Journal of Integration Social Sciences and Development

Journal of Integration Social Sciences and Development, 2026. 6(3): 1 - 13 ISSN 2985-2137 (Online)

An Integrated Conceptual Framework for Driving Higher Education Institutions toward Excellence Based on the EdPEx Criteria: The UJSARA Model

Ujsara Prasertsin [1], Nantiya Raktaprachitta [2], Varunya Rumsaeng [3], Ampawan Neamkam [4] and Thitirat Rodthong [5*]

[1, 2, 3, 4, 5] Faculty of Education, North Bangkok University

[*] Corresponding author. E-mail: thitirat.ro@northbkk.ac.th

ABSTRACT

Higher education institutions need an integrated management logic that connects organizational context, stakeholder engagement, strategy, execution, performance review, and organizational learning. This article has three objectives: to synthesize concepts underpinning higher education excellence; to develop and explain the UJSARA Model; and to examine its alignment with the Organizational Profile and Categories 1–7 of EdPEx. A conceptual synthesis of official Baldrige/EdPEx documents and selected higher education and organizational-management literature identified a practical gap: existing concepts are often applied separately and do not provide a concise implementation logic for EdPEx. The proposed dynamic cycle comprises Understand, Join, Strategize, Act, Review, and Advance (U⟶J⟶S⟶A⟶R⟶A↺U), with feedback possible between any stages when evidence or context changes. UJSARA serves as an implementation logic rather than a new set of criteria or a substitute for EdPEx. It helps institutions connect processes assessed through ADLI with results examined through LeTCI. As a literature-based conceptual proposition, the model still requires expert validation and empirical testing.

Keywords: UJSARA Model, Organizational Excellence, EdPEx, Higher Education Management, Organizational Learning

Received 9 September 2026; **Revised** 15 September 2026; **Accepted** 17 September 2026

กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์ EdPEx ด้วย UJSARA Model

อัจศรา ประเสริฐสิน [1], นันทิยา รักตประจิต [2], วรัญญา รุมแสง [3], อำพวรรณ์ เนียมคำ [4] และ ฐิติรัตน์ รอดทอง [5*]
[1, 2, 3, 4, 5] คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
[*] Corresponding author. E-mail: thitirat.ro@northbkk.ac.th

บทคัดย่อ

สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องเชื่อมโยงบริบท ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ การปฏิบัติ ผลลัพธ์ และการเรียนรู้ขององค์กรให้เป็นระบบเดียวกัน แต่แนวคิดที่เกี่ยวข้องมักถูกนำไปใช้แยกส่วนและยังขาดตรรกะการนำ EdPEx สู่การปฏิบัติที่กระชับและสื่อสารได้ง่าย บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (2) พัฒนาและอธิบายองค์ประกอบ ตรรกะ และความสัมพันธ์ของ UJSARA Model และ (3) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของโมเดลกับโครงร่างองค์กรและหมวด 1–7 ของ EdPEx การสังเคราะห์เชิงแนวคิดใช้เอกสารทางการของ Baldrige/EdPEx และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาและการบริหารองค์กร ผลการสังเคราะห์ได้วงจรพลวัต 6 ขั้น ได้แก่ การทำความเข้าใจ (Understand) การสร้างการมีส่วนร่วม (Join) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategize) การลงมือปฏิบัติ (Act) การทบทวน (Review) และการยกระดับ (Advance) หรือ U⟶J⟶S⟶A⟶R⟶A↺U โดยย้อนกลับหรือเชื่อมข้ามขั้นได้เมื่อข้อมูลหรือบริบทเปลี่ยนแปลง UJSARA Model ทำหน้าที่เป็นตรรกะการนำกรอบ EdPEx สู่การปฏิบัติ มิใช่เกณฑ์ใหม่หรือสิ่งทดแทน EdPEx และช่วยเชื่อมการประเมินกระบวนการด้วย ADLI กับการพิจารณาผลลัพธ์ด้วย LeTCI อย่างไรก็ตาม โมเดลยังเป็นข้อเสนอจากวรรณกรรม จึงควรผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและการทดสอบเชิงประจักษ์ก่อนนำไปใช้ในวงกว้าง

คำสำคัญ: UJSARA Model, ความเป็นเลิศขององค์กร, EdPEx, การบริหารสถาบันอุดมศึกษา, การเรียนรู้ขององค์กร

© 2026 JISSD: Journal of Integration Social Sciences and Development

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร เทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ ตลาดแรงงาน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงต้องบริหารพันธกิจด้านการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ และการสร้างคุณค่าแก่สังคมอย่างเชื่อมโยง มิใช่พัฒนาแต่ละภารกิจแยกส่วน การมุ่งสู่ความเป็นเลิศจึงหมายถึงความสามารถของระบบองค์กรในการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่า รักษาผลลัพธ์นั้น และปรับตัวเมื่อบริบทเปลี่ยนแปลง (Ruben & Gigliotti, 2019; National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023a)

สำหรับประเทศไทย เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567–2570 เป็นกรอบการบริหารที่ไม่กำหนดวิธีปฏิบัติแบบตายตัว แต่ใช้โครงร่างองค์กรและคำถามในหมวด 1–7 ช่วยให้องค์กรเชื่อมโยงบริบท การนำองค์กร กลยุทธ์ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและความรู้ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์เป็นระบบเดียวกัน (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567) แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Baldrige ซึ่งเน้นมุมมองเชิงระบบ ความคล่องตัว นวัตกรรม และการสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (NIST, 2023a, 2023b)

อย่างไรก็ตาม การนำกรอบดังกล่าวสู่การบริหารจริงยังเผชิญช่องว่างสำคัญ กล่าวคือ แนวคิดด้านการบริหารเชิงระบบ การมีส่วนร่วม กลยุทธ์ ความคล่องตัว นวัตกรรม การมุ่งผลลัพธ์ การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กรมักได้รับการอธิบายหรือประยุกต์ใช้แยกส่วน แม้ว่างานในบริบทอุดมศึกษาจะยืนยันความสำคัญของการประเมินองค์กรแบบบูรณาการ นวัตกรรม ความคล่องตัว และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Asiedu et al., 2020; Öksüz Gül & Çetin, 2022; รัฐจักรพล สามทองก่ำ และคณะ, 2567; อุบลรัตน์ ศรีวิเชียรอำไพ และคณะ, 2567) จึงยังต้องการกรอบที่อธิบายว่าองค์ประกอบเหล่านี้เชื่อมต่อกันอย่างไรในวงจรบริหารเดียวและสัมพันธ์กับ EdPEx อย่างไร

บทความนี้เสนอ UJSARA Model เพื่อเติมช่องว่างดังกล่าว โดยมิได้สร้างระบบบริหารอีกชุดหนึ่ง แต่จัดระเบียบตรรกะการนำ EdPEx สู่การปฏิบัติผ่าน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ U: Understand การทำความเข้าใจ J: Join การสร้างการมีส่วนร่วม S: Strategize การกำหนดกลยุทธ์ A1: Act การลงมือปฏิบัติ R: Review การทบทวน และ A2: Advance การยกระดับ องค์ประกอบทั้งหกทำงานเป็นวงจรพลวัต U⟶J⟶S⟶A⟶R⟶A↻U และสามารถย้อนกลับหรือเชื่อมข้ามขั้นได้เมื่อมีข้อมูลใหม่หรือเงื่อนไขเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ของบทความ คือ (1) วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (2) พัฒนาและอธิบายองค์ประกอบ ตรรกะ และความสัมพันธ์ของ UJSARA Model และ (3) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่าง UJSARA Model กับโครงร่างองค์กรและหมวด 1–7 ของ EdPEx เพื่อเสนอแนวทางประยุกต์ใช้เป็นกรอบสนับสนุนการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

แนวทางการสังเคราะห์และพัฒนากรอบแนวคิด

บทความนี้ใช้การสังเคราะห์เชิงแนวคิด โดยทบทวนเอกสารภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่เผยแพร่ระหว่าง พ.ศ. 2559–2567 (ค.ศ. 2016–2024) จากฐานข้อมูลและแหล่งเผยแพร่ที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ ได้แก่ ThaiJO เว็บไซต์ผู้จัดพิมพ์และหน้า DOI ตลอดจนเอกสารทางการของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมและ NIST คำค้นหลักประกอบด้วย higher education excellence, organizational excellence, Baldrige, EdPEx, systems management, participation, strategic management, organizational agility, innovation, results orientation, knowledge management และ organizational learning

เกณฑ์คัดเข้า ได้แก่ เอกสารที่ (1) อธิบายกรอบหรือองค์ประกอบที่สัมพันธ์โดยตรงกับความเป็นเลิศและการบริหารสถาบันอุดมศึกษา (2) มีรายละเอียดเพียงพอต่อการสังเคราะห์เชิงแนวคิด และ (3) ตรวจสอบแหล่งเผยแพร่ได้ ส่วนเกณฑ์คัดออก ได้แก่ เอกสารซ้ำ เอกสารที่ไม่ปรากฏแหล่งเผยแพร่ชัดเจน และงานที่กล่าวถึงคุณภาพเฉพาะกิจกรรมโดยไม่เชื่อมโยงระดับองค์กร จากนั้นวิเคราะห์สาระสำคัญ จัดกลุ่มความหมาย เปรียบเทียบความสัมพันธ์กับโครงร่างองค์กรและหมวด 1–7 ของ EdPEx และสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบ UJSARA ทั้ง 6 ขั้น ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าวเป็นการพัฒนาข้อเสนอเชิงแนวคิด มิใช่การทบทวนอย่างเป็นระบบหรือการทดสอบประสิทธิผลของโมเดล

แนวคิดการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศขององค์กร เป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการจากการบริหารคุณภาพไปสู่การบริหารผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม โดยมิได้พิจารณาคุณภาพเฉพาะผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง แต่ให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรในการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบบริหารให้สามารถสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง ทั้งในปัจจุบันและระยะยาว กล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์กรที่เป็นเลิศจึงมิใช่องค์กรที่ทำทุกเรื่องได้ดีที่สุด หรือไม่มีข้อบกพร่อง หากแต่เป็นองค์กรที่มีระบบในการกำหนดทิศทาง ดำเนินงาน วัดผล เรียนรู้ และปรับตัวอย่างเป็นระบบ สามารถตอบสนองต่อพันธกิจ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

National Institute of Standards and Technology (NIST, 2023a) ให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบ โดยถือว่าการจัดการองค์กรเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศต้องมององค์กรเป็นระบบที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์และพึ่งพาซึ่งกันและกัน มิใช่การบริหารแต่ละส่วนอย่างแยกขาดจากกัน กรอบ Baldrige จึงไม่ได้กำหนดวิธีปฏิบัติตายตัว แต่ใช้คำถามเพื่อช่วยให้องค์กรบริหารองค์ประกอบทั้งหมดในลักษณะขององค์รวมเดียวกัน แนวคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากผลลัพธ์ด้านการศึกษาไม่สามารถเกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนการสอนเพียงกระบวนการเดียว แต่เป็นผลจากความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กร กลยุทธ์ หลักสูตร ผู้เรียน บุคลากร ทรัพยากร เทคโนโลยี เครือข่าย กระบวนการสนับสนุน ระบบข้อมูล การวิจัย การบริการวิชาการ และระบบติดตามประเมินผล

แนวคิดคุณภาพและความเป็นเลิศมีความต่อเนื่องกัน มิใช่ลำดับชั้นที่ความเป็นเลิศอยู่เหนือคุณภาพอย่างตายตัว การบริหารคุณภาพมักเน้นมาตรฐานและความสม่ำเสมอของกระบวนการหรือบริการ ส่วนความเป็นเลิศขยายมุมมองไปสู่คุณภาพ

และผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งระบบ รวมถึงความสามารถในการสร้างคุณค่า เรียนรู้ ปรับตัว และรักษาผลลัพธ์ในระยะยาว (NIST, 2023a; Ruben & Gigliotti, 2019)

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Baldrige Excellence Framework ซึ่งมุ่งให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ปรับปรุงผลลัพธ์และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยบูรณาการเกณฑ์ผลการดำเนินงาน ค่านิยมและแนวคิดหลัก ตลอดจนแนวทางการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ไว้ภายใต้กรอบเดียวกัน (NIST, 2023a) ดังนั้น จุดหมายของความเป็นเลิศจึงไม่ใช่เพียงการผ่านการประเมิน แต่เป็นการสร้างองค์กรที่สามารถทำภารกิจของตนได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในบริบทอุดมศึกษา ความแตกต่างดังกล่าวยิ่งมีความสำคัญ เนื่องจากมหาวิทยาลัยอาจดำเนินการได้ครบถ้วนตามมาตรฐานการศึกษา มีหลักสูตรตามเกณฑ์ มีอาจารย์ตามคุณสมบัติ และมีระบบประกันคุณภาพครบถ้วน แต่สิ่งเหล่านี้ยังไม่เพียงพอที่จะยืนยันว่าองค์กรมีความเป็นเลิศ หากยังไม่สามารถแสดงให้เห็นว่า ระบบดังกล่าวนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น สร้างคุณค่าที่สำคัญแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การนำแนวคิดความเป็นเลิศขององค์กรมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมหาวิทยาลัยซึ่งแตกต่างจากองค์กรธุรกิจทั่วไป Ruben และ Gigliotti (2019) ชี้ว่าแม้ Baldrige Excellence Framework จะสามารถประยุกต์ใช้กับบริบททางวิชาการได้ แต่ภาษาและแนวทางบางประการของกรอบมาตรฐานอาจเป็นอุปสรรคต่อการนำไปใช้ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย จึงมีความจำเป็นต้องแปลแนวคิดความเป็นเลิศให้เหมาะกับวัฒนธรรม และข้อกำหนดเฉพาะของสถาบันอุดมศึกษา ด้วยเหตุผลดังนี้

ประการแรก มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีพันธกิจหลายมิติ (multiple missions) ทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนการสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม ความเป็นเลิศจึงไม่สามารถวัดจากผลลัพธ์เพียงมิติเดียว เช่น จำนวนผู้เรียน รายได้ หรือผลงานวิจัย แต่ต้องพิจารณาถึงความสมดุลของผลลัพธ์ที่สัมพันธ์กับพันธกิจ และทิศทางของแต่ละสถาบัน

ประการที่สอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยมีความหลากหลาย ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต บุคลากร สภามหาวิทยาลัย หน่วยงานกำกับดูแล ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ชุมชน สังคม และเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ แต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังที่อาจแตกต่างกัน หรือบางครั้งอาจขัดแย้งกัน การบริหารสู่ความเป็นเลิศจึงต้องสามารถจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รับฟังเสียงของแต่ละกลุ่ม วิเคราะห์ความต้องการ และกำหนดวิธีตอบสนองที่สมดุลกับพันธกิจและความสามารถขององค์กร มิใช่พยายามตอบสนองทุกความต้องการอย่างเท่าเทียมโดยปราศจากการจัดลำดับความสำคัญ

ประการที่สาม ผลลัพธ์ของการศึกษาเกิดขึ้นในระยะยาวและมีความซับซ้อน คุณภาพของบัณฑิตไม่สามารถพิจารณาจากคะแนนหรืออัตราการสำเร็จการศึกษาเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ความสามารถในการประกอบอาชีพ การเรียนรู้ตลอดชีวิต คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และความสามารถในการสร้างคุณค่าแก่สังคม ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งความเป็นเลิศจึงต้องพัฒนาระบบวัดผลที่ครอบคลุมทั้ง ผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว ตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม รวมถึงข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ประการที่สี่ มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรวิชาชีพและองค์กรแห่งความรู้ อำนาจและความเชี่ยวชาญกระจายอยู่ในคณาจารย์ นักวิจัย หลักสูตร และหน่วยวิชาการ การบริหารสู่ความเป็นเลิศจึงต้องรักษาความเป็นอิสระทางวิชาการ ควบคู่กับการกระจายอำนาจเชิงวิชาชีพ ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และกลไกการตัดสินใจร่วม การมีส่วนร่วมจึงมิใช่เพียงการรับฟัง แต่ต้องเปิดพื้นที่ให้ผู้มีความเชี่ยวชาญร่วมออกแบบ ตัดสินใจ ดำเนินงาน และทบทวนผลตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ (Ruben & Gigliotti, 2019)

ประการที่ห้า สถาบันอุดมศึกษาต้องดำรงความสมดุลระหว่างเสถียรภาพกับการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ต้องรักษามาตรฐานทางวิชาการ ความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ จริยธรรม และธรรมาภิบาล ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถปรับหลักสูตร รูปแบบการเรียนรู้ เทคโนโลยี ระบบงาน และบริการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ตลาดแรงงาน เทคโนโลยี และสังคม ความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยจึงมิใช่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทุกเรื่อง แต่เป็น ความสามารถในการรู้ว่าเรื่องใดควรรักษา เรื่องใดควรปรับปรุง และเรื่องใดควรเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด

หัวใจสำคัญของความเป็นเลิศขององค์กร หรือ organizational excellence คือการเปลี่ยนวิธีคิดจากการบริหารแบบแยกส่วน (silo management) ไปสู่การบริหารเชิงระบบ (systems management) ซึ่ง National Institute of Standards and Technology (NIST, 2023a) ได้ระบุ “systems perspective” เป็นหนึ่งในค่านิยมและแนวคิดหลักของกรอบ Baldrige โดยมุ่งให้ส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กรทำงานสอดคล้องกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวม เมื่อนำมาใช้กับมหาวิทยาลัย หลักสูตรไม่ควรถูกมองแยกออกจากยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย งานพัฒนาบุคลากรไม่ควรถูกมองแยกออกจากสมรรถนะที่จำเป็นต่อกลยุทธ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ควรถูกพัฒนาโดยไม่เชื่อมกับข้อมูลที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ ขณะที่ระบบประกันคุณภาพไม่ควรเป็นกระบวนการที่ดำเนินการหลังสิ้นปีเพื่อจัดทำรายงาน แต่ควรเป็นส่วนหนึ่งของวงจรการบริหารและการตัดสินใจตลอดทั้งปี

อีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือ องค์กรไม่สามารถกล่าวอ้างความเป็นเลิศจากการมีระบบหรือกระบวนการที่ดีเพียงอย่างเดียว หากระบบดังกล่าวยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เหมาะสมได้ ในทางกลับกัน ผลลัพธ์ที่ดีในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่งก็ยังไม่เพียงพอ หากองค์กรไม่สามารถอธิบายได้ว่าผลลัพธ์ดังกล่าวเกิดจากระบบใด และสามารถรักษาหรือยกระดับผลลัพธ์นั้นได้อย่างไร กรอบ Baldrige จึงเชื่อมโยงการประเมิน กระบวนการ และผลลัพธ์ไว้ด้วยกัน กรอบในบริบทภาคการศึกษาจึงครอบคลุมโครงร่างองค์กร (Organizational Profile) และประเด็นด้าน การนำองค์กร (Leadership), กลยุทธ์ (Strategy), ลูกค้า (Customers), การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management), บุคลากร (Workforce), การปฏิบัติการ (Operations) และ ผลลัพธ์ (Results) (NIST, 2023a)

ความแตกต่างอีกประการหนึ่งระหว่างการบริหารงานทั่วไปกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ คือ การเปลี่ยนจุดสนใจจากกิจกรรมและผลผลิต ไปสู่ผลลัพธ์และคุณค่า การที่มหาวิทยาลัยดำเนินกิจกรรมจำนวนมากไม่ได้หมายความว่าจะมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ หากกิจกรรมเหล่านั้นไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต่อผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือความสามารถขององค์กร ตัวอย่างเช่น จำนวนครั้งของการอบรมอาจเป็นผลผลิต แต่สมรรถนะบุคลากรที่เพิ่มขึ้น และการนำความรู้ไปปรับปรุงงานเป็นผลลัพธ์ จำนวน MOU เป็นผลผลิต แต่ความร่วมมือที่เกิดการจัดการเรียนรู้ การวิจัย การพัฒนากำลังคน หรือการสร้างคุณค่าร่วมกันอย่างต่อเนื่องเป็นผลลัพธ์ จำนวนโครงการบริการวิชาการเป็นผลผลิต แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับชุมชนหรือผู้รับบริการเป็นผลลัพธ์ ดังนั้น มหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศต้องสามารถตอบคำถามว่า “สิ่งที่ทำก่อให้เกิดคุณค่าอะไร แก่ใคร และรู้ได้อย่างไรว่าคุณค่านั้นเกิดขึ้นจริง” แนวคิดนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Hafedh และ Abdalwahaab (2016) ซึ่งพบความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านคุณภาพของอุดมศึกษา เช่น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การวัดและวิเคราะห์ วัฒนธรรมองค์กร การใช้ทรัพยากร และความพึงพอใจของผู้รับบริการ กับมิติของความเป็นเลิศขององค์กรในมหาวิทยาลัย จึงสะท้อนว่าความเป็นเลิศไม่ควรถูกแยกออกจากระบบคุณภาพ แต่เป็นการยกระดับระบบคุณภาพให้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กร

สำหรับประเทศไทย แนวคิดดังกล่าวได้รับการนำมาประยุกต์ผ่านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) ซึ่งปัจจุบันเป็นฉบับปี พ.ศ. 2567–2570 เผยแพร่โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ผู้เขียนจึงสังเคราะห์ความหมายของความเป็นเลิศขององค์กรในบริบทอุดมศึกษา (organizational excellence in higher education) สำหรับใช้เป็นฐานของ UJSARA Model ว่าเป็น “ความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบและบูรณาการ โดยเข้าใจบริบทและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดและถ่ายทอดทิศทางเชิงกลยุทธ์ สร้างการมีส่วนร่วมและใช้ศักยภาพของบุคลากร พัฒนากระบวนการและนวัตกรรมโดยใช้ข้อมูลและองค์ความรู้เป็นฐาน มุ่งสร้างผลลัพธ์และคุณค่าที่สอดคล้องกับพันธกิจ ตลอดจนเรียนรู้ ปรับปรุง และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรักษาผลการดำเนินงานที่ดีและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว”

นิยามดังกล่าวทำให้เห็นว่า ความเป็นเลิศไม่ใช่ผลลัพธ์เพียงปลายทาง แต่เป็นความสามารถของระบบองค์กร ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์และสามารถสร้างผลลัพธ์นั้นซ้ำ ปรับปรุงให้ดีขึ้น และปรับเปลี่ยนได้เมื่อบริบทเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ การศึกษาความเป็นเลิศในบริบทอุดมศึกษาจึงควรพิจารณาอย่างน้อย 6 ประเด็นที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ (1) การเข้าใจบริบทองค์กร (2) การผนึกกำลังและการมีส่วนร่วม (3) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (4) ความคล่องตัวและนวัตกรรม (5) การมุ่งผลลัพธ์ และ (6) การประเมินและการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งเป็นฐานเชิงแนวคิดสำหรับการพัฒนา UJSARA Model ที่จะนำเสนอในส่วนถัดไป

กล่าวโดยสรุป ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาไม่ควรถูกตีความว่าเป็นการมีคะแนนประเมินสูง การได้รับรางวัล หรือการมีผลลัพธ์โดดเด่นเฉพาะบางด้าน แต่หมายถึง ความสามารถของทั้งระบบในการสร้างคุณค่าที่เหมาะสมกับบริบทและพันธกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้นำและบุคลากรร่วมกันขับเคลื่อนกลยุทธ์ ใช้ข้อมูลและความรู้สนับสนุนการตัดสินใจ พัฒนากระบวนการ สร้างนวัตกรรม ติดตามผลลัพธ์ และนำผลกลับมาเรียนรู้และปรับปรุง เมื่อมองในลักษณะนี้ EdPEx จึงมิใช่ “งานประกันคุณภาพ” ที่แยกออกจากการบริหาร แต่เป็นกรอบที่ช่วยให้องค์กรมองเห็นและพัฒนาความสัมพันธ์ของระบบบริหารทั้งหมด ขณะที่ UJSARA Model จะทำหน้าที่เป็นกรอบเชิงแนวคิดที่ช่วยถ่ายทอดตรรกะของการขับเคลื่อนระบบดังกล่าวให้มีลำดับและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้น UJSARA Model จึงไม่ได้มุ่งทดแทนเครื่องมือหรือเกณฑ์การประเมินที่มีอยู่เดิม แต่เสนอเป็นกรอบแนวคิดเสริมที่ช่วยเชื่อมโยงผลการประเมินกับการบริหารและการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

กลไกความสัมพันธ์ของ UJSARA Model และการเชื่อมโยงกับ EdPEx

UJSARA Model เป็นตรรกะการนำกรอบ EdPEx สู่การปฏิบัติ (implementation logic) ที่เชื่อม 6 องค์ประกอบในวงจร U⟶J⟶S⟶A⟶R⟶A↺U โดยใช้ A1 แทน Act และ A2 แทน Advance เมื่อต้องการป้องกันความสับสนองค์ประกอบต่าง ๆ มิได้ทำงานแบบเส้นตรง แต่เป็นวงจรที่วนซ้ำและเป็นพลวัต (iterative and dynamic cycle) ซึ่งสามารถย้อนกลับหรือเชื่อมข้ามขั้นตามหลักฐาน ความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงของบริบท

1. ความสัมพันธ์เชิงวงจรของ UJSARA Model

กลไกของ UJSARA Model จึงไม่บังคับให้องค์กรดำเนินงานตามลำดับครบทุกขั้นก่อนปรับเปลี่ยน หากข้อมูลระหว่าง A1: Act ชี้ว่ากลยุทธ์ไม่เหมาะสม องค์กรอาจย้อนกลับไป S: Strategize ได้ทันที หรือหากเกิดการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีนัยสำคัญ องค์กรอาจกลับไปทบทวน U: Understand ก่อนสิ้นรอบ การวนกลับจาก A2: Advance สู่ U แสดงการเริ่มวงจรใหม่ ขณะที่ลูกศรป้อนกลับระหว่างขั้นสะท้อนการเรียนรู้และการปรับตัวระหว่างดำเนินงาน

ในเชิงกลไก องค์ประกอบ U ทำหน้าที่เป็นฐานของวงจร โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับบริบทองค์กร ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมรรถนะหลัก สภาพการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ข้อมูลดังกล่าวช่วยให้องค์กรเข้าใจว่า “องค์กรอยู่ในสถานการณ์ใด” “ใครคือผู้รับคุณค่าหลัก” และ “ประเด็นใดมีความสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคต” ขั้นตอนนี้สอดคล้องโดยตรงกับโครงร่างองค์กรของ EdPEx ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินและการออกแบบระบบบริหารที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567; NIST, 2024)

ข้อมูลจากองค์ประกอบ U จะถูกส่งต่อไปยัง J เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม การมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร บุคลากร หลักสูตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง กลไกในช่วงนี้มีความสำคัญเพราะการกำหนดทิศทางโดยผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว อาจไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงได้ การสื่อสารสองทาง การรับฟังความคิดเห็น การสร้างฉันทามติตลอดจนการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกัน จะช่วยให้บุคลากรเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานของตนกับเป้าหมายของคณะ การมีส่วนร่วมดังกล่าวสอดคล้องกับหมวด 1 การนำองค์กร หมวด 3 ลูกค้า และหมวด 5 บุคลากรของ EdPEx ซึ่งให้ความสำคัญกับการสื่อสารของผู้นำ การรับฟังเสียงของลูกค้า การสร้างความผูกพัน และการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์กร (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567)

เมื่อเกิดความเข้าใจและความมุ่งมั่นร่วมกันแล้ว องค์ประกอบ S ทำหน้าที่แปลงข้อมูลเชิงบริบท และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน ประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนปฏิบัติการ ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร ระยะเวลาดำเนินงาน และความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อความสำเร็จ กลยุทธ์ที่มีคุณภาพต้องเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย คณะ หลักสูตร หน่วยงานสนับสนุน จนถึงระดับบุคลากรรายบุคคล ทั้งยังต้องรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นกับความสำเร็จระยะยาว กลไกนี้สอดคล้องกับหมวด 2 กลยุทธ์ของ EdPEx ซึ่งเน้นทั้งกระบวนการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567; NIST, 2023)

องค์ประกอบ A ในช่วงการขับเคลื่อนการปฏิบัติ ทำหน้าที่เปลี่ยนกลยุทธ์ให้เกิดผล ผ่านกระบวนการทำงานที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การออกแบบและปรับปรุงหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการ การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนด้านข้อมูล การเงิน พัสดุ ความเสี่ยง ข้อร้องเรียน และการประกันคุณภาพ ในขั้นตอนนี้ต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ จุดควบคุม ตัวชี้วัดกระบวนการ รวมถึงมีมาตรการรองรับความเสี่ยงให้ชัดเจน เพื่อให้กลยุทธ์ถูกถ่ายทอดไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ สอดคล้องกับหมวด 5 บุคลากรและหมวด 6 การปฏิบัติการของ EdPEx โดยเฉพาะการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างความคล่องตัวของกระบวนการทำงานที่สำคัญ (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567)

องค์ประกอบ R ทำหน้าที่ติดตาม วัด วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงาน โดยนำข้อมูลจากตัวชี้วัดระดับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบมาพิจารณาร่วมกัน การติดตามไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการรายงานว่ากิจกรรมดำเนินการครบถ้วนหรือไม่ แต่ต้องตอบให้ได้ว่า การดำเนินงานสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายหรือไม่ ผลลัพธ์มีแนวโน้มดีขึ้นหรือถดถอย มีช่องว่างจากค่าเป้าหมายเพียงใด และผลการดำเนินงานอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบหรือมาตรฐานที่เหมาะสม กลไกนี้สอดคล้องกับหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และหมวด 7 ผลลัพธ์ของ EdPEx ซึ่งกำหนดให้องค์กรใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเวลา และครอบคลุม เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและแสดงผลการดำเนินงานด้านที่สำคัญ (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567)

องค์ประกอบ A ในช่วงการเรียนรู้ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม เป็นกลไกปิดวงจร โดยนำผลการติดตามและการทบทวนจาก R มาวิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จและช่องว่างของผลการดำเนินงาน กำหนดประเด็นปรับปรุง ทดลองแนวทางใหม่ ประเมินประสิทธิผล จัดการความรู้ และถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีไปยังหลักสูตรหรือส่วนงานอื่น เมื่อการปรับปรุงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือรูปแบบการบริหาร การปรับปรุงนั้นอาจพัฒนาไปสู่นวัตกรรมขององค์กรได้ การเรียนรู้จึงต้องฝังอยู่ในกระบวนการทำงานประจำ มิใช่เป็นกิจกรรมเฉพาะช่วงเตรียมรับการประเมิน (NIST, 2023b) ผลจาก A จะป้อนกลับไปยัง U เพื่อทบทวนบริบท ความต้องการ ความท้าทาย และโอกาสขององค์กร ทำให้วงจร U⟶J⟶S⟶A⟶R⟶A↻U เริ่มต้นใหม่บนฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่สูงขึ้น

EdPEx เป็นกรอบความเป็นเลิศด้านผลการดำเนินงาน (performance excellence framework) ที่กำหนดประเด็นสำคัญผ่านโครงร่างองค์กรและหมวด 1–7 และใช้ ADLI/LeTCI พิจารณาวุฒิภาวะของกระบวนการและผลลัพธ์ ส่วน UJSARA Model ทำหน้าที่เป็นตรรกะการนำกรอบดังกล่าวสู่การปฏิบัติ ไม่ใช่ข้อกำหนดใหม่หรือสิ่งทดแทน EdPEx ความสัมพันธ์ของทั้งสองส่วนจึงเป็นความสัมพันธ์แบบเสริมกัน

U: Understand เป็นจุดที่ข้อมูลจากโครงร่างองค์กรปรากฏเด่นที่สุด แต่ข้อมูลดังกล่าวต้องไหลต่อไปยัง S เพื่อกำหนดกลยุทธ์ A1 เพื่อออกแบบและดำเนินกระบวนการ R เพื่อทบทวนผล และ A2 เพื่อปรับปรุงหรือสร้างนวัตกรรม ขณะเดียวกันผลจากทุกขั้นอาจย้อนกลับไปเปลี่ยนความเข้าใจใน U ได้ จึงไม่ควรจำกัดโครงร่างองค์กรไว้เพียงขั้นเริ่มต้นของวงจร

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่าง UJSARA Model กับ EdPEx

UJSARA Model	หน้าที่เชิงระบบ	การเชื่อมโยงกับเกณฑ์ EdPEx*	ตัวอย่างหลักฐานหรือร่องรอยการดำเนินงาน
U (Understand)	วิเคราะห์บริบท ความต้องการ ความท้าทาย ความเสี่ยง และโอกาส	โครงร่างองค์กร; หมวด 2; หมวด 3; หมวด 4	การวิเคราะห์บริบท เสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลคู่เทียบ ความเสี่ยง และประเด็นเชิงกลยุทธ์
J (Join)	สร้างความเข้าใจร่วม การมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่น	หมวด 1; หมวด 3; หมวด 5	ระบบสื่อสารสองทาง การมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ

UJSARA Model	หน้าที่เชิงระบบ	การเชื่อมโยงกับเกณฑ์ EdPEx*	ตัวอย่างหลักฐานหรือร่องรอยการดำเนินงาน
S (Strategize)	กำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ	หมวด 1; หมวด 2; หมวด 4	แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และแผนบริหารความเสี่ยง
A1 (Act)	ถ่ายทอดกลยุทธ์และดำเนินกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน	หมวด 3; หมวด 5; หมวด 6	กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ จุดควบคุม และตัวชี้วัดกระบวนการ
R (Review)	วัด วิเคราะห์ ทบทวน และประเมินผลลัพธ์	หมวด 4; หมวด 7	Dashboard รายงานผล การวิเคราะห์แนวโน้ม การเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ช่องว่าง และรายงานการทบทวน
A2 (Advance)	เรียนรู้ ปรับปรุง สร้างนวัตกรรม และถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดี	หมวด 4; หมวด 6; ผลสะท้อนกลับสู่หมวด 1–7	แผนปรับปรุง ผลก่อน–หลัง บทเรียนที่ได้รับ นวัตกรรม คลังความรู้ และการขยายผลแนวปฏิบัติที่ดี

* เกณฑ์ EdPEx 7 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership), หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy), หมวด 3 ลูกค้า (Customers), หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการเรียนรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management), หมวด 5 บุคลากร (Workforce), หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) และหมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า UJSARA Model ครอบคลุมทั้ง 3 ระดับของระบบ EdPEx ได้แก่ บริบท กระบวนการ และผลลัพธ์ โดย U และ J ช่วยให้องค์กรเข้าใจบริบทและสร้างความพร้อมของระบบ S และ A ทำให้เกิดกระบวนการบริหารและการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อบริบท ส่วน R และ A ทำให้เกิดการวัดผล การเรียนรู้ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์นี้ช่วยลดปัญหาการบริหารแบบแยกส่วน เพราะทำให้ข้อมูลจากผู้เรียน ผู้ใช้บัณฑิต สถานศึกษาเครือข่าย บุคลากร และผลการดำเนินงานถูกนำมาเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ กระบวนการ และการตัดสินใจของคณะอย่างเป็นระบบ

ความสัมพันธ์กับ ADLI

ADLI มิใช่ลำดับขั้นของ UJSARA แต่เป็นมิติที่ใช้พิจารณาคุณภาพของกระบวนการในแต่ละขั้น ทุกองค์ประกอบของ UJSARA สามารถพิจารณาได้ครบทั้ง Approach, Deployment, Learning และ Integration เพียงแต่บางขั้นมีบทบาทเด่นในการสนับสนุนบางมิติ ดังนี้

1. Approach เด่นใน U, J และ S เพราะเกี่ยวข้องกับการออกแบบแนวทางที่มีเหตุผลและสอดคล้องกับบริบท แต่แนวทางของ A1, R และ A2 ก็ต้องมีวิธีการที่เป็นระบบเช่นกัน

2. Deployment เด่นใน J และ A1 เพราะเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดและนำแนวทางไปใช้ แต่การทำความเข้าใจการกำหนดกลยุทธ์ การทบทวน และการยกระดับก็ต้องนำไปใช้ทั่วถึงตามบริบทที่เกี่ยวข้อง

3. Learning เด่นใน R และ A2 เพราะใช้การประเมินและบทเรียนเพื่อปรับปรุงหรือนวัตกรรม แต่ทุกขั้นควรมีการประเมินประสิทธิผลและปรับวิธีดำเนินงานจากหลักฐาน

4. Integration ปรากฏตลอดวงจรเมื่อเป้าหมาย ตัวชี้วัด บุคลากร ทรัพยากร กระบวนการ และผลลัพธ์สอดคล้องกัน และเมื่อข้อมูลจากแต่ละขั้นไหลไปสนับสนุนการตัดสินใจในขั้นอื่น

ดังนั้น UJSARA Model จึงมิใช่เพียงวงจรการดำเนินงาน แต่เป็นกลไกที่ช่วยยกระดับวุฒิภาวะของกระบวนการจากการทำงานแบบตั้งรับหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไปสู่แนวทางที่เป็นระบบ มีการนำไปใช้ทั่วถึง มีการประเมินและปรับปรุง และท้ายที่สุดสามารถบูรณาการเข้ากับระบบบริหารทั้งองค์กร ซึ่งเป็นสาระสำคัญของการพัฒนาตาม ADLI (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567; NIST, 2023a)

ความสัมพันธ์กับ LeTCI และผลลัพธ์หมวด 7

ผลลัพธ์ที่เกิดจาก UJSARA Model ต้องประเมินตามมิติ LeTCI มิใช่พิจารณาเพียงว่ากิจกรรมดำเนินการครบถ้วนหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับสูงเท่านั้น โดยต้องพิจารณาองค์ประกอบต่อไปนี้

1. Levels: ระดับผลการดำเนินงานปัจจุบัน เช่น ผลลัพธ์การเรียนรู้ อัตราการคงอยู่ การสำเร็จการศึกษา การมีงานทำ สมรรถนะบุคลากร และประสิทธิผลของกระบวนการ

2. Trends: แนวโน้มของผลการดำเนินงานหลายช่วงเวลา เพื่อแสดงทิศทางและความต่อเนื่องของความสำเร็จ

3. Comparisons: การเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย ผลการดำเนินงานในอดีต คู่เทียบ ค่าเฉลี่ยกลุ่ม หรือระดับที่เป็นเลิศ

4. Integration: ความครอบคลุมของผลลัพธ์ตามกลุ่มผู้เรียน หลักสูตร พันธกิจ กระบวนการสำคัญ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

กลไกเชื่อมโยงที่สำคัญ คือ ตัวชี้วัดซึ่งกำหนดใน S และใช้กำกับการปฏิบัติใน A ต้องถูกติดตามใน R และรายงานเป็นผลลัพธ์ในหมวด 7 ขณะเดียวกันผลลัพธ์หมวด 7 ต้องย้อนกลับไปใช้ทบทวนความเหมาะสมของกลยุทธ์ กระบวนการ บุคลากร และการจัดสรรทรัพยากร หากตัวชี้วัดในหมวด 7 ไม่สามารถเชื่อมกลับไปยังกระบวนการในหมวด 1–6 ได้ ย่อมแสดงว่าระบบยังขาดการบูรณาการ ในทางกลับกัน หากทุกผลลัพธ์สำคัญมีเจ้าภาพ มีกระบวนการรองรับ มีการวิเคราะห์สาเหตุ และมีวงรอบปรับปรุงที่ชัดเจน จะสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ตามหลัก EdPEx อย่างแท้จริง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเชื่อมโยง UJSARA Model กับ ADLI และ LeTCI

UJSARA Model	มิติ ADLI/LeTCI ที่เด่น	หลักฐานสำคัญ
U	Approach, Integration	การวิเคราะห์บริบท เสียงผู้เรียน ความเสี่ยง และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
J	Deployment, Integration	กลไกการมีส่วนร่วม การสื่อสาร และการถ่ายทอดเป้าหมาย
S	Approach, Integration	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการ
A1	Deployment	กระบวนการ มาตรฐาน ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร และผลการดำเนินงาน
R	Learning และ LeTCI	ผลลัพธ์ ระดับ แนวโน้ม คู่เทียบ การจำแนกข้อมูล และรายงานทบทวน
A2	Learning, Integration	แผนปรับปรุง นวัตกรรม แนวปฏิบัติที่ดี และการขยายผล

จากตารางที่ 2 การเชื่อมโยงดังกล่าวช่วยให้สถาบันใช้ UJSARA Model ได้ทั้งในฐานะกรอบบริหารและกรอบตรวจสอบวุฒิภาวะของระบบ โดย ADLI ใช้พิจารณาคุณภาพของกระบวนการ ส่วน LeTCI ใช้พิจารณาคุณภาพของผลลัพธ์ ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกับกรอบ Baldrige และ EdPEx (NIST, 2023a; สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567) การประยุกต์ใช้ UJSARA Model จะเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อมีเงื่อนไขสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารใช้โมเดลเป็นส่วนหนึ่งของระบบนำองค์กร มีเจ้าภาพรับผิดชอบชัดเจน บุคลากรเข้าใจเป้าหมายและมีส่วนร่วม ข้อมูลมีคุณภาพและพร้อมใช้ ตัวชี้วัดสะท้อนผลลัพธ์จริง การทบทวนนำไปสู่การตัดสินใจ และมีระบบติดตามว่าข้อสั่งการได้รับการดำเนินการแล้วหรือไม่ นอกจากนี้ ควรเริ่มต้นจากประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญจำนวนไม่มาก ทดลองใช้ เรียนรู้ และขยายผลตามระดับความพร้อมขององค์กร ข้อควรระวังคือ ไม่ควรใช้ UJSARA Model เป็นเพียงแบบฟอร์มจัดทำรายงาน ไม่ควรแยกออกจากระบบบริหารเดิม ไม่ควรวัดเฉพาะจำนวนกิจกรรม และไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดจำนวนมากจนบุคลากรมุ่งรายงานข้อมูลมากกว่านำข้อมูลไปใช้พัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่า UJSARA Model มิได้แข่งขันหรือทดแทน Baldrige/EdPEx, ADLI หรือ LeTCI แต่ทำหน้าที่เป็นชั้นเชื่อมโยง (integration layer) ที่แปลตรรกะของกรอบและมิติเหล่านี้ให้เป็นวงจรการขับเคลื่อนที่มีลำดับชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้น สรุปได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปภาพรวม UJSARA Model เมื่อเทียบกับ Baldrige/EdPEx, ADLI และ LeTCI

กรอบ/มิติที่เกี่ยวข้อง	จุดเน้นหลัก	ลักษณะและบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กร	บทบาทของ UJSARA Model
Baldrige / EdPEx	ความเป็นเลิศขององค์กรผ่านโครงร่างองค์กรและหมวด 1–7 ของ EdPEx	กรอบความเป็นเลิศด้านผลการดำเนินงานที่กำหนดประเด็นสำคัญผ่านคำถามของโครงร่างองค์กรและหมวด 1–7 และใช้ประเมินวุฒิภาวะของระบบและผลลัพธ์	ทำหน้าที่เป็นตรรกะการนำกรอบ EdPEx สู่การปฏิบัติ โดยไม่ทดแทนหรือเปลี่ยนข้อกำหนดของ EdPEx
ADLI (มิติใน EdPEx)	มิติสำหรับประเมินคุณภาพของกระบวนการภายในเกณฑ์ EdPEx	ใช้พิจารณาคุณภาพและระดับพัฒนาการของกระบวนการในหมวด 1–6	ใช้ ADLI เป็นมิติในการพิจารณาคุณภาพของกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดวงจร UJSARA
LeTCI (มิติใน EdPEx)	มิติประเมินคุณภาพของผลลัพธ์ภายในเกณฑ์ EdPEx	ใช้พิจารณาคุณภาพของผลลัพธ์ตามมิติ Levels–Trends–Comparisons–Integration	นำผลการพิจารณาตาม LeTCI มาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ การปรับปรุง และการทบทวนบริบทในวงจร UJSARA
UJSARA Model	เชื่อมโยงบริบท การมีส่วนร่วม กลยุทธ์ การปฏิบัติ ผลลัพธ์ และการเรียนรู้ไว้ในวงจรเดียว	เป็นวงจรเชิงกระบวนการที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง	เสนอวงจรที่เชื่อมบริบทและขั้นตอนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

กลไกข้อมูลป้อนกลับและการบูรณาการ

หัวใจของ UJSARA Model คือ การทำให้ข้อมูลไหลเวียนได้ตลอดทั้งระบบ โดยข้อมูลบริบทและเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก U ต้องถูกใช้ในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ ข้อมูลจากการมีส่วนร่วมใน J ต้องถูกนำไปใช้ปรับการสื่อสารและการบริหารบุคลากร เป้าหมายจาก S ต้องถูกแปลงเป็นกระบวนการและตัวชี้วัดใน A ผลจากการปฏิบัติต้องถูกรวบรวมและวิเคราะห์ใน R และข้อค้นพบต้องนำไปสู่การปรับปรุงใน A ก่อนย้อนกลับไปทบทวน U ในรอบใหม่ หากข้อมูลหยุดอยู่ที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง เช่น เก็บข้อมูลความพึงพอใจแต่ไม่วิเคราะห์ หรือวิเคราะห์ผลแล้วไม่ปรับกระบวนการ วงจรย่อมไม่สมบูรณ์และไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร

การบูรณาการดังกล่าวทำให้การประกันคุณภาพไม่เป็นภารกิจที่แยกออกจากการบริหารงานประจำ แต่เป็นระบบเดียวกับการวางแผน การดำเนินงาน การติดตาม และการตัดสินใจของคณะ UJSARA Model จึงทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างข้อกำหนดของ EdPEx กับการดำเนินงานจริง โดยช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรเห็นความสัมพันธ์ว่า “บริบทใดนำไปสู่กลยุทธ์ใด กลยุทธ์ใดถ่ายทอดสู่กระบวนการใด กระบวนการนั้นใช้ตัวชี้วัดใด และผลลัพธ์ถูกนำไปปรับปรุงองค์กรอย่างไร” อันเป็นพื้นฐานของการบริหารด้วยข้อเท็จจริง การเรียนรู้ขององค์กร และความสำเร็จอย่างยั่งยืน (NIST, 2023a, 2023b)

กล่าวโดยสรุป UJSARA Model ทำหน้าที่เป็นวงจรขับเคลื่อนการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยมี U เป็นฐานข้อมูลและความเข้าใจบริบท J เป็นกลไกสร้างพลังและความมุ่งมั่นร่วม S เป็นกลไกกำหนดทิศทางและแปลงความต้องการเป็นกลยุทธ์ A ระยะแรกเป็นกลไกนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ R เป็นกลไกวัด วิเคราะห์ และทบทวนผล ส่วน A ระยะสุดท้ายเป็นกลไกเรียนรู้ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ก่อนส่งข้อมูลย้อนกลับไปยัง U เพื่อเริ่มวงจรใหม่ ความสัมพันธ์นี้ช่วยให้โครงร่างองค์กรและหมวด 1–7 ของ EdPEx ไม่ถูกดำเนินการเป็นส่วนย่อยที่แยกจากกัน แต่เชื่อมโยงเป็นระบบบริหารเดียวกันที่สามารถแสดงได้ทั้งคุณภาพของกระบวนการตาม ADLI และคุณภาพของผลลัพธ์ตาม LeTCI

ด้วยเหตุนี้ UJSARA Model จึงมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนการประกันคุณภาพจากการจัดทำเอกสารเพื่อรองรับการประเมิน ไปสู่การใช้เกณฑ์ EdPEx เป็นเครื่องมือบริหารองค์กรจริง โดยเชื่อมโยง บริบท ⟶ การมีส่วนร่วม ⟶ กลยุทธ์ ⟶ การปฏิบัติ ⟶ ผลลัพธ์ ⟶ การเรียนรู้และปรับปรุง ⟶ บริบทใหม่ อย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่คุณภาพผู้เรียน ประสิทธิผลของหลักสูตร ความผูกพันของบุคลากร ประสิทธิภาพของกระบวนการ ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาในระยะยาว

การประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

UJSARA Model สามารถประยุกต์ใช้ในระดับมหาวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สำนัก หลักสูตร และหน่วยงานสนับสนุน โดยบูรณาการกับระบบแผน งบประมาณ บุคลากร ประกันคุณภาพ สารสนเทศ และการบริหารความเสี่ยง มิใช่จัดเป็นโครงการเพิ่มเติมเพื่อรองรับการประเมิน ก่อนใช้ควรประเมินความพร้อมอย่างน้อยด้านการสนับสนุนของผู้นำ เจ้าภาพและอำนาจตัดสินใจ คุณภาพและการเข้าถึงข้อมูล สมรรถนะบุคลากร ทรัพยากร กลไกติดตาม และวัฒนธรรมการเรียนรู้ แล้วเริ่มจากประเด็นยุทธศาสตร์จำกัดขอบเขตเพื่อทดลองและขยายผลตามหลักฐาน

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องคำนึงถึงความเป็นตัวแทน ความสมดุลของอำนาจ ความสมัครใจ ความลับและการคุ้มครองข้อมูล ตลอดจนการสื่อสารกลับว่าข้อคิดเห็นถูกนำไปใช้อย่างไร เพื่อป้องกันการมีส่วนร่วมเชิงพิธีกรรมหรือการให้เสียงของกลุ่มที่เข้าถึงง่ายกลบกลุ่มเปราะบาง ทั้งนี้ UJSARA เป็นกลไกการขับเคลื่อน ขณะที่ EdPEx ยังคงเป็นกรอบหลักสำหรับกำหนดประเด็นสำคัญและประเมินวุฒิภาวะของระบบและผลลัพธ์ (NIST, 2023a; สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567)

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในการยกระดับความสำเร็จของผู้เรียน สมมติว่าสถาบันพบว่าอัตราการคงอยู่ของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ลดลง UJSARA Model จะไม่ได้เริ่มจากการจัดกิจกรรมดูแลนักศึกษา แต่เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา สร้างความเข้าใจร่วม ออกแบบระบบที่ตอบสาเหตุจริง ติดตามผล และนำผลไปยกระดับเป็นระบบทั้งองค์กร ดังตัวอย่างที่แสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ UJSARA Model ในการยกระดับความสำเร็จของผู้เรียน

UJSARA Model	**การดำเนินงาน**
U	วิเคราะห์ข้อมูลการลาออก ผลการเรียน การเข้าเรียน ภาระทางการเงิน สุขภาวะ และเสียงของนักศึกษา แยกตามหลักสูตรและกลุ่มผู้เรียน
J	ประชุมร่วมระหว่างผู้บริหาร หลักสูตร อาจารย์ที่ปรึกษา ฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้ปกครอง และตัวแทนนักศึกษา เพื่อยืนยันสาเหตุและความต้องการ
S	กำหนดกลยุทธ์ Early Warning System ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา การช่วยเหลือทางการเงิน และการเสริมพื้นฐานรายวิชาที่มีความเสี่ยง
A1	ทดลองใช้ในหลักสูตรนำร่อง กำหนดเกณฑ์คัดกรอง ช่องทางส่งต่อ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาให้ความช่วยเหลือ

UJSARA Model	การดำเนินงาน
R	ติดตามสัดส่วนนักศึกษาที่ได้รับการช่วยเหลือ ระยะเวลาตอบสนอง อัตราผ่านรายวิชา อัตราคงอยู่ และความพึงพอใจ
A2	ปรับเกณฑ์คัดกรอง จัดทำแนวปฏิบัติที่ดี เชื่อมระบบข้อมูล และขยายผลสู่ทุกหลักสูตร

หมายเหตุ ตัวอย่างดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงตรรกะการประยุกต์ใช้ UJSARA Model เท่านั้น มิใช่ผลจากการทดลองใช้เชิงประจักษ์

บทสรุป

บทความบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อ โดยสังเคราะห์ฐานแนวคิดที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พัฒนา UJSARA Model เป็นวงจรพลวัต 6 ขั้น และอธิบายความเชื่อมโยงกับโครงร่างองค์กร หมวด 1–7 ตลอดจน ADLI และ LeTCI คุณูปการเชิงวิชาการคือการจัดระเบียบแนวคิดที่กระจัดกระจายให้เป็นตรรกะเชิงระบบ ส่วนคุณูปการเชิงปฏิบัติคือการช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองเห็นการไหลของข้อมูลตั้งแต่บริบทและเสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปสู่กลยุทธ์ การปฏิบัติ ผลลัพธ์ และการเรียนรู้ โดยไม่ลดทอน EdPEx เป็นเพียงรายการตรวจสอบ

อย่างไรก็ตาม UJSARA Model ยังเป็นข้อเสนอเชิงแนวคิดจากการสังเคราะห์วรรณกรรม มิใช่โมเดลที่ผ่านการยืนยันองค์ประกอบหรือทดสอบประสิทธิผล การนำไปใช้จึงต้องปรับตามบริบท รักษาหลักความเป็นอิสระทางวิชาการและการมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม และใช้ ADLI/LeTCI ประเมินคุณภาพของกระบวนการและผลลัพธ์ทุกส่วน ข้อจำกัดนี้เชื่อมกลับไปยังช่องว่างที่เป็นจุดตั้งต้นของบทความ กล่าวคือ จำเป็นต้องเปลี่ยนกรอบเชิงแนวคิดที่สื่อสารง่ายให้เป็นองค์ความรู้ที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์

1. สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงควรใช้ฐานแนวคิดของ UJSARA ในการทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญปีละอย่างน้อยหนึ่งรอบ โดยมอบหมายหน่วยยุทธศาสตร์รวบรวมข้อมูลบริบทและเสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อคัดเลือกประเด็นที่ต้องขับเคลื่อน และจัดทำแผนที่เชื่อมโยง “บริบท–เป้าหมาย–กระบวนการ–ตัววัด–ผลลัพธ์” ผลที่ต้องได้คือประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีเจ้าภาพ ค่าเป้าหมาย ทรัพยากร ความเสี่ยง และหลักฐานรองรับการตัดสินใจชัดเจน มิใช่เพียงการนำแนวคิดทั้งแปดด้านมาใช้อย่างกว้าง ๆ

2. คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าหลักสูตร และเจ้าของกระบวนการควรเลือกปัญหายุทธศาสตร์หนึ่งเรื่อง เช่น การคงอยู่ของผู้เรียน แล้วดำเนินวงจร U⟶J⟶S⟶A⟶R⟶A↺U ตั้งแต่การวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกกลุ่ม การร่วมออกแบบแนวทาง การกำหนดเป้าหมายและตัววัด การทดลองใช้ การทบทวนผล ไปจนถึงการปรับปรุงและขยายผล โดยบันทึกเหตุผลของการย้อนกลับหรือเชื่อมข้ามขั้นเมื่อหลักฐานเปลี่ยนแปลง ผลที่ต้องได้คือกระบวนการที่ปรับปรุงแล้วพร้อมผลก่อน–หลังและบทเรียนที่ถ่ายทอดได้

3. หน่วยงาน EdPEx และประกันคุณภาพร่วมกับเจ้าของกระบวนการควรใช้ UJSARA เป็นแผนที่เชื่อมโครงร่างองค์กรกับหมวด 1–7 ไม่ใช่แบบตรวจเอกสาร โดยกำหนดคำถามว่าแต่ละประเด็นสำคัญมาจากบริบทใด ถ่ายทอดสู่กลยุทธ์และกระบวนการใด ใช้ตัววัดใด และผลลัพธ์ถูกนำกลับไปปรับปรุงอย่างไร จากนั้นใช้ ADLI พิจารณาครบทั้ง 4 มิติในทุกขั้นของ UJSARA และใช้ LeTCI พิจารณาผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง ผลที่ต้องได้คือโอกาสพัฒนาที่จัดลำดับความสำคัญ แผนปรับปรุงที่มีผู้รับผิดชอบ และการติดตามความก้าวหน้าที่เชื่อมกับระบบบริหารปกติ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การตรวจสอบฐานแนวคิดและความครอบคลุมของโมเดล ควรศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารอุดมศึกษา EdPEx การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาองค์กร เพื่อประเมินความถูกต้อง ความครอบคลุม และความเหมาะสมของแนวคิดที่เป็นฐานของ UJSARA Model โดยอาจใช้เทคนิคเดลฟาย การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสนทนากลุ่ม เพื่อปรับปรุงกรอบแนวคิดให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทอุดมศึกษาไทยมากยิ่งขึ้น

2. การตรวจสอบองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของ UJSARA Model ควรพัฒนาเครื่องมือวัดองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านของ UJSARA Model และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทั้งด้านความตรงและความเชื่อมั่น รวมถึงทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง Understand, Join, Strategize, Act, Review และ Advance กับผลลัพธ์ด้านความเป็นเลิศขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหรือแบบจำลองสมการโครงสร้าง เพื่อยืนยันความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. การศึกษาผลของการเชื่อมโยง UJSARA Model กับ EdPEx ควรนำ UJSARA Model ไปทดลองใช้ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา หรือการศึกษาแบบพหุกรณี เพื่อติดตามผลก่อนและหลังการใช้โมเดล วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับโครงร่างองค์กรและหมวด 1–7 ของ EdPEx ตลอดจนประเมินผลต่อระดับพัฒนาการตาม ADLI คุณภาพผลลัพธ์ตาม LeTCI และผลลัพธ์สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

รัฐจักรพล สามทองกำ่, ทนง ทองภูเบศร์, และวีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย. (2567). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์การแห่งการเรียนรู้ในแบบปกติใหม่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. *วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน, 6*(2), 205–220.

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2567). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567–2570*. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

อุบลรัตน์ ศรีวิเชียรอำไพ, นิรันดร์ จุลทรัพย์, และวันชัย ธรรมสัจการ. (2567). รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ของประเทศไทย. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 8*(4), 1836–1851.

Asiedu, M. A., Anyigba, H., Ofori, K. S., Ampong, G. O. A., & Addae, J. A. (2020). Factors influencing innovation performance in higher education institutions. *The Learning Organization, 27*(4), 365–378.

Hafedh, A. A., & Abdalwahaab, A. A. (2016). The quality of higher education requirements and its impacts in achieving organizational excellence: The case study of the Universities of Baghdad and Al-Nahrain. *Journal of Economics and Administrative Sciences, 22*(92), 135–158.

National Institute of Standards and Technology. (2024). *2024 Baldrige Program Organizational Profile*. U.S. Department of Commerce. https://www.nist.gov/document/baldrige-program-organizational-profile

National Institute of Standards and Technology. (2023a). *Baldrige excellence framework (Education): 2023–2024 edition*. U.S. Department of Commerce. https://www.nist.gov/baldrige

National Institute of Standards and Technology. (2023b). *2023–2024 Baldrige excellence framework®: Criteria commentary—Education*. U.S. Department of Commerce. https://www.nist.gov/document/2023-2024

Öksüz Gül, F., & Çetin, M. (2022). Development of organizational agility scale in higher education: A validity and reliability study. *Yükseköğretim Dergisi, 12*(3), 384–396.

Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2019). The excellence in higher education model: A Baldrige-based tool for organizational assessment and improvement for colleges and universities. *Global Business and Organizational Excellence, 38*(4), 26–37.