศึกษาค้นคว้า และค้นคว้ายิ่งๆ ขึ้นไป จนก้าวข้ามพรมแดนแห่งความเป็นผู้นำให้ได้สำนักแห่งความเป็นเลิศนี้เป็นเป้าหมายทางความรู้ที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดขึ้น ดูแลให้ดำเนินไปอย่างเป็นไปได้และเหมาะสม การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการคิดค้นคว้า และเปรียบเทียบทางวิชาการจึงต้องมีและมีอย่างสง่างามด้วย เพื่อนทางความคิด เพื่อนทางวิชาการ เพื่อนทางความก้าวหน้า ตลอดจนเพื่อนแห่งความ ผิดหวังล้มเหลว ก็มีพร้อมไปด้วยเพื่อนแห่งชัยชนะ ให้เขาก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ จนกว่าจะถึงจุดที่เต็มตามศักยภาพของตนเอง สถาบันอุดมศึกษาเป็นที่อยู่ของผู้รู้ (Sanctuary) สภาพและบรรยากาศทำให้ผู้รู้ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อผลักดันให้ก้าวหน้าถึงที่สุด และมีบรรยากาศทางบวกที่จะจูงใจให้คณาจารย์เป็น



คนเก่ง (Talent) ยิ่งๆ ขึ้นไป ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษา จึงควรมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยทำให้วัตถุประสงค์นี้ บรรลุผล มีคณาจารย์ที่เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นได้อยู่กับวิชาการด้านนั้นนี้เป็นวัตถุประสงค์ที่ต้องพัฒนาขึ้น เพื่อสร้างคน และความรู้เพื่อพัฒนาของประเทศ

4. สร้างและส่งเสริมความรู้ในทุกด้านของสังคม

สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันแห่งความรู้ความเข้าใจในวิชาการต่างๆ ต้องมีหน้าที่ที่จะทำให้ สังคมเป็นสังคมแห่งความรู้ให้ได้ (Knowledge Society) เป็นสังคมที่ทุกคนมีความรู้ในทางที่จะเน้นถึง ความเป็นอาชีพของตนได้อย่างเพียงพอและพัฒนาอาชีพของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพสถาบันอุดมศึกษา ควรมีบทบาทในการส่งเสริมให้สถาบันต่างๆ ในสังคม ที่ต้องใช้ความรู้ ให้มีความรู้ที่ทันสมัยเป็นเลิศอยู่ ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นสมาคมการค้า สมาคมผู้จัดการ เป็นต้น ที่สำคัญ คือ สถาบันอุดมศึกษาควรมี บทบาทในการช่วยส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ให้มีการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงตามไปกับสถาบันอุดมศึกษา จุดเริ่มต้นที่สำคัญ คือ การทำ ให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความรู้ก้าวหน้า ทันสมัย เป็นผู้นำทางวิชาการได้ในทุก ลักษณะ

5. เป็นผู้นำทางความคิด ชี้ถูก ชี้ผิด ให้กับสังคม

วัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาในที่นี่เป็นความสำคัญและจำเป็นในสังคมเพราะสังคม มอบหมาย คาดหวัง และต้องการให้สถาบันอุดมศึกษา ทำหน้าที่ในสังคม คือ ศึกษาค้นคว้าในเรื่องต่างๆ อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง สังคมจึงคาดหวังว่าสถาบันอุดมศึกษาจะได้แบ่งปันวิชาการบทบาทในการนำ ทางความคิดในการชี้ถูกชี้ผิดในในกิจกรรมการดำเนินการประเด็นและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม เมื่อเห็นเป็นปัญหา การนำเสนอแนวคิดหรือการเป็นผู้นำทางความคิดของคณาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ต้องทำไปด้วยความถูกต้องในทางหลักวิชา ไม่ลำเอียง เข้าข้างหรือมีผลประโยชน์กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งถ้าคณาจารย์ไม่ระวังสิ่งที่ทำจะไร้ค่าทันที สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องทันสมัยไวต่อปัญหาสังคม พร้อม ร่วมจมหัวจมท้ายกับสังคมด้วย

6. มีทางเลือกที่ดึงดูดใจให้กับคน สังคม และโลก

สืบเนื่องมาจากทางเลือกทางการศึกษา ที่จะส่งผลต่อการบริหารการศึกษา จะพบกับปัญหา และความซับซ้อนของสิ่งต่างๆ จนไม่รู้ทางออก ทางเลือก และทางที่ดึงดูดใจที่มนุษย์ควรเดินต่อไป สถาบันอุดมศึกษาควรมีคำตอบหรือทางเลือกให้ แต่ต้องเป็น “ทางเลือก” ไม่ใช่ทางบังคับ เพื่อให้ อนาคตของประเทศและสังคมเป็นไปด้วยดี บทบาทนี้เป็นบทบาทของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วย ความไม่แน่นอนไม่รู้คำตอบ ไม่รู้ทางไป ซึ่งจะมีมากขึ้นทั้งในทางเศรษฐกิจของตนเองและของโลก พร้อมกันไป บทบาทนี้ คือ การท้าทายต่อกระบวนการวิจัยแบบใหม่ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อปัญหา และองค์ความรู้ใหม่ของโลกที่กำลังมาถึงจุดเปลี่ยนของความรู้ครั้งสำคัญ



7. ผดุงคุณค่าแห่งการตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลง

สังคมไทยและสังคมโลกย่อมจะต้องเผชิญกับการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำอย่างไรจึงจะให้คนไทยเรียนรู้ ยอมรับ และเห็นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเหล่านี้แล้วปรับตัวเองให้เหมาะสมและสอดคล้องอย่างเหมาะสมและเป็นไปได้สำคัญ

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) มาตรา 5 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการจัดการอุดมศึกษาต้องเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญตามสาขาวิชาการหรือวิชาชีพที่ตนถนัด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกได้

2. เพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และทักษะที่จำเป็น เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ เข้าใจสังคมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อรองรับสังคมโลกที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ร่วมกันแก้ปัญหาสังคม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

3. เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษา และต้องเชื่อมโยงกับการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับทรัพยากรบุคคลของประเทศในการเข้ารับการศึกษาระดับอุดมศึกษารวมทั้ง ส่งเสริมให้มีการศึกษาอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการประกอบอาชีพของบุคคลและการศึกษาตลอดชีวิต

หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

มาตรา 9-12 ของพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) ได้บัญญัติเกี่ยวกับหลักการเกี่ยวกับการบริหารจัดการอุดมศึกษาไว้ 5 หลักการ ประกอบด้วย 1) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม 2) หลักเสรีภาพทางวิชาการ 3) หลักความเป็นอิสระ 4) หลักความเสมอภาค และ 5) หลักธรรมาภิบาล ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม

มาตรา 11 สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการเพื่อประโยชน์ของชุมชน สังคม และประเทศ ชุมชน และสังคม มีสิทธิติดตามและตรวจสอบสถาบันอุดมศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการอุดมศึกษา

มาตรา 12 สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่พัฒนาความรู้ให้ทันสมัย จัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการกำลังคนของประเทศ จัดให้มีการวิจัย การสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งให้บริการทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ โดยรวม และเผยแพร่องค์ความรู้ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการในเรื่องต่างๆ ต่อสาธารณะ

สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียน คณาจารย์ และบุคลากรได้เข้าถึงและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน สังคมชนบท และกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคม เพื่อสร้างสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม



มาตรา 13 สถาบันอุดมศึกษาพึงเป็นแบบอย่างให้แก่สังคมในการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

2) หลักเสรีภาพทางวิชาการ

มาตรา 14 เสรีภาพทางวิชาการในการศึกษาวิจัย ในการเรียนการสอน และการแสดงความคิดเห็นทางวิชาการตามหลักวิชา ย่อมได้รับความคุ้มครอง แต่การใช้เสรีภาพนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมายหน้าที่ของปวงชนชาวไทย และศีลธรรมอันดีของประชาชน และต้องเคารพและไม่ปิดกั้นความเห็นต่างของบุคคลอื่น

การปิดกั้น คุกคาม ครอบงำ หรือจำกัดการใช้เสรีภาพตามวรรคหนึ่งจะกระทำมิได้ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีกลไกที่เหมาะสมในการประกัน การให้ความช่วยเหลือ และความคุ้มครองแก่บุคคลผู้ใช้เสรีภาพตามมาตรา

3) หลักความเป็นอิสระ

มาตรา 15 สถาบันอุดมศึกษาย่อมมีอิสระในการจัดการเรียนการสอน การศึกษาวิจัยการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การเงิน งบประมาณ และทรัพย์สิน โดยมีมาตรการที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันและจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการทุจริตและประพฤติมิชอบ ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา

การควบคุมและกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาจะกระทำได้เพียงเท่าที่จำเป็นเพื่อรักษาประโยชน์ของประชาชนหรือประเทศเป็นส่วนรวม และเท่าที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่น

มาตรา 16 สภาวิชาชีพจะออกข้อบังคับหรือหลักเกณฑ์เพื่อจัดระเบียบการประกอบอาชีพโดยมีลักษณะเป็นการเลือกปฏิบัติหรือก้าวก่ายการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไม่ได้

4) หลักความเสมอภาค

มาตรา 17 สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนอย่างเต็มที่และเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมไม่ว่าด้วยเหตุความแตกต่างเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ หรือเหตุอื่นใด

มาตรการที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรค ส่งเสริม หรืออำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสามารถได้รับการศึกษาเช่นเดียวกับผู้อื่น ไม่ถือเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมตามวรรคหนึ่ง

มาตรา 18 สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดสรรงบประมาณ หรือรายได้ตามสมควร เพื่อเป็นทุนการศึกษาให้แก่ผู้เรียนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดและประกาศให้ทราบเป็นการทั่วไป

5) หลักธรรมาภิบาล

มาตรา 19 สถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลสถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการป้องกันและจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการทุจริตและประพฤติมิชอบ



มาตรา 20 สถานสถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีประมวลจริยธรรมของนายกสถานสถาบันอุดมศึกษา กรรมการสถานสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรของสถานสถาบันอุดมศึกษา และผู้เรียนโดยมีกลไก ในการส่งเสริม ตรวจสอบ และบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ

มาตรา 21 นายกสถานสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสถานสถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นแบบอย่าง ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล

ให้สถานสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เพื่อทำหน้าที่ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของสถานสถาบันอุดมศึกษา

มาตรา 22 สถานสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดพันธกิจที่มีต่อผู้เรียน บุคลากร สังคม และประเทศ โดยรวมอย่างเป็นรูปธรรม และประกาศต่อสาธารณะเพื่อให้รับทราบกันอย่างกว้างขวาง

สถานสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากร ต้องยึดถือและปฏิบัติตามพันธกิจที่ประกาศตามวรรคหนึ่ง

การกำหนดพันธกิจตามมาตรา 22 สถานสถาบันอุดมศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย และปรับปรุงพันธกิจดังกล่าวให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศเป็นระยะ ทั้งนี้ตามที่ สถานสถาบันอุดมศึกษากำหนด

6) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่ชี้แนวทางการดำเนินชีวิตที่พระบาทสมเด็จพระ ประมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมีพระราชดำรัสแก่ชาวไทย เพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของ ประเทศไทยให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีกรอบแนวคิด ประกอบด้วย 3 หลักการ และ 2 เงื่อนไข (3 ท่วง 2 เงื่อนไข)

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้ดังนี้

1. ความพอประมาณ หมายถึง การใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่เป็นทุนเดิมของตนเองหรือภายในท้องถิ่น ให้เกิดประโยชน์สูงสุดก่อนที่จะแสวงหาทรัพยากร แหล่งทุน วัตถุดิบ หรือสิ่งของบริการต่างๆ จากภายนอก จึงจะเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างพอเหมาะพอควรกับสถานะทางเศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อมรวมทั้ง วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ภูมิสังคม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาจากภายใน โดยสร้างความเข้มแข็ง ให้กับท้องถิ่นชุมชนก่อน แล้วจึงค่อยขยายเชื่อมโยงกับภายนอกอย่างเป็นขั้น ตอนตามความจำเป็น ทั้งนี้ การใช้ทรัพยากรนั้นต้องคำนึงถึงความจำเป็นสถานะของตนเองสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ ว่า เหมาะสม หรือไม่โดยรักษาระดับของความพอประมาณ ไม่มากเกินไปจนเสียสภาพและต้องไม่น้อยเกินไป จนขาดแคลน หรือไม่เพียงพอที่จะดำเนินการให้เกิดประโยชน์ได้โดยการใช้อย่างมีธรรมาภิบาล รู้คุณค่าดูแลรักษา พัฒนาต่อ ยอดให้เพิ่มพูนและดียิ่งๆ ขึ้น ซึ่งการจะตัดสินว่าอยู่ในระดับพอประมาณนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่ มีอยู่และจำเป็นต้องใช้ตามที่กล่าวข้างต้น โดยอาศัยความรอบรู้ความรอบคอบในการวางแผนและตัดสินใจ และต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมด้วย เช่น ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นไม่ทำให้สังคมเดือดร้อนและ ไม่ทำลายธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานความซื่อสัตย์สุจริต เป็นต้น



2. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผลบนพื้นฐานของความถูกต้องความเป็นจริงตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม ค่านิยมที่ดีงาม โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ ทั้งในระยะสั้น และในระยะยาว ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และส่วนรวมอย่างรอบคอบ การคิดพิจารณาแยกแยะให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของเหตุปัจจัยต่างๆ อย่างต่อเนื่อง อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีข้อผิดพลาดน้อย และเช่นเดียวกับการที่จะวางแผนดำเนินการ หรือจะทำอะไรอย่างสมเหตุสมผลได้นั้นต้องอาศัยความรู้ มีความขยันหมั่นเพียร ความอดทนที่จะจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และแสวงหาความรู้ที่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ มีความรอบคอบในการคิดพิจารณา ตัดสินใจ โดยใช้สติปัญญาด้วยความตั้งมั่นของจิตที่มีคุณภาพในทางที่ถูกที่ควร

3. การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับต่อผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถปรับตัว และรับมือได้อย่างทันที่ ท่วงที กล่าวโดยย่อ คือ การที่เห็นว่าทุกอย่างไม่แน่นอน มีความเป็นไปได้ที่จะแปรปรวนผันผวนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ฉะนั้น การที่จะทำอะไรก็ตามต้องไม่เสี่ยงไม่ประมาท คิดถึงความ เป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น แล้วเตรียมตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีภูมิคุ้มกันที่ จะคุ้มกันตัวเองได้ เตรียมวิธีการทำงานในรูปแบบต่างๆ ให้พร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะได้สามารถดำเนินการกิจต่อไปได้โดยไม่ชุลกชุลฉับ ต้องหยุดชะงักกลางคัน และนำมาซึ่งความต่อเนื่อง ของการพัฒนาในระยะยาว

เงื่อนไขสำคัญพื้นฐานในการจัดการอย่างพอเพียง คือ การมีคุณธรรมกำกับความรู้ที่จะช่วยทำให้การตัดสินใจและการกระทำเป็นไปอย่างพอเพียง มีดังนี้

1. เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย การฝึกตนให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างรอบด้าน มีความรอบคอบและความระมัดระวังที่จะนำความรู้ต่างๆ เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยง กันเพื่อประกอบการวางแผนและในขั้นปฏิบัติ ความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และเป็นประโยชน์จึงต้องมีการแสวงหาความรู้เพิ่มพูนความรู้ จัดการความรู้ต่อยอดความรู้อยู่ตลอดเวลา ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในโลก

1.1 ความรอบรู้ คือ มีความรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ อย่างรอบด้านโดยครอบคลุมเนื้อหา ของเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการนำไปใช้ในโอกาสและเวลาต่างๆ

1.2 ความรอบคอบ คือ ความสามารถที่จะนำความรู้และหลักวิชาต่างๆ เหล่านั้นมาพิจารณา ให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ประกอบการวางแผนก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติทุกขั้นตอน

1.3 ความระมัดระวัง คือ ความมีสติในการนำแผนปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนหลักวิชาต่างๆ เหล่านั้น ไปใช้ในทางปฏิบัติ เพราะในความเป็นจริงแล้วสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การนำความรู้ และความรอบคอบมาใช้จึงต้องอาศัยความระมัดระวัง ให้รู้เท่าทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

2. เงื่อนไขคุณธรรม ซึ่งจะต้องเสริมสร้างให้เป็นพื้นฐานจิตใจของคนในชาติประกอบด้วยด้าน จิตใจ คือ การตระหนักในคุณธรรม รู้ผิดชอบชั่วดี ซื่อสัตย์สุจริต ใช้สติปัญญา อย่างถูกต้องและเหมาะสม



ในการดำเนินชีวิต และด้านการกระทำหรือแนวทางการดำเนินชีวิต คือ มีความขยันหมั่นเพียรอดทน ไม่โลภ ไม่ตระหนี่ รู้จักแบ่งปัน และรับผิดชอบ

แนวคิดการบริหารวิชาการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถาบันอุดมศึกษา

จากการศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถาบันการศึกษาได้ มีนักวิชาการ หน่วยงานทั้งในประเทศและในต่างประเทศได้ทำการศึกษาไว้ ดังนี้

Sergiovanni (1995) กล่าวว่า สถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพนั้นควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีโปรแกรมการเรียนหลากหลาย 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) สร้างบรรยากาศที่ดีแก่ผู้เรียน 5) ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล 6) เน้นการพัฒนาบุคคล 7) จัดให้บุคลากรได้มีโอกาสเป็นผู้นำ 8) ส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมทางการศึกษา

Arcaro (1995) กล่าวว่า สถานศึกษาต้องพัฒนาพื้นฐานของคุณภาพจากความเชื่อและการเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคนในระบบการทำงาน และได้กำหนดเสาหลักแห่งคุณภาพ (Pillars of Quality) จำนวน 5 เสา ดังนี้ 1) การเน้นลูกค้า/ผู้เรียน (Customer Focus) 2) การเกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย (Total Involvement) 3) การวัด (Measurement) 4) การสร้างข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) และ 5) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Involvement) ซึ่งเสาหลักทั้ง 5 ต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กัน ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันจึงจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมคุณภาพ

Sallis (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบเกี่ยวกับคุณภาพในสถานศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategies) ได้แก่ การมอบหมายงาน นโยบายคุณภาพ การวิเคราะห์องค์การ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ 2) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ได้แก่ ระบบและวิธีการปฏิบัติประสิทธิภาพการจัดการ วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง 3) ทีมงาน (Teamwork) ได้แก่ การมอบอำนาจ กลุ่มของการจัดการตนเอง ประโยชน์ของคุณภาพเครื่องมือ งบประมาณที่ได้รับมอบหมาย การแก้ปัญหา และกลยุทธ์การเรียนการสอน และ 4) ลูกค้า/ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder and Customers) ได้แก่ การประเมินตนเองสำรวจความต้องการของลูกค้า และการตรวจสอบมาตรฐาน

1. องค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการ

Al Al-Shafei, et al. (2015) รูปแบบที่เน้นการจัดการคุณภาพวิชาการในการเรียนการสอนได้แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการเปลี่ยนแปลง รูปแบบนี้ใช้หลักการการจัดการต่อไปนี้ ในอุดมศึกษา

1.1 กระบวนการเรียนการสอนควรมีความโปร่งใสและมีการบูรณาการซึ่งจะนำไปสู่ “ประสบการณ์ ในการทำงานของนักศึกษาโดยรวม”



1.2 การเรียนการสอนเป็นไปตามบทสนทนาระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ด้วยการเพิ่มขึ้นของความรับผิดชอบต่อการจัดการเรียนรู้อย่างกว้างขวางเพื่อรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ รวมถึงชุมชนลูกค้าและผู้ใช้

1.3 มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้สอนเกี่ยวกับการเรียนการสอน

1.4 ให้อาหารแก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบการมีส่วนร่วมของคุณภาพของโปรแกรม รูปแบบดังกล่าวยึดตามหลักการจัดการด้านการศึกษาต่อไปนี้

2.1 การมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษานักวิชาการและบุคลากรทางการบริหาร (ผู้นำ) ในด้านการเรียนการสอน

2.2 วัฒนธรรมที่มีส่วนร่วม

2.3 การเรียนการสอน

2.4 ความต้องการของโปรแกรมที่เชื่อมต่อกัน

2.5 ทรัพยากรที่เพียงพอ

3. แบบจำลองการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย แบบจำลองนี้อธิบายว่าหน้าที่หลักของการศึกษาระดับอุดมศึกษา คือ การศึกษาการวิจัยและชุมชนเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในระดับต่างๆ ดังนั้น การปรับปรุงการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาจึงช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

4. รูปแบบของมหาวิทยาลัยที่ตอบสนอง โมเดลนี้สมมุติว่าเพื่อรักษาและปรับปรุงคุณภาพในการศึกษาระดับอุดมศึกษามหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาชั้นสูงต้องมีการตอบสนองและมุ่งเน้นด้านบริการ สิ่งนี้จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์และความเป็นหุ้นส่วนใหม่ทั้งภายในและภายนอก

Blake, Mouton and William (1981) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาว่า ควรประกอบด้วยภารกิจ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานทางด้านวิชาการของสถาบันและจัดการบริหารให้นโยบายและแนวทางดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จในทางปฏิบัติ

2. การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอน

3. การดำเนินการสร้างและพัฒนาหลักสูตร

4. การสร้างบรรยากาศให้อาจารย์ทำผลงานวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การส่งเสริมสนับสนุนการบริการวิชาการแก่สังคม

6. การแสวงหาทรัพยากรและจัดสรรงบประมาณให้แก่ หน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยผ่านกระบวนการที่ถูกต้องและเหมาะสม

7. การบริหารบุคลากรฝ่ายวิชาการ

8. การประสานงานกิจกรรมนักศึกษา

9. การประสานสัมพันธ์กับบุคคล สถาบันหรือหน่วยงานภายนอกในด้านวิชาการ



10. ทำนุบำรุงอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมให้บริการอยู่เสมอ

11. การพัฒนาองค์การในทางที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด

2. การนำองค์กร (Leadership)

National Institute of Standards and Technology (2011) ได้กำหนดองค์ประกอบด้านการนำองค์กรไว้ 2 ด้าน ดังนี้

1. การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership) เป็นการตรวจประเมินความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงและทีมบริหารในการชี้นำและทำให้สถานศึกษายั่งยืน (Sustainability) รวมถึงการดำเนินการที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับครูผู้สอน บุคลากรและทีมปฏิบัติงาน โดยประเมินวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีผลการดำเนินการที่ดี

2. ธรรมาภิบาลและรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance and Societal Responsibilities) เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญของระบบบริหารจัดการ (Governance System) ในสถานศึกษา และตรวจประเมินระบบการปกครองและระบบธรรมาภิบาลของสถาน ศึกษาในการจัดวางวิธีการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะของสถานศึกษาวิธีการที่ผู้บริหารนำองค์กรโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และตามกฎหมาย เป็นพฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Ethical Behavior) ทำให้มั่นใจว่าสถานศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นพลเมืองดีมุ่งประสิทธิผล โดยมีการสนับสนุนต่อชุมชนตามโอกาสอย่างเหมาะสม ซึ่งในการนำองค์กรและการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์และค่านิยมในการบริหาร

3. การวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning)

National Institute of Standards and Technology (2011) ได้กำหนดเกณฑ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 2 ด้านดังนี้

1. การพัฒนางกลยุทธ์ (Strategy Development) เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ของสถานศึกษารวมถึงการดำเนินการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) เพื่อชี้นำและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวมและต่อผู้เรียนในความสามารถการแข่งขันและความสำเร็จในอนาคต

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่สถานศึกษาใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plans) เพื่อให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รวมทั้งวิธีการที่สถานศึกษาตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ (Goals)

4. การมุ่งเน้นผู้เรียน (Student Focus)

National Institute of Standards and Technology (2011) ได้กำหนดเกณฑ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนไว้ 2 ด้าน ดังนี้



1. เสียงของผู้เรียน (Voice of the Customer) การรับฟังเสียงของนักศึกษาปัจจุบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้สื่อสังคมออนไลน์ และการใช้เทคโนโลยีบนเว็บ และการนำเสนอเทคนิคดังกล่าวไปปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันได้ทันที

2. การสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Engagement) เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่สถานศึกษาใช้สร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการกำหนดความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้เรียนและความสามารถของสถานศึกษาในการบริการการพัฒนาโอกาสใหม่ๆ ตลอดจนเสริมสร้างให้เกิดปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและการกล่าวถึงสถานศึกษาในทางที่ดีวิธีการที่สถานศึกษาใช้เพื่อทำความเข้าใจต่อความต้องการของผู้เรียน คือ การคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อหลักสูตรและบริการการศึกษาการใช้ประโยชน์จากข้อคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับของกลุ่มเป้าหมาย การลดความไม่พึงพอใจของผู้เรียนเพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Lee, et al. (2000) ได้กล่าวถึง การดำเนินการตามหลักเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award ในการจัดการหลักสูตร ซึ่งคณะกรรมการหลักสูตรจะใช้เกณฑ์การศึกษานี้เพื่อประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานของหลักสูตรเพื่อให้เป็นเลิศในสถาบันอาชีวศึกษาฮ่องกง ในปี 1999 โดยได้กล่าวถึงด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย โดยคณะกรรมการหลักสูตรจะพยายามทำความเข้าใจกับความต้องการของนักเรียนปัจจุบันและอนาคตและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง เน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ในหลักสูตรและการใช้อารมณ์ของกลยุทธ์การฟังและการเรียนรู้ ถึงแม้จะมีการแปลความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียหลายด้านในบริการด้านการศึกษานักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเองก็จำเป็นต้องมีหลักสูตรเหล่านี้ด้วย คณะกรรมการหลักสูตรจะต้องปรับสมดุลความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีส่วนได้เสีย โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความรู้และความคาดหวังของผู้เรียน

1.1 คณะกรรมการหลักสูตรจะกำหนดความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนในปัจจุบันและอนาคตเพื่อรักษาสภาพอากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนทุกคน

1.2 คณะกรรมการหลักสูตรจะกำหนดและคาดการณ์ความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปสำหรับผู้เรียนในอนาคต โดยจะคำนึงถึงข้อมูลต่อไปนี้ ข้อมูลประชากรและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้สำเร็จการศึกษาในสถานที่ทำงานหรือสถาบันอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงความต้องการของท้องถิ่นและทั่วโลก

2. ความพึงพอใจของนิสิตนักศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียและการเพิ่มความสัมพันธ์

2.1 คณะกรรมการหลักสูตรจะระบุและเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างความสัมพันธ์เพื่อปรับปรุงบริการด้านการศึกษาและเพื่อสนับสนุนการวางแผนที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ของการสร้างความสัมพันธ์ คือ ความต้องการในการเข้าถึงแบบปกติและพิเศษ ติดตามผลเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้เสีย มาตรการสำคัญหรือตัวชี้วัดที่ใช้ในการตรวจสอบประสิทธิภาพของความสัมพันธ์ที่สำคัญ



และคณะกรรมการหลักสูตรพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในการทำตามวัตถุประสงค์ทั่วไป

2.2 คณะกรรมการหลักสูตรจะประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนความไม่พอใจในการปรับปรุงบริการด้านการศึกษาและการสนับสนุนของคณะกรรมการหลักสูตร

การวิเคราะห์

1. การบริหารสถาบันอุดมศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารอุดมศึกษา ไว้ดังนี้

1. สร้างคนเก่ง คนแกร่ง และคนกล้า อุดมศึกษาต้องมีหน้าที่ในการสร้างและพัฒนาคน และการสร้างและพัฒนาคนอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ได้เน้นที่การสร้างให้เป็นคนเก่งให้ได้ และเผชิญกับปัญหาและความยากลำบากในการเรียน

2. ส่งเสริมให้คนเก่งให้เก่งถึงที่สุด คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นคนที่พื้นฐานดีอยู่แล้ว คือ มีความสามารถสูงเมื่อเข้ามาในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาต้องมีเป้าหมายให้คณาจารย์ได้เติบโตไปได้อย่างยั่งยืน คือ ให้มีโอกาสดันคว้าทำวิจัย สร้างโอกาส เป็นกำลังใจ มีแรงผลักดันที่จะทำให้คณาจารย์ไม่หยุดอยู่กับที่

3. ส่งเสริมสำนักแห่งความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในสถาบัน

4. สร้างและส่งเสริมความรู้ในทุกด้านของสังคม สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันแห่งความรู้ ความเข้าใจในวิชาการต่างๆ ต้องมีหน้าที่ที่จะทำให้สังคมเป็นสังคมแห่งความรู้ให้ได้

5. เป็นผู้นำทางความคิด ชี้ถูก ชี้ผิด ให้กับสังคม วัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาในที่นี้ เป็นความสำคัญและจำเป็นในสังคมเพราะสังคมมอบหมาย คาดหวัง และต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่ในสังคม คือ ศึกษาค้นคว้าในเรื่องต่างๆ อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง สังคมจึงคาดหวังว่าสถาบันอุดมศึกษาจะได้แบ่งปันวิชาการบทบาทในการนำทางความคิดในการชี้ถูกชี้ผิดในในกิจกรรมการดำเนินการประเด็น และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม เมื่อเห็นเป็นปัญหาการนำเสนอแนวคิดหรือการเป็นผู้นำทางความคิดของคณาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ต้องทำไปด้วยความถูกต้องในทางหลักวิชา

6. มีทางเลือกที่ดีงามให้กับคน สังคม และโลกจะพบกับปัญหาและความซับซ้อนของสิ่งต่างๆ จนไม่รู้ทางออก ทางเลือก และทางที่ดีงามที่มนุษย์ควรเดินต่อไป สถาบันอุดมศึกษาควรมีคำตอบหรือทางเลือกให้ แต่ต้องเป็นทางเลือกไม่ใช่ทางบังคับ เพื่อให้อนาคตของประเทศและสังคมเป็นไปด้วยดี

7. ผดุงคุณค่าแห่งการตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลง สังคมไทยและสังคมโลกย่อมจะต้องเผชิญกับการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คนไทยเรียนรู้ ยอมรับ และเห็นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเหล่านี้แล้วปรับตัวเองให้เหมาะสม



วัตถุประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ได้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และทักษะที่จำเป็น เป็นพลเมืองดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ
2. เพื่อพัฒนาเยาวชนให้มีทักษะในยุคดิจิทัล มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย
3. เพื่อพัฒนาเยาวชนให้มีความเชี่ยวชาญตามสาขาวิชาการหรือวิชาชีพเพื่อเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพ สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ สามารถพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

2. หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

หลักการสำคัญสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัลได้ 6 หลักการ ได้แก่ 1) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม 3) หลักเสรีภาพทางวิชาการ 4) หลักความเป็นอิสระ 5) หลักความเสมอภาค และ 6) หลักธรรมาภิบาล ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การบริหารงานเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมายตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจที่สถาบันได้กำหนดไว้ โดยยึดหลักความพอประมาณ มีหลักการตัดสินใจที่มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ซึ่งเป็นการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

2. หลักความรับผิดชอบต่อสังคม สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียน คณาจารย์และบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน สังคมชนบท และกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคม เพื่อสร้างสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม และพึงเป็นแบบอย่างให้แก่สังคม

3. หลักเสรีภาพทางวิชาการ สถาบันอุดมศึกษามีเสรีภาพทางวิชาการในการวิจัยการเรียนการสอน และการแสดงความคิดเห็นทางวิชาการตามหลักวิชา โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย หน้าที่ปวงชนของชาวไทย และศีลธรรมอันดี

4. หลักความเป็นอิสระ สถาบันอุดมศึกษาย่อมมีอิสระในการจัดการเรียนการสอนการวิจัย การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การเงิน งบประมาณ และทรัพย์สิน ทั้งนี้ต้องอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

5. หลักความเสมอภาค สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนอย่างเต็มที่และเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม

6. หลักธรรมาภิบาล สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการป้องกันและขจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการทุจริตประพฤติดมิชอบ

3. แนวคิดการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถาบันอุดมศึกษา

องค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาว่า ประกอบด้วยภารกิจ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานทางด้านวิชาการของสถาบันและจัดการบริหารให้นโยบายและแนวทางดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จในทางปฏิบัติ



2. การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอน
3. การดำเนินการสร้างและพัฒนาหลักสูตร
4. การสร้างบรรยากาศให้อาจารย์ทำผลงานวิจัยอย่างมีคุณภาพ
5. การส่งเสริมสนับสนุนการบริการวิชาการแก่สังคม
6. การแสวงหาทรัพยากรและจัดสรรงบประมาณให้แก่ หน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยผ่านกระบวนการที่ถูกต้องและเหมาะสม
7. การบริหารบุคลากรฝ่ายวิชาการ
8. การประสานงานกิจกรรมนักศึกษา
9. การประสานสัมพันธ์กับบุคคล สถาบันหรือหน่วยงานภายนอกในด้านวิชาการ
10. ทำนุบำรุงอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมให้บริการอยู่เสมอ
11. การพัฒนาองค์การในทางที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด

บทสรุป

แนวทางการบริหารทางวิชาการระดับอุดมศึกษาสู่ความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์ของการบริหารอุดมศึกษา ได้แก่ สร้างคนเก่ง คนแกร่ง และคนกล้า ส่งเสริมให้คนเก่งให้เก่งถึงที่สุด ส่งเสริมสำนักแห่งความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในสถาบัน สร้างและส่งเสริมความรู้ในทุกด้านของสังคมเป็นผู้นำทางความคิด ชี้ถูก ชี้ผิด ให้กับสังคม มีทางเลือกที่ดีงามให้กับคน สังคมและโลก และผดุงคุณค่าแห่งการตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และทักษะที่จำเป็น เป็นพลเมืองดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ พัฒนาบุคคลให้มีทักษะในยุคดิจิทัล มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย และพัฒนาเยาวชนให้มีความเชี่ยวชาญตามสาขาวิชาการหรือวิชาชีพเพื่อเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพ สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ สามารถพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ และหลักการสำคัญสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัลได้ 6 หลักการ ได้แก่ 1) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม 3) หลักเสรีภาพทางวิชาการ 4) หลักความเป็นอิสระ 5) หลักความเสมอภาค และ 6) หลักธรรมาภิบาล

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- จักรพันธ์ ชัยทัศน์. (2562). *รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถาบันอุดมศึกษา เอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยพะเยา.*



- ธีระ รุญเจริญ. (2563). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา: ยุคปฏิรูปการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562. (1 พฤษภาคม 2562). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 (ตอนที่ 57 ก)
- พัชรภรณ์ ดวงชื่น. (2561). ผู้นำองค์กรในโลก VUCA. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 24(3), 450-458.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2560). *การศึกษาไทย 4.0 โรงเรียนผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริเกษม ศิริลักษณ์. (2564). *รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล*. วิทยานิพนธ์การศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- Al Al-Shafei, Bin Abdulrahman K, Al-Qumaizi KI & El-Mardi AS. (2015). Developing a generic model for total quality management in higher education in Saudi Arabia. *Journal Medical Teacher*, 37. S1-S4.
- Arcaro, J. S. (1995). *Quality In Education: An Implementation Handbook*. Florida, Delray Beach: St. Blake, R.R., Mouton J. S. and William M.S. (1981). *Academic Administrator Grid*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lee S.F., Lo K.K., Leung R.F. and Ko A.S.O. (2000). Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria. *Managerial Auditing Journal*, 15(8), 407-423.
- National Institute of Standards and Technology. (2011). *Baldrige education criteria for performance excellence*. [Online]. Retrieved from: http://www.en.mahidol.ac.th/thai/policy/edpex/edu_criteria_2011_2012.pdf [8 September 2023].
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education*. 3rd ed. London: Kogan Page.
- Sergiovanni, T.J. (1995). The principal ship. *A reflective practice perspective*, 3.

