นักวิชาการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์การ: การยกระดับคุณภาพในอุดมศึกษาไทยผ่านกรอบ EdPEx

สโรชา เสรีนนท์ชัย[1] และชานน ศรีบูรพาภิรมย์[2]*

รับบทความ: 29 กันยายน 2568
แก้ไขบทความเสร็จ: 11 พฤศจิกายน 2568
ตอบรับบทความ: 25 พฤศจิกายน 2568

บทคัดย่อ

ในระบบอุดมศึกษาไทย การยกระดับคุณภาพองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ นักวิชาการศึกษาซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนทางวิชาการ มีบทบาทสำคัญในการออกแบบ ติดตามและวิเคราะห์กระบวนการด้านคุณภาพ แต่ยังไม่ได้รับการส่งเสริมอย่างเป็นระบบ บทความนี้เสนอกรอบแนวคิด “ACE Model” ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ (1) เส้นทางความก้าวหน้าและระบบประเมินค่างาน (2) การพัฒนาสมรรถนะและทักษะเฉพาะทาง และ (3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอิงจากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์การ และภาวะผู้นำเพื่อยกระดับบทบาทของนักวิชาการศึกษาในฐานะผู้นำเชิงระบบ การวิเคราะห์จากประสบการณ์จริงและกรอบคุณภาพ EdPEx หมวด 5–7 แสดงให้เห็นว่านักวิชาการศึกษามีศักยภาพในการเป็นกลไกขับเคลื่อนคุณภาพทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน บทความจึงนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายใน 3 ระดับ ได้แก่ มหาวิทยาลัย หน่วยงาน และบุคคล เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ ความก้าวหน้า และการมีส่วนร่วมของนักวิชาการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวนอน

คำสำคัญ: นักวิชาการศึกษา, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, EdPEx, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, สมรรถนะ

[1] **หน่วยงานผู้แต่ง:** งานบริหารการศึกษาและพัฒนานักศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล 999 ตำบล ศาลายา อำเภอพุทธมณฑล นครปฐม 73170. อีเมล sarocha.ser@mahidol.ac.th

[2] **หน่วยงานผู้แต่ง:** กองบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล 999 ตำบล ศาลายา อำเภอพุทธมณฑล นครปฐม 73170. อีเมล chanon.sri@mahidol.ac.th (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

Academic Educators as Organizational Change Leaders: Enhancing Quality in Thai Higher Education through the EdPEx Framework

Received: September 29, 2025
Revised: November 11, 2025
Accepted: November 25, 2025

Sarocha Sereenonchai[1] and Chanon Sriburapapirom[2]

Abstract

In Thailand's higher education system, enhancing organizational quality through the Education Criteria for Performance Excellence (EdPEx) has become a key approach for human resource development and systemic transformation. Academic educators, who serve in professional support roles, play a vital part in designing, monitoring, and analyzing quality assurance processes, yet their contributions remain insufficiently supported. This article proposes the "ACE Model," a conceptual framework with three dimensions: (A) Advancement Pathway, (C) Core & Functional Competency, and (E) Engaged Change Leadership. The model integrates perspectives from human resource development, organizational development, and leadership studies to strengthen the systemic leadership potential of academic educators. Drawing from practical experiences and analysis based on categories 5 to 7 of the national quality framework, this study reveals that academic educators can act as key drivers of quality at both the unit and institutional levels. Accordingly, the article presents policy recommendations at three levels—university, organizational unit, and individual—to promote the competencies, career progression, and participatory leadership of academic educators as Horizontal Change Leadership.

Keywords: Academic Educators, Human Resource Development, EdPEx, Change Leadership, Competency

[1] **Affiliation:** Division of Academic Affairs, Faculty of Liberal Arts, Mahidol University. 999 Phutthamonthon Sai 4 Road, Salaya, Nakhon Pathom 73170. Email: sarocha.ser@mahidol.ac.th

[2] **Affiliation:** Division of Academic Affairs, Mahidol University. 999 Phutthamonthon Sai 4 Road, Salaya, Nakhon Pathom 73170. Email: chanon.sri@mahidol.ac.th

บทนำ (Introduction)

การพัฒนาคุณภาพในระดับอุดมศึกษาไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้เปลี่ยนผ่านจากการเน้นผลสัมฤทธิ์เฉพาะด้านไปสู่การจัดการเชิงระบบ (System-Based Management) ที่เน้นความยั่งยืน ความมีส่วนร่วมและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและแข่งขันได้ในระดับโลก หนึ่งในกรอบการประกันคุณภาพที่ได้รับการยอมรับและประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในสถาบันอุดมศึกษาไทย คือ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หรือ EdPEx (Education Criteria for Performance Excellence) ซึ่งพัฒนาต่อยอดจากแนวคิด Baldrige Performance Excellence Framework โดย EdPEx เน้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียน การมีส่วนร่วมของบุคลากร การจัดการผลลัพธ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation [MHESI], 2024)

แม้การขับเคลื่อนตามกรอบ EdPEx มักถูกเชื่อมโยงกับบทบาทของผู้บริหารระดับสูงและคณาจารย์ผู้สอนเป็นหลัก แต่ในเชิงปฏิบัติกลับพบว่าความสำเร็จจำนวนมากขึ้นอยู่กับ “พลังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเชิงระบบ” หรือที่เรียกในบทความนี้ว่า นักวิชาการศึกษา ซึ่งหมายรวมถึงบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการ ที่ทำหน้าที่บริหารข้อมูล ประสานงาน สื่อสารคุณภาพและสนับสนุนการตัดสินใจในระดับนโยบาย งานของนักวิชาการศึกษาในระบบคุณภาพมีลักษณะเป็นงานที่ "มองไม่เห็นแต่ขาดไม่ได้" (Chaovansunthorn, 2018)

ในบริบทของแนวคิดการพัฒนาองค์การ (Organizational Development: OD) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) Educators จึงอาจไม่ใช่เพียง “ผู้สนับสนุนกระบวนการ” แต่สามารถแสดงบทบาทเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents)” ได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะในมิติของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงซึ่งหมายถึงความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบด้วยวิสัยทัศน์ การสื่อสารและการมีส่วนร่วม (Burke, 2018; Northouse, 2021) แนวคิดนี้กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทั่วโลก โดยเฉพาะเมื่อคุณภาพการศึกษากลายเป็นความรับผิดชอบร่วมของทุกระดับ

Burke (2018) กล่าวถึงการพัฒนาองค์การว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงแผนซึ่งต้องอาศัยข้อมูล การมีส่วนร่วม และการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมวิชาการที่ต้องสร้างสมดุลระหว่างอิสรภาพทางวิชาชีพกับระบบการควบคุมจากศูนย์กลาง การพัฒนาองค์การในบริบทนี้จึงต้องอาศัยผู้นำที่สามารถสื่อสารเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และสร้างพันธกิจร่วมได้อย่างเป็นระบบ

ในงานของ Kotter (1996) ยังปรากฏแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีจิตสำนึกผู้นำ ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Sense of Urgency) สื่อสารวิสัยทัศน์ และสร้างพลังการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับ

ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับกลุ่มนักวิชาการศึกษาที่ทำงานสนับสนุนระบบคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา และในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้เกณฑ์ EdPEx เป็นกรอบสำคัญในการพัฒนาองค์กร ซึ่งส่งผลให้ความต้องการบุคลากรที่สามารถทำงานเชิงวิเคราะห์ระบบคุณภาพเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะกลุ่ม “นักวิชาการศึกษา” ที่มีบทบาทในการออกแบบ ติดตาม และสังเคราะห์ข้อมูลด้านการประกันคุณภาพ (Tirataradol & Wongwiwattana, 2021; Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation [MHESI], 2024)

อย่างไรก็ตาม แม้บทบาทของนักวิชาการศึกษาจะมีความสำคัญต่อระบบคุณภาพ แต่ยังขาดกรอบแนวคิดที่ช่วยอธิบายศักยภาพเชิงระบบและแนวทางการพัฒนาอย่างมีทิศทาง บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์บทบาทของนักวิชาการศึกษาในการขับเคลื่อนคุณภาพองค์การผ่านกรอบ EdPEx โดยอิงจากแนวคิดการพัฒนาองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พร้อมสะท้อนประสบการณ์เชิงปฏิบัติจากบริบทสถาบันอุดมศึกษาและนำเสนอกรอบแนวคิด “ACE Model” ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์ประสบการณ์และทฤษฎี และการจัดกลุ่มแนวคิดเดิมใหม่ในบริบทของนักวิชาการศึกษา โดยมุ่งสร้างกรอบแนวคิดประยุกต์ (Applied Conceptual Framework) สำหรับกลุ่ม Non-leader ในระบบอุดมศึกษาไทย จุดเด่นสำคัญคือการจัดความสัมพันธ์ A–C–E อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความเข้าใจใหม่ในฐานะของนักวิชาการศึกษาที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบแนวนอน (Horizontal Change Leadership) และสามารถนำไปพัฒนาเชิงระบบได้จริงในบริบทไทย

อีกทั้งนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อยกระดับบทบาทของนักวิชาการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งสู่การเป็น “กลไกนำ” ไม่ใช่เพียง “กลไกเสริม” ในระบบคุณภาพอุดมศึกษาไทย ทั้งนี้ บทความมีเป้าหมายเพื่อสร้างองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎี และสนับสนุนเชิงนโยบายที่สามารถใช้ได้ทั้งระดับบุคคล หน่วยงาน และสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสร้างการขับเคลื่อนที่มีคุณภาพในระดับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดการพัฒนาองค์การ (Organizational Development)

การพัฒนาองค์การ (Organizational Development: OD) คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนที่มุ่งเสริมสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความยั่งยืนขององ องค์การผ่านการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วัฒนธรรม หรือพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (French & Bell, 1999) การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จตามแนวคิดการพัฒนาองค์การ มักเกิดจากการเปลี่ยนแปลงองค์การจากภายใน (Internal Change) โดยใช้ข้อมูลการเรียนรู้ และการพัฒนาเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อน (Burke, 2018)

แนวคิดการพัฒนาองค์การ ให้ความสำคัญกับ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หรือ Change Agent ซึ่งอาจเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือบุคลากรระดับปฏิบัติการที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการสนับสนุน

และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบงาน การดำเนินงานหรือวัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมาย พัฒนาแนวทางและประเมินผลกระบวนการเปลี่ยนแปลงถือเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์การ เนื่องจากส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและสร้างพลังร่วมในการขับเคลื่อนองค์การ (Cummings & Worley, 2015)

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา การพัฒนาองค์การผ่านกรอบ EdPEx จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่สามารถแปลนโยบายให้กลายเป็นการปฏิบัติจริงในระดับหน้างาน ซึ่งนักวิชาการศึกษาหรือบุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการ เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีบทบาทสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนข้อมูล และประสานงานระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของการพัฒนาองค์การอย่างเป็นรูปธรรม

การเปลี่ยนแปลงองค์การจากภายใน (Internal Change)

การเปลี่ยนแปลงองค์การจากภายใน (Internal change) เป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) ซึ่งเน้นการปรับโครงสร้าง วัฒนธรรมและระบบการทำงานขององค์การ โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักมาจาก “บุคลากรในองค์การเอง” มากกว่าการเปลี่ยนแปลงจากแรงกดดันภายนอก (Burke, 2018) แนวทางนี้ยอมรับว่าความยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการรับรู้ ออกแบบและดำเนินการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (French & Bell, 1999)

จากการศึกษาของ Chonsuwat and Rattanapongpinyo (2019) พบว่า “การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ” มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการลดพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมีผลเชิงบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Internal Change ที่เน้นการสร้าง “แรงผลักดัน” (Driving Force) จากการตระหนักรู้ร่วมของพนักงานในองค์การและลด “แรงต้าน” (Restrain Force) ผ่านความเข้าใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Lewin, 1947; Kotter, 1996)

ในบริบทของอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่ดำเนินการพัฒนาองค์การตามกรอบ EdPEx การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่มักเริ่มจากภายใน ซึ่งกลุ่มนักวิชาการศึกษามีบทบาทสำคัญในการออกแบบ สนับสนุนและประสานการดำเนินการในระดับปฏิบัติการ ทั้งยังสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แปลงวิสัยทัศน์ของผู้นำไปสู่กลยุทธ์และแนวปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ งานวิจัยของ Rattanarat et al. (2023) ยังได้พัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งเน้นองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง 2) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน และ 3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ ล้วนเป็นตัวสะท้อนของการเปลี่ยนแปลงองค์การจากภายใน ที่ขับเคลื่อนจากระบบภายในขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่าง "สถานะปัจจุบัน" กับ "เป้าหมายการพัฒนา" (French & Bell, 1999) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารระดับสูง แต่สามารถเป็นบุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสื่อสารและความเข้าใจระบบองค์การอย่างลึกซึ้ง (Burke, 2018)

จากแนวคิดของ Burke (2018) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. ความสามารถในการรับรู้ระบบโดยรวม (Systems Thinking)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งในมิติของโครงสร้าง หน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น การมีทักษะในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ช่วยให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ส่วนใดของระบบต้องได้รับการปรับเปลี่ยนก่อน และจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อย่างไร (Burke, 2018)

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา นักวิชาการศึกษาที่เข้าใจระบบคุณภาพภายใน เช่น EdPEx หรือ การประกันคุณภาพมักเป็นผู้ที่สามารถวางแผน จัดการข้อมูล และเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ (Understanding Human Behavior)

การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จไม่สามารถแยกขาดจากความเข้าใจในแรงจูงใจ ความต้านทาน ความกลัว และความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง การเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การช่วยให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความไว้ใจ และลดแรงเสียดทานได้ (Burke, 2018)

สำหรับนักวิชาการศึกษาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษานั้น การเข้าใจพฤติกรรมของทั้งคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้บริหาร เป็นกุญแจสำคัญในการทำให้ระบบคุณภาพดำเนินการได้จริง

3. ทักษะการจูงใจและประสานงาน (Influencing and Interpersonal Skills)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ และสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรต่างระดับได้ ซึ่งรวมถึงการเจรจา การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการบริหารความขัดแย้ง (Burke, 2018)

ในบทบาทของนักวิชาการศึกษา ทักษะนี้ปรากฏอย่างชัดเจนในการทำหน้าที่ประสานระหว่างหน่วยงาน การจัดประชุมคุณภาพและติดตามการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

4. การมีความเป็นกลางและยึดมั่นในเป้าหมายขององค์การ (Neutrality and Organizational Commitment)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถทำงานบนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง และวัตถุประสงค์ขององค์การ มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนหรืออคติของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การมีความเป็นกลางช่วยให้ได้รับการยอมรับจากหลายฝ่ายและสามารถสร้าง “ความเชื่อมั่น” ในการเปลี่ยนแปลงได้ (Burke, 2018)

สำหรับนักวิชาการศึกษา ที่ทำงานในหน่วยงานกลาง อยู่ระหว่างผู้บริหารกับฝ่ายปฏิบัติการ ทักษะนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนคุณภาพด้วยความน่าเชื่อถือ

กล่าวโดยสรุปคือ คุณลักษณะทั้ง 4 ประการนี้ไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงทฤษฎี แต่สามารถสังเกตได้จากการปฏิบัติงานจริงของนักวิชาการศึกษาในระบบอุดมศึกษา โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรกลุ่มนี้ได้รับพื้นที่หรือโอกาสในการแสดงบทบาท “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ” เช่น การออกแบบระบบติดตามผลการดำเนินงาน การเชื่อมโยงข้อมูล EdPEx และการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ภายในส่วนงานหรือสถาบันอุดมศึกษา

Battilana et al. (2010) ได้เสนอกรอบสมรรถนะของ Change Agent ซึ่งครอบคลุม 3 ด้านหลัก ได้แก่

1. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Cognitive Competency) คือ ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นภาพรวมของระบบ เข้าใจบริบทที่ซับซ้อน วิเคราะห์ปัญหาอย่างมีเหตุผลและคาดการณ์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์เชิงระบบสูง มักสามารถตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลแบบองค์รวม และเชื่อมโยงแนวคิดกับเป้าหมายระยะยาวขององค์การได้

ในบทบาทของนักวิชาการศึกษา หากมีสมรรถนะด้านนี้จะสามารถวิเคราะห์กระบวนการในระบบคุณภาพ เช่น EdPEx หรือการประกันคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ มองเห็นจุดเชื่อมโยงระหว่างข้อมูล การปฏิบัติงานและผลลัพธ์ รวมถึงสามารถเสนอแนะแนวทางปรับปรุงที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถาบันได้

2. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ (Relational Competency) คือความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ การประสานงาน และการเชื่อมโยงความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้นำที่มีสมรรถนะด้านความสัมพันธ์สูงจะสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เจรจาได้ดี และเป็น “ตัวกลางเชิงบวก” ที่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ

ในบทบาทของนักวิชาการศึกษา มักต้องทำหน้าที่ประสานงานกับคณาจารย์ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และหน่วยงานกลางต่างๆ การมีสมรรถนะด้านความสัมพันธ์จะช่วยให้สามารถขับเคลื่อนโครงการหรือแผนคุณภาพได้ราบรื่น สร้างการมีส่วนร่วมและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เสนอ

3. สมรรถนะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Competency) คือ ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การกล้าริเริ่มสิ่งใหม่ การแสดงภาวะผู้นำในสถานการณ์จริง รวมถึงความสามารถในการ

จัดการกับแรงต้านหรืออุปสรรคโดยไม่ถอยหนี ผู้ที่มีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมจะสามารถ “ลงมือทำ” และผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง ไม่ใช่เพียงการวางแผนหรือเสนอไอเดียเท่านั้น

ในบทบาทของนักวิชาการศึกษา หากมีสมรรถนะด้านนี้จะสามารถริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เช่น การออกแบบเครื่องมือวัดผล การพัฒนาฐานข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือการออกแบบกิจกรรมสนับสนุนการประเมินภายใน โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากระดับบริหารเสมอไป

กล่าวโดยสรุป คือ ตามกรอบสมรรถนะของ Battilana et al. (2010) เน้นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้อง “คิดเป็น – สื่อสารเป็น – ลงมือทำเป็น” ซึ่งหากนำมาประยุกต์กับกลุ่มนักวิชาการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาจะสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพเชิงระบบให้กับบุคลากรกลุ่มนี้ในการทำหน้าที่ “ตัวขับเคลื่อนคุณภาพองค์การ” ได้อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีความสามารถในการทำงานในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) และสามารถสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง” ผ่านการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (Cummings & Worley, 2015)

ในบริบทของการพัฒนาองค์การในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะภายใต้กรอบ EdPEx บทบาทของนักวิชาการศึกษาในสายสนับสนุนด้านวิชาการนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบแนวนอน (Horizontal Change Leader) เพราะเป็นผู้ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผลลัพธ์ ติดตามตัวชี้วัด และขับเคลื่อนคุณภาพร่วมกับส่วนงานต่างๆ ทั้งในระดับคณะและสำนักวิชา

งานวิจัยของ Gemo & Phrompitakkul (2024) ยังสนับสนุนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลโดยตรงต่อการเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การและบรรยากาศองค์การซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำที่สามารถใช้รูปแบบการบริหารเชิงเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดความต้านทานและส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบงานอย่างมีนัยสำคัญ

ดังนั้น การส่งเสริมบทบาทของนักวิชาการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นหนึ่งในแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพองค์การเชิงระบบภายในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสอดคล้องทั้งกับแนวคิดการพัฒนาองค์การและเป้าหมายของการประกันคุณภาพตามกรอบ EdPEx

ในบทความนี้ ผู้เขียนใช้คำว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสะท้อนบทบาทของนักวิชาการศึกษาในฐานะผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติ โดยเฉพาะในระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพ เช่น การจัดทำ SAR การพัฒนาเครื่องมือประเมินและการประสานงานเชิงกระบวนการตามกรอบ EdPEx ซึ่งเป็นบทบาทที่มุ่งเปลี่ยนแปลงระบบงานจากภายในโดยไม่จำเป็นต้องดำรงตำแหน่งบริหาร ขณะเดียวกันคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้เพื่ออธิบายพฤติกรรมเชิงผู้นำ ที่เกิดจากการริเริ่ม ประสาน และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

กระบวนการ หรือผลลัพธ์ให้ดีขึ้น โดยเน้นมิติของอิทธิพลและแรงจูงใจที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบแนวนอน (Horizontal Leadership)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การมีส่วนร่วมจากทุกระดับ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยใช้การมีส่วนร่วม (Participation) จากทุกระดับในองค์การถือเป็นแนวทางหลักของการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) ซึ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์การจากภายในอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับ “คน” ในฐานะทรัพยากรหลักที่มีศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนา (Cummings & Worley, 2015; French & Bell, 1999)

หลักการสำคัญของการมีส่วนร่วมจากทุกระดับหมายถึง การที่บุคลากรทุกกลุ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการได้เข้ามามีบทบาทในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น การรับรู้เป้าหมาย การออกแบบแนวทาง การเสนอแนะแนวปฏิบัติและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) และลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 1996; Lewin, 1947)

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม คือช่วยสร้างความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงลดความเครียด ความไม่แน่นอนและความขัดแย้งภายใน เพิ่มแรงจูงใจและความภักดีต่อองค์การ สร้างนวัตกรรมและแนวคิดใหม่จากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

โดย Lewin (1947) ได้เสนอโมเดลการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงกับการละลายน้ำแข็ง โดยกล่าวว่าการมีส่วนร่วมเกิดขึ้นในขั้นการละลายพฤติกรรม (Unfreeze) เพื่อสร้างความพร้อม และขั้นการเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreeze) เพื่อการยึดติดการเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรมองค์การ

Kotter (1996) ได้เสนอกรอบแนวคิด Kotter’s 8-Step Change Model เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะบทบาทของนักวิชาการศึกษา ผู้เขียนเห็นว่า ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนเชิงคุณภาพ (Quality Sense of Urgency) และการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Participatory Culture) มากกว่าการนำทั้งแปดขั้นตอนมาใช้อย่างครบถ้วน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในมหาวิทยาลัยไทยจำเป็นต้องสอดคล้องกับโครงสร้างอำนาจและวัฒนธรรมองค์กรที่เฉพาะเจาะจง

ในมิตินี้ นักวิชาการศึกษาที่มีบทบาทในการออกแบบระบบงาน รวบรวมข้อมูล และสนับสนุนการตัดสินใจระดับหน่วยงาน จึงอาจเป็นผู้ขับเคลื่อน “การมีส่วนร่วมเชิงระบบ” (Systemic Participation) กล่าวคือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับที่เชื่อมโยงเป็นระบบ ไม่ใช่การมีส่วนร่วมเฉพาะกิจหรือรายบุคคลเท่านั้น แต่ถูกออกแบบให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร การตัดสินใจและการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามกรอบ EdPEx

กล่าวโดยสรุปคือ “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนไม่ใช่เป็นการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down) แต่เป็นการร่วมกันออกแบบและขับเคลื่อนจากทุกระดับ” ซึ่งนักวิชาการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสามารถทำหน้าที่เป็น “ตัวเชื่อม” ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมได้จริง โดยการสื่อสารประสานและสร้างความเข้าใจร่วมระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสนับสนุนเป้าหมายองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) คือกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสร้างความยั่งยืนในระดับระบบ (Swanson & Holton, 2009)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการปรับตัวและแข่งขันได้ในระยะยาว จากการสังเคราะห์แนวคิดของ Sanamthong (2019) และ Suthamdee and Suthamdee (2017) สามารถสรุปองค์ประกอบหลักได้ 3 ประการ ดังนี้

(1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เน้นการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรผ่านกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบทบาทหน้าที่และการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development) เป็นการวางระบบความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรอย่างชัดเจน โดยอิงจากสมรรถนะเฉพาะด้าน การประเมินผลงาน และศักยภาพของแต่ละบุคคล และการใช้กลไกในการส่งเสริมความก้าวหน้า

(3) การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยใช้กระบวนการ

เมื่อทั้งสามองค์ประกอบนี้ได้รับการบูรณาการอย่างเป็นระบบ จะส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคล แต่ยังส่งเสริมความยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงขององค์การในระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Sanamthong, 2019; Suthamdee & Suthamdee, 2017)

จากการศึกษาของ Tirataradol and Wongwiwattana (2021) พบว่าจากมุมมองของผู้บริหารระดับคณะในมหาวิทยาลัย นักวิชาการศึกษาเป็นกลุ่มที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการผลักดันภารกิจทางการศึกษาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูล การประกันคุณภาพ และการออกแบบระบบสนับสนุนการเรียนรู้

ทั้งนี้ การทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพึ่งพา “สมรรถนะ” ใน 3 ด้านหลัก ได้แก่

(1) ความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจเชิงระบบเกี่ยวกับนโยบาย การจัดการหลักสูตร การประเมิน และการบริหารคุณภาพ

(2) ทักษะ (Skills) ความสามารถในการสื่อสาร ประสานงาน วิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำเอกสารเชิงกลยุทธ์

(3) คุณลักษณะ (Attributes) เจตคติเชิงบวก ความมุ่งมั่น และความรับผิดชอบในบทบาทของตนเอง

จากงานศึกษาของ Phattharasasuntorn (2022) สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ควรมองบุคลากรในฐานะ “ทรัพยากรที่มีคุณค่า” ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนให้มีบทบาทเชิงรุกในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและความยั่งยืนขององค์การไม่เพียงแต่ในเชิงปฏิบัติ แต่ยังครอบคลุมด้านคุณธรรม ภาวะผู้นำ และจิตสาธารณะ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ของ Swanson and Holton (2009) ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ ซึ่งสะท้อนการบูรณาการระหว่างการเติบโตของบุคลากรกับขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ นักวิชาการร่วมสมัยได้ขยายแนวคิดดังกล่าวให้ลุ่มลึกยิ่งขึ้น อาทิ Poell et al. (2024) ชี้ให้เห็นว่า HRD ต้องรับมือกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม โดย HRD ควรเป็นกลไกสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและสร้างคุณค่าทางสังคมไปพร้อมกัน Anderson et al. (2024) ได้เสนอแนวคิด Cultural HRD โดยชี้ให้เห็นข้อจำกัดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) แบบตะวันตกที่มักละเลยบริบทเชิงวัฒนธรรมและโครงสร้างเชิงอำนาจในองค์กร โดยเสนอกรอบ “Emancipatory Structures” เพื่อให้ HRD สามารถตอบสนองต่อความแตกต่าง ความไม่เท่าเทียม และความหลากหลายได้อย่างแท้จริง Kuchinke and Lee (2024) พบว่าการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบจำเป็นต้องอาศัย HRD ที่ทำหน้าที่เป็นพันธมิตรกับผู้บริหาร ไม่ใช่เพียงดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมปกติ Bierema (2005) ระบุว่า HRD ไม่ควรจำกัดแค่การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) เท่านั้น แต่ควรส่งเสริมการพัฒนาอัตลักษณ์และพลังของบุคลากร สำหรับบริบทไทย Suthamdee and Suthamdee (2017) มองว่า “การเรียนรู้ในที่ทำงาน” คือหัวใจของ HRD ในขณะที่ Sanamthong (2019) เน้นการพัฒนาเชิงระบบผ่านเส้นทางอาชีพและตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ จากการเปรียบเทียบข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า HRD มิใช่เพียงกระบวนการฝึกอบรมเชิงเทคนิค แต่คือกลยุทธ์เชิงระบบในการสร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้อย่างยั่งยืน

ในกรณีนักวิชาการศึกษา ต้องขับเคลื่อนคุณภาพในเชิงระบบผ่านความร่วมมือ การสื่อสาร และการประสานนโยบายกับการปฏิบัติ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ครอบคลุมทั้งสมรรถนะเฉพาะทางและพัฒนา “สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่าย การใช้ข้อมูล

ตัดสินใจ และการริเริ่มนวัตกรรม โดยการพัฒนาทั้งหมดต้องสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategic Alignment) เพื่อให้เห็นผลชัดเจนต่อคุณภาพองค์การ (Swanson & Holton, 2009)

ผู้เขียนต้องการชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดเหล่านี้ในลักษณะเสริมแรงกัน กล่าวคือ แนวคิด HRD เน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นฐานที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบตามกรอบ OD ที่มุ่งเน้นโครงสร้าง วัฒนธรรม และการมีส่วนร่วม ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงพฤติกรรมที่เชื่อมโยง HRD และ OD เข้าด้วยกัน โดยเฉพาะในมิติของการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเสริมพลังบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ การเปรียบเทียบนี้ชี้ให้เห็นว่าแนวคิดทั้งสามไม่ใช่กรอบที่แยกจากกัน แต่เป็น “กรอบเชิงพลวัต” ที่เสริมสร้างกันและกัน ซึ่งเป็นหัวใจของ ACE Model ที่ผู้เขียนเสนอ (Battilana et al., 2010)

ACE Model ในบทความนี้จัดอยู่ในลักษณะ “การจัดวางแนวคิดเดิมใหม่ในบริบทเฉพาะ” (Reframing Existing Ideas) ไม่ได้เสนอเป็นทฤษฎีใหม่โดยสิ้นเชิง หากแต่เป็นการสังเคราะห์และจัดเรียงองค์ความรู้ เพื่อออกแบบกรอบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในบริบทของระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่ม “นักวิชาการศึกษา” ซึ่งแม้จะไม่มีตำแหน่งบริหาร หากแต่มีบทบาทสำคัญในเชิงกระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ บทความนี้จึงเสนอโมเดลที่จัดวางองค์ความรู้เดิมให้สนับสนุนความเข้าใจใหม่ โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่ไม่ได้เกิดจากตำแหน่ง (Non-Positional Leadership) สามารถมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริง

การพัฒนา ACE Model: กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับนักวิชาการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้เขียนได้จัดทำตารางสังเคราะห์ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาจาก 3 มิติ คือ 1) ความครอบคลุมขององค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์การ 2) ความสอดคล้องกับบริบทของการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา และ 3) การประยุกต์ใช้หรือการอ้างถึงในวรรณกรรมร่วมสมัย โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อให้เห็นแนวโน้ม แนวคิดร่วม และช่องว่างเชิงเนื้อหาที่อาจนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดใหม่หรือแบบจำลอง (Model) ที่เหมาะสมกับบริบทของนักวิชาการศึกษาในระบบอุดมศึกษาไทย ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(HRD) กับการพัฒนานักวิชาการศึกษา

องค์ประกอบของ HRD	แนวคิดหลัก	การประยุกต์ใช้ในกลุ่มนักวิชาการศึกษา
การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)	พัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ	- ฝึกอบรมเชิงเทคนิค เช่น การประกันคุณภาพ, SAR, ทักษะเชิงข้อมูล - การสนับสนุนด้าน Soft skills เช่น การสื่อสาร การประสานงาน
การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development)	สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ	- การกำหนดสมรรถนะเฉพาะ (Functional Competency) - สร้างเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path)
การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)	ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมคุณภาพ	- ให้นักวิชาการศึกษามีส่วนร่วมออกแบบระบบการประกันคุณภาพ / EdPEx - สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงระบบในองค์กร

โดยผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่าจากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ บุคลากรไม่ได้เป็นเพียงผู้รับนโยบายหรือปฏิบัติงานตามหน้าที่เท่านั้น หากแต่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงภารกิจองค์การกับเป้าหมายการพัฒนา โดยเฉพาะกลุ่มนักวิชาการศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากได้รับการพัฒนาในมิติความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอย่างรอบด้าน

การพัฒนาตามสมรรถนะสำหรับสายงานสนับสนุน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดสมรรถนะ (Competency) เป็นแนวทางที่องค์การทั่วโลกใช้เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน ตรงเป้าหมายและสามารถประเมินผลได้ โดยเฉพาะในกลุ่มสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งต้องปฏิบัติงานในระบบที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ การประสานงาน และการแปลนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Office of the Civil Service Commission, 2021)

แนวคิด “สมรรถนะ” (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจง (Boyatzis, 1982)

ประเภทของสมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มี 3 สมรรถนะ ได้แก่ (1) สมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) เช่น ความซื่อสัตย์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม (2) สมรรถนะเฉพาะตามสายงาน (Functional Competency) (3) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency)

นักวิชาการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่ในหลายบทบาท อาทิ ด้านการประกันคุณภาพ การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการประสานงานในระดับคณะและส่วนกลาง ควรได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาท “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)”

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ/กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งในองค์การ

การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Development) และกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่องค์การต้องการความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรเห็นโอกาสการเติบโต รู้ว่าตนเองควรพัฒนาอะไร และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ขณะเดียวกันการบริหารคนเก่งในองค์การควรมุ่งเน้นการค้นหา รักษา และส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรที่มีความสามารถสูง โดยเฉพาะในสายสนับสนุนอย่างนักวิชาการศึกษาซึ่งมักเป็น “กลไกเงียบ” ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากได้รับการพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ องค์การควรวางระบบสมรรถนะรายตำแหน่งควบคู่กับการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เพื่อดึงศักยภาพคนเก่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและระบบคุณภาพ

โดยผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มนักวิชาการศึกษาควรดำเนินในลักษณะของ “การเสริมศักยภาพผู้นำแบบแนวนอน” (Horizontal Leadership) โดยเน้นพัฒนาทั้งด้านทักษะ ทัศนคติ และความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจของสถาบันในมิติต่างๆ เช่น EdPEx การประกันคุณภาพ การพัฒนาองค์การ รวมถึงการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ รวมทั้ง การพัฒนาตามบทบาท และการเติบโตในวิชาชีพ สถาบันอุดมศึกษาควรสร้างระบบพัฒนาศักยภาพนักวิชาการศึกษาที่สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรผูกกับผลการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น การยกระดับหมวด 5 และ 7 ตามเกณฑ์ EdPEx

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบแนวคิดการพัฒนาองค์การ กับ EdPEx Framework

แนวคิด/มิติการพัฒนา	EdPEx Framework	ตัวอย่างการประยุกต์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	แหล่งอ้างอิง
HRD 3 มิติ (Individual/Career/ Organizational Development)	หมวด 5-6	การจัดแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลและโครงการพัฒนาสายอาชีพ	Swanson & Holton (2009)
OD การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและวัฒนธรรม / Change Leadership	หมวด 6-7	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง	Burke (2018)
HRD เป็นตัวกลางการเรียนรู้เชิงระบบ (Organizational Learning)	หมวด 5-7	การพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ภายในมหาวิทยาลัย	Poell et al. (2024)

แนวคิด/มิติการพัฒนา	EdPEx Framework	ตัวอย่างการประยุกต์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	แหล่งอ้างอิง
การบูรณาการ HRD กับระบบประกันคุณภาพ	หมวด 5-6	การสร้างระบบรายงานประเมินตนเอง (SAR) และการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path)	Sanamthong (2019)
Workplace Learning, Participatory Culture	หมวด 6-7	การส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานและการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	Suthamdee & Suthamdee (2017)

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าจากการทบทวนวรรณกรรม เมื่อเปรียบเทียบแนวคิดการพัฒนาองค์การเชื่อมโยงกับเกณฑ์ EdPEx และแสดงตัวอย่างการประยุกต์ใช้แนวคิดแต่ละมิติในสถาบันอุดมศึกษาไทยอย่างเป็นรูปธรรม โดยหมวด 5–7 ของเกณฑ์ EdPEx ได้สะท้อนภาพรวมของระบบคุณภาพจากมิติบุคลากร กระบวนการ และผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง โดยหมวด 5 เน้นการจัดการบุคลากรอย่างมีเป้าหมาย หมวด 6 มุ่งพัฒนากระบวนการให้เป็นระบบ และหมวด 7 วัดความสำเร็จของผลลัพธ์เชิงคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้เชื่อมโยงโดยตรงกับบทบาทของนักวิชาการศึกษาในฐานะผู้วางระบบและประเมินคุณภาพภายในหน่วยงาน

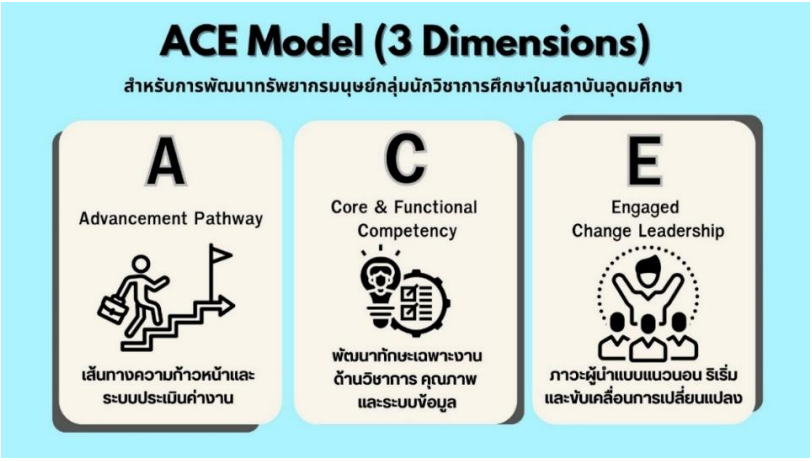
ตารางที่ 3 สังเคราะห์ ACE Model 3 มิติ กับแนวคิดอ้างอิง

มิติ	แนวคิด	คำอธิบายการประยุกต์ใช้	อ้างอิง
A – Advancement Pathway	Career Development (การเติบโตทางอาชีพ, การกำหนดเส้นทาง, ระบบความก้าวหน้า)	การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจและสร้างความมั่นคงในวิชาชีพของนักวิชาการศึกษา	Swanson & Holton (2009); Suthamdee & Suthamdee (2017); Sanamthong (2019)
C – Core & Functional Competency	Competency-based Development (การพัฒนาโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน รวมถึง Soft Skills)	การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core) และสมรรถนะเฉพาะสาย (Functional) ที่จำเป็น	Boyatzis (1982); Sanamthong (2019) ; Office of the Civil Service Commission (2021)
E – Engaged Change Leadership	Change Leadership & Change Agent (การริเริ่ม ขับเคลื่อน และประสานความเปลี่ยนแปลงในองค์กร)	การเสริมภาวะผู้นำแบบแนวนอนที่มีส่วนร่วม โดยใช้ความรู้และพลังภายในองค์กรเป็นกลไกสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน	French & Bell (1999); Battilana et al. (2010); Burke (2018); Northouse (2021); Poell et al. (2024)

โดยจากตารางที่ 3 ผู้เขียนได้สังเคราะห์ข้อมูลใหม่เป็นกรอบแนวคิด ACE ที่ประกอบด้วย 3 มิติหลัก จากการสังเคราะห์เชิงแนวคิด (Conceptual Synthesis) ที่ผสานทั้งประสบการณ์การปฏิบัติงานจริงในระบบคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาไทย และองค์ความรู้จากวรรณกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD), การพัฒนาองค์การ (OD) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) โดยอาศัยกรอบแนวคิดของ Swanson and Holton (2009) ซึ่งเสนอสามมิติของ HRD ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ เป็นฐานตั้งต้นในการจัดองค์ประกอบโมเดล และเชื่อมโยงแนวคิดด้านสมรรถนะจาก Boyatzis (1982) ภาวะผู้นำแนวนอนจาก Battilana et al. (2010) และเกณฑ์ EdPEx หมวด 5–7 (MHESI, 2024) เพื่อพัฒนาโมเดลที่ตอบโจทย์บริบทของ “นักวิชาการศึกษา” ในฐานะกลไกขับเคลื่อนคุณภาพแบบบูรณาการ โดยในกระบวนการออกแบบได้ยึดแนวทางการจัดวางแนวคิดเดิมใหม่ให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะ (Reframing Existing Ideas) (Whetten, 1989; Jabareen, 2009) เพื่อจัดเรียงแนวคิดเดิมใหม่ให้เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทนักวิชาการศึกษาในระบบคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ทั้งนี้ ในมิติ “E – Engaged Change Leadership” ของ ACE Model : Change Leadership ผู้เขียนไม่ได้หมายถึงผู้นำเชิงตำแหน่ง (Formal Leader) แต่หมายถึงบทบาทนักวิชาการศึกษาที่ลงมือปฏิบัติ สร้างการเปลี่ยนแปลงจริงในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่พัฒนาขึ้นสู่การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อระบบคุณภาพขององค์การในภาพรวม โดยมีพฤติกรรมเชิงภาวะผู้นำสะท้อนถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

ภาพที่ 1 องค์ประกอบทั้งสามของ ACE Model สำหรับพัฒนานักวิชาการศึกษา



หมายเหตุ. ACE Model : A= Advancement, C= Competency, E= Engagement

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จากแนวคิดของ Boyatzis (1982), French & Bell (1999), Swanson & Holton (2009), Battilana et al. (2010), Suthamdee & Suthamdee (2017), Burke (2018), Sanamthong (2019), Office of the Civil Service Commission (2021) และ Poell et al. (2024)

จากภาพที่ 1 โมเดลนี้ถูกออกแบบขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบเชิงนโยบายในการพัฒนาอย่างมีทิศทาง สอดคล้องกับภารกิจขององค์การ และส่งเสริมบทบาทของนักวิชาการศึกษา ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการ

การจัดวางมิติทั้งสามของ ACE Model ไม่ใช่การเรียงลำดับแบบเส้นตรง หากแต่เป็นกลไกที่มีพลวัตสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเริ่มจากมิติ A (เส้นทางความก้าวหน้าและระบบประเมินค่างาน) ที่กำหนด “แรงจูงใจและทิศทาง” ของบุคลากร ตามมาด้วยมิติ C (การพัฒนาสมรรถนะหลักและทักษะเฉพาะ) ที่เสริมพลังในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมิติ E (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ที่ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงพฤติกรรมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ตามภาพที่ 2

ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงกลไกระหว่างมิติของ ACE Model



ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จากแนวคิดของ Boyatzis (1982), French & Bell (1999), Swanson & Holton (2009), Battilana et al. (2010), Suthamdee & Suthamdee (2017), Burke (2018), Sanamthong (2019), Office of the Civil Service Commission (2021) และ Poell et al. (2024)

ทั้งสามมิติหลอมรวมกันเป็น “กลไกเชิงกลยุทธ์” ที่พัฒนาได้ผ่านการออกแบบเชิงนโยบาย การฝึกอบรม และการจัดโครงสร้างภายในองค์การ โดยเฉพาะในบริบทของ EdPEx ที่เน้นการจัดการตามผลลัพธ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ACE Model จึงตอบโจทย์ทั้งด้านระบบการบริหารและการเติบโตของบุคลากรสายสนับสนุนในองค์รวม

ACE Model จึงมิใช่เพียงกรอบตัวแบบสมรรถนะ หรือรูปแบบภาวะผู้นำทั่วไป แต่เสนอ “แนวคิดเชิงโครงสร้าง” (Structural Thinking) ที่เชื่อมโยงระบบ HRD กับเป้าหมายเชิงคุณภาพขององค์การ ผ่านบทบาทเชิงรุกของกลุ่ม non-leader โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการ

ในระดับอภิปรัชญา แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนฐานคิดแบบ “การเปลี่ยนแปลงแบบกระจายอำนาจ” (Distributed Change) ที่เห็นว่าความเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถเกิดจาก “การจัดวางโครงสร้างความสัมพันธ์ใหม่” ไม่ใช่แค่การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top-Down Change) เท่านั้น และยังเชื่อมโยงกับแนวคิด Constructivist HRD ซึ่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากบริบทปฏิบัติจริง

บทวิเคราะห์: นักวิชาการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามกรอบ EdPEx

ในโครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ซึ่งเป็นกรอบการพัฒนาองค์การที่ประยุกต์จากแนวทางของ Malcolm Baldrige Performance Excellence Framework และได้รับการเผยแพร่โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (MHESI, 2024) โดยประกอบด้วย 7 หมวดหลัก ครอบคลุมทั้งด้านภาวะผู้นำ กลยุทธ์ กระบวนการ และผลลัพธ์ บทบาทของนักวิชาการศึกษาในบริบทนี้สามารถวิเคราะห์ผ่าน 3 หมวดสำคัญซึ่งสอดคล้องกับมิติใน ACE Model ดังนี้

หมวด 5 (บุคลากร) สัมพันธ์กับมิติ C – Core & Functional Competency ใน ACE Model ที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะทาง ซึ่งถือเป็นฐานการพัฒนาในระดับปฏิบัติ (Swanson & Holton, 2009)

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมีความจำเป็นต่อนักวิชาการศึกษา ที่ทำหน้าที่หลักในการสนับสนุนหน่วยงาน จำเป็นต้องใช้ทั้งความรู้เชิงเทคนิคและทักษะการวิเคราะห์ โดยเฉพาะเมื่อต้องเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพ และ EdPEx ระดับมหาวิทยาลัย

หมวด 6 (กระบวนการ) เชื่อมโยงกับมิติ E – Engaged Change Leadership ใน ACE Model ที่เน้นบทบาทของนักวิชาการศึกษาในการออกแบบระบบงานคุณภาพและกระบวนการเชิงบูรณาการ (Burke, 2018)

ซึ่งสะท้อนบทบาทของนักวิชาการศึกษาในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการ ไม่ใช่เพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แสดงให้เห็นว่านักวิชาการศึกษามักเป็น “กลไกกลาง” ที่เชื่อมโยงระหว่างนโยบายระดับมหาวิทยาลัยกับการดำเนินการของคณะหรือหน่วยงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมของนักวิชาการศึกษาในการออกแบบ ถือเป็นภาวะผู้นำแบบแนวนอนที่มีความเป็นรูปธรรมในหมวดนี้

หมวด 7 (ผลลัพธ์) สอดคล้องกับมิติ A – Advancement Pathway ใน ACE Model ซึ่งเสนอให้มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าโดยผูกกับผลงานและผลลัพธ์ของการขับเคลื่อนคุณภาพอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการใช้ “ผลลัพธ์” เป็นเครื่องมือสะท้อนคุณค่าและกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า

นักวิชาการศึกษาทำหน้าที่วิเคราะห์และนำเสนอผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดในกรอบ EdPEx การใช้ผลลัพธ์เหล่านี้ไม่เพียงเพื่อการจัดทำรายงาน แต่ยังสามารถสะท้อนถึง "คุณค่า" ของบทบาทที่นักวิชาการศึกษาทำอยู่ และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาทางวิชาชีพต่อไป

การวิเคราะห์ทั้งสามมิติข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ACE Model ช่วยสะท้อนศักยภาพของนักวิชาการศึกษาในการเป็น “กลไกนำ” ที่ขับเคลื่อนคุณภาพในระดับระบบ ไม่ใช่เพียงบทบาทสนับสนุนเชิงเทคนิค

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง EdPEx หมวด 5–7 กับ ACE Model

หมวด EdPEx	เชื่อมโยงกับ ACE Model	บทบาทของนักวิชาการศึกษา
หมวด 5: บุคลากร	C – Core & Functional Competency	วิเคราะห์หลักสูตร, จัดทำ SAR, การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน
หมวด 6: กระบวนการ	E – Engaged Change Leadership	พัฒนาระบบงานประกันคุณภาพ/EdPEx ประสานหน่วยงาน สื่อสารเชิงกลยุทธ์
หมวด 7: ผลลัพธ์	A – Advancement Pathway	รายงานผลลัพธ์, ใช้ข้อมูลสะท้อนคุณค่าของงานและวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

จากตารางที่ 4 ผู้เขียนได้สรุปการเชื่อมโยงเกณฑ์คุณภาพการศึกษา EdPEx หมวด 5–7 กับองค์ประกอบ 3 มิติ ของ ACE Model โดยเน้นการประยุกต์ใช้กับบทบาทเชิงระบบของนักวิชาการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จึงเห็นได้ว่านักวิชาการศึกษาจึงไม่ได้ทำหน้าที่เพียงจัดการเอกสารหรือสนับสนุนงานเชิงธุรการ แต่เป็น “ผู้เชื่อมระบบ” ที่สามารถแปลนโยบายเป็นกลยุทธ์และขับเคลื่อนคุณภาพองค์การผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงลึก หากได้รับการสนับสนุนด้านสมรรถนะและการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมในแนวทางของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์การ

แม้ว่าจากการวิเคราะห์จะพบว่า ACE Model มีความสอดคล้องอย่างชัดเจนกับ EdPEx หมวด 5–7 ซึ่งเป็นแกนหลักของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการ และผลลัพธ์ แต่หากพิจารณาเชิงระบบจะพบว่า ACE Model ยังสามารถเสริมพลังการดำเนินงานใน หมวด 3 (ลูกค้า) ผ่านมิติ C และ E โดยการพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสาร การตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านคุณภาพ และใน หมวด 4 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) ผ่านมิติ A และ E โดยการสนับสนุนการจัดเก็บ วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนางานเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

ดังนั้นในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า ACE Model สามารถทำหน้าที่ทั้งในเชิงกลไกปฐมภูมิ (Primary Mechanism) คือการพัฒนาโดยตรงในหมวด 5–7 และเป็นกลไกทุติยภูมิ (Secondary

Mechanism) ในการสนับสนุนความเชื่อมโยงกับหมวดอื่นๆ เพื่อสร้างองค์รวมของระบบคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาไทยได้

กรณีตัวอย่างเชิงระบบ: บทบาทนักวิชาการศึกษากับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ

ในกระบวนการพัฒนา ACE Model ผู้เขียนได้สังเคราะห์จากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริงในสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง ซึ่งมีบทบาทโดยตรงในการประสานงานด้านการจัดทำรายงานประกันคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัด และการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานวิชาการ พบว่า แม้ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาจะไม่ได้เป็นตำแหน่งบริหาร แต่ภารกิจที่รับผิดชอบมีลักษณะเป็นงานเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อระบบคุณภาพในระดับคณะและมหาวิทยาลัยโดยรวม

ตัวอย่างเช่น ในช่วงการประเมินหลักสูตรและจัดทำ SAR ทีมงานได้ปรับกระบวนการรวบรวมข้อมูลโดยใช้ Dashboard การวิเคราะห์เชิงระบบ และเครื่องมือสื่อสารใหม่เพื่อประสานกับอาจารย์และหน่วยงานกลาง ซึ่งถือเป็นการออกแบบระบบคุณภาพใหม่ที่อิงตามแนวคิด EdPEx โดยนักวิชาการศึกษาเป็นผู้ริเริ่มหลัก ในกรณีนี้ บทบาทดังกล่าวไม่เพียงเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่สะท้อนการเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบแนวนอน” ที่เชื่อมโยงนโยบายกับการปฏิบัติ และส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การในมิติของการมีส่วนร่วม กรณีนี้แสดงให้เห็นว่าเมื่อมีการส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้า (A) เสริมสร้างสมรรถนะเฉพาะทาง (C) และพัฒนาภาวะผู้นำ (E) อย่างบูรณาการแล้ว นักวิชาการศึกษาสามารถเติบโตเป็นผู้นำเชิงระบบที่ทรงพลัง โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร

ซึ่ง Chaovansunthorn (2018) ได้ศึกษา “การสร้างมาตรฐานการให้บริการงานด้านการศึกษาของนักวิชาการศึกษา” พบว่า นักวิชาการศึกษาคือผู้เชื่อมต่อข้อมูลและกระบวนการต่างๆ ทำงานเชิงประสานมากกว่าบริหารและมีบทบาทต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ แสดงให้เห็นว่าบทบาทของนักวิชาการศึกษามีอยู่จริงและมีคุณค่า เช่นเดียวกันกับประสบการณ์ในสถาบันอุดมศึกษา Thawornsin et al. (2021) และ Tirataradol and Wongwiwattana (2021) ได้ระบุว่านักวิชาการศึกษามีบทบาทเป็นกลไกสนับสนุนเชิงระบบที่สำคัญ โดยทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายระดับมหาวิทยาลัยกับการดำเนินงานของส่วนงานต่างๆ ทั้งในด้านวิชาการ การประกันคุณภาพและการจัดการข้อมูลเชิงกลยุทธ์ ไม่เพียงเป็นผู้จัดทำเอกสารหรือรายงานเท่านั้น นักวิชาการศึกษายังต้องอาศัยสมรรถนะเฉพาะทาง ได้กล่าวถึงความสำคัญของความสามารถในการประสานงานและริเริ่มระบบใหม่ๆ ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำเชิงปฏิบัติซึ่งไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งบริหาร ก็สามารถเป็นแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

จากกรณีศึกษาข้างต้นชี้ให้เห็นว่า บทบาทของนักวิชาการศึกษาครอบคลุมมากกว่าหน้าที่ตามโครงสร้างตำแหน่ง โดยมีภารกิจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งสะท้อนลักษณะของ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบแนวนอน” ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของระบบคุณภาพในระดับคณะและสถาบัน

ทั้งนี้บทบาทที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่ปฏิบัติงานยังได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาก่อนหน้าที่ยืนยันถึงความจำเป็นของสมรรถนะด้านเทคนิค ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงองค์การ แม้จะไม่ได้อยู่ในตำแหน่งบริหารโดยตรง

ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนา

เพื่อยกระดับบทบาทของนักวิชาการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบแนวนอน ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์การอุดมศึกษาอย่างยั่งยืน ผู้เขียนเสนอแนวทางการพัฒนาใน 3 ระดับ ดังนี้

(1) ระดับมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษา

ควรกำหนดนโยบายและโครงสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพ (Career Path) สำหรับนักวิชาการศึกษาอย่างชัดเจน เช่น สนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งเชิงวิชาการในสายสนับสนุนที่สะท้อนบทบาทด้านการพัฒนาระบบงาน การบริหารคุณภาพหรือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พร้อมปรับเกณฑ์การประเมินและการเลื่อนขั้นให้ครอบคลุมผลงานที่มีมิติกว้างกว่างานประจำ เช่น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม หรือการพัฒนาระบบองค์การ

นอกจากนี้ควรพิจารณากำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ เช่น “Learning System Architect” เพื่อสะท้อนบทบาทของนักวิชาการศึกษาที่มีส่วนร่วมในการออกแบบเชิงนโยบายและระบบการเรียนรู้ขององค์การและอาจทบทวนบทบาทและอำนาจของตำแหน่งเดิมในระบบ เช่น การปรับบทบาทผู้ประสานงานรายงานประเมินตนเอง (SAR) ให้เป็น “Quality System Leader” ที่สามารถวิเคราะห์แนวโน้มระบบคุณภาพของมหาวิทยาลัย และมีส่วนในการกำหนดทิศทางเชิงนโยบายได้ รวมถึงจัดตั้งพื้นที่นโยบายทดลองระดับหน่วยงาน (Unit-Level Policy Sandbox) เพื่อให้แต่ละคณะหรือส่วนงานสามารถออกแบบแนวทางการพัฒนา HRD และ OD ที่สอดคล้องกับบริบทของตนเองโดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากส่วนกลาง อีกทั้งควรมีการสร้างกลไกพี่เลี้ยงแนวนอน (Horizontal Mentoring) ระหว่างนักวิชาการศึกษาต่างส่วนงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามบริบทอย่างเป็นระบบ หรืออาจจัดตั้ง Community of Practice (CoP) สำหรับนักวิชาการศึกษาที่มีเป้าหมายร่วมในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้และระบบประกันคุณภาพในมหาวิทยาลัย

(2) ระดับส่วนงานต้นสังกัด (คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน)

ควรพัฒนาบุคลากรตามแนวทางสมรรถนะ (Competency-Based Development) ทั้งด้านทักษะเฉพาะทาง รวมถึงสมรรถนะภาวะผู้นำ อาทิ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ การริเริ่มนวัตกรรม การบริหารทีม การแก้ปัญหาเชิงรุกและการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในเวทีเชิงนโยบาย เพื่อเสริมบทบาทนักวิชาการศึกษาในระดับองค์การ และเพื่อยกระดับบทบาทของนักวิชาการศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง หน่วยงานควรออกแบบกลไกการทำงานใหม่ ที่ไม่ยึดโยงกับโครงสร้างการมอบหมายแบบเดิม ซึ่งควรฝังอยู่ในระบบ

การเปลี่ยนแปลง ของหน่วยงานอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงกลไกสนับสนุนเชิงเทคนิค เช่น การจัดตั้ง “ทีมพัฒนาคุณภาพเชิงระบบ” (Academic Systems Team) สร้างระบบการหมุนเวียนบทบาท (Rotating Leadership Role) ให้นักวิชาการศึกษามีโอกาสเป็นหัวหน้าโครงการ/หัวหน้าทีมในภารกิจข้ามฝ่าย นำแนวคิด Shared Governance มาใช้ เปิดพื้นที่ให้นักวิชาการศึกษาได้ร่วมอยู่ในคณะกรรมการตัดสินใจ เช่น คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพ ฯลฯ ตลอดจนจัดทำแผนพัฒนาแผนสมรรถนะร่วม (Joint Competency Map) ระหว่างสายสนับสนุนและสายวิชาการ เพื่อสะท้อนว่าสมรรถนะบางด้าน เป็นต้น

(3) ระดับบุคคล

นักวิชาการศึกษาควรได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่เน้นการยกระดับ 3 ด้านหลัก ได้แก่

(ก) เส้นทางวิชาชีพ – วางแผนเติบโตในสายงานตามเป้าหมายระยะสั้น–ยาว พร้อมจัดกิจกรรมพัฒนาตามลำดับขั้น เช่น โครงการฝึกอบรมเชิงลึกด้านการวิเคราะห์ระบบ หรือเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย/ผู้ประสานงานคุณภาพ

(ข) ทักษะสมรรถนะรายบุคคล – พัฒนาทักษะสำคัญที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์การ เช่น การสื่อสารอย่างมีอิทธิพล การใช้ดิจิทัลเพื่อการจัดการระบบ และการคิดเชิงกลยุทธ์

(ค) ภาวะผู้นำในงานสนับสนุน – ส่งเสริมให้มีบทบาทนำในโครงการเชิงนวัตกรรมหรือกิจกรรมข้ามฝ่าย เช่น การริเริ่มโครงการการจัดการความรู้ในองค์การ เป็นวิทยากรภายใน หรือเป็นผู้นำกลุ่มขับเคลื่อน EdPEx เพื่อฝึกภาวะผู้นำจากการปฏิบัติจริง

บทสรุป (Conclusion)

บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า นักวิชาการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทยมิได้มีบทบาทจำกัดเพียงงานสนับสนุนเชิงเทคนิค แต่คือ “กลไกเชิงระบบ” ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายระดับองค์การกับการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล การประสานงาน และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพอย่างมีส่วนร่วม โดยเฉพาะในกรอบ EdPEx หมวด 5–7 ที่เปิดโอกาสให้นักวิชาการศึกษามีบทบาทในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

โมเดล ACE ได้รับการออกแบบเพื่อเสนอแนวทางในการ “เปลี่ยนผ่าน” บทบาทของนักวิชาการศึกษา จาก “กลไกเสริม” สู่ “กลไกนำ” โดยมีการเชื่อมโยงองค์ความรู้ด้าน HRD, OD และ Change Leadership เข้ากับบริบทเฉพาะของสถาบันอุดมศึกษาไทย ทั้งนี้ บทความได้นำเสนอกลไกสนับสนุนใน 3 ระดับ ซึ่งทำหน้าที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน (Mutually Reinforcing Mechanisms) เพื่อส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำเชิงระบบในกลุ่มนักวิชาการศึกษาอย่างแท้จริง และแม้โมเดล ACE จะมีความสอดคล้องกับความเป็นจริงในหลายบริบท แต่ยังมีข้อจำกัดในด้านการวัดผล ความแตกต่างเชิงวัฒนธรรม

องค์การ และโครงสร้างอำนาจภายในสถาบัน จึงควรมีการพัฒนาเครื่องมือ ทดลองประเมินเชิงประจักษ์ ศึกษากรณีการประยุกต์ใช้ในหลากหลายรูปแบบอย่างเป็นรูปธรรม

สุดท้าย “การยกระดับคุณภาพองค์การ” จำเป็นต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งหากได้รับการพัฒนาอย่างมีทิศทาง จะสามารถเป็นพลังสำคัญในการเชื่อมโยงองค์ความรู้ นโยบาย และระบบงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ยั่งยืน และส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การในระยะยาวได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง (References)

Anderson, V., Poell, R., & Mohd Rasdi, R. (2024). Theorizing cultural HRD: An emancipatory structures approach. *Human Resource Development International, 27*(5), 649–671. https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2409611

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 422–438. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007

Bierema, L. L. (2005). Women’s Networks: A Career Development Intervention or Impediment? *Human Resource Development International, 8*(2), 207–224. https://doi.org/10.1080/13678860500100517

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.

Chaovansunthorn, V. (2018). Creation of educational service provision standards of educators: Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University. *Integrated Social Science Journal, Mahidol University*, *1*(2), 267–285. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/isshmu/article/view/145998

Chonsuwat, K., & Rattanapongpinyo, T. (2019). The perception about causes of organizational changes affecting against behavior to transition state and management strategies for organizational transformation and development: A case study of Company A. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, 12*(4), 1227–1243.

French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Prentice Hall.

Gemo, A., & Phrompitakkul, W. (2024). The impact of transformational leadership on the effectiveness of human resource management: The mediating role of organizational atmosphere and organizational change. *Journal of Dhamma for Life, 30*(4), 317–332. https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/article/view/3081

Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods, 8*(4), 49–62. https://doi.org/10.1177/160940690900800406

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Kuchinke, K. P., & Lee, M. M. (2024). Dynamics of transformation and change in actual practice: Examples and insights for transforming HRD. *Human Resource Development International, 27*(5), 741–755. https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2408031

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation [MHESI]. (2024). *Education Criteria for Performance Excellence (2024–2027)*. Retrieved March 23, 2025, http://www.edpex.org/2024/02/edpex-2567-2570.html

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Office of the Civil Service Commission. (2021). *khūmư̄ nǣothāng kānphatthanā samatthana rāi bukkhon khǭng kharātchakān phonlarūan* [Individual competency development manual for civil service personnel]. Office of the Civil Service Commission (Thailand).

Phattharasasuntorn, P. K. (2022). Human resources development in the new normal era. *Journal of MCU Buddhist Review, 6*(3), 262–275. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jmb/article/view/260199

Poell, R. F., Anderson, V., Carbery, R., Cho, Y., Kuchinke, K. P., Lundgren, H., & McLean, G. N. (2024). Transformation of HRD: Change is coming! *Human Resource Development International, 27*(5), 641–648. https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2414143

Rattanarat, P., Milaehman, N., & Thongkanluang, S. (2023). Organizational culture change model to increase the effectiveness of the schools under Suratthani Primary Educational Service Area Office 3. *Journal of Education and Innovation, 26*(3), 318–331. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/268782

Sanamthong, E. (2019). Human resource development: Approaches to achieving organizational success. *Kasem Bundit Journal, 20*(1), 64–77. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jkbu/article/view/190409

Suthamdee, C., & Suthamdee, J. (2017). A conceptual framework for human resource development in 21st-century organizations. *Yala Rajabhat University Journal, 12*(Special Issue), 168–184. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/yru_human/article/view/133839

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Thawornsin, J., Sathakajorn, S., & Wachasataya, T. (2021). Leadership competencies for change agent of school administrator in Sakaeo province. *Pathumthani University Academic Journal, 13*(2), 32–44. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/ptujournal/article/view/250006

Tirataradol, Y., & Wongwiwattana, S. (2021). The current competencies and desirable competencies of the educators from the perspectives of Mahidol University's faculty level executives. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences, 4*(3), 1123–1140. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/253799

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490–495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371