

# แนวทางการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

## Administrative guidelines of NKRAFA to excellence

น.อ.กิตติ ศรีนุชศาสตร์

รองศาสตราจารย์ กองการศึกษา โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

Email: kitti\_sri@rtaf.mi.th

### บทคัดย่อ

จากการศึกษาความพร้อมของโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช ในการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ รร.นกก.ทุกระดับ ผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการดำเนินการในหมวดการนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยผู้ใช้ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ การดำเนินการ มีผลการประเมินความพร้อมเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกหมวด คือ มีความพร้อมในระดับปานกลางถึงต่ำจากผลการวิจัย แสดงว่าการบริหาร รร.นกก.ในสภาพปัจจุบันไม่สามารถทำให้ รร.นกก.สู่ความเป็นเลิศได้ จึงมีความจำเป็นต้องหารูปแบบ และแนวทางการในการบริหารที่เหมาะสมที่สุด สำหรับการบริหาร รร.นกก.เพื่อสู่ความเป็นเลิศ

งานวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราชเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

ผลการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าองค์ประกอบหลักของแนวทางการบริหาร รร.นกก.เพื่อสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก คือ 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6.การจัดการกระบวนการ 7.ผลลัพธ์การดำเนินการ และ 8.สารสนเทศ ในการวิจัยครั้งนี้ บทสรุปของงานวิจัยแนวทางการบริหาร รร.นกก.เพื่อสู่ความเป็นเลิศ มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ควรปรับปรุงแนวทางการบริหารให้ตรงตามแนวทางสากล ซึ่งจากการศึกษา พบว่าแนวทางการบริหาร รร.นกก.เพื่อสู่ความเป็นเลิศ มีองค์ประกอบหลัก 8 องค์ประกอบ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ หน่วยที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญ ดังต่อไปนี้ รร.นกก.ต้องวิเคราะห์โครงสร้างของหน่วยว่ามีความเหมาะสมและมีโครงสร้างสอดคล้อง และรองรับภาระงานในแต่ละองค์ประกอบของแนวทางการบริหารได้หรือไม่ หากไม่ได้ควรปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม หน่วยสนับสนุนการพัฒนา/สัณฐานทุน ทอ.ในแต่ละปีต้องพิจารณาจัดสรรตามความสำคัญขององค์ประกอบ การบริหารหน่วยกำกับดูแลงานประกันคุณภาพของ ทอ.ต้องปรับมาตรฐานและตัวบ่งชี้งานประกันคุณภาพ การศึกษาภายในของ ทอ.ให้สอดคล้องกับองค์ประกอบของแนวทางการบริหาร

คำสำคัญ : แนวทางการบริหาร, ความเป็นเลิศ, โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

## ABSTRACT

The study on the readiness of Navaminda Kasatriyadhiraj Royal Air Force Academy (NKRAFA) in quality evaluation criteria of public sector management by using the query tool, and interviewing executives at all levels of the school found that the readiness to carry on all categories, corporate strategic planning, focusing on learners, stakeholders, analysis and knowledge management, focus faculty & staff and process management execution results are assessed in the same direction in all categories is in moderate to low. Research shows that the administrative in the current condition can't make NKRAFA to excellence. Therefore, it is necessary to find the forms and guidelines on the most appropriate management for the administration NKRAFA to excellence.

This research objective is to find ways of administering the NKRAFA to excellence. The results of the data collection and analysis of relevant documents, found that the main elements of the administrative guidelines of NKRAFA to excellence consists of 8 main elements, namely 1.leading organization 2.strategic planning 3.people and stakeholders 4.measurement analysis and knowledge management 5.focusing on the human resources 6.management process 7.operations results and 8.Information

Summary of the research, administrative guidelines of NKRAFA to excellence with policy management should be improved so as to meet international guidelines, which the study management education institution to excellence must be the 8 main elements, as above. Practical suggestions, the relevant units must give priority to the following report to analyze the structure of NKRAFA units that are appropriate and consistent job functions and requirements for each element of the management, If not, should the reorganization, appropriate support unit to develop a tighter weave/allocate, governance unit, quality assurance standards, and the need to adjust inositol. indicators, quality assurance, internal studies, work of Ptolemy, in accordance with the composition of the administrative guidelines.

**Keyword:** administrative guidelines, excellence, Navaminda Kasatriyadhiraj Royal Air Force Academy (NKRAFA)

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

น.อ.ตระการ ก้าวถวิลกรรม รองศาสตราจารย์กองการศึกษา โรงเรียนนายเรืออากาศและคณะ ได้ทำการวิจัย เพื่อวิเคราะห์ความพร้อมของ รร.นกก.หากต้องรับการตรวจประเมินโดยใช้กรอบการประเมินตนเองของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดย น.อ.ตระการ ก้าวถวิลกรรม ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความพร้อมของโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราชในการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ รร.นกก.ทุกระดับ ผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการดำเนินการในหมวด 1 การนำองค์กร ของ รร.นกก. มีความพร้อมในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ความพร้อมในการดำเนินการในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ของ รร.นกก. มีความพร้อมในระดับปานกลาง ความพร้อมในการดำเนินการในหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยผู้ใช้ของ รร.นกก. มีความพร้อมในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำความพร้อมในการดำเนินการในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ของ รร.นกก. มีความพร้อมในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ความพร้อมในการดำเนินการในหมวด 5 การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร ของ รร.นกก. มีความพร้อมในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ความพร้อมในการดำเนินการในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ของ รร.นกก. มีความพร้อมในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ความพร้อมในการดำเนินการในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการของ รร.นกก. มีความพร้อมในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

จากผลการวิจัยของ น.อ.ตระการฯ แสดงให้เห็นว่าการบริหาร รร.นกก.ในสภาพปัจจุบันยังไม่สามารถทำให้ รร.นกก.มีการบริหารจัดการที่น่าพา รร.นกก.สู่ความเป็นเลิศได้ จึงมีความจำเป็นต้องหารูปแบบและแนวทางการในการบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสมที่สุดสำหรับการบริหาร รร.นกก.สู่ความเป็นเลิศ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการบริหาร โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช เพื่อสู่ความเป็นเลิศ

## วิธีดำเนินการวิจัย

เอกสารวิจัยฉบับนี้ศึกษาแนวทางการบริหาร โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช เพื่อสู่ความเป็นเลิศตามทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันการศึกษาสู่ความเป็นเลิศแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติมปี 2545 การบริหารสู่ความเป็นเลิศตามรูปแบบของสถาบันการศึกษาของสิงคโปร์ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพองค์กร เช่น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รางวัลคุณภาพของประเทศสิงคโปร์ รางวัลคุณภาพของยุโรป รางวัลคุณภาพของประเทศออสเตรเลีย เมื่อได้องค์ประกอบหลักของแนวทางการบริหาร รร.นกก.สู่ความเป็นเลิศแล้ว จึงนำมาตรวจสอบกับระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) และระบบประเมินจัดลำดับมหาวิทยาลัยโลก (World University Ranking) เพื่อได้องค์ประกอบหลักของแนวทางการบริหาร รร.นกก. เพื่อสู่ความเป็นเลิศ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น จากการสังเคราะห์เอกสาร บทความวารสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดทำข้อเสนอการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและหาแนวทางในการวิจัย เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความสำคัญในการหาแนวทางในการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช เพื่อสู่ความเป็นเลิศ หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา เพื่อหาแนวทางการบริหารที่เหมาะสมที่สุดสำหรับโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพองค์กร**

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาจากหลายแหล่ง โดยเฉพาะเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยขอเสนอสาระสำคัญเรียงตามลำดับจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพองค์กรมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**

สมคิด บุญยะโพธิ์ ได้สรุปงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ของ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช ว่าระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษามี 9 องค์ประกอบ คือ 1.ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2.การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 3.วางแผนกลยุทธ์ 4.โครงสร้างองค์กร 5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6.การบริหารวิชาการ 7.การบริหารการเงิน 8.การบริหารทั่วไป และ 9.การจัดการสารสนเทศ และความรู้ นอกจากนี้ ยังได้สรุปงานวิจัยวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ เรื่อง การจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ และเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีองค์ประกอบหลักของการบริหาร 8 ประการ ประกอบด้วย 1.การจัดระบบสารสนเทศ 2.การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3.การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4.การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5.การตรวจสอบ และ ทบทวนคุณภาพการศึกษา 6.การประเมินคุณภาพการศึกษา 7.รายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และ 8.การผลัดคุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษาเอกชนชั้นนำให้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมากทุกยุทธศาสตร์ (สมคิด บุญยะโพธิ์. 2555. หน้า 70 – 72.)

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพองค์กร

ความเป็นเลิศจะเป็นเครื่องชี้วัดหนึ่งที่ใช้วัดหรือประเมินความสามารถขององค์กร เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือไม่ หรือเพื่อการแข่งขันในการธุรกิจ การค้า การลงทุน ปัจจุบันการนำองค์กรเพื่อมุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ จะอาศัยเครื่องมือ หรือเทคนิค วิธีการปฏิบัติมาเป็นแนวทางการบริหารองค์กร เพื่อคุณภาพของการบริการ และเป็นเครื่องมือ เพื่อนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตัวอย่างเช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ซึ่งประเทศต่างๆ ทั่วโลกนำมาใช้เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของตน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549, หน้า 16 – 17.)

### การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร.ที่ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้อยู่ในระดับและเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ตามเป้าหมายด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – 2551) ทั้งนี้ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549, หน้า 16 – 17.)

### เกณฑ์รางวัลคุณภาพคุณภาพแห่งประเทศออสเตรเลีย

รางวัลคุณภาพแห่งประเทศออสเตรเลีย (Australian Quality Award) หรือ AQA ตั้งโดยองค์กรออสเตรเลียวิสาหกิจ (Enterprise Australia) ในปี ค.ศ.1988 (พ.ศ.2531) เพื่อกระตุ้นให้บริษัทในประเทศปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการเพื่อยกระดับไปสู่ระดับโลกและเป็นการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะให้กับธุรกิจของออสเตรเลียโดยแบ่งตามขนาดขององค์กร รางวัลนี้ไม่จำกัดจำนวนผู้ชนะ แต่ขณะเดียวกันคณะกรรมการอาจไม่ให้เลยก็ได้ ถ้าเห็นว่ามาตรฐานของผู้ขอขึ้นยังไม่สูงพอ เกณฑ์ประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรียมี 6 ปัจจัย คือ 1. ความเป็นผู้นำ 2. นโยบายและการวางแผน 3. ข้อมูลและการวิเคราะห์

4.คน 5.การสนใจลูกค้า 6.คุณภาพของกระบวนการ หรือคุณภาพของสินค้าและบริการ วิธีการประเมิน จะเชิญผู้สมัครไปสัมภาษณ์ครั้งวัน จากนั้นให้ยื่นใบสมัคร ซึ่งมี 2 ส่วน ส่วนแรก เป็นการให้ข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงาน ส่วนที่สอง เป็นการประเมินตนเองตามเกณฑ์ที่กำหนด หลังจากนั้นก็จะ เป็นการประเมิน ในระหว่างการประเมินก็จะมีการตรวจเยี่ยมบริษัท เพื่อดูข้อมูลจริง ขั้นตอนสุดท้าย จะเป็นการตัดสินผู้ที่ได้รับรางวัลจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่อง ว่ามีความเป็นเลิศด้านคุณภาพ และประสบความสำเร็จ ในสาขาของตนเอง (Australian council on national standards, [June 23, 2017])

### เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award: EQA) เป็นรางวัลที่ดำเนินการ โดยมูลนิธิสำหรับการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (The European Foundation for Quality Management: EFQM) จัดตั้งขึ้นเมื่อ ปี ค.ศ.1988 โดยบริษัทชั้นนำแห่งยุโรป 14 แห่งเพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนา องค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันโดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ต่างๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่พัฒนามาจากการวิจัยที่อยู่ในตัวแบบ โดยมองในภาพรวม ที่เรียกว่า The EFQA Excellence Model มีตัวชี้วัด 9 เกณฑ์ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถในกลุ่มนี้ครอบคลุมสิ่งที่องค์กรได้กระทำประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ ภาวะ ผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ พนักงานในองค์กร หุ่นส่วน และทรัพยากร และกระบวนการสำหรับกลุ่มที่เป็น ผลลัพธ์ ในกลุ่มนี้เป็นผลที่มาจากการกระทำประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้าผลที่เกิดขึ้นกับ พนักงานในองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับสังคมและผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ โดยผลลัพธ์เป็นสาเหตุมาจากการกระทำและผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำ สำหรับนวัตกรรม และการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาตัวกระทำ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

### เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศสิงคโปร์

รางวัลคุณภาพแห่งประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA) คือ รางวัลที่รัฐบาลของ ประเทศสิงคโปร์มอบให้องค์กรที่ระบบการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานที่มีความเป็นเลิศ ก่อตั้งเมื่อ ปี ค.ศ.1994 โดยการสนับสนุนของผู้นำประเทศ วัตถุประสงค์ เพื่อ 1.ให้รู้ถึงความต้องการของธุรกิจและ องค์กรที่มีความเป็นเลิศ 2.ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และ 3.แบ่งปันข้อมูลของการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กร มีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ MBNWA EFQA และ Australian Excellence Award จึงเป็นรางวัล ที่ได้รับการยอมรับว่ามีศักดิ์ศรีในระดับมาตรฐานโลกประกอบด้วย การประเมินทั้ง 7 หมวดได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) สารสนเทศ (3) การวางแผน (4) ทรัพยากรบุคคล (5) การจัดการกระบวนการ (5) การมุ่งเน้นลูกค้า (6) ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ (7) สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบพื้นฐานได้ 3 กลุ่ม คือ ตัวผลิตภัณฑ์ ระบบ และผลลัพธ์ โดยที่ตัวผลิตภัณฑ์ คือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวผลิตภัณฑ์ของระบบ โดยการเป็น

ผู้กำหนดทิศทางและมองหาโอกาสในอนาคตสำหรับองค์กร ระบบประกอบด้วยกลุ่มกระบวนการที่มีการออกแบบมาเป็นอย่างดีเพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินการในองค์กรเป็นไปตามที่ต้องการ และผลลัพธ์เป็นการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าและการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

### การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาองค์ประกอบหลักของแนวทางการบริหาร รร.นนก.สู่ความเป็นเลิศ โดยการนำผลการศึกษาคความพร้อมของโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช ในการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเทียบเคียง (benchmarking) กับแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งเกณฑ์รางวัลแห่งชาติของประเทศต่างๆ และตรวจยืนยัน (confirmation) อีกครั้ง ด้วยการเทียบเคียงกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของ สมศ.และระบบการประเมินจัดลำดับมหาวิทยาลัยโลก (world university ranking) เพื่อยืนยันความเที่ยงและความถูกต้องขององค์ประกอบหลักของการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จำแนกออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาองค์ประกอบของแนวทางการบริหาร รร.นนก.จากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความเป็นมาตรฐานและความเป็นสากล รวมทั้งความครอบคลุมขององค์ประกอบหลักของการบริหาร โดยใช้การวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ เพื่อหาองค์ประกอบของการบริหารสถาบันการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีเกณฑ์วิเคราะห์หาองค์ประกอบหลักใช้เกณฑ์ตัดสินคือองค์ประกอบใดที่มีค่าความถี่ซ้ำของเครื่องมือเทียบเคียงอย่างน้อยที่สุด 3 เครื่องมือถือว่ายอมรับเป็นองค์ประกอบหลักของแนวทางการบริหารได้

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความสามารถในการผ่านระบบประเมินคุณภาพการศึกษาและระบบประเมินการจัดลำดับสถาบันการศึกษาของโลก

### การวิเคราะห์หาองค์ประกอบของแนวทางการบริหาร รร.นนก.จากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์หาองค์ประกอบของการบริหารครั้งนี้ ใช้กรอบเครื่องมือจากสำนักงาน ก.พ.ร.ที่ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) การดำเนินการ ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้อยู่ในระดับและเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ ตามเป้าหมายด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548 – 2551)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่างๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้อง และบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ ทั้งนี้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ

- หมวด 1    การนำองค์กร
- หมวด 2    การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3    การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวด 4    การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5    การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6    การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7    ผลลัพธ์การดำเนินการ

ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นแนวทางที่ น.อ.ตระการ ถ้าวทสิกรรม ใช้ในการประเมินความพร้อมของ รร.นกก. ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปองค์ประกอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

| องค์ประกอบหลักของการบริหาร                              |
|---------------------------------------------------------|
| 1. การนำองค์กร                                          |
| 2.การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์                               |
| 3.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| 4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้               |
| 5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล                              |
| 6.การจัดการกระบวนการ                                    |
| 7.ผลลัพธ์การดำเนินการ                                   |

#### การวิเคราะห์เทียบเคียงกับเครื่องมือวิเคราะห์

การวิเคราะห์เทียบเคียงกับเครื่องมือวิเคราะห์ได้แก่งานวิจัยและเกณฑ์รางวัลแห่งชาติของประเทศต่างๆ เพื่อหาองค์ประกอบหลักของการบริหารสถานบันการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ การวิเคราะห์หาองค์ประกอบหลักของการบริหาร รร.นกก.เพื่อสู่ความเป็นเลิศ โดยการเทียบเคียงกับรางวัลคุณภาพ



แห่งชาติออสเตรเลีย (AQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป (EQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (SQA) รางวัลความเป็นเลิศออสเตรเลีย (AEA) งานวิจัยของ สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ ศึกษาวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำและ งานวิจัยของ สุภลักษณ์ เศษะพานิช ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ ก-จ แทนเอกสารใช้เครื่องหมาย ✓ แสดงสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเกณฑ์รางวัลต่างๆ เพื่อหาคำประกอบของแนวทางการบริหาร รร.นนก. ดังนี้

- ก- เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามงานวิจัยของ น.อ.ตระการ กำวกลิกรรม
- ข- รางวัลคุณภาพแห่งชาติออสเตรเลีย (AQA)
- ค- รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (EQA)
- ง- รางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (SQA)
- จ- งานวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ
- ฉ- งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

## ตารางที่ 2 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยและเกณฑ์รางวัลต่างๆ

เพื่อหาคำประกอบของแนวทางการบริหาร รร.นนก.เพื่อสู่ความเป็นเลิศ โดยมีเกณฑ์ตัดสินต้องมีค่าความถี่ซ้ำของเครื่องมือเทียบเคียงไม่น้อยกว่า 3 เครื่องมือ สามารถยอมรับใช้เป็นองค์ประกอบหลักของแนวทางการบริหาร รร.นนก.ได้

| องค์ประกอบของแนวทางการบริหาร                            | ก | ข | ค | ง | จ | ฉ |
|---------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. การนำองค์กร/ความเป็นผู้นำ/ภาวะผู้นำ                  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | ✓ |
| 2.การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์/นโยบายและการวางแผน            | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | ✓ |
| 4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้               | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล                              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | ✓ |
| 6.การจัดการกระบวนการ                                    | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7.ผลลัพธ์การดำเนินการ                                   | ✓ | - | ✓ | ✓ | ✓ | - |
| 8.สารสนเทศ                                              | - | - | - | ✓ | ✓ | ✓ |

|                              |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 9. การพัฒนามาตรฐานการทำงาน   | - | - | - | - | √ | - |
| 10. การประเมินคุณภาพการทำงาน | - | - | - | - | √ | - |
| 11. โครงสร้างองค์กร          | - | - | - | - | - | √ |

จากตารางวิเคราะห์พบว่าองค์ประกอบหลักที่มีค่าความถี่ซ้ำของเครื่องมือเทียบเคียงอย่างน้อยที่สุด 3 เครื่องมือมีทั้งหมด 8 องค์ประกอบ คือ 1. การนำองค์กร/ความเป็นผู้นำ/ภาวะผู้นำ 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์/นโยบาย และการวางแผน 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6. การจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ และ 8. สารสนเทศ

### การวิเคราะห์ยืนยันความใช้งานได้

การวิเคราะห์ยืนยันความใช้งานได้ โดยการตรวจสอบความสามารถในการรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาและจัดลำดับมหาวิทยาลัยโลก ซึ่งสถาบันการศึกษาต้องได้รับการตรวจประเมิน และหากเป็นสถานศึกษาชั้นนำต้องมีระบบที่ดีเพียงพอสามารถรองรับการจัดลำดับในระดับโลกได้ด้วย รายละเอียดดังนี้

พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติปี 2542 (แก้ไขเพิ่มเติมปี 2545) กำหนดให้สถาบันการศึกษาทุกสถาบันต้องรับการตรวจประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโดยหน่วยงานต้นสังกัดทุกปี และจากสถาบันรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทุก 5 ปี ระบบประกันคุณภาพการศึกษาประกอบในการตรวจประเมินสถาบันการศึกษาประกอบด้วย 1.ด้านคุณภาพผู้เรียน 2.คุณภาพครู – อาจารย์ 3.การบริหารและธรรมาภิบาล 4.ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน/สังคม 5.ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6. ด้านอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถาบัน และ 7.ด้านมาตรการส่งเสริม

สำนักจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก “Quacquarelli Symonds หรือ QS” ได้จัดลำดับมหาวิทยาลัยโลกทุกปีในปี 2016 โดยใช้เกณฑ์การประเมินทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้

1. ความมีชื่อเสียงด้านวิชาการพิจารณาความมีชื่อเสียงด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยที่มีต่อนักวิชาการ โดย QS จะส่งแบบสำรวจออนไลน์ถึงนักวิชาการจากแหล่งต่างๆ
2. ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยต่อผู้จ้างงานพิจารณาความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยต่อผู้จ้างงาน
3. สัดส่วนของอาจารย์หรือลูกจ้างในสถาบันที่ทำงานเต็มเวลากับนิสิตนักศึกษา
4. จำนวนการถูกอ้างอิงต่อบทความ และจำนวนการถูกอ้างอิงต่อหัวอาจารย์ทั้งสองหัวข้อได้มาจากการสืบค้นฐานข้อมูล Scopus
5. จำนวนอาจารย์หรือนักวิชาการในองค์กรที่เรียบจบในระดับปริญญาเอกเป็นเกณฑ์วัดใหม่ที่น่าสนใจในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยเอเชีย 2016

6. จำนวนอาจารย์ต่างชาติและจำนวนนักเรียนต่างชาติที่สนใจเข้าเรียนเป็นเกณฑ์ใช้วัดระดับความเป็นอินเตอร์ของมหาวิทยาลัย

7. จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนที่มาจากสถาบันในต่างประเทศและจำนวนนักศึกษาของสถาบันที่ไปแลกเปลี่ยนในต่างประเทศ

**ตารางที่ 3** ตารางตรวจยืนยันความสามารถในการรองรับการตรวจประเมินของระบบประกันคุณภาพการศึกษา และระบบการจัดลำดับมหาวิทยาลัยโลก

| องค์ประกอบของแนวทางการบริหาร                            | ระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดย สมศ. | ระบบจัดลำดับมหาวิทยาลัยโลก |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| 1. การนำองค์กร/ความเป็นผู้นำ/ภาวะผู้นำ                  | √                                | -                          |
| 2.การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์/นโยบายและการวางแผน            | √                                | -                          |
| 3.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | √                                | √                          |
| 4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้               | √                                | √                          |
| 5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล                              | √                                | √                          |
| 6.การจัดการกระบวนการ                                    | √                                | √                          |
| 7.ผลลัพธ์การดำเนินการ                                   | √                                | √                          |
| 8. สารสนเทศ                                             | -                                | -                          |

องค์ประกอบหลักของแนวทางการบริหาร รร.นนก.จำนวน 8 องค์ประกอบสามารถรองรับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สมศ.และการประเมินเพื่อจัดลำดับมหาวิทยาลัยโลกได้ครอบคลุมทุกเกณฑ์การประเมิน สำหรับแนวทางการบริหาร รร.นนก.เพื่อสู่ความเป็นเลิศทั้ง 8 องค์ประกอบตามตารางวิเคราะห์ถือได้ว่าเพียงพอและสามารถนำ รร.นนก.สู่ความเป็นเลิศได้หากผู้บังคับบัญชาระดับนโยบายของหอ.ทุ่มเททรัพยากรและปรับปรุงกระบวนการทั้งระบบตามองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ จะสามารถยกระดับ รร.นนก.สู่ความเป็นเลิศได้แน่นอน

## สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช เพื่อสู่ความเป็นเลิศ ผลการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ด้วยการเทียบเคียงกับงานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศ และเกณฑ์รางวัลแห่งชาติของประเทศต่างๆ พบว่า องค์ประกอบหลักของแนวทางการบริหาร รร.นกก.สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลักคือ 1.การนำองค์กร 2.การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6.การจัดการกระบวนการ 7.ผลลัพธ์การดำเนินการ และ 8.สารสนเทศ

## ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหาร รร.นกก.ต้องได้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงของ ทอ. จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้น การบริหาร รร.นกก.ด้วยรูปแบบการบริหารที่ได้จากการวิเคราะห์ จึงต้องเกิดจากระดับนโยบายริเริ่ม และเห็นความสำคัญ โดยการให้นโยบายในการดำเนินการ รวมถึงสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณ ให้สามารถพัฒนาครบทุกด้านอย่างเพียงพอ ประโยชน์สำคัญของงานวิจัยฉบับนี้ สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับแนวทางการบริหารสถาบันการศึกษาทุกสถาบันของ ทอ. ได้แน่นอน

## ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

หน่วยที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. รร.นกก.ต้องวิเคราะห์โครงสร้างของหน่วยว่ามีความเหมาะสมและมีฟังก์ชันงานสอดคล้องและรองรับกับงานในแต่ละองค์ประกอบของแนวทางการบริหารได้หรือไม่ หากไม่ได้ควรปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม
2. หน่วยสนับสนุนการพัฒนา/จัดสรรทุน ทอ.ในแต่ละปีต้องพิจารณาจัดสรรตามความสำคัญขององค์ประกอบการบริหาร
3. หน่วยกำกับดูแลงานประกันคุณภาพของ ทอ.ต้องปรับมาตรฐานและตัวบ่งชี้งานประกันคุณภาพการศึกษาภายในของ ทอ.ให้สอดคล้องกับองค์ประกอบของแนวทางการบริหาร

### บรรณานุกรม

- [1] กระทรวงกลาโหม. นโยบายด้านการศึกษา กระทรวงกลาโหม: คำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 220/45
- [2] กองบัญชาการกองทัพไทย. นโยบายการศึกษาของกองทัพไทย: คำสั่งกองทัพไทย (เฉพาะ) ที่ 55/51
- [3] กองทัพอากาศ. นโยบายการศึกษาของกองทัพอากาศ : ตามคำสั่ง ทอ.(เฉพาะ) ที่ 2/56
- [4] แผนพัฒนาการศึกษา ทอ., ปี 2559-2560
- [5] ตระการ ก้าวไกลกรรม, นาวาอากาศเอก. งานวิจัย เรื่อง “การศึกษาความพร้อมของโรงเรียนนายเรืออากาศ นวมินทกษัตริยาธิราชในการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ”ปี 2556  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542, 19 สิงหาคม 2542, ราชกิจจานุเบกษา,  
เล่มที่ 116, ตอนที่ 74ก
- [6] สมคิด บุญยะโพธิ์. วิทยานิพนธ์การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัณฑิต สาขาการศึกษา ภาควิชา  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 2555.
- [7] สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์. ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 15 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.  
2545 – 2546.
- [8] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, แนวคิดการประเมินองค์กรด้วยเกณฑ์คุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549.
- [9] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ. แนวทางการบริหารและพัฒนา  
สถาบันการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด. 2547.
- [10] **Australian Quality Award**. [online]. Available from:  
<http://us.training.saiglobal.com/awards/> [June 23, 2017]
- [11] **European Quality Award: EQA**, [online]. Available from:  
<http://european.quality.com.uk/faq>. [February 22, 2017]
- [12] **Merriam – webster dictionary**. [online]. Available from:  
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/excellence> [February 10, 2017]
- [13] **Quacquarelli Symonds, QS world university ranking 2016**. [online]. Available  
from:<http://veterinaryschools.com/> [April 14, 2017]
- [14] **Singapore Quality Award: SQA**. . [online]. Available from:  
<http://spring.gov.sg/portal/product/awards/sqa>. [February 22, 2017]
- [15] **Wikipedia**. [online]. Available from: <https://en.wikipedia.org/wiki/excellence> [February 10, 2017]